

METODIKA PEER REVIEW

nejen pro organizace sdružené ve FoRS



Jan Böhm, Inka Píbilová
Praha, 2012

Tato publikace byla vytvořena díky spolufinancování České rozvojové agentury.

Autoři: Jan Böhm, Inka Píbilová
Grafika, korektury: Ondřej Vaněček
Tisk: Tiskárna Gemmapress, spol. s r. o.
Kontakt: me@janbohm.cz, inka@evaluace.com
Web: www.siriri.org, www.fors.cz

Autoři by rádi poděkovali následujícím osobám, které přispěly ke vzniku metodiky:

Arnfinn Nygaard, RORG-Network
Knut Hjelleset, RORG-Network
Jana Miléřová, FoRS
Dalimil Bartoň, SIRIRI
Kryštof Zrcek, SIRIRI
Aleš Novák, SIRIRI
Dana Rabiňáková, SIRIRI
Petr Glogar, SIRIRI
Eva Hromková, SIRIRI
Martina Horáčková, SIRIRI
Ludmila Böhmová, SIRIRI
Johana Růžková, SIRIRI
Karel Plechl, SIRIRI
Petra Antošová, Člověk v tísni
Robin Ujfaluši, INEX-SDA
Daniel Svoboda, Development Worldwide

Všem dobrovolníkům, přátelům a podporovatelům SIRIRI děkujeme.

Obsah

- 1 Úvod
- 2 Jak a proč vznikla tato metodika?
- 3 V čem peer review spočívá?
 - a Základní varianta peer review
 - b Strategické peer review
- 4 Jsou výhody peer review?
- 5 Co peer review není?
- 6 Na co je třeba se zaměřit, aby byla peer review úspěšná?
- 7 Příloha I. – Formulář pro zápis schůzek
- 8 Příloha II. – Zpráva ze strategické peer review SIRIRI
- 9 Odkazy

Seznam zkratk

FoRS	České fórum pro rozvojovou spolupráci
NNO	nevládní neziskové organizace
RORG-network	síť norských NNO zapojených do rozvojového vzdělávání a osvěty
ČRA	Česká rozvojová agentura
GENE	Global Education Network Europe

Úvod

Metodika peer review vznikla v rámci projektu „Peer review SIRIRI“, podpořeného Českou rozvojovou agenturou. Záměrem tohoto projektu bylo přispět k vyšší efektivnosti práce českých rozvojových, humanitárních a vzdělávacích organizací sdružených ve FoRS zprostředkováním nástroje pro vzájemné hodnocení organizací (i jedinců) – peer review.

Peer review je proces zpětné vazby, ve kterém se organizace otevře názorům zvenčí a pozve k diskusi nad svými strategickými otázkami partnera z jiné organizace. Partner, který se může, ale nemusí pohybovat v podobné oblasti činnosti, tak může vnést do diskuse v hostující organizaci nový pohled, nastavit zrcadlo. Zároveň však i partner odchází s novou inspirací pro svou práci. Právě ve vzájemnosti pomoci na růstu odborných kapacit a v efektivitě zapojování lidí z praxe spočívají dvě hlavní výhody peer review.

Organizace SIRIRI v partnerství s Českým fórem pro rozvojovou spolupráci (FoRS) provedla v ČR v roce 2012 pilotní využití této metody. Na základě této zkušenosti se domníváme, že minimálně základní varianta peer review může být dostupným a relativně levným nástrojem pro doplnění sebeevaluací dle Kodexu efektivnosti FoRS pohledem jiného člena či pozorovatele FoRS. Může rovněž sloužit k vzájemnému poskytnutí zpětné vazby na jakékoliv jiné otázky, které jsou pro organizace důležité (např. jaká je přidaná hodnota naší organizace v globálním rozvojovém vzdělávání, co funguje a nefunguje v naší práci s dobrovolníky apod.).

Věříme, že tato metodika bude nejen inspirací, ale také praktickým nástrojem pro větší využívání peer review v České republice.

Jan Böhm a Inka Píbilová

Jak a proč vznikla tato metodika

Českou nevládní neziskovou organizaci SIRIRI založilo šest zakladatelů v roce 2006 jako reakci na zprávy o vývoji ve Středoafričské republice. SIRIRI si záhy uvědomila, že pokud se chce rozvíjet, potřebuje sdílet zkušenosti s ostatními. Když Jan Böhm na začátku roku 2007 vstoupil do platformy nevládních neziskových organizací FoRS jako zástupce SIRIRI, účastnil se řady setkání, na nichž pro něj největším přínosem byly neformální diskuse s partnery z ostatních organizací. I když bylo nastavení financování SIRIRI a ostatních organizací rozdílné, řada otázek týkajících se vývoje organizace, plánování, práce s dobrovolníky, zajištění pozitivních dopadů a mnoha dalších aspektů činnosti byla podobná.

