

Social Innovation Plus –  
Competence Centres

# Príručka monitorovania a hodnotenia spoločenského vplyvu sociálnych inovácií

Jún 2023

## Obsah

Úvod.....	3
1. Monitorovanie a hodnotenie spoločenského vplyvu v kontexte sociálnych inovácií a ich škálovania.....	4
2. Teória zmeny ako východisko monitorovania a hodnotenia spoločenského vplyvu.....	7
3. Monitorovanie sociálnych inovácií na úrovni výstupov .....	10
4. Hodnotenie spoločenského dopadu sociálnych inovácií.....	12
4.1. Metódy hodnotenia sociálnych inovácií .....	14
4.2. Proces stanovenia ukazovateľov hodnotenia .....	16
Záver.....	19
Prílohy .....	20

Vypracované pre potreby Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky

Autori textu: Mgr. Juraj Mikuš, PhD.  
Ing. Mgr. Dagmar Gombitová, PhD.

ISBN: 978-80-89125-22-7

EAN: 9788089125227



Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a programu Zamestnanosť a sociálne inovácie.

## Úvod

Tento metodický a aplikačný dokument slúži ako cenný nástroj pre vytvorenie systému monitorovania a hodnotenia spoločenského vplyvu sociálnych inovácií. Slúži ako východisko pre komplexné pochopenie problematiky monitorovania a hodnotenia spoločenského vplyvu, výber metód zberu dát, vytvorenie systému zhromažďovania evidencie a analýzu tvorby spoločenského vplyvu.

Sociálne inovácie predstavujú nové nápady, koncepty, produkty alebo procesy, ktoré adresujú spoločenské potreby a prispievajú k pozitívnym zmenám v spoločnosti. S ich rastúcim významom sa stáva nevyhnutné vyvinúť a poskytnúť účinné nástroje na monitorovanie a hodnotenie ich spoločenského vplyvu.

Príručka, ktorú máte pred sebou, je práve takýmto nástrojom. Je navrhnutá tak, aby poskytla rámcovú štruktúru a usmernenia pre zber relevantných dát a hodnotenie spoločenského vplyvu sociálnych inovácií. Jej cieľom je poskytnúť dôležité informácie a metódy, ktoré umožnia monitorovať a hodnotiť rôzne iniciatívy s ohľadom na ich úspešnosť, udržateľnosť, potenciálne škálovanie a replikáciu.

S touto príručkou sa budete môcť naučiť, ako správne definovať indikátory, ktoré hodnotia spoločenský vplyv, ako zhromažďovať a spracovávať relevantné dáta a ako interpretovať výsledky monitorovania a hodnotenia. Bude vám slúžiť ako sprievodca pri hodnotení a plánovaní sociálnych inovácií, aby ste mohli identifikovať ich silné stránky, rozpoznať oblasti na zlepšenie a podporiť ich úspech.

Táto príručka ma za úlohu byť zdrojom inšpirácie a nástrojom na cestu k spoločenskému progresu prostredníctvom sociálnych inovácií.

# 1. Monitorovanie a hodnotenie spoločenského vplyvu v kontexte sociálnych inovácií a ich škálovania

Sociálna inovácia je definovaná ako aktivita, ktorá sa týka vývoja a implementácie nových produktov, služieb, postupov a modelov, adresuje spoločenské potreby, vytvára nové sociálne vzťahy alebo spoluprácu medzi verejnými, občianskymi alebo súkromnými organizáciami, a prináša prospech spoločnosti, pričom zvyšuje jej schopnosť konať.<sup>1</sup>

Sociálne inovácie adresujú spoločenské problémy a potreby inovatívnym spôsobom, majú interaktívny charakter, často zapájajú viacerých aktérov z verejného, súkromného a neziskového sektora a v procese vytvárajú spoločenský vplyv.

Z podstaty sociálnych inovácií, ktorou je vytvorenie systematickej zmeny, treba uvažovať o ich rozširovaní a škálovaní, v ktorom má nezastupiteľnú úlohu monitorovanie a hodnotenie spoločenského vplyvu. Túto úlohu je možné demonštrovať na krivke sociálnych inovácií.

Obrázok 1: Krivka vývoja sociálnych inovácií<sup>2</sup>



Zdroj: Murray a kol.(2010). *The Open Book of Social Innovation*. London: Nesta and the Young Foundation, p. 11.

<sup>1</sup> European Union (2021). NARIADENIE EURÓPSKEHO PARLAMENTU A RADY (EÚ) 2021/1057 z 24. júna 2021, ktorým sa zriaďuje Európsky sociálny fond plus (ESF+) a zrušuje nariadenie (EÚ) č. 1296/2013, Luxembourg: Official Journal of the EU. st. 35. Dostupné na internete: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R1057>

<sup>2</sup> Murray a kol. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. London: Nesta and the Young Foundation. Dostupné na internete: [https://media.nesta.org.uk/documents/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/the_open_book_of_social_innovation.pdf)

Krivka sociálnych inovácií predstavuje 6 stupňový proces, ktorým prechádzajú sociálne inovácie, aby vytvorili širšiu spoločenskú zmenu.

- Prvou fázou sú **podnety**. Tie predstavujú spoločenské problémy a potreby, ktoré sociálne inovácie adresujú. V tomto štádiu je potrebné pochopiť problém a jeho príčiny.
- Druhou fázou sú **návrhy**, teda štádium, v ktorom sa generujú nápady a identifikujú sa dostupné (inovatívne) možnosti riešenia spoločenských problémov a potrieb.
- Tretia fáza sa zameriava na vytváranie **prototypov** riešení a ich testovanie v praxi. Je to iteratívny proces, pomocou ktorého sa iniciatívy zlepšujú a zainteresované subjekty sa učia adresovať daný spoločenský problém alebo potrebu. V tomto štádiu je dôležité vyvinúť spôsob monitorovania a hodnotenia spoločenského vplyvu, na základe ktorého je možné merať úspešnosť a efektivitu danej intervencie ale aj na základe dôkazov interne podnikat' kroky na jej zlepšenie v rôznych ohľadoch.
- Ďalšie štádium predstavuje **udržateľnosť**. Je to stav, v ktorom daná sociálna inovácia funguje dlhšie obdobie (ideálne niekoľko rokov) a etabluje sa. Zahŕňa to aj identifikáciu a generovanie príjmových tokov, ktoré zabezpečujú dlhodobú finančnú udržateľnosť danej sociálnej inovácie. Toto štádium je z pohľadu monitorovania a hodnotenia spoločenského vplyvu kľúčové, nakoľko slúži na zber dôkazov, že sociálna inovácia skutočne funguje, generuje spoločenský vplyv, je životaschopná a efektívna a mala by prejsť do ďalšej fázy, ktorou je škálovanie.
- Fáza **škálovania** predstavuje vytvorenie stratégií rastu a rozširovania do iných prostredí a kontextov. Nejde len o rozširovanie sociálnych inovácií pomocou organizačného rastu, poskytovanie licencií a franchisingu, ale aj o šírenie povedomia, inšpirácie, poskytovanie podpory a know-how, teda o organický a adaptabilný spôsob rastu danej sociálnej inovácie. Monitorovanie a hodnotenie spoločenského vplyvu v tejto fáze slúži na zlepšovanie interných procesov, kontrolu a externú komunikáciu so zainteresovanými stranami.
- Poslednou fázou procesu je vytvorenie **systematickej zmeny**, ktorá je hlavným cieľom implementácie sociálnej inovácie. Zvyčajne ide o viacero menších sociálnych inovácií, zmenu spôsobu fungovania a riešenia daného spoločenského problému a širšiu adaptáciu nových technológií, postupov, procesov, biznis modelov, alebo pravidiel na jeho riešenie v dlhodobom časovom horizonte.

