

PŘÍLOHY K PROJEKTOVÉ ŽÁDOSTI

Obsah

Příloha 1: Odborná expertiza realizačního týmu	2
Příloha 2: Ukazatele dosažení pro evaluaci projektu	5
Příloha 3: Struktura IT řešení.....	7
Příloha 4: Objasnění zdrojů pro tvorbu projektové žádosti	8
(1) Rozsah zapojených organizací a odhad počtu provedených sběrů	8
(2) Naplnění podmínek výzvy	10
(a) Databáze a aplikace (datová platforma)	10
(b) Motivace organizací ke zvýšení efektivnosti a efektivity	10
(c) Vztah mezi zvýšením kapacit organizací a efektivity intervencí pro sociální změnu	11
(d) Nákladová efektivita intervencí a hodnota sítí	11
(e) Sekundární aktéři	12
(3) Typy sbíraných dat	13
(4) Obsah tvůrčích klíčových aktivit.....	14
(a) KA 2 – Metodiky pro DP	14
(b) KA 3 – Výzkum/odborná garance.....	16
(5) Odlišnosti nastavení projektu od zahraničních přístupů (k bodu inovativnosti projektu).....	18
(6) Objasnění nákladových položek.....	19
(a) Osobní náklady.....	19
(b) Náklady na služby.....	20

Příloha 1: Odborná expertiza realizačního týmu

Odborný garant projektu: Doc. ing. Anna Kadeřábková, Ph.D., ředitelka Centra inovačních studií VŠEM, klíčové aktivity a výstupy pro pozici odborného garanta viz body 1-3, další aktivity a výstupy 2-10.

Centrum inovačních studií VŠEM je jediné pracoviště v EU, které se dlouhodobě a soustavně věnuje tématu sociálních inovací ve všech fázích znalostního cyklu. V ČR se tématu sociálních inovací nevěnuje žádné odborné pracoviště, v zahraničí se pracoviště specializují pouze na části cyklu.

Centrum inovačních studií (CIS) je výzkumné pracoviště, které působí v rámci Vysoké školy ekonomie a managementu (VŠEM). Pracoviště se v roce 2009 vydělilo ze samostatného právního subjektu Centra ekonomických studií VŠEM a soustřeďuje se specificky na téma inovací. Vedle tradičního přístupu k inovacím a jejich výzkumu se CIS od roku 2011 zaměřuje cíleně na sociální inovace. Výzkum i aplikace v oblasti sociálních inovací jsou v evropském kontextu dosud nové a čerpají zejména z tradičního pojetí inovací v kombinaci se sociálními vědami. Aktivity CIS v oblasti sociálních inovací jsou zejména následující:

(1) Mezinárodní akademický výzkum v rámci projektu Evropské komise SIMPACT, kde CIS VŠEM byl jediný partner ze zemí střední a východní Evropy. SIMPACT byl realizován v období 2014-2016 a CIS se podílel na všech jeho klíčových segmentech. Specifikace jednotlivých vstupů a výstupů CIS v rámci SIMPACT:

Work-package	Aktivity CIS VŠEM
WP1: Rámování problému	Výzkum typologie režimů blahobytu a úrovně sociálního kapitálu v nových členských zemích EU, průzkum (dotazníkové šetření a fokusní skupiny) charakteristik sociálních inovací, sociálního kapitálu a charakteristik režimů blahobytu. Výzkumné zprávy: (1) MOGHADAM SAMAN, S. & KADERABKOVA, A. (2015): Social Innovation in New Member States. Part II – Survey of Expert Panel. <i>SIMPACT Working Paper</i> , 2015(2). Gelsenkirchen: Institute for Work and Technology, (2) MOGHADAM SAMAN, S. & KADERABKOVA, A. (2015): Social Innovation in New Member States. Part I – Theoretical Investigation on Economic Underpinnings. <i>SIMPACT Working Paper</i> , 2015(2). Gelsenkirchen: Institute for Work and Technology.
WP2: Scénáře chování sociálních inovací	Vstupy pro simulaci scénářů chování sociálních inovací.
WP3: Sociální inovace jako ekonomické řešení	Identifikace 8 vhodných příkladů sociálních inovací (na základě analýzy 60 příkladů), realizace výzkumných rozhovorů s inovačními aktéry, vytvoření případových studií (inovačních biografií) hodnocení impaktu inovací a jejich determinant.
WP4: Vývoj konceptů sociálních inovací	Identifikace a návrh nástrojů pro byznys modelování sociálních inovací, specificky CIS vytvořil 3 nástroje pro evaluaci sítí, kapacit a impaktu pro databázi nástrojů projektu
WP5: Ekonomie sociálních inovací	Měření sociálního impaktu, alternativní přístupy, zkušenosti z rozsáhlých terénních průzkumů pro kapacity sociálních inovací
WP6: Nástroje veřejné politiky	Vstupy pro tvorbu politických nástrojů na podporu sociálních inovací, zapojení aktérů z nových členských zemí EU, reflexe fokusních skupin
WP7: Analýza impaktu sociálních inovací	Výzkum dostupných rámců pro hodnocení sociálního impaktu a hodnocení sociálně investičních projektů/programů. Zpráva: Dhondt, S., Van De Ven, H., Ziauberyte, R., Van Der Torre, W., Cressey, P., Kaderabkova, A., Luna, Á., Moghadam Saman, S., Castro Spila; J. & Terstriep, J. (2016): Ex-Ante Impact

(2) Výzkum pro potřeby podpory sociálních inovací, který byl realizován v období 2011-2015 v rámci technické pomoci OP LZZ a OPZ. Výzkum zahrnoval klíčové znalostní vstupy do projektu Evaluace implementace principu inovativnosti v OP LZZ (pojetí sociálních inovací v ESF, analýza výzev v OP LZZ, šetření mezinárodního a národního expertního panelu o prioritách podpory sociálních inovací v OPZ) a dva metodické výstupy, na jejichž základě byla nastavena podpora sociálních inovací v OP LZZ a formulovány základní postupy tvorby a realizace sociálně inovačních projektů (využívané i v podpoře sociálních inovací v OPZ). Výzkum dále zahrnoval přípravu, nastavení a vyhodnocení celonárodního šetření kapacit sociálních inovací, které realizovalo MPSV v roce 2015.

(3) Tvorba metodických materiálů pro nastavení podpory sociálních inovací v OP LZZ a OPZ (vytvořeny v období 2015-2016): Metodika hodnocení sociálních intervencí, Metodika hodnocení sítí a partnerství, Metodika hodnocení kapacit pro sociální inovace. Metodické materiály nastavují přístupy vhodné pro aplikaci při podpoře a realizaci sociálně inovačních intervencí, a to zejména s ohledem na specifika hodnocení sociálního impactu.

(4) Hodnocení inovačních záměrů výzvy na podporu sociálních inovací v OP LZZ v období 2013-2014 proběhlo při zpracování žádostí o podporu v první výzvě pro sociální inovace na konci předchozího programovacího období. Byly realizovány desítky konzultací se žadateli, bylo vypracováno stanovisko k cca 90 inovačním záměrům. Díky konzultacím došlo k velmi významnému posunu znalostní úrovně žádostí o podporu. V rámci podpory výzvy proběhly také semináře, které objasňovaly základní přístupy k tématu sociálních inovací, specifika inovačních intervencí a jejich evaluace.

(5) Supervize hodnocení tvorby sociálního impactu sociálně inovačních projektů v OP LZZ v období 2014-2015 (projekty výzvy na podporu sociálních inovací), v rámci technické pomoci, zahrnovala 17 projektů v první a druhé výzvě na podporu sociálních inovací v OP LZZ. Realizátoři projektů se poprvé ve své praxi setkali s problematikou a nároky hodnocení sociálního impactu a evaluace vůbec a naučili se je aplikovat. Pro potřeby supervize byl vytvořen balík metodických materiálů, které nastavily postupy evaluace sociálního impactu. Tyto postupy a materiály byly průběžně modifikovány na základě implementačních zkušeností a jejich nová verze byla v roce 2016 nastavena pro využití v sociálně inovačních výzvách v OPZ.

(6) Metodika analýzy a evaluace sociálního impactu (organizačních praktik a mechanismů změny) a jejich implementace pro projekty Agentury pro sociální začleňování v OP VVV a OPZ, zapojení probíhá od roku 2016. Na příkladu ASZ jsou aplikovány vytvořené metodické postupy, což rozšiřuje příležitost pro zkušenosti z jejich implementace. Rozsah projektů (celkem cca 0,5 mld. Kč) a jejich diverzifikace z hlediska použitých přístupů a podmínek realizace představuje unikátní prostor pro systémové použití výzkumu a evaluace ve všech fázích inovačního a znalostního cyklu. Vedle evaluace sociálního impactu se díky spolupráci s ASZ daří aplikovat a průběžně vyhodnocovat také postupy pro zvýšení hodnoty sítí, kolektivní impact a hodnocení kapacit (organizačních praktik).

(7) Výzkum a evaluace sociálního impactu pro projekty podpořené ve výzvě 024 OPZ, na zakázku projektů, od roku 2016. V návaznosti na předchozí spolupráci v rámci výzkumných projektů je realizována znalostní podpora čtyřech sociálně inovačních projektů, které rozvíjejí již vytvořené koncepty. Spolupráce umožňuje rozvoj praktických zkušeností s aplikací sociálních inovací a jejich znalostní podporou a rovněž identifikací synergií mezi projekty (z nichž vznikl koncept jádrové metodiky hodnocení impactu pro intervence u znevýhodněných CS).

