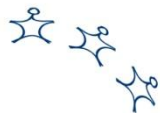


**PRODEV**



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme



# ŘÍZENÍ PROJEKTOVÉHO CYKLU

*Duben 2010*

**OBSAH**

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>6</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	<b>7</b>
<b>PŘEDMLUVA</b>	<b>8</b>
<b>I. ŘÍZENÍ PROJEKTOVÉHO CYKLU</b>	<b>9</b>
1.1 Pojetí projektu .....	9
1.2 PCM a jak je vnímán dárce: institucionální přístup .....	10
1.2.1 Projektový cyklus .....	10
1.2.2 Omezení projektového přístupu .....	12
1.3 PCM pro držitele projektů (nevládní organizace a subjekty) : operativní přístup .....	13
1.3.1 Hlavní fáze rozvoje projektu .....	14
1.3.2 faktory úspěchu rozvojového projektu .....	15
1.4 Příznivé prostředí pro budování kapacity zúčastněných stran.....	15
1.5 Účast v projektovém cyklu .....	16
1.5.1 Obtíže při účasti .....	16
1.5.2 Omezení .....	16
1.6 Hodnocení projektového cyklu.....	17
<b>II. IDENTIFIKACE PROJEKTU</b>	<b>18</b>
2.1. Přístupy k identifikaci .....	18
2.1.1 Tři hlavní identifikační funkce v PCM.....	18
2.1.2 Dvě důležité fáze: analýza a formulace projektu.....	19
2.1.3. Hlavní nástroje pro shromažďování informací .....	20
2.2 Situační analýza .....	20
2.2.1 Povaha informací .....	21
2.2.2 Zdroje informací .....	22
2.3 Analýza problému.....	23
2.3.1 Problémy .....	23
2.3.2 Metody a nástroje analýzy problému.....	25

2.4 Analýza zúčastněných stran .....	26
2.4.1 Důležité definice .....	26
2.4.2 Primární a sekundární zúčastněné strany .....	27
2.4.3 Cíle analýzy zúčastněných stran .....	27
2.5. Výběr a schválení formulace projektu .....	28
2.5.1 Předložení výsledků analytické studie .....	28
2.5.2 Rozvoj strategie projektu .....	29
2.6 Specifické studie: životaschopnost, proveditelnost, kvalita .....	33
2.6.1 Formulace projektu .....	33
2.6.2 Ověření formulace projektu a kontrola faktorů úspěchu .....	34
2.6.3 Zásady pro posouzení ekonomické a finanční udržitelnosti činností .....	35
<b>III. PROGRAMOVÁNÍ PROJEKTU</b> .....	<b>36</b>
3.1 Začlenění projektu do rozvojové strategie .....	36
3.2 Nástroj programování: logický rámec .....	37
3.2.1 Představení nástroje .....	37
3.2.2 Formulace projektu pomocí logického rámce: jednotlivé kroky .....	39
3.3 Diseminace, komunikace: základní programové aktivity .....	43
<b>IV. OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>45</b>
4.1 Proces návrhů a partnerských ujednání .....	45
4.1.1 Účastníci a jejich rozdílné funkce v projektu .....	45
4.1.2 Rozhodování o tom, jak budovat partnerství .....	46
4.1.3 Formální partnerství .....	47
4.2 Akční plán .....	47
4.2.1 Úvod do procesu plánování .....	47
4.2.2 Akční plán .....	48
4.3 Harmonogram realizace .....	49
4.3.1 Prvky, které musí být definovány před sestavením harmonogramu .....	49
4.3.2 Ganttův diagram .....	49
4.4 Plán zdrojů .....	50

4.5 Nastavení funkcí projektového řízení .....	50
4.6 Sestavení rozpočtu projektu .....	51
4.6.1 Rozpočtové výzvy .....	51
4.6.2 Kalkulace nákladů .....	51
4.6.3 Metodologie .....	51
4.6.4 Pravidla a zásady analýzy nákladů .....	52
4.7 Rozpočtové služby .....	53
4.7.1 Využití rozpočtu u smlouvy o financování .....	53
4.7.2 Rozpočet jako nástroj komunikace .....	54
4.8 Graf projektu .....	54
<b>V. FINANCOVÁNÍ PROJEKTU</b>	<b>56</b>
5.1 Proces získávání finančních prostředků .....	56
5.2 Tvorba finančního plánu .....	57
5.3 Sepsání návrhu žádosti o financování .....	58
5.3.1 Porozumění životnímu prostředí, omezením a kritériím dárců .....	58
5.3.3 Standardní návrh projektu pro žádost o financování .....	60
5.4 Předložení a ověření žádosti o financování .....	62
5.5 Vyjednávání s dárci .....	62
5.6 Výběr .....	63
5.7 Uzavření smlouvy .....	64
5.8. Cyklus projektové administrativy .....	65
<b>VI. MONITOROVÁNÍ A HODNOCENÍ</b>	<b>67</b>
6.1 Proč monitorovat a hodnotit projekt? .....	67
6.2 Definice .....	67
6.2.1. Kritéria a ukazatele .....	67
6.2.2. Monitorování a hodnocení .....	68
6.3 Monitorování projektu .....	69
6.3.1 Interní .....	69
6.3.2 Externí .....	71

6.4 Hodnocení projektu .....	71
6.4.1 Kdy by se mělo hodnocení uskutečnit? .....	72
6.4.2 Co by mělo být hodnoceno? .....	73
6.4.3 Kdo by měl hodnotit? .....	75
6.4.4 Metody sběru dat .....	76
6.4.5 Řízení vyhodnocení projektu.....	77
<b>ODKAZY</b>	<b>78</b>
<b>WEBOVÉ STRÁNKY</b>	<b>79</b>
<b>PŘÍLOHY</b>	<b>80</b>
Příloha 1: Projektový cyklus podle GRET .....	80
Příloha 2: Konstrukce vývojového projektu.....	81
Příloha 3: Matice analýzy zúčastněných stran .....	82
Příloha 4: Prozatímní rozpočet / plánovaný výkaz zisku a ztráty .....	83
Příloha 5: Akční plán .....	84
Příloha 6: Akční list.....	85
Příloha 7 : Harmonogram implementace .....	86
Příloha 8 : Plán zdrojů .....	87
Příloha 9 : Zdrojová referenční tabulka .....	88
Příloha 10: Návrh sestavení rozpočtu .....	89
Příloha 11: Tabulka lidských zdrojů.....	90
Příloha 12: Podrobná tabulka nákladů .....	91
Příloha 13: Rozpočet výdajů každé činnosti .....	92
Příloha 14: Příklad rozpočtové soustavy pro projekty financované evropskou pomocí .....	93
Příloha 15 : Monitorování a hodnocení .....	95

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 : Cyklus projektu

Obrázek 2 : Projektový cyklus: dokumenty a rozhodnutí

Obrázek 3 : Projektový cyklus z pohledu operátora

Obrázek 4 : Potřeby podle Maslowy pyramidy

Obrázek 5 : Dva projektové přístupy: SHORA DOLŮ a ZDOLA NAHORU

Obrázek 6: Model stromu problémů

Obrázek 7 : Strom řešení nebo model cílů

Obrázek 8 : Logický rámec

Obrázek 9: Strom řešení a Logický rámec

Obrázek 10 : Hodnocení předpokladů

Obrázek 11 : Proces vybírání projektů (Program celoživotního učení)

Obrázek 12: Různé typy smluv v projektu

Obrázek 13: Cyklus projektové administrativy

Obrázek 14 : Cíle, činnosti a frekvence monitorování a hodnocení

Obrázek 15 : Monitorování a hodnocení v logickém rámci

Obrázek 16 : Cíle hodnocení v různých fázích projektu

Obrázek 17: Kritéria hodnocení umístěna do vztahu k jednotlivým fázím projektového cyklu

## **SEZNAM ZKRATEK**

NGO : Nevládní organizace

PCM : Řízení projektového cyklu

PERT : Program Evaluation and Review Technique

EU : Evropská unie

## PŘEDMLUVA

Tato příručka je výsledkem kolektivní práce v rámci projektu PRODEV – Projektový management pro pracovníky místního rozvoje<sup>1</sup>.

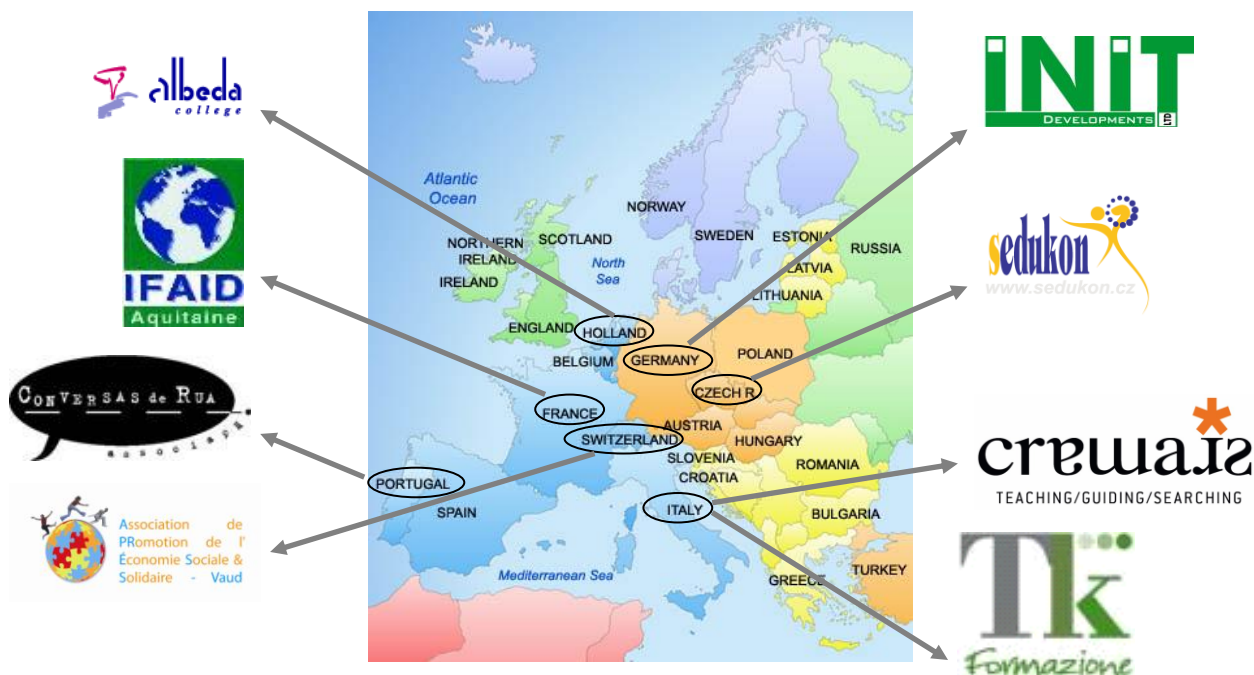
Projekt přispívá k posílení znalostí, schopností a dovedností v oblasti řízení projektů pracovníků místního rozvoje.

Tito pracovníci obvykle zaměřovali svou práci na rozvoj území nebo společnosti v Evropě. Mohou pracovat ve veřejné správě či pro soukromé subjekty.

Vzdělávací modul se bude testovat na 42 pracovnících místního rozvoje v šesti různých zemích: v České republice, Francii, Itálii, Nizozemsku, Portugalsku a Švýcarsku. Každý student obdrží vzdělávací materiál ve formě této příručky, která byla navržena ve dvou krocích:

V první fázi byly společnosti IFAID sesbírány a připraveny vzdělávací dokumenty pro výukový program orientovaný na koordinátory rozvojových projektů. Tyto materiály byly původně vytvořeny ve francouzštině a poté přeloženy do angličtiny. V druhém stádiu bylo přizváno 7 lektorů z šesti partnerských zemí, aby anglickou verzi manuálu přizpůsobili cílové skupině. Vzdělávací dokument pak bude přeložen do národních jazyků všech partnerských zemí.

Děkujeme všem partnerům<sup>2</sup> projektu PRODEV, kteří na tomto dokumentu spolupracovali:



<sup>1</sup> Tento projekt byl financován za podpory Evropské komise (projekt č. 2009-1-FR1-LEO05-07400). Tato publikace vyjadřuje pouze názory autora a Komise není zodpovědná za jakékoliv používání informací zde uvedených.

<sup>2</sup> INIT Developments (DE) [www.init-developments.eu](http://www.init-developments.eu), Tk Formazione Srl (IT) [www.tkformazione.it](http://www.tkformazione.it), COOPERATIVA CRAMARS (IT) [www.coopramras.it](http://www.coopramras.it), SEDUKON, o.p.s. (CZ) [www.sedukon.cz](http://www.sedukon.cz), Regionaal Opleidingen Centrum Albeda College (NL) [www.albeda.nl](http://www.albeda.nl), Conversas de rua (PT) [www.conversasderua.org](http://www.conversasderua.org), APRÈS (CH) [www.apres-vd.ch](http://www.apres-vd.ch), IFAID Aquitaine (FR) (Koordínátor) [www.ifaid.org](http://www.ifaid.org)



## I. ŘÍZENÍ PROJEKTOVÉHO CYKLU

Řízení projektového cyklu (PCM) je termín, který se používá pro označení aktivit a rozhodovacích postupů užívaných během životního cyklu projektu (hlavní úkoly, role, odpovědnost, klíčové dokumenty a rozhodnutí).

Evropská Komise přijala projektový plán pro podpoření iniciativy mimo veřejný sektor, jako jsou například občanské společnosti a soukromý sektor.

Úřad pro spolupráci, EuropeAid, řídí programy EU a poskytuje pomoc při rozvoji zemím po celém světě. EuropeAid vydalo metodickou příručku zaměřenou na řízení projektového cyklu (poslední edice vyšla v roce 2004<sup>3</sup>), která popisuje vytváření projektu a nástroje jeho řízení.

Tento dokument čerpá z daných prostředků a představuje pět kroků: identifikace, projektové programování, operativní plánování, financování a monitorování a hodnocení.

### 1.1 Pojetí projektu

**Původní** etymologickým smyslem slova « projekt » je idea projektování a plánování, s lineárním pojetím času « před, během a po », které není « přirozené » ani « univerzální »:

- Kruh ve středu indické vlajky znázorňuje, že čas je cyklický a že návrat k výchozímu bodu je klíčový, “sine qua non”- je podmínka potřebná pro vytvoření harmonie...
- Skutečnost, že budoucnost je před námi, je nepochopitelná pro Almary žijící v Andách. Představují si minulost před sebou (můžeme vidět minulost, známe ji, zažili jsme to) a budoucnost za jejich zády (neznáme ji, je neviditelná ...).

Evropané vytvořili spojení mezi projektem a pokrokem. Jedná se o pozitivní myšlenku, která odkazuje na « posun dopředu » jako opak stagnace a přešlapování na místě.

#### **A Projekt je organizovaná činnost:**

Jedná se o deterministickou vizi a funkční definici projektu (vytváří efekty a činnost je zde považována za funkci).

Při použití projektového přístupu je činnost vnímána jako proces s různými fázemi, v průběhu kterých se prostředky setkávají s danými cíly.

#### **Definice:**

- Projekt je skupina aktivit, které jsou uskutečňovány s cílem reagovat na konkrétní potřeby v předem stanoveném čase a v rámci přiděleného rozpočtu.

« Nastavení projektu » spočívá v mobilizaci zdrojů ve stanoveném čase za účelem vykonávání činnosti s určitým cílem, na určitém místě, pro (nebo s) cílovou skupinu, a to na základě původní analýzy (více či méně detailní, komplexní a konkrétní).

<sup>3</sup>EUROPEAN COMMISSION, *Project Cycle Management Guidelines*, Aid Delivery Methods, March 2004.  
[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

### Různé typy projektů:

- Rozvojové projekty
- Projekty místního plánování
- Asociativní projekty
- Projekty územního plánování
- Podnikatelské projekty
- Atd. ...

Tento vzdělávací kurz je zaměřený na: Rozvojové projekty

### **V praxi se termínem « projekt » rozumí:**

- téma (činnost nebo intervence), např.: *projekt na reformu zemědělství*
- realizující organizace (nebo instituce), jež provádí dané aktivity, např.: *tento projekt je implementován sdružením Twiza*
- geografická oblast, ve které činnost probíhá, např.: *toto je projekt města Beni Slimane*
- zdroj financován (nebo dárce), např.: *toto je projekt EU*

**Programy a projekty:** termín « projekt » představuje soubor činností prováděných k dosažení určitého cíle v daném časové období, zatímco « program » obsahuje několik projektů, které jsou vedeny koordinovaným způsobem, tak aby bylo dosaženo výsledků na odvětvové, národní a dokonce nadnárodní úrovni, přičemž by daných výstupů nemohlo být dosaženo, kdyby byl každý projekt řízen nezávisle.

## **1.2 PCM a jak je vnímán dárce: institucionální přístup**

### **1.2.1 Projektový cyklus**

- Projekt začíná jako → nápad
- A končí s → dosaženými výsledky, užitými zdroji
- Jelikož projekt přetváří část reality, je pravděpodobné, že vzniknou nové potřeby a požadavky na další projekty

**PCM je zaměřený na « logický rámec ».**

Existuje dvojitý význam slova « rámec » :

- Rámec držící něco pohromadě, *podporuje* to
- Vzhledem k tomu, že rámec není příliš flexibilní, může v podstatě *potlačovat* to, co je podporováno...

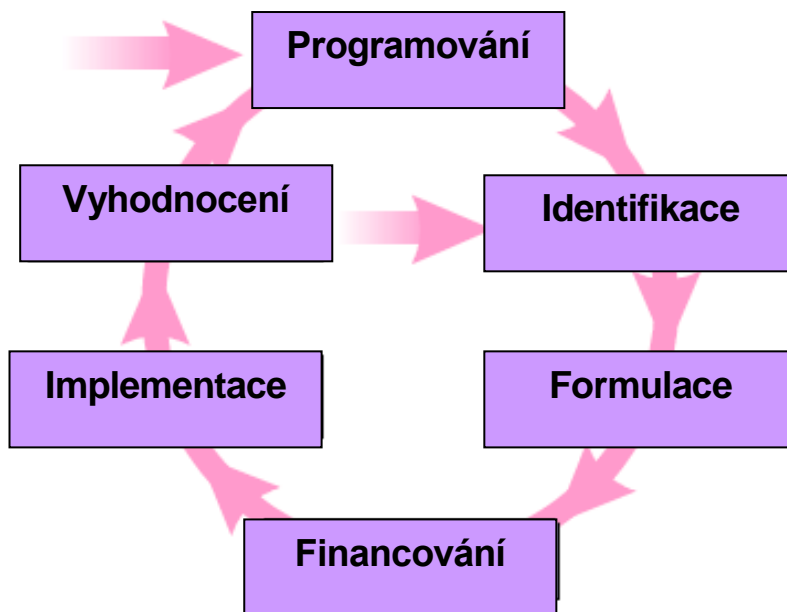
Jednou z kritik přístupu PCM je, že se jedná o příliš rigidní a strnulou iniciativu (protože se spoléhá na použití logického rámce).

**PCM je metoda plánování** aktivit, které by měly být zrealizovány. Poskytuje rovněž základ pro uzavírání smluv (zejména pak mezi činiteli v oblasti rozvoje a jejich dárce).

Poznámka: nelze získat finanční prostředky bez rámce, který stanovuje jednotlivé fáze (nebo minimálně poskytuje představu o kompozici projektu). Je téměř nemožné si představit, že by se

dárce zapojil do improvizovaného dobrodružství... Je tedy zřejmé, že rámec hraje zásadní roli při uzavírání smluv.

Níže je znázorněno šest klasických fází<sup>4</sup>:

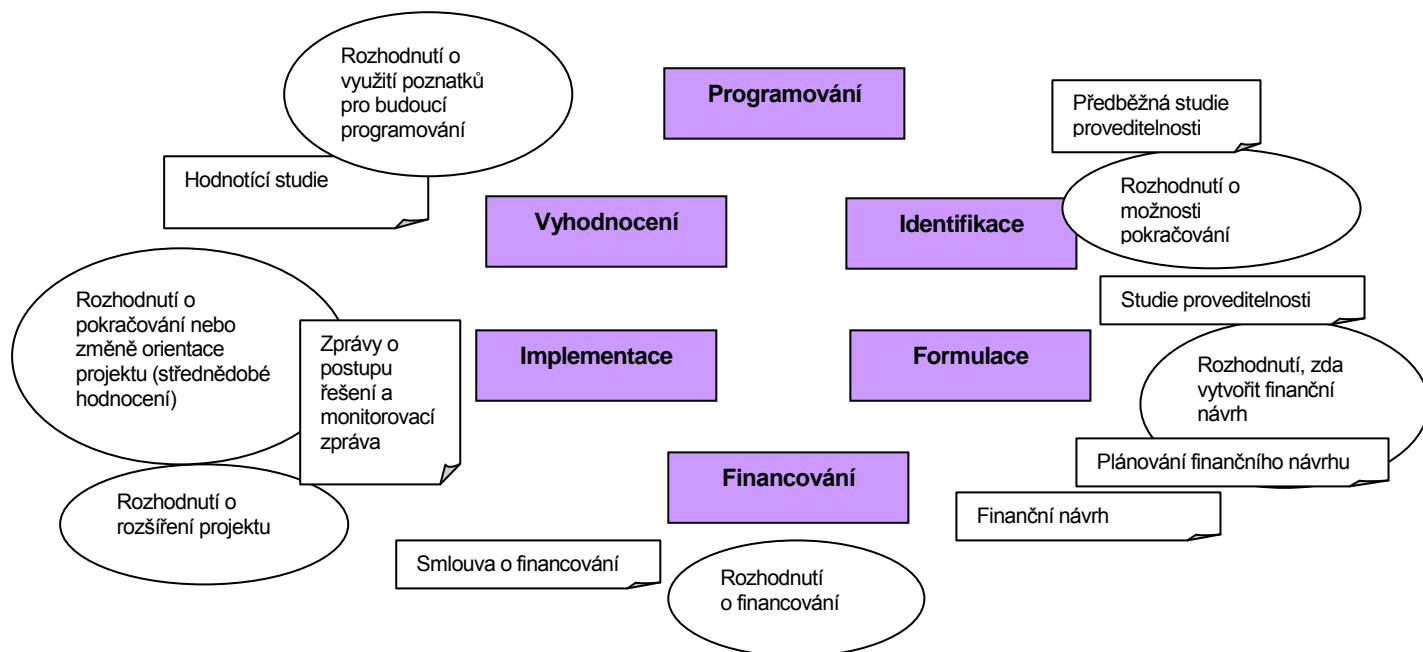


**Obrázek 1 : Cyklus projektu**

Pro dárce je projektový cyklus spojen s procedurami, jež mají zajistit, aby byly rozvojové fondy využity co nejefektivněji. Cyklus se musí shodovat s rozpočtem programu.

<sup>4</sup> EUROPEAID, *Info guide pour les projets : cofinancement avec les ONG et la coopération décentralisée*, 2003.  
[http://www.confederacionfondos.org/documentacio/infoguide\\_fr.pdf](http://www.confederacionfondos.org/documentacio/infoguide_fr.pdf)

Jak je ukázáno níže, projekt musí projít několika etapami, které vyústí v různé dokumenty a rozhodnutí:



**Obrázek 2 : Projektový cyklus: dokumenty a rozhodnutí<sup>5</sup>**

### 1.2.2 Omezení projektového přístupu

→ Může série rozvojových projektů nahradit veřejnou politiku? Mohla by například kombinace několika projektů z oblasti zdravotnictví, včetně výuky první pomoci, očkování a výživy v raném dětství nahradit dobře vedenou veřejnou zdravotní politiku?

→ Vzdálenost mezi dárce a obyvatelstvem:

Vnitřní rozpor rozvojové pomoci poskytované prostřednictvím implementace projektů se projevuje tak, že úspěch závisí na účasti obyvatelstva a příslušných agentur.

K tomu, aby se daná skupina rozvíjela, je třeba vyřešit její problémy. V případě, že tento proces bude stimulován vnějšími subjekty, musí být vnitřně řízený. Skupina bude jednat sama, až když bude situace neúnosná a pocítí, že je načase se posunout. Toto rozhodnutí nemůže být naplánováno.

Pomocná agentura jedná podle jiné logiky; dárcovy logiky. Dárcové nemohou investovat pouze do myšlenek a nápadů. Před tím, než utratí své peníze, potřebují vědět, jaký je účel dané aktivity, kdo z ní bude mít prospěch, kolik peněz nebo kolik zaměstnanců bude požadováno a jaké účinky lze předpokládat a v jakém časovém úseku. Dárce bude stručně řečeno požadovat « projekt ».

<sup>5</sup> EUROPEAID, *Info guide pour les projets : cofinancement avec les ONG et la coopération décentralisée*, 2003. [http://www.confederacionfondos.org/documentacio/infoguide\\_fr.pdf](http://www.confederacionfondos.org/documentacio/infoguide_fr.pdf)

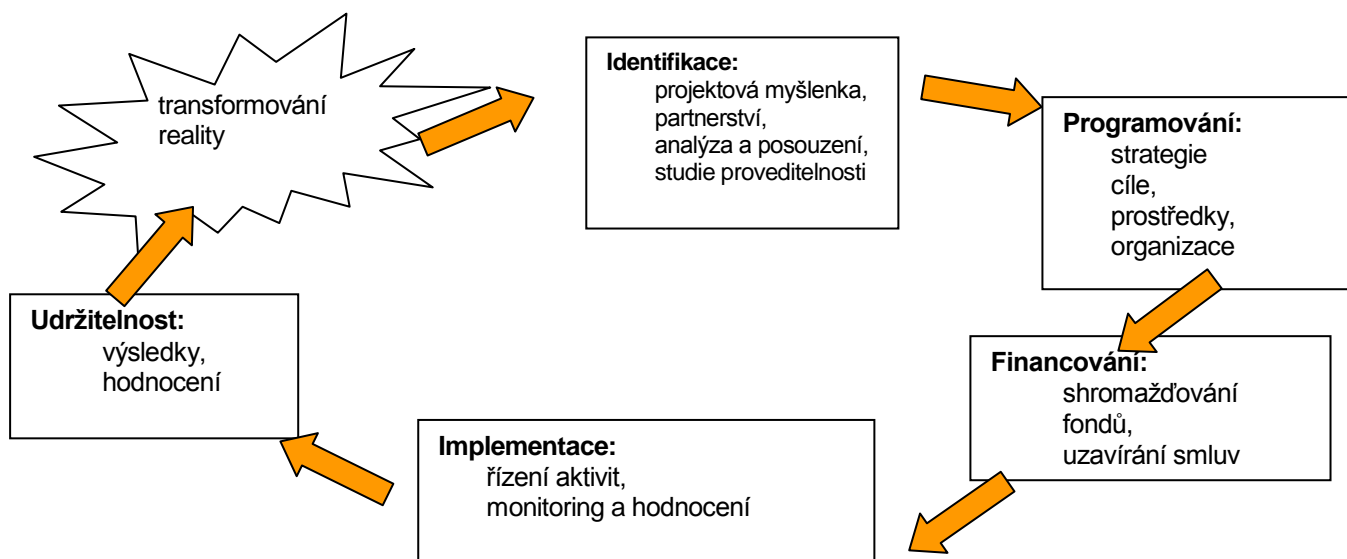
Projektový dokument propojuje obyvatelstvo a dárce, často se však stává, že je toto spojení zkresleno. Zpřehledňuje tak shodu mezi podklady a rozpočtovými výhledy, resp. finančními prostředky vynaloženými dárce. Před tím, než vůbec začne samotný proces implementace, je iniciativa transformována do podoby projektové žádosti o financování. Právě proto je kladen důraz na budoucí financování. V nejlepším případě se iniciativy místních obyvatel stanou doplňkem k obdržené podpoře. Z tohoto důvodu by se mělo dávat pozor na používání terminologie „pomoc“ jako protikladu „podpory“. Skupina investorů změni svůj status z aktéra na příjemce podpory a místo sebe-řídící funkce budou zastávat funkci asistenční.

