



POKYNY PRO ŽADATELE - INOVAČNÍ ZÁMĚR A

Text objasňuje význam jednotlivých částí a položek inovačního záměru a pokyny k jejich vyplnění.

Význam a nároky inovačního záměru:

Inovační záměr (IZ) představuje klíčové charakteristiky inovačnosti předkládaného řešení, tj. jeho potřeby, novosti, účinnosti (impaktu) a aktivizace stakeholderů (empowermentu). Charakteristiky inovačnosti jsou posuzovány ve vztahu k alternativním domácím nebo zahraničním přístupům a dále podle reálnosti naplnění předpokladů pro dosažení stanovených cílů. Podpořené inovační řešení musí tedy být v daném kontextu potřebné (musí po něm existovat poptávka), přičemž dosavadní řešení jsou vyhodnocena jako nedostatečná, musí řešit identifikovaný problém oproti stávajícím přístupům novým způsobem a s vyšší účinností a zvyšovat akční schopnost klíčových stakeholderů při řešení problému. Inovační řešení je spojeno s riziky (s různým významem a pravděpodobností výskytu), která musí být odpovídajícím způsobem identifikována, a předkladatel musí být schopen tato rizika zvládnout (disponovat odpovídající realizační kapacitou).

Bez odpovídajícího objasnění inovačních charakteristik, není možné IZ kvalifikovaně posoudit a poskytnout tak vyhlášovateli podpory i žadatelům odpovídající zpětnou vazbu. U inovačních projektů je inovace hlavním pilířem řešení. Nejde tedy pouze o jeden z dílčích nebo doplňujících aspektů řešení jako v případě projektů standardních (které mohou mít dílčí inovativní prvky). Proto je nutno věnovat posouzení inovačnosti odpovídající pozornost a mít k tomuto posouzení odpovídající podklady. Inovační projekty se zásadně liší od projektů standardních, jejich kvalifikované posouzení proto vyžaduje také odlišné typy informací a jejich prezentace. Není tedy možné přistupovat k tvorbě IZ jako k vyplnění žádosti o podporu u standardních projektů. Tvorba IZ vyžaduje odpovídající kapacity a z velké části také získání nových informací.

Dalším specifickým aspektem inovačních projektů je jejich vysoká rizikovost. Oproti standardním projektům, kde je důraz kladen na odstranění rizik, u inovačních projektů to není možné. Bez rizika není inovace. Rizika musí být správně identifikována a musí být k dispozici dostatečná realizační kapacita pro jejich zvládnutí. Žadatelé mají obvykle tendenci podceňovat rizika a naopak přeceňovat svoji realizační kapacitu. Na základě zkušeností s pilotními inovačními výzvy v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost se ukázalo, že právě nedostatečná identifikace rizik řešení (zejména v případě spolupráce s klíčovými stakeholdery) a nedostatečná realizační kapacita, představují u inovačních projektů největší problém. Inovační projekt nevyhnutně obsahuje řadu neznámých skutečností, které nelze předem zcela předvídat. Žadatel tedy musí být schopen se s takovými skutečnostmi během řešení vyrovnat takovým způsobem, aby to neohrozilo úspěšnost inovace či dokonce realizaci samotného projektu.

Nároky na obsah IZ a jeho posouzení jsou vysoké, podobně jako jsou vysoké nároky na samotný inovační projekt. Podle zkušeností z pilotních inovačních výzev si většina žadatelů tyto nároky dostatečně neuvědomuje a realizace projektu se potom potýká s řadou závažných problémů. Informace požadované v IZ slouží tedy nejen vyhlášovateli podpory a hodnotitelům pro posouzení inovačnosti předkládaného řešení, ale poskytují také vodítko pro žadatele. Z velkého množství informací, které má žadatel k dispozici, se IZ soustřeďuje na ty charakteristiky, které mají (dle



zkušeností z pilotních výzev a zkušeností zahraničních) klíčový význam pro úspěšnou realizaci inovačního řešení. Zároveň IZ vyžaduje, aby žadatel podložil svoje tvrzení v co největší možné míře relevantními odkazy. Jsou tedy vyžadovány informace s odpovídající průkazností (datovými zdroji). Toto podložení je významné proto, že potřeba, novost, účinnost a aktivizace je nutno vždy posuzovat ve srovnání s alternativními přístupy, které žadatel musí znát. Jedině tehdy je možné dostatečně zdůvodnit podporu daného inovačního řešení.

Struktura inovačního záměru:

IZ záměr je rozdělen do 4 základních částí a datové přílohy (seznam zdrojů). Základní části jsou dále strukturovány na dílčí položky. Každá položka obsahuje vysvětlení použitých pojmů a instrukce k vyplnění, případně další doporučení. Pokud není uvedeno jinak, maximální rozsah vyplněné dílčí položky je 1000 znaků (včetně mezer). Zdroje dat a dalších odkazovaných informací jsou v textu průběžně číslovány a jejich seznam je uveden na konci vyplněného IZ. Pro IZ mohou být v dané výzvě vyžadovány další specifické přílohy.



INOVAČNÍ ZÁMĚR A: NÁZEV

Realizátoři (žadatel, partner): <i>Uveďte, kdo je žadatelem a vypište případné partnery. Označte, zda jde o partnera s finančním příspěvkem – „(F)“</i>
Klíčové stakeholdéři pro realizaci:
Cílová skupina (typ a odhad počtu účastníků): <i>Uveďte, na jakou cílovou skupinu je projekt zaměřen a jak bude tato cílová skupina v projektu početně zastoupena.</i>
Místo realizace: <i>Uveďte všechna místa realizace, pokud jsou známa</i>
Doba realizace (počet měsíců):
Náklady realizace (celkově v mil. Kč, z toho z OPZ):

SHRNUTÍ INOVACE

Shrňte řešený problém, způsob jeho řešení (aktivity, výstupy), předpokládané výsledky a dlouhodobé výsledky (způsobené výstupy), a to slovně (maxim. 1000 znaků, včetně mezer) a strukturovaně v tabulce **teorie změny** (maxim. 3000 znaků, včetně mezer). Slovní **shrnutí inovace** 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). Problém A a jeho rozsah spočívá v Nástroj B zahrnuje tyto klíčové kroky / aktivity: Výsledky spočívají ve zvýšení / zlepšení:

Slovní shrnutí inovace

--

Tabulka teorie změny

	Aktivity <i>Hlavní kroky řešení</i>	Výstupy <i>Výstupy hlavních kroků řešení</i>	Výsledky (na konci projektu) <i>Efekty realizovaných výstupů</i>	Dlouhodobé výsledky (po skončení projektu) <i>Dlouhodobé efekty realizovaných výstupů</i>
1. Obsah				



