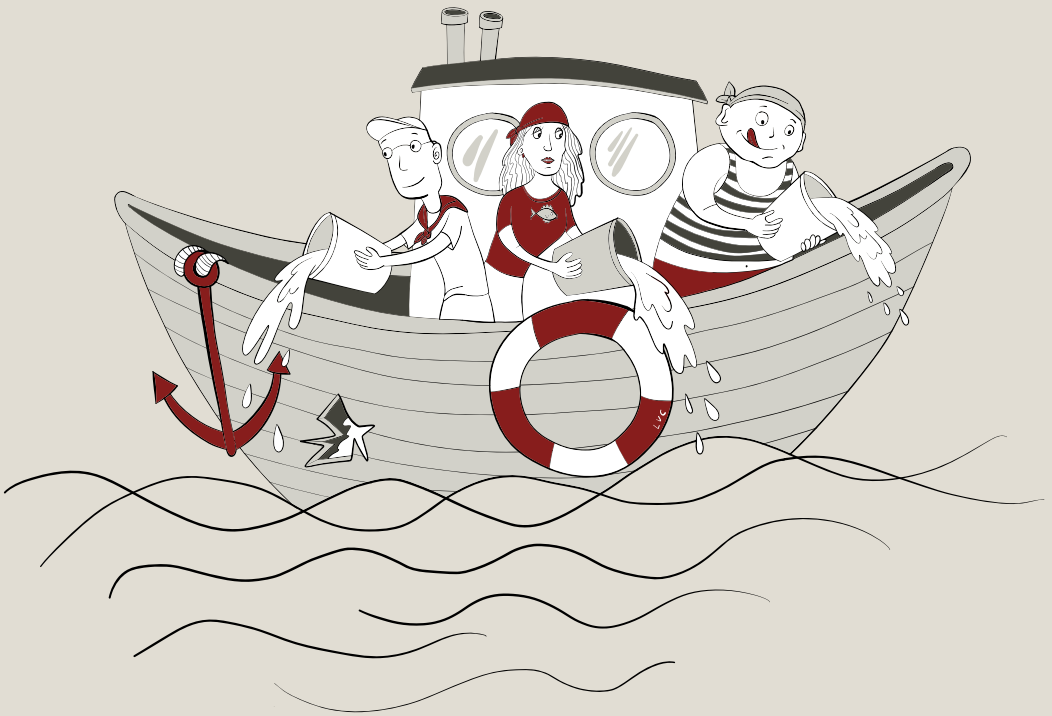


© Barbora Komberec Novosadová | Magdaléna Pehalová |  
Centrum pre filantropiu n. o. | 2022

# Meranie dopadu verejnoprospešných projektov mimovládnych neziskových organizácií

Praktický sprievodca  
pre zvyšovanie dopadu  
projektov a aktivít



# Meranie dopadu verejnoprospešných projektov mimovládnych neziskových organizácií

## Na úvod

Pri príležitosti 20. výročia založenia Centra pre filantropiu sme sa rozhodli spísať naše know-how v rôznych oblastiach, ktorým sa venujeme. V prvej online publikácii sme priblížili, Ako pripraviť a napísať dobrý projekt. Druhá bola zameraná na Možnosti získavania finančných zdrojov pre mimovládne neziskové organizácie. Budeme radi, ak sa začítate aj do tretej, ktorú sme pripravili v spolupráci s českou vzdelávacou iniciatívou Impact Academy. Publikácia je určená pre všetkých, ktorých zaujíma, ako zlepšiť situáciu cieľovej skupiny, pre ktorú projekt realizujeme.

Teória zmeny, plánovanie a sledovanie dopadu sú v treťom sektore dôležitými témami. Je možné uplatniť ich na úrovni jednotlivých projektov či grantových programov, ale aj na úrovni celej organizácie. V Centre pre filantropiu nás s nimi zoznamovala a dvojročným vzdelávacím procesom sprevádzala Barbora Komberec Novosadová z iniciatívy Impact Academy.

S Barborou sa poznáme od roku 2020. Aj keď sme sa nikdy nestretli osobne, strávili sme spolu viac ako 100 hodín v online priestore.

Workshop, konzultácie a evaluácia, ktorými nás previedla, boli pre náš tím prínosné a pomohli nám nájsť iný spôsob, ako sa pozerať na dopad grantových programov. Vydanie tohto praktického sprievodcu považujeme za dobrý spôsob zdieľania skúseností, ktoré sme nadobudli.

### Slovo Barbory Komberec Novosadovej

Prianiť väčšiny z nás je dopomôcť k tomu, aby náš domov, naše mesto, naša zem aj náš svet boli miestom, kde má každý možnosť žiť naplnený život, využiť potenciál, talenty a dary, ktoré v sebe nosí. A naopak, aby ľudského utrpenia a prekážok k dobrému životu bolo v našich blízkych aj vzdialených komunitách čo najmenej.

Organizácie občianskej spoločnosti sú jedinečným miestom pre vývoj riešení, ktoré môžu pomáhať plniť vyššie zmienené pranie, a často vznikajú preto, že ľudia v nich majú odvahu, vytrvalosť a nádej pracovať na odstraňovaní prekážok pre dobrý život v našej spoločnosti.

Filantropia zohráva v tejto snahe nezastupiteľnú úlohu. Umožňuje vznik a rozvoj občianskej spoločnosti vďaka rozdeľovaným finančným prostriedkom, vďaka vyjadrenej dôvere v prácu tímov aj jednotlivcov a vďaka dobre cielenej nefinančnej podpore iniciatív a organizácií.

Centrum pre filantropiu zohráva navyše aj ďalšiu rolu – dopomáha k tomu, aby filantropia na Slovensku rozkvitla, aby bola sebavedomá a aby sa neuzatvárala pred spätnou väzbou a zaujímala sa o to, aký má dosah a ako môže byť ešte užitočnejšia pre celú spoločnosť.

Teší ma, že práve vďaka Centru pre filantropiu si môžu zástupcovia organizácií občianskej spoločnosti, či už nadácie, združenia alebo neformálne skupiny občanov a občianok, ktoré sa usilujú o zmeny, prečítať a začať využívať tohto sprievodcu. Sprievodcu, ktorého cieľom je byť pomocníkom na ceste plánovania a sledovania dopadu svojich činností. Teší ma tiež to, že ako darček k 20. narodeninám Centra pre filantropiu obsah tohto sprievodcu venovala česká Nadácia OSF.

## A aké by to boli narodeniny bez narodeninových prání? Predsa neúplné!

Robert Basch, riaditeľ Nadácie OSF: „**Prajem Centru pre filantropiu čo najviac otvorených a po poznaní dychtivých filantropov, ktorí financujú nielen aktivity, ale aj samotný rozvoj a prevádzku organizácií občianskej spoločnosti.**“

Barbora Komberec Novosadová, spoluzakladateľka Impact Academy a riaditeľka Sociálneho nadačného fondu hlavného mesta Prahy: „**Želám Centru pre filantropiu veľa skvelých partnerov, grantistov a zamestnancov, ktorí sú otvorení učiť sa na spoločnej ceste k pozitívnym zmenám.**“

## Ako môže príručka podporiť slovenské organizácie, skupiny ľudí a grantistov Centra pre filantropiu?

„Žiadna neziskovka nemôže dlhodobo fungovať bez podpory svojich klientov, priaznivcov, partnerov a darcov. Za ich podporu, či už finančnú, časovú alebo mentálnu, sa im zodpovedá tým, že prezentuje výsledky svojej činnosti a že im približuje svoju prácu. A práve s tým jej pomôže táto príručka. Sledovanie dopadu by v dnešnej dobe malo byť bežnou súčasťou chodu každej organizácie občianskej spoločnosti.“

Prajeme vám príjemné a inšpiratívne čítanie.

Zuzana Thullnerová,  
riaditeľka Centra pre filantropiu

© Barbora Komberec Novosadová | Magdaléna Pehalová |  
Centrum pre filantropiu n. o. 2022

ISBN 978 - 80 - 974216 - 2 - 5

## OBSAH

1. Ako môže mať naša práca čo najväčší dopad?	6
2. Čo znamená mať dopad?	10
3. Spoznajme problém a jeho príčiny	14
4. Ako napláňovať cestu k nášmu cieľu?	19
5. Ako to teda môžeme urobiť alebo Stratégia	24
6. Spolupráca je kľúčom k úspechu	28
7. Vyžijeme evaluáciu na učenie sa a zlepšenie našej práce	34
8. Hor sa za dobrodružstvom!	42
Záver	44
Zdroje a inšpirácie	47



# 1. Ako môže mať naša práca čo najväčší dopad?

Naša práca je pre mnohých z nás poslaním. Dávame do nej všetko a niekedy aj viac, než by sa patrilo. Na nadčasy nehľadíme, na druhej strane sa nevieme vynadívať na úsmevy ľudí, ktorým naša práca pomohla a zlepšila život. Keď sa všetko darí, máme motiváciu do nového dňa, no keď prídu ťažkosti, niekedy sa pýtame, či má naša snaha naozaj zmysel, či to, čo robíme, vôbec funguje a ako by sme to mohli robiť lepšie.

Často si kladieme rôzne otázky: Ako môže mať naša práca čo najväčší dosah? Čo môžeme pridať k nášmu nadšeniu, otvoreným srdciam a odhodlaniu, aby sme dosahovali také pozitívne výsledky, aké by sme si priali?

Odpoveďou nie sú žiadne tajné recepty. Aj zdanlivo jednoduché „ingrediencie“ môžu významne ovplyvniť spôsob našej práce. Ide najmä o:



### **Prečo sa oplatí myslieť systémovo?**

Stáva sa vám niekedy, že sa snažíte vyriešiť jeden problém, no ďalší sa vynorí na inom, úplne nečakanom mieste? Náš svet je tvorený systémami, ktoré sú veľmi komplexné. Ak chceme nájsť riešenie, ktoré bude mať čo najväčšiu šancu na úspech, musíme čo najdôkladnejšie poznať systém, v ktorom sa pohybujeme.