Již v roce 2008 proběhlo hodnocení sektoru globálního rozvojového vzdělávání ČR formou peer review ze strany mezivládní organizace GENE, přičemž poměrně rigorózního procesu se zúčastnil i FoRS1. V roce 2011 absolvovalo dvanáct zástupců FoRS díky podpoře z Norských fondů studijní cestu do Norska k navázání spolupráce s platformou RORG-network. Skupina se setkala s norskými nevládními neziskovými organizacemi (NNO) působícími v globálním vzdělávání a osvětě, které již od roku 2007 procházely vzájemným hloubkovým hodnocením formou peer review2. Zástupce FoRS metoda velmi zaujala, byla proto zapracována i do finální verze Kodexu efektivnosti FoRS, schváleného Valnou hromadou FoRS 1. 6. 2011 jako další možnost hodnocení kodexu v organizacích vedle sebeevaluace. Na podzim 2011 se pak SIRIRI, zapojená do pracovní skupiny Efektivnost ve FoRS, rozhodla pro pilotní realizaci peer review pro svůj strategický rozvoj v roce 2012.

SIRIRI popisuje zkušenosti ze strategické peer review ve zvláštní zprávě3. Obecný koncept „otevření se pohledu zvenčí“, který tvoří základ peer review, je však použitelný i v mnohem menším měřítku, než v jakém probíhal v SIRIRI. Ambicí této metodiky je, aby se základní varianta peer review stala běžnou součástí vzájemné spolupráce organizací FoRS na jejich rozvoji.

V čem peer review spočívá?

Základní varianta peer review

Peer review probíhá tak, že jedna organizace (nebo jedinec) identifikuje oblast (nebo oblasti), ve které by uvítala zpětnou vazbu. Může např. vyhodnotit svoji práci dle Kodexu efektivnosti FoRS4, který obsahuje indikátory transparentnosti, odpovědnosti za dopady a další principy schválené členy a pozorovateli FoRS, a následně požádat o zhodnocení ze strany jiné organizace.

1 Zpráva z GENE peer review je k dispozici zde v sekci National Reports:

http://www.gene.eu/publication/#National_Reports

2 Zkušenosti norských NNO jsou krátce popsány v závěrečné zprávě projektu FoRS a RORG na str. 11:

http://fors.cz/user_files/dokumenty/norway_study_rep_15.11.2011.pdf

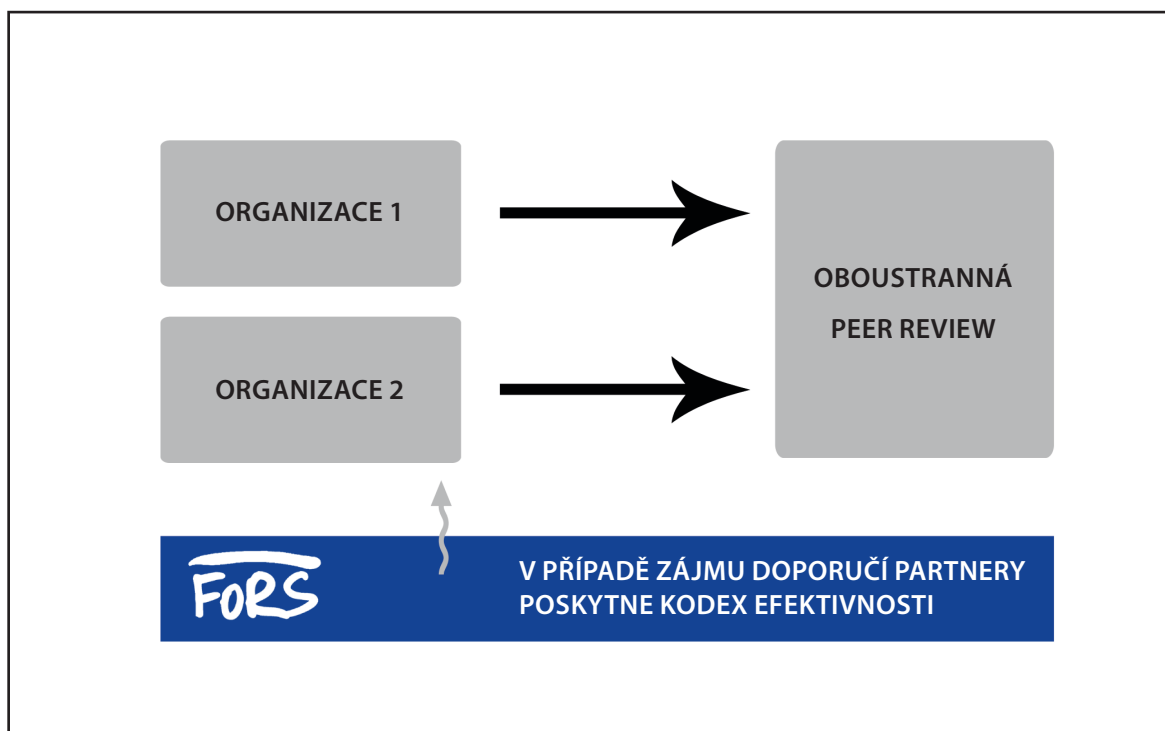
3 Příloha 2 – Zpráva ze strategické peer review SIRIRI (daná příloha je na stránce 13)

4 K dispozici zde: <http://www.fors.cz/clenove-a-pozorovatele/kodex-efektivnosti-fors>

Pak organizace osloví někoho, komu důvěřuje a jehož pohledu si váží. Tento partner nemusí mít k tématu blízký vztah, ale musí zejména umět dobře naslouchat, klást otázky a podporovat k pozitivním změnám. Organizace však může mít zájem i o experta s konkrétní zkušeností – např. vedením dobrovolníků, zaváděním globálního rozvojového vzdělávání do škol a podobně. V případě potřeby může osobu, resp. organizaci pomoci identifikovat Sekretariát FoRS.

