

Rámec pro Lokální a Regionální akční plán sociálního začleňování

Krátká verze připravená pro překlad

Peter Ramsden Freiss Ltd.

Srpen 2006

OBSAH

1. ÚVOD	3
1. Základní informace a zadávací protokol.....	3
2. ZAMĚŘENÍ LOKÁLNÍCH A REGIONÁLNÍCH AKČNÍCH PLÁNŮ ZAČLENĚNÍ.....	4
3. PŘEDPOKLÁDANÉ KROKY PRO ROZVOJ LOKÁLNÍCH A REGIONÁLNÍCH AKČNÍCH PLÁNŮ ZAČLENĚNÍ	5
3.1 Úvod-plánovací cyklus.....	5
Krok 1 Vybudování databáze.....	5
Krok 2 Analýza zainteresovaných skupin.....	6
Krok 3 Analýza problému.....	8
Krok 4 Analýza možností a formulace strategie.....	10
Krok 5 Zabezpečení logického přechodu od témat k aktivitám.....	10
Tabulka 3 Přízpůsobení logického rámce k použití při Lokální a Regionální akční plán sociálního začleňování.....	11
Krok 6 Přidání ukazovatelů, zdroje objektivního ověření a nastavení cílů.....	13
Krok 7 Rizika a předpoklady.....	15
Krok 8 Shrnutí a dosažení soudržnosti použitím adaptovaného logického rámce.....	16
Krok 9 Podepsání dohody.....	17
4. STRUKTUROVANÁ ZPRÁVA O LOKÁLNÍ A REGIONÁLNÍ AKČNÍ PLÁN SOCIÁLNÍHO ZAČLENĚNÍ.....	18
Příloha 1 Evropské ukazovatele chudoby a sociálního vyloučení.....	19

1. ÚVOD

Tento projekt je mezinárodním projektem podpořeným Evropskou Unií v rámci Transnárodního výměnného programu, který souvisí se strategií EU o sociálním začleňování. Organizátorem projektu je město Benátky s vědeckou a technickou podporou QeC ERAN.

Ostatní partneři projektu jsou:

- Quartiers en Crise – European Regeneration Areas Network (BELGIE)
- Association for the Development of West Athens (Sdružení pro rozvoj západních Athén, ŘECKO)
- Nadace Fondazione G. Brodolini (ITÁLIE)
- Město Crotone (ITÁLIE)
- Instituto da Segurança Social (Institut sociální ochrany, PORTUGALSKO)
- Javni Zavod Socio (SLOVINSKO)
- Město Řím – Odbor XIV – místní rozvoj, politiky vzdělávání a zaměstnanosti (ITÁLIE)
- Město Soluň (ŘECKO)
- Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha – Consejería de Trabajo y Empleo – Dirección General de Trabajo e Inmigración (ŠPANĚLSKO)

1.1 Situace a zadávací protokol

Základním zdrojem informací této zprávy je „Společná zpráva o sociální ochraně a sociálním začleňování“, v které Evropská komise vymezila šest prioritních témat v boji proti chudobě a sociálnímu vyloučení, jak je odráží politické koncepty přijaté členskými státy.

Partnerství chce tyto otázky řešit přípravou společné metodiky rozvoje místních a regionálních akčních plánů sociálního začleňování, které se budou zaměřovat na tyto oblasti politik. Potřebu takového nástroje dokládá řada klíčových souvisejících faktorů:

Z hodnocení prvních dvou kol Národních akčních plánů sociálního začleňování vyplývá, že takový nástroj je potřebný. Hlavním politickým úkolem, který z hodnocení vyvstává pro členské státy, je zajištění silné vertikální a horizontální integrace hospodářské politiky, politiky zaměstnanosti, celoživotního vzdělávání, politik v oblasti kultury, bydlení, zdravotní péče a v oblasti sociální k zajištění toho, aby se úsilí odstranění chudoby a sociálního vyloučení promítalo do všech těchto politik. Tato propojenost je důležitá, má-li být dosaženo integrovaného a koordinovaného přístupu k boji proti chudobě a sociálnímu vyloučení.

Za druhé, hlavní programy a iniciativy na různých úrovních centrální vlády mají velmi často odlišné cíle, rozpočty a harmonogramy a jsou zaměřeny na odlišné geografické oblasti. Opatření těchto politik mohou navíc mít nezamýšlené důsledky. Někdy různá opatření, která mají řešit určité problémy, působí proti sobě nebo vytvářejí překážky pro akce na nižších úrovních. Výsledkem je fragmentace úsilí, která snižuje potenciální dopad programů a zdrojů. Je třeba dosáhnout lepší vertikální integrace.

Celkovým cílem návrhu je vyvinout rámec a metodiku pro tvorbu Lokálních akčních plánů (LAP) nebo Regionálních akčních plánů (RAP) sociálního začleňování. Metodika se zaměří na rozvoj plánů, které se zabývají šesti prioritami politiky vybranými pro Národní akční plány sociálního začleňování.

Tato zpráva je třetí verze v rámci Lokálních akčních plánů (LAP) nebo Regionálních akčních plánů (RAP) sociálního začleňování, které byly vytvořené v partnerství s výše uvedenými účastníky projektu. Záměrem je otestovat tenhle rámec s partnery v následujících 18 měsících projektu do konce roku 2007.

Tato zpráva proto stanoví metodiku rozvoje lokálních a regionálních akčních plánů sociálního začleňování. Existuje rovněž i druhá zpráva, která obsahuje národní, regionální i lokální případové studie akčních plánů, které ilustrují, jak se řešil aspekt sociálního začleňování v jiných místech.

2. ZAMĚŘENÍ LOKÁLNÍCH A REGIONÁLNÍCH AKČNÍCH PLÁNŮ SOCIÁLNÍHO ZAČLEŇOVÁNÍ

Záměr projektu je načrtnut v pěti resp. šesti prioritách vymezených v akčním plánu EU proti sociálnímu vyloučení. Chybějící priorita se spíše týče národní úrovně, a proto byla vyloučena. Pět zbývajících priorit je následovných:

- **Zaměstnanost:** Podporovat investice do aktivní politiky zaměstnanosti a její úpravy tak, aby sloužily těm, kdo mají největší potíže při hledání zaměstnání;
- **Přístup k službám:** přístup skupin nejvíce zranitelných a nejvíce ohrožených sociálním vyloučením k přiměřenému bydlení, kvalitní zdravotní péči a příležitostem k celoživotnímu vzdělávání;
- **Přechod mezi školou a zaměstnáním:** Realizovat společné úsilí proti předčasnému odchodu ze systému vzdělávání a odborné přípravy a podporovat snadnější přechod mezi školou a zaměstnáním;
- **Děti:** Soustředit se na odstranění chudoby a sociálního vyloučení u dětí;
- **Imigranti a etnické menšiny:** Usilovat o odstranění chudoby a sociálního vyloučení imigrantů a etnických menšin.

