

# **Metodika**

**ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE  
ČESKÉ REPUBLIKY**

<b>1.</b>	<b>ÚVOD</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>VYMEZENÍ POJMŮ</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>PRINCIPY REALIZACE ZRS – PROJEKTOVÝ CYKLUS</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>PROJEKTOVÝ CYKLUS DVOUSTRANNÝCH PROJEKTŮ</b>	<b>8</b>
<b>4.1.</b>	<b>PROGRAMOVÁNÍ</b>	<b>8</b>
<b>4.2.</b>	<b>PŘÍPRAVA PROJEKTU</b>	<b>9</b>
<b>4.3.</b>	<b>REALIZACE</b>	<b>13</b>
<b>4.4.</b>	<b>HODNOCENÍ (MONITORING A EVALUACE)</b>	<b>14</b>
<b>5.</b>	<b>DALŠÍ BILATERÁLNÍ PROGRAMY</b>	<b>17</b>
<b>6.</b>	<b>HUMANITÁRNÍ POMOC</b>	<b>19</b>
<b>7.</b>	<b>TRILATERÁLNÍ, MULTILATERÁLNÍ A DELEGOVANÁ SPOLUPRÁCE</b>	<b>20</b>
<b>8.</b>	<b>Shrnutí role aktérů v rámci ZRS – matice zodpovědnosti</b>	<b>22</b>

# 1. ÚVOD

Účelem tohoto dokumentu je vymezení rolí a stanovení standardních postupů jednotlivých aktérů, kteří se podílejí na realizaci aktivit/projektů ZRS ČR vyhlášených v souladu s plánem ZRS ČR. Text vychází z platných dokumentů, zejména zákona č. 151/2010 Sb., o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí a o změně souvisejících zákonů a Strategie zahraniční rozvojové spolupráce ČR 2018 – 2030 (usnesení vlády ČR ze dne 21. srpna 2017 č. 591).

Metodika je koncipována v souladu s projektovým cyklem, který představuje logickou posloupnost kroků směřujících k efektivnímu a transparentnímu dosahování cílů ZRS ČR. Standardně zahrnuje čtyři fáze: 1. programování, 2. příprava projektu (včetně identifikace a formulace), 3. realizace, 4. hodnocení (zahrnuje monitoring a evaluace). Materiál definuje účel každé z fází projektového cyklu, stanovuje postupy a role jednotlivých aktérů ZRS ČR v každé fázi a jejich vzájemné návaznosti.

Metodika ZRS ČR je platná pro všechny nástroje ZRS ČR v souladu se Strategií zahraniční rozvojové spolupráce ČR 2018-2030.

## 2. VYMEZENÍ POJMŮ

### **MZV - Odbor zahraniční rozvojové spolupráce a humanitární pomoci (ORS)**

Vytváří dokumenty strategické a koncepční povahy, promítá mezinárodní závazky do ZRS a humanitární pomoci (HP) ČR, sleduje mezinárodní rozvojová jednání, společné programování EU i bilaterální aktivity ostatních donorů, na strategické úrovni zajišťuje spolupráci a koordinaci s ostatními dárci i koherenci politik pro rozvoj. Metodicky řídí ZÚ v oblasti ZRS ČR, řídí ČRA. Je gestorem evaluací.

### **MZV - teritoriální odbor (TO)**

Může se podílet na jednotlivých fázích projektového cyklu, např. expertními konzultacemi či účastí v hodnotících komisích apod. Ve spolupráci se ZÚ zajišťuje zahrnutí rozvojové spolupráce do celkového plánu činnosti ZÚ a poskytuje informace o dění v partnerské zemi všem účastníkům systému ZRS ČR.

### **MZV - Zastupitelský úřad (ZÚ)**

ZÚ v cílových zemích, případně Stálé mise při mezinárodních organizacích a Stálé zastoupení při EU v Bruselu (dále jen ZÚ), jsou aktivně zapojeny do všech fází projektového cyklu, zejména pak do programování, identifikace tematických priorit a projektových námětů a do monitoringu realizace projektů. Důležitou roli ZÚ zastává při plánování a realizaci evaluace příslušných projektů, programů a nástrojů. ZÚ rovněž dbá na zajišťování synergií mezi nástroji ZRS a dalšími nástroji a oblastmi spolupráce (projekty ekonomické diplomacie, krajanská spolupráce, vědeckotechnická spolupráce, bezpečnostní spolupráce atd.). V prioritních zemích se na zajištění rozvojové agendy ZÚ podílejí diplomatictí pracovníci MZV zodpovědní za agendu ZRS ČR (DP-ZRS) a místní koordinátoři ZRS ČR (MS-ZRS), případně další pracovníci pověřeni vedoucím ZÚ.

### **Česká rozvojová agentura (ČRA)**

ČRA plní implementační funkci v systému ZRS ČR. ČRA, zejména na základě programů rozvojové spolupráce s partnerskými zeměmi, zajišťuje přípravu, realizaci a monitoring jednotlivých projektů bilaterální ZRS ČR v součinnosti s MZV/ORS, ZÚ a relevantními subjekty v partnerských zemích a dále ve spolupráci s resortními ministerstvy prostřednictvím Rady pro zahraniční rozvojovou spolupráci (dále jen „Rada pro ZRS“) a jejích pracovních skupin. ČRA se zapojuje do delegované spolupráce s Evropskou komisí, spolupracuje s dalšími dárci a koordinuje své aktivity s ostatními donory v místě působení i na úrovni EU.

### **Rada pro zahraniční rozvojovou spolupráci/resortní ministerstva**

Mezi hlavní úkoly Rady pro ZRS patří zajišťování koherence politik pro rozvoj a návazností ZRS ČR na relevantní aktivity ostatních resortů. Projednává strategické dokumenty ZRS a HP ČR a prostřednictvím příslušných pracovních skupin se podílí na realizaci jednotlivých fází projektového cyklu. Složení a působnost Rady pro ZRS jsou upraveny jejím Statutem.

### **Partnerské organizace**

Subjekty z partnerské země ZRS ČR, případně z jiné donorské země či subjekty z ČR, které se podílejí na přípravě a realizaci projektu. Může se jednat např. o instituce státní správy, místní správy a samosprávy, nevládní organizace, sdružení či spolky, místní komunitu, školy, nemocnice či jiné instituce občanského, soukromého či akademického sektoru.

### **Realizátor**

Mezinárodní organizace, či fyzická nebo právnická osoba veřejného, soukromého, neziskového nebo akademického sektoru z ČR, partnerské či třetí země, která uspěla ve výběrovém řízení na realizaci projektů ZRS ČR a s níž je uzavřen příslušný typ smlouvy nebo je jí vydáno rozhodnutí o poskytnutí dotace. Realizátorem může být také dodavatel zboží, služeb a/nebo prací.

### **Strategie ZRS ČR**

Rámcový dokument Strategie ZRS ČR 2018-2030, kterou vláda ČR schválila usnesením č. 591 z 21. srpna 2017, stanovuje hlavní principy pro realizaci ZRS a humanitární pomoci.

### **Prioritní země rozvojové spolupráce**

V návaznosti na parametry obsažené ve Strategii ZRS ČR 2018 - 2030 jsou stanoveny příslušným usnesením vlády a potvrzeny sjednáním střednědobého programu spolupráce.

