

## ZÁKLADNÍ POJMY K TVORBĚ A REALIZACI EVALUAČNÍHO PLÁNU

Anna Kadeřábková, 23. 7. 2014

### Cíl a struktura textu

Cílem evaluace je především prokázání **úspěšnosti** realizované intervence, tedy jejího **impaktu**, a objasnění jeho **závislosti** na zvoleném způsobu intervence. **Evaluační plán** (nebo také plán impaktu) představuje nástroj naplnění tohoto cíle – tedy poznání proč a jak bylo daného impaktu dosaženo.

Cílem textu je seznámit uživatele se **základními pojmy** používanými při hodnocení impaktu (část I) a s postupy tvorby evaluačního plánu (část II). Je ale nutno zdůraznit, že jeho konkrétní podoba bude vždy **specifická** pro danou intervenci a projekt, jeho vytvoření bude vždy vyžadovat tvořivost a kritické myšlení realizačního týmu, tím spíše to platí u inovačních řešení a intervencí.

Konkrétní postupy tvorby evaluačního plánu si mohou realizátoři přizpůsobovat vlastním potřebám, je však nutno naplnit požadované principy. Zásadní je **kvalita** evaluačního plánu a jeho naplňování, nikoli rozsah. Téma měření impaktu při realizaci sociální změny a obecně podpůrných projektů/intervencí (rozvojových a inovačních) je ve vyspělých zemích v popředí zájmu. K dispozici je proto velké a stále rostoucí množství **zdrojů**, s nimiž je možno pracovat.

**Zdroje pro podporu** tvorby evaluačního plánu a měření impaktu lze rozdělit do dvou základních skupin. První je určena spíše odborné veřejnosti a slouží zájemcům o hlubší studium dané problematiky (profesionální evaluátoři, poskytovatelé podpory zejména u větších intervencí/programů, tvůrci politiky, výzkumníci). Druhá skupina podpůrných zdrojů je zaměřena na samotné realizátory (spíše menších) intervencí a seznamuje se základními principy a postupy, které by měli naplňovat. Pro pochopení těchto principů je vhodné seznámit se také s konkrétními příklady aplikace z dané nebo související oblasti realizované intervence (příklady kauzálních cest a poznatky o jejich fungování, používané ukazatele, zdroje evidence).<sup>1</sup>

Obsah předloženého textu je přizpůsoben potřebám **ne-profesionálních evaluátorů**, kdy realizační týmy nezahrnují evaluačního experta, ale projekt vyžaduje průběžnou vnitřní sebe-evaluaci. Text bude postupně doplňován podle potřeb uživatelů a zkušeností s praktickou aplikací. Náměty, dotazy a připomínky jsou tedy velmi vítány.

Obecně lze sledovat trend k větší podpoře rozvoje **vnitřních kapacit** pro měření impaktu a tyto kapacity se stávají významnou součástí kompetencí realizačního týmu (organizace) ve všech jeho aktivitách. Vnější evaluační expertiza může při měření impaktu pomoci, ale nemůže a ani by neměla nahrazovat vnitřní evaluační kapacity. V závěru textu proto uvádíme soubor otázek (část III), které pomáhají realizátorům intervence vyhodnotit vlastní kapacity pro měření impaktu a identifikovat oblasti vyžadující zlepšení. Na těchto kapacitách by organizace měly soustavně pracovat, aby se staly nedílnou součástí jejich realizačních i strategických aktivit.

<sup>1</sup> Z velkého množství dostupných zdrojů lze pro **výchozí orientaci** doporučit především přehledové publikace principů měření impaktu, viz např. Kazimirski, A., Pritchard, D. (2014), Building your measurement framework: NPC's four pillar approach, NPC, <http://www.thinknpc.org/publications/npcs-four-pillar-approach/npcs-four-pillar-approach-final/?post-parent=10708>. Pro základní přehled možných přístupů k měření výsledků a cest k jejich dosažení při aplikaci na **konkrétní tematickou oblast** viz např. Copps, J. et al. (2014), The Journey to employment (JET) Framework, NPC, <http://www.thinknpc.org/publications/the-journey-to-employment/>. K textu je k dispozici také manuál: Kail, A., The JET Pack: A Guide to using the journey to employment framework, NPC, <http://www.thinknpc.org/publications/the-jet-pack/>.

## I. Východiska evaluace

V první části jsou objasněny základní principy evaluace, zejména její význam pro měření/hodnocení impaktu, tvorby a realizace evaluace s využitím teorie změny a specifika prokazování impaktu (standards a úrovně průkaznosti/evidence).

### 1. Význam evaluace (měření impaktu)

Úspěšnost intervence (projektu) vždy závisí na dosažení **prokazatelného impaktu**, tedy změny, která vyřeší identifikovaný problém (nebo prokazatelně k řešení přispěje). Toto řešení je **lepší** oproti stávajícímu přístupu, toto zlepšení je **prokazatelné a dlouhodobě udržitelné** (tedy přetrvává i po skončení počáteční podpory). Prokazatelnost zlepšení díky intervenci znamená prokázání **příčinné závislosti**, pro které jsou k dispozici různé metody odlišené podle úrovně průkaznosti.

Evaluace slouží k hodnocení úspěšnosti intervence a jejím klíčovým prvkem je **měření/hodnocení impaktu** (*impact measurement/assessment*). Evaluace musí být **průběžná**, tedy začíná od vzniku intervence (jejího plánování) a pokračuje po jejím skončení (k identifikaci dlouhodobé a udržitelné změny). Průběh evaluace je nutno sledovat a vyhodnocovat v pravidelných intervalech podle stanovených hledisek (kritérií, ukazatelů).

Kvalitní **rámec měření impaktu** stojí na čtyřech pilířích: (1) teorii změny realizované intervence (co a jakým způsobem má být dosaženo a za jakých předpokladů), (2) dobře identifikovaných datových potřebách v rozsahu i kvalitě (co má být měřeno), (3) odpovídající úrovni evidence (podle potřeb stakeholderů a poskytovatelů podpory) a na (4) výběru vhodných zdrojů dat a nástrojů k jejich měření pro zachycení změny.

Na začátku intervence je tedy třeba definovat **teorii změny**, kterou bude intervence sledovat, a provést výchozí analýzy pro identifikaci počátečních hodnot, tzv. **výchozího stavu** (*base-line*). V průběhu intervence sledujeme, jak se klíčové charakteristiky mění a jak se mění naše poznání těchto charakteristik, hovoříme proto o evaluaci jako o **procesu učení**.

Průběžná evaluace má klíčový význam v případě **inovačních intervencí**, kdy je dosažení impaktu spojeno s riziky a nejistotami – jak z hlediska jeho výsledného rozsahu a kvality, tak z hlediska způsobu jeho dosažení. Je tedy nutno zaznamenávat vývoj charakteristik inovačního řešení pro následné vyhodnocení jejich významu pro dosažení impaktu. Poznání inovačních charakteristik se rovněž vyvíjí v průběhu řešení.

Výsledky evaluace mají dále zásadní význam při rozhodování o **dalších fázích** inovačního cyklu, zejména o šíření a upscalingu intervence a zavádění systémové změny, včetně jejího zaměření dle obsahu a typu nástroje. Poznatky o evaluaci jsou tedy důležité pro samotné realizátory intervence, ale také pro poskytovatele podpory, tvůrce politiky a další potenciální inovátory a inovační aktéry.

Ne všechny intervence (projekty) jsou inovační, ale všechny by měly prokázat **dosažení impaktu** a tento impakt by měl být součástí jejich evaluace a představovat klíčové hledisko při hodnocení jejich úspěchu či neúspěchu.

**Nízká evaluační kultura**, kdy evaluace nejsou prováděny, jsou prováděny nedostatečně kvalitně (s nízkou průkazností, nevhodnou metodikou) nebo jejich výsledky nejsou adekvátně zohledněny v praxi (rozhodovací a realizační), omezuje **využitelnost dostupných produktivních kapacit a zdrojů** ve společnosti a ekonomice oproti vyspělejším zemím. Zdroje nejsou směřovány k využitím s vyšším

*impaktem a tedy produktivitou, namísto řešení příčin problémů se opakovaně vynakládají zdroje na zmírňování symptomů, které přetrvávají v čase či se dokonce zhoršují.*

## 2. Tvorba evaluace (teorie změny)

Kvalitní evaluace (objasňující *proč*) musí měřit správné věci (*co*) správně (*jak*). **Teorie změny** ukazuje, jakého cíle má intervence dosáhnout a jak postupuje k jeho dosažení (přes dílčí/zprostředkující cíle, resp. výsledky). Pomáhá tedy identifikovat faktory a kroky, které jsou pro dosažení výsledku a impaktu klíčové, jejich souvislosti a podmíněnosti, a kritéria prokazující úspěšnost intervence.

