



#### Informace o projektu

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Název projektu             | Centrum sociálních inovací ve veřejných knihovnických a informačních službách |
| Registrační číslo projektu | CZ.03.3.X/0.0/0.0/15_124/0006474  |
| Příjemce                   | Masarykova univerzita v Brně, Filozofická fakulta, KISK                       |
| Doba realizace projektu    | 2017 - 2020   |

## Závěrečná evaluační zpráva projektu CIDES

Centrum sociálních inovací ve veřejných knihovnických a informačních službách



(ilustrace: Fotografie ze závěrečné projektové konference Sociální inovace v knihovnách 2020)

#### Informace k dokumentu

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Výstup klíčové aktivity | KA 05 Evaluace, návaznost na: EP, PEZ1, PEZ2, PEZ3a4, PEZ5  |
| Zpracovatel             | Interní evaluační tým projektu<br>senior evaluační: Ing. Jiřina Bělehradová Svitáková, MBA, Ph.D. |
| Hodnocené období        | 2017- 2020  |
| Příloha ZoR             | zpracování do 31. 8. 2020, příloha Závěrečné ZoR  |

## Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Úvod</b> .....   | <b>3</b>  |
| Účel a cíle ZEZ projektu .....  | 3         |
| <b>1. Shrnutí projektu a jeho průběhu</b> .....   | <b>4</b>  |
| 1.1. Soulad s plánem, faktory úspěchu a bariéry.....  | 5         |
| 1.2. Proces dle klíčových aktivit projektu.....   | 7         |
| 1.3. Dosažení cílové hodnoty monitorovacích indikátorů.....   | 9         |
| 1.4. Shrnující projektové statistiky.....   | 11        |
| <b>2. Zhodnocení dopadových evaluačních otázek</b> .....  | <b>13</b> |
| 2.1. EO9 Jaký je dopad každého dílčího projektu podpořeného v KA Akcelerátor na knihovnu, její cílové skupiny a komunitu? .....                             | 13        |
| 2.2. EO10 Jaká je celková efektivita realizace KA Akcelerátor sociálních inovací v podpořených knihovnách? .....  | 17        |
| 2.3. Souhrn zhodnocení KA Inkubátor .....   | 19        |
| 2.4. EO12 Do jaké míry bylo dosaženo cíle projektu - zvýšení počtu aktivit zaměřených na sociálně ohrožené skupiny především ve veřejných knihovnách? ..... | 20        |
| 2.5. EO13 Do jaké míry se prokázala výhodnost zavádění sociálních inovací v knihovnách pro knihovnu, zřizovatele a komunitu? .....                          | 22        |
| <b>3. Udržitelnost projektu</b> .....   | <b>24</b> |
| 3.1. Koncepce, studium a vzdělávání.....  | 24        |
| 3.2. Udržitelnost v akcelerovaných projektech .....   | 24        |
| 3.3. Udržitelnost vytvořených nástrojů .....  | 25        |
| 3.4. Navazující projekty a aktivity .....   | 25        |
| <b>4. Závěr</b> .....   | <b>26</b> |
| <b>Zdroje pro zpracování ZEZ</b> .....  | <b>30</b> |
| <b>Seznam připojených a samostatných příloh ZEZ</b> .....   | <b>31</b> |
| Příloha 1 Teorie změny projektu .....   | 32        |
| Příloha 2 Původní harmonogram projektu .....  | 33        |
| <br>  |           |
| <b>Seznam obrázků a tabulek</b>   |           |
| Obrázek 1 Reálný harmonogram realizace projektu CIDES .....   | 4         |
| Obrázek 2 Úvodní stránky Metodiky evaluace akcí a Metodiky FS pro knihovny.....   | 8         |
| <br>  |           |
| Tabulka 1 Hodnoty hlavních indikátorů .....   | 9         |
| Tabulka 2 Seznam plnění indikátoru 80500 - dokumenty .....  | 9         |
| Tabulka 3 Seznam plnění indikátoru 69301 - nástroje.....  | 10        |
| Tabulka 4 Akcelerované projekty a jejich dopad na knihovnu, cílové skupiny a komunitu ...   | 14        |

## Úvod

Tato závěrečná evaluační zpráva navazuje na Evaluační plán (EP) projektu **Centrum sociálních inovací ve veřejných knihovnických a informačních službách (CIDES)** a jeho pět průběžných evaluačních zpráv. Dle textu výzvy 03\_15\_124 je evaluace povinnou klíčovou aktivitou, která probíhá po celou dobu realizace projektu.

Na realizaci KA Evaluace se v realizačním týmu podílejí zejména následující pozice:

- Senior evaluátor: **Ing. Jiřina Bělehradová Svitáková, MBA, Ph.D.**
- Odborný gestor projektu: **PhDr. Ladislava Zbiejczuk Suchá, Ph.D.**
- Odborný gestor projektu: **Mgr. Eliška Bartošová**

Za průběh a vytvoření výstupů KA Evaluace je zodpovědný senior evaluátor, kterého lze kontaktovat na [jirina.svitakova@gmail.com](mailto:jirina.svitakova@gmail.com) nebo +420 724 344 816.

## Účel a cíle ZEZ projektu

ZEZ je zpracovávána v těsné návaznosti na ukončení projektu, po rozpuštění projektového týmu, současně se Závěrečnou zprávou o realizaci projektu, přičemž **jejím účelem je především stručné a dobře čitelné shrnutí o výstupech, výsledcích a dopadech projektu.**

Procesní zhodnocení a detailní popisy jednotlivých KA byly předmětem předchozích pěti průběžných evaluačních zpráv, ze kterých ZEZ vychází, a které jsou dostupné společně s ostatními projektovými výstupy na webu realizátora projektu:

<https://kisk.phil.muni.cz/komunitni-knihovna/evaluacni-zpravy-a-odborne-publikace>

**Cíle ZEZ jsou navázány na evaluační otázky:**

1. Souhrnně zodpovědět všechny **procesní evaluační otázky** (EO) z EP:  
EO1 *Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?*  
EO2 *Do jaké míry je projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?*  
EO3 *Jaké očekávané a neočekávané faktory podpořily úspěšnou realizaci projektu?*  
EO4 *Jaké překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?*
2. Zodpovědět **dopadové EO** určené pro PEZ5 v EP projektu:  
EO9 *Jaký je dopad každého dílčího projektu podpořeného v KA Akcelérátor na knihovnu, její cílové skupiny a komunitu?*  
EO10 *Jaká je celková efektivita realizace KA Akcelérátor sociálních inovací v podpořených knihovnách?*  
EO12 *Do jaké míry bylo dosaženo cíle projektu - zvýšení počtu aktivit zaměřených na sociálně ohrožené skupiny především ve veřejných knihovnách?*  
EO13 *Do jaké míry se prokázala výhodnost zavádění sociálních inovací v knihovnách pro knihovnu, zřizovatele a komunitu?*
3. Popsat udržitelnost projektu a celkově zhodnotit projekt z hlediska evaluace.

# 1. Shrnutí projektu a jeho průběhu

Projekt realizátora KISK (FF MU) *Centrum sociálních inovací ve veřejných knihovnických a informačních službách* (CZ.03.3.X/0.0/0.0/15\_124/0006474) byl realizován s souladu s plánem a předpoklady po dobu tří let (1.6.2017 - 30.6.2020 viz Harmonogram níže).

**Anotace projektu** v projektové žádosti specifikovala, že *“projekt podporuje rozvoj sociálně inovativních projektů v knihovnách a institucích poskytujících veřejné informační služby v ČR. Cílem je podpořit zejména veřejné knihovny ve snaze nabídnout sociálně prospěšné služby v rámci obsluhované komunity. Vzniká inkubátor projektů sociálních inovací a akcelerační program, dále vzniká mezioborová platforma pro podporu sociálních inovací v informačních službách. Projekt počítá se zapojením expertů ze zahraničí i z ČR a klade velký důraz na měření dopadu a udržitelnost.”* Realizace projektu odpovídala jeho anotaci.

Obrázek 1 Reálný harmonogram realizace projektu CIDES

|                   | KA1 - SCOUTING               | KA2 - INKUBÁTOR                  | KA3 - AKCELERÁTOR             | KA4 - KONFERENCE             | KA 5 - EVALUACE              |
|-------------------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 6/2017            | Mapování stavu               |                                  |                               |                              |                              |
| 7/2017            | prostředí v knihovnách       |                                  |                               |                              | Evaluační plán               |
| 8/2017            | Vyhledávání slibných         |                                  |                               |                              |                              |
| 9/2017            | inovačních nápadů,           |                                  |                               | Přípravy obsahu,             |                              |
| 10/2017           | projektů a osob              |                                  |                               | domlouvání expertů,          |                              |
| 11/2017           | Analýza dat, formulace       |                                  |                               | příprava webu,               |                              |
| 12/2017           | zjištění ze scoutingu.       | Příprava Inkubátoru              |                               | konference a                 |                              |
| 1/2018            | Zpracování výstupů.          | vytvoření metodik                |                               | workshopů                    | PEZ1 - procesní              |
| 2/2018            |                              | pro designové sprinty            |                               | <b>Konference 2017 (I)</b>   | (6m realizace projektu)      |
| 3/2018            |                              | "Infodny" v krajích              |                               | vyhodnocení                  | (t: ZoR II. k 31.3.2018)     |
| 4/2018            | průběžný                     |                                  |                               |                              |                              |
| 5/2018            | scouting                     | <b>Inkubátor 2018 (I + II)</b>   |                               |                              |                              |
| 6/2018            |                              | (Praha, Brno)                    |                               |                              |                              |
| 7/2018            |                              | vyhodnocení                      | příprava Akcelérátoru         |                              | PEZ2 - po Inkubátoru         |
| 8/2018            |                              |                                  |                               | Přípravy obsahu              | 2018 (I a II)                |
| 9/2018            |                              | ex-post vyhodnocení              |                               | Domouvaní expertů            | (t: ZoR III. k 30.9.2018)    |
| 10/2018           |                              |                                  |                               | Zajištění Pragulic           |                              |
| 11/2018           |                              |                                  | <b>Průběžný Akcelérátor</b>   | Akvizice účastníků           |                              |
| 12/2018           |                              |                                  | (Jundrov)                     | Workshopy, přednášky         |                              |
| 1/2019            |                              |                                  | (KpBB)                        | <b>Konference 2018 (II)</b>  |                              |
| 2/2019            |                              |                                  | (Ověřeno)                     | vyhodnocení                  |                              |
| 3/2019            |                              | příprava Inkubátoru              | (Třinec)                      | ex-post vyhodnocení          |                              |
| 4/2019            |                              | identifikace lokalit             | (Litvínov)                    |                              |                              |
| 5/2019            |                              | vytvoření metodik                | (FabLab Ústí)                 |                              |                              |
| 6/2019            |                              | <b>Inkubátor 2019 (III + IV)</b> | (Udržitelnost)                |                              |                              |
| 7/2019            |                              | (Karlovy Vary, ÚnL/Lit)          | (Husovice)                    |                              | Spojená PEZ3a4               |
| 8/2019            |                              | vyhodnocení                      | (Mladí Romové)                |                              | Inkubátor III a IV, AKC      |
| 9/2019            | <b>vědecký článek</b>        |                                  | (Mládež)                      | Přípravy obsahu              | (t:ZoR V k 30.9.2019)        |
| 10/2019           | fokusní skupiny              |                                  | (Dobrovolnictví)              | Domouvaní expertů            |                              |
| 11/2019           |                              |                                  |                               | Zajištění zážitku            |                              |
| 12/2019           | dotazníkové šetření          |                                  | <b>průběžné vyhodnocení</b>   | Akvizice účastníků           |                              |
| 1/2020            | <b>Mapa soc. inovací</b>     | ex-post vyhodnocení              |                               | Workshopy, přednášky         |                              |
| 2/2020            | Co dokáže knihovna           | <b>Individ.Inkubátor</b>         | ukončení a vyhodnocení        | <b>Konference 2019 (III)</b> |                              |
| 3/2020            |                              | (Klatovy)                        | prvních akcelérátorů          | vyhodnocení                  | PEZ5                         |
| 4/2020            |                              | vyhodnocení                      |                               | ex-post vyhodnocení          | AKC, Konf., ex-post INK      |
| 5/2020            | <b>popis nových nástrojů</b> | <b>dokončení metodiky</b>        | <b>dokončení akcelérátorů</b> | <b>popis nových nástrojů</b> | (t: 30.5.2020, příloha ZZoR) |
| žád.prodl. 6/2020 | <b>zprac. dokumentů</b>      | <b>popis nových nástrojů</b>     | <b>celkové zhodn. AKC</b>     |                              | <b>nástroje, dokumenty</b>   |
| admin. 7/2020     |                              | <b>zprac. dokumentů</b>          | <b>nástroje, dokumenty</b>    |                              | <b>ZEZ - shrnutí</b>         |
| projektu 8/2020   |                              |                                  |                               |                              | (t: 31.8.2020, ZZoR)         |

(Původní harmonogram projektu viz [Příloha 2](#), všechny harmonogramy viz PEZ5.)



