



Příloha k Evaluačnímu plánu Solidární síť OPZ+

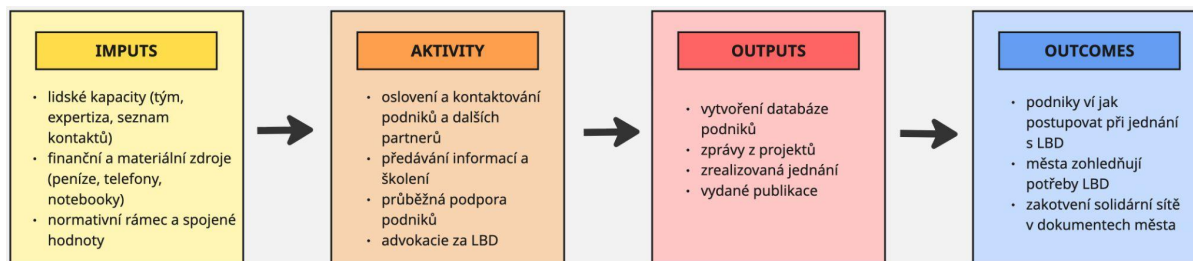
Tato příloha obsahuje podrobné materiály, které sloužily jako východisko pro formulaci předběžných realistických hypotéz a pro zpřesnění očekávaných výsledků intervence. Zachycují konkrétní progress markers pro jednotlivé hraniční partnery a rozpracované kauzální řetězce změny, jež ukazují, jaké vstupy do projektu vkládáme, jaké výstupy z nich plynou a jaké typy změn lze v návaznosti na ně očekávat. Tyto podklady poskytují detailní mapu plánované trajektorie změny, na kterou evaluace navazuje a kterou dále empiricky ověřuje.

Kauzální logika změny (viz doplnění ke kapitole 5)

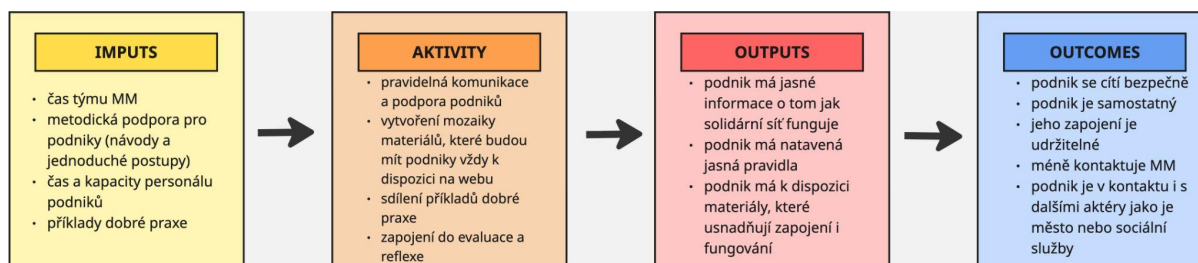
Vedle modelu tří sfér pracujeme také s **kauzální logikou změny** (inputs → aktivity → outputs → outcomes), která modelu přidává časovou procesní logiku. Zatímco model tří sfér vymezuje reálnou míru kontroly, vlivu a zájmu, kauzální řetězec popisuje, jak má intervence fungovat: co do ní přímo vkládáme, co tím přímo vytváříme a jaké změny očekáváme u jednotlivých aktérů. (Es, Guijt & Vogel 2015)