### **Prečo sa nemusíme báť využívať dôkazy?**

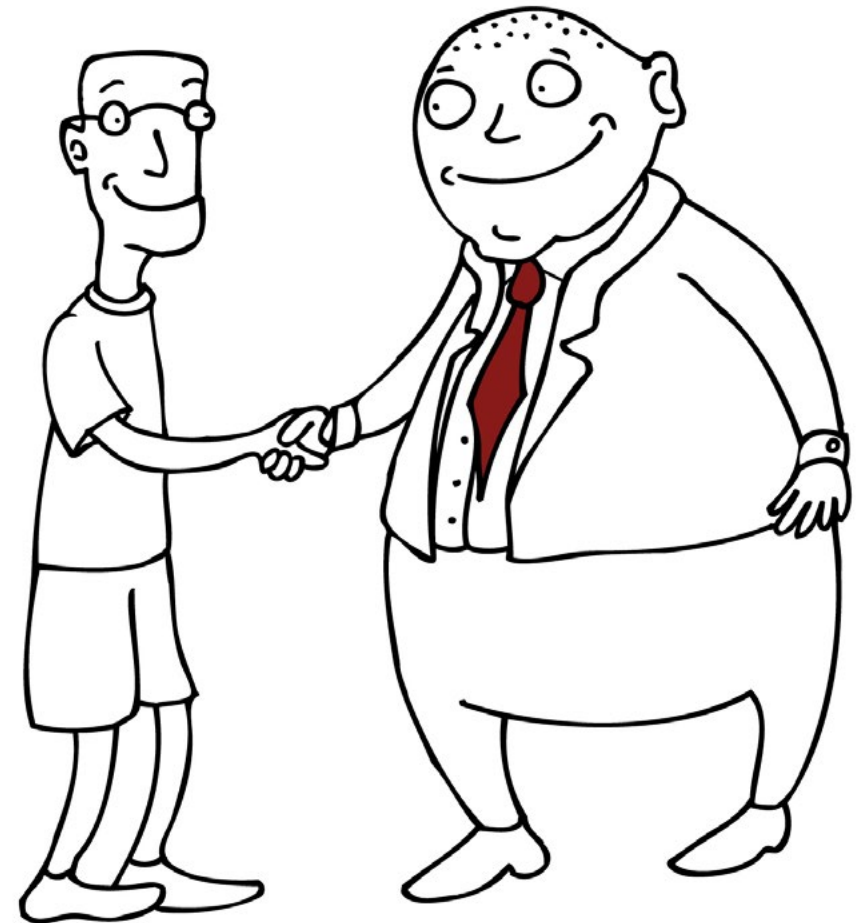
Dnes existuje množstvo dostupných znalostí a dát nielen o problémoch, s ktorými chceme pracovať my, ale aj o prístupoch k ich riešeniam, ktoré už preskúmali mnohí pred nami. Tieto poznatky o potrebách či rôznych faktoroch ovplyvňujúcich našu prácu pomáhajú prinášať efektívnu zmenu. Využime ich ako príležitosť, nadviažme na úsilie našich kolegov a kolegýň a nebojme sa ani bádať na vlastnú päsť!

### **Prečo je spolupráca kľúčom k úspechu?**

Bez spolupráce nemôžeme čeliť výzvam súčasného sveta ani komplexným problémom okolo nás. Druhých ľudí potrebujeme, pretože jedine tak si môžeme rozdeliť roly a úlohy a účinne prispievať k pozitívnym zmenám. Potrebujeme ich tiež preto, aby sme dokázali lepšie poznať našu vlastnú úlohu. Spoločne sme silnejší.

### **Prečo je evaluácia pomocníkom na učenie sa?**

Evaluácia nastavuje našej práci zrkadlo. Až keď sa pozrieme realite do očí, môžeme začať pracovať s tým, čo sa nám nedarí tak, ako by sme chceli. Práve toto rozhodnutie je prvým krokom k tomu, aby sme sa mohli začať učiť. Ak sa dokáže učiť každý z nás, môžu sa lepšie učiť aj naše tímy a naše organizácie môžu dosahovať omnoho lepšie výsledky, efektívnejšie vynakladať svoje prostriedky a mať väčšiu radosť zo zmyslu svojej práce. A to už stojí za to!



## 2. Čo znamená mať dopad?

Orientácia na dopad je prístup, keď naše projekty a programy plánujeme a realizujeme s cieľom určitého výsledku či efektu (napríklad zníženie nezamestnanosti mladých ľudí v regióne, zvýšenie samostatnosti u ľudí s hendikepom a pod.). Pracujeme tak, že požadovaný výsledok či dopad máme na pamäti od samého začiatku plánovania nášho projektu.

V čom nám takýto prístup pomôže?

- Vieme, čo robíme a čo tým chceme dosiahnuť.
- V tíme môžeme zdieľať spoločnú víziu, ku ktorej smerujeme.
- Svoje prostriedky využívame efektívnejšie.
- Môžeme lepšie motivovať náš tím aj sami seba.
- Sme motivovaní hľadať cesty k riešeniu aj príležitosti na spoluprácu.

### Dopad alebo výsledky?

Čo zostane z našej práce o niekoľko mesiacov či rokov? Ako sme zmenili problém, s ktorým sa stretávame a čo to znamená pre cieľovú skupinu, s ktorou pracujeme? To všetko sú otázky, ktoré spája túžba poznať dopad našej energie a zdrojov, ktoré práci venujeme. **Dopad môžeme definovať ako dlhodobý efekt spôsobený našou intervenciou (programom, projektom atď.).** Môže byť pozitívny či negatívny, priamy alebo nepriamy.

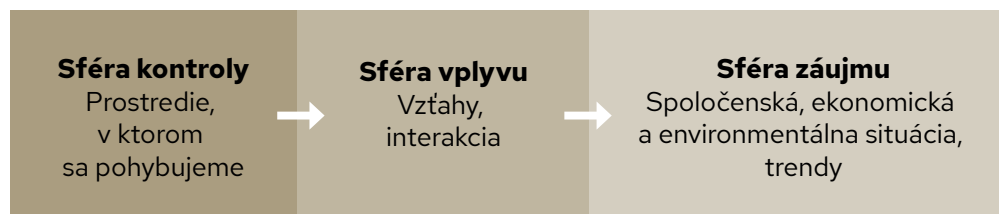
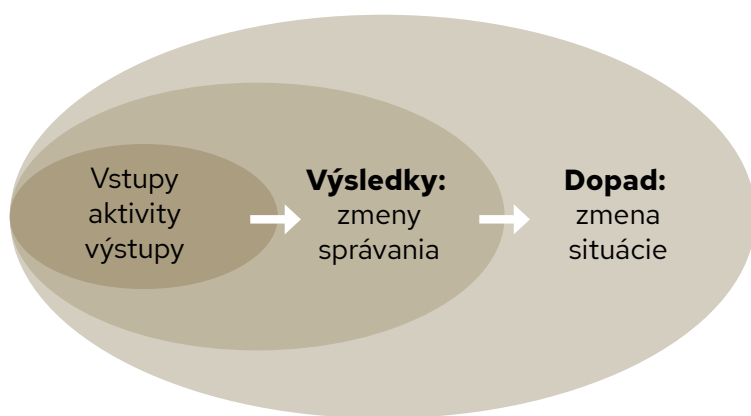
V tejto príručke sa budeme častejšie zaoberať **mapovaním výsledkov** našej práce a hľadaním faktorov, ktoré v našej práci ovplyvňujú dosahovanie výsledkov. Výsledky môžeme definovať ako zmeny v správaní, vzťahoch, činnostiach alebo konaní ľudí, skupín a organizácií, s ktorými náš program priamo pracuje.

Ešte dôležitejšie, než dokázať presne vysledovať dopad našej konkrétnej aktivity na zmenu situácie našej cieľovej skupiny či javu v spoločnosti, je vedieť sa učiť zo spätnej väzby a evaluácie našich projektov.

## Čo môžeme a nemôžeme ovplyvniť?

Existujú skupiny ľudí a oblasti, ktoré môžeme naším projektom či programom priamo ovplyvniť. Skúsme k sebe však byť od začiatku úprimní a realistickí v tom, že existuje aj množstvo ďalších ľudí a okolností, ktoré iba našou prácou ovplyvniť nemôžeme. Pomôže nám to lepšie si stanoviť závery našej práce a hľadať partnerov a spojencov na dosahovanie rozsiahlejších zmien.

### NÁŠ VPLYV JE OBMEDZENÝ

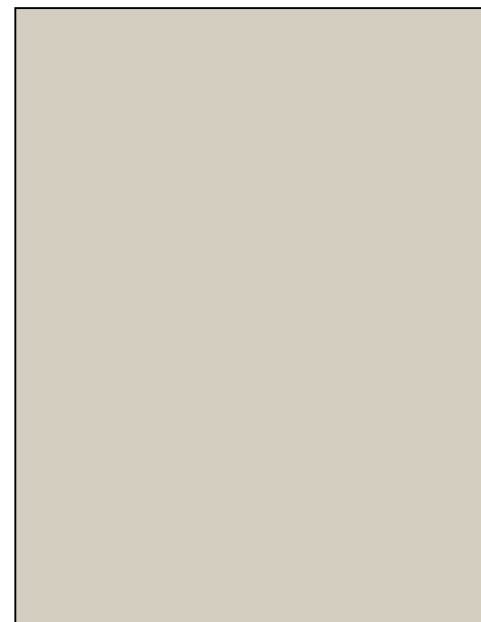


### Zamyslenie na začiatok

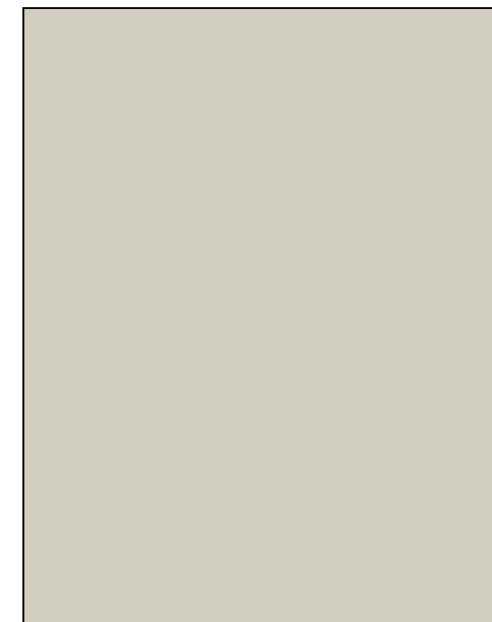
Dopad našej práce nemusí byť vždy iba pozitívny. Preto je dobré skúsiť sa predtým, než sa do nej naplno pustíme, zamyslieť nielen nad očakávaným pozitívnym efektom, ale aj nad možnými negatívnymi dopadmi. Vďaka tomu môžeme mať od začiatku na pamäti, na čo je dobré dať si pozor. Skúste si v tíme vyplniť jednoduchú tabuľku.