Partner zvenku nabídne jakési zrcadlo - v případě hodnocení dle výše zmíněného kodexu se ptá na konkrétní příklady z práce organizace, tedy např. jak byli zapojeni místní aktéři do fáze identifikace a formulace projektů v posledním roce, jak daná organizace sdílí zkušenosti s partnery či jak řešila případné negativní dopady po ukončení projektu. V rámci diskuse partner může sdílet svou zkušenost, jak se k problematické otázce postavil, jak podobnou situaci řešil. Na řadu otázek nemusí být jasná odpověď, ovšem diskuse a sdílení pohledů např. na korupci či zobrazení a popisování extrémního utrpení pro účely získávání finančních prostředků je o to důležitější.

Obrázek 1: Základní varianta peer review



Peer review dle Kodexu efektivnosti FoRS:

Cíl: Rozšířit pohled na principy efektivnosti uvedené v Kodexu, zohlednit jej v sebehodnocení a v následných krocích ke zvýšení efektivnosti organizace.

Metodika: Organizace nejdříve samy interně zhodnotí svou činnost dle kodexu (tzv. sebeevaluace), následně svůj pohled konfrontují s pohledem partnera, po peer review upraví sebeevaluaci a výsledky poskytnou FoRS v rámci ročního hodnocení pro Valnou hromadu v květnu/červnu, dále si mezi oblastmi zlepšení zvolí priority a nastaví si akční plán pro posílení vlastní efektivnosti. Doporučujeme nastavit termín pro revizi akčního plánu a zhodnocení zapojení do peer review nepozději do 6 měsíců.

Návrh struktury diskuse pro partnery:

1. Jak podle vás naplňujete tento princip/indikátor? (např. Postupy a dokumenty členů a pozorovatelů FoRS respektují lidskou důstojnost a lidská práva cílových skupin a dalších aktérů humanitární pomoci a rozvojové spolupráce. Škála hodnocení je vždy: ne – omezeně – většinou ano – zcela ano, odpovědi by však měly být v rozhovoru širší.)
2. Můžete uvést konkrétní příklad, kdy se vám to daří, případně nedaří?
3. Jak můžete tento princip/indikátor naplňovat ještě lépe? Usilujete o zlepšení – je pro vás prioritou? Jaký, byť drobný krok můžete udělat?

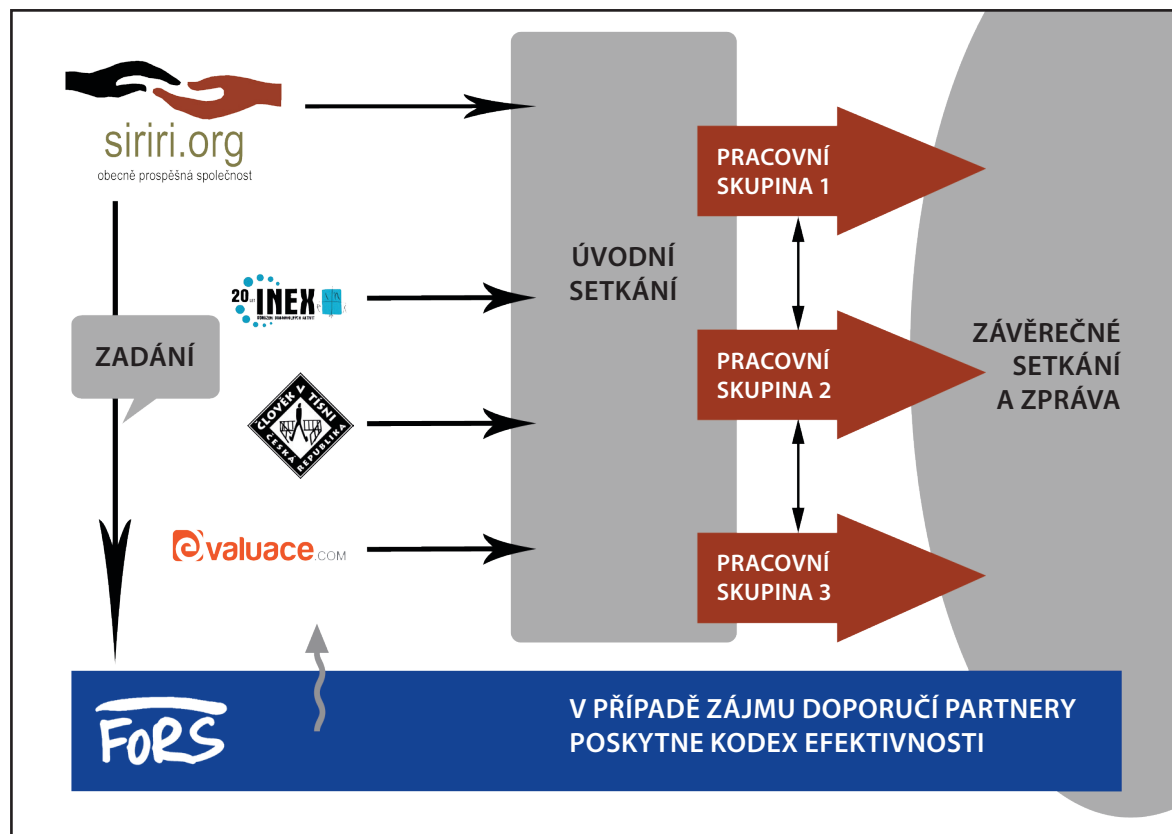
(... atd. pro všechny principy a indikátory)