### **Průřezová témata**

Průřezová témata ZRS ČR zahrnují zejména podporu dobré veřejné správy a demokratických institucí, respektování lidských práv, včetně rovnosti mužů a žen, a šetrnost k životnímu prostředí a přírodním zdrojům.

### **Rozvojové země**

Jedná se o státy klasifikované jako rozvojové dle parametrů OECD a oprávněné přijímat oficiální rozvojovou pomoc.

### **Tematické priority**

Jsou stanoveny Strategií ZRS ČR 2018–2030 v návaznosti na Agendu 2030 a Cíle udržitelného rozvoje (tzv. SDGs).

### **Program rozvojové spolupráce s partnerskými zeměmi**

Rámcový dokument určující principy, priority a strategické cíle rozvojové spolupráce s prioritní zemí dvoustranné ZRS ČR. Jedná se o konsenzuální dokument mezi ČR a prioritní zemí ZRS ČR.

### **Rozvojový projekt**

Soubor aktivit vedoucích k dosažení definovaných výstupů a specifikovaných cílů v určeném časovém rámci a za předem daný rozpočet, reflektující rozvojové problémy i potřeby a přinášející měřitelné pozitivní změny. Rozvojové projekty lze rozdělit dle rozsahu spolupráce a zdrojů financování na dvoustranné (bilaterální), trojstranné (trilaterální) a mnohostranné (multilaterální).

### **Dvoustranné rozvojové projekty**

Jedna z hlavních forem realizace ZRS ČR. Zadávání rozvojových projektů probíhá formou veřejných zakázek, dotací, rozpočtových opatření nebo peněžních darů.

### **Technická spolupráce**

Forma rozvojové spolupráce, jejíž hlavním cílem je zvýšit úroveň a uplatňování znalostí, dovedností či odborného know-how institucí a obyvatel partnerských zemí, například prostřednictvím zajištění lidských zdrojů (učitelů, dobrovolníků, odborníků) nebo opatření zaměřených na posilování odborných kapacit (vzdělávání, školení, poradenství), včetně transferu technologií a poskytování služeb souvisejících s jejich instalací, provozem a údržbou.

**Finanční nástroje**

Forma rozvojové spolupráce, která poskytuje finanční prostředky či nepeněžní finanční produkty na podporu rozvojových a ekonomických aktivit s rozvojovým dopadem zejména se zapojením soukromého sektoru. Může jít o kombinaci veřejných a soukromých prostředků (blending) nebo veřejných prostředků mezinárodních (EU, OSN) a českých.

**Projektové náměty**

Vstupní dokumenty zahrnující popis výchozího stavu a rozvojového problému, analýzu aktérů a variantní návrhy řešení.

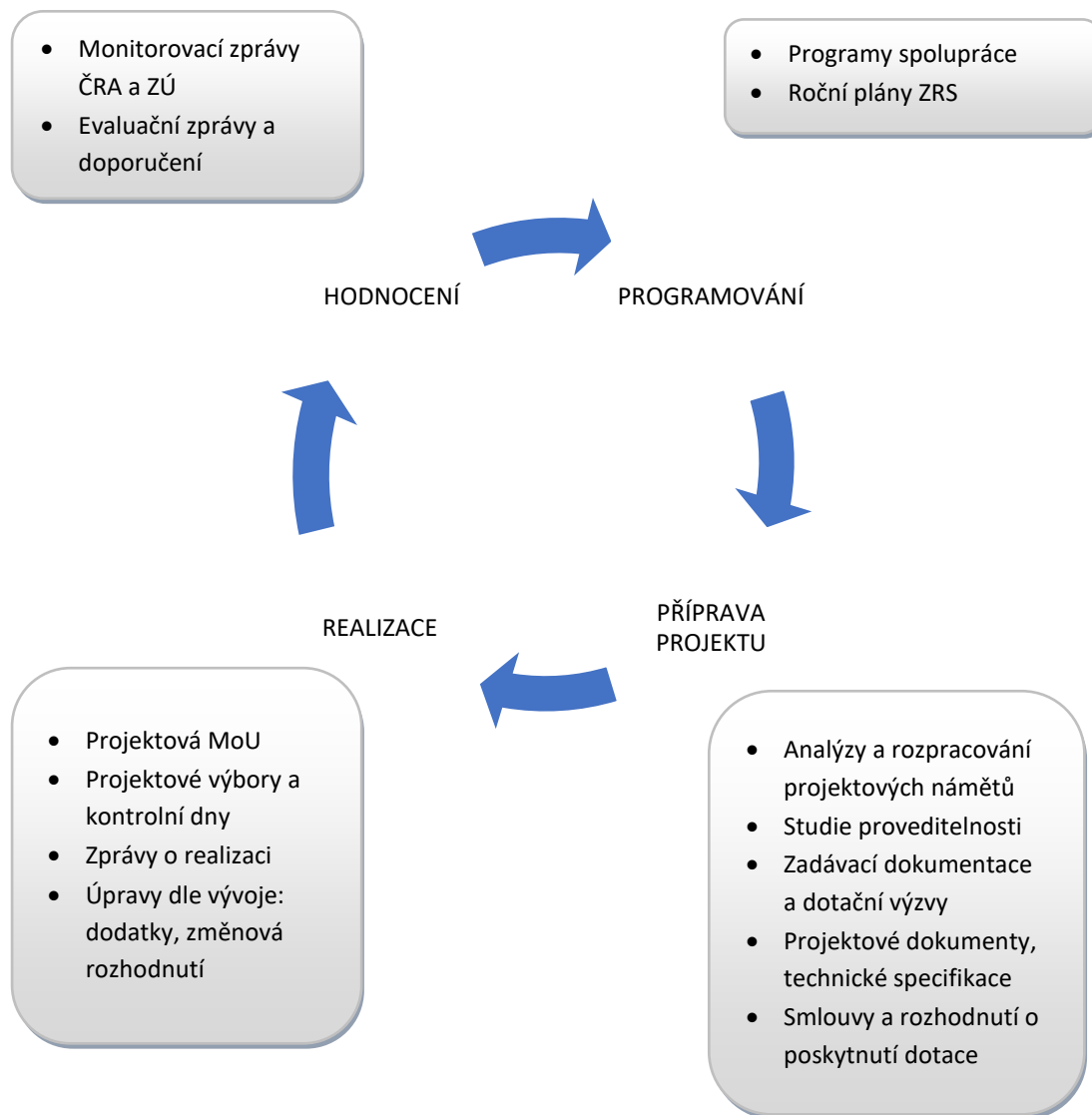
### **3. PRINCIPY REALIZACE ZRS – PROJEKTOVÝ CYKLUS**

Projektový cyklus schematicky znázorňuje tradiční projektový postup a představuje sled po sobě jdoucích a logicky propojených fází projektových aktivit od vzniku až po ukončení a vyhodnocení projektu. Vnitřní dělení jednotlivých fází se liší dle charakteru příslušného programu ZRS, kapacit a potřeb gestora i počtu zapojených aktérů.