V praxi má monitorovanie a hodnotenie spoločenského vplyvu sociálnych inovácií tri úlohy:

- Demonštrovať životaschopnosť dizajnu a modelu sociálnej inovácie, t. j. že spoločenský vplyv danej sociálnej inovácie je vyšší ako dostupné existujúce riešenia.
- Potvrdiť finančnú životaschopnosť sociálnej inovácie, t. j. vyššiu efektivitu ako dostupné existujúce riešenia.
- Vyhodnotiť potenciál danej sociálnej inovácie prispieť k systematickej zmene v kontexte určitého spoločenského problému alebo potreby.

Monitorovanie a hodnotenie spoločenského vplyvu sociálnej inovácie sa vyvíja v čase a spravidla prechádza jednotlivými úrovňami v kontexte toho, akú silnú dôkaznú informáciu poskytuje pre vyššie spomenuté úlohy:

- Úroveň 1: Lídri sociálnej inovácie vedia opísať a vysvetliť, prečo je dôležitá a akú spoločenskú potrebu adresuje.
- Úroveň 2: Lídri sociálnej inovácie vedia opísať a vysvetliť ako funguje logickým, uceleným a presvedčivým spôsobom, t. j. existuje teória zmeny.
- Úroveň 3: Lídri sociálnej inovácie zbierajú dáta, ktoré preukazujú pozitívnu zmenu ich účastníkov, ale nevedia preukázať kauzalitu.
- Úroveň 4: Lídri vedia preukázať určitý stupeň kauzality pomocou alternatívnych metód, akými sú sledovanie procesov a skúseností.
- Úroveň 5: Lídri sociálnej inovácie využívajú kontrolnú alebo porovnávaciu skupinu, aby preukázali, že sociálna inovácia spôsobuje pozitívnu zmenu.
- Úroveň 6: Existuje jedno alebo viacero nezávislých hodnotení, ktoré potvrdzujú pozitívne spoločenské vplyvy identifikované v predchádzajúcej úrovni.

Monitorovanie spoločenského vplyvu a hodnotenie spoločenského vplyvu sú dva rôzne prístupy k posudzovaniu sociálnych inovácií. Hoci sú tieto pojmy úzko prepojené, sú medzi nimi zásadné rozdiely.

Monitorovanie spoločenského vplyvu sa zameriava na zhromažďovanie a sledovanie dát o rôznych aspektoch konkrétnej iniciatívy. Ide o proces zhromažďovania kvantitatívnych a kvalitatívnych údajov, ktoré poskytujú informácie o tom, ako iniciatíva generuje vplyv v sociálnej, ekonomickej alebo environmentálnej oblasti. Monitorovanie spoločenského vplyvu pomáha identifikovať a sledovať kľúčové ukazovatele, trendy a vývoj v oblasti spoločenského vplyvu. Tieto informácie sú potom často používané na riadenie a zlepšovanie intervencií.

Na druhej strane hodnotenie spoločenského vplyvu je proces, ktorý sa zameriava na posúdenie a vyhodnotenie výsledkov monitorovania spoločenského vplyvu. Hodnotenie sa zaoberá vyhodnotením účinnosti a úspechu organizácie pri dosahovaní stanovených cieľov v oblasti spoločenského vplyvu. Používa sa na posúdenie, či organizácia dosiahla svoje spoločenské ciele a aký bol celkový vplyv jej činnosti na spoločnosť.

Kým monitorovanie spoločenského vplyvu je procesom zhromažďovania a sledovania údajov o spoločenskom vplyve, hodnotenie spoločenského vplyvu je procesom posúdenia a vyhodnotenia týchto údajov s cieľom posúdiť účinnosť a dosiahnutý vplyv intervencie alebo jej činnosti na spoločnosť.

## 2. Teória zmeny ako východisko monitorovania a hodnotenia spoločenského vplyvu

Teória zmeny, resp. intervenčná logika, je základom akéhokoľvek monitorovania a hodnotenia spoločenského vplyvu. Zjednodušene povedané, je to vysvetlenie toho, čo má intervencia (projekt, program, politika,...) dosiahnuť a ako to má dosiahnuť. Hodnotitelia sa pýtajú či vstupy intervencie vedú k želaným výstupom a či tieto výstupy, následne ústia do výsledkov a vplyvov, ktoré mala intervencia dosiahnuť, t. j. ako intervencia dosiahla svoje špecifické ciele a ako tieto ciele prispievajú k dosiahnutiu systémovej zmeny.

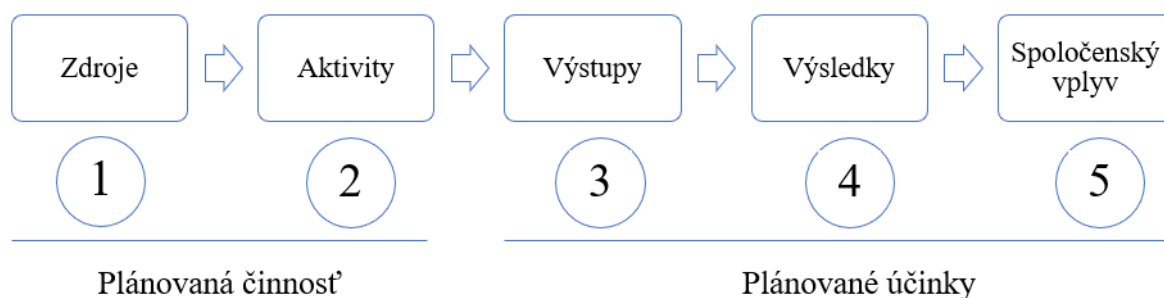
Štandardne má príprava intervencie analytickú a plánovaciú fázu. Na úvod je potrebné analyzovať i) aktérov, ii) problémy, iii) ciele a iv) vybrať stratégiu. V plánovacej fáze sa výsledky analýz preklápajú do praktického plánu implementácie.