### TYPY DOPADU

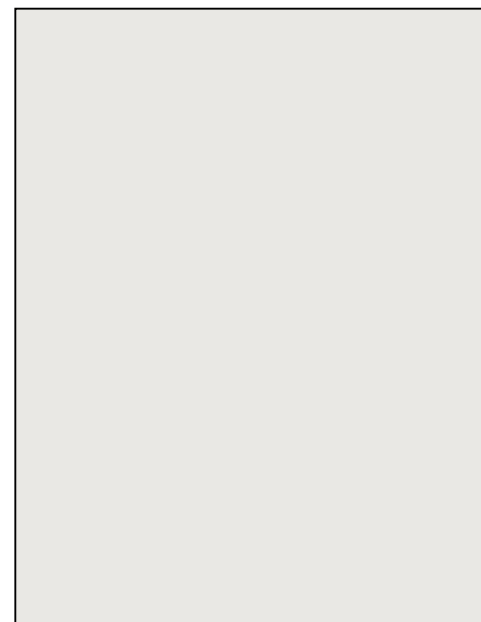
Očakávaný pozitívny



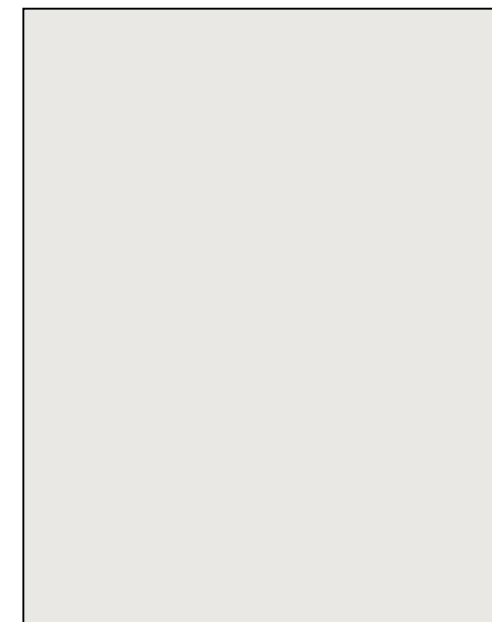
Neočakávaný pozitívny



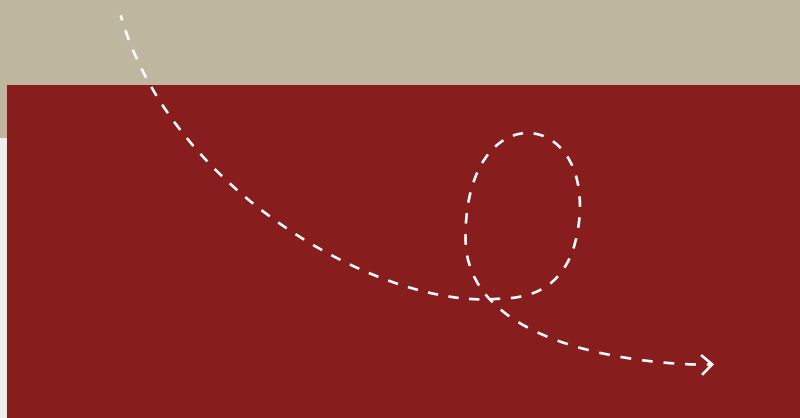
Očakávaný negatívny



Neočakávaný negatívny



# 3. Spoznajme problém a jeho príčiny



Máte nápad na pozitívnu zmenu vo vašom okolí? Zlý pocit z toho, čo sa okolo nás deje, nás privádza k rozhodnutiu problém riešiť, no nie vždy vedie aj k presnej definícii toho, v čom problém spočíva. Hlbšie poznanie toho, pred akou výzvou vlastne stojíme, nám umožní nájsť to najlepšie možné riešenie.

Svet je zložitý miesto a život nie je jednoducho predvídateľný. Pri riešení každého problému premýšľame o rôznych ľuďoch, ktorí sa pohybujú v rôznych vzťahoch, a to celé sa deje na určitom historickom a kultúrnom pozadí a v ekonomických, politických a medziludských súvislostiach. Navyše, ľudia majú na množstvo vecí rozdielne názory. Preto si aj riešenie výziev tohto sveta vyžaduje hlbšie zamyslenie.

Niekedy sa stane, že zatiaľ čo sa snažíme vyriešiť jeden problém, vynoria sa iné na miestach, kde ich nečakáme. Tiež sa môže stať, že napriek veľkej snahe naša práca spôsobí pravý opak toho, čo sme chceli. Ako keď sa napríklad niektoré krvné banky snažili získať nových darcov krvi tým, že ponúkali finančnú odmenu. Výsledkom bol, naopak, odliv pôvodných darcov. Ľudia prestali mať pocit, že darujú krv pre dobro veci, a usúdili, že ide o obchod.

Prvým krokom na ceste k riešeniu je problém so svojím tímom a cieľovou skupinou jasne zadefinovať.

To nám umožní vyvarovať sa na ceste za pozitívnu zmenu nasledujúcich ťažkostí: jednotliví ľudia v našej organizácii chápu problém odlišne, naša organizácia považuje za problém niečo iné, ako naša cieľová skupina, alebo riešime naraz niekoľko problémov, ktoré by bolo treba riešiť samostatne.

Dôležité je problém definovať tak, aby rovno neobsahoval riešenie ani nikoho neobviňoval. Tým by sme si zatvorili dvere k novým riešeniam aj k spolupráci.



## Čo je teda dôležité pre jasné sformulovanie problému?

- Čo najkonkrétnejšie určiť, KOHO sa problém týka.
- ČO presne sa tejto skupine (ne)deje?
- KDE sa problém vyskytuje?
- Aký je jeho ROZSAH?
- Ako sa problém VYVÍJAL v čase? (napr. už 10 rokov sa zvyšuje, každý rok o 10 % klesne, stále stagnuje...)

### Ako NIE:

Vyjadrenie problému založené len na zlom pocity z toho, čo sa deje:

*Ludia umierajú v nemocnici osamelí, pozostalí potom zdravotníkom vyčítajú zľú starostlivosť aj komunikáciu.*

To je dobrý prvý krok, ale zle (príliš neurčito) definovaný problém.

### Ako ÁNO:

Vyjadrenie problému založené na výskume, dátach, pozorovaniach a ich analýze:

*V Stredočeskom kraji si ľudia v terminálnom štádiu ochorenia v 90 % prípadov prajú umierať v domácom prostredí, ale napriek tomu ich 90 % umiera v zdravotníckom zariadení. Situácia sa medzi rokmi 2012 a 2018 nezmenila. vyčítajú zľú starostlivosť aj komunikáciu.*

Ideálne je, keď sa problém podarí vyjadriť jednou vetou.

## STROM PROBLÉMU

(Všetky) dôsledky problému

Vysoké náklady –  
preťaženosť nemocníc

Nedôstojné podmienky:  
• traumy pozostalých  
• ochorenia  
• častá práceneschopnosť

Atmosféra obáv  
v spoločnosti

Volanie po  
eutanázii

Naša formulácia problému

Pacienti dlhodobo  
umierajú v zdravotníckych  
zariadeniach napriek  
tomu, že si prajú  
zomrieť doma.

Zlá komunikácia  
v nemocnici

Nedostatok podporných  
zariadení

Nízka podpora  
zamestnancov

Nedostatok  
informácií

Strach personálu  
z nevládnutia situácie

Tabuizácia témy smrti

(Všetky) príčiny problému

Položme si tieto otázky:

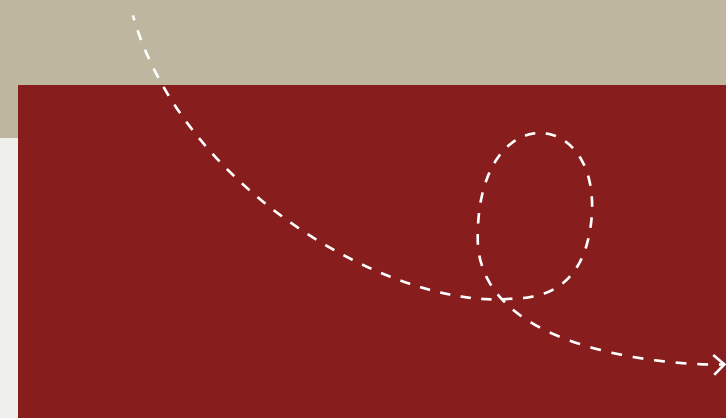
- **Na aký spoločenský problém sa chceme zamerať?**  
KMEŇ STROMU
- **Aké sú jeho príčiny?**  
KORENE STROMU
- **Aké sú jeho dôsledky v súčasnosti a aké môžu byť v budúcnosti?**  
KORUNA STROMU

Často sa ukáže, že svoje sily budete musieť rozdeliť alebo sa s niekým spojiť. Spolupráca je efektívnejšia – ako keď je v lodi diera, ktorou dovnútra tečie voda. Ak vodu všetci vylievajú a nikto nehľadá spôsob, čím a ako dieru zapchať, voda bude tiecť do lode stále rovnako a časom možno aj väčším prúdom. Rovnako možno nikto nedáva pozor, či naokolo nie sú ďalšie útesy, ktoré by lod' mohli preraziť na inom mieste.

Všetci traja námorníci vylievajú vodu z lode. Kto teda upchá dieru?



## 4. Ako naplánovať cestu k nášmu cieľu?

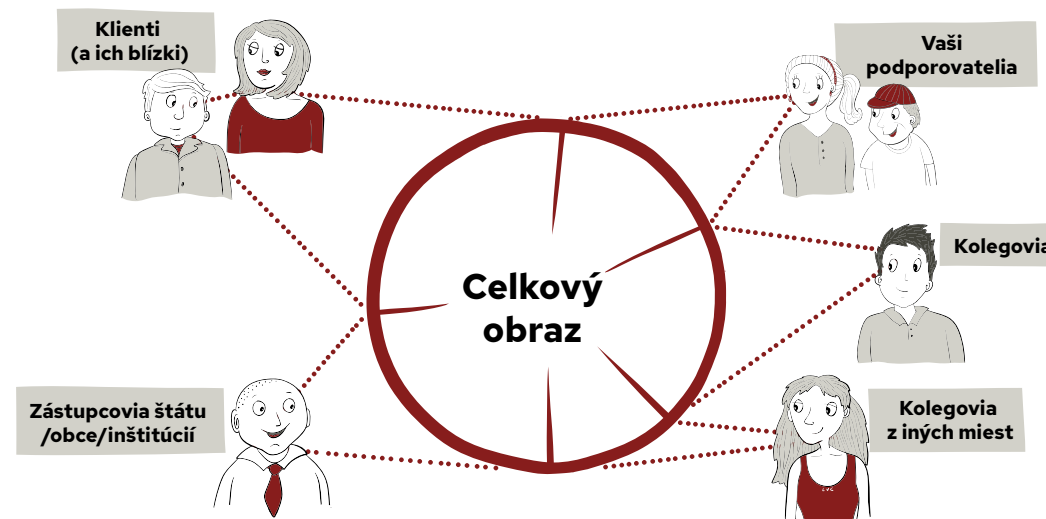


Už sme lepšie spoznali problém, ktorý chceme riešiť, jeho príčiny, aj hlasy našej cieľovej skupiny. Teraz chceme nájsť spôsob, ako pretaviť naše riešenie do praxe, aby prinášalo čo najlepšie výsledky. Teória zmeny je nástroj, ktorý nám ukazuje logický postup, ako dosiahnuť stanovený cieľ, a zdôrazňuje, prečo by malo vybrané riešenie fungovať. Pomáha nám vysvetliť, aké zmeny chceme dosiahnuť, aké kroky povedú k čiastkovým výsledkom a ako presne tieto kroky prispievajú k zmene.

### Kedy nám Teória zmeny môže pomôcť?

- Chceme začať meniť situáciu našej cieľovej skupiny k lepšiemu.
- Už roky máme existujúcu službu a nie sme si istí, či ešte plní svoj účel.
- Potrebujeme získať odstup a pozrieť sa na logiku svojich krokov.
- Zvažujeme, čo má byť našou úlohou a na aké aktivity potrebujeme partnerov.
- Potrebujeme podklady pre strategické plánovanie, rozhodovanie a pre sledovanie dopadu našej práce.