Navrhujeme, aby jedna z těchto pěti priorit byla nosní v lokálních a regionálních akčních plánech. Vyberte si tu, která je nejnaléhavější ve vaší lokalitě.

Je pravděpodobné, že partneři se rozhodnou, na kterou prioritu se zaměří. Například, region si může vybrat, že se spíše než u jiných jedinců zaměří na přístup ke službám specifickou skupinou (imigrantů, romův nebo bezdomovců).

3. NAVRHOVANÉ KROKY PRO VYVÍJENÍ LOKÁLNÍCH A REGIONÁLNÍCH AKČNÍCH PLÁNŮ SOCIÁLNÍHO ZAČLEŇOVÁNÍ

3.1 Úvod - plánovací cyklus

Zkušenost s celou řadou strategií a akčních plánů předpokládá systematicky postup podle množství kroků, aby byl lokální akční plán dotažen do úspěšného konce. Níže uvedené kroky vytyčují komplexní přístup k rozvoji Lokálních a Regionálních akčních plánů sociálního začleňování. V důsledku tlaku reálného světa je jen zřídka možné sledovat všechna stádia v detailu tak, jak by to bylo potřebné. Čas je často hlavní nepřítel, protože skutečná potřeba je dostat se do stádia implementace a přestat být jen „mluvící obchod.“

Plánovací cyklus shromáždí všechny aspekty plánování do soudržného a sjednoceného procesu. Plánováním v této struktuře, pomůžete zajistit, že vaše plány budou plně přezkoumaný, dobře orientovány, přizpůsobivý, praktický a ekonomicky efektivní. Také zajistíte, že se poučíte z jakéhokoli omylu, kterého se dopustíte, a v budoucnosti ho využijete jako zpětnou vazbu při plánování a rozhodování. Udiex Alep projekt vydal “příručku projektového managementu” napsanou Annou Gibb z Aghba Consultancy. Tato příručka popisuje osvědčené postupy v projektovém managementu a představuje čtenáři široké spektrum manažérských přístupů zahrnující i “Malý projektový management” PRINCE 2 (Projektový management v kontrolovaném prostředí), který je značně používán britskou vládou jako aj PCM (řízení projektového cyklu) značně používán v EU. Diskuze o logickém rámci je zpracovaná v EQUAL publikaci.

Jakmile jste projekt rozplánovali, měli byste zhodnotit pravděpodobnost úspěchu. Tahle evaluace může být založena na nákladech nebo na číslech, nebo můžete použít jiné analytické nástroje. Tato analýza může ukázat, zda váš projekt může způsobit nežádoucí důsledky, může být finančně náročný, nebo jednoduše nemůže fungovat. V tomto případě, byste měli udělat krok zpátky do časnějšího stádia.

Nakonec, to co jste se naučili v jednom projektu, byste měli, za pomoci průzkumu a evaluace použít jako zpětnou vazbu v příštím projektu.

Níže uvedené kroky jsou popsány ve více detailech sekcích, které následují:

Krok 1 Vybudování databáze

Krok 2 Analýza zainteresovaných skupin

Krok 3 Analýza problému a možnosti

Krok 4 Analýza možnost a formulace strategie

Krok 5 Zabezpečení logického přechodu od témat k aktivitám

Krok 6 Přidat ukazovatele, stanovení cílů a vypracování způsobu verifikace

Krok 7 Rizika a předpoklady

Krok 8 Shrnutí a dosažení soudržnosti použitím adaptovaného logického rámce

Krok 9 Formální podepsání rámcový inkluze všemi partnery

Krok 1 : Vybudování databáze

Účel kroku: najít důkazy a zjistit, co se děje s cílovými skupinami ovlivněnými problémy

Hlavní technika: teoretický průzkum

Tato fáze zahrnuje teoretický průzkum, který má za úlohu zjistit co možná nejvíc o povaze problémů, kterým čelí cílové skupiny, na které jste se zaměřili.

Mapovací politika

Identifikujte způsob, jakým agentury, které se problému už věnují, na něj reagují a získejte informace. Mapovací politikou je nutné identifikovat každou aktivitu vykonávanou potencionální zainteresovanou skupinou, která by mohla mít vliv na situaci cílových skupin. Tyto aktivity mohou být celkem vedlejší. Například ve strategii zvýšení podílu školo-povinných dětí může být důležité se zaměřit na přijímací proces ve veřejném a soukromém sektoru. Důvodem, proč mladí lidé opouštějí školu, může být jejich přesvědčení, že vzdělání nezvýší jejich šance na pracovním trhu, kde diskriminace není omezena.

Identifikovat, co je a co není účinné

Hodně doručení se zaměří na dělání věci, které vždy byly hotové. Diskuze s partnery funguje o hodně lépe, jestliže existuje nějaký externě vytvořený důkaz (například ohodnocení nebo recenze), který informuje diskuzi a poskytuje databázi tak, že kritika není viděná jako „názor jedné osoby“ ale je pevně zakotvený. Je také užitečné mapovat úroveň pokrytí existujících akcí. Často jsou dobré zkušenosti, ale oni jen operují některá společenství nebo jak pilotní projekty. Jestliže možná cena jiných přístupů by měla být poznána.

Shrnutí klíčových otázek při budování databáze:

- Co kvantitativní databáze předpokládá, že byli trendy relevantních cílových skupin ve vztahu k sociálnímu vyloučení ve vaší lokalitě nebo regionu za posledních nemnoho roků a později?
- Co se jeví jako příčina sociálního vyloučení ve vaší lokalitě?
- Jak vámi vybraný cíl může přispět k řešení tohoto problému?
- Jaké jsou překážky (nebo tržní neúspěchy) tvořící základ tohoto trendu, které brzdí cílové skupiny ve vaší lokalitě nebo regionu?
- Jaké předchozí politické snahy byly vyzkoušeny a testovány? Které fungovali a které ne, a proč?