- i. Akýkoľvek človek, skupina ľudí, inštitúcie alebo firmy, ktoré môžu mať záujem na úspechu alebo neúspechu projektu, sú zainteresovanými stranami. Keďže rôzne skupiny majú rôzne záujmy, veľkosť či vplyv, v procese prípravy projektu je potrebné zainteresované strany identifikovať a pochopiť ich záujmy, resp. zistiť kto a čo môže stratiť alebo získať realizáciou intervencie. Cieľom je maximalizovať pozitívne a minimalizovať negatívne vplyvy intervencií na skupiny, ktoré by mali mať z intervencie úžitok.
- ii. Analýza problému identifikuje negatívne aspekty existujúceho stavu a vytvára kauzálnu súvislosť medzi príčinami a následkami. Analýza slúži na identifikovanie hlavného problému cieľovej skupiny (čo je problém a kto ho má). Prostredníctvom nástroja, napr. tzv. „stromu problémov“, zobrazíme kauzálne súvislosti problémov.
- iii. Analýza cieľov zobrazuje opak a popisuje ako situácia bude vyzerat', keď budú problémy vyriešené. Problémy sú preklopené na „vyriešený stav“, čo sú v podstate **ciele**. Takto vytvorený strom cieľov, by mal poskytovať zjednodušený model reality.
- iv. Je však potrebné stanoviť, či budú riešené všetky identifikované problémy alebo len niektoré vybrané a akou kombináciou intervencií dosiahneme želané výsledky a udržateľnosť. Rozhodnutie bude záležať od dostupnosti zdrojov, ale aj iných faktorov, ktoré rozhodnú o stratégii s najlepším vplyvom.

Úvodné fázy zahŕňajú syntézu veľkého množstva informácií o tom kto a čo rieši a následne prebehne výber vhodnej implementačnej stratégie, čiže ako bude problém riešený. Návrh intervencie musí jasne špecifikovať zmeny a efekty, ktoré intervencia chce dosiahnuť. Stanovuje si cieľ, ktorý čo najpresnejšie popisuje to, čo by mala intervencia dosiahnuť (akú zmenu). Súčasne popisuje pre koho, prečo a ako tieto zmeny chce dosiahnuť, aké výstupy musí intervencia poskytnúť a aké zdroje sú potrebné na jej realizáciu.

Takýto komplexný popis a ilustrácia toho, ako a prečo sa očakáva, že sa požadovaná zmena v konkrétnom kontexte stane, sa nazýva teória zmeny. Každá intervencia musí byť takto popísaná, pričom na popis môžeme použiť niektorý z nástrojov, napr. logický model, logframe a pod.

**Obrázok 2: Logický model**



*Zdroj: Vlastné spracovanie autorov*

Logický model pozostáva z vstupov, aktivít, výstupov, výsledkov a vplyvov. Pod pojmom **vstup** rozumieme finančné, materiálne, ľudské či inštitucionálne prostriedky alebo zdroje využívané intervenciou. Prostredníctvom **aktivít** sa tieto vstupy menia na výstupy.

**Výstup** je produktom aktivity, či už je to služba alebo zariadenie poskytnuté intervenciou (napr. vyškolení nezamestnaní, kilometre vybudovanej cesty). Výstupy sú plne pod kontrolou zodpovedných operátorov, teda tých, ktorí intervencie riadia. Pravidelne podávajú správy o ukončených **aktivitách** a ich výstupoch prostredníctvom monitorovacieho systému. Výstupy sú rozpočtované.

**Výsledky** sú okamžité výhody, efekty pre priamych príjemcov realizovaných aktivít (napr. pracovné miesta pre nezamestnaných, skrátený čas dopravy). Operátori ich nemôžu plne kontrolovať, napr. nemôžu prinútiť nezamestnaného, aby prijal ponúknuté pracovné miesto. Výsledky sa často môžu dostaviť počas, ale aj krátko po ukončení intervencie a môžu byť plánované alebo neplánované.

**Vplyvy** sú akékoľvek dôsledky intervencie nasledujúce po výsledku a týkajú sa širšej skupiny obyvateľstva. Zvyčajne sa prejavujú až s odstupom času a dajú sa hodnotiť väčšinou až po niekoľkých rokoch po ukončení intervencie. Vzhľadom na množstvo faktorov, ktoré intervenciu môžu ovplyvniť v čase, vplyvy nie sú pod kontrolou tých, ktorí intervenciu realizovali a nemôžu za nich zodpovedať.

Implementácia sa riadi plánom aktivít, ktorý pomáha identifikovať logickú následnosť aktivít, ich vzájomnú závislosť, trvanie a pomáha určiť manažérske zodpovednosti. S pripraveným plánom aktivít môžeme bližšie špecifikovať náklady a zdroje.

#### **Prípadová štúdia: Únia materských centier**

Učenie pre život je iniciatíva realizovaná pod záštitou Únie materských centier od novembra 2018. Tento program je súbežne realizovaný v 11 materských centrách v rôznych mestách na Slovensku. Cieľovými skupinami programu sú rodičia s deťmi (0-6 rokov) zo znevýhodneného sociálneho prostredia, ktorí sú vzdelávaní prostredníctvom Montessori metódy.



Program Učenie pre život predstavuje sociálnu inováciu, pretože podľa vyššie uvedenej definície:

- Poskytuje inovatívny vzdelávací program pre deti zo znevýhodneného socioekonomického prostredia zameraný na rozvoj kognitívnych zručností a psychomotorický vývoj dieťaťa prostredníctvom Montessori metódy. K dispozícii sú vyškolení odborníci, ktorí pracujú aj s rodičmi a spoločne riešia ich rodinné a socioekonomické problémy. Je to intervencia, ktorá pracuje rovnako s deťmi zo znevýhodneného prostredia ako aj s ich rodičmi, s cieľom zlepšiť ich životnú situáciu.
- Spoločenská potreba, ktorú program Učenie pre život adresuje je zníženie nerovnosti vo vzdelávaní detí zo znevýhodneného prostredia, ktoré nemajú rovnaké možnosti sa vzdelávať a rozvíjať ako ostatné deti. Ďalšou spoločenskou potrebou ktorú intervencia rieši je ponúknuť rovnaké životné príležitosti pre deti zo znevýhodneného prostredia a odstránenie negatívnych vzorcov správania ich rodičov.
- Učenie pre život je program realizovaný pod záštitou občianskeho združenia Únia materských centier, ktoré poskytuje metodiku a podporu 11 členským materským centrom, ktoré program implementujú v rôznych regiónoch Slovenska. Program je spolufinancovaný spoločnosťou Generali a je podporovaný aj miestnymi samosprávami, čím prepája organizácie občianskeho, súkromného a verejného sektora.
- Program prináša príležitosti deťom a rodičom zo znevýhodneného prostredia na voľnočasové aktivity, vzdelávanie, ale aj pomoc v rôznych životných situáciách. Hlavne predškolské vzdelávanie detí zo znevýhodneného prostredia je dlhodobým problémom na Slovensku, ktoré neriešia organizácie verejného ani súkromného sektora a tak generuje spoločenský vplyv v tejto oblasti. Poukazuje na systémový problém v predškolskom vzdelávaní detí zo znevýhodneného prostredia a ponúka overený model riešenia tohto spoločenského problému.

