



Teorie změny a logický rámec

Daniel Svoboda

Praha, 29. 5. 2017



1

Otázky pro účastníky

- Co očekáváte, že vám workshop přinese?
- Kdo z vás využívá matici logického rámce?
 - V čem vám pomáhá?
- Kdo z vás využívá teorii změny?
 - V čem vám pomáhá?
 - V čem vidíte hlavní rozdíly oproti logickému rámci?
- Co je podle vás důvodem, že prakticky všechny evaluace musí revidovat logický model hodnocené intervence?

2

Program workshopu

- Přístup logického rámce (Logical Framework Approach), příklady, cvičení
- Matice logického rámce (Logical Framework Matrix) a její nedostatky
- Úvod do teorie změny (Theory of Change)
- Srovnání teorie změny a matice logického rámce, příklady
- Cvičení k přípravě teorie změny
- Odkazy na vybrané zdroje informací

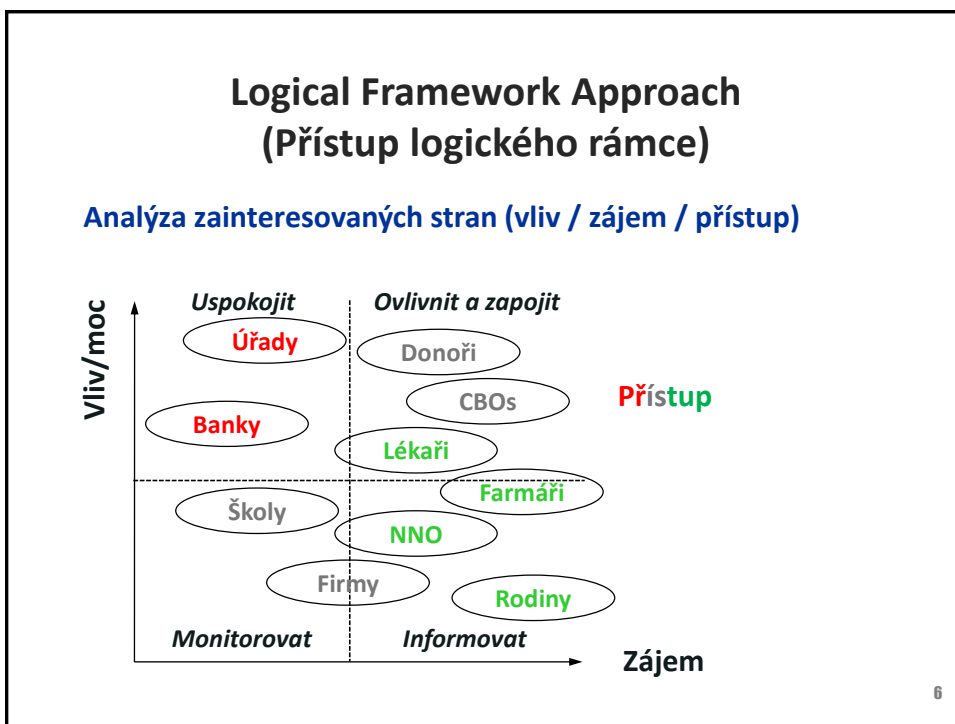
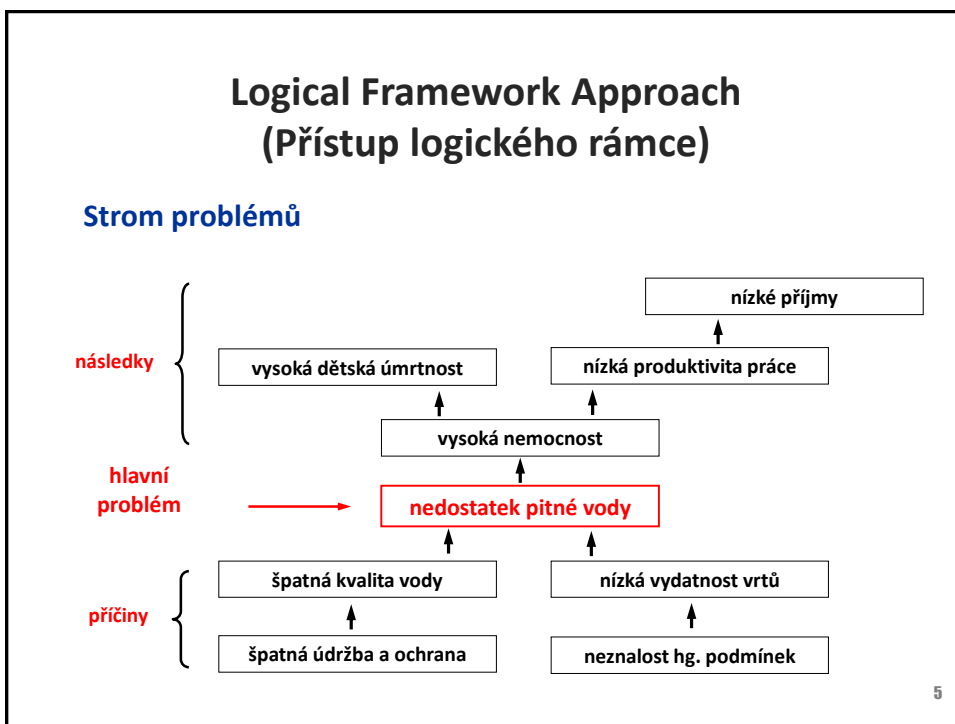
3