Základní projektový cyklus ZRS ČR se skládá ze čtyř na sebe navazujících, případně vzájemně se prolínajících, fází: programování, příprava projektu (zahrnuje identifikaci námětů a formulaci projektové dokumentace), realizace, hodnocení (zahrnuje monitoring a evaluace). Jednotlivé fáze projektového cyklu vychází z mezinárodně platných postupů a řídí se interně závaznými pravidly. Projektový cyklus ZRS ČR je aplikován primárně na bilaterální rozvojové projekty v gesci Ministerstva zahraničních věcí a České rozvojové agentury, analogicky je však aplikovatelný pro všechny další nástroje ZRS ČR.

## 4. PROJEKTOVÝ CYKLUS DVOUSTRANNÝCH PROJEKTŮ

Jednotlivé fáze projektového cyklu jsou průběžně koordinovány mezi hlavními aktéry projektového cyklu: MZV/ORS, ČRA a ZÚ.



### 4.1. PROGRAMOVÁNÍ

Vytvoření uceleného střednědobého programu rozvojové spolupráce s příslušnou prioritní zemí, a to na základě analýzy rozvojových potřeb a priorit partnerské země a s přihlédnutím k celkovému kontextu vzájemných vztahů, ke stanoveným tematickým prioritám a k dělbě práce s ostatními donory, zejména EU. V mnoha partnerských zemích ZRS ČR probíhá společné programování EU. Často existuje společný programovací dokument (tzv. Joint



Programme Document), který shrnuje priority EU a jednotlivých ČS v daném teritoriu. Tento dokument by měl být při bilaterálním programování využit, resp. by měl odrážet priority ČR.<sup>1</sup>

### **1) Výběr prioritních zemí**

MZV prostřednictvím ORS a teritoriálního odboru posoudí teritoriální priority z hlediska:

- dosavadního průběhu rozvojových intervencí,
- potřebnosti rozvojové spolupráce a připravenosti spolupracovat na straně partnerské země,
- využití komparativních výhod ČR a vzájemných vztahů mezi zeměmi,
- celkové míry komplementarity a koordinace mezi dárci.

Návrh prioritních zemí je konzultován s Radou pro ZRS a schvalován vládou.

### **2) Příprava programů spolupráce**

Po schválení teritoriálních priorit zahájí ORS přípravu programů spolupráce. Program popisuje kontext rozvojové spolupráce s danou zemí, vytyčuje tematické priority a strategické cíle, stejně jako preferované formy spolupráce, včetně spolupráce s ostatními dárci v dané zemi a je doplněn indikativním přehledem hlavních cílů s indikátory jejich dosažení. Předmětné dokumenty vznikají inkluzivně prostřednictvím pracovní skupiny Rady pro ZRS, na základě analýz a programovací mise do prioritní země.

### **3) Schválení programu**

Výsledný program, posouzený pracovní skupinou i partnerskou zemí, předkládá ORS ke schválení kolegiu MZV a pro informaci Radě pro ZRS.

ORS v případě potřeby vypracuje návrh Memoranda o porozumění mezi MZV ČR a odpovídajícím resortním ministerstvem v partnerské zemi, jehož přílohou je program spolupráce. V případě potřeby a oboustranného zájmu může být Memorandum povýšeno na mezivládní dohodu.

V případě zemí bez programu spolupráce představují rámec pro definování rozvojových aktivit relevantní strategické dokumenty ZRS ČR (zejména strategie rozvojové spolupráce na příslušné období), EU (společný program EU či programovací dokumenty EK) a strategické dokumenty ČR a partnerské země (např. teritoriální a sektorové strategie, strategický dokument pro snižování chudoby a implementaci Agendy 2030 apod.).

## **4.2. PŘÍPRAVA PROJEKTU**

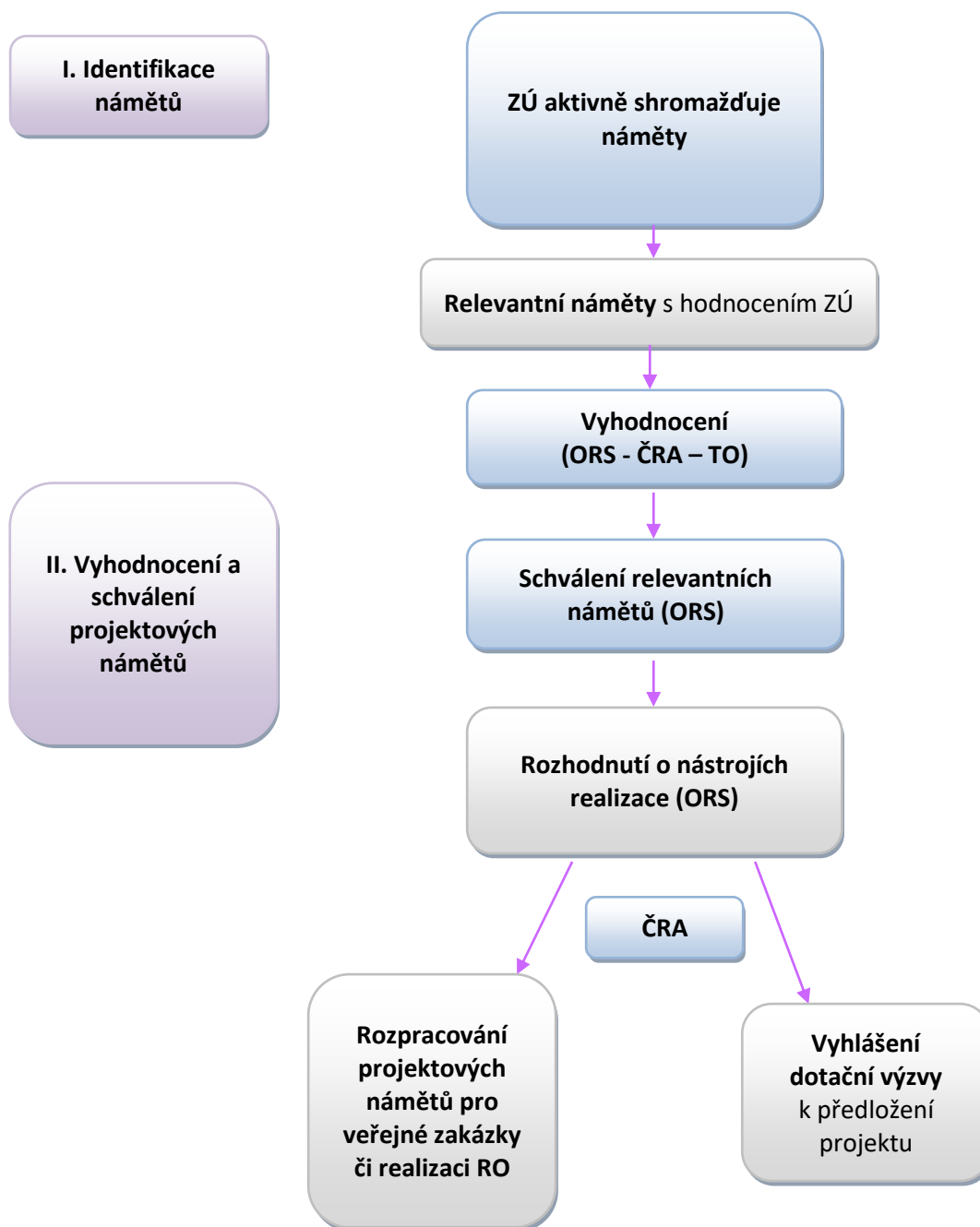
Proces přípravy projektu dvoustranné spolupráce zahrnuje podrobné rozpracování identifikovaného projektového námětu do formy projektu s měřitelnými výstupy a rozvojovými dopady, které jsou udržitelné a vlastněné příjemcem projektu. Zároveň je v této fázi průběžně prověřována proveditelnost, udržitelnost a efektivnost projektu. Na

---

<sup>1</sup> Pokud neexistuje společný program, EK programuje na základě vlastních víceletých programů (tzv. Multi-Annual Indicative Plan), na jejichž schvalování se v rámci komitologie podílí i ČR. EK v tomto dokumentu definuje tři prioritní sektory, v nichž jsou následně realizovány projekty.

základě Programu spolupráce a v něm obsažených tematických priorit příslušný ZÚ vyzývá k identifikaci a aktivně shromažďuje náměty na projekty ZRS ČR.