V praxi jsou používány různé **typy teorií změny**, které se liší především záběrem, účelem a provádějícím nebo zadávajícím subjektem a jeho nároky.<sup>2</sup> Přes odlišnosti jednotlivých typů musí zvolená metoda teorie změny vždy obsahovat určité informace a splňovat základní kritéria. Tři základní **složky teorie změny** zahrnují analýzu kontextu, formulaci předpokladů a hypotéz a nakonec hodnocení evidence (viz kroky procesu teorie změny 2.1).

Teorie změny představuje **cestu (logiku) intervence** od identifikace potřeby řešení, přes klíčové aktivity až k žádoucí změně, které má být dosaženo (viz evaluační řetěz). Kroky intervence musí být zdůvodněny, zejména proč a za jakých podmínek dané aktivity povedou k předpokládanému výstupu, výsledku a impaktu (**model kauzality**). Formulujeme tedy hypotézy o fungování intervence založené na předpokladech a dostupné evidenci.

**Evaluační řetěz** zahrnuje posloupnost vstupů – procesu (aktivit) – výstupů – výsledků – dopadu. **Výstup** (output) je měřitelná jednotka produktu nebo služby přímo vytvořená aktivitami projektu, **výsledek** (outcome) je pozorovatelná a měřitelná změna jednotlivce nebo organizace (žádoucí výsledky jsou definovány předkladateli projektu nebo přímo poskytovatelem podpory), **impakt** je efekt výsledku, který lze přiřadit k výstupu (může být pozitivní nebo negativní) a který lze identifikovat evaluací, **riziko impaktu** je vyjádření jistoty, že výstup povede k definovanému impaktu.

*V případě inovačních řešení je tvorba teorie změny náročnější, protože chybí odpovídající (robustní) evidence pro sledovanou kauzalitu (zejména mezi zprostředkujícími výsledky a impaktem). Náročnost teorie změny se také zvyšuje u intervencí, které působí na konečné adresáty pouze nepřímo. Tvorba teorie změny by měla vždy zahrnovat klíčové stakeholdery intervence a vhodná je také podpora vnější expertizou (případně facilitací).*

Teorie změny je při realizaci intervence, zejména pro účely monitoringu, konkretizována pomocí zvoleného **nástroje** ve standardizovaném formátu (např. *logframe*, neboli logický rámec, viz část II.4). Představuje podklad pro sběr dat (viz část 2.2) a evaluaci (viz část 2.3). Cílem je ověření správnosti výchozích hypotéz a předpokladů. Teorie změny se liší od logického rámce – nemá standardizovaný formát, neomezuje počet kroků v procesu změny, odkazuje na evidenci (nebo její nedostatek) u jednotlivých kauzálních vazeb. Teorie změny je vhodnější pro evaluaci, zatímco logický rámec je vytvářen spíše pro monitoring. Teorie změny a logický rámec nicméně musí být při dané intervenci koherentní.

### 2.1 Proces teorie změny

Východiskem teorie změny je **analýza kontextu** (situační analýza), která identifikuje problém, potřebnost změny (intervence), cílovou skupinu a její charakteristiky a potřeby) a **konečný výsledek**, tedy dlouhodobou změnu, které má intervence dosáhnout ve vztahu k cílové skupině a v širším měřítku i ve společnosti jako celku (systémové řešení).

<sup>2</sup> Např. lze odlišit teorie změny pro programy národní nebo sektorové úrovně, na úrovni oblastí politiky v různých kontextech nebo na úrovni realizátora projektu.

*V případě sociálních inovací, které zahrnují nová řešení a podmínkou jejich úspěchu je zvýšení akční kapacity při tomto řešení (engagement, empowerment), je vhodné souběžně sledovat **cestu cílové skupiny** projektem (jako spoluvůrců a adresátů intervence). Význam tohoto pojetí se zvyšuje s růstem problémovosti cílové skupiny. Každá fáze této cesty je vlastně sama teorií změny nebo mechanismem změny. V horizontálním vyjádření jednotlivé aktivity vedou k dílčí akční kapacitě a následně k dílčímu výsledku. Ve vertikálním vyjádření se dosažené formy akční kapacity vzájemně posilují.*

Krok 1: **Analýza kontextu** je východiskem pro vytváření nápadů a alternativ, mapování možných kauzálních řetězců pro intervenci. Odpovídá především na následující otázky:

- Jaký problém bude intervence řešit?
- Jaké klíčové faktory tento problém ovlivňují?
- Co a kdo se musí změnit? Jaké jsou dlouhodobé změny nezbytné v životě cílové skupiny? Jaké jsou překážky těchto změn?
- Jak může být tato změna vytvořena nebo podpořena?

*Při formulaci konečného cíle (impaktu) je nutno (realisticky) zohlednit **rozsah působnosti** intervence. Vhodné je proto odlišit, jaký impakt lze přisoudit přímo výsledkům intervence a jaký impakt bude záviset na faktorech mimo kontrolu (při daném záběru projektu, fázi inovačního cyklu, kompetencích).*

Při tvorbě teorie změny jsou formulovány **hypotézy**, tedy logika intervence od aktivit a jejich výstupů přes dílčí (zprostředkující) výsledky až po impakt. Platnost hypotéz závisí na **předpokladech** (které mohou být pod kontrolou i mimo ni) a na **dostupné evidenci** (odkazy na publikovaný výzkum, vlastní zkušenosti nebo zahraniční zkušenosti). Evidence zdůvodňuje, proč je právě realizátory zvolený postup (teorie změny) nejvhodnější pro dosažení dlouhodobého výsledku (impaktu).

Krok 2: **Předpoklady a hypotézy** jsou formulovány ve třech dílčích krocích:

- (1) **Mapování předpokládaného procesu změny** zahrnuje identifikaci vztahů mezi všemi stupni intervence od vstupů po impakty v dostatečné podrobnosti (jinak nebude kauzalita zřejmá) a konkrétnosti, tedy odrážející jedinečný kontext,
- (2) **Identifikace předpokladů**, tedy charakteristik považovaných za dané, přijímané, pravdivé nebo realizované se značnou jistotou (vhodné je také uvažovat důsledky neplatnosti identifikovaných předpokladů). Předpoklady lze rozlišit ve vztahu ke *kauzalitě* (co způsobí jakou změnu), *realizaci projektu* (jak bude změna realizována) a *externím faktorům* (ovlivňujícím intervenci).
- (3) **Formulace hypotéz**, které mají být testovány na základě vybraných předpokladů (formulovaných v dílčím kroku 2 ve vztahu ke kauzalitě, realizaci nebo kontextu). Hypotéza je domněnka nebo předpokládané vysvětlení formulované na základě omezené evidence. Hlavní pozornost je třeba soustředit na hypotézy klíčové pro úspěch intervence a takové, pro něž je k dispozici slabá evidence.

Krok 3: **Hodnocení evidence** je provedeno ve vztahu ke klíčovým *předpokladům a hypotézám* intervence (evidence o jejím účinku, nikoli pouze o obecném významu dané charakteristiky) a podle hlediska *síly* (slabá, střední, vysoká), významu vlastního nebo jiného kontextu a podle různých částí teorie změny. Nedostatečná nebo chybná evidence musí být identifikována, ale nemusí bránit realizaci intervence (blíže viz část 2.2).

V posledním kroku jsou formulovány představy o **měření a evaluaci**, tedy evaluační rámec nebo plán k prokázání úspěchu realizace teorie změny (blíže viz část 2.3). Klíčová evaluační otázka vždy zahrnuje **prokázání kauzality**, tedy příčinného vztahu mezi aktivitami, výstupy a výsledky intervence (viz prokázání impaktu v části 1.3).