→ Problém s časem: každá kategorie má své specifické časové omezení (např. nedostatek času). Práce s obyvatelstvem je dlouhý a pomalý proces, který se nutně nemusí odvíjet v pravidelných intervalech, zatímco harmonogram projektu (a to včetně financování a výdajů) je často vytvořen mimo dané prostředí a motivován potřebou efektivita a účinnosti (« nesmíme ztrácet čas!»)...

### **1.3 PCM pro držitele projektů (nevládní organizace a subjekty) : operativní přístup**

- Společná tvorba « objektu » s několika aspekty (lidský, sociální, materiální, ekonomický, kulturní, atd.)
- Dlouhodobá dynamika se záměrem založeným na potřebách (očekávání, požadavky) / cíle.
- Podmínky a výzvy: společná vize budoucnosti, společný přístup, resp. sdílená kontrola způsobů implementace
- Způsob realizace: fázování, přechod z jedné fáze do druhé, strategie rozvoje (např. jak projekt řídit od jeho počátku až po ukončení)
- Vládní výzvy: vytvoření společného jazyka mezi třemi kategoriemi příjemců:
  - Národní a mezinárodní instituce
  - Místní organizace a techničtí zprostředkovatelé
  - Obyvatelé dané oblasti a jejich zástupci
- PCM je soubor nástrojů: přestože je dobré používat nástroje, je důležité jim nejen porozumět, ale rovněž je přizpůsobit na dané prostředí.

Z operativní perspektivy jsou stádia projektového cyklu následující:



**Obrázek 3 : Projektový cyklus z pohledu operátora<sup>6</sup>**

Pro další znázornění viz **Příloha 1** .

Návrh rozvoje projektu je zobrazen v modelu v **Příloze 2**.

### **1.3.1 Hlavní fáze rozvoje projektu**

#### Identifikace

Fáze identifikace poskytuje přehled o financování projektu. Musí zacílit kritické momenty, včetně procesu rozhodování o tom, jaké aktivity jsou relevantní a vhodné pro implementaci.

Jedná se o fázi, kdy se pomalu vyvíjí myšlenka projektu, a je založená na výměně názorů, diskuzích a analýzách. Celková formulace problému by měla vyplynout právě z těchto procesů.

Během fáze identifikace se tvoří partnerství a dynamika projektu je stimulována lokálně v blízkosti myšlenky projektu.

#### Programování a operativní plánování

Úkoly těchto etap projektu jsou strategičtější: je třeba stanovit hlavní projekt, který bude představovat jádro žádosti o financování.

V této fázi se rozhoduje o rozměrech projektu a rozdělení projektového rámce na jednotlivé prvky: cíle, aktivity, prostředky, harmonogram a odhadovaný rozpočet.

<sup>6</sup> IFAID, *Vzdělávací model PCM*, 2010.

### Financování

Mobilizace finančních zdrojů musí proběhnout ještě před zahájením aktivit.

Úkoly v této fázi se vztahují na dobu trvání jednotlivých činností: po uplynutí určité doby může být daný projekt znovu přezkoumán, aby mohl být přizpůsoben novému kontextu. Bude muset být upraveno plánování a dokonce i odůvodnění vhodnosti projektu, které již nemusí být stejné. Během tohoto období by se měla kontaktovat budoucí cílová skupina a naplánovat její umístění v projektu, aby se tak zabránilo její demotivaci.

### Implementace

Úkolem této fáze je « produkovat » výsledky, a to za pomoci správného využívání alokovaných zdrojů, a tím i ujištěním, že efekty daného projektu zůstanou dlouhodobě udržitelné.

Realizační tým projektu má za úkol řídit lidské zdroje, materiály, náklady, dodávky, termíny, informační toky, komunikační kanály a procesy, vztahy, kvalitu a rizika.

### Monitorování a hodnocení

Monitorovací a hodnotící systém napomáhá řídit a přeorientovat program v průběhu jeho realizace.

Hodnocení na konci projektu má za cíl identifikovat a měřit výsledky projektu.

## **1.3.2 faktory úspěchu rozvojového projektu**

- Čas
  - Vyberte si vhodnou chvíli a využijte požadovaný čas nebo „akceptujte ztrátu času teď, abyste jej využili později“
- Lidské zdroje
  - Různý počet zaměstnanců v různých fázích projektu
  - Kompetence a organizace
- Finanční zdroje
  - Je třeba mít možnosti předfinancování nadcházejících etap projektu a přispět vlastními prostředky
- Kvalita
  - K definování odpovídající úrovně kvality by mělo docházet v každé fázi projektu
  - V případě potřeby se vraťte k předcházející fázi

## **1.4 A Příznivé prostředí pro budování kapacity zúčastněných stran**

*Analýza účastníků je prezentována v kapitole 2.4.*

Představa, že jediným cílem rozvojového projektu je dosáhnout konkrétních výsledků v dané oblasti intervencí, by znamenalo zjednodušování reality.

Během realizace projektu mohou zúčastněné organizace současně posílit jejich kompetence i zdroje. Kromě toho projekt přispívá k celkovému rozvoji regionu či státu.

Podle GTZ<sup>7</sup> « PCM není pouze o samotném projektovém řízení, ale představuje také rámec pro spolupráci, která zabezpečuje všechny zúčastněné investory, že mohou mít z daného projektu prospěch ».

Účast je podmínkou pro udržitelnost aktivit vyvíjených v rámci projektu.

## 1.5 Účast v projektovém cyklu

Účast: poptávkově orientovaný projektový management (shora - dolů).

Řízení projektového cyklu není založeno na participální metodě, ale je propagováno jako ideální metoda založená na hodnotách.

Účast je obzvláště užitečná při snaze dodržovat zásadu subsidiarity. Subsidiarita se vztahuje k volbě operovat na nižší úrovni v hierarchii (jedná se o opak soustředění všech činností na nejvyšší úroveň) v případě, že stejných výsledků lze dosáhnout efektivněji.

Účast může probíhat nejméně ve dvou etapách (identifikace a programování), viz kapitola týkající se „hodnocení“ implementační fáze projektu.

Dvě základní otázky: kdo by se měl účastnit a jak?

- Jak by měla účast probíhat ? (viz kapitoly 2.3 a 2.4)
- Kdo by se měl účastnit? Výhodou účasti je, že na projektu budou spolupracovat různé zúčastněné strany, které budou rozvíjet vzájemné porozumění (nejdříve spolu musí komunikovat, vyložit návrhy a různé intervenční strategie).

### 1.5.1 Obtíže při účasti

- Vedení
- Různorodé zúčastněné strany s protichůdným myšlením (boje o moc / multiplikace zainteresovaných stran)
- Ochota opustit místnost kvůli vedení dialogu stojí proti nutnosti zůstat a efektivně učinit rozhodnutí na místě.

Způsob jakým se jednotliví účastníci budou podílet, závisí na tom, v jaké životní fázi cyklu projektu se účastník připojí. Ve stejné kategorii se mnohdy najde několik dynamických skupin a rovněž tak i mnoho osob v opozici (mohou se lišit podle témat jednotlivých intervencí).

### 1.5.2 Omezení

Přístup PCM byl často kritizován za jeho nedostatečnou flexibilitu a rigidní plánování, což omezuje nebo úplně vylučuje účast na projektu. Představte si, že: během fáze identifikace, ještě než projekt začne, se několik aktérů pokusí zariskovat. Členové komunity budou mít tendenci « tiše čekat » (obzvláště pak pokud jsou k tomu, aby se vyjádřili, vyzváni poprvé, dále pak pokud se daný okruh společnosti teprve formuje, např. vládní úředníci): většinou chtějí nejdříve sedět a pozorovat. Jakmile byl stanovený rámec a započato programování, neponechává PCM prostor pro nově přichodící účastníky. Pokud je projekt koncipován tímto způsobem, projektová strategie už nemůže být pozměněna, sjednána či upravena v jednotlivých fázích projektu ... Proto, je-li přístup PCM

<sup>7</sup> Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) je německá rozvojová společnost ([www.gtz.de/en/](http://www.gtz.de/en/))



moc « přísný », bude příliš pozdě pro ty, kteří by se chtěli projektu zúčastnit a porozumět danému procesu . . .

Účast v projektu nemůže být požadována v případě, že místní aktéři vidí účast v projektu jako způsob, jak se jednoduše dostat k finančním prostředkům a zájem o projekt pouze předstírají. V takovém případě by účastníci neprodukovali očekávané výsledky.

## 1.6 Hodnocení projektového cyklu

Hodnocení je příliš často vnímáno jako specifická funkce nebo « nástroj » , který dárci umožňuje, aby se rozhodl, jestli bude pokračovat ve financování programu nebo ne. V tomto případě se hodnocení provádí na konci projektu nebo jakmile skončí jednotlivé činnosti a stává se rozhodujícím faktorem pro rozhodování o ukončení nebo pokračování projektu – dokonce i v případě, že účelem hodnocení je připsovat « hodnotu » aktivitám, které byly naplánovány nebo již realizovány: při hodnocení jsou využívána relativně objektivní kritéria (ne vždy kvantifikovaná), aby mohli dva různí evaluátoři použít stejné prostředky pro hodnocení stejných aktivit pro dosažení stejného závěru.

Hodnocení musí být provedeno ve všech fázích projektového cyklu proto, aby byly podpořeny strategické úvahy a plánování, stejně jako samotné řízení projektu. To je pak označeno jako "**monitorování a hodnocení**". Tento rozměr hodnocení bude projednán v kapitole VI.

## II. IDENTIFIKACE PROJEKTU

Cílem identifikace projektu je definovat, jaké aktivity by se měly realizovat<sup>8</sup>.

Prvním krokem je sběr informací a jejich analýza. Druhým je pak výběr informací a potvrzení projektové formulace.

U rozvojových projektů se k identifikaci velmi často používají participační metody. Ve skutečnosti umožňují:

- Vybrat aktivity upravené a přizpůsobené obyvatelům
- Započít projektovou dynamiku s obyvateli a usnadnit tak udržitelnost projektu

Tento krok je velmi důležitý: čím hlubší je identifikace, tím lepší je projekt. Identifikace projektu však není financována dárci.

### 2.1. Přístupy k identifikaci

« Standardní » přístup k identifikaci projektu neexistuje. Každý obsah je jedinečný; budoucí projekt bude realizován společně s dalšími činnostmi veřejného a soukromého sektoru.

Nevládní organizace a asociace, které chtějí zasahovat do dění státu nebo jiného prostředí musí vyvinout speciální přístup přizpůsobený na daný kontext.

#### 2.1.1 Tři hlavní identifikační funkce v PCM

##### Pochopení kontextu (umístění)

- Shromáždění obecných a konkrétních informací o situaci, ve které bude projekt realizován
- Porozumění organizaci a způsobu, jakou mají jednotlivé zúčastněné strany projektu funkci v daném prostředí
- Posoudit problémy a příležitosti daného kontextu

##### Návrh projektu

- Stanovení priorit, řešení problémů a posílení dynamiky projektu
- Definování pozice projektu ve vztahu k veřejné politice a rozvojových programů
- Identifikace zúčastněných stran

##### Zahájení projektové dynamiky

- Stimulovat účast « konečných příjemců »
- Sestavit a otestovat partnerství

<sup>8</sup> BEAUDOUX E. CROBRUGGHE G. DOUCHAMPS F. et al.. *Cheminevements d'une action de développement : de l'identification à l'évaluation*. L'hamattan.1992.

Tyto tři typy výsledků jsou hledány současně a nemohou být odděleny a segmentovány (toto je jeden z metodologických problémů rozvojových projektů):

- Dynamika projektu bude zahájena prostřednictvím shromažďování informací a návrhem projektu
- Návrh projektu by měl být založený na pochopení souvislostí a napomáhá stanovit rozsah analýzy.

### **2.1.2 Dvě důležité fáze: analýza a formulace projektu**

Projektová myšlenka je většinou vytvořena malou homogenní skupinou lidí nebo jednotlivců. Prvním krokem při identifikaci procesu je určení rozsahu problému a dále pak třeba jádro problému rozvíjet pomocí analýzy.

→ Dobře provedená analýza by měla jasně vymezit základní problém.

Analytická studie je základem pro identifikaci projektu: pomůže vytvořit a formulovat přehled a systém (v geografické oblasti nebo odvětví), včetně:

- Výzvy
- Základní a citlivé otázky
- Obtíží a potenciálních problémů
- Přizpůsobení strategických voleb

Analýza by neměla být vnímána jako jednoduchý popis situace a problému:

- Analýza je dynamická (zkoumá vyvíjecí se procesy)
- Vychází jak z budoucích možností, tak i problémů.
- Analýza je prvním krokem k mobilizaci budoucích zúčastněných stran a konečných příjemců projektu.

#### **Úskalí, kterým je třeba se vyvarovat:**

- Vyhněte se irelevantnímu sběru dat: analýza nepředstavuje shromažďování údajů a čísel
- Dodržujte logiku segmentování: přemýšlejte o obecných a průřezových problémech
- I když je analýza považována za prostředek, který směřuje k dosažení konsenzu, neměla by poskytovat pouze vytržený obraz reality z kontextu. Je třeba odhalit problémy, které by mohly způsobit neshody.
- Vytvoření analýzy prostředí ukončeného projektu (analýza se stává formalitou)

#### **Analytická studie se obvykle skládá ze tří hlavních forem analýzy.**

- Situační analýza
- Analýza projektu
- Analýza zúčastněných stran

Tři výše zmiňované formy analýzy mohou být prováděny v libovolném pořadí.

Např. analýza zúčastněných stran může být provedena před analýzou problému, protože napomáhá zajistit přehled o účastnících, nebo je naopak možné ji aplikovat až po analýze problému za účelem zacílení zúčastněných stran.

V každém případě se tyto tři přístupy doplňují a navzájem se o sebe opírají. Analytická studie rovněž nemůže být ukončena před dokončením všech tří analýz.

Všechny části analytické studie budou zahrnuty do projektové dokumentace.

*Příklad: financování žádosti předložené Francouzské rozvojové agentuře (Agence Française de Développement) a EU musí obsahovat:*

- *Obsah projektu a zdůvodnění*
- *Udržitelnost projektu a předpoklady pro dosažení úspěchu.*
- *Tabulka zúčastněných stran*
- *Analýza problémů a možných řešení (s odkazem na „strom problémů“)*
- *Profily zúčastněných stran*
- *Dohody o partnerství*

V oblasti řízení projektového cyklu zachází fáze identifikace projektu dál než projektová strategie navržená v analytické studii, protože zkoumá různé prvky a předvídá jejich proveditelnost a formulaci.

### **2.1.3. Hlavní nástroje pro shromažďování informací**

Informace mohou být shromažďovány prostřednictvím několika nástrojů:

- Výzkum dokumentů:

Tento první nástroj je ke sběru informací velice často využíván.

- Pozorování:

Tento prostředek je zaměřen na sledování chování v určité reálné situaci. Pozorovací síť napomáhá zaznamenávat a členit nahromaděné informace.

- Rozhovory

Rozhovory se soustředí spíše na kvalitativní sběr informací. Existuje několik druhů rozhovorů, jako je částečně otevřený, otevřený nebo kolektivní.

- Dotazníky:

Dotazníky mají za cíl sbírat naopak spíše kvantitativní informace. Díky nim je možné dotazovat více osob a odpovědi pak analyzovat pomocí statistik.

## **2.2 Situační analýza**

Úkolem tohoto typu analýzy je zabránění shromažďování příliš velkého množství informací: proto, aby byl projekt relevantní, přiměřený a přizpůsobený danému kontextu, je důležité zajistit dostatek informací, ale je třeba se vyhnout příliš podrobným informacím, které v daném případě nenesou žádný význam.

Z tohoto důvodu je nezbytné se začít ptát, co je důležité: jaké informace jsou potřeba?

Tyto informace mohou být rozděleny do čtyř různých skupin:

- 1/ Informace o geografické oblasti
- 2/ Informace o rozvojových aktivitách
- 3/ Informace o zaměření tematické oblasti (jestli je oblast efektivně zacílená)
- 4/ Praktické informace (užitečné pro projektové programování)

Abychom zjistili, jaké informace jsou požadovány, je užitečné je zhodnotit podle čtyř aspektů a mít na paměti následující:

- 1/ Zacílení výsledků: namísto « Hledám ekonomické údaje », je vhodné uvést: « Chci zjistit, které sektory mají největší dopad na místní ekonomiku »
- 2/ Odpovídající úroveň hloubky informací
- 3/ Důležitost jednotlivých aspektů projektu (závisí na typu analýzy nebo projektu)
- 4/ Vhodné nástroje (výzkum dokumentů, pozorování, rozhovory nebo dotazníky)

### **2.2.1 Povaha informací**

Mezi nejčastější témata, kterých by se měla nasbíraná data týkat, jsou následující (tento seznam není úplný):

#### **Kontextové informace o dané lokaci**

- historie
- demografie
- kultura a region
- ekonomické údaje: místní zdroje, firmy, ...
- geografie a životní prostředí
- infrastruktura a dostupné zdroje
- administrativní a politické instituce
- propojení se soudními lokalitami
- současná situace: úroveň politické stability, nadcházející volby ...

#### **Informace o místním rozvoji**

- rozvojové politiky: národní, regionální
- politiky týkající rozvojové pomoci
- rozvojové iniciativy a programy: implementace aktivit (probíhajících a plánovaných)

#### **Informace o problému týkající se projektu**

- sektorové politiky
- statistické údaje o problému: zdraví, zaměstnanost, vzdělání, příjem ...
- prováděné studie: výzkumné studie, reporty o výukových kurzech, různé dokumenty o podobných zeměpisných oblastech

### **Politické informace**

- náklady a dostupnost: práce, materiál, doprava ...
- fiskální informace: daně a cla ...
- komunikační prostředky: existují zde? – Pokud ano, jaký typ? Jak dlouho trvá předání informací? ...

### **2.2.2 Zdroje informací**

Existuje mnoho zdrojů informací, ale žádný nemůže poskytnout odpověď na všechny otázky. Jednotlivé typy informací odpovídají několika daným zdrojům.

Informace lze rozdělit do čtyř skupin:

#### **Veřejné instituce**

- Centralizovaná nebo decentralizovaná správa
- Všeobecné nebo specializované observatoře (jako je Národní ústav pro statistiku a ekonomická studia nebo úřady sledující zaměstnanost a zdravotnictví...)
- Místní a regionální orgány
- Univerzity, ale i vzdělávací a výzkumné ústavy

#### **Soukromé organizace**

- Poradenské instituce (obchodní komora, informační komunity, odbory, ...)
- Profesní nebo tematické sítě a federace
- Sdružení a nevládní organizace

#### **Publikace**

- Noviny a časopisy
- Specializované webové stránky
- Knihy
- Jiné publikace (zápisy z konferencí, tiskové zprávy, manuály, CD ROM)

#### **Poskytovatelé zdrojů**

- Lidé žijící v dané oblasti
- Dobrovolníci a techničtí asistenti

Některá z těchto dat by měla být uchována: může to pomoci vytvořit projekt ve vztahu k dané zeměpisné oblasti.

Nicméně, tato všeobecná prezentace má spíše statistický rozměr. Proto je v průběhu výzkumného procesu důležité identifikovat dynamické aspekty a zformulovat připomínky a hypotézy o:

- Silných a slabých stránkách dané zeměpisné oblasti
- Trendy: demografické, ekonomické, zaměstnanost, kultura, společnost ...
- Nejzranitelnější skupiny a kategorie obyvatel
- Příležitosti, zejména ekonomické
- Atd.

## 2.3 Analýza problému

### 2.3.1 Problémy

#### Koncept potřeb

Zpočátku je cílem projektu reagovat na nějakou potřebu.

*“Ale nic není tak nejasné, nejisté a nejobtížněji specifikovatelné jako je pojem potřeba. Co je to potřeba? Kdo určuje čí potřeby? Jak se potřeba projevuje? A komu?” (JP Olivier de sardan, francouzský antropolog)<sup>9</sup>.*

Aby vývojový pracovník viděl realitu komplexně, měl by mít všechny tyto otázky na mysli. Vize, ve které projekt může řešit pouze část problému nebo dokonce reagovat na otázky, jež jsou jako problémy vnímány, není možná.

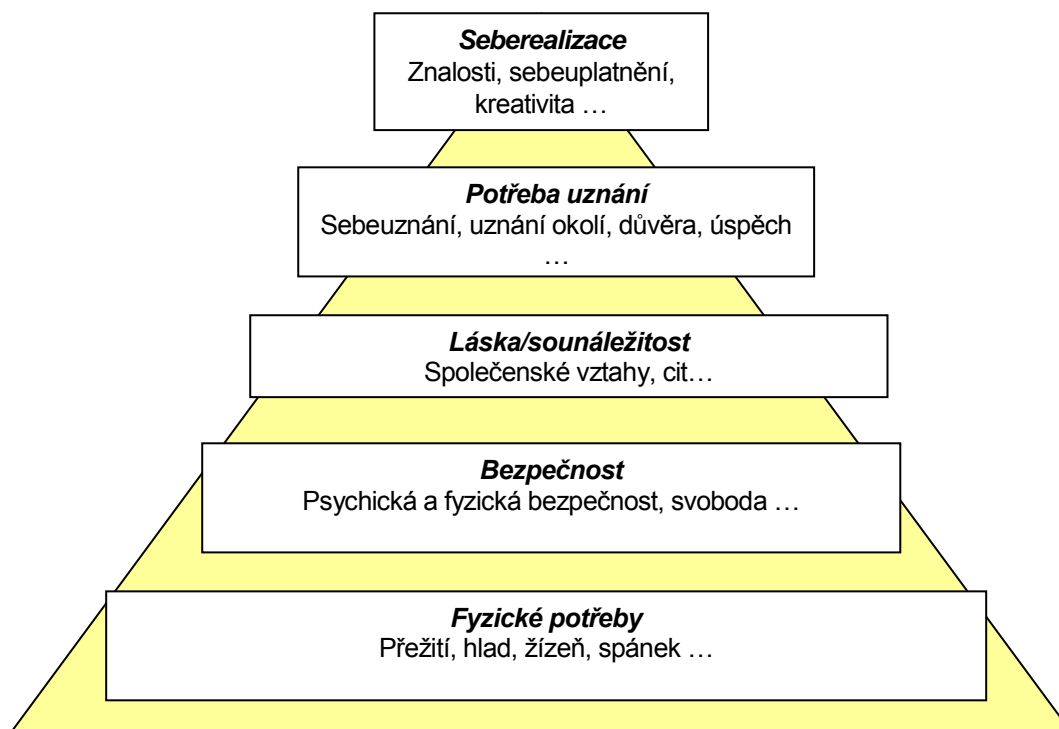
#### Co je to potřeba?

Potřeba může být chápána jako nutnost, prázdnota, potíže nebo dokonce silná touha obyvatel. Některé potřeby jsou objektivní a kvantifikovatelné skoro vědecky nebo obecně pro celou populaci, zatímco jiné mohou být více subjektivní, ovlivněné individuálním vnímáním a obtížně vyčíslitelné.

Maslowa pyramida může pomoci pochopit různé typy potřeb (Maslow, psycholog 1908 – 1970). Hierarchicky klasifikuje lidské potřeby od těch základních, „přírodních“, až po ty „vznešené“ nebo subjektivní.

Tato pyramida se skládá z pěti úrovní. Podle Maslowy teorie se snažíme uspokojovat především potřeby umístěné na nižších úrovních a nemyslíme už tolik na potřeby nacházející se na vyšší úrovni pyramidy.

<sup>9</sup> OLIVIER DE SARDAN J.P. ET JAFFRÉ Y, J.P. Olivier de Sardan et E. Paquot, (éds), *D'un savoir à l'autre. Les agents de développement comme médiateurs*. Ministère de la Coopération/GRET, Paris, 1991.



**Obrázek 4 : Potřeby podle Maslowy pyramidy**

Ve skutečnosti neexistuje pouze jedna univerzální hierarchie potřeb, která by přidělovala jednotlivé hodnoty k specifickým úrovním. Jedna část populace může hodnotit sociální vazby jako důležitější než fyzické potřeby. Je tedy možné, že někdo utratí za obřad typu svatby či křtu spoustu peněz a potom omezí veškeré své výdaje na minimum po dobu několika následujících týdnů. Na druhou stranu se může osoba s nízkými příjmy značně zadlužit tím, že si koupí luxusní auto.

Tendence podceňovat « subjektivní » vnímání potřeb ve vývoji myšlení je běžná. Důraz je v tomto případě kladen na « přijímat » jako protiklad od « chtít ».

Příklady:

*Projekt se zaměřuje na podporu lokální zaměstnanosti a zabránění hromadnému odchodu mladých lidí z dané oblasti. Existuje zde několik problému: zaměstnanost v zemi příjemce, nedostatek pracovních sil na kultivaci polí, silná závislost na okolí těch, kteří zůstávají na vesnici, ztráta samostatnosti. Projekt dobře funguje, jsou vytvářena nová místa, ale mladí lidé opouští danou vesnici, jakmile si nešetří dostatek kapitálu. « Subjektivní » potřeba cestovat či odejít za jiným dobrodružstvím je nezbytná pro seberealizaci těchto lidí a chtějí, aby byla ostatními respektována. Tento projekt je odpovědí na subjektivní potřeby mladých lidí, ale ... na jejich vlastní náklady.*

*Kočovní obyvatelé chovající skot jsou schopni se dokonale zapojit do trhu se zemědělskými produkty či ručně dělanými výrobky; ale nebudou se v této situaci cítit pohodlně. Jakmile budou moci, koupí si opět dobytek a vrátí se ke svému kočovnému životu.*



### **Vnímání a vyjadřování potřeb**

Kromě konceptu potřeb může být rovněž obtížné pochopit vnímání a vyjadřování potřeb. Potřeba může být z různých úhlů pocítována a chápána odlišně.

- Osoba oslovená projektem bude vyjadřovat především své vlastní potřeby nebo potřeby své rodiny.
- Cílová skupina může vyjadřovat svou potřebu kolektivně, ale je možné, že daná potřeba bude ovlivněna jednou nebo více osobami s větší autoritou či vyšším postavením.
- Potřeba, na kterou budou pracovníci místního rozvoje reagovat, je kolektivní. Obecně platí, že rozvojová pomoc se zaměřuje na základní potřeby, především proto, že je jednodušší je obhájit.
- Pro instituce a dárce je nezbytné, aby byla daná potřeba viditelná a kolektivně sdílená.

Načasování a trvání potřeb není pro všechny zúčastněné strany stejné. Pro koncové příjemce je důležitá okamžitá potřeba, zatímco pracovníci místního rozvoje chtějí reagovat na dlouhodobé potřeby.

*Většina rozvojové pomoci je řízená pomocí projektových cyklů a často bojuje s reakcí na permanentní potřeby v krátkodobých aktivitách. Absence institucí nebo jejich neúčinnost je projekty mnohdy kompenzována. Na konci těchto projektů se tedy může vše rozpadnout.*

Potřeby mohou být více či méně vyjadřovány obyvateli. Různé participativní metody (viz následující paragraf) mohou jednotlivcům či skupinám pomoci jasněji a podrobněji vyjádřit své potřeby ve formě očekávání či žádosti.

Vyjádření potřeby je však málokdy nezávislé na jednotlivcích a skupinách shromažďujících informace o službách.

Je velmi důležité vzít v úvahu úsilí a iniciativu samotných konečných příjemců. Tato snaha je jasným vyjádřením jejich potřeb ... a nejsou ovlivněny službami poskytovanými dárce. Projekt by neměl tyto iniciativy vylučovat a argumentovat tím, že když někteří lidé hledají nebo mají prostředky pro řešení svých vlastních problémů, podporují jiné potřeby více. Projekt by měl naopak tyto iniciativy podporovat k zajištění udržitelnosti dopadu projektu v dlouhodobém horizontu.

Při vývoji projektové strategie v pozdější fázi projektu je jedním úkolem vyřešení odlišného vnímání potřeb – jinou úlohou pak je, jak tyto potřeby uspokojit.