## 1.1. Soulad s plánem, faktory úspěchu a bariéry

Z hlediska závěrů procesní evaluace (tzn. průběžného vyhodnocování procesních evaluačních otázek v průběžných evaluačních zprávách projektu: EO1 *Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?* EO2 *Do jaké míry je projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?* EO3 *Jaké očekávané a neočekávané faktory podpořily úspěšnou realizaci projektu?* EO4 *Jaké překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?*), lze konstatovat, že:

- Projekt byl v roce 2016 navržen s hlubokou znalostí potřeb knihovnického prostředí tak, že bylo možné jej realizovat bez zásadních změn<sup>1</sup>, s platností jeho Teorie změny (viz připojená [Příloha č. 1](#)). V průběhu realizace docházelo v souladu s výzvou OPZ (03\_15\_124 *Podpora inovačního prostředí*) k testování různých přístupů a formátů k podpoře inovačního prostředí v českých knihovnách. Projekt ve své nabídce podpory (zejména v KA Inkubátor a KA Akcelérátor) pružně reagoval na identifikované potřeby knihoven (zjišťované v KA Skauting) a podporoval vzájemné sdílení a zapojování expertů (zejm. v KA Konference).
- Úspěšnou realizaci projektu podpořilo několik zásadních faktorů:
  - **Kvalita týmu:** vysoká různorodost týmu, která značně zvýšila jeho dosah a možnosti využívání sociálního kapitálu jednotlivých členů. Rozsáhlé odborné kompetence všech členů projektového týmu a to včetně schopnosti reagovat na nutné změny na pozicích. Funkční spolupráce s partnerem projektu Městská knihovna Třinec. Zapojení studentů KISK FF MU do realizace a podpora vedení KISK FF MU.
  - **Flexibilita realizace:** flexibilita týmu při nutnosti změnit strategii a formáty podpory v návaznosti na vývoj potřeb u partnerů (spolupracujících knihoven) a změny realizačního prostředí (např. virtuální formáty během nouzového stavu v souvislosti s Covid-19).
  - **Důvěra partnerů:** podařilo se navázat na důvěru KISKu u odborné knihovnické veřejnosti a prohloubit ji. Členové týmu postupně přispívali i k činnosti knihovnických organizací a spolupracovali na tvorbě Koncepce rozvoje knihoven.
  - **Vhodné načasování:** projekt se svojí realizací přesně trefil do období, kdy knihovny cítí potřebu změny a část knihovníků je přístupná inovacím.
  - **Zapojení expertů:** vytvoření sítě kvalitních českých i zahraničních expertů, kteří s projektem a KISKem dlouhodobě a spolehlivě spolupracují.
  - **Spolupráce s MPSV:** projektová manažerka Iva Kovandová, evaluátor Jáchym Růžička i vedoucí oddělení Markéta Pěchoučková s týmem efektivně konzultovali průběh projektu i dílčí aktivity a otázky, pomáhali projekt posouvat

---

<sup>1</sup> V rámci tří let realizace projektu (2017-2020) docházelo k menším úpravám jak jeho logiky (např. v oblasti návaznosti mezi Inkubátorem a Akcelérátorem, nebo v neplánovaném vytvoření eLearningových kurzů pro knihovníky), tak jeho harmonogramu (např. prodloužení podpory akcelerovaných projektů na průběžnou formu místo intenzivní krátkodobé podpory, nebo prodloužení realizace celého projektu o 1 měsíc, apod.), které jsou dobře zdokumentovány v PEZ1 až 5 projektu, neměly ale zásadní negativní vliv na jeho celkovou logiku, průběh a dopady.



k dosažení kvalitních výsledků a zprostředkovali napojení na další užitečné kontakty (například Anthropictures, konkrétně Linda Kovářová a Pavla Burgos, byly do projektu přizvány na základě setkání zástupců podpořených projektů organizovaném MPSV, užitečné bylo i setkání evaluátorů podpořených projektů).

- Mezi bariéry, které projekt překonával, patří především:
  - **Vytíženost zaměstnanců knihoven** spojená s nutností zajištění běžného provozu knihovny i v případě zájmu o aktivity projektu.
  - **Velká konkurence oborových akcí**, kterých se knihovníci mohou účastnit.
  - Zejména na začátku projektu **obavy z termínu “sociální inovace”**. U části knihovnické komunity využití tohoto slovního spojení vyvolává negativní emoce, které je potřeba před rozvinutím spolupráce překonávat.
  - **Nižší motivace zajímat se o téma sociálních inovací a designu služeb**, kdy zaměstnanci knihoven jsou často zahlceni řešením základnějších věcí spojených s fungováním knihoven. Motivaci také nepodporuje systém vykazování dopadů knihoven postavený na kvantitativních ukazatelích a přístup zřizovatelů, kteří společenskou roli knihovny často nevnímají.
  - **Nutnost podpory systémových změn v knihovnách**, kdy nelze dělat sociální inovace někde, kde spolu nekomunikuje vnitřní pracovní tým, zaměstnanci nejsou spokojeni s ohodnocením své práce a na řešení stávající agendy a akcí je jich málo. V konečném důsledku se nedařilo v očekávané míře dostávat se přímo k návštěvníkům v cílových skupinách sociálně vyloučených.
  - Jako bariéra ve vývoji služeb s dopadem na „užší cílové skupiny“ se ukázala představa managementu i řadových zaměstnanců o **důležitosti prezentace „statistických ukazatelů“** (zejména zřizovatelů, ale také ostatním knihovnám). Pokud navrhovanou změnu, byť by byla sociálně-inovativní, není možné doložit růstem statistického ukazatele (např. *Počet návštěvníků*) v míře odpovídající nasazení pracovníků (časové dotaci), je nezajímavá.
  - **Zajištění realizace v průběhu stěhování KISK MU, a také v mantinelech krizového stavu** vyhlášeného v ČR v první polovině března 2020 dle Krizového zákona, který zásadně omezil pohyb a setkávání osob, uzavřel partnerské knihovny, omezil činnost spolupracujících stakeholderů a umožnil pouze online spolupráci, kterou bylo třeba ze dne na den nastavit, technicky zprovoznit a testovat.

Celkově lze v rámci procesního zhodnocení realizace projektu konstatovat, že logika projektu je i v období jeho ukončení jasná, záměr vhodně zapadl do potřeb prostředí a podařilo se překonat realizační bariéry.

## 1.2. Proces dle klíčových aktivit projektu

Z hlediska jednotlivých klíčových aktivit projektu lze shrnout z procesního hlediska:

- **KA01 Skauting** probíhala intenzivně na začátku projektu, kdy překročila svůj plánovaný rozsah a proběhla v počtu 23 výzkumných návštěv v knihovnách. Zjištění z jejího šetření mezi knihovny byla aktivně využívána v průběhu celého projektu a podpořila také rozjezd networkingu. Mezi cenné výstupy patří odborný článek *Stimulators and barriers towards social innovations in public libraries: qualitative research study*. Následně byla KA Skauting intenzivně obnovena v druhé polovině projektu v souvislosti s výzkumnými potřebami akcelerovaných projektů a vznikajících inovačních nástrojů (př. <https://codokaze.knihovna.cz/>), otestována byla prezenční i online forma fokusních skupin pro využití v knihovnách, a pro získání informací ke specifickým tématům od odborníků napříč republikou.
- **KA02 Inkubátor pro sociální inovace v knihovnách** proběhla v plánovaném rozsahu čtyř inkubačních běhů (Praha 2018, Brno 2018, Karlovarsko 2019, Ústecko 2019), ve kterých se setkávali knihovníci a knihovnické týmy z cca 20 českých knihoven. Dále tým na žádost knihoven přepracoval základní koncept Inkubátoru tak, aby byl připraven také jako individuální, na míru jedné knihovně, v jejímž prostředí bude přímo probíhat. Mezi cenné výstupy KA02 patří nástroje „*Inkubátor sociálních inovací v knihovnách: designový proces*“ a „*Navrhujeme služby - soubor pracovních listů.*“, a také rozsáhlý eLearningový kurz „*Lepší služby*“ zaměřený na design služeb v knihovnách (<https://kisk.thinkific.com/courses/lepsi-sluzby>).
- **KA03 Akcelerátor sociálních inovací v knihovnách** z hlediska průběhu prodělala oproti plánu největší změnu, kdy místo dvou bloků podpory s pěti a pěti projekty, došlo k průběžnému vstupování projektů do akcelerační podpory, která byla intenzivnější a dlouhodobější, než očekávaná. Knihovny jsou designovému myšlení a designovému procesu otevřeny/uzavřeny různou měrou, zabývají se nejen řešením jednotlivých služeb, ale především rozvojem vlastního prostředí a postavením knihovny v místní komunitě, takže jim nebylo možné pouze nabízet experty na řešení konkrétních témat. Mezi cenné výstupy patří *11 případových studií* (které jsou samostatnými přílohami k ZEZ s označením dle indikátoru 80500) a na ně navázané *ověřené inovační nástroje* s označením dle indikátoru 69301).
- **KA04 Konference** proběhla ve významně větším než plánovaném rozsahu. Tři plánované konference pro knihovníky (Konference I - únor 2018 v Brně, Konference II - leden 2019 v Praze, Závěrečná Konference III - únor 2020 v Brně) byly zorganizovány jako vícedenní, se zahraničními hosty, a doplněny sérií workshopů různého typu. Mezi cenné výstupy patří otestovaný inovační nástroj *Trojkombinace nástrojů: Zážitek + přednáška + diskuze pro efektivní workshopy*, více na praxi zaměřený styl předávání informací s ambicí dosažení změny v myšlení účastníků. Nad rámec závazku projektových výstupů byl vytvořen a otestován rozsáhlý eLearningový kurz pro knihovníky pod názvem „*Komunitní knihovnou krok po kroku*“ (<https://kisk.thinkific.com/courses/komunitni-knihovna>).

Do KA04 patří také oblast **budování komunity a prezentace projektu**. Networking a celkově vytváření partnerských vazeb (s knihovnami a knihovníky, experty, stakeholdery) a získávání podpory pro projektové aktivity a jeho cíl, byly významnou a nedílnou součástí projektu. Tým postupně navázal spolupráci s více než 70 externími experty a zúčastnil se desítek knihovnických konferencí českých i zahraničních, setkání, kulatých stolů a dalších akcí. Pro podporu myšlenky projektu byly průběžně publikovány články, a to jak na webu projektu, tak v časopisech a na externích webech (Duha, MUNI, Impulsy, sborníky KKS, bulletin SKIP, a další).

- **KA 05 Evaluace** projektu probíhala kontinuálně a týkala se vyhodnocování celého projektu, všech projektových aktivit i jejich dílčích plnění. Intenzivní evaluační práce se vázaly především na testování nových formátů (průběžné a ex post zhodnocení Inkubátorů, konference, využití inovačních nástrojů), ale také byly principy evaluace využívány v akcelerovaných projektech a jejich prostřednictvím šířeny do knihoven. Kromě samotných evaluačních zpráv, patří mezi cenné výstupy vytvořené v KA05 „*Metodika evaluace akcí knihovny* (PDF: <https://bit.ly/2ZbaD8Y>)“ a metodika „*Jak využít metodu Focus group v prostředí knihovny* (PDF: <https://bit.ly/31WEfZD>)“. Vytvořeny byly také metodické protokoly k jednotlivým ověřeným novým a inovovaným nástrojům, které v projektu vznikly (indikátor 69301) s cílem podpořit jejich využitelnost v praxi.

Obrázek 2 Úvodní stránky Metodiky evaluace akcí a Metodiky FS pro knihovny



(Dostupné na: <https://kisk.phil.muni.cz/komunitni-knihovna/nastroje-a-metodiky>)



### 1.3. Dosažení cílové hodnoty monitorovacích indikátorů

Projekt se ve třech hlavních monitorovacích indikátorech zavázal k plnění cílových hodnot, které přeplnil v průměru o 9 %.

Tabulka 1 Hodnoty hlavních indikátorů

| Hlavní Indikátory - povinná cílová hodnota | Název/číslo   | Vstupní hodnota | Cílová hodnota | Hodnota dosažená k 30. 6. 2020 | % naplnění | Typ indikátoru |
|--|---|-----------------|----------------|--------------------------------|------------|----------------|
|  | (60000) Celkový počet účastníků   | 0               | 146            | 133*                           | 91 %       | Výstup         |
|  | (69301) Počet experimentálně či kvazi-experimentálně ověřených nových nástrojů                  | 0               | 10             | 12                             | 120 %      | Výstup         |
|  | (80500) Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních) | 0               | 17             | 20                             | 117 %      | Výstup         |

**Účastníci** (podpořené osoby nad hranici 40 hodin bagatelní podpory), jsou evidováni v systému IS ESF 2014+.

\* Podle interní evidence se prostřednictvím aktivit projektu s projektem osobně setkalo více než 400 knihovnic a knihovníků, kteří byli dále průběžně informováni o aktivitách projektu, většina však nepřekročila hranici bagatelní podpory, kdy by byli započítáni mezi účastníky.

