



Realizační fáze vývoje řešení

-

Podrobné informace k výzvě a bližší popis klíčových aktivit

Milé zájemkyně, milí zájemci o realizaci projektu v Realizační fázi vývoje řešení,

rádi bychom Vám představili, co je smyslem této výzvy, jaké typy projektů je možné podpořit a co musíte splnit, aby váš záměr mohl být podpořen.

Výzva podporuje taková řešení, která mají potenciál doručit zásadní pozitivní změnu pro podstatnou část cílové skupiny. **Smyslem výzvy** Realizační fáze vývoje řešení **je** tedy **podpořit organizace na cestě ke změně systému.**

Výzva je zaměřená na organizace, které:

- mají prokazatelně zmapované **potřeby svých klientů**,
- mají **otestované varianty řešení**, s jejichž prosazováním chtějí pokračovat,
- chtějí **zjistit či ověřit dopad řešení na situaci svých klientů** (pomocí dalšího testování a různých evaluačních přístupů),
- usilují o **změnu systému.**

Z čeho vycházíme

Hlavní znaky, které jsou zásadní pro úspěšné inovační projekty, jsme vyjádřili ve formě „[Principů proč a jak](#)“. Principy se prolínají všemi oblastmi a aktivitami, jež se v projektech odehrávají, a je důležité být s nimi v souladu. Principy vychází z dobrých i špatných zkušeností inovačních projektů v OPZ.

Výzva podpoří realizátory, kteří jsou při tvorbě a pilotování řešení vnímaví k důležité vlastnosti dnešního světa. Tedy světa, který se rychle a nepředvídatelně proměňuje¹. Jeho charakteristiky jsou:

- neustálá **proměnlivost** a nestabilita

¹ Tyto vlastnosti dnešního světa popisuje podrobněji koncept [VUCA world](#).

- **nejistota** – je nemožné předvídat, co se stane
- **složitost** – svět je [komplexní](#). Je nemožné rozlišit příčiny a následky a pojmenovat vztahy mezi nimi.
- **dvoznačnost** – významy jsou proměnlivé, neexistují jasné správné odpovědi, důležitý je kontext.

Tyto vlastnosti limitují naše možnosti a formují způsoby našeho konání a vycházíme z nich při nastavení podmínek pro realizaci projektů. Proměnlivost, nejistota, složitost a dvoznačnost znemožňuje dlouhodobé plánování a ukazuje, proč nejde věci vymyslet od stolu a následně realizovat. Pro udržitelné změny potřebujeme postupovat po malých krocích, průběžně v praxi ověřovat, co funguje a co nefunguje, a dle toho plánovat další kroky.

Jak chápeme systém?

Ať už řešíte jakýkoliv problém, má vždy nějaké příčiny a důsledky a existuje kolem něho mnoho aktérů. Na některé z nás má problém dopad, jiní se ho snaží vyřešit, další ho zase možná nevědomky zhoršují. A aktéři mohou být i neživí – zákony, normy, ale i postoje a zvyky společnosti vytváří prostředí, které nás všechny formuje a ovlivňuje naše jednání. To vše dohromady tvoří jeden systém².

Nahlédnout na tyto rozměry nám pomáhají systémové přístupy, které ukazují, že bez znalosti a pochopení systému řešíme vždy jen jeho osamocené části, a právě proto se nám nedaří dosahovat dobrých výsledků.

Systém má následující vlastnosti³:

- jde o celek, který nejde rozdělit na jednotlivé části
- je výsledkem interakcí mezi jeho jednotlivými částmi, chování každého prvku má vliv na celek
- v systému je vše propojeno, navzájem se ovlivňuje a nelze dopředu předpovědět a naplánovat, co se stane.

Abychom mohli přijít s dobrými řešeními, potřebujeme systém poznat a respektovat jeho vlastnosti.

Co znamená systémová změna z pohledu této výzvy

Za systémovou změnu nepovažujeme změnu třeba i v celostátním měřítku, dosaženou např. pouze tvorbou celostátní strategie nebo změnou legislativy shora. Pro změnu systému považujeme za klíčové vyjít z praktických zkušeností z terénu a z vynikající znalosti potřeb a motivací všech aktérů, kteří jsou součástí systému. Podporujeme změnu chování aktérů na různých úrovních.

Projekt se proto také neobejde bez **aktivní a otevřené spolupráce a spolutvorby aktérů**, kteří řešení ovlivňují. Žadatel musí mít dobře zmapován okruh těch, kterých se řešení týká, a doložit formu, rozsah i ochotu jejich zapojení do realizace.

² Toto video na problému obezity ukazuje, co vše je součástí problému, a co vše musíme vzít do úvahy, pokud chceme obezitu řešit: https://www.youtube.com/watch?v=GPW0j2Bo_eY&t=3s.

³ Zde vycházíme z přístupu Mieke van der Bijl, více viz: https://miekevanderbijl.com/wp-content/uploads/2019/10/191026SDD_talkMieke_toshare.pdf

Typy podporovaných projektů

Níže uvádíme příklady situací, které jsou do realizační fáze vhodné. Měly by vám především přiblížit, na jaké potřeby umíme v rámci výzvy reagovat a jaké typy projektů budeme výzvu podporovat. V jednom projektu může být propojeno více situací, např. kontrafaktuální ověřování může být součástí projektů realizovaných (s) veřejnou správou.

Změna v jednom území

Vaše situace: Máte otestovaný jeden či více modelů řešení a chtěli byste ho dále pilotně ověřit na jednom vámi vybraném ohraničeném území (např. okres nebo kraj). Víte, jací aktéři se na území pohybují a koho všeho potřebujete do tvorby a změny zapojit.

Vaše ambice: Chcete prokázat, že vaše řešení může na jednom ohraničeném území fungovat a přemýšlet o jeho dalším šíření. Chcete najít cestu, jak všechny aktéry propojit, naučit se spolupracovat a řešení vytvářet společně, protože je to za vás způsob, jak dosáhnout udržitelné dlouhodobé změny.

Příklady projektů: [Nábor pěstounů jako lepší sociální služba](#), [Eduzměna](#), [Signály](#)

Veřejná správa jako uživatel řešení

Vaše situace: Máte otestovaný jeden či více modelů řešení a jste v úzkém spojení a spolupráci s částí veřejné správy (např. kraj, ministerstvo), která má o vaše řešení zájem a chce být zapojena do jeho tvorby.

Vaše ambice: Chcete řešení dovyvinout a prokázat, že opravdu funguje, aby veřejná správa mohla takové řešení převzít a zajistit jeho další provoz a udržitelné financování. Potřebujete konkrétní typ poznatků, který přinese důkazy o tom, že vaše řešení funguje a umožní je veřejné správě dlouhodobě realizovat.

Příklady projektů: [Aplikace Good Lives Model v českém vězeňství](#), [Podpora preventivních programů v Ostravě](#)

Veřejná správa jako realizátor projektu

Vaše situace: Máte otestovaný jeden či více modelů řešení či služby, případně využíváte otestované řešení od jiných organizací, a chcete ověřit, zda opravdu funguje předtím, než se systémově zavede.

Vaše ambice: Před změnou legislativy, úpravou vyhlášky či systému poskytování služeb si chcete být jisti, že vaše řešení nebo řešení vyvinuté jinou organizací opravdu funguje.

Příklady projektů: zatím bohužel žádné nemáme

Spolupráce (nejen) NNO

Vaše situace: Máte otestovaný jeden či více modelů řešení, věříte, že bude fungovat a chcete se spojit s dalšími organizacemi, které řeší podobný problém nebo stejnou cílovou skupinu, abyste zasáhli větší území nebo více klientů. Nebaví vás roztržitost, a naopak fandíte spolupráci.

Vaše ambice: Chcete společně dotáhnout vývoj řešení, prokázat, že opravdu funguje a díky spolupráci s dalšími organizacemi pomoci více klientům a zasáhnout větší území.

Příklady projektů: zatím bohužel žádné nemáme

Kontrafaktuální ověření / Cost-benefit analýza (CBA)

Vaše situace: Máte otestovaný a částečně ověřený model řešení a potřebujete prokázat, že změny v životě klientů jsou způsobené opravdu vaším řešením. Víte, že bez rigorózního ověření nepůjde vaše řešení systémově prosadit, a aktéry, kteří o něm rozhodují, zajímá právě kauzální ověření.

Vaše ambice: Ověřit kauzální dopady intervence, přinést důkazy o jejím fungování, a případně zpracovat CBA.

Příklady projektů: [Raná intervence u PAS](#), [Rapid Re-Housing Brno](#)

Podporované klíčové aktivity

Aktivity č. 2, 3 a 4 jsou povinné pro všechny podpořené projekty ve výzvě, ostatní níže uvedené aktivity je možné do žádosti zařadit v návaznosti na povahu projektu.

1. Vývoj a úpravy řešení (pouze jako doplňková aktivita k ostatním aktivitám)

- Pokud z inkubační fáze nemáte plně vyvinuté a otestované řešení, je možné část projektu věnovat jeho dovyvinutí. Tato aktivita ale nemůže být jedinou aktivitou v projektu.
- Vývoj a úpravy řešení je třeba provádět společně s aktéry (viz i klíčová aktivita Spolupráce a spolupráce řešení s aktéry).

2. Pilotování a realizace řešení

- Na větším vzorku cílové skupiny než v inkubační fázi (či jiném přípravném projektu) opilotujete řešení.

3. Spolupráce a spolupráce řešení s aktéry

- Společný vývoj, úpravy a tvorba řešení či služby.
- Vyhodnocování prototypů, diskuse průběžných zjištění.
- Budování vztahů a důvěry mezi aktéry systému.

4. Evaluace

- Cílem evaluace v této výzvě je ověřit, zda nové řešení / služba naplňuje potřeby klientů a dochází ke zlepšení kvality jejich života.
- Stěžejní je, aby evaluace přinášela užitečnou zpětnou vazbu všem zapojeným aktérům.
- Konkrétní forma evaluace bude záviset na typu vašeho projektu a budeme ji společně diskutovat při přípravě evaluačního designu během konzultací.
- Kromě vyhodnocení služby se evaluace může zaměřit na:
 - kauzální ověření řešení
 - vysvětlení, za jakých podmínek řešení funguje a pro koho funguje lépe/hůře
 - vyhodnocení advokační práce
 - vyhodnocení spolupráce s aktéry
 - procesní zhodnocení projektu
 - zhodnocení změn v organizaci/organizacích
 - společné učení se

5. Advokační práce

- Příprava a realizace advokační strategie.

- Zjišťování potřeb aktérů, kteří nejsou do projektu přímo zapojení.
- Systematická práce s aktéry, kteří nejsou přímo zapojení do tvorby řešení.
- Předkládání dat a zjištění, komunikace s důležitými aktéry, přesvědčování.
- Práce s veřejností, propagace, prezentace výsledků.

6. Rozvoj kapacit příjemce a partnerů

- Vzdělávání ve věcné oblasti, na kterou se projekt zaměřuje.
- Zvyšování kapacit v oblasti designového myšlení, designu zaměřeného na člověka (HCD), behaviorálních teorií, thinking with an open mind, networkingu, nastavení příjemné atmosféry v práci a identifikace a úprava procesů nutných pro to, aby bylo možné testovat, vyhodnocovat, sdílet a průběžně upravovat služby organizace.
- Zvyšování kapacit v oblasti evaluací.
- Zvyšování kapacit v oblasti systémových přístupů a systémové změny.

Povinné přílohy žádosti

K žádosti je potřeba připojit následující dokumenty:

1. Zpráva o průběhu empatické fáze⁴ (zjišťování potřeb) a testování⁵ (rozsah max. 4 strany A4)

- popis modelu řešení
- co jste zjistili v empatickém výzkumu, jak vás to ovlivnilo, co vše víte o potřebách a motivacích jednotlivých aktérů a jak jste k tomuto poznání dospěli
- jak jste provedli uživatelské testování a co jste při něm zjistili a naučili se
- co jste se naučili při testování, kam vás to dovedlo
- v čem potřebujete pokračovat, nakolik je řešení hotové a nakolik je na něm ještě potřeba pracovat

2. Vize a systém (rozsah max. 4 strany A4)

- kam směřujete a čeho byste v budoucnu chtěli dosáhnout
- o jakou systémovou změnu usilujete, do jaké modelové situace zapadáte
- jak vypadá systém, ve kterém chcete působit, kdo je jeho součástí
- jaké jsou vlastnosti, potřeby a motivace jednotlivých aktérů, jak s nimi budete v projektu pracovat (v jakém rozsahu, jakou formou), jak zajistíte aktivní a otevřenou spolupráci a spolupráci řešení
- jaké máte ambice, co můžete zvládnout
- co vidíte jako problém, se kterým budete dál pracovat
- posloupnost kroků v úvodní fázi projektu (co budete dělat první tři měsíce realizace)

3. Evaluační design

- jak budete vyhodnocovat vaše řešení
- jak budete vyhodnocovat spolupráci s aktéry
- jak se budete společně učit
- evaluační otázky a způsob, jakým je zodpovíte

4. Potvrzení o konzultaci

- bude předáno žadateli vyhlášovatelem výzvy na základě absolvování osobní konzultace

⁴ Empatická fáze, zjišťování potřeb, fáze poznávání, to vše jsou termíny, které se používají pro první fázi designu služeb. O tom, co vše může zahrnovat empatická fáze se více dozvíte např. zde: <https://kisk.phil.muni.cz/100metod/poznavani>.

⁵ Pokud jste měli projekt ve výzvě Inkubační fáze vývoje řešení, můžete využít zprávu, kterou jste v rámci projektu vytvořili.

Povinné výstupy

Všechny níže uvedené výstupy musí být zahrnuté v indikátoru 805000 *Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)*. Aby se tyto dokumenty daly započítat do hodnoty indikátoru 805000, tak musí naplnit jeho definici – podstatné je zejména jejich zveřejnění.

Evaluační plán (EP)

Dva měsíce po začátku projektu odevzdáváte EP⁶. Dokument slouží jako základní podklad pro evaluaci projektu a bude vycházet z dokumentu evaluační design, který jste odevzdali jako přílohu žádosti o podporu. EP budete dle potřeby dále aktualizovat, tak aby vždy odpovídal skutečnosti a podobě projektu. EP by měl být živým a Vámi používaným dokumentem.

Evaluační plán musí obsahovat:

- Postup evaluace projektu včetně konkrétních metod
- Účel evaluace
- Evaluační otázky a způsob jejich zodpovězení
- Personální zajištění evaluace
- Harmonogram evaluace

Průběžná evaluační zpráva (PEZ)

V průběhu realizace projektu musíte odevzdat alespoň jednu průběžnou evaluační zprávu. Její obsah a forma je na vašem uvážení. Zaměření a počet PEZ by měl reflektovat charakter projektu a jednotlivé fáze evaluace. PEZ mohou obsahovat průběžné procesní hodnocení projektu a návrh na úpravu projektových aktivit, vyhodnocení průběžně dosažených výsledků či shrnutí zjištění jednotlivých evaluačních fází. Počet PEZ a jejich formu a obsah s vámi budeme řešit individuálně.

Závěrečná evaluační zpráva (ZEZ)

Závěrečná evaluační zpráva je hlavní výstupem evaluace, který je třeba odevzdat nejpozději se závěrečnou zprávou o realizaci projektu.

V závěrečné evaluační zprávě:

- vyhodnotíte vaše evaluační otázky
- vyhodnotíte, jak vaše služba naplňuje potřeby klientů, k jakému zlepšení u nich dochází a jak k tomu přispěl váš projekt
- zhodnotíte spolupráci s aktéry
- zhodnotíte průběh evaluace (jaká úskalí jste měli se sběrem dat, jaké skutečnosti ohrožují validitu výsledků, jaká doporučení z vaší zkušenosti plynou).

Dále bude ZEZ obsahovat:

- shrnutí průběhu projektu: co všechno jste kdy dělali (jaké aktivity probíhaly), odkud kam jste došli, co jste všechno zkusili

⁶ Tato povinnost se vztahuje na žádosti o podporu předložené 10. 5. 2024 a později, žádosti o podporu předložené do 9. 5. 2024 včetně tuto povinnost nemají. Tato povinnost je dána úpravou výzvy, která je platná od 10. 5. 2024.

- popis rozhodnutí, která v projektu proběhla (proč jste se vydali právě touto cestou, proč jste zkusili toto, a ne něco jiného, na základě čeho rozhodnutí proběhla)
- shrnutí výstupů, aneb co vše jste vytvořili
- co jste se naučili, co vás překvapilo

Krátké shrnutí projektu a jeho výstupů

Třetím povinným výstupem je materiál na jednu stranu A4 o projektu, který shrne jeho průběh a výsledky. Tento materiál je nutné předložit nejpozději se závěrečnou zprávou o realizaci projektu. Bude sloužit pro prezentaci projektu a jeho výstupů a zjištění.

Zdroje pro inspiraci

O konceptu VUCA a komplexitě získáte základní informace zde:

https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity

https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin_framework

Kurtz, C. F., & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. IBM SYSTEMS JOURNAL, 3.

<http://alumni.media.mit.edu/~brooks/storybiz/kurtz.pdf>

Systémové přemýšlení a přístupy:

Pro úvod do tématu zhlédněte toto [video](#) a přečtěte si námi vytvořený [onepager](#).

Jako dobrý rozcestník zdrojů doporučujeme Mieke na der Bijl:

<https://miekevanderbijl.com/index.php/systems-thinking-where-to-start/>

Pro vymezení systému jsme použili tuto prezentaci: https://miekevanderbijl.com/wp-content/uploads/2019/10/191026SDD_talkMieke_toshare.pdf

Za prostudování stojí také přístup Human Learning Systems, začít můžete u nás na [blogu](#) [Podporujeme inovace](#) a pokračovat zde: <https://www.humanlearning.systems/>

Pokud rádi posloucháte, pak o systému a práci s ním jsme natočili několik dílů podcastu Ministerský jednorožec:

- s [Lenkou Šafránkovou Pavlíčkovou](#) o tom, že inovace nikdy není výsledkem práce jednotlivce
- s [Vladimírem Kváčou](#) o budoucnosti veřejných služeb a Human Learning Systems
- s [Petrou Kutálkovou](#) o práci systémem a systemickém designu.

Na systémové změny se soustředí také organizace Ashoka, která nabízí i [vzdělávací kurz](#).

Evaluační, kontrafaktuální evaluace a CBA

Zdrojům k evaluacím je mnoho, za nás doporučujeme:

Nesta (2016). Using Research Evidence. Výborná publikace vysvětlující evidence-based přístup: https://media.nesta.org.uk/documents/Using_Research_Evidence_for_Success_-_A_Practice_Guide.pdf

BIT (2012). Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials. Přehledná publikace vysvětlující důležitost experimentálního ověřování pro veřené politiky: <https://www.bi.team/publications/test-learn-adapt-developing-public-policy-with-randomised-controlled-trials/>

Potluka a Špaček (2013). Postupy a metody kontrafaktuálních dopadových evaluací pro OPZ. V češtině psaná publikace vysvětlující základy kontrafaktuálních dopadových evaluací: https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/Metodika_CIE_MPSV_131015.pdf/cbe02b6d-4042-6801-14a5-1f40cd597a7d

Better Evaluation. Webová stránka přehledně popisující veškeré evaluační výzvy a metody: <http://www.betterevaluation.org/>

Své zkušenosti s kontrafaktuálními evaluacemi sdílí Štěpán Ripka v [21. díle podcastu Ministerský jednorožec](#).

K CBA máme natočený podcast: <https://open.spotify.com/episode/2B6WXNJlsmFiOZxdnc2Cqa?si=3b92bf4436834e4e> a prozkoumat můžete i tuto [příručku](#).