### Príklad 1: Aplikácia logického modelu na program „Učenie pre život“



potrebné na realizáciu programu		poradenských stretnutí <ul style="list-style-type: none"> <li>• Počet skupinových poradenských stretnutí</li> <li>• Počet organizovaných voľnočasových aktivít</li> <li>• Počet zdravotných prehliadok</li> <li>• Počet zapožičaného materiálu a pomôcok</li> </ul>	poskytovať rodičovskú starostlivosť <ul style="list-style-type: none"> <li>• Významné zmeny v živote rodiny (rodičov a detí) v dôsledku využívania získaných zručností, vedomostí, schopností</li> </ul>	
---------------------------------	--	---	--	--

### Odporúčania k vývoju logického modelu

- Identifikujte cieľovú skupinu a aký je váš hlavný cieľ (definícia cieľovej skupiny vám pomôže presnejšie zamerať vašu intervenciu).
- Analyzujte a definujte problém alebo výzvu, s ktorou sa cieľová skupina stretáva.
- Identifikujte príčiny, dôsledky a súvislosti (toto porozumenie pomôže vytvoriť základ pre návrh vhodných opatrení).
- Zapojte všetkých zainteresovaných a urobte analýzu aktérov (budete vedieť s kým spolupracovať).
- Definujte ciele a výsledky (stanovte jasné a merateľné ciele, ktoré chcete dosiahnuť prostredníctvom intervencie).
- Identifikujte vstupy a zdroje (aké zdroje budú potrebné na realizáciu aktivít).
- Rozdeľte intervenciu na menšie kroky, ktoré sú potrebné na dosiahnutie cieľov.
- Navrhňte aktivity (konkrétne aktivity alebo opatrenia potrebné na dosiahnutie jednotlivých výstupov).
- Zvážte, či tieto aktivity povedú k plánovanej zmene.
- Navrhňte logiku intervencie (jasný vzťah medzi vstupmi, aktivitami, výstupmi, výsledkami a očakávanými spoločenskými vplyvmi).
- Posúďte všetky predpoklady a riziká, ktoré môžu ovplyvniť intervenciu (pri vysokom riziku, preplánujte).

## 3. Monitorovanie sociálnych inovácií na úrovni výstupov

**Monitorovanie** je kontinuálny a systematický proces vykonávaný počas celej doby realizácie intervencie so zámerom identifikovať a upraviť akékoľvek odchýlky od plánu tak, aby boli splnené stanovené ciele. Monitorovanie priebežne sleduje dosahovanie výstupov intervencie (odhliadnuc od toho či sú to výrobky, služby alebo výstupy inej povahy) a zainteresovaní pracovníci plne zodpovedajú za realizáciu intervencie a vygenerované výstupy. Monitorovanie nie je samoúčelné, ale má pomôcť s realizáciou plánovaných výstupov, aby intervencia dosiahla

svoje ciele a súčasne pomáha informovať vyššie úrovne rozhodovania o postupe intervencie. Stáva sa tiež organizovaným procesom komunikácie, ktorý by mal nasmerovať všetkých aktérov k spoločnému chápaniu intervencie a jej vplyvov.

Aby sme efektívne monitorovali a mohli čo najobjektívnejšie hodnotiť, potrebujeme mať stanovené objektívne overiteľné ukazovatele na úrovni výstupov a výsledkov. Tie majú čo najpresnejšie popísať očakávané efekty intervencií, čiže stav, ktorý chceme dosiahnuť. Ukazovatele na úrovni výstupov sú elementy intervencie, ktoré sa dajú spočítať, ukazovatele na úrovni výsledkov sú charakteristiky, postoje, vedomosti, zručnosti, skúsenosti a iné, ktoré môžeme zmerať nepriamo. Tieto ukazovatele majú zväčša kvantitatívny charakter, ale môžu byť aj kvalitatívne. Ich špecifikovanie je základom pre monitorovací systém pretože pomáhajú merať zmenu, ktorá sa udiala v porovnaní s plánom, a to v zmysle kvality, kvantity a času. Poskytujú orientáciu v tom, čo bolo naplánované a čo sa naozaj udialo/deje; overujú či bola intervencia úspešná. Okrem určenia čo je potrebné monitorovať je nutné určiť aj kto by mal zbierať informácie; z akého zdroja ich získať, kedy a ako pravidelne by mali informácie byť poskytované.

Povinné monitorovanie znamená pravidelné reportovanie údajov, ktoré si vyžaduje predpísaný formulár monitorovacej správy. Na účely monitorovania projektu však môžu byť dôležité aj ďalšie ukazovatele, ktoré nie sú v správe zahrnuté. Rozsah údajov bude závisieť od fázy, v ktorej bude intervencia sociálnej inovácie implementovaná. Pravidlá uplatňované vo vzťahu k plneniu ukazovateľov výstupu a výsledku pre štandardné intervencie nemôžu byť v rovnakom rozsahu platné pre intervencie sociálnych inovácií v úvodných fázach. Monitorovanie v úvodných fázach tohto typu projektov by malo byť nastavené v spolupráci s odborníkom v oblasti monitorovania a hodnotenia. Tento proces by mal umožňovať výraznú flexibilitu a odchýlky od pôvodnej projektovej žiadosti, pričom zmeny musia byť odôvodnené zrozumiteľným spôsobom. Sociálne inovácie môžu v štádiu testovania zlyhať. Ak implementácia intervencie ukáže, že testovaný prístup riešenia nie je efektívny, neznamená to pre realizátorov žiaden postih ak bola intervencia realizovaná v súlade s projektovou žiadosťou. Intervencie môžu byť ukončené v skoršej fáze, ale je dôležité, aby boli zodpovedajúcim spôsobom odôvodnené a zdokumentované.

Pre monitorovanie na úrovni výstupov a výsledkov je dôležité zohľadniť logický model danej sociálnej inovácie, konkrétne definované výstupy a výsledky a vytvoriť nástroj monitorovania, ktorý bude kontinuálne zbierať informácie potrebné na vyhodnotenie stanovených ukazovateľov.

<b>Príklad 2: Monitorovanie výstupov programu „Učenie pre život“</b>		
Názov programu:	Učenie pre život	
Názov inštitúcie:	Materské centrum Klokanček	
Miesto realizácie:	Nitra	
Časové obdobie:	01.01.2023 – 30.03.2023	
Meno účastníka:	Deti:	Dochádzka a aktivity

			03.01. 2023	Doplňujúce aktivity	10.01. 2023	Doplňujúce aktivity	17.01. 2023	Doplňujúce aktivity
1.	Jana K.	1	Áno	IP, ND	Áno	SP	Áno	SP, ZM
2.	Silvia P.	1	Nie		Áno	SP	Áno	SP, ZM
3.	Petra H.	2	Áno	IP, ZM	Áno	SP	Áno	SP, ZM
4.								
5.								
6.								

### Odporúčania k monitorovaniu

- Stanovte jasné ciele monitorovania (definujte, čo chcete sledovať a získať prostredníctvom monitorovania).
- Definujte merateľné výstupy a ukazovatele výsledkov (aké konkrétne výstupy a výsledky očakávate od sociálnej inovácie).
- Vytvorte systém sledovania výstupov a zhromažďovania dát pre ukazovatele výsledkov.
- Uistite sa, že máte jasný plán, ako získať dáta (kto bude dáta zbierať).
- Plánujte pravidelné monitorovanie (určite frekvenciu a časový rozsah monitorovania).
- Zabezpečte kvalitu dát (jasná definícia ukazovateľov, školenie zberateľov dát a validácia dát).
- Analyzujte a využívajte dáta (spracujte a analyzujte dáta, porovnajte ich s cieľmi a očakávaniami a zhodnoťte pokrok).
- Sprístupňujte a komunikujte výstupy (môžete zvýšiť angažovanosť, povedomie a získať podporu).
- Prispôbujte a zdokonaľujte monitorovanie (vyhodnocujte proces monitorovania a identifikujte príležitosti na zlepšenie).

*Poznámka: IP – individuálne poradenstvo, ND – návšteva doma, ZM – zapožičaný materiál, PP – Peer to peer poradenstvo*

## 4. Hodnotenie spoločenského dopadu sociálnych inovácií

Tak ako je **monitorovanie** kľúčové na zaistenie dobrého fungovania intervencie, tak je úspešné **hodnotenie** závislé na kvalitnom monitorovaní, pretože informácie a dáta získané počas monitorovania sú podkladom pre hodnotenie. **Hodnotenie** sa realizuje v určitom bode programového cyklu a môže sa uskutočniť pred (ex-ante), počas alebo po ukončení (ex-post) intervencie.

Hodnotenie skúma intervencie z rôznych uhlov pohľadu. Sleduje platnosť zvolenej stratégie ale aj to, či sú ciele adekvátne problémom, ktoré chceme riešiť a či efekty intervencie zodpovedajú pôvodným očakávaniam. Hodnotitelia potrebujú k svojej práci spolupracovať so zainteresovanými stranami, aby mohli zozbierať potrebné informácie a správne ich interpretovať. Nemôžu pracovať spoľahlivo pokiaľ táto spolupráca nefunguje.

Podobne ako v prípade monitorovania aj hodnotenie intervencií sociálnych inovácií v úvodných fázach vyžaduje špecifický prístup. Tzv. vývojové hodnotenie (Developmental

Evaluation) je prístup, ktorý sa využíva v hodnotení tohto typu intervencií a pomáha rozvíjať intervencie spoločenskej zmeny v zložitých alebo neistých prostrediach. Tento typ hodnotenia je vhodný pre inovácie, ich replikáciu, zložité problémy, či krízy, kde hodnotenie pomáha rámcovaním konceptov, testovaním, rýchlymi iteráciami, sledovaním vývoja a objavovaním problémov. Keďže k inováciám dochádza v prostredí neistoty, tvorcovia rozhodnutí a realizátori často rozmýšľajú nad cestou vpred, testujú prístupy, premýšľajú o tom, čo sa deje, opúšťajú to, čo nefunguje, a sústreďujú sa na to, čo sa zdá byť funkčné. Len málo hodnotiacich prístupov je však vhodných na hodnotenie tohto druhu pokusov a omylov.

Podľa M. Pattona môžu mať inovácie formu nových projektov, programov, produktov, organizačných zmien, politických reforiem a systémových zásahov. Vývojové hodnotenie slúži na podporu rozvoja inovácií a ich adaptácie v dynamickom prostredí. Funguje ako interná tímová funkcia integrovaná do procesu zberu a interpretácie údajov, riešenia problémov s rámcovaním, zobrazovania a testovania vývoja modelov. Uplatňuje opatrenia a mechanizmy, ktoré sa môžu počas hodnotenia meniť podľa toho, ako sa proces vyvíja. Poskytuje tak rýchlu spätnú väzbu v reálnom čase.

Vývojové hodnotenie má päť charakteristík, ktorými sa líši od iných hodnotiacich prístupov. Patrí medzi nich i) zameranie hodnotenia, ii) zámer učiť sa počas hodnotenia, iii) adaptívny charakter dizajnu hodnotenia, iv) úloha hodnotiteľa a v) dôraz na celý komplexný systém.

- i. Hodnotenie sa zameriava na sociálne inovácie, čo sú neoverené postupy riešenia problémov. Skúma ako, prečo a s akým efektom je intervencia navrhnutá a implementovaná a ako sa vyvíja, prispôsobuje a reaguje na vnútorné a vonkajšie podmienky.
- ii. Učenie sa, začlenené do procesu hodnotenia, je prostriedkom na zabezpečenie toho, aby všetky zainteresované strany nielen prijímali informácie ako sa intervencia vyvíja, ale aby tiež integrovali zistenia hodnotenia do svojich procesov myslenia a rozhodovania. Učenie sa tak slúži na zlepšenie, prispôsobenie či zmenu sociálnej inovácie podľa potreby. Je to priestor, čas a zdroje na dialóg, reflexiu, otázky, identifikáciu a spochybňovanie hodnôt, presvedčení a predpokladov a vytvorenie spätnej väzby. Zahŕňa aj zapojenie hodnotiteľa do prebiehajúcich aktivít.
- iii. Adaptívny návrh hodnotenia má zabezpečiť, že hodnotenie pohotovo reaguje na vznikajúce problémy a otázky. Aj keď na začiatku vývojového hodnotenia bude často existovať súbor hodnotiacich otázok a návrh zberu údajov, tento plán sa bude pravdepodobne vyvíjať a meniť podľa toho, ako bude inovácia navrhnutá a implementovaná. Môžu byť pridané alebo vynechané niektoré činnosti zberu údajov, alebo zdroje údajov, prehodnotia sa niektoré hodnotiace otázky alebo spôsoby komunikácie a podávania správ o zisteniach hodnotenia pre zainteresované strany.
- iv. Úloha hodnotiteľa je širšia a stáva sa partnerom a facilitátorom, čo nie je bežné pre väčšinu hodnotiteľov a ich klientov. Vývojové hodnotenie vyžaduje, aby hodnotitelia mali nielen základné odborné kompetencie hodnotiteľa, ale aj facilitačné skúsenosti a komunikačné zručnosti.
- v. Vývojový hodnotiteľ prináša do hodnotenia systémový prístup v celej jeho komplexnosti. Zmena nenastáva lineárnou cestou a ani tie najlepšie logické modely

nedokážu presne predpovedať efekty, ktoré môže mať sociálna inovácia. Hodnotiteľ sa zaujíma najmä o spôsob ako rôzne prvky, komponenty a aktéri navzájom interagujú, ako aj o pochopenie toho, ako konkrétne aktivity a vzťahy menia systém.

Vývojové hodnotenie by malo byť uplatnené pre všetky inovatívne intervencie, ktoré sú vo vývoji, t. j. sú práve vytvárané, kreované, vylepšované a experimentujú s rôznymi prístupmi a aktivitami. Tieto intervencie pracujú v určitej neistote čo bude fungovať, kde a s kým. Stále sa objavujú nové otázky, výzvy, príležitosti, úspechy a aktivity.

