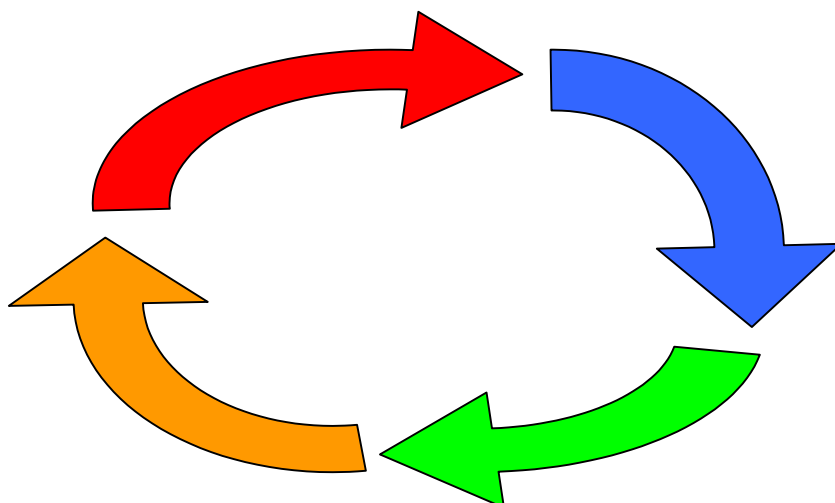


# PŘÍPRAVA A ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

## aneb Jak řídit projektový cyklus

### MANUÁL



Centre for International Development and Training (CIDT)  
University of Wolverhampton  
Gorway Road  
Walsall, WS1 3BD  
UK  
Tel: +44 1902 323219  
Fax: +44 1902 323212  
<http://www.wlv.ac.uk/cidt>  
E-mail: [cidt@wlv.ac.uk](mailto:cidt@wlv.ac.uk)

Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS)  
Jelení 15  
118 00  
Praha 1  
ČR  
Tel: 23335 6173  
Fax: 233354708  
<http://www.nros.cz>  
E-mail: [secretary@nros.cz](mailto:secretary@nros.cz)

## OBSAH

<b>1. Úvodem.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Využití manuálu.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Pokyny pro školitele.....</b>	<b>4</b>
3.1 Osnova kurzu.....	4
3.2 Modelování rolí.....	4
3.3 Facilitace skupiny.....	4
3.4 Časování.....	5
3.5 Metodika (styl).....	5
<b>4. Úvod do projektového cyklu.....</b>	<b>6</b>
<b>5. Zainterесované skupiny a jejich spoluúčast.....</b>	<b>8</b>
5.1 Definice a kategorie.....	8
5.2 Úrovně spoluúčasti.....	13
5.3 Analýza zainterесovaných skupin.....	14
<b>6. Tvorba stromu problému.....</b>	<b>19</b>
<b>7. Úvod do metody logického rámce.....</b>	<b>21</b>
7.1 Výhody metody logického rámce.....	21
7.2 Omezení metody logického rámce.....	22
7.3 Uživatelé.....	23
7.4 Průvodce tvorbou logického rámce.....	25
7.5 Proces zpracování projektu.....	34
7.6 Strom problému a logický rámec.....	36
7.7 Vyhodnocení a řízení rizik.....	37
7.8 Seznam kontrolních otázek.....	39
7.9 Komunikace prostřednictvím logického rámce.....	42
7.10 Logický rámec a pracovní plán.....	44
<b>8. Plánování pro monitorování a hodnocení.....</b>	<b>45</b>
<b>9. Zpráva o monitoringu.....</b>	<b>52</b>
<b>10. Přílohy.....</b>	<b>56</b>
10.1 Krátkodobé a dlouhodobé cíle v organizačním plánování.....	56
10.2 Případová studie.....	60
10.3 Slovníček termínů.....	61
10.4 Rejstřík klíčových pojmů.....	62
10.5 Seznam akreditovaných školitelů kurzu „Řízení projektového cyklu“.....	63

## ÚVODEM

Tento manuál představuje soubor školicích materiálů, který byl zpracován pro účely vzdělávacího programu s názvem „Jak řídit projektový cyklus“. Program je primárně určen pro nestátní neziskové organizace v České republice. Autoři tohoto manuálu však věří, že bude užitečným zdrojem i pro pracovníky státního i soukromého sektoru, kteří se zabývají přípravou a řízením projektů.

Cílem programu, v jehož rámci byla tato publikace připravena, je poskytnout neziskovým organizacím nástroje pro efektivní řízení projektů a pro pochopení a analyzování prostředí, v němž pracují a vytvářejí partnerství. Program chce dále přispět ke zvýšení kvality a celkového dopadu projektů realizovaných neziskovými organizacemi, a tím i k posílení kapacity neziskového sektoru.

Realizátoři programu vycházejí z přesvědčení, že není možné sledovat kvalitu produktu či služby až během realizace projektu – aby se zajistil maximální dopad projektů je nezbytné, aby projekty byly dobře připraveny od začátku, tj. ještě před samotnou implementací.

Hlavním nástrojem při sestavování projektů (žádostí o grant) v rámci celé řady programů je logický rámec. Existují dva způsoby pohledu na logický rámec: buď jako byrokratický požadavek a nebo jako užitečný nástroj řízení při přípravě, realizaci a vyhodnocení projektu.

Cílem těchto materiálů, připravených pro školení na téma řízení projektového cyklu, která v rámci programu probíhala, bylo mimo jiné přesvědčit pracovníky NNO pro druhý způsob pohledu na logický rámec. Rovněž věříme, že tato komplexní metodika řízení projektů zakotví v českém prostředí.

Za podpory Britského ministerstva pro mezinárodní rozvoj (DfID) sestavili tento manuál a doplňující podkladové materiály Dr. Robert Kowalski z Centra pro mezinárodní rozvoj a vzdělávání (CIDT) a Inga Kaškelyte z Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS).

## PODĚKOVÁNÍ

Rádi bychom poděkovali celé řadě lidí, kteří se podíleli na vzniku těchto dokumentů. Velké množství nápadů pochází od našich kolegů, spolupracovníků a školitelů, kteří se zúčastnili úvodního kurzu „Jak řídit projektový cyklus - Project Cycle Management“ (viz str. 63) a své poznatky a zkušenosti předávají dalším organizacím v rámci celé České republiky.

Zvláštní dík patří našim kolegům z Centra pro mezinárodní rozvoj a vzdělávání (CIDT) při Univerzitě ve Wolverhamptonu za jejich trvalou podporu a inspirativní podněty. Rovněž děkujeme Britské Ambasadě v Praze za podporu a spolupráci při realizaci programu.

Robert Kowalski  
Inga Kaškelyte

březen 2003

## VYUŽITÍ MANUÁLU

Manuál může být použit pro celou řadu účelů:

- jako návod při realizaci participativního školení na téma řízení projektového cyklu
- jako podpůrný zdroj pro pracovníky buď přímo zapojené do příprav projektů nebo jinak podporující proces přípravy projektu
- jako soubor školicích materiálů pro vyučující vyšších a vysokých škol atd.

### **Manuál nepředstavuje uceleného průvodce o řízení a realizaci projektu.**

Je velice důležité, aby školitelé, kteří tento manuál budou používat, zůstali flexibilní a brali ohled na různorodé potřeby účastníků svých školení a v manuálu uváděné programy vhodně přizpůsobovali různým cílovým skupinám.

## POKYNY PRO ŠKOLITELE

### **Osnova kurzu**

Kurzem, na jehož základě vznikl tento manuál, bychom chtěli přispět ke zvýšení povědomí o otázkách týkajících se řízení projektového cyklu. Školení z něj vycházející musí být koncipováno tak, aby umožňovalo účastníkům řídit a komunikovat celý proces reflexivním způsobem. Je to velice důležité, jelikož se očekává, že absolventi kurzu budou vzápětí v praxi dále předávat získané znalosti a principy participativního řízení.

Naším konečným cílem je, aby pracovníci, zodpovědní za přípravu a realizaci projektů, skutečně naslouchali svým kolegům i podřízeným, respektovali a cenili si jejich zkušeností a aby pochopili, že se také mohou v něčem od nich poučit. Měli by společně vést dialog, přispívající k efektivnější komunikaci v duchu vzájemné důvěry, která zvyšuje sebejistotu pracovníků a povzbuzuje jejich samostatnost.

### **Prosíme, přesvědčete se, zda skutečně rozumíte filozofii a metodice našeho přístupu.**

Je velice důležité, abyste si uvědomovali tyto principy během realizace jakéhokoliv vzdělávacího kurzu či samotného procesu zpracování projektu a aby váš přístup k účastníkům byl vždy shodný s touto filozofií a metodikou.

### **Modelování rolí**

Chceme vám připomenout, že uplatňujete modelové postoje a přístupy používané pro vzdělávání dospělých. Rovněž používáte participační metody, které jsou shodné s praxí i teorií dobrého managementu. Je důležité na to upozornit účastníky vašich kurzů, aby bylo maximalizováno jejich "učení se".

### **Facilitace skupiny**

Není jisté třeba připomínat, že profesionálně vykonávaná facilitace (tj. učení participativním způsobem) je velice náročná. Místo školení, školicí materiály a další potřeby musí být připraveny před každým vzdělávacím blokem. Po zadání úkolů nesmíte opustit místnost a nebo se začít věnovat jiné věci. Měli byste se pohybovat od skupiny ke skupině a sledovat, jak probíhá plnění zadaného úkolu. Podle aktuální situace se pak můžete rozhodnout ukončit

nebo pozměnit aktivitu, pokud by se zdalo, že se odchyluje od původního zadání, a nebo naopak, prodloužit čas potřebný k provedení úkolu, pokud proces "učení" pokračuje.

## **Časování**

Musíte být poměrně přísní v časovém rozvržení jednotlivých aktivit. Stanovte časový limit, který předem sdělíte účastníkům a budete se jím řídit (jestliže se ovšem nerozhodnete prodloužit čas z výše uvedených důvodů).

Pokud se rozhodnete prodloužit nebo zkrátit časové limity pro realizaci jednotlivých aktivit, vysvětlíte účastníkům důvody. Je velmi důležité držet se včasného a jasného odůvodnění změn, abyste předešli ztrátě zájmu ze strany účastníků.

Je rovněž důležité zajistit, aby jednotlivé bloky školení začínaly a končily přesně v určenou dobu. Pokud se budete držet tohoto pravidla, i samotní účastníci budou více dbát na to, aby se dostavili včas.

## **FILOZOFIE PŘÍSTUPU**

Náš přístup je založen na určitém souboru principů, které jsou základem pro participační vzdělávání, participační řízení a práci na rozvojových projektech obecně.

Tyto principy jsou následující:

- dospělí jsou nezávislé osobnosti schopné převzít zodpovědnost za vlastní rozvoj (učení)
- vnitřní motivace je nejcennější hnací síla procesu učení
- je třeba si vážit jedinečnosti každého člověka
- je třeba si vážit nabytých zkušeností jednotlivce a jeho názorů
- všichni jsou si rovni
- každý člověk má přirozený potenciál pro učení se a osobnostní růst
- když „osvobodíme“ potenciál jednotlivce, stane se z něj pozitivní, konstruktivní, společenská, aktivní a tvořivá bytost
- učení se jakémukoliv předmětu nemůže být odloučeno od učení se o sobě samotném: kdykoliv se něčemu učíme, nastává změna v našem vnímání sebe sama
- „učení se“ je nejúčinnější a nejtrvalejší, pokud zahrnuje celou osobu – její emoce i intelekt

## **METODIKA (STYL)**

Při školení si musíte osvojit následující přístup:

- vnímat/chápat se jako „facilitátor učení“
- být zprostředkovatelem procesů, chování a způsobu myšlení, které chceme předat ostatním a které jsou v souladu s praxí/theoriemi participace a komunikace, na nichž je založen celý kurz
- průběžně upozorňovat na tyto procesy, aby bylo maximalizováno "učení se"
- nabídnout atmosféru, v níž mohou účastníci rozvíjet důvěru a cítit se součástí kolektivu, tudíž i dostatečně sebevědomí, aby se ujali zodpovědnosti za své "učení se".

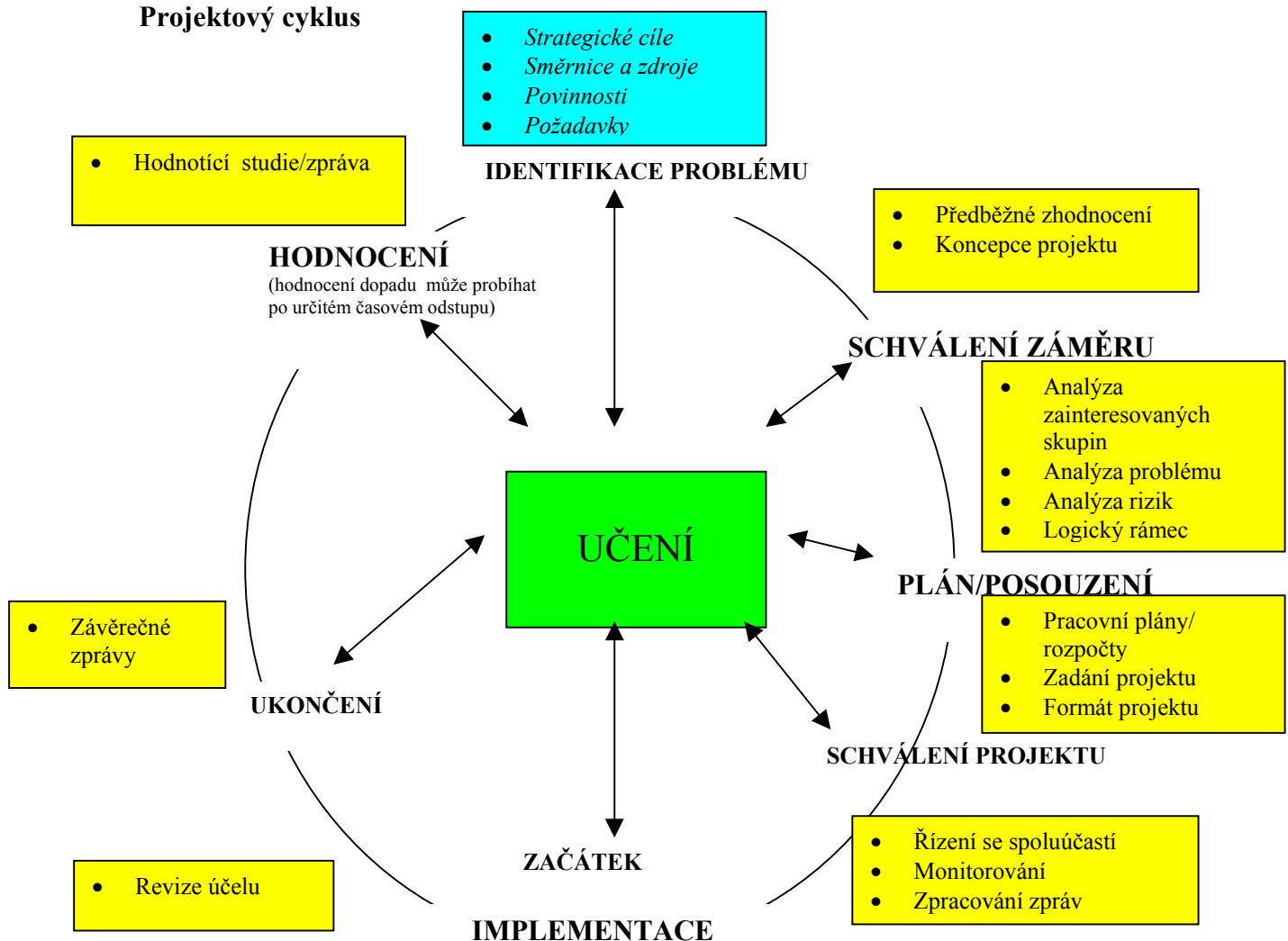
# ÚVOD DO PROJEKTOVÉHO CYKLU

Co je to projekt? – Jedná se v zásadě o jakýkoliv plánovaný zásah, jehož cílem je přivodit užitečnou změnu na úrovni národa, komunity, instituce či organizace. Má jasné hranice, které jsou určeny jeho cíli, zdroji a časovým rozpětím. Pokud možno jde o samostatnou entitu; jestliže je projekt rozsáhlý z hlediska zdrojů a časového rozpětí a má jasně rozpoznatelné dílčí složky, které jsou do určité míry oddělené, ačkoliv vzájemně provázané, měli bychom spíše hovořit o **programu**.

Každý projekt vyžaduje řízení – přičemž řízením rozumíme: stanovení cílů, rozvržení zdrojů, přidělení odpovědnosti a monitorování jeho realizace za účelem zlepšení některé z prvních tří jmenovaných činností.

Samozřejmě jako v každé jiné situaci spojené s řízením se může lišit styl, jakým manažer převezme svou roli – počínaje vůdcem, který „má stále náskok a na všem drží palec“, přes manažera, který si nechá poradit, deleguje pravomoci a má odstup od činností projektu, až po demokratického manažera, který klade důraz na rozvoj a ostatním usnadňuje dosahování cílů. Autoři tohoto manuálu považují posledně jmenovaný případ za nejefektivnější, ale záleží na obvyklé praxi každé organizace.

## Projektový cyklus



Graf 1. Projektový cyklus a související činnosti

Projekty mají přirozený vývojový cyklus. Začínají **identifikací**, kdy se rozhodne o prvotním zaměření projektu, což zahrnuje zeměpisnou polohu, oblast realizace (např. zdravotní péče, vzdělávání, životní prostředí, sociální rozvoj, infrastruktura) a zamýšlené příjemce výstupů projektu. Toto rozhodnutí vychází z grantových směrnic, které stanovuje vláda, dárci a další důležité organizace, rozhodující o realizaci projektů.

V této fázi jsou určité omezené zdroje věnovány na přípravu koncepce, což je obvykle dokument na 1-2 stránky, v němž je nastíněn účel projektu, příjemci, pravděpodobné náklady a určité zvážení rizik.

Tento dokument slouží financujícímu subjektu k tomu, aby posoudil potřebnost projektu a případně poskytl odpovídající prostředky pro vypracování podrobnějšího projektu. Tuto fázi označujeme termínem **schválení projektového záměru**. Následně je ustaven tým (většinou mezioborový), který má za úkol provést pečlivou analýzu a připravit oficiální memorandum projektu. Tento tým používá mnoho metod, včetně sociální analýzy, analýzy zainteresovaných skupin, analýzy problému, rizik a ekologické analýzy.

Výsledky analýz udají směr další fázi projektového cyklu, která je označována jako **plán** nebo **posouzení**. V této fázi je připraven dokument projektu, který je založen na dřívějších analýzách a je shrnutý v logickém rámci. Tým by měl prokázat otevřenost v myšlení, která dovolí provést změny v zaměření projektu oproti původní koncepci tam, kde je to podle provedených analýz nutné.

Tento dokument projektu je poté předložen ke **schválení** příslušné financující agentuře, což je vlastně její příslib, že projekt podpoří ze svých zdrojů. Poté následuje určení agentury, která bude řídit a vést práci (často cestou veřejného výběrového řízení), a to pak vede k samotné realizaci. Ta je obvykle založená na pracovních plánech, podrobných rozpočtech a zadáních pro určené projektové pracovníky. Všechny tyto složky tvoří součást projektového návrhu a často jsou definitivně zpracovány až během **počáteční** fáze projektu. Během realizace projektu probíhá častý monitoring vývoje vzhledem ke stanoveným ukazatelům, a průběžné revize. Zainteresované skupiny jsou o vývoji projektu informovány prostřednictvím pravidelných zpráv, které obvykle využívají formát daný logickým rámcem.

**Ukončení** představuje konec aktivit vedoucích k dosažení cílů projektu a je spojeno se zprávou, která komentuje splnění účelu projektu, jeho dopad. Tato fáze znamená také začátek konečného **vyhodnocení** jak dosažených výstupů, tak procesu realizace projektu. Výsledkem těchto posledních dvou fází mohou být úpravy v grantové politice, které následně povedou k identifikaci dalších projektů.

