



Evaluační plán Solidární sítě (OPZ+)

Autoři: Místní místním (Mgr. Ester Pacltová, MSc. Andrej Doubek, Eliška Boudná, Mgr. Stela Houserová) ve spolupráci s Mgr. Petra Kutálková, PhD.

Obsah

1. Kontext evaluace a evaluační design	2
Jak vznikl evaluační plán a s jakými východisky pracuje	3
2. Účel evaluace	3
3. Evaluační otázky (REO)	4
4. Metodologie	5
5. Diferenciace aktérů a teorie změny	5
6. Outcome mapping	6
Hraniční partneři (Boundary partners)	6
7. Realistická evaluace	8
7.1 Kategorizace boundary partners	8
7.2 CMO hypotézy	10
8. Metody sběru dat	11
Evaluační matice	12
9. Etické zásady a participace lidí bez domova (LBD)	13
10. Personální zajištění evaluace	13
11. Harmonogram	14
12. Zdroje	15

1. Kontext evaluace a evaluační design

Evaluační plán byl zpracován v souvislosti se zahájením projektu **Šíření Solidární sítě v ČR** č. CZ.03.03.01/00/23_050/0006383, který realizuje organizace Místní místním v období 01/2026-06/2028 jako projekt navazující na projekt **Solidární síť z Prahy do Brna** trvající v období 05/2025-11/2025. Místní místním je organizací, která motivuje k solidaritě. Věří, že lidé bez domova a v nouzi mají právo na důstojné podmínky a že každý z nás má právo na přístup k nezbytným službám.

Hlavním smyslem projektu **Šíření Solidární sítě v ČR** je dále rozvíjet, optimalizovat a do různých kontextů zavádět fungování Solidární sítě. **Solidární síť** je dlouhodobý projekt Místní místním. Solidární síť propojuje podniky poskytující základní služby zdarma s lidmi bez domova a podporuje jejich sociální vazby. Cílem Solidárních sítí je propojit lidi v nouzi s praktickou jednoduchou pomocí v jejich sousedství a vytvářet sociální vazby a solidaritu - což společně pomáhá lidem ke znovuzачlenění. Díky projektu **Solidární síť z Prahy do Brna** Solidární sítě již fungují v Praze a Brně, a to ve spolupráci s poskytovateli sociálních služeb a vedením měst. V rámci stávajícího projektu projektu **Šíření Solidární sítě v ČR** budou Místní místním Solidární síť nyní rozšiřovat a implementovat ji do třetího města ČR.

V rámci inkubačního projektu v roce 2025 získala organizace Místní místním cenné zkušenosti a otestovala model zavádění sítě v různých kontextech. Součástí testování bylo také zjišťování potřeb lidí bez domova skrze dotazníkové šetření, rozhovory a další syntéza zkušeností. Tato data a reflexe zkušeností z praxe umožnila týmu lépe strukturovat přemýšlení o zavádění sítě nejen jako o nástroji podpory pro konkrétní lidi bez domova, ale i jako nástroje systémové změny podmínek.

S ambicí dívat se na Solidární síť a její škálování z hlediska potenciálu na systémovou změnu bylo při koncepci projektu **Šíření Solidární sítě v ČR** rozhodnuto, využít k evaluaci rámce realistické evaluace (Pawson & Tilley, 1997) a outcome mapping (Earl, Carden & Smutylo, 2001). Outcome mapping umožňuje sledovat, jaké konkrétní změny v chování, postojích a vztazích se odehrávají u jednotlivých aktérů, a tedy zda intervence skutečně posouvá aktéry směrem k žádoucím formám spolupráce. Realistická evaluace tato zjištění dále prohlubuje tím, že umožňuje porozumět jaké mechanismy se u různých typů partnerů aktivují, v jakých kontextech a proč právě tyto mechanismy vedou k pozorovaným výsledkům.

V rámci evaluace se Místní místním opírají o několikaletou zkušenost s fungováním projektu, která nám dává jistotu, že víme, na čem stavíme. Tento evaluační proces nám tak umožňuje rozšířit dosavadní dobrou praxi, ověřit nové poznatky a posunout naše porozumění fungování sítě o krok dál.

Slovník pojmů v evaluaci MM:

- Realistická evaluace – metoda, která vysvětluje, proč a za jakých podmínek k určité změně dochází. Vybrali jsme realistickou evaluaci a Outcome Mapping, protože nejlépe sedí k etice projektu, cílové skupině a cíli sledovat změny u klíčových aktérů.
- CMO = Kontext – Mechanismus – Výsledek - zkoumání těchto aspektů vedoucí ke změně, které je součástí Realistické evaluace.
- Outcome mapping – metoda sledování změn chování a vztahů klíčových partnerů; využíváme především progress markers (PM) pro indikaci postupných změn. Používáme progress markers (PM) – konkrétní indikátory postupných změn chování a vztahů, které sledujeme během projektu.

Jak vznikl evaluační plán a s jakými východisky pracuje

Se zahájením projektu **Šíření Solidární sítě v ČR** byly v rámci retrospektivního workshopu a navazující práce s daty týmem vyjasněny a zpřesněny konceptuální a teoretické rámce evaluace, které budou do budoucna využívány. Tyto rámce slouží nejen ke strukturovanému uchopení a řízení implementace projektu, ale zároveň poskytují oporu pro promýšlení logiky evaluace a sběru dat. Oproti evaluačnímu designu byly v evaluačním plánu po dohodě s evaluátorkou Petrou Kutálkovou změněny evaluační otázky. Důvodem k tomu bylo jejich zpřesnění vzhledem k cílům projektu a zohlednění hlavních dvou typů aktérů jako přívětivé podniky Solidární sítě a spolupracující města. Tento hlavní fokus umožní Místní místním kvalitní výstupy, které budou doplněny o perspektivu dalších aktérů Solidární sítě, jako jsou sociální služby, lidé bez domova a další expertní subjekty.

Tým se rozhodl pracovat se třemi heuristickými rámci, které v tomto evaluačním designu slouží k orientaci v komplexitě projektu, k vymezení analytické pozornosti a ke strukturování empirických vstupů. Konkrétně se jedná o **model tří sfér, kauzální logiku teorie změny a outcome mapping**. Tyto heuristiky neplní explanační funkci, ale slouží k systematickému zachycení změn, aktérů a předpokládaných trajektorií změny, na něž následně navazuje **realistická evaluace** zaměřená na vysvětlení **kauzality** (proč a za jakých podmínek k těmto změnám dochází).