**Dokumenty a nástroje** pro indikátory 80500 a 69301 jsou zveřejněny na webu realizátora projektu KISK FF MU v Brně:

<https://kisk.phil.muni.cz/komunitni-knihovna/nastroje-a-metodiky>

<https://kisk.phil.muni.cz/komunitni-knihovna/evaluacni-zpravy-a-odborne-publikace>

<https://kisk.phil.muni.cz/komunitni-knihovna/evaluacni-pripadove-studie>

Dostupné jsou dokumenty v PDF, nástroje umožňující převod do PDF a metodické protokoly ke všem nástrojům, popisující princip a způsob využití nástroje pro podporu přenositelnosti.

Tabulka 2 Seznam plnění indikátoru 80500 - dokumenty

| Interní číslování | Název dokumentu  |
|-------------------|--|
| 80500_01          | Evaluační Plán projektu s vyhodnocením logiky plánované realizace  |
| 80500_02          | Průběžná evaluační zpráva 1 s procesním zhodnocením zahájení projektu  |
| 80500_03          | Průběžná evaluační zpráva 2 se zhodnocením prvního běhu Inkubátorů a I. Konference   |
| 80500_04          | Sloučená průběžná evaluační zpráva 3a4 se zhodnocením prvních Akceleratorů, druhého běhu Inkubátorů a II. Konference   |
| 80500_05          | Průběžná evaluační zpráva 5 se zhodnocením vývoje závěru projektu, ex-post hodnocení Inkubátorů, zhodnocení většiny Akcelerovaných projektů a zhodnocení III. Konference |



|          |   |
|----------|---|
| 80500_06 | Závěrečná evaluační zpráva projektu   |
| 80500_07 | Analyticko-strategický dokument k Mapě sociálních inovací: Co dokáže knihovna?  |
| 80500_08 | Zpráva shrnující výsledky kvantitativního i kvalitativního šetření identifikující bariéry i příležitosti pro sociální inovace v českých knihovnách* |
| 80500_09 | Metodika inkubačního procesu na podporu sociálních inovací v knihovnách   |
| 80500_10 | Evaluační případová studie akcelerovaného projektu knihovna Jundrov   |
| 80500_11 | Evaluační případová studie akcelerovaného projektu Knihovna pro bezbariérové Brno   |
| 80500_12 | Evaluační případová studie akcelerovaného projektu Defacto (pracovní název Ověřeno)   |
| 80500_13 | Evaluační případová studie akcelerovaného projektu knihovna Třinec  |
| 80500_14 | Evaluační případová studie akcelerovaného projektu knihovna Litvínov  |
| 80500_15 | Evaluační případová studie akcelerovaného projektu SVKUL Makerspace   |
| 80500_16 | Evaluační případová studie akcelerovaného projektu Udržitelnost   |
| 80500_18 | Evaluační případová studie akcelerovaného projektu Podpora čtenářství Romské mládeže  |
| 80500_19 | Evaluační případová studie akcelerovaného projektu Mládež v knihovnách  |
| 80500_20 | Evaluační případová studie akcelerovaného projektu dobrovolnictví v knihovnách  |

\* Závěrečná zpráva z výzkumu je v současnosti připravena ke zveřejnění pod názvem **"Stimulators and barriers towards social innovations in public libraries: qualitative research study"** v recenzním řízení časopise Library & Information Science Research (nakladatelství Elsevier). V souladu s podmínkami nakladatelství není možné zveřejnit plnou verzi zprávy před samotnou publikací v časopisu, původní znění je možné zaslat po předchozí domluvě.

Tabulka 3 Seznam plnění indikátoru 69301 - nástroje

| Interní číslování | Název nového nástroje  |
|-------------------|--|
| 69301_01          | Metodické karty: Libdesign pro sociální inovace                                    |
| 69301_02          | Trojkombová kombinace nástrojů zážitků-přednáška-diskuze pro účinné workshopy      |
| 69301_03          | Inkubátor sociálních inovací v knihovnách: designový proces                        |
| 69301_04          | online platforma: Mapa sociálních inovací: Co dokáže knihovna                      |
| 69301_05          | E-learning pro knihovníky (kurzy: Lepší služby, Komunitní knihovnou krok po kroku) |
| 69301_06          | Dvojitý diamant "Ptáme se, abychom pomáhali"                                       |
| 69301_07          | Navrhujeme služby - soubor pracovních listů  |
| 69301_08          | Metodika fokusních (i online) skupin pro knihovny                                  |
| 69301_09          | Metodika evaluace akcí knihovny  |
| 69301_10          | Metodika mapování pro knihovny   |
| 69301_11          | Ověřeno - otevřená metodika  |
| 69301_12          | Knihovna pro bezbariérové město  |

## 1.4. Shrnující projektové statistiky

Nad rámec monitorovacích indikátorů, lze právě ukončený tříletý projekt *Centrum sociálních inovací ve veřejných knihovnických a informačních službách* realizovaný KISK FF MU v Brně stručně shrnout následujícími hodnotami:

- projekt byl realizován po dobu 1125 dnů (z toho celkem **772 pracovních dnů**) plus administrativa po ukončení projektu.
- v projektovém “core” týmu bylo v průběhu tří let zaměstnáno na úvazky různého rozsahu **14 členů** zajišťujících realizaci jednotlivých KA a administraci projektu.
- probíhala spolupráce s více než **70 externími experty**, z toho 8 zahraničními.
- v návaznosti na realizaci projektu a jeho výstupy bylo publikováno celkem **20 článků** pro širokou a odbornou veřejnost v 10 periodických (Knihovna, Czechdesign, ITLib, bulletin SKIP, Duha, Impulsy, Magazín M, Karlovarský deník, Mezi regály, ad.), předložen odborný článek do *Library and Information Science Research*, a zveřejněno cca **50 příspěvků na blogu** projektu, partnerů a tematických webech (např. <https://kisk.phil.muni.cz/komunitni-knihovna>, CommunitySense, knihovna Třinec, Medium, ad.)
- Prostřednictvím aktivit projektu se s projektem **osobně setkalo** více než **400 knihovnic a knihovníků**, kteří byli dále informováni o aktivitách projektu.
- v rámci KA *Skauting* byl prováděn výzkum na více než **30 knihovnách** v 9 krajích ČR.
- v rámci KA *Inkubátor* byli do designového myšlení uvedeny týmy knihovníků z **20 českých knihoven** (Městská knihovna v Praze, Městská zemská knihovna v Brně, knihovny z měst Hostivice, Olomouc, Tábor, Třinec, Polička, Cheb, Mariánské Lázně, Ostrov, Jáchymov, Karlovy Vary - krajská knihovna, Karlovy Vary - městská knihovna, Chodov, Louny, Litvínov, Ústí nad Labem - krajská knihovna, Děčín, Chomutov, ad.)
- v rámci KA *Akcelérátor* bylo podpořeno **11 akcelerovaných projektů**, z nichž jsou zpracovány samostatné případové studie.  
<https://kisk.phil.muni.cz/komunitni-knihovna/evaluacni-pripadove-studie>
- v rámci KA *Konference* byly uskutečněny **3 konferenční dny** a 5 přidružených workshopových dnů, ve kterých bylo pro cca 250 knihovníků zrealizováno **12 workshopů** různých typů, včetně zážitkových, zahraničních a “vyzkoušejte si”.

Organizovány byly také další workshopy pro knihovníky, včetně zahraničních (v prezenční i online formě), v návaznosti na akcelerované projekty nebo poptávku ze strany knihoven.

- pro potřeby knihoven a knihovníků vzniklo **12 inovačních nástrojů** s metodickými protokoly pro jejich efektivní využití, v přípravě po ukončení projektu je zpracování souhrnné knihy.

V rámci nástrojů vznikly pro knihovníky např. 2 rozsáhlé eLearningové kurzy, 4 metodiky, 1 webová platforma, metodické Libdesign Social karty, Soubor pracovních listů pro design služeb knihoven, ad.

<https://kisk.phil.muni.cz/komunitni-knihovna/nastroje-a-metodiky>

- tým propagoval projekt a účastnil se více než **10 konferencí** (např. Knihovny současnosti 2017, 2018, 2019 v Olomouci, Do černého 2018 konference MKP, NEXT Library Berlin 2018 a Aarhus 2019, UXLibs Sheffield 2018, Community informatics conference in Prato, Konference metodického centra pro výstavbu knihoven, QQML International Conference, Biobliotheca Academica, ad.) a nespočtu **odborných setkání** (SKIP, SDRUK Priorita 2 a 6, pracovní skupina Udržitelnost, seminář knihovníků Zlínského kraje, Jinonické pondělky, odborný seminář pro knihovny Lokálka, ad.)
- bylo zpracováno **6 evaluačních výstupů** průběžně vyhodnocujících proces a dopady realizace projektu.

<https://kisk.phil.muni.cz/komunitni-knihovna/evaluacni-zpravy-a-odborne-publikace>



*Ilustrace: Účastníci prvního dne Konference Sociální inovace v knihovnách, Brno, 2018*



## 2. Zhodnocení dopadových evaluačních otázek

V této kapitole je zhodnoceno plnění EO, které dle EP projektu (evaluační matice) náleží v oblasti dopadové evaluace do ZEZ. Navíc převzato z PEZ5 je zhodnocení KA Inkubátor.

### 2.1. EO9 Jaký je dopad každého dílčího projektu podpořeného v KA Akcelerator na knihovnu, její cílové skupiny a komunitu?

Detail ke každému akcelerovanému projektu je zpracovaný do samostatné **Případové studie** (PS) v komparativní struktuře (viz samostatné přílohy k ZEZ na webu realizátora projektu <https://kisk.phil.muni.cz/komunitni-knihovna/evaluacni-pripadove-studie>), které jsou nedílnou součástí hodnocení této evaluační otázky, ale vzhledem k velkému rozsahu materiálů nejsou součástí základního dokumentu. (Jednotlivé případové studie se také promítají do plnění indikátoru 80500 *Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)* a musí tedy být samostatně zveřejněny na webu realizátora projektu, i proto nemá smysl je duplikovat v textu ZEZ.)

PS popisují každý projekt z pohledu mnoha charakteristik, uvádějí proces podpory, využití metody, překonané bariéry a dosažené výsledky, zapojené stakeholdery, v závěru podpory aktualizovanou teorii změny, zpětnou vazbu hlavních beneficentů i ilustrativní galerii (je-li to v daném případě možné).

Pro potřeby souhrnného zhodnocení a formulace odpovědi na EO9 byla vytvořena následující **kvalitativní škála** hodnocení "**dopadu na knihovnu, její CS a komunitu**", využitá dále v hodnotícím textu. Vychází z obecného záměru podpory v KA Akcelerator projektu:

- (++) **prokazatelný** = lze změřit či popsat přímý dopad na cílovou skupinu knihovny, nebo lze prokázat provedení systémových změn v přímé vazbě na akceleraci.
- (+) **pozitivní** = lze proxyindikovat kladný vliv na knihovnu, její CS a komunitu, byly uskutečněny kroky, které logicky v důsledku vedou k lepším službám pro cílové skupiny knihovny.
- (0) **neutrální (sekundární)** = lze identifikovat podporu směřující k rozvoji společnosti a prostředí, v němž knihovny poskytují služby cílovým skupinám, ale bez přímého vlivu na služby a CS konkrétní knihovny.
- (-) **žádný** = nelze identifikovat žádný pozitivní ani negativní dopad akcelerace na knihovnu, její CS a komunitu, ani zprostředkovaně přes společnost a prostředí.
- (--)**negativní** = v důsledku podpory akcelerací lze identifikovat omezení potřebných služeb knihovny pro CS, ztrátu zájmu o sociální inovace, odrazující zkušenost ze spolupráce.
- (NR) **nerelevantní** = podpora v akceleratoru se ukázala jako slepá cesta a byla předčasně ukončena, projekt byl zastaven před dosažením výsledků.