### **2.3.2 Metody a nástroje analýzy problému**

Analýza problému je činnost, která by měla být provedena participativním způsobem.

Vyjadřuje názor obyvatel, jichž se projekt přímo týká.

Problém představuje rozdíl mezi současnou situací a požadovaným stavem. Problém tedy může být výrazem potřeby nebo přání (ztráta, nedostatek, obtíže, snaha, budoucí projekt).

Může to být odvozeno od jiných problémů, které již byly uvedeny v jiných částech analýzy. Je možné se zaměřit na myšlenku projektu (pokud již byla vytvořena), ale může to být rovněž mnohem méně omezené a založené na zkušenostech cílové skupiny.

**→ V druhém případě je záměrem shromáždit prostřednictvím diskuse s cílovou skupinou informace o jejich názorech a pocitech, týkajících se jejich životních podmínek, ale i nadějí a obtíží...**

Účelem participativní metody<sup>10</sup> je podpořit cílovou skupinu tím, že jim usnadní jejich učení. V průběhu procesu učení je cílová skupina povzbuzována, aby sdílela, zlepšovala a analyzovala její znalosti a životní podmínky a zároveň plánovala, jednala, kontrolovala a hodnotila aktivity. Tímto způsobem je posilována jejich samostatnost.

**Strom problémů** může být použit od fáze identifikace, ale pro situace s více problémy je to jednodušší od stádia stanovení priorit intervencí (viz paragraf 2.5.2 Vypracování strategie projektu).

### → Dalším typem analýzy problému je průzkum, pokud možno participativní...

Tento typ analýzy je založen na specifitějších rozhovorech a dotaznících oslovující jednotlivce reprezentující cílovou skupinu (např. pro získání povědomí o jejich iniciativě a ochotě jednat atd.).

Průzkum je vědecktější přístup, než samotná diskuse v rámci cílové skupiny. Tento způsob je rovněž ale dražší a nevytváří tak originální a inovativní myšlenky.

Přijatý přístup, role a postavení zprostředkovatele jsou stejně zásadní jako použité metody a nástroje (které by měly být aplikované v izolaci).

#### Prvky průzkumu:

- Definice celkového cíle (co je záměrem šetření?)
- Definice vzorku založeném na rozsahu a charakteristikách cílové skupiny
- Studie proveditelnosti: finanční aspekty, plán projektu, zdroje, osoby, přístup k informátorům
- Formulace smyslu projektu
- Vývoj plánu průzkumu
- Příprava nástrojů průzkumu: vedoucí rozhovoru, dotazník
- Shromažďování dat
- Analýza dat
- Zpráva z průzkumu

## **2.4 Analýza zúčastněných stran**

Projekt je výzvou, sociálním jevem, kolem kterého se vyvíjejí různé strategické skupiny. Tyto skupiny nejsou předem známé ani trvalé. Jsou vytvořené či rozpuštěné kolem jednotlivých problémů a spíše než ze struktury vychází z kontextu projektu. V projektech realizovaných externími činiteli v oblasti rozvoje jsou konfrontovány dva systémy: systém realizátorů a místní populace (Olivier de Sardan et Jaffre, 1991)<sup>11</sup>.

### **2.4.1 Důležité definice**

- **Účastník:** osoba, která se přímo účastní aktivit a sleduje své vlastní zájmy. Není možné sestavit standardní seznam účastníků. Jsou vybíráni na základě plánovaných opatření a definováni v závislosti na « hodnotě » v systému opatření. Skupina se může chovat jako jeden účastník v případě, že dojde ke konfrontaci s vnějším prostředím nebo vniknutí několika stran.

<sup>10</sup> Tyto 2 dokumenty obsahují klady a zápory různých participativních metod, které doplňují diskusi:

- LAVILLE DELVILLE P. *Regards sur les enquêtes et diagnostics participatifs*. Coopérer aujourd'hui n°17. Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques. Octobre 2000. 25 p.  
Downloadable on < <http://www.gret.org/ressource/pdf/cooperer17.pdf>>
- FAO training course about participative project formulation:  
[http://www.fao.org/participation/english\\_web\\_new/content\\_en/PRA.html](http://www.fao.org/participation/english_web_new/content_en/PRA.html)

<sup>11</sup> OLIVIER DE SARDAN J.P. ET JAFFRÉ Y, J.P. Olivier de Sardan et E. Paquot, (eds), *D'un savoir à l'autre. Les agents de développement comme médiateurs*. Ministère de la Coopération/GRET, Paris, 1991.

- **Zájmová skupina:** Projekt je výzvou, sociálním jevem, kolem kterého se vyvíjejí různé zájmové skupiny. Tyto skupiny nejsou předem známé ani trvalé. Jsou vytvořeny či rozpuštěny kolem jednotlivých problémů a spíše než ze struktury vychází z kontextu projektu. V projektech realizovaných externími činiteli v oblasti rozvoje jsou konfrontovány dva systémy: systém realizátorů a místní populace (JP Olivier de Sardan et Jaffre, 1991). Je důležité zájmové skupiny nezaměňovat s cílovou skupinou, kterou představují příjemci projektu. Zájmové skupiny mají zásadní význam pro projekt.
- **Hodnota:** odhadovaná nebo vnímaná hodnota jednotlivých činností, tj. co je možné získat nebo ztratit ve spojení s danou činností. Např. úspěšnou implementací aktivit získat respekt ostatních. U projektu se vždy za dosažením cílů skrývá motiv.
- **Funkce:** úkoly, formálně zadané jednotlivcům nebo skupinám (zahrnuje vedení).
- **Systém opatření:** vztahy mezi prvky systému jsou stejně důležité jako vlastnosti jednotlivých prvků. Systém je definován pomocí vzájemné závislosti jeho jednotlivých dílů. Interakce je převzata různými částmi systému tak, aby mohla posílit vztahy závislosti. Prakticky systém opatření zahrnuje všechny vztahy mezi členy organizace, jež se podílejí na vyřešení problémů, ke kterým běžně denně dochází. Tyto vztahy nemusí být plánovány formálně jako součást organizačních «funkcí». Neformální pravidla napomáhají formovat způsoby práce a jsou s nimi obeznámeni všichni jejich členové.

#### 2.4.2 Primární a sekundární zúčastněné strany

Zúčastněné strany představují skupiny účastníků, interních nebo externích, které na projektu nesou svůj podíl. Do projektu nemusí být nutně zahrnuti všichni, ale je nezbytné je identifikovat, neboť každý z nich může mít vliv na jeho další vývoj. Zúčastněné strany mohou obvykle zahrnovat:

- |  |  |
|--|--|
| • Cílovou skupinu/příjemce                   | • Národní a mezinárodní neziskové organizace |
| • Zájmovou skupinu                           | • Podniky, obchodníky                        |
| • Asociace a občanské organizace             | • Sponzory                                   |
| • Úředně zvolenou vládu a předsedy           | • Apod.                                      |
| • Projektové zaměstnance                     |  |
| • Vládní agentury na národní a místní úrovni |  |

Jednotlivec nebo skupina mohou patřit k několika skupinám najednou. Např. zaměstnanec z projektového týmu se mohl narodit v jednom z intervenčních míst projektu. Proto může mít mnoho různých cílů.

Rozdílné vlastnosti účastníků vedou k velkému množství odlišných cílů a strategií. Každý z nich má svá vlastní kritéria kvality, a proto budou jeho očekávání rozdílná od očekávání ostatních.

#### 2.4.3 Cíle analýzy zúčastněných stran

- Identifikovat a porozumět očekáváním a zájmům lidí, skupin a organizací
- Provést analýzy sil, které je mohou mobilizovat a umístit do vztahu k projektu
- Identifikovat možné zdroje informací
- Identifikovat případná partnerství

*Podle Manuálu projektového cyklu EU (vydáno Úřadem pro spolupráci EuropAid) analýzy účastníků napomáhají identifikovat a hodnotit všechny skupiny, které mohou být plánovaným*

*zákrokem ovlivněny (pozitivně či negativně). Zájmy jednotlivých účastníků mohou být rozpoznány a identifikovány použitím technik jako je např. diskuse nebo rozhovor. Účelem je shromáždit informace požadované k organizaci plánovaného participativního workshopu. Rozlišujeme tři okruhy šetření: problémové, analýzy a strategie k získání vysvětlení očekávání od účastníků...*

Podívejte se na následující typy informací (získávané prostřednictvím rozhovorů s institucemi a setkáním se skupinami):

- Jejich vlastnosti (kdo jsou?): stanovy, počet, složení, činnosti
- Jejich vztahy s ostatními účastníky
- Jejich cíle a zájmy
- Jejich potíže a specifické problémy
- Jejich vnímání geografických zón, kde je projekt směřován
- Jejich vztah k projektu a dopad, jaký na něj mohou mít
- Pokud je to vyžadováno, jejich postoj k otázkám týkajících se pohlaví, chudoby a životního prostředí

Příklady matice analýz účastníků a kompletní tabulku naleznete v **Příloze 3**.

Analýza účastníků má velice blízko k analýze problému, ale nenahrazuje podrobnou analytickou studii cílových skupin, kterou může být potřeba provést během studie životaschopnosti projektu.

## **2.5. Výběr a schválení formulace projektu**

### **2.5.1 Předložení výsledků analytické studie**

Analytická studie by neměla poskytovat řešení, ale měla by objasnit skutečnost, ve které se mají dané intervence uskutečnit.

Syntéza by měla propojit hypotézy formulované ještě před analytickou studií s výsledky z předchozích typů analýz a zkoumat jejich soudržnost.

K vytvoření syntézy se používá systémová analýza, ve které je potřeba vzít v úvahu:

- čas
- faktory z různých úrovní (intenzita jevů)
- propojení mezi různými prvky

Syntéza vymezuje:

- otázky, které se zdají být nejdůležitější
- silné stránky a příležitosti, které by usnadnily řešení problému.

Na konci syntézy jsou vytvořena doporučení pro strategii projektu:

- priority intervencí, cílová skupina
- strategické alternativy, hlavní zúčastněné strany

Formulace problémů by měla být stanovena až po předložení syntézy všem zúčastněným stranám.

V praxi však syntéza bývá cílové skupině a zúčastněným stranám představovaná jen zřídka, protože to vyžaduje kritickou úvahu o různých aspektech analytické studie a rovněž tak i její závěry.

Nicméně, pro usnadnění účasti cílové skupiny na rozhodovacím procesu je nutné ji výsledky syntézy předložit.

Díky sdílení těchto informací mohou být ověřena, doplněna a upravena různá hlediska syntézy.

### **2.5.2 Rozvoj strategie projektu**

Konfrontací v průběhu konzultací a vyjednávání se mohou projevit priority jednotlivých účastníků, jež pak mohou být dále projednávány.

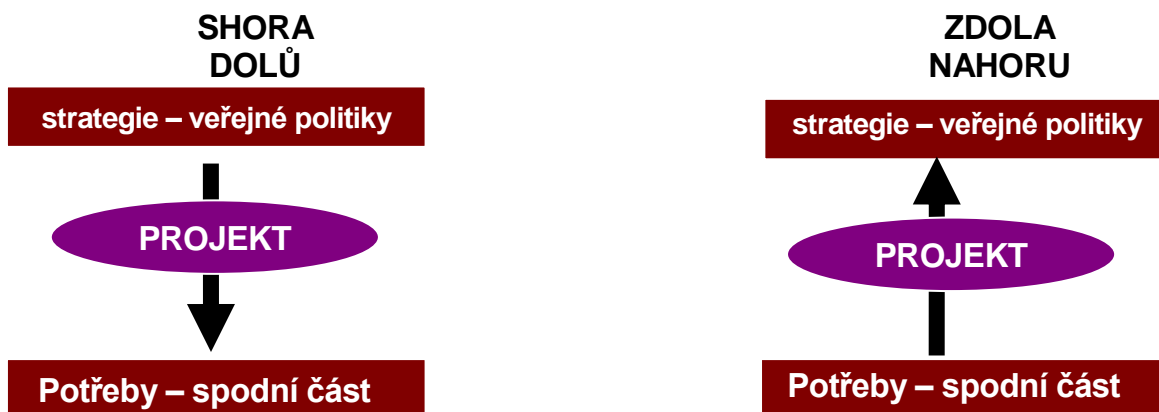
Tato metoda se může přizpůsobit různým specifickým kontextům. V závislosti na počtu zúčastněných stran a velikosti dané geografické oblasti pak může být celý proces brán více, či méně komplexně. Může se lišit i doba jeho trvání.

Kolektivně definována kritéria mohou napomoci učinit vhodné rozhodnutí v následujících oblastech:

- Soulad s veřejnými politikami
- Priority dárců
- Velikost cílové skupiny
- Důležitost priority podle toho, jak je vnímána obyvatelstvem
- Sociální užitek
- Využívání kapacit
- Udržitelnost
- Zviditelnění
- Krátkodobé výsledky/ Dlouhodobý dopad
- Schopnost místních aktérů řídit projekt
- Posílení místní kapacity
- Náklady na navrhované řešení (první odhad)
- Atd.

Projekt bude vybrán na základě posouzení výsledků (problémy, potřeby) nebo zhodnocením strategických priorit a veřejnou politikou dárců.

Níže můžete vidět znázornění těchto dvou přístupů.



*Projekty začínají od strategií a veřejných politik, které dále přecházejí do jednotlivých činností*

*Projekt vychází se spodní části a potřeb koncových uživatelů. Vyvolává výsledky na úrovni strategie a veřejné politiky.*

**Obrázek 5 : Dva projektové přístupy: SHORA DOLŮ a ZDOLA NAHORU <sup>12</sup>**

**a) Zvážení veřejných politik a strategií / priority dárců**

Pokud dárci pocházejí z veřejného sektoru, tak se stává, že jsou jejich priority spojené s veřejnými politikami.

Výzvy k podání projektů jsou na těchto veřejných politikách založeny. Aby se mohl držitel projektu přihlásit, musí vyplnit žádost. V první části těchto žádostí je držitel požádán o prokázání vztahu mezi projektem a strategií a politikou dárců.

Jedním z kritérií pro získání prostředků z fondů je právě soulad mezi projektem a těmito aspekty.

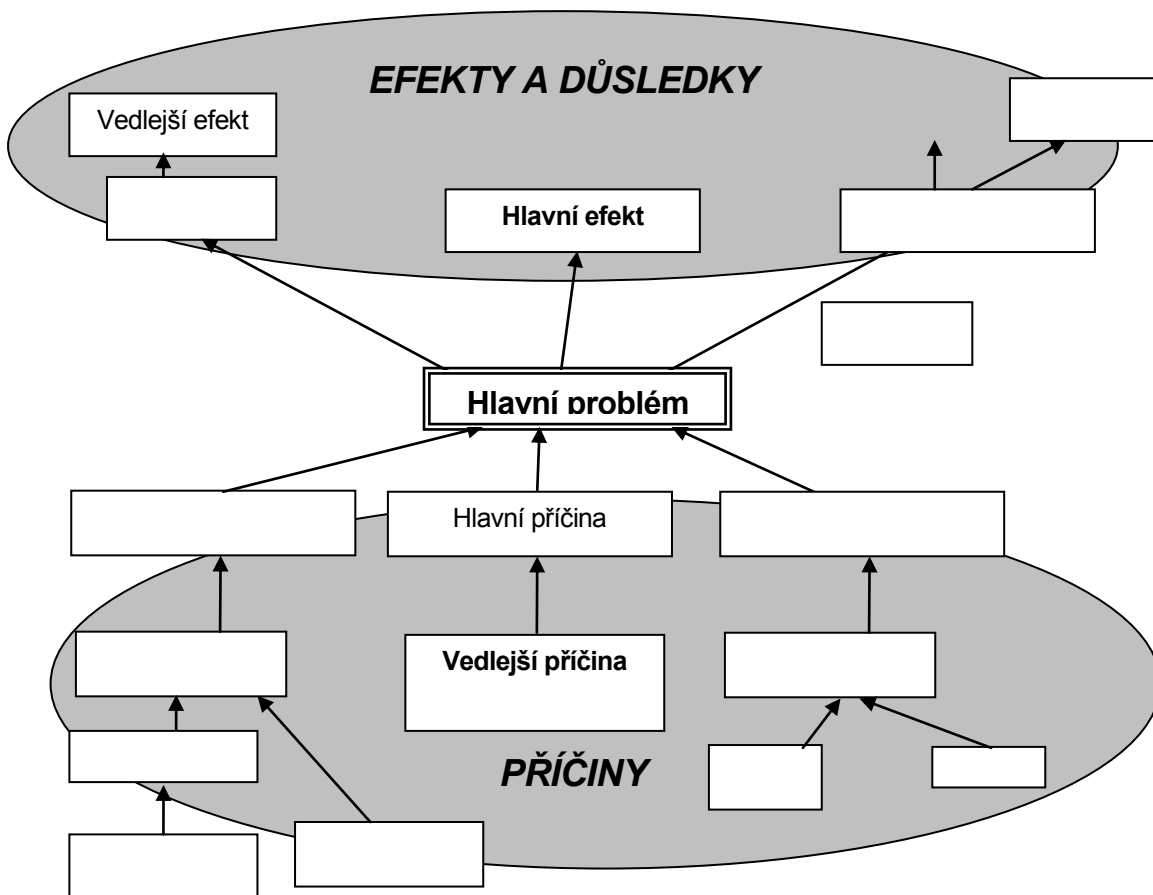
Tato myšlenka předpokládá, že držitel projektu je schopen se na věci dívat z větší dálky. Musí přemýšlet o globálních dopadech a celkových cílech.

Tento úkol je leckdy obtížný, protože je velmi abstraktní a navíc je třeba propojit obyvatele nebo dané území se strategiemi přicházejícími shora.

<sup>12</sup> IFAID, Training module on Project Cycle Management, 2010.

**b) Zvážení problémů vyjádřených „zdola“**

**Strom problémů** (nebo graf příčin a následků) je často používán k vytyčení problémů, které je potřeba řešit přednostně a podle toho je uspořádat.



**Obrázek 6: Model stromu problémů**<sup>13</sup>

Strom problémů je metoda, která se využívá k analýze problémů a jejich klasifikaci.<sup>14</sup>

Při vytváření «Stromu problémů» by mělo být rozhodnuto, co je hlavním problémem. Tento problém pak bude umístěn ve spodní části kmene. Účastníci poté určí primární dopady a důsledky tohoto základního problému a napíšou je do hlavních větví stromu. Menší větve jsou vyhrazené pro vedlejší efekty (důsledky).

<sup>13</sup> IFAID, Training module on Project Cycle Management, 2010.

<sup>14</sup> BEAUDOUX E. CROBRUGGHE G. DOUCHAMPS F. et al. Cheminement d'une action de développement : de l'identification à l'évaluation, 1992, p57-58.

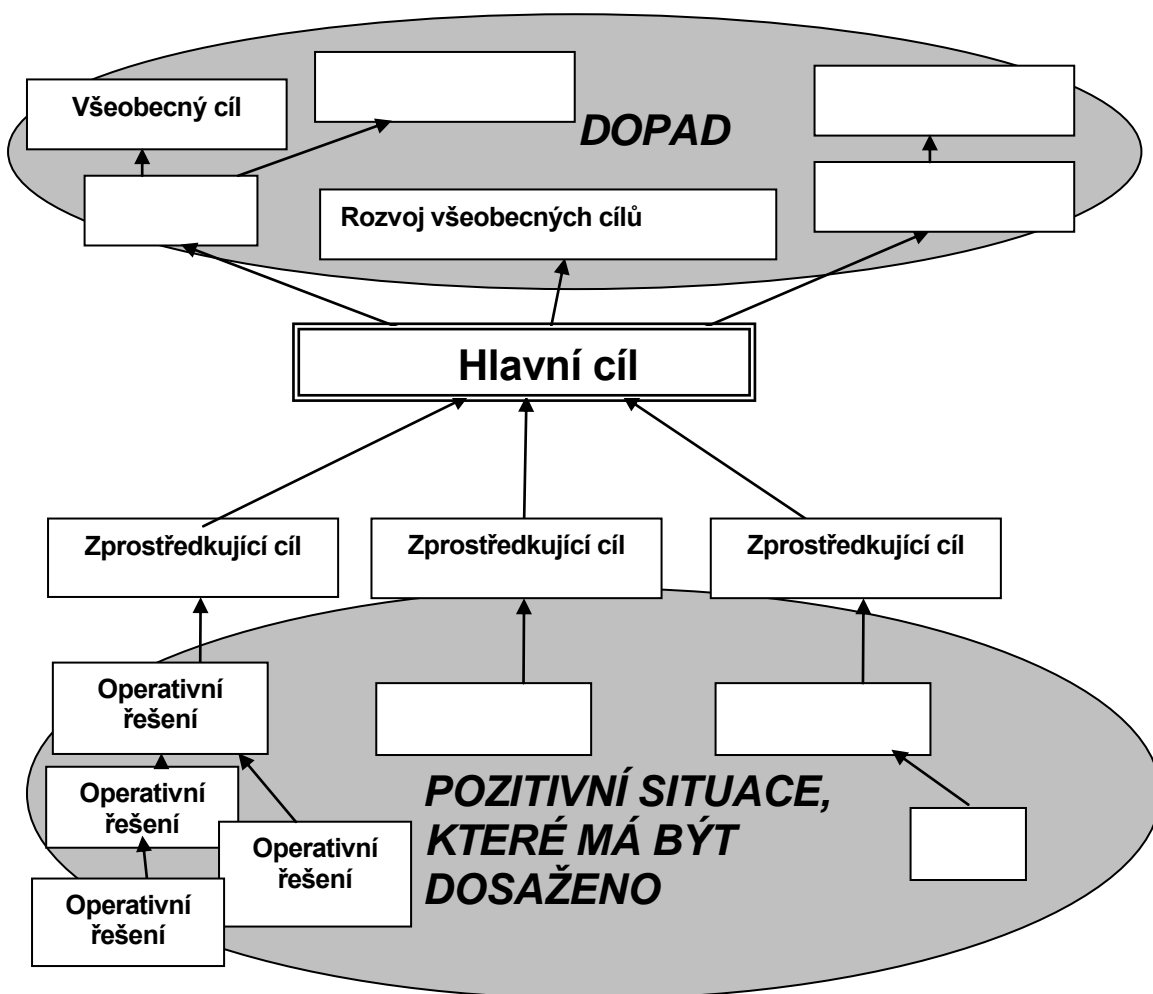
V kořenech stromu by měly být identifikovány příčiny a původ základního problému, které by rovněž měly být seřazeny jako primární a sekundární.

Moderátor skupiny může účastníkům rozdat „nalepovací papírky“ a pomocí nich sestavit strom problémů.

Skupina tak nejdříve vytvoří kompletní hierarchii příčin a následků dané problematiky.

Následující krok spočívá ve zhotovení podobného (**« Stromu problému »**), avšak jednotlivá políčka s problémy budou nahrazena „cílem“, který je potřeba splnit.

Skupina se tedy posune od negativního vnímání problémů, kterým čelí, k pozitivnímu chápání cílů, jichž je potřeba dosáhnout. Tímto způsobem se skupina může soustředit na stanovení klíčových činností, které budou prováděny opodstatněným a realistickým způsobem.



**Obrázek 7 : Strom řešení či objektivní model <sup>15</sup>**

Uprostřed kmene je umístěn **primární cíl**, v kořenech pak **operativní nebo zprostředkující cíle** a ve větvích **celkové cíle**.

Nicméně tento postup nemůže být zredukován na pouhé hledání odpovědí na otázky.

<sup>15</sup> IFAID, Training module on Project Cycle Management, 2010.



→ Rozhodnutí nemůže být učiněno k vyřešení všech problémů, protože nemohou být brány v úvahu v rámci projektu.

→ Nebo naopak, zavedení "**nové**" pozitivní situace, které by mělo být dosaženo, a není obsažena ve stromu problémů, se jeví jako důležité pro celkové porozumění situace.

Silné stránky této metody:

Strom problémů přistupuje k dané situaci z negativní perspektivy, která se však snadno přemění na pozitivní řešení (problémy nebo cíle).

Tato metodika může být přímo začleněna do Logického rámce, protože má podobnou konstrukci (viz část 3.2.2).

Slabé stránky této metody:

Při používání takovýchto participačních metod hrozí nebezpečí, že se účastníci budou plně soustředit na problémy a jejich pozornosti ujde využití iniciativ a potenciál rozvoje.

Tyto dvě výše zmiňované metody mohou být použity tak, aby se navzájem doplňovaly. Výběr a použití metod závisí na konzultaci se zúčastněnými stranami.

V návaznosti na konzultační proces bude určeno strategické směřování projektu, včetně:

- Tématu projektu (problém(y), které je potřeba vyřešit)
- Povahy cílové skupiny
- Strategických cílů projektu

## **2.6 Specifické studie: životaschopnost, proveditelnost, kvalita**

### **2.6.1 Formulace projektu**

Jakmile bude stanoveno téma a cíle, formulace projektu by měla být natolik relevantní, aby byla zrealizována v praxi.

Formulace projektu by měla obsahovat přesný a kompletní popis jednotlivých prvků vybrané strategie. Měla by poskytnout přehled alespoň o:

- Cílové skupině
- Očekávaných výsledcích projektu
- Rozsahu činností potřebných k dosažení těchto výsledků
- Začlenění partnerů a pozici držitele projektu
- Vnějších vazbách

Během této fáze mohou být vyžadovány nové studie a výzkumy.

- Soubor tematických nebo odvětvových informací: např. hloubkové šetření s odborníky na dané odvětví, statistické údaje ...
- Analýzy podobné problematiky, jež by mohla pomoci se vyhnout potencionálním obtížím
- Technické studie
- Sociologické studie
- Studie trhu

Typ studie, který bude vybrán, bude záviset na riziku spojeným s formulací projektu:

- S jakými obtížemi by se mohl projekt setkat?
- Jaké faktory by mohly bránit v realizaci projektu?
- Jaké faktory by mohly bránit v udržitelnosti projektu?

Pro formulaci projektu, zejména pak očekávaných výsledků a plánovaných činností, může být použit „Strom řešení“ nebo „Strom cílů“ (viz část 2.5.2)

Formulace projektu by měla být projednávána ve vztahu ke kvalitě, založené na klíčových otázkách položených v průběhu hodnocení projektu z pohledu soudržnosti, efektivnosti, účinnosti, relevance, udržitelnosti a dopadu (viz část VI).

## 2.6.2 Ověření formulace projektu a kontrola faktorů úspěchu

Během tohoto posledního kroku procesu identifikace by měla být testována udržitelnost formulace projektu<sup>16</sup>:

→ Technická udržitelnost:

Jak můžeme vědět, že zvolené technologie budou moci být použity za přijatelných nákladů a podmínek v průběhu i po ukončení projektu a že místní uživatelé budou kapacity využívat?

→ Organizační udržitelnost

Jak můžeme vědět, že řídicí orgány mají kapacity a zdroje (lidské a finanční) potřebné k efektivní implementaci a účinnému řízení projektu a zároveň zajistí jeho pokračování a poskytování služeb v dlouhodobém horizontu? Jaká opatření k budování kapacit by měla být přijata v průběhu realizace projektu, pokud by byly k dispozici dostatečné kapacity?

→ Politická udržitelnost

Provádí ustanovená vláda odpovídající a jednotnou regionální politiku?

Jak můžeme vědět, že vládnoucí orgány, které to mají na starost, budou podporovat projekt, politiku implementace i rozdělení zdrojů (lidských, materiálových a finančních) během projektu i po jeho ukončení?

→ Sociální a kulturní udržitelnost

Bere projekt v úvahu socio-kulturní normy a postoje v dané oblasti, včetně místního obyvatelstva?

Podporuje projekt rovnou distribuci a přístup k výhodám?

→ Ekonomická a finanční udržitelnost

Jak můžeme vědět, že přínosy projektu budou schopny odůvodnit náklady, a že projekt představuje nejvýhodnější reakci na potřeby cílové skupiny (mužů i žen)? Jaká úroveň finančních zdrojů je nezbytná k zajištění udržitelnosti činností i po ukončení projektu?

→ Environmentální udržitelnost

Byly odpovídajícím způsobem zjištěny všechny škodlivé dopady, které mohou vyplývat z používání infrastruktury projektu a jeho služeb?

Byla přijata opatření k omezení negativních vlivů v průběhu i po skončení projektu?

Odpovědi na otázky týkající se každého z aspektů udržitelnosti budou vyžadovat rozhodování o činnostech a organizačních záležitostech strategických opatřeních, která mají být přijata.

V tomto okamžiku je důležité předložit formulaci projektu příslušným orgánům a potenciálním sponzorům.

<sup>16</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Project Cycle Management Guidelines*, Aid Delivery Methods, March 2004.  
[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)  
IFAID, *Classeur pédagogique « Intégration du Genre dans les interventions de développement »*, 2001.

### 2.6.3 Zásady pro posouzení ekonomické a finanční udržitelnosti činností

Ekonomická udržitelnost projektových činností je stěžejní zejména, co se týče finančních účelů.

Rozvojový projekt se stává smysluplným, pokud odpovídá investici (technické, lidské, organizační); to znamená, když efekty, ke kterým přispěl, přetrvávají i po ukončení projektu. V mnoha případech byly aktivity započaty během projektu, dále pokračovaly a staly se udržitelnými bez jakékoli externí podpory.

Této udržitelnosti lze ale dosáhnout pouze pokud jsou aktivity schopny vytvářet nebo mobilizovat zdroje požadované k pokrytí nákladů na implementaci.

Účelem ekonomického a finančního hodnocení je určit kapacity jednotlivých aktivit tak, aby se staly udržitelnými i po ukončení externí finanční podpory, porovnat výstupy a výdaje každé činnosti a analyzovat celkovou udržitelnost projektových činností.

*Touto problematikou se velmi podrobně zabývá rozsáhlý manuál « Finanční a ekonomická analýza rozvojových projektů » vydaná Evropskou komisí (« Metody a nástroje řízení projektového cyklu. »)*

Odpovídajícím nástrojem je plánovaný výkaz zisku a ztrát, který nesmí být zaměňován s prozatímním projektovým rozpočtem (později se podobá výkazu plánovaných příjmů a výdajů... a sleduje projekt v dlouhodobém horizontu) (**Příloha 4**).

**Struktura plánovaného výkazu zisku a ztrát:**

Výsledek	Dotace
Odpisy	
Daně	
Finanční výdaje	
Provozní náklady	Zdroje (např. příspěvky)
<b>NÁKLADY</b>	<b>PRODUKTY</b>

Poskytuje přehled změn týkající se stavu zásob, nákladů (surovin) a výrobků (konečných výrobků). Při stabilních podmínkách není nutné změny zásob předvídat U velkých projektů se silnou produktivní složkou by měla být analýza prováděna v průběhu několika let, přičemž by měl brán v úvahu růst aktivit, ale i zvyšující se prodej a zásoby.

## III. PROGRAMOVÁNÍ PROJEKTU

Programování projektu je:

**Rozvoj plánů činností a aktivit, jež mají splňovat specifické cíle, které jsou:**

- logické a ucelené
- obsahují indikátory pro monitorování a hodnocení
- doplněny o podmínky implementace

Logický rámec je často používaný nástroj pro plánování rozvoje projektu. Vyplněný logický rámec představuje podklady pro následující kroky (operativní plánování, implementace a monitorování – hodnocení).

### 3.1 Začlenění projektu do rozvojové strategie

Cíle projektu se zaměřují na komplexní přeměnu složité reality. Projekt potřebuje vytvářet mimo měřitelné výsledky projektu i dlouhodobý dopad, a proto může být tato transformace kritická. Při procesu formulace strategie jsou svým způsobem důležité i relativní cíle, protože tak dochází k přenesení hlavních cílů na obecnější rovinu.

Které části této reality je potřeba považovat za důležité (např. různé části hodnocení) a jak mohou být začleněny do projektu?

V případě rozvoje strategie je třeba zvážit odpověď na následující otázky:

- Je možné přizpůsobit programový či projektový přístup?
- Pokud by se chtěli zúčastnit místní subjekty, je možné je považovat za prioritní?
- Měl by se projekt v první řadě soustředit na investice do fyzických prostředků a zařízení nebo na nemateriální podporu?
- Jak velkou kapacitu realizujících organizací by měl projekt vybudovat?
- Měla by mít z projektu užitek pouze cílová skupina nebo by měl projekt mít širší dopad?
- Do jaké míry by mělo být možné provádět změny v průběhu realizace projektu? Jak velká flexibilita by měla být povolena?
- Kolik času a energie by mělo být vynaloženo na přípravu a formulaci projektu (klíčové faktory úspěchu či strategie)? – a průzkum doplňujících informací?
- Měla by být inovace prioritou?
- Do jaké míry by měla být genderová problematika, životní prostředí či ohrožené skupiny začleněny do projektu?

Mnohé strategické aspekty již byly projednány (a některé vyloučeny) během fáze identifikace projektu. Ostatní by pak měly být analyzovány podle následujících otázek a kritérií:

- Kritéria týkající se možností a priorit (používá se při vymezování orientace strategie projektu)
- Kritéria kvality (používá se při formulaci projektu)
- Kritéria udržitelnosti (využívá se při identifikaci předpokladů úspěšnosti projektu)

Výběr aktivit je konkrétním vyjádřením strategie.

### 3.2 Nástroj programování: logický rámec

#### 3.2.1 Představení nástroje

Logický rámec je nástroj, který primárně slouží k definování rozvojových projektů.

Většina dárců vyžaduje, aby byl logický rámec využit při žádosti o financování.

*O definici a metodě logického rámce si můžete přečíst více v EU Project Cycle Management Manual vydaným úřadem EuropeAid<sup>17</sup>.*

Logický rámec prezentuje projektové a programové cíle systematickým a logickým způsobem. Zvolený formát by měl odpovídat vztahům mezi cíly na různých úrovních. Rovněž by měl ukazovat, jak ověřit, zda jsou cíle plněny a definovat předpoklady, jež jsou mimo kontrolu a mohly by mít vliv na úspěch programu nebo projektu.

Logický rámec je koncipován následovně (model EuropeAid):

	Popis projektu	Ukazatele	Zdroje ověření	Předpoklady
VÝSLEDKOVÉ ZÁMĚRY	<b>Celkový cíl:</b> Široký dopad na rozvoj, na kterém se projekt podílí na národní a odvětvové úrovni (poskytuje spojení s politikou a/nebo sektorovým programem)	Opatření, do jaké míry byl učiněn příspěvek k celkovému cíli. Použito během hodnocení. Nicméně, často není vhodné pro samotný projekt zkoušet sbírat tyto informace.	Zdroje informací a metody použité k jejich shromáždění a podání zprávy (zahrnující kdo a kdy/jak často).	
	<b>Účel projektu:</b> Vývoj výsledku na konci projektu – více konkrétně očekávané výhody pro cílovou skupinu (skupiny).	Pomáhá zodpovídat otázky „Jak budeme vědět, jestli jsme dosáhli účelu?“ Měly by zahrnovat odpovídající detaily o kvantitě, kvalitě a čase.	Zdroje informací a metody použité k jejich shromáždění a podání zprávy (zahrnující kdo a kdy/jak často).	Předpoklady (faktory mimo kontrolu projektového managementu) které mohou ovlivnit vazby mezi účelem a cíly.
	<b>Výsledky:</b> Přímé/hmatatelné výsledky (výrobky a služby), které projekt dodá, a jsou převážně pod dohledem projektového managementu.	Pomáhá odpovídat na otázky „Jak budeme vědět, jestli byly výsledky dodány?“ Měl by zahrnovat odpovídající detaily o kvantitě, kvalitě a čase.	Zdroje informací a metody použité k jejich shromáždění a podání zprávy (zahrnující kdo a kdy/jak často).	Předpoklady (faktory, mimo kontrolu projektového managementu), které mohou ovlivnit vazby mezi účelem a cíly.
ZÁMĚRY – ÚKOLY	<b>Aktivity:</b> Úkoly (pracovní program), které je třeba realizovat, aby byly naplněny plánované výsledky (volitelné uvnitř samotné matice)	<b>Prostředky:</b> Zdroje určené k realizaci aktivit (lidské, fyzické atd.)	<b>Náklady:</b> Reálné náklady.	Předpoklady (faktory mimo kontrolu projektového managementu), které mohou ovlivnit vazby mezi účelem a cíly.

**Obrázek 8 : Logický rámec**

<sup>17</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Project Cycle Management Guidelines*, Aid Delivery Methods, March 2004, p73.  
[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)  
 Dokument je rovněž možné si stáhnout na « Atelier de formation des acteurs locaux de l'eau et de l'assainissement pour répondre au 2ème appel à propositions de la Facilité ACP-UE pour l'eau »  
[http://www.pseau.org/facilite\\_eau\\_acp\\_ue/doc/manuel\\_cadre\\_logique.doc](http://www.pseau.org/facilite_eau_acp_ue/doc/manuel_cadre_logique.doc)

**Je možné fungovat bez Logického rámce?** Pokud již máte zkušenosti s řízením projektu, tak pravděpodobně ano. V případě, že tomu tak není, bylo by vhodné tento nástroj použít, abyste si byli jisti, že není nic vynecháno a je jasné, čeho má být dosaženo.

**Proč použít logický rámec?**

- Pomáhá usnadnit dialog mezi partnery
- Poskytuje jasný a přesný přehled všech částí projektu.
- Ujišťuje, že přijatý přístup je koherentní
- Může být použit k vytvoření systému hodnocení před realizací projektu.

**Slabé stránky logického rámce:**

- Není snadno dostupný a obtížně se s ním pracuje.
- Jedná se o tuhý nástroj, který vždy nemusí brát v úvahu složité situace, omezení nebo odlišné zájmy jednotlivých účastníků projektu.
- Je třeba si dávat pozor, aby byl vytvořený projekt časově propojený

**Kdy by se měl logický rámec používat?**

Může být použit jak pro konkrétní rozvojové projekty, tak i obecnější programy.

Slova by měla odpovídat logickému rámci ve formě “kaskád”.

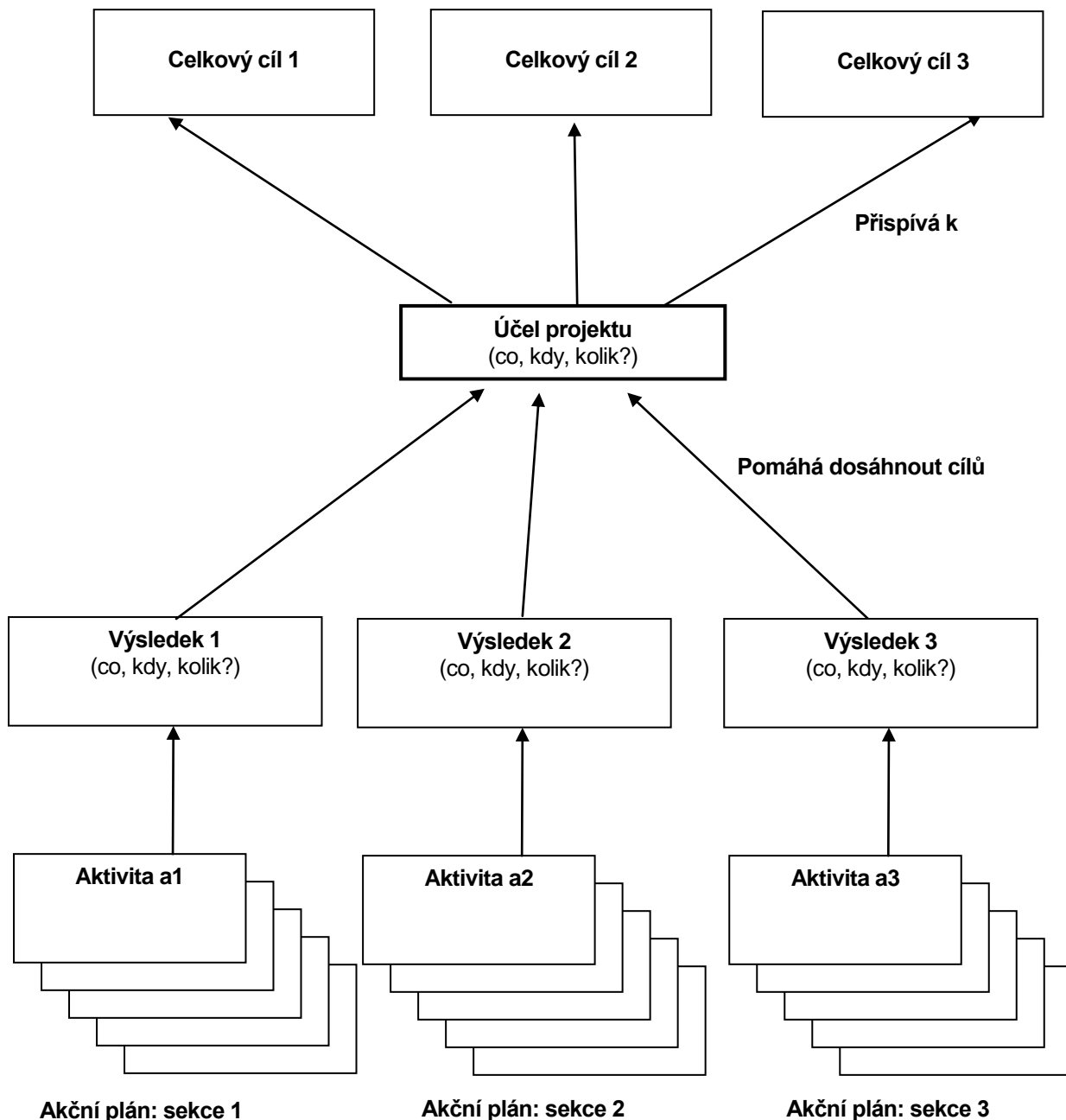
Logický rámec rozvojového programu se může skládat z logických rámců několika projektů:

PROGRAM
Celkové cíle
Účel programu
Výsledky
Aktivity

PROJEKTY
Celkové cíle
Účel projektu
Výsledky
Aktivity

### 3.2.2 Formulace projektu pomocí logického rámce: jednotlivé kroky

Strom problémů a řešení jsou užitečné nástroje pro formulování cílů (viz 2.5.2). Logický rámec může být strukturován jako strom řešení:



**Obrázek 9: Strom řešení a logický rámec<sup>18</sup>**

<sup>18</sup> IFAID, Training module on Project Cycle Management, 2010.

## Formulace cílů

- **Celkové cíle** popisují společenský přínos projektu, včetně dlouhodobého prospěchu pro konečné příjemce, ale i dopady, které lze rovněž očekávat v jiných skupinách. Jakmile nebude projekt sám o sobě moci dosáhnout celkových cílů, bude se snažit k nim alespoň přispět. Obecné cíle tedy poukazují na celkový dopad projektu.
- **Záměr projektu** je cíl, který je třeba splnit jako výsledek realizace projektu. Měl by řešit základní problém a měl by být definován jako užitek pro cílovou skupinu. V rámci jednoho projektu by měl existovat pouze jeden specifický záměr. V případě, že by projekt obsahoval více než jeden, mohlo by být velmi obtížné a složité jich dosáhnout. Při formulaci většího množství specifických cílů by se mohlo stát, že by byly příliš vágní či dokonce protichůdné.

SMART analýza je nástroj, který napomáhá k vytvoření ideálních vlastností cíle, což by pak mělo vést k usnadnění jejich realizace.

- S - specifické: pochopitelné, konkrétní
- M - měřitelné: kvantifikovatelné (z hlediska kvantity nebo kvality)
- A - akceptovatelné: dosažitelné
- R - realistické
- T - termínované

## Určování výsledků

Aktivity implementované v rámci projektu musí přinášet **výsledky**, které pak napomáhají k dosažení konkrétního záměru.

Tyto činnosti jsou součástí strategie. Jsou prováděny dle předem stanoveného pořadí na základě harmonogramu, a to za pomoci zdrojů (technických, lidských, finančních, informačních), které způsobují další náklady.

Výsledky lze považovat za dílčí cíle v rámci záměru projektu a nesmí být zaměňovány za jeho ukazatele. Následně se tyto cíle stanou nadpisy jednotlivých oddílů v akčním plánu. Jsou operativní a často představují služby poskytované cílové skupině.

## Určování aktivit

Proces identifikace aktivit projektu je iterativní:

První seznam činností bude stanoven na základě výsledků, kterých by mělo být v rámci projektu dosaženo. Rozsah těchto výsledků bude určovat rozsah daných aktivit.

Ty by měly být definovány ve 3 úrovních:

- Produkty
- Proces implementace
- Operativní procesy, které by měly být zavedeny po ukončení projektu (= udržitelnost)



*Např.: pokud chceme zajistit přístup k čisté pitné vodě, výsledek projektu bude « dodávka čisté vody». Aktivit y mohou být tedy popsány následovně:*

- *Produkt = jaký typ technického řešení?: Otevřené nebo uzavřené, vrt s nebo bez vody... ?*
- *Proces implementace = kdo a jak to postaví? Místní řemeslníci nebo specializovaná firma? Jak dlouho to bude trvat, kolik to bude stát a jak bude proces výstavby řízen... ?*
- *Operativní procesy budou zavedeny po ukončení projektu: jak by měla probíhat údržba, kdo by měl udržovací práce provádět, kdo bude platit pohonné hmoty a ostatní provozní náklady ... ?*

**→ Poskytnutí příslušné úrovně detailu při podávání zpráv o činnosti v rámci logického rámce.**

Tyto aktivity budou vymezeny zejména s ohledem na jejich efektivnost (očekávané výsledky by měly zdůvodnit plánované prostředky k jejich dosažení) a schopnost aktérů k provádění těchto činností a uvolnit požadované zdroje.

Materiální otázka týkající se prostředků a financování doteď neměla příliš velký účinek. Nicméně velikost, zkušenosti, ale i spolupráce nevládních organizací a vybraní partneři také rozhodují o typu a objemu činností, které budete moci provést, a výši finančních prostředků, které můžete očekávat.

Na základě těchto poznatků, by mohlo být nezbytné plánované aktivity ještě přezkoumat, a to s méně ambiciózními cíly a nebo prodloužením projektu. Okamžitým řešením může samozřejmě být i navázání strategického partnerství s jinými organizacemi.

### **Určení nákladů a prostředků**

Tyto dva případy mohou být dokončeny v průběhu nebo po skončení formování rozpočtu (viz 4.6).

### **Předpoklady pro implementaci projektu**

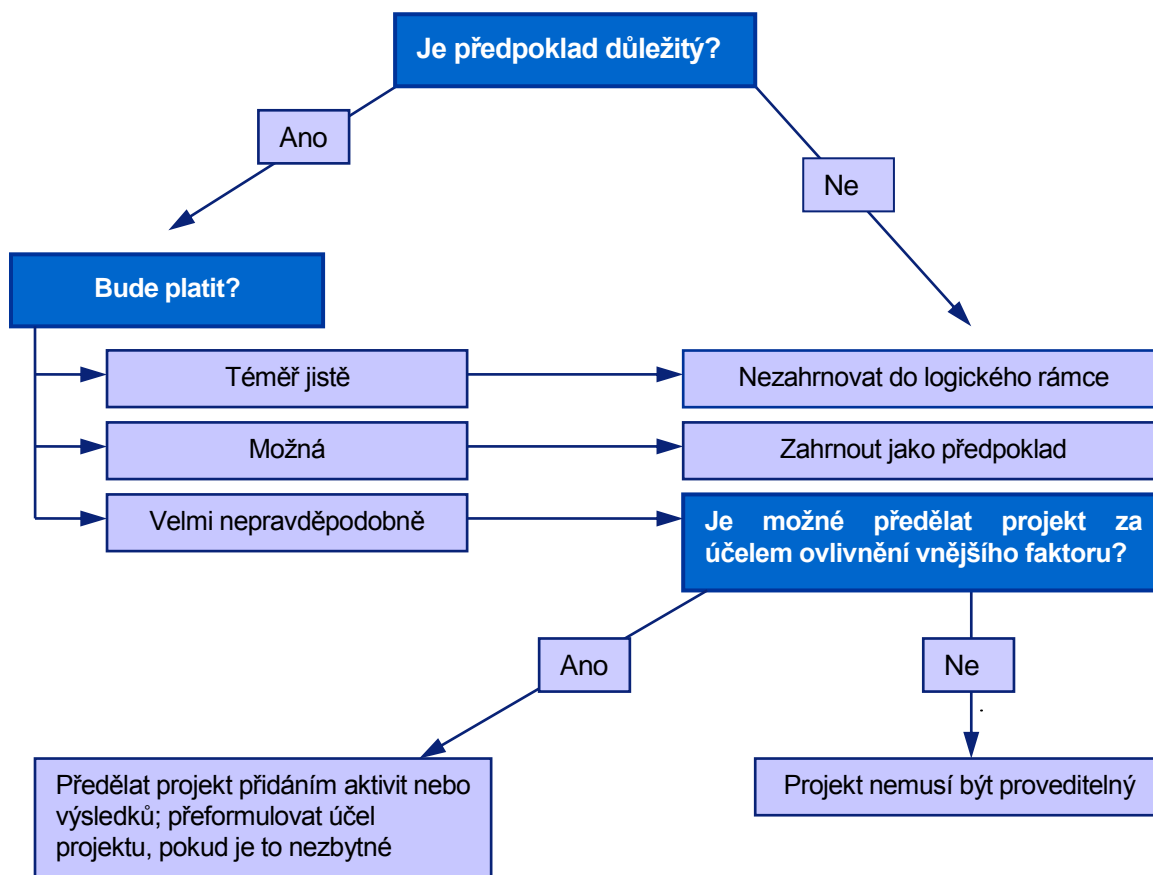
Kromě studie proveditelnosti je důležité určit **vnější** rizika a překážky, které by mohly bránit či omezit projektové aktivity. Tato rizika představují předpoklady pro implementaci projektu.

Tyto podmínky měly být zavedeny pro zajištění úspěšnosti projektu. Jsou označeny jako předpoklady ve čtvrtém sloupci logického rámce.

### **Jak formulovat předpoklady**

Projekt je vystaven mnoha rizikům. Některé z nich jsou pro úspěch projektu klíčové a jiné naopak méně důležité. Měla by být analyzována věrohodnost a význam vnějších podmínek. Následující model usnadňuje posouzení důležitosti předpokladů. Formulované předpoklady by měly vyjadřovat situaci, které by mělo být dosaženo. Tímto způsobem mohou být rovněž ověřeny a hodnoceny. Následně jsou tyto vnější faktory převedeny do příslušné úrovně logického rámce<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> ADEGNIKA F. DÉVILLE D. LE JALLÉ C. a kolektiv. Atelier de formation des acteurs locaux de l'eau et de l'assainissement pour répondre au 2ème appel à propositions de la Facilité ACP-UE pour l'eau, PDM pS-Eau. [http://www.pseau.org/facilite\\_eau\\_acp\\_ue/doc/manuel\\_cadre\\_logique.doc](http://www.pseau.org/facilite_eau_acp_ue/doc/manuel_cadre_logique.doc)



**Obrázek 10 : Hodnocení předpokladů<sup>20</sup>**

### **Identifikace ukazatelů a zdrojů informací**

**Objektivně ověřitelné ukazatele (OVIs)** popisují cíle projektu z kvalitativního a kvantitativního hlediska, z pohledu cílové skupiny, načasování a umístění.

Stejně dobrým ukazatelem by mohla být « SMART » analýza,:

- Specifický (Specific): odpověď na otázku
- Měřitelný (Measurable): objektivní odpověď (pokaždé stejná odpověď)
- Přístupný (Accessible): k rozumným nákladům
- Realistický (Realistic): založeno na faktech
- Navazující v čase (Time-bound)

Ukazatele se používají ke shromažďování informací o situaci:

- Mohou být použity k měření vývoje procesu.
- Mohou být srovnávány se standardní nebo výchozí situací.

Indikátory jsou nezbytné pro monitorování projektů. Jejich charakter se může lišit v závislosti na projektových cílech a prioritách.

<sup>20</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Project Cycle Management Guidelines*, Aid Delivery Methods, March 2004, p73.  
[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

Vzhledem k tomu, že by měly být přizpůsobeny konkrétním projektům, tak indikátory mohou být:

- technické
- ekonomické
- sociální
- organizační
- pedagogické

Zdroje pro ověření ukazatelů odkazují na původ (umístění) informací podle OVI a v přístupném formátu.

### **Celkový soulad projektu**

Jakmile jsou aktivity stanoveny, je vhodné zvážit celkový soulad projektu. Měly by být ověřeny vazby mezi činnostmi na různých úrovních projektu (aktivity, výsledky a cíle). Jsou všechny aktivity relevantní? Měly by být pro účely získání nebo ovlivnění očekávaných výsledků nějaké přidány?

## **3.3 Diseminace, komunikace: základní programové aktivity**

Všechny rozvojové projekty obsahují komunikační a diseminační aktivity. Na jedné straně je dárce požadováno, aby byly výsledky projektů šířeny, a na druhou stranu to představuje i efektivní řízení partnerství.

Komunikační metody a potřeby závisí na kontextu a očekávání dárce.

Tato činnost musí být naplánovaná podle logického rámce. Komunikační plán by měl být navržen tak, aby definoval<sup>21</sup> :

- Sběr informací a metody archivace.
- Cílovou skupinu, dle typu informací (reporty, data, plánování, atd.),
- Metody diseminace podle druhů informací a osobu, která bude mít tento úkol na starosti
- Informace o diseminaci: obsah, forma, úroveň detailů atd.
- Diseminační plán, který obsahuje údaje o tom, kdy se má která aktivita uskutečnit.

Účinnost komunikace závisí na nástrojích a materiálech: jsou přizpůsobeny projektu a jeho obsahu?

Aby byly zvoleny správné nástroje a materiály, musí být předem nastavena kritéria, jako jsou např.:

- Potřebné informace by měly být posuzovány v souladu s aktéry.

---

<sup>21</sup> UNIVERSITÉ CLAUDE BERNARD LYON 1, *Formation à la gestion de projet*.  
[http://www.gestiondeprojet.net/articles/plan\\_communication.html](http://www.gestiondeprojet.net/articles/plan_communication.html)

- Dostupné technologie: v některých regionech nejsou k dispozici ICT.
- Praxe: někteří z účastníků například neovládají ICT a upřednostňují tak spíše verbální komunikaci než e-mail.
- Složení partnerství: lokalizace partnerů by měla ovlivnit výběr komunikačních nástrojů (např. v případě nadnárodních partnerství zvolit videokonferenci).
- Finanční prostředky pro tento úkol.

## IV. OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ

Jakmile je vyplněn logický rámec, může začít operativní plánování.

Zahrnuje několik fází:

- Proces návrhů a partnerských ujednání
- Vývoj akčního plánu
- Ustanovení harmonogramu realizace
- Tvorba plánu zdrojů
- Rozpočtování

V těchto fázích jsou plánovány konkrétní projektové činnosti a určeny funkce projektového řízení.

### 4.1 Proces návrhů a partnerských ujednání

#### 4.1.1 Účastníci a jejich rozdílné funkce v projektu

Existují tři základní typy projektových funkcí:

- Strategické: provádění strategického řízení a dohledu
- Operativní: koncepce a koordinace
- Realizační: různé činnosti

Tyto funkce jsou vykonávány třemi základními typy účastníků

- Vedoucí projektu: mají na starosti projekt jako celek
- Projektoví manažeři: jsou zodpovědní za realizaci projektu
- Operátoři a poskytovatelé služeb: provádějí jednotlivé činnosti

Pokud je tento zjednodušený model používán jako výchozí, vznikne mnoho variant a je možné kombinovat buď všechny, nebo jen některé funkce:

- Vedení a řízení projektu může být prováděno za spolupráce několika účastníků.
- Vedením projektu a jeho řízením může být pověřena třetí osoba.