### 2.1.1 Dodatek: Kvalita a hodnotitelnost teorie změny

Pro hodnocení **kvality teorie změny** je vhodné zkontrolovat její klíčové charakteristiky: (1) Teorie změny dobře odráží analýzu kontextu. (2) Kauzální vazby jsou dobře zmapovány, předpoklady jasně formulovány, klíčové hypotézy identifikovány. (3) Pro všechny klíčové předpoklady a hypotézy je vyhodnocena evidence. (4) Předpoklady a hypotézy se slabou evidencí jsou zohledněny v evaluačních otázkách. Pro **kontrolu a testování** vytvořené teorie změny je vhodné se ujistit o splnění následujících charakteristik:

- Jasně definovaná cílová skupina, její potřeby a charakteristiky jsou dostatečně popsány
- Podstatu projektu lze srozumitelně objasnit ve 2 minutách
- Pracovníci, cílová skupina, veřejnost rozumí teorii změny
- Pro všechny výsledky je objasněn způsob jejich dosažení
- Zahrnuta je podstata projektu (jak bude dosažen cíl a proč je jedinečný)
- Objasněny jsou důvody úspěšnosti intervence (odpovídající evidenci)
- Výhodnost intervence pro dosažení impaktu je zdůvodněna oproti jiným aktivitám/postupům
- Sledované aktivity povedou k předpokládané změně
- Teorie změny je realistická, uskutečnitelná, změnu je možné dosáhnout (nejde jen o přání změny)
- Je jasný vývoj počtu účastníků v jednotlivých fázích intervence (z počáteční úrovně)

**Hodnotitelnost teorie změny** závisí zásadně na její srozumitelnosti a na dostupnosti dat. Hodnotitelnost ale ještě nezaručuje kvalitu teorie změny. Je nicméně vhodné posoudit teorii změny z hlediska hodnotitelnosti, která je výchozí podmínkou pro posouzení její kvality. Uváděna jsou zejména (kromě řady dalších) následující **kritéria hodnotitelnosti** teorie změny (TZ):<sup>3</sup>

#### **Srozumitelná**

- Pro všechny čtenáře je TZ snadno srozumitelná, text je pochopitelný, grafické znázornění jasné
- Různí lidé interpretují TZ stejným způsobem
- Různé dokumenty poskytují konzistentní prezentaci téže TZ

#### **Ověřitelná**

- Kroky intervence jsou popsány ověřitelným způsobem

#### **Testovatelná**

- Mezi kroky (událostmi) jsou identifikovatelné kauzální vztahy
- Propojené kroky jsou součástí identifikovatelné kauzální cesty (logiky intervence)

#### **Objasněná**

- Očekávaný způsob fungování vazeb je objasněn
- Výchozí předpoklady jsou jasně formulované

#### **Úplná**

- Řetězec kroků propojuje aktéra změny s předpokládaným adresátem

#### **Inkluzivní**

- V případě komplexních intervencí je zahrnuta různorodost souvisejících kontextů

#### **Zdůvodněná**

- Je k dispozici evidence podporující předpokládanou posloupnost kroků v TZ (z předchozích výzkumů, projektů, situační analýzy, studie výchozí úrovně)

#### **Pravděpodobná**

- Pokud není k dispozici předchozí evidence, posloupnost kroků je pravděpodobná (při zohlednění dostupných znalostí o intervenci a kontextu)

<sup>3</sup> Davies, R., Criteria for assessing the evaluability of a theory of change, 5. 4. 2012, <http://mandenews.blogspot.co.uk/2012/04/criteria-for-assessing-evaluability-of.html>

- Kontextové faktory jsou identifikovány jako významné zprostředkující proměnné

#### **Osvojená**

- TZ má konkrétní vlastníky, je široce osvojená a názory vlastníků jsou relevantní

#### **Začleněná**

- Na obsah TZ odkazují také další dokumenty, které podporují její realizaci

## **2.2 Teorie změny pro potřeby evidence**

Teorie změny pomůže při pochopení nároků na **získání evidence**, kterou prokazujeme úspěšnost intervence. V principu každý prvek teorie změny je nutno vyhodnotit podle evidence již **dostupné** a podle evidence **chybějící**, kterou bude třeba získat.

Při vývoji teorie změny se musíme co nejvíce opírat o **stávající evidenci**, která zdůvodňuje předpoklady správného postupu k dosažení stanovených cílů. Teorie změny je hypotéza, založená na nejlepších dostupných informacích, jak by měla daná intervence fungovat. Pokud je část stávající evidence dostatečně silná (robustní), nebude ji třeba znovu testovat při evaluaci. Nicméně vždy bude nutno prokázat, že právě daná intervence je skutečně účinná při dosažení daného cíle.

Již vytvořená teorie změny identifikuje **budoucí potřeby** evidence, tedy pro testování úspěšnosti realizace intervence (a tedy i samotné teorie změny). Nároky na budoucí evidenci jsou jádrem evaluačního plánu/rámce. K identifikaci těchto nároků slouží následující otázky:

- **Jaký je cíl evaluace?** Pro koho je evaluace především určena a o jaké otázky se nejvíce zajímá?
- **Jaké jsou ukazatele změny pro každou část teorie změny?** Měření změny je nevhodnější sběrem informací a jejich srovnáním v různých časových obdobích (před začátkem a na konci intervence), srovnávat je ale možno také ukazatele mezi projekty, s dostupnými benchmarky, mezi různými podskupinami adresátů atd.
- **Jaké jsou požadované standardy evidence (průkaznosti)?** Různé přístupy ke sběru evidence poskytují zjištění s různou mírou platnosti a spolehlivosti. Rozhodování o zvoleném přístupu závisí především na očekáváních poptávajícího (zadavatele evaluace/poskytovatele podpory) a na dostupných zdrojích. Nejvýše hodnocená je kontrafaktuální metoda, která pro srovnání používá kontrolní skupinu bez intervence (viz část I.3).
- **Jaké jsou způsoby sběru informací?** V principu lze odlišit kvantitativní a kvalitativní metody, každá má svoje výhody a nevýhody. V zásadě ale platí, že při evaluaci je vhodná kombinace různých metod (triangulace), která shromažďuje různé zdroje evidence a zvyšuje tak její robustnost.
- **Kdo a jak bude sbírat informace?** Praktické aspekty sběru dat zahrnují např. zdroj (vnitřní nebo vnější subjekt), četnost sběru, komplexnost (tj. úplný soubor nebo pouze vzorek) atd.
- **Jaká je úroveň úspěchu u každého ukazatele?** Tedy jaká úroveň hodnot (nebo jejich interval) je považována za žádoucí (cílová hodnota).

Ukazatele lze odlišit **podle typu** na přímé a nepřímé. Přímé ukazatele jsou používány pro hodnoty, které se vztahují k přímo pozorovatelné změně. Nepřímé nebo proxy ukazatele jsou používány, pokud změna není přímo pozorovatelná, přímé měření by bylo příliš nákladné nebo přesahuje stanovený časový rámec. Ukazatele by měly splňovat charakteristiky SMART,<sup>4</sup> tj. být specifické (konkrétní), měřitelné ve vztahu ke změně, dosažitelné, relevantní a časově specifické.

<sup>4</sup> Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound; je možno se setkat i s alternativními vyjádřeními.

### 2.2.1 Dodatek: Hodnocení kvality evidence

Kvalitu evidence posuzujeme z různých hledisek. V konečném důsledku je klíčové, zda poskytuje odpovídající průkaznost sledovaným výsledkům a impaktu intervence (viz části 2.3 a 3). **Principy kvalitní evidence** zahrnují následující charakteristiky hodnocené na stupnici od 1 do 4:<sup>5</sup>

**(1) Reprezentace a začlenění:** jsou prezentovány pohledy adresátů intervence na její efekty, je zjištěno, kdo byl ovlivněn a jak

- Do evidence je zahrnuto hledisko adresátů intervence, tj. jejich hledisko je prezentováno a rovněž integrováno do analýzy, beneficianti validovali zjištění
- Do evidence jsou zahrnuta hlediska nejvíce znevýhodněných a marginalizovaných skupin, a to do prezentace, analýzy a validace
- Zjištění jsou dezagregována podle pohlaví, typu znevýhodnění a dalších relevantních sociálních rozdílů, je objasněna volba sledovaných rozdílů
- Adresáti intervence sehrávají aktivní roli hodnocení intervence, a to při tvorbě procesu, analýze dat a formulaci závěrů

**(2) Vhodnost:** jsou používány metody odpovídající charakteru intervence a účelu hodnocení

- Metody sběru dat odpovídají účelu zjišťování a poskytují vysoce spolehlivá data, jsou používány odpovídající postupy kontroly kvality dat
- Velikost a složení vzorku jsou v proporci k závěrům, ke kterým má zjišťování vést, závěry mají vysoký stupeň validity
- Tým má odpovídající kvalifikaci a zkušenosti pro vysoce kvalitní sběr dat a analýzu
- Data jsou analyzována jasně a systematicky a vedou k přesvědčivým závěrům ve všech klíčových oblastech, implikace závěrů jsou podrobně analyzovány