Tabulka 4 Akcelerované projekty a jejich dopad na knihovnu, cílové skupiny a komunitu

| interní číslo případové studie | Název: <b>Evaluační případová studie akcelerovaného projektu „XY“</b> | <b>Hodnocení dopadu Akcelérátoru “na knihovnu, její CS a komunitu” dle škály</b> |
|--------------------------------|---|--|
|                                | <b>Zjednodušený popis cíle akcelerace</b>                             |  |
| 80500_10                       | <b>Knihovna Jundrov</b>   | <b>(+) pozitivní dopad</b>   |
|                                | <b>“Zapojme očekávání a potřeby občanů do nové podoby knihovny”</b>   |  |

Z hlediska dopadu na knihovnu, její cílové skupiny a komunitu lze akcelerovaný projekt knihovny Jundrov hodnotit pozitivně. Knihovna a radnice získaly ověřené informace o tom, co od nich občané očekávají, a co by v rekonstruované budově chtěli mít. Vyzkoušeli si, co obnáší oslovení občanů, a že tito jsou ochotni se zapojit, a dle potřeby mohou obdobný průzkum zopakovat. Díky realizaci výzkumu v prostředí Jundrova měli místní obyvatelé, cílové skupiny knihovny, možnost se vyjádřit a byli částečně vtaženi do procesu změny knihovny. Navíc se zástupci jundrovských spolků poprvé sešli k diskusi v jedné místnosti. Zapojování cílových skupin a stakeholderů do činností knihovny je považováno za klíčový krok k posílení komunitnosti a tedy i lepších služeb pro znevýhodněné skupiny.

|          |  |                            |
|----------|--|----------------------------|
| 80500_11 | <b>Knihovna pro Bezbariérové Brno</b>  | <b>(0) neutrální dopad</b> |
|          | <b>“Umožňujeme setkávání odborníků i laiků pro rozvoj bezbariérovosti města”</b> |                            |

Akcelerovaný projekt lze z hlediska dopadu na knihovnu, její cílové skupiny a komunitu hodnotit jako neutrální. Změna způsobená akcelerací je zaměřena na rozvoj společnosti a prostředí, primárně využívá knihovny jako bezpečného prostoru. Sekundárním dopadem na knihovnu a její CS je získaná zkušenost s organizací maximálně bezbariérových akcí (přístup, indukční smyčka, simultánní tlumočení, simultánní přepis mluveného slova, zrcadlení prezentace, ad.). U zaměstnanců došlo k uvědomění, že knihovna nebyla tak bezbariérová, jak o tom byli přesvědčeni. Výhledově pozitivním dopadem pro cílovou skupinu znevýhodněných je, že knihovna má zájem se na základě této zkušenosti dále rozvíjet (a shání na to financování jak uvolněním interních zdrojů, tak formou projektové žádosti).

|          |  |                                     |
|----------|--|-------------------------------------|
| 80500_12 | <b>Defacto interaktivní workshopy (Ověřeno)</b>                              | <b>(++) s prokazatelným dopadem</b> |
|          | <b>“V informační džungli pomozme lidem rozeznat pravdu od dezinformací.”</b> |                                     |

Akcelerovaný projekt Defacto (s původním pracovním názvem “Ověřeno”) lze z hlediska dopadu na knihovnu, její cílové skupiny a komunitu hodnotit jako projekt s prokazatelným dopadem. Nositelem projektu je Městská knihovna v Praze za spolupráce KISK MU v Brně. Dopadem projektu je, v návaznosti na vytvoření přenositelných *Defacto workshopů* ve formátu *online interaktivního workshopu pro jednu třídu* (CS mládež a plánovaně na další skupiny společnosti, zejm. seniory), dosažení postavení českých knihoven do pozice subjektu schopného vzdělávat veřejnost, zejména mladé lidi, ve vyhledávání ověřených informací, posilovat dovednost odlišit fakenews od pravdy a udělat si rešerši. V rámci akcelerace bylo v různých knihovnách uskutečněno více než 30 workshopů cílených na skupinu žáků z jedné třídy s pedagogem, v rozmezí od 6. tříd ZŠ po 3 ročník SŠ. Od pedagogů i žáků byla průběžně sbírána a vyhodnocována zpětná vazba na obsah a průběh workshopu, který byl designovým procesem ve spolupráci s experty na vzdělávání mládeže upravován tak, aby měl na CS “mládež” prokazatelný dopad. Pro knihovníky byla vytvořena online metodika provázející workshopem tak, aby byli schopni ve své knihovně pro okolní ZŠ a SŠ *Defacto workshop* zorganizovat, čímž došlo k rozšíření dostupných služeb knihoven.

|   |   |                                     |
|---|---|-------------------------------------|
| 80500_13  | <b>Knihovna Třinec</b>  | <b>(++) s prokazatelným dopadem</b> |
|   | <b>“Bud’me doopravdy komunitní pro lidi a s lidmi a využijevme výzkumné metody”</b> |                                     |
| <p>Z hlediska dopadu na knihovnu, její cílové skupiny a komunitu lze akcelerovaný projekt knihovny Třinec hodnotit jako projekt s prokazatelným dopadem. Zapojení zaměstnanců i cílových skupin umožnilo knihovně přehodnotit celý svůj přístup k pojmu “komunitní knihovna” směrem k podpoře učící se komunity a posilování potenciálu místních lidí. Pozvolna dochází u knihovníků k uvědomění si, že je nutné dopad svých aktivit sledovat v souladu s jejich smyslem, ne pouze z pohledu počtu účastníků.</p> |   |                                     |

|   |   |                                     |
|---|---|-------------------------------------|
| 80500_14  | <b>Knihovna Litvínov</b>  | <b>(++) s prokazatelným dopadem</b> |
|   | <b>“Vytvořme s mladými uživateli v knihovně prostor přesně podle jejich představ”</b> |                                     |
| <p>Z hlediska dopadu na knihovnu, její cílové skupiny a komunitu lze akcelerovaný projekt knihovny Litvínov hodnotit jako projekt s prokazatelným dopadem. Podařilo se velmi silně a partnersky zapojit CS mladí lidé (13 - 20 let) do spolutvorby a otevření “jejich” prostoru knihovny až do té míry, že lze očekávat udržitelnost tohoto přístupu. Zaměstnanci knihovny jsou teoreticky i zkušeností připraveni upravovat i další služby na základě zjišťování potřeb cílových skupin tak, aby vznikaly s nimi a pro ně. Do budoucna, až bude prostor pro mladé fungovat déle, bude vhodné udělat mezi nimi průzkum.</p> |   |                                     |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 80500_15  | <b>Makerspace v SVKUL</b>  | <b>(+) pozitivní dopad</b><br>(aspirace na ++ po otevření prostoru Makerspace lidem) |
|   | <b>“Zpřístupněme v knihovně moderní technologie všem zájemcům”</b> |  |
| <p>Z hlediska dopadu na knihovnu, její cílové skupiny a komunitu lze akcelerovaný projekt knihovny SVKUL hodnotit jako projekt s pozitivním dopadem s aspirací na prokazatelný dopad. Knihovna ve svých prostorách připravila technologicky vyspělý makerspace s vybavením, které po otevření (nutné ukončení nouzového stavu v ČR) umožní jejím návštěvníkům odborně růst. A plánuje jeho rozvoj do mezinárodní úrovně <i>FabLab</i>. Kromě toho si knihovna prakticky vyzkoušela získávání nových strategických partnerů s pozitivní zkušeností, iniciovala partnerství s technologickými firmami a dalšími organizacemi, získala lidi, kteří mají zájem se do činnosti Makerspace zapojit.</p> |  |  |

|   |  |                                   |
|---|--|-----------------------------------|
| 80500_16  | <b>Udržitelnost v knihovnách</b>   | <b>(0) neutrální (sekundární)</b> |
|   | <b>“Zapojme knihovny do informování lidí o Cílech udržitelného rozvoje (SDGs)”</b> |                                   |
| <p>Z hlediska dopadu na knihovnu, její cílové skupiny a komunitu lze akcelerovaný projekt Udržitelnost v knihovnách hodnotit jako neutrální. Změna způsobená akcelerací je zaměřena na rozvoj společnosti a prostředí, primárně využívá knihovny jako důvěryhodného zdroje informací pro veřejnost a stabilního partnera pro další organizace zabývající se tématem SDGs navázaného na mezinárodní prostředí (IFLA). Zásadním akcelerací přičitatelným úspěchem je vznik Pracovní skupiny Udržitelnost v knihovnách a s tím související položení základu Metodického centra pro udržitelnost, které jednak připravuje intervence na národní úrovni, a za druhé poskytuje podporu jednotlivým knihovnám.</p> |  |                                   |

|          |   |                          |
|----------|---|--------------------------|
| 80500_17 | <b>KJM malé pobočky</b>   | <b>(NR) nerelevantní</b> |
|          | <b>“Podpořme komunitní život i kolem jednomužných poboček knihoven”</b> |                          |



Akcelerovaný projekt KJM malé pobočky je příkladem neúspěšné akcelerace. Z hlediska poskytnuté podpory byl neúspěšný zejména proto, že se podařila pouze jeho úvodní fáze - zahájení spolupráce, jejíž pokračování následně znemožnily bariéry realizace. Mezi ty patří jednak nedostatek kapacit na malých pobočkách, které obsluhuje jeden knihovník, a také personální obměny na malých pobočkách, které v důsledku zapojení jediného člověka způsobují definitivní ztrátu průběhu a návazností předchozí spolupráce. Dopad na knihovnu, její cílové skupiny a komunitu nebyl vyhodnocován.

|          |  |                            |
|----------|--|----------------------------|
| 80500_18 | <b>Podpora čtenářství romské mládeže</b>   | <b>(+) pozitivní dopad</b> |
|          | <b>„Pojďme společně přemýšlet, jak udělat čtení lákavé pro dnešní mladé skrze perspektivu mladých Romů.“</b> |                            |

Z hlediska dopadu na knihovnu, její cílové skupiny a komunitu lze akcelerovaný projekt Podpora čtenářství romské mládeže hodnotit jako projekt s pozitivním dopadem. V průběhu akcelerace se podařilo propojit knihovny, neziskové organizace zabývající se podporou vzdělávání mladých Romů (IQ Roma Servis - Gendalos a další), mladé Romy a experty na vzdělávání a romskou kulturu ke vzájemné prezentaci zkušeností a k diskusi, k předání kontaktů. Tomuto sdílení předcházely výzkum v podobě fokusní skupiny s mladými Romy zorganizovaný v prostorách knihovny. U některých knihovníků v návaznosti na tyto aktivity došlo k nabourání stereotypního vnímání CS, a naopak účastníci FG s CS získali zkušenost s centrální knihovnou Jiřího Mahena v Brně. Byl vytvořen soubor podpůrných materiálů, ze kterých mohou jak knihovny, tak nezisková organizace dále čerpat při své práci podporující čtenářství mladých Romů, a o který projeví zájem zástupci Knihovnického institutu.

|          |   |                            |
|----------|---|----------------------------|
| 80500_19 | <b>Mládež v knihovnách</b>  | <b>(0) neutrální dopad</b> |
|          | <b>“Udržme a přilákejme cílovou skupinu mladí 13+ do knihoven.”</b> |                            |

Z hlediska dopadu na knihovnu, její cílové skupiny a komunitu lze akcelerovaný projekt Mládež v knihovnách hodnotit jako neutrální. Podařilo se detekovat téma neuchopeně rezonující napříč knihovnickým prostředím, provést průzkum aktuálního stavu v knihovnách a zorganizovat dva tematické workshopy pod vedením expertů specializovaných na práci s mládeží, o které byl mezi knihovníky větší zájem, než jejich kapacita. Hmatatelnými výsledky, které mohou vést k pozitivnímu dopadu, pokud je alespoň některé z participujících knihoven aktivně využijí, jsou jednak zpráva z výzkumu, a také znalosti účastníků-knihovníků a podkladové materiály k workshopům *“Jak pracovat s mladými v knihovnách za využití metody HCD”* a *“Jak dostat skupinu 13+ do knihoven a jak s nimi (spolu)pracovat.”* Mezi pozitivní aspekty podpory patří vznik diskusní skupiny na facebooku týkající se práce s mladými v knihovnách a vzájemné sdílení kontaktů knihovníků, kteří se v českých knihovnách mládeži věnují.

|          |  |                            |
|----------|--|----------------------------|
| 80500_20 | <b>Dobrovolnictví v knihovnách</b>   | <b>(+) pozitivní dopad</b> |
|          | <b>“Spolupracujme s dobrovolníky v knihovně profesionálně pro dobro společnosti”</b> |                            |

Z hlediska dopadu na knihovnu, její cílové skupiny a komunitu lze akcelerovaný projekt Dobrovolnictví v knihovnách hodnotit pozitivně. Koordinátoři dobrovolníků v knihovnách získali certifikovanou kvalifikaci a možnost konzultovat v tématicky zaměřené skupině, takže lze očekávat, že budou ve svých knihovnách s dobrovolníky zacházet lépe, čímž nepřímo přispějí k rozvoji komunity kolem knihovny. V průběhu kurzu také došlo k reflexi stávající praxe využívání dobrovolníků v knihovnách a k vytvoření individuálních akčních plánů pro vhodné navazující kroky.

## 2.2. EO10 Jaká je celková efektivita realizace KA Akcelerátor sociálních inovací v podpořených knihovnách?

KA Akcelerátor sociálních inovací v knihovnách prošlo celkem 11 individuálních projektů knihoven, které získaly podporu od týmu projektu CIDES a externích expertů v rozsahu od dvou měsíců do dvou let, dle potřeby. **Deset projektů lze hodnotit jako úspěšně akcelerovaných, protože dosáhly svých žádoucích cílů.** Při hodnocení dopadů optikou “dopadu na knihovnu, její CS a komunitu” (viz kvalitativní škála u [EO9](#)) byly z těchto deseti celkem 3 projekty hodnoceny jako projekty “s prokazatelným dopadem”, 4 projekty “s pozitivním dopadem” a 3 projekty s “neutrálním dopadem” (tj. zaměřené na rozvoj společnosti a prostředí). Pro jeden projekt je hodnocení dopadu nerelevantní z důvodu předčasného ukončení akcelerace. Žádný z akcelerovaných projektů nevykázal známky negativního dopadu (např. omezení potřebných služeb knihovny pro CS, ztrátu zájmu o sociální inovace, odrazující zkušenost ze spolupráce).