Krok 2: Analýza zainteresovaných skupin

Účel: Identifikovat zainteresované skupiny a jejich zájmy

Technika: teoretický průzkum a analýza

Zainteresované skupiny mohou být definovány jako všichni ti, co mají zájem na určité aktivitě, projektu nebo programu – v našem případě akčním plánu. To zahrnuje zamýšlené beneficienty a prostředníky, profitující a ztrácející a osoby účastnící se rozhodovacího procesu a osoby z tohoto procesu vyloučené. (DFID 2004)

Zainteresované skupiny se často dělí na primární zainteresované skupiny, které jsou přímo zasažené politikou – buď pozitivně, nebo negativně a sekundární zainteresované skupiny – ti, kteří plní funkci zprostředkovatelů, včetně rozvojových agentur, politických činitelů a terénních sociálních pracovníků. Některé verze omezí číslo tím, že definují část každé zainteresované skupiny jako klíčovou, jinak potenciální čísla mohou být bez limitní.

Jiný způsob kategorizace zainteresovaných skupin je použití 360-stupňového přiblížení, popsaném výše v detailu jako část projektu Udiex Alep projekt. (projekt :The 360-degree Learning Space Method; a guidebook for enhancing learning and disseminating good practice¹)

Zainteresované skupiny mají různé zájmy, proto je užitečné popsat jaká je jejich angažovanost v projektu a jakým způsobem se liší jejich zájmy. Systematickou analýzou zainteresovaných skupin je možné vidět, zda existují nějaké chybějící hlasy. Vyloučení klientské skupiny je možná nejčastější postrádaný hlas. Je také důležité odhadnout kapacitu spoluúčasti jednotlivých zainteresovaných skupin na projektu. Běžné selhání při konzultačních cvičeních spočívá v přijetí přístupu “ jedno řešení pro všechny” a nepřizpůsobení přístupu ke specifickým skupinám.

Například soukromí sektor považuje velmi dlouhé programy a střetnutí za frustrující a proto jejich účast na projektu klesá. Ženy často nejsou vůbec konzultovány, i když se jich téma přímo týká. Někdy je třeba organizovat mimořádné schůzky, za účelem získání hlasů specifické skupiny. Tabulka 1 dole načrtne formát pro analýzu různých zájmů zainteresovaných skupin.

Tabulka 1 Zájmy zainteresované skupiny pre hypoteticky místní pracovní projekt

Zainteresované skupiny	Zájmy a jak je ovlivněn řešeným problémem	Kapacita a míra motivace k nastolené změně	Možnosti jak oslovit zájmy zainteresovaných skupin
Primární zainteresované skupiny			
Potencionální zaměstnavatelé	Věří, že granty mohou být dostupné	Důležitost porozumění překážek a řešení	Střetnutí se zaměstnavateli a diskuse o stimulačních mechanismech
Místní nezaměstnaný a neaktivní osoby	Přímí beneficianti, kteří by měli mít přístup k práci jako výsledek	Důležitost otestování, zda nové přístupy fungují a zajistit aktivní účast uživatelů	Střetnutí skupiny a výzkum zaměřený na prohloubení chápání bariér
Zájmová organizace nezaměstnaných	Jejich členové jsou ovlivněni přímo	Důležité konzultace	Strategická střetnutí
Sekundární zainteresované skupiny			
Pracovní agentury	Ohroženy kritikou, hledání financí	Odolný proti změně	Realizace nových informačních politik
Nevládní sektor zainteresovaný v projektech vytvářejících pracovní příležitosti	Možný prováděcí subjekt, hledání zdrojů financování	Důležité pro budoucnost plánů Postoupení plánů a inovace politiky	Pilotní projekty komise
Lokální vláda – místní samospráva	Možný prováděcí subjekt	Zákonná zodpovědnost za ekonomické a sociální benefity Místní znalosti ale omezená angažovanost v zaměstnanosti	Vystupovat jako stanovující subjekt

¹Robert Arnkil, Arnkil dialogy v spolupráci s Timom Spangarom, Spangar Negotiations and Haroon Saad, Udiex-Udiex Alep Thematic export, Ředitelem QeC-Eran

Ministerstva vlády	Financující a politici	Zainteresovaný v 'jaké práce' ale malé místní znalosti	Vytvořit dlouhodobý financovací mechanismus
--------------------	------------------------	--	---

Krok 3 : Analýza problému

Účel: identifikovat všechny problémy a určit jak jsou ve spojení s příčinami a důsledky

Techniky: shrnutí důkazů z kroku 1, nasledováno setkáními zainteresovaných skupin a analýzou (setkání zainteresovaných skupin může být zkombinované s krokem 4)

Lokální akční plán by měl zahrnovat jasný přehled o povaze a o rozsahu problému pro území zahrnuto v akčním plánu. Nové a komplexní chápání existující situace a již existujících problémů je základem k nalezení správných řešení.

Angažovanost zainteresovaných skupin v této etapě rozšíří způsoby, jakými je problém vnímán a zajistí, že problém nebude vnímán jenom z pohledu agentury. Pro analýzu problému a potřeb je zahrnutí uživatelů nebo beneficentů (primárně zainteresovaných skupin) zvláště důležité.

Akční plán musí připustit, že problémy, kterým skupiny čelí, jsou komplexní, neovladatelné a spojené vzájemně. Žádná jednoduchá řešení pravděpodobně nefungují a přístupy 'obchod jako obvykle' existujícími agenturami potřebují být napadány. Povaha problémů, kterým čelí skupiny a jejich spojení s nepřiměřeností odezev sociální politiky, způsobily problémy, které se objevily v současnosti.