**(3) Triangulace:** závěry o efektech intervence jsou formulovány na základě mixu metod, datových zdrojů a hledisek

- Používány jsou alespoň dvě doplňující a různé metody sběru dat a využívány jsou různé typy dat
- Hlediska různých a pro intervenci významných stakeholderů jsou srovnávána a analyzována při zjišťování změny a jejích příčin, je objasněno, jak a proč byla tato hlediska zvolena
- Konfliktní zjištění a rozdílná hlediska jsou v analýze a závěrech uvedena a objasněna, vysvětleny jsou také implikace rozdílných hledisek a zjištění pro závěry
- Zjištění a závěry jsou sdíleny a validovány širokým spektrem stakeholderů intervence a jejich zpětná vazba je zahrnuta do evidence, procesu zpětné vazby je věnována odpovídající pozornost a její výsledky jsou zahrnuty v závěrečné evidenci

**(4) Příspěvek:** je objasněn postup změny a příspěvek jejich tvůrců

- Je použita srovnávací základna, vůči níž je změna identifikována (base-line, kontrafaktuál, srovnání s podobnou skupinou), je objasněna vhodnost použití dané základny, data představují relevantní a vysoce kvalitní východisko pro srovnání
- Všechny kauzální vztahy mezi intervencí a výsledky a jejich předpoklady jsou v odpovídající hloubce objasněny, evidence jasně prokazuje správnost teorie změny, na jejímž základě byla intervence provedena
- Jsou analyzovány alternativní faktory (např. příspěvek dalších aktérů), které mohou objasnit sledovaný výsledek vedle příspěvku samotné naší intervence
- Jsou identifikovány a objasněny nezamýšlené a neočekávané změny (pozitivní i negativní), cíleně jsou vytvořeny metody sběru dat, které tyto změny zachytí

<sup>5</sup> Viz <http://www.bond.org.uk/effectiveness/principles>, včetně možnosti online hodnocení.

**(5) Transparentnost:** otevřeně jsou prezentovány zdroje dat a používané metody, získané výsledky silné stránky a omezení evidence

- Velikost a složení skupiny (vzorku), od níž jsou data získávána, jsou objasněny a zdůvodněny, uvedena jsou omezení
- Metody používané ke sběru a analýze dat jsou objasněny a zdůvodněny, včetně omezení kvality dat a metodiky sběru
- Je přesně dokumentováno, kdo data sbíral a analyzoval, jsou objasněna a zdůvodněna všechna potenciální zkreslení a je uvedeno, jak budou tato zkreslení řešena
- Je precizně objasněna logická vazba mezi prezentovanými závěry a získanými daty (a jejich vztahy), analýza otevřeně uvádí omezení prezentovaných závěrů

### 2.3 Teorie změny pro evaluaci impaktu intervence

Se získanou evidencí o dosažení zamýšlených výsledků poskytuje teorie změny rámec pro **interpretaci a reporting**. Je nutno prokázat, že výsledky jsou v souladu s formulovanou teorií ( $X$  vede k  $Y$ ), a objasnit proč. Pokud je pro každý prvek teorie změny k dispozici pozitivní evidence, máme alespoň minimální základ pro robustnější a přesvědčivější analýzu (nikoli ale ještě důkaz, že zjištění nemají alternativní vysvětlení – ten je možný pouze randomizovaným kontrolním testováním).

Zejména je při případném neúspěchu nutno odlišit (alespoň přibližně) **neúspěch realizace** (tedy projekt nebyl realizován podle původních představ) od **neúspěchu teorie** (projekt byl realizován úspěšně, ale výsledky nebyly dosaženy). K tomuto odlišení pomohou následující otázky:<sup>6</sup>

Projekt byl správně realizován?	Odpovídající engagement, kvalita výstupu?	Dosaženy (zprostředkující) výsledky?	Dosaženy konečné výsledky?	
x	x	x	x	Neúspěšná realizace intervence
ANO	x	x	x	Nízká kvalita výstupu (první kauzální vztah aktivity-výstupy)
ANO	ANO	x	x	Neúspěch teorie (aktivity nevedly k výsledku)
ANO	ANO	ANO	x	Neúspěch teorie (zprostředkující výsledky nevedly k výsledku)
ANO	ANO	x	ANO	Neúspěch teorie (odlišná kauzální vazba)
ANO	ANO	ANO	ANO	V souladu s teorií změny

Zvláštní pozornost je nutno věnovat vypovídací schopnosti shromážděné evidence o **kauzálních vztazích**, např. sledováním následujících otázek:

- **Korelace pro jedince/podskupiny:** S ohledem na procesy, kterými prošli jednotlivci nebo podskupiny intervence, dosáhli více zapojení účastníci lepších výsledků? Byly některé zprostředkující výsledky významnější oproti jiným?
- **Odlišnosti a typy výsledků:** Byly některé typy účastníků intervence úspěšnější oproti jiným? Jaké byly důvody těchto rozdílů? Jak ovlivnily kontextové a umožňující faktory úspěch?

<sup>6</sup> NPC (2014), Developing a theory of change, <http://www.clinks.org/sites/default/files/TheoryofChangeGuide.pdf>



- **Zpětná vazba účastníků:** Dosáhli účastníci konečného výsledku díky logice intervence? Považují projekt za užitečný? Zpětná vazba sama o sobě není dostatečnou evidencí účinné praxe a impaktu, ale může evidenci podpořit.
- **Srovnání výsledků s jinými daty:** Jaké výsledky jsou předpokládány pro účastníky podobné intervence (s ohledem na oficiální statistiky nebo předchozí zkušenosti)?
- **Využití vnější evidence:** Propojení evidence získané vlastními zdroji s evidencí z vnějších zdrojů, která byla použita při tvorbě teorie změny, může podpořit tvrzení o impaktu intervence.
- **Hodnocení účinku intervence:** Do jaké míry je teorie validována? Co je možno přesvědčivě sdělit o výsledcích a co nikoli? Co funguje pro koho za jakých podmínek? Jsou k dispozici alternativní vysvětlení?
- **Hodnocení využitelnosti teorie změny:** Jak by měla být původní teorie upravena? Jakou další evidenci je třeba získat? Co jste se dozvěděli? Co je důležité pro opakování intervence?

### 3. Prokázání impaktu (úroveň evidence)

**Prokázání impaktu** má zásadní význam pro **hodnocení úspěšnosti** inovačního řešení (nebo jeho fází). Znamená, že budeme schopni prokázat, že inovační intervence způsobila sledovanou změnu. Prokázání impaktu je také výchozí podmínkou pro realizaci dalších fází inovačního cyklu, tedy upscalingu inovačního řešení a zavedení systémové změny.

Prokázání impaktu postupuje v několika úrovních **standardů průkaznosti** (*standards of evidence*).<sup>7</sup> Každá úroveň průkaznosti se vztahuje k různým fázím intervence (inovačního cyklu) a obvykle vyžaduje odlišné metody prokazování. S růstem úrovně průkaznosti (od 1 do 5) se snižuje **riziko dosažení impaktu** a naopak.

		Úroveň průkaznosti	Způsoby prokázání
1	Objasnění očekávaného impaktu	Dokážete popsat, co děláte a proč je to důležité logicky, koherentně a přesvědčivě	Na základě stávajících dat a výzkumu z dalších zdrojů. Teorie změny může pomoci při logickém a koherentním objasnění role intervence při dosažení předpokládaných efektů.
2	Korelace	Získali jste data, která ukazují pozitivní změnu, ale nedokážete prokázat, že ji způsobila intervence	Data zachycují změnu, ale ještě neprokazují přímou kauzalitu s inovací. Zdrojem dat jsou např. výzkumy účastníků na začátku a na konci intervence nebo v intervalech během její realizace.
3	Kauzalita	Dokážete prokázat kauzalitu s odkazem na kontrolní nebo srovnávací skupinu	Kauzalita je prokázána srovnáním změny ve skupině oproti skupině kontrolní bez intervence. Účastníci srovnání by měli být vybráni náhodně v obou skupinách a velikost vzorků by měla být dostatečně velká.
4	Nezávislá replikace	Nezávislá evaluace potvrzuje závěry a potenciálně replikuje dosažené výsledky	Zadána je robustní nezávislá evaluace, která identifikuje a validuje důvody a způsoby vytvoření impaktu intervence. Váš produkt nebo služba mohou být realizovány s náklady, které jsou přijatelné pro uživatele.
5	Upscaling	Jsou k dispozici manuály, systémy a postupy k podpoře a zajištění funkční replikace inovace	Prokážete, např. evaluacemi v různých kontextech, že inovace může být realizována jinými lidmi, organizacemi a v jiných místech a nadále vykazuje pozitivní přímý impakt na výsledek a je zároveň finančně udržitelná.

<sup>7</sup> Viz NESTA (2012), Standards of Evidence for Impact Investing, [http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/standards\\_of\\_evidence\\_for\\_impact\\_investing.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/standards_of_evidence_for_impact_investing.pdf).