Nedílnou součástí tohoto procesu je vyhodnocení širšího kontextu projektu (předpoklady a rizika, koherence s jinými aktivitami vlastními i dalších donorů, možné návaznosti) a rozhodnutí o způsobu realizace identifikované aktivity.



### **1) Předkládání a analýza projektových námětů**

Náměty pro dvoustranné projekty zpracovávají místní partneři i české subjekty. Projektové náměty musí být v souladu s programem spolupráce, tj. musí přispívat k dosažení v programu stanovených cílů, výstupů a naplňování příslušných indikátorů a musí také odpovídat tematickým prioritám Plánu ZRS ČR. Dále musí být odsouhlaseny partnerskou zemí a musí být v souladu s jejími prioritami a musí obsahovat závazek místních partnerů aktivně přispívat k dosažení stanovených cílů. Projektové náměty jsou rovněž formulovány s ohledem na rámec EU a možnosti delegované spolupráce, tzn., že identifikují přidanou hodnotu ČR a potenciální synergie s programy EU či dalších donorů. Projektové náměty mohou být jednoleté i víceleté. Projektové náměty zpracované na určených identifikačních formulářích a se všemi předepsanými parametry se předkládají výhradně příslušnému ZÚ, a to v průběhu celého roku. Formuláře projektových námětů jsou k dispozici na webu ČRA a MZV/ZÚ.

Projektové náměty, které nejsou v souladu s programem spolupráce nebo se strategiemi partnerské země, jsou vyřazeny. ZÚ zašle jedenkrát ročně (do 30. 6.) ČRA a ORS seznam všech obdržných projektových námětů za uplynulý rok s indikací relevance u jednotlivých námětů, přičemž relevantní projektové náměty a hodnotící formuláře ZÚ zasílá ČRA a současně ORS průběžně. O načasování realizace rozhoduje interně stanovený harmonogram. V odůvodněných případech může být harmonogram identifikace projektových námětů upraven.

### **2) Vyhodnocení a schválení projektových námětů**

Na výběru a hodnocení projektových námětů se podílí ZÚ, ČRA, ORS a TO (viz diagram): ZÚ připojuje k námětům své stanovisko, ČRA připraví podklady, na jejichž základě provede ORS v součinnosti s ČRA a TO vyhodnocení. Nejlépe hodnocené projektové náměty jsou schváleny ORS k přípravě podrobné projektové dokumentace. Prostřednictvím ZÚ jsou o výsledcích hodnocení informovány příslušné partnerské instituce. Schválené projektové náměty jsou ze strany ORS současně rozeslány členům Rady pro ZRS (pracovní skupině pro identifikaci) k zajištění koherence s aktivitami jiných aktérů, získání doplňujících informací ke kontextu realizace projektového námětu a k případným doporučením k formě realizace. Po dokončení vyhodnocení rozhodne ORS ve spolupráci s ČRA o vhodné formě realizace (veřejná zakázka, dotace, rozpočtové opatření, peněžní dar, finanční nástroje), z níž vyplývají další kroky.

Výběr vhodné formy realizace se řídí zejména kritériem efektivnosti a hospodárnosti realizace projektu.

### **3) Příprava projektového dokumentu**

Projektový dokument definuje výchozí stav, zainteresované subjekty (včetně příjemců) a jejich role, záměr, cíle, výstupy, klíčové aktivity, předpoklady pro realizaci, udržitelnost a případné návaznosti, možná rizika, případné spolufinancování, průřezová témata a časový a finanční rámec. V odůvodněných případech může při získání nových skutečností ČRA doporučit změnu formy realizace projektu, kterou schvaluje ORS.

- a) Při aplikaci zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (dále jen „zákon o veřejných zakázkách“)

Projektový dokument zpracovává ČRA v úzké spolupráci s partnerskou institucí. Součástí procesu může být v opodstatněných případech expertní mise, kdy ČRA v úzké koordinaci a ve spolupráci se ZÚ, nezávislými experty a místními partnery doplní informace, stanoví hlavní závazné parametry budoucího projektu (cíle, cílové skupiny, výstupy, indikátory, případně i klíčové aktivity, participativní zapojení partnerů, předpoklady i rizika, časový a finanční rámec, způsob ukončení projektu a předání výsledků a případné zamýšlené návaznosti) a zpracuje projektový dokument. Na základě projektového dokumentu je vypsáno jedno nebo více zadávacích řízení na dodávky zboží, služby nebo stavební práce podle zákona o veřejných zakázkách v účinném znění.

b) Při aplikaci dotačních mechanismů

Tvorba projektového dokumentu je plně v kompetenci žadatelů o dotaci. Tito žadatelé zpracovávají projektové dokumenty na základě dotační výzvy vyhlášené poskytovatelem dotace (zpravidla ČRA) na základě jejího předchozího schválení ze strany MZV. Dotační výzva specifikuje parametry projektů (zejména geografické a tematické zaměření a očekávané výstupy), kritéria hodnocení a další podmínky pro udělení dotace.

c) Při aplikaci rozpočtového opatření pro zapojení českých státních subjektů

Projektový dokument zpracovává ČRA v úzké spolupráci s partnerskou institucí a s příslušnou odbornou státní institucí. Na základě projektového dokumentu je uzavřena dohoda o realizaci projektu s odbornou státní institucí.

d) Při aplikaci dalších nástrojů rozvojové spolupráce (peněžní dar do zahraničí, finanční nástroje)

Projektový dokument zpracovává partnerská instituce v úzké spolupráci s ČRA/jiným gestorem příslušného nástroje. Dohoda o realizaci, financování a kontrole projektu mezi gestorem nástroje a touto partnerskou institucí je uzavřena na základě projektového dokumentu schváleného gestorem nástroje a MZV/ORS a na základě rozhodnutí MZV o formě financování

Konečný projektový dokument (v případě potřeby i další projektová dokumentace) je obvykle připraven ve dvou jazykových verzích - české a v jazyce partnerské země (nebo v jiném světovém jazyce).