Vedení a řízení projektu tvoří jeho základ.

Kromě tohoto modelu, závisí projekt také na dalších účastnících v blízkém či vzdálenějším okolí. Tito účastníci by neměli zasahovat přímo do projektu na organizační a operativní úrovni, ale podílet se na realizaci projektu nepřímo, různými způsoby. Např. poskytováním informací, poradenstvím, nebo samotnou účastí (např. v řídicích skupinách nebo výborech).

#### **4.1.2 Rozhodování o tom, jak budovat partnerství**

Základním nástrojem pro rozhodování o budování partnerství je samozřejmě matice účastníků.

Partnerství se buduje v průběhu času. Jedním z cílů počáteční fáze projektového cyklu (identifikace, formulace projektu a plánování) je partnerství vyzkoušet: vzájemně se poznat, vyměnit si nápady a zkušenosti, naučit se spolupracovat. Tato přípravná fáze, jež vede k výběru partnerských organizací, bude následně nápomocna při přezkoumávání a úpravách analýzy zúčastněných stran.

Od tohoto bodu se budeme zaměřovat na dvě úrovně, jmenovitě na institucionální a operativní úroveň.

##### **Volba institucionálního uspořádání**

**Vedení projektu:** měla by být funkce společného či delegovaného vedoucího přizpůsobena? To bude záležet na zvolené strategii financování, na míře zapojení dárce a úloze státu v zemi, kde se bude intervence konat (místní a centrální vládní instituce).

**Řízení projektu:** měla by být funkce společného či delegovaného vedoucího přizpůsobena? Zde to závisí na strategii držitele projektu (přeje si organizace upřednostnit autonomii a budování kapacit? Hledá organizace rovné a vyvážené vztahy s místními partnery?... ) a potenciálu účastníků (kapacity držitele projektu k jeho realizaci, existence partnerů schopných realizace projektu jejich vlastními silami nebo ve spolupráci s jinými) v závislosti na projektu.

V úvahu by měly být brány i strategie a možnosti financování (vedoucí projektu musí přispívat k dohodě o financování).

##### **Operativní úroveň**

- Použijte matici účastníků
- Doplňte analýzu zúčastněných stran hodnocením lidských a technických zdrojů potřebných pro projekt.
- Zvláštní pozornost věnujte otázce času: schopnost účastníka uvolnit potřebné zdroje v čase.

Nezapomeňte zahrnout přidružené partnery a naplánovat, jak mohou být přímo či nepřímo začleněni do projektu (informace, konzultace, účast v monitorovacích a kontrolních mechanismech).

##### **Předpoklady pro vybudování dobrého partnerství:**

- Zapojení, spoluúčast
- Sdílení úkolů
- Doplňkové schopnosti a profily
- Sjednocený tým
- Jasně formulované dohody o partnerství
- Tvorba mechanismů pro konzultaci, koordinaci a monitorování, které povedou k všeobecnému respektování partnerských doložek
- Individuální a kolektivní uznání úspěchů
- Zvládání konfliktů

Je důležité si položit otázku, čím může partner do projektu přispět a co z něj může získat.

### **4.1.3 Formální partnerství**

#### **Zásady**

Jasně vymezené role, odpovědnost a závazky každého z partnerů usnadňují spolupráci.

Dohoda o partnerství by měla zahrnovat ustanovení týkající se ukončení nebo rozvoje spolupráce, podmínek a mechanismů monitorování, hodnocení a kontroly partnerství.

Dohoda o partnerství by měla být založena na dvou úrovních:

- Obecná dohoda o partnerství = rámcová dohoda
- Konkrétní smlouvy o partnerství pro každou funkci nebo poskytovanou službu

#### **Nastavení dohody o partnerství**

1. Určete souvislosti a rámec
2. Definujte odpovědnost, funkce, úkoly a závazky každého partnera (zahrnující také finanční rozsah spolupráce)
3. Vytvořte prostředky, nástroje a postupy pro ukončení nebo usnadnění vývoje partnerství

## **4.2 Akční plán**

### **4.2.1 Úvod do procesu plánování**

Tvorba akčního plánu nebo plánování pro jiné účely spočívá v definování zdrojů a způsobů provádění všech projektových činností a jejich uspořádání do plánu.

#### **Plánování výzev**

Držitelé projektu by měli být schopni:

- Připravit, provádět a sledovat realizaci činností
- Nastavit program tak, aby odpovídal požadavkům odstraňujícím mezery mezi tím, co bylo naplánováno a co se skutečně stalo
- Mobilizovat a přerozdělovat zdroje v případě, že to program bude vyžadovat
- Komunikovat o programu interně i externě
- Vybavit všechny partnery stejnými nástroji implementace

#### **Omezení a potíže při nácviku**

Riziko plánování: rozvojové projekty mohou postupně odhalit různé nepředvídané skutečnosti. Kromě toho, program často potřebuje prostor a flexibilitu, aby se mohl přizpůsobit změnám. Jedním z úkolů nácviku je najít tu správnou rovnováhu mezi plánováním činností a ponecháním prostoru pro flexibilitu.

Předběžný akční plán a harmonogram činností jsou ustanoveny na začátku projektu ve střednědobém horizontu. Plánování bude v průběhu doby projektu nutné upravovat.

Plánování činností by se mělo zaměřit na klíčové prvky. Při vývoji celkového akčního plánu na projektové úrovni je nepodstatné přecházet na úroveň úkolovou. Zaměřit bychom se měli na činnosti uvedené v logickém rámci.

#### Platnost údajů

Při plánování projektu jsou požadovány velmi přesné údaje týkající se zdrojů k mobilizaci a koordinaci činností, které zahrnují provozní náklady. V této fázi projektu je část informací stále neznámá a je třeba provádět odhady.

#### Příliš optimistické plánování

Existují tendence zkreslovat realitu a plánovat činnosti s očekáváním, že budou dostupné ideální zdroje. Avšak realita vývojových projektů je často velice vzdálená od této ideální situace. Proto bývá lepší být přiměřeně pesimistický v průběhu tvorby harmonogramu, který uspokojí požadavky dárců.

#### Ustanovení plánu činností

Tvorba plánu činností je postupný proces. Povaha tohoto plánu bude záviset na prostředcích alokovaných pro jednotlivé činnosti, přičemž výběr prostředků, které mají být využity pro tyto činnosti, by měl být vytvořen na základě daného harmonogramu. Jinými slovy je volba plánu a prostředků realizována ve stejnou dobu. Někdo by zde proto použil empirickou metodu: nejdříve musí být určena doba trvání činností bez rozvažování o tom, zda budou potřebné prostředky k dispozici. Následně, ve fázi realizace, může být přezkoumáno, zda se dostupné zdroje ukázaly jako dostatečné.

#### Plánování a logický rámec

V logickém rámci jsou informace o zdrojích obecně na nižší úrovni. Zdroje vyžadované pro projekt jsou uvedeny bez detailního popisu. Náklady na tyto zdroje by měly být naznačeny v matici logického rámce.

Obecně musí být informace uvedené v různých dokumentech (logický rámec, akční plán, rozpočet,...) ucelené.

### **4.2.2 Akční plán**

Tento akční plán je založen na seznamu plánovaných činností v matici logického rámce. (**Příloha 5: Akční plán**). Body v akčním plánu mohou být tudíž zaměřovány s těmito činnostmi, i když existují i jiné možnosti v závislosti na složitosti programu a činností. Například by mohlo být rozlišováno mezi přípravou a prováděním činností, zejména v případě, kdy jsou prostředky a způsoby provedení obou fází velmi rozdílné. V tomto případě nebudou procesy chápány jako oddělené, ale navazující.

Pro každý prováděný bod akční plán definuje:

- Povahu přijatých opatření
- Plánovanou dobu trvání a termíny
- Zdroje (nebo prostředky) použité při implementaci:
  - Lidské zdroje (Kdo se podílí a vede implementaci?)
  - Materiálové zdroje (vybavení, vstupy, infrastruktura)
  - Finanční prostředky (výše a původ)



Akční plán bude krok za krokem ověřován podle volby zdrojů vytvořených na základě harmonogramu. Tento akční plán může být doplněn detailněji popisujícími akčními listy. (**Příloha 6:** Akční listy), které vystihují další součásti plánované akce, jako jsou:

- Připomínky cílové skupiny
- Informace o tom, jak bude která činnost organizována (jak by měla probíhat?)
- Podrobný popis úkolů, ze kterých se každá činnost sestává, a souvisejících podpůrných činností
- Rozdělení kompetencí
- Doplnující vysvětlení, atd.

### 4.3 Harmonogram realizace

Harmonogram realizace by měl poskytovat chronologický přehled činností v plánu. To pro každou činnost znamená:

- Termíny zahájení a ukončení
- Doba trvání

V této fázi není výhodné plánovat činnosti kompletně (tj. s konkrétními daty), ale plánovat je od začátku- od nuly, přičemž pak bude blíže definován až budou upřesněny podmínky pro zahájení projektu. Toto doporučení neplatí v případě, že je projekt omezen přesnými daty (jako jsou nabídky, mimořádné události, sezónní činnosti,...).

Ve skutečnosti jsou činnosti plánovány v závislosti na ostatních aktivitách, na době jejich trvání, jednotlivě i celkově, a to v příslušném pořadí.

#### 4.3.1 Prvky, které musí být definovány před sestavením harmonogramu

- Uspořádání celkového seznamu činností nebo fází, které mají být naplánovány.
- Odhady dob trvání všech činností při využití příslušných časových jednotek: dny, týdny, měsíce. Nejvhodnější časovou jednotkou bývá měsíc. Doba trvání činností často závisí na prostředcích potřebných pro realizaci. Před přípravou harmonogramu je také vhodné se ujistit, že tyto potřebné prostředky jsou dostupné.
- Pokud je řízení programu složité a komplikované a má výrazně odlišné intervenční strategie, které by měly být vypracovány odděleně, je možné jej rozdělit do několika sub-sekcí.

#### 4.3.2 Ganttův diagram

Ve většině případů se Ganttův diagram používá ke stanovení harmonogramu činností nebo časové osy. (**Příloha 7:** Harmonogram realizace).

Je konstruován tak, že činnosti jsou zadávány do řádků (je-li to vhodné, mohou být sloučeny do skupin) a plánovaná implementační období jsou zadávána do sloupců. Pro každou činnost jsou specifikovány další činnosti, které musí být ukončeny před jejím zahájením.

Veźměte na vědomí: Harmonogram se považuje za předběžný jen do té doby, než jsou přerozděleny zdroje.

#### 4.4 Plán zdrojů

Pokud je většina zdrojů (lidských nebo materiálových) mobilizována v průběhu určitého období, může být tento diagram použit k zabránění konfliktů spojených s jejich použitím.

Je důležité ověřit nebo upravit sazby využívání zdrojů tak, aby byly pracovní úkoly rozloženy mezi danými obdobími.

Konkrétně bude diagram vyvíjen přidáváním zdrojů. Mobilizované zdroje a jejich sazby využití, např. počet hodin týdně, nebo jednoduše počet dní za měsíc (v případě, že zvolené časové jednotky pro rozvrh jsou měsíce). Následně je celková výše těchto sazeb počítána ve spodních řádcích. (**Příloha 8**: Plán zdrojů).

Pokud je celková hodnota vyšší než 100% kapacity daného zdroje:

- Musí být harmonogram buď upraven
- Nebo musí dojít k navýšení zdrojů

Tyto parametry by měly být odpovídajícím způsobem upraveny v akčním plánu.

Pro tento druh plánování je možné zakoupit počítačové programy, které usnadňují úkoly plánování komplexních rozvojových programů (např. Microsoft Project).

#### 4.5 Nastavení funkcí projektového řízení

Realizace projektu není nijak omezena konkrétními oblastmi činností.

Zatímco se budování kapacit místních organizací (školení, poradenství, podpora,...) považuje za součást činností uvedených v logickém rámci (zejména předpoklady realizace činností), funkce projektového řízení se samy o sobě v matici logického rámce neobjeví.

Tyto funkce mohou zahrnovat:

- Správu programu
- Komunikaci, externí vztahy
- Monitorování a hodnocení
- Ochranu
- Vzdělávání
- Atd.

Činnosti a prostředky potřebné k realizaci těchto funkcí jsou součástí projektu a nesmí být ignorovány. Musí být zahrnuty v kalkulacích nákladů projektu a implementaci dokumentů, které používají různí partneři jako dokumenty odkazující na to, co by kdo měl udělat a jak.

Proto se doporučuje:

- Začlenit tyto činnosti a prostředky do dalších sub-sekcí akčního plánu a harmonogramu realizace
- Vytvořit konkrétní plán nebo harmonogram

## 4.6 Sestavení rozpočtu projektu

### 4.6.1 Rozpočtové výzvy

- V případě potřeby být schopen získat finanční prostředky
- Sestavit rozpočet, který může být použit při monitorování realizace projektu. Ověřte vztahy mezi očekávanými výsledky projektu a finančními zdroji, které byly uvolněny.
- Rozpočet je nezbytným pracovním nástrojem pro partnery, který zároveň usnadňuje externí komunikaci.
- Tvorba rozpočtu projektu zahrnuje hodnocení rozdělení nákladů projektu v čase a plán přidělování odpovídajících finančních prostředků

Nastavení odhadovaného rozpočtu by mělo odpovídat vytvoření hotovostního účtu pro budoucnost, protože se zaměřuje na skutečné výdaje v okamžiku jejich vzniku.

### 4.6.2 Kalkulace nákladů

Náklady budou primárně kalkulovány na základě odhadovaných zdrojů, požadovaných při realizaci činností v akčním plánu (**Příloha 9**: Zdrojová referenční tabulka).

Je však důležité v této kalkulaci nezapomenout na náklady na řízení projektu. Činnosti projektového řízení by měly být součástí akčního nebo jiného konkrétního plánu. (viz 4.5).

Projektové výdaje jsou způsobeny:

- Investicemi v průběhu projektu.
- Projektovými činnostmi, zahrnujícími tvorbu kapacit a podporu místních organizací účastnících se projektu.
- Projektové provozní náklady (zejména náklady na řízení projektu).

### 4.6.3 Metodologie

U jednoduchých a lineárních projektů s několika málo účastníky, jsou metody kalkulace nákladů docela snadné: náklady každé činnosti by měly být započítány a sečteny.

Nicméně u složitějších projektů, zejména u případů, kdy jsou prostředky uvolněny současně u několika činností najednou (jedná se hlavně o lidské zdroje, může ale jít i o problémy materiálových zdrojů) není zřejmé jak náklady sčítat. Když se jedná o tyto zdroje, může být obtížné zajistit skutečnou flexibilitu. Je důležité zabezpečit, aby alokace zdrojů byla ucelená.

- Pro zaměstnance pracující na projektu, nebo podporované jednou ze zúčastněných stran: docílit plného úvazku na dobu delší, než bylo původně plánováno.
- Pro zúčastněné organizace: usilovat o dosažení průměrné úrovně účasti na delší časové období (například rok).

Zapamatujte si, prosím: tato opatření mohou vést k přizpůsobení harmonogramu realizace.

Je doporučeno provést následující kroky (viz **příloha 10**: Návrh k sestavení rozpočtu):

1. Vytvořte tabulku lidských zdrojů projektu podle akčního plánu (**Příloha 11**: Tabulka lidských zdrojů).
2. Použijte plán zdrojů ke zjednodušení použití lidských zdrojů.

3. Založte podrobnou tabulku nákladů vztahujících se každé činnosti, na jejímž základě mohou být vytvořeny rozpočtové informace (**Příloha 12**: Podrobná tabulka nákladů).
4. Seřadte náklady podle obecně používaných rozpočtových pravidel, aby bylo možno představit rozpočet na požádání dárce (**Příloha 13**: Rozpočet výdajů každé činnosti).
5. Začleňte náklady do logického rámce.

#### 4.6.4 Pravidla a zásady analýzy nákladů

Jednotlivé lidské zdroje: Výdaje jsou počítány na základě nákladů na hodinu, na den nebo na měsíc.

“Institucionální” lidské zdroje: (služby poskytované jednou z institucí účastnících se projektu): Náklady je možné vyčíslit pomocí vztahu mezi náklady na hodinu nebo na den na osobu, nebo požadovat rovnou sazbu (pro všechny poskytované služby).

Materiálové investice:

- **Budování infrastruktury** (budovy, cesty,...): Pokud nejsou dostupné podrobné údaje (jak tomu často bývá), může být odhad nákladů určen standardně jako náklad na metr nebo metr čtvereční.
- **Nákup vybavení**: nezapomeňte zahrnout přepravní náklady nebo výdaje a sazby v případě, že vybavení bylo odněkud převezeno. Porovnejte kvalitu a cenu nového vybavení a přizpůsobivost a úpravy. Pokud chcete podpořit místní aktivity, věnujte zvláštní pozornost nákupu vybavení v blízkém okolí.
- **Letecká přeprava**: nestavte odhady na nejnižších tržních cenách, ty jsou často omezeny konkrétním datem- v průběhu realizace projektu není vždy možné datum přepravy vybrat.

Jak zahrnout inflaci: všeobecně jsou náklady stanovovány na základě aktuálních cen, platných při tvorbě rozpočtu, a proto musí rozpočet obsahovat opatření týkající se inflace.

Jak zahrnout věcné příspěvky: mnoho příspěvků u rozvojových projektů má podobu naturálií, včetně dobrovolnické práce (prováděné příjemci, přímo členy nevládních organizací nebo externími subjekty), nebo darování vybavení či pozemku. Je důležité jim připisovat hodnotu, která odpovídá nákladům, ale ne těm skutečným.

Existují pro to dva důvody: za prvé je potřeba prokázat přidanou hodnotu závazků zúčastněných stran a za druhé to může být použito pro rozšíření využívání vlastních projektových prostředků dané nevládní organizací (minimální procento musí být poskytnuto držiteli projektu). Při přisuzování těchto hodnot je třeba být racionální: u vybavení by měla být přikládána hodnota materiálu jako z druhé ruky a hodnota odpovědnosti a odborných znalostí by měla být ohodnocena tržními cenami (v nevládním sektoru)...(někdy mají dárce jejich vlastní ceník).

Měna: na konci bude pravděpodobně nezbytné vyvinout rozpočet ve dvou měnách: v eurech a místní měně. Kalkulace bude muset být vytvořena v jedné ze dvou měn, a jakmile bude rozpočet schválen, bude muset být vypracován i v druhé měně.

Odůvodnění nákladů: všechny kalkulované náklady musí být odůvodněny (v případě, že o to bude požádáno). Někdy musí být předloženy i nabídky. Když jsou předpovědi nákladů založeny na odhadu, musí být možné je opodstatnit pomocí jedné z metod hodnocení nákladů.

## 4.7 Rozpočtové služby

V tomto okamžiku budou podrobné rozpočty organizovány podle typu výdaje a druhu činnosti. Nyní je nezbytné upravit tyto rozpočty tak, aby byly slučitelné s rozpočty, které vyžadují dárci nebo je jednoduše udělat přístupné různým subjektům, jež se na projektu podílejí. (**Příloha 14**: Příklad rozpočtové soustavy pro projekty financované evropskou pomocí).

Jak je uvedeno níže, pro účely rozpočtu dárci nepoužívají identické logické rámce, dokumenty nebo rozpočtové služby.

Doporučuje se proto vytvářet více projektových dokumentů (nebo alespoň několik variant), které poskytnou stejné výsledky (každoroční cash flow projektu sestavené ve stejném termínu nebo na konci projektu) zaměřené na dárce v souladu s finančním plánem.

Kromě rozpočtů, které jsou poskytovány dárcům, je důležité, aby referenční rozpočet, který je komplexní a úplný, zaručoval soudržnost mezi rozpočtovými službami.

### 4.7.1 Využití rozpočtu u smlouvy o financování

#### Klasifikace přímých a nepřímých nákladů

Rozlišují se náklady přímo vynaložené na projekt (přímé náklady) a náklady, které jsou na projektu nezávislé, ale jejichž užítky jsou zahrnuty v celkových nákladech nevládních organizací (nepřímé náklady).

Tento rozdíl by měl být brán v úvahu v rozpočtech, které jsou předkládány dárcům. Nicméně nepřímé náklady nemusejí být uvedeny v referenčním rozpočtu projektu.

Předtím, než dárcům předložíte žádost o financování, je příhodné zodpovědět si následující otázky:

- Je úroveň detailů v rozpočtu, který má být předložen, odpovídající?
- Jaké jsou přijatelné náklady a zdroje, které mohou být zahrnuty?

#### Oprávněné výdaje

Dárci rozhodují o tom, jaké projektové náklady by měly být zahrnuty ve smlouvě o financování. Pokud některé náklady nebo analýza nákladů provedena před navrhnutím projektu není začleněna, nemůže být zahrnuta do rozpočtu financování.

V některých případech se v předběžném rozpočtu může vyskytovat položka označovaná jako « Jiné a neočekávané ».

#### Příklady nákladů, které nejsou EU považovány za uznatelné:

*Opatření týkající se ztrát, dluhů; úrokové sazby úvěrů;*

*Pořízení pozemků nebo budov, pokud nejsou takové akvizice rozhodující pro přímou realizaci projektu. V takových případech může být nemovitost převedena na konci projektu na místní partnery nebo konečné příjemce.*

*Ztráty vzniklé jako důsledek kurzových rozdílů či DPH.*

*Obecně platí, že náklady, které nejsou vnímány jako nutné pro realizaci projektu, nejsou považovány za uznatelné. Pokud bude organizace chtít začlenit do rozpočtu flexibilní prostředky, bude muset uvést velmi přesvědčivé argumenty.*

*Dárci, kteří odmítají vzít v úvahu přidanou hodnotu věcných příspěvků, neakceptují odpovídající způsoby financování.*

### **Jak prezentovat rozpočet**

Ve většině případů dárci poskytnou majitelům projektu spolu se smlouvou o financování šablonu s položkami, které musejí být zahrnuty do rozpočtu (tato šablona může představovat jedinou stránku s několika pokyny a seznamem podkladů- nebo může obsahovat i několik stovek stran, jak je tomu u některých nabídek).

Je důležité rozpočet přizpůsobit dle potřeby.

Příklad: Rozpočtová soustava EU (*EuropeAid*): **Příloha 14**

### **4.7.2 Rozpočet jako nástroj komunikace**

Projektové zdroje nepocházejí pouze z institucionálních financí. Jsou také výsledkem procesu získávání finančních prostředků od soukromých dárců.

V případě, že byste chtěli získat dotaci dříve, ale účet za danou aktivitu budete mít až později, se předkládá zjednodušený rozpočet. V závislosti na tom, jaké jsou navázány vztahy mezi organizací podávající žádost a veřejným dárcem, se úroveň detailu, kterou bude muset organizace poskytnout, může lišit od zjednodušeného rozpočtu (např. pro sbírku), až po detailnější rozpočet např. pro noviny, jež nevládní organizace vydává pro své členy (dárci se mohou zajímat o vysvětlení toho, jak jsou peníze vynakládány).

### **4.8 Graf projektu**

Pro složitější projekty, s technickou realizací, může být vhodnou metodou<sup>22</sup> graf.

Zjednodušuje proces vytváření harmonogramu:

- Cílem je zjistit "kritickou cestu", která představuje způsob, jak analyzovat příslušné úkoly při dokončování daného projektu, zejména pak čas potřebný k dokončení každého úkolu a určení minimálního času potřebného k dokončení celého projektu.

Graf projektu, tzv. metoda PERT «Program evaluation and review technique» má za cíl popisovat úkoly a vztahy a omezení mezi nimi.

---

<sup>22</sup> Dále :

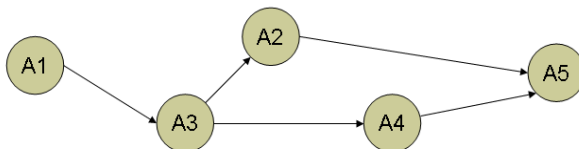
[www.gestiondeprojet.net](http://www.gestiondeprojet.net)

<http://www.ac-grenoble.fr/ecogest/pedago/comptabilite/crspert.htm>

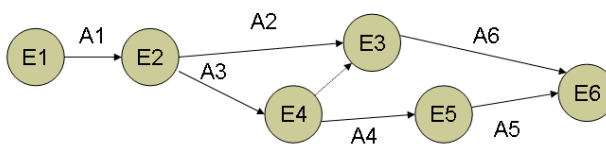
<http://accessit.ifrance.com/accessitsite/fichesoutils/m%e9thode%20pert.htm>

V grafu projektu mohou být vazby mezi úkoly znázorněny dvěma způsoby:

- Úkoly (A) jsou zobrazeny pomocí propojených bodů a vztahy pomocí šipek



- Žádoucí stavy jsou znázorněny pomocí propojených šipek (E) a úkoly pomocí šipek (A)



## V. FINANCOVÁNÍ PROJEKTU

Projekt musí odpovídat potřebám společnosti, vytýčených po fázi identifikace, ale také prioritám a očekáváním dárců.

Otázka financování musí být zodpovězena co nejdříve. V závislosti na možnostech financování může být realizován ten a ten projekt.

Proces získávání finančních prostředků je dlouhý a složitý. Držitel projektu musí odhadnout potřebu externího financování a najít pro toto financování zdroje.

Hlavní kroky jsou následující:

- Vytvoření finančního plánu
- Sepsání návrhu pro žádost o financování
- Předložení a přezkoumání žádosti o financování
- Vyjednávání s dárci
- Výběr, volba
- Uzavření smlouvy

### 5.1 Proces získávání finančních prostředků

Před zahájením tohoto procesu musí být vytvořen předběžný projekt nebo programový rozpočet, aby bylo možné odhadnout náklady projektu a tedy i finanční potřeby.

Získávání finančních prostředků by se mělo opírat o předběžný finanční plán, o předpokládané rozdělení finančních prostředků.

Zásady efektivního získávání finančních prostředků:

- "Povinnost" zapojit se do systému spolufinancování
- ... a rozlišovat finanční prostředky od soukromých a veřejných dárců
- Upřednostňovat po-projektovou autonomii. Rozvojový projekt je investicí, jejíž efekty musí být trvale udržitelné.
- Ujistěte se, že způsob získávání finančních prostředků bere v úvahu důležitost délky trvání příslušných finančních období.

... Z tohoto důvodu je nezbytné mít spolehlivé partnery.



Bez ohledu na budování kapacit partnerů, představuje spolupráce další záruku pro dárce.

- Partneři se budou účastnit procesu získávání finančních prostředků.
- Nemiřte příliš vysoko! Projekt a jeho cílené financování by mělo být přístupné nevládním organizacím, které jsou držiteli projektu.

Zdroje financování můžeme rozdělit do třech hlavních kategorií:

- Soukromé financování (individuální dárcovství, sbírky ...)

Častou podmínkou přístupu k veřejným dotacím je, že základ finančních prostředků nevládních organizací pochází od soukromých dárců. Minimální požadovaná částka se od jednoho dárce k druhému liší.

- Veřejné dotace

Na rozdíl od postupu při získávání finančních prostředků, metody u žádostí o financování jsou často velmi specifické a byrokratické. Každá dárcovská agentura si pro předložení žádosti a odpovídajících dokumentů (ty jsou často dostupné na jejich webových stránkách) klade své vlastní podmínky.

- Sponzorství

Sponzorství společnosti spočívá v dotování nebo zajišťování zdrojů, a to jak fyzických (materiál), tak lidských (kompetence), neziskovým organizacím, bez očekávání jakékoli návratnosti prostředků.<sup>23</sup>

## 5.2 Tvorba finančního plánu

Jelikož existuje celá řada možných kombinací financování, je vhodné určit strategii financování nebo alespoň způsob získávání finančních prostředků.

Než abychom vyhledávali ze všech úhlů současně, nejlepší věcí, kterou můžeme udělat, je vytvořit počáteční plán financování a průběžně jej přizpůsobovat tak, jak jsou kontaktováni dárce.

