



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Věcné hodnocení hodnoticí komise 03_15_018 ze dne 31. 5. 2019

Výzva č.	Registrační číslo projektu	Název projektu
03_15_018	CZ.03.3.X/0.0/0.0/15_018/0013974	Tvorba systému sociálně zdravotního pomezí v kraji Vysočina

INOVAČNÍ ZÁMĚR

Kritéria

Název kritéria	POTŘEBNOST
Popis	Projektový záměr identifikuje reálný, významný a dlouhodobě neřešený problém špatné provázanosti zdravotních a sociálních služeb. Problém je dobře podložen prameny (zpravidla v podobě existujících analytických či (pseudo)strategických dokumentů veřejné správy), jsou dobře vysvětleny jeho důsledky a také některé příčiny. Současná roztríštěná péče o osoby s potřebou dlouhodobé sociální péče různého rozsahu a náročnosti má dopad na klienty samotné, vyvolává přetíženost všech, kteří služby poskytují, a v neposlední řadě má dopad na veřejné finance, které nejsou ze značné (avšak v KPZ nevyčíslené) míry využívány efektivně. Navíc nejsou k dispozici aktuální data, se kterými by mohli jak klienti služby, tak poskytovatelé této služby pracovat. HK se plně ztotožňuje s potřebou tento problém řešit. Přesto, na úrovni vymezené problému, spatřuje HK dva související okruhy nedostatků. Zaprvé, některé příčiny a projevy problému jsou poněkud nevhodně formulovány jako absence určitých nástrojů („chybějící následné koncepční materiály“, „neexistence uceleného systému informování občanů“) a ne vždy jsou dobře popsány konkrétní situace a potřeby aktérů, které by tyto nástroje měly řešit. To je relativně běžný problém ve smyslu „náš problém je, že nemáme kladivo“. Zadruhé, chybí hlubší empatický vhled do situace, postojů a potřeb relevantních aktérů (což nepřímo potvrzuje i žadatel ve své analýze rizik - možným rizikem je neochota přijmout nový systém), přitom by žadatel, pokud si je jistý mechanismem intervence, kterou v některých ohledech značně detailně předjímá, měl mít toto prozkoumáno (například metodami z okruhu Human Centred Design - (ANON. 2013)). Pokud si žadatel natolik jistý mechanismem intervence není (což je vhodnější východisko pro pokus o změnu komplexního socioekonomického systému), pak by měl zvolit způsob change managementu vhodný pro danou míru komplexity problému. Pro základní konceptualizaci komplexity viz např. (Kurtz a Snowden 2003).
Slovní hodnocení	Dobré



Název kritéria	NOVOST A JEDINEČNOST INOVACE
Popis	<p>Inovace spočívá ve vytvoření vlastního systému integrujícího všechny důležité aspekty sociálního pečování s respektováním principu subsidiarity. V KPZ není uvedeno, zda se jedná o zcela nový přístup k řešení problému v rámci České republiky, či zda již v minulosti nějaké kroky v tomto směru byly podniknuty, a pokud ano, tak s jakým úspěchem. Předpokládá se, že by se projektem prověřená inovace dala následně využít v celé ČR. Míra inovativnosti je v KPZ problematická. Na jednu stranu by sice bylo možné označit odstranění problému neprovázanosti sociálních a zdravotních služeb za průlomové v českém kontextu, na druhou stranu žadatel vychází z poměrně konzervativních východisek a chce využít poměrně konzervativních nástrojů, což nedodává věrohodnosti z hlediska možnosti danými nástroji kýzeného cíle skutečně dosáhnout. Výtky v tomto ohledu jsou rozvedeny především u následujícího kritéria. HK vnímá projekt jako hraničně přijatelný z hlediska míry inovace především vzhledem ke způsobu jeho realizace.</p>
Slovní hodnocení	Dostatečné

Název kritéria	ZLEPŠENÍ A DOPAD INOVACE
Popis	<p>HK shledává hlavní problém KPZ v tom, že (i) žadatel příliš neobhájil zvolený způsob řešení problému a (ii) že zvolený způsob realizace je ve světle aktuálních poznatků obtížně obhajitelný. Žadateli se tak nepodařilo zcela přesvědčit HK o reálnosti dosažení vyšší účinnosti navrhovaného řešení, tedy že zvolený způsob řešení problému může uspět. Detailněji lze nedostatky a především případná možná vylepšení shrnout následovně: 1. Žadatel má ambice poměrně velké systémové změny, nicméně chybí jakékoli úvahy, odkazy, či přihlášení se k nějaké konkrétní praxi nebo teorii change managementu. Mechanismus změny je zjevně opírá o kombinaci Empirical-rational a Power-coercive strategie a zcela zanedbává Normative re-education přístup ke změně; pro vymezení viz např. (Quinn a Sonenshein 2008). Jinými slovy, žadatel volí strategii „vymyslíme, jak to má být správně a pak o tom ostatní přesvědčíme nebo jim to nařídíme“ a nikoliv „provedeme ostatní procesem, díky kterému si na změnu přijdou sami“. Toto je zjevné např. ze zmínek žadatele o přenosu „best practice“. Neúčinnost přístupu žadatele pro změny složitějších systémů je dobře vysvětlena v základní literatuře z oblasti Systems Thinking (Seddon 2005; 2008), případně (ANON. nedatováno) a rozdíly obou přístupů vysvětleny ve (Wauters 2017) (odkazována je anglická verze původně holandského článku). Žadatel tak má v zásadě mechanický přístup ke změně. Implicitně vnímá problém jako problém špatně fungujícího stroje (což je typické pro hierarchické systémy), který je nutné (a možné) navrhovanými aktivitami přenastavit, a mimo rámec jeho uvažování je pohled</p>