#### **4) Vyhlášení a průběh zadávacího výběrového řízení**

a) Při aplikaci zákona o veřejných zakázkách

ČRA vypisuje zadávací řízení podle zákona o veřejných zakázkách. Zpracovaný projektový dokument slouží jako podklad k vypracování zadávací dokumentace. Na přípravě a zajištění organizace zadávacích řízení může ČRA spolupracovat s autorizovaným externím subjektem specializujícím se na zajišťování zadavatelských činností, přičemž zodpovědnost za zadávací řízení nese plně zadavatel (tedy ČRA).

b) Při aplikaci dotačních mechanismů

ČRA vyhláší konkrétní dotační výzvy na realizaci identifikovaných projektových námětů v souladu s programy spolupráce a tematickými prioritami a s využitím informací získaných v průběhu identifikace, a to v souladu s aktuálními pravidly pro poskytování dotací ze státního rozpočtu.

Po obdržení a kontrole žádostí o dotaci jmenuje ČRA členy hodnotící komise pro příslušné dotační výzvy. Kritéria, podle kterých jsou projekty posuzovány hodnotící komisí (složené dle statutu hodnotící komise), jsou vždy součástí vyhlášení příslušného dotačního titulu.

- c) Při dalších formách spolupráce (rozpočtové opatření, peněžní dar do zahraničí, finanční nástroje)

Výzvu na předložení nabídky na realizaci zpracovaného projektového dokumentu, která může být otevřená nebo adresovaná identifikované partnerské instituci, vyhláší ČRA nebo jiný gestor nástroje; součástí výzvy jsou parametry stanovené v rámci identifikace a přípravy projektového dokumentu.

O výsledku výběrového řízení ČRA neprodleně informuje příslušný ZÚ a ORS.

## **5) Uzavření smlouvy/vydání rozhodnutí o poskytnutí dotace**

- a) Při aplikaci zákona o veřejných zakázkách

Po ukončení výběru dodavatele a uplynutí zákonných lhůt zadavatele uzavře ČRA s vítězným účastníkem smlouvu. Výsledky zadávacího řízení jsou zveřejněny v souladu s platnou legislativou.

- b) Při aplikaci dotačních mechanismů

ČRA vydá rozhodnutí o poskytnutí či neposkytnutí dotace, na základě podkladů hodnotící komise o výběru projektů doporučených ke spolufinancování ze státního rozpočtu.

- c) Při dalších formách spolupráce (rozpočtové opatření, peněžní dar do zahraničí, finanční nástroje)

Po schválení projektu uzavře ČRA/gestor nástroje s realizátorem smlouvu, jejíž nedílnou přílohou je schválený projekt.

## **4.3. REALIZACE**

Ve fázi realizace jsou prováděny aktivity plánované k realizaci plánovaných výstupů za účelem dosažení cílů projektu rozvojové spolupráce, přičemž jsou realizované některým z nástrojů ZRS ČR. Zároveň probíhá kontrola (monitoring) realizace a koordinace s partnerskou zemí, popř. ostatními donory.

### **1) Zahájení realizace**

ČRA uzavře smlouvu s realizátorem projektu nebo vydá rozhodnutí o poskytnutí dotace. Součástí smlouvy i rozhodnutí je schválený projektový dokument. Smluvně nebo rozhodnutím je stanoven způsob financování projektu. ČRA smluvně zajistí publicitu projektu realizátorem, přičemž způsob publicity závisí na typu projektu.

V této fázi lze (je-li to vhodné či partnerskou stranou vyžadované) zakotvit spolupráci s partnerskou institucí a vyjasnit úlohy jednotlivých partnerů při realizaci projektu v **memorandu o spolupráci mezi ČRA a partnerskou institucí, která je příjemcem výstupů projektu.**

Realizátor na začátku projektu kontaktuje ZÚ a informuje o plánovaném postupu realizace včetně aktualizovaných informací týkajících se projektových aktivit a výstupů. Za účelem

sledování postupu projektu a řešení implementačních otázek může být zřízena **řídící komise projektu**, případně jiná relevantní forma vzájemné koordinace aktérů složená z přímých i nepřímých příjemců výstupů projektu, zástupce realizátora a zástupce ZÚ/ČRA zodpovědného za řízení projektu.

## **2) Průběh projektu a koordinace**

ČRA řídí a vyhodnocuje (monitoruje) realizaci projektu, komunikuje s realizátorem a ZÚ o stavu realizace projektu a průběžně sleduje a vyhodnocuje (více v další kapitole ke kontrole) věcné plnění, naplňování cílů, výstupů a indikátorů a zohledňování průřezových témat; tyto informace sdílí se ZÚ a ORS. ČRA i ZÚ jsou rovněž v kontaktu s místními partnery a komunikují s příjemci pomoci.

Financování projektu probíhá v souladu s uzavřenou smlouvou nebo vydaným rozhodnutím.

V době realizace projektu (i před jeho zahájením), probíhá cestou ZÚ koordinace s ostatními donory, institucionálními partnery a dalšími zainteresovanými subjekty, k čemuž slouží zejména sektorová koordinační setkání donorů.

## **3) Změny v projektu**

Ke změnám v projektu může dojít na základě žádosti realizátora, partnerské organizace nebo na základě zjištění z monitoringu ZÚ nebo ČRA. U projektů, které jsou realizovány formou dotací, může ČRA vydat změnové rozhodnutí, u ostatních projektů je změny možné provést formou dodatku ke smlouvě v souladu s platnou legislativou a vnitřními předpisy.

## **4) Ukončení projektu**

Ve smlouvě a projektovém dokumentu je stanoven způsob **předání výsledků projektu příjemcům**, včetně navazujících kroků a závazků partnerských institucí. Na konci projektu se realizátor, ČRA a ZÚ domluví na formě oficiálního ukončení a předání výstupů projektu, je možné uspořádat tiskovou konferenci nebo jiný druh mediální akce.

V případě zásadního odklonu od smlouvy nebo závažného porušení pravidel pro poskytnutí dotace (a zejména na základě negativního výsledku monitoringu a závažných změn podmínek pro realizaci, které znemožňují efektivní dosažení cílů projektu) ČRA po konzultaci s ORS a příslušným ZÚ může projekt ukončit předčasně, a to formou předčasného ukončení smlouvy; u dotačních projektů rozhodnutím na základě neschválení průběžné zprávy.

### **4.4. HODNOCENÍ (MONITORING A EVALUACE)**

Cílem monitoringu a evaluací je zajistit průběžnou kontrolu realizace projektů, vyhodnocování jejich výstupů a přínosů a získávání poznatků pro plánování dalších aktivit i pro informování úřadů a obyvatel v partnerských zemích, české veřejnosti i jiných donorů. Monitoringu a evaluacím podléhají také nástroje a programy ZRS ČR.

Monitoring je průběžné vyhodnocování aktivit rozvojové spolupráce z hlediska naplňování cílů a výstupů na základě indikátorů stanovených ve fázi přípravy projektu a naplňovaných během realizace projektu. Výstupy z monitoringu umožňují efektivní řízení a nastavení případných potřebných změn rozvojových projektů oproti jejich původní podobě dle měnících se podmínek realizace a nabytých zkušeností., zároveň jsou jedním z podkladů pro evaluace. Za monitoring odpovídá gestor příslušného nástroje (zpravidla ČRA) a při jeho realizaci postupuje v úzké součinnosti s příslušným ZÚ.

Evaluace je komplexní vyhodnocení rozvojových aktivit z hlediska jejich celkové relevance, hospodárnosti, účelnosti, dopadů a udržitelnosti. Evaluace zajišťuje ORS MZV ve spolupráci s ČRA a ZÚ s působností pro danou partnerskou zemi.