Na základě těchto heuristických rámců a s využitím dat získaných v předchozím projektu tým formuloval předběžné realistické hypotézy, které zachycují předpokládané vazby mezi kontextem, mechanismy a výsledky u klíčových aktérů a slouží jako výchozí body pro jejich empirické ověřování. Detailní podklady, které nám pomohly zpřesnit očekávané výsledky a ujasnit si, jaké vstupy do projektu vkládáme a jaké výstupy z nich plynou, jsou uvedeny v příloze s názvem: **Příloha k Evaluačnímu plánu Solidární sítě OPZ+ (dále jen: Příloha)**. Obsahují konkrétní progress markers i rozpracované kauzální řetězce změny, které tvoří důležité podklady pro práci na realistické evaluaci.

2. Účel evaluace

Evaluace je realizována v kontextu projektu **Šíření Solidární sítě v ČR**, který je další fází rozvoje, optimalizace a škálování již ověřeného modelu Solidárních sítí. Nejedná se tedy o pilotní ověřování základní funkčnosti intervence, ale o fázi, v níž víme, že je možné model škálovat a je tak pro nás klíčové porozumět variabilitě fungování Solidární sítě v různých lokálních kontextech a u různých typů aktérů. Tento kontext předurčuje evaluaci k **formativnímu a učicímu pojetí**, se zaměřením na identifikaci podmínek udržitelnosti, přenositelnosti a systémového ukotvení modelu, částečně pak také na zachycení výsledků (outcomes) projektu.

Hlavním účelem evaluace je kromě **celkového posouzení fungování sítě** také **učení se**. Chceme porozumět tomu, proč, jak a za jakých podmínek dochází k žádoucím výsledkům, které ve výsledku podpoří koncové uživatele. Z evaluace si přejeme získat konkrétní analytická zjištění a doporučení, která podpoří kvalitní a dlouhodobě udržitelné fungování Solidární sítě, jež má pozitivní dopad na lidi bez domova a zlepšuje jejich příležitosti ke znovuzačlenění, čerpání základních služeb i znovunabytí důstojnosti.

Náš **hlavní projektový fokus** je namířen na:

- **větší samostatnost a propojení** aktérů Solidární sítě - tedy především podniků sítě a jejich propojení se službami a městy. Tento fokus volíme za účelem, aby se mohla síť dál rozšiřovat.
- **spokojenost aktérů** v síti - znovu především podniků, kteří jsou těmi, kdo poskytují přímou pomoc koncovým uživatelům - aby mohli služby dále poskytovat bez problémů a dlouhodobě,
- **udržitelné využívání Solidární sítě** - tedy takové využití služeb, které podniky, služby ani města nezatíží, ale které je přínosné pro koncové uživatele, a zároveň umožňuje replikaci a expanzi Solidární sítě.

V projektu pracujeme na změně na třech úrovních:

- a) **systémová změna** - práce s **městy**,
- b) úroveň podpořených **organizací** - práce s přívětivými **podniky Solidární sítě**,
- c) úroveň pro **koncové uživatele**, tedy **lidí bez domova**.

Evaluační fokus se pak vztahuje k oblastem, které jsou nezbytné pro dosažení projektových cílů.

3. Evaluační otázky (REO)

Realistické evaluační otázky (REO) jsou formulovány tak, aby pomohly porozumět, jak a proč jednotlivé aktivity Solidární sítě vedou k pozorovaným změnám u klíčových aktérů. Zkoumají, za jakých podmínek a prostřednictvím jakých mechanismů dochází k očekávaným výsledkům, přičemž berou v úvahu perspektivu všech relevantních aktérů včetně lidí bez domova. Jsou realistické, protože se řídí formou realistické evaluace a zohledňují model CMO - model kontextu, mechanismu a outcome.

REO 1: Za jakých podmínek a v důsledku jakých mechanismů podniky Solidární sítě fungují autonomně při nižší úrovni podpory ze strany MM?

Tato REO je **zásadní pro replikovatelnost modelu** Solidární sítě. Díky zjištění funkčních mechanismů a kontextu může pak MM zajistit, funkčnost modelu tzv. "Lehké koordinace" Solidární sítě¹ - tzn. že je udržitelný i s méně intenzivní podporou Koordinátora sítě (MM). Evaluace se zaměří na **dvě výchozí fáze (Praha – stabilizovaný model; Brno – inkubační fáze)** a porovná Mechanismy, které vedou k autonomii podniků v obou kontextech.

Evaluace zohlední také na to, jak lidé bez domova vnímají fungování podniků a dopady služeb Solidární sítě na svou každodenní situaci, bezpečí a možnost využívat dostupné služby. Tato perspektiva doplňuje pohled podniků a umožňuje lépe porozumět, zda a jak se aktivují mechanismy, které vedou k žádoucím výsledkům - viz níže.

REO 2: Za jakých podmínek a v důsledku jakých mechanismů města podporují a ukotvují Solidární síť?

Tato REO se zaměřuje na porozumění tomu, za jakých podmínek a v důsledku jakých mechanismů se u **měst aktivuje podpora a ukotvování Solidární sítě**. Identifikace těchto mechanismů a kontextových faktorů umožní lépe pochopit předpoklady institucionálního a politického ukotvení modelu v různých městských kontextech. Výchozím empirickým vstupem budou mimo jiné strategické dokumenty měst a městských částí, které před zahájením projektu Solidární síť explicitně nezahrnovaly. Odpověď na tuto REO poslouží jako podklad pro tvorbu **advokační strategie** v dalších městech.

I zde zohledníme pohled lidí bez domova, kteří prostřednictvím služeb a infrastruktury měst čerpají podporu. Jejich zkušenost pomůže ověřit, jak městská opatření a podpora skutečně přispívají k inkluzi a sociálnímu začlenění.

Participace lidí bez domova a zohlednění jejich perspektiv vzhledem k oběma REO:

REO	Hlavní forma zjišťování	Doplněk – perspektiva LBD
REO 1	Rozhovory s podniky, fokusní skupiny (FS) podniků	Rozhovory/FS s LBD pro ověření, jak vnímají dopad služeb
REO 2	Rozhovory se zástupci měst, dokumenty	Rozhovory/FS s LBD pro validaci, zda městská podpora vede ke zlepšení jejich situace

¹ **Definice „Lehké koordinace“:** Model tzv. *Lehké koordinace Solidární sítě* je hlavní pilíř pro replikovatelnost a udržitelnost Solidární sítě. Projevuje se ve zvýšené soběstačnosti zapojených podniků a služeb. Je postaven na redukci operativní koordinace sítě ze strany Místní místním (MM). Nástroje k tomu jsou např.: standardizované online metodické materiály, propojení aktérů do vzájemných vztahů a unifikace postupů, které partneři sítě zvládnou autonomně.