2. Analýza/evaluace				
3. Novost				
4. Rizika				
5. Kapacita				
6. Stakeholdeři (klíčoví)				
7. Upscaling				

Vysvětlení:

Shrnutí inovace představuje klíčové charakteristiky inovačního záměru objasněné podrobně v částech 1-4. **Teorie změny** zahrnuje tzv. řetězec impaktu, tj. vztah mezi vstupy, aktivitami, výstupy a výsledky (dosažitelnými na konci projektu a po jeho skončení), a potenciál upscalingu po úspěšném pilotu inovačního řešení (tedy po skončení projektové podpory). Teorie změny slouží k identifikaci klíčových kroků k dosažení výsledků inovačního řešení (řádek 1) a jejich předpokladů (řádky 2-7): způsobu evaluace, novosti, realizační kapacity, rizik, zapojení klíčových stakeholderů. (Dle potřeby je možno buňky v řádcích 2-7 slučovat, pokud je jejich obsah stejný.) Např. k formulovanému obsahu aktivity v řádku 1 doplníte, jak ji budete analyzovat/evaluovat, v čem je nová, jaká jsou její rizika, jakou máte zkušenost s její realizací (odkazem na konkrétní projekty), jakým způsobem máte zajištěnu účast klíčových stakeholderů před zahájením projektu.

Doporučení:

Shrnutí inovace vyžaduje schopnost představit všechny její klíčové aspekty ve velmi zhuštěné podobě, tedy omezit se pouze na zásadní charakteristiky. **Doporučeno je vytváření, resp. finalizace shrnutí inovace jako posledního kroku tvorby IZ.**

Základní pojmy:

Aktivity – zahrnují hlavní kroky řešení, které jsou zásadní pro dosažení výstupů (tedy nikoli aktivity koordinační, manažerské, evaluační apod.). Aktivity působí na danou cílovou skupinu nebo vytvářejí předpoklady pro toto působení. Příkladem je realizace vzdělávacích aktivit pro CS, vytváření infrastruktury pro CS, vytváření kapacit pro změnu CS.

Výstupy – se vztahují k realizovaným aktivitám, tedy představují měřitelnou jednotku produktu nebo služby přímo vytvořenou aktivitami projektu. Výstup musí být kvalitativně hodnotitelný a přinášet CS měřitelný přínos. Příkladem jsou proškolení účastníci, účastníci, kteří absolvovali poradenství, uzavřené nájemní smlouvy s pronajímateli, vytvoření pracovního místa pro CS, vytvořený nový nástroj podpory CS (finanční, odborný).



Výsledky – jsou efektem výstupů pro CS a pro komunitu na konci projektu (impakt inovace). Specificky v OPZ se vztahují k sociální a ekonomické integraci podporovaných CS. Výsledky představují měřitelnou a udržitelnou změnu pro CS a pro komunitu, např. změna znalostí, kvalifikace, motivace, mobility (bezprostřední / zprostředkující výsledky), dále pak zvýšení zaměstnanosti CS, snížení patologických jevů, snížení závislosti na nepracovních zdrojích důchodu, snížení zadluženosti, zvýšení kvality života.

Dlouhodobé výsledky – jsou efektem výstupů pro CS a pro komunitu po skončení projektu. Efekt výstupů je v sociální oblasti obvykle dosažitelný v plné míře až s delším odstupem, případně vyžadují další změny přesahující rámec projektu. Dlouhodobé výsledky zahrnují např. efekty pro lokalitu (snížení nezaměstnanosti, zvýšení kvality života v lokalitě), snížení nároků na veřejné zdroje pro danou CS, zlepšení kvality života dalších osob z okruhu CS, případně změny systému podpory CS.

Analýza/evaluace: Nedílnou součástí inovačního řešení je evaluace, která umožňuje identifikaci dosaženého impaktu (vztahu mezi výstupy a výsledky), případně dalších hledisek - nákladové efektivity (vztahu mezi výsledky a zdroji), efektivnosti (vztahu mezi výstupy a vstupy) a hospodárnosti (vztahu mezi zdroji a vstupy). Evaluace poskytuje zpětnou vazbu pro posouzení úspěšnosti průběhu řešení a jeho efektů. Evaluace vyžaduje formulaci hodnotících kritérií a stanovení postupu při získání potřebných dat – tedy co a jak bude hodnoceno (metodika evaluace) a kdo bude hodnocení provádět (tedy zda půjde o evaluaci interní nebo externí, nebo kombinaci obojího, což bude pravděpodobně nejčastější případ).

Např. aktivity a výstupy je možné evaluovat interně (sběr a analýza dat), s využitím již existující metodiky (vlastní nebo vytvořené jiným pracovištěm), evaluaci provádí pracoviště řešitele, odbornou supervizi partnerské odborné pracoviště. Oproti tomu evaluaci výsledků a dlouhodobých výsledků je možné evaluovat externě, kdy pracoviště řešitele pouze sbírá data, ale jejich analýzu a tvorbu evaluačních výstupů provádí externí odborné pracoviště, které také vytváří metodiku hodnocení impaktu inovace. Dále je třeba uvést, zda se při evaluaci impaktu předpokládá hodnocení kontrolní skupiny.

Novost – jsou identifikovány charakteristiky, které jsou nové v prezentovaných aktivitách, výstupech, výsledcích nebo dlouhodobých výsledcích.

Rizika – jsou identifikována rizika zásadní pro předkládané řešení pro realizaci aktivit, dosažení výstupů, výsledků a dlouhodobých výsledků.

Kapacita – je identifikována dostupná kapacita žadatele (předchozí realizační zkušenost), která se bezprostředně (!) vztahuje k hlavním krokům řešení, výstupům, výsledkům a dlouhodobým výsledkům. Důležitá je obsahová relevance uváděných zkušeností k předmětu předkládaného řešení.

Stakeholderi – jsou identifikováni klíčoví stakeholderi, tj. takové subjekty, bez nichž realizace inovace a dosažení jejího impaktu není možná. Jde tedy o stakeholdery s klíčovým významem. U každého stakeholdera je uvedena jeho role při řešení a způsob jejich zajištění. Např. pokud se předpokládá 10 účastníků řešení v dané CS, jak je zajištěno jejich získání a z jakého počtu potenciálních kandidátů (čím větší rizikovost CS, tím větší musí být počet vhodných náhradníků). Pokud je předpokládána



účasť klíčového stakeholdera (např. organizace X), jak je zajištěna, resp. jak reálně vynutitelná jeho účast v řešení (např. vynutitelné smluvní zajištění) a jaké jsou možnosti jeho náhrady (např. identifikace dalších 5 možných kandidátů v lokalitě).