Výsledky hodnocení získaného v rámci monitoringu a evaluací jsou zdrojem objektivních a průkazných informací při transparentním vykazování rozvojového úsilí ČR vůči veřejnosti, partnerským zemím i mezinárodnímu společenství v kontextu vzájemné spolupráce a vzájemné odpovědnosti (*cooperation and accountability*) a zároveň i pro budování kapacit (*capacity building*), získávání zkušeností (*knowledge and learning*) a celkového zvyšování kvality ZRS ČR.

**Interní monitoring** je zodpovědností realizátora, je součástí řízení projektu a spočívá v pravidelné dokumentaci realizace aktivit, dosahování výstupů projektu, dokumentace naplnění předpokladů, výskytu a eliminace rizik, vynakládání lidských a finančních zdrojů a zohledňování průřezových témat. Výstupem interního monitoringu jsou roční plány, průběžné, roční a závěrečné zprávy a finanční zprávy, které je realizátor projektu/dodavatel povinen předkládat příslušnému ZÚ a ČRA. ČRA na základě posouzení těchto zpráv rozhoduje o uvolňování finančních prostředků realizátorům/dodavatelům (pokud jsou tyto prostředky uvolňovány postupně na základě plnění nebo rozhodnutí o poskytnutí dotace). Vzory požadovaných dokumentů jsou uvedeny na internetových stránkách ČRA na webové adrese [www.czechaid.cz](http://www.czechaid.cz).

**Externí monitoring** spočívá v ověřování informací uvedených v průběžných a ročních zprávách a v ověřování reálné situace v místě realizace projektu. Monitoring probíhá na úrovni aktivit a zejména na úrovni výstupů, dále se monitoruje, zda projekt přispívá k naplňování cílů a záměru projektu, jaké jsou dopady a rizika a zda projekt dosahuje stanovených indikátorů. Řeší se také případné změny v projektu a probíhá komunikace s cílovými skupinami a příjemci projektu. Monitoring se týká také širších dopadů a okolních vztahů a vazeb projektu (odpovědná státní správa a samospráva).

Předmětem monitoringu jsou jak běžící projekty, tak udržitelnost výsledků ukončených projektů (tzv. postmonitoring).

Monitoring provádí ZÚ a ČRA, případně MZV/ORS průběžně a pravidelně s ohledem na zásadu hospodárného nakládání s veřejnými prostředky, na základě společné dohody a předem stanoveného plánu. V případě společného monitoringu je zpráva vypracována a opatřena podpisem ZÚ i ČRA.

Výstupem monitoringu je monitorovací zpráva, vzor je k dispozici v ČRA a na ZÚ.

**Plán evaluací** na příslušný rok a indikativní plán evaluací na rok následující připravuje ORS ve spolupráci s ČRA a expertní pracovní skupinou Rady pro ZRS tak, aby byl předložen Radě pro ZRS na jejím podzimním zasedání (tzn. v září).

Na základě schválení plánu Radou pro ZRS zadává vlastní vyhodnocení projektů, sektrovoých témat či nástrojů ORS externím subjektům formou veřejné zakázky malého rozsahu dle zákona o veřejných zakázkách a platných předpisů MZV a s důrazem na nezávislost

hodnotitelů. Komplexní vyhodnocení programů a strategií může probíhat také formou interního vyhodnocení nebo kombinací interního a externího vyhodnocení.

Výstupem evaluace je závěrečná zpráva, včetně souboru projektových/programových i procesních doporučení pro příslušné aktéry ZRS ČR. Evaluační zakázky i jejich výstupy jsou publikovány na webové adrese MZV [www.mzv.cz/rozvoj](http://www.mzv.cz/rozvoj).

Závěry, zjištění a doporučení z vyhodnocování rozvojových aktivit jsou v gesci MZV široce sdíleny a důkladně diskutovány nejen s gestory a realizátory rozvojových aktivit, ale také s dotčenými subjekty v partnerských zemích a s odbornou veřejností.

V gesci MZV se tak děje formou prezentací, kulatých stolů a publikace hodnotících zpráv v českém i anglickém jazyce na webu MZV i v partnerských zemích prostřednictvím zastupitelských úřadů ČR. Pro vedení MZV zpracovává ORS každoročně souhrnnou zprávu o daném evaluačním ročníku včetně analytické části, která obsahuje hlavní zjištění, závěry a doporučení z jednotlivých vyhodnocení na úrovni projektové, sektorové, systémové i procesní.

Všechna doporučení z vyhodnocování rozvojových aktivit ORS každoročně sdruží do přehledu podnětů pro jejich adresáty (MZV, ČRA, zúčastněné resorty, realizátory, místní partnery a příjemce) a následně písemně vypořádá s uvedením způsobu a termínu naplnění. Kontrola naplňování se provádí rovněž u doporučení z předchozího roku. MZV/ORS každoročně organizuje kulatý stůl s gestory, evaluátory, realizátory a ostatními aktéry evaluací, kde je daný evaluační ročník vyhodnocen a prodiskutován, včetně konkrétních způsobů využití vzešlých doporučení.



## 5. DALŠÍ BILATERÁLNÍ PROGRAMY

Nedílnou součástí ZRS ČR jsou další bilaterální programy, které jsou v gesci MZV a dalších rezortů. Jedná se o **malé lokální projekty a transformační projekty** v gesci MZV, resp. zastupitelských úřadů ČR v zahraničí, dále pak o programy v gesci ČRA v oblasti technické asistence a posilování rozvojově ekonomického partnerství (vysílání expertů či učitelů, B2B). Dále se jedná o **projekty Transformační ekonomické a finanční spolupráce** (Ministerstvo financí), program **Aid for Trade** (Ministerstvo průmyslu a obchodu), **Program bezpečnostní rozvojové spolupráce** (Ministerstvo vnitra), program **Globálního rozvojového vzdělávání** (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy), program **vládních rozvojových stipendií a vysílání učitelů do rozvojových zemí** (ve společné gesci Ministerstva zahraničních věcí a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy).

V případě ostatních bilaterálních programů gestoři odpovídají za to, že vycházejí z koncepčních a programových dokumentů ZRS ČR, zejména ročních a střednědobých plánů, řídí se cíli a principy stanovenými Strategii ZRS ČR a jsou realizovány v souladu s příslušnými metodikami.

Při identifikaci a formulaci dalších bilaterálních projektů jejich gestoři vždy dodržují koherenci s výše zmíněnými strategickými dokumenty a s touto metodikou.

Vzájemná koordinace, informovanost a koherence rozvojových aktivit různých aktérů je zajišťována v rámci Rady pro ZRS z podnětu gestora příslušného programu. Realizace projektů v rámci těchto programů není omezena pouze na prioritní země ZRS.

Specifika jednotlivých fází projektového cyklu dalších bilaterálních projektů

### 1) Programování

Programový rámec tvoří Strategie ZRS ČR a případně dílčí strategie či program příslušného nástroje.