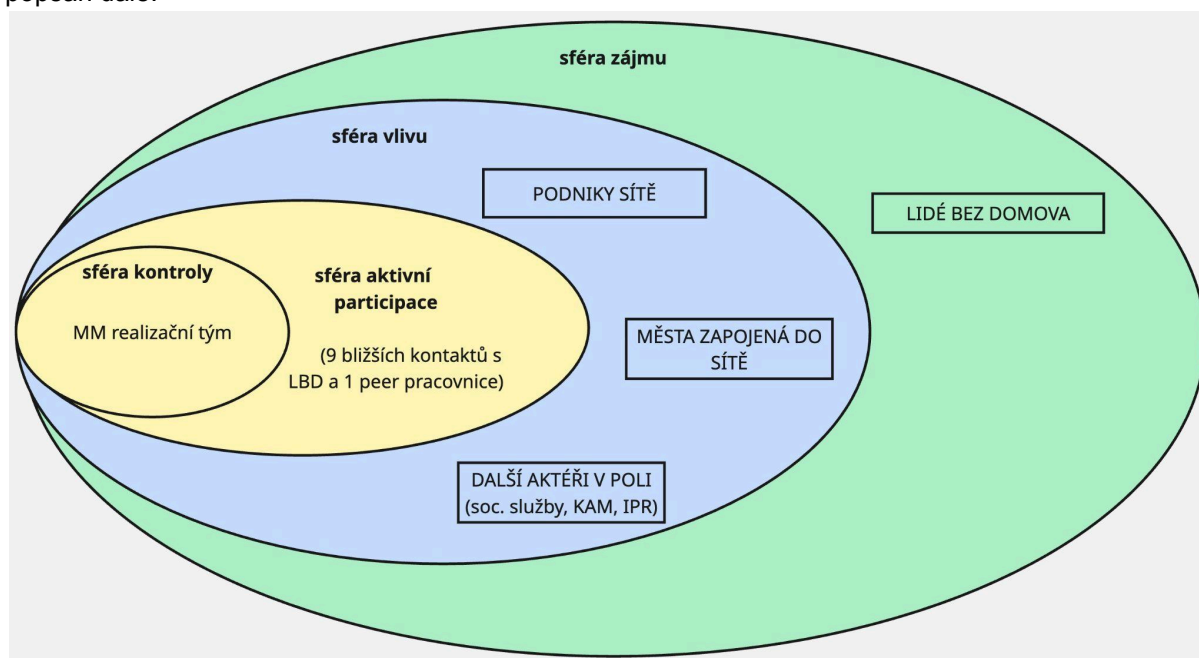
4. Metodologie

Zodpovězení evaluačních otázek je založeno na kombinované metodologii, která propojuje zjišťování změn (outcomes) a jejich následné vysvětlování. V evaluaci budeme systematicky zachycovat prvně jaké změny v chování, vztazích a praxi klíčových aktérů Solidární sítě nastávají (tj. **CO** se děje - např. Co se děje u města ve vztahu k Solidární síti). *Outcome Mapping* (sledování změn chování a vztahů klíčových partnerů) je v tomto procesu využíván jako heuristický rámec pro strukturování pozornosti k relevantním typům změn. Následně využijeme realistické pojetí evaluace jako explanační rámec pro porozumění mechanismům a kontextovým podmínkám, v jejichž důsledku k těmto změnám dochází (tj. **PROČ** se to děje - např. Proč se podniky do sítě připojují a jaký mechanismus spouští ukotvení?)

- **Realistická Evaluace (RE): Proč se to děje? (Vysvětlení kauzality)** RE se zaměřuje na hloubkovou analýzu (PROČ) a ověřování kauzálních CMO hypotéz (CMO = Kontext – Mechanismus – Výsledek), které vysvětlují zjištěné změny chování (výstupy OM). Cílem je zjistit, který mechanismus a za jakých podmínek vede k úspěchu nebo selhání. (dle doporučení projektu RAMESES II - Wong et al., 2017).
- **Outcome Mapping (OM): Co se děje? (Mapování změn chování)** OM se zaměřuje na průběžné monitorování (CO) a zachycení hmatatelných změn chování a vztahů u klíčových aktérů (Hraničních partnerů) v síti. Cílem je zjistit, zda se partneři aktivně posouvají směrem k definovaným Značkám pokroku (dle Earl, Carden & Smutylo, 2001). Data z OM pak slouží jako vstup pro realistickou evaluaci, která vysvětluje, proč k těmto změnám dochází. Data získaná prostřednictvím OM slouží jako vstup pro realistickou evaluaci (RE). OM tedy poskytuje empirický základ - tj. identifikované změny a progress markers, na kterém RE staví své CMO analýzy, aby bylo možné porozumět, proč a za jakých podmínek k těmto změnám dochází.

5. Diferenciace aktérů a teorie změny

V evaluaci budeme pracovat s různými skupinami aktérů, kteří hrají odlišné role v systému, v němž Solidární síť funguje. Jejich zapojení, zájmy i míra vlivu se liší, a proto je užitečné zasadit je do **modelu tří sfér**, který tyto rozdíly pozic vhodně ilustruje. Model zároveň realisticky vymezuje dosah toho, co můžeme slíbit, očekávat i evaluovat. (Es, Guijt & Vogel 2015). Model tří sfér je zobrazen a popsán dále.



- **Sféra kontroly** tvoří realizační tým Místní místním ve spolupráci s externí evaluátorkou. Ve sféře aktivní participace je 9 lidí bez domova a jedna peer pracovnice, kteří jsou v úzkém kontaktu s realizačním týmem. Jednáme tam, kde máme kontrolu.