Odhadovaný čas: nejméně 3–5 hodin na vlastní peer review, čas na sebeevaluaci se liší dle typu organizace a míry zapojení jejich zaměstnanců, dobrovolníků, členů a partnerů.

Strategické peer review

V rámci výše popsaného postupu lze zhodnotit i celou strategii organizace obdobně, jak to provedla SIRIRI. Na začátku roku 2012 proběhla ve Správní radě SIRIRI interní diskuse, ze které vzešly tři oblasti, na jejichž uchopení by organizace ráda získala zpětnou vazbu. Poté byli identifikováni a osloveni konkrétní experti z organizací FoRS, kteří mají k daným třem oblastem vztah. Během čtyř měsíců pak proběhla ke každému tématu tři setkání, která otevřela a zpracovala dané téma. SIRIRI tak získalo hloubkovou zpětnou vazbu na fungování celé organizace. Nižší na obrázku č. 2 je uveden základní postup, blíže pojednáváme o této formě v následujících kapitolách.

Obrázek 2: Strategická varianta peer review, jak byla realizována v SIRIRI v roce 2012



Peer review organizace:

Cíl: Přinést nové pohledy na „přidanou hodnotu“ organizace, vyhodnocení její vize a plán organizace k jejímu naplnění.

Metodika: Organizace si nejdříve samy specifikují cíl pro peer review, ideálně včetně výstupů (čeho bychom chtěli dosáhnout na konci peer review... a rok poté?), následně vyhledají vhodné partnery (s identifikací může pomoci FoRS), na úvodním setkání nastaví společná očekávání, následně během několika schůzek zrevidují podle plánu svoji organizaci, závěry a doporučení, resp. akční plán potvrdí na závěrečném setkání. Doporučujeme nastavit termín pro revizi akčního plánu a zhodnocení zapojení do peer review nepozději do 6 měsíců.

Návrh struktury diskuse pro partnery:

1. **Vize** – Jaká je vize vaší organizace? Co je vaší ambicí? Jakou roli v tomto ohledu může hrát vaše globální rozvojové vzdělávání či rozvojová spolupráce?
2. **Skutečnost** – Jaká je současná situace - co se vám již daří plnit z vaší vize? Co je to nejlepší, co děláte, a proč?
3. **Akční plán** – Jak se z toho lze poučit? Jak můžete tuto zkušenost přenést na další oblasti vaší práce? Jaký, byť drobný krok můžete udělat? Kdy, kdo a jak jej udělá?

Odhadovaný čas: dle zkušenosti norských organizací i SIRIRI až 6 měsíců i více dle kapacit organizace a partnerů, lze však pilotovat i minimalistickou variantu v českých podmínkách (což mohou brát čtenáři jako hozenou rukavici, autoři tohoto dokumentu uvítají sdílení jakýchkoliv dalších zkušeností!).

Jaké jsou výhody peer review?

Zapojení expertů z praxe

Díky FoRS, které sdružuje přes 50 organizací, mají členové přístup k řadě odborníků, kteří mají praktické pracovní zkušenosti ze stejné či obdobné oblasti. Jak dokazují pracovní skupiny a vzdělávací aktivity FoRS, řada těchto expertů je rovněž ochotna se o své zkušenosti podělit.

Oboustranný přínos

Je to jednostranná služba? Ne. Jednostrannou službou může být právní nebo účetní konzultace (např. jak řešit veřejnou sbírku). Peer review přináší příležitost řešit mimo jiné i otázky, které jsou v příběhu každé organizace jedinečné a nemají univerzálně platné řešení. Jak řešit vztah s projektovými partnery? Jak nastavit optimální míru transparentnosti? Jak najít rovnováhu mezi profesionální složkou organizace a dobrovolníky? I když partner může na tyto otázky rovněž odpovídat, je jeho vstup spíše podkladem pro porovnání různých přístupů – je inspirací. Během peer review SIRIRI došlo několikrát k situacím, kdy se kladení otázek obrátilo: Jak jste to řešili u vás? A proč jste se rozhodli pro to, ne pro ono? Tím dochází k vzájemnému sdílení zkušeností a pohledů.