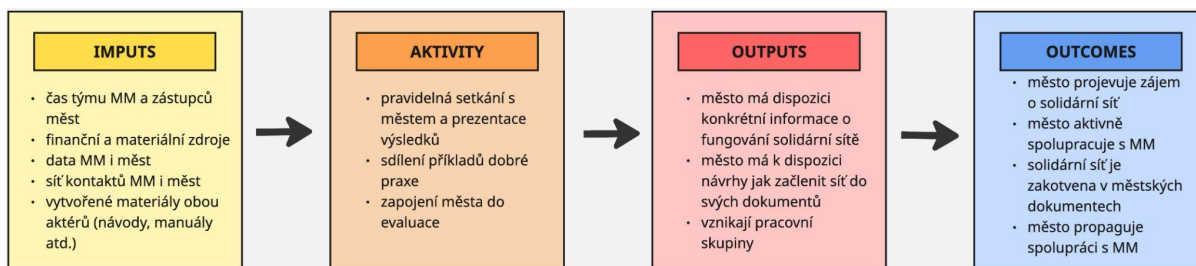
Je to vlastně mapa plánované trajektorie změny, která umožňuje: strukturovat celý program, pojmenovat očekávané kroky, vyjasnit, co je v naší kontrole a co už ne, sledovat, zda se změny skutečně dějí, a komunikovat logiku intervence směrem ven. Kauzální logika změny je tedy plánovací a vysvětlovací nástroj, který ukazuje, jak se z aktivit stávají outputs, jak outputs vedou k outcomes. Outcomes se revidují v průběhu projektu na základě zkušeností

Obecný řetězec ilustrující práci MM



Ilustrace řetězců kauzální logiky změny pro hraniční partnery MM.





Outcome mapping - progress markers (viz doplnění kapitoly 6)

Postupné změny sledujeme prostřednictvím **progress markers**. Progress markers představují odstupňované indikátory změny chování u klíčových aktérů a umožňují nám pozorovat, jak se změna ve sféře outcomes postupně rozvíjí. Jde o kvalitativní signály, podle nichž lze rozpoznat, zda a jakým způsobem se u aktérů začíná odehrávat žádoucí posun. U jednotlivých hraničních partnerů jsme si vymezili tři úrovně úrovně změn, které nám pomohou sledovat pokroky.

Zjištění z inkubační fáze nám poskytla klíčový základ pro formulaci jednotlivých progress markers. Naše progress markers proto přímo vycházejí z těchto empirických zjištění a zároveň jsou vedené našimi evaluačními otázkami. Zaměřují se na dvě hlavní oblasti, které jsou pro dlouhodobou funkčnost modelu zásadní: udržitelnost, samostatnost a využívanost Solidární sítě. Progress markers jsou popsány u podniků a měst.

Progress markers OPZ+ projektu

Journey steps	ZÁKLAD (MUST HAVE)	BYLO BY Fajn TOHO DOSÁHNOUT	IDEÁLNÍ STAV
Podniky	Podnik v síti soc. služeb a kontaktů, které může využít Podnik využívá podpory Místní iniciativy Podnik se nás kontaktuje	Podnik kontaktuje sám soc. služby a město Podnik využívá a odkazuje na náš web Podniky mezi sebou spolupracují	Podnik žádá o přispívání a financování činnosti v projektu podnik volá málo MM Podnik se sám zapojuje
Sociální služby	Souhlasí s aktivní spoluprací s podniky Navštívil kontakt, který může být silou podnikům	Podporuje podniky, když se ovolu s problémy Posílá klienty do konkrétních potřeb podle jejich potřeb Vzdělávají LRD o fungování Solidární sítě	Samy navštěvují podniky a vyhledávají s nimi kontakt Využívají podniky k práci s klienty Sdílejí informace o Solidární síti přes jejich PR Skupina cílové skupiny podniků do podniků, které jim pomáhá
Města	Město nás začlení do komunikačního dokumentu Město projekt podporuje	Město sdílí Solidární síť přes jejich PR Město navštívil kontakt, který může fungovat jako spolek mezi aktéry Město s námi samo vyhledává komunikaci	Město alokuje finance na podporu projektu Město poskytuje tyto finance prostřednictvím na fungování v síti Město aktivně komunikuje se soc. službami a podniky a využívá jejich síly Skupina cílové skupiny podniků do podniků, které jim pomáhá
Jste tam?			

Realistické hypotézy (viz doplnění kapitoly 7)

U našich hraničních partnerů, tedy u podniků a měst vytváříme **předběžné teorie/hypotézy**. Při vytváření těchto hypotéz pracujeme **induktivně**, tedy od dat k teorii. Procházíme si naši projektovou dokumentaci a reflektujeme dosavadní zkušenosti z inkubační fáze projektu a hledáme v nich vzorce. Identifikujeme, jaké mechanismy se spouštějí v jakých kontextech a k jakým výsledkům to vede. Na základě našich zkušeností z praxe vytváříme tzv. "lidové teorie".