- **Sféra vlivu** tvoří tři typy aktérů. Jsou jimi podniky zapojené do sítě, zapojená města a další spolupracující subjekty, jako jsou sociální služby či instituce městského plánování. Konkrétně se jedná např. o [KAM - Kancelář architekta města Brna](#) a [IPR - Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy](#). Pro účely evaluace jsou klíčovými aktéry především podniky sítě a zapojená města, které vymezujeme jako **hraniční partnery**, tedy ty, jejichž chování, postoje a rozhodování chceme ovlivnit, protože právě oni jsou nositeli zásadních změn v našem projektu. Dále budou tito partneři dělení - viz popis hraničních partnerů. Hlavní zaměření bude na podniky, dále na města. Další aktéři v poli budou sledováni, nebudou s nimi ale vyhodnocovány všechny části evaluace. Jejich perspektiva bude spíše doplňková a bude sytit informace vedoucí k evaluacím s hraničními partnery.
- **Sféra zájmu** tvoří naši koncoví uživatelé, tedy lidé bez domova, skupina nad kterou nemáme kontrolu ani přímý vliv, nicméně působíme na ně skrze partnery ve sféře vlivu. Výsledná změna se nakonec promítá do jejich života jako poskytnutá podpora, čerpání příležitostí a sociálních vazeb s očekávaným důsledkem zlepšení jejich situace. U této skupiny nás zajímá především jejich perspektiva na fungování sítě. Jejich pohled doplní perspektivy podniků a měst a umožní nám lépe porozumět tomu, jaké dopady pro ně jednotlivé aspekty fungování sítě mají. Chceme porozumět, jak lidé bez domova vnímají dopady Solidární sítě na svou každodenní situaci a sociální začlenění. Využijeme k tomu také výchozí znalosti z projektu Inkubační fáze. Stejně jako u Dalších aktérů v poli (sféra vlivu), ani perspektiva lidí bez domova nebude vyhodnocována jako celá evaluace, nicméně bude zásadním doplňkem perspektivy, kterou použijeme při evaluacích s hraničními partnery.

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 nám pomáhá ilustrovat, jak má intervence fungovat: co do ní přímo vkládáme, co tím přímo vytváříme a jaké změny očekáváme u jednotlivých aktérů. (Es, Guijt & Vogel 2015) Ilustrace jednotlivých řetězců je v příloze.

6. Outcome mapping

Outcome Mapping je přístup k plánování a evaluaci, který pomáhá organizacím ujasnit si, jaké konkrétní změny chování u klíčových aktérů chtějí vidět, jak si tyto změny představují a jak mohou průběžně sledovat, zda se jim daří naplňovat očekávané outcomes. V plné podobě zahrnuje nejen práci s hraničními partnery a progress markers, ale také formulaci outcome challenges, reflexi interních strategií a podporu organizačního učení. (dle Earl, Carden & Smutylo, 2001) V naší evaluaci využíváme pouze tu část Outcome Mappingu, která se zaměřuje na **hraniční partnery a postupné změny jejich chování (progress markers)**², protože právě tato komponenta nám umožňuje jasně definovat, co přesně chceme pozorovat a jak poznáme, že se změna děje nebo neděje. Tato část OM je zároveň plně **komplementární s realistickou evaluací**: progress markers nám ukazují, zda se změna odehrává, zatímco realistická evaluace nám následně umožňuje porozumět proč, kdy a za jakých podmínek k těmto změnám dochází. Díky propojení obou přístupů můžeme sledovat nejen to, zda se Solidární síť rozvíjí směrem k udržitelnosti, samostatnosti a využívání, ale také jaké mechanismy tento vývoj umožňují nebo brzdí.

Hraniční partneři (Boundary partners)

Hraniční partneři jsou ti aktéři, u kterých očekáváme konkrétní změnu chování jako výsledek naší intervence. Nejsou to všichni, kdo mohou být změnou ovlivněni, ale ti, na které máme reálný vliv a jejichž jednání je klíčové pro to, aby se změna skutečně odehrála směrem ke koncovým uživatelům. (Earl, Carden & Smutylo, 2001). V rámci evaluací budeme pracovat **se dvěma hraničními partnery: s podniky Solidární sítě a městy**.

² Zpracované progress markers pro naše hraniční partnery se nachází v **Příloze**.

1) **Podniky Solidární sítě:** vedení a personál

Jedná se o podniky, zapojené do Solidární sítě. Podniky jsou přímými nositeli každodenní pomoci lidem bez domova. Jejich zapojení, motivace a dlouhodobá spokojenost určují, zda Solidární síť skutečně funguje v praxi. Podniky jsou hraničními partnery proto, že jejich chování přímo vytváří jádro fungování Solidární sítě, bez jejich aktivního zapojení by model nemohl existovat. Jsou to kavárny, restaurace, obchody, komunitní centra a jakékoliv další typy podniků, které jsou díky nabízení služeb zdarma v rámci Solidární sítě v přímém kontaktu s koncovými uživateli - lidmi bez domova, a poskytují jim přímou pomoc (nabití telefonu, vodu, přístup na toaletu atd.).

2) **Města:** zástupci měst - magistrátů, městských částí - tj. konkrétně (místo)starostové, radní, vedoucí zejména odborů pro sociální oblast, referenti a další zaměstnanci

Jedná se o města, zapojená do Solidární sítě, v současné době tedy Praha, Brno a plánovaně třetí město ČR. Města mají zásadní roli v tom, zda bude Solidární síť dlouhodobě udržitelná a systémově ukotvená. Jejich rozhodnutí, podpora a spolupráce určují, zda se model stane součástí místních politik, což zvýší jeho dopad, šíření i udržitelnost. Města jsou hraničními partnery proto, že mají moc model legitimizovat a podporovat, a tím zásadně ovlivňují dopad i replikovatelnost.

Další aktéři v poli: Kromě podniků a měst se na fungování Solidární sítě podílí i další aktéři, kteří nejsou hraničními partnery, ale jejich zpětnou vazbu k evaluaci a intervencím vnímáme jako důležité - mezi ně patří **sociální služby** a **expertní aktéři** a samozřejmě také **lidé bez domova**. Se zmíněnými "dalšími aktéry" není plánováno vyhodnocování všech dat, nicméně budou těmi, kdo poskytnou hodnotná data a další perspektivy, jež poslouží jako další vstupy do rozhovorů nebo fokusních skupin. Dalšími aktéry jsou konkrétně:

A) **Sociální služby**

- zástupci poskytovatelů sociálních služeb pro lidi bez domova a v nouzi nebo zástupci jiných pomáhajících organizací, sociálních inovací ve městech, kde je aktivní Solidární síť
- jedná se o největší poskytovatele především terénních služeb (Praha - Naděje - má největší terénní tým, NDC - nízkoprahové denní centrum, noclehárny a azylové domy pro muže i ženy, Brno - Diecézní Charita a Sociální kurátoři - podobně jako v Praze splňují tyto aktéři podmínku největšího poskytovatele služeb v lokalitě, Charita má terénní program i NDC pro koncové uživatele
- třetí město ČR - zde se znovu jedná o organizace, jež jsou poskytovateli sociálních služeb nebo dalších podpůrných činností pro lidi bez domova a v nouzi - jako Naděje nebo Charita nebo i sociální inovace jako Medici na ulici.