Nízké náklady

S trochou nadsázky lze říci, že v nejlevnější, minimalistické formě tvoří náklady za peer review pouze cena společného oběda. V jeho rámci lze prodiskutovat jednu či několik málo konkrétních oblastí. Z pilotní fáze vyplývá, že na vzájemné hodnocení v rozsahu celého Kodexu efektivnosti FoRS je třeba minimálně 3–5 hodin, přičemž je třeba započítat čas na předchozí sebehodnocení v rámci jednotlivých organizací. I v takovémto případě jde však zejména o investici časovou – setkání v tomto rozsahu lze uskutečnit v kanceláři jedné z organizací či v některé z blízkých kaváren. Na druhou stranu strategická peer review SIRIRI – včetně tvorby metodiky – trvala celkem devět měsíců.

Co peer review není?

Peer review není kontrola, ale sdílení různých pohledů a zkušeností.

Jednou z velkých obav, které vzbuzovala peer review u některých členů týmu SIRIRI, byla obava z kontroly. Přichází odborník z jiné organizace. Bude kontrolovat, jestli jsem dělal svou práci dobře? Přeci jsem ji dělal, jak nejlépe umím.

Jak bylo vyjádřeno výše, peer review pomáhá hledat cesty, kterými musí projít každá organizace sama. Účetní kontroly je možné se obávat, protože se může stát, že odhalí nedodržení obecně platných pravidel. Kodex efektivnosti FoRS ovšem nutně nedává jasné instrukce, co a jak implementovat v konkrétním kontextu práce. Také v případě organizačního rozvoje není možné hledat obecná pravidla, ale spíše klást správné otázky, naslouchat, popřípadě dávat tipy na základě vlastních zkušeností. Není tedy vždy zřejmé, zda má lepší řešení ten, kdo žádá o radu, nebo ten, kdo radu dává.

Knih, blogů a dalších zdrojů o organizačním rozvoji a o jednotlivých aspektech práce rozvojových a humanitárních organizací existuje celá řada. Je důležité z nich čerpat, často je však problém vztáhnout zkušenosti autora na sebe a řešit konkrétní situace.

Peer review mezi vámi a partnerem, kterého si zvolíte, je proto velkou příležitostí pro sdílení praktických zkušeností.

Peer review neznamená ztrátu know-how.

Na tomto místě je dobré zmínit, že základním předpokladem pro úspěšné absolvování peer review je otevřenost obou partnerů. Častým argumentem, který zaznívá proti peer review, je obava ze ztráty know-how.

Riziko ztráty know-how je na obou stranách, lze mu však předcházet. V první řadě je třeba vytvořit přesné zadání a zformulovat očekávání od peer review. Jaké otázky chce organizace řešit? Jsou oblasti, které nechce před partnerem otevírat?

SIRIRI byla v této oblasti velmi otevřená, náš přístup se řídil heslem „když dva dělají

totéž, není to totéž“. Věříme, že hodnota práce SIRIRI není v tom, co je napsáno nebo řečeno, ale v lidech, kteří do organizace přinášejí nápady a podílejí se na jejich realizaci.

Dalším klíčovým předpokladem pro úspěšnost peer review je prostředí vzájemné důvěry. Lze si jen těžko představit, že si organizace jako partnera pro peer review vybere někoho, komu nedůvěřuje. Pokud se však na peer review ve větším rozsahu podílí více lidí, je dobré, aby také všichni měli možnost vyjádřit se k výběru partnera.

Peer review samo o sobě nevede ke změně.

Peer review je nástroj pro získání pohledu zvenčí, pro „nakopnutí“, získání inspirace. Z toho vyplývá zásadní limit: Peer review není nástrojem, který by dokázal přímo měnit organizaci. Je nesmírně důležité, aby si toho byl vědom partner, který do organizace přichází. I když v rámci peer review partner uvidí nastavení, které je potřeba v organizaci změnit, není v jeho možnostech a v možnostech peer review, aby partner provedl jakoukoliv změnu organizace.

Je zároveň potřeba, aby toto vědomí limitů bylo oboustranné – ani samotná organizace by tedy neměla očekávat, že v rámci peer review dozná nějaké změny. Peer review má možnost odhalit potenciál pro změnu, příležitosti a hrozby. Peer review může nastínit, jak by se dala změna naplnit. Samotné vytvoření plánu a jeho implementace je však na organizaci samotné a do procesu peer review nepatří.

Na co je třeba se zaměřit, aby byla peer review úspěšná?

Shodněte se v organizaci, proč a jak budete dělat peer review.

Vlastnictví ze strany organizace je důležité – nestačí ochota ředitele sejít se s partnery, ale je důležitá podpora správné rady, zaměstnanců, dobrovolníků a členů (ideálně valné hromady), neboť jich se bude týkat jak peer review samotná, tak zejména realizace případných změn. Je důležité si nastavit jasné a dosažitelné cíle, tedy proč peer review chcete projít a zda-li máte kapacity pro její absolvování.

Vyberte si partnera, kterému věříte.