- Návrh projektu by měl být přizpůsoben všem typům dárců. A pokud možno každému individuálně.
- Plán financování je povinnou součástí návrhu projektu

Hlavním účelem je odhadnout podíl projektových finančních prostředků, veřejných a soukromých, a rozdělit zdroje do kategorií

Je vhodné projít následujícími kroky:

### 1. Obecné otázky:

- Povaha nevládních organizací (velikost, zkušenosti,...)
- Kdo jsou moji partneři... a jaké mají kapacity?
- Jaký je charakter projektu: místní, sektorový, regionální, jaký má rozsah?

### 2. Finanční otázky

- Jaký je základní počáteční zdroj financování nevládní organizace?
- Jaké jsou zdroje financování partnerů?
- Jaké jsou potřeby externího financování a kdy je budeme potřebovat?

<sup>23</sup> Definice poskytnuta NGO ADMICAL : <http://www.admical.org/default.asp?contentid=55>

### 3. Identifikace zdrojů

- Potřebného objemu finančních prostředků
- Typu projektu (infrastruktura, tvorba kapacit ...)
- Oblasti, v níž bude projekt realizován
- Umístění projektu
- Harmonogramu projektu

### 4. Určení konečné struktury finančních prostředků

- Procento vlastního financování nevládní organizace
- Hlavní dárce?
- Účastníci systému spolufinancování?
- Další možnosti financování, které mohou vést k dosažení konečného rozpočtu?
- Alternativy hlavního dárce?

Otázka **hotovostní pozice** by měla být položena při stanovení plánu financování. Dárci na počátku projektu nevydávají finanční prostředky v plné výši. Poslední platby bývají často realizovány po předložení finančních zpráv, tedy po ukončení projektu. Kromě toho se berou v úvahu platby vzniklé pouze po datu podpisu smlouvy. Doporučuje se proto zabránit vzniku projektových výdajů před tímto datem.

## 5.3 Sepsání návrhu žádosti o financování

### 5.3.1 Porozumění životnímu prostředí, omezením a kritériím dárců

Je nezbytné sepsat návrh z pohledu dárce. Otázka “co dárce očekává?” logicky navazuje na předchozí otázku “jaká jsou omezení dárce?”

Poslání dárců může být shrnuto následovně: přejí si být ujištěni, že dopad jejich finančních prostředků bude tak významný, jak jen to bude možné. Do projektu, pro který chtějí získat podporu, musí zahrnout i použité výpočty a měřitelné a ověřitelné ukazatele, které doplní použitím čísel, ale i měřitelných a ověřitelných ukazatelů.

Striktní logický rámec je implementován kontrolními orgány, které sledují a ověřují procedury a finanční směrnice a hodnotí činnosti financované veřejnými prostředky.

Dárcovské agentury se řídí jejich vlastními směrnicemi. Držitelé projektu proto musí znát současně používané koncepty a modely a být si vědomi priorit v této oblasti.

Množství a četnost dárci přijatých návrhů neponechává žádný prostor pro kreativitu. Každý dárce má specifickou šablonu žádosti a bylo by nepatřičné se od ní odklánět: lidé, kteří návrhy čtou, musí být schopni najít to, co hledají na místě, kde očekávají, že to najdou.

Velmi často jsou výběrová kritéria projektů uvedena ve výzvě k předložení návrhu či v přílohách. Držitelé projektu je musí brát v úvahu při formulaci projektu.

### 5.3.2 Prezentace a forma projektových dokumentů

Správné psaní: Je třeba se řídit několika jasnými pravidly, která jsou stanovena, ale bývají často přehlížena:

- Návrh by měl být očištěn od gramatických a pravopisných chyb (ke kontrole a gramatickým opravám použijte textové editory počítačových programů).
- Používejte jasné a přesné formulace. Pokud může být informace shrnuta jednou větou, vyhněte se nekonečným opakováním a dlouhým popisům.
- Ujistěte se, že je řádkování dostatečné, v případě potřeby řádky vynechávejte. Použijte písmo rozumné velikosti (obvykle 12).
- Oddělte nadpisy odstavců a kapitol a umístěte je na začátek strany (vyhněte se umisťování nadpisů na konec strany)
- Zkontrolujte, zda čísla stránek v obsahu souhlasí s jejich umístěním v dokumentu
- Neopomíjejte kvalitu tisku a papíru
- Nepoužívejte rukopis: dárci může takovýto dokument zamítnout!

#### Lingvistika

- Jazykové vyjadřování používané při psaní návrhu musí odpovídat povaze a "filozofii" dárci. U specializovaných dárcovských agentur mohou být použity složité odborné výrazy. V případě, že se jedná o žádost o sponzorství a je směřována společnosti nebo vládní instituci, je lepší použít jednoduchý jazyk, který je přístupnější a komunikativnější.

#### Formát, ve kterém je dokument představen

- Stránky připevněte tak, aby mohly být snadno vyjmuty
- Díky průhledné fólii jako přední kryt a archu kartónu za posledním listem bude dokument více reprezentativní.
- Neváhejte použít barvy a modely (bez zveličování), ujistěte se však, že jsou referovány
- Ano, je to drahé! Návrh projektu představený v kvalitním materiálovém provedení, s barevnými prvky a s řádkovaným textem může stát až dvakrát tolik. Může být ale také mnohem menší investicí v porovnání s pozitivním dojmem čtenáře.
- Dodržujte pokyny týkající se počtu stran.

#### Průvodní dopis je naprosto nezbytný

- Průvodní dopis není součástí návrhu, ale doplňuje jej. Měl by být pokud možno podepsaný. Prezentuje aplikaci dokumentu, obsah celého dokumentu (návrh projektu a administrativní dokumenty požadované dárcem: stanov y nevládních organizací, finanční zprávy, výroční zprávy atd.)

### 5.3.3 Standardní návrh projektu pro žádost o financování

Žádný univerzální způsob, jak návrh prezentovat, neexistuje. Každý dárce může vyžadovat specifickou strukturu a obsah. Níže navrhujeme části, které jsou podle nás zásadní. Avšak pro instituce z nevyvojevého sektoru bude tato šablona zjednodušená.

#### 1. Úvodní list

Tato stránka by neměla obsahovat příliš mnoho informací. Jednoduše uveďte jméno nevládní organizace (nebo nevládních organizací, pokud je navržen několika partnery), název projektu (aby byl identifikovatelný), umístění (země/ region/ město), účel dokumentu jako je "žádost o financování" (nebo "žádost o spolufinancování").

#### 2. Přehled návrhu

Název, doba trvání, jméno a adresa iniciátora projektu (a jeho partnerů), adresy zodpovědných osob, geografické mapy, klíčová slova a celková částka rozpočtu.

#### 3. Shrnutí

Shrnutí je jedna z nejdůležitějších částí projektové dokumentace. Proto musí být jasně a jednoduše formulována a musí zachycovat všechny důležité aspekty zmíněné v dokumentu. Mělo by být napsáno na 1-2 strany a mělo by odkazovat na požadované částky, ale i na celkový rozpočet potřebný pro realizaci aktivit.

#### 4. Cíle

Základní cíl, tj. účel projektu, by měl být jasně formulován. Základní cíl může být rozdělen na více specifických pod-cílů, strategických pod-sekcí nebo konkrétních výsledků. Budou představovat základ pro střednědobé a konečné hodnocení. K dispozici by měl být také mechanismus kvantifikující dosažený rozsah a měly by být uvedeny ukazatele měřící dopad projektu.

#### 5. Obsah

- Fyzická, lidská a technická geografie (region a specifická lokalizace)
- Sociální: zúčastněné strany, jejich vztahy a minulost
- Ekonomický: hlavní odvětví, rozvojové aktivity, klíčové problémy, které je třeba řešit.

#### 6. Historie projektu

Historie projektu poskytuje přehled o počátcích projektu. Je významným kritériem pro dárce, kterého lákají zralé projekty, jejichž vývoj byl vyvolán jak zapojením jednotlivců, tak kolektivním úsilím. Projekt je také důležité představit ve vztahu k dalším probíhajícím a plánovaným projektům ve stejné geografické oblasti (realizované nevládními organizacemi, vládními institucemi a stejně tak mezinárodními institucemi...).

#### 7. Partneři

- Zmínění partnerů, prostředků, které plánují vložit do projektu, a jejich podíl (spolurealizátor projektu, poskytování technických služeb, ...)
- Které organizace a instituce byly v průběhu fáze návrhu konzultovány a zapojeny. Jakou roli bude hrát místní obyvatelstvo?

#### 8. Popis projektových činností

Cíle a aktivity by na sebe měly navazovat. Pokud nemohou být některé informace uvedeny přesně, je důležité zmínit proč a snažit se poskytnout tyto údaje později.

## 9. Plán činností pro celé období financování

### 10. Zdroje

Existují tři typy: lidské, technické a finanční.

- Jaké lidské zdroje byly přiděleny? Místní nebo externí? Nebo dobrovolníci? Jaké kompetence byly určeny pro realizaci projektu?
- Jaké jsou plánované technické operace? Způsob implementace? Vybavení a materiál?
- Jaké jsou očekávané náklady? Podle jakých kritérií byly odhadnuty? (stačí poskytnout obecný přehled, konkrétní čísla najdou ve finanční části žádosti).

### 11. Udržitelnost

Udržitelnost by měla být hodnocena nejméně ze tří úhlů: technický, socio-kulturní a ekonomický. Tato část by měla prostřednictvím platných argumentů prokázat, že projekt bude dlouhodobě udržitelný. Jak převzou účastníci odpovědnost za projekt? Jak budou činnosti pokračovat po ukončení projektu?

Měla by být také dokumentována životaschopnost organizace, která projekt iniciovala. Zisky a ztráty projektu by měly být založeny na kalkulacích výdajů, které organizace do projektu již vložila, stejně jako na příjmech, které obdržela.

### 12. Vyhodnocení

Pro dárce je vyhodnocení důležité.

Účelem vyhodnocení je zhodnotit situaci projektu ve specifických bodech v průběhu času nebo na konci projektu, a pokud je to nutné, vytvořit doporučení týkající se přizpůsobení. Účel projektu je zhodnocený a porovnán s "objektivně ověřitelnými ukazateli". Návrh by měl určit způsob posuzování toho, kdo bude projekt hodnotit.

### 13. Finanční prvky

- Rozpočet: měl by být předložen v souhrnných tabulkách, jak ročních, tak i celkových (agregované údaje).
- Plán financování: měl by ukazovat příspěvek každého sponzora do rozpočtu
- Tato část bude detailně zkoumána dárce, kterému byl návrh předložen. Je proto důležité zřetelně vyjádřit všechny výpočty a čísla, která byla použita (náklady na stavbu na metr čtvereční, kalkulace mezd, detailní kalkulace ohodnocení...).

### 14. Přílohy

Nedělejte chybu v tom, že přidáte cokoli! Přílohy by měly obsahovat opravdu užitečné dokumenty, jako jsou:

- Geografická mapa s umístěním projektu a jeho okolím
- Dokumenty použité pro návrh projektu (výzkumy, logický rámec,...)
- Všechny dokumenty vyjadřující charakter místní poptávky/potřeb
- Oficiální dopisy (autorizace, podpůrné dopisy,...)
- Partnerské dokumenty: partnerské dohody, protokoly a certifikáty
- Stavební plány
- Životopisy osob pracujících na projektu

## 5.4 Předložení a ověření žádosti o financování

### Předložení žádosti

- Identifikujte rozpočtové položky odpovídající žádosti předložené Vámi a Vašimi partnery.
- Uveďte informace o osobě (osobách) zodpovědné za projekt ve Vaší organizaci.
- Neváhejte kontaktovat dárce (například k získání informací o náležitostech týkajících se předložení žádosti).
- Ujistěte se, že jste si vědomi délky procesu posuzování návrhu a jeho předložení, která vyžaduje značnou dávku času. Zkontrolujte kritické termíny (nabídky, granty).
- Nezapomeňte na další dokumenty, po kterých se mohou ptát (stanovy, výroční a finanční zprávy, projektová dokumentace z minulých let).
- Uchovejte si kopie všech dokumentů, které byly předloženy, pro budoucí vyjednávání a na později (pokud bude poskytnuto financování) k vytvoření zpráv o činnosti a finančních zpráv založených na těchto referenčních dokumentech.

### Ověřování

- Ujistěte se, nejlépe telefonicky (bez obtěžování!), že předložený návrh je ověřován, abyste získali potvrzení, že byl doručen.
- Budte připraveni na ústní prezentaci (cca půl hodiny). Je užitečné přinést si s sebou shrnutí projektu, abyste byli schopni rychle vysvětlit situaci potenciálnímu partnerovi, který nemá čas číst 50 stran programového dokumentu. Ústní prezentace musí být přizpůsobena posluchačům (styl a jazyk).
- Neváhejte zaslat další případné dokumenty, které mohou žádost doplnit a ukázat Vaši dynamičnost.

## 5.5 Vyjednávání s dárce

Záměr je získat souhlas dárce tím, že cíle, zdroje a činnosti budou zcela koherentní.

Proto by mělo vyjednávání začít, jak jen to bude možné. Pokud je koncept projektu některým z dárců napaden už na začátku, může být riskantní jej dále vyvíjet. Proto je každá konzultace ve fázi návrhu projektu rozhodující.

Přijměte připomínky a přímo reagujte: dárce budou kontaktovat iniciátora projektu ohledně jejich názorů o projektu a navrhnou úpravy. Je tedy důležité rychle reagovat a být schopni podat vhodné argumenty vztahující se k problémovým oblastem a dárce přesvědčit.

Různé způsoby komunikace:

- Přímá komunikace: osobní kontakt se zástupci dárce.
- Nepřímá komunikace: písemná komunikace může být preferována dárce (příkladem je EU). Proto se mluvčím projektu stávají dokumenty.

Je tedy důležité zvládnout obě administrativní procedury. Texty a prezentace na jedné straně a kontakt s hodnotiteli a partnery na straně druhé.

### **Pamatujte si, že dárce schválí pouze návrhy projektu:**

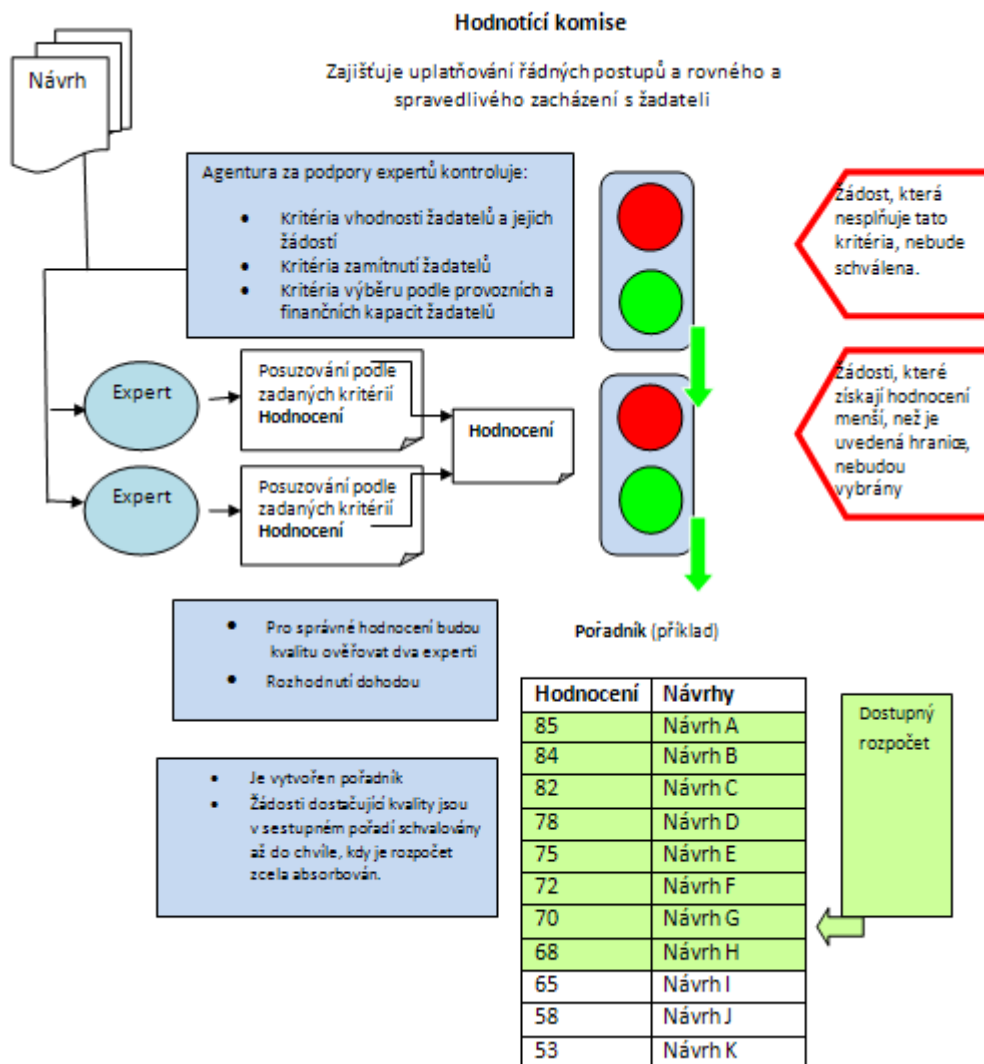
- Jejichž cíle jsou kompatibilní s jejich vlastními kritérii
- Které respektují jejich hodnoty
- Které ukazují přidanou hodnotu jejich podpory (dárce si mohou vybrat, zdali chtějí být zahrnuti do projektu pouze na operativní úrovni nebo ne a to musí být respektováno)

Proto musí projekt odpovídat potřebám společnosti a strategiím a požadavkům dárce (srov. část 2.5.2).

## **5.6 Výběr**

Po kontrole kritérií způsobilosti projektu, vyzvou dárce několik expertů, aby projekt ohodnotili podle dalších měřítek. Každé kritérium může být zaznamenáno. Průměr udává hodnocení žádosti. Pokud jej hodnotí více expertů, výsledné ohodnocení je stanoveno buď dohodou, nebo průměrem.

Příklad jednotlivých kroků životního cyklu projektu je znázorněn níže:



**Obrázek 11 : Proces vybírání projektů (Program celoživotního učení)**<sup>24</sup>

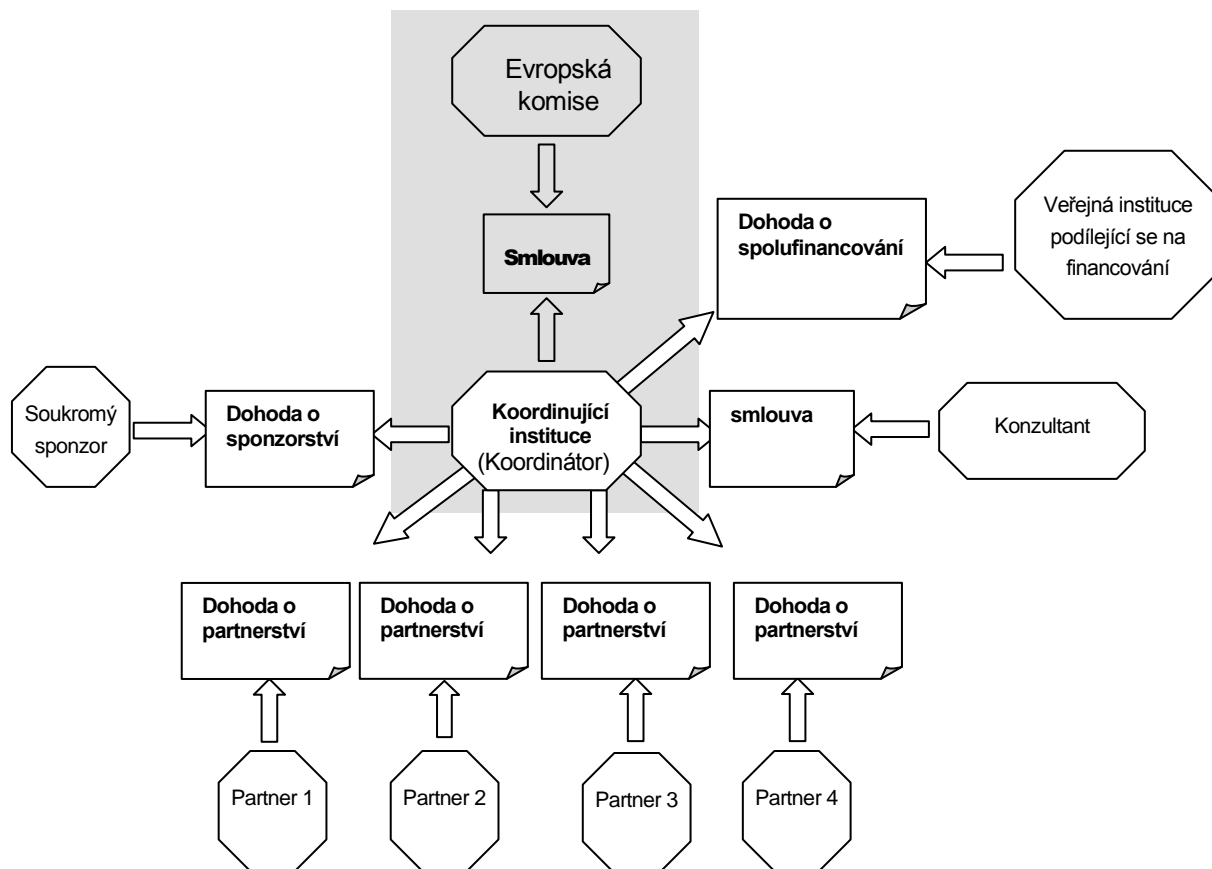
### 5.7 Uzavření smlouvy

Uzavření smlouvy mezi účastníky a dárci je posledním krokem přípravy projektu. Jelikož ne všichni účastníci a dárci jsou propojeni, může zahrnovat podepsání několika dokumentů (dohody a smlouvy). Tyto dokumenty by měly poskytnout úplné a správné vymezení rolí, povinností a opatření, které by měly být přijaty v případě výskytu problémů, úpravy projektové strategie, ujednání o finančních vztazích nebo také koordinaci postupů mezi signatáři a monitorovacími a hodnotícími mechanismy.

<sup>24</sup> EUROPEAN COMMISSION DG CULTURE AND EDUCATION, *Life long Learning Programme (LLP) Part 1 : General Provisions, Guide 2010*, p.20.  
[http://ec.europa.eu/education/llp/doc/call10/part1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/llp/doc/call10/part1_en.pdf)



Níže uvedený obrázek znázorňuje různé typy smluv v projektu:



**Obrázek 12: Různé typy smluv v projektu** <sup>25</sup>

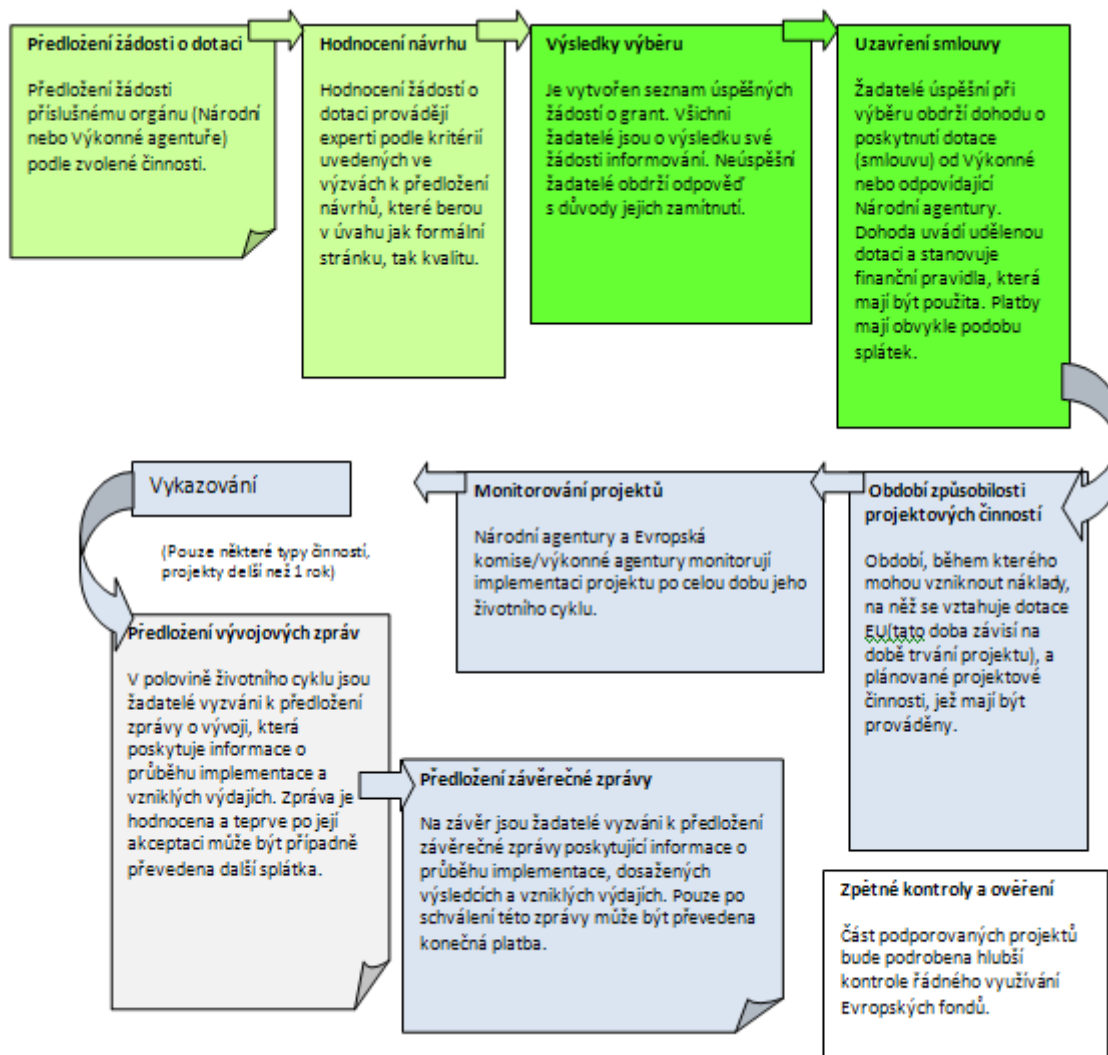
## 5.8. Cyklus projektové administrativy

Na straně dárce musí financovaný projekt projít několika fázemi, od předložení žádosti o poskytnutí grantu, až po předložení závěrečné zprávy. Na dárce také záleží, kolik bude požadovat průběžných zpráv. Držitelé projektu by měli tyto úkoly naplánovat v harmonogramu činností.

Tyto zprávy jsou průběžně hodnoceny. Platba může být uskutečněna až po jejich schválení.

<sup>25</sup> AGENCE EUROPE EDUCATION FRANCE, *Survival Kit for European Project management*, 2000., p. 54.  
<http://www.socrates.at/download/survivalkit/inhalt.php#download>

Evropské Generální ředitelství pro vzdělávání, kulturu, mnohojazyčnost a mládež znázorňuje cyklus projektové administrativy následovně:



**Obrázek 13: Cyklus projektové administrativy<sup>26</sup>**

<sup>26</sup> EUROPEAN COMMISSION DG CULTURE AND EDUCATION, *Life long Learning Programme (LLP) Part 1 : General Provisions, Guide 2010*, p.14.  
[http://ec.europa.eu/education/lp/doc/call10/part1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/lp/doc/call10/part1_en.pdf)

## VI. MONITOROVÁNÍ A HODNOCENÍ

Nástroje monitorování a hodnocení napomáhají identifikovat a měřit výstupy projektů, programů a strategií.

Některá kritéria a metody mohou být na základě souvislostí vybrány k monitorování a hodnocení vývojových projektů.

### 6.1 Proč monitorovat a hodnotit projekt?

K hodnocení a přizpůsobení strategií a aktivit (nasměrování).

Odpovídá za dosažený postup zúčastněným stranám, klientům a příjemcům, daňovým poplatníkům a myšlenkovým vůdcům (komunikační nástroj).

Identifikace a výměna osvědčených postupů a zkušeností.