B) **Expertní aktéři**

- Praha: IPR (Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy)
- Brno: KAM (Kancelář architekta města Brna)
- Jejich zkušenost a perspektiva bude integrována díky explorativním / hloubkovým rozhovorům a jejich podílení se na designu materiálů, dotazníků nebo strategických doplnění materiálů, což je jejich expertíza. V novém městě může být zapojený podobný typ aktéra.

C) **Lidé bez domova** (dále pro zjednodušení používáme zkratku LBD)

- Lidé bez domova dle kategorie [ETHOS](#), žijící v Praze, Brně či třetím městě Solidární sítě, využívající sociální služby, Solidární síť nebo jiný typ pomoci /neformální, pomoc města apod./. LBD popisujeme jako a) koncové aktéry ve sféře zájmu a b) ve sféře tzv. aktivní participace. Lidé bez domova ve sféře aktivní participace se navíc účastní více rozhovorů a fokusních skupin. Jsou zapojeni do celé fáze evaluace, abychom naplnili princip aktivní participace lidí se zkušeností s bezdomovectvím

7. Realistická evaluace - Kategorizace hraničních partnerů a CMO

Realistická evaluace (RE) v tomto evaluačním designu se zaměřuje na vysvětlení, v důsledku jakých mechanismů a za jakých kontextových podmínek dochází k identifikovaným změnám u klíčových aktérů Solidární sítě. RE zdůrazňuje, že změna není čistě lineární, ale závisí na konkrétním kontextu a na tom, jaké mechanismy se u jednotlivých aktérů spouštějí.

Základní myšlenkou RE je, že výsledky (outcomes) **není možné považovat za automatický důsledek aktivit**, ale vznikají tehdy, když se v určitém kontextu spustí specifické mechanismy u konkrétních aktérů. Kontext představuje podmínky, které změnu umožňují nebo brání (např. fyzická situace, profil účastníků, socioekonomické prostředí); mechanismus označuje vnitřní procesy aktérů (motivace, důvěra, pocit bezpečí, nové porozumění), které se aktivují v reakci na intervenci; a outcome je pozorovatelný projev této aktivace. (Pawson, Tilley, 1997). Podniky proto pro účely CMO hypotéz kategorizujeme. S každou kategorií budeme provádět jiný typ intervence pro dosažení cíle celé evaluace. Pro Prahu udáváme 4 kategorie a pro Brno 2. Pro každou kategorii máme jednu hypotézu. S postupem rozhovorů a fokusních skupin budeme kategorie i hypotézy zpřesňovat a spojovat, případně podniky přesouvat mezi kategoriemi, pokud zjistíme, že patří do jiné.

CMO (Context–Mechanism–Outcome) vazby tak rozšiřují kauzální řetězec o vysvětlení, proč a za jakých podmínek změna skutečně nastává. Pro každý typ podniku vytváříme obecné CMO vazby, které ukazují, jak kontext (např. velikost podniku, zkušenost se sítí), mechanismy (motivace, kompetence, závislost na podpoře) a intervence (podpora MM, školení, materiály) ovlivňují očekávané výsledky a udržitelnost zapojení v síti. Tyto vazby slouží jako rámec pro testování realistických hypotéz a pro monitorování, zda změny probíhají podle očekávání, aniž bychom předjímal konkrétní chování jednotlivých podniků.

Outcome Mapping (OM) a progress markers jsou nástroje, které RE podporují a umožňují empiricky zachytit, zda se očekávané změny (outcomes) skutečně odehrávají. Progress markers představují odstupňované indikátory změn chování u klíčových aktérů (boundary partners) a umožňují sledovat, jak se změna postupně rozvíjí. Postupné pozorování těchto markerů poskytuje konkrétní data, na základě kterých můžeme testovat realistické hypotézy a analyzovat aktivované mechanismy.

Kategorizace hraničních partnerů předchází tvorbě CMO hypotéz a umožňuje zachytit různorodost aktérů, se kterými pracujeme. Podniky nejsou homogenní skupina – liší se typem, motivací pro zapojení, personálními kapacitami, stabilitou personálu, zkušeností s lidmi bez domova a mírou komunitního ukotvení. Tyto rozdíly vytvářejí odlišné kontexty, ve kterých se spouštějí různé mechanismy, a proto je pro realistickou evaluaci klíčové pracovat s aktéry diferencovaně. Kategorizace umožňuje formulovat přesnější CMO hypotézy, sledovat specifické trajektorie změny a porozumět tomu, proč některé podniky postupují rychleji, jiné pomaleji a některé potřebují jiný typ podpory.

7.1 Kategorizace boundary partners

Před samotnou tvorbou CMO hypotéz jsme naše hlavní boundary partners - tedy podniky Solidární sítě nejprve kategorizovali. Kategorizace podniků nám umožňuje zachytit různorodost aktérů, se kterými pracujeme, a lépe porozumět tomu, jak se u nich změna odehrává. Podniky nejsou homogenní skupina, liší se typem, motivací pro zapojení, personálními kapacitami, stabilitou personálu, zkušeností s lidmi bez domova i mírou komunitního ukotvení. Tyto rozdíly vytvářejí odlišné kontexty, ve kterých se spouštějí různé mechanismy, a proto je pro realistickou evaluaci klíčové s nimi pracovat diferencovaně. Kategorizace nám umožňuje formulovat přesnější CMO hypotézy, sledovat specifické trajektorie změny a lépe porozumět tomu, proč některé podniky postupují rychleji, jiné pomaleji a některé potřebují jiný typ podpory. Zároveň nám pomáhá cílit aktivity a podporu tak, aby odpovídaly reálným potřebám jednotlivých typů podniků a přispívaly k jejich dlouhodobé samostatnosti a spokojenosti v rámci Solidární sítě.

Kategorizace jsme provedli pro Prahu i Brno zvlášť vzhledem k různým fázím postupu Solidární sítě, ve kterém se města nachází. Porovnání mezi městy poskytne také cenné zkušenosti pro práci ve třetím městě, kde se má Solidární síť během stávajícího projektu rozvíjet. Následující tabulky zobrazují jednotlivé kategorie podniků - pro Prahu 4 a pro Brno 2 - a faktory, podle kterých byly určovány. Na základě kategorizace byly dále rozpracovány realistické CMO hypotézy, jejichž detail je k dispozici v **Příloze**. Následující tabulky rozpracovávají jednotlivé kategorie za Prahu a Brno, nové město bude doplněno.

