

PŘÍRUČKA PROGRAMU INICIATIVY SPOLEČENSTVÍ EQUAL

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

Příručka pro plánování, monitorování a hodnocení orientovaná na partnerství, určená facilitátorům rozvojových a mezinárodních partnerství v rámci Iniciativy Společenství EQUAL

Elektronická verze této Příručky je k dispozici na webové stránce Evropské komise pro Iniciativu Společenství EQUAL <http://europa.eu.int/comm/equal>, a dále na oficiálních webových stránkách Iniciativy Společenství EQUAL v ČR www.equalcr.cz

Překlad tohoto textu byl spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České Republiky



Poprvé vydáno v angličtině pod názvem

Partnership Development Toolkit

A partnership oriented planning, monitoring and evaluation guide

for facilitators of EQUAL Development and

Transnational Partnerships,

zveřejněno Generálním ředitelstvím pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti Evropské

komise na oficiálních internetových stránkách Evropské unie „Europa“

<http://www.europa.eu>, © European Communities, 1995–2008

Český překlad: © Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky,

2008

Za překlad zodpovídá výlučně

Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky

ISBN 978-80-86878-78-2

Zaměstnanost a Evropský sociální fond

Zaměstnanost a sociální záležitosti

Evropská komise

Generální ředitelství pro zaměstnanost, sociální záležitosti a rovné příležitosti
Oddělení B4

Rukopis dokončen v září 2005

Obsah

OBSAH.....	5
ÚVOD.....	6
0.1. Role facilitace	7
0.2. Role facilitátora	8
0.3. Projektový cyklus Iniciativy Společenství EQUAL	11
0.4. Řízení projektového cyklu Iniciativy Společenství EQUAL	14
FÁZE PROJEKTOVÉHO CYKLU.....	15
1. FÁZE: PROGRAM.....	15
2. FÁZE: IDENTIFIKACE (AKCE 0 A 1)	18
2.1. Aktéři (stakeholders).....	18
2.2. Posouzení problémů a cílů.....	20
3. FÁZE: FORMULACE (AKCE 0 A 1).....	28
3.1. Příprava logického rámce.....	28
3.2. Sloupec Cíle	30
3.3. Sloupec Předpoklady	33
3.4. Zhodnocení logiky koncepce projektu.....	36
3.5. Sloupec Ukazatele.....	36
3.6. Sloupec Ověření.....	38
3.7. Činnosti, aktivity	38
3.8. Zhodnocení logického rámce	41
3.9. Rámec mainstreamingu.....	42
3.10. Úvahy o hodnocení	46
3.11. Průvodce plánem rozpočtu	47
3.12. Poměrová analýza.....	49
3.13. Smlouva o národní spolupráci (DPA).....	51
4. FÁZE: POSOUZENÍ A SCHVÁLENÍ	52
5. FÁZE: REALIZACE (AKCE 2 A 3)	53
5.1. Úvodní přezkoumání	53
5.2. Příprava podrobného plánu činností.....	54
5.3. Monitorování pokroku	54
6. FÁZE: HODNOCENÍ (AKCE 2 A 3).....	62
6.1. Příprava hodnocení	62
6.2. Zpráva o hodnocení	63
PŘÍLOHY	65
Příloha 1 – Slovníček.....	65
Příloha 2 – Odkazy	67
Příloha 3 – Příprava zadávací dokumentace.....	69

Úvod

Účel této příručky

Tato příručka má sloužit jako praktická pomůcka pro facilitátory, kteří pomáhají rozvojovým partnerstvím (RP) Iniciativy Společenství EQUAL navrhovat, rozvíjet, monitorovat a vyhodnocovat jejich projekty. Obsahuje osvědčené postupy týkající se všech aspektů řízení projektu v kontextu partnerství, doprovázené grafy a ilustracemi. Tato příručka vychází z rozsáhlého průzkumu prvního kola provedeného Komisí a RP a z mezinárodních odborných znalostí v oboru plánování a vyhodnocování projektů s více partnery ve více než 40 zemích.

Tato příručka:

- vysvětluje řízení projektového cyklu a ukazuje, jak jej mohou RP využít při návrhu a realizaci svého projektu i pro nalezení příležitostí pro mainstreaming;
- vysvětluje, jak se buduje logický rámec, který partnerům pomůže prodiskutovat a promyslet všechny důsledky projektu, jež se snaží realizovat;
- spojuje všechny hlavní prvky do jednoduchého plánu a
- vysvětluje některé osvědčené metody řízení projektů v kontextu rozvojových partnerství.

Proč je tato příručka potřebná?

Nedávné analýzy ukazují, že jedním z hlavních důvodů, proč mnohé projekty nesplnily očekávání, jsou nevhodné metody použité pro tvorbu a řízení těchto projektů. Mnohé z těchto metod byly přeneseny ze soukromého a veřejného sektoru, kde byly specificky vytvořeny pro tyto sektory a jejich konkrétní řídicí struktury.

Potřebu vhodných metod řízení projektu podtrhují závěry vyplývající z hodnocení Evropské unie, podle kterých mnohé iniciativy nedosahují dlouhodobých přínosů po skončení životního cyklu financování. Je to způsobeno především špatnou koncepcí projektu, nikoli jeho špatnou realizací. Stále více se zdůrazňuje zásada, podle níž by se zamýšlení příjemci iniciativy měli podílet na její tvorbě a řízení. Mnozí lidé nemají s řízením projektů zkušenosti a účastní se iniciativy jako placení zaměstnanci, dobrovolníci nebo poradci, ale nemají formální vzdělání v potřebných metodách a dovednostech. Tato příručka podporuje rozvoj odborných dovedností.

Tato příručka má pomoci:

- překonávat potíže, které rozvojová partnerství zakusila v prvním kole;
- dostat od počátku všechny partnery do hry;
- vytvořit jednoduchý plán, kterému každý rozumí a může jej používat;
- snížit stres z koordinace pracovního programu partnerství;
- zlepšit aktivity a výsledky RP;
- vyzkoušet a prosadit nové způsoby podpory znevýhodněných skupin;
- splnit aktualizované požadavky Komise (viz směrnice pro druhé kolo Iniciativy Společenství EQUAL, http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/)

Co znamená řízení projektového cyklu pro RP?

Řízení projektového cyklu (ŘPC) je rámec pro pojmenování a vyjasnění problémů a následný návrh, plán, realizaci, monitorování a vyhodnocení projektů, které je mají řešit. Vytváří sdílený a stručný obraz toho, co projekt udělá pro vyřešení konkrétního problému, a je proto ideální pro partnerství

usilující o inovace. Složitý proces, který partnerství musí řídit, rozděluje do menších celků, počínaje rozdělením „projektového cyklu“ na fáze životnosti projektu.

Co je logický rámec?

Logický rámec je specifický nástroj, který se používá v každé fázi projektu a slouží k plánování, monitorování a vyhodnocování projektů v rámci partnerství. Logický rámec přináší sadu praktických nástrojů pro provádění projektů v kontextu partnerství.

Jak probíhá řízení informací?

Tato pomůcka obsahuje řadu šablon pro zaznamenávání, analýzu a měření pokroku. Používají-li se důsledně, vytvoří tyto šablony základ dokumentace pro rozvojová partnerství. Šablony jsou velmi efektivní pro shromažďování údajů v době a na místě, kde vznikají, jako např. na setkáních, seminářích, při týmové práci, pohovorech atd. Standardní formát umožňuje porovnávání a analýzu těchto údajů v celém odvětví nebo pro celou skupinu projektů. Využívání standardních šablon usnadní všem zainteresovaným aktérům naučit se tento formát a informace RP číst, analyzovat a přispívat k nim.

Proč používat tuto metodiku?

Tato metoda poskytuje společný jazyk a sadu nástrojů, které podporují a posilují partnerskou spolupráci. Je vyvinuta specificky pro projekty, jejichž záměrem je dosáhnout dlouhodobě udržitelných řešení vnímaných problémů; bere v úvahu, že zamýšlené příjemce i ostatní zainteresované skupiny je třeba zapojit do všech úrovní plánování, realizace a vyhodnocování. Samotný proces, při němž je tato metodika využívána, představuje součást řešení problému, že lidé mají pocit, že při tvorbě projektu nemají možnost se vyjádřit nebo jim není nasloucháno. Její využití je participativní a dobře funguje, pokud souhrn zainteresovaných skupin plně zastupuje všechny zájmy. Struktura a postup této metody samy o sobě představují poučnou zkušenost; tento proces je nedílnou součástí sociálního začleňování.

Tuto metodu již více než 20 let úspěšně využívají některé významné mezinárodní rozvojové agentury. Od roku 1992 ji používají GŘ I a GŘ VIII (nyní EuropeAid) Evropské komise pro všechny programy vnější pomoci. Od počátku 80. let tuto metodu využívají a rozvíjejí Světová banka, některé agentury OSN, např. britská DFID, americká USAID atd. Nyní představuje společnou řeč v oblasti mezinárodního rozvoje.

Odkazy na další příručky EQUAL

Příručka EQUAL pro mezinárodní spolupráci i příručka EQUAL pro rozvojová partnerství považují RPC za užitečnou metodu pro podporu partnerství i mezinárodní spolupráce.

Vedle příručky pro řízení projektového cyklu pro facilitátory existuje ještě doplňková školicí příručka – Školicí příručka RPC pro facilitátory, doplněná prezentací – která obsahuje postup pro školení facilitátorů RPC krok za krokem.

Všechny příručky najdete na internetových stránkách Iniciativy Společenství EQUAL:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm.

0.1. Role facilitace

Od 60. let je facilitace uznávána jako důležitý způsob, jak vytvořit z jednotlivců a zástupců skupinu nebo tým, který sdílí zkušenosti, učí se něčemu novému, činí rozhodnutí, řeší problémy, plánuje aktivity a urovnává spory. Protože rozvojová partnerství v rámci iniciativy Společenství EQUAL

budou složena z jednotlivých zainteresovaných aktérů a budou muset pracovat v kontextu různých zájmových skupin, existuje silný argument pro použití facilitace jako „pracovní metody“. Příklady zainteresovaných subjektů jsou: ministerstva členských států; tvůrci politik a agentury; znevýhodněné skupiny osob, které jsou z různých důvodů vyloučeny z rovného přístupu na trh práce; nevládní agentury a organizace soukromého sektoru.

V mnoha případech tyto zainteresované subjekty spolu nikdy předtím nepracovaly a budou mít rozdílné zájmy, priority a hodnoty. Z časového omezení programu EQUAL vyplývá, že RP nemohou věnovat příliš mnoho času sladění těchto aktérů a musí se postarat, aby proces budování soudržnosti mezi těmito rozdílnými skupinami byl snadný. Facilitace je velmi dobrý způsob, který pomáhá RP jednotlivé aktéry a partnery spojit.

0.2. Role facilitátora

Projekty Iniciativy Společenství EQUAL jsou určeny lidem, kteří se setkávají se znevýhodněním při hledání zaměstnání, a zaměstnavatelům, pro něž je obtížné určitě lidi zaměstnat. Ústřední myšlenkou Iniciativy Společenství EQUAL je pomáhat nacházet nové cesty, jak dát tyto aktéry dohromady. Jde o to, aby se změnil vztah mezi oběma skupinami, stejně jako vztahy se všemi dalšími zainteresovanými aktéry, a aby se změnily jejich vzájemné postoje a chování. Ty určují jak písemná pravidla (poznatky z výzkumu, návrh projektu, rozvrh práce, pracovní smlouva atd.), tak pravidla nepsaná (osobní dojmy, kulturní přesvědčení, očekávání, co by se mělo stát, osobní zkušenosti atd.). V mnohotvárné, ale přitom inkluzivní společnosti neexistuje jediný způsob, jak se něco dá dělat; je více než jedna pravda a jedna realita.

Účast aktérů (stakeholders) na procesu změny se považuje za nejlepší způsob, jak odstranit bariéry bránící přístupu k práci a zkoumání nových cest organizace práce, které prospějí jak podniku, tak zaměstnancům.

Zainteresovaní aktéři potřebují podporu, aby se hledání nových způsobů práce efektivně účastnili.

Intenzita a úroveň tohoto zapojení bude záviset na kapacitě zainteresovaných aktérů, a právě zde se uplatní role facilitátora. Protože často neexistuje správný či špatný způsob, jak něco dělat, vyjádřené názory jsou z pohledu dotyčného zástupce zpravidla správné. Například: statistika může dokazovat, že je zaměstnáno více lidí než před rokem, ale pokud bylo v zaměstnání propuštěno hodně lidí, jejich pocit je, že nezaměstnanost vzrůstá. Obě skupiny mají pravdu, nezáleží totiž na tom, co se děje, nýbrž na tom, v jakém vztahu je toto dění k danému aktérovi. Facilitátor musí všem zainteresovaným aktérům zprostředkovat pochopení těchto rozdílných realit.

Protože cílem facilitace je vytvářet účast aktérů na procesu RP a jejich projektech, je důležité vědět, že ne všichni aktéři se budou účastnit všech fází procesu stejným způsobem, nebo se stejnou intenzitou. Můžeme hovořit o čtyřech úrovních intenzity (navzájem se nevylučujících):

Pasivní a málo angažovaná účast



Sdílení informací představuje minimální úroveň účasti a často spočívá v tom, že se lidem předávají informace, jde tedy o jednostranný tok informací.

Konzultace znamená, že existuje oboustranný tok informací, tedy dialog. Ten však nemusí vést k přijetí rozhodnutí.

Rozhodování nastává, když účast dosáhne vyšší úrovně a jednotlivci či skupiny (zejména ty, které jsou za normálních okolností vyloučené) se na rozhodování skutečně podílejí. Mají **pravomoc a odpovědnost provést akci**.

Iniciování akce je nejvyšší úrovní účasti, kdy se lidé sami chopí iniciativy k novým činnostem. Něco takového dokládá značnou míru sebedůvěry a posílení společenského postavení.

Aktivní a vysoce angažovaná účast

Úkolem facilitátora není předepsat jednu konkrétní úroveň intenzity, nýbrž pomáhat aktérům, aby si uvědomili, že existují různé míry účasti, které mají různou hodnotu ve vztahu k různým okolnostem. Zainteresovaní aktéři potřebují podporu, aby zvolili takovou úroveň účasti, která je vhodná pro ně i pro daný úkol.

Jak by měl facilitátor pracovat

Facilitátor musí být flexibilní a citlivý, aby dokázal spojit všechny perspektivy a současně neztratil ze zřetele celkový cíl setkání. Facilitátor musí být srdečná osobnost, která umí dávat druhým najevo souhlas a přijetí. Musí mít také sebedůvěru, aby dokázal s účastníky jít kus cesty a podporovat je při dosahování jejich cílů, nikoli aby je soudil a vnucoval jim své představy. Facilitátor naslouchá, co lidé říkají, a pak to pro ně analyzuje a shrnuje, aby setkání šlo kupředu. Znalost tématu není nezbytně nutná, důležitá je znalost skupinových procesů. Facilitátor se soustředí na procesy, zatímco účastníci na obsah.

Účast aktivní, na vysoké úrovni

Facilitátor by měl:

- umožnit účastníkům, aby si navzájem rozuměli jako lidské bytosti a aby chápali své role jako zainteresovaní aktéři,
- podporovat ve skupině rozvoj a používání pravidel, podle kterých její členové spolupracují,
- usnadňovat plánování a procesy vedoucí k rozhodování,
- obratně řešit neshody,
- podporovat aktéry v jejich aspiraci dosáhnout cílů, jež si stanovili.

Struktura facilitačního setkání

Získejte od RP jasné prohlášení ohledně **záměru** facilitace; ať RP písemně sdělí: co od setkání potřebují; kdo je pozván a proč; jak dlouho by mělo trvat; a jaký výsledek je požadován, tj. rozhodnutí, seznam akcí, přijetí plánů apod.

Příprava facilitace zahrnuje rozhodnutí o metodách a nástrojích, které budou použity, o programu a o pravidlech, která mají být uplatňována. Facilitátor by měl vědět, kdo přijde a proč, co očekávají účastníci, jak vypadá místo konání a jaké budou potřeba zdroje. Facilitátor by měl navrhnout program setkání s vyznačením cílů, data, času a seznamu účastníků. Součástí programu může být

použití šablon RPC, s jejichž pomocí je možné obsah podrobněji popsat. Dále může být uveden čas vyhrazený na každý bod programu a popis požadovaných prostorů a potřebných zdrojů.

Vedení setkání znamená, že facilitátor se musí ujistit, že účastníci vědí, proč přišli, a pomoci jim, aby se soustředili na úkol, který se má řešit. Úkolem facilitátora je zajistit, aby se účastníci cítili uvolněně a byli schopni se na práci podílet. Tomu může napomoci diskuse o terminologii Iniciativy Společenství EQUAL, aby bylo potvrzeno, že používané výrazy jsou účastníkům jasné a že si je dovedou dát do souvislosti se svým pracovním prostředím. Pokud existují nějaká specifická pravidla, měla by být dodržována, stejně jako obecná pravidla, jako například dodržování času.

Při vlastním setkání je úkolem facilitátora účastníky spojit, udržet jejich soustředění na program a přitom umožnit malá tématická odbočení, ujistit se, že mají pocit, že jsou schopni se účastnit, včas skončit a jasně shrnout výsledky. Účastníci mohou použít šablony RPC a psát si do nich poznámky o výsledcích setkání, buď jednotlivě nebo ve skupinkách. To poslouží k zapamatování lekce i jako osobní poznámky.

Závěr setkání je klíčem k dobré facilitaci. Facilitátor si musí pamatovat, co se během setkání odehrálo, a musí být schopen to shrnout. Někdy je nutné v rámci takového shrnutí analyzovat příspěvky, které zazněly. Snažte se při shrnutí používat stejná slova a pojmy jako účastníci a ujistěte se, že zmiňujete všechny důležité body.

Pokud byla učiněna nějaká rozhodnutí, musejí být ujasněna. Je-li nutná další akce, je důležité ujistit se, že je vše jasné ohledně otázek „kdo, co, jak a kdy“. Zajistěte, aby bylo na konci dostatek času na vyřešení těchto bodů. Pokud byly používány šablony, každý účastník má vlastní záznam toho, co se odehrálo.

Jako facilitátor se máte stále čemu učit, proto je užitečné provést nějaké posouzení nebo vyhodnocení setkání. Může mít formu písemných otázek, společného posouzení nebo krátké diskuse na téma, co se osvědčilo a co nikoliv. Ptejte se na náměty, jak by se mohlo setkání příště zlepšit.

Další informace a základy facilitace najdete na internetových stránkách Mezinárodní asociace facilitátorů (International Association of Facilitators, www.iaf-world.org).

1. Cíl

Uvědomte si, jaký je cíl facilitace. Je cílem:

- změna chování?
- informace o srovnatelných procesech a zkušenostech jiných skupin?
- podnícení kreativního myšlení?
- shromažďování a třídění informací?
- analýza informací?
- tvorba rozhodnutí?

3. Vedení

Mluvte jasně, začněte programem, naslouchejte a buďte flexibilní, udržujte soustředění na téma, ale nevyklučujte, spojíte účastníky a ujistěte se, že všichni mají příležitost říci, co si myslí.

- Nemluvte déle než jednu třetinu času
- Ujistěte se, že účastníci mají příležitost v rozhovoru nahlas přemýšlet o tom, co jim říkáte (aby tomu lépe porozuměli)
- Dejte jim příležitost vyzkoušet si metodiku
- Respektujte, co vám účastníci řeknou, zvláště ti, kteří s vámi nesouhlasí
- Poctivě přiznejte, kde jsou omezení vašich znalostí a zkušeností

2. Příprava

Na vedení facilitace se dobře připravte a uvědomte si, kdo přijde a jaký očekává cíl:

- kdo jsou účastníci?
- jsou zřetelná jejich očekávání?
- znají se navzájem?
- vytvořte pro ně vhodný program
- kdy by se setkání mělo konat a který čas dne/týdne/měsíce/roku účastníkům vyhovuje?
- kde a jaký typ místa setkání je nejvhodnější?

4. Závěr

Zapamatujte si, co bylo řečeno, proveďte shrnutí a podporujte potřebné pokračování.

- Zajistěte, aby setkání skončilo jasným shrnutím toho, co se odehrálo, případně aby pro další akce byly vyjasněny odpovědi na otázky: kdo, co, jak, kdy a kde
- Ujasněte si, zda, popřípadě jak můžete po skončení setkání dále pomáhat
- Získejte názory účastníků na setkání
- Poučte se ze svých chyb a pracujte na tom, abyste je neopakovali; stále hledejte cesty, jak to dělat lépe

0.3. Projektový cyklus Iniciativy Společenství EQUAL

Projektový cyklus Iniciativy Společenství EQUAL je rámec pro návrh, plánování, realizaci, monitorování a vyhodnocování projektů v rámci rozvojových partnerství Iniciativy Společenství EQUAL. Vytváří kontext pro přijímání rozhodnutí a řízení aktivit. Projektový cyklus dělí projekty v rámci RP po dobu jejich životnosti na řadu fází a definuje vazby mezi nimi.

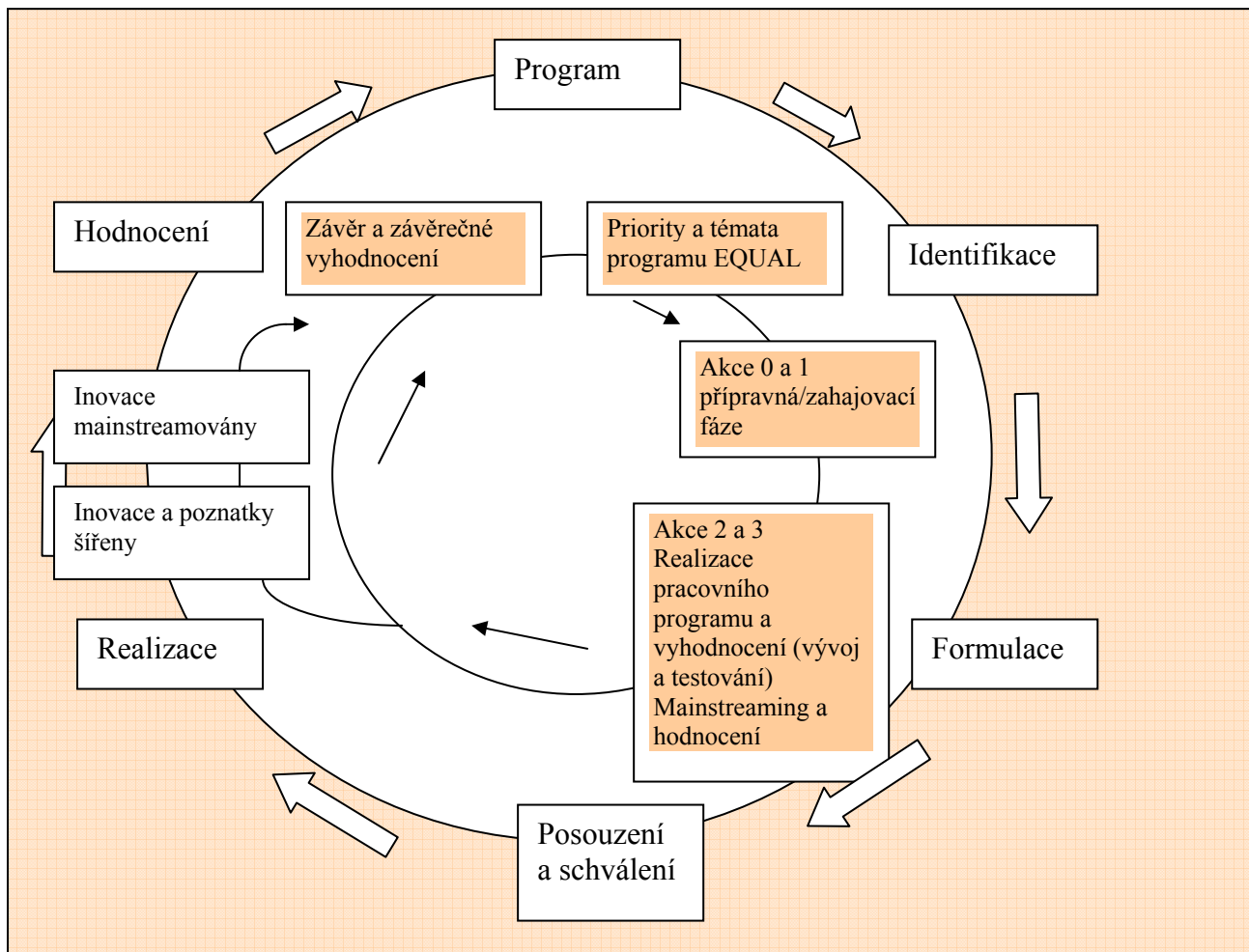
Projektový cyklus má tradičně šest fází, které jsou na obrázku níže popsány ve vnějším kruhu. V rámci Iniciativy Společenství EQUAL jsou však tyto fáze poněkud odlišné a jsou popsány ve vnitřním kruhu.

Projekty jsou řízeny v jednotlivých fázích od počátečního programového rámce až po závěrečné vyhodnocení. Tato metoda nepředstavuje jediný proces, nýbrž řadu integrovaných etap, které jsou navrženy tak, aby bylo zajištěno, že otázky jsou řešeny systematicky; každá fáze má vazbu na

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

předchozí fázi a vede k následující. Koncepce projektu (a kontext, ve kterém se odehrává) je tak díky tomuto systému jasná a přehledná, a tak umožňuje rozvojovým partnerstvím lepší řízení.

Následující diagram ilustruje tradiční projektový cyklus ve vnějším kruhu a upravený projektový cyklus ve vnitřním kruhu.



Příručka pro řízení rozvojových partnerství

Cyklus začíná cíli politiky daného programu. V Akci 0 (přípravná fáze) je popsán prvotní problém a vytvoří se prvotní základní partnerství pro vývoj první žádosti o podporu.

Je-li první žádost úspěšná, je financována Akce 1 (zahájení) pro rozvoj RP a jeho mezinárodní složky a podrobný plán a návrh inovačních aktivit. Jeho vyvrcholením je smlouva o národní spolupráci (DPA – Development Partnership Agreement), která obsahuje rovněž podrobnosti týkající se mezinárodní spolupráce (to odpovídá tradičním fázím identifikace a formulace).

Podrobný plán a návrh pak musejí posoudit příslušné orgány. Jsou-li přijatelné, RP obdrží potvrzení o financování. Hlavní rozdíl oproti tradičnímu projektovému cyklu spočívá v tom, že v rámci Iniciativy Společenství EQUAL existuje nejprve velmi elementární fáze identifikace/formulace v podobě Akce 0, která je vyhodnocena a umožňuje přístup k financování hlubší identifikace a formulace (Akce 1), která vede k dalšímu hodnocení, jež otevírá financování Akce 2 (vývoj a testování nového řešení). Pro tento způsob fungování Iniciativy Společenství EQUAL jsou dobré důvody, neboť vzhledem k její inovační povaze není obvykle hned od počátku jasné, jak přesně daný problém zní nebo jak se má řešit.

Dalším rozdílem je, že v rámci Iniciativy Společenství EQUAL jsou partnerství odpovědná za společnou realizaci svých projektů. Jedno RP může provádět řadu různých projektů, které všechny koordinovaně přispívají k dosažení společného výsledku.

Akce 2 je hlavní realizační fází domácích a mezinárodních činností. Během této fáze se RP dále rozvíjejí, zkoušejí nové přístupy pro řešení diskriminace a nerovností na trhu práce a spolupracují s rozvojovými partnerstvími v jiných členských státech při sdílení poznatků a chápání diskriminace a nerovností.

Během Akce 3, která je souběžná s Akcí 2, se rozvojová partnerství zapojují do tematických sítí, šíření osvědčených postupů a vyvíjení vlivu na politiku. RP identifikují ty výsledky svých činností, které mají největší potenciál ovlivnit obecnou politiku a praxi, a potenciální příjemce těchto výsledků. V této fázi RP šíří a prosazují výstupy a inovace.

Tato metoda poskytuje strukturu, v jejímž rámci se mohou různí aktéři zapojit a činit rozhodnutí v každé fázi cyklu. Jejich zapojení je klíčově důležité pro dobré řízení projektu. Zkušenosti ukazují, že příliš mnoho rozhodnutí o projektech je přijímáno bez dostatečné účasti znevýhodněných osob a dalších zainteresovaných skupin a bez potřebných informací. Smyslem projektového cyklu je zajistit, aby zainteresovaní aktéři rozhodovali v každé fázi a aby tato rozhodnutí byla založena na relevantních a dostatečných informacích. Proto je jeho součástí provádění aktivit, shromažďování informací a analýza nálezů, dříve než je rozhodnuto, zda má práce pokračovat, projekt má být ukončen nebo se má přikročit k další fázi.

Osoby odpovědné za koncepci projektu jsou nuceny zaměřit se na skutečné potřeby znevýhodněných osob tím, že je vyžadováno podrobné hodnocení stávající situace. Od samého počátku jsou do koncepce projektu zabudovány prvky zajišťující jeho udržitelnost. O projektu můžeme říci, že je dlouhodobě udržitelný, jestliže jeho přínos pro znevýhodněné osoby bude pokračovat i po ukončení období financování. Iniciativa Společenství EQUAL se spíše než na trvalé přínosy na úrovni RP zaměřuje na začleňování získaných poznatků, čímž zajišťuje, aby byl trvalý přínos důsledkem změn v hlavním proudu poskytování služeb znevýhodněným osobám.

Během životního cyklu projektů RP vzniká množství dokumentů, počínaje analýzou původního problému až po DPA, monitorovací zprávy a závěrečné vyhodnocení. Tyto dokumenty představují hlavní vazbu při postupu projektů RP z jedné fáze do druhé a sdělují, co bylo provedeno, kdo se

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

toho účastnil a jaká byla učiněna rozhodnutí. Jsou-li tyto dokumenty stylově, obsahově a zaměřením nekonzistentní, stávají se výlučnými a nebudou přístupné pro znevýhodněné osoby a mnohé další zainteresované aktéry.

Otázky zaznamenané v dokumentech jsou v každé fázi projektového cyklu zkoumány a případně upravovány a pak přecházejí do další fáze. Díky tomuto systému je koncepce projektu a kontext, ve kterém se odehrává, jasný a přehledný a je umožněno lepší monitorování a vyhodnocování.

0.4. Řízení projektového cyklu Iniciativy Společenství EQUAL

Cyklus od programové fáze až po závěrečné vyhodnocení trvá 2 až 3 roky podle konkrétního členského státu a zapojuje se do něj mnoho různých osob a organizací (aktérů). Z toho plyne, že často neexistuje jedno celkové řízení všech šesti fází projektu od počátku až do konce; v různých fázích jsou zapojeni různí aktéři. Komunikaci mezi jednotlivými etapami usnadňují standardní a neměnné formáty dokumentů, které se používají po celou dobu životnosti projektu.

V každé fázi je dobré řízení závislé na účasti správných aktérů tak, aby se na projektu opravdu podíleli. Proto je jeho součástí provádění aktivit, shromažďování informací, analýza nálezů a přijímání rozhodnutí, dříve než je rozhodnuto, zda má práce pokračovat, projekt má být ukončen nebo se má přikročit k další fázi.

Fáze projektového cyklu

1. fáze: Program

Rozdělení projektového cyklu na fáze představuje základ pro efektivní přípravu, realizaci a vyhodnocení projektu v rámci RP. Cyklus poskytuje rozvojovým partnerstvím strukturu pro řízení projektů. V každé fázi probíhá shromažďování informací a dochází k rozhodování buď o pokračování, nebo zastavení projektu. Jakmile projekt přestane být relevantní, měl by být zásadně změněn nebo zastaven. Zastavení projektu, který nedosahuje plánovaných cílů, v kterékoli fázi cyklu není selháním, nýbrž projevem dobrého řízení.

V první fázi (program) je vydána výzva k podávání prvotních nabídek základních partnerství na koncepci a testování inovačních způsobů překonávání nerovností na trhu práce v souladu s prioritami a tématy programu.

Pořadí činností

- Popis problému, který existuje v rámci stávajících mechanismů pro začleňování znevýhodněných osob na trh práce
- Identifikace malého počtu potenciálních partnerů z členského státu
- Identifikace potenciálního mezinárodního partnera z jiných členských států
- Zpracování problémové oblasti do formy prvotního návrhu pro další akci v rámci Iniciativy Společenství EQUAL pomocí financování Akce 1

Co je program a co je projekt?

Programy a projekty jsou krátkodobé intervence, které mají přinést dlouhodobé přínosy. Jejich cílem je proměnit stávající negativní situaci v pozitivní. Programy a projekty jsou obecně iniciovány, aby:

- zavedly lepší služby,
- změnily chování poskytovatelů a/nebo uživatelů služeb,
- ovlivnily tvůrce politik a legislativy.

Program Iniciativy Společenství EQUAL

Tento program je financován z Evropského sociálního fondu. Je to iniciativa, která rozvíjí, testuje a propaguje nové způsoby boje proti všem formám diskriminace a nerovností na trhu práce, jak pro osoby pracující, tak pro ty, které si práci hledají. Jejím důležitým prvkem je mezinárodní spolupráce. Program podporuje určené tématické oblasti v rámci čtyř pilířů Evropské strategie zaměstnanosti a dále oblast pomoci žadatelů o azyl.

Tématické oblasti jsou definovány takto:

1. Zaměstnatelnost
2. Podnikání
3. Adaptabilita
4. Rovné příležitosti
5. Sociální a profesní integrace žadatelů o azyl

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

Program časem přinese rozvoj osvědčených postupů, které mohou zlepšit vliv na politiku, legislativu a praxi. Programy vyjednávají členské státy s Evropskou komisí. Při jednání jsou specifikovány dohodnuté priority, jež členský stát a Evropská komise považují v rámci parametrů programu za důležité.

Rozvojová partnerství programu EQUAL a jejich projekty

Iniciativa Společenství EQUAL financuje aktivity realizované partnery, kteří tvoří rozvojová partnerství (RP). Každé rozvojové partnerství se věnuje jedné tematické oblasti dle vlastního výběru.

Rozvojová partnerství se vytvářejí za účelem vytváření a řízení projektů; větší důraz než na *projekty samotné* je kladen na jejich *společné řízení*. Projekty jsou definovány jako koordinovaná tvorba „inovačních řešení problémů na trhu práce“. Všechny projekty jsou proto navrhovány a prováděny za účelem získání zkušeností a testování nových myšlenek a způsobů práce.

Projekt je souhrn činností navržených tak, aby dosáhly cíle stanoveného na základě pojmenovaného problému, který se nachází v rámci parametrů programu. Projekt propojuje politickou iniciativu programu na vyšší úrovni a konkrétní problémy, jimž čelí určitá znevýhodněná skupina v každodenním životě.

Projekty musejí být v souladu s řadou zásad:

- Zajistit, že dané činnosti přinášejí prospěch především skupinám vystaveným hlavním formám diskriminace a nerovnosti v rámci dané tematické oblasti.
- Zajistit, že podpora rovných příležitostí mužů a žen je nedílnou součástí všech tematických oblastí.
- Respektovat ideál zlepšování nabídky a poptávky po kvalitních a perspektivních pracovních místech a povzbuzovat k efektivnímu využívání stávajících mechanismů (například mechanismů existujících v rámci sociálního dialogu) za účelem zlepšení povědomí o faktorech, které vedou k diskriminaci, nerovnosti a vyloučení v kontextu trhu práce.

Devět tematických oblastí programu EQUAL

Zaměstnatelnost

Téma A

Usnadňování přístupu a návratu na trh práce pro osoby obtížně integrovatelné nebo znovu integrovatelné na trh práce, který musí být otevřený pro všechny.

Téma B

Příležitosti k podpoře potenciálu **etnických menšin** ve světě práce.

Podnikání

Téma C

Otevírání procesu **zakládání podniků** vůči všem, prostřednictvím poskytování nástrojů potřebných pro zakládání podniků a pro identifikaci a využívání nových příležitostí pro rozvoj zaměstnanosti v městských a venkovských oblastech.

Téma D

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

Posilování **sociální ekonomiky** (třetího sektoru), zejména komunitních služeb se zaměřením na zvyšování kvality práce.

Adaptabilita

Téma E

Podpora **celoživotního vzdělávání a inkluzivních postupů** směřujících k zaměstnávání a udržení osob ohrožených diskriminací a nerovnostmi na trhu práce.

Téma F

Podpora **adaptability podniků a zaměstnanců** na strukturální hospodářské změny a na využívání informačních a dalších nových technologií.

Rovné příležitosti

Téma G

Sladování rodinného a pracovního života a opětovná integrace mužů a žen, kteří opustili trh práce, prostřednictvím rozvoje flexibilnějších a účinnějších forem organizace práce a podpůrných služeb.

Téma H

Podpora **rovných příležitostí mužů a žen** na trhu práce, snižování rozdílů mezi uplatňováním mužů a žen a podpora desegregace práce.

Žadatelé o azyl

Téma I

Pomoc **žadatelům o azyl** v jejich integraci. Podle oficiálního postavení žadatele o azyl – což je mimořádně složitá záležitost, která se v různých členských státech upravuje odlišně – může být poskytnuta pomoc pro nové způsoby usnadňování přístupu na trh práce nebo pro poskytování školení neúspěšným žadatelům o azyl před jejich odchodem ze země.

2. fáze: Identifikace (Akce 0 a 1)

Identifikační fáze definuje problém(y), aktéry a identifikuje řadu možných řešení. Provádí se během Akce 0 a měla by být revidována v Akci 1, aby bylo potvrzeno, že stále platí.

Měl by vzniknout základní tým čítající 3–6 osob představujících malý výběr aktérů, kteří sami musejí co nejvíce reprezentovat různé zájmové skupiny, jichž se daný problém nebo projekt týká. Úkolem tohoto základního týmu je vést a rozvíjet RP a jeho projekty během všech akcí a pomáhat při monitorování a vyhodnocování. Dále bude mít za úkol oslovit ostatní zainteresované aktéry a ve vhodné dobu v průběhu projektového cyklu je zapojit do aktivit.

Mezi dalšími subjekty, které by se měly kromě základního týmu zapojit, by měli být jak aktéři, kteří problém cítí, tak ti, kdo ho způsobují, a ostatní, jichž se týká konkrétní probíraná oblast.

Na konci této fáze by měl existovat jasný seznam zainteresovaných subjektů (aktérů), pochopení problémů, které se mají řešit, a strategické cíle, které budou hodnoceny, přičemž vhodná varianta bude převedena do následující formulační fáze.

Pořadí činností

- Vyjasnit hlavní zájmovou oblast
- Provést analýzu aktérů
- Uspořádat seminář a provést posouzení problémů a cílů
- Určit přijatelné prioritní varianty
- Vyhodnotit prioritní varianty
- Vyjmenovat relevantní stávající iniciativy/projekty

Kdo by se měl účastnit?

Všichni partneři, znevýhodněné osoby, mainstreamové organizace (tj. potencionální uživatelé projektových výstupů) a ostatní subjekty relevantní pro problémovou oblast.

CVIČENÍ	Záznamy
1. Analýza aktérů	Vzor 1 – Záznam o aktérech
2. Posouzení problémů a cílů	Vzor 2 – Záznam problémů a cílů
3. Prioritní varianty	

2.1. Aktéři (stakeholders)

Správně naplánovaný projekt, který reaguje na reálné potřeby zamýšlených příjemců („znevýhodněné osoby“), nemůže dosáhnout svého cíle bez úplného a přesného posouzení stávající situace. Pro správné posouzení je velmi důležité, aby byly do jediného obrazu reality zakomponovány jak statistické údaje, tak vnímání jednotlivců nebo skupin, ačkoli představují odlišné reality. V prvním kroku musejí být všichni relevantní aktéři identifikováni, rozříděni do skupin a zapojeni, aby mohlo být zahájeno budování společné shody na tom, v čem spočívá problém a jaké je přijatelné řešení.

Aktéři (stakeholders) jsou definováni jako skupiny osob, jednotlivci, instituce, podniky nebo vládní orgány, které mohou mít vztah k RP. Aktéři mají různé role a odpovědnosti, různý přístup ke zdrojům a kontrolu nad nimi a hrají také odlišnou roli v rozhodovacím procesu. Nerovnosti mezi aktéry mohou bránit rozvoji adekvátních řešení problémů na trhu práce. Pokud se tyto otázky

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

vhodně neřeší, mohou narušit účinnost a udržitelnost aktivit a výsledků RP. Rozdíly a nerovnosti musejí být při rozvoji RP analyzovány a zohledněny.

Rozdělení aktérů do skupin

Jakmile jsou všichni aktéři účastníci se RP identifikováni, měli by být rozděleni do primárních, sekundárních a terciárních skupin. Pak začne být jasné, jak a kdy by měl být dotyčný aktér zapojen. Z hodnocení rozvojových partnerství programu EQUAL je zřejmé, že účast aktérů má zásadní význam pro úspěšný návrh a realizaci projektů RP. Doporučujeme, aby se sešel tým reprezentativních partnerů, který by provedl rozdělení a analýzu aktérů RP.

Jedna možnost takového rozdělení aktérů do skupin vypadá takto (existuje mnoho různých způsobů):

- **Primární aktéři** jsou ti, jejichž zájmy se nacházejí v centru projektu. Jsou mezi nimi potenciální obecní poskytovatelé a znevýhodněné osoby, které zakoušejí problém, jenž se projekt snaží vyřešit, a jsou zpravidla uživateli služeb.
- **Sekundární aktéři** se musejí zapojit, pokud má RP dosáhnout svých cílů. Do této skupiny mohou patřit statutární organizace (například ministerstva), dobrovolné skupiny, organizace soukromého sektoru atd. Od těchto aktérů bude přicházet hlavní podpora a právě mezi nimi lze zpravidla najít hlavní partnery RP.
- **Terciární aktéři** nemusejí být na počátku příliš aktivně zapojeni, ale mohou hrát důležitou roli při mainstreamingu. Patří mezi ně např. tvůrci politik, odborníci a další organizace, které pracují s obdobnými skupinami klientů. Terciární aktéři mohou v průběhu projektu postupovat v hierarchii skupin, když poroste jejich význam a relevance v souvislosti s tím, jak iniciativa dozrává a její poznatky se mají uplatňovat v praxi.

Analýza aktérů

Jakmile byli aktéři identifikováni a rozděleni do skupin, měla by být provedena analýza toho, jak se mohou chovat a jak mohou být zapojeni. Dále je uveden seznam analytických otázek, které mohou týmu pomoci zvážit, jak a kdy by měli být příslušní aktéři zapojeni a kteří z nich mohou nejvíce přispět a nejvíce získat ze své účasti na potenciálním projektu.

Analýza aktérů

- Jaké **očekávání** mají aktéři vůči RP (vnímání problému a jeho řešení)?
- Jaký **přínos** aktéři pravděpodobně získají?
- Jaké **zdroje** může aktér do RP přinést? Jaký má **mandát**?
- Jaké má aktér **zájmy**, které mohou být **v rozporu** s RP?
- Jak aktér **vnímá ostatní** skupiny aktérů? (např. existuje z minulosti známá animozita mezi určitými aktéry?)
- Co ještě si aktéři myslí, že by **RP mělo či nemělo dělat**?

Záznam o aktérech

Výsledky rozdělení a analýzy aktérů by měly být zaznamenány v jasném formátu, který lze monitorovat, aktualizovat a přehodnocovat v průběhu životnosti projektu. K záznamu těchto informací slouží Vzor 1 – Záznam o aktérech.

Všechny další kroky v rozvoji projektu by se měly vztahovat k tomuto Záznamu o aktérech. Vždy při návrhu, monitorování nebo vyhodnocování projektu by měl být brán Záznam znovu v úvahu, protože okolnosti týkající se aktérů se v čase mění a mění se také jejich vztah k projektu. Sloupec Monitorování v Záznamu o aktérech sleduje, jak se aktéři v projektu angažují. Tyto informace ukazují, odkud přichází podpora, kde jsou překážky, které skupiny je obtížné oslovit, jaký způsob

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

komunikace nejlépe funguje pro různé skupiny, jak různé skupiny aktérů reagovaly na různé způsoby práce a jak nejlépe navrhnout dobré pracovní vztahy s aktéry v budoucích projektech.

Vzor 1 – Záznam o aktérech

Analýzu aktérů ve světle pojmenovaného problému by měl provádět základní tým. Poté by měl základní tým zapsat aktéry do tabulky podle Vzorů 1 a rozeslat jej všem známým aktérům, aby k němu vyjádřili své poznámky a připomínky.

Vzor 1 – Záznam o aktérech

Kdo	Plán				Skutečnost			
	Proč je zapojen?	Jak je zapojen?	Kdy je zapojen?	Monitoring Jak byli zapojeni?	Proč je zapojen?	Jak je zapojen?	Kdy je zapojen?	Monitoring Jak byli zapojeni?
Primární aktéři								
Sekundární aktéři								
Terciární aktéři								

Základní tým by měl záznam o analýze aktérů pravidelně kontrolovat a podle potřeby aktualizovat, aby zajistil, že všichni aktéři budou ve správný čas pozváni k účasti na RP.

Typický program diskuse o aktérech:

- Úvodní rozhovor o hlavním problému – asi 10 min.
- Rozdělení všech relevantních aktérů do skupin – 30 až 45 min.
- Analýza jejich vztahu k problému – 30 až 45 min.
- Kategorizace a vyplnění Záznamu o aktérech – 0 až 45 min.

2.2. Posouzení problémů a cílů

Hlavní důvody pro provedení posouzení problémů a cílů jsou tyto:

- otevřeně a poctivě oslovit různé aktéry, aby se osobně mohli snadno účastnit práce ve skupině,
- identifikovat a analyzovat všechny otázky související s daným hlavním problémem,
- dosáhnout sdíleného postoje („přivlastnění“) ohledně důvodů vytvoření RP,
- poskytnout odůvodnění rozvoje RP,
- identifikovat partnery a budovat partnerství.

Posouzení problémů a cílů je jednorázová činnost, která může trvat jednu až tři hodiny, podle míry podrobnosti, která je považována za potřebnou. Důležitost této činnosti spočívá v tom, že je osloveno co nejvíce aktérů a jsou zaznamenány jejich obavy, dojmy, poznatky a nápady týkající se

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

podstaty problému a přijatelných řešení. Důraz je zde kladen méně na detaily a více na zapojení aktérů a vytváření společného pocitu vlastnictví problému a přístupu k jeho řešení.

Zahájíme-li otázkou „v čem je problém?“, výhodou je, že každý se může zapojit. Slovo „problém“ je srozumitelné a každý od dítěte až po zkušeného vedoucího může popsat, jak problém vidí. Je to otázka, která vtahuje aktéry do dění.

K účasti na této aktivitě by měli být pozváni předem identifikovaní primární a sekundární aktéři. Výsledky jsou lepší, pokud facilitátor tohoto semináře se neúčastní vlastní diskuse na dané téma, nýbrž pouze pomáhá proces usnadnit.

Posouzení problémů

Účelem posouzení problémů, které tvoří první část této činnosti, je problémy popsat a spojit dojmy různých lidí do jedné skupiny souvisejících problémů, na níž se všichni shodnou. Žádný problém neexistuje izolovaně; vždy je součástí řetězce příčin a následků. Jestliže problém špatně popíšeme, bude špatné i řešení: proto musejí být problémy popisovány konkrétně a s důrazem na fakta, nikoli obecnými a vágními pojmy. Problém je *negativní situace existující v současnosti* a neměl by se zaměřovat s *neexistencí žádoucí situace v budoucnosti*. Například *negativní situace existující v současnosti* může být, že „osoba nemá potřebnou kvalifikaci, aby našla práci“. *Neexistence žádoucí situace v budoucnosti* může být popsána tak, že „nekvalifikovaná osoba musí být vyškolená na určitou úroveň, aby dosáhla kvalifikace.“ První výrok popisuje reálnou situaci, kterou pocítují nezaměstnaní i zaměstnavatelé a která může realisticky nastat, zatímco druhá situace může být žádoucí, ale nemusí být nutně řešením daného problému, vyžadovala by mnohem více času a úsilí a závisí na mnoha předpokladech spojených s vysokým rizikem.

Při provádění posouzení problémů a cílů je třeba dát do rovnováhy úroveň podrobností, kterými se chcete zabývat, s potřebou, aby byli účastníci plně zapojeni. Příliš mnoho detailů může způsobit, že někteří účastníci se stáhnou a přestanou mít podíl na této aktivitě i na dosažených závěrech. Facilitátor musí tuto rovnováhu mezi mírou podrobnosti a zachováním aktivní účasti udržovat. Později, při přenášení cílů do fáze tvorby projektu, se lze tématu věnovat podrobněji.

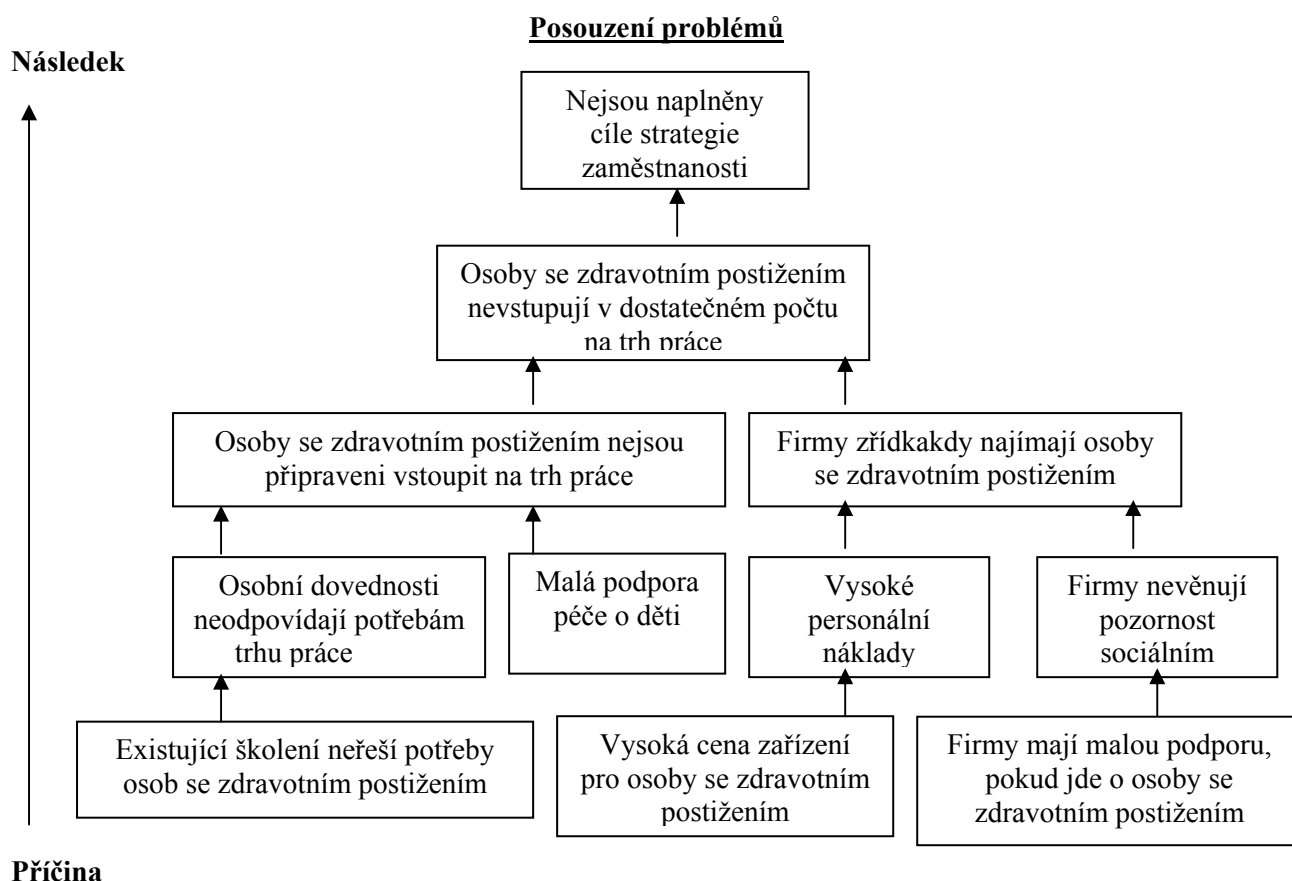
Jak provést posouzení problémů

- Před zahájením semináře musí být identifikován obecný problém nebo důvod, proč se daným tématem zabýváme.
- Při semináři byste měli s účastníky o obecném problému diskutovat a vyjasnit jej, aby bylo vidět, jak se vztahuje k prioritám a tématům, například nezaměstnanost v určité konkrétní věkové nebo genderové skupině.
- Jakmile jste si problém ujasnili, napište jej na kartu a umístěte doprostřed na stěnu.
- Dejte všem účastníkům karty stejné barvy (žluté), aby na ně napsali své nápady týkající se souvisejících problémů, které buď hlavní problém způsobují, nebo jsou jeho důsledkem. V každé skupině se stane, že různí lidé budou nahlížet na stejný problém různým způsobem, a proto povzbuzujte každého přítomného, aby řekl, co si myslí. Při této aktivitě mají zaznít všechny různé pohledy a dojmy, které musíte vzít v úvahu, protože tvoří základ pro pochopení celého problému. Snažte se nepoužívat výrazů „nedostatek (něčeho)“ – snažte se popsat problém tím, jak se dotýká lidí. Používejte stručné věty. Například místo „nedostatek kvalifikace“ popište problém podrobněji jako „současná kvalifikace neodpovídá potřebám zaměstnavatelů“. Jestliže je obtížné vyjádřit problém konkrétně, snažte se přidat k problému specifickou cílovou skupinu a tím jej učinit konkrétním.
- Vedoucí semináře pak umístí všechny karty na stěnu pod nebo nad kartu s problémem a vytvoří tak hierarchii příčin a následků. Příčina bude umístěna níž, následek o úroveň výš. Pokud nejde

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

ani o příčinu, ani o následek, bude karta umístěna na stejné úrovni, kde může vytvořit základ nového sloupce příčin nebo následků.

- Vedoucí semináře by pak měl vytvořit různé svislé sloupce příčinných a následných problémů tím, že je rozdělí podle různých cílových skupin nebo technických oblastí.
- Aktivita končí, jakmile to, co je na vrcholu řetězce, může být rovněž umístěno jako hlavní příčina zcela dole. Odhalí se tak nepřetržitý negativní cyklus příčin a následků. V této fázi byste měli potvrdit, že původní problém zůstává tím hlavním. Znovu projděte hierarchie a snažte se vytvořit jasné vztahy příčin a následků. Teprve pak přejděte k druhé části aktivity.



Jestliže například původní problém zní: „Osoby se zdravotním postižením nevstupují v dostatečném počtu na trh práce“, příčinou by mohlo být, že „firmy zřídka nájímají osoby se zdravotním postižením“, a důsledkem, že „nejsou naplněny cíle strategie zaměstnanosti“. Jiný problém je, že „osoby se zdravotním postižením nejsou připraveni vstoupit na trh práce“, což není ani příčinou, ani důsledkem toho, že „firmy zřídka nájímají osoby se zdravotním postižením“, ale je to příčinou toho, že „osoby se zdravotním postižením nevstupují v dostatečném počtu na trh práce“. Tento problém tedy stranou vytváří vlastní sloupec nových problémů. Počet těchto svislých sloupců problémů může být libovolný.

Jestliže je v posouzení problémů mnoho svislých sloupců, problém bývá zpravidla velmi složitý. Jestliže zjistíte, že svislé sloupce obsahují málo problémů, můžete předpokládat, že přítomná skupina aktérů není s diskutovanou oblastí příliš obeznámena, a možná bude nutné pozvat další aktéry. Při revizi tohoto posouzení problémů se může objevit jiný klíčový problém, ale to nic nemění na platnosti tohoto posouzení. Diskuse o problému samotném je důležitá a může vést k lepšímu pochopení otázek, které s ním souvisejí.

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

Posouzení cílů

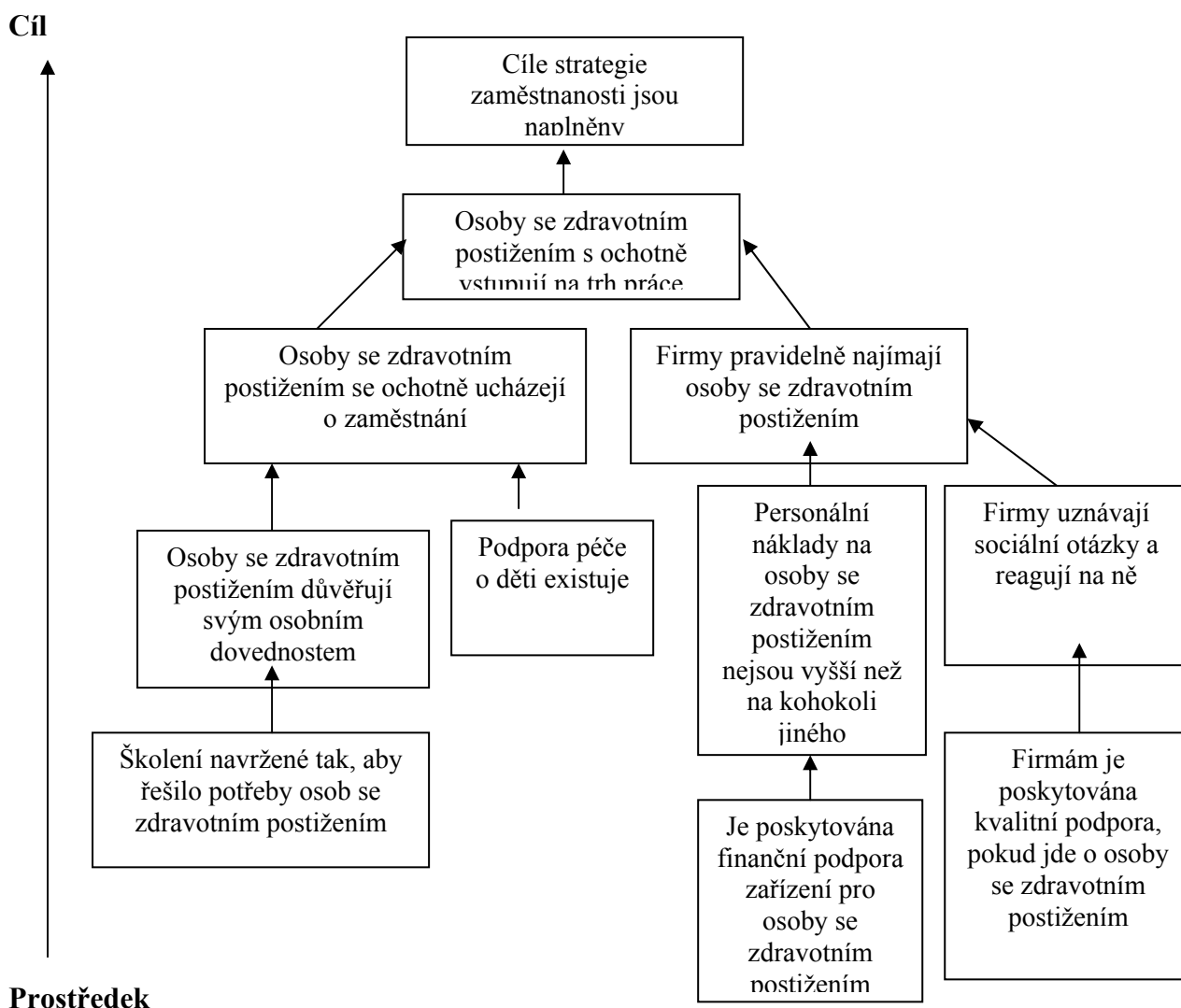
Posouzení cílů je pokračováním předchozí aktivity a měli byste je provádět ve stejnou dobu a se stejnými lidmi. Posouzení problémů identifikuje a uspořádá problémy, s nimiž pak můžete dále pracovat; posouzení cílů identifikuje a uspořádá cíle, které jsou v přímém vztahu k problémům. Při této aktivitě dochází k přeformulování problémů na cíle. Cíle jsou žádoucí budoucí situace, nejsou to činnosti. Dejte si pozor, abyste nezapisovali činnosti. Činnost se vyjadřuje slovesy jako např. „zlepšit“, „snížit“, „postavit“ apod. Cíl je popis toho, jak to bude vypadat, až se něco zlepší, sníží, postaví apod. Při psaní cíle jde často pouze o to, otočit formulaci problému nebo představit si zcela novou situaci, jak ukazují následující příklady.

Problémy		Cíle
Osoby se zdravotním postižením nevstupují v dostatečném počtu na trh práce.	se mění na	Osoby se zdravotním postižením ochotně vstupují na trh práce.
Firmy zřídka kdy najímají osoby se zdravotním postižením.	se mění na	Firmy pravidelně najímají osoby se zdravotním postižením.

Jak provést posouzení cílů

- Rozdejte účastníkům karty jiné barvy (zelené).
- Požádejte účastníky, aby ke každé problémové kartě (žluté) napsali na zelenou kartu cíl (cíle formulujte krátkými větami).
- Umístěte zelené karty na příslušné problémové karty. Toto je volná aktivita, takže účastníci mohou napsat jakýkoli cíl pro kterýkoli problém. Počet karet, které napíšou, není nijak omezen. Postupuje se postupně po jednotlivých problémových kartách, takže přeformulování každého problému probíhá samostatně.
- Existuje-li pro jeden problém více cílů, vedoucí semináře umístí všechny karty s cíli na kartu problému.
- Jakmile jsou všechny karty s problémy pokryty cíli, posuďte hierarchii. Místo hierarchie příčin a následků by nyní mělo pořadí ukazovat od prostředků k cíli.
- V této chvíli posuďte, je-li hierarchie od prostředků k cíli účinná. Může něco chybět nebo bude možná potřeba cíle přeorganizovat, aby byly v logickém pořadí. Při přemýšlení o hierarchii je velmi důležité, abyste neztratili ze zřetele původní problém, protože ten je důvodem, proč se aktéři do tohoto procesu zapojili.
- Je pravděpodobné, že posouzení cílů bude na konci této aktivity víceméně logické. Nedaří-li se vám přeměnit některé problémy na cíle, problém je pravděpodobně příliš obecný nebo nejasný a budete jej muset znovu zformulovat, abyste záležitost vyjasnili.
- Cyklus problémů se nyní změnil na cyklus cílů.
- Aktivita končí, jakmile to, co je na vrcholu posouzení cílů, může být rovněž umístěno jako hlavní prostředek zcela dole. Odhalí se tak nepřetržitý pozitivní cyklus prostředků vedoucích k cílům. V této fázi byste měli potvrdit, že původní problém zůstává hlavním cílem. Znovu projděte hierarchie a snažte se vytvořit jasné vztahy prostředků a cílů, než přejdete k další části aktivity. Jak už bylo zmíněno, míra podrobnosti a vynaloženého úsilí bude záviset na ochotě účastníků angažovat se v této fázi.

Posouzení cílů



Prioritní varianty

Závěrečnou částí posouzení problémů a cílů je výběr prioritních variant. Tato část aktivity pomůže činit rozhodnutí o projektu nebo projektech, které chce RP realizovat v Akci 2 a 3. V této fázi máte vytvořeny sloupce cílů a každý sloupec odpovídá buď určité skupině aktérů, nebo určité odborné technické oblasti. Sloupce představují různé části a různá řešení stejného problému. Každý sloupec má potenciál stát se součástí projektu nebo dokonce samostatným projektem.

Sloupce představují různé technické skupiny cílů potřebných pro dosažení záměru projektu. Skupina musí tyto sloupce posoudit strategicky z hlediska druhu činnosti, kterou vyžadují, délky času potřebného k zavedení, druhu rozpočtových požadavků a rozsahu zapojených aktérů. Podobnosti nebo rozdíly pomohou určit, mají-li tvořit jediný projekt, nebo bude projektů více. Je lepší zmýlit se z opatrností a vytvořit v rámci RP menší, lépe říditelné projekty, než vytvářet projekty velké a složité.

Někdy se ukáže, že aby byl problém vyřešen, musejí vzniknout projekty ze všech sloupců a tyto projekty musejí být prováděny současně. Je samozřejmé, že pokud již existují projekty, které řeší nějakou oblast v některém sloupci, skupina by je měla považovat za partnerské projekty a nezdvojovat je. Jakmile skupina identifikovala vertikální priority a uspořádala je do skupin, musí rozhodnout, které priority realizuje.

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

Jak zvolit priority

- Rozdělte vertikální hierarchické cíle na tři části a označte je „dopad“, „výsledek RP“ a „výstupy“, stejně jako na diagramu níže. Podle těchto rovin můžete pohybovat s cíli nahoru a dolů, dokud nebudete mít pocit, že úroveň jejich dosažení je realistická.
- Ověřte, že všechny sloupce jsou relevantní pro řešení hlavního problému.
- Najděte sloupce, které jsou již předmětem řešení v rámci existujících nebo plánovaných projektů. Skupina by je měla považovat za partnerské projekty při řešení hlavního problému.
- Najděte sloupce, které nelze řešit prostřednictvím programu, např. otázky vnitrostátní politiky.
- Posuďte zbývající sloupce a najděte potenciální projekty, které lze dělat společně v rámci RP jako operační strategii, nebo které musejí být prováděny jako projekty externí vůči RP. K tomuto závěru dospějte diskusí.

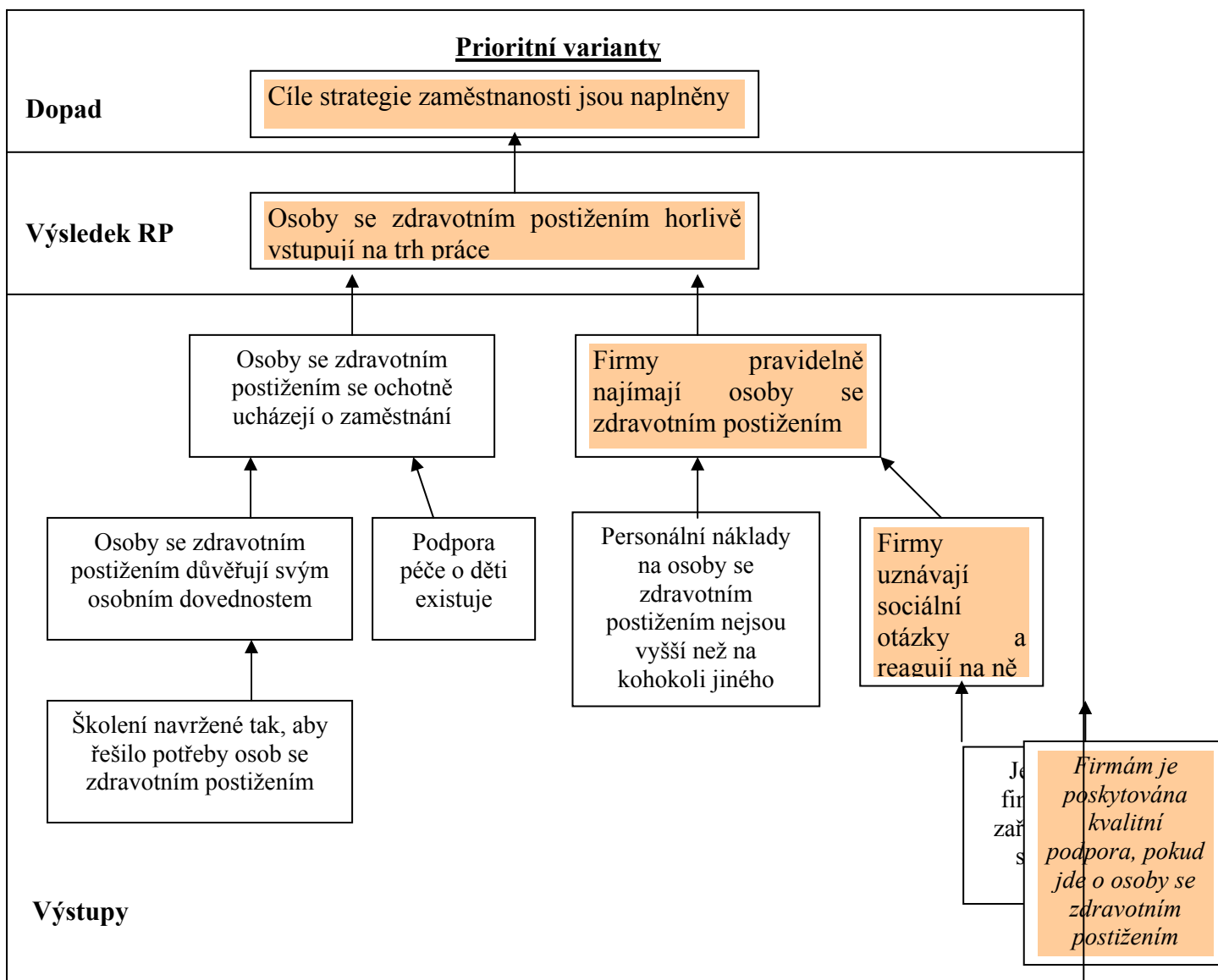
V uvedeném diagramu je vyznačena vertikální strategie jinou barvou.

Na závěr této aktivity můžete provést volbu pomocí udělování bodů: každý účastník dostane fix a může udělat několik bodů (podle počtu účastníků) u variant, pro které chce hlasovat. Sloupec nebo cíl s nejvyšším počtem bodů je pro účastníky prioritou. Další diskuse odhalí nevyslovená kritéria, která účastníci při svém hlasování použili.

Na konci posouzení problémů a cílů bude tedy zformulována řada prioritních variant včetně stanovení jejich priorit. Ty se zapíší do Vzoru 2 – Záznam problémů a cílů a uchovávají se v pořadači s projektovými dokumenty.

Hlavní otázky pro posuzování prioritních variant:

- Co pravděpodobně může problém vyřešit?
- Může být klíčový problém vyřešen jedním nebo dvěma projekty, nebo je nutné realizovat souběžně řadu projektů, všechny zaměřené na tento klíčový problém?
- Jaké jiné projekty nebo iniciativy se plánují nebo realizují?
- Co je dosažitelné?
- Co je přijatelné pro znevýhodněné osoby?
- Jaké zdroje jsou k dispozici?
- Co se dá prosadit v rámci mainstreamingu?



Tabulka 2 – Záznam problémů a cílů

Jaké jsou problémy?	Jaká jsou přijatelná řešení?
Následek – obecné problémy	Dopad
Klíčový problém	Výsledek RP
Příčiny – problémy podrobně	Výstupy
Stručně jednou nebo dvěma větami popište klíčový problém, který se má řešit.	

Posouzení problémů a cílů lze využít různými způsoby. Začnete-li obecným problémem, např. „vysoká míra nezaměstnanosti ve městě X“, výsledek bude obecný a strategický. Jestliže naopak začnete úzce vymezeným problémem, např. „vysoká míra nezaměstnanosti mezi ženami ve věku 16 až 20 let ve městě X“, výsledek bude specifický a projekt konkrétně zaměřený. Způsob, jakým

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

popíšete úvodní problémy, určuje výsledky, ke kterým dospějete. Rozvojová partnerství se svým zapojením mnoha různých partnerů jsou vynikajícím nástrojem pro řešení problémů spíše strategické povahy.

V některých případech není vhodné přivést všechny aktéry ve stejnou chvíli na stejné místo; například mladí lidé mají sklon brát tuto aktivitu vážněji a nebudou-li nablízku dospělí, zapojí se plně. Nebo např. může existovat potřeba uskutečnit tuto aktivitu na různých místech, například v případě práce s vězni. V takových případech je důležité začít u každé skupiny vždy s přesně stejným úvodním problémem a pak k sobě na konci různé sloupce přiřadit.

Tuto aktivitu je důležité zapisovat tak, jak se zobrazuje na stěně nebo tabuli; tato aktivita se může provádět také elektronicky a v takovém případě je automaticky uložena. Při zapisování je třeba dbát na zachování použitých slov a termínů a neměnit je v profesionální žargon z oboru financování. Jestliže aktéři poznají slova a termíny, které sami použili, posílí to jejich pocit, že je to i jejich věc.

Základní tým by měl aktivitu Posouzení problémů a cílů řídit. Měl by rozhodnout, kdo bude dělat facilitátora, a připravit prostory a materiály pro širší spektrum aktérů, kteří mají být pozváni. Před aktivitou by měl základní tým zvážit, jak úvodní problém formulovat a tak určit výchozí bod, a dále se postarat o kopírování, tisk a distribuci výsledků aktivity.

Typický program posouzení problémů a cílů:

- Úvodní diskuse o klíčovém problému – asi 15 až 30 min.
- Posouzení problémů – 45 až 60 min.
- Posouzení cílů – 30 až 60 min.
- Prioritní varianty – 30 až 60 min.

3. fáze: Formulace (Akce 0 a 1)

Ve fázi formulace se využívá logický rámec jako nástroj pro tvorbu projektu, kterým se testuje proveditelnost prioritních variant. Tato fáze se realizuje částečně v Akci 0 (stručný přehled cílů a předpokladů) a později se do hloubky rozvíjí v Akci 1. Bude třeba jmenovat malý tým v rámci partnerství, složený z příslušných aktérů, který navrhne projekty, jež má RP řídit. Prvním úkolem je přenést skupinu cílů z prioritní varianty z předchozí, identifikační fáze. Pomocí logického rámce budou cíle uspořádány do hierarchie, v níž budou testovány předpoklady a definovány ukazatele a způsoby jejich ověření. Jakmile bude logický rámec hotov, je připraven návrh projektu s rozpočtem a plánem činností.

Pořadí činností

- Přenést skupinu cílů do logického rámce
- Rozvinout cíle a předpoklady
- Vyhodnotit vztah mezi oběma sloupci a podle potřeby je upravit
- Připravit ukazatele a způsoby ověření
- Vyhodnotit otázky sociální, životního prostředí, rovnosti mužů a žen, náboženství a rasy a posoudit dosavadní pokrok
- Doplnit logický rámec o činnosti, rozpočty a další vstupy
- Připravit rozpočet
- Spojit všechny předchozí fáze a sepsat DRP
- Znovu přezkoumat způsob realizace RP

Kdo by měl být zapojen?

Menší tým složený z partnerů a mainstreamových organizací (potencionálních uživatelů projektových výstupů) a dále příslušných znevýhodněných osob. Tato skupina by se měla účastnit již předchozího posouzení problémů a cílů a zastupovat vždy širší skupinu.

Aktivita	Záznamy
1. Připravit logický rámec	Vzor 3 – Záznam logického rámce
2. Připravit a sepsat DPA/TCA	Vzor 4 – Rámec mainstreamingu
3. Připravit plán činností	Vzor 5 – Plán rozpočtu
4. Připravit rozpočet	

3.1. Příprava logického rámce

Logický rámec je hlavní nástroj, který se bude používat ve zbývajících fázích projektového cyklu. Slouží k návrhu, realizaci a vyhodnocování projektů. Zejména musí být vnímán jako dynamický nástroj, který bude používán k revizi a opětovnému posuzování projektů v situaci, kdy se projekty rozvíjejí a okolnosti při jejich realizaci se mění. Logický rámec umožní propojení koncepce projektu s prvotní identifikací problému a s jasnými a udržitelnými cíli. Tvorba projektu je založena na participativním procesu shromažďování informací a testování vzájemných vazeb mezi různými skupinami informací.

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

Logický rámec má čtyři sloupce a čtyři řádky a vyplňuje se v pořadí uvedeném níže. Do každého čtverce zapíšete krátký popis a pak testujete logický vztah mezi jednotlivými výroky. Než dosáhnete správného logického vztahu, budete možná muset obsah čtverců několikrát přepisovat. Je to iterativní postup a možná bude vyžadovat, aby jej základní tým prošel několikrát. Základní tým může k tvorbě logického rámce přizvat technické specialisty. Výhoda používání tohoto schématu spočívá v tom, že je viditelná a pomáhá skupinám lidí diskutovat a přemýšlet o všech důsledcích ideje projektu; je zvláště vhodná pro participativní způsob plánování a rozhodování.

Struktura logického rámce nutí základní tým:

- identifikovat kriticky důležité předpoklady/rizika, která mohou ovlivnit proveditelnost projektu
- specifikovat ukazatele a ověřující informace, které budou využívány pro plánování podrobností a monitorování realizace.

Je důležité rozlišovat mezi tvorbou či koncepcí (design) projektu a psáním jeho návrhu (proposal); jde o velmi odlišné procesy. Logický rámec se používá k tvorbě koncepce projektu – teprve když je koncepce hotova a schválena, měl by být napsán návrh. Logický rámec vyžaduje, aby bylo stadiu tvorby koncepce věnováno dost času a prostředků, aby projekt dobře odpovídal specifickému sociálnímu, kulturnímu a fyzickému prostředí znevýhodněných osob. Je důležité uznat, že problém a jeho řešení sice mohou být běžné povahy, avšak vztahy, hodnoty a příběhy znevýhodněných lidí jsou jedinečné.

Vyplněný logický rámec slouží jako základní soupis podkladů pro popisy práce a zadávání úkolů, pro monitorování plánované a skutečně provedené práce, v případě potřeby pro změny projektu během realizace a konečně pro vyhodnocení projektu.

Níže je uvedeno schéma logického rámce. Čísla uvádějí pořadí vyplňování jednotlivých polí.

Logický rámec

	Cíle	Ukazatele	Ověření	Předpoklady
Dopad	1	7	8	
Výsledek RP	2	9	10	6
Výstupy	3	11	12	5
Činnosti, aktivity	13	14	15	16
			Vstupní podmínky	4

Postup vyplňování logického rámce

- Nejdříve se vyplňuje sloupec Cíle, a to tak, že postupujeme odshora dolů a vyplňujeme pole 1, 2 a 3. Činnosti se vyplňují až na konci. Tyto informace vycházejí z prioritních variant. Logika sloupce Cíle je, že provede-li se nějaká činnost, je dosaženo výstupu, pak je realizován výsledek RP a tím je zajištěn příspěvek k celkovému dopadu.
- Jako druhý se vyplňuje sloupec Předpoklady, a to zdola (od vstupních podmínek) nahoru (po výsledek RP), tedy vyplňují se pole 4, 5 a 6. Vztahy mezi cíli a předpoklady se testují na míru rizika. Sloupec Předpoklady v této matici obsahuje vnější faktory, které mají na úspěch projektu vliv, ale které projekt nemůže ovlivnit, a provádí jejich porovnání s logikou cílů.

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

- Druhý a třetí sloupec (ukazatele a ověření) pak musejí být vyplňovány vodorovně po řádcích; stanoví se jimi základ pro měření účinnosti a jasnosti cílů. Vyplňte pole 7 a 8, 9 a 10, 11 a 12.
- Řádek Činnosti, aktivity (pole 13, 14, 15 a 16) se vyplňuje vždy teprve poté, až byly vyplněny a odsouhlaseny všechny ostatní složky. Tím je zajištěno, že RP se řídí cíli, nikoli činnostmi. Činnosti by měly být flexibilní a podřízené cílům a měly by být vždy popisovány jako způsoby dosažení cílů.

Základní tým a případně pozvaní specialisté musejí vnést výsledky aktivity Posouzení problémů a cílů do tvorby logického rámce. Základní tým může očekávat, že touto činností stráví dva půldny a pravděpodobně bude muset při tvorbě logického rámce provést určité průzkumy nebo šetření.

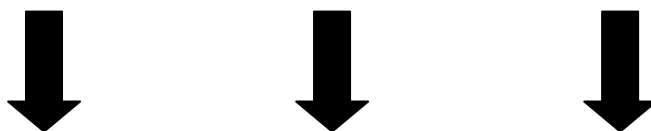
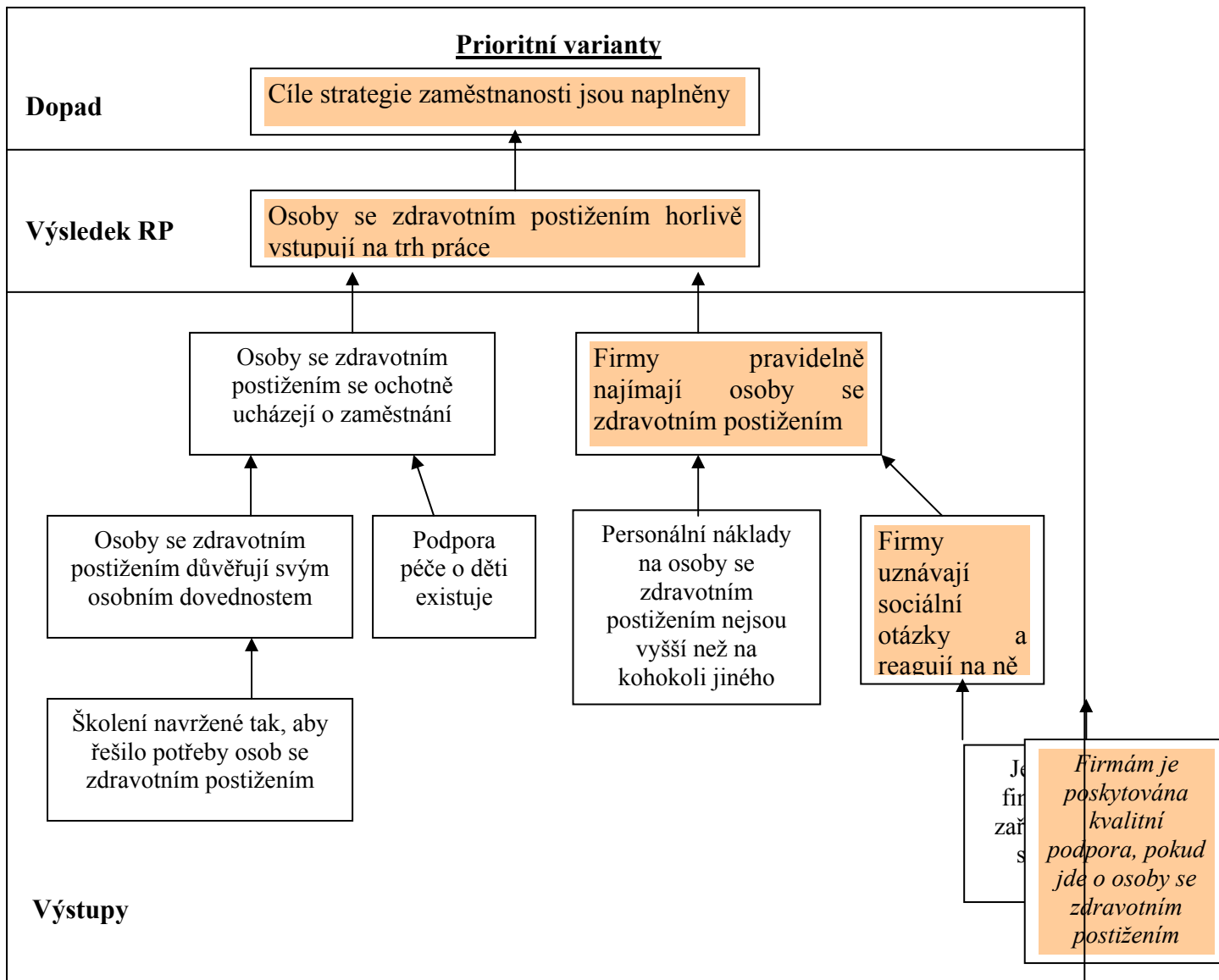
Typický postup vyplňování logického rámce:

- Přenesení cílů z aktivity Posouzení problémů a cílů do logického rámce – 45 až 90 min
- Pojmenování a sepsání předpokladů – 30 až 60 min
- Pojmenování předpokladů, které vyžadují další šetření – 30 až 45 min
- Pojmenování předpokladů, které lze přesunout do cílů, a dokončení návrhu cílů – 30 až 60 min
- **UDĚLEJTE PŘESTÁVKU ASI NA JEDEN AŽ DVA TÝDNY**, abyste měli čas přemýšlet o dosud zformulované koncepci a provést případně potřebná šetření.
- Revize a úprava cílů a předpokladů – 30 až 60 min
- Vyplnění ukazatelů pro každý výstup a pro výsledek RP – 60 až 120 min
- Vyplnění sloupce Ověření u každého ukazatele – 30 až 60 min
- Vytvoření činností a jejich seřazení v logickém rámci – 60 až 120 min

3.2. Sloupec Cíle

Přeneste cíle ze zvolené prioritní varianty do logického rámce. Proces přenosu cílů z aktivity Posouzení cílů do logického rámce se provádí pro každou úroveň cílů odlišně. Formulace některých výroků bude sice nutné pozměnit, ale snažte se zachovat výrazy, které účastníci skutečně použili, aby je později rozpoznali v závěrečném návrhu. Tento proces následně popisujeme pro každou úroveň cílů zvlášť. Po přenesení cílů možná bude nutné posunout je v rámci sloupce nahoru nebo dolů, aby odpovídaly úrovním cílů popsaným níže.

Posouzení cílů	Přenos	Logický rámec
Cíle strategie zaměstnanosti jsou naplněny.	→	Pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním postižením jsou větší než počet invalidních osob ucházejících se o práci.



Logický rámec:

	Cíle	Ukazatele	Ověření	Předpoklady
Dopad	1	7	8	
Výsledek RP	2	9	10	6
Výstupy	3	11	12	5
Činnosti, aktivity	13	14	15	16
			Vstupní podmínky	4

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

Úroveň cílů

Dopad

Dopad popisuje téma, politiku, kritéria nebo místní otázky ve spojitosti s prioritami členského státu, k nimž bude RP přispívat. RP k dosažení dopadu přispěje, ale ne jako jediný subjekt: k dosažení cíle stejné úrovně budou přispívat také jiné vstupy a iniciativy.

Přenos cíle na úrovni dopadu

Cíle odpovídající úrovni dopadu přenesete z prioritní varianty do logického rámce tak, že identifikujete hlavní cíle nacházející se v horní části posouzení cílů a shrnete je do jediného cíle dopadu. To může znamenat, že některé výroky z prioritní varianty nepoužijete, protože jsou příliš obecné. Zapisuje se jako strategický cíl, k němuž projekt přispívá a který v případě plného dosažení zajistí dlouhodobý přínos RP.

Výsledek RP

Tento druh cílů popisuje, jak bude vypadat situace v případě dosažení řešení problému. Měl by být v přímém vztahu k hlavnímu problému identifikovanému při posouzení problémů. Úspěch či neúspěch projektu se měří právě na této úrovni výsledku RP; zde také definujete ústřední cíle jako trvalý tok přínosů, které pocítí znevýhodněné osoby. Výsledku RP lze dosáhnout jen tak, že znevýhodněné osoby využívají vzniklých výstupů. Neměl by proto popisovat vznik výstupů, nýbrž změnu chování v důsledku využívání těchto výstupů; například že znevýhodněné osoby se nyní hlásí o práci, zatímco dříve tomu tak nebylo. Na výsledek RP se lze dívat jako na „výnos ze sociální investice“, který financující orgán získává za svou finanční podporu. Zapisuje se jako popis situace, která nastane, když jsou výstupy využity a znevýhodněné osoby získaly příslušný přínos.

Pokud existuje jeden výsledek RP s jasným zaměřením, je snazší dosáhnout úspěchu. Při psaní výsledku RP se snažte zahrnout do popisu následující tři hlavní body, zejména při popisování přínosů, které musejí poskytnout dostatečnou pobídku, aby vedly ke změně chování.

Výsledek RP – hlavní body

- Popište, jak to bude vypadat, až budou služby využity
- Popište tok přínosů
- Popište změnu chování nebo výkonu znevýhodněných osob

Přenos cíle na úrovni výsledku RP

Výrok potřebný pro přenos cíle na úrovni výsledku RP do logického rámce vznikne buď tak, že jej vypracujete samostatně, a/nebo tak, že při jeho formulaci využijete cíle nižší a vyšší úrovně.

Posouzení cílů	Přenos	Logický rámec
Osoby se zdravotním postižením horlivě vstupují na trh práce.	→	Osoby se zdravotním postižením jsou schopny nalézt práci a pracovní prostředí se jim líbí.

Výstupy

Tyto cíle popisují výstupy (v podobě služeb nebo vybavení a zařízení), které poskytuje RP. Píší se v minulém čase jako to, co znevýhodněné osoby dostaly. Výstupů bude celá řada. Výstupy popisují hotové činnosti řízené projektem. Měly by se týkat nižší úrovně příčin popsanych v posouzení

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

problémů a měly by odrážet význam těchto témat v posouzení cílů. Každý výstup bude výsledkem série činností.

Přenos cíle na úrovni výstupů

Pro přenos cíle na úrovni výstupů do logického rámce je nutné přeformulovat každý výstup jako řadu dokončených činností. Je to popis, jak situace vypadá po dokončení těchto činností; jasně popisuje něco měřitelného.

Posouzení cílů	Přenos	Logický rámec
1. Firmy pravidelně najímají osoby se zdravotním postižením.	→	1. Firmy pravidelně najímají osoby se zdravotním postižením.
2. Firmy uznávají sociální otázky a reagují na ně.		2. Firmy uznali potřebu a zavádějí potřebná zařízení a pracovní podmínky, aby mohly najímat osoby se zdravotním postižením.

Činnosti

Popisují služby a zařízení, které RP poskytuje. Zapisují se jako činnosti, které se mají provést, pomocí aktivních sloves jako např. „připravit, postavit, navrhnout, ...“ Tyto činnosti nebyly obsaženy v posouzení cílů a vznikají v důsledku vyplňování logického rámce. Pole činností se vyplňují teprve poté, co byla vyplněna a odsouhlasena všechna ostatní pole. Činnosti by měly podpirat cíle, zejména výstupy, a měly by být flexibilní. Při realizaci projektu by měla být pozornost zaměřena vždy na výsledek RP a na výstupy. Vedení RP by mělo být vždy schopno aktivity změnit tak, aby bylo co nejlépe dosaženo výstupů a výsledku RP.

Prověřte vazby

Klíčem k vytvoření dobrého projektu je zajistit, aby každá úroveň byla přímo propojena s vyšší úrovní a sloužila jejímu dosažení. Někdy není toto propojení dostatečně silné; v takovém případě musí být jeden nebo více cílů pozměněno. Vyšší cíle jsou často příliš ambiciózní a vazba mezi výstupy a výsledkem RP není realistická. Dříve, než postoupíte k dalšímu sloupci, prověřte logiku toho, co jste dosud napsali. Seřadte výstupy v pořadí jejich realizace, které vystupuje zdola nahoru. To udává jasnou posloupnost, podle které ověříte, zdali mohou výstupy předpokládaného výsledku RP dosáhnout. Někdy musejí být přidány nové výstupy nebo vymazány existující; důležité je, aby výsledek byl realistický a proveditelný. Tak, jak se na základě diskuse a revizí posilují vazby mezi jednotlivými úrovněmi, zlepšuje se také celková koncepce projektu.

3.3. Sloupec Předpoklady

Na každé RP mají vliv vnější faktory, které představují rizika projektu. Předpoklady jsou vnější faktory, které RP nemůže ovlivnit, ale které mají dopad na výsledek projektu. Předpoklad je pozitivní způsob popisu rizika, zatímco riziko je negativní způsob popisu předpokladu.

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

Identifikace předpokladů probíhá zpravidla postupně během analýzy problému a vytváření koncepce projektu. Analýza zainteresovaných skupin, problémů, cílů a priorit vede k vyznačení řady témat (z oblasti politické, technické, sociální, ekologické atd.), která budou mít vliv na RP.

Předpoklady jsou zvláště důležité na rozhraní roviny výstupů a výsledku RP a popisují, co ještě se musí stát (kromě formulovaných cílů), aby bylo výsledku RP dosaženo. Popisují pozitivní příspěvky, např. fyzické zdroje, politické iniciativy, význam pro postoje znevýhodněných atd.

Ne každý cíl má nutně související předpoklady, ale pokud tomu tak je, musejí být zahrnuty a posouzeny při tvorbě projektu; některé cíle mohou mít více než jeden předpoklad.

Předpoklady můžeme vnímat buď jako pozitivní, nebo negativní, ale pro účely zahrnutí do logického rámce by měly být vyjádřeny pozitivně, „ve formě žádoucí situace“. Například jestliže existuje riziko, že zaměstnavatel nebude spolupracovat na cíli projektu, je lepší formulovat předpoklad „zaměstnavatel bude spolupracovat do konce roku“. Tento pozitivní způsob vyjádření vnějších podmínek výrazně usnadňuje monitorování jejich realizace při provádění projektu.

Vyplňování sloupce Předpoklady:

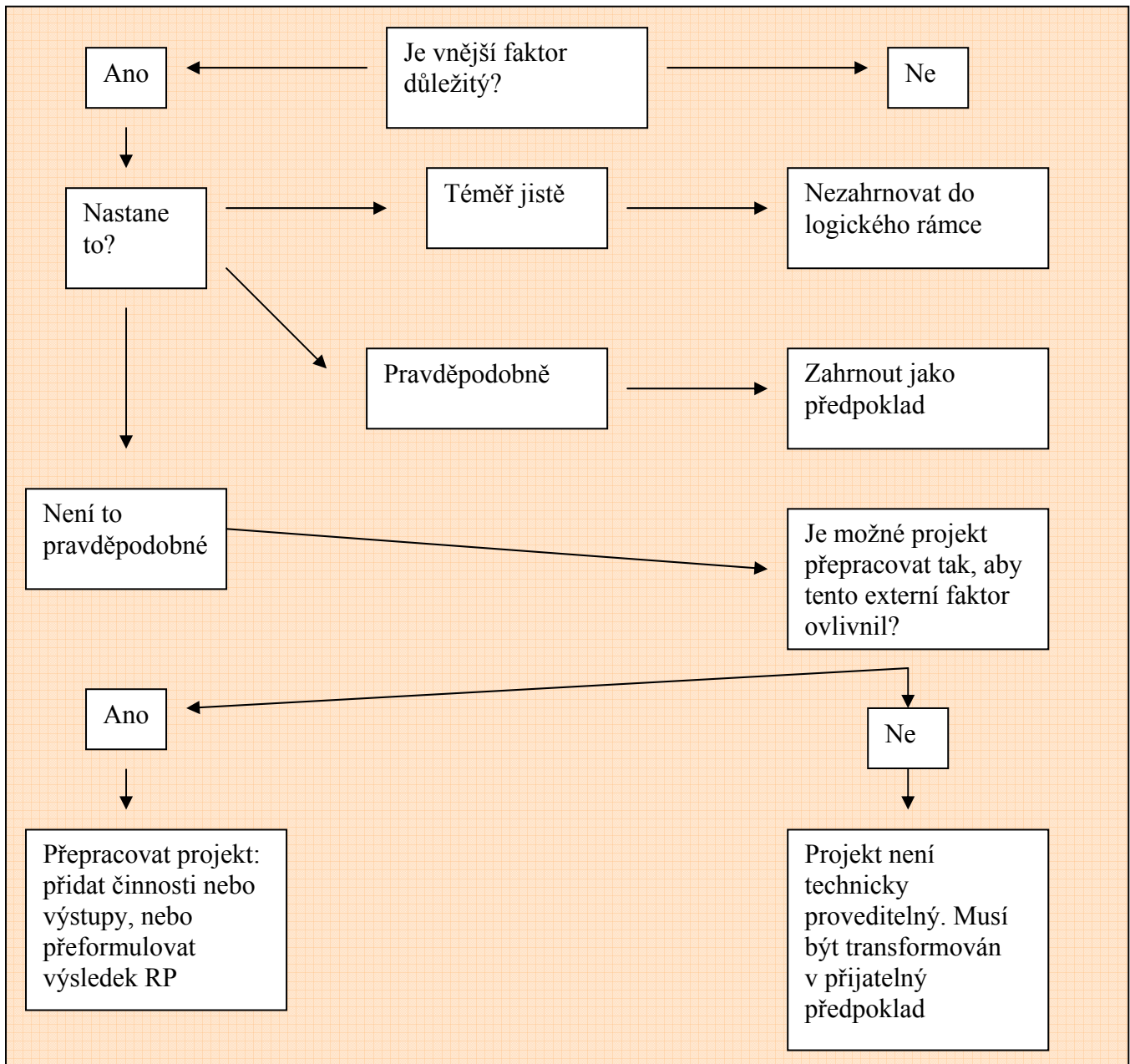
1. Začněte dole a postupujte směrem nahoru, v souladu s pořadím implementace.
2. Vstupní podmínka je první podmínka, kterou byste měli formulovat. Vstupní podmínka je zpravidla politika, která musí být zavedena, nebo dohoda s významným přispěvatelem k RP. Vstupní podmínka může být stanovena na počátku ve fázi tvorby projektu a po určitém průzkumu a jednání se může stát zbytečnou – pak ji můžete odstranit. Jestliže však vstupní podmínka zůstává zachována po dokončení logického rámce, ukazuje na vysokou míru rizika a RP by v ideálním případě nemělo žádnou činnost zahájit, dokud tato vstupní podmínka není splněna.
3. Činnosti nemají žádné předpoklady.
4. Předpoklady odpovídající výstupům a výsledku RP identifikujeme pomocí otázky: „Co se může pokazit“? Můžeme je odvodit také z posouzení cílů, jestliže z posouzení vyplyne prvek, který může být nutný k dosažení cíle, ale kterým se RP v projektu nezabývá.
5. Celkový výsledek nemá předpoklady.

Jak předpoklady ovlivňují cíle

	Cíle	Ukazatele	Ověření	Předpoklady
Dopad				
Výsledek RP				
Výstupy				
Činnosti, aktivity				
			Vstupní podmínky	

Jakmile byly všechny předpoklady nalezeny a přiřazeny k nějakému výstupu nebo k výsledku RP, měly by být posouzeny z hlediska vlivu na projekt.

Příručka pro řízení rozvojových partnerství



Chceme-li posoudit, jak je předpoklad důležitý, musíme analyzovat míru nejistoty mezi jednotlivými úrovněmi cílů a hledat vnější podmínky, které musejí být splněny, aby bylo daného cíle dosaženo.

- Je předpoklad důležitý?
- Jaká je pravděpodobnost, že nastane?
- Je možné upravit strategii projektu tak, aby se tento předpoklad stal zbytečným?

Způsob analýzy důležitých předpokladů:

1. Musí RP provést další šetření, aby dokázalo odpovědět na otázku, kterou předpoklad implikuje? Je-li výsledek šetření pozitivní, předpoklad odstraňte; vede-li průzkum k negativnímu výsledku, RP bude muset tento předpoklad ponechat v rámci nebo jej transformovat na výstup nebo činnost.

2. Je možné převést předpoklad na výstup nebo činnost (nebo obojí), aby se koncepce projektu stala komplexnější a snížila se míra závislosti RP na vnějších faktorech? Pokud ano, odstraňte předpoklad a zabudujte nový výstup nebo činnost (nebo obojí). Někdy je možné posílit výstup, ale předpoklad musí přesto zůstat zachován.

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

1. Není-li možné učinit ani jedno z výše uvedeného, RP bude muset předpoklad ponechat. Tímto postupem jsou identifikovány všechny předpoklady včetně těch, které lze odstranit. Zbývající předpoklady představují míru rizika existující po dobu projektu RP. Položte si otázku, zda je tato úroveň rizika přijatelná. Pokud ano, pokračujte; pokud je však riziko považováno za příliš vysoké, měl by být projekt v této fázi zastaven. Důležité je zajistit, aby byly předpoklady posouzeny v rané fázi tvorby projektu a nezůstaly až na jeho realizaci, kdy je často už příliš pozdě na provedení potřebných změn.

3.4. Zhodnocení logiky koncepce projektu

Jakmile máme stanoveny Cíle (první sloupec) a Předpoklady (čtvrtý sloupec) a dříve, než přejdeme ke dvěma prostředním sloupcům Ukazatele a Ověření, prověříme oba sloupce a jejich vzájemné vztahy, jak vertikálně ve sloupci Cíle, tak horizontálně mezi Cíli a Předpoklady. Je důležité vědět, že mnohá RP selhávají proto, že mají příliš velké ambice. Testovací otázka v této fázi proto zní: „Je to realistické a je uvedená logika správná?“

3.5. Sloupec Ukazatele

Každý cíl, od úrovně dopadu po výstupy, musí mít ukazatele. Ukazatel (indikátor) musí být objektivně ověřitelný a musí definovat cíl konkrétním a měřitelným způsobem. Tvoří základ systému monitorování a vyhodnocování RP. Ukazatele by měly obsahovat prvek kvantity, kvality, času, cílové skupiny a někdy lokality.

Jak definovat ukazatele (indikátory)

- Kvantita: kolik?
- Čas: kdy?
- Kvalita: jak dobře?
- Cílová skupina: kdo?
- Lokalita: kde?

Ukazatele u iniciativ se používají pro řízení a měření výkonu při jejich realizaci a poskytují základ pro konečné závěry a poučení. Mohou se využívat k posouzení úhrnného výkonu různých aktivit RP.

Definování ukazatelů je obzvláště obtížné poprvé, ale jakmile jste je jednou provedli a změřili výstupy pomocí posouzení plánu a skutečnosti, situace se usnadní. Je to obdobné jako u finančního monitorování: čím více se jím zabýváte, tím lépe je děláte. Ukazatele nesmí být rigidní; představují základní cíle a může se stát, že je bude nutné ve světle aktuální realizace pozměnit. Jakmile jsou však stanoveny, ukazují, kde dochází ke změnám.

Jsou-li dobře navrženy, ukazatele poskytují RP vysokou míru podrobností. Například zabýváme-li se znevýhodněnými osobami, ukazatele by neměly být zaměřeny obecně na osoby, ale na muže a ženy, mladé a staré, jejich etnický původ, invaliditu, stav zaměstnanosti apod. Ukazatele pak definují „těžko zasažitelné skupiny“ a popisují druh pracovníků, kteří mají zastupovat cílovou skupinu, s níž RP hodlá pracovat. Ukazatele také poskytují informaci o stylu řízení, požadavcích na

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

pracovníky a celkovém uspořádání projektu, protože vysvětlují, s jakým druhem osob bude RP pracovat (jejich pohlaví, věk, etnický a náboženský původ apod.).

Ukazatele mohou být rovněž využívány při provádění činnosti RP, monitorování pokroku a plánů RP a jako součást závěrečného vyhodnocení. Příprava jasných a měřitelných ukazatelů je nejdůležitější částí zavedení monitorovacího systému. Úrovně ukazatelů musejí odpovídat úrovním cílů a musejí zajišťovat jejich měření.

Ukazatel je jedním ze stavebních kamenů, pomocí nichž se řídí vazby mezi úrovnemi cílů v logickém rámci. Každý cíl v hierarchii je milníkem, který vyjadřuje, co je v dané fázi naplánováno; ukazatel definuje cíl konkrétním způsobem a vysvětluje, co znamená „kdo“, „kdy“, „kolik“ a „v jaké kvalitě“ a spojuje daný cíl s cílem na vyšší úrovni. Například je-li činností „provést školení“ a ukazatele vysvětlují, jaká je plánovaná účast a jaké úrovně dovedností má být dosaženo, pak výstup „vyškolené osoby“ podává zprávu o počtu a dosažené úrovni osob, které nyní mohou postoupit na vyšší úroveň výstupu „lidé mající zaměstnání“.

Úrovně ukazatelů

Cíle	Ukazatele
Dopad Příklad: Příspěvek k vyšší zaměstnanosti	Měření, nakolik se přispělo k dosažení vyšších cílů Příklad: snížení počtu nezaměstnaných
Výsledek RP Příklad: Kvalifikované osoby získají zaměstnání	Měření toku přínosů a změn v chování nebo výkonech cílové skupiny Příklad: 10 osob získá do roku 2009 kvalitní zaměstnání
Výstupy Příklad: Vyškolení a kvalifikovaní lidé v zaměstnání	Měření využití poskytnutých služeb nebo produktů Příklad: 10 osob dosáhne do roku 2008 úrovně pracovní kvalifikace 3
Činnosti Příklad: Provést školení	Měření podrobných cílů a pokroku v dosahování milníků Příklad: Do konce roku 2007 se zúčastní 10 osob

Dobré ukazatele by měly odpovídat testu SMART:

Měly by být:

- Specifické vzhledem k cíli, který mají měřit
- Měřitelné (kvantitativně nebo kvalitativně)
- Dostupné za přijatelnou cenu
- Relevantní z hlediska informační potřeby manažerů
- Časově určené, aby ukazovaly, kdy se dá očekávat dosažení nějakého výsledku

Logický rámec nezahrnuje ukazatele činností. Tradičně se pro každou činnost ve sloupci ukazatelů uvádějí náklady ve formě položky rozpočtu a ve sloupci Ověření pak zdroje finančních prostředků. Součet rozpočtů na všechny činnosti se rovná celkovým nákladům RP. V této fázi jde pouze o přibližné náklady, ale je užitečné uvést typ nákladů navrhovaného RP, aby bylo možné hledat potenciální zdroje. V případě, že zdrojů financování bude více, obvykle se různé financující subjekty uvádějí vedle příslušného rozpočtu ve sloupci Ověření.

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

Všechny potřebné podrobné informace týkající se konkrétních cílů a milníků budou uvedeny v Plánu činností. Plán rozpočtu bude obsahovat více informací o výdajích na jednotlivé činnosti a rovněž harmonogram financujících plateb.

Při popisu kvalitativních aspektů ukazatele je důležité zpracovat názory a dojmy znevýhodněných osob, protože kvalita je často subjektivní pojem a co považuje za kvalitní jeden člověk, nemusí se jevit stejně jinému. Například ministerský odbor, který spravuje Iniciativu Společenství EQUAL, může mít tendenci považovat za znak kvality úroveň kvalifikace dosažené v projektu, zatímco nezaměstnaným se bude jako ukazatel kvality více líbit množství zaměstnaných osob na určité platové úrovni.

3.6. Sloupec Ověření

Každý ukazatel musí být ověřitelný. Ověření popisuje, odkud budou získávány informace, které RP umožní tento ukazatel monitorovat, a kdo bude odpovědný za pravidelné vytváření těchto informací. Mělo by být také uvedeno, kdy budou tyto informace k dispozici, aby vedení mohlo monitorovat pokrok v dosahování cíle k danému datu; měla by být popsána také metoda shromažďování informací. Tyto informace budou sloužit k ověření příslušného ukazatele a uvádějí se vždy v sousedním sloupci.

Ověření bude většinou založeno na existujících dokladech vedení RP, ale někdy může sběr údajů představovat další činnost RP: například je-li zdrojem ověření průzkum prováděný 6 měsíců po ukončení RP, pak musí být tento průzkum vložen do návrhu RP jako činnost s vlastním rozpočtem.

Při přípravě zdrojů ověření je třeba položit si tyto hlavní otázky:

Otázky ke zdrojům ověření

- Je ukazatel měřitelný s přiměřenými náklady ze stávajících zdrojů, nebo musejí být v rámci projektu za tímto účelem vyvinuty zvláštní postupy?
- Je jasně stanovena odpovědnost za shromažďování údajů?
- Lze shromážděné informace snadno použít k monitorování a vyhodnocování projektu v plánovaných termínech?
- Souvisejí shromážděné informace s výroky uvedenými v příslušném sloupci ukazatelů?
- Jsou-li nutné další postupy, obsahují také informace o ceně?
- Jsou-li nutné další postupy, je jejich cena přijatelná?

Než postoupíte k činnostem, musejí být posouzeny logické vztahy mezi vodorovnými a svislými poli v logickém rámci.

3.7. Činnosti, aktivity

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

V této fázi existují tři zdroje činností a aktivit: některé vycházejí z předpokladů, některé ze zdrojů ověření a většina z výstupů. Činnosti vycházející z analýzy předpokladů by měly být zapsány do sloupce činností logického rámce a propojeny s příslušným výstupem.

Činnosti vycházející ze zdrojů ověření, jako např. provedení průzkumu za účelem shromáždění údajů pro monitorování využití služeb v domácnostech, jsou rovněž propojeny s příslušným výstupem. Většina činností plánovaných v logickém rámci však slouží k dosažení výstupů. Měli byste proto označit, které činnosti souvisejí s kterými výstupy. Činnosti se zapisují jako akce, které mají být provedeny. Je-li například výstupem vytvořit „záruky pro úvěry podnikatelům“, činnosti by mohly být například tyto: „1. definovat úvěrovou politiku, 2. vyjednat s místní bankou správu těchto úvěrů a 3. poskytnout prostředky a systémy a podat informace o dostupnosti úvěru“.

Jakmile jsou všechny činnosti zapsány a propojeny s výstupy, přiřaďte každé činnosti nebo skupině činností návrh rozpočtu a запиšte jej do sloupce Ukazatele. Celkový rozpočet bude přibližný a představuje pouze orientační údaj o nákladech na RP. Ve třetím sloupci (Ověření) запиšte zdroje prostředků nebo věcnou podporu, kterou RP očekává – a případně přiřaďte k rozpočtu časové údaje, aby RP vědělo, kdy může očekávat výplatu prostředků. Tak vznikne harmonogram plateb platný pro dobu, kdy bude RP své činnosti realizovat. Tím je logický rámec dokončen.

Obecně je vhodné označit vztahy mezi všemi výroky v logickém rámci, od sloupce cílů až po sloupec předpokladů. Je pak jasné, který výrok v jednom políčku se vztahuje k jinému výroku v jiném políčku. Jakmile je logický rámec dokončen, zapisuje se do formuláře Vzor 3 – Záznam logického rámce.

Vzor 3 – Záznam logického rámce (příklad založený na případě ze Spojeného království)

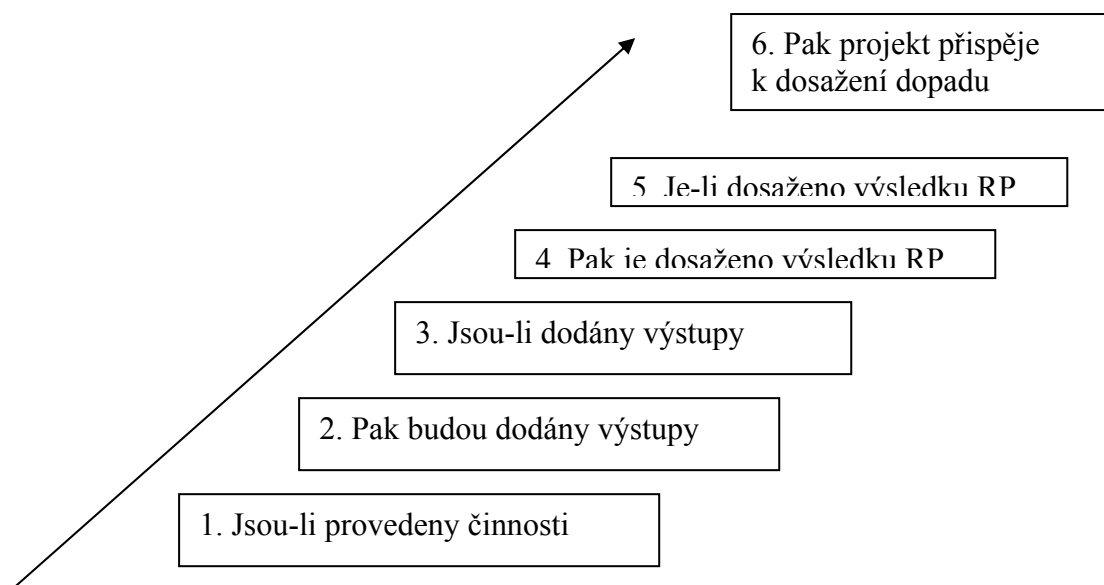
	Cíle	Ukazatele	Ověření	Předpoklady
Dopad	Pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním postižením jsou větší než počet invalidních osob ucházejících se o práci	Do roku 2010 má 80 % firem zařízení pro osoby se zdravotním postižením a najímá osoby se zdravotním postižením Do roku 2010 je počet volných míst vyšší než počet osob se zdravotním postižením ucházejících se o práci	Průzkum firem DTI Průzkum úřadů práce	
Výsledek RP	Osoby s fyzickou invaliditou jsou schopny nalézt práci a pracovní prostředí se jim	Do roku 2009 všechny invalidní osoby žijící ve městě x a hledající práci ji	Každoroční průzkum úřadů práce	Invalidní osoby se registrují na úřadech práce

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

	<p>2.3. Podniky využívají finanční podporu pro zavedení bezbariérových zařízení</p> <p>3.1. Úřady práce poskytují praktickou podporu podnikům, aby zaváděly fyzická a organizační opatření</p> <p>3.2. Úřady práce rozvíjejí mechanismy podpory RBP, které obsahují jednak podmínku zaměstnávání osob se zdravotním postižením, jednak bezbariérového přístupu</p>	000 EUR	<p>Ministerstvo školství</p> <p>Evropský sociální fond</p>	<p>2. 2006</p> <p>3. 2005</p>
				<p>Vstupní podmínka: Místní úřady práce se do této iniciativy zapojí</p>

3.8. Zhodnocení logického rámce

V tomto bodě, dříve než přejdeme k přípravě kompletního návrhu RP, je důležité prověřit proveditelnost dosud navrženého rozvojového partnerství. Posouzení kvality koncepce RP vám pomůže objevit nedůslednosti v logice, mezery v informacích a jiné problémy potenciálního RP. Logický rámec lze zhodnotit dvěma způsoby: buď prověřit vertikální a horizontální logiku, nebo prověřit kvalitu procesu. Logiku prověříte tak, že hodnotíte cíle zdola nahoru tímto způsobem:



Pak byste měli zhodnotit vztah mezi výstupy a předpoklady a rozhodnout se, zda je pravděpodobné, že předpoklady budou splněny. Konečně zhodnoťte ukazatele ve vztahu k výsledku RP a výstupům: vyjadřují kvantitu, kvalitu, čas a cílovou skupinu jasně a realisticky?

Základní tým by měl strávit hodnocením logického rámce asi hodinu, aby se ujistil, že logika a vzájemné vztahy jsou robustní a realistické.

3.9. Rámec mainstreamingu

Jedním z důležitých úkolů Akce 3 programu je vyzkoušet schopnost RP prosadit do hlavního proudu poznatky získané z činností, výstupů a výsledku RP. Cíle tohoto tzv. mainstreamingu mohou spadat do tří hlavních oblastí: změny politiky, legislativy a/nebo přijetí osvědčených postupů.

Mainstreaming politiky (pokud jde o orientaci, obecné či konkrétní cíle) se může rozvinout u veřejných a soukromých organizací na všech úrovních a při jakékoli velikosti. Nemusí být příliš rozsáhlý ani pokrývat všechno; účinná změna politiky, aby byla přínosná, může být i omezená a úzce zaměřená. Při přípravě cílů začleňování v politice může RP vzít v úvahu, jaké akce musejí podniknout zejména v oblasti lobbingu a propagace.

Mainstreaming v legislativě se přirozeně týká národních vlád a pravděpodobně se do něj zapojí politické orgány i orgány ministerstev. Při přípravě cílů v této oblasti může RP vzít v úvahu partnery se správnými konexemi a čas, který je potřebný k zahájení a dokončení procesu legislativní změny.

Mainstreaming osvědčených postupů může být svým rozsahem přizpůsoben prostředí, ve kterém se RP pohybuje. Osvědčené postupy se mohou uplatnit **u velmi malých i velkých organizací**, ve stejném odvětví nebo mimo ně, přičemž rozsah ovlivní použitou metodiku a druh stanovených cílů.

Namísto toho, aby prováděla mainstreaming na konci projektu, mohou rozvojová partnerství využít Rámec mainstreamingu k tomu, aby začala zjišťovat a vyhodnocovat pravděpodobný potenciál RP **v mainstreamingu hned na počátku**. RP by měla rozvinout Akci 3 souběžně s Akcí 2. Jak ukazují

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

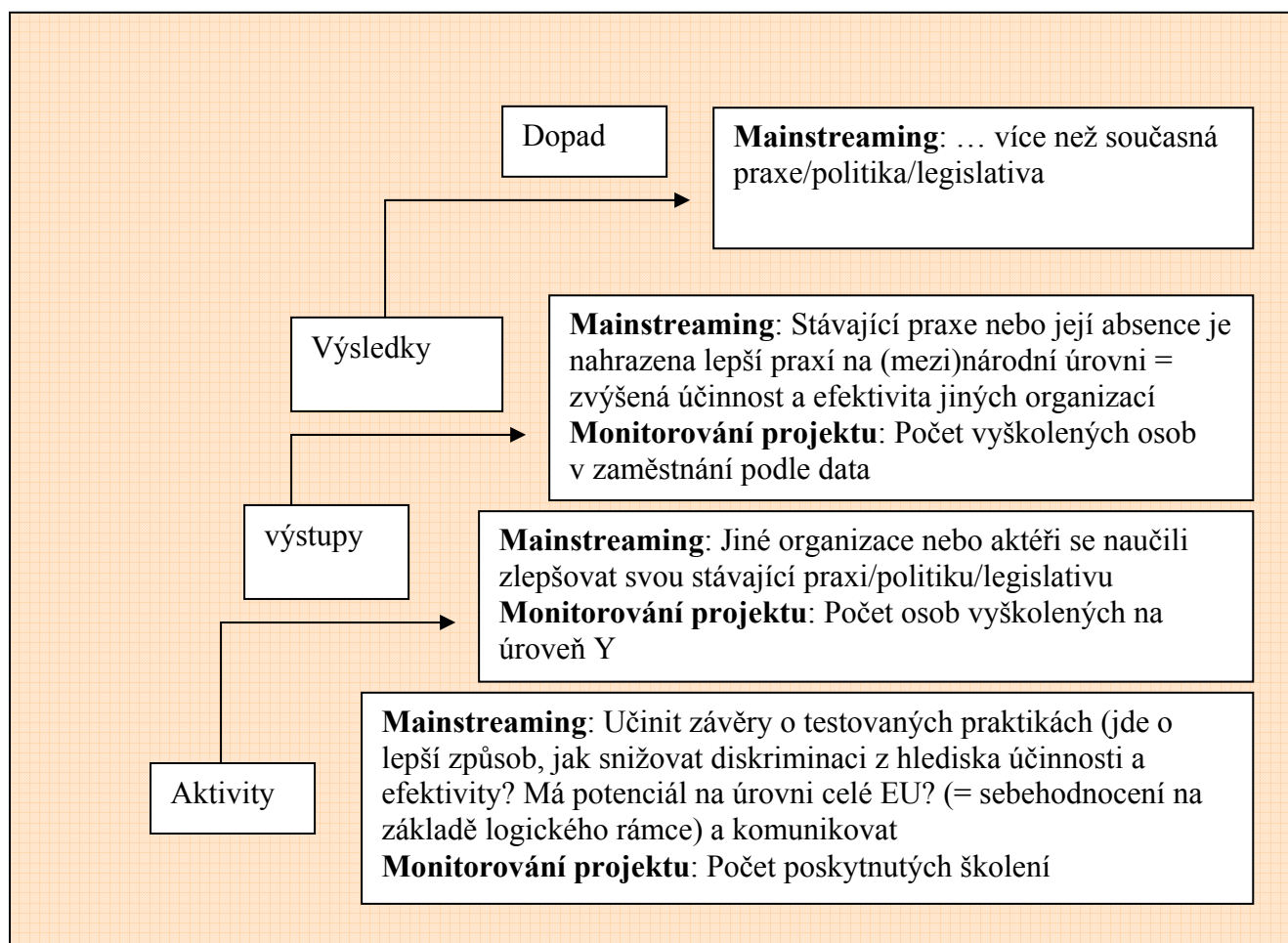
zkušenosti z prvního kola, pokud RP nepromyslí mainstreaming ve fázi návrhu, existuje nebezpečí, že úspěšné výsledky činností RP nebudou pro mainstreaming vhodné. Rámec mainstreamingu je schéma se strukturou obdobnou logickému rámci, která má vazbu na strukturu cílů RP.

Rámec mainstreamingu vám umožní zvážit každý výstup a s ním související činnosti ve vazbě na jejich potenciální použití při mainstreamingu. Měli byste jej vytvářet současně s logickým rámcem. Logický rámec zajišťuje monitorování projektů RP z hlediska rozvoje a testování nových řešení, zatímco rámec mainstreamingu se používá k monitorování potenciálního využití poznatků získaných z projektů RP pro mainstreamové uživatele.

Níže je uveden příklad, který ukazuje, jak myslet za horizont projektu a jak testovat mainstreaming. Na každé úrovni logického rámce jsou paralelní cíle, jeden pro projekt samotný a druhý pro jeho použití při mainstreamingu. Základní tým RP by se měl rozhodnout, kdo by měl rámec mainstreamingu používat a jak často. Mohou využít externího hodnotitele, nebo jej partneři mohou řídit vnitřně. Mezi monitorováním RP a prováděním mainstreamingu existuje přímý vztah a oba procesy by měly existovat souběžně. Oba musejí být pravidelně revidovány a oba budou stejnou měrou přispívat k závěrům závěrečného hodnocení.

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

Příklad: cíle mainstreamingu ve srovnání se standardními cíli projektu



Vzor 4 – Rámec mainstreamingu
Jak vyplňovat Rámec mainstreamingu

Plánovaný				Dosažený
Cíle	Kdo?	Co?	Jak?	Validace
	Potenciální mainstreamingoví partneři	Kategorie mohou zahrnovat: <ul style="list-style-type: none"> • politiku • legislativu • osvědčené postupy 	Role mainstreamingových partnerů	Dosažené výsledky přenosu cílů projektu (v podobě praxe, legislativy nebo politik) mainstreamovým uživatelům
Výstup 1 a činnosti			<ul style="list-style-type: none"> • Druh zapojení • Metoda použití • Personál – potřebná kvalifikace • (Případné) náklady • Potřebné dokumenty 	<ul style="list-style-type: none"> • Nastalo? • Silné a slabé stránky • Potřebné změny
Výstup 2 a činnosti			Atd.	
Výstup 3 a činnosti				Atd.
Poznámky				

Přenešte výsledek RP, výstupy a činnosti z levého sloupce logického rámce do prvního sloupce (cíle) testu mainstreamingu.

- Ve druhém sloupci pojmenujte a zapište potenciální partnery pro mainstreaming. Mohou být stejní pro všechny cíle, nebo mohou být různí pro různé úrovně cílů.
- Ve třetím sloupci rozepište druh oblasti, ve které budete usilovat o mainstreaming. Půjde o „politiku“, „legislativu“, nebo „osvědčené postupy“?
- Ve čtvrtém sloupci diskutujte o potřebné úrovni mainstreamingu. Následuje několik možností:
 - využijte poznatky získané při změně politiky, praxe, legislativy
 - propagujte získané poznatky a lobujte za ně
 - ověřte získané poznatky
 - získané poznatky dále rozvíjejte
 - atd.
- Uvažujte o personálu a potřebné kvalifikaci, nákladech, dokumentech atd., které jsou pro tuto činnost nezbytné.
- V pátém sloupci monitorujte skutečný stav. K tomu by mělo docházet pravidelně, na základě plánu. Zjištění mohou být vložena zpět do činností a výstupů v logickém rámci a tak ovlivnit výstupy, aby byly lépe použitelné pro mainstreaming.

Tento akční průzkum umožní manažerům RP:

- identifikovat potenciál pro mainstreaming již v rané fázi;
- vidět, kde jsou problémy, a pokusit se je vyřešit; a

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

- celý proces trvale monitorovat, takže na konci RP je k dispozici dostatek informací pro vyhodnocení potenciálu mainstreamingu.

Stejně jako u logického rámce projektu (Akce 2), RP musí plánovat také činnosti související s mainstreamingem (Akce 3).

Základní tým nemusí při přípravě Rámce mainstreamingu strávit déle než dvě hodiny. Musí využít veškeré informace, které doposud získal. Zkontrolujte Záznam o aktérech, abyste se ujistili, že existuje soulad mezi plány a aktéry, a případně pozvěte na pomoc při tvorbě Rámce mainstreamingu další partnery.

3.10. Úvahy o hodnocení

Při tvorbě koncepce RP je důležité zvážit, zda a kdy by mělo dojít k vyhodnocení RP. Pro vyjádření, čeho by se mělo hodnocení týkat, jsou nejvhodnější ti, kdo RP navrhuje, a proto by základní tým měl rozhodnout:

- Zda provést vyhodnocení?
- Co se má hodnotit?
- Kdy se má hodnotit?

Základní tým by měl rozhodnout, jaký druh vyhodnocení je pro RP vhodný, zvážit, jaký by měl být obsah hodnotících otázek, a rozhodnout, kdy by se mělo hodnocení konat a kdo by se ho mohl účastnit.

K hodnocení existují dva základní přístupy: sumativní nebo formativní.

Sumativní hodnocení se provádí za účelem měření výsledku projektu. Představuje verdikt, zda projekt uspěl či neuspěl, a zaměřuje se na shromáždění údajů a předložení závěrečné zprávy. Sumativní hodnocení se často využívá jako audit, který má ověřit a zkontrolovat, zda bylo vše provedeno správně a v souladu se soupisem podkladů. Podrobnější informace o tomto typu hodnocení jsou uvedeny dále v kapitole týkající se fáze 6. Jeho hlavní využití je na konci projektu.

Formativní hodnocení je soustavné a začíná mnohem dříve v životním cyklu projektu. Je často spojeno s monitorováním a představuje zpětnou vazbu pro řízení změn projektu při jeho provádění. Shromažďování údajů probíhá interaktivně a nabízí varianty založené na analýze požadovaných údajů. Je zaměřeno spíše na pochopení a poučení a jeho výstupem jsou různé krátké zprávy v příhodnou dobu.

Iniciativa Společenství EQUAL je do značné míry založena na formativním hodnocení, k němuž využívá přístup akčního průzkumu. Při něm se nová řešení (činnosti a výstupy) a jejich potenciál pro mainstreaming soustavně testují (zkoušejí se v praxi), monitorují (zaznamenává se, co skutečně nastalo) a vyhodnocují (provádějí se analýzy, vyslovují závěry, formuluje poučení) a pak se v podobě zpětné vazby vracejí do původního plánu. Je-li to nutné, činnosti a výstupy se mění.

Toto soustavné hodnocení začíná, když RP iniciuje projekt v Akci 2 a 3. Akce 2 se hodnotí prostřednictvím monitorovaných, plánovaných a skutečných činností, jimiž se testuje, zda daná

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

inovační myšlenka funguje. Akce 3 se hodnotí pomocí Rámce mainstreamingu, v němž se porovnává zamýšlené a skutečné využití nové myšlenky.

V této fázi by měl základní tým připravit krátký jednostránkový seznam bodů obsahujících doporučení pro hodnocení; nástin toho, kdy by se mělo hodnocení provést, jakého by mělo být druhu a které hlavní body by mělo obsahovat, aby poskytlo odpovědi na otázky týkající se výkonu RP a potenciálu pro začleňování. Tento seznam může být připojen jako příloha k DPA.

Hodnotící činnosti musejí být naplánovány předem, současně s projektovými činnostmi (Akce 2) a aktivitami mainstreamingu (Akce 3). Jestliže mají dopad na rozpočet, v tomto bodě může být pro hodnocení zřízena rozpočtová položka.

Další informace o tom, jak plánovat hodnocení a používat hodnotící nástroje, jsou uvedeny na: www.evaled.com.

3.11. Průvodce plánem rozpočtu

Plán rozpočtu je nástroj pro plánování výdajů v čase; souvisí s činnostmi uvedenými v logickém rámci a s činnostmi odvozenými z mainstreamingu a hodnocení. Poskytuje informace o výdajích RP a také informace o zdrojích financování a jeho podmínkách.

Formát rozpočtu závisí na postupech partnerů a požadavcích financujícího subjektu. Kalkulace nákladů by měla umožnit přiřazení nákladů různým zdrojům financování, aby měl každý partner jasno v tom, jaký je jeho příspěvek. RP musí odhady nákladů založit na obezřetném vytváření rozpočtu.

Plán rozpočtu se obvykle dělí na provozní náklady a kapitálové náklady: provozní náklady souvisejí s provozováním RP a kapitálové náklady se týkají nákupu předmětů, jejichž zůstatková hodnota je delší než jeden rok. Plán rozpočtu pokrývá celé období životnosti RP a měl by být rozdělen na kalendářní čtvrtletí. Způsob rozdělení položek závisí na druhu a složitosti RP. Můžete se rozhodnout, že u větších RP seskupíte položky podle hlavních činností, nebo sloučíte náklady z několika činností do jedné kapitoly. Plán rozpočtu je přílohou DPA (TCA). V každém případě je třeba respektovat pokyny řídicího orgánu ohledně pravidel způsobilosti Evropského sociálního fondu, zejména pokud jde o kapitálové položky.

Vzor 5 – Plán rozpočtu

Krok 1 Vyplňte názvy rozpočtových kapitol	Krok 2 Specifikujte počet jednotek	Krok 3 Specifikujte jednotkovou cenu	Krok 4 Specifikujte cenu za čtvrtletí				Krok 5 Uveďte součty	Krok 6 Označte zdroje financování	
Rozpočtová kapitola	Jednotka	Jednotková cena	Množství a cena za období rok 1				Celkem za projekt	Zdroje financování	Každoročně se opakující náklady
			1Q	2Q	3Q	4Q			
Provozní náklady Kancelářské/ administrativní náklady Platy Režie Poplatky odborníkům Další (uveďte)									
Provozní náklady celkem									
Kapitálové náklady Budovy Nábytek/vybavení Pozemky Další (uveďte)									
Kapitálové náklady celkem									
Provozní a kapitálové náklady celkem									
Krok 7 Harmonogram plateb			Krok 8 Roční rozpočet				Krok 9 Součet každoročně se opakujících nákladů		

Vyplňování rozpočtového plánu

1. Vyplňte názvy kapitol a zkontrolujte, že odpovídají činností uvedeným v Plánu činnosti.
2. Uveďte počet jednotek, popište, jak RP dospělo k rozhodnutí o jednotkách; může jít o kusy, např. počítač, paušální částku, např. na kancelářské potřeby nakupované za čtvrtletí, nebo počet dnů odpracovaných v měsíci, např. 20 dnů rovná se pracovní jednotce jednoho měsíce.
3. Uveďte cenu za jednotku a v rámci rozpočtových kapitol vyplňte podrobněji jednotlivé výdajové položky. Mohou být např. uvedeny druhy platů nebo nakupovaného investičního majetku.
4. Uveďte náklady za čtvrtletí, které získáte vynásobením počtu jednotek jednotkovou cenou.
5. Proveďte součty v každém sloupci, čímž získáte celkové výdaje.
6. Vysvětlíte, kdo má poskytnout zdroje financování pro jednotlivé výdajové položky. Tyto informace lze využít pro přiřazení nákladů jednotlivým zdrojům, aby každý partner měl jasno, jaký je jeho příspěvek.

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

7. Uveďte roční tok financí a harmonogram plateb, pro který bude muset RP vyjednat s financujícím subjektem (subjekty) harmonogram plateb příspěvků.
8. Uveďte součty pro každou rozpočtovou kapitolu a dole celkové provozní a kapitálové náklady; ty představují celkové roční náklady.
9. Opakující se náklady jsou takové, které musejí být trvale hrazeny po ukončení RP. Tento sloupec udává částku každoročně se opakujících nákladů a je kódován, aby bylo vidět, odkud prostředky původně přišly.

3.12. Poměrová analýza

Stanovení nákladů v rámci rozpočtu je pouze první fází přípravy finančních informací pro RP. Druhá část spočívá v hledání „nejlepší hodnoty“ pro RP, což představuje vodítko jak pro tvůrce RP, tak pro hodnotitele. Často se doporučuje provést analýzu poměru nákladů a přínosů, ale ta je buď velmi složitá, nebo nespolehlivá a potenciálně zavádějící. Jednodušší metodou je poměrová analýza, při níž se porovnává jeden údaj (nebo náklady) s jiným údajem.

Pomocí poměrů můžeme mezi sebou porovnávat jednotlivé druhy nákladů, například kapitálové a provozní, nebo náklady v čase, například v jednotlivých letech. Poměry mohou být využity pro vyhodnocení nejlepší hodnoty z obdobných RP, pro hodnocení vztahu mezi náklady na konci RP a pro stanovení průměrných nákladových vztahů, které mohou sloužit jako lokální měřítko pro porovnávání obdobných RP v budoucnu.

Porovnávání nákladů RP a jeho nákladové struktury s jiným RP pomocí poměrů může být velmi užitečné. Například poměr personálních nákladů k administrativním nákladům ukazuje, jak efektivní je administrativa ve vztahu k počtu zaměstnaných lidí. Tento údaj lze pak využít k porovnávání s jinými RP. Na základě těchto informací lze měřit „návrtnost sociální investice“ a rovněž lze porovnávat srovnatelné nákladové položky mezi různými RP, případně i dalšími poskytovateli. Tato analýza může být využita pro určení získané „protihodnoty“.

Poměry lze využít k testování nákladových vztahů u inovační iniciativy v rámci projektu a pak je extrapolovat do hlavního proudu, aby se ukázalo, jaké finanční dopady by přinesl mainstreaming.

Dále je uvedeno několik možných poměrových ukazatelů; jejich význam je pouze informativní. Základní tým se může rozhodnout, které z nich jsou pro jeho RP využitelné.

Užitečné poměrové ukazatele

Dále jsou uvedeny tři skupiny poměrových ukazatelů, které lze využít k posouzení nákladové efektivity RP. Poměr se počítá tak, že jedna hodnota je vyjádřena jako procento jiné hodnoty.

Jedno číslo (A) vynásobte stem a pak vydělte druhým číslem (B); vyjde vám poměr (nákladový vztah).

$$A \times 100/B =$$

Je-li A rovno 5 a B je 20:

$$5 \times 100/20 = 25 \%$$

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

Níže uvedené poměrové ukazatele jsou uvedeny jako návod a výchozí bod. Každá komunitní organizace bude používat ukazatele vhodné z hlediska svých účetních systémů, takže RP se může rozhodnout pro jiné rovnice.

Vnitřní poměrové ukazatele

Tyto poměrové ukazatele poskytují informace o relativní efektivnosti organizace při provádění RP. Například:

- Celkové náklady RP/kancelářské a administrativní náklady = %

Tento poměr ukazuje, jak efektivní je administrativní podpora.

- Kapitál/platy = %

Tento poměr ukazuje, jak efektivní je personál ve spravování kapitálu.

Pákové poměry

Tyto poměrové ukazatele poskytují informace o efektivnosti projektu při získávání dalších zdrojů a jiných druhů podpory. Například:

- Hlavní zdroj financování/ostatní finanční příspěvky = %

Tento poměr ukazuje, jak efektivní je projekt v získávání dalších finančních vstupů.

Poměrové ukazatele „nejlepší hodnoty“

Tyto ukazatele poskytují informace o hospodárnosti projektu a vztahu mezi vstupy a činnostmi. Jestliže je možné výstupy projektu rozdělit na jednotky, např. počet míst poskytujících péči o děti, počet vyškolených osob a příslušná úroveň kvalifikace, počet hodin nebo dnů poradenské činnosti apod., je to velmi užitečné pro určení získané protihodnoty. Není-li možné rozdělit výstupy na jednotky, musí se RP pokusit vypracovat jiný způsob, jak výstupy finančně ohodnotit. Příklady:

- Celkové náklady na projekt/počet jednotkových výstupů = %

Jestliže je možné jednotkové výstupy kvantifikovat, tento ukazatel zobrazuje jejich finanční protihodnotu.

- Personální náklady/počet jednotkových výstupů = %

Tento poměr ukazuje, jak efektivně poskytují pracovníci příslušnou službu.

- Kapitálové náklady/počet jednotkových výstupů za rok = %

Tento poměr musí být v určitém období fixován a ukazuje míru využití kapitálu.

Poměrové ukazatele jsou velmi užitečné při soustavném formativním hodnocení, protože slouží jako měřítko vztahů mezi nejrůznějšími finančními náklady při analýze míry konzistence nákladů nebo fluktuace ve vztahu k vnitřním a vnějším nefinančním vlivům.

3.13. Smlouva o národní spolupráci (DPA)

Jakmile je za pomoci logického rámce projekt sestaven, může být připravena DPA. Měla by odpovídat formátu obvyklému v daném členském státě.

Pro monitorování a hodnocení je důležité, aby DPA zahrnovala všechny aspekty logického rámce a rámce mainstreamingu a případně text podrobněji komentovala. Formát DPA by měl obsahovat problémy a cíle, logický rámec a rámec mainstreamingu a plán rozpočtu, aby byla zachována vazba od počáteční identifikace problému až ke konečné realizované prioritě.

4. fáze: Posouzení a schválení

V rámci procesu rozhodování, zda má být schváleno financování, potřebují projekty nezávislé posouzení. Fáze posouzení a schvalování znamená, že DPA je posuzována z hlediska schopnosti dosáhnout stanovených cílů s dostupnými prostředky a že je formálně schvalován příslušný finanční závazek.

Tuto činnost provádí schvalující organizace členského státu a RP se jí neúčastní, s výjimkou předložení DPA/TCA ke schválení. Každý členský stát má vlastní postup a dokumenty pro posouzení a výběr. Posouzení obvykle probíhá na počátku, aby RP získalo přístup k financování v rámci Akce 1; následně může další posouzení otevřít přístup k financování Akce 2/3.

5. fáze: Realizace (Akce 2 a 3)

Fáze realizace trvá tak dlouho, jak je v projektu naplánováno. RP se však musí zabývat obdobím následujícím po skončení projektu, kdy bude realizován výsledek RP a přínosy mainstreamingu. Před zahájením realizační fáze musí RP určit partnerské organizace, které budou práci provádět. Ty pak připraví podrobné plány činností pro projekty RP. Hned na počátku by měly provést počáteční posudek, aby se přesvědčily, že původní návrh projektu je stále platný a že vnější podmínky se nezměnily.

Po celou realizační fázi musí RP připravovat pravidelné a plánované monitorovací zprávy s využitím ukazatelů definovaných v logickém rámci. RP musí sledovat aktivity, výstupy i předpoklady. Důležitou součástí realizace bude také monitorování rozpočtu a monitorování zainteresovaných aktérů a partnerů.

Pořadí činností

- Prověřte cíle a připravte nebo potvrďte plán činností a plán rozpočtu
- Proveďte počáteční posouzení přípravy projektu a podmínek a navrhnete případné změny
- Připravte podrobné plány činností
- Zaveďte řídicí a monitorovací systém s pomocí logického rámce
- Proveďte činnosti a dosáhněte výstupů a výsledku RP
- Sledujte pokrok podle plánu činností a plánu rozpočtu
- Posuďte realizaci potenciálu pro mainstreaming

Kdo by se měl zapojit?

Realizační partneři, mainstreamoví uživatelé a znevýhodněné osoby.

Aktivita	Záznamy
1. Provést úvodní posouzení	VZOR 6 – PLÁN ČINNOSTÍ
2. Připravit plán činností	VZOR 7 – ČTVRTLETNÍ MONITOROVACÍ ZÁZNAM
3. Zavést a provádět monitoring projektu	
4. Zavést a provádět monitoring rozpočtu	VZOR 8 – ZÁZNAM O ROZPOČTU A ROZDÍLECH

5.1. Úvodní přezkoumání

RP by mělo první týden nebo první dva týdny strávit prováděním úvodního přezkoumání. Toto poskytuje příležitost k opětovnému zvážení podmínek a koncepce RP, dříve než se začne provádět podrobná realizace.

Osvědčené postupy ukazují, že provedení úvodního přezkoumání v této fázi přináší různá pozitivita:

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

- Změny je možné provést v souladu se změnami okolností
- Noví pracovníci nebo partneři mají příležitost se seznámit
- Lze připravit podrobný plán činností
- Lze připravit popis práce pro nové zaměstnance
- Je zajištěno zapojení všech partnerů
- Je posílen systém řízení a zodpovědnosti

5.2. Příprava podrobného plánu činností

Plán činností (aktivit) je podrobný měsíční plán činností včetně pořadí, ve kterém se mají provádět. Může být připraven na velkých arších papíru a připevněn ke stěně, nebo jej lze vytvářet elektronicky za pomoci jednoduchého softwaru. Logický rámec jasně propojuje cíle s plány činností a rozpočty. Plány činností se připravují tak, že se každá činnost přenese z logického rámce do plánu a pak se rozepíše do seznamu podrobných úkolů, z nichž každý je opatřen datem zahájení a ukončení a je mu přiřazena konkrétní osoba. Každá činnost mívá zpravidla několik úkolů. Trvá-li RP déle než rok, činnosti pro první rok by měly být popsány podrobněji než pro další roky. Formát plánu činností lze upravit tak, aby odpovídal délce trvání RP.

Plán činností se používá k plánování akcí, využívá cílů, které označují dokončení činností, a milníků, což jsou body uprostřed probíhající činnosti, které označují, že bylo dosaženo určitého stupně pokroku. Cíle a milníky se pak využívají k měření postupu v porovnání s plánem. Jsou-li plány činností tímto způsobem používány, představují vynikající způsob komunikace, kdy se zainteresovaným aktérům sděluje, co se skutečně odehrává. Výsledky porovnání plánu a skutečnosti z plánu činností se využívají jako podpora u výstupů, kterým stačí méně pravidelné monitorování.

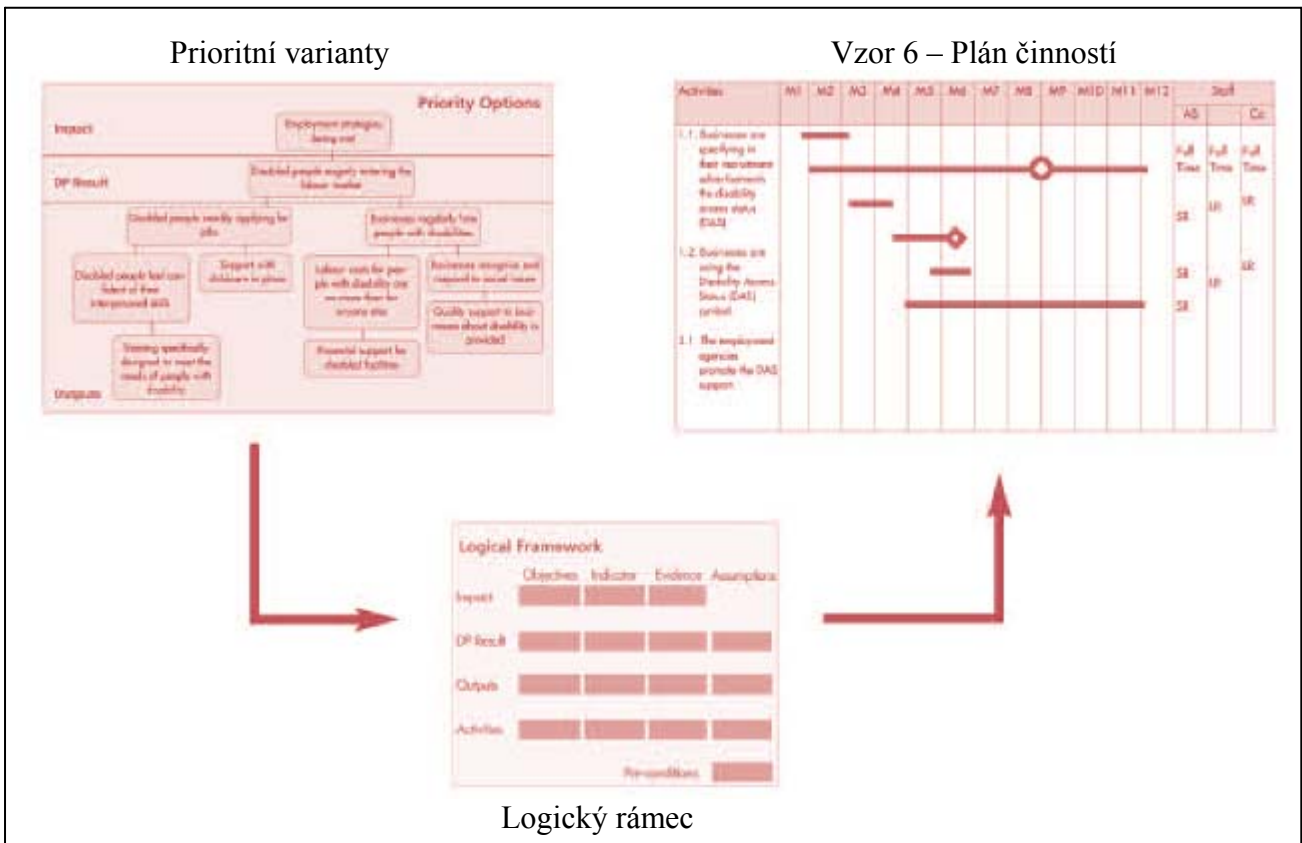
5.3. Monitorování pokroku

Monitorování je kontrolní proces, který slouží k měření RP, jeho řízení a zachování ve správném směru. Monitorování je úkol vnitřního řízení a tvoří podstatnou část vnitřního hodnocení. Monitorování měří rozdíl mezi tím, co bylo zamýšleno, a tím, co skutečně nastává. Vnitřní hodnocení hledá důvody tohoto rozdílu a nabízí varianty reakce. Jestliže nelze projekt monitorovat a změřit, nelze jej ani řídit a hodnotit. Monitorovací kontroly představují důležité údaje pro soustavné hodnocení RP (kontroluje se, zda činnosti vedou k realizaci výstupů a výstupy k realizaci plánovaného výsledku).

Monitoring je především řídicí funkce s cílem řízení projektu. Využívá se však také k podávání zpráv o pokroku zainteresovaným aktérům.

Plánované výstupy a činnosti již byly připraveny, nyní je nutné znovu zkontrolovat Záznam o aktérech a rozhodnout, kdo by měl dostávat monitorovací zprávy a jaký by měly mít styl a míru podrobností.

Propojení



Vzor 6 – Plán činností

Činnosti	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Pracovníci			
													UČ	Ko	plný úv.	
1.1. Podniky ve svých náborových inzerátech uvádějí svou registraci bezbariérového přístupu (RBP)		■												UČ plný úv.	Ko plný úv.	plný úv.
1.2. Podniky používají symbol bezbariérového přístupu (RBP)			■											PR	VR	VR
2.1. Úřady práce propagují podporu RBP														PR	VR	VR

Milník

Cíl

Milníky označují bod v procesu

Cíle představují dokončení činnosti

Určuje pořadí a čas úkolů

Hlavní činnosti se rozdělí na přehlednější úseky

Rozdělení úkolů mezi pracovníky
VR vedoucí role
PR podpurná role
UČ učňovská role
Ko koordinátor
PP podpurní pracovníci

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

Aby bylo monitorování pro RP prakticky využitelné, musí existovat vnitřní cyklus vzdělávání, který je zaměřen na změnu činností, a někdy i výstupů, za účelem zapracování poučení získaného na základě toho, jak aktéři reagovali na různé podněty. Monitorovací zprávy jsou sice sepisovány společně a distribuovány čtvrtletně, ale doporučuje se, aby se provádělo ještě manažerské monitorování v pravidelnějších intervalech. Níže je uveden typický rozvrh manažerského monitorování:

• Činnosti, aktivity	týdně až měsíčně
• Příspěvek k výstupům	měsíčně
• Předpoklady a rizika	měsíčně
• Zapojení aktérů	měsíčně
• Finance	denně až měsíčně
• Mainstreaming	měsíčně až čtvrtletně
• Příspěvek k výsledku RP	čtvrtletně
• Výkazy	čtvrtletně

Návrat k původním plánům a případné provedení změn by mělo probíhat nejméně čtvrtletně. Výkazy pro zainteresované aktéry by měly být považovány za součást šíření výsledků.

Při monitorování jsou klíčovými tyto body:

<ul style="list-style-type: none">• Za monitorování je odpovědný vnitřní management• Měří pokrok v porovnání s plánovaným rozpočtem, činnostmi, předpoklady a výsledky• Nachází problémy a identifikuje řešení, která zavádí• Provádí se na všech úrovních realizace RP• Používá formální i neformální metody shromažďování údajů• Zaměřuje se na přidělování zdrojů, výdaje a činnosti, plánované výsledky, zapojení lidí a organizační kapacitu.

Vedení RP musí neustále sledovat všechny oblasti a klást si otázku, zda:

- byly prostředky vyplaceny včas,
- tato činnost povede k plánovanému výstupu,
- je třeba věnovat se nějakému důležitému předpokladu,
- se aktéři chovají podle očekávání,
- výstup povede k dosažení výsledku RP a
- se zkoumá potenciál pro mainstreaming.

Monitoring není kontrola za účelem uspokojení financujících subjektů, nýbrž mechanismus zpětné vazby, který pomáhá manažerům udržet plány RP ve správném směru nebo je změnit, aby odpovídaly měnící se realitě.

Monitorování využívá formát porovnávání plánu a skutečnosti s vysvětlením, proč došlo k rozdílu mezi oběma položkami a co vedení podniklo, aby skutečnost srovnalo s plánem. Někdy není možné srovnat skutečnost s plánem a výsledky RP budou pozdrženy. Vědět o tom včas patří k dobrému řízení; změny plánů se musejí provést právě v takovém okamžiku.

Čtvrtletní monitorovací proces

Čtvrtletní monitorovací záznam zaznamenává skutečné dění ve sloupci Skutečnost. Je-li skutečnost jiná, než stanovil plán (přenáší se z logického rámce, rámce mainstreamingu, plánů činností a záznamů o aktérech), uveďte ve sloupci Rozdíly důvody a co bude v této věci podniknuto

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

v následujícím čtvrtletí. Je-li skutečnost rovna plánu, rozdíl není žádný a můžeme zapsat, že činnosti RP probíhají podle plánu.

Vzor 7 – Čtvrtletní monitorovací záznam

Čtvrtletní monitorovací záznam			
Monitorovaná oblast	Plán	Skutečnost	Rozdíl
<ul style="list-style-type: none"> • Výstupy z logického rámce • Předpoklady týkající se výstupů • Činnosti z plánu činností • Chování aktérů ze záznamů o aktérech • Využití výstupů projektu mainstreamovými uživateli z rámce mainstreamingu 	<p>Popište, dosažení jakých výsledků je plánováno v tomto čtvrtletí, ze seznamu v monitorovaných oblastech</p>	<p>Objektivní monitorování probíhá, když se plánované cíle porovnávají se skutečně dosaženými výsledky na konci kalendářního čtvrtletí</p>	<p>Jestliže se plán a skutečnost shodují, probíhá projekt podle plánu; existuje-li rozdíl, ať pozitivní, nebo negativní, stručně vysvětlíte jeho důvod a co bude v této věci podniknuto</p>

Monitorování logického rámce

Monitorují se ukazatele u každého výstupu v logickém rámci, jak z hlediska času, tak kvantitativních a kvalitativních výsledků. Monitoring se koná v nepravidelných intervalech, které určují časové údaje u ukazatelů, ale výkazy se zpracovávají pravidelně jednou za čtvrt roku.

Monitoruje se vliv předpokladů, aby bylo zajištěno, že se skutečně děje to, co bylo očekáváno. Předpoklady jsou propojeny s ukazateli a výstupy, takže všechny tři prvky mohou být monitorovány současně. To znamená, že když měříte výstup, automaticky odkazujete k ukazateli a příslušnému předpokladu (příslušným předpokladům).

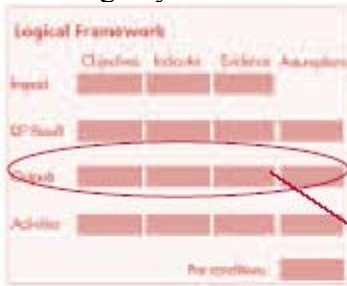
To, co nastalo, se zaznamenává ve sloupci Skutečnost; je-li skutečnost méně nebo více, než stanovil plán, ve sloupci Rozdíly jsou uvedeny důvody a co bude v této věci podniknuto v příštím čtvrtletí. Je-li skutečnost rovna plánu, rozdíl není zaznamenán a můžeme zapsat, že projekt probíhá podle plánu.

Monitoruje se rovněž rozpočet pomocí analýzy rozdílu mezi plánem a skutečností. Vazba mezi rozpočtem a cíli je dána posouzením výdajů ve vztahu k činnostem.

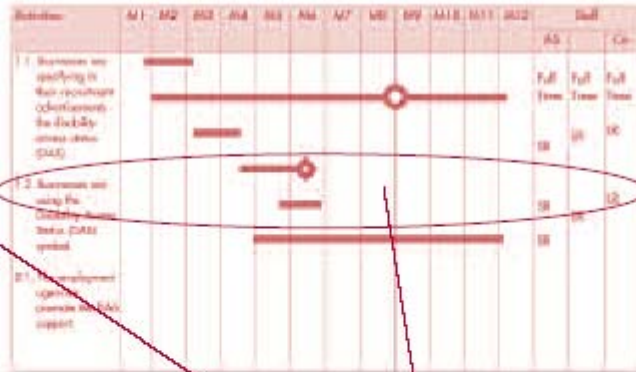
Propojení jednotlivých prvků při monitorování

Rámec mainstreamingu

Logický rámec



Plán činností



Planned	Actual
Who	Who
Why was it included?	Why was it included?
How was it included?	How was it included?
When was it included?	When was it included?
Monitoring	Monitoring
How was it included?	How was it included?
Priority Sub-tasks	
Secondary Sub-tasks	
Tertiary Sub-tasks	

Headline	Quarter 1			Quarter 2			Quarter 3		
	Planned	Actual	Variance	Planned	Actual	Variance	Planned	Actual	Variance
Revenue									
Costs									
Total Revenue									
Total Costs									
Total Revenue									
Total Costs									

	Planned		Actual	
Objectives	What	How?	What?	How?
	Partial mainstreaming pattern	Categories might include: <ul style="list-style-type: none"> Policy Legislation Best practice 	Risk of mainstreaming pattern	Actual results of the monitorability of project objectives to make drawn pointers in practice, legislation or policy
Output 1 and Activities			<ul style="list-style-type: none"> Type of involvement Method of application Staffing - skills required Cost (if any) Documents required 	<ul style="list-style-type: none"> Did it happen? Strengths and weaknesses Changes required
Output 2 and Activities			Et:	
Output 3 and Activities				Et:
Comments				

Mainstreamingový plán

Rozpočtový plán

Monitorování aktérů (stakeholders)

Záznam o aktérech (vzor 1) vytvořený v Akci 1 plně zapojte do procesu monitorování. V tomto záznamu bylo specifikováno, kdo jsou zainteresovaní aktéři, proč a jak se do RP zapojili.

Monitoring se zabývá tím, jak jsou aktéři zapojeni po dobu životnosti RP a jak mohou být v důsledku toho zapojeni dlouhodoběji. Sloupec monitorování v záznamu o aktérech zaznamenává, jak se aktéři chovali a jaký mají vliv na RP i jaká je pravděpodobnost jejich pokračující podpory a zapojení, až RP skončí.

Monitoring rámce mainstreamingu

Pokud jde o rámec mainstreamingu a spolupráci s potenciálními mainstreamovými uživateli, monitorování by se mělo zaměřit na testování použitelnosti akcí a výstupů projektu pro potenciální mainstreamové organizace. K tomu mohou sloužit tyto otázky:

- Jsou projektové aktivity efektivnější a účinnější pro dosažení výstupů než současná praxe?
- Dochází k šíření získaných poznatků a jak na ně reagují mainstreamové organizace?
- Je pravděpodobné, že mainstreamové organizace budou novou praxi/politiku/legislativu podporovat nebo ji přijmou? Je možné pojmenovat překážky bránící těmto orgánům využívat tyto nové metody, a pokud ano, může být projekt pozměněn, aby byly tyto překážky překonány?

Monitorování rozpočtu a rozdílů mezi plánem a skutečností

Záznam o rozpočtu a aktuálních změnách monitoruje skutečné příjmy a výdaje v porovnání s plánem. Aktivity byly zapsány do plánu činností, zdroje potřebné k provedení těchto činností byly specifikovány v plánu rozpočtu.

Různé organizace mají různé účetní systémy, ale každá bude pravděpodobně mít účetní deník, ve kterém se každý týden evidují skutečné výdaje, ty se pak sčítají jako měsíční záznam a provádí se porovnání s bankovními výpisy pro ověření skutečných výdajů. Na základě těchto informací lze připravit výkazy plánovaných a skutečných výdajů, které se zasílají financujícím subjektům jako součást pravidelných čtvrtletních monitorovacích zpráv.

Rozpočet a aktuální změny monitorují skutečné příjmy a výdaje v porovnání s plánem. Aktivity byly zapsány do plánu činností, zdroje potřebné k provedení těchto činností byly specifikovány v plánu rozpočtu.

Čtvrtletní monitorovací zpráva

Kromě čtvrtletního monitorovacího záznamu, což je záznam o plánovaných a skutečných výdajích, existuje ještě monitorovací zpráva. Čtvrtletní monitorovací zpráva zaznamenává všechny obecné změny, ke kterým v daném období došlo, a analyzuje tyto změny a jejich vliv na práci RP. Čtvrtletní monitorovací zpráva je sestavena podle kapitol DPA/ TCA. Představuje soustavný záznam o postupu RP a případných změnách okolního prostředí (vnitřních i vnějších), k nimž došlo v daném čtvrtletí. Pokud se v určité oblasti nic nezměnilo, není nutné o tom informovat. Každý, kdo má čtvrtletní monitorovací zprávu v ruce, by měl být schopen okamžitě poznat, kde došlo ke změnám a kde ne. Tím se nejen omezuje papírování, ale vzniká také velmi jasný obrázek o tom, co se v daném čtvrtletí odehrálo. To má velký význam pro hodnocení údajů.

6. Fáze: Hodnocení (Akce 2 a 3)

Fáze hodnocení je období, kdy se provádí definitivní hodnocení RP a kdy je možno identifikovat a šířit získané konečné poznatky. Rozhodnutí o druhu a čase vyhodnocení by mělo padnout ve fázi formulace a výchozí body, které by do něj měly být zahrnuty, by měl navrhnout základní tým. Jako sumativní vyhodnocení (viz kapitola 3.10) by mělo být provedeno v době, kdy začnou být viditelné výsledky mainstreamingu. Ideální je, pokud je provádí nezávislý hodnotitel, aby byla zajištěna objektivita. Aby však bylo zajištěn optimální přínos z tohoto hodnocení, může být odůvodněné také využití vnitřních hodnotitelů. Závěry hodnocení, doporučení a získané poznatky by měly být jasně prezentovány a široce rozšiřovány mezi ostatní organizace a koordinátory programu.

Pořadí aktivit

- Mít jasno o účelu RP, jak je uvedeno v DPA
- Zaměřit se na výsledky mainstreamingu
- Posoudit monitorovací zprávy a logický rámec/rámec mainstreamingu
- Připravit porovnání skutečně dosaženého s plánovanými cíli
- Pojmenovat získané poznatky a tato zjištění rozšiřovat

Kdo by se měl zapojit?

Hodnotitel, znevýhodněné osoby, mainstreamové organizace, partneři a podporovatelé.

Činnosti	Záznamy
1. Provést posouzení dokumentů 2. Provést vyhodnocení 3. Připravit zprávu a pojmenovat získané poznatky 4. Zjištěné poznatky šířit	Hodnotící zpráva

6.1. Příprava hodnocení

Hodnocení (evaluace) je stěžejní součástí programu; při realizaci je kladen důraz na soustavné hodnocení projektového návrhu i testování potenciálu pro mainstreaming (viz 3.10). Je však nutno připravit také závěrečné vyhodnocení, které se soustředí na využití získaných poznatků mainstreamovými uživateli.

Při tvorbě koncepce projektu podle logického rámce a přípravě mainstreamingu podle Rámce mainstreamingu se cíle, ukazatele i plánované akce připravují v raných fázích vývoje. Vyhodnocování začíná v okamžiku, kdy RP projekt zahájí, a mělo by testovat a hodnotit tyto oblasti:

- Inovační činnosti
- Zapojení a příspěvky aktérů
- Zapojení a příspěvky partnerů
- Zapojení a příspěvky mainstreamových organizací (potencionálních uživatelů)

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

- Cíle a aktivity Akce 2
- Plánovaný a skutečný rozpočet
- Získané poznatky a odhad využití pro mainstreaming
- Šíření dobré praxe a reakce jiných organizací

Obsah hodnocení

Kritéria pro hodnocení jsou založena na těchto oblastech:

- **Relevance** – řešily cíle Akce 2 problémy, kterým se měly věnovat, a byly přiměřené vzhledem k politickému prostředí, ve kterém RP pracovalo?
- **Účinnost** – fungovalo plánování a logika projektu v Akci 2, byla koncepce projektu proveditelná a mělo RP dostatečné schopnosti inovační iniciativu řídit? Dosáhly činnosti požadovaných výstupů a dosáhly výstupy plánovaného výsledku RP? Přispěl projekt k očekávanému dopadu nebo existují náznaky, že se tak stane? Poučilo se RP z poznatků zjištěných v Akci 2?
- **Udržitelnost** – došlo k využití poznatků maistreamovými organizacemi a mělo to za následek přínos pro znevýhodněné osoby?
- **Nejlepší hodnota (= efektivita, účinnost)** – dodalo RP výstupy za rozpočtovou cenu a jak vychází srovnání s obdobnými RP?
- **Řízení, hodnocení a monitorování** – zkoumáním projektové dokumentace by se mělo hodnocení pokusit odhadnout míru vhodnosti organizace a řízení RP.

6.2. Zpráva o hodnocení

Hodnocení se provádí v době, kdy by znevýhodněné osoby měly začít pociťovat přínosy projektu RP díky mainstreamové aplikaci. Jeho hlavním účelem je poučit se, a to jak z pozitivních poznatků (co fungovalo a proč), tak z negativních (co se nepodařilo a proč). Vyhodnocení by mělo být jasně zaměřeno na snahu porozumět, jak RP fungovalo a jak bylo úspěšné v dosahování stanovených cílů, přičemž sleduje výstupy, výsledek RP a dopad (Akce 2) i cíle mainstreamingu (Akce 3). Čtvrtletní monitorovací záznamy a čtvrtletní monitorovací zprávy z realizační fáze poskytují a analyzují řadu technických a finančních informací a obsahují závěry o účinnosti a efektivnosti řízení. Hodnocení nemusí tyto informace opakovat, ale mělo by z nich vycházet a případně je shrnout. Musí být rovněž zřetelné, pro koho je hodnocení určeno, a třebaže bude obsahovat technické informace, je důležité vyčlenit klíčové body a získané poznatky, které je možno použít jako samostatný krátký dokument pro širší distribuci a diskusi. V zájmu konsistence by mělo hodnocení používat stejné standardní nadpisy jako DPA a čtvrtletní monitorovací záznamy; tím bude zajištěno, že hodnotitelé pokryjí všechny aspekty, které byly pro RP naplánovány.

Při předávání hodnotící zprávy by měl být proveden odhad, pro koho je zpráva určena a jak ji lze používat. V tomto bodě může hodnotitel využít záznam o aktérech, aby zjistil, o koho se jednalo, a identifikoval nové aktéry, kteří se projektu zúčastnili v pozdější fázi. Je možné, že zpráva bude mít více cílových skupin – např. program, partnery, řídicí orgány a mainstreamové uživatele či jiné skupiny zainteresovaných aktérů. Partneři a některé znevýhodněné osoby již činnosti a výstupy znají, protože se projektu účastnili, ale mají velký zájem porozumět širšímu dopadu a realizaci mainstreamingu. Každý zúčastněný subjekt by také měl mít zájem využít zjištěných poznatků; a vyhodnocení by se mělo velmi jasně zaměřit na pozitivní i negativní poučení z RP.

Následuje seznam oblastí, které by mělo hodnocení obsahovat:

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

Kapitoly v návrhu projektu	Oblasti hodnocení
Faktické informace	U všech částí této kapitoly by mělo být prověřeno, zdali došlo ke změnám
Problémy k řešení	Byl problém odstraněn? Pokud ano, popište jak. Pokud ne, proč?
Primární a sekundární aktéři (stakeholders)	Tvoří stejnou skupinu? Jaký mají názor na celý proces a způsob jeho řízení?
Vnější prostředí	K jakým změnám došlo a jak to projekt ovlivnilo?
CÍLE	Připravte analýzu porovnávající rozdíly mezi plánem a skutečností u všech cílů, ukazatelů, předpokladů a plánů
Realizační a řídicí opatření	Popište řízení, kontrolu a vztah k aktérům
Finance	Byly finance aktualizovány? Byly výsledky monitorování správné? Bylo provedeno vyúčtování a audit?
Udržitelnost	Došlo k využití v mainstreamingu? Pociťují na základě toho znevýhodněné osoby přínos?
Původ a příprava RP	Popište, jak bylo RP iniciováno a jak se rozvíjelo
Přílohy Logický rámec Plány aktivit a rozpočtu	Všechny přílohy musí být vyhodnoceny, převážně na základě analýzy rozdílů mezi plánem a skutečností

Přílohy

Příloha 1 – Slovníček

Aktivity, činnosti	Specifické úkoly, které se provádějí během životnosti projektu za účelem dosažení výstupů.
Analýza cílů	Identifikace a ověření přínosů, kteří uživatelé očekávají v budoucnu.
Akce 1	Fáze, během které je rozvojové partnerství (RP) financováno za účelem založení partnerství a sepsání Smlouvy o národní spolupráci (DPA) a Smlouvy o mezinárodní spolupráci (TCA).
Akce 2	Pracovní programy RP schválené na konci Akce 1 jsou financovány a aktivity se realizují.
Akce 3	RP získává další prostředky na realizaci <i>tématických sítí, šíření výsledků a mainstreaming</i>
Plán činností	Grafické znázornění podobné sloupcovému diagramu, které stanoví dobu, pořadí a délku činností projektu. Může se použít též pro identifikaci milníků k monitorování pokroku a k přiřazení odpovědnosti za dosažení milníků.
Posouzení	Analýza navrhovaného projektu za účelem zjištění hodnoty projektu a jeho přijatelnosti v souladu se zavedenými kritérii. Je to poslední krok před schválením financování projektu.
Posouzení a schválení	Čtvrtá fáze projektového cyklu, při které je schvalováno financování projektů.
Předpoklady	Vnější faktory, které mohou ovlivnit pokrok nebo úspěch projektu, ale nad kterými nemá manažer projektu přímou kontrolu.
Plán rozpočtu	Popis výdajů projektu v ročním vyjádření, rozdělený do 12 měsíců.
Závazek	Závazek je formální rozhodnutí financujícího subjektu a dalších přispěvatelů, kteří souhlasí s poskytnutím prostředků na projekt.
Rozvojové partnerství	(RP) je termín, který se v rámci programu používá k označení partnerství.
Smlouva o národní spolupráci (DPA)	je pojem používaný v rámci Iniciativy Společenství EQUAL pro označení návrhu projektu.
EQUAL	RP financovaná v rámci programu EQUAL mají testovat inovační aktivity na mezinárodním základě. Hlavním záměrem Iniciativy Společenství EQUAL je přenášet poznatky získané jednotlivými RP nebo jejich skupinami do politiky na národní, regionální a místní úrovni. Tomuto procesu se říká mainstreaming.
Hodnocení	Pravidlené posuzování relevance, výkonu, efektivity a dopadu projektu v kontextu stanovených cílů. Provádí se jako nezávislé objektivní šetření za účelem zjištění poznatků, které mohou mít širší použití.

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

Ověření	Způsob, který umožní, aby ukazatele nebo milníky byly zaznamenány a dány k dispozici vedení projektu nebo hodnotitelům výsledků projektu.
Finanční dohoda	Dokument, který podepisuje financující strana a partnerská organizace. Obsahuje popis konkrétního projektu nebo programu, který má být financován.
Finanční návrh	Finanční návrhy jsou přípravné dokumenty, které předkládá realizující organizace příslušným financujícím subjektům jako podklad ke stanovisku a rozhodnutí. Popisují obecný kontext, povahu, rozsah, cíle a způsoby provádění navrhovaných opatření a předpokládané financování.
Formulační fáze	Třetí fáze projektového cyklu. Při ní se stanovují podrobnosti projektu na základě studie proveditelnosti, poté následuje zkoumání ze strany financujících subjektů, které posuzují přínosy projektu a soulad s politikami.
Hierarchie cílů	Činnosti, výstupy, výsledek RP a dopad, které jsou specifikovány ve sloupci cílů.
Identifikační fáze	Druhá fáze projektového cyklu. Při ní dochází k prvotnímu zpracování ideje projektu z hlediska cílů, výstupů a aktivit, aby se zjistilo, zdali se má či nemá pokračovat do další fáze.
Dopad	Širší cíl, k jehož dosažení má projekt přispívat. Zaměřuje se na priority a témata Iniciativy Společenství EQUAL.
Realizační fáze	Pátá fáze projektového cyklu, při které je projekt realizován a monitoruje se pokrok v dosahování cílů.
Ukazatele (indikátory)	Ukazatele (indikátory) představují základ pro návrh vhodného monitorovacího systému. Měřitelné indikátory ukazují, zda bylo či nebylo dosaženo konkrétních cílů na každé úrovni hierarchie cílů.
Integrovaný přístup	Soustavné zkoumání projektu v průběhu všech částí projektového cyklu, které má zajistit, aby otázky relevance, proveditelnosti a udržitelnosti zůstaly v centru pozornosti.
Logický rámec	Matice, v níž se vyjadřují cíle projektu, jeho předpoklady, ukazatele a zdroje ověření.
Přístup logického rámce	Metodika plánování, realizace a vyhodnocování programů a projektů, jejíž součástí je analýza problému, cílů a strategie a plány činností a rozpočtu.
Maistreaming	Přenos poznatků získaných v jednotlivých projektech nebo skupinách projektů do relevantní politiky nebo orgánu veřejného či soukromého sektoru, který bude v rámci svých stávajících služeb dále šířit dobrou praxi.
Prostředky	Vstupy potřebné k provedení aktivity (např. lidské zdroje, zařízení a materiál).
Monitoring	Systematické a soustavné shromažďování informací, jejich analýza a použití za účelem kontroly řízení a rozhodování.
Cíle	Popis způsobu, jak má být dosaženo záměru projektu nebo programu. V obecném smyslu slova znamená činnosti, výstupy, výsledek RP a dopad.
Posouzení cílů	Vyjádření navrhovaného projektu pomocí diagramu, v němž se projektové akce logicky plánují na základě analýzy problému a které ukazuje navrhované prostředky, zdroje a závěry.
Sloupec cílů	Soustava hierarchicky stanovených cílů, která popisuje, čeho projekt dosáhne.

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

- Výstupy** Výstupy popisují, čeho projekt dosáhne k datu svého ukončení. Výstupy vznikají na základě provedení řady aktivit.
- Partnerství** Konsorcium řady organizací, které se zavázaly být partnerem vzniklé skupiny, např. RP.
- Vstupní podmínky** Vstupní podmínky (pokud existují) jsou vnější faktory, které je nutno vzít v úvahu a/nebo řešit před zahájením projektu.
- Prioritní varianty** Kritické posouzení alternativních cest vedoucích k dosažení cílů a výběr jedné nebo více z nich, které budou zahrnuty do navrhovaného projektu.
- Posouzení problému** Strukturované zkoumání negativních aspektů dané situace za účelem stanovení příčin a následků.
- Projektový cyklus** Projektový cyklus sleduje celou dobu existence projektu, od počátečního odůvodnění až po dokončení. Představuje strukturu, která zajišťuje, aby byli konzultováni zainteresovaní aktéři, a definuje klíčová rozhodnutí, požadavky na informace a odpovědnost v každé fázi, aby bylo možné činit informovaná rozhodnutí. Využívá hodnocení k zapracování zkušeností ze stávajících projektů do koncepce budoucích programů a projektů.
- Řízení projektového cyklu** Metodika přípravy, realizace a hodnocení projektů a programů.
- Výsledek projektu** Hlavní cíl projektu z hlediska udržitelných přínosů, které mají vzniknout pro uživatele projektu. Neoznačuje služby, které projekt poskytuje (to jsou výstupy), nýbrž přínosy, které budou mít uživatelé projektu.
- Aktéři (stakeholders)** Fyzické osoby nebo instituce s finančním nebo intelektuálním zájmem na výsledcích projektu.
- Zadávací podmínky** Definují úkoly, které jsou vyžadovány od RP a jednotlivých partnerů; označují kontext projektu a cíle, plánované aktivity, očekávané vstupy a výstupy, rozpočet, harmonogram a popisy práce.
- Mezinárodní** Vztahující se na více zemí Evropské unie.
- Smlouva o mezinárodní spolupráci** Dokument popisující metodiku a způsob rozhodování, které přijala skupina RP pracující v několika evropských zemích.

Příloha 2 – Odkazy

Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework
Evropská komise, GR VIII, Evaluation Unit, 1993

Project Cycle Management and Objective-Oriented Project Planning (ZOPP) – Guidelines
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), 1996

Project Cycle Management – Training Handbook
Evropská komise, GR VIII, Evaluation Unit, 1999.
Připravil ITAD Ltd. UK.

Launching the Project Cycle 1999
Office Instruction Volume 11, Department For International Development, UK

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

Social Audit Toolkit – 3. vydání 2000
Local Livelihoods Ltd. UK

Living Strategy – putting people at the heart of corporate purpose
Lynda Gratton
Pearson Education, 2000

Project Cycle Management and Logical Framework Training Handbook for New Deal for
Communities
Připravil Local Livelihoods Ltd. pro DETR, 2002

Basic Facilitation Skills
The Human Leadership and Development Dvosopmn of the American Society for Quality

www.evaluate-europe.net Zdroj poučení jak řídit vyhodnocování můžete najít na nové nezávislé internetové stránce věnované evropskému hodnocení. Nástroj zvaný Evaluation Mentor mohou využívat partnerství k vytvoření specifikací pro externího hodnotitele.

Dále následuje seznam internetových stránek, na nichž lze najít informace o tom, jak tyto organizace využívají ve svých projektech řízení projektového cyklu (ŘPC), nebo jak ŘPC vyvíjejí a zkoumají jeho využívání.

www.europa.eu.int/comm./europaid/evaluationmethods – Informace o využívání ŘPC v projektech financovaných Evropskou unií.

www.bond.org.uk – BOND je síť více než 280 dobrovolných organizací se sídlem ve Velké Británii, které jsou činné v oblasti mezinárodního rozvoje a rozvojového vzdělávání.

www.pcm-group.com/pcm – Školící a poradenská firma se sídlem v Belgii.

www.worldbank.org – (hledej PCM) Informace o tom, jak se využívá ŘPC v projektech financovaných Světovou bankou.

www.haznet.org.uk – Health Action Zones jsou partnerství mezi britskou Národní zdravotnickou službou NHS, místními samosprávami, komunitními skupinami a dobrovolným a podnikatelským sektorem.

www.undp.org – (hledej PCM) Rozvojový program OSN.

www.mdf.nl/en/training – MDF Training & Consultancy je školící a poradenská firma pro provozní řízení registrovaná a umístěná v Nizozemí a působící po celém světě.

www.mande.co.uk – Zpravodajská služba zaměřená na vývoj metod monitorování a hodnocení, které jsou relevantní pro rozvojové projekty a programy s cíli v oblasti sociálního rozvoje.

www.ingenta.com – (hledej PCM) Nejrozsáhlejší sbírka akademických a odborných publikací, které jsou k dispozici online nebo mohou být dodány faxem a prostřednictvím systému Ariel.

www.dfid.gov.uk – The UK Government Department for International Development (britský vládní odbor pro mezinárodní rozvoj).

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

www.livelihoods.org – Stránka organizace DFID s informačními zdroji, poznatky a zkušenostmi s využíváním přístupu udržitelného živobytí (sustainable livelihood).

www.ifad.org – (hledej PCM) Mezinárodní fond pro zemědělský rozvoj (International Fund for Agricultural Development, IFAD), specializovaná agentura OSN.

www.wlv.ac.uk/cidt – Centrum pro mezinárodní rozvoj při univerzitě ve Wolverhamptonu je přední mezinárodní centrum poskytující poradenství, školení, výzkum a služby řízení projektů a programů v oblasti mezinárodního rozvoje.

GTZ podporuje ve více než 130 partnerských zemích na 2 700 rozvojových projektů a programů, většinou z pověření německé spolkové vlády.

Příloha 3 – Příprava zadávací dokumentace

Někdy je nezbytné, aby RP najala jiné agentury na realizaci projektu, nebo fyzické osoby na jeho řízení. Pro takový případ se připravuje zadávací dokumentace pro výběrové řízení na provedení projektu, jejíž součástí je popis práce agentury či zaměstnanců.

Horní část logického rámce, která popisuje dopad, výsledek RP a výstupy, jasně popisuje záměry projektu. Níže je uvedena osnova soupisu podkladů pro výběrové řízení:

Soupis podkladů:

1. Kontext
2. Postup
3. Cíle
4. Podrobný projekt
5. Návrh realizace
6. Pracovní plán
7. Potřebné odborné znalosti
8. Výkaznictví
9. Další informace

Přílohy:

Problémy, které mají být řešeny
Kontextové informace
Logický rámec projektu (bez řádku činností)

Tato příručka pro řízení partnerství EQUAL: příručka pro plánování, monitorování a hodnocení orientovaná na partnerství, určená facilitátorům rozvojových a mezinárodních partnerství v rámci Iniciativy Společenství EQUAL je dílem pracovní skupiny složené z odborníků z několika členských států (Spojené království, Švédsko, Litva, Lotyšsko, Itálie, Belgie, Polsko, Německo, Maďarsko) a zástupců Evropské komise z GR EMPL oddělení B4. Podílel se na ní svou činností externí konzultant pan Freer Spreckley.

© Evropská komise 2004. Reprodukce je povolena s podmínkou uvedení zdroje. Obsah této publikace nevyjadřuje nutně názor nebo stanovisko Evropské komise.

Elektronická verze této příručky je k dispozici na internetové stránce EQUAL: <http://europa.eu.int/comm/equal>.

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

Evropská komise

Příručka pro řízení partnerství: Příručka pro plánování, monitorování a hodnocení orientovaná na partnerství, určená facilitátorům rozvojových a mezinárodních partnerství v rámci Iniciativy Společenství EQUAL

Lucembursko: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství
2005 — 57 stran — 21 x 29.7 cm

ISBN 92-79-00177-9

Příručka pro řízení rozvojových partnerství

PRODEJ A PŘEDPLATNÉ

Prodejné publikace vydané Úřadem pro úřední tisky Evropských společenství jsou dostupné prostřednictvím našich obchodních zástupců po celém světě.

Jak mohu získat publikaci?

Jakmile máte seznam obchodních zástupců, obraťte se na zástupce, kterého si zvolíte, a zašlete objednávku.

Jak získám seznam obchodních zástupců?

- na internetové stránce Úřadu pro úřední tisky: <http://publications.eu.int/>
- nebo požádejte o papírový výtisk faxem na čísle (352) 2929 42758