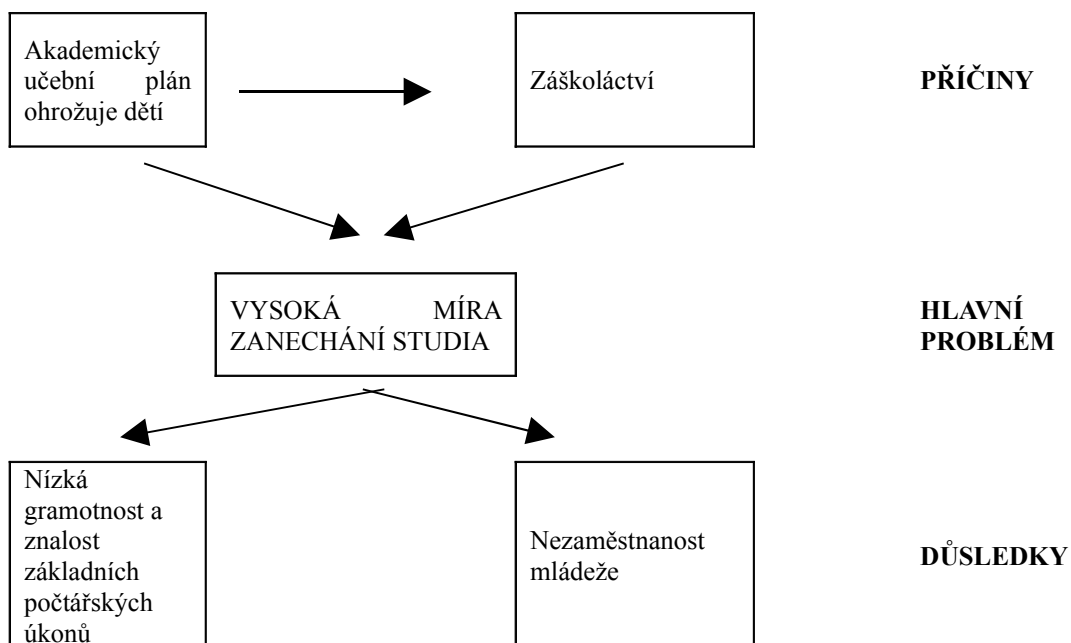
Existuje mnoho různých způsobů, jak si prohlížet stejný problém. V závislosti na uhlu pohledu, různá řešení budou rozvitá.. Například ve V. Británii za posledních třicet let se konsenzus na příčinách chudoby vzdálil od bytí výsledkem 'kultury bídy', a je viděn jako bytí způsobené ekonomickými silami působícími na společenství v přechodu od průmyslový k ekonomice služeb. Různé výklady problému vedou k různým řešením. Pod vlivem sociální patologie, se modelová politika zaměřila na normalizaci deviace. S ekonomickým modelem se zásah zaměřil na pomoc jednotlivcům s přístupem k práci a na to, aby se práce vyplatila. Výběr mezi různými možnostmi je podporován výzkumným důkazem.

Jedna dobře zavedená technika pro pracování s problémy skupiny je vypracování stromu problému. Je to jednoduchá grafická reprezentace problémů, jejich příčiny a efekty.

Postup při tvorbě Stromu problému:

- Napište seznam všech problémů, které vás napadnou. Problémy musí být pečlivě identifikovány: může se jednat o existující problémy, nemožný, představovaný nebo budoucí problémy. Problém je existující negativní situace, není to nepřítomnost řešení.
- Určete hlavní problém (před odhalením hlavního problému tento krok může zahrnovat značné množství pokusů a omylů)
- Určete, které problémy jsou “příčiny” a které “důsledky”. Oboje, příčiny aj důsledky hierarchicky uspořádejte, tj. to jak jsou příčiny vzájemně přepojeny – které vedou k ostatním, atd.

Obrázek 1 Ukázkový strom problému zobrazující zanechání studia



Tabulka 2 Tabulka problémů a řešení pro zanechání středoškolského studia

Problémy	Možné řešení	Kde je nejlepší nebo dobrá praxe?
Příliš mnoho mladých zanechává studium v 16 letech z důvodu neflexibilních učebních plánů	Udělat učební plány zajímavější	Finsko – nejúspěšnější vzdělávací systém s nízkou mírou zanechání studia a vysoký průměr ukončení studia
Nedostatek učitelů schopných učit nové učební plány	Školte existující učitele a rekrutujte nové	Není známo
Mnoho studentů v posledním roce chodí za školu a jsou školou nedosažitelný	Vypracovat informační program a poskytování “mimo místo vzniku”	Není známo
Narkomanie a alkoholismus zasahují studenty	Práce na drogových prevenčních programech	Nizozemsko
Těhotenství nezletilých je důvodem k vyloučení dívek	Lepší sexuální výchova, obstarání informací tak, že dívky mohou zůstat v kontaktu během těhotenství a po něm	Nizozemsko
Dospívající „kontr“ kultura a „cool“ kultura ulice nepovzbuzují studenty, aby pracoval tvrdě ve škole	Práce s modelovými situace v boji s „lenskou“ kulturou	Zatím nikde

Na střetnutí zainteresovaných skupin předložte důkazy

K porozumění problému je potřebné, aby důkaz informoval diskuzi.

Tento důkaz může pocházet ze statistik nebo studií, které jste vykonali a shromáždili na začátku práce v kroku 1. Mohou sloužit komisi jako nejnovější výzkum, ačkoli dlouhá doba nutná k realizaci výzkumu ho může spravit nerealizovatelným. Nejlepší pro komisi je, pověřit externího poradce nebo jednoho z partnerů udělat rychlý přehled dostupných a relevantních publikovaných studií a “šedé” literatury – zprávy, které nebyly publikovány.

Také je užitečné analyzovat údaje o problému a podívat se na již existující údaje novým způsobem – například tím, že ho rozebereme na malé prostorové jednotky, abychom viděli, kde jsou problémy geograficky koncentrovány. Údaje by měli být také prezentovány pro objasnění vztahů mezi demografickými charakteristikami, ekonomickými okolnostmi a jinými záležitostmi, které ovlivňují cílové skupiny.

KROK 4 Analýza možností a formulace strategie

Účel: určit různé možnosti strategie, které mohou být dostupné a pak učinit volby mezi nimi s cílem určit strategii.

Techniky: setkání zainteresovaných skupin a analýza (střetnutí zainteresovaných skupin může být zkombinované s krokem 3)

Jasně definujte dostupné možnosti

Vývoj strategie zahrnuje děláním výběrů mezi možnostmi. Dokonce, i kdyby jediný protínázor byl 'dělat nic' volba nebo udržení současného stavu. To pomáhá vnést do akčního plánu jasnost ve volbách politiky a hledat způsob založený na důkazech, jak vybrat mezi nimi. Nicméně, mělo by být povšimnuto, že tento přístup založený na důkazech – je často lepší u odmítnutí možností než při výběru.

Široká škála řešení může vyřešit jakýkoliv problém. Například snížení nezaměstnanosti může být, že se zvětší 'zaměstnatelnost' nezaměstnaných, a/anebo vytvořením pracovních příležitostí pro vybrané lidi. Na vytvoření dlouhodobé změny je často potřebné zkombinovat různé opatření na straně poptávky a nabídky.

Strategie se zakládá na výběru jedinečné kombinace politik a vyváženosti zdrojů, které nejlépe řeší problém v určité oblasti. Někdy více znamená méně – koncentrace zdrojů do nemnoha, ale efektivních činností je lepší než jenom povrchně podporovat mnohé pod-financované aktivity. Základní strategie mnoha partnerů se ocitli v pasti tím, že snahy podpořit všechny projekty dělali mnoho a podporovali mnohé aktivity. Toto je mimořádné riziko v partnerství, kde nejsilnější partneři jsou horizontální zainteresované skupiny, který poskytují služby cílovým skupinám a mají zájem využít akční plán na zvýšení zisku.