	<p>na vztahy v systému jako na organismus. 2. Míra uvažované systémové změny může být taková, že by žadatel mohl uvažovat o své roli spíše ve smyslu system stewardship (Hallsworth 2011), případně, že proces změny by mohl mít podobu vzniku transition aren v duchu transition theory (Wauters 2015, s. 112 - 159). 3. Žadatel příliš neuvažuje o limitech přenositelnosti zahraničních modelů. Inspirace rakouským modelem není v zásadě chybná, chybí však úvahy o limitech přenositelnosti podobných modelů mezi různými kontexty (v Rakousku je např. výrazně jiné pojetí role standardů sociálních služeb). Jinými příklady, které vznikly zpravidla normativně re-edukativním způsobem změny, lze nalézt např. v (ANON. 2014), (Wauters a Dinkgreve 2016) nebo u organizace Buurtzorg, která je stručně popsána např. v (Adams et al. 2017) (kde lze nalézt i dobrý stručný teoretický úvod do problému integrace služeb) a také v češtině v (Laloux 2016). K dílčí aktivitě vytvoření centrálního registru (jehož potřeba se zdá smysluplně obhájena), může být vhodné seznámit se některými pohledy na otázky elektronizace z pozice systems thinking (Caulkin et al. nedatováno). 4. Část 4 KPZ - Cíl a změna je pojata značně problematicky. Očekávaná změna je popsána velmi obecně a dílčí cíle jsou formulovány v zásadě na úrovni provedení projektových aktivit, které jsou naopak poměrně konkrétní (možná až příliš na inovaci komplexního systému) a přitom nedostatečně obhájené. Tato část KPZ tak působí jako by žadatel velmi přesně věděl, co chce dělat (vím, jaké chci použít nástroje), neměl jasnou představu, jak přesně jím uvažované nástroje budou ovlivňovat danou oblast a měl jen obecnou představu o tom, co má být výsledkem. 5. HK vítá, že žadatel poměrně obšírně sdílel dosavadní úvahy o evaluaci. Tyto jsou dostatečně (až nadbytečně) detailní v oblasti toho co chce žadatel zjistit (evaluační otázky a podotázky), relevantní jsou i některé uvažované zdroje dat. Bohužel téměř chybí jakákoli bližší informace o samotném evaluačním designu, tedy JAK bude evaluace prováděna (kromě banálně obecné informace o kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod a obdobně generickém popisu evaluačních výstupů). HK především postrádá alespoň základní metodologický nástin způsobu šetření kauzálních účinků intervence (evaluační otázka 2) tak, jak o něm žadatel ve vztahu k logice projektu a očekávaným výsledkům evaluace přemýslí. Zde HK připomíná, že v ideálním případě jsou design evaluace a intervence připravovány současně neboť drobné úpravy intervence mohou výrazně posílit její evaluovatelnost a současně operacionalizace evaluačního výzkumu často vede k ujasnění samotné intervence. 6. Z KPZ možná vypadla část věnované problematice case managementu - je stručně zmíněna odkazem na jinou část KPZ na str. 8, avšak jiné informace o case managementu (který může být klíčový) HK nenalezla. 7. Udržitelnost inovace je spojena se změnou financování dlouhodobé sociální péče v ČR. Žadatel nepředkládá alternativní řešení, tj. řešení bez legislativní úpravy. HK doporučuje, aby v žádosti žadatel tuto alternativu rozpracoval. Přes výše uvedené výhrady HK shledává v předloženém KPZ dobrý potenciál za předpokladu, že budou tyto problémy reflektovány v rozpracování do plné žádosti.</p>
Slovní hodnocení	Dostatečné



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Název kritéria	ZAPOJENÍ INOVAČNÍCH AKTÉRŮ
Popis	Projekt zmiňuje významné množství relevantních aktérů, detailně vysvětleny jsou jejich role a postoje. Cílové skupiny jsou zvoleny relevantně. Za dílčí nedostatek lze označit omezený vhled žadatele do situace aktérů, což vyplývá z formulace některých rizik projektu. Uvažovaní aktéři jsou relevantní rovněž i pro advocacy celého řešení. Podoby zapojení aktérů by se měly dotknout případné změny ve smýšlení o mechanismu změny, který i v oblasti šíření inovace spoléhá na empiricko-racionální strategii. Žadatel si je například vědom rizika nezájmu ze strany lékařského personálu. Neuvádí, jak se hodlá s tímto rizikem vypořádat. HK doporučuje, aby popisu eliminace tohoto rizika byla v plné žádosti věnována zvýšená pozornost.
Slovní hodnocení	Dostatečné