(8) Poradenství pro mezinárodní cenu SozialMarie, nejstarší cenu udělovanou sociálním inovacím v Evropě, zapojení od roku 2013: hodnocení projektů ze zúčastněných zemí a navazující podpora zúčastněných projektů z ČR, poradenství je poskytováno pro bono. Každoročně je hodnoceno kolem 300 inovačních projektů ze 6-7 zemí podle základních funkčních charakteristik sociálních inovací. Spolupráce se SozialMarie také umožňuje využití zcela unikátní databáze inovačních projektů vytvářené od roku 2005, identifikaci synergií mezi aplikovanými přístupy, významu lokálních (národních) specifíků a podobností. Databáze SozialMarie je jedním ze základních zdrojů pro identifikaci vhodných organizací pro zapojení do předkládaného projektu.

(9) Poradenství pro tvůrce a realizátory sociálních inovací a jejich podporovatele, probíhá kontinuálně a rostoucí měrou od roku 2013: poradenství je poskytováno pro bono. Na CIS se obrací aktéři ze všech institucionálních sektorů, kteří mají zájem o poznání konceptu sociálních inovací a o konzultaci jeho aplikace v jimi vytvářených projektech, ať už jsou cíleně inovační, nebo obsahují inovační prvky. Kontakty s inovačními aktéry budované postupně v posledních čtyřech letech mají zásadní význam pro vlastní výzkumnou činnost pracoviště a jsou druhým významným zdrojem pro identifikaci organizací pro zapojení do projektu.

(10) Expertiza v mezinárodních znalostních sítích a projektech, jejichž využití je plánováno v rámci předkládaného projektu, zapojení probíhá rostoucí měrou od roku 2011. Význam zahraničních přístupů pro realizaci projektu je zcela zásadní, protože zaostávání ve znalostních zdrojích a jejich aplikaci v ČR představuje cca 10 let a dynamika vývoje poznání (v zahraničí) je zároveň velmi rychlá. Náskok vývoje poznání a jeho implementace v praxi v zahraničí má zároveň výhodu pro reflexi pozitivních, ale i nepříznivých zkušeností s realizovanými praxemi. Z této reflexe vychází i předkládaný projekt. Spolupracující sítě jsou zejména následující: partneři z projektu SIMPACT (12 organizací), dále NPC (New Philanthropy Capital, programy Inspiring Impact, Data Labs), Alliance for Useful Evidence (s těmito organizacemi, resp. programy sdílíme zejména důraz na impakt jako nástroj zvýšení efektivity a efektivnosti v sociálním sektoru a využití zkušeností datových laboratoří), Nesta (výzkum inovačních přístupů v sociálním sektoru se silným aplikačním přínosem), tým projektu Skandia modelu (Švédsko a Dánsko, metodiky hodnocení nákladů a přínosů sociálních ne-intervencí), Outcomes Star (metodiky cesty změny pro znevýhodněné cílové skupiny) organizace Triangle, Washington State Institute for Public Policy (metodiky cost-benefit analýzy pro alternativní sociální intervence), Big Society Capital (metodiky hodnocení sociálního impaktu intervencí a jejich případové studie, baterie Outcomes Matrix).

Příloha 2: Ukazatele dosažení pro evaluaci projektu

Evaluace projektu pro potřeby poskytovatele podpory obsahuje zejména následující ukazatele dosažení strukturované podle dílčích cílů. Typy sbíraných dat a výchozích metodik pro hodnocení impaktu jsou objasněny v Příloze 4, bodu 3. Specifikem projektu je, že typy dat a postupy jejich zpracování jsou věcně stejné při nastavení samotného řešení i jeho evaluaci. Pro potřeby evaluace pro poskytovatele podpory jsou pouze doplněny předepsané evaluační výstupy.

	Cíl	Ukazatel dosažení	Popis	Cílová hodnota
Báze dat				
1		Datová platforma (souhrnná a její sektorové části) vytvářená podle principů sdíleného měření	Jádrová datová platforma (ekonomická a sociální integrace pro všechny CS), věcně specifické subplatformy (specifikace ESI pro danou CS) a subplatforma pro hodnocení kapacit organizací	Základní verze v průběhu 1. roku projektu, plná verze na konci 2. roku projektu, standardizovaná verze na konci 3. roku
2	Datové vstupy zapojených organizací (obsah do bodu 1)	Data poskytována podle stanovených metodik a standardů	Data o úrovni ekonomické a sociální integrace cílových skupin v realizovaných intervencích a o úrovni kapacit zapojených organizací pro sociální změnu	- 60 organizací na konci 2. roku, 120 organizací na konci 3. roku (minimální počty)
Analytické aplikace				
3	Hodnocení impaktu sociálních intervencí pro CS u zapojených organizací (mechanismů změny intervencí)	Zprávy o hodnocení impaktu vytvářené DP	DP využívá data poskytnutá zapojenými organizacemi k tvorbě zpráv o impaktu jejich sociálních intervencí, včetně hodnocení nákladové efektivity (ne)intervencí (Skandia model, WSIPP model)	- 30 zpráv na konci 2. roku, 60 zpráv na konci 3. roku (v případě organizací s alespoň 2 měřeními)
4	Hodnocení kapacit zapojených organizací pro sociální změnu (organizačních praktik)	Zprávy o hodnocení kapacit zapojených organizací vytvářené DP	DP využívá data poskytnutá zapojenými organizacemi k tvorbě zpráv o jejich kapacitách pro sociální změnu, včetně analýzy stávající a potenciální hodnoty sítí	- 30 zpráv na konci 2. roku, 60 zpráv na konci 3. roku
5	Hodnocení změny kapacit pro sociální změnu (organizačních praktik) a efektivity a efektivnosti intervencí pro CS (mechanismů změny)	Zprávy o změnách kapacit organizací a jejich vztahu ke změnám efektivity a efektivnosti intervencí	Data DP (z analýz 3 a 4) jsou využita pro identifikaci vztahu mezi změnou kapacit organizace pro sociální změnu a efektem jejich intervencí pro znevýhodněné CS (srovnání změny před a po, identifikace korelace)	- 90 zpráv pro organizace na konci 3. roku projektu, 1 souhrnná zpráva nad celým datovým souborem pro identifikaci impaktu projektu
6	Benchmarking pro organizace ve specifických oblastech sociální intervence	Zprávy o benchmarkingu (srovnání výkonnosti) v daném sociálním sektoru nebo CS	Data DP jsou využita pro tvorbu benchmarkingové analýzy pro organizace působící v podobném nebo stejném sociálním sektoru nebo pracující s podobnými cílovými skupinami, včetně možností specifikace podle charakteristik organizace (koncept sdíleného měření)	- 10 zpráv na konci 2. roku projektu, 20 zpráv na konci 3. roku

	Metodiky, výzkum, evaluace			
7	Vývoj a zavedení metrik pro body 3, 4 a 5	Metodiky hodnocení organizačních praktik, mechanismů změn intervencí a sociální a ekonomické integrace CS	Postupy pro hodnocení úrovně sledovaných charakteristik kombinující dostupné zahraniční přístupy a specifické potřeby domácího kontextu.	- 1 jádrová metrika pro ESI všech CS, 1 metrika pro kapacity organizace/mechanismy změny, 8 specifických metrik (doplňků k ESI)
8	Metodiky sběru a zpracování dat pro body 1 a 2	Manuály pro práci s daty	Zajištění kvality sběru dat zapojených organizací pro DP, specifikovaných podle jejich (případných) nízkých vstupních nároků	- 2 manuály pro sběr dat
9	Šablony pro výstupy z DP (z bodů 3 a 4) pro vnější komunikaci zapojených organizací	Šablony pro využití analytických výstupů z DP zapojenými organizacemi	Šablony vedou zapojené organizace při využití analytických výsledků DP vůči vnějším aktérům a dalším potřebám: audit kapacit, evaluace pro poskytovatele podpory, nabídka spolupráce v sítích, výroční zprávy, marketing/fundraising (prodávání impaktu)	- 5 typů šablon, 1 manuál pro tvorbu analytických výstupů, - analytické výstupy pro vnější aktéry (sektorové, subsektorové, mezisektorové)
10	Výzkum pro tvorbu metodik, nastavení evaluace a koordinace sítě	Výzkumné zprávy pro identifikaci stavu poznání a kontextualizaci (pro bod 8), pro analytické aplikace (body 3,4,5,6) a pro evaluaci (bod 11)	Výzkumné zprávy představují hodnocení dosaženého stavu poznání v předmětu řešení a jeho kontextualizaci pro využití v domácích podmínkách	- 1 výzkumná zpráva pro tvorbu metrik, 1 výzkumná zpráva pro hodnocení organizačních praktik, impaktu intervencí a jejich vztahu, 1 výzkumná zpráva pro hodnocení nákladové efektivity intervencí
11	Evaluace	Evaluační výstupy dle požadavku poskytovatele podpory	Evaluační výstupy odpovídají požadavkům na realizaci projektu, metodika vychází z bodů 3, 4, 5 a 6, dále z metodiky hodnocení nákladové efektivity projektu a hodnoty sítě (bod 10)	- Evaluační plán, 2 Průběžné EZ, Souhrnná evaluační zpráva

Příloha 3: Struktura IT řešení

Prvním cílem datové platformy je sběr a analytické zpracování dat o impaktu intervencí v podobě serverové databázové aplikace. Prvním výstupem bude datový model, definující strukturu a vazby mezi shromažďovanými daty, a zároveň umožňující rozšiřitelnost během celé životnosti datové platformy. Druhým výstupem bude logika řešení běžící na straně serveru, pracující s datovým modelem a umožňující správu dat v podobě jejich zadávání, změny, dotazování, analytického zpracování a vizualizace. Logika bude muset být schopna modularity, tj. přizpůsobení se rozličným požadavkům na práci s daty. Třetím a posledním výstupem pak bude webové rozhraní, které zpřístupní logiku téměř komukoliv s minimální reží. Provázanost všech tří výstupů bude ve výsledku uživatele navádět ke správnému a úplnému zadávání dat nezbytných pro analytické vyhodnocení impaktu.