Překontrolovat výzkum a zjistit, co bylo úspěšně použito jinde

Na vypořádání se s problémem vyloučení, který je tak tak nepřekonatelný, je třeba nové myšlenky. Na pořekadle “ nic nového pod sluncem” bude něco pravdy. Většina řešení už byla někde odzkoušená – někdy v jiné části Evropy, jindy v Spojených státech nebo v rozvojových zemích. Tyto zkušenosti by se měli prozkoumat, a když jsou vyhovující, tak následně aplikovat ve vašem regionu nebo lokalitě.

KROK 5 Intervenční logika - přechod od cílů k aktivitám

Účel: Pracovat na cílech, účelu, výstupech a aktivitách v akčním plánu a zabezpečit, že logická intervence, která je spojuje, je jasná a explicitní.

Techniky: tento krok se nejlépe vykonává během příležitostných střetnutí se zainteresovanými skupinami

Tenhle krok se skládá ze čtyř etap, které vytvářejí intervenční logiku akčního plánu:

- a) od tématu k cílům
- b) od cílů k výstupům
- c) od výstupů k aktivitám
- d) aktivity

Tyhle kroky se vztahují k tabulce níže jako logická intervence. Je důležité začít s cíli a skončit s aktivitami. Tenhle postup zabezpečí, že akční plán je veden cíli a ne souborem „oblíbených projektů“ které vytvářejí aktivity. Širší téma akčního plánu je pravděpodobně už rozhodnutá a bude se odvíjet od jednoho z pěti témat z evropské úrovně.

Tabulka níže je přizpůsobená verzi logického rámce (součást řízení projektového cyklu nebo koncept PCM), což je technika často využívaná v EU jako aj mnohými členskými státy, zejména v projektech a programech v rozvojových zemích nebo zemích v přechodné fázi, ale také zvýšeně v rámci EU.

Tabulka 3 Přizpůsobený logický rámec pro Lokální a Regionální akční plán sociálního začleňování

Logická intervence	Ukazovatele	Zdroje pro ověření	Předpoklady
Celkové téma: Nadřazené strategické téma pro akční plán (založený na jednom z pěti témat)			
Účel akčního plánu : Změněná situace kterou se akční plán pokusí způsobit	Jak zjistit, že cíl akčního plánu byl dosažen	Zdroje informací, které prokazují pokrok směrem k cíli	Záležitosti mimo akčního plánu , které se musí stát jestliže cíl má být dosažen
Výstupy: Produktové služby a jiné okruhy činnosti vytvořené partnerstvím v rámci akčního plánu	Hlavní charakteristiky výstupů	Zdroje informací a metody užívané na prokázání dosažení výstupů	Záležitosti mimo akčního plánu, které se musí stát jestliže výstupy jsou k dosažení
Aktivity : slouží k dosažení výstupu	Vstupy a zdroje pro aktivity		

Další kroky vytvoří kompletní logický rámec pro Lokální a Regionální akční plán sociálního začleňování a zkombinují ho s tabulkou aktivit. Viz. níže.

- a) od tématu k cílům

Následujícím krokem bude stanovení účelu, na který se akční plán zaměří. Cíl by měl být dosažitelný ve vytyčeném časovém úseku. Bude to limitovanější a přesnější verze tématu. Jednotné myšlení o cíli je vizualizace změněné situace, kterou byste si přáli vidět v budoucnosti.

Navrhujeme, aby se projekt mohl realizovat v 5-ročním časovém horizontu, ale můžete ho i prodloužit – některé problémy mohou vyžadovat deset roční časový horizont. Cíl může být i více specifický, například tím, že se zaměří jen na jednu cílovou skupinu nebo službu. Tabulka 4 dole ukazuje některé příklady možných cílů založených na pěti tématech.

Tabulka 4: Příklady možných cílů odvozených z témat		
	Téma	Příklady možných cílů
1	Zaměstnanost	X% současně dlouhodobě nezaměstnaných a neaktivních lidí bude mít stálou práci v roce 2011
2	Přístup k službám	Plnohodnotný přístup k primární zdravotní péči pro Y % občanů romské komunity v roce 2011
3	Přechod mezi školou a zaměstnáním	Zredukovat procento předčasného zanechání studia na Z% z dosavadního počtu
4	Sociální vyloučení a děti	Zredukovat dětskou chudobu u dětí s jedním rodičem na W%
5	Imigranti a etnické minority	Somálští uprchlíci mají stejnou úroveň nezaměstnanosti jako hostitelská komunita

b) od cílů k výstupům

Tady se zaměříme na to, jaké výstupy musí být dosaženy partnerstvím v rámci akčního plánu za účelem dosažení cílů. V našem příkladu dětské chudoby výstupy mohly být dosaženy zvedáním rodičovských příjmů jako výsledek pomoci osamělým rodičům do práce a zajištění, že daň a systém výhod podporuje tento pohyb. Některé změny by mohly být mimo kontroly partnerství – například změna daně ústřední vládou. Tito budou zastavení do plánu později jako předpoklady a rizika.

c) od výstupů k aktivitám

Poslední etapa nás přivádí od výstupů (co chceme dosáhnout) k aktivitám (jak dosáhneme výstupů). Toto je velice důležité místo, kde se do plánů může vplížit nesoudržnost, zatímco se partneři pokusí zajistit, že jejich projekty jsou zahrnovány jako aktivity bezohledně na to, zda přispějí ke kritickým výstupům. Aktivity, které nepřispějí k výstupům, mohou být vyloučeny nebo zrevidovány nyní nebo později když jsou stanovené ukazovatele.

d) definované aktivity

Klíčem je položit si otázku, jaké aktivity jsou vyžadovány ke splnění každého výstupu.