V detailu lze uvést, že:

- akcelerované projekty ve svém základu vyšly z externí potřeby, tj. knihovna či jiná strana zainteresovaná v problému řešitelném za pomoci knihovny, přišla s podnětem za projektovým týmem CIDES. **Nositel projektu je tedy zájemce o podporu.**
  - Výjimku tvoří akcelerovaný projekt “Mládež v knihovnách”, jehož téma bylo identifikováno projektovým týmem CIDES v návaznosti na zjištění od knihovníků z praxe v průběhu všech klíčových aktivit projektu.
- každý z akcelerovaných projektů byl unikátní, neopakoval se žádný přenositelný vzorec podpory (proto také nebyla v projektu vytvořena společná metodika pro akceleraci). Nicméně lze shrnout, že **nejvíce byla žádána podpora v oblastech:**
  - pochopit a využít designový proces (nové metody práce, přístup k návštěvníkům a stakeholderům, mapování, sběr zpětné vazby, ad.),
  - jak zapojit uživatele, zjišťovat jejich názory, postoje a potřeby (na základě zkušenosti byla pro potřeby knihoven vytvořena a odzkoušena **Metodika fokusních skupin v knihovně**),
  - propojit s experty mimo knihovnu (tým akcelerátoru často fungoval jako most mezi knihovnou a expertem, protože knihovny fungují trochu specificky a externí spolupracovníci mívají pocit, že ta spolupráce nefunguje úplně dobře nebo efektivně ačkoliv je průběh standardní),
  - mapovat prostředí a networkovat (tj. *nevymýšlejte to sami, podívejte se, kdo všechno už to dělá a jak, propojte se*),
  - technicko-administrativní podpora (nástroje pro sdílení a spolupráci, gdocs, basecamp, online nástroje pro webináře, apod.)
- aktivnější knihovny jsou službami/akcemi zahlceny, a obvykle je vyhodnocují kritériem dostatečné účasti, nebo odpovědí na otázky typu “jak se akce líbila”. Projektový tým CIDES proto vytvořil knihovnám na míru **Metodiku evaluace akcí knihovny**, kterou v několika akcelerovaných projektech v různém rozsahu i odzkoušel. Společně s příspěvky na projektové konferenci jde o snahu přivedení evidence-based přístupu k rozhodování do činnosti knihoven.

- původní představa v projektové žádosti o přímé podpoře zavádění nových služeb knihovny pro sociálně znevýhodněné uživatele se ukázala jako nereflektující potřeby knihoven. Knihovny překvapivě často jako první potřebují řešit **otázky managementu, firemní kultury, seberealizace, motivace a interní komunikace zaměstnanců**. Je považováno za žádoucí tyto typy projektů akcelerací podporovat, protože lze tvrdit, že dokud se v knihovně nebudou cítit dobře její zaměstnanci, nebudou se tam cítit dobře ani ostatní lidé, kteří do ní chodí. Neustálé zabývání se interními problémy fungování knihovny a jejího týmu snižuje u knihovníků kapacitu věnovat se uživatelům, obzvláště těm vyžadujícím zvláštní péči.
- v akcelerovaných projektech se podporovanou činností přímo zasáhnout konkrétní sociálně znevýhodněnou cílovou skupinu knihovny podařilo částečně:
  - zacílené přímo na podporu konkrétní CS jsou akcelerované projekty Prostor pro mladé (knihovna Litvínov) a projekt podporující Čtenářství romské mládeže.
  - na znevýhodněné cílové skupiny (lidi s různými typy hendikepů a narážejícími na bariéry) cílila podpora projektem KpBB, který připravuje půdu (komunitu) pro to, aby mohly být tyto CS systémově podporovány (když je jejich hlas fragmentovaný, zastřešující neziskové organizace si konkurují, nebo mají mezi sebou špatné vztahy, tak směrem k ostatní veřejnosti a politické reprezentaci nic neprosadí).
  - některé projekty jsou spíše interního organizačního (Jundrov, Třinec, Dobrovolnictví) nebo systémového (Defacto - Ověřeno) charakteru.
- z hlediska náročnosti realizace podpory ze strany kapacit týmu projektu CIDES byla podpora akcelerovaných projektů náročnější, než se očekávalo. Všechny projekty vyžadovaly delší období podpory (plánovaný odhad byla akcelerace v rozsahu 2 až 3 měsíce, reálně ale u úspěšných akcelerací probíhala 4 až 24 měsíců) a komplexnější podporu svázanou se znalostí prostředí, kterou není možné delegovat na externí specialisty (mentory, lektory). Také využití externích lektorů bylo v akcelerovaných projektech rozsáhlejší, než očekávané.
- pro zvýšení efektivity šíření poznatků se tým rozhodl nad rámec plánovaných výstupů připravit pro knihovníky shrnující knihu obsahující hlavní zjištění z realizace v projektu CIDES (kniha bude z kapacitních důvodů dokončena až po ukončení projektu) a několik na míru knihovnám napsaných metodik a metodických pomůcek a nástrojů (viz [indikátor 69301](#)).
- nepodařilo se domluvit sponzory ze soukromého sektoru financující zavádění inovací v knihovnách v rámci akcelerace, místo toho byly knihovnám poskytnuty informace a konzultace při zpracování žádostí do dotačních programů.

Celkově lze v daných podmínkách efektivitu realizace *KA Akcelerátor sociálních inovací* v podpořených knihovnách hodnotit jako **vysokou**. Tým maximálně využil finančních a časových možností i personálních kapacit projektu pro podporu knihovnám (CS “zaměstnanci knihoven”) a dosáhl pozorovatelných změn, které mají potenciál dalšího šíření v knihovnickém prostředí (viz kapitola [Udržitelnost](#)).



## 2.3. Souhrn zhodnocení KA Inkubátor

Kapitola přebírá nejdůležitější informace z PEZ5, která obsahuje zhodnocení EO7 *Vedla u knihoven účast v KA Inkubátor k většímu zapojení a spolupráci se stakeholdery?* a EO8 *Vedla u některých knihoven účast v KA Inkubátor k zavedení nové/inovované služby pro cílové skupiny?*

- Inkubátor, ve formě pětidenního mentorského programu, na který se sjíždí týmy z několika knihoven, trvajícího několik týdnů, kdy mezi jednotlivými setkáními je prostor pro výzkum a cílem je tvorba prototypu, se osvědčil pro **zvýšení schopnosti účastníků designově myslet**, a tito jsou také **schopni za pomoci konkrétních metod inkubátoru nahlížet na budoucí podobu služby, získat a analyzovat data, na nichž pak vystavují prototyp budoucí služby**.
- účastníci Inkubátorů získali zkušenosti a zvýšili si sebevědomí pro **oslovování cílových skupin a zapojování stakeholderů**. V řadě případů program odboural obavy z přímé komunikace se zástupci cílové skupiny (ať v knihovně nebo přímo v jejich prostředí, např. guerillové rozhovory v ulicích) nebo s partnery. V této oblasti se osvědčilo posílení programu o nácvik výzkumných, komunikačních a prezentačních technik.
- Proběhly čtyři inkubační běhy (Praha 2018, Brno 2018, Karlovarsko 2019, Ústecko 2019) a mezi nimi došlo k metodickému posunu v konceptu Inkubátoru, v návaznosti na zjištěné potřeby knihoven. Inkubátory první vlny (2018) byly zaměřeny více edukačně, tj. na vzdělání zúčastněných knihovníků v teorii a krocích designového procesu s důrazem na stavbu nových služeb postupem dvojitého diamantu (nástroj). Inkubátory druhé vlny (2019) byly postaveny hlavně prakticky jako prostředek k vytvoření služeb poskytovaných knihovnou, které mohou fungovat advokačně - jsou potřebné, vzešly od lidí a vznikly s lidmi. S důrazem ne na vytváření nových služeb, ale na navazování na současné aktivity a služby knihoven, společně s řešením jejich časté přehlcenosti službami.  
Tým dále na žádost knihoven přepracoval základní koncept Inkubátoru do nové varianty tak, aby byl šitý na míru jedné knihovně, v jejímž prostředí probíhá (tzv. individuální inkubátor).
- Pro zvýšení udržitelnosti této KA vznikl rozsáhlý eLearningový kurz “Lepší služby” (<https://kisk.thinkific.com/courses/lepsi-sluzby>) zaměřený na design služeb v knihovnách. K dispozici jsou také nově vzniklé nástroje, jako je *Dvojitý diamant - Ptáme se, abychom pomáhali*, nebo *Soubor pracovních listů - Navrhujeme služby* (viz seznam [nástrojů](#)).

Celkově lze v daných podmínkách efektivitu realizace *KA Inkubátor sociálních inovací* v podpořených knihovnách hodnotit jako **vysokou**. Tým pružně reagoval na schopnosti a potřeby knihoven, a to jak metodickými změnami původního konceptu, tak jeho rozšířením a doplněním o rozsáhlé edukační možnosti. Tím maximálně využil finančních a časových možností i personálních kapacit projektu pro podporu knihovně (CS “zaměstnanci knihoven”) a dosáhl pozorovatelných změn, které mají potenciál dalšího šíření v knihovnickém prostředí (viz kapitola [Udržitelnost](#)).

## 2.4. EO12 Do jaké míry bylo dosaženo cíle projektu - zvýšení počtu aktivit zaměřených na sociálně ohrožené skupiny především ve veřejných knihovnách?

Cíle projektu “zvýšit počet aktivit zaměřených na sociálně ohrožené skupiny ve veřejných knihovnách” se podařilo dosáhnout z **větší části**. K intervencím podporujícím tento cíl směřovala jak KA Inkubátor, tak KA Akcelerátor a významně přispěla i KA Konference. Částečné dosažení cíle je dáno především tím, že se projektu podařilo **intervenovat do formy systémových změn a do způsobu přemýšlení o službách a vytváření služeb v návaznosti na zjišťované potřeby CS** lépe, než do prostého zvýšení počtu aktivit v jednotlivých knihovnách.

- **KA Inkubátor** z hlediska aktivit zaměřených na sociálně ohrožené skupiny rozvíjela do pilotního testování nápady knihovníků, jednalo se např. o přeuspořádání prostor knihovny pro lepší dostupnost rodiči s dětmi v kočárku a další skupiny (knihovna Tábor), spolupráci knihovny s dětským domovem (výstava “*My děti z dětských domovů*” MKP a DD Dolní Počernice), větší intervence knihovny do vzdělávání mládeže (knihovna Hostivice), ad.  
Na otázku “Co nejdůležitějšího jste se v Inkubátoru naučili?” odpověděl jeden z účastníků (INK Praha 2018) takto: “*Efektivní spolupráci i s organizacemi mimo knihovnu, zjištění vlastních kompetencí v rámci knihovny ve vztahu k realizaci prototypů, metodika, kterou je možné to realizovat.*”  
Z Inkubátoru v Brně (2018) účastník uvedl: “*Ptejte se na názory a potřeby vašich cílových skupin a stakeholderů, je to důležité. Snažte se připravovat služby s ohledem na to, co vaše cílové skupiny skutečně potřebují a ne jen podle toho, co si myslíte, že potřebují. Nemyslete si, že vaše uživatele dobře znáte a že všichni jsou s vaší knihovnou spokojeni.*” (více viz PEZ2 a PEZ3a4 a PEZ5 projektu).
- **KA Akcelerátor** některé z prototypů z Inkubátorů nadále rozvinula a podpořila jejich realizaci:
  - projekt Městské knihovny v Praze **Ověřeno - deFacto** workshopy a videometodiky určené zejména mladým lidem k rozpoznání fakenews a ověřování informací (vznik na Inkubátoru v Brně - 2018);
  - projekt knihovny Třinec - **zapojování cílových skupin uživatelů knihovny**, tj. děti předškolního věku (nečtoucí), děti školního věku (čtoucí), mládež, dospělí bezdětní, rodiče, senioři, sociálně znevýhodnění (uživatelé studoven), sběrem jejich potřeb a očekávání metodou fokusních skupin před vytvářením dramaturgického plánu akcí (vznik na Inkubátoru v Brně - 2018);
  - projekt knihovny Litvínov - **vytvoření prostoru s mládeží a pro mládež v knihovně** (vznik během Inkubátoru v Ústeckém kraji - 2019);
  - projekt Severočeské vědecké knihovny v Ústí nad Labem **Makerspace - FabLab** jako služba zpřístupňující uživatelům knihovny (zejm. studentům a školám) moderní technologie s potenciálem ovlivnit jejich kariéru (vznik během Inkubátoru v Ústeckém kraji - 2019);



- projekt zapojené krajské knihovny Karlovy Vary - **dobrovolnictví v knihovnách** připravující koordinátora a v důsledku celý tým knihovny na působení dobrovolníků  
(vznik spolupráce během Inkubátoru v Karlovarském kraji - 2019);
- projekt systémové podpory **přístupu k práci s mládeží (13 až 20 let) v knihovnách**  
(palčivost tématu identifikována během Inkubátorů v Karlovarském a Ústeckém kraji - 2019).
- Mimo projekty přicházející z Inkubátoru, umožnila KA Akcelerátor i přímý rozvoj aktivit a služeb pro sociálně ohrožené skupiny. Jednalo se především o:
  - možnost pasivní i aktivní účasti na (stále běžící) aktivitě **Knihovna pro bezbariérové Brno v KJM**, kde prostřednictvím setkávání v neutrálním prostoru knihovny vznikla odborná platforma řešící problematiku přístupnosti a bezbariérovosti města pro lidi s různými formami handicapu;
  - **podporu čtenářství romské mládeže** knihovny prostřednictvím zjišťování potřeb, setkání s odborníky a získáním dobré zkušenosti s CS.
- **KA Konference** přispěvkem otevírala možná témata o prospěšnosti knihoven sociálně ohroženým skupinám, přičemž se speciálně na zážitkových workshopech zaměřila na CS **“osoby bez domova”** (v 2018) a **“romská mládež”** (v 2019).  
(více viz Metodický protokol k nástroji 69301\_02 *Trojkombinace nástrojů zážitek-přednáška-diskuze pro účinné workshopy*).