Upscaling – znamená zavedení inovace v širším měřítku nebo její další rozvoj. V případě realizace pilotu je identifikován potenciál upscalingu (tj. šíření/rozvoj inovace po skončení a vyhodnocení pilotního projektu). Upscaling znamená reálné zavedení inovace, nikoli pouze šíření informací o pilotu inovace (to je součástí povinné publicity projektu). Upscaling může tedy zahrnovat zavedení inovace v širším měřítku (např. v dalších regionech, lokalitách, sektorech), a to vlastními kapacitami nebo s využitím dalších partnerů. Může přitom dojít k modifikaci původního pilotu, např. zavedením dalšího nástroje, který zvýší impakt inovace nebo sníží její rizika.

1. POTŘEBNOST ŘEŠENÍ

1.1 Význam problému a nevhodnost/absence stávajícího řešení:

*Identifikujte **podstatu problému (tj. ústřední problém)**, který Vaše inovace řeší, a doložte jeho **význam**. Objasněte, proč jsou stávající řešení problému **nevhodná**, případně, zda řešení zcela chybí v daném kontextu (regionu, zemi, globálně).*

Vysvětlení:

Prvním krokem k objasnění inovačního řešení je identifikace jeho potřeby. Musí tedy existovat objektivní poptávka po novém řešení, protože stávající řešení nejsou vhodná či dokonce vůbec neexistují (to je ale velmi výjimečný případ, žadatel spíše o stávajících řešeních nemá odpovídající znalosti). Poptávku po řešení je nutno konkretizovat významem problému, tedy např. jak velkého podílu cílové skupiny v relevantním kontextu (zemi, regionu, sektoru) se identifikovaný problém a jeho předkládané řešení týkají. Např. pokud Vaše inovace řeší problém CS spojený se specifickým fyzickým handicapem, je nutno uvažovat nejen počet osob s tímto handicapem, ale také počet těch, kteří jsou schopni dané řešení s odpovídajícím efektem využít. Uvedené rozlišení je velmi důležité, protože zásadně ovlivňuje význam problému a poptávku po jeho řešení.

Postup:

Popište hlavní problém, který řeší Vaše inovace, a jeho podstatu charakterizujete identifikací jeho klíčové příčiny a důsledku (inovace řeší problém A pro cílovou skupinu B, který vzniká z důvodu C a má důsledek D). Charakteristiky podstaty problému minimalizujte tak, abyste postihli skutečně nejvýznamnější příčinu a důsledek. Hlubší a rozsáhlejší analýza problému je předmětem položky 1.2.

Význam 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.



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 IZ). 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.

Nevhodnost/absence řešení je objasněna v odpovídajícím kontextu (např. v dané zemi, regionu, globálně) a je doložena odpovídajícím odkazem (případně Vaším vysvětlením, pokud odkaz není k dispozici). Při uvádění nevhodných řešení se soustřeďte na ta, která mají největší relevanci k Vašemu řešení (jeho teorii změny), tj. zaměřují se na stejný segment CS, zahrnují podobné aktivity, výstupy a výsledky apod.

Doporučení:

Žadatelé mají někdy tendenci považovat svoje řešení za zcela jedinečné, resp. všechna dostupná řešení za nevhodná. To je ale v případě sociálních problémů velmi výjimečné. Stávající řešení je tedy třeba dostatečně dobře poznat a dle potřeby konzultovat jejich nedostatky. Nízká znalost alternativních přístupů vede k nízké kvalitě informací v IZ a ke zbytečně vynakládaným kapacitám na objevení objeveného.

1.2 Příčiny/dopady problému a jejich měřitelnost:

*Identifikujte **hlavní příčiny a dopady (důsledky)** problému (použijte tabulku příčin/dopadů), jednotlivé příčiny a dopady (důsledky) definujte vhodným **ukazatelem**, případně kvantifikujte (pokud jsou data dostupná), maxim. 1500 znaků.*

Příčina	Ukazatel	Dopad (důsledek)	Ukazatel

Vysvětlení:

Příčiny a dopady (důsledky) sociálních problémů jsou obvykle velmi komplexní a vyžadují rozsáhlé analýzy. K přehlednému znázornění slouží strom příčin (problémů) a důsledků, který zahrnuje bezprostřední a odvozené příčiny a důsledky klíčového problému. Ve zjednodušené podobě se prezentace omezuje pouze na bezprostřední příčiny a důsledky (tabulka příčin a důsledků). Bezprostřední příčiny jsou obvykle systémové (např. legislativní nastavení), specifické pro danou CS (sociální/ekonomické/fyzické znevýhodnění nebo kapacitní omezení pro řešení problému), případně specifické pro danou lokalitu/region (např. výrazně horší nezaměstnanost oproti regionálnímu/národnímu průměru). Na bezprostřední příčiny se váží bezprostřední důsledky. Objasnění bezprostředních příčin a důsledků umožňuje odpovídající posouzení správnosti identifikace problému ve složce 1.1 a formulované teorie změny inovačního řešení, tj. že jeho předpokládané aktivity, výstupy a výsledky se vztahují ke klíčovým příčinám a důsledkům problému.

Postup:



Identifikujte **bezprostřední** příčiny a **bezprostřední** důsledky problému. Důsledky formulujte ve vazbě na identifikované příčiny. Ke každé identifikované položce (příčině/důsledku) uveďte ukazatel (nebo ukazatele), který (které) umožní její měřitelnost. **Měřitelnost** znamená možnost vyjádření např. počtem nebo podílem. Pokud jsou k dispozici konkrétní data pro stanovené ukazatele, uveďte je.

2. NOVOST ŘEŠENÍ

2.1 Novost klíčových kroků řešení oproti alternativám:

*Objasněte, v čem spočívá **novost** klíčových kroků Vašeho řešení ve srovnání s dostupnými způsoby řešení problému, pokud existují, a v jakém kontextu tuto novost definujete.*

Vysvětlení:

Novost je základní definiční charakteristika inovace. V případě sociální inovace je novost vždy závislá na kontextu (je kontextově specifická). Pokud existuje významný sociální problém, s velkou pravděpodobností je nějakým způsobem již řešen. Záleží tedy na konkrétním kontextu, v jaké míře je Vaše řešení nové oproti dostupným přístupům. 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.