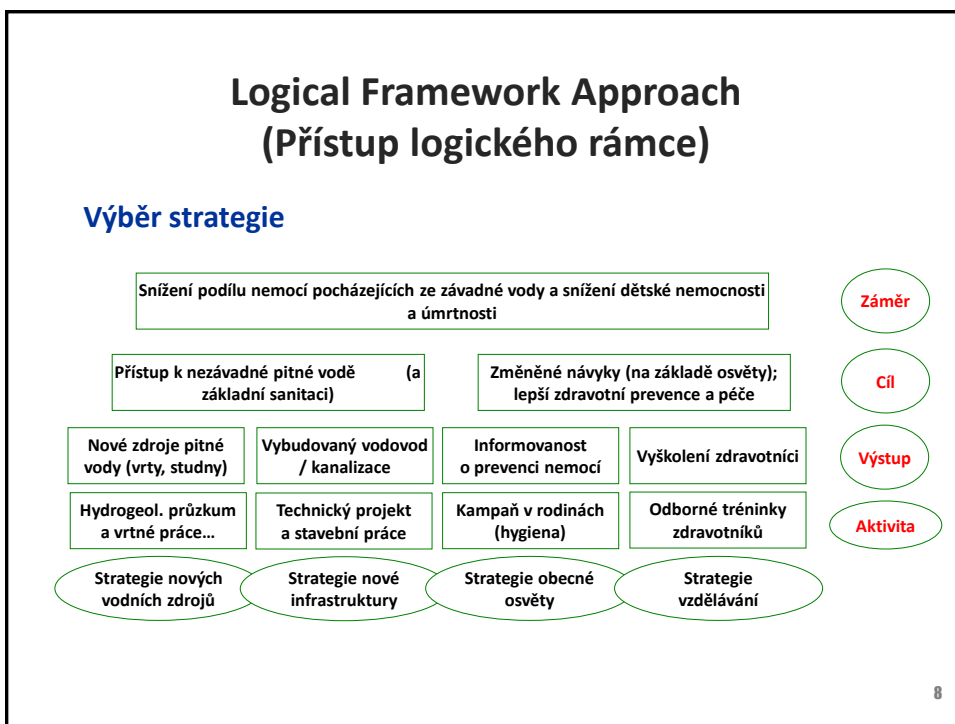
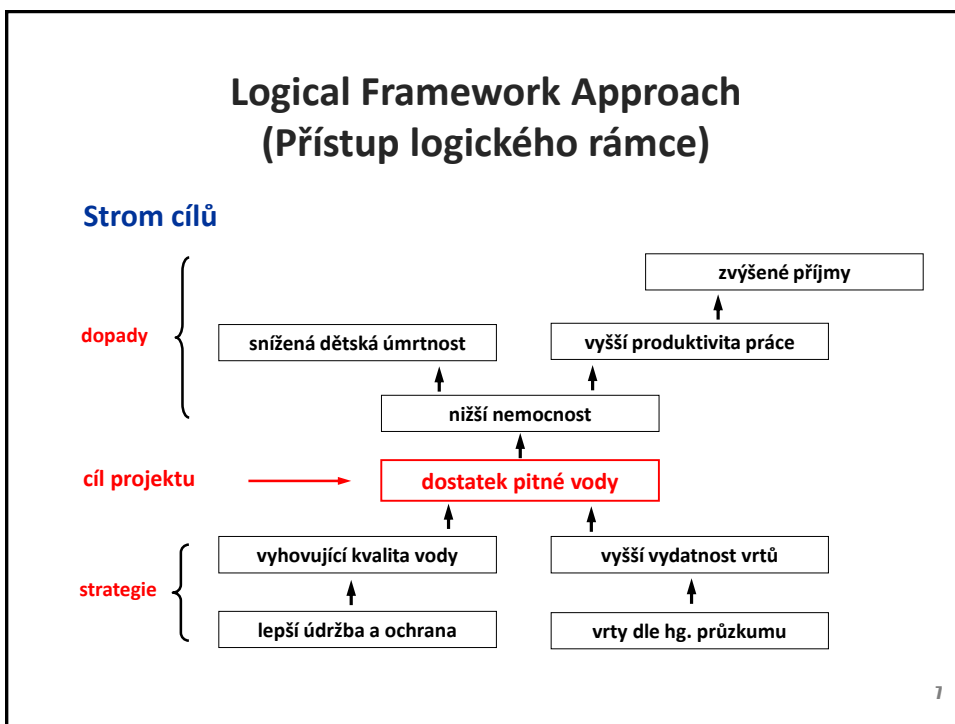
Logical Framework Approach (Přístup logického rámce)

Původní účel tzv. přístupu logického rámce (**Logical Framework Approach**) spočíval v podpoře **participativního a inkluzivního plánování**. Všechny zúčastněné strany by měly společně s cílovými skupinami:

- vyhodnotit klíčové problémy a jejich příčiny, které je třeba řešit (**analýza problémů**)
- identifikovat subjekty se zájmem o výsledky nebo vlivem na projekt (**analýza zainteresovaných stran**)
- shodnout se na cílech intervence (**analýza cílů**)
- a zvolit nejvhodnější strategii pro dosažení daných cílů (**analýza strategií**)

4





Cvičení

Navrhněte libovolný projektový námět
s rozvojovou tematikou

Identifikujte pro tento námět základní problémy a
jejich pravděpodobné příčiny

Zvažte možné cíle projektu a navrhněte vhodnou
strategii (i ve vztahu k hlavním zainteresovaným
skupinám)

9

Logical Framework Approach vs. Logical Framework Matrix

Participativní plánování je v praxi nahrazeno požadavkem na „vyplnění“ matice logického rámce (**Logical Framework Matrix**), která je následně využívána hlavně jako nástroj kontroly:

- místo odpovědnosti vůči cílovým skupinám je sledována **odpovědnost vůči donorovi**
- monitorovány jsou **předem schválené indikátory** a je potlačen důraz na potřebnou flexibilitu při řízení intervence, na příklady dobré praxe, na experimenty či alternativní postupy dosažení shodných nebo vyšších cílů
- je potlačen důraz na **zapojení cílových skupin**, na externí faktory nebo na neplánované dopady

10

Logical Framework Matrix (Matice logického rámce)

Matice logického rámce neboli „logframe“ je povinnou součástí projektů české rozvojové spolupráce cca 10 let (v zahraničí začala být používána po roce 1970)

Prakticky všechny české evaluace z posledních let konstatují, že hodnocené projekty buď logické rámce neobsahovaly, nebo byly tyto rámce nekvalitní (dostatečně nepopisovaly logickou stavbu rozvojové intervence), nebo neodpovídaly skutečnosti (nebyly upraveny podle reality a vyvíjejícího se rozvojového kontextu)

Identifikované nedostatky souvisejí zejména s nejasným účelem logického rámce, s nepochopením intervenční logiky a rozvojové terminologie nebo se špatnou formulací textu

11

Struktura matice logického rámce

- Vertikální logika odpovídá struktuře řetězce hlavních výsledků
 - Horizontální logika zahrnuje indikátory, zdroje a prostředky ověření a předpoklady na jednotlivých úrovních výsledků
 - Závěrečná část popisuje aktivity a související prostředky a rozpočet
- ↳ **Dopady (impact)**
(dlouhodobá změna)
 - ↕ **Cíle (outcomes)**
(změna chování)
 - ↕ **Výstupy (outputs)**
(přímé měřitelné výsledky)
 - ↕ **Aktivity (activities)**
(realizované činnosti)
 - ↳ **Vstupy (inputs)**
(finanční, lidské, materiální...)

12

Logical Framework Matrix (Matice logického rámce)

	Intervention logic	Indicators	Baseline incl. reference year	Current value Reference date	Targets incl. reference year	Sources and means of verification	Assumptions
Overall objective: Impact	The broader, long-term change which will stem from the project and a number of interventions by other partners	Measure the long-term change to which the project contributes; to be presented disaggregated by sex	Ideally, to be drawn from the partner's strategy		Ideally, to be drawn from the partner's strategy	To be drawn from the partner's strategy	
Specific objective(s): Outcome(s)	The direct effects of the project which will be obtained at medium term and which tend to focus on the changes in behaviour resulting from project Outcome = Oc (Oc 1; Oc 2; etc.)	Measure the change in factors determining the outcome(s); to be presented disaggregated by sex	The starting point or current value of the indicators	The value of the indicator at the indicated date	The intended value of the indicators	Sources of information and methods used to collect and report (including who and when / how frequently)	Factors outside project management's control that may impact on the outcome-impact linkage
Outputs	The direct/tangible outputs (infrastructure, goods and services) delivered by the project Outcome = Oc Op 1.1 (related to Oc 1) Op 1.2 (related to Oc 1) (...) Op 2.1 (related to Oc 2) (...)	Measure the degree of delivery of the outputs; to be presented disaggregated by sex	Idem as above for the corresponding indicators		Idem as above for the corresponding indicators	Idem as above for the corresponding indicator	Factors outside project management's control that may impact on the output-outcome linkage

13

Logical Framework Matrix (Matice logického rámce)

Activities	<p>What are the key activities to be carried out, to produce the outputs? Group the activities by result and number them as follows: A 1.1.1. – "Title of activity" A 1.1.2. – "Title of activity" A 1.2.1. – "Title of activity" (...)</p>	<p>Means: What are the means required to implement these activities, e.g. staff, equipment, training, studies, supplies, operational facilities, etc. Costs: What are the action costs? How are they classified? (Breakdown in the Budget for the Action)</p>	<p>Factors outside project management's control that may impact on the activities-output linkage</p>
-------------------	--	---	--

14

Podmínky využití matice logického rámce

- Hlavní stavební kameny řetězce výsledků (výstupy – bezprostřední a střednědobé cíle – dopady) by měly být identifikovány a odsouhlaseny **participativním způsobem**
- Zvolená strategie by měla reflektovat klíčové **externí faktory** a místní **kontext** (sociální, kulturní, ekonomický, politický...)
- Logický rámec (logframe) může indikovat očekávanou **teorii změny**, pokud je však zpracován **na jedné stránce**
- Původní logframe by měl být **revidován** podle vývoje situace a poučení z průběhu realizace projektu

15

Logické problémy matice logického rámce

- Matice je používána hlavně pro potřeby donorů a **není srozumitelná** cílovým skupinám
- Logika dosažení výsledků prakticky nemůže být **lineární** (stejně aktivity či stejné výstupy nemohou zaručit stejné cíle)
- Málokdy stačí pouze **tři úrovně** (výstupy, cíle a dopady)
- Matice „legitimizuje“ **předem zvolený postup** a omezuje flexibilitu a odpovědnost za reálné výsledky – matice fixuje předpoklad, že vše musí jít podle plánu („so-that“), a nesleduje lokální kontext, vývoj situace či faktory udržitelnosti (někdy je proto označována za „lock-frame“)
- Při reportování českých projektů je nejvyšší důraz stále kladen na realizaci předem schválených **aktivit...**

16

Logické problémy matice logického rámce

- **Chybí časová dimenze** (provázanost a komplementarita aktivit, výstupů a cílů)
- „Zbožnění“ **indikátorů** vede k tomu, že se intervence soustředí na dosažení a reportování indikátorů a nikoliv na skutečné změny, které intervence má nebo může dosáhnout
- Pro udržitelný rozvoj jsou nejdůležitější **změny na úrovni chování**, které lze obtížně sledovat pomocí kvantitativních či rychle dosažitelných indikátorů vyžadovaných donory
- Logický rámec je technokratický nástroj, který více spoléhá na sociální inženýrství než na potřebné posilování důvěry mezi partnery, vzájemné **učení se** z řešení problémů či na sdílení dobré praxe

