



Ministerstvo zahraničních věcí
České republiky

Ministry of Foreign Affairs
of the Czech Republic

**ZPRÁVA Z KOMPLEXNÍHO VYHODNOCENÍ EVALUAČNÍCH ZPRÁV
PROJEKTŮ ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY V LETECH
2012 - 2013**

Listopad 2014

Hlavní evaluátorka: Ivica Petříková, MA
Expert: Dhruv Chadha, MSc



Identifikační formulář

<i>Země realizace veřejné zakázky malého rozsahu</i> Česká republika	<i>Dodavatel a hodnota veřejné zakázky malého rozsahu</i> Ivica Petříková, MA 148 400 CZK
Název veřejné zakázky malého rozsahu v českém a anglickém jazyce: Komplexní vyhodnocení evaluačních zpráv projektů ZRS ČR v letech 2012 - 2013 Comprehensive assessment (meta-evaluation) of evaluation reports of Czech development projects from years 2012 and 2013	Sektorové zaměření zakázky: Administrativní náklady dárce
Gestor: Česká republika – Ministerstvo zahraničních věcí Loretánské náměstí 5 118 00 Praha 1 – Hradčany +420 224 181 111	Celkové čerpání v CZK ze ZRS ČR: 148 400 CZK
Období vyhodnocení – měsíc/rok zahájení vyhodnocení: Červenec 2014	Měsíc/rok ukončení vyhodnocení: Listopad 2014
Autoři evaluační zprávy: Ivica Petříková, Dhruv Chadha	
Datum, podpis(y): listopad 2014	
Ivica Petříková	
Dhruv Chadha	

Shrnutí

Úvod

Hlavním účelem této metaevaluace je systematicky posoudit kvalitu evaluací zadaných Ministerstvem zahraničních věcí České republiky (MZV) v letech 2012 až 2013 a získat objektivní obraz o stavu českého systému evaluací rozvojových projektů s cílem dosáhnout jeho zlepšení a zajistit jeho soulad s mezinárodními standardy. Předmětných evaluací je 20, z nichž 9 bylo realizováno v roce 2012 a 11 v roce 2013. Čtyři evaluace se týkaly projektů realizovaných v České republice, tři evaluace projektů realizovaných v Gruzii, dvě evaluace byly provedeny u projektů v Mongolsku, Moldavsku, Etiopii a Kosovu, a po jedné evaluaci na projektech v Palestině, Zambii, Kambodži a Barmě/Myanmaru.

Zadavatelem metaevaluace je MZV; realizátorem je evaluační tým sestávající z Ivici Petříkové, MA (hlavní evaluačtorky) a Dhruva Chadhu, MSc (evaluačního odborníka).

Metodika

Stručný analytický rámec

Při posuzování kvality primárních evaluací jsme využívali upravený rámec České evaluační společnosti (2013), a to na základě mezinárodních kritérií kvality evaluací – užitečnosti, proveditelnosti, korektnosti a přesnosti. K těmto čtyřem principům evaluace jsme na základě zadání přidali ještě pátý – kvalitu evaluačního systému – který cílí na posouzení kvality českého systému evaluace jako celku.

Kritérium užitečnosti má zajistit, aby evaluace uspokojily informační potřeby svých předpokládaných uživatelů včasné a věrohodně. Účelem proveditelnosti je ujistit se, že evaluace jsou realistické a účinné. Kritérium korektnosti cílí na etické aspekty evaluací. Kritérium přesnosti se snaží zajistit věcnou správnost evaluací. Konečně, kritérium kvality evaluačního systému zkoumá, zda je proces výběru projektů k evaluacím a výběru evaluátorů spravedlivý a efektivní, zda jsou termíny evaluací a dostupná logistická podpora adekvátní, a zda mají doporučení provedených evaluací podstatný vliv na celkovou strategii provádění evaluací.

Zdroje dat a analýzy

V rámci této metaevaluace jsme pracovali jak s primárními, tak se sekundárními daty. Hlavním zdrojem primárních dat jsou znění a přílohy dvaceti výše uvedených primárních evaluací spolu s jejich zadáními. Současně jsme pracovali s řadou sekundárních dokumentů. Ostatní primární data pocházejí z provedených rozhovorů s evaluátory, realizátory a českými státními úředníky a dále z on-line průzkumu. Získaná data byla analyzována především pomocí kvalitativních metod (desk research, obsahová analýza), s několika jednoduchými metodami kvantitativními (procenta a podíly), které byly použity pro analýzu dat získaných z průzkumu.

Metodologická omezení

Jedním z omezení naší metodiky bylo načasování provedení metaevaluace, která se uskutečnila během letních měsíců července, srpna a září, kdy některé zainteresované osoby byly na dovolené. Další omezení se týká možné nízké platnosti dat získaných prostřednictvím on-line průzkumu. Jako protiopatření jsme výsledky průzkumu použili jen po křížové kontrole s daty z jiných zdrojů.

Jazyk představoval pro nás další problém - ani jeden z nás neumí psát česky, a proto jsme se museli spoléhat na externí překladatele z angličtiny, aniž bychom se mohli ujistit, že překlad byl proveden uspokojivým způsobem. Nakonec, i přes naše nejlepší úsilí být objektivní, jsme jako všichni lidé od přírody subjektivní. V důsledku toho jsou všechny názory vyjádřené v této evaluaci jenom názory evaluátorů, které nemusí být totožné s názory Ministerstva zahraničních věcí České republiky nebo s názory jakékoli jiné strany zainteresované v českém systému evaluací rozvojových projektů.

Nejzásadnější zjištění a závěry

Užitečnost

Co se týče kritéria užitečnosti evaluací, hlavní pozitiva shledáváme v dobré úrovni komunikace mezi evaluátory a českými úředníky (jak se zadavatelem, tak i s gestorem) a dále v tom, že všechny evaluace splnily svá zadání. Všechny evaluace aplikovaly kritéria OECD/DAC, nicméně se zde vyskytly menší problémy v porozumění pojmu „dopad“, který si někteří evaluátoři spíše vyložili jako „efektivnost“, a dále v porozumění pojmu „udržitelnost“, který si někteří evaluátoři vyložili jako udržitelnost výstupů, zatímco jiní jako udržitelnost dopadů. Závažnější nepochopení jsme pak zaznamenali při aplikaci průřezových principů. Pokud jde o aplikaci principů lidských práv včetně rovnosti mužů a žen, situace by se měla zlepšit v roce 2014, s ohledem na relevantní metodiku vydanou FoRS a ČES. Ke zlepšení a zejména sjednocení aplikace dalších dvou průřezových principů, kterými jsou ochrana životního prostředí a klimatu a řádná správa věcí veřejných, by mohlo přispět vydání obdobných pokynů. Dále, kvalita vyhodnocení efektivnosti u některých evaluací byla omezena tím, že někteří evaluátoři posuzovali výstupy a cíle evaluovaných projektů na základě logických matic, které sami zrekonstruovali. A konečně, někteří evaluátoři nedostatečně posoudili koordinaci jednotlivých dárců, která je důležitá při posuzování relevance projektů a na kterou kladou mezinárodní a evropské směrnice stále větší důraz coby na klíčový prvek k posílení efektivnosti rozvojové pomoci.

Dalšími slabšími stránkami primárních evaluací z hlediska kritéria užitečnosti jsou občasná nedostatečná zainteresovanost všech relevantních stran, nízká kvalita některých doporučení a relativně nízká dostupnost výsledků evaluací. Někteří evaluátoři ve svých analýzách zainteresovaných stran opomenuli místní příjemce, a i ti, kteří je zahrnuli, často nezískali jejich názory na to, na co by se měly evaluace zaměřit. Někteří realizátoři, a to jak čeští, tak místní, také vyjádřili touhu hrát významnější roli v procesu evaluace, což by pravděpodobně zlepšilo kvalitu a hodnotu vzniklých doporučení. V případě místních partnerů je tento požadavek komplikovaně splnitelný, jelikož do dnešního dne jsou závěrečné zprávy většiny evaluací publikovány pouze v českém jazyce, se shrnutím v angličtině. Úroveň publikace závěrečných zpráv by mohla být lepší i mezi českými zainteresovanými stranami. Závěrečné zprávy jsou k dispozici on-line na internetových stránkách MZV, nicméně jejich viditelnost na stránkách je poměrně nízká.

Proveditelnost

Co se týče proveditelnosti, vedly si evaluace celkově dobře. Všechny splnily časové harmonogramy stanovené MZV, a to ačkoliv byly někdy podle evaluátorů příliš krátké, případně nevhodně zvolené s ohledem na roční období. Například projekty v jihovýchodní Asii byly uskutečněny během monzunového období, kdy bylo pro evaluátory obtížné získat přístup do míst realizace projektů. V rámci projektu zaměřeného na školní děti zase evaluátoři neměli přístup do škol, jelikož evaluace probíhala během letních prázdnin. Na základě doporučení evaluátorů však MZV tyto stížnosti již vzalo v úvahu a v roce 2014 upravilo načasování evaluací tak, aby k podobným problémům nedocházelo.

Provedené evaluace byly také nákladově efektivní. Ačkoli se rozmezí nákladů na diety a účtovaných denních sazeb značně lišily, i ty nejdražší evaluace nepřekročily 4 % celkových nákladů na projekt nebo 30.000 USD, což je oboje pod mezinárodním průměrem. A konečně, ačkoli někteří evaluátoři nezohlednili zájmy všech místních příjemců projektů, jak je popsáno v části o užitečnosti, přinejmenším z evaluačních zpráv se zdá, že přesto měli povědomí o různých zájmech rozličných zainteresovaných stran a snažili se dosáhnout politicky vyvážených závěrů.

Korektnost

Z pohledu kritéria korektnosti byly posuzované evaluace shledány jako celkově uspokojivé. V rámci této metaevaluace jsme neodhalili žádné závažné etické problémy. Obecně evaluátoři dodržovali lidská práva a respektovali lidskou důstojnost ve všech fázích procesu evaluace - nebo alespoň jsme nenašli žádné důkazy svědčící o opaku - a také se snažili minimalizovat potenciální negativní důsledky svého hodnocení tím, že nabízel konstruktivní řešení pro věci, které v rámci projektů správně nefungovaly, namísto doporučování zastavení financování daného nebo obdobných projektů. U zkoumaných evaluací jsme také nezjistili žádné střety zájmů, což je dáno

požadavkem MZV, aby evaluátoři nebyli v jakémkoli osobním nebo obchodním vztahu s realizátorem, gestorem nebo zadavatelem. Nicméně, zjistili jsme jisté nesrovnalosti mezi zjištěními některých evaluací, co se týče kritérií OECD/DAC, na straně jedné a jejich odpovídajícím hodnocením na straně druhé. Zejména v některých případech se hodnocení zdálo nadhodnocené s ohledem na popis projektových aktivit a zjištění. Dalšími nedostatky v oblasti korektnosti jsou občasné nedostatečné přiznání si omezení ve vztahu k platnosti zjištění a v jednom případě poněkud nepodložené srovnání českého projektu s jiným projektem, který český evaluační tým vyhodnotil jako méně efektivní.

Přesnost

Co se týče přesnosti, evaluace vykazovaly několik nedostatků. I zde však existuje vícero silných stránek, a to zejména pokud jde o vynaložené úsilí pracovat s veškerou příslušnou projektovou dokumentací. Toto úsilí však bylo občas mařeno tím, že realizátoři nebyli schopni patřičné dokumenty nalézt či tyto dokumenty vůbec neexistovaly. Dalším pozitivním faktorem je jasnost, se kterou mnohé evaluace popisovaly kontext hodnocených projektů a v některých případech i projekty samotné. To samé již nelze říci o popisech použité metodiky, které byly často nedostatečné a nejasné a někdy zmiňovaly zdroje dat nebo metody, které vlastně použity nebyly.

Hlavní deficit v oblasti přesnosti však spočívá v použitých metodách sběru a analýzy dat. Jen málo evaluátorů se snažilo získávat data náhodně, tak aby získali reprezentativní vzorek populace příjemců projektu. Je pravda, že zejména pro analýzu kvalitativních dat jsou metody sběru nenáhodných dat (např. maximální odchylka, extrém, sněhová koule nebo výběr podle kritéria) přijatelné, a dokonce doporučované, nicméně na základě takovýchto dat nelze stavět závěry týkající se populace příjemců projektů, co všechny evaluace však dělaly. Dalším problémem se sběrem dat byl častý nedostatek výchozích dat (což je však problém realizátorů, a nikoli evaluátorů) a nedostatečný sběr dat pro kontra-faktuální posouzení, bez kterých je velmi obtížné posoudit dopady projektů.