### 2) Příprava projektu

Projektové náměty zpracovávají na základě výzvy gestora (MZV/MV/MPO/MF/MŠMT) zpravidla zastupitelské úřady v součinnosti s místními partnery v dané zemi. V některých případech (např. Program bezpečnostní spolupráce MV) mohou dle interních pravidel projektové náměty předkládat i jednotlivé složky gestora nebo jeho implementační partneři. Projektové náměty musí být v souladu s platnými metodikami či interními předpisy jednotlivých rezortních programů a odpovídají tematickým prioritám Strategie ZRS ČR a finančním alokacím dle Plánu ZRS. Dále musí být v souladu s prioritami partnerské země a musí obsahovat závazek místních partnerů aktivně přispívat k dosažení stanovených cílů. Projektové návrhy zpracované na příslušných identifikačních formulářích se předkládají v rámci výzvy zpravidla do konce října.

V souladu s platnou metodikou proběhne vyhodnocení a schválení projektů k realizaci. Hodnotící komisi pro výběr realizátora svolává gestor konkrétního programu a členy komise stanovuje interní předpis či příslušná metodika.

### 3) Realizace

Po schválení projektu hodnotící komisí uzavírá gestor s realizátorem smlouvu či memorandum o realizaci projektu. Realizátor postupuje v souladu s touto smlouvou a schváleným projektovým dokumentem, případné problémy řeší v souladu s platnou metodikou konkrétního programu a ve spolupráci s místně příslušným ZÚ.

#### **4) Hodnocení**

Monitoring projektu je v kompetenci gesčního ministerstva. ZÚ provádí monitoring po dohodě s gestorem a v rámci svých možností a o průběhu projektů informuje příslušného gestora a MZV/ORS.

Dále v souladu s interními předpisy předkládá gesční ministerstvo zodpovědné za realizaci projektu jednou ročně MZV/ORS informaci o průběhu realizace všech svých projektů, včetně přehledu financování.

Gestor příslušného programu může v součinnosti s realizátorem provádět interní evaluaci. Externí evaluace projektů ZRS ČR jsou prováděny v gesci MZV na základě Plánu evaluací, do něhož mohou být na podnět ORS nebo gestora zahrnuty i programy v gesci jiných resortů.

## 6. HUMANITÁRNÍ POMOC

Cílem humanitární pomoci (HP) je zachraňovat lidské životy a snižovat utrpení lidí postižených přírodní nebo lidmi způsobenou katastrofou či konfliktem, včetně obnovy, prevence a posilování odolnosti.

Při realizaci humanitárních projektů ČR dbá na synergie jednotlivých fází (od okamžité pomoci přes časnou obnovu po rekonstrukci a odolnost) a na návaznost s rozvojovými aktivitami, zejména v prioritních zemích dvoustranné ZRS ČR.

HP se poskytuje zpravidla na žádost postižené země nebo na základě mezinárodní humanitární výzvy. Uskutečňuje se formou vyslání záchranářů/jiných expertů, poskytnutím materiální pomoci nebo financí (dotace, rozpočtové opatření, souhlas s čerpáním pro ZÚ, peněžní dar do zahraničí).

### 1) Programování

Předvídatelné humanitární aktivity jsou zakotveny v roční Operační strategii HP, v případě prioritních zemí dvoustranné ZRS v návaznosti na programy spolupráce. Při ad hoc krizích využívá ČR mezinárodní humanitární výzvy.

### 2) Příprava projektu

Humanitární projekty identifikuje ORS MZV v součinnosti s ČRA (prioritní země dvoustranné ZRS ČR), humanitárními nevládními organizacemi z ČR (dotační výzvy), mezinárodními humanitárními organizacemi (jejich programy, projekty a výzvy) a místními úřady v součinnosti se ZÚ ČR (ad hoc humanitární projekty). Mezi hlavní kritéria patří potřebnost a přínos projektu pro příjemce, schopnost předkladatele projekt realizovat, respektování zásad Dobrého humanitárního dárcovství a účelné náklady. Každý humanitární projekt schvaluje ministr zahraničních věcí.

### 3) Realizace

Probíhá ve stanoveném časovém rámci, s důrazem na průběžnou koordinaci s místními partnery a dalšími donory a včasnou identifikaci evt. překážek i nových/měnících se potřeb, včetně návazností na ZRS a celkové strategie odchodu/ukončení humanitárních aktivit a předání jejich výstupů.

Postup realizace HP v gesci MZV je podrobně upraven v příslušné dílčí metodice.

### 4) Hodnocení

Monitoring zajišťuje na pokyn ORS zpravidla příslušný ZÚ, evt. s využitím kapacit ostatních donorů v místě a možností dálkového monitoringu z bezpečnostních či logistických důvodů. Humanitární evaluace zadává ORS/MZV s východiskem v modifikovaných kritériích OECD/DAC: u relevance je hodnocena i přiměřenost zjištěným potřebám, u efektivity hledisko načasování reakce, v rámci účelnosti synergie a koordinace s ostatními dárci, u dopadů též koherence s paralelními politickými, bezpečnostními aj. aspekty a příspěvek k celkové odolnosti, v rámci udržitelnosti je hodnocena strategie odchodu a návaznost zejména se ZRS.

## 7. TRILATERÁLNÍ, MULTILATERÁLNÍ A DELEGOVANÁ SPOLUPRÁCE

**Trilaterální spolupráce** zahrnuje zpravidla jednu cílovou rozvojovou zemi či region a dva donory, tzn. vedle ČR jinou donorskou zemi nebo mezinárodní organizaci (např. EU, OSN, rozvojová banka).

Modifikovanou formou trilaterální spolupráce je **tzv. delegovaná spolupráce**, kdy jeden z donorů (nejčastěji Evropská komise) deleguje na základě předchozí autorizace své prostředky na jiného donora na realizaci dohodnutých rozvojových aktivit.

Kofinancování ČR v rámci trilaterální spolupráce je zajištěno příslušným dotačním titulem v gesci ČRA (realizátorem jsou zpravidla NNO registrované v ČR), vytvořením českého svěřeneckého fondu u příslušné mezinárodní organizace (např. při regionálním centru UNDP v Istanbulu) nebo ad hoc zapojením malého lokálního projektu či jiného vhodného nástroje bilaterální ZRS ČR. O vhodné formě rozhoduje ORS po konzultaci s příslušnými ZÚ/SM.

**Multilaterální spolupráce** se realizuje zpravidla formou peněžního daru nebo příspěvku na konkrétní rozvojové či humanitární programy příslušné mezinárodní organizace nebo multilaterálního svěřeneckého fondu. Financování multilaterální spolupráce ČR je zajišťováno plánovanými peněžními dary v gesci MZV nebo tematicky příslušného resortu, případně ad hoc příspěvky vlády na vybrané aktivity odpovídající zahraničněpolitickým zájmům ČR.

### 1) Programování

Priority pro trilaterální a multilaterální spolupráci jsou zakotveny ve Strategii ZRS ČR 2018 – 2030, v programech spolupráce s prioritními zeměmi a v roční Operační strategii HP ČR. Hlavní důraz je kladen na tematickou a geografickou návaznost bilaterální, trilaterální a multilaterální ZRS a HP ČR. ČR se zapojuje do společného programování EU a do schvalování příslušných programů prioritních mezinárodních organizací.

### 2) Příprava projektu

Přípravu multilaterálních projektů provádí gestor dané mezinárodní organizace či programu společně s příslušným donorem/mezinárodní organizací, v součinnosti s příslušným ZÚ a na základě konzultace s Radou pro ZRS. V případě společných projektů klade gestor důraz na soulad s rozvojovými potřebami cílové země, na zapojení české expertízy a možnosti další spolupráce po skončení projektu, evt. zajišťuje výběr českého realizátora. V případě příspěvku na stávající program dané organizace gestor ve fázi identifikace ověřuje možné tematické synergie s bilaterální ZRS.