Druhým cílem bude rovněž zajištění konzistence dat nezbytné pro analytickou práci s daty při současném zachování modularity. Datový model bude muset být na jedné straně dostatečně obecný tak, aby vyhovoval povaze rozličných intervencí, zároveň však i jednotný pro funkční analytické zpracování. Důležitým krokem tak bude formulace nároků na datový model i analytické algoritmy, výběr vhodných technologií a sestavení datových metrik sloužících jako metadata v samotné analýze. Na tvorbě datového modelu se kromě IT expertů budou podílet rovněž pracovníci páteřní organizace, disponující expertizou očekávané povahy dat. Vzhledem k citlivé povaze zpracovávaných dat bude muset navíc být kladen důraz na adekvátní zajištění bezpečnosti.

Vzhledem k netriviální povaze datové platformy bude upřednostněna tzv. agilní metodika vývoje software, jejímž principem je prioritizace jednotlivých funkcí a jejich dodání co nejdříve, typicky již několik měsíců po zahájení vývoje. Díky tomu bude možné hodnotit části jednotlivých výstupů postupně během celého cyklu vývoje, a tím předejít rizikům nefunkčnosti, chybnému pochopení na straně IT expertů a v neposlední řadě i překročení rozpočtu. Hodnocení kvality jednotlivých výstupů na straně páteřní organizace bude probíhat formou tzv. akceptačního testování dle předem připravených akceptačních scénářů.

Příloha 4: Objasnění zdrojů pro tvorbu projektové žádosti

Všechny on-line odkazy jsou aktualizovány k 2.1.2017.

(1) Rozsah zapojených organizací a odhad počtu provedených sběrů

Nastavení projektu (tj. jeho rozsahu a věcného záběru) je připravováno od dubna 2016, kdy byl proveden průzkum zájmu o zapojení u vzorku 94 organizací z adresáře předkladatelů přihlášek do ceny SozialMarie pro sociální inovace z České republiky (oslovení se však rozšířilo přes sítě oslovených organizací i k dalším subjektům). Oslovené organizace obdržely emailem informaci o předpokládaném nastavení projektu a způsobech zapojení. Organizace byly vyzvány (v případě zájmu o spolupráci) o informaci, s jakým typem znevýhodněné CS pracují, jaký je průměrný (dlouhodobý) počet klientů (uživatelů) jejich služeb, zda jsou na ně napojeny další organizace (s prosbou o případné zjištění zájmu u nich), v jakých působí lokalitách, jaké typy aktivit by chtěly realizovat (vedle sběru dat, který se předpokládá u všech zapojených organizací) a jaké by byly schopny a ochotny nabídnout kapacity pro zapojení do projektu.

Cíl průzkumu byl dvojitý: (1) zjištění zájmu o měření impaktu realizovaných intervencí jako nástroje zvýšení efektivity a efektivnosti (samotných intervencí a jejich realizujících organizací), (2) specifikace rozsahu zapojení k získání souhrnných hodnot pro nastavení odpovídajících kapacit (zejména počtu sběrů).

Na základě provedeného průzkumu bylo identifikováno jako reálné minimální zapojení 120 organizací. Na základě oslovení reagovalo se zájmem o zapojení 72 z oslovených 94 organizací (80 %), z nichž cca 1/3 iniciovala zájem také o zapojení u svých síťových organizací, což vedlo k celkovému počtu zájemců (organizací a organizačních jednotek) o zapojení 134. Vedle organizací, které reagovaly přímo prostřednictvím dotazníku, projeвили zájem i další aktéři po skončení šetření, celkem 23. Na základě oslovení pouhých 94 organizací bylo tedy evidováno 157 zájemců o zapojení. (V říjnu 2016 byly organizace požádány o potvrzení svého zájmu o zapojení do projektu v návaznosti na rozhodnutí vypracovat žádost o podporu.) Mezi respondenty průzkumu jsou organizace různého typu, od malých NNO, přes organizace s územními pobočkami až po síťové organizace, které uvádějí až do 100 členských organizací (s regionálním nebo celonárodním působením).

Je však třeba zdůraznit, že cílem průzkumu nebylo zjištění celkového zájmu o zapojení (a v žádném případě nešlo o získání jakéhokoli závazku k zapojení), ale o struktuře tohoto zájmu ve vzorku potenciálně vhodných subjektů. Pokud jde o realistický odhad celkového potenciálu zapojených organizací, předkladatel projektu disponuje databází sociálně inovačních organizací v rozsahu 634 (ke konci roku 2016). Struktura je podobná jako v případě osloveného vzorku 94 organizací a je tedy reálné předpokládat, že koeficient impaktu oslovení by byl rovněž podobný. Oslovení by však bylo náročnější a vyžadovalo by větší osvětovou aktivitu: zjednodušeně řečeno, organizace vědí, že potřebují hodnotit impakt, ale nevědí, že se to tak jmenuje, potřebují tedy vysvětlit co nejjednodušeji, k čemu to je a co to od nich vyžaduje, pokud možno individuálně. Za běžného provozu takové oslovení není možné (už při oslovení uvedených 94 organizací bylo kapacitně náročné). V rámci projektu předpokládáme, že kapacity pro větší záběr oslovení budou využity, a to prostřednictvím jádrových organizací (ambasadorů), které budou zapojeny v první fázi projektu, a dále s podporou helpdesku za účasti vyškolených studentů, se kterými spolupracujeme dlouhodobě při realizaci SozialMarie v ČR. Cílem je vzbudit zájem u co nejvíce organizací, aby byl vzorek pro výběr dostatečně kvalitní a také různorodý co do věcného zaměření a lokalizace. Chceme také umožnit zapojení organizacím nad rámec předpokládaného minimálního počtu, zejména u síťově propojených jednotek (pokud budou ochotny poskytovat data i bez platby za jejich poskytování). U některých zastřešujících (síťových) organizací se objevil také zájem o

využití nástrojů (funkcionalit) DP pro zahrnutí do vlastních hodnotících nástrojů poskytovaných jejich členským organizacím. Projekt nepředpokládá zapojení organizací jako partnerů, vzhledem k předpokládanému záběru (počtu subjektů) by takové uspořádání nebylo praktické. Nicméně jako pravděpodobné se jeví, že s některými síťovými organizacemi bude spolupráce realizovaná ve větším rozsahu a že budou působit jako prostředníci pro zapojení na ně navázaných organizací. Provedený průzkum ukázal i zájem sekundárních aktérů, kteří by působili jako prostředníci pro aktéry primární.

Z údajů od organizací, které projevíly zájem o zapojení a vyplnily online dotazník o strukturálních charakteristikách, tj. 72 respondentů (organizací), byly stanoveny cílové skupiny jejich intervencí, počet klientů (účastníků) intervencí a dostupné kapacity pro expertní zapojení (tj. vedle samotného sběru dat). Počet klientů je vyjádřen souhrnně za všechny respondenty a podle jimi uváděných údajů dosahuje 14,5 tisíc osob (pokud organizace uváděly rozmezí počtu, byla použita nižší hodnota), při doplnění o síťové organizace až 21,2 tisíc osob. Tyto údaje ukazují, že předpokládané počty provedených sběrů jsou zcela realistické a poskytují dostatečnou rezervu (pro případ nedostatečné kvality dat se v zahraniční praxi předpokládá alespoň dvojnásobek sběrů pro získání odpovídajícího standardu): v první fázi se v projektu předpokládá u 60 organizací provedení 1000 sběrů, ve druhé fázi u těchto 60 organizací provedení druhé vlny 1000 sběrů a dále 1000 sběrů u dalších 60 organizací.

Je tedy spíše otázka, zda nenastavit pro sběry dat větší kapacitu, pokud se ukáže, že kvalita sběru je dostatečná a umožňuje rozšíření. To by znamenalo, že jednotková úhrada za sběr dat by se musela snížit, aby pokryla větší počet sběrů oproti počtu předpokládanému v projektu.

Ve vzorku oslovených organizací byla identifikována struktura podle místa působení (kraj), některé organizace působí ve více krajích. Z celkového počtu působení ($N = 286$) je struktura rozložení dosti rovnoměrná, což je velmi přínosné pro zásah oslovení pro zapojení v celé ČR a zohlednění odlišných kontextů. Další strukturální hledisko zahrnovalo cílovou skupinu, s níž organizace pracují. Z celkového počtu působení ($N = 234$) je nejvýznamnější podíl organizací pracujících s osobami vyloučenými.