Standardy průkaznosti (úrovně evidence) ukazují jistotu, s jakou můžeme výsledky zjišťování považovat za odpovídající skutečnosti, tedy jak jsou **spolehlivé a platné**.<sup>8</sup> Platnost se vztahuje k otázce, zda skutečně měříme přesně nebo vše, co potřebujeme, spolehlivost k otázce, jak dobře to měříme. Metoda může být spolehlivá, ale nikoli platná a naopak, nemusí být ani spolehlivá, ani platná.

**Úroveň evidence** pro konkrétní intervenci závisí na požadavcích stakeholderů (co je žádoucí) v kombinaci s dostupností kapacit (co je možné) a také účelem hodnocení (k čemu to bude využíváno). V principu lze odlišit několik základních přístupů prokázání dosažené změny díky intervenci (tyto přístupy se mohou požívat i kombinovaně k posílení evidence) seřazených od nejsilnějších po nejslabší:

(1) **Experimentální přístupy** srovnávají rozdíly ve výsledcích mezi lidmi, kteří procházejí intervencí (základní skupina), a lidmi, kteří intervencí neprošli (kontrolní skupina). Nejsilnější evidenci (díky robustnímu kontrafaktuálu<sup>9</sup>) poskytují randomizované kontrolní testy (RCT),<sup>10</sup> problém ale může představovat jejich nákladnost a mnohdy také etické aspekty. Experimentální a kvazi-experimentální přístupy nejsou vhodné, pokud intervence není dosud stabilní a konzistentní (závěry budou nejednoznačné).

**Výhody:** Experimentální přístupy jsou považovány za nejvhodnější při eliminaci zkreslení, včetně zkreslení optimismu při snaze o získávání finanční podpory. Mohou poskytnout silnou podporu pro zdůvodnění impaktu intervence (mají silnou vnitřní validitu). **Nevýhody:** Nemusí být vhodné, pokud je významný kontext nebo výchozí podmínky. Nemusí být schopné zobecňovat výsledky (slabá vnější validita). Nevysvětlují, proč a jak se stala změna.

(2) **Statistické přístupy** zkoumají statistická data k identifikaci efektu (očekávaných výsledků) následujícího za (předpokládanou) příčinou (výstupem). Tyto přístupy zahrnují srovnání před a po, korelace, regresní analýzu a další statistické modely.

**Výhody:** Statistické přístupy jsou považovány za druhé nejlepší (co do robustnosti evidence) po experimentálních, ale jejich kvalita vždy závisí na dosažené kvalitě používaných dat a typu použité statistické analýzy. Mohou identifikovat charakteristiky sledovaných dat, které jsou zajímavé pro další výzkum. Při dobře nastaveném postupu je poměrně jednoduché data sbírat a analyzovat. **Nevýhody:** Vyžadují velké množství případů. Jejich důvěryhodnost vyžaduje jednoduché nebo stabilní prostředí s jednoduchým a pravděpodobným vztahem příčiny a efektu. Nevysvětlují, proč nebo jak dochází ke změně.

(3) **Případově založené přístupy** srovnávají případy v rámci intervence nebo mezi intervencemi a na základě podobností nebo odlišností mezi nimi vyvozují závěry o příčinách efektů a impaktu. Případové přístupy zohledňují komplexnost příčin sociálních výsledků a obtížnost přesného oddělení jejich jednotlivých vlivů.

<sup>8</sup> Podrobněji k odlišení různých úrovní evidence a ke kritériím tzv. dobré evidence viz např. Nutley, S. et al. (2013), What counts as good evidence?, Alliance for Useful Evidence, <http://www.alliance4usefulevidence.org/assets/What-Counts-as-Good-Evidence-WEB.pdf>

<sup>9</sup> Kontrafaktuál (*counterfactual*) jsou výsledky, které bychom očekávali, pokud by intervence nebyla realizována.

<sup>10</sup> Randomizované kontrolní testy (*randomized control trials*) vybírají základní i kontrolní skupinu náhodně. Pokud kontrolní skupina není vybrána náhodně, hovoříme o kvazi-experimentálních přístupech.

*Výhody:* Mohou odkrýt typologie nebo skupiny příčin sledovaných efektů. *Nevýhody:* Nejsou funkční v komplexních prostředích s mnoha možnými skupinami příčin nebo podmínek, které je nutno při realizaci zohlednit.

(4) **Teoreticky založené** přístupy podrobně popisují, jak daná intervence ovlivňuje uživatele v různém čase a na různých místech na základě pozorování prováděných realizátory, evaluátory a dalšími stakeholdery a s využitím informací od uživatelů. Teoreticky založené přístupy jsou považovány za nejslabší z hlediska síly evidence, pokud používají pouze kvalitativní data (měly by tedy být alespoň kombinovány s prvky ostatních přístupů).

*Výhody:* Mohou poskytnout dobrou evidenci o příčinách změny (nebo její absenci) a jejím přínosu. Zohledňují kontext, výchozí podmínky a komplexnost. *Nevýhody:* Nemusí měřit velikost efektů. Jsou náchylné ke zkreslení a tendenčním interpretacím dat.

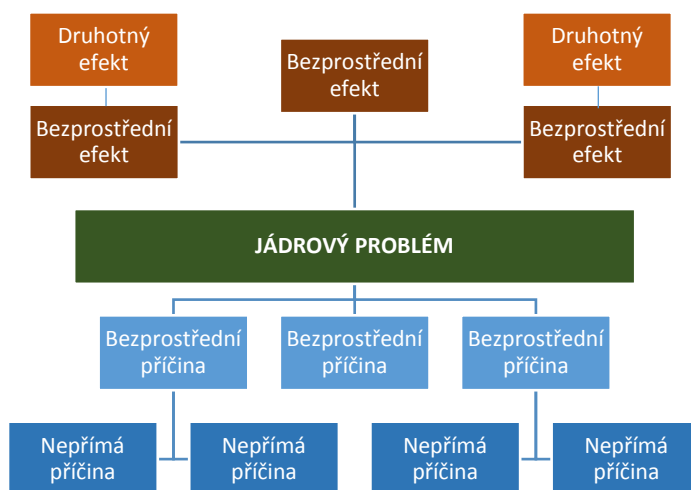
Specifickou aplikaci statistických a experimentálních přístupů představují **ekonomické modely**, náročné na robustní kvantitativní data. Zahrnují ekonometrii, která využívá kvantitativní data k testování a predikci dopadů na základě ekonomické teorie, a ekonomickou evaluaci, tj. srovnání nákladů a dopadů intervence s využitím monetárních hodnot.

## II. Metody evaluačního plánu

V této části jsou objasněny klíčové metody pro tvorbu evaluačního plánu. Přehled není vyčerpávající, záběr je tedy možno rozšiřovat dle specifických potřeb daného projektu. Zahrnuté postupy nejsou závazné, nicméně základní principy a požadované informace musí být v případných alternativách obsaženy. Realizátoři tedy mohou zvolit jiné přístupy, doporučujeme nicméně konzultovat jejich vhodnost.

### 1. Strom problému (a řešení/cílů)

Strom problému je přehled známých **příčin a efektů** (důsledků) identifikovaného **jádrového** (klíčového) **problému**. Strom problémů umožňuje názornou prezentaci komplexních příčin a jejich vztahů a pomáhá správnému zacílení použitých nástrojů a intervencí – namísto symptomů problému jsou ře-



šeny jeho příčiny.

*Strom problému mapuje **kontext změny**, kterou vytváří dané inovační řešení. Při analýze sociální inovace je pochopení kontextu zvláště důležité, protože sociální inovace je vždy **kontextově specifická**.*

Strom problému prezentuje příčiny (např. nedostatek znalostí, nedostatek motivace atd.). Pokud nahradíme negativní vyjádření pozitivními, vytvoříme **strom řešení**. Strom řešení identifikuje vztahy mezi **prostředky** (nástroji) a **výsledky** paralelně ke vztahům mezi příčinami a efekty ve stromu problémů. Strom řešení představuje nezbytné kroky nebo intervence k vyřešení jádrového problému.

*Komplexní pojetí příčin problému a jeho řešení (jeho kontextu) umožňuje také zachycení faktorů, které prováděná intervence nedokáže ovlivnit nebo jenom zčásti. Tato omezení mohou významně ovlivnit dosažení inovačního řešení a je nutno je při evaluaci zohlednit.*

Vytváření stromu problému (řešení/cílů) by se měli vedle tvůrců inovačního řešení účastnit také stakeholderi, včetně vnějších expertů se znalostí řešené problematiky. Vhodná je účast facilitátora (nebo vnějšího evaluátora).