Zlepšit plánování budoucích činností a strategií (aktualizace a doplnění analýz).

Často bývá monitorování a hodnocení pokládáno spíše za požadavek sponzora, než za administrativní nástroj. Je samozřejmé, že sponzoři mají právo vědět, zda jsou jejich peníze vynakládány efektivně, ale monitorování a hodnocení by mělo zejména organizaci nebo projektu poskytnout možnost poznat, zda je dosahováno cílů vzhledem k původnímu plánu, zda má jejich práce nějaký dopad, zda pracují efektivně, a pomoci jim získat všechny tyto informace co nejefektivněji.

Monitorování a hodnocení jsou odlišné, avšak vzájemně se doplňující přístupy.

### 6.2 Definice

#### 6.2.1. Kritéria a ukazatele

- Kritérium: úhel pohledu, ze kterého se můžeme rozhodnout činnosti hodnotit
- Ukazatel: pozorování nebo měření používané ke sběru dat podle zvolených kritérií

Příklad: u vzdělávacího programu pro děti na venkově, mohou být zvolena dvě kritéria. Jedno kritérium pro vybavení a druhé pro přístup k službám:

- U kritéria « vybavení » může být ukazatelem « počet vybudovaných škol »
- U kritéria « přístup ke službám » mohou být ukazatelem « procenta dívek a chlapců dojíždějících do školy » (stejně tak jako ukazatel, jakou průměrnou vzdálenost musí žáci denně překonat, aby se dostali z domů do školy).

## 6.2.2. Monitorování a hodnocení

Pro ilustraci jednotlivých fází viz **Příloha 15**.

### Monitorování:

Pravidelný sběr informací a analýza vedou k usnadnění procesu rozhodování, zajištění transparentnosti a slouží jako základ pro hodnocení a proces učení se ze zkušeností. Je to permanentní funkce, která využívá systematický sběr dat, aby mohla ukázat zadavateli projektu a místním účastníkům projektu, že je hodnocení realizováno a projekt dosahuje definovaných cílů<sup>27</sup>.

### Hodnocení:

Systematické ověřování (co nejobektivnější) plánovaných, probíhajících a termínovaných projektů. Účelem takového hodnocení je odpovědět na specifické otázky, hodnotit projekt jako celek a analyzovat poučení, která mohou vést ke zlepšení činností, plánování a rozhodování. Obecně je záměrem hodnocení analyzovat efektivitu, efektivnost, dopad, udržitelnost a významnost projektových a organizačních cílů (**srov. část 6.4.2**). Hodnocení by mělo poskytovat věrohodné a užitečné informace a odvodit odpovídající poučení, které mohou napomoci partnerům ke správnému rozhodnutí.

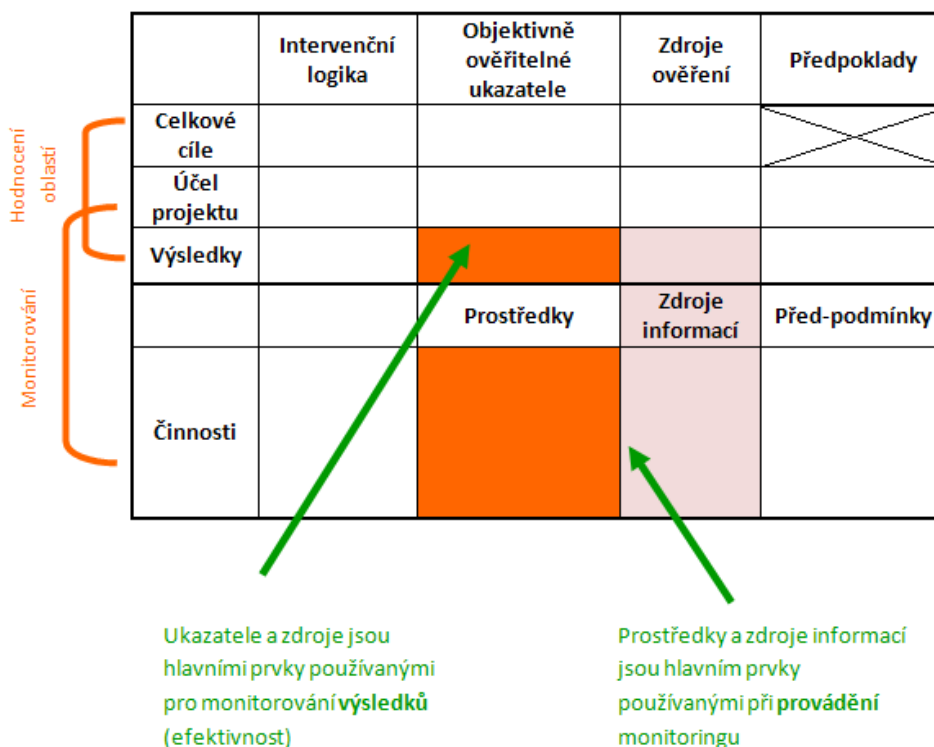
Monitorování	Hodnocení
<b>Cíle</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvýšit efektivitu, přizpůsobit plán činností nebo rozdělit zdroje</li> <li>- Porovnat plánované a realizované činnosti</li> <li>- Tlumočit dosažený postup zadavatelům a uvědomit je o vzniklých potížích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provéřit příčinné vztahy mezi činnostmi a výsledky. Udat důvody proč nebylo dosaženo některých očekávaných výsledků</li> <li>- Provéřit implementaci</li> <li>- Poskytnout poučení, která mohou vést ke zvýšení efektivnosti, růstu efektů a dopadů budoucího plánování</li> </ul>
<b>Hlavní činnosti</b>	
Vývoj ukazatelů (základní a referenční ukazatele), Pravidelné shromažďování informací, srovnání s plánem činností, vykazování	Hodnocení, systematické měření účinků, vyhledávání příčinných vazeb za použití přesných metod
<b>Frekvence</b>	
V pravidelných intervalech: denně, týdně, měsíčně, čtvrtletně, ... podle potřeby a programů.	V určitou dobu: průběžné hodnocení, závěrečné hodnocení (na konci projektu), poprojektové hodnocení...

**Obrázek 14 : Cíle, činnosti a frekvence monitorování a hodnocení**<sup>28</sup>

<sup>27</sup> INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURE DEVELOPMENT, *A guide for project monitoring and evaluation*, <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>

<sup>28</sup> IFAD, Training module on Project Cycle Management, 2010.

Níže uvedená tabulka začleňuje monitorování a hodnocení do logického rámce



**Obrázek 15 : Monitorování a hodnocení v logickém rámci<sup>29</sup>**

## 6.3 Monitorování projektu

### 6.3.1 Interní

#### 1- Rozpočtový management

- Monitorování finančního plánování (= plánování finančních výdajů a příjmů), které je těsně propojené s plánováním činností (viz výše)
- Monitorování projektového účetnictví
- Průběžné a závěrečné finanční zprávy pro dárce (v souladu se zásadami uvedenými v dohodách o partnerství)

#### 2- Řízení týmů a vztahů s a mezi partnery

Úspěšnost projektu značně závisí na odvedené práci lidí podílejících se na implementaci. Proto je důležité týmy monitorovat a ujistit se, že se požadované informace šíří mezi všemi hlavními subjekty (nástroje: koordinace setkání jednotlivých týmů, monitorování způsobu implementace projektových činností prováděné týmem).

<sup>29</sup> IFAID, Training module on Project Cycle Management, 2010.

Monitorování projektového týmu také zahrnuje řízení lidských zdrojů, včetně správních (jako je řízení pracovních smluv) a lidské oblasti.

### **3- Projektové řízení**

Dobrá identifikace projektu a programování by měla poskytnout dostatek monitorovacích nástrojů k zajištění lepšího hodnocení a kvalitní implementaci po celou dobu trvání.

#### **Monitorování úrovně pokroku**

Implementační plán může být použit jako monitorovací nástroj ke kontrole, že projekt pokračuje bez problémů... Tento nástroj může být samozřejmě předefinován a přizpůsoben potřebám projektu.

Stejným způsobem mohou být objektivně ověřitelné ukazatele (OVI) použity k určení rozsahu, ve kterém bylo dosaženo cílů.

Dobré monitorování by mělo také zahrnovat opatření zajišťující kvalitu prováděných činností s pokročilými ukazateli, které mohou pomoci předpovědět možné efekty prováděných činností a jejich podíl na dosažení cílů (např. uskutečněná školení). Hodnocení ukazuje vysokou úroveň uspokojení mezi příjemci. Zdá se, že obsah školení byl příjemci pochopen a je dále využíván a školení přineslo očekávané efekty.

#### **Reakce na zjištěné nedostatky= řízení**

Výhoda monitorování je, že projekt může být přizpůsoben na základě zjištěných nedostatků: také zde je nezbytná spolupráce. Kromě toho může být u řady projektů ustanovena monitorovací a hodnotící komise, která se pravidelně (v předem určených intervalech) schází a projednává kvalitativní a kvantitativní vývoj projektu.

Mohou být zvoleny různé úrovně monitorování v závislosti na potřebách projektu a významnosti rozhodnutí, která mají být provedena: týdenní monitorovací porady (s projektovými týmy) / měsíční nebo čtvrtletní plánovací porady (s projektovými partnery) / řídicí výbor, který se schází dvakrát do roka s partnery.

Role každého účastníka v tomto monitorovacím mechanismu musí být jasně definována (konzultativní/oprávnění dělat rozhodnutí/realizace rozhodnutí...).

Tyto procedury budou zahrnovat informování sponzorů a odůvodňování rozhodnutí týkající se strategických změn.

### 6.3.2 Externí

#### 1/ Integrovat projekt do jeho prostředí (= externí komunikace)

Projekt na sebe neustále vzájemně působí s jeho prostředím, a proto je zásadní předávat a poskytovat informace týkající se projektu všem subjektům, které by nějak mohli ovlivnit jeho vývoj.

Taková externí komunikace může mít různou podobu a může být zacílena na různé subjekty (např.: informativní schůzka institucionálních účastníků nebo letáky).

#### 2/ Být ve střehu a řídit rizika

Je důležité dát dohromady informace o změnách v prostředí, které by mohlo ovlivnit vývoj projektu (nechte zakročit nové účastníky, navažte na rizikové faktory a zůstaňte ostražití při naplňování předpokladů, které mohou představovat překážky projektové implementace). Tyto informace budou použity k jeho nasměrování.

#### 3/ Učit se ze zkušeností

Proces učení se stává stále významnějším pro zúčastněné subjekty, jako jsou sponzoři. Je to funkce, která vyžaduje čas a prostředky, a proto je důležité zařadit je do programování.

## 6.4 Hodnocení projektu<sup>30</sup>

- Hodnocení se může vztahovat na různé objekty: činnosti, projekt, strategii, politiku...
- Projekt může být hodnocen jako celek nebo se může hodnocení soustředit pouze na některé jeho části, jako např. rozsah, kterého ukazatele bylo dosaženo (viz domény a kritéria kvality)
- Rozhodnutí o tom, co se bude hodnotit, závisí na tom, kdo byl hodnocením pověřen a jaký je jeho účel. Např.:

#### Pro vedoucího projektu:

- Zlepšit kvalitu
- Plánovat budoucnost
- Učit se z procesu (růst)
- Komunikovat interně a externě

#### Pro sponzora:

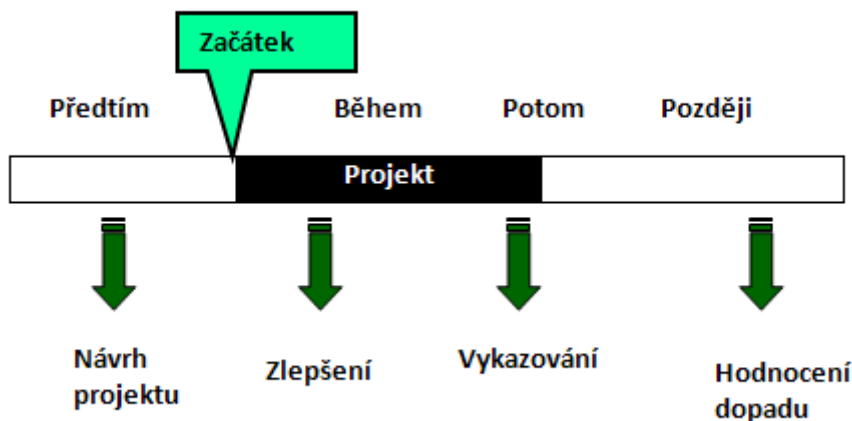
- Kontrolovat prostředky vynakládané k dosažení jednotlivých cílů
- Přispívat k hodnocení jejich vlastními mechanismy

<sup>30</sup> Více na : INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURE DEVELOPMENT, *A guide for project monitoring and evaluation*, <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>

**Existuje několik otázek, které by měly být zodpovězeny, před zahájením procesu hodnocení:**

- Jaký je účel?
- Měly by mít výstupy podobu jednoduchého seznamu doporučení, nebo může hodnocení znamenat začátek procesu změny?
- Jaké konkrétní aspekty by měly být upřednostňovány?
- Domény, kritéria
- Na jakém základě je hodnocení prováděno? Jaké jsou reference?
- Proč je hodnocení prováděno a kým?

#### 6.4.1 Kdy by se mělo hodnocení uskutečnit?



**Obrázek 16 : Cíle hodnocení v různých fázích projektu**<sup>31</sup>

Podstatou je integrovat monitorování a hodnocení a systém hodnocení z fáze návrhu projektu.

- To usnadňuje a stimuluje implementaci projektu.
- Usnadňuje dívat se na hodnocení jako na konstruktivní úsilí a opak sankcí.
- Znamená to, že mohou být odhadnuty náklady...a může být naplánováno jejich financování.
- Znamená to, že kvalita a životaschopnost může být upřednostňována již od počátku nastavení projektu.
- V projektech, se silným inovačním základem nebo důrazem na sociální změnu, je monitorování a hodnocení mnohem důležitější než plánování.

<sup>31</sup> IFAID, Training module on Project Cycle Management, 2010.



## 6.4.2 Co by mělo být hodnoceno?

### a) Základní hodnotící kritéria

Pro každý projekt se specifickými vlastnostmi by měla být definována kritéria. Kritéria jsou často používána při rozvojových projektech<sup>32</sup> :

#### → Návrh kritérií

##### **DŮLEŽITOST**

- **Co dělá projekt v tomto kontextu důležitým? Proč je přiměřenou reakcí na zjištěné potřeby? A odpovídá prioritám?**
- Pokud ne, proč? - a jakými důkazy to může být potvrzeno?
- Vyvíjely se souvislosti?

##### **SOUDRŽNOST**

- **Umožňuje způsob organizace projektu dosáhnout cílů?**
- Vnitřní soudržnost: dává «intervenční logika » smysl? Odpovídá strategii projektu? (např. participační principy, velmi přesné plánování)
- Vnější soudržnost: odpovídá projekt politickému kontextu? Odpovídá vývojovým programům? Byli při výběru zvoleni správní klíčoví účastníci?

#### → Kritéria implementace

##### **EFEKTIVITA**

- **Jsou využívány zdroje správně?**
- Mohou být využívány ještě efektivněji?
- Jsou dosažené výsledky přiměřené vzhledem k použitým zdrojům?
- Je způsob, jakým projekt funguje, příliš komplikovaný a byrokratický?
- Je partnerství výhodou nebo překážkou?
- Jsou řídicí a monitorovací nástroje vhodné a funkční?

##### **EFEKTIVNOST**

- **Jsou činnosti realizovány tak, jak bylo plánováno?**
- Odpovídají činnosti očekáváním? Jsou operativní?
- Jak mohou být vysvětleny důvody toho, že nebylo dosaženo očekávaných výsledků? (nedostatečná významnost, soudržnost nebo efektivita jsou častými důvody neefektivnosti)

#### → Kritéria týkající se budoucnosti

##### **DOPAD**

- **Jaký dlouhodobý dopad bude mít projekt na okolní prostředí?** Jakým způsobem projekt přispívá k cílům v rámci odvětví?
- Jaké změny projekt poskytuje? Přímo a nepřímo?
- Jsou očekávané nebo neočekávané? Pokud jde o neočekávané změny, jaké předpoklady mohou být formulovány?

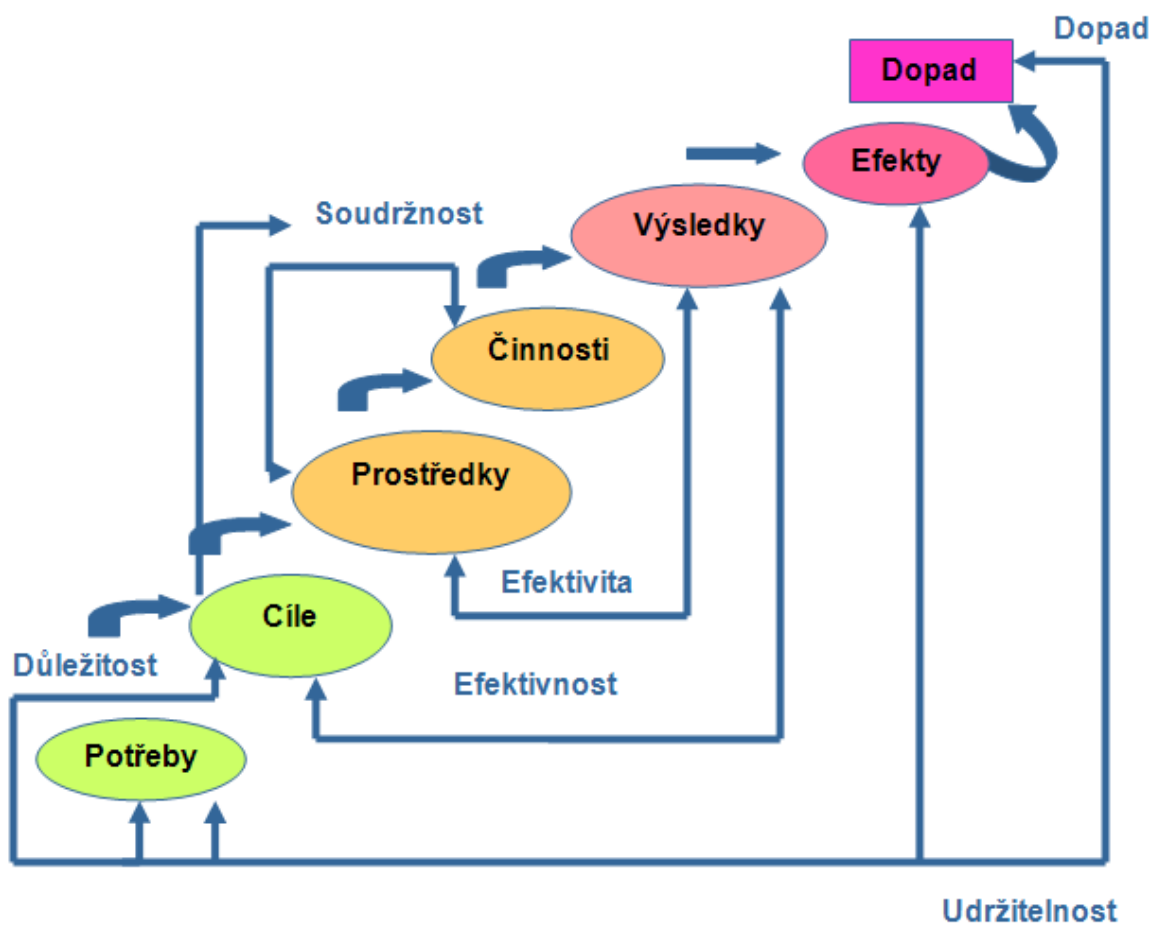
<sup>32</sup> OECD, *The DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance, 1991, Glossary of Terms Used in Evaluation, in 'Methods and Procedures in Aid Evaluation', 1986, and the Glossary of Evaluation and Results Based Management (RBM) Terms, 2000.*

[www.oecd.org/dac/evaluation](http://www.oecd.org/dac/evaluation)

### UDRŽITELNOST

- **Prognózy o tom, zda užitky vytvořené projektem budou pokračovat i po ukončení externí finanční podpory?**
- Jak může být projekt rozvíjen dlouhodobě?
- Budou použité nástroje a metody diseminovány?
- Jak výnosné budou vytvořené služby v dlouhodobém horizontu?
- Budou organizace, které byly vytvořeny nebo posíleny během doby projektu, udržitelné? A budou nově získané kompetence využity?
- Došlo u zaměstnanců k rozšíření kompetencí?

Níže jsou kritéria hodnocení umístěna do vztahu k jednotlivým fázím projektového cyklu:



**Obrázek 17: Kritéria hodnocení umístěna do vztahu k jednotlivým fázím projektového cyklu<sup>33</sup>**

<sup>33</sup> IFAID, Training module on Project Cycle Management, 2010.

## **b) Proces a produkt**

**Měla by být naše práce hodnocena jako proces (způsob jakým je práce vykonávána) nebo jako produkt (vyprodukovaný výstup)?**

Proces a produkt (čeho jsme dosáhli a jak jsme toho dosáhli) bývají často propojeni.

## **c) Oblast hodnocení se vztahuje na:**

- Uživatelé: porozumění jejich očekáváním a připomínkám
- Činnosti: měření nebo odhad výsledků oproti plánovaným cílům
- Zdroje: odhadnout výsledky ve vztahu k mobilizovaným zdrojům
- Zaměření: charakterizovat význam a soudržnost přístupů a metod
- Hodnoty: hodnocení (a měření) založené na referencích, které mohou být použity jako vedoucí principy nebo jako kompas pro organizaci nebo projekt jako celek.

### **6.4.3 Kdo by měl hodnotit?**

- **Externí hodnocení: hodnotitel je externím konzultantem, který má styky s organizací**
  - « Nestranné » hodnocení
  - Přispěje k analýze z jiného pohledu
- **Interní hodnocení (nebo samohodnocení): hodnotitel patří k organizaci a je zodpovědný za projekt.**
  - Stimuluje interní dynamičnost projektu a odpovědnost
- **Kombinované nebo asistované hodnocení: hodnocení je vypracováno konzultantem, který jedná jako facilitátor a zodpovídá otázky, ale sběr informací a analýzu má na starosti projektový tým.**
  - Výhoda= kombinuje silné stránky interního a externího hodnocení a proto je často doporučováno.
- **Spoluhodnocení: účastníci projektu a příjemci jsou přímo zapojeni do hodnocení (opak pouhé konzultace).**
  - Výhoda = zvyšuje kolektivní kompetence, usnadňuje vlastnictví a transfer vědomostí, stimuluje lokalizaci.

V řadě projektů jsou příjemci stále více zapojováni do monitorování a hodnocení. Avšak často se má za to, že stačí sbírat data od místních obyvatel použitím tzv. participačních metod<sup>34</sup>.

Mnoho lidí věří, že záměr je participační jednoduše proto, že příjemci jsou používáni jako zdroj informací, namísto toho, aby byli považováni za jejich spoluúčastníky, a tedy za možné spolupracovníky pro analýzu a návrh metod.

V případě, že hodnotitel vybírá a aplikuje metodu výhradně k získání informací od cílové skupiny, nejedná se o participační proces, protože účelem je pouze shromáždit informace. To

<sup>34</sup> INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURE DEVELOPMENT, *A guide for project monitoring and evaluation*, <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>

nemusí být nutně negativní, ale pokud je cílem vypracovat participační hodnocení, příjemci by měli být zahrnuti do volby a užití metodiky.

Zda může být metoda považována za participační, závisí na tom, jak je aplikována a kdo jsou lidé, kteří ji vybrali.

Např. technická metoda použitá pro hodnocení kvality vody se může stát participační v případě, že je společnost zahrnutá do výběru kritérií definujících kvalitu vody, sběru dat a analýzy výsledků. Jinak tomu je, pokud hodnotící tým požádá skupinu zemědělců, aby sestavili mapy jejich pozemků, bez toho aniž by s nimi prodiskutovali, jaké prvky a části je důležité do map zahrnout a tento tým se vrátí do své kanceláře, aby sloučil jednotlivé modely, tyto mapy se nakonec založí někde v projektové kanceláři bez toho, aby kdy byly zemědělci použity k analýze jejich situace. Dokonce, i kdyby zemědělci mapy sami vytvořili, nelze to považovat za participační tvorbu map<sup>35</sup>.

Pro ujištění, že výběr a aplikace metod jsou skutečně participační, si zodpovězte následující otázky:

1. Pro jaké části monitorování a hodnocení je participace důležitá? Pro výběr metody, sběr dat nebo pro analýzu?
2. Kdo by měl být nejlépe začleněn do procesu? Jací lidé by se měli účastnit výběru, návrhu a použití metody?
3. Kdo chce být do čeho zapojen? Někteří lidé nemají čas účastnit se procesu nebo o to nemají zájem.
4. Jaké jsou podmínky skutečné participace? Nemůže se jednat o pravou participaci, pokud lidé nemají důvěru sami v sebe. Je proto důležité, aby se tyto znepokojené osoby cítily volně zapojené do vývoje metod, experimentovali s nimi a adaptovali je, do sběru dat apod. Může být také důležité je za tímto účelem školit a trénovat.

#### 6.4.4 Metody sběru dat

Existuje několik metod sběru dat (kvalitativní a kvantitativní, více či méně participační), které mohou být rozděleny do sedmi kategorií (ty mohou být podle požadavků upraveny). Tyto metody jsou podobné těm, které se používají pro analytické studie.

1. Metody odběru vzorků
2. Klíčové metody: analýza zúčastněných stran, dotazníky, pozorování, interview, analýza nákladů (výhody, průzkumy, dotazníky...)
3. Skupinové metody (cílová skupina, brainstorming, hraní rolí...)
4. Metody pro prostorová data (mapy, GIS - geografický informační systém, ...)
5. Metody pro analýzu vztahů (strom, diagram ...)
6. Metody časové kontroly (diář, časové osy, analýzy...)
7. Klasifikace metod (matice)<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURE DEVELOPMENT, *A guide for project monitoring and evaluation*, <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>

## **6.4.5 Řízení vyhodnocení projektu**

### **Sepsání mandátu**

- Hodnocení obsahu
  - Prezentace obsahu projektu
  - Cíle, výsledky, činnosti
  
- Očekávání instituce pověřené hodnocením
- Hodnocení cílů
- Hodnocení referencí (pokud je to možné s «hodnotou» pro hodnotící instituce)
  
- Specifické informace o obsahu hodnocení
  - Základní hodnotící otázky (a pokud jsou požadovány, také základní použitá kritéria)
  - Očekávané použité metody
  - Konkrétní očekávání týkající se zpětného vykazování
  
- Specifické informace o praktických věcech
  - Vztahy mezi institucemi pověřenými hodnocením a hodnotiteli
  - Harmonogram
  - Hodnotící tým

### **Příprava hodnocení (pokud je to možné během fáze návrhu projektu)**

- Vymezit otázky, na které by mělo hodnocení odpovídat (nebo převzít mandát)
- Vybrat odpovídající ukazatele (jednoduché ukazatele jsou vždy těmi nejlepšími)
- Rozhodnout o metodě sběru dat, založených na zdrojích ověření
- Sestavit harmonogram hodnocení
- Mobilizovat finanční prostředky požadované pro hodnocení

### **Vedení hodnocení**

- Organizace sběru dat: určení meetingů, vytvoření dotazníků a průvodců
- Analýza/syntéza: hodnocení by se nemělo omezovat pouze na jednoduché zpravodajství. Mělo by se snažit problém vysvětlit a navrhnout řešení
- Tlumočit výsledky hodnotící instituci- a dalším zúčastněným stranám- je důležitým milníkem. Projekt se nemůže vyvíjet od okamžiku, kdy jsou zúčastněné strany znepokojeny výzvami, které to zahrnuje.
- Dokončit závěry a operativní doporučení. Buďte opatrní a nestavte hodnocení pouze na jediném úhlu pohledu:
  - Hodnocení by v sobě mělo zahrnovat různé úhly pohledu
  - Pozorování by mělo být ověřeno křížovou kontrolou údajů

## ODKAZY

ADEGNIKA, F. DÉSILLE, D. LE JALLÉ et al. *Atelier de formation des acteurs locaux de l'eau et de l'assainissement pour répondre au 2ème appel à propositions de la Facilité ACP-UE pour l'eau*. PDM pS-Eau.