Budete sdílet často citlivé informace o svojí organizaci – vyberte si tedy takového partnera, kterému důvěřujete. Sekretariát FoRS vám může pomoci s výběrem, rozhodnutí je však na vás. Možná uvítáte pohled osoby, která se dlouhodobě pohybuje v globálním rozvojovém vzdělávání. Možná naopak uvítáte někoho z trochu jiného oboru, který může přinést jiné otázky a jiný pohled. Partner vám musí sednout i lidsky, proto je vhodné se neformálně sejít, než budete s peer review souhlasit. A ačkoli budete partnerovi důvěřovat, samozřejmě nemusíte sdílet to, co nechcete – je to jen na vás.

Budte ochotní přijmout jiné pohledy, změnit se a dělat věci jinak.

Ani dávat, ani přijímat zpětnou vazbu není jednoduché. Pokuste se být otevření, naslouchejte, buďte konstruktivní. Peer review staví na silných stránkách organizace, nezabývá se primárně otázkou „co je špatně“, k čemuž ve své každodenní práci snadno můžeme inklinovat, ale budoucností, tedy otázkou „co děláme dobře a jak to můžeme dělat ještě líp, abychom dosáhli své vize“.⁵ Navíc peer review samo o sobě nic nezmůže – je to jen impulz ke změně, která je na vás. Důležitý je tedy jasný akční plán po ukončení peer reviews a jeho vyhodnocení dle povahy plánu po 3–6 měsících.

Přejeme hodně štěstí, aby pro vás peer reviews byly zajímavým podnětem a posunuly vás zase o kus dál!

5 Pro zájemce o další studium metodiky doporučujeme přístup Appreciative Inquiry, což je do češtiny překládáno jako zaměření na pozitivní změny, a dále např. metodu GROW od Johna Whitmora, tvůrce moderního přístupu ke koučinku zaměřeném na výsledky.

Formulář pro zápis schůzek peer review

Jméno organizace:

Oblast:

Termín a čas:

Účastníci setkání:

Příprava

Hlavní témata / otázky k diskusi:

1.
2.
3.

Podklady potřebné pro setkání:

-
-
-

Stručný zápis hlavních bodů:

Další kroky / příprava na další setkání:

<i>Termín</i>	<i>Kdo</i>	<i>Co</i>

Zapsal/a:

Ověřil/a:

Příloha 2 – Zpráva ze strategické peer review SIRIRI

Sepsal:	Jan Böhm, ředitel SIRIRI
Partneři pro peer review:	Petra Antošová – Člověk v tísni Robin Ujfaluši – INEX-SDA Inka Píbilová – konzultantka, dříve ředitelka a nyní pozorovatelka FoRS
Účastníci peer review ze SIRIRI:	Dalimil Bartoň (předseda správní rady) Kryštof Zrcek (člen správní rady) Jan Böhm (ředitel) Ludmila Böhmová (koordinátorka Afrického týmu, zakladatelka) Johana Růžková (koordinátorka Českého týmu)

Praha, prosinec 2012

Úvod

K využití peer review dozrála SIRIRI skrze využívání neformálních způsobů budování odborných kapacit uvnitř organizace. Cílem této části je popsat, jak konkrétně vypadal průběh peer review v SIRIRI. Poté, co SIRIRI identifikovala tři oblasti, na které by se peer review mělo zaměřovat, byli vybráni tři lidé, jejichž zkušenosti korespondují s identifikovanými „strategickými oblastmi“. Jak dále ukážeme, otevření se pohledům zvenčí přineslo do vývoje SIRIRI řadu podnětů, které se odrazily v každodenní praxi.

Výchozí podmínky

Období velkého růstu

SIRIRI byla založena v roce 2006 skupinou přátel, kteří se rozhodli zareagovat na zprávy přicházející ze Středoafričské republiky. V Africe navázali na spolupráci s misíí řádu bosých karmelitánů, v Česku se zaměřili na získávání podpory od přátel, rodin a široké veřejnosti.

V roce 2009 byla SIRIRI přidělena první dotace. Pro organizaci to znamenalo velkou změnu: Díky dotaci České rozvojové agentury mohla zaměstnat svého ředitele a zaměřit se výrazněji na efektivní využívání individuálního fundraisingu.

Projekt překonal očekávání, meziročně tak v roce 2010 (kdy projekt probíhal) stouply téměř trojnásobně příjmy organizace, podařilo se získat stovky nových jednorázových i pravidelných dárců.

Tento rychlý vývoj provázela řada hledání: Jak najít rovnováhu mezi dobrovolníky a placeným ředitelem (a později dalšími placenými zaměstnanci)? Jak by měla efektivně fungovat správní rada? Jak by mělo vypadat strategické plánování?

Hledání odpovědí na tyto otázky probíhá delší dobu, přirozeně se však objevilo mezi otázkami, které by bylo možné otevřít v rámci peer review.

Obrácení pozornosti k „africké noze“

Činnost SIRIRI v letech 2010 a 2011 byla orientovaná na budování stabilní dárcovské základny. Díky této práci se podařilo výrazně navýšit příjmy, objevila se ale nová výzva: Správná identifikace projektů ve Středoafričské republice.