Vytvorenie Teórie zmeny nie je niečím, čo načrtneme „len tak od stola v priebehu hodinky“. Na to, aby naozaj dávala zmysel a mohla byť kompasom pre našu prácu, je kľúčové využiť kolektívnu inteligenciu – zapojiť pokiaľ možno všetkých, ktorých sa naša práca týka. Neobmedzujte sa teda iba na váš tím, ale prizvite zástupcov vašich klientov, podporovateľov, ľudí z organizácie, ktorá sa zaoberá podobnou témou. Príprava Teórie zmeny je výbornou príležitosťou, ako zapojiť dôležitých aktérov hneď od počiatku vašej práce, čo uľahčí budúcu spoluprácu aj priebeh procesu zmeny.



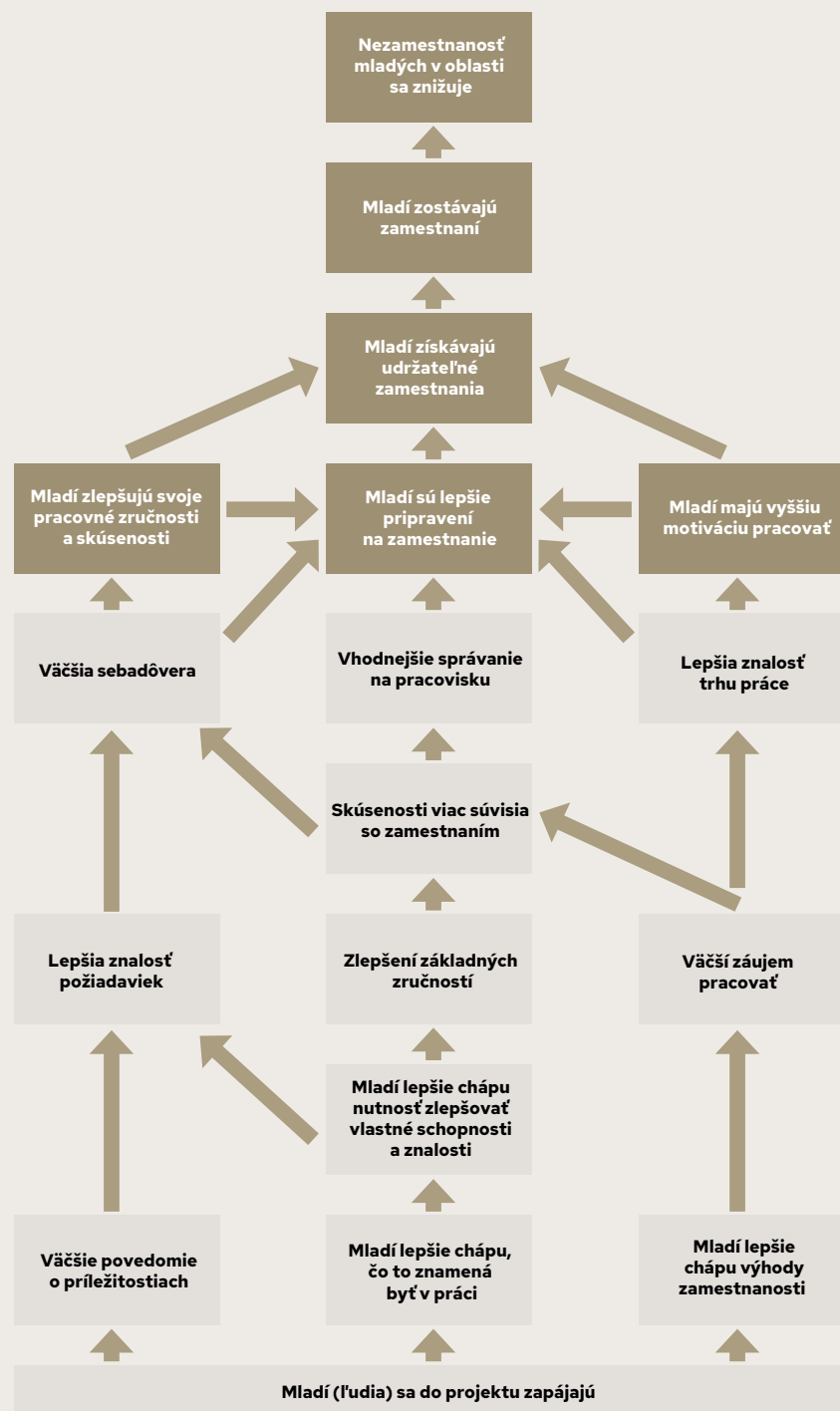
Keď zostavujete Teóriu zmeny, klad'te si otázky, ktoré vám pomôžu naplno sa zamerať na žiadúce dlhodobé výsledky a dopad vašej práce:

- **Akú zmenu chceme dosiahnuť?**  
VÝSLEDKY/ZAMÝŠĽANÝ DOPAD
- **Prečo je táto zmena potrebná?**  
PODPORNÉ ARGUMENTY (DÔKAZY)
- **Ako chceme zmenu dosiahnuť?**  
REŤAZEC KROKOV A ZÁKLAD PRE STRATEGICKÝ PLÁN
- **S kým môžeme a potrebujeme spolupracovať?**  
NAŠI PARTNERI A SPOJENCI
- **Ako postupovali iní, čo sa im (ne)podarilo a prečo?**  
PRÁCA S DÔKAZMI
- **Ako spoznáme, že k zmene došlo?**  
UKAZOVATELE ZMENY
- **Aké zmenové procesy práve prebiehajú v našom ekosystéme a ako môžu ovplyvniť výsledky, ktoré chceme dosiahnuť?**  
POZNANIE KONTEXTU/ANALÝZA RIZÍK

Ako taká Teória zmeny vyzerá na papieri? Inšpirujte sa pri tvorbe tej vašej nasledujúcim príkladom.

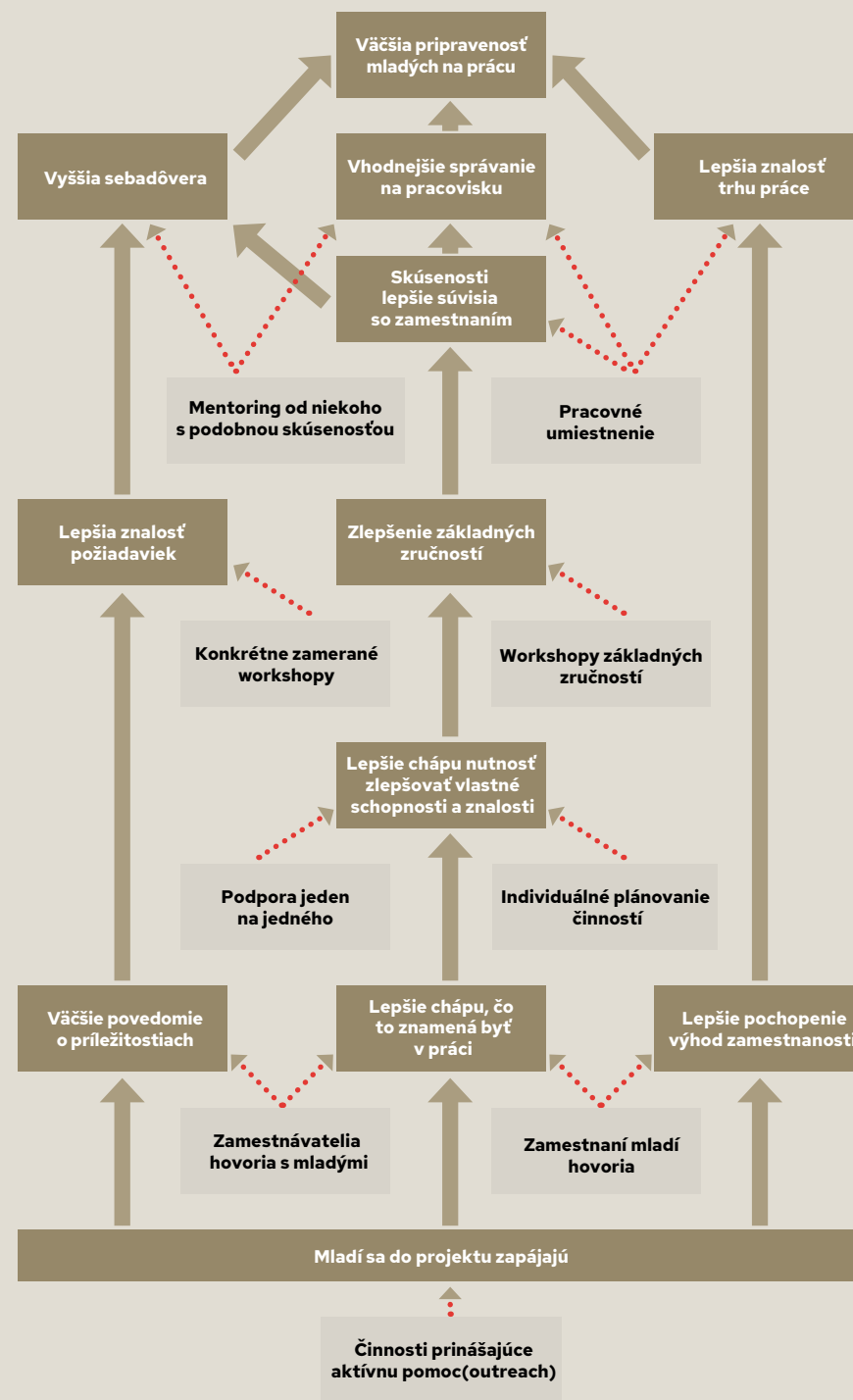
## MAPOVANIE VÝSLEDKOV

Ako si myslíme, že sa zmena stane



## SPOJENIE VÝSLEDKOV A VÝSTUPY AKTIVÍT

Čo budeme robiť preto, aby sme daných výsledkov dosiahli?



## 5. Ako to teda môžeme urobiť alebo Stratégia

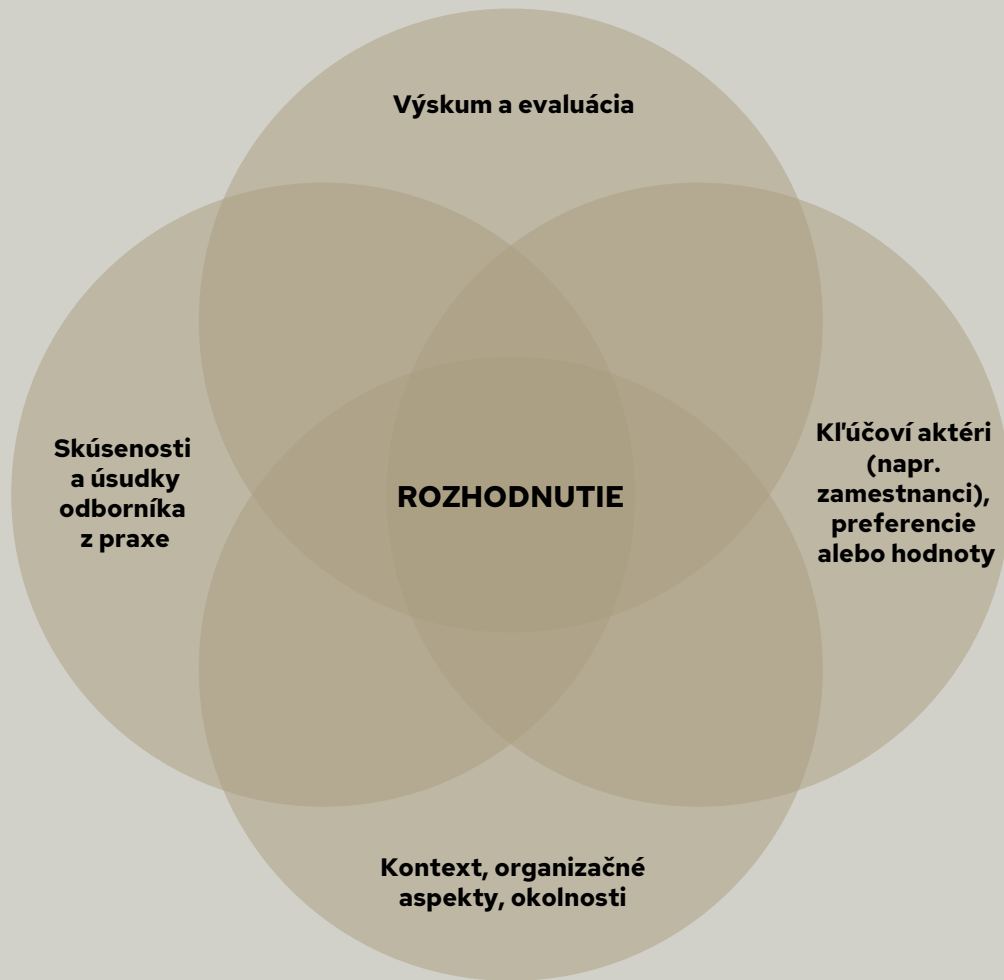
Už vieme, čo chceme dosiahnuť a začína nám vrtať v hlave, ako to urobíme. Vytvorenie stratégie znamená, že vymyslíme, ako svoju vypracovanú Teóriu zmeny pretavíme do konkrétnych krokov.

Predtým, než pristúpime k plánovaniu jednotlivých činností, je potrebné pozrieť sa na dostupné dáta k danej problematike. Mnoho spôsobov už vyskúšali iní ľudia pred nami, takže sa môžeme poučiť, neopakovať ich chyby a inšpirovať sa ich úspechmi (prispôbenými nášmu prostrediu). Využívanie dostupných znalostí o riešení spoločenských problémov výrazne zefektívni naše vlastné riešenie.

Až keď máme overené znalosti ohľadne riešenia nášho problému, vezmeme svoju Teóriu zmeny a na jej základe vytvárame strategický plán, ktorý zasadíme na časovú os. Na začiatok uvedieme svoj hlavný cieľ, aby sme ho mali stále na pamäti a aby sa v mysliach tímu ľahšie prepájali s jednotlivými úlohami. Potom si začneme klásť otázky:

- Aké konkrétne programy/aktivity povedú k dosiahnutiu jednotlivých výsledkov v našej Teórii zmeny?
- Na čom sú tieto aktivity závislé, čo je potrebné na ich uskutočnenie pripraviť a aké prekážky sa môžu objaviť?
- Ako na seba budú jednotlivé aktivity nadväzovať, koľko ich bude, ako dlho/často budú prebiehať?
- Kto je zodpovedný za konkrétne úlohy vyplývajúce z týchto stanovených krokov a s kým bude potrebné spolupracovať?
- Aké zdroje (finančné, personálne a ďalšie) budeme potrebovať, aby prebehli všetky kroky nutné k prevedeniu zmeny?
- Ako zistíme, že sme dosiahli čiastkové výsledky?

Aktivizujte komunitu, zapojte do pripomienkovania vašej stratégie vašich kľúčových stakeholderov. Využite to ako príležitosť ku komunikácii a vyhľadajte spätnú väzbu na svoju stratégiu. Všetky riešenia sú trvalejšie, ak vychádzajú z možností a potrieb danej komunity.



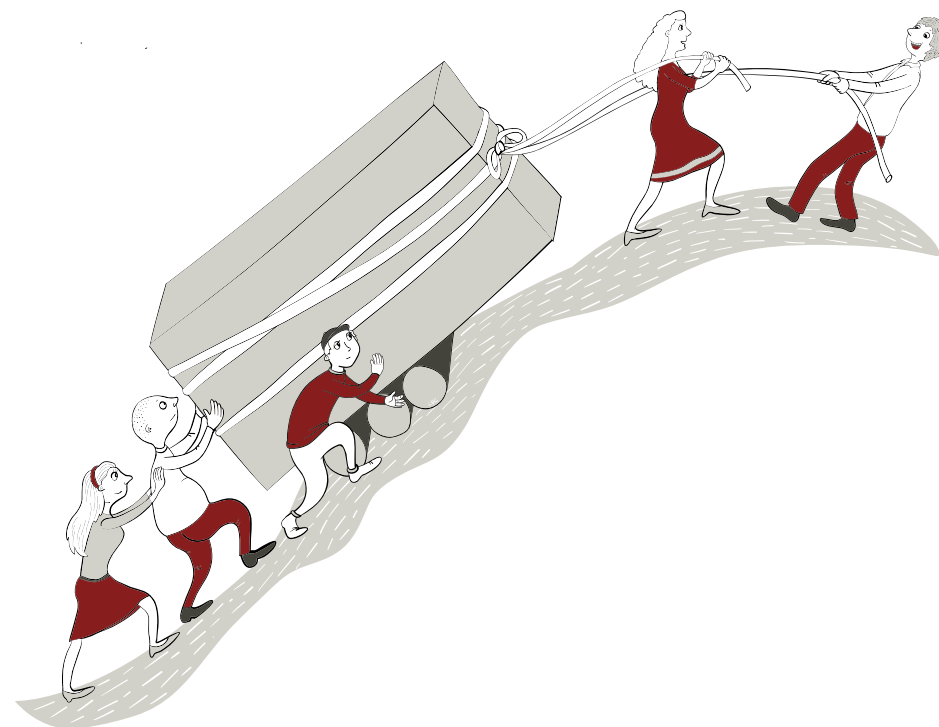
## 6. Spolupráca je kl'účom k úspechu

V tejto fáze už vieme, aký konkrétny problém chceme vyriešiť, koho sa týka a ako presne potrebujeme postupovať. Prečo by sme teda mali spolupracovať a s kým? Spolupráca funguje ako kúzelný nápoj v rozprávke. Keď sa napijeme, naše schopnosti, sila a rýchlosť sa znásobia.

Každý dokáže niečo iné. Keď sa do problému, nech už je akokoľvek zložitý, pustíme z rôznych strán, dokážeme rýchlejšie a efektívnejšie odstrániť jeho príčiny. Ako bonus pravdepodobne cestou zmeníme zmýšľanie mnohých ľudí a možno aj vyriešime niečo ďalšie, čo sme ani neplánovali. Pri spolupráci navyše lepšie spoznáme aj sami seba a spôsoby, akým pracujeme.

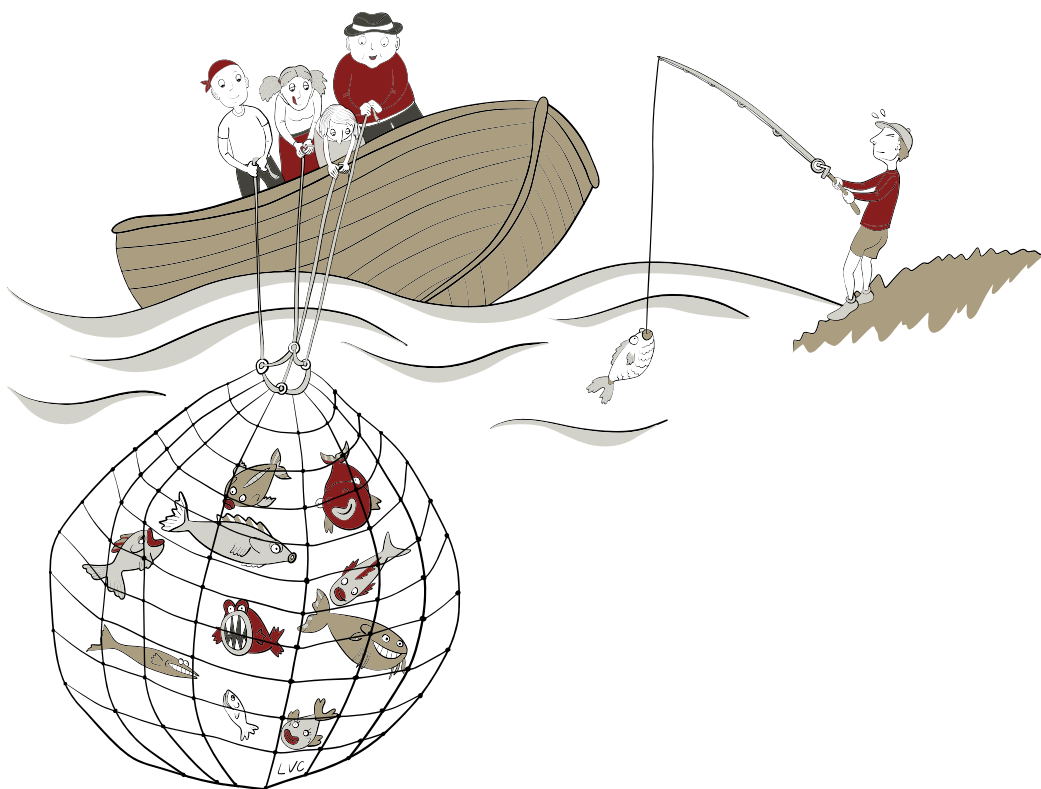
### Prečo sa nám teda do spolupráce niekedy nechce?

- Musíme komunikovať s ľuďmi či inštitúciami, s ktorými nevieme nájsť spoločnú reč alebo s takými, ktorí dokonca k nášmu problému prispievajú, zhoršujú ho alebo ho neriešia, napriek tomu, že by mali.
- Spolupráca a jej plánovanie vyžaduje čas a energiu.
- Nemôžeme postupovať samostatne a nezávisle.



## A prečo stojí za to, keď sa do nej pustíme?

- Získavame iný uhol pohľadu, ktorý pomôže zefektívniť našu prácu.
- Stálym vysvetľovaním a spochybňovaním svojich presvedčení nájdeme nové súvislosti a nečakané či neobvyklé riešenia.
- Naše úsilie a pravdepodobnosť vyriešenia problému sa znásobia.
- Čerpáme energiu z vedomia, že v tom nie sme sami, že aj ostatným záleží na riešení a že robia, čo môžu. Ciele rôznych subjektov sú si mnohokrát podobnejšie, než by sme čakali.
- Môžeme sa vzájomne podporovať, radiť si a spoločne sa učiť z chýb a omylov.
- Môžeme spoločne sláviť úspechy a pri neúspechoch sa vzájomne podporiť a pomôcť si.