Kategorizace Praha

Typ podniku A - "podnik, kde vše funguje" - tj. ideální pro replikaci	Typ podniku B - "podnik stabilní, když má péči"	Typ podniku C - "nejvýraznější, ale náročný podnik"	Typ podniku D - "podnik tajnůstkář - nevyužívaný/neznáme motivace"
nízká potřebná podpora ze strany MM	<u>střední potřebná podpora</u>	<u>vysoká potřebná péče</u>	nízká/střední péče
střední dopad - pořad reprezentativní	střední dopad - reprezentativní	vysoký dopad - velmi reprezentativní podnik	nízký dopad
průměrná využitelnost služeb LBD	průměrná využitelnost služeb LBD	vysoká využitelnost služeb LBD	nízká využitelnost služeb LBD
střední až vysoké nadšení	vysoké nadšení	vysoké nadšení	<u>nízká iniciativa/slabé propojení se sítí</u>
zvládají rutinní situace bez MM	např. aktivně propojují další aktéry	bez podpory by z projektu možná vypadli	o podporu nemají moc zájem/málo lidí
<u>IDEÁLNÍ MODEL PRO REPLIKACI</u>	<u>lehkou koordinaci zvládnou</u>	<u>možná bude třeba menší změny před zavedením lehké koordinace</u>	<u>je třeba zjistit motivace, podpořit a docílit, aby byl podnik ve stabilnější kategorii</u>

Kategorizace Brno

Kategorie podniku A - autonomní a udržitelný	Kategorie podniku B - náročný na komunikaci, ale stabilní
Podnik nepotřeboval více než 1 schůzku k zapojení	Podnik potřeboval více ujištění a vysvětlení před zapojením
Rychle odpovídá na e-mailovou komunikaci	Nutnost konstantního připomínání
Poskytuje větší množství služeb už od začátku	začal s poskytováním méně služeb s tím, že pak se uvidí
Snadno se domluvilo a realizovalo školení	o školení nemá zájem nebo je náročná organizace
Propagaci (letáky, nálepky) v prostrách podniku vítá	Má vlastní image a domluva propagace (letáků, nálepek) v prostorách je komplikovanější

7.2 CMO hypotézy

U CMO (Context – Mechanism – Outcome) je hlavní princip jasně rozepsat co spouští změnu u daného aktéra, za jakých podmínek a s jakým výsledkem. CMO hypotézy jsou detailně popsány v **Příloze**. Zde zveřejňujeme příklad CMO pro Prahu, který popisuje, jak CMO můžeme využít pro různé typy Podniků. Dále jsou CMO popsány v **Příloze**.

Kategorie	Kontext (C)	Intervence/I (I)	Mechanismus (M)	Outcome (O)
A	Podnik má dlouhodobou zkušenost, nic navíc nedělá	Podpora a standardizované know-how od MM	Kompetence, předvídatelnost, autonomie, přehlednost, spokojenost, naplněnost skrze solidaritu.	Samostatná práce, smysluplná účast díky smysluplné, přehledné a standardizované podpoře MM, která je přehledná a dostačující.
B	Nadšený podnik, aktivně spolupracuje	Pravidelná vyšší podpora MM	Pocit společné zodpovědnosti, motivace, plnění vnitřní motivace k solidaritě, ochota pomáhat na různých frontách.	Funguje s péčí MM v míře únosné, převážně díky vlastní motivaci a současně adekvátní podpoře MM a ad hoc podpoře při problémových situacích, která zvyšuje důvěru v podporu a projekt.
C	Nadšený, dělá hodně navíc	Nadměrná podpora MM	Závislost na vedení, hledání validace, nejasnost, jak moc pomáhat, silný soucit, rizika - přetížení nebo vyhoření, finanční neudržitelnost.	Dopad vysoký, udržitelnost nejistá, především díky vlastnímu nasazení a díky tomu potřebě péče a podpory.
D	Pasivní nebo nevyužívaný	Kontakt, setkání, materiály, snaha o komunikaci	Nízká priorita spolupráce, nejistota, nejasnost, co je cílem zapojení se jako podnik, zklamání z nenaplněného očekávání.	Funguje bez problémů, ale nízké zapojení a smysl - díky nejasnému smyslu zapojení pro podnik.

8. Metody sběru dat

Evaluace je realizována jako smíšený výzkumný design (mixed methods), který kombinuje kvalitativní a kvantitativní metody sběru dat. Data budou triangulována napříč aktéry, metodami i kontexty za účelem ověřování a zpřesňování kontext–mechanismus–výsledek (CMO) konfigurací a formulace přenositelných doporučení pro pilotní město replikace.

Metodologicky je evaluace ukotvena v přístupu realistické evaluace (Pawson & Tilley, 1997), která se zaměřuje na vysvětlení toho, co funguje, pro koho, v jakém kontextu a proč. Doplnkově je využit rámec outcome mapping pro systematické sledování změn v chování, vztazích a kapacitách klíčových aktérů Solidární sítě.

Vzhledem k implementaci modelu ve dvou odlišných městských kontextech bude evaluace realizována jako komparativní případová studie zaměřená na testování přenositelnosti identifikovaných mechanismů.

Kvalitativně:

- **Analýza sekundárních dat:** Analýza strategických dokumentů (Komunitní plány, vyhlášky) pro ověření integrace principů Solidární sítě.
- **Explorativní CMO rozhovory - zjišťování, co u aktérů v kontextu (C) aktivuje mechanismus (M) vedoucí k výsledku (O)**
 - Rozhovory budou vedeny na základě již vytvořeného polostrukturovaného scénáře konstruovaného podle již vytvořených předběžných CMO hypotéz. Hypotézy budou následně zpřesňovány a aktualizovány.
 - Podniky: Plánováno je 15–20 rozhovorů (Podniky/Služby). Fokus na vnímanou administrativní zátěž a přenositelnost know-how. Analyzovány budou Tematickou analýzou pro identifikaci spouštěcích mechanismů (CMO).
 - Města: Plánováno je 5 rozhovorů s klíčovými zástupci Měst/MČ. Fokus na vnímanou relevantnost Metodiky a zjišťování kontextových faktorů bránících/podporujících integraci. Taktéž bude využit formát CMO.
 - Pro doplnění kontextu a zajištění přístupu participace: Plánováno je 5–10 rozhovorů s lidmi bez domova. Zaměřeno na prohloubení CMO hypotéz o vnímané změně stigmatizace a pocitu bezpečí mmj. s ohledem na Solidární síť. Rekrutace probíhá participativně skrze spolupracující sociální služby (Naděje, Diecézní Charita) v souladu s Etickými zásadami.
- **Fokusní skupiny**
 - Fokusní skupiny (FS) budou sloužit k validaci a kolektivní reflexi identifikovaných CMO konfigurací a k zachycení změn postojů v čase (pre/post design). Plánováno je celkem 4–6 fokusních skupin realizovaných v průběhu projektu (v první fázi a před jeho závěrem).
 - Skupiny budou organizovány odděleně pro podniky, zástupce měst a služeb a osoby se zkušeností s bezdomovectvím (LBD). Participace LBD bude umožněna i v dalších skupinách s cílem posílit participaci - a perspektivu přímé zkušenosti.
 - V případě nemožnosti realizace skupinového setkání bude metoda nahrazena hloubkovými rozhovory.