V prvních letech činnosti financovali práci SIRIRI členové organizace, jejich rodiny a přátelé. Projekty, pro které se podařilo shromáždit finance, se poté realizovaly. Do jisté míry se tak dalo spoléhat na to, že kvalitu projektu prověří dárci tím, že (ne)poskytnou na projekt peníze.

Intenzivní práce s individuálními dárci vytvořila novou situaci: Finance, které byly v jednu chvíli k dispozici, byly výrazně vyšší, než finanční závazky na probíhající rozvojové projekty. Objevila se tak nová možnost: Vložit již získané dary do projektů, které se nově identifikují. Tato situace však znamená pro SIRIRI velkou odpovědnost. Předpokladem pro zachování důvěry dárců a partnerů je dobré nastavení identifikace a monitorování projektů.

Hledání vyváženosti týmu

Tradiční otázkou, ke které se SIRIRI pravidelně vracela od doby, kdy se práce ujal placený ředitel, byl vysoký počet dobrovolníků spolupracujících s jedním placeným zaměstnancem v týmu. Placený zaměstnanec zajišťoval kontinuitu práce a identifikaci nových projektů. V dobrovolnicích a jejich nadšení však i nadále spočívá klíčový potenciál.

Otázka vyváženosti se však netýká jen oblasti profesionalizace, ale také vyváženosti práce v České republice (fundraising, osvěta) a Středoafričské republice (projekty rozvojové spolupráce).

Na začátku roku 2012 došlo v této oblasti k zásadní proměně týmu: Byl ustanoven Africký tým a Český tým, z nichž každý má svou koordinátorku a skupinu dobrovolníků. Ředitel tak nekomunikuje s dobrovolníky přímo, klíčovou složkou pracovního týmu je trio: ředitel, koordinátorka afrického týmu a koordinátorka českého týmu.

Předání ředitelského žezla

Na začátku roku 2012 ohlásil ředitel Jan Böhm svůj záměr předat v druhé polovině roku svou pozici svému nástupci. Odchod probíhal v přátelském duchu, znamenal však

obrovskou výzvu pro peer review i pro organizaci jako celek. Implementace závěrů peer review tak je na novém řediteli, který ovšem nastoupil 1. listopadu a procesu peer review se nezúčastnil.

Udržitelnost dopadů peer review SIRIRI v proměňujícím se týmu byla posílena větším počtem účastníků peer review ze strany SIRIRI. Předáním však byla peer review přes všechnu snahu negativně poznamenána a proces (záměrně rozsáhlý – třebaže je možné peer review dělat i v menším rozsahu) nebyl v některých ohledech dotažený do konce.

Průběh procesu

Identifikace klíčových oblastí

Strategických otázek SIRIRI byla celá řada, nakonec se však pozornost obrátila na vznik klíčového „tria“ pracovního týmu: ředitel, Africký tým a Český tým. Každá z těchto oblastí měla svá specifika, pro zajištění udržitelnosti výsledků byli v každé pracovní skupině pracovník, kterého se téma bezprostředně týká, a jeho nadřízený. V případě afrického a českého týmu to byl ředitel, v případě ředitele to byl zástupce správní rady. Témata zvolená pro peer review SIRIRI byla následující:

- 1 Osvětová práce v Česku (Český tým)
 - Jak udržitelně pracovat s dobrovolníky?
- 2 Práce ve Středoafričské republice (Africký tým)
 - Nastavení efektivní spolupráce s partnery
 - Efektivní řízení projektů na místě
- 3 Organizační rozvoj (ředitel a správní rada)
 - Na konci roku 2012 odchází Jan Böhm po třech letech z pozice ředitele (a prvního placeného zaměstnance). Jak zajistit předání novému řediteli a jak by se měla dále SIRIRI vyvíjet, aby úspěšně naplňovala své poslání?

Hledání partnerů

Po identifikaci tří klíčových oblastí uvnitř SIRIRI přišlo na řadu nalezení důvěryhodných partnerů, kteří mají k jednotlivým oblastem vztah a jsou ochotní sdílet své zkušenosti. Klíčový přínos měla spolupráce s bývalou ředitelkou FoRS Inkou Píbilovou, která na základě znalosti české rozvojové a humanitární scény navrhla Robina Ujfalušiho pro první okruh (práce s dobrovolníky v ČR), Petru Antošovou pro druhý okruh (spolupráce s partnery v SAR) a Pavla Malíře Chmelaře (ředitelská oblast). Poslední jmenovaný nakonec nemohl na spolupráci na peer review nastoupit, proto byla na jeho místo vybrána Inka Píbilová. Spolupráci s FoRS na doporučení partnerů pro peer review lze určitě doporučit.