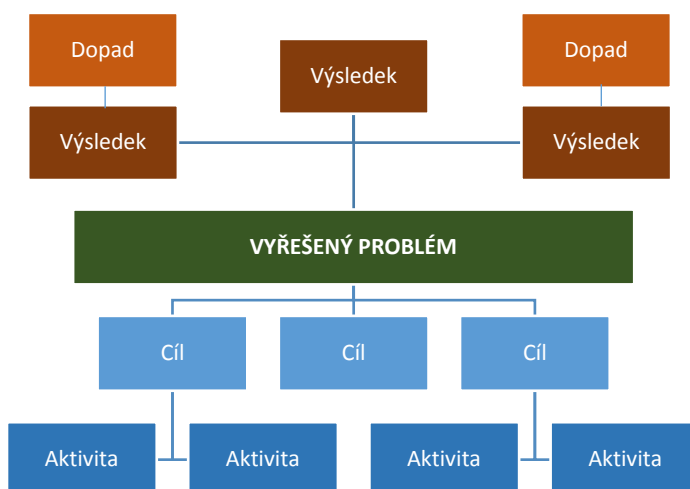
**Krok 1:** Na začátku tvorby stromu je **identifikace problému**, který má být díky inovaci vyřešen. Název problému je umístěn do středu diagramu. Pokud je problém vymezen nedostatečně konkrétně nebo příliš široce ve vztahu k možnostem projektu, řešení nebude účinné. Při identifikaci problému se

využívá znalost z předchozích projektů, řešerše odborné literatury, expertní stanoviska, konzultace ad. Je možno identifikovat více než jeden jádrový problém a vytvořit tedy také více stromů problému.

**Krok 2:** Identifikace **příčin a efektů** navazuje na identifikaci jádrového problému. Každá příčina je vyjádřena jako negativní tvrzení. Příčiny a efekty je možno shromáždit brainstormingem a teprve poté v diskusi s účastníky určit jejich významy (pořadí) ve vztahu k problému, nebo postupovat od problému dolů k bezprostředním příčinám a nahoru k bezprostředním efektům a dále k druhotným příčinám a efektům atd. Účastníci by měli postupovat po jednotlivých horizontálních vrstvách do té doby, kdy už nebudou schopni identifikovat žádné další příčiny (efekty).

Pořadí příčin a efektů je důležité a musí být logické, tedy bez chybějícího článku nebo nesouvisejícího vztahu. Pokud má nějaká příčina více efektů, jsou umístěny vedle sebe. Po odsouhlasení pořadí nebo umístění všech vztahů příčin a efektů je možno je propojit svislými spojnicemi. Související příčiny nebo efekty je možno propojit vodorovnými spojnicemi. Výsledkem je **strom problému**, který znázorňuje vztah příčin a efektů mezi různými úrovněmi.

**Krok 3:** Vytvoření **stromu řešení (cílů)** zahrnuje obrácení negativních tvrzení ze stromu problému na tvrzení pozitivní. Například příčina ze stromu problému *nedostatečné znalosti* je přeformulována na *zvýšení znalostí*. Strom řešení (cílů) znázorňuje vztah prostředků a účelu (výsledků). Je nutné ve stromu řešení zkontrolovat srozumitelnost jednotlivých tvrzení a případně doplnit chybějící články mezi prostředky a účelem (výsledky). Pokud nějaký článek chybí, je třeba se vrátit ke stromu problému a stromu řešení a provést doplnění odpovídajících tvrzení.



**Krok 4:** Na závěr je zvolena **strategie pro intervenci**. Strom řešení může představovat řadu jednotlivých nebo propojených intervencí k řešení problému, z nichž zvolíme nejvhodnější kombinaci. Intervence nemusí řešit všechny identifikované příčiny (např. v daném čase a s danými zdroji) nebo některé příčiny mohou být zcela mimo dostupné možnosti řešení. Je nutno vyhodnotit význam jednotlivých příčin, včetně těch, které dané řešení nebude zahrnovat. Specificky pokud řešení zahrnuje pouze část inovačního cyklu, je nutno identifikovat i další příčiny a související žádoucí řešení. V případě sociálních inovací jde zejména o fáze upscalingu a systémové změny, které mnohdy významně přesahují rámec výchozího inovačního řešení (časově, zdrojově i kompetenčně).



## 2. Analýza stakeholderů

Analýza stakeholderů slouží k identifikaci významných aktérů inovačního řešení a jejich role v tomto řešení. Klíčové je hodnocení stakeholderů z hlediska inovační změny a cílové skupiny nebo skupin. Význam stakeholderů je možno přiblížit podle hlediska **zájmu** o inovační řešení (od nulového k maximálnímu) a podle hlediska **vlivu** (ve stejné stupnici). Vliv a význam jednotlivých typů stakeholderů je třeba stručně objasnit (tedy nejen označit kvantitativně), případně doplnit předpoklady vývoje těchto charakteristik během řešení a po jeho skončení.

Podle identifikované kombinace zájmu a vlivu (podle zdrojů, podle pozice ad.) jednotlivých stakeholderů (např. matice zájmu a vlivu) je potom vhodné podrobněji analyzovat významné a vlivné stakeholdery na základě jejich **role v inovačním řešení** např. očekávání vůči inovaci, podle dopadu, který na ně bude mít inovace, podle kapacity/motivace k realizaci změny, resp. podle vztahu ke změně (pozitivní jako přínos/negativní jako překážka), podle vztahu k ostatním stakeholderům (konflikt/partnerství, resp. vazby). Sledovaná hlediska jsou dále přizpůsobována specifikům projektu.

Na základě identifikovaných charakteristik jednotlivých stakeholderů jsou formulovány **strategie** k řešení negativního vlivu a podpoře pozitivní role. Dále je možno vytvořit **síť stakeholderů** inovačního řešení, kde budou znázorněny vazby mezi stakeholdery ve vztahu k projektu a k dalším aktérům, případně budou tyto vazby vyhodnoceny podle kvality, četnosti a intenzity. Součástí je potom vytváření spojení, která mohou např. pomoci při potlačení vlivu negativně zaměřených stakeholderů.

Vliv, moc	Zájem		
		Nízký	Vysoký
	Nízký	<b>Typ:</b> Nejméně významní <b>Strategie:</b> Informovat o vývoji, minimalizovat čas s nimi, ale snažit se zvýšit jejich zájem	<b>Typ:</b> Mohou být podpůrní (ambasadoři) <b>Strategie:</b> Využít jejich oblast zájmu v méně rizikových tématech, informovat o vývoji, konzultovat v jejich expertize
	Vysoký	<b>Typ:</b> Mocní, mohou dělat problémy <b>Strategie:</b> Uspokojit potřeby, zapojit a konzultovat v oblasti expertizy, zvýšit úroveň zájmu	<b>Typ:</b> Klíčoví hráči <b>Strategie:</b> Soustředit největší úsilí, zapojit do správních a rozhodovacích orgánů, scházet se k osobním rozhovorům k získání jejich názorů, angažovat a pravidelně konzultovat

Potenciál spolupráce	Potenciál hrozby		
		Nízký	Vysoký
	Nízký	<b>Typ:</b> Marginální <b>Strategie:</b> Monitorovat	<b>Typ:</b> Nepodporující <b>Strategie:</b> Bránit
	Vysoký	<b>Typ:</b> Podpůrný <b>Strategie:</b> Zapojit	<b>Typ:</b> Konfliktní <b>Strategie:</b> Spolupracovat

*Význam stakeholderů v sociální inovaci je zásadní a je tedy třeba mu věnovat odpovídající pozornost, a to včetně vývoje tohoto významu v čase (tedy v průběhu inovačního řešení a na jeho konci). Sociální inovace vytváří nové vztahy, spolupráce a interakce, které zpětně zásadním způsobem ovlivňují úspěšnost inovačního řešení, včetně realizace navazujících fází upscalingu a systémové změny. Je třeba si také uvědomit, že inovace ze své podstaty vyvolává také (často velmi silné) negativní vztahy a reakce, s nimiž musí inovátoři vhodně pracovat, naopak pozitivní vlivy stakeholderů podporovat.*

### 3. Analýza rizik

Analýza rizik identifikuje **rizika inovačního řešení** podle jejich **pravděpodobnosti** a **dopadu** a stanovuje vhodnou strategii jejich managementu. Větší pozornost je třeba věnovat rizikům s vyšší pravděpodobností výskytu a/nebo s vyšším dopadem (červená pole). Dopad je možno dále specifikovat podle jednotlivých parametrů projektu (např. na dobu realizace, náklady řešení). Pro konkrétní projekt je vhodné přesněji charakterizovat jednotlivé úrovně rozměrů matice (pravděpodobnost výskytu, dopad na řešení) a také jednotlivých kombinací (tedy políček v matici, kdy červené = vysoké riziko, žluté = střední riziko, zelené = mírné riziko). Např. dopad na řešení je vhodné odlišit podle vlivu na dosažení cílových hodnot ukazatele úspěšnosti inovace.