17

Formulační problémy matice logického rámce

- Matice jsou prezentovány na několika (často více jak deseti) stranách – **nelze hodnotit logiku** intervence / teorii změny
- Poslední sloupec pro **předpoklady** je podceňován jak při plánování tak při monitoringu (klíčové předpoklady nejsou identifikovány, zahrnovány jsou interní nebo obecné faktory)
- Přestože jsou definice základních pojmů jasně specifikovány, **popis projektu** jim často neodpovídá (aktivity jsou vydávány za výstupy či cíle, indikátory nejsou specifikovány, apod.)
- **Indikátory nahrazují výsledky** místo toho, aby je indikovaly; shodné indikátory jsou používány pro různé úrovně logické stavby (nejedná se tedy o různé úrovně) ...

18

Teorie změny

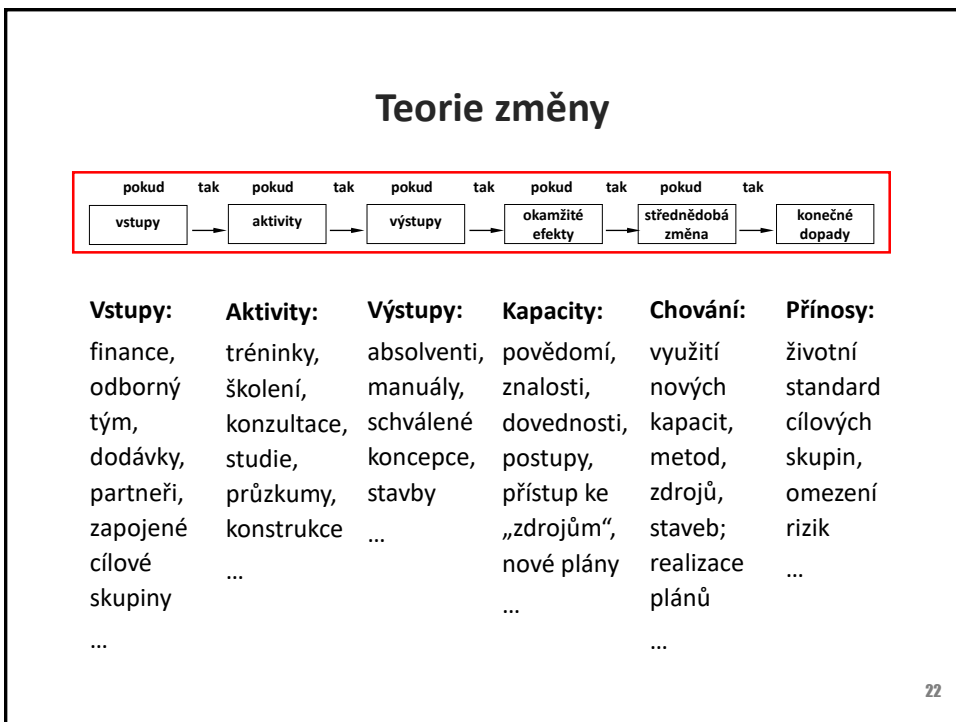
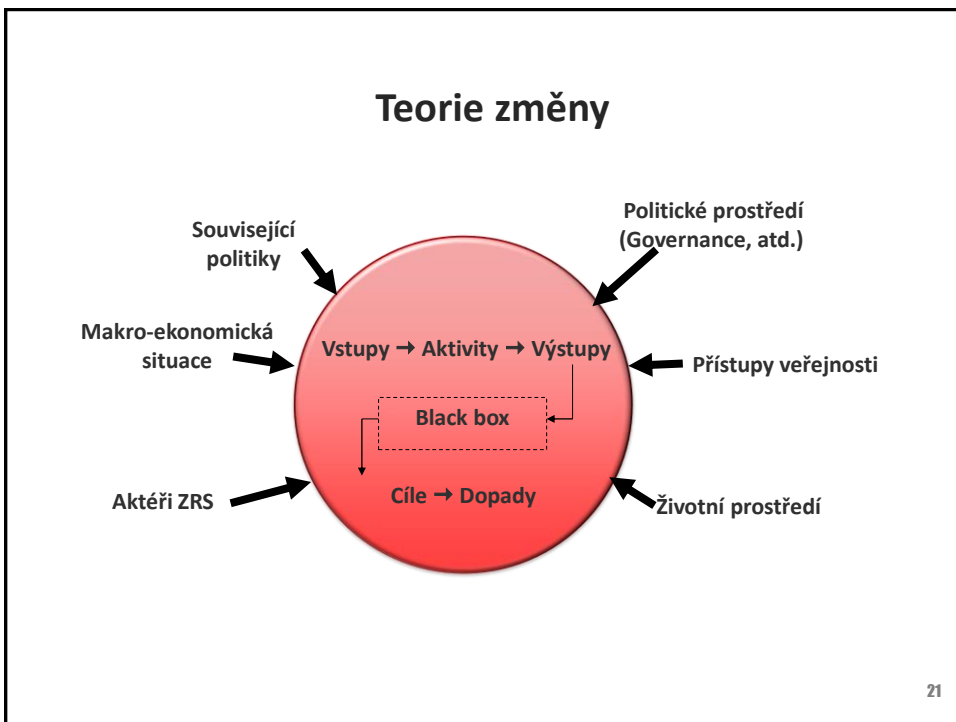
- Teorie změny je metodikou pro plánování, participaci a evaluaci s cílem podpořit sociální změny. **Identifikuje dlouhodobé cíle** a **zpětně mapuje** potřebné podmínky pro jejich dosažení.
- Teorie změny vysvětluje proces změny prostřednictvím kauzálních vazeb od bezprostředních po dlouhodobé výsledky. Změna je mapována jako **cesta k dosažení cílů** s vysvětlením vzájemných souvislostí a chronologické návaznosti.
- Přístup teorie změny spočívá v rozlišení očekávaných a reálných výsledků a v požadavku, aby zainteresované strany definovaly očekávané výsledky před volbou strategie jejich dosažení.