## Ako teda na to? Je potrebné zmapovať terén okolo nášho problému a rozhodnúť sa, koho na spoluprácu osloviť. Pýtajte sa napríklad:

- V čej gescii je vaša téma na úrovni obce? Máte k dispozícii nástroje alebo postupy, ktoré by sa dali použiť? Je naopak potrebné niektoré z nich odložiť? Ako to môžete presvedčivo vysvetliť?
- Bude k vyriešeniu vášho problému potrebné dosiahnuť legislatívne zmeny? Môžete osloviť lokálnych politikov?
- Aké ďalšie inštitúcie, ktoré majú na situáciu vplyv, by bolo vhodné osloviť (školy, poisťovne, zdravotnícke či sociálne zariadenia, časť súkromného sektora...)?
- Ako sa o vašej téme (ne)hovorí v médiách? Bude potrebné zmeniť tón alebo iba zvýšiť povedomie? Koho môžete osloviť, aby urobil rozhovor, reportáž, článok? Oslovíte miestne noviny, rádio, televíziu, či rozhýbete sociálne siete? Kto vám s tým môže pomôcť?
- Viete o nejakej skupine či organizácii, ktorá podobný alebo rovnaký problém riešila v inom regióne, krajine alebo s inou cieľovou skupinou? Môžete zdieľať ich skúsenosti, postupy, požiadať o vedenie, školenie či spojiť svoje úsilie?

### Tip, ako na to:

Hra Net-Map (Mapa siete) vám pomôže zmapovať kontext vášho problému. Kto sú jednotliví aktéri? Aké sú medzi nimi vzťahy? Aké sú ich ciele? Aká je sila ich vplyvu? Vizualizujte svoje odpovede pomocou mien aktérov a rôznofarebných liniek medzi nimi podľa cieľov a sily ich vplyvu. Všetko rozkreslite na veľký papier a premýšľanie nad stratégiou spolupráce vám pôjde jednoduchšie. Majú dvaja silní aktéri rovnaké ciele, ale žiaden vzťah? Prepojte ich!



## Ako vytvoriť Mapu siete?

Mapa siete vplyvov (Influence Network Map) je jednoduchý nástroj, ktorý pomáha organizáciám aj jednotlivcom vyjasniť si pohľad na situáciu, ktorú riešia, podporiť vzájomnú komunikáciu a strategicky pristúpiť k networkingu. Ide o hru, ktorá všetkým hráčom pomôže stanoviť si:

- ktorí aktéri sú v ich sieti,
- aké sú medzi nimi vzťahy,
- aký silný je ich vplyv,
- aké sú ich ciele.

Keď si hráči uvedomia, aké sú vzťahy, vplyvy a ciele jednotlivých aktérov, pomôže im to premýšľať nad stratégiou ich správania v zložitých situáciách. To im umožní zodpovedať si otázky typu „Je potrebné posilniť vzťahy s prípadným silným podporovateľom (ktorý má rovnaký cieľ a väčší vplyv)? Bude potrebné brať na vedomie vplyvného aktéra, ktorý má iné ciele než my? Môže intenzívnejší networking posilniť moc našej bez-mocnej cieľovej skupiny?“

## Čo budete potrebovať?

- Veľké papiere (jeden na každý rozhovor, veľkosť A2 alebo A3)
- Rôznofarebné fixky na kreslenie vzťahových línií
- Rôznofarebné lepiace papieriky pre jednotlivých aktérov
- Ploché krúžky na stavanie veží vplyvu (napr. žetóny či plastové kolieska)
- Figúrky jednotlivých aktérov (z rôznych stolových spoločenských hier, prípadne použite kamienky či iné drobné predmety)

## 1. Príprava

- Stanovte si otázky (napr. Kto môže prispieť k tomu, aby sa náš projekt podaril?).
- Stanovte vzťahové línie a priradte im rôzne farby (napr. poskytovanie peňazí = zelená čiara, poskytovanie podpory = modrá čiara, narušovanie prístupu k zdrojom = červená čiara, udelenie príkazov a zákazov = žltá čiara).
- Určite, kto sa o čo snaží (napr. Je pre/proti legislatívnej zmene; Podporuje priemysel; Podporuje životné prostredie).
- Rozhodnite, kto sa má zúčastniť rozhovorov a diskusie.

## 2. Výber aktérov

- Pýtajte sa, Koho sa bude projekt týkať?
- Napíšte mená všetkých aktérov na lepiace papieriky alebo figúrky a rozmiestnite ich na prázdny papier, na ktorom neskôr vznikne mapa siete.

## 3. Farebné línie

- Pýtajte sa, Kto je s kým v akom vzťahu? Postupne prejdite všetky typy vzťahov, ktoré ste si stanovili (napr. Kto komu dáva peniaze? Kto koho obmedzuje? Kto komu určuje, čo má robiť?).
- K farebným čiaram vzťahov medzi aktérmi nakreslite šípky v tom smere, v akom vzťah prebieha. Ak si aktéri niečo vymieňajú, nakreslite šípky v oboch smeroch. Niektorí aktéri môžu mať medzi sebou niekoľko rôznych čiar.

## 4. Ciele

- Každého aktéra sa pýtajte, Ktoré zo stanovených cieľov podporuje? (napr. Podporuje životné prostredie, rozvoj priemyslu alebo oboje?).
- Napíšte vedľa každého aktéra skratku jeho cieľa. Jeden aktér sa môže usilovať o niekoľko rôznych cieľov.

## 5. Veže vplyvu

- Pýtajte sa, Aký silný vplyv má aktér na XY?
- Dohodnite sa so všetkými zúčastnenými na definícii vplyvu a uistite sa, že ide iba o vplyv na XY, nie o vplyv, ktorý má tento aktér všeobecne.
- Požiadajte spoluhráčov, aby aktérom priradili veže vplyvu. Čím väčší vplyv má aktér na XY, tým vyššia bude jeho veža. Niektorí aktéri môžu mať rovnako vysoké veže, iní zostanú úplne bez veží. Veže môžu byť akokoľvek vysoké.
- Postavte veže vplyvu ku kartičkám aktérov alebo umiestnite figúrky priamo na ne.
- Popíšte celú mapu a v spoločnej diskusii upravte výšku veží a doplňte vzťahové čiary a šípky. Výšku veží zapíšte vedľa jednotlivých aktérov.

## 6. Diskusia

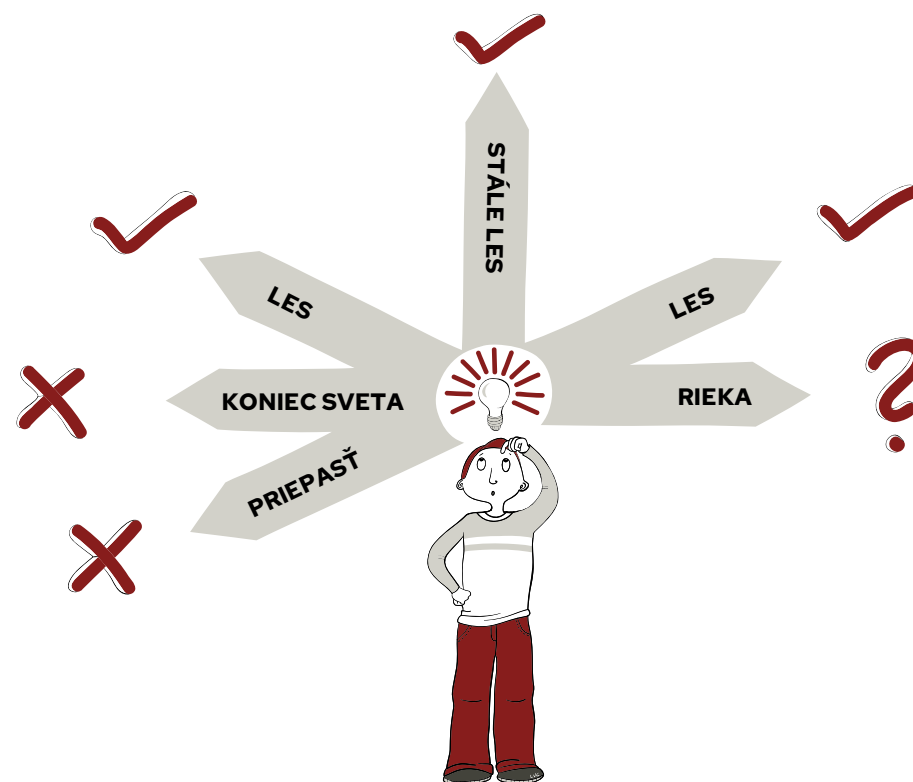
- Diskutujte o tom, čo znamená výsledná mapa pre váš projekt z hľadiska toho, kto koho ovplyvňuje, z hľadiska organizačnej stratégie, a čo sa deje tam, kde sú ciele jednotlivých aktérov proti sebe.

## 7. Využijeme evaluáciu na učenie sa a zlepšenie našej práce

Keď sa povie hodnotenie, mnohí z nás začnú premýšľať, ako predstaviť svoje výsledky tak, aby naplnili očakávania. Čo by sa dalo zvýrazniť a na čo je, naopak, lepšie príliš neupozorňovať. Evaluácie sa občas trochu bojíme, rovnako, ako keď sa niekedy bojíme skontrolovať svoj nový účes v zrkadle, pretože nevieme, či nebudeme sklamaní z výsledku. Lenže iba keď sa pozrieme, zistíme, či nám pristane. A čo keby sme sa nabudúce pozerali už počas strihania a fúkania a novú farbu vyskúšali najskôr na pár pramienkoch a až potom si ju nechali naniest' na celé vlasy? Evaluácia môže byť skvelým pomocníkom na ceste k zmene, o ktorú sa usilujeme. A môže byť tiež skvelým nástrojom nášho osobného rozvoja, pretože nám môže pomôcť naučiť sa pracovať s chybami. A robiť chyby je predsa ľudské.

### Prečo sa chýb nemusíme báť?

Práca s chybou znamená, že prijme fakt, že chyba je rovnako dôležitý ukazovateľ ako správny výsledok. Evaluácia znamená, že si uvedomíme logiku našich postupov, toho, čo ich ovplyvnilo a výsledkov, ku ktorým to viedlo. Vďaka tomu budeme vedieť, čo môžeme nabudúce urobiť inak, čomu sa radšej vyhnúť a v čom, naopak, pokračovať.




Keďže chybami sa človek učí, schopnosť vyrovnávať sa a pracovať s nimi prospeje našej schopnosti učiť sa. Keď sa dokáže učiť každý z nás, môžu sa lepšie učiť aj naše tímy a naše organizácie môžu dosahovať oveľa lepšie výsledky, vynakladať efektívnejšie svoje prostriedky a mať oveľa väčšiu radosť zo svojej práce. A to už stojí za to!

Ak sa chcete vo vašom tíme začať spoločne učiť, skúste tieto dve jednoduché techniky. Môžete si s nimi užiť aj trochu zábavy.

### Pripravte vášmu projektu pitevnú správu

Prvý nástroj sa volá Pre-Mortem. Spočíva v tom, že si predstavíme, že náš projekt úplne zlyhal a snažíme sa prísť na to, čo k tomu viedlo. Spíšeme si pitevnú správu: názov „mŕtveho“ projektu, čím sa inšpiroval, aké boli jeho pôvodné ciele a pôvodný plán k ich dosiahnutiu. Potom spíšeme lekársku správu. V nej vymenujeme riziká, ktoré náš projekt ohrozujú a oproti nim doporučujú liečbu. Nezabudneme určiť mieru každého rizika, zistiť, kto by nám mohol pomôcť predísť mu, a naplánovať postupy, ako sa im vyhnúť.