Název kritéria	ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ
Popis	<p>Žadatel předložil velmi poctivě a pečlivě připravený záměr, který však příliš vychází ze stávajících myšlenkových vzorců.</p> <p>Za hlavní problém HK považuje, že žadatel neprokázal hlubší vhled do problematiky change managementu (řízení změny) takových systémů, jakými je komplex zdravotních a sociálních služeb.</p> <p>Hodnoticí komise doporučuje předběžnou žádost k rozpracování do podoby plné žádosti za předpokladu, že žadatel velmi dobře ošetří problémy popsané v kritériu Zlepšení a dopad inovace.</p> <p>HK doporučuje vyjít ze zdrojů odkazovaných v tomto hodnocení, přičemž klíčové jsou první dva uvedené.</p> <p>HALLSWORTH, Michael, 2011. System Stewardship?: The Future of Policy Making? [online]. B.m.: Institute for Government. Working paper. Dostupné z: https://www.instituteforgovernment.org.uk/publications/system-stewardship</p> <p>QUINN, Robert E a Scott SONENSHEIN, 2008. Four General Strategies for Changing Human Systems. In: Handbook of Organization Development [online]. Thousand Oaks: Sage Publications, s. 10. ISBN 978-0-7619-2812-6. Dostupné z: https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/17525_Chapter_5.pdf</p> <p>ADAMS, Eddy, Mike CAMPBELL, Fintan FARRELL, Toby JOHNSON, Richard KOKEŠ, Vladimír KVÁČA, Allan MERCER, Jyostna PATEL a Leda STOTT, 2017. Integrated services - Early lessons from transnational work in the European Social Fund. B.m.: Publications Office of the European Union. Technical Dossier no.3. ISBN 978-92-79-73932-3. https://ec.europa.eu/esf/transnationality/filedepot_download/1145/1202</p>



	<p>ANON., 2013. HCD: Design zaměřený na člověka [online] [vid. 2019-02-14]. ISBN 978-80-905480-1-5. Dostupné z: http://eknihy.knihovna.cz/kniha/hcd-design-zamereny-na-cloveka</p> <p>ANON., 2014. Saving money by doing the right thing?: Why ?local by default? must replace ?diseconomies of scale? [online]. B.m.: Locality. Dostupné z: https://locality.org.uk/wp-content/uploads/2018/03/Locality-Report-Diseconomies-updated-single-pages-Jan-2017.pdf</p> <p>ANON., nedatováno. Systems Approaches to Public Sector Challenges READ online. OECD iLibrary [online] [vid. 2019-03-27]. Dostupné z: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/systems-approaches-to-public-sector-challenges_9789264279865-en</p> <p>CAULKIN, Simon, Charlotte PELL a Janice MACK, nedatováno. The Vanguard Periodical?: The Vanguard Method and Digital [online]. Buckingham: Vanguard Consulting. Vanguard Periodical, 3. Dostupné z: https://vanguard-method.net/periodical/</p> <p>KURTZ, C F a D J SNOWDEN, 2003. The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. IBM SYSTEMS JOURNAL. 42(3), 22. http://alumni.media.mit.edu/~brooks/storybiz/kurtz.pdf</p> <p>LALOUX, Frederic, 2016. Budoucnost organizací?: Průvodce budováním organizací v 21.století na základě evoluce lidského uvažování. B.m.: Nakladatelství Peoplecomm. ISBN 978-80-87917-29-9.</p> <p>SEDDON, John, 2005. Freedom from Command and Control: Rethinking Management for Lean Service. B.m.: CRC Press. ISBN 978-1-56327-327-8.</p> <p>SEDDON, John, 2008. Systems Thinking in the Public Sector. B.m.: Triarchy Press. ISBN 978-0-9550081-8-4.</p> <p>WAUTERS, Benedict, 2015. Toolkit for supporting social innovation with ESIF [online]. Brussels: ESF AGENTSCHAP VLAANDEREN. Dostupné z: http://www.latitudeconsulting.eu/images/toolkit_innovatie.pdf</p> <p>WAUTERS, Benedict a Mark DINKGREVE, 2016. Improving the quality of public service and reducing costs: lessons from the public youth protection agency of Amsterdam (Netherlands).</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

	<p>https://ec.europa.eu/esf/transnationality/content/doing-more-less-jeugdbescherming-regio-amsterdam</p> <p>WAUTERS, Benedict, 2017. Zelfsturing in publieke dienstverlening: een verhaal van twee paradigma's. Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement. (1), 19. http://www.latitudeconsulting.eu/images/EN_Self_steering_in_Public_Service_translation.pdf</p>
Výsledné slovní hodnocení projektu	<p>Hodnotící komise doporučuje předběžnou projektovou žádost k rozpracování do formy plné projektové žádosti.</p>