Doporučujeme, abyste během celého projektového cyklu kladli důraz na proces reflexe, „**učení se**“ v průběhu realizace projektu, což vám umožní upravit aktivity, ukazatele a znovu posoudit rizika tak, abyste se lépe zaměřili na úspěšné dosažení svých cílů.

*Nesmíte zapomenout, že proces řízení projektového cyklu spočívá především ve spoluúčasti dalších lidí na rozhodování, v důsledné práci s primárními zainteresovanými skupinami a především v procesu „učení se“ všech zúčastněných v průběhu realizace projektu. NEJDE o způsob, jak se zpracovává žádost o financování projektu či dokumentuje jeho realizace.*

# ZAINTERESOVANÉ SKUPINY A JEJICH SPOLUÚČAST

## Definice a hlavní kategorie

„Zainteresované skupiny“ jsou:

- Lidé, na něž **působí** dopady aktivity realizované v rámci projektu
- Lidé, kteří tyto dopady realizovaných aktivit mohou **ovlivnit**

Zainteresovaným subjektem může být jednotlivec nebo skupina, komunita nebo instituce.

Patří sem:

- **Skupiny uživatelů** – lidé, kteří využívají určité zdroje či určitou oblast
- **Zájmové skupiny** – lidé, kteří mají určitý zájem či názor na zdroj nebo službu a nebo mohou ovlivnit jejich užívání
- **Profitující a ztrácející**
- **Příjemci zdrojů či služeb/beneficienti**
- **Zprostředkovatelé**
- **Osoby účastnící se rozhodovacího procesu a osoby z tohoto procesu vyloučené**

Zainteresované skupiny mohou patřit jak k zájmovým, tak k uživatelským skupinám.

Zainteresované skupiny můžeme také rozdělit do dvou hlavních kategorií:

- **Primární zainteresované skupiny** jsou ty, které **mají užitek** z určité aktivity (například rozvojový projekt) anebo naopak na ně taková aktivita **působí nepříznivě**. Tento pojem zahrnuje osoby, které mohou být zcela závislé na určitém zdroji, službě či oblasti, kterých se aktivity projektu týkají. Pokud jsou nuceni čelit nějaké změně, mají obvykle jen málo možností na výběr a mají potíže s přizpůsobením.
- Mezi **sekundárními zainteresovanými skupinami** patří všichni ostatní lidé a instituce, kteří mají hmotný či jiný zájem na daných zdrojích či oblasti anebo lidé, kteří pro tyto zdroje či oblast plní funkci zprostředkovatele.

Zainteresované skupiny sdílejí společný zájem: má ho „oddělení veřejné správy“, „vedení projektu“, „poradenská firma“, i „obyvatelé obce“. Takové skupiny jsou však často velmi různorodé a obsahují mnoho podskupin. Utvořit skupinu „obyvatelé obce“ či „komunita“ může tedy být nepřesné – ne všichni obyvatelé jedné vesnice musí mít nutně stejný zájem (záleží na statusu, věku, pohlaví, zdraví apod.). Stejně tak „vláda“ v sobě může zahrnovat podskupiny s úplně odlišnými zájmy; například ministerstva financí, průmyslu, životního prostředí, zemědělství a místního rozvoje mohou mít velmi různé názory, pokud jde například o výstavbu přehrady.



## Spoluúčast zainteresovaných skupin

„Spoluúčast“ má pro různé lidi v různých situacích odlišný význam. Že se jedinec nebo skupina „účastní“, říkáme např. v situaci, kdy:

- se účastní nějakého setkání, aniž by do něj bezprostředně zasahoval
- je aktivně zapojený do výstavby kliniky – například dodává na stavbu písek a nebo jinak přispívá svou prací
- poskytuje informace a názory pro výzkum (pohovor, dotazník, průzkum veřejného mínění, atd.)
- je odpovědný za dosahování dílčích cílů při realizaci nebo řízení projektu
- řídí proces přípravy projektu.

Spoluúčast je zásadní při realizaci rozvojových projektů. V praxi jde ale o nepřesně užívaný pojem. Často „spoluúčast“ neznamená skutečné **aktivní zapojení zainteresovaných skupin** (především primárních zainteresovaných skupin) do **rozhodovacích** aktivit a aktivit, které na ně navazují.

## Proč je spoluúčast zainteresovaných skupin užitečná

Spoluúčast zainteresovaných skupin s velkou pravděpodobností přinese:

- větší **účinnost**. Posílí se pocit „spoluvlastnictví“ projektu a jednotný názor na procesy, které vedou k dosažení jeho cílů; zvýší se vstřícnost zainteresovaných skupin a vstupy budou s větší pravděpodobností zaměřeny na všeobecně pocíťované potřeby, takže výstupy projektu budou správně využity.
- větší **hospodárnost**. Jinými slovy, existuje větší pravděpodobnost, že vstupy a aktivity projektu přinesou včas výstupy, které budou kvalitní a které se budou pohybovat v rozmezí rozpočtu, pokud do projektu začleníme znalosti a dovednosti místních obyvatel a vyhneme se tak chybám.
- větší **udržitelnost** a **udržitelný dopad**. Více lidí bude odhodláno pokračovat v určité aktivitě i poté, co skončí podpora zvenku. Aktivní spoluúčast jim přitom pomůže rozvinout dovednosti a sebedůvěru.
- větší **průhlednost** a **odpovědnost**, pokud se většímu počtu zainteresovaných skupin dostává informací a příležitostí spolurozhodovat.
- také větší **spravedlnost** je pravděpodobným důsledkem spoluúčasti – za předpokladu, že se přihlíží k potřebám, zájmům a schopnostem všech zainteresovaných skupin.

Spoluúčast tedy může přinést mnoho pozitivního, není ovšem zárukou úspěchu. Dosáhnout spoluúčasti není snadné - objeví se konfliktní zájmy a řešení konfliktu může být obtížné. Spoluúčast může být časově náročná. Může být bolestivá, pokud v sobě zahrnuje změnu ustálené každodenní praxe.

## **Analýza zainteresovaných skupin**

Analýza zainteresovaných skupin je užitečný nástroj či proces sloužící k identifikaci těchto skupin a k popisu povahy jejich hmotného zájmu, rolí a jiných zájmů. Analýza zainteresovaných skupin napomáhá:

- rozpoznat, kdo jsou ti, o nichž se domníváme, že by potřebovali povzbudit a pomoci, aby se aktivně zúčastnili projektu;
- rozpoznat „profitující a ztrácející“ - ty, kteří mají práva, zájmy, zdroje, dovednosti a schopnosti k tomu, aby se účastnili projektu nebo ovlivnili jeho průběh;
- přizpůsobit projekt skutečným potřebám těch, na které je projekt bezprostředně zaměřen;
- zmenšit anebo ještě lépe odstranit negativní dopady na zranitelné a znevýhodněné skupiny;
- umožnit vznik užitečných partnerství, na která se lze v průběhu realizace projektu spolehnout;
- rozpoznat a omezit rizika; například identifikovat oblasti možných konfliktů zájmů či očekávání mezi zainteresovanými skupinami, aby se předešlo skutečnému konfliktu;
- uznat rovnoprávnost role žen a mužů;
- podporovat aktivní účast v rámci rozvojových procesů.

Analýzu zainteresovaných skupin je potřeba provádět v době, kdy identifikujeme možné projekty. Je ovšem potřeba ji provádět i v pozdějších fázích projektového cyklu, abychom posoudili, zda se původní situace změnila a zda je zapojení skupin dostatečně přesně určeno.

Příklad analýzy zainteresovaných skupin je uveden v samostatné příloze.

## **Rizika a nástrahy analýzy zainteresovaných skupin**

Analýza zainteresovaných skupin může selhat. Pouhé použití tohoto nástroje vám nezaručí úspěch.

- Odborné názvosloví analýzy může mnohé odradit
- Použití nerelevantních informací vede k nepřesným výstupům (mějte na paměti, že analýza je výsledkem shromážděných a použitých informací)
- Matice mohou příliš zjednodušovat složité situace
- Názor na konkrétní umístění dané zainteresované skupiny v matici (tabulce) je většinou subjektivní; pro potvrzení je potřeba získat několik názorů z různých zdrojů.

- Pokud místo společného základu příliš zdůrazníme rozdíly, můžeme poškodit práci týmu
- Snaha popsat „profitující a ztrácející“ a předvídat skryté konflikty a zájmy může projekt odcizit vlivným skupinám.

### Spektrum spoluúčasti zainteresovaných skupin

„Spoluúčasť“ může někdy znamenat, že místní lidé jsou zapojeni do projektů „jiných lidí“ (např. rozvojových agentur) – ti „zvenku“ stanoví projektový plán a řídí proces realizace, zatímco místní jsou řízeni. Skutečná spoluúčasť, jak už jsme uvedli, znamená ovšem to, že primární zainteresované skupiny hrají při rozhodování aktivní roli. Získat pro spoluúčasť na projektu primární zainteresovanou skupinu vyžaduje kompetentní snahu při plánování a realizaci projektu; nezískáme ji jen proto, že si to přejeme. Viz samostatný diagram úrovně spoluúčasti.

### Hlavní otázky partnerství s primárními zainteresovanými skupinami

Partnerství je typ spoluúčasti, v níž mají dvě a více zainteresovaných skupin stejný vliv na řízení dané aktivity.

<b>Možný problém</b>	<b>Možné řešení</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primární zainteresované skupiny mohou postrádat moc a prostředky k tomu, aby byl vyslyšen jejich hlas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Zřejmě je nutné – ještě ve fázi, kdy se projekt zpracovává – pomoci ustavit reprezentativní strukturu nebo radu.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primární zainteresované skupiny mohou postrádat dostatek informací nezbytných pro efektivní rozhodování.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Zřejmě budou potřeba školicí programy nebo přístup do médií.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Některé primární zainteresované skupiny jsou silnější než ostatní; mezi slabší skupiny mohou patřit skupiny žen, dětí a menšiny.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nejslabší skupiny budou potřebovat zvláštní podporu a reprezentaci – zároveň se ale nesmí silnější skupiny cítit jako „ztrácející“.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spoluúčasť se primárním zainteresovaným skupinám může zdát příliš časově a finančně náročná – když srovnají náklady s očekávanými přínosy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Musí být vynaloženo veškeré úsilí na snížení nákladů primárních zainteresovaných skupin – např. svolávat zasedání přímo v obcích, aby jejich obyvatelé ušetřili co nejvíce času.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Některé primární zainteresované skupiny mohou mít oprávněné výhrady k právům jiných skupin na účast v projektu – např. členství Romů v radě komunitního centra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Je nutné učinit nelehké rozhodnutí, zda je důležitější trvat na stoprocentní spoluúčasti zainteresovaných skupin i přesto, že to má nepříznivý vliv na účast ostatních.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neziskové organizace nebo implementační agentury mohou mít hierarchickou strukturu vedení, která jen málo podporuje spoluúčasť primárních zainteresovaných skupin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bude nutné v počáteční fázi projektu provést školení, aby došlo k institucionální změně.</i></li> </ul>

## Několik citací

„Spoluúčast je o moci, o posílení moci znevýhodněných.“ (A Handbook of Social/Gender Analysis, Coady International Institute)

„Obvyklým výsledkem konzultace je vytvoření seznamu požadavků/potřeb, k němuž ti, kteří ho konzultují, nemají žádný pocit zodpovědnosti či spoluvlastnictví.“ (tamtéž)

„Měřítkem účinnosti spoluúčasti je organizační struktura, která na místě zůstává i poté, co projekt skončí.“ (tamtéž)

„Úplná participace vede k úplné setrvačnosti.“ (Technical Concept Note: Note on Enhancing Stakeholder Participation, in Aid Activities)

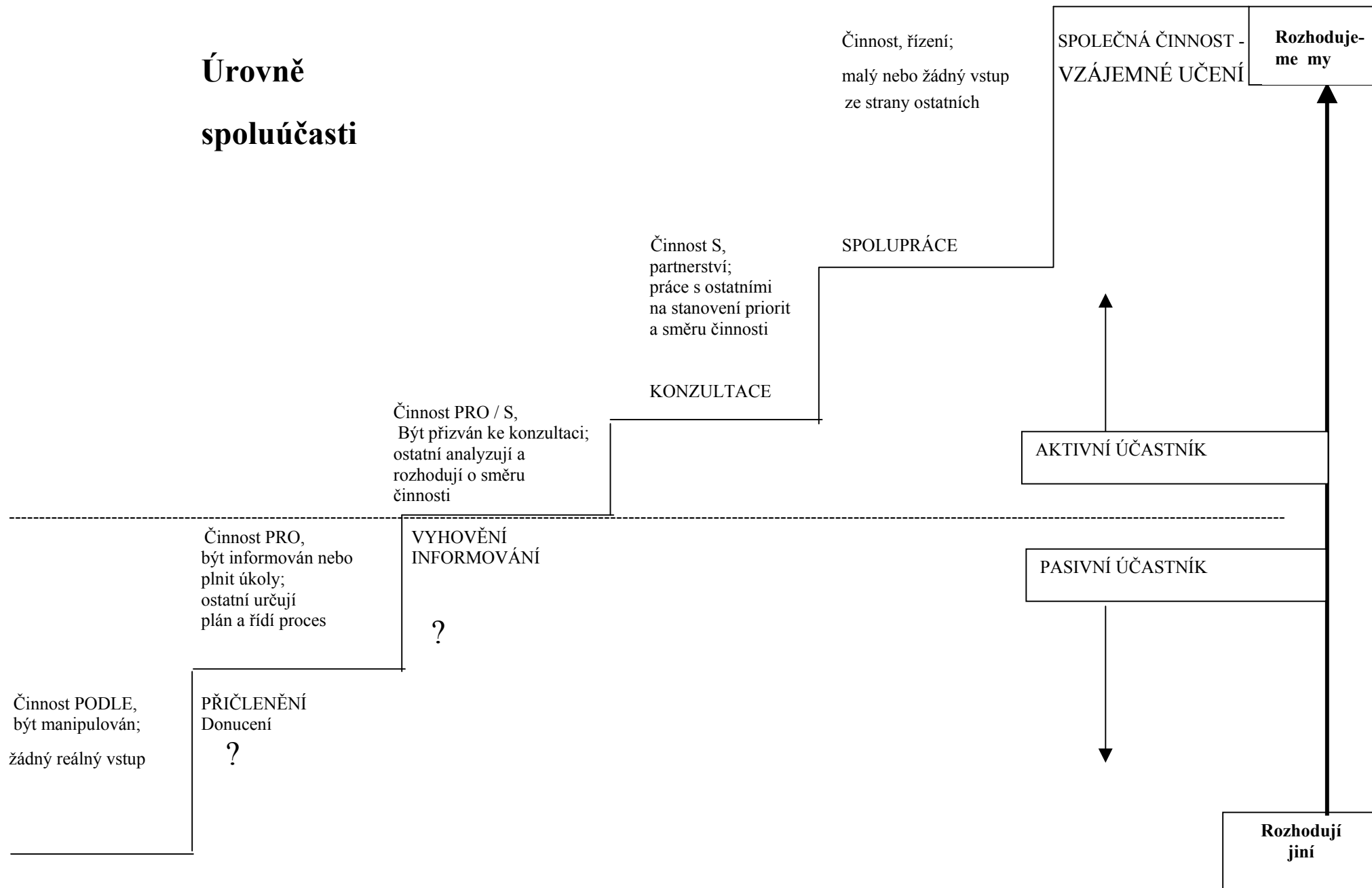
„Komunitní spoluúčast je dobrovolné zapojení lidí do samostatného rozhodování o změnách. Vyrůstá z jejich kritického vědomí sociálních a ekonomických problémů a napomáhá rozvinout jejich schopnosti tyto problémy přesně označit. Je založená na přesvědčení, že „v obyčejných lidech se skrývají neobyčejné možnosti“. Klade důraz na:

- člověka, nikoliv na technologii
- motivaci komunity, nikoliv na službu
- přístup k plánování, který vychází „zdola“, nikoliv „shora“ (Boyd D a Williams D)

„Osudovou chybou je vrhat odpovědi jako kameny na hlavy těch, kteří ještě ani nepoložili otázky.“ (P.Tillich)

„Pracovníci zabývající se rozvojem komunity, kteří pouze pomáhají lidem k tomu, aby žili „pohodlně“ a jednoduše dělají „vše pro lidi“, přičemž za ně identifikují a analyzují jejich problémy a bez diskuse jim předkládají jejich řešení, jsou součástí problému, nikoliv součástí řešení.“ (PNG Book)

# Úrovně spoluúčasti



## ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH SKUPIN

Uvedený příklad je jedním (nikoliv však jediným) způsobem, jak postupovat při analýze zainteresovaných skupin

Provedeme následující kroky:

### 1. Zpracujte **Tabulku zainteresovaných skupin** (viz obrázek 1).

- napište seznam všech zainteresovaných skupin (včetně primárních a sekundárních zainteresovaných skupin, příznivců a odpůrců, skupin uživatelů, zranitelných skupin, podskupin, např. ženy – obchodnice).
- napište seznam jejich zájmů (viditelných či skrytých) ve vztahu k projektu a jeho cílům. Nezapomeňte, že každá zainteresovaná skupina může mít několik cílů.
- Udělejte předběžné zhodnocení pravděpodobného dopadu, který projekt může mít na zájmy každé jednotlivé skupiny. Použijte přitom následující symboly:
  - + možný pozitivní dopad na zájmy
  - možný negativní dopad na zájmy
  - +/- možný pozitivní a negativní dopad za různých okolností
  - ? nejisté
- označte relativní prioritu, kterou by měl projekt věnovat k uspokojení zájmů každé zainteresované skupiny (vytvořte si vlastní stupnici; zde uváděná bodová škála je 1-5, přičemž 1 je nejvyšší priorita).

### 2. Posuďte **vliv a význam zainteresovaných skupin** (viz obrázek 2). Hlavní nebo „klíčové“ zainteresované skupiny mohou ovlivnit úspěšnost projektu nebo jsou pro úspěšnost projektu důležité.

- **Vliv** znamená moc, kterou mají zainteresované skupiny nad projektem. Nakolik mohou zainteresované subjekty (ať už jednotlivci, skupiny či organizace) přesvědčit či přinutit ostatní k tomu, aby činili rozhodnutí nebo dělali určité věci?
- **Význam** (důležitost) znamená relativní prioritu, se kterou projekt uspokojuje potřeby a zájmy každé zainteresované skupiny (tj. čím vyšší význam, tím vyšší má realizace projektu dopad na tuto skupinu).

Spojte vliv a význam v maticovém diagramu. Pomocí matice umístěte partnery do vzájemných vztahů. Může vám pomoci, pokud tento krok provedete jako cvičení v týmu.

**Pole A, B a C** jsou klíčové zainteresované skupiny projektu – ty, které mohou projekt významně ovlivnit nebo jsou nejdůležitější pro dosažení dílčích cílů projektu.

**Pole A** Zainteresované skupiny vysoce významné pro projekt, ale s nízkým vlivem. Pokud mají být chráněny jejich zájmy, potřebují tyto zainteresované skupiny speciální podněty.

**Pole B** Zainteresované skupiny vysoce významné pro projekt, a zároveň které jsou vysoce důležité pro jeho úspěšnost. Bude potřeba, aby manažeři projektů a dárci s těmito zainteresovanými skupinami vybudovali dobré pracovní vztahy, a zajistili tak projektu účinnou koalici příznivců.

**Pole C** Vysoce vlivné zainteresované skupiny, které mohou působit na výstupy projektu, jejichž zájmy ovšem nejsou cílem projektu. Tyto zainteresované skupiny mohou znamenat určité riziko – bude velmi záležet na vztazích s nimi, a bude zapotřebí důkladného monitorování. Tyto zainteresované skupiny mohou projekt ohrozit. Pokud taková možnost existuje, může z tohoto rizika vzejít „sebevražedný předpoklad“ (tzn. je příliš riskantní v projektu vůbec pokračovat).