Kritéria výběru respondentů budou segmentované - podniky dle kategorie A–D, LBD dle věku, pohlaví, délky a typu bezdomovectví (zjevné, skryté, potencionální) a lokality (Praha, Brno, nové město Solidární sítě).

Kvantitativně: Dotazníkové šetření

- Dotazníky budou vycházet z dlouhodobé praxe Místní místním z minulých let. Zajištěna bude srovnatelnost dat a využití metod, které umožňují využití pro kvalitativní část evaluací.
- Cca 50–70 respondentů (Mezi LBD - jakožto “další aktéři sítě” a cílová skupina ve sféře zájmu).

Kvantifikace srozumitelnosti metodiky a frekvence používání nástrojů. Měření vnímané inkluze a postojů aktérů vůči bezdomovectví.

- Dotazníky budou konzultovány s lidmi bez domova i sociálními službami pro získání relevantní míry srozumitelnosti pro cílovou skupinu. Budou zaměřeny na témata srovnávání a prohlubování znalostí z předchozích průzkumů Místní místním a prohlubování znalostí ohledně témat: míra vnímání inkluze a stigmatizace u lidí bez domova, spokojenost a motivaci využívání sítě a benefity, frekvenci využívání nástrojů a služeb Solidární sítě nebo potřebnost základních služeb. Tato kvantitativní data budou sloužit k doplnění kvalitativních zjištění z rozhovorů a fokusních skupin a k triangulaci výsledků s OM a RE.

Dlouhodobé sledování změn v průběhu projektu

Monitorovací nástroje, které při evaluaci využijeme jsou strukturované deníky změn. Strukturované deníky změn budou u podniků i měst využity jako průběžný nástroj sběru dat zachycující aktivaci mechanismů (M) v konkrétních kontextech (C). Deníky budou obsahovat otevřené reflexivní položky i vybrané škálové indikátory sledující míru soběstačnosti a používání know-how. Tento nástroj bude důležitým zdrojem dat pro outcome mapping i pro zpřesňování CMO hypotéz a bude veden po celou dobu realizace projektu.

Zjišťování dat v regionech

Sběr dat probíhá v Praze i Brně a následně v průběhu projektu taktéž ve třetím městě zapojeném do Solidární sítě. Evaluace testuje, zda identifikované mechanismy vykazují obdobnou aktivaci v odlišných kontextech (stabilní vs. inkubační) a jaké kontextové faktory jejich působení modifikují.

- Praze (stabilní kontext): Zjišťujeme u aktivních, déle zapojených podniků, jaké know-how (M) jim pomohlo v ukotvení. V kontextu práce s městy se budeme věnovat tomu jaké důkazy (advokace na datech) jsou potřeba pro ukotvení v metropolitním kontextu (Praha).

- Brně (replikovaný kontext): Zjišťujeme u nových podniků, zda se snížila vstupní administrativní bariéra. Také jaké jsou rozdíly v relevanci výstupů v novém kontextu (Brno), kde je síť teprve inkubována.

Analytický postup

Evaluace pracuje s předběžně formulovanými CMO hypotézami (viz **Příloha**), které budou v průběhu projektu průběžně testovány a zpřesňovány. Kvalitativní data budou analyzována tematickou analýzou se zaměřením na identifikaci a zpřesňování CMO konfigurací. Kvantitativní data budou využita k popisu změn v čase (pre/post) a k podpoře interpretace kvalitativních zjištění. Integrace dat proběhne prostřednictvím triangulace ve fázi závěrečné interpretace.

Evaluace účinnosti intervencí MM

Budeme sledovat účinnost podpory ze strany MM. Měřit se bude například počet a typ školení poskytnutých podnikům či jiným subjektům, četnost návštěv a kontaktů MM, aktivace mechanismů definovaných v CMO hypotézách (např. pocit kompetence, autonomie, motivace). Tato data umožní propojit konkrétní intervence MM s pozorovanými změnami chování a ověřit účinnost podpory v různých kontextech.

Evaluační matice

Evaluační otázky zjišťují jaké změny chování a vztahů klíčových partnerů se očekávají během projektu a jaké faktory podporují nebo brání udržitelnosti a škálování Solidární sítě.

EO	Zdroje dat a metody výzkumu	Frekvence sběru dat	Termín
----	-----------------------------	---------------------	--------

REO 1: Za jakých podmínek a v důsledku jakých mechanismů podniky Solidární sítě fungují autonomně při nižší úrovni podpory ze strany MM?	- kontinuální sběr dat skrze Deníky změn podniků a krátká kontextová interview - rozhovory s: - se zástupci podniků - s lidmi bez domova - fokusní skupiny - s podniky - s podniky i LBD - sběr dotazníků	- po celou dobu trvání projektu - dvě hlavní vlny hloubkových rozhovorů - 2-4 FS ve vymezeném období - sběr jednou ve vymezeném období (50-70 respondentů)	- leden 2026-červen 2028 - první sada: březen-prosinec 2026, druhá sada: duben 2027-březen 2028 - březen-prosinec 2026 - duben 2027-březen 2028
REO 2: Za jakých podmínek a v důsledku jakých mechanismů města podporují a ukotvují Solidární síť?	- rozhovory s: - se zástupci měst - s lidmi bez domova - se sociálními službami - fokusní skupiny - s městem - sociálními službami	- dvě hlavní vlny hloubkových rozhovorů - 1-2 FS ve vymezeném období - 1 FS ve vymezeném období	- první sada: březen-prosinec 2026, druhá sada: duben 2027-březen 2028 - březen-prosinec 2026

9. Etické zásady a participace lidí bez domova (LBD)

Etické zásady pro celý proces evaluace se zaměřuje především na respektující přístup a ohleduplnost ke cílovým skupinám. Fokusem je: Anonymizace, citlivá práce s daty, symbolické ohodnocení respondentů z řad LBD, nabídka následné podpory sociální služby pro LBD.