V rámci trilaterální spolupráce mohou být podpořeny rovněž projekty, jejichž realizátor uspěl v rámci výběrových řízení jiných donorů a realizace projektu ZRS ČR tudíž představuje komplementární aktivitu v rámci projektů a programů jiných donorů (např. grantové výzvy Evropské komise v rámci nástrojů rozvojové spolupráce v gesci DEVCO – např. tematické programy pod nástrojem DCI/NDICI). V těchto případech jsou identifikace a posuzování relevance a shody s prioritami ZRS ČR prováděny příslušnými aktéry a schvalovány v rámci hodnocení obdržených žádostí.

### **3) Realizace**

Gestor se v souladu s projektovou smlouvou či memorandem podílí na realizaci (zapojení české NNO nebo firmy, vysílání českých expertů, dodávky českých technologií) i monitorování podpořeného projektu. Prostřednictvím příslušných ZÚ v cílových zemích a ZÚ, resp. SM v hlavním sídle donora či mezinárodní organizace průběžně sleduje implementaci a zapojuje se do řešení případných problémů.

### **4) Hodnocení**

Trilaterální projekty jsou předmětem standardního monitoringu v rámci plánu příslušného ZÚ. Jednotlivé trilaterální projekty i příslušný dotační titul mohou být z podnětu ORS, ČRA nebo Rady pro ZRS také zařazeny do plánu evaluací v gesci MZV ČR. Svěrenecké fondy ČR jsou vyhodnocovány samostatným interním postupem v součinnosti s příslušnou Projektovou radou. V případě podpory mezinárodních programů se gestor podílí na vyhodnocení prováděném příslušnou mezinárodní organizací. V multilaterální oblasti gestor dbá vedle efektivnosti, transparentnosti a udržitelnosti realizovaných aktivit také na viditelnost ČR jako dárce ve vztahu k realizaci i dosaženým výstupům.

## 8. SHRNUÍ ROLE AKTÉRŮ V RÁMCI ZRS – MATICE ZODPOVĚDNOSTI

Matice zodpovědnosti a úkolů bilaterálních programů ZRS ČR								
	ZÚ	ČRA	MZV/ORS	MZV/TO	Partnerské instituce	Realizátor	Rada pro ZRS	Veřejnost
<b>Fáze programování</b>								
Výběr prioritních zemí	N	N	R/N	K	I	I	K	I
Příprava programů spolupráce	K	K	N/R	K	K	K	K	I
Schválení programu	K	K	R	N/K	I	I	K	I
<b>Fáze přípravy projektu</b>								
Shromáždění a postoupení projektových námětů	R	K	K	K	N	N	K	-
Příprava podkladů k projektovým námětům	K	R	K	K	-	-	-	-
Vyhodnocení projektových námětů	K	H	R	H	I	I	K	-
Rozhodnutí o nástrojích a formě financování	K	N	R	K	I	-	I	-
Příprava projektového dokumentu při veřejné zakázce	K	R	I	-	K	-	-	-
Příprava projektového dokumentu při dotaci (dotační výzva)	K	R	I	-	I	N	I	I
Příprava projektového dokumentu při rozpočtovém opatření	K	R	K	-	K	N	I	-
Příprava projektového dokumentu v rámci spolupráce se subjekty z partnerských zemí	K	R	K	-	K	N	-	-
Vyhlášení a průběh výběrového řízení	I	R	K	I	I	I	I	I
<b>Fáze realizace</b>								
Uzavření smlouvy/vydání rozhodnutí o poskytnutí dotace	I	R	I	-	I	K	I	I
Zahájení realizace	I	R	I	I	I	N	I	I
Průběh projektu a realizace	K	R	K	I	K	N	I	-
Změny v projektu	K	R	K	I	N/K	N	I	-
Ukončení projektu	K	R	K	I	N/K	N	I	I
<b>Fáze monitoringu a evaluace</b>								
Interní monitoring	I	K/H	I/	-	I/R	R	-	-
Externí monitoring	N/K	R/N	N/K	K	K	K	I	I
Evaluace	K	N	R/N	K	K	K	K	I

R = rozhodovací pravomoc (aktér, který rozhoduje o postupech v dané fázi programového cyklu, schvaluje jejich financování a zodpovídá za jejich efektivní a účelnou realizaci)

N = iniciátor návrhu (aktér, který předkládá návrh či podnět z vlastní iniciativy nebo na výzvu aktéra s rozhodovací pravomocí)

H = hodnotící pravomoc (aktér, který posuzuje, vyhodnocuje návrhy ve vlastní kompetenci nebo na výzvu aktéra s rozhodovací pravomocí)

K = ke konzultaci (aktér, který je konzultován a může poskytnout stanovisko na výzvu aktéra s rozhodovací pravomocí)

I = pro informaci (aktér, který je informován aktérem s rozhodovací pravomocí)

"-" = aktér, který není zapojen v této fázi do procesu

„/“ = aktér s více než jednou rolí či pravomocí

Matice zodpovědnosti u dalších nástrojů ZRS ČR							
	ZÚ	gestor	MZV/ORS	MZV/ TO/ČRA	Rada pro ZRS	Realizátor	Veřejnost
<b>Fáze programování</b>							
Příprava programu	K	N/R	K	K	K	I	I
Schválení programu	K	K	R	K	K	I	I
<b>Fáze přípravy projektu</b>							
Identifikace projektových námětů	N	R	K	K	K	N	-
Vyhlášení a průběh zadávacího řízení/výzvy apod.	I	R	K	I	I	I	I
Uzavření smlouvy/vydání rozhodnutí o poskytnutí dotace	I	R	I	-	I	K	I
<b>Fáze realizace</b>							
Zahájení realizace	I	R	I	I	I	N	I
Průběh projektu a realizace	K	R	K	I	I	N	-
Změny v projektu	K	R	K	I	I	N	-
Ukončení projektu	K	R	K	I	I	N	I
<b>Fáze monitoringu a evaluace</b>							
Interní monitoring	I	K/H	I	-	-	R	-
Externí monitoring	N/K	R/N	K	K	I	K	I
Evaluace	K	N	R/N	K	K	K	I

R = rozhodovací pravomoc (aktér, který rozhoduje o postupech v dané fázi programového cyklu, schvaluje jejich financování a zodpovídá za jejich efektivní a účelnou realizaci)

N = iniciátor návrhu (aktér, který předkládá návrh či podnět z vlastní iniciativy nebo na výzvu aktéra s rozhodovací pravomocí)

H = hodnotící pravomoc (aktér, který posuzuje, vyhodnocuje návrhy ve vlastní kompetenci nebo na výzvu aktéra s rozhodovací pravomocí)

K = ke konzultaci (aktér, který je konzultován a může poskytnout stanovisko na výzvu aktéra s rozhodovací pravomocí)

I = pro informaci (aktér, který je informován aktérem s rozhodovací pravomocí)

"-" = aktér, který není zapojen v této fázi do procesu

„/“ = aktér s více než jednou rolí či pravomocí