Identifikovaná rizika je vhodné dále konkretizovat např. podle časového určení nebo podle fáze inovačního cyklu, zdrojové náročnosti nebo ovlivnitelnosti jejich snížení ad. V případě komplexních projektů je vhodné analýzu rizika provést pro jednotlivé dílčí cíle inovačního řešení.

Pravděpodobnost výskytu	Vysoká					
	Vyšší					
	Střední					
	Nižší					
	Nízká					
		Velmi nízký	Spíše nízký	Významný	Velký	Zásadní
Dopad						

*Analýza rizik je u sociálních inovací velmi významná. Čím vyšší je inovační intenzita řešení, tím vyšší jsou jeho rizika. Identifikovaná rizika je nutno průběžně sledovat a případně upravit jejich analýzu, aby odpovídala skutečnosti. Analýza rizik by měla být provedena i pro fáze navazující na samotný projekt, tedy pro upscaling a udržitelnost sociální inovace, případně i systémovou změnu.*

### 4. Logický rámec

**Přístup logického rámce** umožňuje dosažení konsensu mezi stakeholdery, organizaci myšlení, shrnutí a propojení klíčových aspektů a předpokládaného impaktu intervence, jasnou komunikaci informací, identifikaci měřitelných ukazatelů výkonnosti a prostředků ověření pozitivní změny. **Matice logického rámce** (logframe) představuje východisko pro evaluaci, kdy jsou srovnávány plánované a skutečné výsledky v jednotlivých krocích intervence. Logframe je významný pro evaluaci, protože pomáhá odlišit funkční a nefunkční postupy, vyhodnotit přímé a nepřímé přínosy intervence a zajistit odpovědnost za výsledky.

Matice logického rámce navazuje na strom problému/řešení (viz část 1) a analýzu stakeholderů (viz část 2). Prezентuje klíčové **charakteristiky inovačního řešení**, které hierarchizuje, propojuje a identifikuje jejich podmíněnost. Záběr matice zahrnuje celý inovační cyklus až k systémovému řešení (tj. obvykle za rámec aktuálního projektu, včetně upscalingu a systémové změny).

Ve **struktuře matice** první a druhý sloupec zahrnuje hierarchii postupných kroků inovačního řešení (intervenční logiku) v kombinaci s příslušnou fází inovačního cyklu, třetí sloupec ukazatele (měřítka) úspěšného dosažení těchto kroků, čtvrtý sloupec zdroje dat nebo metody ověření ukazatele, poslední sloupec předpoklady nutné k dosažení konkrétního kroku. Předpoklady dosažení stanovených kroků (vnitřní i vnější) mají zásadní význam pro úspěšný postup. Platnost předpokladů je ovlivněna riziky, které identifikuje a hodnotí analýza rizik (viz část 3).

Směr postupu v matici začíná od spodního řádku (Aktivity) zleva doprava do sloupce Předpokladů (pokud ...) do začátku řádku na předchozí úrovni vlevo (Výstupy): Pokud jsou aktivity X realizovány za předpokladu XX vedou k dosažení výstupů Y, které při splnění předpokladů YY vedou k dosažení (dílčího) výsledku Z atd.

	Intervenční logika	Fáze inovace	Ukazatele dosažení	Zdroje a způsoby ověření	Předpoklady (rizika) dosažení
Dopady (systémový cíl, splnění inovační poptávky poskytovatele podpory)	Dlouhodobý dopad inovačního řešení	Systémová změna	Snížení nároků na veřejné zdroje	Pokles výdajů prokazatelně způsobený inovací	Předpoklad dosažení systémové změny
Šíření výsledků/upscaling (do dalších využití)	Inovace je zaváděna v rostoucím měřítku	Šíření a upscaling	Řešení je funkční v dalších využitích	Vícenásobná nezávislá evaluace dosaženého impaktu	Předpoklad dosažení dlouhodobého dopadu
Výsledky (užitek nebo změna pro cílovou skupinu nebo problémovou/prioritní oblast, předpoklad pro snížení nároků na zdroje)	Dosažení výsledků projektu na jeho konci s bezprostředním dopadem	Zavedení inovace	Změna stavu problému díky inovačnímu řešení (srovnání s výchozím stavem)	<b>Prokázání impaktu</b> a jeho nezávislá (externí) evaluace/oponentura	Předpoklad šíření/upscalingu inovace
Zprostředkující výsledky nebo dílčí cíle (propojují výstupy a výsledky v komplexních projektech)	Splnění dílčích cílů projektu	Testování	Dílčí řešení je funkční	Průběžná evaluace (interní) provedeného testování	Předpoklad dosažení výsledku/účelu
Výstupy (vytvořené aktivitami)	Specifické výstupy k dosažení dílčích cílů	Vývoj řešení	Výstupy dosaženy v množství a kvalitě	Průběžná evaluace (interní)	Předpoklad dosažení dílčích výsledků
Aktivity (realizované k dosažení výstupů)	Klíčové aktivity a jejich posloupnost	Návrh řešení	Vstupy dostupné v množství a kvalitě, problém identifikován ve výchozím stavu	Projektová dokumentace, analytické vstupy	Předpoklad dosažení výstupů

### III. Hodnocení kapacit a praxe organizace při měření impaktu

Hodnocení je rozděleno na čtyři základní části (plánování, realizace, měření, ověření). K dispozici je také online verze, kterou je možno vyplnit a výslednou zprávu uložit.<sup>11</sup> Odpověď na otázky se pohybuje ve čtyřstupňové škále od *zcela splněno* do *vůbec nesplněno*. Vhodné je odpovědi doplnit komentářem a hodnocení v pravidelných intervalech opakovat pro sledování změn (soustavné učení a zlepšování). Slabá místa (mezery) by měla být předmětem plánu aktivit pro zlepšení kapacity a praxe hodnocení.

#### 1. Plánování

1.1 Využíváme lokální (kontextově specifické) informace k prokázání **potřebnosti intervence**: identifikace rozsahu a závažnosti stávajících problémů, dostupných řešení, neuspokojených potřeb na základě dostupných dat, získání vlastních dat, včetně dat problémových cílových skupin

1.2 Dokážeme popsat, kdo bude mít užitek z naší intervence a jaké jsou klíčové charakteristiky naší **cílové skupiny**, včetně jejich podskupin, odlišujeme konečné, přímé a nepřímé beneficiary intervence

1.3 Máme jasně formulovanou **misí**, která definuje naše hlavní cíle a hodnoty a tedy i dlouhodobý dopad naší intervence, tato mise je sdílena všemi pracovníky organizace a obsažena ve všech jejích klíčových dokumentech

1.4 Dokážeme popsat pozitivní **výsledky**, které chceme dosáhnout pro naše uživatele/beneficiary a jejich zprostředkující výsledky, výsledky formulujeme ve spolupráci s beneficiary

1.5 Formulovali jsme kvalitní **teorii změny**, tedy cestu, jak naše intervence přinese změnu adresátům (výsledek) a změnu systémovou (dopad), specifikovali jsme časový rámec realizace a potřebné zdroje

1.6 Dokážeme popsat, jak se naše zamýšlené výsledky překrývají, podobají nebo odlišují oproti **partnerským organizacím** s podobným zaměřením, jak přispívají k úspěchu naší intervence, spolupracujeme s podobně zaměřenými organizacemi při sdílení informací, vytváření rámce nebo plánu pro měření změny v delším období

1.7 Víme, jaké **informace** nejvíce **potřebujeme** pro vnější stakeholdery a pro vnitřní učení, dokážeme identifikovat informační zdroje relevantní pro naše potřeby, pravidelně revidujeme informační nároky a zahrnujeme je do projektového plánování pro efektivní vynaložení zdrojů

1.8 Víme, jaké informace máme sbírat k prokázání **dodaných produktů nebo služeb** a jejich uživatelů, odlišených podle typů (ukazatele výstupů), včetně hodnocení spokojenosti uživatelů a podrobností o způsobu realizace výstupů

1.9 Víme, jaké informace máme sbírat k **prokázání změn** (evidenci), které přinášíme adresátům díky naší intervenci (ukazatele výsledků), používané ukazatele jsou SMART, jsou ve vhodném mixu kvalitativním a kvantitativním, zohledňují specifika cílových podskupin, jsou vyvinuty ve spolupráci s klíčovými stakeholdery a beneficiary

1.10 Používáme takové nástroje sběru dat, které vyhovují našim informačním **potřebám** a odpovídají našemu **kontextu**, tj. specifikům poskytovatelů dat, míře standardizace, kvalifikaci zpracovatelů, snažíme se o využití validovaného nástroje sběru dat, pokud je to možné a vhodné

1.11 Máme **plán měření impaktu**, který stanovuje, jaká evidence a jak a kdy bude získávána, jakými nástroji a kým pro jednotlivé výstupy/výsledky a jejich ukazatele, jak budou informace využívány (pro dodatečnou kontrolu relevance) a jak budou propojeny se strategickým plánováním (prostřednictvím cílových hodnot)

<sup>11</sup> Viz <http://inspiringimpact.org/measuringup/>

1.12 Máme **realistické cílové ukazatele**, které definují, co chceme jako organizace dosáhnout z hlediska kvality a množství a ve spolupráci s klíčovými stakeholdery

1.13 Identifikujeme **zdroje** dostupné pro měření impaktu a případné mezery, které bude nutno pokrýt v krátkém a delším období

## 2. Realizace

2.1 Máme jasně stanovené **vedení** pro měření impaktu (odpovědnou osobu nebo skupinu), všichni pracovníci v organizaci chápou **význam** měření našeho impaktu od samého počátku vzniku intervence a jako nedílnou součást kultury organizace a jejích běžných provozních i plánovacích aktivit

2.2 Sbíráme **odpovídající evidenci** z hlediska jejího rozsahu a z hlediska vhodnosti jejích zdrojů (charakteristik vzorku) a měříme náš impakt efektivně a účinně, všechny relevantní skupiny jsou v datech dobře zastoupeny, zejména obtížně přístupné (problémové) skupiny

2.3 Máme nastavené procesy pro zajištění odpovídající **míry návratnosti**, specificky pro případy, kdy nám uživatelé neposkytnou informace v potřebném obsahu a rozsahu (problémové skupiny), zohledňujeme nároky používaných nástrojů ve vztahu k respondentům a usnadňujeme jejich dostupnost, evidujeme respondenty pro jejich případné opětovné oslovení

2.4 **Testujeme** naše nástroje sběru dat pro identifikaci případných problémů (pilotáž) a dle potřeby provádíme změny, sledujeme validitu, spolehlivost, využitelnost použitých nástrojů, diskutujeme případná zlepšení s aktéry sběru dat, aktualizuje nástroje v čase

2.5 Pracovníci odpovědní za sběr dat mají **podporu** k přesnému a konzistentnímu získávání evidence, zejména vzdělávání, informační zdroje, ad hoc pomoc, sbíraná data kontrolujeme z hlediska přesnosti a konzistentnosti a provádíme případné změny, sběr dat je součástí hodnocení pracovníků

2.6 Shromažďujeme evidenci **před a po** realizaci intervence od našich uživatelů, abychom mohli identifikovat změnu, kterou intervence způsobila, získávání evidence odpovídá nárokům na využití poznatků z realizované intervence, které jsou vyšší při šíření a upscalingu intervence do dalších využití a při zavádění systémové změny (změny politiky), využíváme dostupných poznatků z externího výzkumu, používáme pro verifikaci kontrolní skupiny

2.7 Způsob **zapojení uživatelů** do sběru dat odpovídá charakteru naší intervence (důraz na empowerment), informačním potřebám a dostupným zdrojům, zohledněny jsou etické aspekty (se specifickým důrazem v případě účasti znevýhodněných skupin), role uživatelů při sběru dat je průběžně aktualizována a je podporováno její využití pro zvýšení efektivnosti

2.8 Dbáme na to, aby všichni respondenti **rozuměli**, proč sbíráme informace a jak jejich data budou uložena a využívána, respondenti budou seznámeni se svými právy jako účastníci výzkumu, zohledněna jsou dlouhodobější rizika pro účastníky měření impaktu u citlivých témat a je zajištěna odpovídající podpora jejich řešení

## 3. Měření

3.1 Uchováваме získaná **osobní data** bezpečně a v souladu s legislativou (pravidly ochrany osobních údajů), máme formulována vnitřní pravidla práce s osobními daty a vyvinuty postupy jejich využití pro měření impaktu, pravidla ochrany údajů sdílíme s jejich poskytovateli

3.2 Používáme IT systémy, které nám umožňují **ukládat a analyzovat** naše data rychle a jednoduše dle potřeby měření impaktu, data jsou pohotově a snadno přístupná pro využití relevantními pracovníky a pro kontrolu chybějících a nesprávných údajů, způsob uchovávání dat umožňuje automatické vytváření zpráv



3.3 Srovnáváme **různé typy informací**, abychom objasnili, jak a proč dochází ke změnám pro uživatele našich produktů a služeb, identifikujeme silná a slabá zjištění podle vzájemné podpory různých datových zdrojů, během analýzy prohlubujeme výchozí zjištění v interakci s klíčovými stakeholdery

3.4 Ověřujeme, zda **různé skupiny** uživatelů/beneficiéntů procházejí různým rozsahem nebo typem změn díky naší intervenci, využíváme různé zdroje informací a různá hlediska, diskutujeme zjištění o rozdílech mezi skupinami se stakeholdery

3.5 Věnujeme pozornost **negativním a nečekaným** výsledkům stejně jako pozitivním, zohledňujeme vliv způsobu sběru dat na výsledná zjištění (technické problémy sběru, chybějící data, zkreslení při interpretaci), provádíme externí kontrolu a validaci našich zjištění nezávislými subjekty

3.6 Zohledňujeme **další faktory**, které mohou nebo mohly ovlivnit dosažené výsledky (analýza a odhad atribuce), získáváme od uživatelů podrobné informace o podílu našich aktivit na dosažené změně a podílu dalších subjektů, zohledňujeme roli širších socio-ekonomických faktorů při podpoře nebo blokaci změny

3.7 Analyzujeme, jak velká změna by se pro naše uživatele odehrála **bez realizované intervence** (mrtvá váha, kontrafaktuál), srovnáváme naše data o výsledcích s dostupným výzkumem o výsledcích dosažených nezávisle podobnými skupinami, srovnáváme data o výsledku s kontrolní skupinou

3.8 Dokážeme popsat, v čem se výsledky naší intervence promítají do řešení (zlepšení) **nákladných a komplexních** problémů ekonomických, sociálních nebo environmentálních, používáme specifické metody pro vyjádření finanční hodnoty naší intervence (analýza nákladů a užitků, sociální výnos investic)

#### 4. Ověření

4.1 Naše zjištění poskytujeme pro **zpětnou vazbu** vnějším subjektům (partnerům, poskytovatelům podpory) a vnitřně všem, kdo se měření impaktu jakkoli účastní, zjištění prezentujeme v klíkových marketingových a PR materiálech, sdílíme naše zjištění s lokálními a národními sítěmi

4.2 Při vykazování našich výsledků poskytujeme informace o **způsobu získávání evidence**, zejména o nástrojích sběru dat, způsobu a času jejich aplikace, rozhodnutí o zahrnutí skupin do vzorku, počtu a typu skupin poskytujících data, způsobu oslovení respondentů, poskytnutí pobídek k účasti, jasně rozlišujeme mezi prezentací získaných dat a jejich interpretací, upozorňujeme na oblasti vyžadující další data nebo neumožňující vyvození jasných závěrů

4.3 Používáme naše zjištění ke **kontrole dosažení** cílových výstupů a výsledků a ke stanovení (korekci) realistických a dosažitelných cílových hodnot, zjištění používáme k identifikaci našich slabých a silných stránek a k identifikaci možných oblastí dalšího rozvoje

4.4 Naše zjištění používáme k ověření přesnosti a realističnosti naší **teorie změny**, v případě potřeby provádíme doplnění, průběžně korigujeme dosažitelný časový rámec změny a její zdrojové nároky

4.5 Naše zjištění používáme ke **zlepšování postupů** naší intervence, v případě potřeby realokujeme zdroje uvnitř organizace, stanovujeme standardy kvality našich produktů a služeb

4.6 Hodnotíme **způsob měření impaktu** a v případě potřeby jej upravujeme v průběhu realizace intervence a na jejím konci, hodnocení se účastní všichni stakeholdeři, stanovujeme dlouhodobější strategii zdrojů a potřeb měření impaktu

4.7 **Komunikujeme** naše zjištění při měření impaktu otevřeně, informujeme o neúspěších a problémech stejně jako o úspěších, uvažujeme alternativní vysvětlení úspěchu, komentujeme význam našich zjištění ve srovnání se stávajícím výzkumem impaktu v dané oblasti