Naše předběžné hypotézy budeme následně **deduktivně** vztahovat (aplikovat teorii na empirickou realitu) na jednotlivé aktéry a ověřovat jejich platnost. Pomocí prvně CMO rozhovorů a

dále dotazníků a fokusních skupin budeme tyto hypotézy testovat a na základě zjištění je dále zpřesňovat a upravovat. Tímto postupem vytváříme **cyklus učení**, který nám umožňuje průběžně prohlubovat porozumění tomu, kdy, jak a za jakých podmínek ke změně dochází.

CMO vazby v případě podniků (viz doplnění kapitoly 7.2)

Hypotézy budou upřesňovány na základě CMO rozhovorů s podniky Solidární sítě a podle toho budou následně aktualizovány.

Praha - CMO

Zkoumáme čtyři typy podniků, na které jsme rozdělili stávajících bezmála 40 podniků Solidární sítě - podniky A, B, C a D: Podniky A a B v Solidární síti fungují dobře, jejich služby jsou využívány a podniky jsou se svou rolí spokojeny. Kategorie se liší pouze mírou potřebné péče od týmu MM, podniky B potřebují více konzultací, návštěv a podpory. U Prahy byly některé podniky připojeny ještě s nedostatečnou metodikou (připojeny mezi roky 2019-2024, kdy ještě nebyla plně rozvinuta komplexní metodika Solidární sítě), Jedná se většinou podniky, které jsou aktivní v poskytování služeb i nad rámec běžného fungování a tím pádem mají v kontextu Solidární sítě velký dopad (podnik C). Podniky D často nejsou příliš aktivní ani využívány, často se nachází na periferiích města.

- **Kategorie A: Podnik, kde vše funguje**

Podnik, který má dlouhodobou zkušenost fungování v síti a nedělá nic navíc kromě poskytování služeb, (C) a dostane podporu od MM v dostatečné kvalitě, má pocit kompetence - víme, co máme dělat, a umíme to., předvídatelnosti - Víme, co čekat a jak to probíhá, autonomie - Můžeme si to dělat po svém (M) a zvládá následnou práci téměř samostatně a pořád jim to dává smysl (O).

Kontext: Podnik, který má dlouhodobou zkušenost fungování v síti a nedělá nic navíc kromě poskytování služeb, měl při připojování vizi jak bude fungovat v rámci sítě.

Intervence: dostane podporu a know-how od MM na začátku připojení v dostatečné kvalitě (metodiku, školení, vizuál, materiály MM, odkaz na sociální služby apod).

Mechanismus: má pocit kompetence - víme, co máme dělat, a umíme to, předvídatelnosti - Víme, co čekat a jak to probíhá, autonomie - Můžeme si to dělat po svém

Outcome: zvládá následnou práci téměř samostatně a pořád jim to dává smysl

- **Kategorie B: Podnik stabilní, když má péči**

Podnik je nadšený ze zapojení do Solidární sítě, má motivaci pomáhat a aktivně se zajímá o spolupráci (C) má pocit zodpovědnosti a motivace - když už jsme se zapojili, chceme to dělat pořádně, pocit podpory - ale stále hledá své hranice - potřebujeme vědět, kde jsou limity, abychom to nepřehnali (M), potřebuje také více péče od MM, ale stále to funguje v míře únosné jak pro podnik tak pro tým MM. (O)

Kontext: Podnik je nadšený ze zapojení do Solidární sítě, má motivaci pomáhat a aktivně se zajímá o spolupráci.

Intervence: MM poskytuje pravidelnou podporu - pravidelně podnik navštěvuje, řeší nastalé situace

Mechanismus: Pocit společné zodpovědnosti - Jsme v tom společně, každý má svou roli, Podnik je motivovaný být v síti aktivní.