**Pole D** Zainteresované skupiny v tomto poli mají nízkou prioritu, ale mohou vyžadovat určitý omezený monitoring a hodnocení. Je nepravděpodobné, že by byly předmětem aktivit projektu či zájmu projektových manažerů.

### 3. Identifikujte vhodnou úroveň spoluúčasti pro zainteresované skupiny (viz obrázek 3)

- načrtněte si **souhrnnou matici spoluúčasti zainteresovaných skupin**, abyste si vyjasnili roli, kterou mají v různých fázích projektového cyklu sehrát klíčové zainteresované skupiny;
- s jednotlivými zainteresovanými skupinami tuto roli - tj. místo, kde mají být v modelu umístěny – projednejte.

**Obrázek 1: Příklad tabulky zainteresovaných skupin**  
**Projekt ovlivňování populačního růstu**

	<b>Zájmy</b>	<b>Možný dopad projektu</b>	<b>Relativní prioritizace zájmu</b>
<b>Primární zainteresované skupiny</b>			
Skupina nižší/střední příjmové kategorie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• svobodné rozhodnutí o reprodukci</li> <li>• levnější antikoncepce</li> </ul>	(+) (-?)	1
Ženy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• svobodné rozhodnutí o reprodukci</li> <li>• lepší zdravotní stav</li> <li>• status</li> </ul>	(+) (+) (+/-)	1
<b>Sekundární zainteresované skupiny</b>			
Ministerstvo práce a sociálních věcí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dosažení stanovených cílů</li> <li>• kontrola nad fondy a aktivitami</li> <li>• vyhnout se odpovědnosti za jakékoliv negativní reakce na propagaci antikoncepce</li> </ul>	(+) (-) (-)	2
Farmaceutické společnosti a distributoři	<ul style="list-style-type: none"> <li>• objem prodeje</li> <li>• zisky</li> <li>• veřejná image</li> </ul>	(+) (+/-) (+/-)	2
Dárce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• institucionální učení</li> <li>• dosažení cílů v oblasti zdraví a populace</li> <li>• efektivní přerozdělení fondů</li> </ul>	(+) (+) (+)	3
Církev	<ul style="list-style-type: none"> <li>• společenské a náboženské vlivy</li> </ul>	(+/-)	4
Tradiční porodní asistenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• soukromé příjmy</li> </ul>	(-)	5



**Obrázek 2: Příklad MATICE VLIVU A VÝZNAMU (zajímavost skupin)**

Vysoký význam

<p><b>A</b></p> <p>2 1</p> <p>5</p>	<p><b>B</b></p> <p>4 3</p>
<p><b>D</b></p> <p>7</p>	<p><b>C</b></p> <p>6</p>

**Primární zainteresované skupiny**

1. Skupina nižší/střední příjmové kategorie
2. Ženy

**Sekundární zainteresované skupiny**

3. Ministerstvo práce a sociálních věcí
4. Farmaceutické společnosti a distributoři
5. Dárce
6. Církev
7. Tradiční porodní asistenti

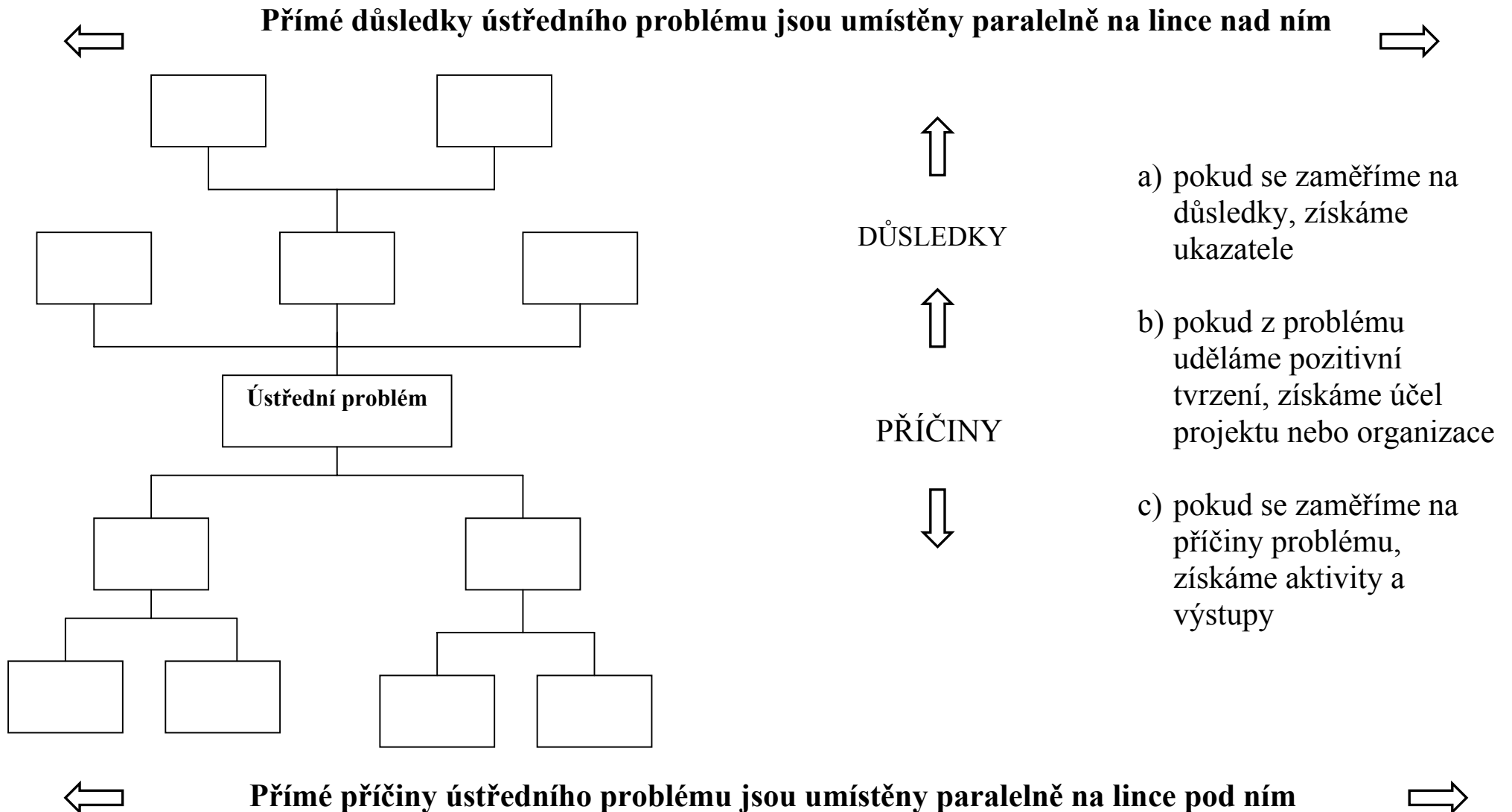
Nízký význam / nízký vliv

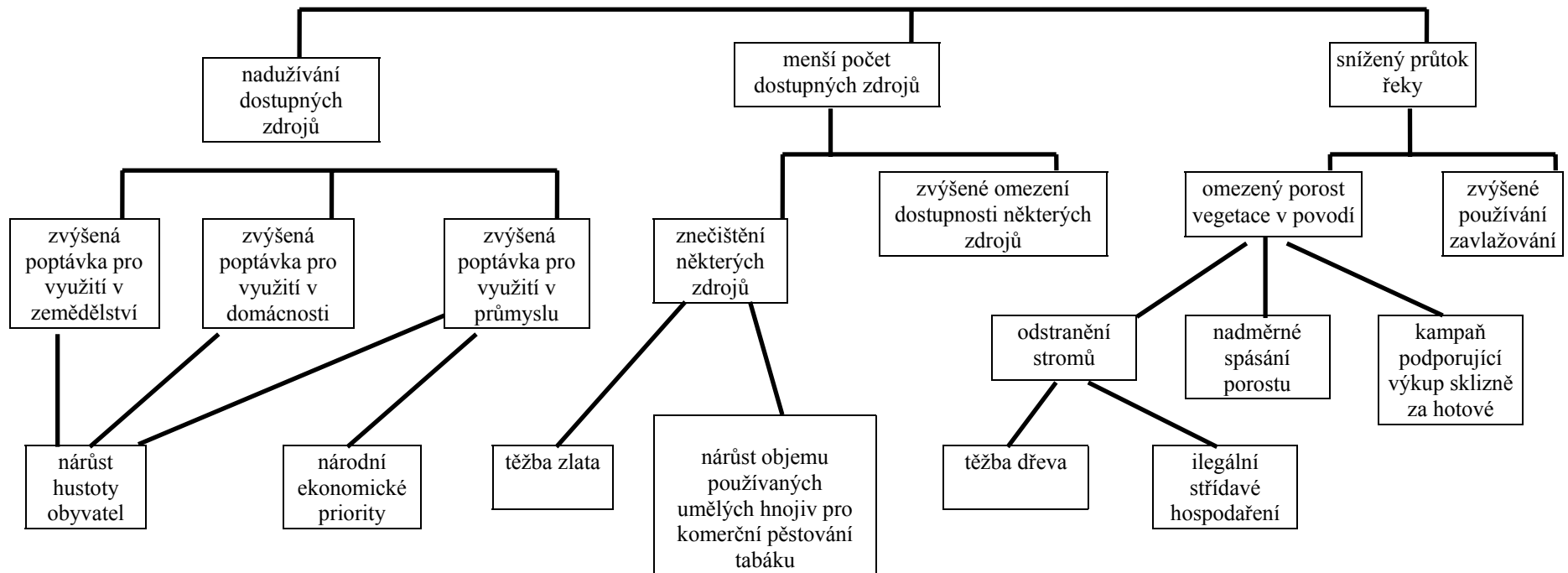
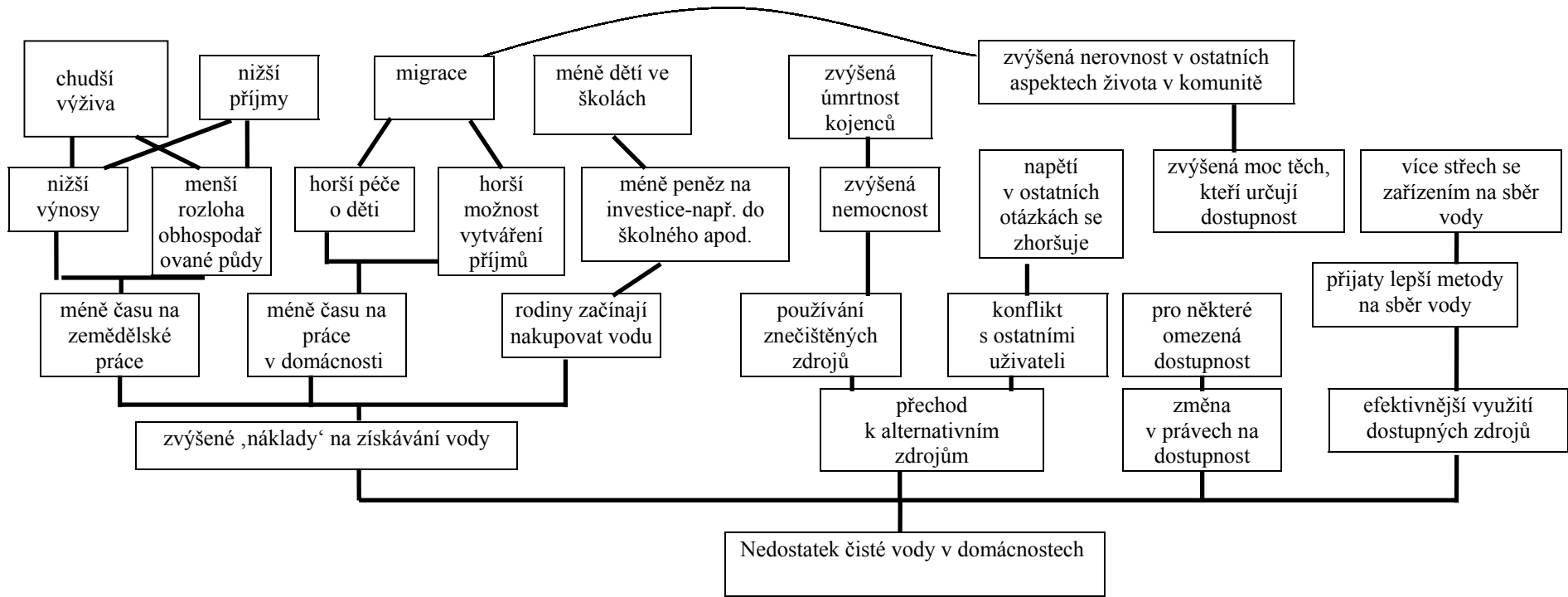
vysoký vliv

**Obrázek 3: Souhrnná matice spoluúčasti**

<b>Typ spoluúčasti</b>	<b>Informovat</b>	<b>Konzultovat</b>	<b>Partnerství</b>	<b>Řízení</b>
<b>Fáze projektu</b>				
<b>Identifikace</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farmaceutické společnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dárce</li> <li>• Ministerstvo práce a sociálních věcí</li> </ul>	
<b>Plánování/zpracování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Církev ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizace žen</li> <li>• NNO působící ve zdravotní oblasti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dárce</li> <li>• Ministerstvo práce a sociálních věcí</li> <li>• Farmaceutické společnosti</li> </ul>	
<b>Realizace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dárce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duchovenstvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerstvo práce a sociálních věcí</li> <li>• NNO působící ve zdravotní oblasti</li> <li>• Organizace žen</li> <li>• Farmaceutické společnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oddělení realizace projektu</li> </ul>
<b>Monitorování a hodnocení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dárce</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerstvo práce a sociálních věcí</li> <li>• NNO působící ve zdravotní oblasti</li> <li>• Organizace žen</li> <li>• Farmaceutické společnosti</li> <li>• Oddělení realizace projektu</li> </ul>	

## TVORBA STROMU PROBLÉMU





# ÚVOD DO METODY LOGICKÉHO RÁMCE

Logický rámec je nástroj, který napomáhá při zpracování, realizaci a vyhodnocení projektu či programu. Používáte ho tedy v průběhu celého projektu.

Logický rámec je jednoduchý nástroj, který vám pomáhá:

- uspořádat si myšlenky;
- uvědomit si vztah mezi aktivitami a investicemi na straně jedné a očekávanými výsledky na straně druhé;
- stanovit ukazatele realizace projektu;
- rozdělit zodpovědnosti;
- výstižně a jednoznačně komunikovat informaci o projektu.

## Výhody metody logického rámce

Hlavní výhody metody logického rámce jsou:

- *Na jednom místě shromáždí všechny stanovené klíčové součásti projektu či programu.* Pokud máte všechny klíčové součásti projektu či programu systematicky, zhuštěně a souvisle uspořádány, pomůže vám logický rámec k vyjasnění a znázornění logiky očekávaného vývoje daných projektů či programů. Může vám také pomoci oddělit různé úrovně v hierarchii cílů a zajistit tak, aby bylo jasno v tom, které vstupy a aktivity směřují k jednotlivým výstupům, aby nebyly vzájemně pomíchány (a aby každý v týmu věděl, co se dělá, k čemu to směřuje a proč). To může být obzvláště užitečné v situaci, kdy se mění zaměstnanci pracující na realizaci projektu.
- *Odpovídá požadavkům kvalitního zpracování projektu a umožňuje nám reagovat na případné slabiny v předchozích plánech.* Pomůže vám formulovat základní otázky a provést analýzu slabých míst, aby ti, kteří rozhodují, měli k dispozici lepší a relevantnější informace. Může vám také sloužit jako průvodce při systematické a logické analýze vzájemně propojených klíčových součástí, které tvoří dobře naplánovaný projekt. Tento přístup vám pomůže zlepšit plánování tím, že zdůrazní vazby mezi součástmi projektu a důležitými vnějšími faktory.
- *Je lehké se této metodě naučit a používat ji.* Základy metody logického rámce můžete díky efektivnímu školení zvládnout za několik dní. Zejména pokud po něm navíc následuje navazující školení a je-li možné problémy průběžně konzultovat se zkušeným pracovníkem. Takto může být klíčová skupina pracovníků účinně vyškolená v krátkém časovém úseku.
- *Pro řízení projektu znamená úsporu času a úsilí.* Abyste metodiku logického rámce uměli efektivně využívat, musíte si ji nejprve osvojit

(stejně jako jiné nástroje řízení). Jeho správným využitím však můžete ušetřit spoustu času - a tento přínos jistě uvítáte i vy.

- *Je využitelná jak interně (pro plánovací a hodnoticí proces), tak externě (pro konzultanty, kteří pracují na rozvoji organizaci).*  
Logický rámec může pomoci interně při plánování i hodnocení projektů. Stejně tak ho mohou využít externí konzultanti, kteří jsou zapojeni například do plánovacího a hodnoticího procesu. Logický rámec navíc podporuje multidisciplinární přístup k plánování a supervizi projektu.
- *Předjímá samotnou realizaci.*  
Logický rámec pomáhá stanovit aktivity projektu s jasným účelem. Tato metoda usnadňuje vzájemné porozumění a lepší komunikaci mezi rozhodujícími orgány, manažery a ostatními stranami zapojenými do projektu. Použití logického rámce spolu se systematickým monitorováním také zaručuje kontinuitu přístupu v případě personálních změn v projektu.
- *Vytváří rámec pro monitorování a hodnocení, v němž mohou být porovnány plánované a skutečné výsledky.*  
Jelikož jsou cíle a ukazatele úspěšnosti stanoveny ještě před začátkem projektu, umožní vám tato metoda stanovit rámec pro hodnocení. Je obtížné hodnotit projekty zpětně, pokud nejsou jasně stanoveny původní cíle - logický rámec vám pomáhá objasnit vztahy, které tvoří základ posuzování pravděpodobné účinnosti a hospodárnosti projektů, a stejně tak může pomoci identifikovat hlavní činitele spojené s úspěšností projektu.
- *Usnadňuje komunikaci mezi dárci a realizátory projektu.*  
Čím více institucí přijme koncept logického rámce, tím snadnější bude komunikace mezi realizátory a dárci projektu. To přinese velké výhody především organizacím, které své projekty prezentují dárcům za účelem získání finanční podpory.

## Omezení metody logického rámce

Omezení jsou následující:

- *Nenahrazuje ostatní technické, ekonomické, sociální a ekologické analýzy. Nemůže nahradit profesionálně kvalifikované a zkušené pracovníky.*  
Logický rámec může pomoci při přípravě projektu, jeho realizaci a hodnocení. Nenahradí ovšem další projektové nástroje - obzvláště ty, které jsou spojeny s technickou, ekonomickou, sociální a ekologickou analýzou. Stejně tak tato metoda nemůže nahradit odborné znalosti a zkušenosti.
- *Pokud jsou příliš zdůrazňovány cíle a vnější faktory, stanovené při původním zpracování projektu, může řízení projektu ustrnout.*  
Když příliš zdůrazňujete cíle a vnější faktory z logického rámce, které jste specifikovali během procesu zpracování projektu, může se v administraci a řízení projektu někdy projevit určitá nepružnost. Nezapomeňte ovšem, že se tomu můžete vyhnout, když budete zpracovávat pravidelné zprávy o projektu, v nichž mohou být klíčové etapy znovu vyhodnoceny a přizpůsobeny. Pokud používáte metodu logického rámce, doporučuje se zpracovávat pravidelné zprávy o realizaci projektu a neustále aktualizovat projektovou dokumentaci týkající se logického rámce.

- *Aby byla metoda co nejúčinnější, je zapotřebí týmové práce pod dobrým vedením a facilitace.*  
Pro přípravu logického rámce, při které se posuzují různá odborná hlediska, je nutný týmový přístup. Aby tým fungoval, je zapotřebí jak vedení, tak schopnosti facilitace. Mnohé organizace, které přijaly metodu logického rámce, využily pro tento účel externí konzultanty, kteří jejich zaměstnance v metodě logického rámce vyškolili, facilitovali jejich workshopy věnované logickému rámci a pomáhali s přípravou konečné verze logického rámce. Při tvorbě takových logických rámců se na jeho jednotlivých úrovních - cílech, objektivně ověřitelných ukazatelích, zdrojích objektivního ověření, předpokladech a rizicích - shodnou všichni přítomní účastníci.
- *Aby byla zajištěna aktivní účast všech příslušných zainteresovaných skupin, vyžaduje celý proces výborné facilitační schopnosti.*  
Připravit dobrý logický rámec za aktivní účasti příslušných zainteresovaných skupin není snadné. Zapojení zainteresovaných skupin do rozhodovacího procesu vede k větší účinnosti, povědomí o aktivitách, efektivitě, průhlednosti, spravedlnosti a udržitelnosti projektu. Účinně facilitovat ngramotné primární zainteresované skupiny celým procesem však vyžaduje velké umění.
- *Metoda logického rámce může být vzdálená.*  
Odborný slang této metody může nahánět strach i těm, kteří ji dobře znají. Některým kulturám může logický rámec připadat velmi vzdálený a nepochopitelný.

## **Uživatelé**

Metodu logického rámce používá nyní interně většina agentur bilaterální podpory a multilaterálních institucí. Většina z nich vyžaduje, aby jim ve formátu logického rámce byla odevzdávána i projektová dokumentace.

Mezi agentury bilaterální podpory, které metodu používají, v současnosti patří:

USAID- Americká agentura pro mezinárodní rozvoj (US Agency for International Development)

CIDA – Kanadská agentura pro mezinárodní rozvoj (Canadian International Development Agency)

GTZ – Německá společnost pro technickou spolupráci (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit)

DFID – Britské ministerstvo pro mezinárodní rozvoj (Department for International Development)

NORAD – Agentura pomoci Norské vlády (Norwegian Government Aid Agency)

DANIDA – Agentura pomoci Dánské vlády (Danish Government Aid Agency)

SIDA – Švédská agentura pro mezinárodní rozvoj (Swedish International Development Agency)

FINNIDA – Finská agentura pro mezinárodní rozvoj (Finnish International Development Agency)

JICA – Japonská agentura pro mezinárodní spolupráci (Japan International Co-operation Agency)

Mezi multilaterální instituce, které metodu používají, v současnosti patří:

EU – Evropská unie (European Union)

UNDP – Rozvojová agentura Spojených národů (United Nations Development Agency)

FAO – Organizace pro potraviny a zemědělství (Food and Agriculture Organization of the United Nations)

IFAD - Mezinárodní fond pro rozvoj zemědělství (International Fund for Agricultural Development)

ADB – Asijská rozvojová banka (Asian Development Bank).



## PODROBNÝ PRŮVODCE TVORBOU LOGICKÉHO RÁMCE

Projděte si následující základní postup pro zpracování projektu za užití logického rámce. V průběhu tohoto postupu neustále sledujte základní princip práce od obecného ke konkrétnímu.

V první fázi tvorby logického rámce byste si měli připravit obecný popis neboli obsahové shrnutí projektu. To znamená, že potřebujete:

1. definovat **obecný cíl**, k jehož naplnění projekt přispěje;
2. definovat **účel**, který má projekt splnit;
3. definovat **výstupy** sloužící k dosažení účelu;
4. definovat **aktivity** vedoucí k dosažení výstupů;

Jelikož tyto úrovně jsou logicky spojeny, musíte se přesvědčit, zda logické vazby opravdu fungují i u vašeho projektu. K tomuto účelu je nutné

5. ověřit vertikální logiku pomocí **Testu když/tak** (viz str. 8);

Nebudete moci řídit veškeré faktory spojené s projektem, a proto musíte stanovit určité předpoklady. Dalším krokem je:

6. definovat **předpoklady** spojené s jednotlivými úrovněmi logického rámce;

Je nutné určit základ pro měření účinnosti projektu. Toho dosáhnete pomocí následujících kroků:

7. definujte **objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)** na rovině obecného cíle, poté účelu, poté výstupů a poté aktivit;
8. definujte **zdroje objektivního ověření (ZOO)**

Nyní jste vytvořili popis projektu a můžete pokračit k následujícímu kroku:

9. přiřaďte k aktivitám náklady: připravte **rozpočet projektu**;

Nakonec proveďte dva další kroky, které zajistí, aby byl logický rámec správně zpracován:

10. prověřte logický rámec pomocí **kontrolního seznamu pro zpracování projektu**;

11. posuďte stavbu logického rámce na základě svých předchozích zkušeností s podobnými nástroji.

Logický rámec je prezentován jako tabulka s následujícím rozvržením:

	S	U	O	P
	h	k	v	ř
	r	a	ě	e
	n	z	ř	d
	u	a	e	p
	t	t	n	o
	í	e	í	k
		l		l
		e		a
				d
				y
Obecný cíl				
Účel				
Výstupy				
Aktivita				

**Krok 1: Definujte *obecný cíl*, k němuž projekt přispěje**

	S	U	O	P
C				
Ú				
V				
A				

Obecný cíl je řádově vyšší cíl, kterého chcete tímto projektem – a často ještě v kombinaci s dalšími projekty – dosáhnout. Obvykle se vztahuje k programu nebo sektoru. Můžete mít například programový cíl – zvýšení příjmu rodin zemědělců. Toho můžete zčásti dosáhnout pomocí projektu, jehož účelem je zvýšit zemědělskou produkci. Často se stává, že stejně stanovený obecný cíl má celá skupina projektů.

**Krok 2: Definujte *účel*, který má projekt splnit**

	S	U	O	P
C				
Ú				
V				
A				

Účel je důvod, proč se chystáte uskutečnit projekt. Shrnuje očekávaný dopad, který by měl projekt mít. Může popisovat změnu výchozí situace v důsledku dosažení výstupů projektu.

Účel často popisuje změnu v chování příjemců služeb – těch, kterým je projekt primárně určen.

Účel je například často spojen s využitím výstupů projektu: „**POUŽITY** nové metody produkce“ nebo „**ZAVEDENY** nové systémy“.

Snažte se definovat jeden účel projektu. Důvod je velmi praktický: zkušenost ukazuje, že je jednodušší zaměřit výstupy projektu na jediný účel. Pokud máte účelů několik, úsilí vynaložené na zpracování a realizaci projektu se rozptýlí a jeho plán je oslaben.

**Ačkoliv účel popisuje důvody, proč se pracuje s danými výstupy, je mimo kontrolu projektového týmu. Můžete dosáhnout toho, aby byl projektový tým zodpovědný za určitý soubor výsledků, ale ne za to, co s těmito výsledky učiní lidé nebo instituce. To znamená, že můžete trvat na tom, aby projektový tým dosáhl určitých výstupů, které usnadní dosažení požadovaného *dopadu*, ovšem nemůžete týmu dávat zodpovědnost za samotné dosažení tohoto dopadu.**

Můžete například naplánovat projekt, jehož účelem je zlepšení produkce potravin zemědělci. Můžete ho naplánovat tak, aby zemědělce obohatil o nové dovednosti či vstupy (úvěr, osivo, nástroje, atd.). Ačkoliv všech těchto plánovaných výstupů může daný projektový tým dosáhnout, nemůže už nést zodpovědnost za to, že se zemědělci rozhodnou dělat něco zcela jiného.

### Krok 3: Definujte *výstupy* sloužící k dosažení účelu

	S	U	O	P
C				
Ú				
V				
A				

Výstupy popisují CO chcete, aby projekt přinesl. Často jsou popsány v **zadání projektu**. Pokud zajistíte potřebné zdroje, můžete předat týmu přímou zodpovědnost za dosažení těchto výsledků.

### Krok 4: Definujte *aktivity* vedoucí k dosažení výstupů

	S	U	O	P
C				
Ú				
V				
A				

Aktivity popisují, JAK bude tým realizovat váš projekt. Obecně byste se měli zaměřit na to, abyste týmu poskytli krátký souhrn 3–7 aktivit, které musí být zrealizovány, aby se dosáhlo všech výstupů. Poskytněte právě tolik informací, aby mohl být navržen způsob, jak dané aktivity zrealizovat, a aby zároveň sloužily jako podklad pro rozvrh práce anebo propracovanější graf aktivit, sloupcový graf nebo Ganttův diagram (viz kapitola Logický rámec a pracovní plány).

Nezapomeňte, že řízení projektu zahrnuje realizaci určitých aktivit. Tyto aktivity musíte zahrnout do svého logického rámce. Vyhotevte rozvrh pravidelných schůzek, monitoringů a hodnocení. Některé plánovací týmy tyto aktivity zdůrazňují tak, že do logického rámce zahrnují výchozí výstup zvaný “Zavedený a fungující systém řízení projektu“.

## Krok 5: Ověřte vertikální logiku pomocí Když/tak testu

	S	U	O	P
C				
Ú				
V	tak			
A	Když			

Struktura logického rámce je založena na principu **příčiny a důsledku**. Pokud je něčeho dosaženo, něco jiného z toho vyplývá.

Už z definice je každý projekt, popsáný logickým rámcem, založen na vztahu „když/tak“ nebo „příčina-důsledek“.

O nejnižších úrovních dobře naplánovaného logického rámce můžeme říci, že pokud jsou realizovány určité aktivity, můžete očekávat, že výsledkem budou určité výstupy. Mezi výstupy a účelem by měl být stejný logický vztah jako mezi účelem a obecným cílem.

Například byste mohli argumentovat, že pokud dosáhnete výstupu „*zásobit zemědělce kvalitnějším osivem*“, pak bude jasným účelem „*zvýšit produkci*“.

Čím silnější vazby příčiny a důsledku jsou mezi jednotlivými úrovněmi logického rámce, tím lepší bude plán vašeho projektu.

Logický rámec vás nutí k tomu, aby byla tato logika zřetelná. Nezaručí vám však dobrý plán projektu, protože platnost logiky příčiny a důsledku závisí na kvalitě a zkušenostech týmu, který projekt připravuje.

## Krok 6: Definujte předpoklady spojené s jednotlivými úrovněmi

	S	U	O	P
C				
Ú				
V				
A				

Ačkoliv mezi tvrzeními ve sloupci obsahového shrnutí mohou být jasné logické vazby, vždy je tu možnost, že tyto vazby budou narušeny jinými faktory. Předpoklady jsou tvrzení o nejistých faktorech, které mohou ovlivnit vazbu mezi jednotlivými úrovněmi logického rámce. Mohou to být vnější faktory, na něž v projektu nemáte vliv anebo faktory, které se rozhodnete nehlídat. To je vnější logika projektu.

Předpokladem může být popis důležitých přírodních podmínek – například 20 cm srážek spadlých v období od května do října. Mohou to být lidské faktory – například žádné stávky zaměstnanců v období zahájení projektu, dočasné uvolnění rozpočtu, zájem zemědělců o nové metody nebo o nové úvěrové mechanismy. Mohou to být také vnější ekonomické faktory – například stabilita výnosů ze sklizní. Mohou být spojeny s jiným projektem, který musí být v souvislosti s vaším projektem realizován – například projekt Světové banky týkající se zavlažování, jehož realizace je plánována, anebo projekt Spojených národů týkající se hnojení, dokončený při zahájení vašeho projektu.

Obsahové shrnutí popisuje logiku *Když/tak*, tj. nezbytné podmínky, které spojují jednotlivé úrovně. Předpoklady doplňují celkový obraz tím, že mu dodávají logiku *když/A TAKÉ/tak*. Popisují podmínky, které jsou nezbytné pro to, aby byla podpořena vazba logiky příčiny a důsledku mezi jednotlivými úrovněmi. Někdy se jim také říká *dostačující podmínky*.

Pokud se při zpracování projektu zaměříme na princip příčiny a důsledku, nezbytné a dostačující podmínky tvoří pozadí jeho realizace (předpokládané v době přípravy projektu). Nezbytné podmínky pro dosažení cílů projektu popisují vztah příčiny a důsledku mezi úrovněmi aktivita-výstup, výstup-účel a účel-obecný cíl. To je vnitřní logika, která ovšem nestanoví jiné rozdílné podmínky, specifické pro jednotlivé úrovně logického rámce, které jsou nutné pro dosažení další – vyšší – úrovně.

Tyto jiné podmínky jsou předpoklady. To je vnější logika rámce. Krátkodobé a dlouhodobé cíle (nezbytné podmínky) plus předpoklady (dostatečné podmínky) nám poskytují mnohem jasnější ideu plánu projektu.

Už z definice vyplývá, že projektový tým není zodpovědný za předpoklady. Předpoklady jsou mimo jeho kontrolu. Tým je zodpovědný za splnění výstupů. Když předpoklady selžou nebo se změní, platnost této „smlouvy o řízení“ končí. Projektový tým však souhlasí s tím, že bude změny v předpokladech monitorovat, a proto je třeba, aby byly předpoklady vypracovány co nejvýstižněji. To například znamená přidat k předpokladům ukazatele, aby byly lépe sledovatelné. Ovšem projektový tým není za jejich vytvoření zodpovědný.

I když projektový tým není za předpoklady zodpovědný, výkonné týmy tráví mnoho času snahou o naplnění těchto předpokladů.

## **Důležitost vyjasnění předpokladů**

Předpoklady jsou vnější podmínky, které nebudou nebo ani nemohou být v rámci projektu řízeny či kontrolovány, ale na kterých závisí dosažení cílů projektu na všech úrovních logického rámce.

Předpoklady můžete stanovit tak, že se zeptáte: „Jaké podmínky kromě mého cíle musí existovat (na úrovni aktivit, výstupů, účelu nebo obecného cíle), abychom dosáhli další úrovně?“

V našem předcházejícím příkladu může být předpokladem dostatek srážek. Bez této podmínky nemůže být dodáním kvalitnějšího osiva zajištěna očekávaná zvýšená produkce. Pokud chcete měřit stupeň nejistoty, musíte znát pravděpodobnost toho, zda je tento předpoklad naplnitelný. Pokud je pro plánované výnosy ze sklizně potřeba minimálně 20 centimetrů srážek v období výsadby a tyto srážky se objevily pouze třikrát za posledních deset let, je pravděpodobnost toho, že bude tento předpoklad naplněn, nevelká (30% pravděpodobnost).

Nikdy nemůžete mít 100% jistotu, že výstupy projektu povedou k naplnění účelu anebo že účel přinese cíl. V projektové práci odhadujeme stupeň nejistoty mezi těmito úrovněmi cílů právě prostřednictvím předpokladů. Čím nižší je nejistota, tím silnější je plán projektu. Každý zkušený projektový manažer vám dá za pravdu, že sebevražedné předpoklady – tedy takové předpoklady, které jsou pro projekt nakonec osudné – mohou projekt zmařit stejně jako špatně splněné výstupy.

## Krok 7: Definujte objektivně ověřitelné ukazatele (OOU) na úrovni obecného cíle, poté účelu, poté výstupů a poté aktivit

	S	U	O	P
C				
Ú				
V				
A				

Základním principem sloupce OOU je tvrzení, že „pokud něco můžete změřit, můžete to zvládnout“. Ukazatele představují výsledky. Jakožto měřítka realizace nám mohou ukázat, jak rozpoznat úspěšné dosažení cílů. Nejsou nezbytnými podmínkami pro dosažení těchto výsledků. Není tu žádný vztah příčiny a důsledku. Nicméně popisují v měřitelné podobě stupně výkonu, které jsou nezbytné pro dosažení krátkodobých a dlouhodobých cílů uvedených ve sloupci obsahového shrnutí.

### Test „nezbytného a dostačujícího“

OOU nám ukazují nejen, čeho je potřeba dosáhnout, ale také, co je dostatečnou činností, která zajistí dosažení další úrovně cílů. Z tohoto důvodu je nejlepší začínat od konce. To znamená začínat u cíle vyššího řádu a propracovávat se zpět příčinným řetězcem: nejdříve obecný cíl, potom účel, potom výstupy a nakonec aktivity.

### Kvantita, Kvalita a Čas (KKČ)

Za běžných podmínek si stanovíte ukazatele kvantity, kvality a času (a někdy také místa a nákladů). Přidávání čísel a časových údajů k ukazatelům se říká „zaměření“. Ačkoliv se často tvrdí, že cíle vyššího řádu nejsou měřitelné, není to pravda. Můžeme se rozhodnout nepřidávat k nim „zaměření“, ale rozhodně můžeme uvést všechny ukazatele na úrovni obecného cíle, účelu a výstupů.

### Kolik ukazatelů?

Čím méně, tím lépe. Používejte pouze tolik ukazatelů, kolik potřebujete k objasnění toho, čeho musí být dosaženo ke splnění cílů stanovených ve sloupci obsahového shrnutí.

### Jak vytvoříte OOU?

Začněte se základním ukazatelem. Ujistěte se, že je tento ukazatel kvantifikovatelný a potom k němu přidejte rozměry času a kvality.

$$(Kvantita + Kvalita + Čas = KKČ)$$

Například:

- Krok 1: Základní ukazatel:  
Navýšení výnosů pšenice u drobných zemědělců
- Krok 2: Přidejte kvantitu:  
Navýšení výnosů pšenice u drobných zemědělců o X tun
- Krok 3: Přidejte kvalitu:  
Výnosy pšenice (stejně kvality jako úroda v roce 2000) drobných zemědělců (vlastníci 3 a méně hektarů půdy) navýšené o X tun.
- Krok 4: Přidejte čas:

Výnosy pšenice (stejně kvality jako úroda v roce 2000) drobných zemědělců (vlastníci 3 a méně hektarů půdy) navýšené o X tun do konce sklizně v roce 2002.

### Ukazatele na úrovni obecného cíle

Ukazatele na úrovni obecného cíle často popisují programové nebo sektorové cíle, na něž je daný projekt – a několik dalších – zaměřen. Proto v sobě mohou zahrnovat dlouhodobé cíle, které jsou mimo dosah tohoto projektu – jako například zvýšení příjmu drobných zemědělců, kde příjem zemědělce mohou zvýšit kombinované výstupy několika projektů. Lepší výnosy rýže mohou být jednou nezbytnou podmínkou; ale k dosažení úrovně příjmů stanovených na rovině obecného cíle může být zapotřebí také cenová politika, vládní dotace atd.

Příkladem dlouhodobého cíle může být: „dvojnásobná produkce pšenice v severní provincii v roce 1991“ nebo „zvýšený příjem zemědělce v severní provincii“, nebo „omezený dovoz X výrobků“.

### Ukazatele na úrovni účelu

Účel projektu je prvotním důvodem, proč projekt vůbec děláte. Je to důvod, proč tvoříte výstupy. Ale účel velmi často definuje změnu v chování příjemců výstupů projektu nebo změnu ve způsobu fungování institucí, kterou výstupy projektu přivodily. Proto je velmi těžké a složité definovat OOU na úrovni účelu. Nicméně pro **konečný stav projektu (KSP)** – čili pro stanovení OOU účelu – je zapotřebí „zaměření KKČ“; stejně platí pro výstupy. S jasně definovanou rovinou účelu je mnohem snazší stanovit KKČ výstupů.

Navíc, když při zpracování projektu posuzujete jeho nákladovou efektivnost, analyzujete vlastně zejména vztah mezi KSP a danými náklady (spíše než jen vztah mezi výstupy a náklady).

Doporučujeme vám uvést do sloupce obsahového shrnutí pouze jeden jediný účel. Také byste měli stanovit KSP tak, aby byl snadno uchopitelný a motivující.

### Ukazatele na úrovni výstupů

Už z definice vyplývá, že tyto ukazatele stanoví zadání projektu. Pokud je projektový tým nebo smluvní partner zodpovědný za všechny výstupy, pak tyto ukazatele popisují předměty plnění, za které je smluvní partner zodpovědný.

### Ukazatele na úrovni aktivit

OOU na úrovni aktivit jsou většinou vstupy nebo rozpočet. Ten často představuje rozpočet projektu, protože náklady jsou spojeny přímo s aktivitami. Některé agentury zadávají náklady rozpočtu pomocí standardních kategorií jako jsou materiál, technické služby, vzdělávání apod. Stanovení rozpočtu projektu je většinou souhrnem zdrojů, které jsou podrobněji popsány v příloženém dokumentu. Požadavky nákladů popsané v OOU aktivit se často používají k analýze nákladové efektivnosti projektu prostřednictvím srovnání rozpočtu s KSP.

## Krok 8: Definujte zdroje objektivního ověření

	S	U	O	P
C				
Ú				
V				
A				

Prostřednictvím ZOO popisujete zdroje informací, které ukáží, čeho bylo dosaženo. Pokud je vaším cílem „zvýšený příjem zemědělce o X% v roce 20...“, kde budete hledat informaci, která dokáže, že se tak skutečně stalo? Pokud se rozhodnete, že potřebujete dotazník, bude zřejmě potřeba přidat některé kroky do seznamu aktivit. Pokud to bude něco stát, musíte tyto výdaje zahrnout do rozpočtu.

Pravidlo je, že ukazatele, které zvolíte k měření svých krátkodobých a dlouhodobých cílů, musí být nějak ověřitelné. Pokud nejsou, musíte najít jiný ukazatel.

## Krok 9: Přiřaďte k aktivitám náklady: připravte rozpočet projektu

Už víme, že OOU na rovině aktivit jsou obvykle vstupy nebo rozpočet. Nyní je potřeba připravit celkový rozpočet projektu. Přiřaďte náklady přímo k aktivitám. Možná budete muset použít několik standardních kategorií, abyste vyhověli agentuře, pro kterou pracujete.

Rozpočet projektu není součástí logického rámce, ale je zásadním dokumentem, který je k logickému rámci přiložen. Nezapomenejte, že požadované náklady stanovené v rozpočtu projektu budou později použity k analýze nákladové efektivnosti projektu vzhledem jeho výsledkům, a to tak, že se rozpočet porovná s OOU na rovině účelu.

## Krok 10: Prověřte logický rámec pomocí kontrolního seznamu pro zpracování projektu

Projděte si kontrolní seznam zpracování projektu. Je to pomůcka, která zajistí, aby váš projekt splnil veškeré požadavky správně vytvořeného logického rámce. Doporučujeme vám, abyste si před rekapitulací pomocí kontrolního seznamu svůj logický rámec vytiskli.

## Krok 11: Zrekapitulujte si tvorbu logického rámce v souvislosti se svou předchozí zkušeností s podobnými nástroji

Během přípravy logického rámce byste měli mít na paměti své předchozí zkušenosti s projekty.

Nyní ještě jednou zkontrolujte svůj plán projektu – použijte níže uvedený kontrolní seznam.



## Kontrolní seznam pro zpracování projektu

1. ! Projekt má jeden *účel*.
2. ! *Účel* není vyjádřením výstupů.
3. ! *Účel* je mimo odpovědnost vedení projektového týmu.
4. ! *Účel* je jasně stanoven.
5. ! Pro dosažení *účelu* jsou nezbytné všechny výstupy.
6. ! *Výstupy* jsou jasně stanovené.
7. ! *Výstupy* jsou stanovené jako výsledky.
8. ! *Aktivity* popisují strategii činností pro dosažení jednotlivých výstupů.
9. ! *Obecný cíl* je jasně stanoven.
10. ! Vztah když/tak mezi *účelem* a *obecným cílem* je logický a nechybí v něm důležité kroky.
11. ! *Předpoklady* na úrovni aktivit neobsahují žádné předem existující podmínky (jejich výčet je jinde).
12. ! *Výstupy* plus *předpoklady* na této úrovni vytváří nezbytné a dostačující podmínky pro dosažení účelu.
13. ! *Účel* plus *předpoklady* na této úrovni popisují rozhodující podmínky pro dosažení obecného cíle.
14. ! Vztah mezi *vstupy/zdroji* a *aktivitami* je realistický.
15. ! Vztah mezi *aktivitami* a *výstupy* je realistický.
16. ! Vztah mezi *výstupy* a *účelem* je realistický.
17. ! Vertikální logika mezi *aktivitami*, *výstupy*, *účelem* a *obecným cílem* je realistická jako celek.
18. ! *Ukazatele* na rovině účelu jsou nezávislé na *výstupech*. Nejsou souhrnem výstupů, ale měřítkem *účelu*.
19. ! *Ukazatele účelu* jsou měřítkem toho, co je důležité.
20. ! *Ukazatele účelu* obsahují měřítka kvantity, kvality a času.
21. ! *Ukazatele výstupů* jsou objektivně ověřitelné z hlediska kvantity, kvality a času.
22. ! *Ukazatele* na úrovni obecného cíle jsou objektivně ověřitelné z hlediska kvantity, kvality a času.
23. ! *Vstupy* popsané na úrovni aktivit vymezují zdroje a náklady potřebné pro dosažení *účelu*.
24. ! V sloupci zdrojů objektivního ověření je stanoveno, kde najdeme informaci pro ověření jednotlivých ukazatelů.
25. ! *Aktivity* zahrnují veškeré činnosti potřebné pro shromáždění zdrojů ověření.
26. ! *Výstupy* určují předměty plnění, za které je zodpovědný projektový tým.
27. ! Při rekapitulaci logického rámce můžete pro projekt stanovit plán hodnocení.
28. ! *Ukazatele účelu* měří, zda bude dopad projektu udržitelný.
29. ! Strategie *výstupů* v sobě zahrnuje popis systému řízení projektu.
30. ! Tým, který projekt zpracovává, je úplně vyčerpaný!☺

# LOGICKÝ RÁMEC (sloupce 1 a 4)

## Proces zpracování projektu

**Začněte pracovat na obsahovém shrnutí projektu a předpokladech (sloupce 1 & 4). Později se vrátíte ke sloupcům 2 & 3.**

### Krok 1 Definujte obecný cíl

*Jaký je širší sektorový či programový cíl? Jakou všeobecnou potřebu či problém se pokoušíte určit? Cíl se nemění. Ovlivňují ho jiné faktory, které jsou mimo projekt. Skupina projektů může mít tentýž cíl.*

### Krok 2 Definujte účel

*Jaké je zdůvodnění toho, co se plánuje? Jaký je Vámi očekávaný dopad projektu? Jaký z něj bude mít klient/uživatel prospěch? Účel často souvisí s tím, jak budou využity či implementovány výstupy. Účel mohou ovlivňovat faktory, které jsou mimo projekt.*

### Krok 3 Definujte výstupy

*Jaké budou měřitelné konečné výsledky plánovaných aktivit? Za jaké výsledky bude projekt přímo zodpovědný? Pokud dostane projektový tým potřebné zdroje, bude přímo zodpovědný za výstupy.*

### Krok 4 Definujte aktivity

*Co se vlastně udělá pro to, aby se dosáhlo výstupů? Toto je souhrnný výklad, který naznačuje, co je potřeba udělat pro dosažení jednotlivých výstupů.*

### Krok 5 Ověřte vertikální logiku

*Použijte Test když/tak a zkontrolujte příčinu a důsledek. Pokud budou dané aktivity realizovány, bude výsledkem stanovený výstup? Pokračujte směrem vzhůru ke sloupci 1.*

SL1 Obsahové shrnutí - Hierarchie cílů	SL2 Objektivně ověřitelné ukazatele	SL3 Zdroje objektivního ověření	SL4 Předpoklady & Rizika
Obecný cíl			Hypotéza všeobecného cíle
Účel			Předpoklady účelu
Výstupy			Předpoklady výstupů
Aktivity			Předpoklady aktivit
			Kritické podmínky

*V průběhu zpracování a realizace projektu se k logickému rámci vracíte a aktualizujete ho. Jistě nastanou změny v předpokladech, aktivitách a výstupech.*

### Krok 6e Definujte předpoklady

*Jaké vnější faktory jsou zapotřebí k zajištění projektu nebo mohou zabránit jeho dlouhodobé udržitelnosti?*

### Akce

*Přetvořte plán*

*→ Vyhodnoťte své předpoklady*

### Krok 6d Definujte předpoklady

*Pokud bude dosaženo účelu projektu, přispěje to ve skutečnosti k vyřešení prvotního problému/potřeby, tj. obecného cíle? Pokud ne, naplánujte projekt znovu. Pokud ano, jasně zformulujte předpoklady, které jste pro dosažení tohoto názoru stanovili.*

### Akce

*Přetvořte plán*

*→ Vyhodnoťte své předpoklady*

### Krok 6c Definujte předpoklady

*Pokud budou vytvořeny výstupy, bude dosaženo účelu? Jaké předpoklady, které jsou mimo kontrolu projektu, byly definovány v souvislosti s dosažením výstupů? Pokud jsou rizika či předpoklady příliš velká, naplánujte projekt znovu.*

### Akce

*Přetvořte plán*

*→ Vyhodnoťte své předpoklady*

### Krok 6b Definujte předpoklady

*Ověřte svou logiku. Povedou uskutečněné aktivity k dosažení výstupů? Jsou všechny zdroje nezbytné pro dosažení výstupů? Jaké byly stanoveny předpoklady, které jsou mimo kontrolu projektu? Pokud jsou rizika či předpoklady příliš velká, naplánujte projekt znovu.*

### Akce

*Přetvořte plán*

*→ Vyhodnoťte své předpoklady*

### Krok 6a Definujte předpoklady

*Sem zahrňte vše, co se musí stát před tím, než projekt může začít.*

## Ukazatele projektu, monitoring, vyhodnocení & zprávy (Sloupce 2 a 3)

### Objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)

OOU jsou standart, na základě kterého můžeme měřit změny. Stanovte si úkoly **kvantity**, **kvality** a **času**. Ukazatele by měly být **přesné, použitelné, měřitelné, citlivé, hospodárné z hlediska nákladů a dosažitelné**. Začněte u cílů vyššího řádu a prověřte je pomocí testu **nezbytné-dostačující**.


I.1 Obsahové shrnutí - Hierarchie cílů	SI.2 Objektivně ověřitelné ukazatele
Obecné cíle	
Účel(y)	
Výstupy	
Aktiviny	

*Krok 7a*  
Co nám ukáže, zda bylo dosaženo obecného cíle?

*Krok 7b*  
Co nám ukáže, zda byl splněn účel?

*Krok 7c*  
Co nám ukáže, zda bylo dosaženo výstupů?  
Tyto ukazatele popisují zadání projektu, předměty plnění.

*Krok 7d*  
Co nám ukáže, že byly realizovány aktivity?  
Položkou zde také budou vstupy a rozpočet projektu. Jaké vstupy jsou zapotřebí pro uskutečnění aktivit? Lidské zdroje, doprava, materiální náklady, finance.

### Zdroje objektivního ověření (ZOO)

Jaké jsou zdroje dat, které použijete k ověření ukazatelů? Např. zprávy, zápisy, výzkumy, účetní výkazy, vládní statistiky, záznamy o sklizních. Pokud je zapotřebí výzkumu, jsou s ním spojené aktivity zahrnuté ve sloupci 1? Pokud to bude něco stát, přidali jste náklady do rozpočtu?

*Krok 8a*  
**Jak ověříte OOU obecného cíle?**

*Krok 8b*  
Jak ověříte OOU účelu?

*Krok 8c*  
Jak ověříte OOU výstupů?

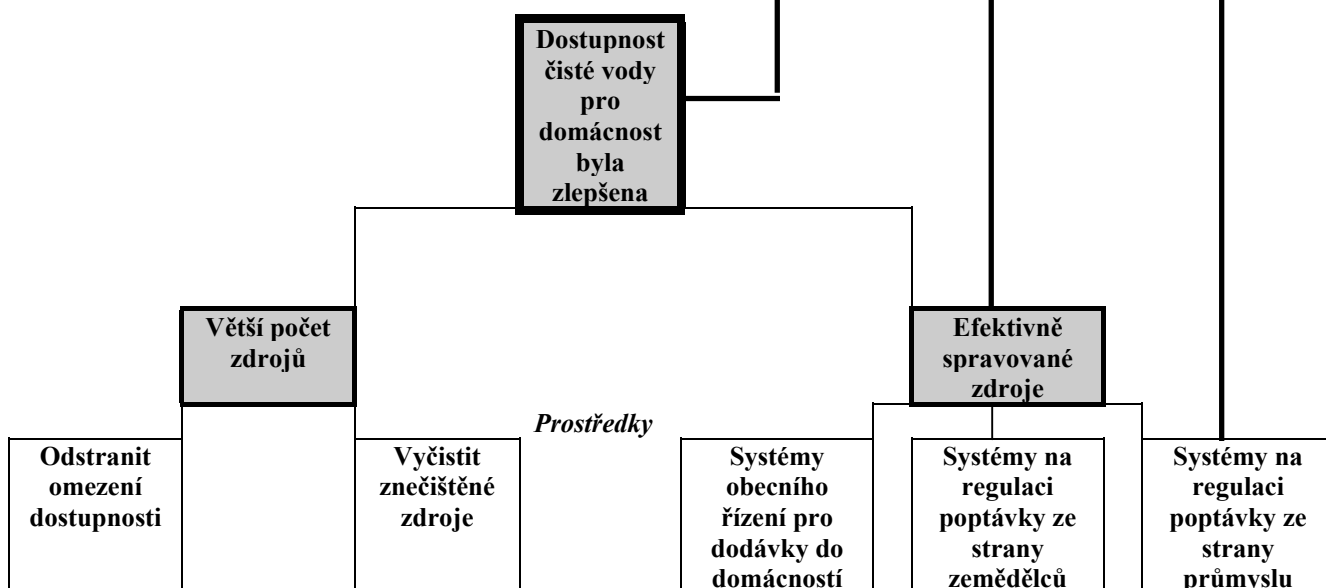
*Krok 8d*  
Jak ověříte OOU aktivit? Jedním ze ZOO zde budou účetní výkazy k projektu.

SI.3 Prostředky prověření	SI.4 Předpoklady & Rizika
	Hypotéza všeobecného Cíle
	Předpoklady Účelu
	Předpoklady Výstupů
	Předpoklady Aktivit
	Kritické podmínky

# STROM PROBLÉMU A LOGICKÝ RÁMEC

## Příklad: Projekt lepší dostupnosti čisté vody pro domácnost

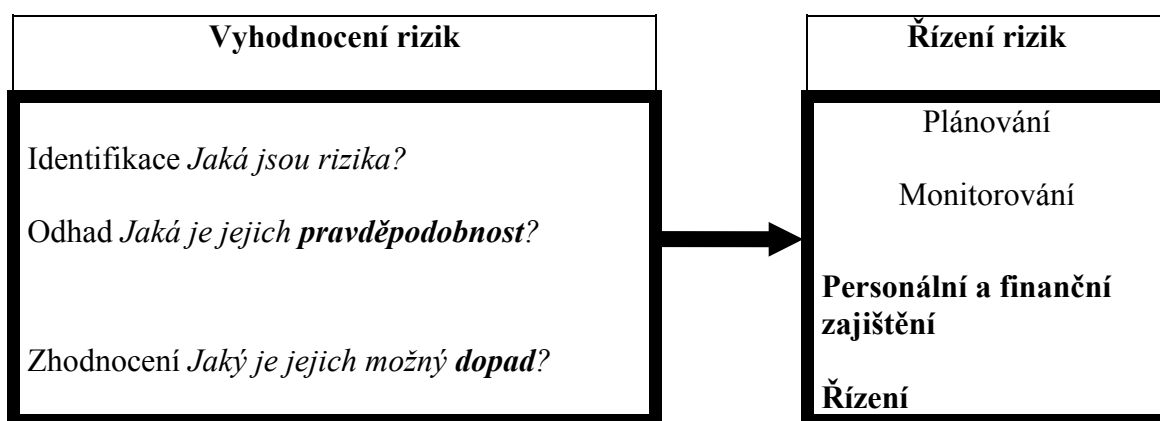
	Hierarchie krátkodobých a dlouhodobých cílů:	OOU	ZOO	Předpoklady/ Rizika
<b>Obecný cíl</b>	Dostupnost čisté vody pro domácnost byla zlepšena			
<b>Účel</b>	Efektivně spravované dostupné zdroje			
<b>Výstupy</b>	1. Systémy obecního řízení pro dodávky do domácností			
	2. Systémy na regulaci poptávky ze strany zemědělců			
	3. Systémy na regulaci poptávky ze strany průmyslu			
<b>Aktivity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program posilování občanského vědomí obce</li> <li>• Ustavení obecních výborů</li> <li>• Schválení poplatků a údržby</li> <li>• Vybudování regulačního a účtovacího systému</li> </ul>			



## VYHODNOCENÍ A ŘÍZENÍ RIZIK

Riziko je možným zdrojem nežádoucího vývoje nebo následků. Každá rozvojová organizace a aktivita v sobě nese rizika. Vyhodnocování a řízení rizik jsou základními prvky podnikání, ale také rozvojové práce. Jestliže nevěnujete rizikům dostatečnou pozornost, může dojít k selhání projektu. Zkušení pracovníci z oblasti rozvojové práce se často shodnou na tom, že když selžou rozvojové iniciativy, není to většinou proto, že by byly stanoveny špatné cíle, ale protože se nevěnoval dostatečný čas a úvahy vnějším faktorům – tomu, co se může v plánu pokazit, předpokladům, které je třeba zajistit.

Je tedy důležité, aby rizika byla rozpoznána již při organizačním plánování a při zpracování projektu a aby byl do všeobecného procesu řízení zapracován také plán řízení rizik. Složky řízení rizik jsou:



### IDENTIFIKACE RIZIK

- Analýza zainteresovaných skupin a životní úrovně
- Sociální analýza a gender analýza
- Institucionální analýza
- Technická analýza
- Ekonomická analýza
- Ekologická analýza

**ODHAD A  
VYHODNOCENÍ  
RIZIK**

*Matice dopadu/  
pravděpodobnosti*

**ŘÍZENÍ RIZIK A  
ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU**

## **Příklad: asistenční vzdělávací projekt s cílem zajistit pro učitele doškolovací kurzy**

**Krok 1** Identifikujte rizika. Vyzkoušejte různé analýzy, které byste mohli použít; analýzu zainteresovaných skupin, ekonomickou, ekologickou, sociální analýzu, analýzu problému atd. Tyto analýzy vám většinou poskytnou mnoho vodítek.

**Krok 2** Za použití **Matice dopadu/pravděpodobnosti** odhadněte a vyhodnoťte rizika.

**Krok 3** Tam, kde je to možné, vytvořte opatření, která omezí nebo úplně odstraní rizika. To je důležité především u rizik označených jako střední nebo vysoká. Některá rizika jsou kontrolovatelná, některá ne. V uvedeném příkladu je riziko č. 3 SEBEVRAŽEDNÉ riziko – pokud dané riziko není možné nějakým způsobem omezit, měl by být projekt zrušen. Projekt, který pokračuje i přes rizika označená jako střední, bude potřebovat velmi silné zdůvodnění.

**Krok 4** Vraťte se ke svým krátkodobým a dlouhodobým cílům. Přetvořte aktivity, výstupy, účel a obecné cíle s ohledem na analýzu rizik. Zapracujte do projektu svá opatření na omezení či odstranění rizik.

<b>RIZIKA</b>	<b>Opatření na omezení či odstranění rizika</b>
1. Státní úředníci na ministerstvu školství se projektem cítí být ohroženi ( <i>Analýza zainteresovaných skupin</i> )	Větší zainteresovanost ministerstva školství na projektu.
2. Neexistují systémy umožňující sběr dat o zápisu do škol ( <i>institucionální analýza</i> )	Vytvořit vlastní systém sběru dat.
3. Konzultanti nemusí pochopit, co učitelé od doškolování potřebují ( <i>technická analýza</i> )	Pečlivě vybírat konzultanty
4. Ekonomická recese způsobí, že vláda nebude schopna některé učitele zaplatit ( <i>ekonomická analýza</i> )	Omezit projekt tak, že školení je poskytnuto pouze učitelům, které bude vláda pravděpodobně platit vždycky.

### **MATICE DOPAD/PRAVDĚPODOBNOST (rizik)**

<b>DOPAD</b> <b>PRAVDĚPODOBNOST</b>	<b>Nízký</b>	<b>Střední</b>	<b>Vysoký</b>
<b>Nízká</b>			
<b>Střední</b>	1		2 4
<b>Vysoká</b>			3

## SEZNAM KONTROLNÍCH OTÁZEK

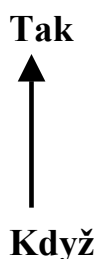
### K ověření 1. sloupce – dlouhodobé a krátkodobé cíle projektu

#### 1. Odpovídají na tyto otázky?

- |              |             |
|--------------|-------------|
| * Obecný cíl | Větší proč? |
| * Účel       | Proč?       |
| * Výstupy    | Co?         |
| * Aktivity   | Jak?        |

#### 2. Funguje logika?

- \* Vertikální logika v 1. sloupci



- \* Nezbytné a dostačující?

#### 3. Kde jsou hranice projektu?

#### 4. Má projekt jen jeden účel?

#### 5. Není účel příliš vzdálen od výstupů?

- \* Je možné ho vyhodnotit? Je příčinná vazba přiměřeně silná?

#### 6. Vidíme výstupy procesů i produktů?

#### 7. Jsou výstupy a aktivity propojené / vzájemně křížem očíslovány?

### K ověření 2. a 3. sloupce – ukazatele a zdroje ověření

#### 1. Splňují ukazatele pravidlo KKČ? (kvantita-kvalita-čas)

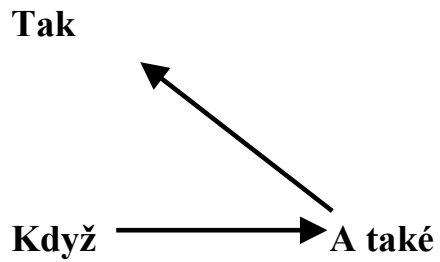
#### 2. Jsou ukazatele a zdroje ověření:

- \* **Relevantní**
  - \* **Opodstatněné**
  - \* **Spolehlivé**
  - \* **Měřitelné / ověřitelné**
  - \* **Efektivní vzhledem k ceně / úměrné nákladům**
- 3. Jsou ukazatele nezbytné a dostačující? Poskytují dostatečné ověření?**
- 4. Jsou ukazatele dostatečně různorodé?**
- \* **Produktů a procesů**
  - \* **Přímé a nepřímé**
  - \* **Průběžné, souhrnné a dlouhodobé**
  - \* **Kvantitativní a kvalitativní**
  - \* **Mezisektorové (průřezové)**
- 5. Kdo stanovil / stanoví ukazatele? Kdo bude zodpovědný za ukazatele?**
- 6. Jsou soubory dat / Zdroje ověření**
- \* **již k dispozici?**
  - \* **stanovené v projektu tam, kde je to zapotřebí?**
- 7. Je zapotřebí měřit výchozí stav?**

#### **K ověření 4. sloupce – rizika a předpoklady**

- 1. Byla veškerá rizika identifikována?**
- \* **Byla provedena analýza zainteresovaných skupin?**
  - \* **Byly vytvořeny stromy problému? Atd.**
- 2. Jsou rizika specifická? Nebo příliš obecná?**
- 3. Jsou rizika / předpoklady ve správné rovině?**
- 4. Funguje logika?**
- \* **Diagonální logika mezi 1. a 4. sloupcem**





- \* **Popisují předpoklady nezbytné a dostačující vnější podmínky potřebné pro dosažení cílů na všech úrovních?**

**5. Byla rizika - tam, kde to bylo možné - zvládnutá?**

- \* **Byla rizika – tam, kde je to možné – proměněna v aktivity a výstupy – tj. přesunuta do 1. sloupce?**

**6. Jaké jsou výchozí podmínky?**

**7. Měl by projekt s ohledem na zbývající předpoklady/rizika pokračovat?**

## KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM LOGICKÉHO RÁMCE

Logický rámec je důležitým nástrojem komunikace. Může nám pomoci vysvětlit zainteresovaným skupinám, co děláme a proč. Může nám pomoci s přípravou zpráv pro sponzory a zainteresované skupiny. Zvládneme to, když si osvojíme následující postup:

### Metoda prezentace „krok za krokem“

1. *Obecný cíl:* "Všeobecným cílem je..... "
2. *Účel:* "Abychom tohoto cíle dosáhli, budeme....."
3. *Výstupy:* "Tohoto cíle dosáhneme tím, že převezmeme přímou zodpovědnost za....."
4. *Aktivity:* "Dovolte, abych Vám naši strategii popsal podrobněji. Věříme, že pokud (my)....."
5. *Předpoklady na rovině aktivit:* "a když....."
6. *OOU na rovině výstupů:* splníme úkoly, které jsou....."
7. *OOU na rovině aktivit:* "Odhadujeme, že to bude stát přibližně....."
8. *OOU na rovině účelu (KSP):* "Kromě splnění těchto úkolů musí být splněno několik dalších podmínek, pokud chceme splnit účel našeho projektu, kterým je....."
9. *Předpoklady na rovině výstupů:* "Tyto další faktory, které jsou mimo naši přímou kontrolu, jsou....."
10. *Předpoklady na rovině účelu:* Věříme, že pokud splníme účel našeho projektu, dosáhneme s velkou pravděpodobností také našeho obecného cíle. Dosažení tohoto cíle je ovšem ovlivněno faktory, které působí mimo tento projekt. Mezi ně patří..... Všechny tyto faktory dohromady budou stačit k dosažení tohoto cíle. Strategie, kterou navrhujeme, je důležitým a nákladově efektivním krokem k takovému výsledku."  
*Z00* Navrhujeme, aby byla naše činnost monitorována a hodnocena následujícím způsobem....."

Formulace našeho poslání je často jen prostou kombinací dlouhodobých cílů na úrovni obecného cíle a účelu.

Tento komunikační proces se může odehrát na jakékoliv rovině projektu – ve vztahu k logickému rámci, který byl pro danou rovinu vytvořen.

Národní program může mít svůj logický rámec, který napomáhá komunikovat model aktivit pro následující období. Tento model může být schválen na základě odkazu na logický rámec

pro danou rovinu, jak je uvedeno výše, což usnadňuje proces rozhodování. V této rovině potom lze opět využít vytvořené OOU a ZOO jako podklady pro zprávu o projektu.

***Cvičení - Použijte ve vašem týmu logický rámec, který jsme vytvořili, a na jeho základě si připravte vysvětlující prezentaci vaší práce pro důležitou zainteresovanou skupinu.***

Také **zpracování zpráv** na základě logického rámce je jednodušší než práce bez jakékoliv pevné struktury.

**Zadání projektu** představují v každém logickém rámci cíle na rovině výstupů.

Ve zprávě je potřeba tyto úkoly stanovit a každému věnovat určitý oddíl. Každý tento oddíl by měl obsahovat výčet realizovaných aktivit a dosažených OOU, a ty pak mohou být vhodně doloženy (ZOO).

Problémy s realizací aktivit můžeme ve zprávě popsat tak, že průběh realizace porovnáme s předpoklady. Pokud neexistují žádné odpovídající předpoklady, je potřeba navrhnout nové.

Rozpočet projektu je OOU na rovině aktivit. ZOO pak představuje vyúčtování.

### **„Žijící dokument“**

Logické rámce jsou užitečné především proto, že slouží jako prostředky ke zlepšení komunikace. Pokud na ně průběžně odkazujeme a vracíme se k nim, pracovníci lépe porozumí tomu, co a proč sami dělají.

Jakožto žijící dokumenty je nutné logické rámce podle potřeby měnit. Jak je lze měnit?

Každý by měl mít pravomoc libovolně měnit ve svém logickém rámci cíle na *rovině aktivit*. Změny na *rovině výstupů* vyžadují konzultaci s přímo zodpovědnými manažery či supervizory, ale měla by je iniciovat osoba, v jejímž zájmu jsou. Změny na *rovině účelu* musí iniciovat vyšší či vrcholový management organizace a je třeba je prodiskutovat s pracovníky, kterých se týkají.

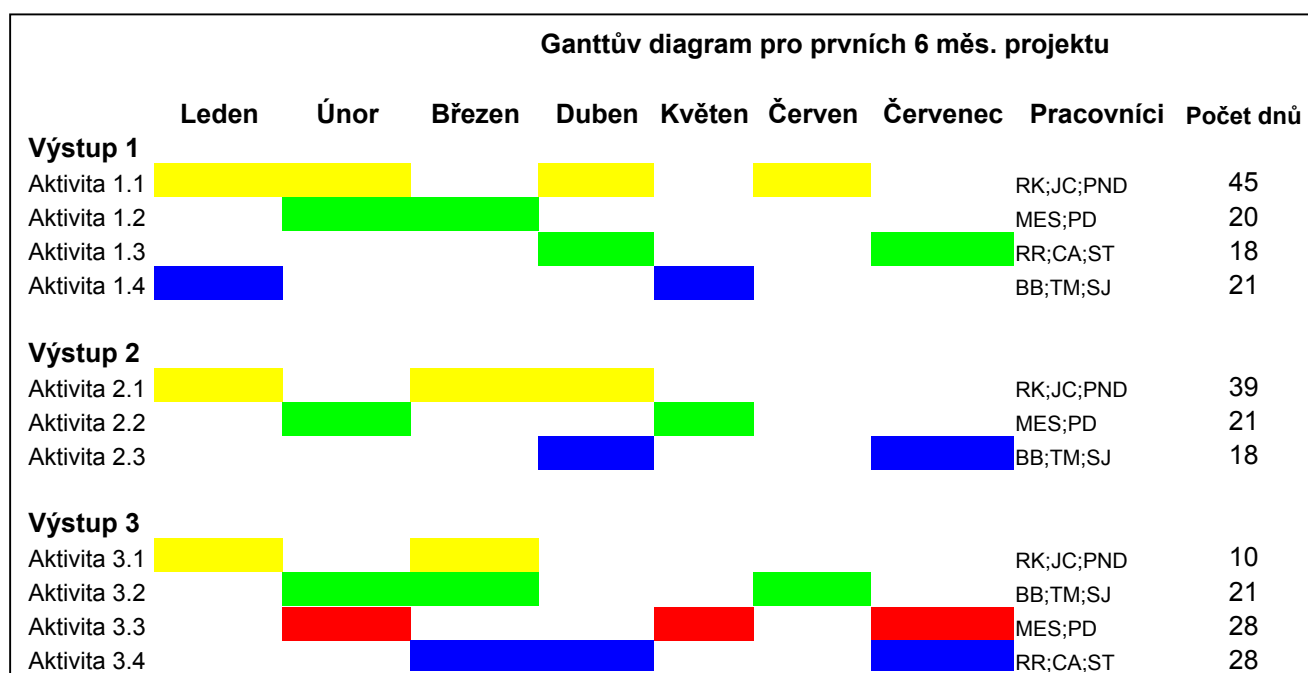
**Nezapomeňte!** Vaše cíle na *rovině aktivit* a *rovině výstupů* jsou vždy cíle na *rovině účelu* někoho jiného, takže navrhované změny konzultujte směrem dolů.

## LOGICKÝ RÁMEC A PRACOVNÍ PLÁNY

Práce na projektu je obvykle plánována pomocí Ganttova diagramu (viz níže).

Nejdříve se do sloupce uvedou jednotlivé výstupy a s nimi související aktivity (někdy se v diagramu uvádějí i dílčí aktivity a/nebo indikátory). Na základě horizontální časové linie (obvykle měsíční či týdenní) se k těmto aktivitám přiřadí termín plnění (např. prostřednictvím barevného označení).

Dále se diagram doplňuje o další sloupce, jako např. jména pracovníků, kteří budou uvedené aktivity realizovat; navržený počet dnů na realizaci aktivit; priorita; odhad nákladů, apod., jak uvedeno v příkladu:



Výhod tohoto pracovního plánu je více: je velice názorný, přesně odpovídá logickému rámci a může sloužit pro stanovení pořadí a priorit pro vstupy.

Vedle toho představuje příležitost pro posouzení časového harmonogramu a realizovatelnosti jednotlivých aktivit, stanovení odpovědností pro jejich realizaci (či dosažení ukazatelů), a může zároveň poskytovat informace o finančních tocích.

Je to nástroj, při jehož aplikaci můžete ve svém projektovém týmu uplatňovat princip spoluúčasti a společně diskutovat o výše uvedených otázkách. V tomto případě ho můžete zobrazit jako časovou přímku, do níž zahrnete ukazatele (v tomto kontextu to budou mezníky) a která vás bude současně informovat o termínech plnění jednotlivých aktivit projektu, vedoucích k dosažení těchto mezníků.

# PLÁNOVÁNÍ PRO MONITOROVÁNÍ A HODNOCENÍ

## Odpovědnost

Všichni jsme zodpovědní za práci, kterou děláme. Jsme zodpovědní za správu zdrojů, které nám byly dány; dovednosti, čas, peníze, dobré zdraví atd. V práci se zodpovídáme svému manažerovi nebo nadřízenému, komukoliv, kdo nás platí. Lidé pracující ve školství nebo zdravotnictví se zodpovídají svým klientům, svým žákům anebo těm, kteří potřebují zdravotnickou péči. Stejně tak při rozvojové práci se zodpovídáme množství zainteresovaných osob; především lidem a komunitám, na které je náš projekt zaměřen, ale také ostatním – včetně úřadů a těch, kteří nám poskytují zdroje.

Otázky, jako „Jak náš pokrok hodnotíme vzhledem k našim cílům/úkolům?“ a „Jak je naše služba kvalitní?“, které si klademe, jsou důležité, ať už pracujeme v podnikovém řízení nebo v oblasti rozvoje.

## Učení se

Také se potřebujeme učit. Potřebujeme systém pro reflexi a analýzu realizace:

- **stálou** – den po dni, měsíc po měsíci, abychom mohli změnit směr a zlepšit to, co děláme – a také
- **občasnou** – asi tak každý rok nebo jednou za tři roky, když testujeme svou efektivnost a změny, které proběhly – abychom učením získané poznatky mohli zabudovat do svých budoucích plánů.

## Monitorování a hodnocení

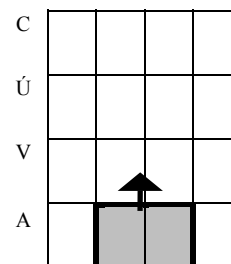
Je velmi důležité plánovat monitoring a hodnocení hned od začátku, tj. když připravujeme organizační strategický plán, když plánujeme program nebo projekt. Oba procesy jsou při rozvojové práci životně důležité pro měření výkonnosti. Je zapotřebí mít systém, který zodpoví otázky týkající se:

- **relevance** (Odpovídá organizace či projekt daným potřebám?)
- **hospodárnosti** (Využíváme zdrojů, které máme k dispozici, moudře a správně?)
- **účinnosti** (Dosahujeme požadovaných výstupů? Přináší organizace či projekt výsledky, které byly zamýšleny na počátku?)
- **dopadu** (Bylo dosaženo dlouhodobých cílů? Jaké změny, které pomáhají cílovým skupinám - a/nebo komunitám – se objevily?)
- **udržitelnosti** (Bude tento dopad udržitelný? Přetrvají ustavené struktury a procesy?)

Použití pojmů **monitorování** a **hodnocení** se v různých organizacích liší; některé organizace například také používají pojem **revize**. S tím si nedělejte starosti; najděte si termíny, které vám vyhovují, ale nezapomeňte, že ostatní mohou používat jiné výrazy anebo stejné výrazy pro jiné věci. Obvyklý výklad těchto pojmů je:

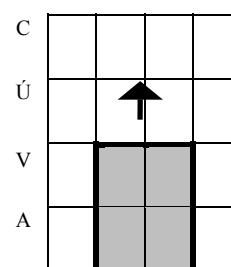
## Monitorování

je pravidelné shromažďování a analýza informací za účelem kontroly realizace. Obvykle je prováděno interně s cílem posoudit, zda jsou využívány vstupy, zda a jak dobře jsou realizovány aktivity a zda výstupů je dosahováno tak, jak bylo plánováno. Monitorování se obzvláště zaměřuje na **hospodárnost**, využití zdrojů. Klíčové zdroje dat pro monitoring budou zpravidla interní dokumenty jako například měsíční/čtvrtletní zprávy, pracovní a cestovní deníky, záznamy ze školení, zápisy z porad atd.



## Revize

Je důkladnější forma monitorování. Dělá se méně často, asi tak jednou za rok nebo na konci určité fáze. Většinou vyžaduje spolupráci zainteresovaných osob z organizace s externími experty. Revize se především zaměřuje na **účinnost**, **relevanci** a **bezprostřední dopad**. Hodnotí, zda aktivity přinesly plánované výstupy a dopad těchto výstupů; jinými slovy, zda existuje důkaz pro to, že výstupy přispívají k účelu organizace, projektu nebo programu. Revize vykonávané speciálně za účelem přezkoumání dopadu jsou někdy nazývány **revize na rovině výstup-účel**. Slovem „revize“ se v mnohých organizacích označuje hodnocení. Klíčová data pro revizi budou zpravidla obsažena v interních, tak v externích dokumentech, například půlroční nebo výroční zprávy, zpráva o revizi provedené zainteresovanými skupinami, dokumenty obsahující soubory dat, zprávy konzultantů atd.

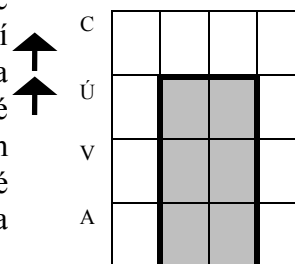


## Hodnocení

je v mnoha organizacích obecný výraz zahrnující také revizi. Jiné organizace ho používají v užším smyslu pro úplné přezkoumání výstupů a dopadu projektu; jak tyto přispěly k jeho účelu a obecnému cíli. Hodnocení většinou provádějí jak lidé z organizace, tak externisté, aby pomohli zainteresovaným skupinám a těm, kteří rozhodují, uplatnit zkušenosti získané během realizace projektu. Hodnocení se zaměřuje zejména na **dopad** a **udržitelnost**. Takové hodnocení může proběhnout:

- na konci určité fáze nebo projektu (konečné nebo souhrnné hodnocení) s cílem posoudit bezprostřední dopad
- a/nebo až po ukončení projektu (hodnocení ex-post) s cílem posoudit dlouhodobý dopad projektu a jeho udržitelnost.

Klíčové zdroje dat pro hodnocení budou jak interní, tak externí. Patří sem třeba zprávy o revizích, zprávy konzultantů, národní a mezinárodní statistiky, zprávy o vyhodnocení dopadu projektu atd.



	<u>Monitorování</u>	<u>Revize</u>	<u>Hodnocení</u>
<b>Kdy se provádí?</b>	průběžně po dobu existence organizace či realizace projektu	příležitostně, v půlce nebo na konci určité fáze nebo projektu	příležitostně, na konci nebo po ukončení určité fáze nebo projektu
<b>Co se měří?</b>	prověřuje se především <b>hospodárnost</b> , pracovní <b>procesy</b> – vstupy, aktivity, výstupy, podmínky a předpoklady	prověřuje se <b>účinnost</b> , relevance a <b>bezprostřední dopad</b> projektu, dosažení <b>bezprostředních úkolů</b> (účel).	prověřuje se <b>dlouhodobý dopad a udržitelnost</b> práce, plnění úkolů a obecného cíle.
<b>Koho se týká?</b>	obecně se týká pouze lidí z organizace	může se týkat lidí z organizace i „zvenku“	může se týkat lidí z organizace i „zvenku“
<b>Jaké zdroje informací jsou využity?</b>	zpravidla interní dokumenty, například měsíční/čtvrtletní zprávy, pracovní a cestovní deníky, záznamy ze školení, zápisy z porad atd.	jak interní, tak externí dokumenty, například půlroční nebo výroční zprávy, zpráva o revizi provedené zainteresovanými skupinami, dokumenty obsahující soubory dat, zprávy konzultantů atd.	jak interní, tak externí. Patří sem třeba zprávy o revizích, zprávy konzultantů, národní a mezinárodní statistiky, zprávy o vyhodnocení dopadu projektu atd.
<b>Kdo využívá výsledky?</b>	nashromážděné informace používají především <b>manažeři a pracovníci organizace</b>	informace využívá mnoho lidí např. <b>manažeři, zaměstnanci, dárci, příjemci služeb</b>	informace využívá mnoho lidí, např. <b>manažeři, zaměstnanci, dárci, příjemci služeb, jiné organizace</b>
<b>Jak jsou výsledky využity?</b>	rozhodnutí o <b>nepatrných nápravných změnách</b>	může být rozhodnuto o <b>změnách v přístupu, strategii a budoucí práci</b>	může být rozhodnuto o <b>závažnějších změnách v přístupu, strategii a budoucí práci</b>

## Ukazatele (OOU)

Ukazatele se používají pro měření realizace, a při monitorování a vyhodnocování hrají zásadní roli:

- určují **realistické „úkoly“** (minimální a jiné) pro měření či posuzování toho, zda bylo dosaženo cílů
- poskytují základ pro monitorování, revizi a hodnocení a tím také zpětnou vazbu pro vedení organizace či projektu a pro proces „**učení se**“ a plánování další práce
- proces stanovování ukazatelů přispívá k **průhlednosti, shodě** a pocitu „**spoluvlastnictví**“ (povědomí o existenci) obecných cílů a projektového plánu

Několik důležitých poznámek před tím, než se podíváme, jak jsou ukazatele sestaveny:

- zásadní je, **kdo** ukazatele stanovuje. Nejen kvůli pocitu spoluvlastnictví a průhlednosti, ale také kvůli účinnosti zvolených ukazatelů. Stanovení úkolů a ukazatelů by mělo být zásadní příležitostí pro řízení se spoluúčasti.
- **různorodost** v typech ukazatelů bude zřejmě efektivnější; požadavek objektivního ověření může způsobit, že se zaměříme na kvantitativní nebo příliš zjednodušující

ukazatele na úkor těch, které jsou hůře ověřitelné, ale které by mohly lépe vystihnout podstatu změny, která se děje.

- Používejte co nejméně ukazatelů, měření změny je nákladné. Avšak na druhé straně musí být ukazatelů dostatek, aby změřily šíři změn, které probíhají.

## Tvorba ukazatelů

Ukazatelům se někdy říká **objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)**, aby se zdůraznilo, že nejde o pouhé subjektivní úsudky. Je lepší vytvářet je způsobem, kdy realizaci měří různí pozorovatelé a ti pak dojdou ke stejnému závěru. Ukazatele mají větší míru objektivnosti, pokud obsahují prvky **kvantity, kvality a času (KKČ)**.

Pro příklad začneme se základním ukazatelem:

### Krok 1: Základní ukazatel:

#### Vytvořené strategické plány zdravotnictví

Krok 2: Přidáme *kvantitu*:

75% zdravotnických výborů zdokumentovalo strategické plány

Krok 3: Přidáme *kvalitu*:

75% zdravotnických výborů zdokumentovalo strategické plány schválené klíčovými zainteresovanými skupinami včetně zástupců komunity

Krok 4: Přidáme *čas*:

75% zdravotnických výborů zdokumentovalo strategické plány schválené klíčovými zainteresovanými subjekty včetně zástupců komunity do konce roku 2.

## Mezníky

V terminologii se mohou vyskytovat nejasnosti. Někdy je používán výraz *mezník* a znamená totéž co OOU. Nicméně, pokud se vůbec používá, hodí se zřejmě více pro vyjádření střednědobých úkolů potřebných k dosažení cíle v dohodnutém termínu. Mezníky jsou v podstatě ukazatele, které se používají při monitorování a možná při revizi. Jsou to „dílní ukazatele“ – měření prováděná během určité aktivity, fáze či projektu, která mají dokázat, zda se projekt ubírá „správnou cestou“. Od nich je třeba odlišit „souhrnné ukazatele“, kterých se používá v závěru a užívá se jich při revizi a hodnocení.

## Charakteristiky ukazatelů

Abychom z ukazatelů měli nějaký užitek, musí mít několik vlastností. Musí být:

- **relevantní a pevné**, tj. musí zachytit jádro daného úkolu. V případě komplikovaných úkolů to může znamenat, že bude zapotřebí více než jeden ukazatel.
- **přesné a měřitelné**, pokud jde například o:
  - \* kvantitu
  - \* kvalitu
  - \* čas
  - \* místo a
  - \* cílovou skupinu či organizace.
- **citlivé** ke změnám, které v důsledku projektu či programu proběhnou
- **hospodárné z hlediska nákladů**; můžeme je změřit pomocí přiměřených nákladů a úsilí v poměru k rozsahu projektu či programu
- **ověřitelné a dostupné**; informace musí být dohledatelné v naplánovaném termínu.
- **logické**; dílní cíle, spolu s jejich ukazateli, musí být nezbytné a dostačující pro dosažení širších cílů.



## Zdroje objektivního ověření (ZOO)

Ukazatel má výpovědní hodnotu pouze tehdy, pokud dané informace v případě potřeby můžeme získat. V úvahu je nutné vzít i přiměřenost nákladů a úsilí. Při stanovování jednotlivých ukazatelů je tedy také důležité uvážit, jak budou data shromažďována. Pokud není možné je ověřit anebo pokud by to bylo příliš nákladné, je zapotřebí stanovit jiný ukazatel, jehož ověření bude jednodušší/levnější.

Rozhodněte se pro ZOO, které popisují:

- potřebná data
- zdroj (druhotných) dat nebo metodu sběru (primárních) dat
- kdo bude data sbírat a dokumentovat
- četnost a termíny sběru dat

## Typy ukazatelů

Existuje mnoho různých typů ukazatelů, některé jsou běžné, jiné méně, některé jsou specifické, jiné obecnější, některé je jednodušší shromažďovat, některé jsou častěji rozpoznatelné. Formulace ukazatelů se stala hlavní oblastí zájmu při realizaci rozvojových projektů, což samo o sobě svědčí o tom, že většina bývalých a současných postupů zřejmě není dobrá.

## Přímé a nepřímé ukazatele

**Přímé** ukazatele se používají pro krátkodobé a dlouhodobé cíle, které přímo souvisejí s pozorovatelnou změnou, která nastane v důsledku vašich aktivit a výstupů. Přímý ukazatel je zkrátka přesnější, komplexnější a operativnější formulace daného cíle.

**Nepřímé** nebo **zástupné** ukazatele mohou nahrazovat nebo doplňovat přímé ukazatele. Můžeme je použít, pokud dosažení cílů:

- není přímo pozorovatelné, jako například kvalita života, organizační rozvoj nebo institucionální výkonnost
- je přímo měřitelné pouze při vysokých nákladech, které nelze odůvodnit
- je měřitelné pouze v dlouhém časovém období, dalece přesahujícím životnost projektu

## Ukazatele procesů a produktů

Je důležité měřit nejen to, *co* se udělá, ale také *jak* se to udělá; nejen „produkty“ projektu, ale také „procesy“. V rozvojových projektech se klade stále větší důraz na související procesy; prostředky jsou stejně důležité – ne-li důležitější – než výsledky.

Důraz na procesy obecně vede k lepšímu zacílení aktivit na skutečné problémy a potřeby, kvalitnější realizaci a udržitelnost projektu. Na začátku takového projektu může být velmi obtížné a nežádoucí stanovovat přesné výstupy. Místo toho by výstupy a aktivity mohly být navrženy pouze pro první fázi či rok; později jsou výstupy a aktivity definovány na základě „učení se“ z projektu. „Procesuální“ projekty proto budou potřebovat častější monitorování a revizi.

Ukazatele produktů mohou měřit zavedené technologie, vytištěný a rozšířený školící manuál, dosažené navýšení zisku. Ukazatele procesů jsou obvykle zcela kvalitativní a budou hodnotit, nakolik byly technologie rozvinuty a zavedeny, jak byl manuál vyroben a jak byl zisk navýšen a koho se to týkalo. Párnejménším některé z těchto ukazatelů budou subjektivní. Můžeme požádat konečného uživatele a účastníky, aby je ověřili, ale způsoby ověření nemusí být přesto zcela objektivní.

## **Kvantitativní a kvalitativní ukazatele**

Princip KKČ při tvorbě ukazatelů většinou funguje velmi dobře. Jeho důsledné uplatňování může mít za následek činnost a změnu, kterou lze jen obtížně kvantifikovat, aniž bychom posoudili nebo získali přijatelnou hodnotu. Fakt, že je těžké kvantifikovat změnu nebo že analýza kvalitativních dat není bez komplikací, ještě neznamená, že bychom ji měli smést ze stolu. Je potřeba věnovat zvláštní úsilí a pozornost navrhovaným kvalitativním ukazatelům. Je nutné vytvořit rovnováhu mezi ukazateli, které se zaměřují na kvantitativní, a těmi, které se zaměřují na kvalitativní aspekty.

Kvantitativní ukazatele mohou souviset s:

- četností porad, počtem zúčastněných osob
- tempem růstu
- údaji týkajícími se stavu společnosti
- výnosy, cenami
- intenzitou příjmu vstupů projektu; např. počet doučovaných romských dětí, návštěvy drogově závislých klientů
- přijetím/realizací výstupů projektu; např. používané technologie, manuály / bulletiny / příručky

Kvalitativní indikátory mohou souviset s:

- úrovní účasti určitého typu zainteresované skupiny
- míněním zainteresovaných skupin/spotřebitelů; spokojeností
- estetickým posouzením; např. chuť, struktura, barva, velikost, tvar, prodejnost
- schopností rozhodovat
- změnou postoje
- rozvojem vůdčích schopností
- schopností sebekontroly
- vývojem skupin a solidarity
- změnami v chování
- důkazy, že nastala shoda

Měřit chování je obecně jednodušší než měřit pocity; chování můžeme pozorovat. Pokud je tedy cílem „zvýšit sebedůvěru lidí na poradách“, bude zřejmě vhodné měřit ho pozorováním, jak často lidé mluví a zda mluví jasně.

## **Mezisektorové (průřezové) ukazatele**

Sektorové nebo technické ukazatele musí být v rovnováze s těmi, které jsou více mezisektorové – například se vztahují k **sociálním problémům, genderu, životnímu prostředí a budování kapacity**.

## **Průběžné a souhrnné ukazatele**

**Průběžné** ukazatele jsou stanoveny zároveň s časovým rámcem, aby mohly být měřeny *během* určité fáze či projektu. Jsou tedy totéž, co mezníky. Souhrnné ukazatele se používají k měření realizace *na konci projektu*.

## **Několik příkladů základních ukazatelů**

(je nutné je specifikovat pomocí údajů KKČ!)

### **Ekonomické ukazatele**

<b>Výroba</b>	výnos z hektaru, počet litrů mléka na krávu za rok, výkonnost na pracovní jednotku, půda či investice
<b>Výstup</b>	počet vajec za den; denní přírůstek živé váhy hospodářských zvířat, objem výroby rukodělných předmětů za měsíc
<b>Příjem</b>	průměrný příjem jednotlivce/domácnosti/vesnice
<b>Vlastnictví</b>	velikost pozemku na domácnost; počet kusů dobytka na domácnost
<b>Přístup ke kapitálu</b>	procento bankovních účtů, pronájem půdy
<b>Přístup k úvěru</b>	procento jistoty získání půjčky
<b>Chudoba</b>	procento nad/pod hranicí chudoby; procento osob bez pozemku; míra sezónní migrace

### **Sociální ukazatele**

<b>Zdraví</b>	míra dětské úmrtnosti; průměrná váha v poměru k věku; úmrtí ze závažnějších příčin
<b>Vzdělání</b>	míra gramotnosti; průměrný počet let formální školní docházky; počet studentů pokračujících na střední škole, zlepšení klasifikace žáků v základních předmětech
<b>Pohlaví</b>	procento žen ve formálním vzdělávání nebo školených žen; rozdíly mezi platy mužů/žen; souvislost pohlaví a členství v zemědělském družstvu
<b>Vedení</b>	počet místních vůdců, procento hlasů
<b>Spravedlnost</b>	distribuce výhod a výnosů
<b>Účast</b>	počet nebo procento osob účastnících se schůzí (porad); zastoupení různých etnických a znevýhodněných skupin ve výborech

### **Ekologické ukazatele**

<b>Udržitelnost</b>	doba, kdy pozemky leží ladem při střídavém obdělávání; úlovek ryb za rok
<b>Prostředí</b>	každoročně vyčištěný les; oblast vysušených mokřin; oblast vykáceného pralesa
<b>Stav půdy</b>	výnos obilí za rok; přítomnost vody v půdě; stav živných látek; přítomnost či absence eroze;
<b>Odpad</b>	počet domácností s žumpou; domácnosti používající kompost
<b>Palivo</b>	průměrný čas strávený sbíráním dřeva na otop za den; průměrná váha paliva potřebného k uvaření vody (pro zkoušku výkonnosti kamen)

### **Statistické ukazatele**

míra kriminality, rozvodovost; příslušnost k církvi; přítomnost na poradách (schůzích)

## ZPRÁVA O MONITORINGU/REVIZI NA ROVINĚ AKTIVIT

ZEMĚ..... NÁZEV PROJEKTU..... DOBA TRVÁNÍ.....

DATUM PŘÍPRAVY..... PŘIPRAVIL(A).....

STRUKTURA PROJEKTU	UKAZATELE ÚSPĚŠNOSTI REALIZACE	VÝVOJ/POKROK	POZNÁMKY A DOPORUČENÍ	HODNO- CENÍ *
AKTIVITY (Zadejte aktivity a vstupy z logického rámce).	UKAZATELE (Zadejte ukazatele z logického rámce)	Ke každé aktivitě a vstupu připojte zprávu.	Ke každé aktivitě a vstupu připojte poznámky a tam, kde je potřeba, také doporučení. Okomentujte míru splnění předpokladů.	

- \* 1. Pravděpodobně bude zcela splněno  
 2. Pravděpodobně bude z velké části splněno  
 3. Pravděpodobně bude částečně splněno  
 4. Pouze pravděpodobně bude splněno ve velmi omezené míře  
 5. Pravděpodobně nebude splněno  
 x Je příliš brzy na posouzení míry splnění

## ZPRÁVA O MONITORINGU/REVIZI NA ROVINĚ AKTIVITY – VÝSTUPY

ZEMĚ..... NÁZEV PROJEKTU..... DOBA TRVÁNÍ.....

DATUM PŘÍPRAVY..... PŘIPRAVIL(A).....

STRUKTURA PROJEKTU	UKAZATELE ÚSPĚŠNOSTI REALIZACE	VÝVOJ/POKROK	POZNÁMKY A DOPORUČENÍ	HODNO- CENÍ *
VÝSTUPY (Zadejte výstupy z logického rámce).	UKAZATELE (Zadejte ukazatele z logického rámce)	Ke každému ukazateli jednotlivých vstupů připojte zprávu.	Ke každému ukazateli jednotlivých výstupů připojte poznámky a tam, kde je potřeba, také doporučení. Okomentujte míru splnění předpokladů.	

- \*      1.      Pravděpodobně bude zcela splněno  
          2.      Pravděpodobně bude z velké části splněno  
          1.      Pravděpodobně bude částečně splněno  
          2.      Pouze pravděpodobně bude splněno ve velmi omezené míře  
          3.      Pravděpodobně nebude splněno  
          x      Je příliš brzy na posouzení míry splnění

## ZPRÁVA O MONITORINGU/REVIZI NA ROVINĚ VÝSTUPY – ÚČEL

ZEMĚ..... NÁZEV PROJEKTU..... DOBA TRVÁNÍ.....

DATUM PŘÍPRAVY..... PŘIPRAVIL(A).....

STRUKTURA PROJEKTU	UKAZATELE ÚSPĚŠNOSTI REALIZACE	VÝVOJ/POKROK	POZNÁMKY A DOPORUČENÍ	HODNO- CENÍ *
ÚČEL (Zadejte účel z logického rámce).	UKAZATELE (Zadejte ukazatele z logického rámce)	Ke každému ukazateli účelu připojte zprávu.	Ke každému ukazateli účelu připojte poznámky a tam, kde je potřeba, také doporučení. Okomentujte míru splnění předpokladů.	

- \*      1.      Pravděpodobně bude zcela splněno  
          2.      Pravděpodobně bude z velké části splněno  
          3.      Pravděpodobně bude částečně splněno  
          4.      Pouze pravděpodobně bude splněno ve velmi omezené míře  
          5.      Pravděpodobně nebude splněno  
          x      Je příliš brzy na posouzení míry splnění

## ZPRÁVA O REVIZI NA ROVINĚ ÚČEL – OBECNÝ CÍL

ZEMĚ..... NÁZEV PROJEKTU..... DOBA TRVÁNÍ.....

DATUM PŘÍPRAVY..... PŘIPRAVIL(A).....

STRUKTURA PROJEKTU	UKAZATELE ÚSPĚŠNOSTI REALIZACE	VÝVOJ/POKROK	POZNÁMKY A DOPORUČENÍ	HODNO- CENÍ *
OBECNÝ CÍL (Zadejte obecný cíl z logického rámce).	UKAZATELE (Zadejte ukazatele z logického rámce)	Ke každému ukazateli obecného cíle připojte zprávu.	Ke každému ukazateli obecného cíle připojte poznámky a tam, kde je potřeba, také doporučení. Okomentujte míru splnění předpokladů.	

- \* 1. Pravděpodobně bude zcela splněno  
 2. Pravděpodobně bude z velké části splněno  
 3. Pravděpodobně bude částečně splněno  
 4. Pouze pravděpodobně bude splněno ve velmi omezené míře  
 5. Pravděpodobně nebude splněno  
 x Je příliš brzy na posouzení míry splnění

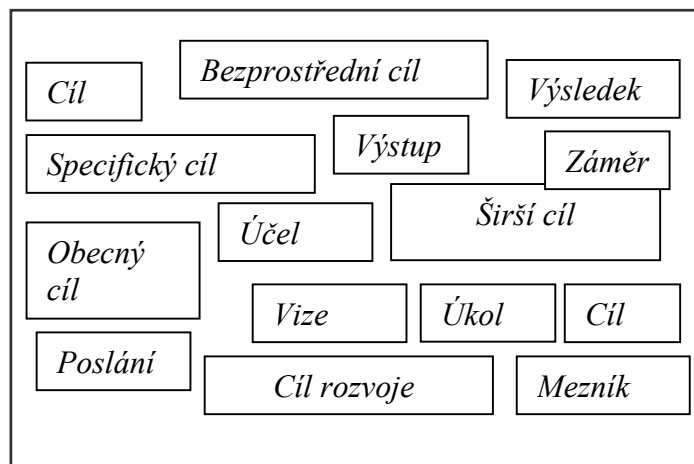
## PŘÍLOHY:

### KRÁTKODOBÉ A DLOUHODOBÉ CÍLE V ORGANIZAČNÍM PLÁNOVÁNÍ

#### Nejprve pár slov o slovech

Setkáte se s mnoha různými výrazy pro cíle; s tolika, že to může být až matoucí.

Neztrácejte hlavu. Bude v tom zmatek, ale nenechte se odradit. Najděte si termíny, které jsou optimální pro vaši organizaci a držte se jich. Nezapomeňte ale, že ostatní mohou používat stejné výrazy s jiným významem.



#### Definice

V tomto manuálu je termín „krátkodobé a dlouhodobé cíle“ nebo „cíle“ obecně užíván pro označení žádaných změn na jednotlivých úrovních logického rámce. Mezi typy krátkodobých a dlouhodobých cílů patří:

Definice úrovně	Klíčové otázky	Vysvětlení	Příklady <sup>1</sup>
<b>Obecný cíl</b> <i>Formulace požadovaného stavu, kdy určitá potřeba či problém již neexistuje nebo je situace znatelně zlepšena.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jakou všeobecnou potřebu či problém se pokoušíte řešit?</li> <li>Jaký je váš širší dlouhodobý sektorový či rozvojový cíl?</li> <li>Jaké je vyšší zdůvodnění existence vaší organizace?</li> </ul>	Obecný cíl (stejně jako účel) odpovídá na otázku <b>PROČ?</b> – obecné „proč?“ Obecný cíl organizace se zřídka mění. Ovlivňují ho jiné faktory vně organizace. Skupina organizací může sdílet stejný cíl(e). Obecné cíle organizace mohou být shrnuty ve formulaci její vize.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Omezení chudoby prostřednictvím zvýšení možnosti výdělků u mladých lidí pomocí lepšího vzdělávání a zaměstnání.</li> <li>Zlepšená zemědělská produktivita a stabilita výnosů prostřednictvím drobných zemědělců</li> </ol>
<b>Účel</b> <i>Měřitelná formulace dopadu, který má organizace v rámci daného časového období; změna, k níž chce</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>V jaký dopad své činnosti doufáte?</li> <li>Jaká chcete, aby se stala změna?</li> <li>Jak ostatní, s nimiž pracujete, využijí či zrealizují výstupy vašich aktivit?</li> </ul>	Také účel odpovídá na otázku <b>PROČ?</b> ; proč máte v plánu přinést dané výstupy a dělat dané aktivity? Účel obvykle souvisí s tím, jak budou využity či implementovány výstupy. Účel ovlivňují faktory, které jsou mimo organizaci. Nad dosažením	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zvýšená kvalita vzdělávání a jeho řízení v obecních základních školách ve vybraných venkovských oblastech.</li> </ol>

<sup>1</sup> Tyto příklady potřebují specifikaci KKČ



<i>organizace důrazně přispět ve vztahu k danému problému či potřebě.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaký bude mít klient/ uživatel prospěch?</li> <li>• Jaké je zdůvodnění toho, co je naplánováno?</li> </ul>	účelů nemáte úplnou kontrolu. Účely organizace mohou být shrnuty ve formulaci poslání.	2. Zlepšené metody a odrůdy nadále využívané zemědělci.
<b>Výstupy</b> Měřitelné konečné výsledky plánovaných aktivit; „produkty“ organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co bude měřitelnými konečnými výsledky plánovaných aktivit?</li> <li>• Za jaké výsledky bude organizace přímo zodpovědná?</li> </ul>	Výstupy popisují, <b>CO</b> organizace přinese. Pokud má potřebné zdroje, bude organizační tým přímo zodpovědný za výstupy. Výstupy a aktivity musí být <i>nezbytné a dostačující</i> ; děláte dost pro dosažení účelu? Není Vámi vynaložené úsilí příliš vysoké?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posílení výkonnosti ředitelů, učitelů, školních výborů a obcí za účelem vytvoření a zavedení plánů rozvoje školy.</li> <li>2. Vylepšené odrůdy plodin atraktivní pro uživatele, dostatečně dostupné a rozšířené.</li> </ol>
<b>Aktivity</b> <i>Co má organizace v plánu dělat?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co organizace vlastně musí udělat, aby dosáhla výstupů?</li> </ul>	Aktivity popisují, <b>JAK</b> bude organizace dosahovat výstupů.	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Školení v plánování rozvoje školy pro ředitele/školní výbory.</li> <li>5. Zemědělský účastnický výzkum odrůd plodin.</li> </ol>

## Facilitace týmu organizace při tvorbě dlouhodobých a krátkodobých cílů

Níže jsou popsány dva způsoby. Nejprve si ovšem rozmyslete, KDO se má plánování zúčastnit. Je důležité provést analýzu zainteresovaných skupin, v níž rozhodnete o tom, kdo se má účastnit procesu organizačního/strategického plánování. Kdo zevnitř organizace se má účastnit? Které zainteresované skupiny zvenku se mají připojit k plánovacímu týmu?

### a. Strom dlouhodobých a krátkodobých cílů

#### Krok 1 Tvorba cílů

Každému dejte kartičky nebo samolepící bločky a tužky. Na každou kartičku napište jednu myšlenku a požádejte přítomné, aby doplnili následující větu. „Tato organizace by měla dělat následující...“ Požádejte je, aby byli přesní.

#### Krok 2 Třídění cílů

Nyní máte větší množství kartiček. V týmu se postupně zabývejte všemi kartami a diskutujte o tom, zda jde o obecný cíl, účel, výstup nebo aktivitu. Jako pomůcku použijte výše uvedenou tabulku definicí a klíčových otázek. Roztříd'te kartičky do oddělených hromádek.

S některými kartami budete mít pravděpodobně problémy. Formulace na nich napsaná může obsahovat několik tvrzení, z nichž každé spadá do jiné kategorie; například:

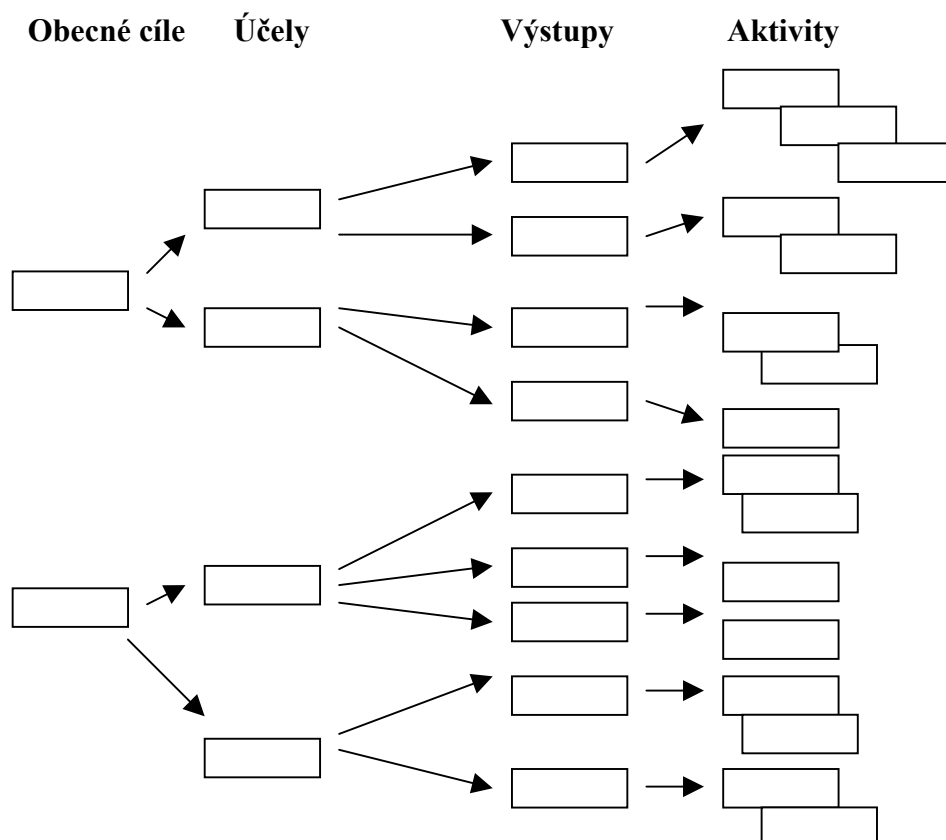
- *zlepšit výnosy sklizně (dopad – účel anebo spíše obecný cíl) prostřednictvím rozvoje vzdělávacích programů (výstup) a školení zemědělců (aktivita)*
- *zlepšit kulturní život v obci (obecný cíl) tím, že založíme komunitní centrum, zrealizujeme přednášky (aktivita) a aktivně zapojíme mladé lidi do života komunity (výstup)*

Pokud nastane tato situace, mělo by být každé tvrzení napsáno na zvláštní kartičku.

Pokud existují duplicitní nebo stejné kartičky, diskutujte o nich, některé přepište či odložte – za předpokladu, že k tomu máte svolení těch, kdo je napsali!

Pokud zbývají ještě jiné kartičky, jejichž zařazení je sporné, neztrácejte příliš času diskusí nad nimi. Pokračujte dále a vraťte se k nim později.

**Krok 3** Nyní vybudujte strom krátkodobých a dlouhodobých cílů – pracujte buď na stěně (je zapotřebí lepicí páska nebo i samolepicí bločky) nebo na zemi. Začněte obecným cílem nahoře nebo vlevo. Pak vytvářejte vazby k účelu, výstupům a aktivitám.



Správně vytvořený strom krátkodobých a dlouhodobých cílů není příliš rozsáhlý ani složitý – a pokud tomu tak je, bude těžké ho komunikovat. V takovém případě ho pokud možno omezte – tím, že počet účelů zvýšíte na tři nebo čtyři.

Krok 4 Nyní odstupte, prostudujte kartičky na jednotlivých úrovních a zkontrolujte si svou logiku. Ptejte se sami sebe a diskutujte. „Když uskutečníme všechny tyto aktivity, získáme logicky výstupy? Existuje zde vztah „příčiny a důsledku“? **Když** uděláme tohle, **tak** dostaneme tohle?“ „Děláme dost? Neděláme příliš?“ (Tomu se někdy říká „pravidlo nezbytného a dostačujícího“)

Pokud je to potřeba, měňte nebo přidávejte kartičky.

Postupujte celým stromem a tytéž otázky si klad'te na každé úrovni.

#### b. Žebříček krátkodobých a dlouhodobých cílů

Krok 1 Začněte na úrovni **obecného cíle**. Použijte flipchartový papír přilepený na zeď a kartičky nebo samolepicí papírky, na které se bude psát (budete potřebovat lepidlo nebo lepicí pásku). Pokud jeden člověk píše většinu věcí, je to v pořádku, ale kartičky a tužky dejte každému. Jednotlivci tak mohou psát své návrhy, pokud chtějí, a nemusí je říkat nahlas. Každý návrh napište na samostatnou kartičku. Chrlte nápady a návrhy obecných cílů vaší organizace. Bavte se o nápadech a snažte se dosáhnout shody. Přilepte kartičky s obecnými cíly na horní konec flipchartového papíru. Pokud v této věci nepanuje úplná shoda, nedělejte si starosti, nalepte sem také alternativní kartičky a pokračujte.

Krok 2 Pokračujte na úrovni **účelu**. Logicky – k jakým změnám musí dojít, aby bylo dosaženo obecného cíle (cílů)? Říkejte své okamžité nápady a diskutujte; na papír lepte kartičky s účely, v nichž panuje alespoň nějaká shoda. Pokud máte několik souvisejících účelů, může ve skutečnosti jít o ukazatele jednoho společného účelu.

Krok 3 Pokračujte na úrovni **výstupů**. Opět logicky – co potřebuje organizace vytvořit/získat, aby byla vysoká pravděpodobnost, že bude dosaženo účelu? Říkejte své okamžité nápady a diskutujte. Kartičky lepte pod účely.

Krok 4 Pokračujte na úrovni **aktivit**. A opět – co potřebujete udělat pro to, abyste vytvořili/získali výstupy?

Krok 5 Stejně jako u stromu cílů nyní odstupte a prostudujte kartičky. Začněte od spodního okraje flipchartu a kontrolujte svou logiku. Ptejte se sami sebe a diskutujte. „Když uskutečníme všechny tyto aktivity, získáme logicky výstupy?“ „Existuje zde vztah „příčiny a důsledku“? „**Když** uděláme tohle, **tak** dostaneme tohle?“

„Děláme dost? Neděláme příliš?“ („pravidlo nezbytného a dostačujícího“)

Pokud je to potřeba, měňte nebo přidávejte kartičky.

Postupujte nahoru po žebříčku a tytéž otázky si klad'te na každé úrovni.

#### **Zaznamenávání**

Nezapomeňte svou práci zaznamenat – jako koncept dokumentu, který dáte do oběhu všem členům týmu. Ti pak mohou po jejich prostudování přinést na další setkání své návrhy na opravy a vylepšení.

## PŘÍPADOVÁ STUDIE – DNEŠNÍ MLÁDEŽ

Dovolte, abych Vás seznámil s obcí Nové Dvorce. Ačkoliv původně měla bohatou zemědělskou tradici, její nedávná minulost se nesla v duchu strojírenského průmyslu. Nachází se na okraji chráněné oblasti, jež nabízí mnoho přírodních zajímavostí.

Díky prosperitě strojírenské továrny se obec počtem obyvatel přiblížila menšímu městu. Obec je rozdělena na dvě nesourodé části s odlišnou skladbou obyvatel:

V bezprostřední blízkosti historického centra obce (kde se nachází most, fungující sokolovna s hospodou a restaurací, kino, radnice, autobusová zastávka a kostel), severně od řeky můžeme najít tradiční vesnickou zástavbu s obyvateli převážně důchodového věku, lidmi v středním věku, kteří docházejí za prací a potomky původního obyvatelstva.

Na druhém konci obce, za řekou, stojí zmiňovaná továrna a vedle ní sídliště, kde bydlí její zaměstnanci.

V dosahu této panelové zástavby nalezneme základní školu, gymnázium, malý komplex obchodů, rekreační klidovou zónu s možností koupání v řece a fotbalové hřiště se zdevastovanými brankami. Dřevěná budova v areálu hřiště, která sloužila jako šatna a toalety, byla před časem podpálena neznámými vandaly a vyhořela.

Před 5 lety strojírenský podnik zavřeli, což způsobilo vysokou nezaměstnanost mužů. Tento stav zmírnilo otevření drůbežárny a masokombinátu, které však zaměstnávají převážně ženy. V současné době nezaměstnanost v obci dosahuje 20%. Velká část obyvatel hledá pracovní uplatnění ve 25 km vzdáleném okresním městě. Dopravní obslužnost je zajištěna vlakovým a autobusovým spojením. Další možností je malé a střední podnikání, jehož rozvoj podporuje místní zastupitelstvo.

V obci začal citelně narůstat výskyt drobných kriminálních činů, výtržnictví, těhotenství u mladistvých, alkoholismu a užívání drog. Dále dochází k postupnému odchodu mladých talentovaných lidí za lepšími pracovními příležitostmi. Můžeme pozorovat napětí mezi obyvateli staré zástavby a mládeží ze sídliště, která velmi často tráví večery v blízkosti autobusové zastávky, jezdí po vesnici na motocyklech, zanechává po sobě odpadky a ničí místní budovy kresbami, tzv. graffiti.

*Zvolte si:*

1. Kdo jste: představitelé obce (místní zastupitelstvo, rada), nezisková organizace, která má zájem v obci působit, skupina dobrovolníků z kostela, sdružení podnikatelů apod.
2. Jakou změnu, příp. změny, chcete v obci Nové Dvorce dosáhnout
3. Postup, kterým chcete k zlepšení situace v obci dojít

## ČESKO-ANGLICKÝ SLOVNÍČEK TERMÍNŮ Z OBLASTI ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

aktivita	–activity
analýza problému	–problem analysis
analýza rizik	–risk analysis
analýza zainteresovaných skupin	–stakeholder analysis
konečný stav projektu (KSP)	–end of project status (EOPS)
krátkodobé a dlouhodobé cíle	–objectives
kvalitativní a kvantitativní ukazatele	–qualitative and quantitative indicators
logický rámec	–logical framework
matice dopadu/pravděpodobnosti	–impact/probability matrix
mezník	–milestone
monitorování	–monitoring
nákladová efektivnost	–cost-effectiveness
obecný cíl	–goal/overall goal
objektivně ověřitelný ukazatel (OOU)	–objectively verifiable indicator (OVI)
primární a sekundární zainteresované skupiny	–primary and secondary stakeholders
proces zpracování projektu	–project design
profitující a ztrácející	–winners and losers
projektový záměr	–project concept note
prostředníci	–intermediaries
průběžné ukazatele	–formative indicators
průřezové ukazatele	–cross-sector indicators
předměty plnění	–deliverables
předpoklad	–assumption
příjemci služeb/benefičienti	–beneficiaries
přímé a nepřímé ukazatele	–direct and indirect indicators
revize	–review
rozpočet projektu	–performance budget
rozvojový projekt	–development project
schválení projektového záměru	–clearance
skupiny uživatelů	–users groups
souhrnná matice spoluúčasti	–summary participation matrix
souhrnné ukazatele	–summative indicators
spoluřízení	–participatory management
statistické ukazatele	–spiritual indicators
strom krátkodobých a dlouhodobých cílů	–objectives tree
strom problému	–problem tree
účast/spoluúčast	–participation
účel	–purpose
ukazatele procesu a výstupů	–process and product indicators
úkol (cíl)	–target
vliv a význam zainteresovaných skupin	–influence and importance of stakeholders
vyhodnocení	–evaluation
vyhodnocení a řízení rizik	–risk assessment and management
výstup	–output
zadání projektu	–terms of reference (ToR)
zainteresované skupiny	–stakeholders
zájmové skupiny	–interest groups
zacílení	–targeting
zdroj objektivního ověření (ZOO)	–means of verification (MOV)

## REJSTŘÍK KLÍČOVÝCH POJMŮ

*aktivity 27*

*analýza zainteresovaných skupin 10, 14-18*

*hodnocení 45-46*

*krátkodobé a dlouhodobé cíle 57-60*

*logický rámec 21-22, 34-35, 42, 44*

*obecný cíl 26*

*projektový cyklus 6-7*

*předpoklady 28-29*

*rizika 37*

*spoluúčast zainteresovaných skupin 9*

*strom problému 19, 36*

*účel 26*

*ukazatele 30-31, 47-51*

*výstupy 27*

*zainteresované skupiny 8, 13*

*zdroje ověření 32, 49*

**SEZNAM AKREDITOVANÝCH ŠKOLITELŮ KURZU  
“ŘÍZENÍ PROJEKTOVÉHO CYKLU”**

<b>Jméno, příjmení:</b>	<b>Organizace:</b>	<b>Město:</b>	<b>Kontakt:</b>
<i>Roman Branberger</i>	<i>UNICUS s.r.o.</i>	<i>Praha</i>	<i>romanbra@vol.cz</i>
<i>Jiří Fajtl</i>	<i>Informační centrum občanské společnosti</i>	<i>Český Krumlov</i>	<i>jiri.fajtl@mujbox.cz</i>
<i>Petra Francová</i>	<i>Ministerstvo práce a sociálních věcí</i>	<i>Praha</i>	<i>petrafranc@adam.cz</i>
<i>Josef Jindřichovský</i>	<i>nezávislý konzultant</i>	<i>Pardubice</i>	<i>jindrich@pu.anet.cz</i>
<i>Ivo Kačaba</i>	<i>AMA – asociace manažerů absolventů</i>	<i>Praha</i>	<i>ivo.kacaba@amanno.org</i>
<i>Tomáš Kažmierski</i>	<i>Sdružení pro podporu REC v ČR</i>	<i>Praha</i>	<i>tomas.kazmierski@reccr.cz</i>
<i>Diana Kosinová</i>	<i>Diecézní charita Brno</i>	<i>Brno</i>	<i>kosinova@dchbrno.caritas.cz</i>
<i>Daniel Mikláš</i>	<i>o.s. PETIUM</i>	<i>Břeclav</i>	<i>petium@ecn.cz</i>
<i>Petr Pelcl</i>	<i>Centrum pro komunitní práci ZČ</i>	<i>Plzeň</i>	<i>petr.pelcl@cpkp.cz</i>
<i>Olga Sozanská</i>	<i>Hestia – národní dobrovolnické centrum</i>	<i>Praha</i>	<i>sozanska@hest.cz</i>
<i>Irena Zemánková</i>	<i>o.s. Agnes</i>	<i>Praha</i>	<i>zemankova@agnes.cz</i>

Přeloženo z angličtiny

© Wolverhampton University, Centre for International Development and Training (CIDT)

© Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS)

Překlad pro NROS: Anna Onucová

Redakční a jazyková úprava: Hedvika Máchová, Inga Kaškelyte

Adaptace a doplnění: Dr. Robert Kowalski, Inga Kaškelyte

Připraveno NROS v rámci programu „Jak řídit projektový cyklus“, březen 2003

**Projekt podpořilo Britské ministerstvo pro mezinárodní rozvoj (DfID)**