## TU ODPOČÍVA

<b>Pôvodné ciele</b>	<b>Čo sa pokazilo?</b>
<b>1</b> ..... ..... .....	<div style="border: 1px dashed gray; border-radius: 15px; width: 100%; height: 60px;"></div>
<b>2</b> ..... ..... .....	<div style="border: 1px dashed gray; border-radius: 15px; width: 100%; height: 60px;"></div>
<b>3</b> ..... ..... .....	<div style="border: 1px dashed gray; border-radius: 15px; width: 100%; height: 60px;"></div>
<b>Pôvodný plán</b> ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	<div style="border: 1px dashed gray; border-radius: 15px; width: 100%; height: 60px;"></div>
<p><b>Čím sa projekt inšpiroval</b></p> 	
<b>Riziká</b> <div style="border: 1px dashed gray; border-radius: 15px; width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px dashed gray; border-radius: 15px; width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px dashed gray; border-radius: 15px; width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px dashed gray; border-radius: 15px; width: 100%; height: 40px;"></div>	<b>Riešenia</b> <b>Rozsah</b> ..... ..... ..... <b>Spolupráca</b> ..... ..... ..... <b>Realizácia</b> ..... ..... ..... <b>Odovzdanie</b> ..... ..... .....

## Spíšte vzdelávaciu kroniku organizácie

Druhým nástrojom, ktorý môžete využiť, je Kronika učenia (Learning Log). Do nej si zapisujeme všetky kroky, postupy a činnosti, ktoré sme vyskúšali, kriticky zhodnotili a teraz si zapíšeme, čo sme si z nich odniesli. Tak svoje skúsenosti z aktivít organizácie dostaneme na vedomú úroveň, utriedime ich, a to nám umožní sa z nich poučiť, ďalej s nimi pracovať a vzájomne sa o ne deliť.

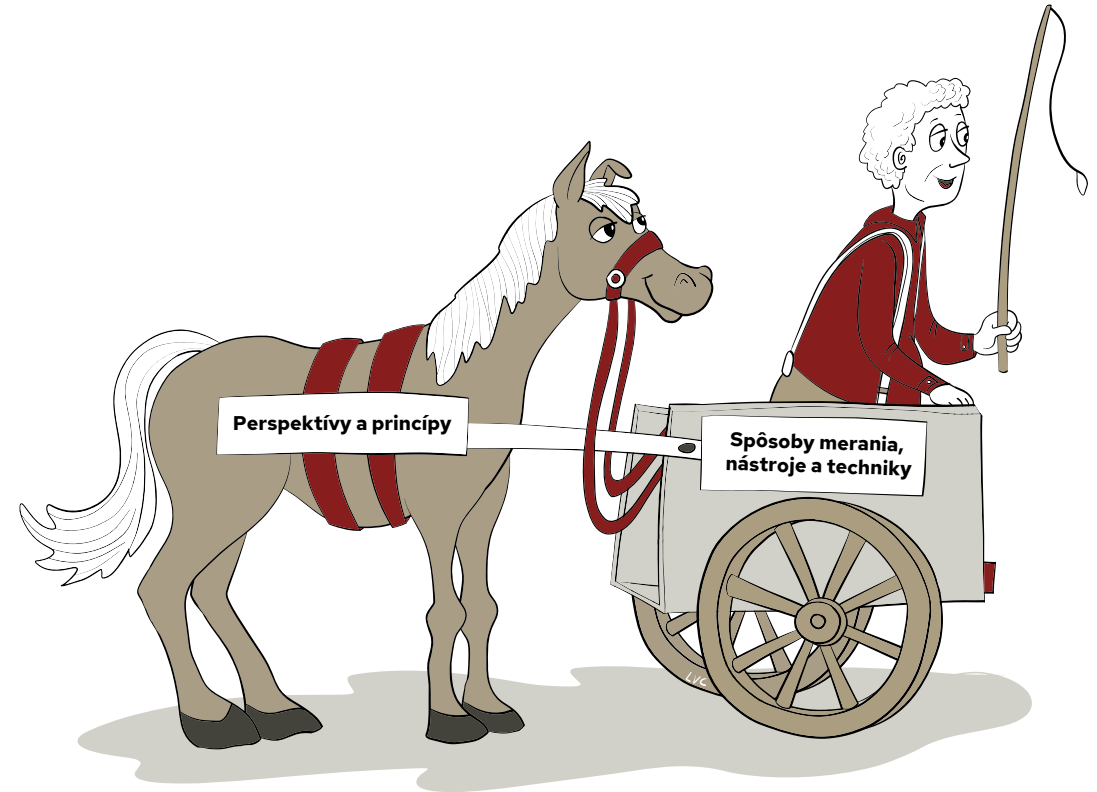
### KRONIKA UČENIA

Dátum	Kto tam bol?	Čo robil?	Čo sme zistili, že funguje?	Čo sme zistili, že nefunguje?

V čom sme zistili, že máme pokračovať, a čo musíme, naopak, robiť inak?

## Poznajme evaluáciu zblízka a pripravme sa na ňu!

Zmyslom evaluácie pre váš tím či organizáciu je možnosť učiť sa a vďaka tomu prinášať vašim klientom či komunite čo najväčší úžitok. Keď sa povie evaluácia, mnohým ľuďom sa vybaví rôzne metriky a metódy. Tie k uskutočňovaniu evaluácie určite patria, ale nie sú tým najdôležitejším. Základom pre evaluáciu bude naša Teória zmeny. Pre mnohých z nás to bude dobrodružstvo a cesta do neznáma, a preto sa nebojme poprosiť o pomoc a nechať sa celým procesom previesť. Na začiatok môžete využiť týchto pár praktických tipov:



## 1. Vyjasnime si účel evaluácie

Najprv si povedzme, prečo sa chceme do evaluácie pustiť. Je to len pre interné potreby nášho tímu či organizácie? Chceme vedieť, či náš program dosiahol očakávané výsledky, aby sme túto informáciu mohli využiť na advokačnú prácu alebo získanie ďalších financií na jeho fungovanie? Alebo nás zaujíma, vďaka čomu sa nám podarilo dané výsledky dosiahnuť, aby sme mohli skúsiť svoj úspech zopakovať v inom meste či regióne?

## 2. Účelu prispôbime evaluačné otázky

- **Zaujíma nás, či náš projekt beží podľa pôvodného harmonogramu, čo a ako sa v ňom deje?**  
POMÔŽE NÁM PROCESNÁ EVALUÁCIA
- **Zaujíma nás, aké výsledky projekt má a aké aktivity fungujú na akú cieľovú skupinu a za akých podmienok?**  
POTREBUJEME DOPADOVÚ EVALUÁCIU

• **Zaujíma nás, či bola naša intervencia nákladovo efektívna a či sa „vyplatila“?**

VYUŽIJEME EKONOMICKÚ EVALUÁCIU

**3. Určime, kto bude na evaluácii pracovať**

Koho na evaluáciu potrebujeme? Samozrejme, záleží na tom, aký typ evaluácie si vyberieme. Realizovať ju môže množstvo rôznych tímov – či už pôjde o 1,5 človeka alebo 8 ľudí, expertnú spoluprácu, využitie vlastných interných kapacít alebo o kombináciu internej a externej práce. V každom evaluačnom tíme by sa však mala objaviť kombinácia týchto schopností a znalostí:

- Podrobná znalosť nášho projektu a jeho realizácie;
- Dobrá znalosť oblasti evaluácie (externý evaluátor alebo niekto z tímu, kto si problematiku starostlivo naštuduje);
- Schopnosť koordinovať evaluáciu, komunikovať s klientmi a partnermi, viesť rozhovory a monitorovať jednotlivé činnosti;
- Schopnosť vytvoriť nástroje zberu dát, zbierať dáta a vyhodnotiť ich (niekto, kto má zodpovedajúce vzdelanie alebo záujem naučiť sa to, rád pracuje s nejakým štatistickým programom alebo s Excelom a má analytické myslenie aj dostatočný odstup od výsledkov).

**4. Zamyslime sa, komu bude evaluácia slúžiť**

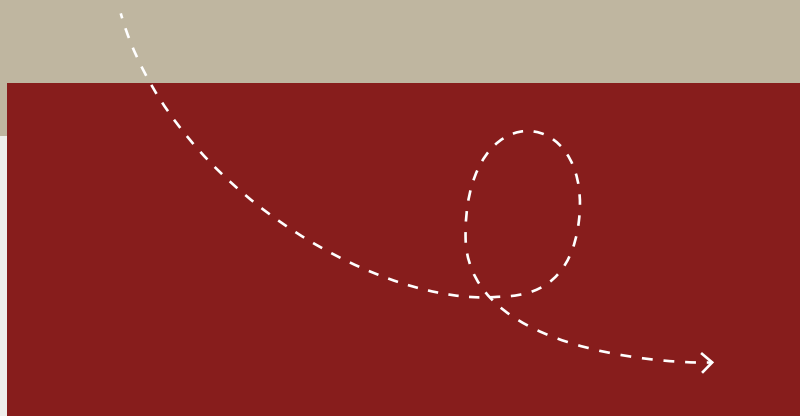
Evaluácia môže byť skvelým pomocníkom k lepšiemu porozumeniu, komunikácii aj zapojeniu našich partnerov. Koho chceme a potrebujeme do evaluácie zapojiť a pre koho môže byť zaujímavá? Opýtajme sa ľudí v našom tíme, aké otázky sú pre nich dôležité, zistíme, čo chcú vedieť naši darcovia a či vieme, čo by najviac zaujímal našich klientov. Skúsme tiež zistiť, aká forma spracovania výsledkov evaluácie je pre nich prijateľná a pútavá – niekto ocení príbeh, iný graf či správu vo formáte A4. Premýšľajme nad evaluáciou ako nad živou aktivitou, ktorá nám môže pomôcť byť bližšie k našim dôležitým partnerom.

A čo metódy? Evaluačných metód existuje mnoho a je ľahké sa v nich stratiť. Niektoré je lepšie zveriť do odborných rúk, no niektoré môžete zvládnuť aj vlastnými silami. Pozrite si základný prehľad evaluačných metód a prípady, v ktorých je vhodné využiť ich.