Vypracování aktivit, které se se mají sledovat, není úplně aktivita shora-dolů. Partneři mají představu o aktivitách, které chtějí sledovat za účelem splnění cíle akčního plánu. To co je nutné je opakovací a občas vyjednávací proces, za účelem přinést vhodné aktivity do tabulky aktivit, zatímco vyřadí ty, které nepřispějí významně k dosažení cíle. Aktivity jsou načrtnuty níže v tabulce 5 dole:

Tabulka 5 Tabulka aktivit

Hlavní partner	Popis aktivity	Určené výstupy	Časové měřítko začátek a konec	Zdroje
Kancelář výhod	Zlepšení sociální pomoci pro osamělé rodiče	Změny místních výhod pro zajištění, že práce je motivována	Začátek koncem roku Pokračující	€400000
Výcvikové organizace/školy	Příprava a trénink pro mladé rodiče v základních a odborných dovednostech	Množství školících míst	2–5 let	€200000
Nevládní organizace	Pracovní spojovací organizace k obyvatelům místa v pracích	Jediné správné místo pro trénink, rady, vedení a pracovní umístění	Začátek a pokračovat koncem roku 1 Pokračující	€500000 vyslaný pracovník z vládních subjektů odborného vzdělávání
Podnikání pod jednou střešou (one-stop-shop)	Podporovat sebezaměstnání mezi mladými rodiči	Program odborné přípravy, zvyšování veřejné informovanosti, podpora podnikání	Začátek a pokračovat třetím kvartálem Pokračující	€200000

Krok 6 Přidávání ukazovatelů, zdrojů pro ověření a stanovení cílů

Cíl: přidat ukazovatele, zdroje pro ověření a stanovit reálné cíle k dosažení

Techniky: rozvoj ukazovatelů je technická úloha uskutečněná analytiky v úzké konzultaci se zainteresovanými skupinami

Příští krok má přiřadit indikátory k cílům, výstupům a aktivitám. Právě tak jak jsou identifikovány indikátory i zdroje dat pro ověření, že cíl byl splněn, jsou také identifikovány ve třetím sloupci: prostředky k ověření.

Tito mohou pocházet buď z 18 všeobecných indikátorů vyvinutých na evropské úrovni, obsáhnutých v příloze 1 nebo z terciálních indikátorů, které můžete obdržet na místní úrovni, a mohou se vyvíjet v souvislosti s tabulkou intervenční logiky. Některé příklady terciálních indikátorů vyvinutých okolo pěti témat jsou také v příloze 1.

Obecně bychom navrhovali používat tam, kde je to možný, místní údaje protože tyto mohou mít kratší mezidobí k publikaci než národní data také protože jsou více vhodné k místním cílům. Kde je to možný je nejlepší přizpůsobit existující datové sbírkové systémy agentury. Nicméně, některé speciální průzkumy uskutečněné výzkumnými ústavy nebo organizacemi mohou být nutné i přes jejich nákladnost.

Navrhujeme identifikovat indikátory a prostředky k ověření pro cíl a výstupy akčního plánu. Toto znamená, že nepotřebujete pracovat na indikátorech na úrovni témat nebo aktivit. Tabulka 6 dole ukazuje jak přiřadit indikátory k různým úrovním intervenční logiky v logickém rámci.

Pro každý indikátor byste měli poznat zdroje informací, které vám umožní potvrdit, že cíl byl dosažen nebo že výstupy byly splněny. Níže uvedená tabulka, shrne co se indikátory, pokusí dělat.

Tabulka 6 Návrh jak přepojit ukazovatele s intervenční logikou

Logika intervence	Ukazovatele (Indikátory)	Zdroj objektivního ověření (ZOO)
Celkové téma: Nadřazené strategické téma pro plán akce (založený na jednom z pěti témat)		
Cíl akčního plánu Změna situace, kterou se akční plán pokusí způsobit	Jak zjistit, že cíl akčního plánu byl dosažen kvalitativními a kvantitativními míněnými	Zdroje informací, které prokazují pokrok směrem k cíli
Výstupy: Produktové služby a jiné okruhy činností vytvořené partnerstvím v rámci akčního plánu	Jaký druh a kvalita výstupů a kdy budou vytvořeny?	Zdroje informací a metody užívané na prokázání dosažení výstupů

Níže uvedená tabulka 7 demonstruje, jak se mohou ukazovatele zabudovat do tabulky, která používá zpracovaný příklad redukce sociálního vyloučení mezi utečenci a etnickými menšinami.

Tab 7. Zpracovaný příklad ukazovatelů použitých při měření redukce sociálního vyloučení mezi utečenci

Logická intervence	Ukazovatele / referenční cíle	Zdroj objektivního ověření (ZOO)
Celkové téma: např. redukce sociálního vyloučení mezi utečenci a etnickými menšinami		
Cíl akčního plánu: Zvýšit úroveň příjmu utečenců zvýšením jejich zaměstnanosti a pomoc při nastartování podnikání	Jak zjistit, že cíl akčního plánu byl dosažen kvalitativními a kvantitativními míněnými. Utečenci mají vyšší úroveň příjmu díky vyšší zaměstnanosti a sebe zaměstnání	Zdroje informací, které prokazují pokrok směrem k cíli Ideální je výběrové šetření na komunitě uprchlíků – ale to může být příliš drahý – nějaké zastoupení by mohlo být potřebováno
Výstupy: zlepšení jazykových a odborných znalostí, pracovní umístění	Jaké druhy, kvalita a kým budou vytvořené výstupy. Jazyková a odborná kvalifikace utečenců, poskytování kursů kvality, množství umístění do pracovního procesu	Zdroje informací a metody užitých k prokazování dosažení výstupů Množství kursů absolvovaných uprchlíky, “one to one” podnikatelské rady, analýza monitorovacích dat úřadu práce a agentur zakládání podniků ukazující pracovní umístění a začátky podnikání
Aktivity: jazykové kurzy, tréninkové programy, podnikatelské poradenství Inkubační centrum zaměřené na utečenecké komunity	Toto místo je použito na zdroje, vstupy a časový rámec (viz. Tabulku aktivit)	

Indikátory a jejich kvantifikace

Jakmile byli indikátory a zdroj objektivního ověření definováni a schváleni, další etapou je kvantifikace indikátoru a rozhodnutí jak velký pokrok chce plán dosáhnout. Akčním plánem mají být

dosaženy explicitně kvantitativní a kvalitativní indikátory, které mohou být splnitelné ale současně i náročné. S kvantifikovanými indikátory existuje nebezpečí, že mohou způsobit 'zvrhlý' chování.

Například ve V. Británii v zájmu dosažení vládního cíle týkajícího se rodinných lékařů návštěvy 80 % pacientů během 2 dnů, někteří doktoři odmítli dovolit pacientům zamluvit si střetnutí více než 2 dny předem. Toto bylo nevhodné pro pacienty, kteří museli pracovat a organizovat svá střetnutí kolem plného rozvrhu. V některých oblastech politiky mohou být indikátory příliš zpolitizované. Vážné dopady může mít nastavení vysokého cíle a následný neúspěch v plnění cíle.

Můžete si přát připojit kvantifikované indikátory k „referenčním cílům“, které se objeví v některých Národních akčních plánech začleňování u národní úrovni.