Úvodní setkání

Ve chvíli, kdy byla domluvena spolupráce se třemi vybranými partnery, bylo svoláno úvodní setkání. To mělo za účel seznámit všechny přítomné s tím, co peer review je, a také sladit očekávání. Seznámení s nástrojem peer review pokrylo oblasti vysvětlené v kapitolách „Jaké jsou výhody peer review“ a „V čem peer review spočívá“, kromě toho také všichni přítomní vyjádřili své očekávání, kam by se díky peer review chtěli dostat. Domníváme se, že i v případě provedení peer review v menším formátu je tento krok velmi důležitý

Pracovní skupiny

Jádrem peer review byla tři setkání trojčlenných skupin, které tvořil vždy jeden externí partner, pracovník SIRIRI, kterého se téma bezprostředně týkalo, a jeho nadřízený pracovník (v případě pracovních skupin ředitel, v případě ředitele předseda nebo člen správní rady).

Tato setkání probíhala v horizontu června až září. Úvodní setkání bylo věnováno stanovení cílů pracovní skupiny. Druhé setkání bylo věnováno diskusi a stanovení konkrétních kroků, které SIRIRI provede do příštího setkání. Třetí setkání bylo věnováno vyhodnocení těchto „úkolů“, zhodnocení práce pracovní skupiny a využití poznatků pro další práci.

Důležitým podkladem pro práci byl Kodex efektivnosti FoRS. Témata identifikovaná v SIRIRI byla vztažena k oblastem, které Kodex pokrývá. Tím vznikl další podnět, měřítko, vůči kterému mohli členové SIRIRI hledat vztah.

Závěrečné setkání

Cílem závěrečného setkání bylo sdílet výsledky práce napříč pracovními skupinami (které pracovaly odděleně). Z důvodů náročného předávání ředitelské role však toto setkání neproběhlo a ke zhodnocení došlo pouze elektronicky. Je třeba otevřeně přiznat, že z tohoto hlediska je peer review SIRIRI neúplná, protože závěrečné zhodnocení vnímáme jako velmi podstatnou součást procesu peer review.

Uplatnění výsledků

Strategická peer review SIRIRI měla několik očekávání: Primárně se jednalo o nalezení odpovědí na otázky spojené se třemi předem definovanými okruhy (ředitel, Africký tým, Český tým). Vedle výsledků práce v těchto třech oblastech je však dobré podívat se i na vedlejší dopady. Velkou ambicí peer review bylo inspirovat tým SIRIRI k využívání nástrojů zpětné vazby a k otevírání se pohledům zvenčí. Ředitel byl zvyklý pohybovat se mezi zástupci dalších organizací v platformě FoRS a diskutovat s nimi o otázkách, které ve své práci řeší. Řada pracovníků organizace však zůstávala těmto podnětům uzavřená – ať už z důvodu praktických překážek, nebo z obavy z neznámého prostředí.

Ve svých reflexích zmínili všichni zástupci SIRIRI, že by peer review uměli využít v další práci. Je otázka, nakolik se v této připravenosti využít peer review dá očekávat aktivní volání po využití peer review v budoucnu. Nepochybně však došlo k posunu chápání pohledů zvenčí organizace oproti nastavení, které panovalo před proběhnutím peer review v SIRIRI.

PS Ředitel: Podklady pro předání ředitelské role

V rámci pracovní skupiny, která se zaměřovala na agendu ředitele organizace, byla hlavním tématem příprava předání ředitelské role. Díky spolupráci s Inkou Píbilovou se podařilo lépe připravit plán předání. Vzhledem k tomu, že sama měla čerstvou zkušenost s předáváním ředitelské agendy, bylo jednodušší přetavit po skončení peer review získanou inspiraci do konkrétních kroků.

PS Česká noha: Mapování dobrovolníků

Pracovní skupina, která se zaměřovala na práci s dobrovolníky v Česku, si dala za úkol posunout efektivního modelu zapojování dobrovolníků. Přímo v rámci peer review se s pomocí Robina Ujfalúših podařilo zmapovat jednotlivé činnosti, které se v SIRIRI dělají, včetně přepočtu hodinové náročnosti. Díky tomu se ukázalo, kteří členové týmu jsou přetížení a u koho hrozí vyhoření. Přijetí opatření, které by vyhoření zabránily, následovalo jako samostatný krok po peer review.

PS Africká noha: Nastavení komunikace se SAR

Pracovní skupina vedená Petrou Antošovou se zaměřovala na nastavení spolupráce s partnery, které SIRIRI podporuje v SAR. V rámci rozhovorů bylo otevřeno několik důležitých témat, která byla ještě po skončení procesu tématem interních rozhovorů v SIRIRI (např. zapojení příjemců pomoci či evaluace projektů). Hmatatelným dopadem peer review bylo vytvoření koncepce pro identifikaci a monitoring afrických projektů.

Odkazy

Seeds of Cooperation among Czech and Norwegian development CSOs – zpráva ze studijní cesty FoRS do RORG-Network, Norsko, ve dnech 6.–12. 6. 2011– zkušenosti s peer reviews norských NNO jsou na str. 11.

http://fors.cz/user_files/dokumenty/norway_study_rep_15.11.2011.pdf

Kodex efektivnosti FoRS

<http://www.fors.cz/clenove-a-pozorovatele/kodex-efektivnosti-fors/>

Webové stránky FoRS – českého fóra pro rozvojovou spolupráci

www.fors.cz

Webové stránky organizace SIRIRI

www.siriri.cz

Poznámky:
