



KAPITOLA 2

PRÍPRAVA NA HODNOTENIE



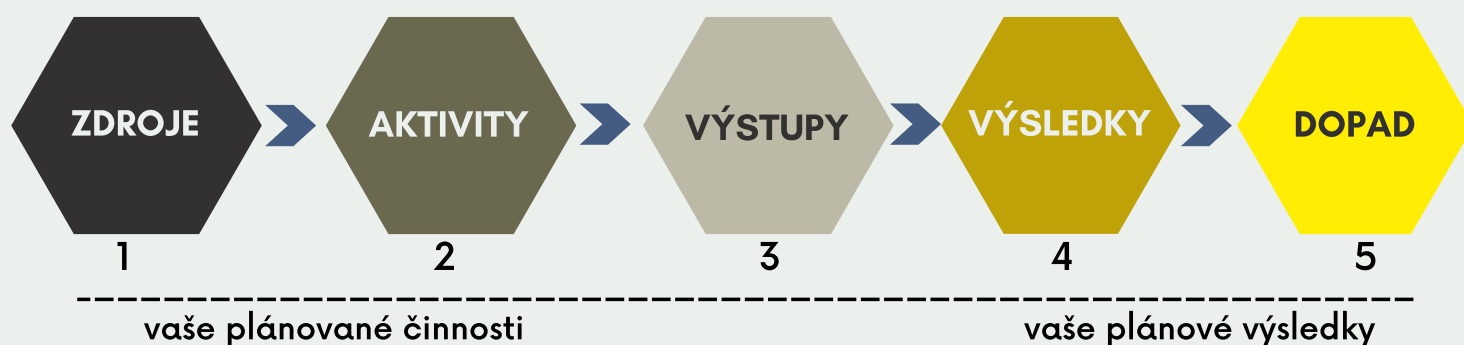
“Nemôžete urobiť “dobré” hodnotenie, ak máte nedostatočný plán programu”.
Beverly Anderson Parsons (1999)

Táto publikácia sa venuje problematike **hodnotenia dopadu**. Jej cieľom je predstaviť v nej praktické spôsoby realizácie hodnotenia, ktoré sa týkajú hlavne **dopadov projektových činností** z pohľadu ich potenciálu dosiahnuť zamýšľané zmeny. Predmetom nášho záujmu sú vplyvy projektových činností (výstupy, výsledky, dopad) a ich súlad s projektovou **teóriou zmeny** (alebo projektovou teóriou). Projektová teória definuje koncept zamýšľanej zmeny a plán projektu, vrátane jeho cieľov, činností, očakávaných výstupov, výsledkov a dopadu, ako aj spôsob ich merania a zdroje potrebné na dosiahnutie týchto dosahov.

2.1. Čo je potrebné vedieť o projekte na plánovanie jeho hodnotenia?

Základným prvkom teórie projektu je **logický model zmeny**. Zahŕňa údaje, ktoré musí organizácia realizujúca projekt zozbierať (vstupy / zdroje), prácu, ktorú musí uskutočniť (projektové aktivity) a vplyvy / dopady, ktoré zamýšľa dosiahnuť. Logický model zmeny projektu je vytvorený na základe nasledovnej schémy.

Diagram. 1. **Základný logický model zmeny**



Source: W.K. Kellogg Foundation, Logic Model Guide (2004), p. 1.

Príklad reťazca zmien v projekte zamestnanosti zameraného na nezamestnané mladé matky v malom meste

Zdroje	Aktivity	Výstupy	Výsledky	Dopad
Aké zdroje sa mobilizujú pre tento projekt?	Aké druhy činností sa realizujú v rámci projektu	Aké typy výrobkov / služieb boli dodané príjemcom?	Priame účinky / zmeny v cieľovej skupine	Dlhodobé účinky na trhu práce
- Rozpočet - Účastníci projektu na základe výberu miestneho Úradu práce - Projektový tím - Poradca na trhu práce - Školiteľ pre spoločenské kompetencie - Školiteľ pre odborné zručnosti - Vybavenie pre školenie - Miestnosť - Zabezpečenie miest pre deti príjemcov projektu v detských zariadeniach	- Konzultácie s miestnymi zamestnávateľmi ohľadne ich personálnych potrieb - Zistenie požiadaviek týkajúcich sa mátkych zručností medzi príjemcami projektu (mladé matky bez práce, ktoré poberali dávky sociálneho zabezpečenia pred realizáciou projektu) - Nábor školiteľov na odborné zručnosti požadované miestnymi zamestnávateľmi - Poradenstvo v oblasti postupu podávania žiadosti o prácu pre konkrétnych príjemcov	- Osvedčenia príjemcov projektu o absolvovaní školenia zameraného na spoločenské kompetencie - Osvedčenia príjemcov projektu o absolvovaní odborného školenia - Správy vyhotovené poradcami podporujúcimi príjemcov v procese uchádzania sa o prácu (príprava dokumentov a príprava na pohovor) - Prípravené dokumenty na uchádzanie sa o prácu (životopisy a motivačné listy)	- Rozvinuté spoločenské kompetencie potrebné pre zamestnanie na základe zistených požiadaviek príjemcov - Nadobudnutie odborných zručností požadovaných miestnymi zamestnávateľmi - Zvyšená motivácia príjemcov o uchádzanie sa o prácu	- Pracovný pomer u minimálne 60% účastníkov projektu do 3 mesiacov od ukončenia projektu - Zníženie nezamestnanosti u mladých matiek žijúcich v meste rok po ukončení projektu - Zníženie výdavkov na príspevky sociálneho zabezpečenia pre domácnosti mladých matiek - Lepšie životné podmienky pre deti mladých matiek, ktoré sa zúčastnili projektu

Metódy merania výsledkov projektu a súvisiace predpoklady sa niekedy uvádzajú v samostatnej tabuľke pod názvom matica logického rámca projektu. Logický model zmeny a matica logického rámca tvoria projektovú dokumentáciu.

V praxi sa stáva, že matica logického rámca, alebo dokonca logický model zmeny nie sú vytvorené, alebo sú veľmi selektívne. Pri nedostatočnom odhade úspešnosti projektu nie je možné ho zhodnotiť a následne zistiť, či došlo k plánovanej zmene, a či bola táto zmena spôsobená realizáciou projektových činností.

Ako postupovať, ak sa v projektovej dokumentácii nenachádza logický model zmeny?

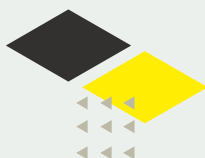
V danej situácii je potrebné znovu vytvoriť logický model zmeny, napr. na základe rozhovorov s manažmentom alebo projektovým tímom. Zároveň je potrebné mať k dispozícii existujúce dokumenty ako strategický plán / plán implementácie projektu, odôvodnenie jeho implementácie, žiadosť o spolufinancovanie, dohodu o partnerstve, atď. Nasledovná tabuľka Vám môže napomôcť pri opakovanom vytvorení projektovej logiky.

Vid' prílohy:

NÁSTROJ 1. (RE)KONŠTRUKCIA PROJEKTOVEJ LOGIKY

Uvedené tabuľkové spracovanie projektovej logiky uvádza spôsoby, akými môžeme zobraziť úroveň dosiahnutých účinkov (výstupy, výsledky, dopad). Tento cieľ dosiahneme **stanovením ukazovateľov**, pomocou ktorých môžeme merať progres projektu. Ukazovateľ je pozorovateľný atribút (vlastnosť), ktorým dokážeme merať vybraný jav. Každý ukazovateľ má mierku (kvalitatívnu alebo kvantitatívnu), ktorá uvádza stupeň / intenzitu výskytu tohto javu. Aby sme mohli zmerať zmenu, ktorá nastane v dôsledku implementácie projektu, musíme si stanoviť hodnoty (úroveň) daného ukazovateľa na začiatku, ako aj na konci projektu, t.j. východiskovú a koncovú hodnotu. Tiež je dobré poznať minimálnu požadovanú hodnotu ukazovateľa koncového výstupu, ak sa táto hodnota určila na začiatku projektu. Viac informácií o ukazovateľoch nájdete v online kurze (Modul 3).

Vid' prílohy: Nástroj 2. **Tabuľka Ukazovateľov projektových účinkov** (výstupy, výsledky, dopad), vrátane informačných zdrojov umožňujúcich overenie ich úrovne.

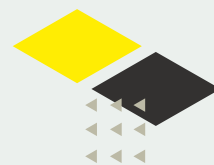


NÁSTROJ 1. (RE)KONŠTRUKCIA PROJEKTOVEJ LOGIKY

1	Aký širší problém má projekt vyriešiť?	
2	Kto je cieľovou skupinou (príjemcom) projektu? Kto sú priami príjemcovia projektových činností?	
3	Aká zmena sa očakáva, že nastane u príjemcov na základe ich účasti na projekte?	
4	Aké faktory môžu prispieť k danej zmene? Zohľadnite projektové, ako aj mimoprojektové faktory. Zoradte ich podľa intenzity ich vplyvu..	Interné faktory (vyplývajúce z implementácie projektu) 1) ----- 2) ----- 3) ----- Externé faktory 1) ----- 2) ----- 3) -----
5	Aké faktory pôsobia proti danej zmene? Zohľadnite projektové, ako aj mimoprojektové faktory. Zoradte ich podľa intenzity ich vplyvu.	Interné faktory (vyplývajúce z implementácie projektu) 1) ----- 2) ----- 3) ----- Externé faktory 1) ----- 2) ----- 3) -----
6	Aké výsledky projektu je potrebné dosiahnuť na to, aby sme mohli konštatovať, že skutočne došlo k očakávanej zmene? (uvedte všetky a označte číslom)	
7	Aké výstupy je potrebné vytvoriť a previesť na príjemcov, aby sme dosiahli vyššie uvedené výsledky? (uvedte všetky a očísľujte ich podľa očíslovania výsledkov)	
8	Aké činnosti projektu sú nevyhnutné na dosiahnutie vyššie uvedených výstupov a výsledkov? (uvedte všetky a očísľujte ich podľa očíslovania výstupov)	
9	Aké vstupy / zdroje sú nevyhnutné na realizáciu vyššie uvedených činností? (vezmite do úvahy napr. čas potrebný na vyriešenie zisteného problému, ľudské z, finančné, technické zdroje, priestory)	
10	Aké kroky sú nevyhnutné na dosiahnutie cieľa projektu?	1) ----- 2) ----- 3) ----- 4) ----- 5) -----

NÁSTROJ 2: TABUĽKA UKAZOVATEĽOV DOPADU PROJEKTU

(výstupy, výsledky, dopad), vrátane informačných zdrojov umožňujúcich overenie ich úrovne



Viac príkladov cieľových ukazovateľov v projektoch zamestnanosti mladých ľudí je možné nájsť v príručke **Guide on Measuring Decent Jobs for Youth**. Monitoring, evaluation and learning in labour market programmes, ESTABLISHING A MONITORING SYSTEM, s. 6-9

	Aké UKAZOVATELE sa použijú na hodnotenie dosiahnutia výsledkov projektu?	Kto alebo čo môže byť potrebným ZDROJOM INFORMÁCIÍ na overenie úrovne ukazovateľov (na porovnanie úrovne plánovaných a skutočne dosiahnutých výsledkov)?
VÝSTUPY Hmotný produkt / služby, ktoré dostane príjemca (alebo účastníci v ich "vytvárani") počas hodnotenia projektu V referencii na konkrétne, operatívne ciele	Počet analýz silných stránok účastníkov projektu Počet životopisov vytvorených v rámci projektu Počet príkladov motivačných listov Počet realizovaných psychologických diagnostík Počet diagnostík odborných preferencií a predispozícií Počet vyhotovených akčných plánov jednotlivca	Príjemcovia projektu, psychológ, kariérny poradca Príjemcovia projektu a kariérny poradca Psychológ, kariérny poradca, vedúci stáže/
VÝSLEDKY KVANTIFIKOVATEĽNÉ A NEKVANTIFIKOVATEĽNÉ Priame a okamžité dopady (v hmotnej a nehmotnej forme) V referencii na konkrétne a operatívne ciele hodnoteného projektu	Počet správ, ktoré spracovali ľudia realizujúci jednotlivé projektové aktivity (psychológ, kariérny poradca, škoolitelia / škoolitelia, inštruktori stáží) Počet ľudí, ktorí sa zúčastnili vzdelania / školenia, Počet ľudí, ktorí sa zúčastnili stáže Počet osvedčení o absolvovaní daného typu školenia Počet osvedčení o absolvovaní odborného vzdelania Počet vyučovacích hodín (školenie, psychologické a odborné poradenstvo, stáž), Počet ľudí, ktorí nadobudli nové kompetencie, t.j. zručnosti a vedomosti (porovnanie pred a po školení) Počet ľudí so zvýšenou mierou motivácie pre nástup do zamestnania alebo začatie vlastného podnikania	Psychológ, kariérny poradca, škoolitelia / škoolitelia, inštruktori vzdelávania Prezenčné listiny zo školenia a stáže Fotodokumentácia Listy potvrdzujúce prijatie osvedčenia o absolvovaní stáže alebo školenia Zmluvy o stáži Projektová dokumentácia (registre /plány výučby podpísané vyučujúcimi), Interné denníky Testy vedomostí a zručností realizované pred a po školení Názor / vyjadrenie kariérneho poradcu, zistenia z prieskumov týkajúcich sa motivácie pre nástup do zamestnania
DOPAD Širšie dopady projektu, ktoré presahujú priame a okamžité účinky; zmeny spôsobené projektom, ktoré nastanú v sociálnej skupine, alebo komunitách príjemcov V referencii na celkové strategické ciele hodnoteného projektu	Počet mladých nezamestnaných ľudí v regióne zahrnutých do projektu (pred a po dokončení), Počet ľudí, ktorí sa zamestnali na základe účasti na projekte Počet ľudí, ktorí začali podnikat' / vlastnia spoločnosť na základe účasti na projekte (vrátane ZSČO)	Úrad práce, Miestna databáza, Informácie poskytnuté príjemcami projektu a ich sociálnym prostredím (rodiny, príbuzní)



2.2. Kedy je vhodné začať s vytváraním evaluačného konceptu a plánu?

Koncept hodnotenia je vhodné vytvoriť pred spustením projektu, alebo ešte počas jeho plánovania z nasledovných dôvodov:

- z dôvodu hlbšieho zváženia logiky a súvislostí projektových činností, ich prevedenia do projektových cieľov, ako aj faktorov uľahčujúcich a sťažujúcich ich dosiahnutie;
- plánovania zberu dát, ktoré vám umožnia odpovedať na evaluačné otázky, vopred. Bez toho nebude možné spoľahlivo preukázať dosiahnutú zmenu, t.j. nárast kompetencií, ktorý by mal nastať ako dôsledok školenia);
- zistenia potrebných zdrojov na realizáciu hodnotenia a určenie harmonogramu projektových činností. Tieto umožnia zozbierať príslušných dáta, analyzovať ich a zostaviť správu;
- plánovania čo najefektívnejšieho zberu dát (najlacnejšieho, najrýchlejšieho, najjednoduchšieho) počas alebo po implementácii projektových činností.

Nezabudnite, že **hodnotenie je viacstupňovým procesom**. Je potrebné ho dobre navrhnuť a naplánovať a následne krok po kroku implementovať.

Fázy hodnotiaceho procesu

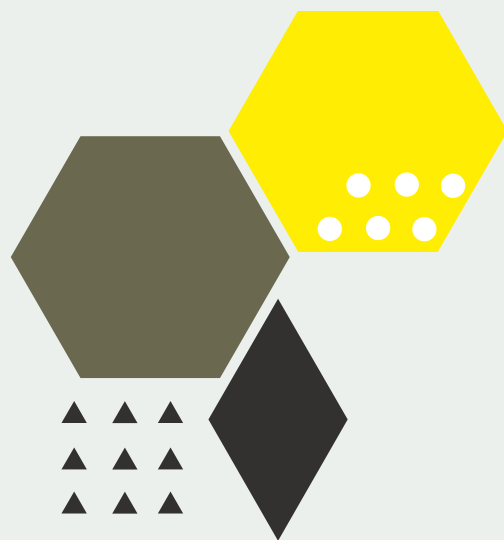
- 1) Zistenie požiadaviek na hodnotenie
- 2) Konceptia a plánovanie
- 3) Zber dát - implementácia zberu dát
- 4) Analýza dát a úsudok
- 5) Vyhotovenie správ
- 6) Použitie výsledkov hodnotenia - implementácia odporúčaní

2.3. Ako určiť požiadavky zainteresovaných strán projektu na hodnotenie dopadu projektu?

Koncepciu a plánovanie hodnotenia nerealizujete bez toho, aby ste neidentifikovali subjekt, ktorý požaduje údaje, závery a odporúčania hodnotenia, ako aj účel na ktorý výsledky hodnotenia budú použité. Pred začatím prípravy hodnotenia je vhodné zistiť požiadavky zainteresovaných skupín na hodnotenie projektu.

Zainteresované strany projektu sú osoby / subjekty (inštitúcie, organizácie), ktoré sú zapojené do implementácie daného projektu rôznymi spôsobmi, napr. jeho príjemcovia, projektový tím, personál implementujúci projektové činnosti (napr. školitelia, psychológovia, kariérni poradcovia), projektoví partneri (spolupracujúce organizácie alebo inštitúcie), sponzori / financujúce organizácie atď.

Účasť zainteresovaných strán na hodnotení je veľmi dôležitá, pretože sa jedná o potenciálnych spojencov hodnotiteľa. Môžu podporiť celý hodnotiaci proces, vrátane implementácie odporúčaní, ktoré prispievajú k zlepšeniu projektu. Vďaka zapojeniu rôznych záujmových skupín do procesu hodnotenia je možné nielen zlepšiť komunikáciu a spoluprácu s partnermi, príjemcami a projektovými pracovníkmi, ale aj presvedčiť financujúce organizácie, aby investovali do aktuálne implementovaného projektu, alebo jeho ďalšej verzie. Ak majú zainteresované strany záujem na hodnotení projektu, potom bude oveľa ľahšie uskutočniť hodnotenie **participatívnym spôsobom** - zapojením záujmových skupín do celého procesu hodnotenia, kde sa na začiatku zistia požiadavky na hodnotenie.



Najlepším spôsobom zistenia požiadaviek na hodnotenie a pri zaistení vysokej úrovne účasti zainteresovaných strán je uskutočniť **workshop** / skupinové interview so zástupcami všetkých subjektov (organizácie, inštitúcie) a skupinami osôb zapojených do projektu.

Ak sú príjemcami projektu mladí ľudia (napr. NEET), alebo iná skupina, ktorá môže mať obavy vyjadriť svoje názory verejne, odporúča sa najprv zorganizovať samostatné stretnutie s týmito príjemcami. Následne budú pozvaní ich zástupcovia na účasť na workshope s ostatnými zainteresovanými stranami. Tento typ workshopu s mladými ľuďmi alebo inými príjemcami projektu s relatívne slabým spoločenským postavením musí byť založený na hodnotách posilňujúcich subjektivitu príjemcov projektu (pozri príklad Participatory evaluation with young people, s. 7-8).

PRÍKLAD WORKSHOPU SO ZAPOJENÍM ZAJINTERESOVANÝCH STRÁN

Stretnutie so zainteresovanými stranami by malo začať diskusiou o zámere a predstavením všetkých zúčastnených. Následne je vhodné uviesť výhody hodnotenia projektu (pozri s. 8-9) a rozprávať sa o jeho prospešnosti pre jednotlivé zainteresované strany.

Po tomto úvode môžete rozdať účastníkom workshopu malé lístky a požiadať ich o zodpovedanie nasledovných otázok:

1) **Čo sa chcem z tohto hodnotenia dozvedieť?**

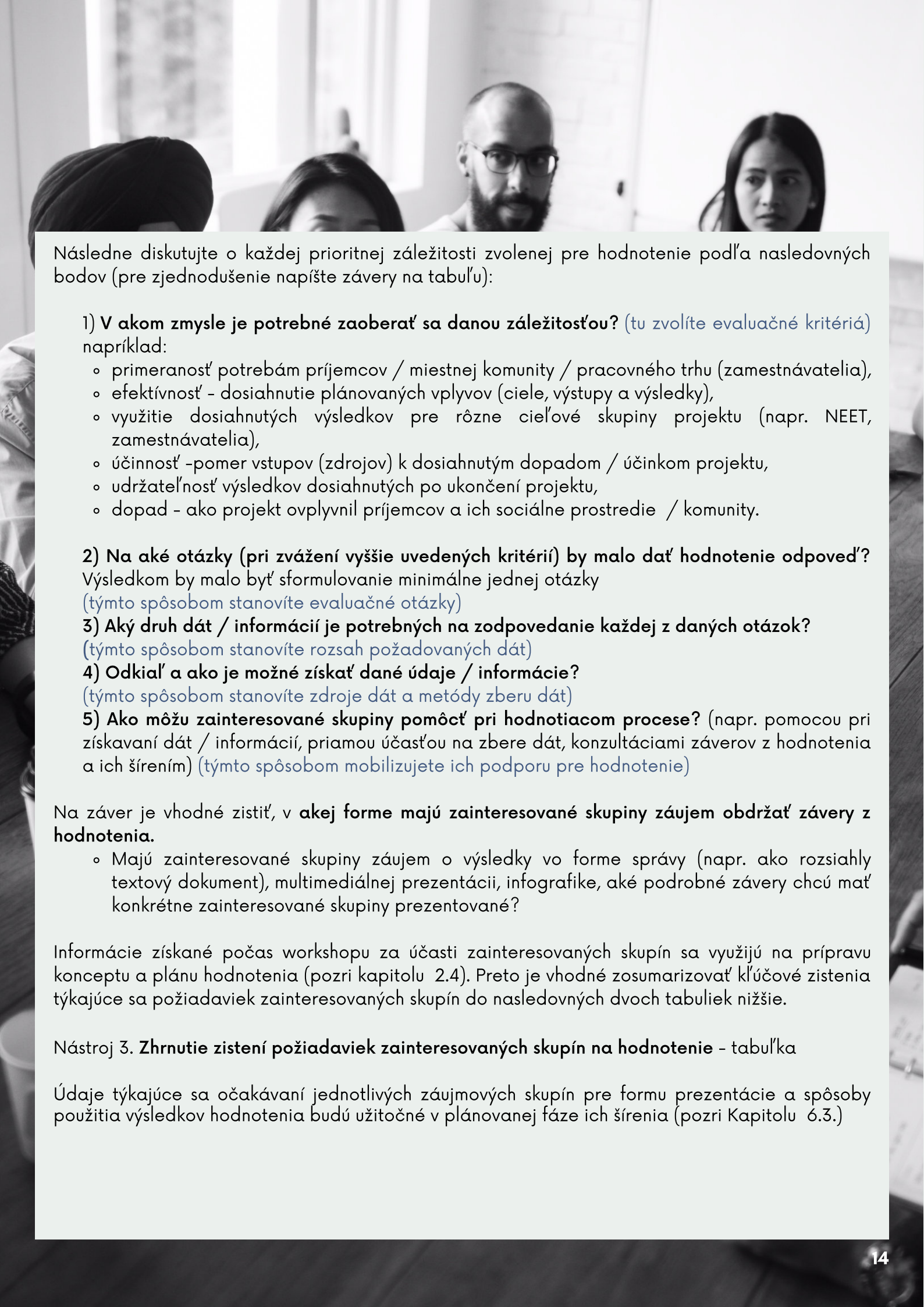
2) **Prečo je dôležité o tom vedieť? Na aký účel chcem použiť tieto vedomosti?**

(týmto spôsobom stanovíte **CIELE HODNOTENIA**)

Zozbierané lístky usporiadajte do skupín (napríklad na tabuľu) tak, aby boli rovnaké oblasti a súvisiace prvky projektu vedľa seba. Zistené témy môžete usporiadať do skupín podľa nasledovných oblastí:

- **Činnosti**, napr. nábor príjemcov projektu, zistenie ich požiadaviek, psychologické poradenstvo, realizovanie školení, kariérne poradenstvo, organizovanie stáže, podporné a informačné činnosti,
- **Výstupy**, napr. individuálne akčné plány, životopisy a motivačné listy vytvorené počas projektových cvičení, osvedčenia o absolvovaní školení a stáží, prezenčné listiny, programy školení, správy školiťel'ov, školiace materiály, propagačné materiály,
- **Výsledky**, napr. nárast kompetencií mäkkých (spoločenských zručností) a tvrdých (odborných zručností), zmena v prístupe / postoji účastníkov projektu, zvýšenie motivácie na hľadanie si práce, nájdenie vhodnej práce, udržanie zamestnania, sociálna aktivácia,
- **Ciele**, napr. dlhodobé vplyvy projektu / cieľový stav,
- **Iné záležitosti**, napr. komunikácia s príjemcami projektu, projektovým manažmentom

Diskutujte o zvolených záležitostiach / prvkoch projektu so zainteresovanými skupinami, spoločne zvážte, ktoré z nich sú najdôležitejšie. Na záver by ste nemali mať viac ako päť tém (týmto spôsobom sa prvotne určí predmet hodnotenia).



Následne diskutujte o každej prioritnej záležitosti zvolenej pre hodnotenie podľa nasledovných bodov (pre zjednodušenie napíšte závery na tabuľu):

1) V akom zmysle je potrebné zaoberať sa danou záležitosťou? (tu zvolíte evaluačné kritériá)
napríklad:

- primeranosť potrebám príjemcov / miestnej komunity / pracovného trhu (zamestnávateľa),
- efektívnosť - dosiahnutie plánovaných vplyvov (ciele, výstupy a výsledky),
- využitie dosiahnutých výsledkov pre rôzne cieľové skupiny projektu (napr. NEET, zamestnávateľa),
- účinnosť - pomer vstupov (zdrojov) k dosiahnutým dopadom / účinkom projektu,
- udržateľnosť výsledkov dosiahnutých po ukončení projektu,
- dopad - ako projekt ovplyvnil príjemcov a ich sociálne prostredie / komunity.

2) Na aké otázky (pri zvážení vyššie uvedených kritérií) by malo dať hodnotenie odpoveď?

Výsledkom by malo byť sformulovanie minimálne jednej otázky

(týmto spôsobom stanovíte evaluačné otázky)

3) Aký druh dát / informácií je potrebných na zodpovedanie každej z daných otázok?

(týmto spôsobom stanovíte rozsah požadovaných dát)

4) Odkiaľ a ako je možné získať dané údaje / informácie?

(týmto spôsobom stanovíte zdroje dát a metódy zberu dát)

5) Ako môžu zainteresované skupiny pomôcť pri hodnotiacom procese? (napr. pomocou pri získavaní dát / informácií, priamou účasťou na zbere dát, konzultáciami záverov z hodnotenia a ich šírením) (týmto spôsobom mobilizujete ich podporu pre hodnotenie)

Na záver je vhodné zistiť, v akej forme majú zainteresované skupiny záujem obdržať závery z hodnotenia.

- Majú zainteresované skupiny záujem o výsledky vo forme správy (napr. ako rozsiahly textový dokument), multimediálnej prezentácii, infografike, aké podrobné závery chcú mať konkrétne zainteresované skupiny prezentované?

Informácie získané počas workshopu za účasti zainteresovaných skupín sa využijú na prípravu konceptu a plánu hodnotenia (pozri kapitolu 2.4). Preto je vhodné zosumarizovať kľúčové zistenia týkajúce sa požiadaviek zainteresovaných skupín do nasledovných dvoch tabuliek nižšie.

Nástroj 3. Zhrnutie zistení požiadaviek zainteresovaných skupín na hodnotenie - tabuľka

Údaje týkajúce sa očakávaní jednotlivých záujmových skupín pre formu prezentácie a spôsoby použitia výsledkov hodnotenia budú užitočné v plánovanej fáze ich šírenia (pozri Kapitolu 6.3.)

Nástroj 3. Zhrnutie požiadaviek zainteresovaných strán na hodnotenie

Autori: Monika Bartosiewicz-Niziolek, Sławomir Nałęcz

Tento nástroj je súčasťou **Príručky pre hodnotenie projektov zamestnávania mladých ľudí**,
vytvorené v rámci projektu YOUTH IMPACT

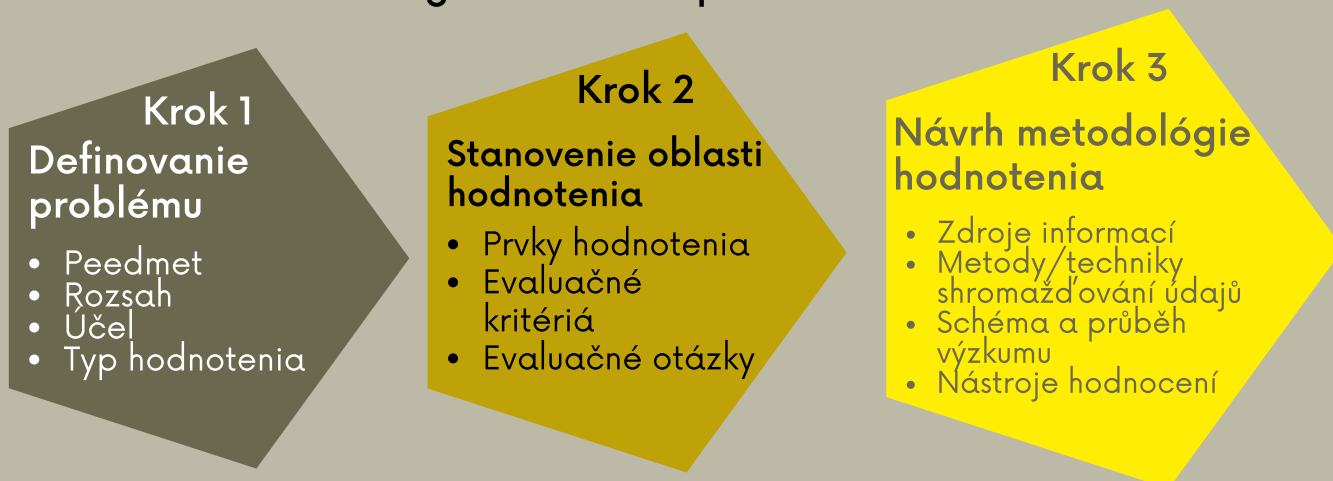


	Hodnotenie - oblasti zamerania Čo sa bude hodnotiť: jednotlivé projektové činnosti, výstupy, výsledky, ciele, iné záležitosti?	Hodnotiace kritériá a otázky Aké otázky by mali byť zodpovedané na základe hodnotenia v zmysle daného kritéria a témy? (minimálne jedna otázka pre každé kritérium a tému)	Zainteresované skupiny, ktoré chcú vedieť odpoveď na túto otázku
1			
2			
3			
	Zainteresované skupiny (príklady)	Typ podpory, ktorú deklarujú zainteresované strany (napr. získanie, spracovanie informácií / dát, konzultácia záverov hodnotenia, šírenie výsledkov)	Uprednostnená forma evaluačnej správy (napr. ucelený textový dokument, jeho abstrakt, prezentácia, infografika)
	Manažment organizácie implementujúcej projekt		
	Projektový tím		
	Externí špecialisti (napr. školitelia, vedúci stáží)		
	Cieľová skupina projektu (príjemcovia)		
	Inštitúcia, darca poskytujúci grant		
	Partner 1		
	Partner 2		

2.4. Ako navrhnuť a naplánovať hodnotenie?

Informácie získané počas workshopov so zainteresovanými skupinami sa použijú na prípravu konceptu a plánu hodnotenia. Koncept hodnotenia, t.j. predstavu o tom, ako hodnotenie uskutočniť, je možné pripraviť v troch krokoch.

Diagram 2: Koncept hodnotenia



Prvý a druhý krok zahŕňajú nasledovné:

- **Predmet hodnotenia** - čo chcete hodnotiť (napr. aký projekt alebo program),
- **Rozsah hodnotenia** - aká časť projektu bude zahrnutá do hodnotenia, napr. celý projekt, alebo vybrané časti - dané činnosti, účinky,
- **Účel (-y) hodnotenia** - na aký účel sa robí hodnotenie, na čo použijete jeho výsledky,
- **Typ hodnotenia** - v akej fáze implementácie projektu uskutočníte hodnotenie; pred zahájením projektových činností (hodnotenie ex-ante), počas ich implementácie (priebežné alebo neustále hodnotenie), po ukončení projektu (hodnotenie ex-post),
- **Evaluačné kritériá** - prvky uvádzajúce z akého hľadiska sa projekt hodnotí (napr. dôležitosť, účinnosť, efektívnosť, dopad, udržateľnosť),
- **Evaluačné otázky** - všeobecne formulované otázky týkajúce sa tém dôležitých z pohľadu stanovenia hodnoty a kvality hodnoteného projektu,
- **Hodnotiteľ** - osoba realizujúca hodnotenie, napr. tím implementujúci projekt (sebahodnotenie), odborník na hodnotenie zamestnaný organizáciou implementujúcou projekt (interné hodnotenie), alebo externý subjekt majúci zmluvu s organizáciou (externé hodnotenie)*.

*Silné a slabé stránky rôznych typov hodnotenia zvolené z dôvodu miesta hodnotiteľa, sú predmetom diskusie v online kurze (Modul 2).

Tieto informácie môžete prezentovať v tabuľke uvádzajúcej Váš **koncept hodnotenia**. Príklad tabuľky a jej použitie na konkrétny projekt uvádzame nižšie.

Nástroj 4. Koncept hodnotenia, s príkladmi (prázdny formulár nájdete v prílohách).

1	Predmet hodnotenia - aký projekt chcete hodnotiť?	Projekt zameraný na aktiváciu mladých ľudí spolufinancovaný z externých zdrojov
2	Rozsah hodnotenia - akú časť projektu chcete hodnotiť (celý projekt, alebo len zvolené činnosti / úlohy)?	Hodnotenie bude zahŕňať všetky projektové činnosti / úlohy, t.j. nábor príjemcov, školenie na rozvoj hrubých a mäkkých (psychosociálnych) kompetencií, psychologické a odborné poradenstvo a stáž.
3	Akú fázu implementácie projektu chcete hodnotiť?	Ukončenie projektu (hodnotenie ex-post)
4	Kto bude realizovať hodnotenie?	Osoby zapojené do implementácie hodnoteného podniku/projektu (sebahodnotenie)
5	Účel hodnotenia a plánované použitie jeho zistení. Účely sa môžu týkať hlavných funkcií hodnotenia: vzdelávacej, rozhodovacej, vývojovej, podávania správ, podpornej, procesnej. Účely hodnotenia musia byť prepojené s typmi, evaluačnými kritériami a otázkami.	Prečo uskutočňujete hodnotenie? Čo máte záujem dosiahnuť? Ako použijete (využijete) závery hodnotenia? Hlavným účelom hodnotenia je zlepšiť ďalšiu verziu projektu a zvýšiť jeho dopad. Chceli by sme zistiť, či navrhovaný model aktivácie mladých ľudí umožnil dosiahnuť predpokladané výsledky, aké faktory mali vplyv na tento proces, a v akom rozsahu boli dosiahnuté ciele adekvátne, užitočné a udržateľné. Závery / výsledky hodnotenia zároveň použijeme na zvýšenie efektívnosti projektu, aby sme dokázali dosiahnuť predpokladané účinky s menšími zdrojmi.
6	Kritériá* a evaluačné otázky** - v akom ohľade bude predmet hodnotenia posudzovaný (*) a čo sa o ňom chcete dozvedieť (**)? Evaluačné otázky by sa mali týkať evaluačných kritérií, avšak môžete tiež zahrnúť otázky, ktoré sa netýkajú vyššie uvedených kritérií, alebo môžete formulovať vlastné kritériá (napr. komplementárnosť, synergia). Evaluačné otázky sa môžu týkať: • procesov a činností, ktoré pomáhajú pri implementácii projektu, • dosiahnutých účinkov a dôvodov skúmania daných javov, • spôsobov fungovania projektu (napr. systému riadenia).	1. Kritérium: dôležitosť / významnosť Otázky: V akom rozsahu boli projektové činnosti (ako je projektový nábor, školenie, poradenstvo, stáž) prispôbené požiadavkám účastníkov, a v akom rozsahu požiadavkám zamestnávateľov? Aké zmeny by pomohli projektu, aby tento lepšie vyhovoval požiadavkám oboch cieľových skupín? 2. Kritérium: efektívnosť Otázky: Do akej miery boli dosiahnuté predpokladané ciele, výstupy a výsledky? Zlyhali Vaše predpoklady? Ak áno, prečo? 3. Kritérium: účinnosť Otázky: Zodpovedajú dosiahnuté výsledky vynaloženým zdrojom? Bolo možné dosiahnuť rovnaké výsledky s menšími zdrojmi (finančnými, časovými, ľudskými, technickými, organizačnými)? 4. Kritérium: užitočnosť Otázky: Do akej miery sú výsledky projektu užitočné pre jeho príjemcov, t.j. mladých ľudí a zamestnávateľov? Je možné túto užitočnosť zvýšiť? Ak áno, ako? 5. Kritérium: udržateľnosť Otázky: Pretrvávajú dosiahnuté výsledky aj po ukončení financovania projektu? Aké faktory prispievajú k udržateľnosti dosiahnutých výsledkov? 6. Kritérium: dopad Otázky: Do akej miery ovplyvnil projekt svojich príjemcov (mladých ľudí) v oblasti zahrnutej do projektových činností? Majú dopady projektu dosah nad rámec jeho priamych príjemcov, a ak áno, čo je týmto javom a aké mechanizmy ho spôsobujú? 7. Iné: Aké prvky uľahčili, a aké sťažili implementáciu projektu z pohľadu jeho realizátorov (projektový tím a pracovníci realizujúci činnosti)? Aké prvky uľahčili / sťažili účasť príjemcov na projekte?

Tretia fáza vytvorenia konceptu hodnotenia si vyžaduje znalosť rôznych metód zberu dát, ktoré sa uvádzajú v Kapitole III. Z tohto dôvodu je časť plánovania hodnotenia týkajúca sa metodiky zberu dát uvedená v Sekcii 3.3 (príklad tejto fázy návrhu hodnotenia je uvedený ako Nástroj 6).

Informácie týkajúce sa dostupnosti potrebných dát, ako aj možnosti získania podpory od príslušných záujmových skupín sa použijú pri plánovaní hodnotiaceho procesu a pri stanovení zdrojov potrebných na jeho realizáciu. Plán hodnotenia musí zahŕňať nasledovné prvky: **časový plán** (s príslušnými fázami), **zdroje** potrebné na uskutočnenie hodnotenia (ľudské, časové, finančné, informačné), ako aj plánovanú **formu (-y) hodnotiacej správy**.

Tieto informácie môžete prezentovať v tabuľke určenej na plánovanie hodnotenia. Príklad tabuľky spolu s použitím na konkrétny projekt uvádzame nižšie.

Nástroj 5: Tabuľka - Plánovanie hodnotenia

1.Časový plán hodnotenia

Ako dlho bude trvať dokončenie každej uvedenej činnosti / úlohy?

1. Vytvorenie koncepcie hodnotenia a príprava zberu dát (príprava nástrojov zberu dát, organizácia štúdie): 2-3 týždne
2. Zber informácií / dát: približne 12 týždňov
3. Analýza zozbieraných dát (kvalitatívne, kvantitatívne): 2-3 týždne
4. Príprava správy: 2-3 týždne

2.Dostupné zdroje,

ktoré je možné použiť na uskutočnenie hodnotenia.

a) **Ľudské** (počet pracovníkov a kompetencie ľudí potrebných na uskutočnenie hodnotenia)

Hodnotenie budú realizovať 3 ľudia z projektového tímu, ktorých podporí externý odborník (hodnotiteľ) v rôznych fázach procesu, napr. pri posudzovaní jednotnosti konceptu hodnotenia, ako aj relevantnosti a metodologickej správnosti nástrojov zberu dát, konzultovania procesu analýzy dát a obsahu správy. Tím uskutočňujúci hodnotenie má skúsenosti v oblasti realizácie kvantitatívneho (prieskumy) a kvalitatívneho zberu dát (interview s jednotlivcami a skupinami, analýza dokumentácie).

b) **Časové** (aký čas bude potrebný na dokončenie hodnotenia)

Približne 20 týždňov (osoby uskutočňujúce hodnotenie budú zároveň realizovať iné odborné úlohy / povinnosti. Trvanie štúdie bolo predĺžené z dôvodu prázdnin, čo môže byť spojené s ťažkosťami v dostupnosti respondentov.

c) **Finančné** (aké finančné zdroje plánujete vyčleniť na hodnotenie, napr. percento rozpočtu projektu)

Približne 5-10% z celkového rozpočtu projektu

d) **Informačné** (aké údaje potrebné na zodpovedanie evaluačných otázok sú aktuálne k dispozícii, aké správy, dokumenty, štatistiky môžete použiť)

Príklady: správa o analýze potrieb cieľových skupín projektu,

poznámky školiťel'ov, odborníkov a vedúcich stáží,

údaje o nezamestnanosti medzi mladými ľuďmi v oblasti zahrnutej do projektu, informácie o miestnom dopyte po konkrétnych odborníkoch a požiadavkách zamestnávateľov na pracovnú silu,

údaje z monitorovania projektu, informácie (vrátane evaluačných správ) o podobných projektoch, výstupy vytvorené v rámci projektu (akčné plány jednotlivcov, životopisy, príklady motivačných listov), projektová dokumentácia týkajúca sa výstupov (dochádzky, vystavené osvedčenia o absolvovaní školenia a stáží), ukazovateľ merania výstupov (vstupné, strednodobé a záverečné merania spoločenských a odborných kompetencií)

3. Formy prezentácie záverov hodnotenia

(napr. správa, multimediálna prezentácia, infografika)

Multimediálna prezentácia a infografika bude zverejnená na internetovej stránke projektu

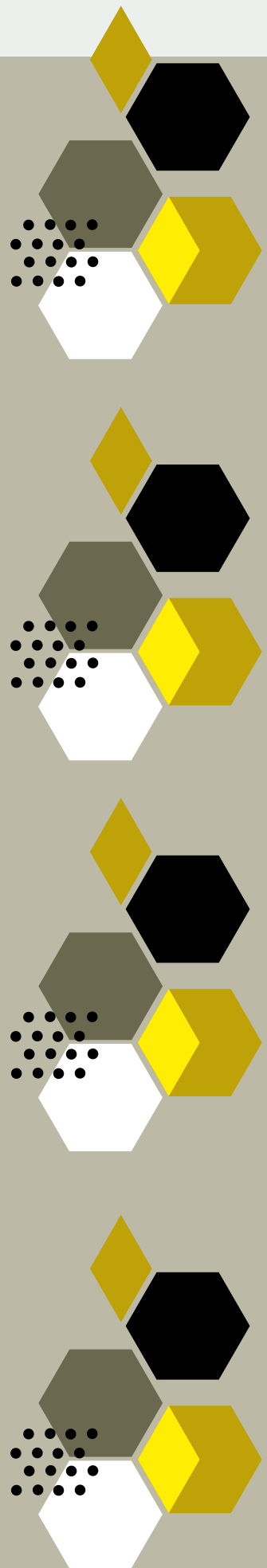
Ako môžete vidieť z tabuľky vyššie, informácie sú jedným z kľúčových faktorov, ktorý je potrebné mať na realizáciu hodnotenia. Existuje mnoho zdrojov dát, ktoré môžu byť využité na tento účel. Všeobecné a odborné kompetencie sú jednou z najdôležitejších oblastí na dosiahnutie cieľov projektov orientovaných na zamestnanosť mladých ľudí. Chýbajúce zdroje údajov o počiatočnej a výslednej úrovni zručností príjemcov projektu musia zabezpečiť školitelia týchto kompetencií. Preto je potrebné s nimi spolupracovať pri zbere a spracovaní dát, ktoré sa týkajú úrovne kompetencií pred a po realizácii školenia. Meranie by sa malo opierať o hodnotenie zručnosti účastníkov z viacerých uhlov pohľadu (perspektíva školiteľa, sebahodnotenie účastníka a psychometrické testovanie). Tieto údaje musia súvisieť s obsahom školenia. Príklady týchto nástrojov môžete nájsť v prílohe **. Týka sa to 8 kľúčových kompetencií "potrebných pre osobný rast / naplnenie a progres, aktívne občianstvo, sociálnu inklúziu a zamestnanie", ako sa uvádza v Odporúčaní 2006/962/ES Európskeho parlamentu a Rady o kľúčových kompetenciách pre celoživotné vzdelávanie*.

2.5. Ako pripraviť hodnotenie dopadu?

Kľúčovým znakom hodnotenia dopadu je fakt, že pri posudzovaní efektívnosti projektu sa berie do úvahy nielen dopad činností realizovaných v projekte a vytvorené výsledky, ale aj vplyv externých (mimoprojektových) faktorov. Pre hodnotenie **skutočného** (čistého) **dopadu** projektu je nevyhnutné naplánovať a uskutočniť hodnotenie tak, aby sme mohli **určiť, či implementácia projektu priniesla zamýšľanú zmenu a v akom rozsahu ju ovplyvnili externé faktory.**

* Odporúčanie 2006/962/ES Európskeho parlamentu a rady zo dňa 18.decembra 2006 o kľúčových kompetenciách pre celoživotné vzdelávania sa vzťahuje na nasledovné zručnosti:

- 1) komunikácia v materinskom jazyku,
- 2) komunikácia v cudzom jazyku,
- 3) matematická kompetencia a základné kompetencie v oblasti vedy a techniky,
- 4) digitálna kompetencia;
- 5) naučiť sa učiť,
- 6) Spoločenské a občianske kompetencie,
- 7) iniciatívnosť a podnikavosť,
- 8) kultúrne povedomie a vyjadrovanie.



Hodnotenie projektu Vám umožňuje získať rôzne typy dát užitočných pre **tvorbu projektu**:

1) údaje o **aktuálnom dopade** projektu na dosiahnutie očakávanej zmeny je kľúčovou informáciou k tomu, aby ste sa rozhodli, či projekt zopakujete, zlepšíte, alebo v ňom nebudete pokračovať, pretože:

- a) **externé faktory mohli prispieť k zamýšľaným zmenám projektu**. To znamená, že (čistý) **dopad** hodnoteného projektu **môže byť nižší** ako naznačuje rozdiel medzi koncovou hodnotou výstupného ukazovateľa a jeho základnou hodnotou (meraním na začiatku projektu).
- b) **externé faktory mohli zabrániť očakávanej zmene** v projekte, čo znamená, že (čistá) hodnota hodnoteného projektu **môže byť vyššia** ako rozdiel medzi koncovou a základnou hodnotou výstupného ukazovateľa,

2) **informácie o rôznorodosti a mechanizmoch dopadu jednotlivých prvkov projektu** na dosiahnutie očakávanej zmeny **sú veľmi dôležité pre zlepšenie projektu**,

3) **určenie hlavných externých faktorov a mechanizmov ich dopadu** na žiadanú zmenu sa môže použiť pri **úprave projektových aktivít tak, aby boli aktivity viac v súlade s podpornými procesmi zmeny a zároveň dokázali eliminovať protichodné faktory**.

Pri hodnotení daného projektu je možné použiť rôzne modely (dizajny) hodnotenia dopadu a metódy zberu dát. Modely a metódy je potrebné zvoliť podľa priorít pre hodnotenie stanovených v predchádzajúcich krokoch, ako aj možnosti získať potrebné dáta pre hodnotenie.

Typ dizajnu	Príčinná súvislosť	Požiadavky	Príklady
Experimentálny	kontrafaktuálne: porovnanie zmeny výslednej premennej v mieste realizácie so stavom, ak by intervencia nebola realizovaná	kontrola s alebo bez stanovenia východiskovej hodnoty	- náhodné kontrolné štúdie - kvazi-experimentálne modely
Štatistický	korelácia medzi ukazovateľmi výsledkov a vstupov, kontrola súvisiacich faktorov	veľká vzorka, kontrolná skupina dáta o súvisiacich faktoroch	regresná analýza
Založený na teórii	identifikácia mechanizmov, ktoré vysvetľujú zmeny vo zmeny výsledných premenných, a poskytnutie empirických dôkazov	podložená teória zmeny (spracovaná vopred)	zmapovanie proces
Založený na prípade	porovnanie výsledkov intervencie na viacerých prípadoch v kombinácii s predpokladanými príčinnými vzťahmi	podložená teória viacero rôznorodých prípadov pre porovnanie	kvalitatívna komparatívna analýza
Participatívny	príčinná súvislosť vnímaná z pohľadu ľudí ovplyvnených intervenciou	skúsení facilitátori	'reflexive counterfactuals' - stanovenie poradia a bodovanie - najvýznamnejšie zmeny

Tabuľka 1. Rôzne prístupy dizajnu hodnotenia dopadu.

Zdroj: Emily Woodhouse, Emiel de Lange, Eleanor J Milner-Gulland. *Evaluating the impacts of conservation interventions on human well-being: Guidance for practitioners.*



Experimentálne a kvázi experimentálne modely hodnotenia sa využívajú na určenie podielu zamýšľanej zmeny, ktorú spôsobili projektové činnosti (čistý dopad). Meranie dopadu projektových aktivít predstavuje rozdiel medzi hodnotou meraného ukazovateľa pred a po realizácii projektu v cieľovej skupine jeho príjemcov (zmena v testovanej skupine, účasť na projektových činnostiach) po zohľadnení vplyvu externých faktorov. Dopad externých faktorov sa určuje na základe zistenia zmeny hodnoty meraného ukazovateľa výstupu na skupine ľudí, ktorí sa nezúčastnili projektu a sú čo najviac podobní príjemcom projektu.

- Pri **experimentálnych modeloch** (tiež nazývaných **RCT - randomizované kontrolované testy**), sú ľudia náhodne pridelení do skupiny príjemcov projektu (skúšobná skupina), alebo do skupiny, ktorá nie je zahrnutá do projektu (kontrolná skupina). Pri náhodnom výbere obidvoch skupín dokážeme zaistiť, že tieto dve skupiny sa navzájom neodlišujú*. Na základe toho môžeme zmeny hodnôt meraných ukazovateľov v kontrolnej skupine pripísať len externým faktorom. V skúšobnej skupine zase kombinovanému vplyvu externých faktorov a projektových činností.
- Pri **kvázi experimentálnych modeloch** sa nepoužíva náhodný výber skupín. Pre danú skúšobnú skupinu, ktorá sa zúčastnila hodnoteného projektu, sa pomocou metód nenáhodného výberu zvolí kontrolná skupina, avšak stále za predpokladu, že sa čo najviac podobá skúšobnej skupine a má podobné funkcie ako kontrolná skupina v experimentálnych modeloch.

Pre použitie experimentálnych a kvázi experimentálnych modelov je nutné koordinovať evaluačné činnosti s činnosťami hodnoteného projektu. Preto sa musia plánovať pred implementáciou. Ak napríklad očakávate väčší počet záujemcov o účasť na aktivitách projektu (príjemcov projektu), alebo ak sa bude projekt implementovať v niekoľkých verziách a vy dokážete zorganizovať spoločný nábor, môžete priradenie do skupín uskutočniť náhodným výberom. Takto získate náhodne zvolenú skúšobnú skupinu (ktorú môžete okamžite zapojiť do projektových činností) a kontrolnú skupinu (ľudí, ktorí neboli vybraní pre aktuálny projekt, resp. aktuálne kolo aktivít). Po výbere skupín sa uskutoční základné meranie (a finálne meranie v obidvoch skupinách po ukončení projektu).

Ak si príjemcov Vášho projektu vyberie externá inštitúcia (napr. Úrad práce), je vhodné zistiť zvolené postupy výberu. Ak tento postup umožňuje zvoliť kontrolnú skupinu, alebo porovnávaciu skupinu, v ktorej sa dá zmerať ukazovateľ výstupu projektu, overte si to a naplánujte meranie v tejto skupine približne v rovnakom čase, v akom sa realizuje v hodnotenom projekte.

*Ak je skúšobná skupina alebo kontrolná skupina malá, použije sa štruktúrovaný náhodný výber (namiesto jednoduchého náhodného výberu), aby sa zaistila podobná štruktúra dvoch skupín pomocou znakov, ktoré môžu ovplyvniť zamýšľaný výstup projektu (napr. štruktúra úrovne dosiahnutého vzdelania musí byť rovnaká v kontrolnej a skúšobnej skupine. V opačnom prípade viac vzdelaná skupina môže lepšie napredovať v zručnostiach, ktoré sa majú dosiahnuť v hodnotenom projekte).

Dôležitým aspektom hodnotenia dopadu je kontrola takzvaného **vedľajšieho účinku** (z anglického originálu "**spillover effect**"), čo znamená dopad projektových činností mimo skúšobnej skupiny. Riziko vedľajšieho účinku je tým väčšie, čím väčší je kontakt príjemcov hodnoteného projektu s ľuďmi z kontrolnej alebo porovnávacej skupiny. Ďalším aspektom ovplyvňujúcim rozsah vedľajšieho účinku je úroveň dopytu po riešeníach, ktoré poskytuje hodnotený projekt.



Plánovanie a interpretácia výsledkov hodnotenia dopadu si vyžaduje využitie teórie projektu. Vďaka tomu je možné posúdiť **súlad záverov hodnotenia a projektovej logiky** (zmeny) a **overiť dopad externých faktorov**. Prehodnotenie súladu faktov získaných z hodnotenia projektu a projektovej logiky sa zameriava na zistenie dôkazu, ktorý potvrdí **vzťah príčiny a dôsledku**, ako aj dát, ktoré existenciu tohto vzťahu podporujú. Pri tomto prístupe je včasné plánovanie typu dát, ktoré budú predmetom zberu, kľúčové, aby sme mohli overiť nasledovné:

- vzťah príčiny a dôsledku medzi aktivitami, výstupmi, okamžitými a finálnymi vplyvmi (výstupy, dopady), ktoré tvoria logický model zmeny,
- uskutočnenie ďalších fáz v reťazci príčiny a dôsledku okamžitých účinkov, ktoré vedú k dosiahnutiu výsledkov meraných pomocou koncového ukazovateľa (takzvané míľniky).

Posúdenie vplyvu externých faktorov je založené na podobnom plánovaní a overení vplyvu faktorov zmeny, ktoré sa líšia od faktorov projektových aktivít.

Ak je hodnotený projekt súčasťou nejakého väčšieho programu realizovaného na rôznych miestach alebo prostredníctvom rôznych organizácií, ponúka sa tu možnosť získania porovnateľných dát. Tieto dáta je možné použiť pri hodnotení dopadu v podobe **analyzovania prípadových štúdií**. Ak chceme použiť hodnotenie vytvorené na základe využitia prípadovej štúdie, musíme zozbierať údaje týkajúce sa nielen meraného ukazovateľa výstupu, ale aj údaje o všetkých dôležitých faktoroch, ktoré môžu **ovplyvniť hodnotu** tohto ukazovateľa. Súbor faktorov sa určí na základe projektovej teórie, kde sa zohľadnia rozdielne prvky vplývajúce na plánovanú zmenu. Je dobré vedieť, že pri tomto

modeli môžete použiť údaje o projektoch, ktoré sa i ukazovateľa výstupu, ako aj daný ukazovateľ výstupu implementovali v minulosti. Bez ohľadu na to, odkiaľ analyzované prípady pochádzajú, dôležité je získať vopred definovaný súbor dát. Finálna analýza vychádza z tabuľky, ktorá je zhrnutím dát zo všetkých analyzovaných prípadov. Sú tu uvedené faktory, ktoré môžu ovplyvniť zamýšľanú zmenu

	Jav 1 : Viac ako 50% NEET, ktorí sa zúčastnili projektu, má prácu, alebo sa zúčastňuje vzdelávania, alebo školenia 1 rok po ukončení projektu	Jav 2 : NEET, ktorí sa zúčastnili projektu, mali rozsiahle školenie zamerané na spoločenské kompetencie	Jav 3 : NEET, ktorí sa zúčastnili projektu, mali odborné školenie	Jav 4 : (neprojektový stimul) NEET, ktorí sa zúčastnili projektu, mali hneď po ukončení projektu 6-mesačnú podporu v zamestnaní (pracovný pomer) s pomocou Úradu práce
Prípád 1: Aktuálne hodnotený projekt, jeho výstup je uvedený v 1.stĺpci	1	1	1	1
Prípád 2: Rovnaký projekt, ktorý prebiehal pred 2 rokmi a realizoval ho rovnaký subjekt	1	1	1	0
Prípád 3: Ďalší projekt v rámci rovnakého programu (očakáva sa rovnaký výstup), realizovaný iným subjektom	1	1	0	1
Prípád 4: NEET, ktorí mali podporené zamestnanie, organizované Úradom práce	0	0	1	1

0 – jav sa nevyskytol, 1- jav sa vyskytol



Vyššie uvedená tabuľka uvádza súhrn údajov zo 4 prípadov, kde sa výstup (získanie a udržanie zamestnania, zaradenie v procese vzdelávania alebo školenia 1 rok po ukončení projektu) monitoroval voči 3 faktorom. Dva z nich predstavovali odlišné projektové stimuly (rozsiahle školenie sociálnych kompetencií a odborné školenie), kým tretí bol externý – podpora zamestnania na 6 mesiacov hneď po ukončení projektu zo strany Úradu práce). Z analýzy vyplýva, že rozsiahle školenie spoločenských kompetencií malo za následok zamýšľaný výstup.

Participatívny dizajn je podhodnoteným, avšak veľmi obľúbeným modelom hodnotenia dopadu. Neposkytuje takú spoľahlivosť a presnosť ako experimentálny, alebo kvázi experimentálny model, ani nie je natoľko presvedčivý ako detailná prípadová štúdia, avšak môže byť užitočný, a to hlavne pri projektoch menšieho rozsahu. Pri participatívnom modeli hodnotenia sa zameriavame na vnímanie hodnoteného projektu zo strany účastníkov. Na základe získaných dát sa následne spravuje hodnotenie dopadu projektu. Metóda zberu dát je opäť veľmi dôležitá. Príjemcovia projektu majú totiž tendenciu prispôbiť svoje názory tomu, o čom sa domnievajú, že by hodnotiteľ rád počul, hlavne ak zber dát realizuje niekto z projektového tímu.

- Jedným z príkladov participatívneho modelu hodnotenia sú takzvané „**kontrafaktové**“ situácie (z anglického originálu "Reflexive counterfactuals"). Výhodou tohto modelu je možnosť jeho využitia po ukončení projektu. Na druhej strane je však vystavený skôr vyššie popísanému riziku, takzvanému vplyvu hodnotiteľa. V rámci kontrafaktových situácií príjemcovia porovnávajú svoju aktuálnu situáciu so situáciou, v ktorej boli pred účasťou v projekte. Zároveň popisujú, čo sa zmenilo k lepšiemu a čo k horšiemu. Následne hodnotia príslušný význam konkrétnych prínosov a nákladov a vyberajú tie, ktoré považujú za najdôležitejšie. Pomocou rôznych techník zberu dát je možné pýtať sa na príčiny konkrétnych zmien a tiež zistiť, ktoré boli spôsobené projektom.
- Ďalšou technikou analýzy participatívneho dopadu je **MSC** (z anglického originálu "**Most significant changes**") (Najpodstatnejšie zmeny). Táto technika je založená na generovaní a hlbkovej analýze najvýznamnejších príkladov zmeny v životoch príjemcov projektu. Príklady zmien sú pozorované a zaznamenané rôznymi záujmovými skupinami projektu (vrátane samotných príjemcov). Charakteristiky tejto techniky zberu dát umožňujú jej použitie po ukončení projektu.

Na záver je tiež dôležité uviesť možnosť realizovať **hodnotenie dopadu s využitím štatistických metód**. V tomto prípade je základom analýza korelácie (koexistencie) ukazovateľa výstupu a činností realizovaných v hodnotenom projekte. Tieto analýzy sú realizované na rozsiahlych dátových súboroch, čím sa tento typ hodnotenia stáva málo použiteľný pre organizácie, ktoré zabezpečujú projekty pre relatívne malú skupinu príjemcov.

Viac informácií o hodnotení dopadu je možné nájsť v online kurze (Modul 3).