Pokud je řešení (všechny jeho klíčové kroky) zcela nové, jde o radikální inovaci. Ta je v případě sociálních inovací spíše výjimečná. Pokud je řešení již vytvořeno a bude v daném kontextu zavedeno s významnými změnami, jde o přizpůsobení inovace. Pokud je řešení problému již vytvořeno a bude zaváděno s menšími změnami, jde o šíření nebo přenos inovace.

Postup:

Novost Vašeho řešení srovnáváte s dostupnými řešeními problému, která jsou odpovídajícím způsobem relevantní a jsou dostupná v jiném kontextu. V případě sociálních inovací je novost řešení v daném kontextu obvykle částečná. Např. je přebírán ze zahraničí či z jiného sektoru již fungující nástroj řešení, který je zčásti přizpůsoben lokálně specifickým podmínkám. Nástroj je tedy nový pouze v dané lokalitě, nové je pouze jeho přizpůsobení. Novost je také odlišena pro klíčové kroky řešení, kdy mohou být např. používány zcela standardní aktivity, které ale budou vytvářet (v daném kontextu) nové typy výstupů nebo výsledků.

3. ZLEPŠENÍ A DOPAD

3.1 Účinnost řešení oproti alternativám a jeho předpoklady:

*Objasněte **účinnost** (impakt) Vašeho řešení (vztah mezi výstupy a výsledky) oproti stávajícím přístupům a **předpoklady** dosažení této účinnosti. V případě zcela nového řešení v globálním měřítku (radikální inovace) musí být jeho předpokládaná funkčnost prokázána s dostatečnou věrohodností.*

Vysvětlení:



Účinnost nebo impakt inovace (vztah mezi výstupy a výsledky, resp. objasnění jak a proč výstupy vedou k výsledkům a jaké jsou výsledky vyvolané inovací) představuje její další klíčovou definiční charakteristiku vedle novosti. Má zásadní význam pro hodnocení úspěšnosti inovačního řešení a podle prokázaného impaktu je rozhodováno o vhodnosti řešení pro upscaling. V sociálních inovacích je hodnocení impaktu obtížné, protože může zahrnovat aspekty pouze nepřímo měřitelné nebo měřitelné až s časovým odstupem. V inovačním záměru objasňujete potenciální impakt Vaší inovace a srovnáváte jej se stávajícími (obsahově relevantními) přístupy. Dále objasňujete předpoklady, za nichž bude tohoto impaktu dosaženo. Tyto předpoklady navazují na rizika identifikovaná v položce 3.6. Při objasnění impaktu je vhodné využít dostupných zdrojů, které jsou pro hodnocení (evaluaci) již k dispozici. Pouze v případě zcela nového řešení v globálním měřítku nemusí být takové zdroje dostupné a budou postačovat zdroje související. Jak už bylo uvedeno, radikální inovace je v sociální oblasti nicméně zcela výjimečná.

Doporučení:

Pokud neznáte základní pojmy evaluace obecně a evaluace impaktu sociální inovace zvláště, je vhodné se při zpracování části 3 IZ seznámit s metodikou evaluace vytvořenou pro inovační výzvy v OPZ (metodika Evaluačního plánu a Závěrečné evaluační zprávy inovačních projektů). Toto seznámení je nezbytné i pro stanovení obsahu a nákladů povinné klíčové aktivity evaluace v projektové žádosti.

Postup:

Objasněte způsob **dosažení impaktu**, tedy jak bude dosaženo výsledku nebo výsledků díky výstupům, které vytvoříte. Impakt Vašeho řešení musí být významnější a prokazatelně větší oproti stávajícím přístupům, jinak není možné jeho podporu zdůvodnit. Např. předpokládáte, že CS, která absolvuje Váš vzdělávací program a získá dané kompetence, zvýší svoji zaměstnanost ve větší míře (nebo ji udrží po delší dobu) oproti srovnávaným vzdělávacím programům, a uvedete důvody těchto lepších výsledků.

Dosažení předpokládaného vyššího impaktu musí být **reálné**, tj. musíte je podložit relevantními poznatky z teorie nebo praxe, např. odkazem na evaluaci impaktu provedené pro stejné nebo podobné řešení realizované pro daný segment CS v jiném kontextu. Jinými slovy musíte vysvětlit, proč je reálné, že Vaše řešení bude ve Vašem kontextu fungovat.

3.2 Prokazatelnost impaktu inovace:

Objasněte již dosaženou úroveň průkaznosti impaktu a úroveň předpokládanou na konci projektu. Pro stanovení úrovně použijte definice v příloze, maxim. počet znaků 200.

Vysvětlení:

Impakt nového řešení lze dokládat s různou mírou průkaznosti (kvality, robustnosti a významnosti „důkazů“). V příloze je uvedena škála, na které můžete přiřadit Vaše řešení k jedné z pěti základních úrovní průkaznosti podle toho, nakolik přesvědčivě (s jakou jistotou) je/bude doloženo, že efektů inovace je dosaženo díky projektu.



Úrovně průkaznosti impaktu jsou seřazeny vzestupně, přičemž každá z vyšších úrovní klade vyšší nároky na způsob prokázání impaktu. Úroveň 1 představuje nejnižší základ, kdy dokážete popsat, co děláte, proč je to důležité a jak Vaše řešení povede k dosažení předpokládaných výsledků (např. formou teorie změny), ale nemáte k dispozici relevantní data z realizace Vašeho řešení, jimiž byste to mohli prokázat. V dalších úrovních jste schopni získat data, která umožňují zachytit pozitivní změnu (úroveň 2), prokázat, že pozitivní změna je dosažena Vaší intervencí (úroveň 3), Vaše zjištění byla ověřena a potvrzena nezávislou evaluací (úroveň 4) až po úroveň 5, kdy několik evaluací v různých kontextech prokázalo, že i pokud je inovace realizována jinými lidmi, v jiných místech, tak nadále vykazuje obdobný pozitivní impakt.

Uvedené úrovně zároveň významně souvisejí s mírou rizika řešení. Čím nižší je míra průkaznosti impaktu, tím větší je riziko jeho nedosažení. Nízká míra průkaznosti je typická zejména pro projekty v počátečních fázích inovačního cyklu, naproti tomu projekty zaměřené na šíření inovace by již měly poskytovat dostatečnou záruku dosažení impaktu.

Předpokládá se, že úrovně průkaznosti se budou lišit na začátku a na konci projektu. Na identifikované úrovně průkaznosti impaktu navazují přístupy k jeho měřitelnosti v položce 3.3.

Postup:

Uveďte:

a) jaká **úroveň průkaznosti** je k dispozici pro Vaše řešení, pokud již bylo zavedeno (např. v zahraničí nebo v jiném regionu, pro jinou CS), resp. jaká úroveň průkaznosti je k dispozici na začátku Vašeho projektu a

b) jakou úroveň průkaznosti předpokládáte na konci projektu.