**PREHLAD EVALUAČNÝCH METÓD**

METÓDA	POUŽITE KEĎ...
<p><b>DOTAZNÍKOVÝ VÝSKUM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsahuje tlačенý alebo elektronický zoznam otázok.</li> <li>• Je distribuovaný vopred určenej skupine osôb.</li> <li>• Jednotlivci dotazník vyplnia a vrátia.</li> </ul>	<p><b>DOTAZNÍK ROZOSIELANÝ POŠTOU ALEBO FAXOM:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cieľová populácia je rozsiahla (viac než 200 osôb).</li> <li>• Potrebujete veľké množstvo kategorických dát.</li> <li>• Potrebujete kvantitatívne dáta a štatistické analýzy.</li> <li>• Chcete skúmať odpovede určených podskupín (napríklad muži/ženy).</li> <li>• Cieľová populácia je geograficky rozptýlená.</li> <li>• Chcete si vyjasniť ciele tímu tým, že jeho členov zapojíte do tvorby cvičného dotazníka.</li> <li>• Máte prístup k ľuďom, ktorí vedia tento typ dát spracovať a analyzovať.</li> </ul> <p><b>DOTAZNÍK ROZOSIELANÝ E-MAILOM ALEBO ODKAZOM NA WEB:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponujete zodpovedajúcim softvérom a znalosťami tejto metódy.</li> <li>• Vaši respondenti majú potrebné technológie na prijatie, prečítanie a spätné zaslanie dotazníka.</li> <li>• Máte obmedzené časové možnosti.</li> </ul>
<p><b>OSOBNÝ ROZHOVOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsahuje tlačенý alebo elektronický zoznam otázok</li> <li>• Je distribuovaný vopred určenej skupine osôb</li> <li>• Jednotlivci dotazník vyplnia a vrátia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potrebujete zahrnúť názory kľúčových osôb (rozhovor s kľúčovými informátormi).</li> <li>• Cieľová populácia je malá (menej než 50 osôb).</li> <li>• Vaše informácie majú ísť skôr do hĺbky než do šírky</li> <li>• Máte odôvodnenú obavu, že ľudia dotazník nepošlú späť</li> </ul>
<p><b>TELEFONICKÝ ROZHOVOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podobný ako osobný rozhovor, avšak realizovaný cez telefón.</li> <li>• Odpovede zaznamenáva dopytujúci.</li> </ul>	<p><b>TELEFONICKÉ ROZHOVORY „JEDEN NA JEDNÉHO“:</b></p> <p>Cieľová populácia je geograficky rozptýlená. Telefonické rozhovory sú realizovateľné (náklady, dôvera respondenta atď.).</p> <p><b>TELEKONFERENČNÉ ROZHOVORY:</b></p> <p>Cieľová populácia je geograficky rozptýlená. Máte k dispozícii zodpovedajúce vybavenie.</p>
<p><b>SKUPINOVÁ TECHNIKA (ROZHOVOR, MODEROVANÝ SEMINÁR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahŕňa skupinovú diskusiu o vopred určených problémoch alebo témach.</li> <li>• Členovia skupiny majú určité spoločné charakteristiky.</li> <li>• Skupinu riadi facilitátor alebo moderátor.</li> <li>• Asistent moderátora obvykle zaznamenáva odpovede.</li> <li>• Možno realizovať osobne, prípadne prostredníctvom telekonferencie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na pochopenie potrieb klienta potrebujete bohatý popis.</li> <li>• Na odhalenie primárnych pocitov je potrebná skupinová synergie.</li> <li>• Máte možnosť využiť služby kvalifikovaného facilitátora a zaznamenať dáta.</li> <li>• Chcete sa prostredníctvom pozorovania skupiny dozvedieť, čo aktéri chcú (cez zrkadlo alebo video).</li> </ul>
<p><b>PREHLAD DOKUMENTOV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsahuje identifikáciu písomných alebo elektronických dokumentov obsahujúcich skúmané informácie alebo otázky.</li> <li>• Výskumníci skúmajú dokumenty a identifikujú relevantné informácie.</li> <li>• Výskumníci si informácie získané z dokumentov zaznamenávajú.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Príslušné dokumenty existujú a sú prístupné.</li> <li>• Potrebujete získať historický prehľad o danej otázke.</li> <li>• Nie ste oboznámení s históriou organizácie.</li> <li>• Potrebujete tvrdé dáta o vybraných aspektoch organizácie.</li> </ul>

## 8. Hor sa za dobrodružstvom!



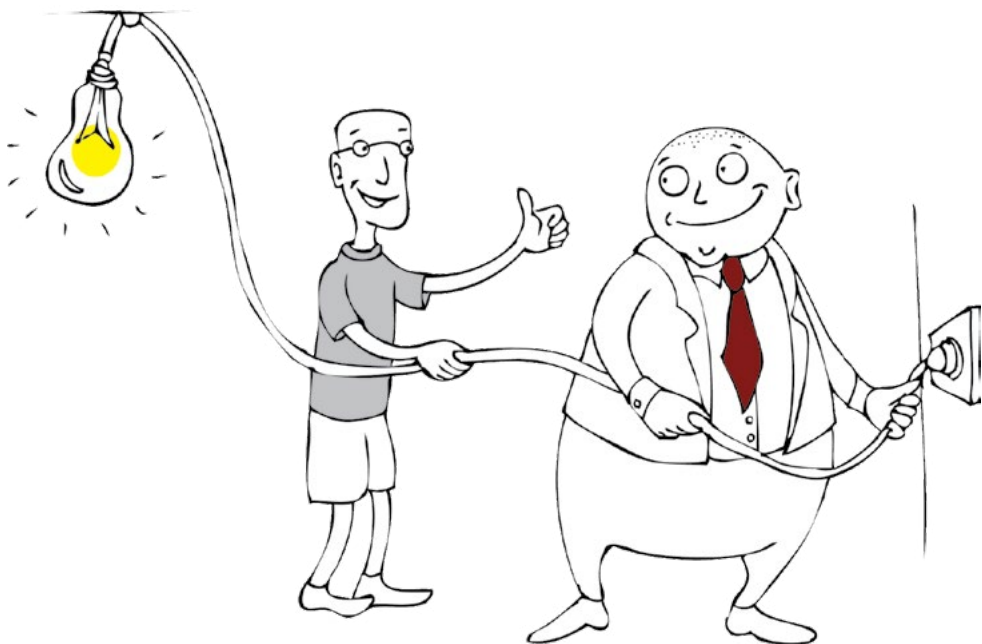
Tri, dva, jeden... A ste pripravení na odštartovanie vašej misie! Veríme, že náš sprievodca vám pomôže cestu lepšie naplánovať, uvedomiť si, čo vás na nej čaká a čo budete potrebovať. Ak ste sa dočítali až sem, viete, že vám síce neukáže jedinú správnu cestu za vaším cieľom, ale pomôže vám nájsť cestu na mape, vytipovať možné prekážky a vymyslieť, ako sa im vyhnúť. Poradí vám, či si vziať pršiplášť, skafander, potápačské vybavenie alebo lano a kde to všetko zohnať. Pripomenie vám priateľov, ktorých môžete cestou navštíviť, vziať ich so sebou alebo ich prizvať k hľadaniu cesty na mape, cestovateľov, z ktorých skúseností sa môžete poučiť, a vyznačí hostince a táborská, kde si môžete v priebehu vašej cesty oddýchnuť a načerpať sily. Nájdete tu niekoľko tipov, kde po ceste môžete získať ďalšiu výbavu či sprievod cez nebezpečné alebo neprebádané úseky. Tento sprievodca vám teda batoh neponesie, ale zaistí, že nebude taký ťažký, aby ste ho chceli niekde odložiť, a že keď dorazíte do cieľa, budete mať ešte dosť síl pozrieť si krásny výhľad, ktorý sa pred vami rozprestiera.

Šťastnú cestu!



# Záver

Impact Academy pripravila túto príručku ako sprievodcu na cestu. Možno je vaša organizácia úplným nováčikom v ešte nerozchodených topánkach, možno ste naopak skúseným cestovateľom, ktorý hľadá novú výzvu. Každopádne ste odhodlaní vydať sa na svoju misiu a my vám chceme poskytnúť pár dobrých rád. Váš kompas ukazuje, ktorým smerom chcete ísť, a určite už viete niečo o teréne, kde sa budete pohybovať. Tento sprievodca vám pomôže premýšľať o vašej téme z nového uhla, organizovať prácu vo vašom tíme a začať spoluprácu s ďalšími organizáciami a aktérmi, ktorí sú pre vašu misiu dôležití. Nájdete tu cenné skúsenosti organizácií, ktoré sa vydali na cestu k zmenám v spoločnosti už pred vami, aj niekoľko pracovných materiálov. Tie si môžete stiahnuť alebo vytlačiť a vyskúšať si ich priamo vo vašom tíme. Veríme, že vás práca s nimi bude tešiť a že aj vďaka nim pôjdete na svojej ceste pevnejším krokom a s vedomím, že máte k dispozícii všetko potrebné, respektíve viete, kde a ako to získať.



Impact Academy pomáha organizáciám občianskeho sektora, aby ich činnosť mala čo najväčší dopad. Motivuje a vedie ich k tomu, aby dokázali nájsť čo najvhodnejšie riešenie, podporuje otvorenosť k spolupráci, učeniu sa a odvahu robiť zmeny. Text pripravili Magdalena Pehalová a Barbora Komberec Novosadová. Text publikácie do slovenského jazyka preložila Katarína Runnová z Centra pre filantropiu.

V Centre pre filantropiu si uvedomujeme si, že realizovať verejnoprospešný projekt nie je jednoduchá vec. Jeho príprava a premyslenie všetkých nadväzujúcich aktivít, cieľov a výstupov sú náročné na čas a energiu. Meranie dopadu prichádza po jeho realizácii, v záverečnej fáze projektu. Ako donor sa o výsledkoch merania dopadu dozvedáme v záverečných správach podporených projektov.

Naším cieľom je podporiť mimovládne organizácie práve v záverečnej časti realizácie projektov. Tá je dôležitá, aby sme dokázali vyhodnotiť, ako naše aktivity menia život cieľovej skupiny, pre ktorú sú určené. Veríme, že vás touto praktickou príručkou inšpirujeme a pomôžeme vám pri jednotlivých krokoch nastavovania Teórie zmeny a meraní dopadu vašich programov a aktivít. Záleží nám na tom, aby boli dobré myšlienky vypočítané, získali finančnú podporu a po realizácii aktivity vedeli pomenovať dopad, ktorý spôsobili.

# Meranie dopadu verejnoprospešných projektov mimovládnych neziskových organizácií

Text príručky bol publikovaný v Českej republike ako praktický sprievodca pre žiadateľov a príjemcov programu Active Citizens Fund (Program Active Citizens Fund je realizovaný v rámci Fondov EHP a Nórska 2014 – 2021.V Českej republike ho spravuje konzorcium, ktoré tvorí Nadácia OSF, Výbor dobré vôle – Nadace Olgy Havlové a Skautský institut).

Barbora Hořavová, programová manažérka Nadácie OSF

## Zdroje a inšpirácie

Zaujíma vás, kde sme sa inšpirovali a kde môžete nájsť viac informácií?

[Alberta Eco Trust Foundation: New Granting Stream](#)

[Better Evaluation](#)

[Center for Theory of Change](#)

[Evaluuj.cz](#)

Making Waves Magazine. Special Edition on Evaluation. (Mark Cabaj. Circa 1996).

[Net Map Toolbox](#)

[Earl, Sarah & Carden, Fred & Smutylo, Terry & Patton, Michael. \(2004\). Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs.](#)

Bettina Kurz, Doreen Kubek. Social Impact Navigator Phineo. (PHINEO, gAG, 2016)

[Barbora Komberec Novosadová. Teorie změny aneb jak vystopovat nejlepší způsob, jak změnit věci k lepšímu](#)

[Barbora Komberec Novosadová. Teorie změny: Několik otázek, na které byste měli znát odpověď'](#)

Rob Abercrombie, Katie Boswell, Rosanna Thomasoo. (2018). THINKING BIG. HOW TO USE THEORY OF CHANGE FOR SYSTEMS CHANGE





[www.cpf.sk](http://www.cpf.sk)