Kraj	%	Cílová skupina	%
Praha	12,9	osoby, které jsou znevýhodněny vzhledem k (vyššímu) věku	10,7
STC	9,4	osoby pečující o malé děti	6,0
JHC	5,9	uchazeči a zájemci o zaměstnání a neaktivní osoby ve věku 50 a více let	10,3
LIB	7,0	osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením a chudobou	6,4
UNL	7,0	poskytovatelé a zadavatelé sociálních služeb, služeb pro rodiny a děti a dalších služeb na podporu sociálního začleňování a jejich zaměstnanci	15,8
KVA	5,2	osoby pečující o jiné závislé osoby	7,7
PAR	7,3	zaměstnanci NNO a sociálních podniků	6,4
KVH	6,3	zaměstnavatelé a zaměstnanci	11,5
PLZ	5,2	osoby samostatně výdělečně činné	7,7
VYS	5,9	orgány veřejné správy a jejich zaměstnanci	2,6
JHM	8,0	veřejnost	6,8
OLO	7,0		
ZLI	5,2		
MVS	7,3		

U organizací byl zjišťován také zájem o formy zapojení, vedle samotného zájmu o zapojení do sběru dat pro DP (což byla výchozí podmínka). Z celkového počtu označených forem ($N = 586$) bylo nejčastěji zmiňováno zavádění metodik hodnocení impaktu v organizaci a jeho využití pro zvýšení efektivity. Struktura zájmu je opět spíše rovnoměrně rozdělená, což podporuje komplexní pojetí řešení problému nástrojem DP.

Formy zapojení	%
Konzultace obsahu metodik vytvářených v projektu	9,1
Získávání informací o aplikovaných/dostupných metodikách	9,9
Podpora při zavádění metodik hodnocení impaktu v organizaci	10,5
Vytváření/rozvoj kapacit pro hodnocení impaktu	7,2
Nastavení systému hodnocení impaktu v organizaci	10,3
Využití hodnocení impaktu pro získání vnější podpory finanční	10,1
Využití hodnocení impaktu pro získání vnější podpory politické (advocacy)	7,0
Využití hodnocení impaktu pro zvýšení efektivity organizace	10,3
Šíření metodik hodnocení impaktu do dalších organizací v našich pobočkách	3,5
Šíření metodik hodnocení impaktu do dalších organizací v našich sítích	5,8
Šíření metodik hodnocení impaktu do dalších organizací jiného typu (např. v regionu)	5,8
Testování metodik hodnocení impaktu na našich CS, tj. pilotáž před zavedením	10,7

(2) Naplnění podmínek výzvy

(a) Databáze a aplikace (datová platforma)

Předkládaný projekt vytváří datovou platformu, tedy bázi dat, která budou dostupná zapojeným organizacím i vnějším uživatelům (v anonymizované podobě). Do tvorby databáze se může zapojit jakákoli organizace, pokud bude dodržovat nároky na kvalitu dat a bude realizovat sociální intervenci pro znevýhodněné cílové skupiny. Projekt nepředpokládá, že by byla využita data již existující, protože organizace je nesbírají (pokud je tedy vůbec sbírají) podle jednotné metodiky (průzkum praktik sběru dat u organizací v sociálním sektoru byl předmětem výzkumu v projektu SIMPACT i v dalších mezinárodních projektech na téma sociálních inovací podpořených Evropskou komisí). Metodika sběru dat bude vytvořena v rámci projektu ve spolupráci se zapojenými organizacemi, aby odpovídala jejich potřebám a možnostem.

V rámci projektu bude nad bázi dat vytvořena aplikace analytické nadstavby, která zapojeným organizacím umožní využívat řadu funkcí – mohou srovnávat efektivitu a efektivnost svých intervencí při dosahování impaktu oproti sektorovým ukazatelům, mohou se srovnávat vůči organizacím s podobnými charakteristikami, identifikovat příčiny rozdílů a podle nich provádět změny, které sníží nebo odstraní jejich zaostávání nebo zvýší jejich náskok. Díky analytické nadstavbě budou moci organizace získat znalosti o tom, co mají změnit a jak, jaké jsou alternativní přístupy ke změně a jejich přínosy a náklady. Analytická nadstavba také organizacím umožní založit argumentaci svojí legitimacy na prokazatelných datech o dosahovaném impaktu. Vnější uživatelé budou moci využívat databáze a její analytické nadstavby pro vlastní výzkumy a aplikace.

(b) Motivace organizací ke zvýšení efektivnosti a efektivity

Projekt vychází z konceptu hluboké sociální změny, který identifikuje vztah mezi organizačními praktikami a nastavením intervencí na straně jedné a rozsahem a udržitelností impaktu na straně druhé. Dále vychází z předpokladu, že organizace, které mají inovační charakteristiky (učící se organizace) systémově usilují o vyvažování tlaku na inovacnost a růst produktivity, což jsou protichůdné principy (viz koncept ambidextrické organizace). Tento tlak způsobuje nerovnováhu a nestabilitu a podněcuje soustavnou změnu (pokud se organizace změně brání, obvykle dochází k rozkladu, kdy z ní inovační aktéři odcházejí). V případě sociálního sektoru, kde se organizace potýkají s nejistotou financování, se přidává ještě tlak na neustálé prokazování legitimacy, a to vůči vnějším (financujícím, rozhodovacím), ale i vnitřním subjektům (klientům, zaměstnancům). Toto prokazování je velice obtížné, protože produkt sociálních organizací (tedy sociální změna, impakt) je obtížně měřitelný a hodnotitelný a tedy uplatnitelný

na trhu. Zároveň v sociálním sektoru existuje velmi silná konkurence v návaznosti na nejistotu financování, resp. jeho ovlivňování jinými než výkonnostními hledisky (což snižuje jeho transparentnost). Zjednodušeně řečeno, v uvedeném nestabilním a mnohdy konfliktním kontextu inovující organizace potřebuje objektivní oporu a pokud ji získá, je v jejím zájmu ji využít ke zvýšení vlastní konkurenceschopnosti. Ze společenského hlediska zvýšení konkurenceschopnosti na mikro úrovni zvyšuje výkonnost na makro úrovni, protože dochází k přerozdělování zdrojů ve prospěch lepších (účinnějších, efektivnějších) řešení.

(c) Vztah mezi zvýšením kapacit organizací a efektivity intervencí pro sociální změnu

Vztah mezi zvýšením kapacity organizací a efektivity intervencí pro sociální změnu vychází z konceptu hluboké sociální změny. Prokázání tohoto vztahu je předmětem přehledu související literatury vytvořené týmem Ute Stephanové,¹ která odlišuje organizační praktiky a mechanismy změny (tj. nastavení intervencí pro znevýhodněné CS). Propojujícím hlediskem je strukturace faktorů změny (organizací a jejich intervencí) podle kapacit, motivací a příležitostí. Tato strukturace je reflektována při dosažení změny chování sociálních intervencí soustředěných na lidi a komunity (people/community centred design).² Stephanová sleduje jejich propojení mezi organizačními kapacitami a nastavením intervencí v dostupné odborné literatuře. Operacionalizace hodnocení kapacit byla provedena v Metodice hodnocení kapacit organizací pro sociální změnu (Kadeřábková 2016), kde byly rozlišeny charakteristiky kapacitních výstupů a výsledků. Kapacitní výstupy (tj. kvalitativní změny směřující dovnitř fungování organizace) představují předpoklady pro dosažení kapacitních výsledků (tj. kvalitativních změn organizace projevujících se vůči vnějším aktérům). Kapacitní výsledky přímo ovlivňují nastavení a dosažení stanovených cílů intervence z hlediska kvality impaktu pro cílovou skupinu.

Uvedený významný vztah mezi kapacitami organizace pro dosažení impaktu a samotnou intervencí je považován za zásadní v zahraniční praxi, kdy poskytovatelé podpory vyžadují při žádosti o finanční příspěvek provedení hodnocení kapacit žadatele (ve smyslu předpokladů pro dosažení hluboké sociální změny). Toto hodnocení je prováděno nejčastěji sebe-hodnocením, k němuž jsou k dispozici příslušné šablony (v různé míře podrobnosti) s doplňující evidencí poskytovanou organizací. V domácí praxi tento přístup není dosud aplikován, což odráží i zatím mizivou pozornost věnovanou hodnocení impaktu podpořených intervencí ze strany poskytovatelů podpory.

(d) Nákladová efektivita intervencí a hodnota sítí

Ambicí projektu je vedle hodnocení věcného impaktu intervencí sledovaných intervencí a vztahu mezi organizačními praktikami a nastavením intervencí pro dosažení hluboké změny rovněž aplikace modelů pro stanovení nákladové efektivity realizovaných intervencí, resp. ne-intervencí. Z dostupných přístupů je jako nejvhodnější pro využití v nastavení metrik a pro argumentaci legitimizace intervence (oproti alternativním přístupům) vnímán přístup sociální cost-benefit analýzy Skandia modelu,³ který CIS zkoumal a aplikoval v rámci projektu SIMPACT. Z hlediska využitelnosti pro analytickou aplikaci DP (a rovněž pro prezentaci výsledků navenek) je za nejvhodnější považován přístup cost-benefit analýzy

¹ Stephan, U. et al., Organizations Driving Positive Social Change, Journal of Management, Vol 42, Issue 5, pp. 1250 – 1281, First published date: February-29-2016, 10.1177/0149206316633268

² NESTA, At the heart of health Realising the value of people and communities, March 2016, http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/at_the_heart_of_health_-_realising_the_value_of_people_and_communities.pdf

³ Nilsson, I., Wadeskog, A., Handbok beräkningar av sociala investeringar, December 2015, https://www.utanforskapet-spris.se/Global/Rapporter/Handbok_berakningar_av_sociala_investeringar_locked.pdf,

Stručné shrnutí modelu: <https://www.skandia.se/hem/Global/pdf/Om%20Skandia/Id%C3%A9er%20f%C3%B6r%20livet/Ingvar%20N%20Engelsk%20version.pdf>

WSIIP (Washington State Institute for Public Policy).⁴ Pro analýzu přínosu sdíleného měření (součást kolektivního impaktu) se jako nejvhodnější jeví přístup analýzy hodnoty sítí⁵ v kombinaci s diagramem kauzální smyčky v systémové dynamice.

(e) Sekundární aktéři

Projekt rozlišuje aktéry, kteří jsou primární a sekundární. Primární aktéři jsou organizace, které realizují inovační nebo potenciálně inovační sociální intervenci, tj. pracují přímo se znevýhodněnou cílovou skupinou a usilují o zlepšení její sociální a ekonomické integrace oproti výchozímu stavu. Tyto organizace jsou zapojeny do projektu přímo a podílejí se na tvorbě a nastavení DP nebo se mohou zapojit jako uživatelé funkcí DP. Primární aktéři využívají funkcionality aplikace bez omezení, podmínkou je pouze poskytnutí dat podle stanovených standardů, tedy příspěvek k systému sdíleného měření.

Sekundární aktéři jsou subjekty, které rozhodují o poskytnutí podpory pro sociální intervence, ať už z důvodu vlastnictví zdrojů nebo přístupu k rozhodování o těchto zdrojích. Může jít o subjekty soukromé nebo veřejné. Pokud vycházíme ze zahraničních zkušeností, můžeme rozlišit v principu dva směry: jeden zdůrazňuje impakt jako kritérium úspěšnosti podpořené intervence (co bylo změněno), druhý realizaci podpořených aktivit (co bylo realizováno). I když většina subjektů vyjadřuje zájem o poskytování podpory podle hlediska impaktu, jeho naplnění naráží na problém nedostupnosti dat, neznalosti odpovídajících metodických přístupů a nákladnosti (finanční, časové) prováděných zjišťování. Pokud by bylo dostupné vnější řešení uvedených problémů, zvýší se také reálná aplikace hlediska impaktu při rozhodování o podpoře.

Sekundární aktéři mohou využít funkcionality DP pro získání komparativních ukazatelů impaktu pro intervence daného typu (mechanismy změny) pro danou cílovou skupinu. Nebude ale možné, aby získávali informace o výsledcích konkrétních organizací (pokud organizace s poskytnutím těchto informací nedají souhlas). Sekundární aktér může ale například v podmínkách podpory, kterou poskytuje, stanovit požadavek na uchazeče, aby poskytl výpis z DP s údaji o jeho výsledcích. Primární aktéři, jak již bylo zmíněno, mohou funkcionality používat bez omezení. Nicméně i pro ně platí, že nebudou mít přístup k identifikačním charakteristikám hodnocených organizací (pokud se zpřístupněním těchto charakteristik nedají organizace souhlas).

Dalším typem sekundárních aktérů jsou tvůrci politik, kteří mohou mít zájem o vyhodnocení (modelování) impaktu alternativních řešení identifikovaného problému. Analytická aplikace DP bude takové vyhodnocení umožňovat ve formě scénářů. Je však nutno zdůraznit, že půjde pouze o základní informace a aktér si dle vlastní potřeby musí zadat případná specifika externě. Vhodným postupem je v tomto případě, že aktér se zaregistruje k přístupu do databáze a dostane se tedy do pozice vnějších aktérů výzkumu a tvůrců aplikací.

V principu je spektrum využití DP pro sekundární aktéry různorodé, podobně jako pro aktéry primární. Sekundární aktéři mohou rovněž vkládat data o jimi podpořených intervencích, pokud například vyžadují od realizátorů, aby taková data sbírali podle pravidel DP. V rámci šíření informací o projektu a jeho výstupech budou oslovováni také poskytovatelé podpory sociálních intervencí a v případě zájmu se mohou stát spoluvůrci řešení. Teorie změny projektu nicméně vychází ze vztahu mezi organizačními praktikami realizátorů intervencí a jejich efektivitou, řešení je vytvářeno s nimi a pro ně. Podle zahra-

⁴ Washington State Institute for Public Policy (December 2016). Benefit-cost technical documentation. Olympia, WA, December 2016, <http://www.wsipp.wa.gov/TechnicalDocumentation/WsippBenefitCostTechnicalDocumentation.pdf>

⁵ Alee, V., Value Network Approach for Modeling and Measuring Intangibles, presented at Madrid Transparent Enterprise, November 2002, http://www.iwp.iku.at/born/mpwfst/05/Allee/05Allee_ValueNetwork_p.pdf

ničních zkušeností by zaměření na sekundární aktéry a dosažení a měření impaktu v jejich případě vyžadovalo specifické nastavení teorie změny. DP bude vytvářet odpovídající předpoklady pro využití výstupů u všech typů aktérů, pouze u primárních aktérů však projekt může identifikovat efekt tohoto využití při aplikaci realizovaných intervencí. U sekundárních aktérů tento efekt (bez poskytnutí odpovídajících interních dat) identifikovat není možné.

Uvedené odlišení zaměření projektu (na primární a sekundární aktéry sociálních intervencí) vychází ze zahraničních zkušeností. Pokud totiž DP směřuje prvořadě na sekundární aktéry, vyžaduje to identifikaci individuálních dat (podle organizací). To je samozřejmě skvělé v případě organizací, které mají výborné výsledky, ale odrazuje to od zapojení organizace, které mají nebo se domnívají, že mají, výsledky horší. Důsledkem tohoto přístupu je, že organizace o zapojení do DP mají menší zájem, což vede k nízkému objemu dat a tím i nízké vypovídací hodnotě analytických výstupů. Zaměření DP prvořadě na primární aktéry zároveň podporuje užítky učení a zlepšování v rámci učící se (inovující) organizace. Učení a zlepšování by mělo vycházet z vnitřní motivace zapojených organizací, což vyžaduje uživatelsky přátelské a tzv. bezpečné prostředí pro zvnitřnění změny.

(3) Typy sbíraných dat

Data pro DP jsou sbírána na základě zjišťování u cílových skupin intervencí, které realizuje organizace, a pro kapacity organizace. Data u CS zahrnují základní charakteristiky respondenta (např. věk, vzdělání, ekonomickou aktivitu, rodinný stav, lokalitu, míru rizikovosti/závislosti na sociálním systému, typ znevýhodnění). Základní charakteristiky vyplňuje organizace u respondentů zařazených do zjišťování. Každý respondent musí písemně souhlasit s poskytnutím údajů, které uvede pro potřeby zjišťování (do DP však organizace vkládá pouze anonymizovaná data). Další zjišťování provádí organizace ve spolupráci s respondentem, a to podle standardizovaného dotazníku, který zahrnuje jádrovou metodiku (baterii otázek) a metodiku specifickou pro danou CS.

Dotazníky pro CS budou vytvářeny v rámci projektu. Typově budou odpovídat přístupu aplikovanému v metodikách Outcomes Star (OS) organizace Triangle,⁶ ale obsahově budou přizpůsobeny potřebám zapojených organizací. Metodiky OS byly pilotovány v rámci inovačních výzev v OP LZZ a uživatelé je hodnotili vysoce kladně. Původní představa byla taková, že by metodiky OS byly použity i v předkládaném projektu na základě licencí, ale finanční nároky a striktnost omezení při kontextualizaci (tj. zákaz jakýchkoli přizpůsobení domácím specifikům) to neumožňují. Druhým výchozím zdrojem pro typ nastavení metodiky dotazníkového zjišťování u CS je JET Framework pro hodnocení tzv. cesty k zaměstnanosti.⁷ Dostupných zdrojů pro různě znevýhodněné skupiny jsou samozřejmě k dispozici desítky (viz např. databáze TRASI),⁸ protože zájem o hodnocení impaktu, resp. výsledků (outcomes) sociálních intervencí v zahraničí velmi rychle roste. Výběr a nastavení metodiky pro potřeby domácích organizací s jejich aktivní účastí představuje proto významnou část projektového řešení.

Druhou skupinu zjišťování představují data o kapacitách organizace pro dosažení hluboké sociální změny. Metodika vychází ze studie, která na základě zatím nejobsáhlejšího přehledu dostupné literatury identifikuje vztah mezi organizačními praktikami, nastavením mechanismů změny (tj. intervence pro CS) a dosaženým impaktem (tzv. mělká a hluboká sociální změna).⁹ Data jsou zjišťována na základě dotazníku, vyplňovaného pracovníky organizace, hodnotícího míru naplnění nejlepší praxe u kapacit-

⁶ <http://www.outcomesstar.org.uk/>

⁷ Inspiring Impact, The Journey to Employment (JET) Framework Outcomes and tools to measure what happens on young people's journey to Employment, April 2014, <http://www.thinknpc.org/publications/the-journey-to-employment/>

⁸ <http://trasi.foundationcenter.org/>

⁹ <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206316633268>

ních výstupů a výsledků (tj. organizačních praktik) a charakteristik realizovaných intervencí (podle zaměření na hluboké nebo mělké sociální změny). K hodnoceným organizačním praktikám bude nově zařazena také inovačnost zaměstnanců organizace jako předpokladu pro dosažení vyšší efektivity a efektivnosti.¹⁰

(Výchozí verze dotazníku byla vytvořena v rámci Metodiky hodnocení kapacit organizace pro sociální změnu v roce 2016¹¹ a byla pilotně aplikována pro Agenturu pro sociální začleňování. Na základě výsledků hodnocení je formulována strategie zvýšení efektivity a efektivnosti sociálních intervencí, které ASZ realizuje nebo jejichž realizaci podporuje v 70 testovaných lokalitách.)

(4) Obsah tvůrčích klíčových aktivit

(a) KA 2 – Metodiky pro DP

Cílem KA 2 je aplikace principů a využití výhod sdíleného měření pro zapojené organizace. Sběr a analytické využití dat musí proto probíhat dle standardizovaných postupů, aby byla získaná data propojitelná a využitelná pro průřezové a souhrnné analytické výstupy. Vytvořené metodiky a metriky (zapracované do IT řešení v KA 1) jsou využity pro nastavení sběru dat v organizacích a pro znalostní výstupy vytvářené s těmito daty. KA 2 je rozdělena do tří základních částí, které určují také strukturu nákladů.

(2A) **Standardizace a metriky datových vstupů** od zapojených aktérů jsou vytvořeny pro základní (jádrovou) metriku (1) a metriky specifické podle CS 8) a pro organizační praktiky/mechanismy změny (1). Základní metrika zahrnuje klíčová hlediska ekonomické a sociální integrace znevýhodněných cílových skupin. Specifické metriky jsou doplňky základní metriky a zahrnují hlediska, která jsou relevantní pro danou cílovou skupinu. Zapojená organizace vždy aplikuje základní metriku a dle potřeby metriku specifickou. Modulární přístup odráží zahraniční zkušenosti (Outcomes Star, Outcomes Matrix), kdy většina typů charakteristik je u znevýhodněných CS totožná nebo velmi podobná. Standardizace probíhá na základě podkladů z KA 3 (ve formě zpráv REA) a zahrnuje technické a obsahové řešení. Technické řešení zahrnuje nastavení vhodného formátu pro sběr dat a jejich kódování (ve spolupráci s KA 1). Ve spolupráci se zapojenými organizacemi bude iteracemi vytvořen finální draft konkrétních obsahů jednotlivých metodik a ten bude pilotován pro konečnou verzi, podle níž budou data sbírána. Předpokládáno je vytvoření celkem 10 standardizovaných metrik a 2 manuálů pro jejich aplikaci (1 pro data CS a 1 pro organizační praktiky/mechanismy změny). Kapacitní nároky jsou předpokládány v rozsahu 8 člověkoměsíců úvazku metodika plus kapacity zapojených organizací podle dosažené úrovně jejich expertizy.

(2B) **Metodiky datových (znalostních) výstupů** (analytického využití dat) pro primární a pro vnější aktéry (sektorové a mezisektorové výstupy) jsou vytvářeny pro uživatele, kteří nemají vlastní odborné kapacity pro využití individuálních dat pro vlastní potřebu a pro potřebu vnějších subjektů (např. stakeholderů, veřejnosti, poskytovatelů podpory, tvůrců politik, advocacy). Metodiky budou mít podobu šablon pro tvorbu požadovaných výstupů a analytických zpráv.

(1) **Šablony** se budou lišit podle účelu výstupu. Předpokládáno je vytvoření šablon podle potřeb uživatelů, které budou vzájemně kombinovatelné a jejich obsah si bude moci uživatel nastavit dle svých potřeb (modulární struktura). K šablonám bude k dispozici manuál, který uživateli objasní, jaké analytické výstupy může vytvářet, doporučí jejich formu a strukturu (podle specifik adresáta výstupů),

¹⁰ Stephan, U., Lukes, M., Measuring Employee Innovation: A Review of Existing Scales and the Development of the Innovative Behavior and Innovation Support Inventories across Cultures, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 2017 (v tisku).

¹¹ Kadeřábková, A., Metodika hodnocení kapacit organizace pro sociální změnu, MPSV 2016.

upřesní vypovídací hodnotu prezentovaných zjištění a její případná omezení. Manuál bude zahrnovat implikace analytických výsledků pro uživatele ve vztahu k nastavení intervencí, které realizuje nebo chce realizovat pro danou CS nebo chce jejich realizaci podpořit, a ve vztahu k charakteristikám organizace, která intervenci realizuje nebo plánuje. Předpokládáno je vytvoření, pilotování a finalizace 5 šablon a 1 manuálu pro tvorbu analytických výstupů DP. Kapacitní nároky jsou předpokládány v rozsahu 2 člověkoměsíců.

(2) **Analytické zprávy** budou vytvářeny v základní verzi s využitím dat v DP, případně dalších zjištění, která budou v rámci projektu realizována (např. pilotáže, flash průzkumy, konzultace, expertní panely). Předpokládány jsou analytické zprávy vztahující se k datům o CS a organizačních praktikách/mechanismech změny (sektorový, subsektorový nebo mezisektorový záběr). Analytické zprávy jsou určeny zejména pro vnější (potenciální) uživatele DP, kteří získají konkrétní představu o jejich možných využitích, měly by rovněž inspirovat vnější aktéry k zájmu o práci s obsahem DP pro vlastní výzkumné výstupy a aplikace. V ČR je zatím zkušenost se systémem sdíleného měření velmi omezená a znalosti veřejnosti (včetně odborné) zaostávají za technickými a znalostními možnostmi. Souhrnné analytické zprávy proto plní také významnou roli edukační (ve vztahu ke kapacitám znalostní poptávky). Předpokládáno je vytvoření 5 analytických zpráv s využitím DP se sektorovým, subsektorovým nebo mezisektorovým záběrem. Obsahové zaměření zpráv bude kombinovat možnosti dané samotnou DP (tj. jaké analytické výsledky je možno v dané fázi jejího rozvoje vytvořit) a potřeby uživatelů (tj. jaké specifické analytické výsledky by pro uživatele byly potřebné, včetně např. alternativních scénářů). Typově by se výstupy měly blížit meta-analýze (ale pouze nad samotnou DP, nároky jsou tedy nižší oproti obvyklému standardu), kapacitní nároky jsou tedy předpokládány v rozsahu 4 člověkoměsíců (rozsah může mít nižší, případně vyšší v závislosti na dosažené robustnosti dat).

(2C) **Sběr u zapojených organizací** zahrnuje získání dat o znevýhodněných CS (pro hodnocení impaktu intervence) a dat o organizačních praktikách a mechanismech změny, kontrolu jejich kvality, kontrolu kvality datových výstupů a rozsahu a formy jejich využití, nastavení a podporu uživatelských komunikací (scénářů) s DP. Organizacím jsou hrazeny náklady na sběr dat podle počtu provedených sběrů (zapojených účastníků intervencí z CS), které zahrnují také podmínky dodržování stanovených kvalitativních postupů. Zavedení systému sběru na odpovídající kvalitativní úrovni zároveň vyžaduje odpovídající nastavení vnitřních procesů v organizacích, které je, dle dosavadních poznatků, spíše na nižší úrovni. Procesy nejsou nastaveny vůbec nebo neodpovídají nárokům.

Na centrální úrovni je proto předpokládána kapacita, která poskytne zapojeným organizacím podporu při nastavení systému sběru dat na takové úrovni, aby byla zaručena jejich kvalita. Pokud organizace již mají nastaveny procesy sběru dat (obvykle pro jiné účely), bude jim doporučeno provedení žádoucích změn. Výstupem realizace této podpory budou protokoly o systému sběru dat v zapojených organizacích a o kvalitě poskytnutých datových vstupů s případnými specifikacemi doporučení pro změnu, změny budou následně vyhodnoceny. Protokoly budou vyhodnocovány napříč organizacemi a na jejich základě bude podpora v dalších iteracích modifikována. Cílem je, aby zapojené organizace postupně dokázaly provádět kontrolu z větší části na základě sebe-hodnocení s použitím odpovídající funkce DP (jde o součást metodiky pro hodnocení organizačních praktik). Kapacita na podporu sběru dat a management kvality pro zapojené organizace je odhadována v souhrnu na 8 člověkoměsíců, tj. v průměru cca 10 hodin na zapojenou organizaci, tyto nároky se ale budou mezi organizacemi lišit podle jejich výchozí úrovně a velikosti.

(b) KA 3 – Výzkum/odborná garance

Postupy pro KA 3 jsou založeny na metodice využití výzkumné evidence vytvořené Aliancí pro užitečnou evidenci (pracovníci CIS jsou členy organizace).¹² Rozhodování (o nastavení sociální intervence, organizačních praktikách atd.) v tomto rámci zahrnuje čtyři základní prvky: (1) výzkum a evaluaci, (2) zkušenosti a posouzení praktiků (expertů z praxe), (3) preference nebo hodnoty stakeholderů (např. zaměstnanců, klientů, uživatelů), (4) kontext, organizační aktéry/praktiky, podmínky. Všechny uvedené prvky jsou obsaženy v předkládaném projektu, přičemž důraz je kladen na jejich propojení – to je při tvorbě rozhodnutí (nejen v sociálním sektoru) zatím velký problém.

Důvodem je, že se realizované přístupy obvykle soustřeďují pouze na některé z uvedených prvků nebo zapojují jenom jeden typ aktérů. Dalším důvodem je náročnost vytvářených produktů, která přesahuje znalostní úroveň některých typů uživatelů. Při prezentaci výstupů bude tedy vždy k dispozici i jejich shrnutí v přitažlivé grafické podobě se zdůrazněním klíčových poznatků pro využití v jednotlivých metodikách KA 2 (pro něž je KA 3 hlavním znalostním vstupem).

(3A) Výzkum pro potřeby metodického nastavení vyhodnocuje dostupné (zejména zahraniční) přístupy k identifikaci sociálního impaktu u inovačních intervencí pro sledované cílové skupiny (mechanismy změny) a inovační organizace (organizační praktiky) a formuluje doporučení k jejich využití v domácím kontextu na základě průzkumu potřeb uživatelských organizací a jejich výchozích kapacitních předpokladů.

Výzkum (hodnocení) evidence zahrnuje analýzu dostupných znalostí z odborné literatury nebo nepublikovaných (vnitřních) zdrojů. V případě odborné literatury je evidence podpořena (i když nikoli zaručena) vnějším posouzením a nároky na prokázání tvrzení, které umožňují stanovit stupeň prokazatelnosti impaktu. Nepublikované (interní) zdroje nebo tzv. šedá literatura mají výhodu větší aktuálnosti a relevance pro praktické účely.

Dostupné znalostní zdroje je tedy třeba vyhodnotit podle stanovených protokolů, a to nejen podle obsažených znalostí a jejich relevance pro realizovaný projekt, ale také z hlediska technické, případně finanční dostupnosti pro využití. Vzhledem k dynamice vývoje poznání je rovněž nezbytné vedle již dostupných kodifikovaných znalostí pracovat také s expertními vnějšími vstupy, zejména využívat možností odborných stanovisek a získání implementačních zkušeností na základě individuálních konzultací.

Základní typy výzkumných výstupů (produktů) pro potřeby evidence zahrnují rapid review, scoping review, rapid evidence assessment (REA), meta-analytical review, full systematic review. Pro každý výstup je stanoven účel využití, jeho přínos, časová náročnost a doporučený rozsah (v počtu stran).¹³ V realizovaném projektu je předpokládána tvorba výzkumných výstupů pro potřeby metodiky (KA 2) a evaluace (KA 4). V případě výstupů pro metodiky je předpokládána tvorba prvních tří produktů (rapid review, scoping review a REA), k podrobné metodice jejich tvorby viz JWEG (2015).¹⁴ V závislosti na kvalitě získaných dat (a jejich kompatibilitě s dostupnou evidencí) je možné uvažovat také o produktu meta-analýzy, který ale společně s full systemic review už spadá spíše do znalostních platforem what works.

¹² Nesta, Using Research Evidence, 2016, https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/using_research_evidence_for_success_-_a_practice_guide.pdf

¹³ Nesta, Using Research Evidence, 2016, https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/using_research_evidence_for_success_-_a_practice_guide.pdf, s. 44.

¹⁴ Collins, A.M., Coughlin, D., Miller, J., Kirk, S. 2015. The Production of Quick Scoping Reviews and Rapid Evidence Assessments: A How to Guide, JWEG, December 2015, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/560521/Production_of_quick_scoping_reviews_and_rapid_evidence_assessments.pdf

Pokud vycházíme z výše odkazované základní představy o rozsahu kapacit pro tvorbu znalostních výstupů v KA 3 a z počtu metodik, k jejichž tvorbě v KA 2 výzkum slouží (tj. 1 jádrová metodika a 8 specifických metodik pro CS, 1 metodika pro hodnocení kapacit/organizačních praktik), můžeme odhadnout, celkovou náročnost v rozsahu 11 člověkoměsíců na vytvoření 1 výzkumné zprávy na úrovni REA pro uvedené metodiky a jejich souhrnné vyhodnocení (tj. v celkovém rozsahu cca 10 x 15 + 15 stran, bez technických příloh).

Pro analytickou aplikaci DP se dále předpokládá vytvoření výzkumné zprávy pro hodnocení nákladové efektivity sociálních intervencí. Nákladová efektivita znamená, že jsou porovnány náklady na realizaci intervence nebo na její nerealizaci s přínosy (pro sociální a ekonomickou integraci) na různých úrovních od mikro (jednotlivec, rodina, cílová skupina, komunita) po makro (společnost). Vytvořená výzkumná zpráva vyhodnotí aplikované zahraniční přístupy a naplní je daty získanými v DP pro simulaci (alternativních) scénářů podle míry předpokládané (případně i dosažené) změny ekonomické a sociální integrace. Ve spolupráci se zapojenými organizacemi bude specifikována metodika hodnocení nákladové efektivity pro zahrnuté cílové skupiny (tzv. řetězec nebo strom dopadů ve Skandia modelu). Náročnost na tvorbu výstupu je odhadována na 4 člověkoměsíce na úrovni REA pro 1+8 metodik (v rozsahu cca 50 stran, bez technických příloh).

Jak již bylo zmíněno, předkládaný projekt zahrnuje do zdrojů pro rozhodování všechny čtyři základní prvky, tj. vedle podkladů ve formě REA, budou zjišťovány také potřeby a omezení pro realizaci doporučených postupů na straně stakeholderů a vnějších aktérů (flash průzkumy u zapojených organizací, jejich odbornými stanovisky, dílčími piloty pro doporučená nastavení). Cílem je maximalizovat využití znalostních (převážně prakticky zaměřených) zdrojů zapojených organizací a porovnávat je souběžně s dosaženým stavem poznání na základě výzkumu dostupné evidence. Zapojení uživatelů výzkumu (tj. organizací tvořících nebo podporujících sociální intervence) do jeho realizace představuje aplikaci prvků akčního výzkumu, které ale vyžadují vyšší realizační kapacity oproti tradičním postupům desk research.

(3B) Výzkum pro potřeby evaluace nastavuje její postupy dovnitř projektu (postupy vně projektu jsou obsahem KA 4). Vnitřní evaluace se soustřeďuje na vlastní organizační praktiky a na aplikované mechanismy změny projektu (jejich efektivitu a efektivnost) a na vztah mezi těmito praktikami, nastavením intervencí a dosaženou změnou u znevýhodněné cílové skupiny. Při tvorbě výstupu budou opět aplikovány postupy vyhodnocení dostupných znalostí (k úrovni REA) a jejich využitelnosti pro domácí kontext ve spolupráci se zapojenými organizacemi (flash průzkumy, minipiloty). Dostupnost zdrojů pro evidenci vztahu mezi dílčími složkami hluboké sociální změny je zatím omezená, předpokládána je tedy bližší spolupráce s týmem Ute Stephanové. Náročnost na tvorbu výstupu je odhadována na 3 člověkoměsíce (v rozsahu cca 50 stran, bez technických příloh).

(3C) Výzkum pro potřeby kolektivního impaktu nastavuje postupy pro naplnění podmínek jeho dosažení v síti zapojených organizací (jádro sítě) a vůči dalším zájemcům (periferie sítě). Identifikuje žádoucí kroky pro vznik kolektivního impaktu a jeho rozvoj ve stávajícím projektu a pro jeho další vývoj po skončení podpory.

Základní principy dosahování kolektivního impaktu jsou v odborné literatuře identifikovány, ale pouze v omezené míře je k dispozici jejich specifikace podle charakteristik konkrétní sítě. Pro potřeby projektu je tedy opět nutné analyzovat dostupnou úroveň poznání a zejména praktických zkušeností, vyhodnotit předpoklady a možnosti organizací zapojených do projektu a formulovat doporučení pro vhodné (případně alternativní) nastavení vytvořené sítě. Typově jde o síť, která kombinuje znalostní aktivity (tvorba a sdílení znalostí) a aplikaci v rozhodování (o nastavení organizačních praktik a intervencí pro CS).

Klíčový princip sdíleného měření, na němž je síť postavena, vyžaduje naplnění specifických podmínek, aby bylo dosaženo žádoucí úrovně kolektivního impaktu (tj. přínosu DP pro zapojené organizace a další uživatele). Výzkum tedy musí analyzovat, jaká jsou dostupná možná nastavení těchto podmínek. Základní význam mají pobídky aktérů pro zapojení, tedy poskytování dat v odpovídající kvalitě a využívání analytických aplikací pro rozhodování. Musí tedy být (opět ve spolupráci se zapojenými organizacemi) identifikovány faktory, které takové vhodné pobídky utvářejí. Do identifikace těchto faktorů budou vedle primárních aktérů zapojeni také aktéři sekundární formou průzkumu a expertních vyjádření. Náročnost na tvorbu výstupu je odhadována na 2 člověkoměsíce (v rozsahu cca 30 stran, bez technických příloh).

(5) Odlišnosti nastavení projektu od zahraničních přístupů (k bodu inovativnosti projektu)

Nastavení projektu vychází ze zahraničních zkušeností, které vyhodnocuje a přizpůsobuje domácím specifickým a potřebám. Zatím se nepodařilo najít obdobný příklad nastavení v zahraničí. Zkušenosti ze zahraničních realizovaných přístupů byly konzultovány a hodnoceny s jejich realizátory. Přístup předkládaného projektu se liší ve dvou základních aspektech, a to ve způsobu vytváření databáze a propojení vytvořené databáze s analytickou nadstavbou, která poskytovatelům dat umožní prakticky s DP pracovat a využívat ji ve své práci.

Dosavadní přístupy v zahraničí využívají databázi, které jsou již vytvořeny, což v ČR není možné. K dispozici nejsou žádné databáze, které by byly systémově vytvářeny a využívány pro hodnocení sociálního impaktu. Zjišťování jsou prováděna za jiným účelem a jejich výsledky nejsou dostupné, a to ani pro orgány státní správy (viz rozhovor s předsedkyní ČSÚ).¹⁵ Lze sice očekávat, že někdy v budoucnu může dojít ke změně přístupu, ale podle dosavadního vývoje to může trvat řadu let, a i poté bude nezbytné řešit omezení dostupnosti (na což naráží snahy v UK o vytvoření dalších datových laboratoří, kde jsou zatím v tomto ohledu nejdále). Jedinou cestu tedy představuje vytvoření databáze vlastní v systému sdíleného měření zapojených organizací. V zahraničí je koncept sdíleného měření aplikován, ale pouze v kontextu lokálně specifických sítí. Jsou samozřejmě k dispozici sektorově specifické komerční databáze, ale ty nejsou vytvářeny pro sociální nebo neziskový sektor.

Druhá základní odlišnost spočívá v analytické nadstavbě vytvářené databáze. Zahraniční zkušenosti ukazují, že samotné zpřístupnění dat bez další přidané hodnoty pro uživatele výrazně snižuje jejich atraktivitu a tím i praktické využívání. Projekt vychází z předpokladu, potvrzeného vlastními zkušenostmi z práce s organizacemi v sociálním sektoru, že jejich možnosti pro analytické využití dat jsou velmi omezené, kdy nejvyšší úroveň, na kterou jsou obvykle schopny se dostat, je základní popisná statistika (a to ještě u menšiny z nich). Projekt proto chápe samotné vytvoření databáze jenom jako první krok k tomu, aby mohla být zapojeným organizacím nabízena přidaná analytická hodnota, a to v takové podobě, kterou budou schopny (při odpovídající počáteční podpoře) používat ve své běžné praxi pro zlepšení nastavení organizačních praktik a mechanismů změny realizovaných intervencí a při jejich legitimizaci vůči vnějším aktérům. Tyto změny nemusí být převratné, ale i malé zlepšení znamená obrovské souhrnné dopady pro zapojené organizace. Zahraniční přístupy se zaměřují především na osvětu, tj. proč je důležité hodnocení impaktu a jak je možné ho realizovat, pořádání seminářů, publikování průvodců. To však nestačí k tomu, aby organizace skutečně změny zavedly, protože k tomu nemají dostatečné kapacity. Mohou si samozřejmě najmout externí poradenské služby, ale to si jediná většina nemůže dovolit a jednak bez možnosti benchmarkingu půjde o izolované pokusy s velmi omezeným efektem.

¹⁵ Rozhovor s předsedkyní ČSÚ, 13.9.2016, Hospodářské noviny: <http://archiv.ihned.cz/c1-65435770-cekam-na-e-volby>

Uvedené dva základní aspekty a navíc jejich propojení ve vzájemně se posilující smyčku představují zásadní inovaci oproti dosavadním zahraničním přístupům. Smyčkou rozumíme to, že rozsah databáze zvyšuje její kapacitu pro vytváření kvalitní analytické nadstavby, která je zásadním faktorem zájmu o zapojení organizace do sběru dat. Čím větší databáze, tím lepší přidaná hodnota pro její využití a tím větší zájem o poskytnutí dat. Mzivem tohoto mechanismu je princip zpřístupnění sofistikovaných analytických a hodnotících postupů co nejširšímu spektru organizací bez ohledu na jejich velikost, zdroje, znalosti a další předpoklady. Typově jde o disruptivní a frugální inovaci, kdy s výrazně menšími náklady (díky konceptu sdíleného měření), oproti individuálnímu a komerčnímu poradenství, je dosahováno dostatečně kvalitních znalostních výstupů využitelných pro zvýšení efektivity sociálních intervencí.

(6) Objasnění nákladových položek

(a) Osobní náklady

Mzdové sazby pro úvazky jsou stanoveny podle maximální úrovně obvyklých cen a platů OPZ (74 000 Kč, včetně odvodů, což je pod úrovní mzdových sazeb v CIS VŠEM). Délka projektu je 36 měsíců. Celkový rozsah úvazků v člověkoměsících činí 44 měsíců (pozice metodik, odborný garant/výzkumník, evaluátor), což představuje pouze 1,25 celého úvazku na celý projekt. Od členů týmu je očekávána špičková znalostní odbornost, kterou dokládá přehled dosažené expertizy pracoviště CIS, a také vysoké pracovní nasazení pro zvládnutí širokého záběru realizovaných aktivit v různých fázích znalostního cyklu, včetně vývoje, testování, aplikace a evaluace. Rozsah úvazku a mzdová sazba pro odborného konzultanta pro vedení vývoje, testování a aplikaci IT řešení DP byly stanoveny na základě vnějšího expertního odhadu, a to na 12 člověkoměsíců, ve mzdové sazbě 84 000 Kč. Odhad je založen na formulaci tzv. uživatelských scénářů, které budou v IT řešení realizovány. Předpokládána je úzká spolupráce mezi odborným konzultantem pro IT řešení a metodikem, výzkumníkem a evaluátorem. Pro potřeby IT řešení je dále odhadována ad hoc expertiza supervizora IT řešení, a to v rozsahu 200 hodin v sazbě 800 Kč (DPP), což je dolní hranice pro seniorního IT experta.

Vedle pracovních úvazků představují další osobní náklady **ad hoc expertní vstupy**, které budou realizovány ve formě DPP. Expertní vstupy jsou předpokládány pro řešení specifických aspektů, které nebude možno pokrýt vnitřními znalostními kapacitami, a to pro IT řešení, pro metodiky a pro výzkum. Pro vstupy na **centrální úrovni** je předpokládáno celkem 10 expertních vstupů v průměrném rozsahu 100 hodin, s hodinovou sazbou 400 Kč. Příkladem specifických expertních vstupů je zejména modelace pro analýzu nákladů a užitků (přínosů) intervencí, hodnotu sítí a alternativního nastavení realizovaných intervencí. Dalším příkladem je zpracování specifických doplňků (dle jednotlivých CS) k jádrové metrice pro hodnocení sociální a ekonomické integrace a oponentních posouzení k vytvářeným metodikám.

Pro vstupy na **lokální úrovni** je předpokládáno 120 expertních vstupů (podle počtu zapojených organizací) v průměrném rozsahu 60 hodin, s hodinovou sazbou 300 Kč. Jde o průměrné hodnoty. Dle provedeného průzkumu je možno předpokládat, že rozsah expertních kapacit se bude lišit podle organizací, a to zhruba v třetinových podílech: třetina organizací bude schopna se zapojit nad uvedeným průměrem, třetina organizací pod ním. Zapojení lokálních organizací prostřednictvím expertních vstupů je předpokládáno zejména pro kontextualizaci vytvářených metodik. Příkladem lokálních expertních vstupů jsou stanoviska k metodikám (metrikám) podle specifik CS a k nastavení analytických výstupů z hlediska uživatelských potřeb a komfortu a dále stanoviska k metodikám hodnocení kapacit (organizačních praktik) a mechanismů změny (sociálních intervencí).

(b) Náklady na služby

Náklady na služby zahrnují platby za sběry dat pro zapojené organizace, a to podle počtu provedených sběrů. Náklady na jeden sběr jsou stanoveny na 1000 Kč a vycházejí z cenových relací pro typově podobná zjišťování (osobní dotazování v rozsahu 30-60 minut podle stanovené struktury a se záznamem). Pokud by se sběr zadával externě, pohybují se náklady dle průzkumu nabídky trhu v rozmezí 1000-1500 Kč. K tomuto rozmezí by však bylo nutno připočítat další náklady pro externího sběrače, tj. zejména náklady na dopravu, školení (zjišťování vyžaduje znalost specifických postupů pro každou CS), řešení problému ochrany osobních dat a náklady na přítomnost odborného dozoru při zjišťování. Stanovená výše platby za měření v projektu (1000 Kč) je tedy v tomto kontextu (ve srovnání s externím zjišťováním) více než příznivá.

Odhady počtu zapojených organizací a počtů měření vycházejí z průzkumu realizovaného pro potřeby přípravy projektové žádosti, viz bod 1, Přílohy 4. V principu platí, že čím více organizací bude zapojeno a čím více měření proběhne (při dodržení stanovených standardů kvality), tím bude efekt projektu větší. Průzkum ukázal, že předpokládaná kapacita pro zapojení velmi výrazně převyšuje počty stanovené v projektu. Je však nutno brát v úvahu, že průzkum u organizací nemohl hodnotit možný rozsah jejich zapojení podle požadovaných kvalitativních standardů, je tedy vhodné uvažovat korekci dostupných měření alespoň o 50 % (podle zkušeností z projektu Justice Data Lab z UK). I v takovém případě je však rozsah kapacit pro měření 4-5x vyšší oproti požadavkům projektu. V ČR však žádné zkušenosti s tímto přístupem nejsou k dispozici (kromě velmi malého vzorku projektů podpořených v sociálně inovačních výzvách OP LZZ), je tedy vhodná opatrnost. Pokud by reálná zkušenost ukázala, že využitelná kapacita pro měření i zapojení organizací je významně vyšší, nabízí se možnost restrukturalizace výdajů na měření pro zapojené organizace ve druhé polovině projektu nebo získání dalších zdrojů na toto zapojení od třetích subjektů.