Shrnutí o indikátorech a zdroj objektivního ověření

Indikátory jsou důležité ale současně i bolestivé. Výhodou matice ukazovatelů je to, že vás nutí spojit vaše indikátory s vašimi intervenční logikou a současně vám nechává značnou svobodu ve výběru indikátoru pro vaše měření, které jsou vhodnější než 18 společných indikátorů určených na evropské úrovni.

- Čím méně indikátorů, tím lépe – jsou nákladní na shromáždění a zpracování
- Používejte různé typy indikátorů a nezapomeňte sledovat kvantitativní a kvalitativní změny – kvalitativní změny mohou být důležitější
- Najdete indikátory, které jsou přímo spojené s výstupy a cíle. Tenhle krok bude často znamenat vytvoření místních indikátorů spíše než používání 18 společných indikátorů v rámci EU.

KROK 7 Rizika a předpoklady

Cíl: Identifikovat rizika, které mohou ohrozit akční plán a předpoklady, na kterých je akční plán postaven

Technika: Analýzy potvrzené během konzultací s klíčovými zainteresovanými skupinami

Partneři akčního plánu mohou kontrolovat jen vlastní konání. Nevyhnutelně akční plán je v ohrožení od jiných partnerů neplnících úkoly, od změn vnějšího prostředí včetně jiných vyšších úrovní vládních změn, které zhoršují podmínky pro cílové skupiny. Příklad externího rizika by byla změna postavení uprchlíka a tím i dávky sociálního zabezpečení, právo na práci nebo právo zůstat v krajině jsou oslabené. Toto by byla národní změna, která by negativně ovlivnila pozici uprchlíků v místním společenství. Předpoklad je pozitivní způsob, jak se dívat na riziko, riziko je negativní způsob, jak se dívat na předpoklad.

Můžeme definovat tři typy rizik:

- Vnitřní riziko, které můžete kontrolovat (např. plánování, manažerské systémy, provedení)
- Externí rizika kontrolovaná ostatními (např. národní legislativa)
- Nekontrolovatelná externí rizika (např. přírodní katastrofy)

Tabulka 8 demonstruje, jak se mohou předpoklady zabudovat do logického rámce.

Tabulka 8 Propájí předpoklady k cílům, výstupům a aktivitám

Intervenční logika	Ukazovatele (Indikátory)	Zdroj objektivního ověření (ZOO)	Předpoklady
Celková téma : Redukce sociálního vyloučení mezi utečenci a etnickými menšinami			
Cíl akčního plánu: Zvýšit úroveň příjmu utečenců zvýšením jejich zaměstnanosti a pomoc při nastartování podnikání			Uprchlíci status není změněný vládou - uprchlíci jsou schopní zpracovat a prohlásit výhody a daňové kredity
Výstupy : zlepšení jazykových a odborných znalostí, pracoven umístění			Partneři jsou schopní podpořit a zajistit aktivity
Aktivity : jazykové kurzy, tréninkové programy, podnikatelské poradenství. Inkubační centrum zaměřené na utečenecké komunity			Uprchlíci mohou být rekrutováni ke kursům a programům

Klíčové otázky na odhalení předpokladů

Jestliže partnerství dosáhne úspěšně všechny aktivity, jaké předpoklady tykající se vnějších rizik musí být udělána, jestli mají být dosažené výstupy?

Jestliže partnerství úspěšně splní všechny výstupy, jaké předpoklady vnějších rizik se musí udělat, jestli má být cíl splněn?

Řízení rizik

Poznávání předpokladů, na kterých akční plán závisí, je pasivní cvičení. Příští krok má identifikovat zda některé tato rizika mohou být řízena. V řízení rizik existují tři způsoby, jak se zabývat rizikem

- Rizika jsou přenesena – toto může být děláno formami pojištění – tak že další agentura nese riziko (pojišťovat strany proti dešti je častý způsob, jak se vypořádat se špatným počasím ve V. Británii)
- Rizika jsou snášena – jestliže jde těžko něco dělat v rámci rizika, pak může být nejlepší nepodniknout žádnou akci – obzvláště jestliže cena akce je nepřiměřená
- Rizika jsou zpracovaná – obvykle záměr má obsahovat riziko na vhodné úrovni.

Krok 8 Shrnutí a dosažení soudržnosti použitím adaptovaného logického rámce

Cíl: zajistit, že plán akce je logický – tj. to aktivity budou vést k výstupům, výstupy budou vést k cílům a cíle podporují téma

Techniky: Toto může být děláno buď jako technické cvičení nebo jako podílové cvičení se zainteresovanými skupinami.

Závěrečný akt má shromáždit všechny části, na kterých jste výše pracovali a složit je v jediné matici, která je nazývána logický rámec.

Níže uvedená tabulka ukazuje logický rámec nebo logframe, který byl přizpůsobený spíše než pro jediný projekt na použití u akčního plánu obsahujícím množstvím aktivit. Logické rámce jsou

Lokální a Regionální akční plán sociálního začleňování

nápomocné při tvorbě akčních plánů, které jsou koherentní s jejich cíli. Nicméně, tradiční přístup může být skličující pro skupinu, která není trénovaná v jejich užívání.

Jestliže jste procházeli všemi kroky uvedenými výše, pak je můžete spojit všechny do jediného logického rámce, který vypadá jako ten v tabulce 9 dole.

Tabulka 9 Přizpůsobená verze tabulky logického rámce pro Lokální a Regionální Akční Plán sociálního začleňování

Intervenční logika	Ukazovatele (Indikátory)	Prostředky k ověření	Předpoklady
Celkové téma: Nadřazené strategické téma pro plán akce (založené na jednom z pěti témat)			
Cíl akčního plánu: Změna situace, kterou se plán akce pokusí způsobit	Jak poznat, že cíl akčního plánu byl dosažen	Zdroje informací pro prokazování pokroku směrem k cíli	Vnější záležitosti akčního plánu, který se musí stát, jestliže cíl má být dosažen
Výstupy: produktové služby a jiné splněné závazky vytvořené partnerstvím v akčním plánu	Hlavní charakteristiky výstupů	Zdroje informací a metody použité na prokazování splnění výstupů	Vnější záležitosti akčního plánu, které se musí stát, jestliže výstupy mají být dosaženy

Tabulka aktivit

Název aktivit nutných k dosažení výstupů	Partner vedení	Stručný popis aktivity	Zamýšlené výstupy	Začátek a konec časového rámce	Zdroje

Krok 9 Podepsání dohody

Účel: dát znamení vnějšímu světu, že plán akce byl dohodnut na vysoké úrovni, získat publicitu

Techniky: uspořádat recepci a pozvat 360-stupňové zainteresované skupiny, které přispěli k plánu

Je důležité, aby splněný plán byl podepsán na nejvyšší úrovni zahrnutými zainteresovanými skupinami. Tato událost by měla být na vysoké úrovni, zahrnovat prohlášení pro tisk, odpovídající zahájení a recepci.