Ak sa intervencia doladzuje/ vylepšuje a formuje a jej výsledky sú čoraz predvídateľnejšie, mení sa na stabilnejšiu a konzistentnejšiu. V takom prípade už môže prebiehať štandardné priebežné hodnotenie. Nie všetky intervencie sa automaticky posunú do tejto fázy, v niektorých prípadoch je fáza prispôsobovania a zmien dlhšia, príp. môžu tieto pokusy zlyhať.

Ak sa intervencia stabilizovala a jej aktivity sú štandardizované a doladené, potom je postačujúce následné (ex-post) hodnotenie.

## **4.1. Metódy hodnotenia sociálnych inovácií**

Metódy na zber a analýzu údajov sa vo všeobecnosti delia do dvoch základných kategórií – na kvantitatívne a kvalitatívne. Vo všeobecnosti platí, že kvantitatívne metódy pracujú s tzv. „tvrdými údajmi / číslami“ kým kvalitatívne metódy pracujú s deskriptívnymi údajmi. Zjednodušene, údaje sú považované za kvantitatívne ak sú vyjadrené číselnými hodnotami a kvalitatívne údaje môžu okrem textu zahŕňať aj fotografie, videá, nahrávky a podobné údaje.

Hranica medzi kvantitatívnymi a kvalitatívnymi metódami, technikami či údajmi nebýva vždy jednoznačná. Údaje môžu byť získavané kvalitatívne (rozhovory, pozorovania) a napriek tomu môžu byť analyzované kvantitatívne. Rovnako, výsledky kvantitatívnej štatistickej analýzy môžu byť zrozumiteľné len po kvalitatívnej interpretácii. Často sa preto používa kombinácia kvantitatívnych a kvalitatívnych techník, tzv. zmiešané metódy hodnotenia, ktoré prispievajú ku komplexnejšiemu porozumeniu hodnotenej oblasti.

Výber metódy závisí od typu hodnotenia a hodnotiacich otázok. Prístup, výber metód a nástrojov musí zohľadniť celkový kontext hodnotenej intervencie – jej formu, účel hodnotenia a jej načasovanie a štádium hodnotenia (zber údajov, ich analýza, interpretácia zistení a pod.). Všetky metódy a techniky majú svoje silné a slabé stránky, ktoré by mali byť pri ich výbere zohľadnené. Spoliehať sa na využitie len jednej metódy nie je postačujúce. Dostatočne validované hodnotenie si vyžaduje tzv. trianguláciu, čiže overenie výsledkov využitím viacerých metód, príp. overenie údajov z viacerých zdrojov pri vypracovaní odpovedí na otázky zo zadania. Medzi najčastejšie využívané metódy na zber a analýzu údajov pri hodnotení intervencií patria nasledovné metódy:

## **Rozhovor**

Rozhovor (interview) sa používa na získanie špecifických informácií a komplexného pohľadu na daný problém. Ide o metódu, ktorá slúži na zber kvalitatívnych údajov a názorov tých osôb, ktoré sú dotknuté (ovplyvnené) implementáciou alebo výsledkami intervencie. Základné formy rozhovoru je možné rozdeliť na neformálny rozhovor, polo-štruktúrovaný rozhovor a štruktúrovaný rozhovor, ktorý sa riadi presne stanovenými otázkami.

## **Dotazník**

Sociálne prieskumy sa často realizujú prostredníctvom dotazníkov. Dotazníky obsahujú sériu otázok v štruktúrovanej podobe, na ktoré odpovedajú respondenti. Dotazníky sú považované za jeden zo základných nástrojov spoločenských vied a bežne ich používajú verejné, súkromné, výskumné, štatistické a iné inštitúcie.

## **Sebahodnotenie**

Táto forma je často podobná dotazníku a tvoria ju otázky, na ktoré sa odpovedá na škále (môže byť slovná, alebo numerická). Sebahodnotenie je proces, v ktorom človek hodnotí sám seba, to znamená, že posudzuje svoj výkon pri plnení určitej úlohy alebo činnosti; hodnotí, resp. identifikuje oblasti/ činnosti, v ktorých sa potrebuje zlepšiť.

## **Testovanie**

V niektorých prípadoch sa na overenie napr. získaných vedomostí môžu využívať aj testy, v ktorých sa vpíše odpoveď alebo sa označí odpoveď, ktorá sa vyberie z viacerých ponúkaných možností.

## **Fokusové skupiny**

Fokusová skupina predstavuje osvedčenú metódu – formu štruktúrovanej diskusie, kedy účastníci spoločne diskutujú o vopred vybranej téme. Dôležitú úlohu zohráva moderátor, ktorý usmerňuje diskusiu. Táto metóda je obzvlášť používaná za účelom analýzy tém alebo oblastí, ktoré vyvolávajú rozdielne názory alebo sa týkajú zložitých problémov, ktoré je potrebné dôkladne preskúmať. Vo všeobecnosti zloženie fokusovej skupiny zahŕňa relatívne homogénnu skupinu šesť až osem ľudí, ktorí sa stretnú obyčajne raz za účelom diskusie na vopred dohodnutú tému, resp. problém. Dĺžka stretnutia sa pohybuje od 90 do 120 minút. Diskusiu skupiny vedie moderátor (hodnotiteľ), ktorý nastoľuje témy a kladie otázky. Aj keď fokusové skupiny a ďalšie druhy diskusií si obyčajne vyžadujú fyzickú prítomnosť účastníkov, v súčasnosti sa využívajú aj on-line formy.

## **Prípadová štúdia**

Prípadová štúdia je metódou kvalitatívneho výskumu a používa sa, keď chce hodnotiteľ dosiahnuť dôkladné pochopenie procesu, udalosti alebo situácie a vysvetliť, prečo došlo ku konkrétnym výsledkom. Je užitočná vtedy, keď rieši to, ako niečo funguje alebo prečo sa niečo stane. Obzvlášť užitočná je vtedy, keď je intervencia inovatívna alebo experimentálna, alebo nie

je dobre pochopená. Prípadové štúdie nie sú len opisy; zahŕňajú aj výklady situácií, o ktorých máme najviac poznatkov. Prípadová štúdia je obzvlášť užitočná na opísanie toho, ako vyzerala realizácia intervencie a prečo sa veci stali tak, ako sa stali. Popisná prípadová štúdia sa môže použiť na preverenie typických intervencií alebo extrémov programu.

Všetky uvedené metódy sa môžu využívať na hodnotenie v ktorejkoľvek fáze intervencie, či už ex-ante, priebežné alebo ex-post hodnotenie.

### **Kontrafaktuálne hodnotenie vplyvov**

Kontrafaktuálne hodnotenie sa najčastejšie využíva v ex-post hodnotení. Napríklad, jednou z používaných metód je rozdiel v rozdieloch - Difference-in-Differences. Metóda porovnáva dve skupiny: kontrolnú (bez intervencie) a skupinu s intervenciou. Táto forma hodnotenia slúži na stanovenie čistého efektu intervencie. Výsledný efekt sa vypočíta ako rozdiel výsledkov medzi kontrolnou skupinou a skupinou s intervenciou a to v období pred a po realizácii intervencie. Využitie tejto metódy znamená, že obe porovnávané skupiny musia byť vytvorené už pred začiatkom intervencie. Sledované parametre sa merajú naraz v oboch skupinách pred intervenciou a po jej ukončení.

Je pomerne časté, že intervencie majú vytvorenú kontrolnú skupinu až po ukončení aktivít. Hodnotenie v takom prípade často využíva rôzne štatistické metódy, ktoré tvoria kontrolnú skupinu v základných charakteristikách podobnú testovanej skupine. Tieto metódy sú však ťažšie použiteľné v oblastiach ako vzdelávanie a trh práce, kde pozorované charakteristiky (osobné schopnosti, motivácia a inteligencia, ktoré vplyvajú na individuálne správanie) nevieme vyjadriť kvantitatívne.

Vzhľadom k tomu, že metód a nástrojov je pomerne veľa, odporúčame realizátorom intervencií prediskutovať ich monitorovanie a hodnotenie s odborníkmi v oblasti hodnotenia a to už pred začiatkom ich realizácie. Na základe návrhu intervencie bude možné posúdiť v akej fáze sa bude hodnotenie realizovať a aký je najvhodnejší prístup a metódy hodnotenia. V relevantných prípadoch tak môže byť vytvorená vhodná kontrolná skupina.

#### **Metódy hodnotenia**

Podrobnejšie informácie k metódam hodnotenia nájdete tu:

<https://www.partnerskadohoda.gov.sk/hodnotenie-esif/> (časť Vydané dokumenty)

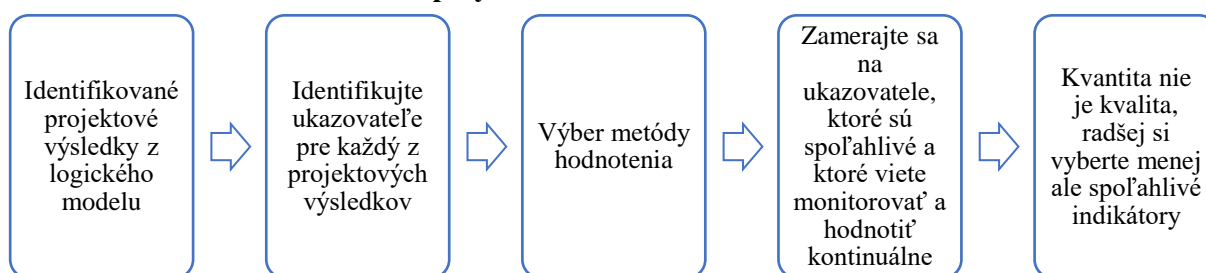
## **4.2. Proces stanovenia ukazovateľov hodnotenia**

V procese stanovenia ukazovateľov hodnotenia je dôležité zohľadniť identifikované projektové výsledky z logického modelu danej sociálnej inovácie. Ďalším krokom je identifikácia ukazovateľov projektových výsledkov. Je potrebné si definovať ukazovatele, ktoré by najlepšie demonštrovali, že daná sociálna inovácia prináša skutočne hodnotu svojim príjemcom a má teda zamýšľaný spoločenský vplyv. Až v nasledujúcej fáze je nutné si zvoliť jednu alebo



viaceré metódy hodnotenia, ktoré sú uvedené v predchádzajúcej kapitole. Či už sa rozhodnete pre kvalitatívne alebo kvantitatívne metódy, je vhodné využívať overené postupy alebo v prípade dotazníkov etablované a validované nástroje. Nakoľko sú výsledky a vplyvy sociálnych inovácií rôznorodé, neexistuje žiadny zoznam nástrojov, ktoré sú k dispozícii. Rovnako, z podstaty sociálnych inovácií, a teda toho, že je to niečo nové, je možné, že bude potrebné vytvoriť vlastný nástroj, ktorý bude schopný zachytiť výsledky a vplyvy danej sociálnej inovácie. V tom prípade sa zamerajte na ukazovatele, ktoré sú spoľahlivé a viete ich monitorovať a hodnotiť na kontinuálnej báze.

**Obrázok 3: Postup výberu ukazovateľov a metód hodnotenia**



**Príklad 3: Stanovenie ukazovateľov a metód hodnotenia**

Spôsob stanovenia ukazovateľov a metód hodnotenia

Projektové výsledky	Ukazovatele projektových výsledkov	Metódy hodnotenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zlepšené kognitívne schopnosti dieťaťa</li> <li>• Zlepšený psychomotorický vývoj dieťaťa</li> <li>• Rodičia si lepšie uvedomujú rozvojové potreby dieťaťa a dôležitosť ich rodičovskej úlohy</li> <li>• Rodičia majú lepšie vedomosti, zručnosti a schopnosť poskytovať rodičovskú starostlivosť</li> <li>• Významné zmeny v živote rodiny (rodičov a detí) v dôsledku využívania získaných zručností, vedomostí, schopností</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rodičia, ktorí uvádzajú zlepšenie v kognitívnych schopnostiach dieťaťa</li> <li>• Rodičia, ktorí uvádzajú zlepšenie v oblasti psychomotorického vývoja dieťaťa</li> <li>• Rodičia, ktorí uvádzajú zvýšené zapojenie v domácich vzdelávacích aktivitách</li> <li>• Rodičia, ktorí uvádzajú, že svojmu dieťaťu venujú viac času</li> <li>• Rodičia, ktorí uvádzajú, že aktívne vo výchove využívajú získané poznatky</li> <li>• Rodičia, ktorí uvádzajú, že majú lepšie kompetencie vo výchove svojich detí</li> <li>• Rodičia, ktorí uvádzajú vyššie sebavedomie, že dieťa vychovávajú správne</li> <li>• Rodičia, ktorí uvádzajú, že podľa veku dieťaťa vedia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotazník - sebahodnotenie, (hodnotenie po intervencii)</li> <li>• Validované dotazníky:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rodičovské zapojenie (hodnotenie pred a po intervencii)</li> <li>- Rodinné fungovanie (hodnotenie pred a po intervencii)</li> <li>- Rodičovské sebavedomie (hodnotenie pred a po intervencii)</li> <li>- Spokojnosť so životom (hodnotenie pred a po intervencii)</li> </ul> </li> </ul>

	určiť jeho potreby pre ďalší rozvoj <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rodičia, ktorí uvádzajú, že sa im zlepšili vzťahy s dieťaťom</li> <li>• Rodičia, ktorí uvádzajú, že sa cítia spokojnejšie vo svojej úlohe rodiča</li> </ul>	
--	--	--

### Odporúčania k hodnoteniu

- Ujasnite si ciele hodnotenia (čo chcete dosiahnuť pomocou hodnotenia).
- Zhodnoťte dostupné zdroje údajov (preskúmajte existujúce zdroje údajov, napr. verejné dáta, vedecké štúdie a iné relevantné zdroje).
- Zvážte potrebu zbierania nových údajov a rôzne metódy zberu údajov (ich výhody aj nevýhody).
- Zvážte kontext a ohraničenie hodnotenia (obmedzenia, časový rámec, dostupné zdroje).
- Uvažujte o hodnotení sociálnych, ekonomických aj environmentálnych vplyvov.
- Zohľadnite špecifiká sociálnej inovácie a jej spoločenský vplyv.
- Stanovte si metódy a nástroje na zber údajov z rôznych zdrojov.
- Uistite sa, že údaje, ktoré potrebujete existujú a máte k nim prístup.
- Zabezpečte spoľahlivosť a validitu dát (dodržiavanie metodiky, výber vzorky respondentov, používajte overené nástroje a metódy).
- Zapojte do hodnotenia relevantné zainteresované strany (ich perspektíva môže prispieť k objektívnosti a komplexnosti hodnotenia).
- Zozbierajte všetky dostupné informácie (overte ich platnosť a spoľahlivosť).
- Vyberte metódy vhodné na analýzu zozbieraných údajov.
- Spracujte údaje (text, grafy, obrázky, infografika).
- Zo zistení vypracujte závery a odporúčania.
- Výsledky hodnotenia využite na komunikáciu, zlepšovanie a škálovanie sociálnej inovácie.

Hodnotenie by malo byť:

- Nákladovo efektívne a jeho cena by mala zodpovedať veľkosti hodnotenej intervencie a rozsahu hodnotenia
- Participatívne – malo by byť schválené všetkými zainteresovanými stranami.
- Jasné a stručné – malo by byť čo najjednoduchšie, s presnou dokumentáciou rámca a štandardizovanými výstupmi.
- Relevantné – spĺňa potreby externých aj interných používateľov, pričom je založené na dôkazoch.
- Porovnateľné – schopné umožniť porovnanie medzi podobnými iniciatívami a časovými obdobiami.
- Ľahko realizovateľné – zahŕňa čas strávený odbornou prípravou, infraštruktúrou zberu údajov a požadovaných informačných systémov.

## Záver

Príručka monitorovania a hodnotenia spoločenského vplyvu sociálnych inovácií je nástrojom pre iniciatívy, ktoré sa zameriavajú na vytváranie pozitívnych spoločenských zmien. Táto príručka poskytuje cenné usmernenia a postupy pre systematické monitorovanie a hodnotenie dát týkajúcich sa spoločenských vplyvov sociálnych inovácií.

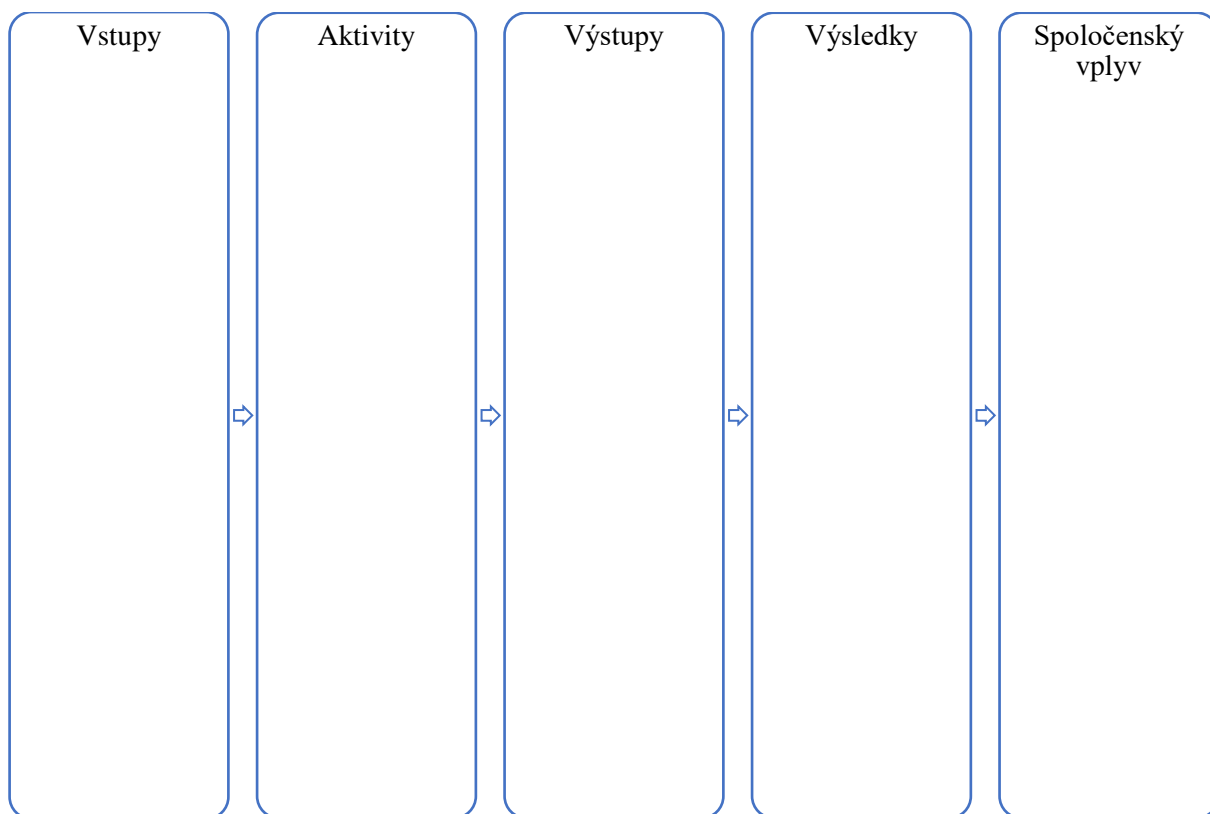
Monitorovanie spoločenského vplyvu je kľúčové pre sledovanie pokroku a identifikáciu oblastí potrebných pre zlepšenia iniciatívy. Príručka poskytuje praktický návod na zavedenie systematického procesu zhromažďovania dát, ktorý pomôže iniciatívam získať komplexný obraz o tom, ako ich činnosti a aktivity generujú spoločenský vplyv.

Hodnotenie spoločenského vplyvu je proces merania dosiahnutého úspechu a efektívnosti sociálnych inovácií. Príručka ponúka rámcové kritériá a prístupy k hodnoteniu, ktoré iniciatívam umožnia posúdiť, do akej miery dosiahli svoje spoločenské ciele a aký bol celkový vplyv ich činnosti na spoločnosť.

V závere tejto príručky je zrejmé, že monitorovanie a hodnotenie spoločenského vplyvu sú neoddeliteľnou súčasťou procesu sociálnej inovácie. Ich systematická implementácia môže pomôcť iniciatívam zlepšovať a optimalizovať ich spoločenský vplyv, a tým prispieť k maximalizácii pozitívnych zmien v spoločnosti.

## Prílohy

### Príloha 1: Logický model



### Príloha 2: Stanovenie ukazovateľov a metód hodnotenia