Pozorovatelným pokrokem je u účastníků se knihovníků **snaha o větší zapojování partnerů při poskytování služeb veřejnosti**, ať již jde o spolupráci s místními neziskovými organizacemi, domovy důchodců nebo školami, a také **snaha o umožnění organizace vlastních aktivit návštěvníky knihovny v jejich prostorách**, což podporuje i začlenění knihovny do místní komunity.

Celkově lze zhodnotit dosažení cíle projektu jako **velmi uspokojivé**. Projekt si původní cíl v průběhu realizace rozšířil v návaznosti na průběžné zjišťování potřeb knihovnického prostředí, což přispělo k pozitivnímu přijetí intervencí cílovou skupinou zaměstnanců knihoven (včetně zástupců managementu). Potvrdila se i znalost prostředí ve smyslu spíše opatrnější spolupráce knihoven jako stabilních institucí, kdy zájem o spolupráci s projektem v průběhu let rostl a kulminoval v třetím roce realizace, kdy vzhledem k nutnosti projekt ukončit, byla poptávka po podpoře vyšší, než možnosti projektu.

Z hlediska možné navazující intervence podpořené z ESF se jako palčivý problém knihoven napříč ČR ukázala méně funkční práce knihoven s mládeží (cca 13 až 25 let) a to jak z ohrožených skupin, tak z majority. Knihovny u této CS spíše neumí využít svůj potenciál bezpečného a neutrálního komunitního prostoru zdarma dostupného všem, ačkoliv by teoreticky mohly pozitivně ovlivňovat mladší generace.

## 2.5. EO13 Do jaké míry se prokázala výhodnost zavádění sociálních inovací v knihovnách pro knihovnu, zřizovatele a komunitu?

Tato EO svým smyslem pokrývá celou filosofii intervence projektu, která žádá po knihovnách a jejich zřizovateli, aby se knihovna nad rámec své funkce poskytovatele informací stala také srdcem komunity přístupným všem lidem a pomáhajícím řešit jejich životní situace.

Zavádění jednotlivých sociálních inovací, a především změna mindsetu knihovníků, zřizovatelů i návštěvníků knihovny při přípravě a provozu sociálně inovativních služeb, jsou náročné. **Z krátkodobého hlediska se proto jeví pro knihovny jako nevýhodné** z řady důvodů:

- výkonnost knihoven je ze státní úrovně zjednodušeně hodnocena především soustavou kvantitativních indikátorů, kdy úspěch knihovny reprezentují trvale rostoucí "počty" (např. počet návštěvníků akcí, počet registrovaných čtenářů, počet výpůjček, ad.). Touto optikou je zavádění sociálně inovativních služeb obvykle spíše nevýhodné, protože masovost není jejich primární cíl.
- proces přípravy a zavádění sociálních inovací v knihovnách je kapacitně náročný, a to jak z hlediska investování personálních kapacit (zejm. čas knihovníků ve službách a vedoucích pozic knihovny), tak z hlediska investic finančního typu (např. úpravy prostor, nákup vybavení, apod.)
- využívání designového přístupu k procesu přípravy služby vyžaduje po knihovnicích získání nových kompetencí, které mj. obsahují schopnost výzkumné komunikace s cílovými skupinami, otevřenost jejich potřebám a nápadům a schopnost pilotního či opakovaného testování služby s reflexí zpětné vazby uživatelů. V podstatě jde o odstup od "vlastního" nápadu ve prospěch zjišťovaných potřeb cílových skupin.
- knihovna otevřením se komunitě a jejím aktivitám ztrácí kontrolu nad veškerou v ní probíhající činností. V části případů takových sociálních inovací se stává především partnerem dalším subjektům a uživatelům, kterým poskytuje prostor, což zvyšuje její jak reputační, tak nákladová rizika.
- část současných uživatelů knihovny od ní očekává naplnění tradiční představy, že bude především tichým místem k poklidnému čtení. Od tohoto typu návštěvníků bude vždy směrem k zavádění inovací jakéhokoliv typu zaznívat vůči knihovníkům kritika.

**Ze středně a dlouhodobého hlediska se zavádění sociálních inovací knihovnami a jejich aktivní začlenění do místních komunit jeví jako velmi výhodné**, protože:

- knihovna komunitního typu reflektující potřeby lidí, nad rámec poskytování a uchování informací, obhájí svoji potřebnost ve společnosti i v digitálním věku široce dostupných informací.
- informační funkce knihoven ani se změnou prostředí, ve smyslu široce dostupného internetu, nezanikla. V návaznosti na vývoj situace se jako čím dál důležitější jeví schopnost knihoven usnadnit lidem orientaci v záplavě informací, zprostředkovat ověřené informace a pomoci s rozlišením podložené pravdy od fake news a dezinformací.
- místní knihovna je sociálně inovativními službami připravenými na míru okolním obyvatelům schopna aktivizovat společnost a řešit problémy lokálního charakteru,



kteřé jsou pod rozlišovací schopností krajských, státních a globálních intervencí. Má tak přímý vliv na kvalitu života a formulaci názorů jednotlivců tvořících společnost.

- funkce knihoven jako bezpečného třetího prostoru, který je vedle domácího a pracovní-školního prostředí dostupný všem a zdarma, je mimořádně významná především pro ty cílové skupiny, jejichž možnosti jak trávit čas, jsou omezené finančními a sociálními bariérami.
- využití knihoven jako neutrálního prostoru pro setkávání odborníků a laiků, či lidí s odlišnými politickými, náboženskými a environmentálními názory, může potenciálně přispět k mírnění neklidu ve společnosti, odstraňování předsudků a k dialogu.
- zapojení komunity do aktivit knihovny může v konečném důsledku zvýšit množství a pestrost v knihovně pořádaných akcí, přinést nové zdroje (lidské i materiální) a podpořit rozvoj a růst komunity a jejích členů.

Celkově lze shrnout, že zavádění sociálních inovací je pro knihovnu (knihovníky) náročné, pro zřizovatele nákladné a pro komunitu překvapující, nicméně potenciální benefity pro společnost jsou natolik významné, že **lze zavádění sociální inovací v knihovnách považovat za výhodné.**

V tomto směru uvažování a zkušeností byla připravována i *Koncepce rozvoje knihoven na léta 2021-2027 s výhledem do roku 2030*, která je zásadním dokumentem (jehož schválení na vládě proběhne pravděpodobně na přelomu léta a podzimu 2020), který ukazuje směr rozvoje všem českým knihovnám. Ústřední knihovnická rada se shodla, že si vznikající Koncepce zaslouží větší revizi struktury i témat, a to na základě měnící se společnosti a potřeb uživatelů. Slovy bývalé prezidentky IFLA Claudie Lux: „*Musíme dělat knihovny tak, aby byly schopné reagovat na potřeby lidí v každé fázi jejich života.*“<sup>2</sup>

Zjištění z projektu CIDES tak odpovídají žádoucímu trendu v českém i světovém knihovnictví, který byl realizací projektových aktivit podpořen v řadě českých knihoven.



Ilustrace: landingpage webu úspěšného akceleračního projektu KpBB<sup>3</sup>

<sup>2</sup> zdroj: <https://koncepte.knihovna.cz/novinky-z-priprav-nove-koncepce-rozvoje-knihoven/>

<sup>3</sup> zdroj: <https://www.kjm.cz/knihovna-pro-bezbarierove-brno>



## 3. Udržitelnost projektu

### 3.1. Koncepce, studium a vzdělávání

Snaha o udržitelnost projektu CIDES byla nedílnou součástí průběhu jeho realizace. Projekt sám tematicky navázal na dva předchozí projekty KISK FF MU *“Libdesign”* (zkoumání specifik a tvorba metodiky designového myšlení v knihovnách) a *“Partsip”* (Budování inovační sítě informačních profesionálů.)

- Zkušenosti a kontakty z těchto tří projektů, společně s kompetencemi KISK MU, byly využívány pro **podporu koncepční činnosti** v rozvoji českého knihovnictví. Část členů týmu se aktivně podílela na přípravě a připomínkování nové *Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2021-2027 s výhledem do roku 2030*.  
V současné době (7/2020) je materiál v procesu schvalování vládou. Z hlediska další udržitelnosti se ukazuje jako přínosný vytvořený inovační nástroj <https://codokaze.knihovna.cz/>, který např. využil ve své prezentaci na *Semináři pracovníků profesionálních knihoven Zlínského kraje* 17. 6. 2020 Vít Richter z Národní knihovny ČR (prezentace: <https://bit.ly/3iN0ze4>).
- Na akademickém pracovišti realizátora projektu (KISK FF MU v Brně) vznikl v návaznosti na projekt **kurz pro studenty knihovnictví** pod názvem *Sociální inovace v knihovnách* (ISKB52) s cílem: zprostředkovat vzhled do teoretického a praktického rámce tvorby sociálních inovací a designového myšlení. Hledat možnosti komunitních a sociálních rolí knihoven a konkrétních inovací a služeb v těchto oblastech. Vytvořit příležitost navrhnout vlastní službu/inovaci/projekt s možností reálného dopadu na uživatele v kontextu konkrétní knihovny/organizace.
- Dlouhodobě přístupné, podporované ze strany KISK a zdarma pro knihovníky jsou dva **na míru knihovnám připravené eLearningové kurzy**:
  - Lepší služby (<https://kisk.thinkific.com/courses/lepsi-sluzby>)
  - Komunitní knihovnou krok po kroku (<https://kisk.thinkific.com/courses/komunitni-knihovna>)

### 3.2. Udržitelnost v akcelerovaných projektech

V závěru projektu se tým zaměřil na oblasti udržitelnosti, předávání projektových výstupů a témat a získávání příslibů na navazující spolupráci:

- Výstup projektu, **Mapa sociálních inovací** na webu <https://codokaze.knihovna.cz/>, byl předán po skončení projektu Kateřině Nekolové z Národní knihovny;
- Skupina **Udržitelnost v knihovnách**, která vznikla v jednom z akcelerovaných projektů, i po ukončení podpory pracuje na přípravě tematického bloku pro největší pravidelnou knihovnickou konferenci Knihovny Současnosti 2020, a na tématu udržitelnosti jako na komunikačním tématu pro rok 2021 a využívá navázané spolupráce s OSN;

- akcelerovaný projekt **Defacto** (pracovní název “Ověřeno”) vycházející původně z Inkubátoru, je v rukou Ondřeje Hudečka z Městské knihovny v Praze a dá se očekávat jeho rozvoj a další spolupráce s KISK MU;
- téma akcelerovaného projektu **Dobrovolnictví v knihovnách** nese Eva Vodičková v rámci podsektory SKIPu (Svaz knihovníků a informačních pracovníků ČR);
- akcelerovaný projekt **Knihovna pro Bezbariérové Brno** pokračuje i po ukončení podpory z projektu CIDES, nositelem zůstává Knihovna Jiřího Mahena v Brně zastoupená Evou Vojtíškovou, která se tématu chce dál věnovat a udržuje spolupráci s Poradním sborem Rady města Brna pro bezbariérové Brno.

Tyto návaznosti na dokončené projektové aktivity lze považovat za zásadní úspěch projektu a důkaz, že zacílení podpory bylo správné.

### 3.3. Udržitelnost vytvořených nástrojů

Při dokončování nově vzniklých a inovovaných nástrojů, kterých v projektu vzniklo celkem 12 (viz kapitola popisující [Indikátory](#)), se projektovým týmem rozhodl vytvořit ke každému nástroji tzv. „*Metodický protokol nového nástroje*“. Jeho účelem je předat (zveřejnit) společně s nástrojem i průvodce, který zvýší jeho praktickou využitelnost po ukončení podpory projektem. Uživatel nástroje díky metodickému protokolu získává přehled o tom, k čemu je nástroj určen, jaké změny lze při jeho užití očekávat, jaké jsou limity nástroje a další užitečné informace, včetně vizuální ukázky, které by ho měly podpořit v rozhodnutí nástroj využít.

### 3.4. Navazující projekty a aktivity

Realizátor projektu, KISK na MU v Brně, se na podporu rozvoje v oblasti knihovnictví zaměřuje dlouhodobě. Kromě možností z vlastního rozpočtu a výzev ESF má snahu zapojovat se i do dalších podpůrných programů. V návaznosti na právě ukončený projekt CIDES se členové realizačního týmu podíleli na přípravách žádostí pro:

- **VISK** - v návaznosti na podporu přípravy Koncepce knihoven 2021-2027 byl pro rok 2020 podán projekt, který je určen pro metodiky knihoven a pomáhá jim připravit nástroj, který podpoří aplikaci nové Koncepce v praxi.
- **TA ČR** - byl podán projekt cílený na vytváření nových komunitních služeb nad elektronickou knihovnou.
- **TA ČR** - byl podán projekt podporující rozvoj dílen v knihovnách s partnery JIC, MakeMore a UCEEB (v návaznosti na akcelerovaný projekt Severočeské vědecké knihovny SVKUL Makerspace (Ústí nad Labem) - *případová studie č.80500\_15*).
- **TA ČR PPŽ** - byl podán projekt na zavádění vzdělávání o udržitelnosti v knihovnách inovativními metodami v partnerství s MKP (v návaznosti na činnost pracovní skupiny *Udržitelnost v knihovnách - případová studie č.80500\_16*).
- **TA ČR Kappa** - byl podán projekt na využití virtuální reality pro zprostředkování komplexních témat uživatelům knihoven.
- **Norské fondy** - byl podán (a schválen) projekt cílený na využití Transition design přístupů tam, kde HCD (Human centered design), na kterém byly založeny inkubátory tohoto projektu, už nestačí.

## 4. Závěr

Celé období průběhu realizace, od června 2017 do června 2020, projektu *Centrum sociálních inovací ve veřejných knihovnických a informačních službách* (CZ.03.3.X/0.0/0.0/15\_124/0006474) lze hodnotit jako **efektivně využité a v souladu s celkovým záměrem projektu**. Klíčové aktivity projektu byly realizovány v souladu s plánem a předpoklady, logicky na sebe navazovaly a v realizaci nedošlo k nežádoucím zpožděním. Tým přistupoval k řešení projektu aktivně a se zájmem, v souladu s myšlenkou Výzvy zkoušel nové metody, postupy a aktivity, věnoval se i networkingu a publikační činnosti:

- (PEZ 1) Během prvních 6 měsíců realizace se podařilo sestavit realizační tým a prostřednictvím KA01 Skauting vytvořit síť kontaktů a aktivovat vazby mezi partnery ve větším rozsahu, než projekt při přípravě očekával. Zároveň bylo pozitivním zjištěním, že nebyl nalezen stakeholder, který by byl výslovně proti smyslu, logice a očekávaným výstupům projektu. Proběhla úvodní projektová konference (KA 04).
- (PEZ 2) V období leden až červenec 2018 se podařilo udržet kvalitní realizační tým i přes přirozenou fluktuaci spojenou s osobním životem členů týmu (stěhování, mateřské dovolené, ad.), který byl podporován ze strany KISK MU v pozici příjemce podpory. V tomto období proběhla první vlna Inkubátorů sociálních inovací (KA 02) v Praze a v Brně a byla zahájena příprava akvizice do Akcelerátoru (KA 03).
- (PEZ 3a4) V období od srpna 2018 do srpna 2019 proběhla druhá vlna Inkubátorů, v Karlovarském a Ústeckém kraji (KA 02). Byla zahájena a probíhala akcelerace jednotlivých projektů pro podporu sociálních inovací v knihovnách (KA 03). Proběhla druhá, třídní, projektová konference s workshopy (KA 04). Témata řešená projektem odpovídala tématům, která jsou aktuálně řešena i v jiných evropských zemích. Projektová logika funguje, aktivity byly naplňovány dle plánu a dosahovaly žádoucích dílčích výsledků.
- (PEZ 5) V období od září 2019 do dubna 2020 byla dokončena většina Akcelerátorů sociálních inovací v knihovnách (KA03), ex-post zhodnoceny Inkubátory sociálních inovací z roku 2019 (KA02) a proběhla rozsáhlá závěrečná Konference projektu s širokou nabídkou workshopů (KA04). Projekt vstoupil do své závěrečné fáze a bylo nutné většinu kapacit věnovat jeho ukončování (tvorbě výstupů, inovačních nástrojů a dokumentace, sběru zpětné vazby, vyhodnocení dopadů, ad.). Realizace probíhala v kontextu omezení vynucených pandemií COVID-19 a s ní souvisejícím nouzovým stavem, který v ČR od 12. 3. 2020 znemožnil obvyklý pohyb osob a systém práce.
- (ZEZ) V období od května do června 2020 (projektu bylo schváleno pro část realizačního týmu prodloužení realizace o 1 měsíc z ušetřených finančních prostředků) byla ukončena podpora v posledních Akcelerátorech a tým intenzivně pracoval na dokončení metodických protokolů k v průběhu projektu vytvořeným inovačním nástrojům, případových studiích akcelerovaných projektů, eLearningových kurzech a další nutné dokumentaci k řádnému uzavření projektu.

**Z procesního hlediska nebyly v průběhu realizace projektu interní evaluací nalezeny žádné závažné nedostatky.** Projekt proběhl v souladu s harmonogramem a byly **přeplněny cílové hodnoty závazných [monitorovacích indikátorů](#)** v průměru o 9 %.

Finální stav plnění závazných MI k 30. 6. 2020:

- (6000) aktuálně dosažený počet účastníků: 133 ze 146 (cílová hodnota)

- (69301) nové a inovované nástroje včetně ověření: 12 z 10 (cílová hodnota)
- (80500) dokončené analytické a strategické dokumenty: 20 ze 17 (cílová hodnota).

**Z hlediska žádoucích dopadů naplnily jednotlivé klíčové aktivity svůj účel a přispěly tak k celkovému naplnění cíle projektu.** Anotace projektu v žádosti o podporu z ESF uvádí, že *“projekt je zaměřen na podporu rozvoje sociálně inovativních projektů v knihovnách a institucích poskytujících veřejné informační služby v ČR. Cílem je podpořit zejména veřejné knihovny ve snaze nabídnout sociálně prospěšné služby v rámci obsluhované komunity. Vzniká inkubátor projektů soc. inovací a akcelerační program, dále vzniká mezioborová platforma pro podporu sociálních inovací v informačních službách. Projekt počítá se zapojením expertů ze zahraničí i z ČR a klade velký důraz na měření dopadu a udržitelnost”*. V závěrech, z po celou dobu projektu průběžně probíhající evaluace, lze konstatovat, že celkový výše popsany **záměr projektu byl beze zbytku naplněn.**

Projekt svojí realizací reagoval na identifikovaný problém chybějící systematické podpory, která by zahrnovala:

1. zvyšování povědomí o možnostech pro sociálních inovace v knihovnách,
2. podporu inovačního prostředí v knihovnách (za pomoci zavádění změn v řízení organizací i inovačních procesů, např. designového myšlení),
3. podporu spolupráce řešení společně s uživateli knihoven,
4. podporu leadershipu v knihovnách se zaměřením na realizaci změn a jejich vyjednávání ve složitém kontextu poskytování veřejných služeb,
5. podporu konkrétních projektů zaměřených na řešení sociálních problémů.

Knihovnám, které možnosti spolupráce plně využily, byla projektem CIDES tato chybějící systematická podpora poskytnuta, a to ve všech zmíněných bodech (KA Konference, [publikační a networkingová činnost](#) podporující bod 1, [KA Inkubátor](#) a [KA Akcelerátor](#) podporující body 2, 3, 4 a 5).

### **KA Inkubátor**

- Hlavním cílem Inkubátorů v roce 2019 bylo zvýšit kompetence účastníků v (re)designu služeb jejich knihovny a posílit sociální inovativnost a společenský dopad jejich služeb, a dále podporovat partnerství a komunikaci, což se ve většině případů podařilo.
- Inkubátory první vlny (2018) byly zaměřeny více edukačně, tj. na vzdělání zúčastněných knihovníků v teorii a krocích designového procesu s důrazem na stavbu nových služeb postupem Dvojitého diamantu (nástroj).
- Šest projektů (prototypů) vzniklých v Inkubátorech přešlo do podpory v KA Akcelerátor a byly dále rozvíjeny.
- Na základě zkušeností získaných v průběhu Inkubátorů, byl jako doplněk a pokračování k přímé podpoře vytvořen eLearningový vzdělávací kurz designového myšlení pro knihovníky “Lepší služby”.

### **KA Akcelerátor**

- **Deset projektů lze hodnotit jako úspěšně akcelerovaných, protože dosáhly svých žádoucích cílů.** Při hodnocení dopadů optikou “dopadu na knihovnu, její CS a komunitu” (viz kvalitativní škála u [EO9](#)) byly z těchto deseti celkem 3 projekty hodnoceny jako projekty “s prokazatelným dopadem”, 4 projekty “s pozitivním dopadem” a 3 projekty s “neutrálním dopadem” (tj. zaměřené na rozvoj společnosti a prostředí).

- Více než o podporu tvorby konkrétní služby pro konkrétní cílovou skupinu měly knihovny zájem o podporu změn organizačního a systémového charakteru. Podpora se tím stala dlouhodobější a méně řešitelnou externí expertízou, než se v plánu projektu očekávalo.
- Všechny akcelerace byly svým rozsahem větší, než plánované (a to jak délkou spolupráce, tak rozsahem podpory).
- U dokončených akcelerovaných projektů byly identifikovány žádoucí pozitivní dopady, tj. *proměna prostředí směrem k zavádění činností podporujících inovativní sociální služby, zapojení různých zainteresovaných stran do činností knihovny, zapojení osob na něž míří konkrétní služba do jejích aktivit, zlepšení vybraných dovedností knihovníků (např. provedení průzkumu, zorganizování maximálně bezbariérové akce, ad.)*

### **KA Konference a komunikace**

- Tři projektové konference účastníkům nabídly rozmanitá knihovnicko-sociální témata a to jak formou inspirativních, tak vzdělávacích příspěvků. Kromě tří konferenčních dnů proběhlo dvanáct doprovodných workshopů, a to jak ve formě zážitkové, tak ve formátu “vyzkoušejte si”, workshop specializovaný pro vedoucí pracovníky, zahraniční workshopy, odborné vzdělávací workshopy. Z hlediska výsledků tak KA naplnila svoje cíle *předkládat příklady z praxe, prezentovat úspěchy knihoven v oblasti sociálně inovativních služeb, zprostředkovávat kontakty.*
- Byla dvakrát (úspěšně) otestována *Trojkombinace nástrojů zážitek-reflexe-diskuze* a to na téma “Bezdomovectví” a “Romské děti a mládež v knihovnách”.
- Průběžná komunikace týmu vůči stakeholderům byla mimořádně intenzivní, bylo publikováno celkem 20 článků pro širokou a odbornou veřejnost v 10 periodicích a zveřejněno cca 50 příspěvků pro blogy. Dle reakcí na (opakovanou) účast členů týmu na konferencích je projekt pozitivně přijímán odbornou veřejností v ČR i v zahraničí.
- Pro zvýšení udržitelnosti výstupů projektu v oblasti rozvoje komunit kolem knihovny byl navíc připraven, odpilotován a spuštěn do provozu eLearningový kurz pro knihovníky s názvem “Komunitní knihovnou krok po kroku”.

Projekt dosáhl žádoucích změn u primární CS zaměstnanci knihoven (účastníků, více než bagatelně podpořených osob):

- v důsledku účasti na Inkubátoru došlo ke **zvýšení schopnosti knihovníků designově myslet, a za pomoci konkrétních metod inkubátoru nahlížet na budoucí podobu služby, získat a analyzovat data, na nichž se pak vystavuje prototyp budoucí služby.**
- v návaznosti na spolupráci s projektem v KA Inkubátor a KA Akcelerátor bylo prokázáno větší **zapojení, komunikace a spolupráce se stakeholdery.** Celkově lze konstatovat, že účastníci získali zkušenosti a zvýšili si sebevědomí pro oslovování cílových skupin a zapojování stakeholderů.
- důležitým momentem pro část účastníků bylo objevení potenciálu týmové práce a spolupráce s externími experty, kterou ze své praxe knihovníci spíše neznají.
- dle závěrů zpětné vazby, byly u většiny účastníků zvýšeny **kompetence v (re)designu služeb knihovny,** posílena jejich sociální inovativnost a společenský dopad.



Projekt dosáhl žádoucích změn u knihoven (podpořených zejm. [v akceleračním programu](#)):

- Knihovny překvapivě často jako první potřebovaly řešit vlastní interní problémy (např. otázky managementu, firemní kultury, seberealizace, motivace, interní komunikace zaměstnanců, spolupráce napříč týmy a odděleními, nedostatek času společně se potkat, přehlcenost službami a akcemi, apod.). Neustálé zabývání se interními problémy fungování knihovny a jejího týmu snižuje u knihovníků kapacitu věnovat se uživatelům, obzvláště těm vyžadujícím zvláštní péči.

Projekt přímo inicioval žádoucí změny vůči sekundárním cílovým skupinám (uživatelé knihoven, včetně znevýhodněných):

- Pohledem zavádění nové služby pro cílovou skupinu podpora nejvíce ovlivnila z různých směrů **cílovou skupinu “mládež”** (včetně podpory čtenářství romské mládeže).
- Sekundárně přes téma bezbariérovosti lze očekávat ovlivnění cílové skupiny lidí s hendikepem, matek s malými dětmi a seniorů.
- V důsledku se cílových skupin dotýká celkové zvýšení snahy knihoven zjišťovat a reflektovat jejich potřeby a zapojovat je do formulace oblastí činnosti a přípravy akcí v knihovnách.

**Průběžná interní evaluace projektu CIDES** neodhalila v průběhu jeho realizace žádná závažná pochybení procesního ani systémového charakteru. Témata řešená projektem odpovídala tématům, která jsou aktuálně řešena na národní úrovni i v jiných evropských zemích, vhodně reflektovala vývoj a potřeby knihovnického prostředí v ČR, kterého se projektový tým v průběhu tří let stal známou součástí. Projektová logika fungovala, aktivity byly naplňovány s citem k nutné flexibilitě dle plánu a často rozsahem nad jeho rámec a dosahovaly žádoucích výsledků. Rozsah projektu odpovídal alokovaným lidským i časovým zdrojům, které byly využity na maximum.

Evaluátor doporučuje realizátorovi projektu, kterým je KISK FF MU v Brně, předkládat projekt **Centrum sociálních inovací ve veřejných knihovnických a informačních službách** jako referenci dobré praxe.

## Zdroje pro zpracování ZEZ

Sekundární zdroje dat:

- Evaluační plán projektu schválený ke 12. 10. 2017
- První průběžná evaluační zprávy projektu
- Druhá průběžná evaluační zprávy projektu
- Sloučená třetí a čtvrtá průběžná evaluační zpráva projektu
- Pátá průběžná evaluační zpráva projektu
- Žádost o podporu projektu CIDES a její přílohy
- Fotodokumentace veřejných aktivit projektu
- Interní evidence projektu v KA Inkubátor (průběžná vyhodnocení CAWI zpracovaná jako zpětná vazba během Inkubátorů na Karlovarsku a Ústecku, záznamy z rozhovorů s účastníky inkubátorů a s mentory, organizační a analytické excelové soubory)
- Interní evidence projektu v KA Akcelerátor (záznamy ze setkání, původní teorie změny akcelerovaných projektů, dotazníky, organizační a analytické excelové soubory)
- Interní evidence projektu v KA Konference (záznam z pozorování na místě, okamžitá a ex-post zpětná vazba formou dotazníků)

Primární zdroje dat:

- Online dotazníky ke sběru zpětné vazby pro jednotlivé projektové aktivity.
- Online dotazníky ke sběru zpětné vazby pro vzniklé inovační nástroje.
- Rozhovory s manažerem projektu, garantem KA Inkubátor, garantem KA Akcelerátor, garantem KA Konference a členy realizačního týmu.
- Záznamy evaluátora z průběžného pozorování průběhu projektu (zejm. pravidelné týdenní porady týmu, tematické workshopy, setkání s externími experty, účast na vzdělávacích akcích).
- Brainstorming týmu k oblasti očekávaných a neočekávaných faktorů ovlivňujících realizaci projektu, k platnosti předpokladů a změn kontextu realizace projektu.

## Seznam připojených a samostatných příloh ZEZ

### Připojené přílohy k ZEZ:

- Příloha 1 Teorie změny projektu
- Příloha 2 Původní harmonogram projektu

### Samostatné přílohy k ZEZ:

dle kapitoly [Dosažení cílové hodnoty monitorovacích indikátorů](#):

- 11 Evaluačních případových studií reprezentujících podporu v akcelerovaných projektech (indikátor 80500)
- 12 Metodických protokolů k vytvořeným nástrojům (indikátor 69301)

(Z toho byly již součástí PEZ5 tyto přílohy a nyní v ZEZ se opakují pro kompletnost:

Příloha 5 Evaluační případová studie akcelerovaného projektu Knihovna Jundrov *“Zapojme očekávání a potřeby občanů do nové podoby knihovny”*

Příloha 6 Evaluační případová studie akcelerovaného projektu Knihovna pro Bezbariérové Brno

*“Umožňujeme setkávání odborníků i laiků pro rozvoj bezbariérovosti města”*

Příloha 7 Evaluační případová studie akcelerovaného projektu Knihovna Třinec

*“Budme doopravdy komunitní pro lidi a s lidmi a využívejme výzkumné metody”*

Příloha 8 Evaluační případová studie akcelerovaného projektu Knihovna Litvínov

*“Vytvořme s mladými uživateli v knihovně prostor přesně podle jejich představ”*

Příloha 9 Evaluační případová studie akcelerovaného projektu Makerspace v SVKUL

*“Zpřístupněme v knihovně moderní technologie všem zájemcům”*

Příloha 10 Evaluační případová studie akcelerovaného projektu Udržitelnost v knihovnách

*“Zapojme knihovny do informování lidí o Cílech udržitelného rozvoje (SDGs)”*

Příloha 11 Evaluační případová studie akcelerovaného projektu Podpora čtenářství Romské mládeže

*„Pojďme společně přemýšlet, jak udělat čtení lákavé pro dnešní mladé skrze perspektivu mladých Romů.“*

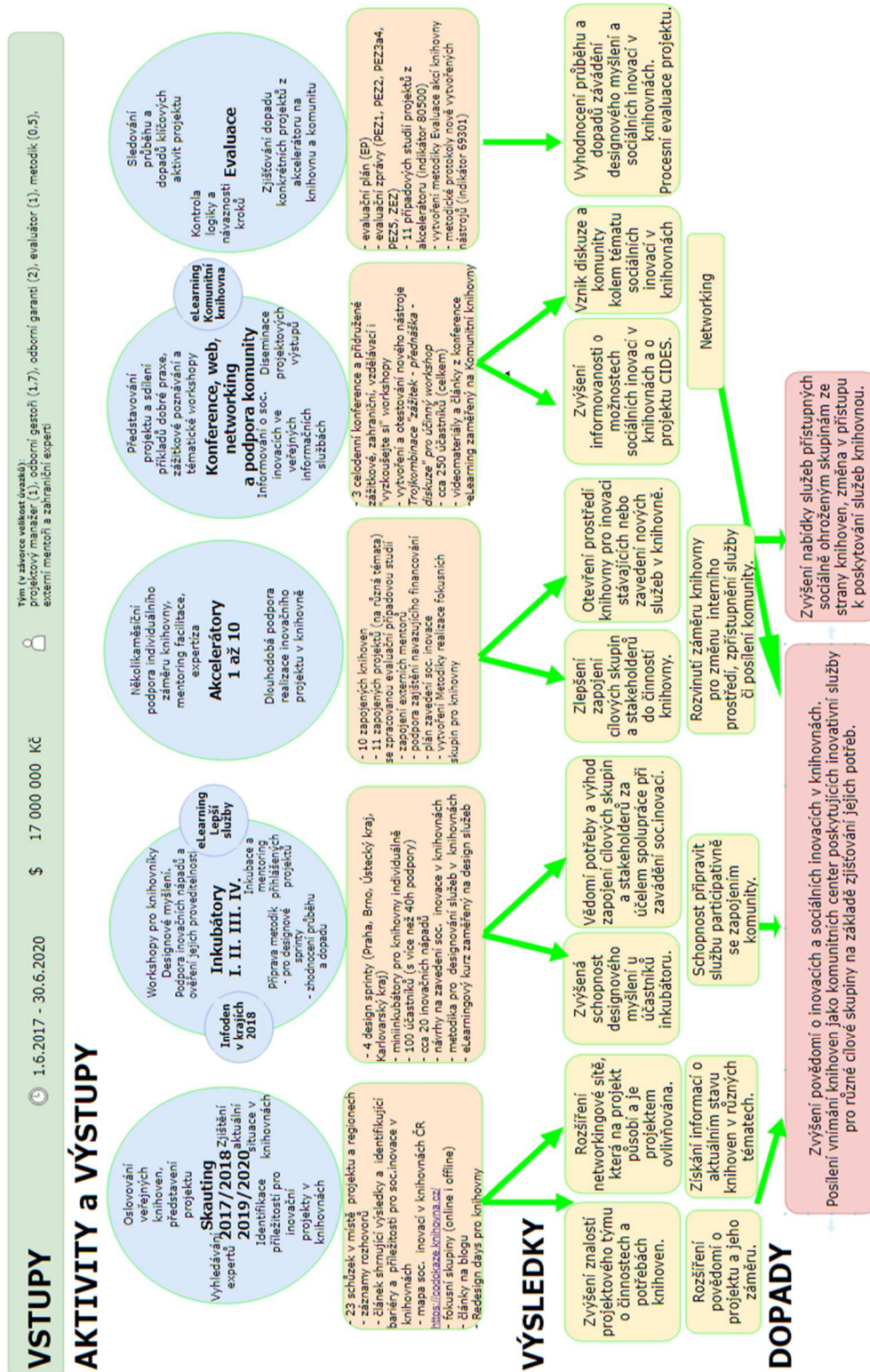
Příloha 12 Evaluační případová studie akcelerovaného projektu Dobrovolnictví v knihovnách

*“Spolupracujeme s dobrovolníky v knihovně profesionálně pro dobro společnosti”*

Příloha 13 Metodický protokol ověřeného nového nástroje *Trojkombinace nástrojů zážitků - přednáška - diskuze pro účinné zážitkové workshopy*

Příloha 14 Metodický protokol ověřeného nového nástroje *Knihovna pro bezbariérové město*

# Příloha 1 Teorie změny projektu



(TZ aktualizovaná ke konci projektu)



## Příloha 2 Původní harmonogram projektu

Původní harmonogram projektu z Evaluačního plánu je zde uveden pro srovnání s finálním reálným harmonogramem uvedeným v kapitole [Shrnutí projektu](#).

|         | KA1 - SCOUTING         | KA2 - INKUBÁTOR           | KA3 - AKCELERÁTOR     | KA4 - KONFERENCE      | KA 5 - EVALUACE          |
|---------|------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| 6/2017  |                        |                           |                       |                       |                          |
| 7/2017  | Mapování stavu         |                           |                       |                       | Evaluační plán           |
| 8/2017  | prostředí v knihovnách |                           |                       |                       |                          |
| 9/2017  | Vyhledávání slibných   |                           |                       |                       |                          |
| 10/2017 | inovačních nápadů,     |                           |                       | Konference 2017 (I)   |                          |
| 11/2017 | projektů a osob        |                           |                       |                       |                          |
| 12/2017 |                        | Příprava Inkubátoru       |                       |                       | 1. PEZ - procesní        |
| 1/2018  |                        | vytvoření metodik         |                       |                       | (6m realizace projektu)  |
| 2/2018  |                        | pro designové sprinty     |                       |                       |                          |
| 3/2018  |                        | a hodnocení impaktu       |                       |                       |                          |
| 4/2018  | průběžný               |                           |                       |                       |                          |
| 5/2018  | scouting               | Inkubátor 2018 (I + II)   |                       |                       |                          |
| 6/2018  |                        |                           |                       |                       |                          |
| 7/2018  |                        |                           | příprava Akcelérátoru |                       | 2. PEZ - po Inkubátoru   |
| 8/2018  |                        |                           |                       |                       | 2018 (I a II)            |
| 9/2018  |                        |                           |                       |                       |                          |
| 10/2018 |                        |                           | Akcelérátor 2018 (I)  |                       |                          |
| 11/2018 |                        |                           |                       |                       |                          |
| 12/2018 |                        |                           |                       | Konference 2018 (II)  | 3. PEZ - po Akcelérátoru |
| 1/2019  |                        | příprava Inkubátoru       |                       |                       | 2018 (I)                 |
| 2/2019  |                        |                           |                       |                       |                          |
| 3/2019  |                        |                           |                       |                       |                          |
| 4/2019  |                        |                           |                       |                       |                          |
| 5/2019  |                        | Inkubátor 2019 (III + IV) |                       |                       |                          |
| 6/2019  |                        |                           |                       |                       |                          |
| 7/2019  |                        |                           | příprava Akcelérátoru |                       | 4. PEZ - po Inkubátoru   |
| 8/2019  |                        |                           |                       |                       | 2019 (III a IV)          |
| 9/2019  |                        |                           |                       |                       |                          |
| 10/2019 |                        |                           | Akcelérátor 2019 (II) |                       |                          |
| 11/2019 |                        |                           |                       |                       |                          |
| 12/2019 |                        |                           |                       | Konference 2019 (III) | 5. PEZ - po Akcelérátoru |
| 1/2020  |                        |                           |                       |                       | 2019 (II)                |
| 2/2020  |                        |                           |                       |                       |                          |
| 3/2020  |                        |                           |                       |                       |                          |
| 4/2020  |                        |                           |                       |                       | Závěrečná                |
| 5/2020  |                        |                           |                       |                       | evaluační zpráva         |

(vytvořeno: červen 2017)