Participativní přístup je z hlediska orientace organizace na pomoc LBD pro Místní místním zásadní. Zapojení peer pracovníce a užší skupiny 9 lidí bez domova - tedy celkem 10 lidí bez domova, kteří se do celé evaluace zapojí intenzivněji: FS na začátku/konci, rozhovory, podpora s dotazníky, LBD se podílí na formulaci otázek/úpravě dotazníků a reflexi interpretace výstupů. Výběr lidí bez domova je segmentován na základě věku, pohlaví, typu bezdomovectví, místa, a napojení/nenapojení na sociální služby. Výběr probíhá za podpory peer pracovníce a spolupracujících sociálních služeb nebo neformálních služeb. Peer pracovníce zajišťuje zapojení perspektivy LBD do celé evaluace. Data od LBD budou sloužit přímo k prohloubení znalostí ohledně intervencí v rámci REO 1 a REO 2.

10. Personální zajištění evaluace

Pro evaluaci jsou vyčleněny kapacity interního týmu. Koordinačně a metodicky se evaluaci bude věnovat zejména metodik (Mgr. Ester Pačtová) a odborný pracovník/asistent (Mgr. Stela Houserová). Na dalších částech koordinace prací se podílí především dvě odborné pracovníce za Prahu a Brno. Expertní pracovník zajišťuje zapojení třetího města Solidární sítě do evaluací. Metodik a asistent pro Prahu společně zajišťují zapojení peer pracovníce do celého průběhu evaluace. Na sběru dat se

následně podílí celý realizační tým (RT) MM včetně peer pracovníce, a to v rámci dokumentace v denících změn podniků, CMO rozhovorů, fokusních skupin i sběru dotazníků. Grafickou podporu zajišťují Grafik, PR manažer spolu s odbornou podporou RT.

Na evaluaci se podílí také externí evaluátorka (Mgr. Petra Kutálková, PhD), která funguje jako konzultantka týmu a pomáhá nastavovat a držet metodické rámce a řešit konkrétní problémy, když nastanou. Tým je s evaluátorkou pravidelně v kontaktu po celou dobu projektu.

11. Harmonogram

Harmonogram je zásadní pro ověření, zda je evaluace formativní (vede k adaptaci v průběhu) a pokrývá celý cyklus projektu: 30 měsíců: Leden 2026 – Červen 2028.

Hlavní milníky harmonogramu jsou následující:

1. Start projektu – analýza stávajících partnerů, definice CMO, baseline data
2. Implementace intervence – podpora MM, školení, návštěvy
3. První evaluace – po 3–6 měsících, monitoring progress markers
4. Revidované CMO – na základě prvních dat a rozhovorů
5. Druhá evaluace – po 12 měsících, ověření outcomes a udržitelnosti
6. Závěrečná zpráva a doporučení – vyhodnocení celého procesu

Detailní harmonogram je rozvržen následovně:

Fáze Evaluace (KA4)	Doba realizace	Klíčová aktivita / Výstup	Provázání s DEO (Účel)
Fáze 1: Design a Plánování	Leden – Únor 2026 (1.–2. měsíc)	Evaluační plán, Workshop ke sjednocení metod a hypotéz, zaškolení týmu (Vizualizace Sféry vlivu, Dokončení kategorizace podniků Značek pokroku), Finalizace prvních CMO hypotéz. Workshop s týmem (vymezení aktérů a výchozí struktury procesů), Příprava explorativních rozhovorů (první schůzky s aktéry).	Ukotvení ToC a přesné definování, co se bude měřit a jak (RE, CMO hypotézy, Nastavení explorativních rozhovorů, Značky pokroku a OM) u REO 1 a 2. Zohlednění perspektivy a zapojení peer pracovníce a lidí bez domova.
Fáze 2: Monitorování a Sběr	Březen – Prosinec 2026 (3.–12. měsíc)	Kontinuální sběr dat skrze explorativní rozhovory, Doplnění prvních změn u aktérů ve strukturovaných denících, Kontextová a explorativní interview - schůzky s podniky, službami a městy (RE), Fokusní skupiny příprava a provedení	Sledování průběžné účinnosti (REO 1), autonomie a podpory měst (REO2), sběr dat k potřebám cílové skupiny.

Fáze 3: Průběžná analýza	Leden – Březen 2027 (13.–15. měsíc)	Průběžná evaluační zpráva - zpracovávání, Návrh na adaptaci aktivit projektu a revize CMO hypotéz - aktualizace hypotéz. Revize aktivit dle zjištění z OM/CMO.	Formativní funkce: Posouzení, zda se systémová změna (REO 2) a autonomie (REO 1) vyvíjí správně.
Fáze 4: Adaptace a Reakce	Duben 2027 – Březen 2028 (16.–27. měsíc)	Intenzivní sběr dat (Rozhovory a dotazníky), Testování revidovaných CMO hypotéz, Zapojení třetího města do evaluací, Analýza dat o dopadech na LBD, Ověření upravených procesů v praxi.	Zodpovězení Dopadu (REO 3) a Systémové relevance (REO 2) po upravených aktivitách.
Fáze 5: Závěrečná analýza	Duben – Červen 2028 (28.–30. měsíc)	Závěrečná evaluační zpráva, Syntéza zjištění OM a RE, Doporučení pro replikaci a systémové ukotvení.	Konečné zodpovězení HEO a všech DEO na základě testovaných CMO hypotéz. Syntéza udržitelnosti a replikačního potenciálu modelu.

12. Zdroje

Earl, S., Carden, F. & Smutylo, T. (2001). Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs. Ottawa: International Development Research Centre (IDRC).

Pawson, R. & Tilley, N. (1997) Realistic Evaluation. Sage Publications

van Es, M., Guijt, I., & Vogel, I. (2015). Theory of Change Thinking in Practice: A Stepwise Approach. Hivos.

Wong, G., Westhorp, G., Manzano, A., Greenhalgh, T., & Jagosh, J. (2017). RAMESES II reporting standards for realist evaluations. Journal of Evaluation in Clinical Practice.