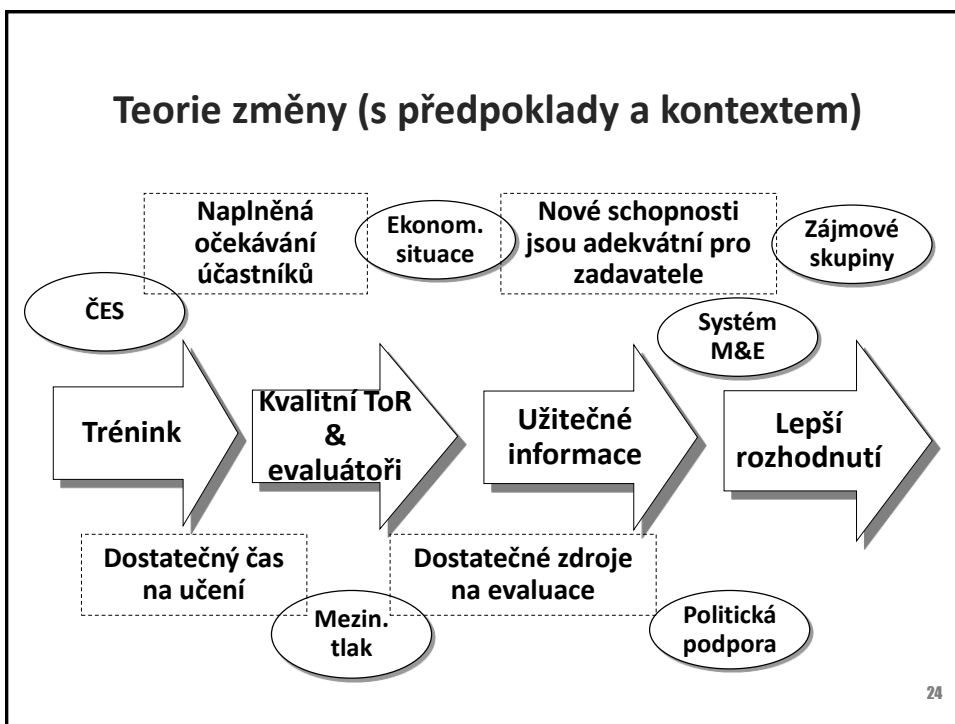
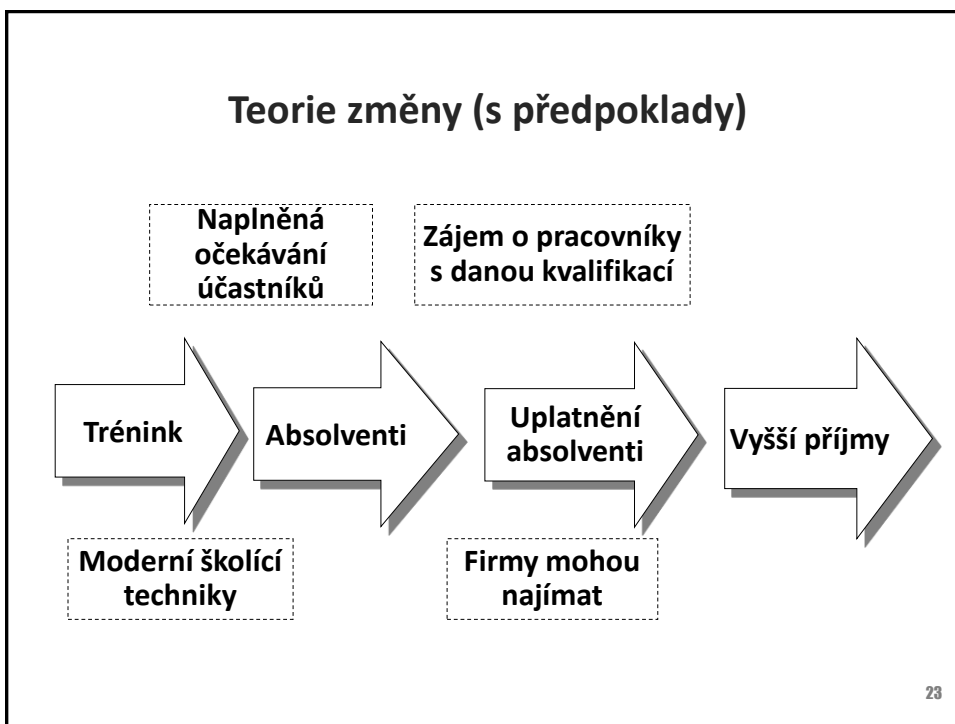
19