Ke stažení na: <[http://www.pseau.org/facilite\\_eau\\_acp\\_ue/doc/manuel\\_cadre\\_logique.doc](http://www.pseau.org/facilite_eau_acp_ue/doc/manuel_cadre_logique.doc)>

AGENCE EUROPE EDUCATION FRANCE, *Survival Kit for European Project management*, 2000, p. 54.

Ke stažení na: <<http://www.socrates.at/download/survivalkit/inhalt.php#download>>

BEAUDOUX E. CROBRUGGHE G. DOUCHAMPS F. et al.. *Cheminevements d'une action de développement : de l'identification à l'évaluation*. L'harmattan.1992.

EUROPEAN COMMISSION DG CULTURE AND EDUCATION, *Life long Learning Programme (LLP) Part 1 : General Provisions, Guide 2010*.

Ke stažení na: <[http://ec.europa.eu/education/lp/doc/call10/part1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/lp/doc/call10/part1_en.pdf)>

EUROPEAN COMMISSION, *Project Cycle Management Guidelines, Aid Delivery Methods*, March 2004.

Ke stažení na:

<[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)>

EUROPEAID, *Info guide pour les projets : cofinancement avec les ONG et la coopération décentralisée*, 2003.

Ke stažení na: <[http://www.confederacionfondos.org/documentacio/infoguide\\_fr.pdf](http://www.confederacionfondos.org/documentacio/infoguide_fr.pdf) >

IFAI D, Training module on Project Cycle Management, 2010.

INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURE DEVELOPMENT, *A guide for project monitoring and evaluation*.

Ke stažení na: <<http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>>

LAVILLE DELVILLE P. *Regards sur les enquêtes et diagnostics participatifs*. Coopérer aujourd'hui n°17. Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques. October 2000. 25 p.

Ke stažení na:< <http://www.gret.org/ressource/pdf/cooperer17.pdf> >

NEU D. *Evaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision*. Coopérer aujourd'hui n°21. Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques. March 2001.94 p.

Ke stažení na:< <http://www.gret.org/ressource/pdf/cooperer21.pdf>>

OECD, *The DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance, 1991, Glossary of Terms Used in Evaluation, in 'Methods and Procedures in Aid Evaluation', 1986, and the Glossary of Evaluation and Results Based Management (RBM) Terms, 2000*.

Ke stažení na:<[www.oecd.org/dac/evaluation](http://www.oecd.org/dac/evaluation) >

OLIVIER DE SARDAN J.P. ET JAFFRÉ Y, J.P. Olivier de Sardan et E. Paquot, (éds), *D'un savoir à l'autre. Les agents de développement comme médiateurs*. Ministère de la Coopération/GRET, Paris, 1991.

UNIVERSITÉ CLAUDE BERNARD LYON 1, *Formation à la gestion de projet*.

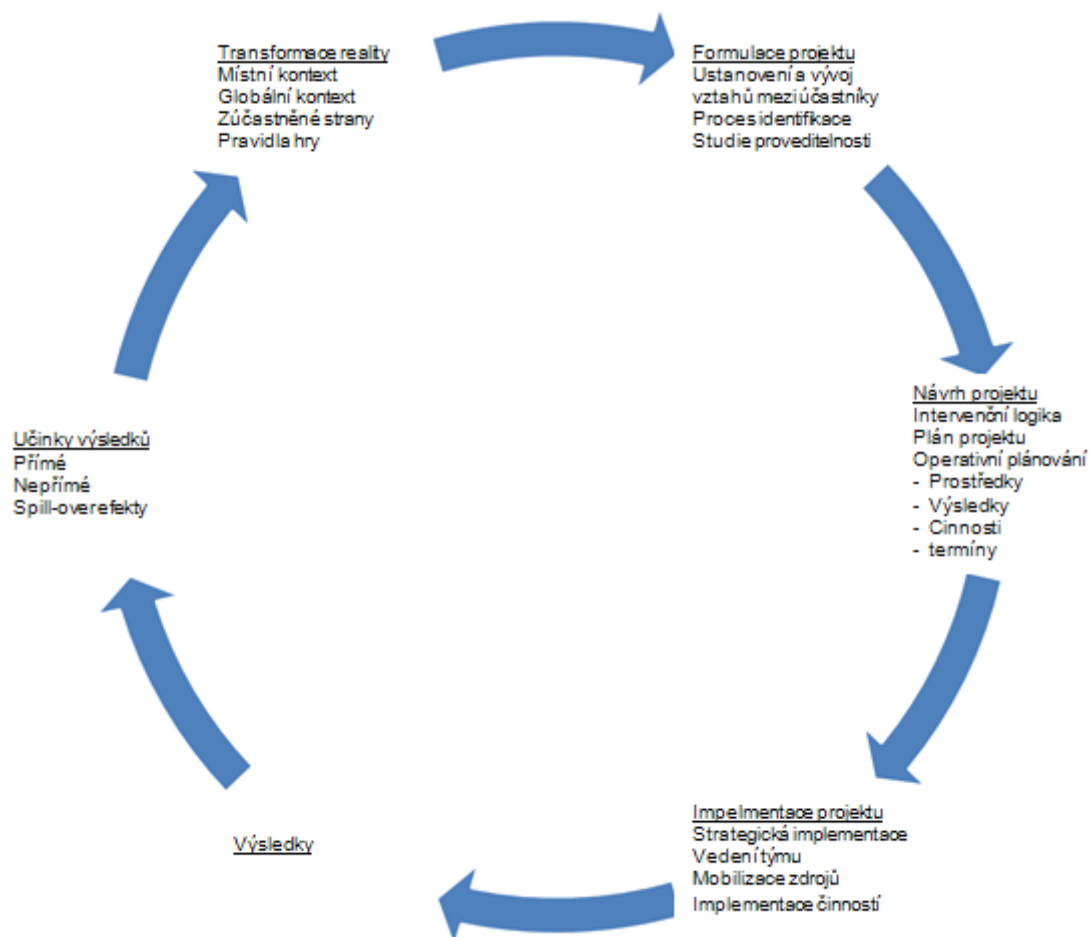
Ke stažení na:<[http://www.gestiondeprojet.net/articles/plan\\_communication.html](http://www.gestiondeprojet.net/articles/plan_communication.html)>

## WEBOVÉ STRÁNKY

- <http://www.stics.be/CetG/> :  
Guide : "Construire et gérer son projet"  
Service pour la Transformation, l'Innovation et le Changement Social – Belgique
- <http://portals.wdi.wur.nl/ppmefr/> :  
Metodický průvodce participativního plánování, monitoringu a hodnocení širšího dopadu.  
Rozvoj kapacit a institucionální změny v programu: CD&IC – Nizozemí
- [http://www.iaat.org/ressources/methodo\\_formation.php?id2=22](http://www.iaat.org/ressources/methodo_formation.php?id2=22) :  
Regionální informační centrum pro teritoriální informace  
Institut Atlantique d'Aménagement des territoires Poitou Charentes
- <http://membres.lycos.fr/soularbrapalabre/memoire/2chapitre3.htm> :  
B. YODA, 2004 – Participativní management rurálních rozvojových projektů: projektové intervence a metody – Diplomová práce, ENA, Meknes
- [http://www.pseau.org/facilite\\_eau\\_acp\\_ue/doc/manuel\\_cadre\\_logique.doc](http://www.pseau.org/facilite_eau_acp_ue/doc/manuel_cadre_logique.doc)  
Vzdělávací workshop pro místní účastníky zaměřený na hygienické zařízení, v rámci přípravy reakce na výzvu z fasility ACP EU.
- <http://www.worldbank.org/reference/>  
Zdroje ze Světové banky
- [http://www.fao.org/participation/english\\_web\\_new/content\\_en/about.html](http://www.fao.org/participation/english_web_new/content_en/about.html)  
Kurz formování participativních projektů

## PŘÍLOHY

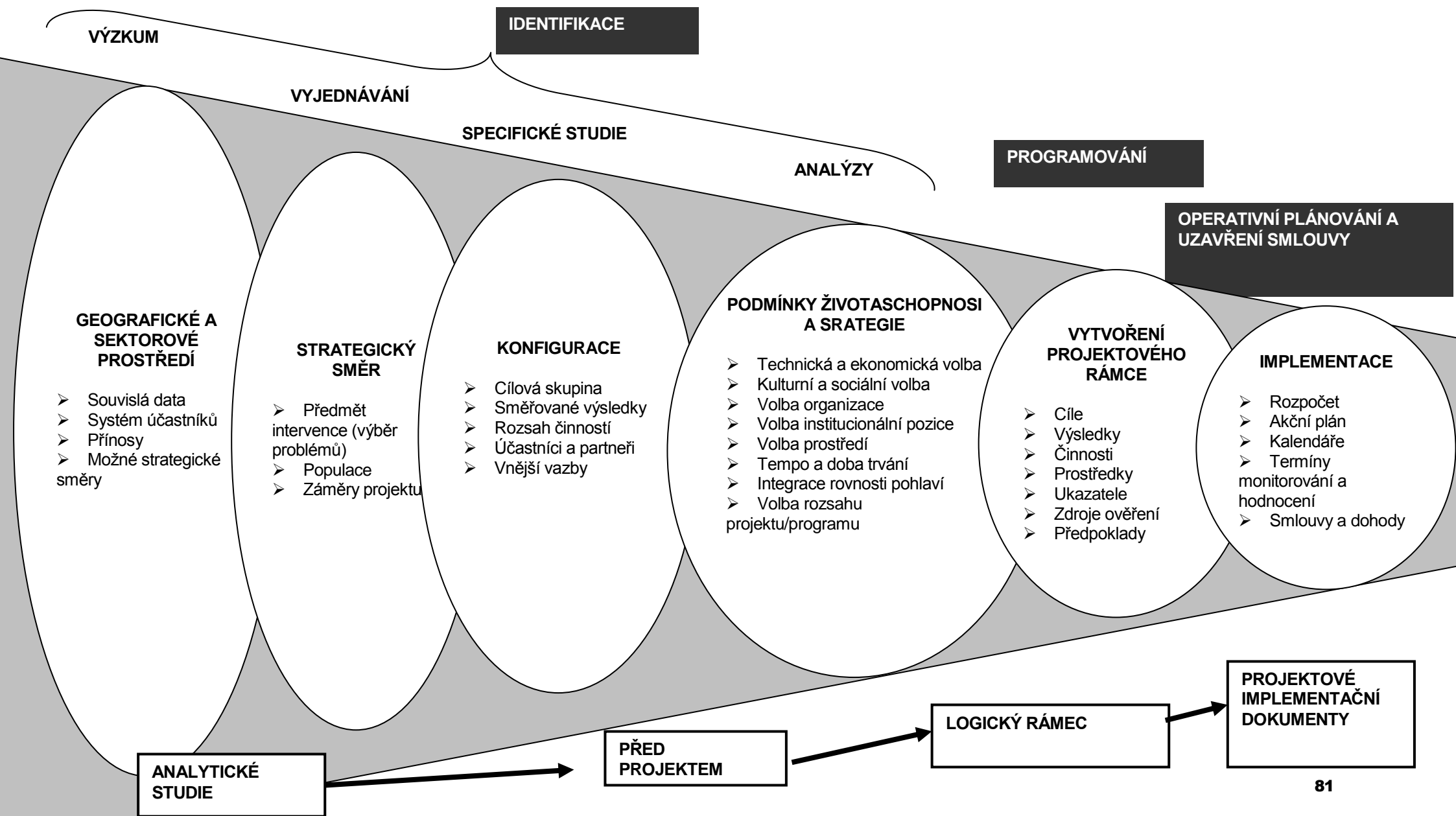
### Příloha 1: Projektový cyklus podle GRET <sup>37</sup>



<sup>37</sup> NEU D. *Evaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision*. Coopérer aujourd'hui n°21. Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques. March 2001.94 p. Downloadable on :< <http://www.gret.org/ressource/pdf/cooperer21.pdf>>



**Příloha 2: Konstrukce vývojového projektu**



**Příloha 3: Matice analýzy zúčastněných stran**

**1/ Tabulka účastníků**

(organizační sociologie Ph Bernoux)

Systém sledování akce						
Účastníci	Poslání nebo cíle	Výzvy	Silné/slabé stránky	Vztahy s ostatními účastníky	Pozice ve vztahu k ostatním účastníkům	Očekávaná účast

**2/ TABULKA PRIMÁRNÍCH ÚČASTNÍKŮ<sup>38</sup>**

(Evropská Unie – Manuál pro řízení projektového cyklu)

Účastník	Vlastnosti sociální, ekonomické pohlaví struktura, organizace, status postoje	Zájmy a očekávání zájmy, cíle očekávání	Respektování citlivých problémů (prostředí, pohlaví, apod.)	Silné a slabé stránky zdroje znanosti, zkušenosti potenciální podíl	Účast na projektu a závěry činnosti k realizaci (v případě potřeby) jak působit na skupinu

<sup>38</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Project Cycle Management Guidelines*, Aid Delivery Methods, March 2004.

Downloadable on:

<[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)>

**Příloha 4: Prozatímní rozpočet / plánovaný výkaz zisku a ztráty**

**Předpoklad: žádná půjčka**

**ROZPOČET PROJEKTU**

Záměr: plánovaná likvidní pozice

**EKONOMICKÁ ŽIVOTNOST PROJEKTU**

Záměr: plánovaný výkaz zisku a ztrát

	→ pro všechny projektové roky		
	1	2	3
<b>VÝDAJE</b>			
Investice			
Cash flow			
Operativní náklady (včetně daní)			
Dodatečné poplatky			
<b>ZDROJE</b>			
Příspěvky partnerů			
Subvence a dotace			
Operativní zdroje			
<b>ZŮSTATEK HOTOVOSTI</b>			

Tvorba projektového rozpočtu napomáhá určit výši subvencí potřebných každý rok k udržení zůstatku hotovosti na nule nebo nad nulou.

	Operace v průběhu "typického" projektového roku
	1
<b>POPLATKY</b>	
amortizace	
Zvýšení stavu zásob (Suroviny)	
Operativní poplatky (včetně daní)	
<b>PŘÍJMY</b>	
Zvýšení stavu zásob (Konečný produkt)	
Subvence a dotace	
Operativní zdroje	
<b>PROVOZNÍ ZISK (čistý)</b>	

Tvorba plánovaného výkazu zisku a ztrát napomáhá určit, zda mohou být projektové činnosti realizovány i bez externích nebo místních subvencí.

**Příloha 5: Akční plán**

**Název projektu:**

Kód	Plánované činnosti	Metody implementace	Manažer	Doba trvání / Termíny	Lidské zdroje	Materiálové zdroje	Finanční zdroje
Sledované výsledky:							

**Příloha 6: Akční list <sup>39</sup>**

NÁZEV PROJEKTU

<b>Název činnosti</b>	
<b>(Kód)</b>	
<b>Manažer</b>	
<b>Popis (povaha činnosti, cílová skupina, proces implementace, předpoklady, sledované výsledky...)</b>	
<b>Doba trvání:</b>	<b>Zahájení činnosti:</b>
<b><u>Zdroje a prostředky</u></b>	
<b>Lidské</b>	
<b>Materiálové</b>	
<b>Ostatní</b>	
<b>Účastníci</b>	
<b>Monitorovací dokumenty</b>	
<b><u>Propojení s ostatními činnostmi</u></b>	
<b><u>Poznámky</u></b>	

<sup>39</sup> BEAUDOUX E. CROBRUGGHE G. DOUCHAMPS F. et al.. *Cheminements d'une action de développement : de l'identification à l'évaluation*. L'harmattan.1992.

**Příloha 7 : Harmonogram implementace**

**Název projektu:**

Kód	Činnost	Předcházející činnost	Doba trvání v měsících													

**Příloha 8 : Plán zdrojů**

**Název projektu:**

Kód	Druh zdroje	Popis	Dostupnost/mobilita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Kód totožný se zdrojovou referenční tabulkou	Lidské zdroje	Projektový manažer	Poloviční úvazek													
		Účetní	1 den/ týden													
		Facilitátor	Plný úvazek													
		RH4														
		...														
		...														
	Materiálové zdroje	Dodávka	1 týden/ měsíc													
		Kufr s nářadím	Nepřetržitá													
		RM3														
		RM4														
	Ostatní zdroje															
	Zdroje managementu (pokud jsou požadovány)															

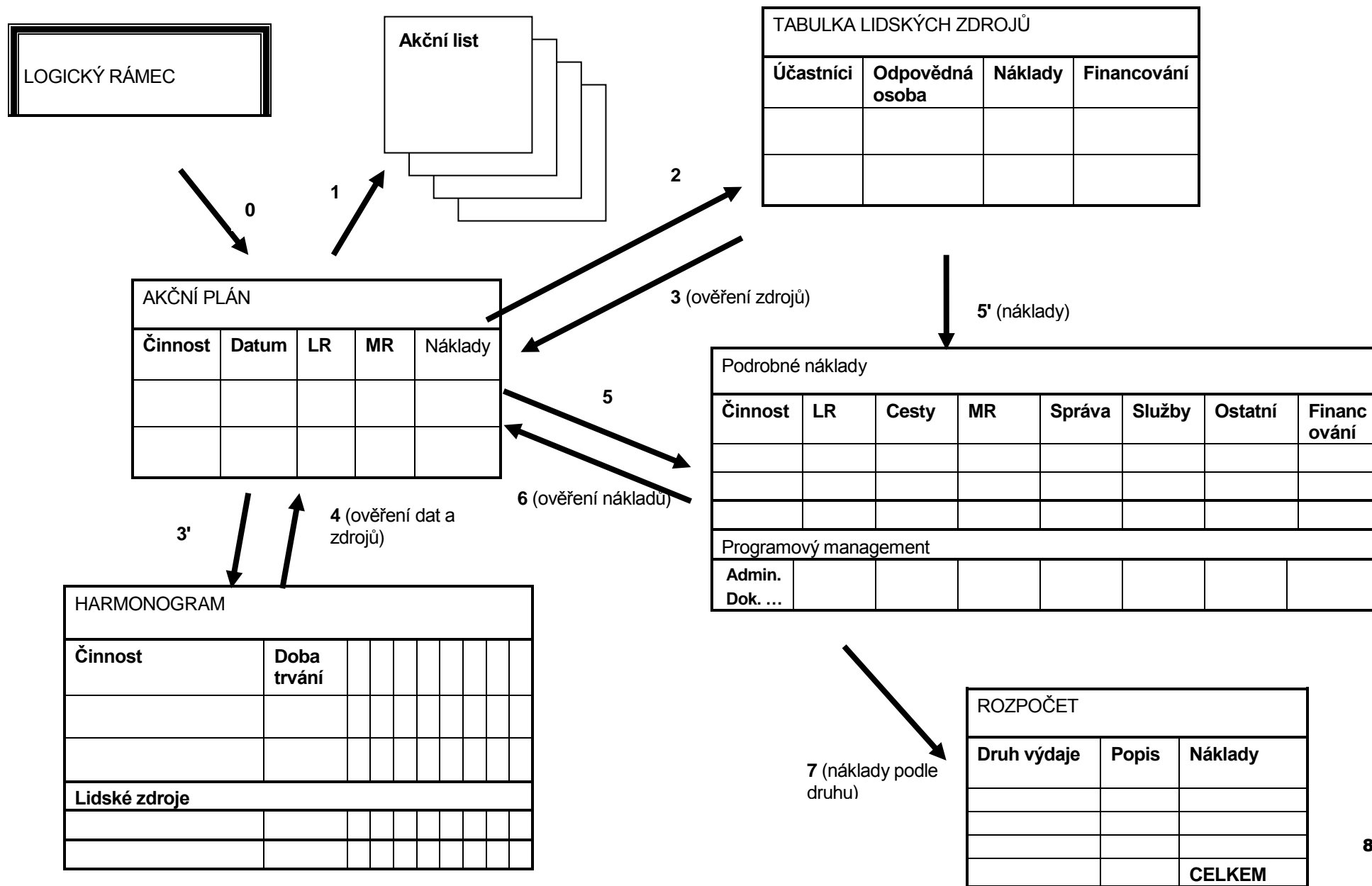
**Příloha 9 : Zdrojová referenční tabulka**

**NÁZEV PROJEKTU:**

Zdroje	Instituce/Organizace	Popis	Kapacita/Dostupnost	Náklady	Zdroje financování
<b>Lidské zdroje</b>					
-					
-					
-					
-					
-					
-					
-					
<b>Materiálové zdroje</b>					
-					
-					
-					
-					
-					
<b>Ostatní zdroje</b>					
-					
-					
-					
-					
<b>Zdroje managementu</b>					
-					
-					
-					



**Příloha 10: Návrh sestavení rozpočtu**



**Příloha 11: Tabulka lidských zdrojů**

**Název projektu:**

Instituce/Organizace	Odpovědná osoba	Náklady	Zdroje financování
	- - - -	- - -	
	- - - - -	- - - - -	
	- - - - -	- - - - -	
	- - - - -	- - - - -	
	- - - - -	- - - - -	
	- - - - -	- - - - -	

**Příloha 12: Podrobná tabulka nákladů**

**Název projektu:**

**Podsekce / Výsledek:**

**Rok:**

Kód	Činnost	Lidské zdroje	Cesty	Vybavení/materiál	Správa	Služby	Ostatní	Financování
<b>Programový management</b>								

**Příloha 13: Rozpočet výdajů každé činnosti**

**Rozpočet výdajů každé činnosti v 1. roce (v €)**

Výsledek nebo druh činnosti	Výsledek nebo druh činnosti	Nákladový rok 1	Nákladový rok 2	Celkové náklady	% podíl na celkových nákladech
<b>1. Výsledek 1 (nebo druh činnosti 1)</b>					
	Činnost 1.1				
	Činnost 1.2				
	Činnost 1.3				
	Činnost 1.4				
<i>Mezisoučet Výsledek 1</i>					
<b>2. Výsledek 2</b>					
	Činnost 2.1				
	Činnost 2.2				
	Činnost 2.3				
<i>Mezisoučet Výsledek 2</i>					
<b>3. Výsledek 3</b>					
	Činnost 3.1				
<i>Mezisoučet Výsledek 3</i>					
<b>4. Částečný mezisoučet, přímé náklady projektových činností (částka 1 až 3)</b>					
5. Nepředvídané výdaje (maximálně 5% ostatních přímých nákladů - 4 -)					
<b>6. Přímé náklady celkem (4 + 5)</b>					
7. Správní náklady (maximálně 7% přímých nákladů -6-)					
<b>8. Náklady celkem (6 + 7)</b>					

**Příloha 14: Příklad rozpočtové soustavy pro projekty financované evropskou pomocí**

Finanční výdaje	Všechny projektové roky				Rok 1*			
	Jednotka	# jednotky	Jednotkové náklady (v EUR)	Náklady (EUR)	Jednotka	Počet jednotek	Jednotkové náklady (v EUR)	Náklady (EUR)
<b>1. Lidské zdroje</b>								
1.1 Výplaty (hrubé, místní zaměstnanci)								
1.1.1 Remeslné	Na měsíc			0	Na měsíc			0
1.1.2 Správní/pomocný personál	Na měsíc			0	Na měsíc			0
1.2 Výplaty (hrubé, emigranti/zahraníční zaměstnanci)	Na měsíc			0	Na měsíc			0
1.3 Denní diety na služební cesty								
1.3.1 Zahraníční (zaměstnanci pracující na projektu)	Na měsíc			0	Na den			0
1.3.2 Místní (zaměstnanci pracující na projektu)	Na měsíc			0	Na den			0
1.3.3 Účastníci seminářů a konferenci	Na měsíc			0	Na den			0
<b>Mezisoučet Lidské zdroje</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
<b>2. Cesty</b>								
2.1 Zahraníční cesty	Na cestu			0	Na cestu			0
2.2 Místní cesty	Na měsíc			0	Na měsíc			0
<b>Mezisoučet Cesty</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
<b>3. Vybavení, materiál, zásoby***</b>								
3.1 Nákup nástrojů a zařízení				0				0
3.2 Nákup nebo pronájem vozidel	Na vozidlo			0	Na vozidlo			0
3.3 Nábytek, IT-vybavení				0				0
3.4 Náhradní díly/součástky pro stroje, nářadí				0				0
3.5 Ostatní vybavení (např. zdravotnické)				0				0
<b>Mezisoučet Vybavení, materiál, zásoby</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
<b>4. Místní pobočka/ náklady projektu</b>								
4.1 Náklady na vozidla	Na měsíc			0	Na měsíc			0
4.2 Pronájem kanceláře	Na měsíc			0	Na měsíc			0
4.3 Kancelářské potřeby	Na měsíc			0	Na měsíc			0
4.4 Ostatní služby (telefon/fax, elektřina/topení, údržba)	Na měsíc			0	Na měsíc			0
<b>Mezisoučet Místní pobočka/náklady projektu</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
<b>5. Investice</b>								
5.1 Nákup pozemků				0				0

5.2 Stavby				0				0
5.3 Úvěry				0				0
5.4 Ostatní investice				0				0
<b>Mezisoučet Investice</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
	<b>Všechny projektové roky</b>					<b>Rok 1*</b>		
<b>Finanční výdaje</b>	<b>Jednotka</b>	<b># jednotky</b>	<b>Jednotkové náklady (v EURECH)</b>	<b>Náklady (EUR)</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Počet jednotek</b>	<b>Jednotkové náklady (v EURECH)</b>	<b>Náklady (EUR)</b>
<b>6. Ostatní náklady a služby</b>								
6.1 Náklady na ohodnocení **				0				0
6.2 Náklady na audit *****				0				0
6.3 Finanční služby (náklady na bankovní záruky atd.)				0				0
6.4 Publikace **				0				0
6.5 Studie, výzkum**				0				0
6.6 Překlady, tlumočení **				0				0
6.7 Náklady na konference/semináře **				0				0
<b>Mezisoučet Ostatní náklady a služby</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
<b>7. Ostatní výdaje</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
<b>Mezisoučet Ostatní výdaje</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
<b>8. Mezisoučet Přímé náklady projektu (1-7)</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
9. Nepředvídané výdaje* (maximálně 5% z 8, mezisoučet přímých nákladů projektu)								0
<b>10. Součet Přímé náklady projektu (8+ 9)</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
11. Správní náklady - maximálně 7 % z 10, součet přímých nákladů projektu								
<b>12. Celkové náklady (10 +11)</b>				<b>0</b>				<b>0</b>

\* Pohotovostní prostředky (Nepředvídané výdaje) lze použít pouze v případě, že s tím souhlasila Komise. Tyto nepředvídané výdaje nejsou zahrnuty ve výpočtech za 1. rok. Správní náklady za 1. rok by měly být počítány na základě celkové částky řádku 8.

\*\* Uvádějte, prosím, pouze outsorcované činnosti.

\*\*\* Náklady na pronájem a akvizice

\*\*\* Uvádějte, prosím, detailní popis ke každé kategorii a zahrňte všechny složky všech rozpočtových položek. Měl by být specifikován počet jednotek pro každou položku. Aby byla zaručena transparentnost rozpočtu, uvádějte, prosím, požadované podkategorie (např. 3.2.1 a auto 4 x 4, 3.2.2 nákladní vůz o hmotnosti 6 tun, 3.2.3 pět motocyklů). Náklady na místní zaměstnance by měly být sloučeny za použití funkce. Náklady na zahraniční zaměstnance a emigranty by měly být uváděny na každou osobu zvlášť.

\*\*\*\*\* Náklady obecného auditu požadovaného ze strany žadatele nemohou být zahrnuty.

**Upozornění: rozpočet musí zahrnovat veškeré finanční výdaje a to nejenom ty, které budou hrazeny z příspěvků Společenství.**

### Příloha 15 : Monitorování a hodnocení