Outcome: potřebuje také více péče od MM, ale stále to funguje v míře únosné jak pro podnik tak pro tým MM

- **Kategorie C: Nejvýraznější, ale náročný podnik**

Podnik, který je velmi nadšený a dělá mnoho věcí navíc (C), je často zahlcen (M) (nebo potřebuje hodně podpory od MM), a má skvělý dopad, ale jeho udržitelnost je nejistá (O).

Kontext: Podnik, který je velmi nadšený a dělá mnoho věcí navíc

Intervence: MM poskytuje podniku nadměrnou podporu - hodně schůzek, hodně telefonátů.

Mechanismus: Podnik nemá jasně nastavené hranice - nechceme říkat ne., Závislost na vedení - přílišná vazba na tým MM, Hledání validace - potvrzení zda dělají vše správně

Outcome: má skvělý dopad, ale jeho udržitelnost je nejistá (O)

- **Kategorie D: Podnik tajnůstkář - nevyužívaný/neznáme motivace**

Podnik, který se neozývá a je spíše pasivní nebo nevyužívaný, (C) si není jistý, proč být v Solidární síti a zda jeho pomoc dává smysl a může chtít odejít. (O) (nebo zjistíme, že je zcela spokojen a je to tak ideální podnik)

Kontext: Podnik, který se neozývá a je spíše pasivní, stojí o MM hlavně jako brand nebo chce “nějak pomáhat”, a tohle mu přijde docela fajn.

Intervence: MM se snaží komunikovat a domlouvat schůzky, dodat materiály a pomoci vytvořit silnější motivaci pro zapojení, příjemná setkání.

Mechanismus: Nízká priorita spolupráce s MM - “Podnik má jiné věci, které jsou důležitější” nebo není možné se domluvit, kontaktovat.

Outcome: Nevzniká zvýšená zátěž ani tlak na řešení náročných situací, podnik působí, že vše funguje bez problémů, ale není využíván a tak nenachází smysl v poskytované pomoci. Zůstává vágní a MM si není jisté, zda v síti chce zůstat.

Brno - CMO

Kontext: V Brně po 7 měsících implementace Solidární sítě nelze vyhodnocovat silněji využívanost služeb, a tak je vyhodnocována snadnost komunikace, spokojenost podniku a zvládání situací, ovládnutí metodiky.

- **Kategorie A - Autonomní a udržitelný:** Když je podnik malý, sociálně orientovaný a s jednoduchou rozhodovací strukturou (C), oslovení k zapojení do Solidární sítě (I) v něm aktivuje **blízkost a identifikace** - tohle zapadá do toho, kým jako podnik jsme, **pocit kompetence** - tohle zvládneme, je to jednoduché a v našich možnostech, **smysluplnost** - konečně máme konkrétní způsob, jak pomoci (M), což vede k rychlému zapojení, snadné komunikaci s MM a stabilnímu, udržitelnému fungování v síti (O).
- **Kategorie B - Náročný na komunikaci, ale stabilní:** Když je podnik větší, s rozsáhlejší a komplikovanější organizační a rozhodovací strukturou (C), oslovení k zapojení do Solidární sítě (I) v něm aktivuje **opatrnost** - nechceme udělat chybu, která by měla reputační nebo provozní dopady, **konkurenční priority** - máme tolik interních projektů, že tohle se prostě propadá (M) potom se proces zapojení prodlužuje, komunikace je zdlouhavá, podnik potřebuje více času na rozhodování a vstupuje do sítě neproškolený, což zvyšuje nejistotu MM ohledně jejich spokojenosti, udržitelnosti a nároků na komunikaci (O).

CMO vazby v případě měst

Pro typologizaci kontextů a popsání mechanismů v případě měst zatím nemáme dost dat. Proto máme prvně v plánu provést explorační rozhovory s magistráty měst (Praha, Brno) a zapojenými městskými částmi. Následně budeme tvořit hypotézy, které budou vycházet jak z nových dat, tak z dat a zkušeností které máme již projektu inkubace. Jakmile zapojíme třetí město, budou probíhat stejné práce i zde - tedy explorační rozhovory, dále hypotézy a následně jejich zpřesňování a aktualizace.