Teorie změny

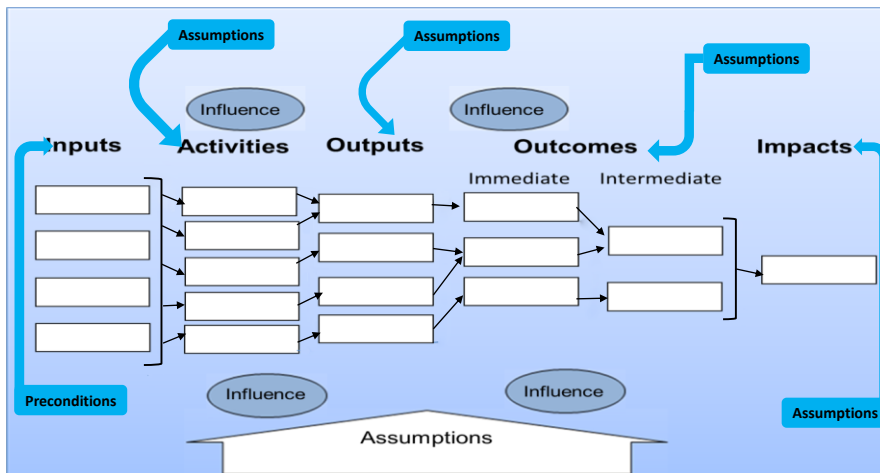
- Teorie změny musí vysvětlit, jak aktivity projektu povedou v konkrétním kontextu k vytvoření výstupů a naplnění cílů a očekávaných dopadů (záměru)
- Hlavní koncept spočívá v identifikaci souvislostí – příčin a následků (pokud A, tak B) a chronologie (nejdříve X, potom Y)
- Je potřebné identifikovat klíčové předpoklady a další externí faktory, které mohou ovlivnit výsledek
- Bez teorie změny (pochopení kauzality) nelze vysvětlit, **PROČ** byly nebo nebyly cíle dosaženy; projekt tak zůstává „černou krabicí“ (izolovanou intervencí bez prokázaného vlivu)

20





Teorie změny (příklad IPDET)



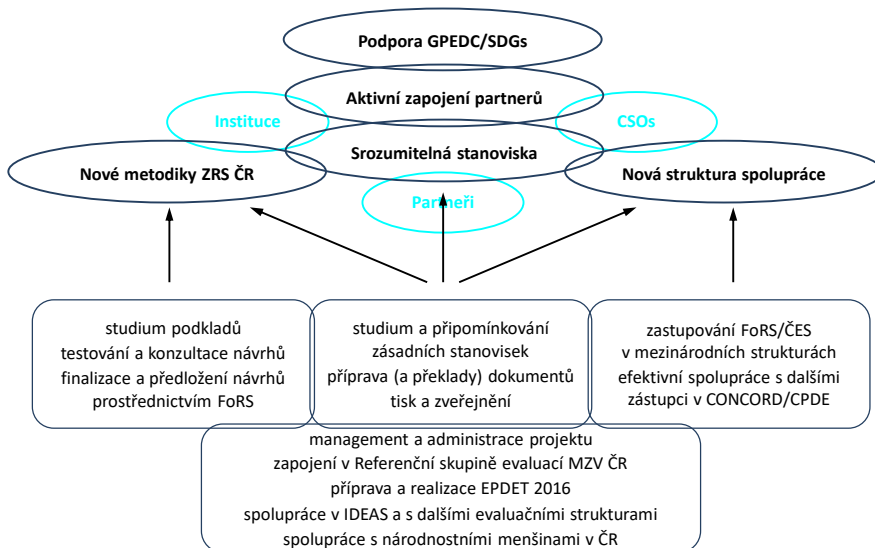
25

Matice logického rámce vs. teorie změny

	Intervenční logika projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje ověření ukazatelů	Předpoklady a rizika
Záměr	Česká podpora pro prosazování udržitelného rozvoje (GPEDC a SDGs)	Konkrétní nástroje a závazky ČR pro prosazování principů GPEDC a SDGs Funkční Rada vlády pro udržitelný rozvoj	Dokumenty MZV a Vlády ČR Stanoviska Rady vlády pro udržitelný rozvoj	
Cíle	Aktivní zapojení různých partnerů do společného prosazování principů udržitelného rozvoje	Výstupy projektu reflektovány na úrovni FoRS, ČRA/MZV, CONCORD a CPDE	Oficiální dokumenty FoRS, ČRA/MZV, CONCORD, CPDE, GPEDC	Společný postoj ČR pro druhé jednání Globálního partnerství a k SDGs
Výstupy	1: Návrh pro úpravu metodik a strategických dokumentů ZRS ČR 2: Série zásadních podkladů v jednoduché, srozumitelné formě 3: Funkční nová struktura spolupráce v konfederaci CONCORD a CPDE	Návrhy (metodik, dotací, stanoviska FoRS ke koncepci) předloženy ČRA/MZV Minimálně 10 dokumentů v rozsahu do 2 stran zveřejněno na webové stránce Čeští zástupci aktivní ve všech hlavních strukturách CONCORD, „česká stopa“	Závěrečná zpráva projektu, reakce na předložené dokumenty z ČRA/MZV Webové stránky DWV a FoRS, Závěrečná zpráva projektu Přehled aktivit českých zástupců FoRS v mezinárodních strukturách	Skutečný zájem o změnu přístupů ze strany ČRA/MZV, vlády a realizátorů projektů Zájem o nalezení shody na národní či mezinárodní úrovni
Aktivity	1.1 Studium podkladů 1.2 Příprava, testování a konzultace nových návrhů s partnery 1.3 Finalizace a předložení návrhů prostřednictvím FoRS 2.1 Studium zásadních stanovisek 2.2 Příprava zjednodušených verzí 2.3 Tisk a zveřejnění výstupů 3.1 Zastupování FoRS případně ČES na mezinárodní úrovni 3.2 Efektivní spolupráce s dalšími zástupci v CONCORD/CPDE Komplementární aktivity (EPDET, IDEAS, Referenční skupina MZV, spolupráce s minoritami)	Prostředky: Odborné a administrativní kapacity Technické zázemí (kancelář, zasedací místnost) Kommunikační prostředky Tisk dokumentů Cestovní náklady Organizační a logistická podpora Management a administrace projektu Komplementární aktivity	Rozpočet: Osobní náklady: 298 000 Kč (in kind) Webmaster: 7000 Kč Cestovní náklady: 68 900 Kč Přímé náklady: 219 880 Kč Subdávky: 50 195 Kč Administrativní náklady: 14 015 Kč Celkem: 658 000 Kč (z toho dotace ČRA 240 000 Kč)	Podpora přípravy nové metodiky a úprav dotačních titulů ze strany realizátorů i ČRA Prostor k diskusi priorit nové koncepce ZRS ČR Shoda na klíčových stanovisech FoRS, CONCORD či CPDE Aktivní zapojení dalších organizací v ČR (např. PPZRS), v Evropě (CONCORD) a ve světě (CPDE, GPEDC, SDGs)
				Dlouholeté zkušenosti a zájem, podpora ČRA, podpora sponzorů

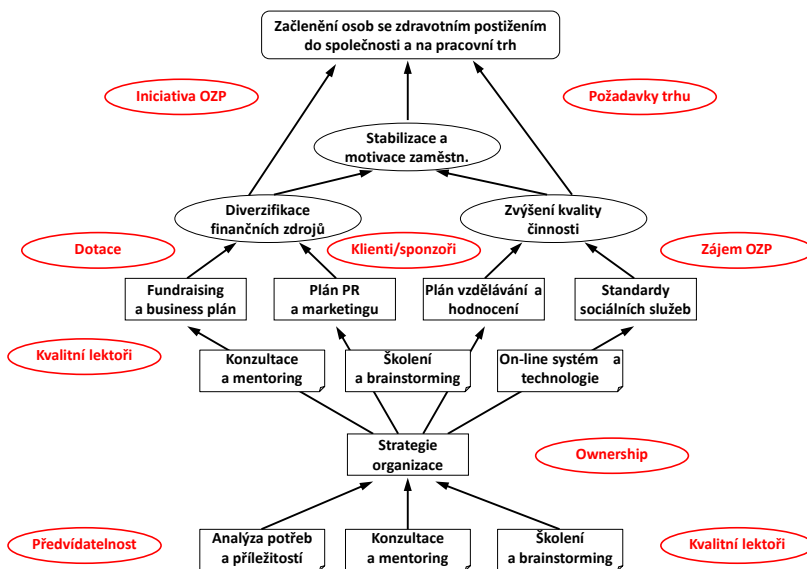
26

Teorie změny vs. matice logického rámce

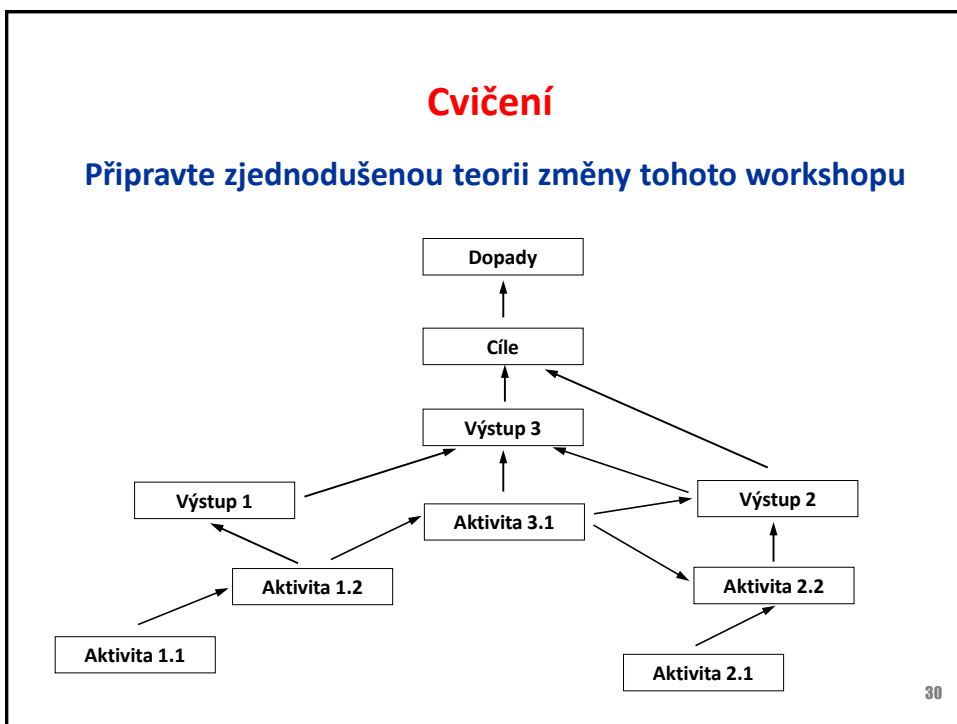
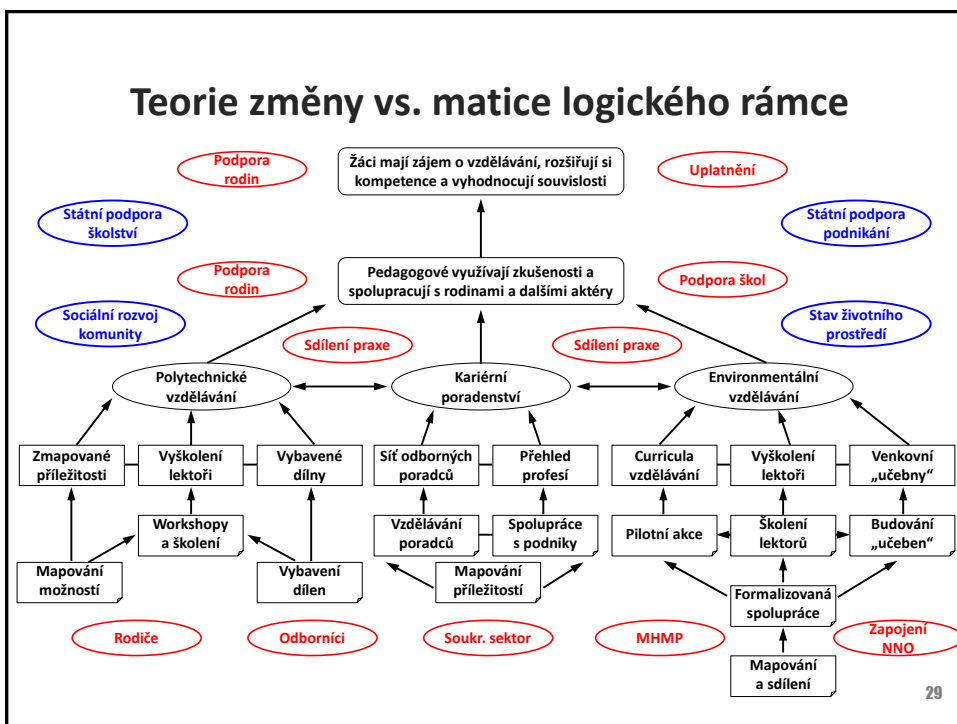


27

Teorie změny vs. matice logického rámce



28



Cvičení

Převeďte výsledek do struktury matice logického rámce

Dopad	
Cíle	
Výstupy	
Aktivity	

31

Příklady zdrojů informací

Theory of Change Explainer – Al Onkka:

<https://www.youtube.com/watch?v=BJDN0cpxJv4>

Theory of Change Review (Comic Relief):

http://www.actknowledge.org/resources/documents/James_ToC.pdf

Theory of Change Online (TOCO) is the only web-based software that you can use to design and edit and store your Theory of Change, learn the concepts of theory of change, and capture your outcomes, indicators, rationales and assumptions in an interactive graphical environment:

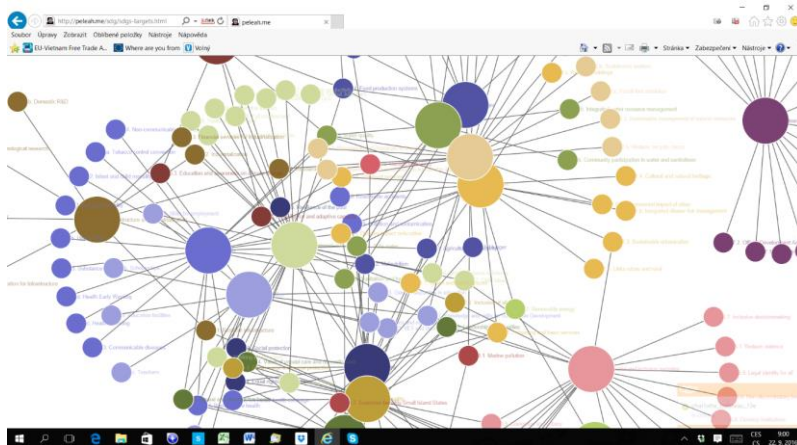
<http://toco.actknowledge.org/aboutus.php>

32

Příklad komplexní teorie změny

Sustainable Development Goals – SDGs

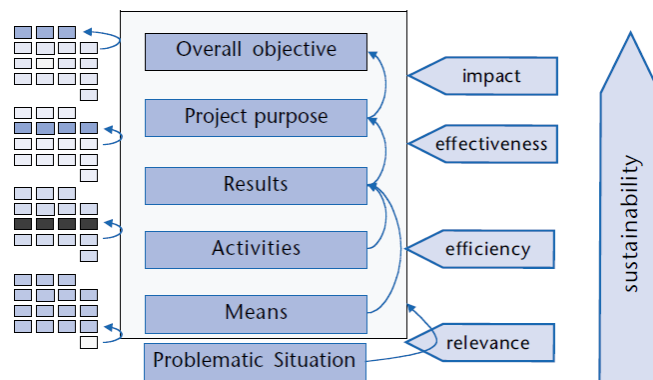
<http://peleah.me/sdg/sdgs-targets.html>



33

Evaluační kritéria

- Figure 13: Link between Evaluation Criteria and the Logframe



Logframe objective hierarchy

Evaluation criteria

34

Evaluation Criteria Used by the European Commission	
Relevance	The appropriateness of project objectives to the problems that it was supposed to address, and to the physical and policy environment within which it operated. It should include and including an assessment of the quality of project preparation and design – <i>i.e.</i> the logic and completeness of the project planning process, and the internal logic and coherence of the project design.
Efficiency	The fact that the project results have been achieved at reasonable cost, <i>i.e.</i> how well inputs/means have been converted into Activities, in terms of quality, quantity and time, and the quality of the results achieved. This generally requires comparing alternative approaches to achieving the same results, to see whether the most efficient process has been adopted.
Effectiveness	An assessment of the contribution made by results to achievement of the Project Purpose, and how Assumptions have affected project achievements. This should include specific assessment of the benefits accruing to target groups, including women and men and identified vulnerable groups such as children, the elderly and disabled.
Impact	The effect of the project on its wider environment, and its contribution to the wider policy or sector objectives (as summarised in the project's Overall Objective).
Sustainability	An assessment of the likelihood of benefits produced by the project to continue to flow after external funding has ended, and with particular reference to factors of ownership by beneficiaries, policy support, economic and financial factors, socio-cultural aspects, gender equality, appropriate technology, environmental aspects, and institutional and management capacity.



Děkuji za pozornost

Daniel Svoboda
svoboda@dww.cz
svoboda@czecheval.cz

Heřmanova 22, 170 00 Praha 7, e-mail: ces@czecheval.cz, web: www.czecheval.cz