1 STRUKTURA ZPRÁVY LAP/RAP SOCIÁLNÍHO ZAČLEŇOVÁNÍ

Navrhujeme, aby se dokument skládal z 3 částí:

1. Pozice nebo kontext

- Situace cílových skupin a problémy, s kterými se cílové skupiny potýkají
- Hlavní trendy a výzvy
- Mapování již existující politiky
- Co funguje a co ne

2. Kontrola

- Jak probíhali konzultace střeťnutí
- Analýza zainteresovaných skupin
- Jak budou organizovaný vertikální a horizontální vstupy zainteresovaných skupin k partnerství
- Monitorování a hodnocení programu

3. Návrhy aktivity

Téma, cíle, výstupy a aktivity, které tvoří akční plán spolu s předpoklady a ukazovateli. Tohle to může být prezentováno v logickém rámci převázaném výkladem pro vysvětlení detailu.

Příloha 1 : Přehled ukazatelů EU použitých pro hodnocení chudoby a sociálního vyloučení

Pro účely evropského akčního plánu sociálního vyloučení ochranný výbor přijal soubor 10 primárních indikátorů a 8 druhotných indikátorů v Zprávě o indikátorech bídy a sociálním vyloučení (2001).

Primární indikátory

1. Podíl osob s ekvivalentním disponibilním příjmem pod 60 % národního mediánu ekvivalentního příjmu (podle typu domácnosti zohledňuje se přítomnost či nepřítomnost závislých dětí, počet členů domácnosti, věk)
2. Distribuce příjmů² (poměr 20 % horního a 20 % dolního příjmu)
3. Přetrvávající míra rizika chudoby
4. Relativní propad příjmů
5. Regionální soudržnost
6. Míra dlouhodobé nezaměstnanosti
7. Osoby žijící v domácnostech bez zam. osoby
8. Osoby předčasně opouštějící školu bez účasti na dalším vzdělání
9. Očekávaná délka života
10. Subjektivně definovaný zdravotní stav

Sekundární indikátory

1. Rozptyl kolem hranice (prahu) příjmové chudoby
2. Míra rizika chudoby v konkrétním čase
3. Míra rizika chudoby před vyplacením sociálních transferu
4. Rozdělení příjmu³
5. Přetrvávající míra rizika chudoby (pod 50 % mediánu ekvivalentního příjmu)
6. Podíl dlouhodobé nezaměstnanosti (nezaměstnanost delší než 12 měsíců)
7. Míra velmi dlouhé nezaměstnanosti (nezaměstnanost delší než 24 měsíců)
8. Osoby s nízkou úrovní vzdělání

²Koeficient příjmové nerovnosti S80/S20 – podíl celkového příjmu 20 % obyvatelstva s nejvyššími disponibilními příjmy (nejvyšší kvintil) k celkovému příjmu 20 % obyvatelstva s nejnižšími disponibilními příjmy (nejnižší kvintil)

³Giniho koeficient – Giniho koeficient je míra nerovnosti distribuce, definovaný jako poměr oblasti mezi Lorenz křivkou distribuce a křivka jednotné distribuce, k oblasti pod jednotnou distribucí. To je často zvyklé na měřící příjmovou nerovnost. To je číslo mezitím 0 a 1, kde 0 odpovídá dokonalé rovnosti (např. každý má stejný příjem) a 1 odpovídá dokonalé nerovnosti (např. jedna osoba má celý příjem a každý jinde má nulový příjem). To bylo vyvinuto italským statistikem Corrado Gini a publikoval v jeho 1912 papíru “Variabilità e mutabilità” .

Tabulka 10 Primární, sekundární a terciární indikátory pro měření sociálního začleňování v návaznosti na každé z téma

Témata	Primární indikátory (se seznamu)	Sekundární indikátory (se seznamu)	Příklady významných terciárních indikátorů (místně rozvinuté indikátory)
Zaměstnanost – aktivní pracovní trh - opatření pro osoby s největšími potížemi	- Míra dlouhodobé nezaměstnanosti - Osoby žijící v domácnosti bez zam. osoby	- podíl dlouhodobé nezaměstnanosti - míra velmi dlouhé nezaměstnanosti	Úspěšná míra při získávání jistého zaměstnání s minimální nebo vyšší mzdou u dlouhodobě nezaměstnaných
Přístup ke službám: zvýšení přístupu skupin nejvíce zranitelných k přiměřenému bydlení, péči a k celoživotnímu vzdělávání	- Očekávaná délka života - Subjektivně definovaný zdravotní stav		<ul style="list-style-type: none"> - Podíl specifické populace (např. bezdomovci) registrovaný na základní lékařskou péči porovnanou k průměru v širším společenství. - Podíl poskytovatelů zdravotní péče, kteří nediskriminují specifickou komunitu (např. bezdomovci, uprchlíci) - podíl těch deklarovaných bezdomovců, kteří jsou přesídlení v stálém ubytování. - Pokračovat gramotnosti dospělých a jiné programy učení bezdomovci.
Vzdělání a přechod k práci – předcházet předčasnému zanechávání studia a povzbuzující hladký přechod od školy k práci	- Osoby předčasně opouštějící školu bez účasti na dalším vzdělání	- Osoby s nízkým vzděláním	<ul style="list-style-type: none"> - Počet předčasně zanechávající studium v 16 nebo dříve - Podíl osob předčasně opouštějících školu, které nepracují - Podíl osob předčasně opouštějících školu, které jsou zaměstnané na plný úvazek
Děti – odstranění sociálního vyloučení mezi dětmi	Přetrvávající míra rizika chudoby Osoby žijící v domácnostech bez zam. osoby	- rozdělení příjmu (Gini koeficient) - Míra rizika chudoby v konkrétním čase	<ul style="list-style-type: none"> - Děti v domácnostech bez zam. osoby - Děti v domácnostech pod 60 % národního mediánu ekvivalentního příjmu - Redukce počtu dětí vhodných pro místní výhody (např. pokračovat ve volném školském stravování ve V. Británii, domácnosti, které obdrží bytové podpory)
Imigranti a etnické minority - redukce chudoby	Relativní propad příjmů přistěhovalecké komunity v porovnání s národním průměrem	Giniho koeficient ke měření příjmových nepoměru s komunitou hostitele	Míry prosperity komunity (např. vlastnictví domu, vlastnictví obchodu, vlastnictví auta atd.)