V příloze je uvedeno 5 základních úrovní průkaznosti, zvolené úrovně objasněte ve vztahu k Vašemu řešení a dle potřeby konkretizujte pro Váš projekt.

3.3 Měřitelnost impaktu:

*Objasněte charakteristiky a **způsob hodnocení** impaktu (přímými nebo nepřímými ukazateli) a způsob získání (dostupnost) **relevantních dat**.*

Vysvětlení:

Impakt musí být měřitelný, tj. dosaženou změnu je možno měřit přímými nebo nepřímými ukazateli. Přímé ukazatele jsou používány, pokud danou charakteristiku je možno hodnotit přímo podle dostupných dat, např. počet nově vytvořených pracovních míst. Nepřímé ukazatele jsou používány, pokud přímé hodnocení není možné, např. kvalita nově vytvořených pracovních míst hodnocená míry fluktuace (proxy ukazatel) nebo na základě vlastního zjišťování (dotazníková šetření, rozhovory se zaměstnanci). Impakt musí být rovněž identifikovatelný, tj. musí být odlišen celkový a čistý impakt. Čistý impakt odečítá od celkového impaktu efekty mrtvé váhy, nahrazení, alternativní atribuce a úbytku impaktu v čase. Mrtvá váha znamená, že efekt by byl u CS dosažen i bez intervence (např. z podpořených nezaměstnaných osob by jich část získala zaměstnání i bez podpory). Efekt nahrazení



znamená, že zlepšení v jedné lokalitě je realizováno na úkor zhoršení v jiné lokalitě (např. snížení počtu osob ve vyloučené lokalitě vede ke zvýšení jejich počtu v sousední vyloučené lokalitě). Efekt atribuce znamená, že efektu bylo dosaženo díky jiné intervenci (např. jinému typu podpory ekonomické integrace, který realizovala jiná organizace). Úbytek impaktu znamená, že se efekt oslabuje v čase (např. podíl recidivujících osob se po skončení intervence postupně zvyšuje).

Velký význam pro prokázání impaktu má možnost srovnání výsledků pro účastníky projektu s výsledky kontrolní skupiny, tedy skupiny se srovnatelnými výchozími charakteristiky, která se ale nezúčastnila inovačního řešení. Dostupnost kontrolní skupiny v pozdějších fázích může být ale obtížná a pokud ní chce žadatel pracovat, musí tuto dostupnost realisticky objasnit.

Postup:

Uveďte **ukazatele**, podle kterých budete hodnotit impakt inovace, a objasněte způsob, jakým získáte **potřebná data** a jak bude identifikován **čistý impakt** (tedy jaké předpokládáte efekty nahrazení, atribuce, mrtvé váhy a úbytku impaktu). Data můžete získat buď z veřejných zdrojů, nebo vlastním šetřením (interním nebo externím), a vyhodnotit s využitím různých metod. Použitá metoda odpovídá dostupnosti dat a prokazuje impakt na různé úrovni (viz položka 3.2).

V případě identifikace **čistého impaktu** jde o schopnost zohlednění působení dalších vlivů na celkový impakt. Žadatelé mají tendenci předpokládaný impakt nadhodnocovat, protože působení těchto vlivů neuvažují, a to zejména v případě efektu nahrazení. Vybírání jsou např. účastníci CS s vysokou pravděpodobností úspěchu v projektu, u nichž je zároveň vysoká pravděpodobnost, že svůj problém budou schopni řešit i bez poskytnuté podpory. Další významnou korekci představuje pokles dosaženého impaktu po skončení podpory, např. udržitelnost získaného nebo vytvořeného pracovního místa (viz položka 3.5).

3.4 Udržitelnost řešení (vytváření nového impaktu po skončení podpory a jeho nákladová udržitelnost):

*Objasněte **nákladovou efektivitu** Vašeho řešení (tj. vztah výsledků a zdrojů), způsob **zajištění zdrojů** (finančních, případně nefinančních) po skončení projektu a **model úspor** pro účastníka intervence.*

Vysvětlení:

Udržitelnost řešení znamená, že po skončení projektové podpory bude vytvářen impakt s novými účastníky (nový impakt) a realizace tohoto nového impaktu bude nákladově udržitelná. Např. v podpořeném projektu byl realizován vzdělávací program pro 10 účastníků z CS (aktivita), z nich 5 dosáhlo stanovené kvalifikace (výstup) a z nich 3 získali udržitelné zaměstnání (výsledek). Nový impakt je vytvářen při zapojení dalších nových účastníků (v počtu X) poté, kdy skončí stávající projektová podpora. Udržitelnost řešení je podmíněna dostupností zdrojů pro realizaci nového impaktu.

Nákladová efektivita vyčísluje vztah výsledků inovace a vynaložených zdrojů (v mil. Kč) za dobu trvání projektu na účastníka intervence. Např. pokud celkové realizační náklady dosahují 5 mil. a cílový počet osob s udržitelným zaměstnáním činí 3, nákladová efektivita představuje 1,67 mil. Po skončení



podpory by měl být impakt vytvářen na srovnatelné nebo vyšší úrovni se srovnatelnou nebo vyšší nákladovou efektivitou. Např. některé položky z celkových nákladů 5 mil. mohou být pouze jednorázové a pro vytváření nového impaktu nebudou potřebné při zachování stejného počtu zaměstnaných osob.

Způsob zajištění zdrojů objasňuje, z jakých prostředků budou náklady intervence hrazeny po skončení projektové podpory, případně jaké jsou podmínky této úhrady. Způsob zajištění zdrojů po skončení podpory tedy ukazuje, zda je řešení nákladově udržitelné a jaké jsou podmínky této udržitelnosti.

Model úspor pro účastníka intervence definuje modelového účastníka intervence, stávající náklady na řešení (náklady1) a předpokládané náklady po úspěšné inovační intervenci (náklady2). Např. pokud je cílem zaměstnanost dané CS (resp. snížení závislosti na nepracovních zdrojích důchodu) jsou výchozí náklady (náklady1) vyčísleny jako výše podpor a dávek, které nezaměstnaný pobírá (včetně nákladů na rekvalifikace), případně dalších nákladů způsobených vyloučením z trhu práce. Náklady2 jsou vyčísleny na případě stejného účastníka CS poté, kdy získá zaměstnání (odpovídající jeho kvalifikaci a mzdovým podmínkám v dané lokalitě) díky inovačnímu řešení. Pro vyjádření nákladů2 jsou využity i případné výnosy, např. díky odvodu daní a odvodů na sociální zabezpečení ze mzdy do státního rozpočtu po získání zaměstnání.

Postup:

Nákladová efektivita je vyjádřena podílem celkových nákladů projektu na výsledcích dosažených na konci projektu, obvykle jde o počet účastníků CS s dosaženou změnou. Pokud se počet účastníků s dosaženým výsledkem liší oproti počtu účastníků, kteří realizují aktivity a dosahují výstupy, je vhodné tyto počty rovněž uvést. Obvykle se počet účastníků aktivit, výstupů a výsledků postupně snižuje. Dále je vhodné uvést předpokládaný (oslovený) počet kandidátů pro realizaci aktivit. Čím vyšší je rizikovost CS, tím větší jsou obvykle rozdíly mezi jednotlivými počty. Rozdíl mezi počtem kandidátů a vybraných účastníků projektu významně vypovídá o potenciálu upscalingu inovačního řešení. Pokud je např. počet vhodných kandidátů v relaci k celkové velikosti CS v dané lokalitě velmi nízký, možnosti upscalingu budou omezené a řešení nebude mít dostatečně systémový charakter.

Způsob zajištění zdrojů zahrnuje konkrétní subjekty nebo alespoň typy subjektů (např. podniky, místní samospráva, účastníci projektu), které budou pokrývat náklady řešení po skončení jeho podpory a v jaké míře (v % celkových nákladů). Případně je uvedeno, jaké jsou podmínky tohoto pokrytí, pokud je žadatel s uvedenými subjekty konkretizoval.

Model úspor srovnává náklady na daný problém před začátkem inovačního řešení a po jeho úspěšné realizaci. Správná identifikace úspor je významná proto, že mohou kompenzovat chybějící zdroje nezbytné pro vytváření nového impaktu. Úspory tedy mohou přispívat k nákladové efektivitě. Podobně jako v případě impaktu mají žadatelé tendenci dosažené úspory nadhodnocovat, např. ignorují efekt poklesu impaktu v čase.

3.5 Udržitelnost impaktu řešení (přetrvávání změny chování účastníků projektu po jeho skončení):

*Objasněte předpoklady pro dlouhodobé **přetrvání impaktu** po skončení účasti v projektu (změnu chování cílové skupiny), včetně případných nároků na **další podporu** pro udržení impaktu.*



Vysvětlení:

Udržitelnost impaktu řešení znamená, že účastníci projektu, u nichž bylo v jeho průběhu dosaženo impaktu (např. zaměstnanosti), tento impakt udrží na stejné úrovni po období, po jehož skončení lze dosaženou změnu považovat za trvalou, tedy nevyžadující další intervenci/podporu. Je tedy nutno objasnit, jaké jsou předpoklady pro přetrvávání impaktu intervence po skončení podpory a zda jsou tyto předpoklady založeny na prokazatelné teoretické nebo empirické znalosti. Např. existují analýzy úspěšnosti různých preventivních nebo nápravných programů pro propuštěné vězně, která je dosahována za stanovených podmínek. S tím souvisí kvalifikované odhady doby, za kterou je možno považovat dosažený impakt za udržitelný s vysokou pravděpodobností (např. dva roky u propuštěných vězňů s danými charakteristikami). Přetrvání impaktu může vyžadovat další intervenci (spojenou s dalšími náklady), ale rozsah této intervence by měl být výrazně nižší po skončení projektu.

Postup:

Pro účastníky pilotního inovačního řešení je nutno uvést **předpoklady**, za nichž dojde k přetrvávající změně jejich chování, a odhad **doby**, po jejímž uplynutí je možno dosažený impakt považovat za **trvalý**. Tyto předpoklady odrážejí zejména vhodně nastavenou motivaci ke změně. Pokud není dosažený impakt u účastníků projektu udržitelný (bez opakované intervence), není předkládané řešení systémové. Předpoklady udržitelnosti a nezbytná doba k jejímu prokázání jsou formulovány na základě vlastní nebo externí teoretické znalosti nebo praktické zkušenosti konkretizované relevantním odkazem.

Nároky na další podporu jsou specifikovány pro stávající účastníky inovačního řešení po skončení projektu. Tyto nároky představují minimální předpoklady pro dlouhodobé udržení impaktu, který byl dosažen již v rámci projektu. Nároky na další podporu jsou např. obvyklé v případě vysoce rizikové CS, neměly by ale přesáhnout nezbytně nutnou minimální úroveň a mělo by být dostatečně zřejmé, jakým způsobem budou tyto náklady pokryty (viz položka 3.4).

3.6 Systémovost řešení a její předpoklady:

Uveďte relevantní **realizační kapacitu** pro Vaše řešení, jeho **rizika** (rizika charakterizujte podle významu a podle pravděpodobnosti) a **kapacitu** pro jejich zvládnutí. Dále objasněte podmínky aplikovatelnosti Vašeho řešení v širším měřítku po realizaci pilotu (**potenciál upscalingu**) a způsob naplnění těchto podmínek (tj. potenciální **poptávku po upscalingu** řešení a kapacity potřebné pro naplnění této poptávky, tedy **kapacitní nabídku**). Maximální počet znaků je 2000.

Vysvětlení:

Systémovost řešení má pro úspěšnost inovace zásadní význam. Pokud jde o řešení standardní, jeho aplikovatelnost je omezena záběrem realizace projektové podpory (např. počtem účastníků daného projektu v dané lokalitě). Systémové řešení má oproti tomu potenciál pro šíření ve stejné nebo pouze mírně přizpůsobené podobě ve větším měřítku (upscaling). Systémovost řešení tedy znamená, že navrhované řešení bude přínosné i za horizont poskytnuté podpory. Je ovšem třeba zdůraznit, že upscaling neprobíhá automaticky (např. pouze na základě publicity pilotu), a to ani u řešení, která



jsou úspěšně pilotně realizovaná. V průměru většina sociálních inovací (resp. pokusů o ně) končí realizací pilotu a nedokáže potenciál upscalingu naplnit.

Potenciál pro upscaling určuje inovační poptávka a nabídka. Inovační poptávka znamená, že o řešení (a prokázáním impaktem) mají zájem subjekty v dalších lokalitách, v dalších sektorech nebo segmentech cílových skupin. Inovační nabídka znamená, že jsou k dispozici kapacity pro naplnění této další poptávky nebo existuje způsob, jakým mohou být tyto kapacity vytvořeny (vlastními silami nebo ve spolupráci s dalšími organizacemi).

Výchozí podmínkou systémovosti řešení je odpovídající realizační kapacita pro samotný pilot, která je prokázána např. zkušeností s realizací obdobných řešení ve srovnatelném měřítku. Relevantní je taková zkušenost, která se co nejvíce blíží obsahu předkládaného inovačního řešení (např. řeší podobný problém pro stejný segment CS ve stejné lokalitě). Odpovídající realizační kapacita je nezbytná pro zvládnutí rizik, která jsou nedílnou součástí inovace. Rizika musí být správně identifikována (z hlediska významu pro úspěch řešení a z hlediska pravděpodobnosti jejich výskytu) a musí být objasněna kapacita pro jejich zvládnutí. Např. jaké jsou možnosti náhrady klíčových stakeholderů, kteří se odmítnou účastnit realizace inovace (protože zjistí, že pro ně představuje ohrožující konkurenci, nebo vyžadují politickou podporu, která se nárazově změní). Velkou pozornost je třeba věnovat rizikům a kapacitě jejich zvládnutí zejména u řešení s významnou novostí.

Postup:

Pro fázi realizace pilotu uvádíte dosavadní **realizační kapacitu** (zkušenost). Tyto zkušenosti musí být obsahově co nejvíce relevantní a musí být prokazatelné (např. odkazem na související projekt). Dále charakterizujete **rizika**, která předpokládáte při realizaci pilotu, a možnosti zvládnutí těchto rizik. Jde o rizika, která jsou zásadní pro realizaci, nikoli rizika administrativní nebo provozní. Rizika odlišujete podle významu pro inovaci a pravděpodobnosti výskytu. Pozornost věnujte zejména rizikům, která jsou významná a zároveň mají vysokou pravděpodobnost výskytu. Rizika nezlehčujte. **Zvládnutelnost rizik** je nejlépe argumentována ve vztahu k již dosažené realizační zkušenosti (např. prokázané spolupráci s klíčovými stakeholdery na obsahově podobných aktivitách s typově podobnými výsledky).

V případě **potenciálu upscalingu** charakterizujete předpokládanou **poptávku** po Vašem řešení (po jeho úspěšném pilotu) v širším měřítku (tedy poptávku po upscalingu) a způsob jejího prokázání, dále dostupnost kapacit pro uspokojení této předpokládané poptávky, tedy **kapacitní nabídku** (např. z vlastních zdrojů nebo zajištění novými kapacitami díky nové spolupráci).

4. ZAPOJENÍ STAKEHOLDERŮ

4.1 Zapojení uživatelů (využití nové nabídky, zvýšení akční schopnosti):

*Objasněte, jak je/bude uživatel motivován k **využití Vašeho řešení** při řešení problému oproti stávajícím přístupům a v jaké míře je **schopen Vaše řešení využít** (resp. jaké konfliktní nebo nežádoucí efekty může řešení u CS vyvolat).*

Vysvětlení:



Účinnost inovace vyžaduje odpovídající *motivaci účastníků ke změně*, která je prokazatelně silnější oproti stávajícímu řešení. Zkušenosti z pilotních inovačních výzev ukazují, že uživatelé inovace nebudou motivováni k zapojení do jejího pilotu jenom proto, že je žadatel přesvědčen o jeho prospěšnosti (i kdyby tato prospěšnost byla prokazatelná). Motivace účastníků ke změně může být velmi výrazně negativně ovlivněna výhodností stávajícího řešení, které je např. z krátkodobého hlediska pro uživatele nebo jeho okolí pohodlnější nebo je spojené s nižšími přímými individuálními náklady (náklady pro společnost uživatel obvykle nebere v úvahu). Dále je nutno zohlednit různou sílu motivace ke změně mezi účastníky ze stejného segmentu cílové skupiny. Odpovídající identifikace motivace vyžaduje velmi hlubokou znalost cílové skupiny až na úroveň individuálních charakteristik a zkušenost s aplikací podobně rizikového řešení. Žadatelé mají tendenci promítat svoje struktury pobídek do předpokládané motivace CS, což může být zcela zavádějící.

Druhým významným aspektem je schopnost uživatelů adekvátně využít realizované řešení. Tato schopnost může být velmi omezená, zejména u CS s vysokou rizikovostí. Nastavené pobídkové struktury mohou být identifikována správně (např. na základě předchozí zkušenosti vlastní nebo z vnějších zdrojů), ale daní konkrétní uživatelé nemají srovnatelnou kapacitu pro využití vytvořených příležitostí.

Ideální je, pokud se samotní uživatelé z CS podílejí na tvorbě inovačního řešení či ho dokonce sami tvoří (viz položky 4.2 a 4.3). Je třeba připomenout, že specifickým cílem sociální inovace je právě zvýšení **akční schopnosti** znevýhodněné CS (empowerment), tedy schopnosti řešit problém vlastními silami, resp. se snižující se vnější podporou. Pouze takové inovační řešení je dlouhodobě udržitelné a nákladově efektivní.

Postup:

Motivace CS k **využití inovačního řešení** musí být přesvědčivě zdůvodněna, tedy musí být k dispozici vlastní zkušenost s podobně nastavenou motivací nebo tato zkušenost je získána z vnějších zdrojů. Zejména je nutno věnovat účinku motivace v případě, že nové řešení je pro účastníka náročnější oproti dostupným přístupům (např. získáním pracovního místa ztratí nárok na sociální podporu) – viz řešení konfliktních/nežádoucích efektů.

Schopnost CS **využit nového řešení** může být omezena, což vede k vysokému podílu neúspěšných účastníků inovace a nízké nákladové efektivitě. Je tedy třeba dostatečně zohlednit taková omezení a případně objasnit, jakým způsobem budou řešena.

Inovace také může vyvolávat **konfliktní nebo nežádoucí efekty**. Tyto efekty je třeba identifikovat a objasnit možnost jejich snížení nebo odstranění (pokud je taková možnost reálná), aby nadměrně nesnižovala efektivitu inovačního řešení.

4.2 Rozhodování uživatelů o klíčových aspektech řešení:

*Objasněte, jak budete v průběhu řešení získávat **zpětnou vazbu** od jeho účastníků a jak budete schopni této zpětné vazbě **řešení přizpůsobovat**.*

Vysvětlení:



Odpovídající nastavení pobídkových struktur pro uživatele a zohlednění jejich schopnosti využití nových příležitostí (viz složka 4.1) je významně ovlivněno způsobem získávání a zohlednění zpětné vazby v průběhu řešení. Inovační projekt, jak již bylo zmíněno, je spojen s riziky. Jeho průběh lze předvídat pouze v omezené míře. Může se ukázat, že původní nastavení nejsou dostatečně funkční a je třeba je změnit – vhodně přizpůsobit novému vývoji, novým poznatkům. Tyto změny jsou u inovačních projektů vysoce pravděpodobné, a to zejména v případě rizikových CS (a dalších klíčových stakeholderů). Je tedy žádoucí, aby uživatelé byli zapojeni do rozhodování o klíčových aspektech řešení a aby bylo jejich zapojení odpovídajícím způsobem reflektováno. Zároveň je třeba zdůraznit, že jde ve většině projektů o znevýhodněné CS, skutečné zapojení uživatelů proto není automatické a vyžaduje specifické postupy přizpůsobené jejich charakteristikám.

Postup:

Se zohledněním specifických charakteristik CS objasňujete způsoby **získávání zpětné vazby** od uživatelů projektu, např. v jaké fázi řešení, frekvenci a jakými metodami je získávána, jakých aspektů řešení se zejména týká, a dále konkretizujete **možnosti přizpůsobení** realizovaného řešení této zpětné vazbě, např. v nastavení pobídkových struktur, intenzitě podpory a její individualizaci.

4.3 Zapojení stakeholderů do tvorby inovace:

*Objasněte, jak budou uživatelé a další klíčoví stakeholderi (tj. nezbytní pro realizaci inovace) **zapojení do tvorby inovace** (v daném projektu) a jak je zajištěno zapojení klíčových stakeholderů do Vašeho řešení (identifikujte význam, způsob a motivaci zapojení, jeho rizikovost a způsob řešení rizika u jednotlivých stakeholderů).*

Vysvětlení:

Zapojení stakeholderů do tvorby inovace má zásadní význam pro její úspěšnou realizaci. Podle dosavadních zkušeností z pilotních inovačních výzev představuje nedostatečná příprava zapojení stakeholderů největší problém, který může zásadním způsobem negativně ovlivnit realizaci inovace (až k jejímu krachu). Proto je podmínkám zapojení klíčových stakeholderů věnována v IZ značná pozornost.

Stakeholderi musí být pro zapojení do inovačního řešení dostatečně motivováni. Tato motivace musí být založena na podrobné znalosti předpokládaného řešení. Velkou chybou je utajení klíčových charakteristik a efektů inovace, které se stakeholderi dozvídají až po začátku realizace projektu. Je nutno si uvědomit, že pro řadu stakeholderů může inovace představovat negativní efekty, mohou ji vnímat jako nežádoucí nebo konkurenční projekt. Výsledkem je nejen nespolupráce při realizaci, ale dokonce aktivní vystupování proti této realizaci.

Další související problém představuje nedostatečné zajištění účasti předpokládaných stakeholderů, kteří svoji účast nebo podporu přislíbí ve fázi projektového návrhu, aniž by se dostatečně seznámili s jeho obsahem (pokud je jim poskytnut). Případně dojde ke změně vedení těchto stakeholderů, které účast v projektu odmítne. K takové změně může dojít i v průběhu realizace projektu. Uvedená rizika nelze zcela vyloučit, protože vymahatelnost závazků je většinou pouze omezená. Žadatel však s těmito riziky musí počítat a musí se snažit jim maximálně předejít – např. správným nastavením



motivace stakeholderů pro zapojení, zmapováním možných alternativ v případě jejich odstoupení, dostatečnou informovaností o kladech i záporech předkládaného řešení, resp. jeho efektů pro zúčastněné stakeholdery.

Objasňujete, na jakých stakeholderech je inovace zásadním způsobem závislá, jaký je jejich význam pro tvorbu inovace, jak jsou tyto stakeholdéři do řešení zapojeni, jak jsou pro zapojení motivováni, jaká jsou rizika při zapojení klíčových stakeholderů a jak jsou nebo budou tato rizika řešena (před zahájením nebo po zahájení projektu).

Postup:

Zapojení klíčových stakeholderů je charakterizováno v tabulce. Analyzováni jsou pouze ti stakeholdéři, jejichž zapojení má zásadní význam pro předkládané řešení – tj. jejich účast je zcela nezbytná (kromě samotného žadatele).

Pro každého uvedeného stakeholdera je charakterizován význam pro **tvorbu inovace**, jak je do projektu zapojen (zejména s jakou mírou závaznosti před zahájením nebo po zahájení projektu), čím je toto zapojení u daného stakeholdera konkrétně motivováno, jaká jsou rizika zapojení a jak budou tato rizika řešena (před zahájením nebo po zahájení projektu). Nejvýznamnějším rizikem je odstoupení stakeholdera z řešení nebo zásadní změna jeho role, v takovém případě musí být stakeholder nahrazen, je tedy třeba uvést možné alternativy schopné plnit předpokládanou roli v projektu na srovnatelné úrovni.

Stakeholder	Význam pro inovaci	Způsob zapojení	Motivace pro zapojení	Riziko zapojení	Řešení rizika

Seznam zdrojů:

Uveďte seznam zdrojů, na které jste odkazovali v textu inovačního záměru. Zdroje musí obsahovat údaje nezbytné pro jejich ověření dle standardních citačních pravidel (včetně čísla stran, případně tabulek). V případě elektronických odkazů uveďte navíc datum přístupu. Všechny zdroje musí být dostatečně konkrétní, bez této konkrétnosti (umožňující ověření uváděných údajů) nebude zdroj považován za relevantní.

Příloha:

Úrovně průkaznosti impaktu

Z uvedených úrovní průkaznosti impaktu zvolte ty, které jsou relevantní pro Vámi uváděné informace v části 3.2.

		Úroveň průkaznosti	Způsoby prokázání
1	Objasnění očekávaného	Dokážete popsat, co děláte a proč je to důležité – logicky,	Na základě stávajících dat a výzkumu z dalších zdrojů. Teorie změny může pomoci při logickém a koherentním objasnění role



	<i>impaktu</i>	<i>koherentně a přesvědčivě</i>	<i>intervence při dosažení předpokládaných efektů.</i>
2	<i>Korelace</i>	<i>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.</i>	<i>Data zachycují změnu, ale ještě neprokazují přímou kauzalitu.</i>
3	<i>Kauzalita</i>	<i>Dokážete prokázat kauzalitu s odkazem na kontrolní nebo srovnávací skupinu</i>	<i>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.</i>
4	<i>Nezávislá replikace</i>	<i>Nezávislá evaluace potvrzuje závěry a potenciálně replikuje dosažené výsledky</i>	<i>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.</i>
5	<i>Upscaling</i>	<i>Jsou k dispozici manuály, systémy a postupy k podpoře a zajištění funkční replikace inovace</i>	<i>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.</i>