To nás přivádí k problémům, které jsme identifikovali u použitých analytických přístupů. Většina posuzovaných evaluací neaplikovala vhodné metody pro vyhodnocení dopadů, a tudíž nelze jejich zjištění ohledem dopadů projektů považovat za plně platná. Jestliže si pod pojmem "udržitelnost" představujeme dlouhodobé trvání dopadů a ne výstupů, tak ani všechny závěry o udržitelnosti nemohou být považovány za úplně platné. Skutečnost, že evaluátoři často neobdrželi všechny finanční zprávy o projektech, také mohla ohrozit validitu jejich zjištění o efektivitě projektů. A konečně, jak jsme již uvedli v části o korektnosti, mnozí evaluátoři si nedostatečně přiznali rozsah limitací použitých způsobů sběru a analýzy dat na platnost/validitu svých zjištění.

Kvalita evaluačního systému

Některé z uvedených nedostatků úzce souvisí s nedostatky v českém systému evaluací, který jsme popsali a posoudili v části „kvalita evaluačního systému“. Abychom však nejprve uvedli pozitiva, je obdivuhodné, že Česká republika coby jeden z nejmenších donorů v rámci DAC, podle objemu celkové poskytnuté pomoci, má svůj vlastní systém evaluací. Žádný z dalších „nových“ EU donorů, včetně Polska, jehož objem rozvojové pomoci je podstatně větší, nezavedl zatím obdobně institucionalizovaný evaluační systém. Navíc, čeští evaluátoři jsou nezávislí, což systému dodává důvěryhodnosti; MZV, ČRA a realizační organizace jsou transparentní co do činnosti v rámci procesu evaluací; a systém zahrnuje i institucionalizovaný proces vypořádávání doporučení evaluací. Současný systém stále obsahuje některé nedostatky, nicméně evidentní je také snaha jej zlepšit, jak dokazuje i zadání této metaevaluace.

Hlavními slabšími stránkami českého systému evaluací, které se do jisté míry podepsaly na nižší kvalitě některých primárních evaluací, jsou především poskytování relativně krátké doby a malých finančních prostředků na evaluace, špatné načasování některých evaluací, neschopnost přilákat více evaluačních nabídek a příliš obecná povaha zadání evaluací.

Tabulka č. 2. Shrnutí hlavních doporučení

Typ/ úroveň doporučení	Doporučení	Adresát
Užitečnost	• Pokud je to možné, hodnotte efektivnost projektů podle toho, zda dosáhly výstupů a cílů, které byly stanoveny v originálním, ne v rekonstruovaném, logickém rámci. • Vyhodnocujte, v rámci relevance, jak dobře projekty spolupracovaly a doplňovaly se s podobnými projekty v dané oblasti. • Do analýz zainteresovaných stran, rozhovorů a pokud možno i do procesu identifikace evaluačních otázek se snažte zahrnout i místní příjemce projektů z řad „civilistů“ = lidí ovlivněných projektem, kteří se však na realizaci projektu nepodíleli ani o něm nerozhodovali. • Pokud je to možné, sdílejte (nebo o to požádejte MZV) závěrečné zprávy evaluací s místními partnery. Také zvažte pro místní příjemce projektů uspořádat neformální informační schůzku, kde jim sdělíte předběžné výsledky evaluace předtím, než opustíte místo realizace projektu.	Evaluátoři (v posledním případě také MZV)
Proveditelnost a korektnost	• Ujistěte se, že jsou závěry hodnocení týkajících se kritérií OECD/DAC a uplatňování průřezových principů v souladu s uvedenými zjištěními. • Nesrovnávejte „úspěch“ českých rozvojových projektu s jinými projekty, pokud k tomu nejsou dostatečné důkazy.	Evaluátoři
Přesnost	• Snažte se evaluované projekty popisovat tak, aby i nezainteresovaný čtenář byl s to pochopit jejich hlavní koncepty a aktivity. • Uvádějte podrobné popisy použité metodiky a neuvádějte metody, které jste nepoužili, bez uznání, že jste tak neudělali. • Zvažte sbírat data použitím náhodného sběru vzorků nebo nějakého jiného způsobu, který zabezpečí co nejvyšší reprezentativnost vzorků. • Zvažte sběr dat (primárních nebo sekundárních) pro kontra-faktuální posouzení. • Zvažte použití metod vhodných pro identifikaci dopadů projektů (např. <i>Participatory rural appraisal</i> nebo <i>Propensity score matching</i>).	Evaluátoři
1	• Zvažte změnu oficiálního jazyka evaluací zahraničních projektů na angličtinu s vypracováním shrnutí evaluací v českém jazyce a v nejrozšířenějším lokálním jazyce.	MZV
2	• Zvažte zveřejňovat seznam plánových evaluací alespoň jeden rok předem a hradit alespoň některé náklady na evaluace předem.	MZV
2	• Zvažte vytváření detailnějších zadání (ToR) evaluací.	MZV
1	• Důkladně zvažujte načasování realizace evaluací (dostatek času, vhodné roční období, vhodná fáze projektového cyklu).	MZV
2	• Zvažte vyjasnění použití kritérií OECD/DAC a průřezových principů v rámci evaluací (i projektů).	MZV
3	• Zvažte použití šablony, která by více sjednotila zprávy graficky. Také zvažte zvýšení maximálního rozsahu hlavního textu evaluace a neomezování počtu doporučení evaluací.	MZV

1	• V zájmu zachování a zvýšení nezávislosti evaluátorů zvažte nepovolit další připomínkování/stížnosti po odevzdání finální verze závěrečných zpráv.	MZV
2	• S cílem zvýšit viditelnost systému evaluací a jeho výsledků zvažte další podporu otevřené diskuze o vyprodukovaných zjištěních evaluací a zapracování evaluačních doporučení (včetně publikace vypořádání a zavádění doporučení na www.mzv.cz).	MZV, ČRA
2	• Do roku 2016 zvažte provedení analýzy míry realizace evaluačních doporučení, ve snaze identifikovat překážky, které vedly k jenom částečné nebo žádné realizaci některých doporučení.	MZV
2	• Umožněte evaluátorům převádět náklady mezi jednotlivými položkami rozpočtu alespoň v rozmezí 15 až 20 % a zkuste zajistit, že jakmile je evaluátor pověřen provedením evaluace, získá na CD nebo jiném paměťovém médiu konečné verze veškeré příslušné dokumentace.	MZV, ČRA
3	• Do budoucna zvažte vytvoření stálého evaluačního oddělení MZV, složeného z lidí, kteří by nepodléhali diplomatické rotaci	MZV

Doporučení MZV a ČRA jsou označena 1, 2 nebo 3 podle stupně důležitosti (1 – nejdůležitější). Doporučení evaluátorům takhle označena nejsou, protože se jednotlivé evaluace od sebe velmi liší a to, co je velmi důležité pro některé, nemusí být stejně důležité pro jiné.

Další doporučení formulované ČES, s kterými v principu souhlasíme, jsou zahrnuté v příloze č. 10, str. 81.

Obsah

1.	Úvod	1
1.1	Kontext metaevaluace	1
2.	Metodologie komplexního vyhodnocení	2
2.1	Stručný analytický rámec	2
2.2	Zdroje dat	2
2.3	Metody analýzy dat	3
2.4	Metodická omezení	3
2.5	Tým evaluátorů	4
3.	Evaluační zjištění	4
3.1	Užitečnost	4
3.2	Proveditelnost	10
3.3	Korektnost	11
3.4	Přesnost	13
3.5	Kvalita evaluačního systému	16
4.	Závěry evaluace	21
5.	Doporučení	23
5.1	Doporučení pro evaluátory:	23
	Doporučení pro MZV a ČRA:	24
6.	Přílohy evaluační zprávy	28
	Příloha 1: Významná evaluační zjištění a závěry k hodnoceným evaluačním zprávám	29
	Příloha 2: Seznam zkratk	35
	Příloha 3: Seznam prostudovaných dokumentů a odborné literatury	36
	Příloha 4: Seznam interview a skupinových diskusí	39
	Příloha 5: Analytický rámec s otázkami a využitý dotazník	40
	Příloha 6: Výsledky dotazníkového šetření	44
	Příloha 7: Tabulka vypořádání zásadních připomínek referenční skupiny, gestora a evaluátorů	53
	Příloha 8: Shrnutí v anglickém jazyce	64
	Příloha 9: Zadávací podmínky	69
	Příloha 10: Přehled připomínek vzešlých z diskuse při prezentaci a jejich vypořádání ze strany evaluačního týmu	77
	Příloha 11: Checklist povinných náležitostí evaluační zakázky	83
	Příloha 12: Přehled hodnocení projektů primárními evaluacemi	85
	Příloha 13: Vypořádání doporučení evaluací za rok 2012 a 2013	86

1. Úvod

1.1 Kontext metaevaluace

Hlavním účelem tohoto vyhodnocení evaluací rozvojových projektů financovaných Ministerstvem zahraničních věcí České republiky (MZV) v letech 2012 a 2013 je systematicky posoudit kvalitu primárních evaluací a získat objektivní obraz o stavu českého systému evaluací rozvojových projektů s cílem dosáhnout jeho zlepšení a zajistit jeho soulad s mezinárodními standardy. Předmětných evaluací je 20, z nichž 9 bylo realizováno v roce 2012 a 11 v roce 2013. Evaluace provedené v roce 2012 jsou následující:

- Příprava a zavedení studijního programu sociální práce v Ulánbátaru (Mongolsko, Charita ČR, 4G consite¹)
- Socioekonomická stabilizace geograficky a sociálně odloučených komunit (Mongolsko, Charita ČR, 4G consite)
- Budování malých a středních zdrojů energie a souvisejících rozvodných sítí (Palestina, Nova Partner, 4G consite)
- Generální oprava a modernizace tramvají v Sarajevu (Bosna a Hercegovina, PRAGOIMEX, Organizace pro pomoc uprchlíkům)
- Program rozvojového vzdělávání PRVák (Česká republika, ADRA ČR, HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o.)
- Monitoring povrchových vod a ochrana před povodněmi v povodí řeky Reut (Moldavsko, Aquatest, 4G consite)
- Obnova monitorovací staniční sítě v povodí řeky Prut – modernizace informačního systému protipovodňové ochrany (Moldavsko, Aquatest, 4G consite)
- Zvýšení efektivity hospodářství drobných rolníků (Gruzie, Charita ČR, Lenka Černá)
- Zřízení a podpora zemědělského servisního centra v okrese Khulo (Gruzie, Charita ČR, Lenka Černá)

Evaluace provedené v roce 2013 jsou následující:

- Protierozní opatření v okolí jezera Awassa (Etiopie, Člověk v tísni, 4G consite)
- Trvale udržitelné hospodaření s půdními, lesními a vodními zdroji jako pilotní model pro rozvoj komunit jižní Etiopie (Etiopie, Mendelova univerzita, 4G consite)
- Podpora prevence a včasného odhalení rakoviny prsu a děložního čípku u žen v regionech Samegrelo a Shida Kartli II (Gruzie, Charita ČR, Naviga 4)
- Zvyšování dostupnosti zdravotní péče v Kambodži a zlepšení kvality a přístupu ke zdravotní péči v Kambodži (Kambodža, Člověk v tísni, Lenka Černá)
- Okamžitá pomoc Barmě po cyklónu Nagris, stavba obydlí v oblasti Pyinsalu, obnova a modernizace obydlí pro lidi zasažené cyklónem Nagris, Zlepšení životního standardu obětí cyklónu Nagris (Barma/Myanmar, ADRA ČR, Lenka Černá)
- Podpora integrace zrakově postižených do společnosti v Kosovu a Podpora integrace nevidomých a slabozrakých lidí do společnosti II (Kosovo, Člověk v tísni, Navreme Boheme)
- Podpora integrace osob sluchově postižených do společnosti, Kosovo (Kosovo, Člověk v tísni, Navreme Boheme)
- Vzdělávání porodních asistentek pro Západní provincii a Podpora oboru Porodní asistentka v Západní provincii Zambijské republiky (Zambie, Arcidiecézní charita Praha, Radka Bzonková)
- Podpora kapacit Asociace pro Fair Trade – platformy pro podporu fair trade v České republice (Česká republika, Asociace pro fair trade/Fair trade ČR, Radka Bzonková)
- Podpora kapacit a efektivnosti platformy FoRS – českého fóra pro rozvojovou spolupráci (Česká republika, FoRS, Radka Bzonková)

¹ V závorkách je nejdříve uvedena země, kde byl projekt realizován, poté realizační organizace a nakonec hodnotitelé.

- Posilování kapacit a akceschopnosti sdružení Platforma podnikatelů pro zahraniční rozvojovou spolupráci: podnikatelské partnerství v rozvojových projektech (Česká republika, PPZRS, Radka Bzonková)

Zadavatelem metaevaluace je MZV; realizátorem je nezávislý evaluační tým sestávající z Ivici Petříkové, MA (hlavního evaluátora) a Dhruv Chadha, MSc. (evaluačního odborníka). Tento evaluační tým byl vybrán prostřednictvím veřejného výběrového řízení zadaného MZV (datum zahájení řízení 30. května, datum ukončení řízení 2. července 2014). Návrh závěrečné zprávy byl předložen k připomínkám všech zúčastněných stran 29. září 2014; závěrečná zpráva zohledňující vznesené připomínky byla zadavateli odevzdána dne 24. listopadu, 2014.

2. Metodologie komplexního vyhodnocení

2.1 Stručný analytický rámec

Při posuzování kvality primárních evaluací jsme využívali upravený rámec České evaluační společnosti (2013), a to na základě mezinárodních kritérií kvality evaluací – užitečnosti, proveditelnosti, korektnosti a přesnosti – uvedených v dokumentu Program Evaluation Standards výboru Joint Committee (1994). K těmto čtyřem principům evaluace přidáváme pátý – kvalitu evaluačního systému – který cílí na posouzení kvality českého systému evaluací coby celku.

Kritérium užitečnosti má zajistit, aby evaluace uspokojily informační potřeby svých předpokládaných uživatelů včasné a věrohodně. V rámci tohoto kritéria můžeme posoudit, jak dobře primární evaluace identifikovaly různé zainteresované strany v rámci realizovaných projektů a jak dobře byly aplikovány příslušné evaluační principy, včetně kritérií OECD/DAC (relevance, efektivita, efektivnost, dopad a udržitelnost) a průřezových principů (v oblasti lidských práv a rovnosti žen a mužů, řádné správy věcí veřejných a ochrany životního prostředí a klimatu). Dále také posuzujeme důvěryhodnost evaluátorů, kvalitu doporučení evaluací, závěrečné zprávy a šíření jejich výsledků.

Účelem kritéria proveditelnosti je zajistit, že evaluace jsou realistické a účinné. V rámci tohoto kritéria hodnotíme praktické postupy primárních evaluací, včetně efektivnosti vynaložených nákladů a využitého času a lidských zdrojů. Dále posuzujeme, zda evaluátoři brali v potaz rozdílné postoje a zájmy zainteresovaných stran a zda si byli vědomi potenciálních tlaků vůči evaluacím.

Kritérium korektnosti cílí na etické aspekty evaluací. V rámci tohoto kritéria se pokoušíme zjistit, zda se evaluátoři v rámci provádění evaluací chovali eticky, včetně dodržování lidských práv a důstojnosti všech účastníků, a také to, zda jsou projekty hodnoceny spravedlivě. Kromě toho se zaměřujeme na možné střety zájmů evaluátorů.

Kritérium přesnosti se snaží zajistit věcnou správnost evaluací. V rámci tohoto kritéria posuzujeme, zda evaluátoři zvážili všechny potřebné materiály a dokumenty a zda ve svých evaluacích poskytli jasný obrázek o hodnocených projektech, jejich kontextu a použité metodice. Současně zkoumáme kvalitu získaných dat a analytických nástrojů, zejména se zaměřením na jejich spolehlivost a vnitřní a vnější platnost.

Posledním kritériem je kvalita evaluačního systému, kdy zkoumáme, zda je proces výběru projektů k evaluacím a výběru evaluátorů spravedlivý a efektivní, zda jsou termíny evaluací a dostupná logistická podpora adekvátní a zda doporučení provedených evaluací mají podstatný vliv na celkovou strategii provádění evaluací. Také jsme krátce porovnali český systém evaluací se srovnatelnými příklady ze zahraničí.

Pro podrobný seznam evaluačních otázek viz příloha (č. 5).

2.2 Zdroje dat

V rámci této metaevaluace pracujeme jak s primárními, tak se sekundárními daty. Hlavním zdrojem primárních dat jsou znění a přílohy dvaceti výše uvedených primárních evaluací spolu s jejich zadáními. Pokud to bylo nutné, konzultovali jsme i sekundární zdroje dat, včetně některých původních projektových dokumentů. Také jsme přihlíželi k dokumentům týkajícím se evaluací a podpory rozvojové spolupráce ze strany MZV, České rozvojové agentury (ČRA), Českého fóra pro

rozvojovou spolupráci (FoRS), České evaluační společnosti (ČES) a některých mezinárodních rozvojových agentur (ADA, DANIDA, SIDA). Pro podrobný seznam těchto dokumentů viz příloha č. 3.

Další primární data byla získána prostřednictvím rozhovorů, přímého pozorování a on-line průzkumu. S pomocí FoRS jsme provedli jeden skupinový rozhovor s realizátory rozvojových projektů, které byly předmětem evaluací. Kromě toho jsme provedli více než patnáct jednotlivých polostrukturovaných rozhovorů s vládními úředníky, primárními evaluátory a realizátory projektů, a to buď osobně, přes Skype nebo pomocí e-mailu. Pro podrobný seznam těchto osob viz příloha č. 4. Během rozhovorů jsme také využili metodu přímého pozorování.

Vědomi si inherentních omezení rozhovorů (vyžadují čas dotázaných; jsou poměrně nákladné, pokud jsou prováděny ve velkém množství; dotazování nemusejí chtít s tazatelem sdílet negativní informace), rozhodli jsme se také provést elektronický průzkum s použitím platformy SurveyMonkey. Rozeslali jsme e-mailem odkaz na průzkum 170 potenciálním respondentům a získali 44 odpovědí (26% míra odezvy). Ne všichni respondenti odpověděli na všechny otázky a několik (5) neodpovědělo na žádnou². Seznam potenciálních respondentů jsme sestavili ze seznamů všech e-mailových kontaktů zahrnutých v každé primární evaluační zprávě. Průzkum se skládal ze sedmnácti otázek a je uveden v příloze č. 5, spolu se souhrnem výsledků v příloze č. 6.

2.3 Metody analýzy dat

Získaná data byla analyzována především pomocí kvalitativních metod, s několika jednoduchými metodami kvantitativními, které byly použity pro analýzu dat získaných z průzkumu. Příslušné dokumenty byly zkoumány v souvislosti s primárními daty pomocí desk-research a obsahové analýzy, tj. pozitivistický kvalitativní přístup k systematické interpretaci textů a identifikaci klíčových témat a vzorů³. Nicméně s uvědoměním si skutečnosti, že jazyk a diskurs jsou subjektivní a že je lze použít k utváření světa kolem nás, implementovali jsme také některé prvky diskurzivní analýzy, tj. post-pozitivistická kvalitativní analytická metoda.

Data získaná prostřednictvím elektronických průzkumů byla analyzována pomocí výše popsaných metod spolu s jednoduchými metodami popisné statistiky (vyjádření v procentech a podílech). Tyto nálezy byly porovnány s nálezy z kvalitativní analýzy, čímž jsme podpořili vnější platnost našich konečných závěrů.

2.4 Metodická omezení

Jedním z omezení naší metodiky bylo načasování provedení metaevaluace, které se uskutečnilo během letních měsíců července, srpna a září, kdy některé zainteresované osoby byly na dovolené, a tudíž nedostupné. Kdykoli to bylo možné, pokoušeli jsme se s těmito osobami komunikovat prostřednictvím programu Skype nebo e-mailem.

Další omezení se týká možné nízké platnosti dat získaných prostřednictvím on-line průzkumu. Za prvé, dotazníky nemohly být efektivně doručeny místním osobám, které byly zainteresovány do projektů a které by mohly poskytnout cenné názory na proces evaluace. Bohužel tyto osoby často nemají spolehlivý přístup k e-mailu a co je důležitější, často nemluví anglicky. Mohli jsme dotazník nechat přeložit do příslušného jazyka a zaslat ho poštou, nicméně tyto činnosti byly mimo oblast působnosti této metaevaluace z časových a finančních důvodů. Za druhé, někteří lidé, kteří průzkum vyplnili, nemuseli být dostatečně obeznámeni s evaluačními zprávami nebo s českým systémem evaluací, a tudíž jejich odpovědi mohly být nepřesné nebo zkreslené. Za třetí, lidé, kteří vyplnili dotazníky, můžou být systematicky odlišní od těch, kteří jej nevyplnili. Jako

² Míra odezvy s odpověďmi byla tedy 23 %.

³ Pro ilustraci tohoto postupu, při provádění analýzy jsme nejprve přečetli všechny evaluační zprávy vcelku a poté jsme je četli podruhé, rozděluje věty, výrazy a poznatky vnímané jako zásadní pro naše analýzu do různých kategorií a podkategorií podle otázek obsažených v analytickém rámci. Při odpovídání na jednotlivé otázky jsme pak znovu analyzovali text vybraných relevantních pasáží, nezapomínajíc však současně na širší obsah a kontext každé evaluace.

protiopatření jsme výsledky průzkumu použili jen po křížové kontrole s daty z jiných primárních zdrojů, které jsme posoudili jako platnější v případě neshody.

Dále, ani jeden z nás dvou hodnotitelů nebyl obeznámen s českým evaluačním systémem před tím, než jsme byli vybráni k provedení této metaevaluace, a proto i přes naše nejlepší úsilí co nejrychleji a do hloubky se se systémem seznámit zpráva může obsahovat některé nepřesnosti v souvislosti s názvy a rolemi některých českých institucí. Jazyk představoval pro nás další problém - ani jeden z nás neumí psát česky, a proto jsme se museli spoléhat na externí překladatele z angličtiny, aniž bychom se mohli ujistit, že překlad byl proveden uspokojivým způsobem. Nakonec, i přes naše nejlepší úsilí být objektivní, jsme jako všichni lidé od přírody subjektivní. V důsledku toho jsou všechny názory vyjádřené v této evaluaci jenom názory evaluátorů, které nemusí být totožné s názory Ministerstva zahraničních věcí České republiky nebo s názory jakékoli jiné strany zainteresované v českém systému evaluací rozvojových projektů.

2.5 Tým evaluátorů

Vedoucí evaluátorka Ivica Petříková měla na starosti logistické aspekty metaevaluace, včetně setkání s referenčními skupinami a plánování a provádění rozhovorů. Dále prováděla většinu dokumentové rešerše, analýz a psaní. Je držitelkou titulu MA v oboru mezinárodní rozvoj a lidská práva ze School of International Service, American University ve Washingtonu v USA. V současné době dokončuje doktorát z politologie na University College v Londýně ve Velké Británii, kde vyhodnocuje efektivitu rozvojové pomoci v posilování potravinové bezpečnosti přijímajících zemí. V rámci svého magisterského a doktorského studia získala značné teoretické znalosti v oblasti provádění evaluací rozvojových projektů. Získané znalosti uplatnila v praxi při hodnocení různých rozvojových programů a projektů, včetně Red de Proteccion Social v Hondurasu, Oportunidades v Mexiku, zemědělského mikropodnikového projektu realizovaného v Salvadoru od Inter-American Development Bank, projektu WASH realizovaného v Nikaragui organizace Raleigh International a vícesložkového rozvojového projektu v Indii organizace Grameen Development Services.

Oborné konzultace pro metaevaluaci poskytl expert na metodologii evaluací Dhruv Chadha, a to jak v rámci metod analýzy, tak analýzy obsahu primárních evaluací. Také pomáhal s vyhotovením konečné zprávy. Dhruv Chadha je držitelem titulu MSc v oboru rozvojové ekonomie z University of Oxford a v současné době pracuje jako finanční analytik ve společnosti Google ve Velké Británii. Je odborníkem v kvalitativních a kvantitativních metodách evaluací, včetně návrhu průzkumů a analýzy dopadů. V minulosti působil u rozvojové poradenské firmy Monitor Group v Mexiku a Saúdské Arábii, kde pracoval na několika evaluacích programů soukromého a veřejného sektoru.

3. Evaluační zjištění

3.1 Užitečnost

3.1.1 Identifikace zainteresovaných stran

V rámci tohoto principu jsme zjišťovali, zda evaluace správně identifikovaly všechny zainteresované strany, zda byly řádně zohledněny jejich potřeby, a zda byly tyto strany zapojeny do návrhu evaluací. Co se týče poslední otázky, většina evaluačních týmů do návrhu svých evaluací nezapojila všechny zainteresované strany. Obecně se dá říci, že pro účely návrhu evaluací tyto týmy získaly pouze zpětnou vazbu od referenční skupiny a úředníků MZV. Zainteresované strany v místě realizace projektu – ať už realizátoři projektu, partnerské organizace nebo přímí či nepřímí příjemci projektů – byly často opomenuty. Výjimku tvoří evaluace projektů v Gruzii a v jihovýchodní Asii (Kambodža a Barma), kde evaluátoři aplikovali participativní metody evaluace a kde se pokusili do plánování evaluací zapojit místní zainteresované strany. Nesplnění tohoto standardu u ostatních evaluací nelze však plně svalovat na samotné evaluátory, v tomto ohledu sehrál taky důležitou roli český systém evaluací jako takový. Doba mezi zadáním evaluace a

termínem odevzdání závěrečné zprávy je často příliš krátká na to, aby bylo možné získat podrobné informace od místních příjemců projektů o tom, čeho by se měly evaluace přesně týkat. Kromě toho MZV (gestor evaluací) od evaluátorů nevyžaduje, aby více zohledňovali názory příslušných zainteresovaných osob na návrh svých evaluací.

Mimo to, ne všichni evaluátoři správně identifikovali všechny zainteresované strany, a tudíž nemohli správně zohlednit jejich potřeby a zájmy. Například evaluace projektu v povodí řeky Reut v Moldavsku nezahrnula do analýzy zainteresovaných stran lidi, kteří žijí v okolí řeky Reut, kde byl projekt realizován, a to ačkoliv tito lidé byli konečnými příjemci projektu, a tudíž měli mít teoreticky vliv jak na projekt, tak na jeho evaluaci (str. 9 - 10). V důsledku tohoto opomenutí evaluační tým neprovedl rozhovory s „civilisty“ - tudíž, s lidmi ovlivněnými projektem, kteří se však na realizaci projektu nepodíleli ani o něm nerozhodovali - což v tomto případě sice nezpůsobilo zásadní problémy, jelikož projekt měl podle evaluátorů nízký dopad, nicméně v jiných případech by toto mohlo způsobit nepřesné závěry evaluací. Stejně tak evaluace v rámci projektu týkajícího se porodních asistentek v Zambii určila jako cílové příjemce projektu vyškolené porodní asistentky, ačkoliv hlavním cílem projektu bylo přispět ke snížení úmrtnosti rodiček a novorozeňat v zambijské Západní provincii, a tudíž konečnými příjemci byly těhotné ženy v této oblasti a jejich potomci (str. 11). Tato chyba způsobila, že evaluační tým prováděl rozhovory pouze s porodními asistentkami, které prošly školením, aniž by oslovil místní ženy, které měly jejich služby využít či se o nich dozvědět. K takovému opomenutí společných místních příjemců v rámci analýzy zainteresovaných stran došlo v některých primárních evaluacích snad proto, že projekty často nepracovaly s „civilisty“, a to ačkoli to jsou často právě tito lidé, kdo mají v konečném důsledku z rozvojových projektů těžit nejvíce.

3.1.2 Důvěryhodnost evaluátorů

Dále jsme v rámci kritéria užitečnosti posuzovali skutečnost, zda jsou evaluátoři dostatečně kvalifikovaní a zda řádně komunikovali se zainteresovanými stranami. Pokud jde o první otázku, životopisy evaluátorů obsažené v evaluačních zprávách ukazují, že hlavní evaluátoři a další odborníci v průměru disponují jak potřebnými teoretickými znalostmi, tak příslušnými praktickými zkušenostmi v daných projektech. U některých se znalosti v metodice evaluací jeví jako slabší, co může být způsobeno i novostí mnoha evaluačních metod.

Co se týče úrovně komunikace evaluátorů se zainteresovanými stranami, on-line průzkum ukázal, že je celkově uspokojivá, s čímž souhlasilo 86 % respondentů průzkumu (označili komunikaci jako velmi dobrou nebo docela dobrou). Rozhovory tento názor potvrdily, a to zejména s ohledem na komunikaci mezi evaluátory a MZV a ČRA. Komunikace evaluátorů s realizátory nebyla vnímána vždy tak ideálně; některé organizace, s kterými jsme mluvili, vyjádřily touhu se více zapojit do přípravné fáze evaluací tak, aby evaluátoři byli schopni vyprodukovat lépe informovaná a realističtější doporučení. Několik místních partnerů (3) také označilo v on-line dotaznících komunikaci s evaluátory za ne příliš dobrou.

3.1.3 Správná identifikace kritérií a hodnot

V rámci „správné identifikace kritérií a hodnot“ jsme zkoumali, zda evaluátoři plnili zadání, jak posuzovali projekty a logické rámce, jak uplatňovali kritéria OECD/DAC a průřezové principy a jak zohledňovali koordinaci donorů projektů. Zprv, co se týče zadání evaluací a jejich plnění, je hodnocení velmi pozitivní. Zadání evaluací různých projektů jsou poměrně obecná a silně se navzájem podobají; všechna zadání zmiňují požadavek, aby evaluace přinesly závěry o možném pokračování české rozvojové pomoci v dané zemi či sektoru a také případné poznatky o české rozvojové pomoci jako celku, případně o systému evaluací obecně. Veškerá zadání také požadovala posouzení projektů podle kritérií OECD/DAC a průřezových principů, a to s uvedením poznámky, že dopad rozvojového projektu nemusí být plně pozorovatelný v případě projektů, které ještě nebyly dokončeny. Všech dvacet evaluací tyto požadavky formálně splnilo.

Za druhé, co se týče logických rámců projektů a jejich hodnocení v rámci evaluací, současná praxe není zcela konzistentní. Některé evaluace uváděly logický rámec projektu v hlavním textu, zatímco jiné v příloze. Oba přístupy mají své výhody. Zahrnutí logického rámce do hlavního textu čtenáři umožňuje získat úplný a podrobný obraz o zamýšlených cílech projektu, avšak na úkor stručnosti. Uvedením rámce ve formě přílohy a shrnutím jeho nejdůležitějších částí v hlavním

textu může projekt pro čtenáře učinit srozumitelnějším, avšak to pouze v případě, že je text zformulován jasně, což se ne vždy podařilo. Více problematickým bodem je v této souvislosti hodnocení podle zrekonstruovaného logického rámce. Většina zadání evaluací jakož i Pokyny pro evaluace Evropské komise (2006)⁴ doporučují rekonstrukci. Nicméně zde vyvstává otázka, zda je spravedlivé posuzovat kvalitu projektu na základě cílů a výstupů, které nebyly určené na začátku tvůrci projektů, ale spíše zpětně evaluátory na konci projektů. Vzhledem k tomu, že v době, kdy je evaluace prováděna, je již jasné, jaké aktivity fungovaly a jaké ne, jsou evaluátoři ze své podstaty „neobjektivními“⁵ a existuje zde riziko, že hodnocení projektu podle zrekonstruovaného logického rámce vykreslí projekt v lepším světle, než jak by tomu bylo při evaluaci podle původního rámce. Evaluace dvou projektů realizovaných v Kosovu, které sledovaly původní logické rámce, vyústily poněkud v negativnější závěry, co se týče kvality, než ty evaluace, které sledovaly zrekonstruované logické rámce. Je pravda, že u některých evaluací nebylo prostě možné sledovat původní logické rámce, jelikož se jejich náplně změnily v průběhu jejich realizace, aniž by došlo k aktualizaci jejich rámce. K podobným problémům by docházelo méně, kdyby (stejně jak zaznělo v mnoha doporučeních samotných evaluátorů) realizátoři projektů na začátku sestavili kvalitnější logické rámce, které by následně a s ohledem na zákon o veřejných zakázkách v počáteční fázi projektu v maximální možné míře aktualizovali.

Co se týče kritérií OECD/DAC a průřezových principů, ta byla v rámci evaluací aplikována v souladu se zadáními, nicméně s některými rozpory. Za prvé, z odborného pohledu panoval nesoulad v konečném hodnocení kritérií, kdy byla často použita hodnocení jako „vysoká“, „spíše vysoká“, „spíše nízká“ a „nízká“, avšak evaluátoři nebyli konzistentní v tom, co si pod jednotlivými hodnoceními představovali. Jak se vyjádřilo několik dotazovaných evaluátorů, bylo by záhodno vydat oficiální pokyny o tom, kdy udělit které ze čtyř hodnocení, což by zajistilo větší objektivitu celého procesu evaluace a zlepšilo možnost srovnávání jejich závěrů. Další změnou, kterou by bylo dobré zvážit, je zavedení „průměrného“ hodnocení, jelikož jsme se setkali s několika případy, kdy evaluátoři vyhodnotili úroveň jedné části projektu jako „velmi nízkou“, zatímco jinou „velmi vysokou“ a v konečném důsledku se v rámci celkového hodnocení projektu museli subjektivně přiklonit buď k hodnocení „spíše vysoká“ nebo „spíše nízká“.

Pokud jde o kritéria OECD/DAC - relevance, efektivnosti, efektivity, dopadu a udržitelnosti - zatímco teoretické významy, které nesou relevance, efektivnost a efektivita, byly v průměru v souladu s definicemi, jak jsou vymezeny podle OECD, toto již nebyl případ kritérií „dopadu“ a „udržitelnosti“. Někteří hodnotitelé (jak je podrobněji popsáno v sekci o přesnosti evaluací) si zaměnili pojem „dopad“ s „efektivností“ a ve výsledku se ve svých hodnoceních zaměřovali na posouzení toho, zda projekt dosáhl svých zamýšlených výstupů, namísto toho, zda přinesl pozitivní či negativní změny.

Definice „udržitelnosti“ je také problematická. OECD (2000) definuje toto kritérium jako takové, které posuzuje, zda je pravděpodobné, že přínosy dané činnosti budou pokračovat i po skončení financování projektu. Naneštěstí i v akademických kruzích existuje spor, zda se uvedené „přínosy“ vztahují na výstupy a výsledky projektu, nebo na jeho dopady (Eckman, 1993). Výsledkem jsou neshody, které vyvstaly kupříkladu mezi realizátory a evaluátory v důsledku evaluace projektu v Kosovu, jehož cílem byli neslyšící, kdy evaluátoři posoudili udržitelnost projektu jako „spíše nízkou“, jelikož přednášky pořádané realizační agenturou skončily, jakmile bylo ukončeno financování projektu. Realizační agentura tento závěr zpochybnila tím, že i přes ukončení přednášek pozitivní účinky přednášek na účastníky dlouhodobě přetrvávají, a tudíž by úroveň udržitelnosti projektu neměla být posuzována jako nízká (str. 56). Neshody tohoto druhu by mohly být snadněji posuzovány, pokud by MZV jasně definovalo, co si pod pojmem „udržitelnost“ představuje, a to buď obecně v rámci nějakého oficiálního dokumentu, nebo konkrétně v zadání každé evaluace.

⁴ http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth_log_en.htm

⁵ Ve smyslu, že se evaluátoři nemohou „odnaučit“ věci, které se udály v rámci projektu či v zemi/místě realizace projektu, a tudíž bez ohledu na to, jak moc se mohou snažit, nemohou zůstat při rekonstrukci zcela objektivními.

Uplatňování průřezových principů bylo ještě problematičtější než použití kritérií OECD.⁶ Za prvé, různé dokumenty, které se jimi zabývají, nejsou ve svém výčtu jednotné. Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce České republiky na období 2010-2017 uvádí řádnou (demokratickou) správu věcí veřejných, šetrnost k životnímu prostředí a klimatu a dodržování základních lidských, ekonomických, sociálních a pracovních práv příjemců projektů⁷, včetně rovnosti mužů a žen. Ve zprávě o přistoupení ČR do Výboru pro rozvojovou pomoc (DAC) z roku 2013 jsou uvedeny obdobné principy, avšak jsou vysvětleny pod okruhy rovnost žen a mužů, životní prostředí a lidská práva – zpráva tedy zcela vynechává vysvětlení řádné správy věcí veřejných. Vzhledem k tomuto nesouladu v oficiálních dokumentech České republiky je snadné pochopit, proč se v oblasti průřezových principů liší i evaluace rozvojových projektů, přičemž hlavní rozpor spočívá v tom, že se některé evaluace zaměřují výhradně na hodnocení účinků projektů na „rovnost žen a mužů“, zatímco jiné posuzují vliv na lidská práva účastníků všeobecněji.

Za druhé, i v oblasti témat, která si vybrali k posouzení, mají často evaluátoři obtíže, což není překvapivé vzhledem k tomu, že pro tyto účely nebyly vydány konkrétní pokyny. Podíváme-li se na princip rovnosti žen a mužů, většina evaluací se zaměřila především na to, zda jsou účastníci projektu muži, nebo ženy. Nicméně snaha o dosažení rovného poměru obou pohlaví není vždy realistická nebo žádoucí. V zemích s nízkou mírou zaměstnanosti žen ve formálním sektoru či v rámci projektů, které působí v činnostech, které ženy tradičně nezastávají, může být zapojení i jediné ženy považováno za úspěch. Na druhou stranu, v projektech, které spolupracují s organizacemi, které zaměstnávají především ženy (jako např. SHS v Moldavsku, jak je popsáno v evaluaci projektu týkajícího se řeky Prut) by bylo organizování školení pro polovinu mužů a polovinu žen sporné (Je nutné zde muže podporovat?) vzhledem k tomu, že náhodný výběr účastníků školení by dozajista zahrnoval více žen než mužů (str. 17).

Další důležitou otázkou je, jak hluboce posuzovat dopady projektů, ať již zamýšlené nebo nezamýšlené. Evaluace projektu, který zřizoval mobilní mateřské školy v Mongolsku, správně uváděla, že jeho vliv na posílení postavení žen je pozitivní, neboť poskytuje místním ženám možnost trávit více času i jinými aktivitami, než je péče o dítě (str. 17). Nicméně vyhodnocení dopadu tramvajového projektu v Bosně na rovnost žen a mužů jako nízké, jelikož je zde malé množství řidiček tramvají, je kontroverznější (str. 29). Tento projekt pouze zahrnoval dodání náhradních tramvajových dílů z Prahy do Sarajeva, a proto nemůže být oprávněně očekáváno, že nějakým způsobem zvýší počet řidiček tramvají⁸. Dokument s názvem „Jak zohlednit rozdílné role, potřeby a priority žen a mužů v rozvojových, humanitárních, vzdělávacích a osvětových projektech“ společně vytvořený FoRS a ČES v dubnu 2014 by však měl přispět ke zlepšení aplikace principu rovnosti žen a mužů v rámci evaluací rozvojových projektů v nadcházejících letech.

Totéž nelze říci s ohledem na průřezové principy „životní prostředí (a klima)“ a „řádná správa věcí veřejných“, pro které dosud neexistují žádné pokyny pro použití. Situace je zvláště problematická ve vztahu k principu řádné správy věcí veřejných, jelikož ačkoliv je alespoň teoreticky možné jasně určit dopady rozvojového projektu na životní prostředí, u oblasti správy věcí veřejných je to již mnohem obtížnější. Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce České republiky na období 2010-2017 uvádí pod „řádnou správu věcí veřejných“ snahu zajistit zapojení všech místních zainteresovaných stran do procesu rozhodování o podobě projektu a důsledné dodržování transparentnosti ve všech fázích projektového cyklu. Nicméně OECD (2001) definuje „řádnou správu věcí veřejných“ jako instituce a politiky, které:

„jsou participativní, orientované na konsensus, odpovědné, transparentní, vstřícné, efektivní a účinné, spravedlivé a inkluzivní a které postupují v souladu se zákonem. [také] zajišťují minimalizaci korupce, zohledňování názorů menšin a vyslyšení hlasů nejzranitelnějších skupin v rámci společnosti.“

⁶ S tímto závěrem souhlasí i výsledky provedeného průzkumu: 53 % respondentů vnímalo použití těchto principů ze strany evaluátorů jako spíše nebo zcela neadekvátní.

⁷ Tato oblast je sama o sobě poněkud matoucí, jelikož sociální a ekonomická práva spadají do lidských práv obecně, zatímco pracovní práva spadají do práv ekonomických.

⁸ Zda se jednalo o vhodný rozvojový projekt jako takový, je otázka sama o sobě.

V důsledku toho se jeví pojetí tohoto principu z hlediska zapojení místních stran a transparentnosti rozvojových projektů jako nedostatečné. Ve skutečnosti jsou rozvojové projekty často obviňovány z podkopávání stávající veřejné správy v přijímajících zemích tím, že vytváří alternativní správní struktury (Knack, 2001). Navíc jeden z evaluovaných projektů⁹ byl podle evaluátorů spojen, i když nedobrovolně, s možnou korupcí, nebo přinejmenším s konfliktem zájmů, což také zrovna nepomohlo podpořit řádnou správu věcí veřejných. Buď by měla být ambiciózní povaha tohoto průřezového principu okleštěna a opatřena jiným jménem (např. podpora transparentnosti a participace), nebo by alespoň měla být řádně vysvětlena teorie o tom, jak mohou malé rozvojové projekty v přijímajících zemích věrohodně přispět k lepší veřejné správě. Bez ohledu na výše uvedené by se aplikace průřezových principů a její hodnocení více sjednotila, kdyby byly vydány oficiální pokyny o tom, jak průřezové principy správně v rozvojových projektech aplikovat a jak přesně má být jejich aplikace posuzována a hodnocena¹⁰.

Většina evaluací (ať už na základě konkrétního požadavku v zadání či z vlastní iniciativy) také obsahovala princip vizibility, podle kterého by mělo být jasné, že daná aktivita byla financována vládou České republiky. Umístění plaket a nálepek, které značí identitu donora je sice běžnou praxí, včetně Evropské komise a vlády USA, nicméně si musíme klást otázku, jak je kladení důrazu na tuto činnost v souladu s cíli vlastnictví a rovnocenného rozvojového partnerství v oblasti rozvojové spolupráce stanovenými mimo jiné v rámci Akčního programu z Akkry (2008). Ačkoli sdělení informace, že daná pomoc pochází z České republiky, může posílit pozitivní vazby mezi přijímajícími zeměmi a Českou republikou, trvat na tom, že každý darovaný předmět musí nést logo ČRA, může podle našeho názoru poškodit „pocit vlastnictví a skutečného partnerství“ u příjemce. V tomto světle se zdá implicitní návrh evaluátorů tramvajového projektu v Bosně, aby tramvaje (které od české vlády obdržely pouze některé náhradní díly) byly jasně označeny (případně provedeny v českých barvách) neadekvátní (str. 25).

Konečně, co se týče koordinace donorů, některé evaluace tuto oblast v rámci relevance posuzovaly poměrně obsáhle, zatímco jiné ne. Například evaluace zdravotního projektu v Kambodži v hlavním textu uvádí podobné projekty jiných organizací v této oblasti, včetně USAID, Marie Stopes International, World Vision a Reproductive and Child Health Alliance, avšak neobsahuje výčet všech podobných či souvisejících projektů v dané oblasti nebo posouzení míry jejich harmonizace. Jelikož jedno z doporučení evaluátora pro realizátora bylo, aby se aktivněji účastnil setkání s ostatními donory v oblasti (str. 34), je však evidentní, že úroveň jejich koordinace nebyla ideální. Na druhou stranu, evaluace protierozního rozvojového projektu v Etiopii pojednávala o všech donorech obdobných projektů v dané oblasti a také posuzovala míru jejich koordinace (str. 7 - 8). Nicméně jelikož zlepšení koordinace práce mezi donory je jedním z nejdůležitějších cílů podpory účinnosti rozvojové pomoci, jak bylo stanoveno v Pařížské deklaraci o účinnosti pomoci (2005) a Akčním programu z Akkry (2008), tato evaluace mohla přísněji posoudit skutečnost, že český projekt realizoval činnost, která byla ve své podstatě v rozporu s činnostmi obdobných projektů realizovaných místní vládou ve spolupráci s mnohem většími donory (program Productive Safety Net Programme etiopské vlády podporovaný Světovou bankou a USAID).

3.1.4 Doporučení evaluací

Jak napovídá nadpis, v rámci tohoto principu jsme zkoumali kvalitu doporučení evaluací. Diskuze s referenční skupinou, realizátory a zaměstnanci ČRA a také názory odborníků v rámci *peer review* organizovaného Českou evaluační společností v roce 2014 vedly k závěru, že nejslabším místem uvedených dvaceti evaluací jsou jejich doporučení. Nejčastější problémy týkající se doporučení, které jsme zjistili, lze rozdělit do tří kategorií: opomenutí, nerealistická očekávání a doporučení činností, které evaluátoři mohli vykonat sami.

Pro ilustraci první kategorie poslouží evaluace protierozních opatření v okolí jezera Awassa, která uvádí, že zatímco česká realizační organizace od místních lidí očekávala, že budou

⁹ Viz Podpora integrace osob sluchově postižených do společnosti, Kosovo, str. 23.

¹⁰ Některé evaluace pracovaly se stejnou stupnicí hodnocení jako pro kritéria OECD/DAC, jiné zase používaly slova jako „dobrá“ a „nelze aplikovat“. Namísto udělení oficiální známky spíše doporučujeme vytvořit pouze její popis.

protierozní práce provádět bez odměny (zdarma), program PSNP (uveden výše) odměnu za práci vyplácel (str. 13). Očekávali jsme tedy, že toto zjištění bude zohledněno v sekci doporučení, avšak se tak nestalo.

Pokud jde o druhou kategorii, můžeme uvést evaluaci programu porodní asistence v Zambii, která v doporučeních pro ČRA uvádí, aby „lobovala za změnu v zambijském vzdělávacím systému“, tak aby zambijské úřady zřídily certifikovaný bakalářský program pro porodní asistentky (str. 25). Ačkoli nejsme příliš obeznámeni s kvalitou politických vazeb mezi Českou republikou a Zambií, shledáváme doporučení politické lobby mimo oblast toho, na co by rozvojová agentura mohla (a pravděpodobně i měla) cílit.

Třetím typem problémových doporučení jsou ta, která doporučují činnosti, které mohou udělat sami evaluátoři. Například evaluace Asociace pro Fair Trade doporučila ČRA, aby zadala nezávislou studii o úrovni povědomí o fair trade mezi občany České republiky, a to i přesto, že takovou studii mohli evaluátoři provést sami v rámci jejich analýzy dopadů (str. 15).

V celkovém pohledu však neshledáváme mnoho doporučení evaluací zásadně nedostatečná; většinou představovala přirozené výsledky buď evaluačních zjištění, nebo evaluačního procesu. Některá z doporučení, zejména ta obecnější, byla v průběhu let v různých evaluacích neustále opakována; nicméně doporučovat nezávislým evaluátorům, aby neuváděli stále stejná doporučení (která shledávají jako důležitá), by pravděpodobně snížilo jejich míru nezávislosti. Totéž lze říci o doporučeních, která nelze prakticky realizovat v rámci stávajícího právního prostředí - budou-li evaluátoři neustále navrhopvat stejné změny, může nakonec vzniknout dostatečný tlak na jejich realizaci. Na druhou stranu, některá zjištění v rámci evaluací nebyla v doporučeních zohledněna, a to někdy zřejmě i proto, že evaluátoři nebyli s to identifikovat strany, kterým by takováto doporučení adresovali, či je nebyli schopni formulovat.

3.1.5 Srozumitelnost zpráv

Co se týče jasnosti a odborných aspektů, shledáváme evaluace uspokojivé. Většina evaluací byla z literárního hlediska sepsána velmi dobře, jen u některých jsme měli problémy s porozuměním, a to zejména v popisu realizovaných projektů. Navíc, některé evaluace opakovaly stejné odstavce textu jak v části o výsledcích, tak v závěru, což učinilo jejich četbu trochu únavnou.

Pokud se zaměříme na odborné aspekty zpráv, některé z nich neobsahují citace, a to zejména v popisu kontextu, nebo citují ne celkem spolehlivé zdroje, jako je Wikipedie. Některé také obsahují věcné chyby. Například evaluace socioekonomických projektů v Mongolsku zmiňuje, že poměr rozvojové pomoci k HDP Mongolska činil 22 % (str. 2), avšak správná hodnota (podle indikátorů světového rozvoje – WDI) se pro lety 2006-2010, kdy byl projekt implementován, pohybuje okolo 9.7 %. Kontextuální popis evaluace projektů v Etiopii uvádí, že v roce 2010 činila populace Etiopie 82 milionů, zatímco správné číslo je 87 milionů (WDI). Nechtěli jsme systematicky kontrolovat všechny údaje uvedené v jednotlivých zprávách, spíše jsme v rámci našich znalostí tyto chyby shledali jako zřejmé. Zatímco nemají vliv na přesnost zjištění evaluací, do určité míry snižují jejich důvěryhodnost.

Pro další zlepšení kvality závěrečných zpráv by MZV mohlo také zvážit, aby evaluátoři museli ve zprávách používat jednotnou grafickou šablonu. Kromě toho je podle některých evaluátorů limit rozsahu zpráv 25 stran příliš omezující, a pokud by byl rozšířen, zvýšilo by to informační hodnotu závěrečných zpráv. Omezující je taky limit na počet povolených doporučení, který se vyskytl u některých evaluací.

3.1.6 Šíření výsledků a potenciální dopad evaluací

V rámci posledního principu užitečnosti jsme zkoumali, zda byly evaluace distribuovány všem klíčovým zainteresovaným stranám, a také to, zda byly přeloženy do místních jazyků nebo zda byly jejich závěry nějakým způsobem zveřejněny. Vzhledem k tomu, že jsou závěrečné zprávy obvykle psány v češtině (se shrnutím i v angličtině, ale bez překladu do místního jazyka), nebyly většinou sdíleny s místními zainteresovanými stranami, a to ačkoli některé z nich (jako tomu bylo například u projektu realizovaného v Etiopii) vyjádřily zájem si je přečíst (informace ze skupinového rozhovoru s evaluátory). To by se mohlo změnit v nadcházejících letech, jelikož se MZV rozhodlo v roce 2014 zadat zkušebně jednu evaluaci v angličtině, což ji učiní podstatně

srozumitelnější pro místní partnery. Překlad evaluačních zpráv do jazyka země realizace projektu zatím nebyl vážně zvažován, nicméně by takový krok významně zvýšil jejich potenciální dopad.

Závěrečné zprávy evaluací jsou veřejně k dispozici ke stažení na webových stránkách MZV ČR, kde je však jejich viditelnost, vzhledem ke struktuře webových stránek MZV, poměrně nízká. Evaluační zjištění byla také diskutována v dokumentech o rozvojové dimenzi české zahraniční pomoci od Ondřeje Horkého-Hlucháně z Ústavu mezinárodních vztahů (ÚMV), ve výročních zprávách ÚMV o české zahraniční politice v letech 2013 a 2014.

3.2 Proveditelnost

3.2.1 Praktické postupy

V prvním principu kritéria proveditelnosti jsme se snažili zjistit, zda evaluace sledovaly realistický plán z hlediska času a lidských zdrojů. Naše hodnocení nevyznívá celkem pozitivně. Za prvé, evaluátoři obecně nestrávili v zemích realizace projektů dostatek času, aby mohli provést hloubkové hodnocení, obzvláště pak vyhodnocení dopadů rozvojových projektů. MZV od evaluátorů požaduje, aby v přijímající zemi na každý projekt¹¹ strávili nejméně pět dní. Tento požadavek byl vždy splněn, často i překročen. Nicméně pět dnů obecně není dostatek času pro to, aby se mohli s projektem skutečně obeznámit a provést rozhovory či průzkumy dostatečného vzorku příjemců. Tato nevýhoda by mohla být napravena prostřednictvím rozsáhlejšího sběru dat ze strany místních evaluačních pracovníků, nicméně, podle rozpisů harmonogramů evaluací, žádní členové evaluačního týmu nezačali či nepokračovali v terénním výzkumu před příjezdem či po odjezdu českých evaluátorů. Čas strávený v terénu je přirozeně spojen s rozpočtem evaluací, jak je popsáno dále, a také s omezeným časem, který je na provedení evaluací poskytnut.

Co se týče poskytnutého času, nejenže MZV obvykle evaluátorům poskytuje pouze čtyři měsíce na návrh a provedení evaluace a na sepsání zjištění, v několika případech byly tyto čtyři měsíce nevhodně zvoleny ve vztahu k ročnímu období. Například evaluace projektů v Kambodži a Barmě/Myanmaru se uskutečnila v průběhu měsíců června a července, což je monzunové období v jihovýchodní Asii. V důsledku toho bylo velmi obtížné získat přístup k projektům realizovaným na venkově. Ještě závažnějším pochybením bylo uskutečnění evaluace programu rozvojového vzdělávání prostřednictvím školek, základních škol a středních škol rovněž v letních měsících, kdy byly školy zavřeny. V důsledku toho nebyli evaluátoři vůbec schopni vyhodnotit dopad projektu na přijímající studenty. I jiné evaluace, včetně projektů v Kosovu a této metaevaluace, se setkaly s problémy z důvodu toho, že byly prováděny v letních měsících, kdy jsou mnozí lidé na dovolené, a tudíž nejsou dostupní.

3.2.2 Proveditelnost z politického hlediska

V tomto principu jsme se snažili zjistit, jestli evaluátoři zohledňovali rozdílné postoje a zájmy zainteresovaných skupin a zda si byli vědomi případných tlaků vůči evaluacím. Jak již bylo zmíněno výše, vzhledem k tomu, že někteří evaluátoři v rámci procesu evaluace opomněli „civilisty“ a povětšinou prováděli rozhovory se zaměstnanci místních realizačních organizací, je možné, že některé z jejich závěrů byly pozitivnější než realita. Koneckonců, realizátoři mají hodně co ztratit v případně negativního hodnocení (zejména finance a reputaci), a tudíž od nich nelze očekávat, že zůstanou zcela nestranní. Navzdory výše uvedenému v některých případech evaluátoři došli k závěru, že projekty měly pouze malý dopad či že je jejich dopad pravděpodobně neudržitelný.

Jako příklad tohoto problému lze uvést místní realizační organizaci v rámci projektů v Moldavsku na řekách Reut a Prut (které byly shledány jako částečně neúspěšné), která vyjádřila svoji nespokojenost s procesem českých evaluátorů, přičemž argumentovala tím, že evaluátoři postrádali obsahově specifické znalosti a že nespravedlivě vyhodnotili součásti projektu, které ještě ani nebyly dokončeny. Ačkoli nemůžeme posoudit pravdivost prvního tvrzení, co se týče druhého, jsme na základě závěrečné zprávy přesvědčeni, že projekty skutečně úspěšné nebyly, a

¹¹ Ačkoli někdy „jeden“ projekt zahrnoval více projektů, jako například v případě evaluace v Barmě/Myanmaru.

tudíž je chvályhodné, že se evaluátoři nenechali ovlivnit neobjektivním pohledem realizátora projektu, a to aniž by byly provedeny rozhovory s místními obyvateli. Ve většině evaluací jsme však, kvůli nedostatku evidence, nebyli schopni zcela posoudit jejich politickou proveditelnost.

3.2.3 Nákladová efektivita

Jako poslední bod v rámci kritéria proveditelnosti jsme posuzovali, zda byly evaluace provedeny efektivně z hlediska nákladů a zda využívaly místní zdroje. Po posouzení detailních rozpočtů evaluací jsme shledali, že evaluátoři finančními prostředky neplýtvali, což potvrdili i pracovníci MZV, kteří mají na starosti finanční aspekty evaluací. Evaluátoři tedy ani zbytečně necestovali první třídou, ani nepobývali v nejdražších hotelech. Existuje však poměrně významný rozdíl mezi nejnižšími a nejvyššími denními sazbami evaluátorů, kdy si někteří účtovali 60 eur (~1 500 Kč) za den, zatímco jiní za stejnou odpracovanou dobu 240 eur (~6 500 Kč). Evaluační tým s nejnižšími mzdovými náklady strávil 16 dnů přípravou evaluace a 28 dnů přípravou závěrečné zprávy, zatímco tým s nejvyššími mzdovými náklady oběma činnostem věnoval 9 dnů¹², což se alespoň do určité míry odráží na rozdílné kvalitě obou zpráv¹³.

I přesto byly všechny evaluace z pohledu nákladů provedeny efektivněji, než je mezinárodní průměr¹⁴. Například Program OSN pro životní prostředí (UNEP) uvádí, že náklady na provedení evaluací obvykle činí 5 až 7 % rozpočtu projektů¹⁵; u projektů zkoumaných v rámci této metaevaluace to činilo pouze 0,5 až 3,8 % rozpočtu projektů. Stejně tak, zatímco Rozvojový program OSN (UNDP) doporučuje náklady na evaluace jednotlivých projektů ve výši 35.000 až 45.000 USD a 50.000 až 100.000 USD na evaluace více projektů,¹⁶ u českých evaluací se náklady na evaluace jednotlivých projektů pohybovaly pouze v rozmezí 5.700 až 20.000 USD a u více projektů v rozmezí 7.500 až 27.000 USD. Tyto relativně nízké náklady byly nejspíše výsledkem doporučení výše nákladů MZV. Vzhledem k těmto nízkým nákladům však nepřekvapí, že evaluátoři trávili poměrně krátkou dobu v místě realizace projektů, jak je popsáno výše, a že získávali menší objem dat, jak je popsáno dále v části o přesnosti evaluací, přičemž oba tyto faktory se bezpochyby podepsaly na nižší kvalitě samotných evaluací.

Co je pozitivnější, evaluátoři se při své činnosti snažili využívat místní zdroje. Téměř všechny evaluační týmy zahrnuly „místního odborníka“, tedy odpovídající odbornou osobu ze země, kde byl daný projekt hodnocen. Ačkoliv nemáme dostatek informací pro posouzení kvality těchto odborníků, přinejmenším tyto osoby jistě znaly místní kontext lépe než čeští evaluátoři a současně mohly sloužit jako překladatelé a tlumočníci.

3.3 Korektnost

3.3.1 Etické otázky

V rámci tohoto kritéria jsme se snažili zjistit, zda evaluátoři cílili na identifikaci a plnění zájmů a cílů příjemců projektu, ať už se týkaly lidské důstojnosti nebo lidských práv, minimalizace negativních dopadů evaluací nebo etického použití finančních prostředků. Pokud jde o prvně jmenované, jak jsme již zmínili, v některých zkoumaných evaluacích evaluátoři neidentifikovali všechny cílové příjemce, a tudíž je nezahrnuli do procesu evaluace. V důsledku toho je nepravděpodobné, že by mohly být splněny jejich zájmy a cíle, a to jednoduše proto, že je nikdo nezjistil. Na druhou stranu však, jak jsme poznamenali v části Proveditelnost z politického hlediska, žádné důkazy nenasvědčují, že by evaluátoři záměrně neidentifikovali zájmy a cíle příjemců projektů správně.

¹² Tato informace byla získána z položkových rozpočtů evaluací z roku 2013 poskytnutých MZV.

¹³ Pro přesnost se jednalo o čtyři zprávy, jelikož oba zmíněné týmy vypracovaly po dvou zprávách.

¹⁴ Výsledky on-line průzkumu potvrzují závěr o nákladové efektivitě – víc než 80 % respondentů označilo evaluace za velmi nebo přiměřeně nákladově efektivní.

¹⁵ http://www.unep.org/pcmu/project_manual/Manual_chapters/evaluation.pdf

¹⁶ <http://web.undp.org/evaluation/documents/mec16-19.htm>

Co se týče ostatních otázek uvedených v tomto odstavci, rozhovory s úředníky MZV a ČRA, realizátory a evaluátory naznačily, že obecně se evaluátoři snažili o respektování lidských práv a zachovávání lidské důstojnosti příjemců projektů při evaluacích¹⁷, a že se chovali eticky, co se týče použití finančních prostředků. Evaluátoři se také snažili minimalizovat případné negativní důsledky negativních zjištění evaluací, a to prostřednictvím doporučení buď jak zlepšit některé aspekty projektů, nebo jak zajistit další finanční prostředky. Nicméně, ne vždy byla tato doporučení úspěšná, jak tomu bylo například v případě sociálního centra v Mongolsku (osobní komunikace s realizátory projektu).

Jedna z dalších etických otázek (kterou jsme výše nepředestřeli) vyvstala při evaluaci programu porodní asistence v západní provincii Zambie. V rámci této evaluace je diskutován podobně orientovaný program MAMaZ realizovaný DFID, přičemž evaluátoři uvádějí, že v porovnání je český projekt udržitelnější a účinnější a že peníze investované do českého projektu byly odpovídající dosaženým výsledkům, což implikuje, že v případě MAMaZ tomu tak nebylo (str. 15). Takovéto srovnávání dvou projektů považujeme za ne celkem vhodné, obzvláště vzhledem k tomu, že cílem evaluace bylo posoudit pouze český projekt, a nikoli porovnat jeho efektivitu, efektivnost nebo dopad s efektivitou, efektivností nebo dopadem jiných projektů¹⁸.

3.3.2 Spravedlivost hodnocení

V rámci tohoto principu jsme se snažili zjistit, zda evaluátoři uznávali omezení svých evaluací, co se týče skutečné povahy účinků daného projektu, zda ve zprávách uváděli vyvážené a informované závěry a zda byly jejich závěry a doporučení v souladu se zjištěními evaluací. Co se týče prvního bodu, většina evaluátorů připustila, že pokud by měli více času a prostředků, provedli by více rozhovorů a průzkumů a možná by i použili jiné analytické metody. Nicméně, i přes toto uznání evaluátoři výslovně neuvedli, že ve výsledku tedy jejich závěry (obzvláště co se týče dopadů) nemusí odrážet skutečný stav. Hlavní výjimku tvoří případy, kdy byla evaluace provedena ještě před ukončením projektu, kdy evaluátoři připustili, že odhady dopadů projektů nemohou být považovány za konečné.

Odpověď na další dvě otázky v této části, tj. zda byly závěry evaluací vyvážené a informované a zda jasně vyplývaly z dosažených zjištění, také není jednoznačně pozitivní. K otázce nepřesnosti výsledků evaluací se dostaneme v další části, avšak zde můžeme poznamenat, že v mnoha závěrečných zprávách byla konečná hodnocení s ohledem na skutková zjištění prezentovaná v sekcích výsledků nadhodnocená. Z důvodu stručnosti nebudeme rozebírat všechny evaluace, ale pouze některé. Například evaluace Asociace pro Fair Trade v sekci o dopadech projektu uvádí, že podle průzkumů prováděných Fair Trade International v České republice v roce 2011 a znovu v letech 2012 až 2013 zůstala míra důvěry občanů v označení Fair Trade nezměněna (str. 12). Přesto však následně evaluátoři dopady projektu vyhodnotili jako vysoké. Bez ohledu na správnost použitého indikátoru a metody je těžké věřit spravedlivosti vysokého hodnocení dopadu projektu, pokud samotná evaluace uvádí, že během projektu nedošlo k pozitivní změně.

Podobný případ nastal v hodnocení protierozních opatření v okolí jezera Awassa, kdy evaluátor v sekci o účinnosti projektu uvádí výčet negativních zjištění, avšak následně hodnotí účinnost projektu jako „spíše vysokou“. Podle evaluátorů v tomto případě realizátor vypěstoval pouze dvě třetiny ze zamýšleného počtu sazenic, zalesnil pouze 4 % zamýšlené oblasti a stejně tak vytvořil méně protierozních struktur, než bylo zamýšleno (str. 23). V tomto případě zejména zaráží hodnota „4 %“, která evokuje velmi nízkou míru realizace ze strany realizační organizace. Z přílohy závěrečné zprávy evaluace, která uvádí komentáře realizátora na zprávu evaluátorů a jejich následné reakce, je patrné, že původní hodnocení účinnosti projektu bylo „spíše nízká“, avšak hodnocení bylo v reakci na kritiku evaluátorů ze strany realizátora nakonec zvýšeno, přičemž realizátor argumentoval tím, že zamýšlené území k zalesnění bylo již na začátku nestaveno nerealisticky, a tudíž by nemělo být hodnocení tak přísné, ačkoli se realizátor stanovenému cíli nepřiblížil ani zdaleka. Naším úkolem není tento spor rozhodnout, avšak pokud

¹⁷ Alespoň jsme se nasetkali s žádnými důkazy o opaku.

¹⁸ DFID a jeho realizační partner Health Partners International program MAMaZ vyhodnotili vesměs pozitivně (http://www.healthpartners-int.co.uk/our_projects/documents/MAMaZSBARatesFINAL.pdf), ačkoliv předmětem této metaevaluace není posouzení kvality jejich evaluace.

se již evaluátoři rozhodli vyhovět tlaku realizátora, aby své hodnocení zvýšili, měli by také zajistit, že hodnocení „spíše vysoká“ nebude předcházeno zmínkou o splnění 4 % jednoho ze zamýšlených cílů projektu bez podrobnějšího vysvětlení.

Posledním příkladem je evaluace projektu zaměřeného na sluchově postižené, který byl realizován v Kosovu. Zde evaluátoři původně ohodnotili míru, do jaké zohledňoval průřezový princip ochrany životního prostředí jako „nízkou“. Toto hodnocení bylo založeno na zjištění, že projekt pro životní prostředí znamenal pouze negativní dopady – podporoval přepravu osob a podle evaluátorů také vedl k tisku 500 brožur o lidských právech, které nebyly použity (str. 34). Po obdržení připomínek od MZV a realizátora však evaluátoři hodnocení změnili na „spíše vysoké“. Prvním problémem je, že vzhledem k tomu, že evaluátoři dostatečně neupravili sekci o zjištěních¹⁹, nejsou popis toho, jak projekt zohledňoval průřezový princip životního prostředí, a konečné hodnocení vzájemně v souladu a konzistentní. Za druhé, závažnějším problémem je, že projekt evidentně neměl žádné pozitivní dopady na životní prostředí (spíše některé negativní), a tudíž se jeví hodnocení „spíše vysoké“ jako nepřesné. Na stejný případ nadhodnocení jsme narazili u vyhodnocení efektivnosti a udržitelnosti stejného projektu a u vyhodnocení relevance a udržitelnosti u sesterského projektu (zaměřeného na zrakově postižené).

3.3.3 Střety zájmů

V tomto odstavci jsme zkoumali, zda se evaluátoři při své činnosti dostali do konfliktu zájmů. Odpověď je negativní, jelikož v zadání všech evaluací je uvedeno, že všichni zájemci musí být „nezávislí“ v tom smyslu, že by se neměli podílet na přípravě, výběru a realizaci projektu, který má být předmětem evaluace, a že nesmí být jakýmkoli způsobem spojeni se zadavatelem nebo realizátorem. Potenciální střet zájmů mohl prý nastat v rámci evaluačního týmu v Gruzii v roce 2012, kdy odborník na dané odvětví učil na univerzitě, která předtím s realizační agenturou soutěžila o realizaci projektu. Ačkoli toto nebyl dostatečný důvod pro formální diskvalifikaci evaluačního týmu, zadavatel – MZV - případ i tak prošetřil a dospěl k závěru, že se daný odborník přímo neúčastnil na přípravě předmětné nabídky (osobní komunikace s MZV). Žádné další případy střetů zájmů nebyly zjištěny.

3.4 Přesnost

3.4.1 Projektová dokumentace a analýza

V této sekci jsme zjišťovali, zda evaluátoři pracovali se všemi dostupnými relevantními materiály a dokumenty a zda projekty, jejich obsah a použitou metodiku popisovali jasně a dostatečně. Co se týče prvního bodu, evaluátoři se snažili pracovat s celou projektovou dokumentací; avšak často naráželi na její částečnou nedostupnost. V rozhovorech několik evaluátorů vyjádřilo přání, aby měli pro své nabídky k dispozici více než jen projektovou dokumentaci, jelikož více informací v této fázi by jim umožnilo zkvalitnit navrhovanou metodiku evaluací. Bohužel se často stalo, že i po pověření evaluací neměli evaluátoři přístup k úplné projektové dokumentaci, jelikož některé dokumenty buď nebylo možné nalézt, či vůbec neexistovaly. Například při evaluaci energetického projektu v Palestině evaluační tým získal před příjezdem na místo realizace velmi málo informací o projektu, jelikož pro projekt nebyl nikdy sestaven logický rámec a realizované aktivity byly prováděny ad hoc z roku na rok na základě získaných finančních prostředků (str. 20). Ještě běžnějším problémem je neexistence zpráv finančního monitoringu v rámci projektů, což evaluátorům bránilo posoudit jejich efektivitu.

Pokud jde o popisy projektů, jejich obsahu a metodiky, kvalita se značně lišila. Mnohé evaluace na úvod hlavního textu uváděly stručný popis země, ve které byl projekt realizován. Ve většině případů, tam, kde evaluátoři popisovali problémy, kterých se projekt týkal, uváděli z informačního hlediska hodnotné informace. Jako dobré příklady můžeme zmínit evaluace projektu porodní asistence v Zambii, projekt na detekci rakoviny v Gruzii nebo etiopské protieroční a zemědělské projekty (výčet není úplný). V některých případech nicméně, tak jako tomu bylo například u

¹⁹ Vzhledem k tomu, že se evaluátoři rozhodli zvýšit své konečné hodnocení, museli být přesvědčeni, že informace nazbývané o projektu můžou být vnímány pozitivněji. Určitě však nenavrhujeme, aby evaluátoři měnili své faktická zjištění.

evaluace tramvajového projektu v Bosně, popis uváděl zbytečné detaily, jako je například politický systém v Bosně (str. 11), které nemají s daným projektem nic společného. Podíváme-li se na opačný extrém, evaluace zemědělských projektů v Gruzii z roku 2012 neobsahovala vůbec žádný kontextový popis, přičemž alespoň nějaký by v tomto případě pomohl vykreslit situaci.

Všechny evaluace uváděly popis hodnocených projektů, nicméně i zde se kvalita popisů lišila. Praxe se lišila v tom, že některé evaluace obsahovaly pouze logický rámec, zatímco jiné projekty byly popsány slovy. Druhý uvedený způsob shledáváme efektivnější pro účely vysvětlení činností a záměrů projektu, nicméně i zde jsme odhalili poměrně velké rozdíly. Například bosenský projekt byl popsán mnohem jasněji než projekty v Mongolsku a v Etiopii; rozdíl však může být do značné míry dán tím, že bosenský projekt byl poměrně jednoduchý.

Kvalita popisů metodiky také nebyla jednotná. Některé popisy byly poměrně podrobné (například u evaluací kambodžského nebo všech gruzínských projektů), zatímco jiné velmi stručné (například evaluace projektu v Etiopii). Jelikož způsob sběru a analýzy dat úzce souvisí s validitou zjištění vyplývajících z evaluace, je v tomto případě lepší poskytnout detailnější informace²⁰. Zároveň by evaluátoři měli uvádět a popisovat pouze ty metodické postupy, které skutečně použili. V evaluaci zambijského projektu evaluátoři uvedli, že pracovali s metodickými nástroji pro „vyhodnocení dopadu“, ačkoli v sekci výsledků o tom není přítomen žádný důkaz. Dále v sekci o metodice uvádějí výčet použitých analytických nástrojů – „kvalitativní, kvantitativní, sekundární analýza, triangulace a případová studie“ (str. 11) – přičemž však neuvádějí, o které konkrétní kvalitativní a kvantitativní metody se jednalo, zatímco případová studie nebyla přiložena. V obdobném duchu evaluátoři v hodnocení FoRS zmiňují jako jeden ze svých metodologických nástrojů „statistickou analýzu“, aniž by specifikovali typ použité statistické analýzy. Současně je opět uvedeno použití metodických nástrojů pro „vyhodnocení dopadu“, aniž by o tom poskytli důkaz (str. 9).

3.4.2 Informační zdroje, platnost a spolehlivost

V tomto odstavci se budeme zabývat otázkou, zda evaluátoři využívali více zdrojů dat ke zvýšení validity svých zjištění, zda používali vhodné způsoby pro sběr dat a zda uváděli potenciální zdroje předpojatosti. Co se týče prvního bodu, návrhy evaluací ukazují, že všichni evaluátoři skutečně dodržovali triangulaci svých zdrojů dat. MZV vyžaduje, aby všichni evaluátoři prováděli terénní činnost za účelem sběru primárních dat, což obecně dělali prostřednictvím rozhovorů a přímého pozorování, zatímco sekundární data byla vždy získávána z příslušných dokumentů o projektu. V důsledku toho většina evaluátorů pracovala se třemi nebo více zdroji dat.

Bohužel, spousta dat nebyla získána nejvhodnějším způsobem. Většina evaluátorů primární data získávala především prostřednictvím polo-strukturovaných rozhovorů a někteří také prostřednictvím průzkumů. Obecně však platí, že evaluátoři nespécifikovali, zda byli respondenti vybráni náhodně, což, pokud tomu tak bylo, vytváří prostor pro subjektivitu získaných dat, jelikož respondenti pravděpodobně nereprezentovali všechny příjemce konkrétních projektů. Například evaluátoři projektu porodní asistence v Zambii provedli rozhovor s 11 z 28 studentů, kteří prošli školením v rámci projektu, avšak již nezmiňují, jakým způsobem byli tito studenti vybráni (str. 11). Pokud nebyli vybráni náhodně, je možné, že se skupina studentů vybraných pro rozhovory nějakým způsobem liší od těch ostatních (ať už byli projektu více nakloněni, nebo žili na dostupnějších místech), a tudíž se účinky na obě tyto skupiny studentů mohly lišit. Podobně při evaluaci projektu v Kosovu zaměřeného na neslyšící evaluátoři navštívili a zkoumali šest z jedenácti klubů, které byly předmětem projektu, nicméně již neuvádí, jestli byl jejich výběr náhodný (str. 14). V tomto projektu také evaluátoři uvádějí, že navštívili zhruba tolik klubů, kolik jich nenavštívili, což však není metodický přístup, který by zvyšoval platnost jejich zjištění – ve skutečnosti je tomu naopak, jelikož čím více klubů by navštívili, tím platnější by jejich výsledky byly.

Z metodologického hlediska není randomizace jediným přijatelným způsobem výběru vzorků; ve skutečnosti jsou při využití kvalitativních metod analýzy vhodnější jiné strategie, jako jsou maximální odchylka, extrém, sněhová koule nebo výběr podle kritéria (Morra Imas a Rist, 2009). Nicméně jelikož nenáhodné vzorky nejsou ze své podstaty plně reprezentativní pro populaci

²⁰ Je možné, že evaluátoři diskutovali o použité metodice ve větším detailu v úvodních zprávách, ale ty nejsou veřejně k dispozici.

příjemců projektů, zjištění získaná na jejich základě by neměla být používána k tvorbě obecných závěrů, ale pouze k získání hlubšího vhledu do projektu. Většina evaluací v rámci této metaevaluace však na základě potenciálně nereprezentativních vzorků inference dělala, což mohlo ovlivnit validitu jejich závěrů.

Existuje však i více pozitivních výjimek. Například evaluátoři v rámci projektů humanitární pomoci v Barmě vybrali pro rozhovory 19 náhodných domácností, přičemž zohledňovali demografické faktory, včetně pohlaví hlavy domácnosti, velikosti domácnosti a umístění domácností (místo ryze náhodného výběru se tedy spíše jednalo o stratifikované vzorkování) (str. 14). Výběr obcí, kde měla být získána data v rámci evaluace projektů zaměřeného na detekci rakoviny v Gruzii, také zahrnoval prvky nahodilosti – nejdříve byly zvoleny vhodné oblasti a následně proběhl náhodný výběr obcí (str. 15.). Dalším příkladem vhodných metodologických přístupů jsou zemědělské projekty v Gruzii, kdy evaluátoři prováděli „transect walks“ po vesnicích, kde byl projekt realizován, během kterých prováděli rozhovory s lidmi, které potkali (pokus o randomizaci vzorku). Vhodnou činností, kterou většina evaluátorů praktikovala, jsou taky osobní pozorování částí projektů a jejich testování. Zajímavý a inovativní přístup použili evaluátoři projektu v Kambodži, kdy testovali činnost 24hodinové péče na klinikách tím, že na některé kliniky přišli po běžné ordinární době a dožadovali se vyšetření (str. 18).

Druhým nedostatkem většiny primárních evaluací, co se týče sběru dat, je nedostatečný sběr dat pro kontra-faktuální posouzení, které je často zásadní pro posouzení dopadů projektu a které se snaží zjistit, co by se stalo osobám, které jsou předmětem rozvojového projektu, pokud by projekt realizován nebyl. Většina evaluátorů se nesnažila získat data o lidech, kteří nebyli přímo ovlivněni realizací projektu, a tudíž nemohli využít jakékoli vhodné techniky pro evaluaci dopadů. Výjimkami jsou z velké části projekty uvedené výše. Jak evaluace v Barmě, tak v Gruzii pracovaly s daty o lidech, kteří přímo nebyli jejich příjemci, a tudíž vytvořili určitou formu srovnávací skupiny v kontrastu s příjemci projektu. Evaluace projektu v Kambodži také zmiňuje přání evaluátorů získat i nějaká data o lidech, kteří nejsou příjemci projektu. Bohužel z časových a finančních důvodů k tomu nakonec nedošlo (str. 13). Stejně jako tomu je u technik výběru vzorků, většina evaluací, které s daty o lidech, kteří nejsou příjemci projektu, nepracovaly, toto omezení ve svých zjištěních neuvádí.

Posledním z běžných nedostatků evaluací, co se týče sběru dat, je častá absence výchozích dat o příjemcích projektů. Samozřejmě není v silách evaluátorů taková data získat, jelikož byli evaluací pověřeni až ke konci projektu, a tudíž zde chyba leží na straně realizátorů. V rámci některých projektů se evaluátoři snažili alespoň rekonstruovat tato data na základě paměti účastníků, nicméně je známo, že tato metoda se vyznačuje nepřesností (Bamberger a kol., 2004).

3.4.3 Analýza dat a výsledky

V tomto posledním principu posouzení kritéria přesnosti jsme zkoumali kvalitu analýzy dat evaluací tak, že jsme zjišťovali, zda evaluátoři používali vhodné analytické metody, zda uváděli omezení, která jimi použité metody obnášela, a do jaké míry byla jejich zjištění platná a spolehlivá. V rámci většiny evaluací byly použity kvalitativní metody (desk research, obsahová analýza, srovnávací analýza, teorie změny, syntéza) s občasným využitím jednoduchých deskriptivních statistik (průměry, podíly). Žádná z evaluací nepracovala s inferenčními statistickými metodami, které by však s ohledem na obvykle malé množství kvantitativních vzorků dat i tak bylo jen těžko možné aplikovat. Na druhou stranu, použitím množství analytických metod většina evaluátorů zajistila triangulaci výsledků svých evaluací, a tudíž posílila jejich externí validitu. Naneštěstí mnoho z použitých metod nebylo vhodných pro posouzení dopadů projektů.

Část problému, zdá se, spočívá v občasné nepochopení slova „dopad“, kdy si ho někteří evaluátoři spíše vyložili jako „efektivnost“, tj. zda projekt přinesl zamýšlené výstupy. Nicméně podle Světové banky by mělo posouzení dopadu „zkoumat změny v blahobytu jednotlivců, domácností, obcí nebo firem, které lze přisoudit konkrétnímu projektu“²¹, čehož lze obecně dosáhnout posouzením skutečnosti, zda projekt dosáhl svých celkových cílů. Pro ilustraci uvádíme evaluaci projektu v Gruzii zaměřeného na zvýšení efektivity drobných zemědělců, která

²¹<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTISPM/0,,menuPK:384339~pagePK:162100~piPK:159310~theSitePK:384329,00.html>

v rámci hodnocení dopadů projektu uvádí lepší přístup farmářů k zemědělské technice, jejich lepší schopnost kultivovat půdu a zlepšené dovednosti a schopnosti (str. 41). Nicméně takovéto zlepšené možnosti a dovednosti jsou samozřejmě pouze prostředkem k dosažení celkového cíle, kterým by měly být vyšší příjmy pro zemědělce. To však již evaluátoři neposuzovali. Nicméně je za to nelze zcela vinit, jelikož návrh projektu takový celkový cíl také neuvádí. Na druhou stranu, zatímco protierozní projekt v Etiopii uvádí jako hlavní ukazatel celkové úspěšnosti zvýšení zemědělské produkce příjemců o 20 %, evaluátoři se v posouzení dopadů zaměřili na úspěch projektu v boji s erozí, což byl však výstup, a nikoli cíl projektu. Pro evaluátory by bylo samozřejmě obtížné pravdivě vyhodnotit dosažení uvedeného 20% kritéria, jelikož realizátoři neshromáždili výchozí data²².

Další slabší stránkou evaluací bylo přisuzování pozitivních dopadů realizovaným projektům bez použití solidních analytických metod. Evaluátoři projektu porodní asistence v Zambii došli k závěru, že projekt zlepšil životy těhotných žen v této oblasti (str. 20), a to i přesto, že neprovedli rozhovor se žádnou ženou, která buď byla, či nebyla příjemcem péče porodní asistentky. Při evaluaci projektu v Etiopii zaměřeného na udržitelné obhospodařování půdy, lesů a vodních zdrojů evaluátoři uvedli, že latríny, které projekt sponzoroval, přispěly ke snížení infekce způsobené přenosem patogenů (str. 30), aniž by provedli měření míry těchto infekcí před či po realizaci projektu a aniž by takováto měření provedli v rámci srovnávací skupiny. Podobně při posuzování dopadů mobilních mateřských škol v Mongolsku na děti, které je navštěvovaly, evaluátoři uvedli, že mateřské školy byly velmi přínosné při rozvoji jejich znalostí a dovedností (str. 19), a to ačkoli úroveň jejich znalostí a dovedností neotestovali ani na dětech, které mateřské školy navštěvovali, ani na srovnávací skupině dětí. Závěry o dopadu ve většině z 20 zkoumaných závěrečných zpráv jsou proto spíše dohady než zjištění.

Někteří evaluátoři toto omezení uznávají. Například v již zmíněném projektu mateřských škol v Mongolsku evaluátoři v sekci o metodice evaluace uvádějí, že jelikož použili srovnání dat před realizací a po realizaci projektu bez kontra-faktuálního posouzení, nemohli připsat jakékoli dopady pouze přímo realizovanému projektu (str. 7). Podle našeho názoru by měla být zmínka o tomto omezení opětovně uvedena i v sekci o dopadech projektu, tak aby si byl čtenář vědom skutečnosti, že uvedené dopady nejsou ve skutečnosti plně prokázány. To učinili evaluátoři projektu zdravotní péče v Kambodži – před uvedením svých dohadů o dopadech projektu jasně uvedli, že nebyli schopni oddělit možné dopady hodnoceného projektu od těch, které mohly způsobit ostatní projekty v dané oblasti (str. 27). Nicméně většina ostatních evaluací zmínku o omezení své metodiky opomenula, což může čtenáře závěrečných zpráv mylně vést k závěru, že mnohé z projektů skutečně přinesly pozitivní dopady, ačkoli to ve skutečnosti nebylo spolehlivě prokázáno.

Odpověď na otázku o spolehlivosti a validitě závěrů evaluací tedy, vzhledem k relativně řídké popsání metodickým přístupům je, že některé výsledky nejsou příliš spolehlivé. Vzhledem k právě uvedeným problémům použitých metod, které často nezahrnují žádné systematické porovnání výstupů příjemců projektu s výstupy kontrolní skupiny, mají mnohé výsledky i sníženou interní validitu ohledem dopadů. V důsledku toho je taktéž omezena jejich externí validita.

3.5 Kvalita evaluačního systému

V této části, než začneme zodpovídat otázky uvedené v analytickém rámci, nejprve popisujeme hlavní aktéry v rámci Českého systému evaluací. České MZV je gestorem všech českých evaluací rozvojových projektů. V rámci agendy humanitární pomoci a evaluací Odboru rozvojové spolupráce a humanitární pomoci (ORS) se oblasti evaluací věnuje jedna osoba na přibližně tři čtvrtiny úvazku a jedna osoba na 5 % úvazku. Tyto dvě osoby mají společně na starosti celé logistické zajištění průběhu evaluací, včetně návrhu výběru projektů, evaluačního týmu, koordinace účasti všech zainteresovaných stran, připomínkování všech zpráv atd.

²² Evaluátoři poznamenali, že cíl zvýšit produktivitu o 20 % nebyl objektivně měřitelný, s čímž však nesouhlasíme – zemědělská produktivita měřitelná skutečně je a je častým měřítkem v rámci evaluace rozvoje. Viz například: http://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/agric_productivity_indicators.pdf.

ČRA, jako oficiální česká rozvojová agentura, nemá v rámci evaluačního systému žádné výkonné pravomoci, avšak představuje organizaci, která je gestorem oficiálních českých rozvojových projektů, a tudíž je zodpovědná i za realizaci části doporučení plynoucích z evaluací projektů.

Dalšími zainteresovanými stranami v rámci systému evaluací jsou samotní evaluátoři, agentury, které rozvojové projekty realizují (nevládní organizace, soukromé firmy, univerzity...), místní příjemci projektů, místní realizační partneři a místní úřady. Evaluátoři jsou nezávislými fyzickými nebo právníckými osobami, a jakmile jsou vybráni pro realizaci konkrétní evaluace, mají v rámci současného systému značný prostor pro rozhodování o tom, jak evaluace provádět. Agentury, které rozvojové projekty realizují, mají velký zájem na tom, jakým způsobem jsou evaluace prováděny, nicméně, stejně jako v případě ČRA, postrádají jakoukoli významnou pravomoc, s výjimkou práva vyjádřit se k návrhům konečných evaluačních zpráv. Konečně, místní příjemci projektů, místní partneři a místní orgány a úřady mají rovněž zájem na tom, jak jsou evaluace prováděny a jaká budou jejich zjištění, avšak v současné době nemají žádnou oficiální pravomoc do procesu evaluací zasahovat.

Na následujících stránkách zkoumáme, jak jsou vybírány projekty pro evaluace, jak jsou vybírány evaluační týmy, zda jsou termíny evaluací a dostupná logistická podpora adekvátní a zda mají doporučení provedených evaluací podstatný vliv na celkovou strategii provádění evaluací v ČR či celý systém české ZRS. Dále jsme krátce porovnali český systém evaluací se srovnatelnými příklady ze zahraničí.

3.5.1 Výběr projektů pro evaluace

Dle metodiky projektového cyklu začíná proces výběru projektů k evaluaci tím, že ČRA sestaví seznam projektů, které by chtěla vyhodnotit, a tento seznam následně zašle MZV. Zde příslušné osoby seznam vyhodnotí a rozhodnou, které projekty budou vyhodnoceny s přihlédnutím k jejich rozpočtu (obvykle nad pět milionů korun), délce (obvykle nejméně tři roky), oblasti (projekty z alespoň jedné země každé oblasti by měly být vyhodnoceny každý rok) a změnám (například zvýšení či snížení finančních prostředků pro danou zemi). Jakmile je seznam MZV kompletní, je předán Radě pro zahraniční rozvojovou spolupráci (RZRS), která seznam oficiálně schválí. Rada má technicky právo vyjádřit se k vybraným projektům, avšak podle úředníků MZV tak obvykle nečiní. Příslušní úředníci na MZV uvedli, že výběr rozvojových projektu je v podstatě automatický z důvodu malého počtu projektů, které jsou dostatečně rozsáhlé pro evaluace.

Někteří lidé z ČRA a realizačních organizací však vyjádřili odlišný názor s tím, že pro evaluace nebyly vždy vybrány ty nejvhodnější projekty. Někteří manažeři projektů ČRA se domnívají, že projekty, které skutečně vyžadovaly provedení evaluace, se často na uvedený seznam vůbec nedostaly. Zástupce ředitele ČRA navrhl, že tento problém by se dal odstranit, pokud by se zvýšil každoroční počet evaluací ze šesti na více jak dvacet. Takovýto zásadní krok by však téměř jistě vyžadoval posílení rozpočtu pro provádění evaluací a současně výrazné posílení kapacit.

Realizační nevládní organizace rovněž vyjádřily názor, že mnoho projektů, které byly předmětem evaluací, nebylo pro tento účel vhodných, a to z hlediska přidané hodnoty, zejména pokud byly provedeny evaluace na místech, kde již byly zahájeny nové projekty, a tudíž kde tedy nebylo možné realizovat doporučení navržená v rámci evaluací. Tyto nevládní organizace však zároveň uznaly, že pokud by byly zapojeny do procesu výběru projektů k evaluaci, systém evaluací by se mohl stát méně objektivním.

3.5.2 Výběr evaluátorů

Co se týče výběru evaluátorů, většina zainteresovaných stran, včetně respondentů (více než dvě třetiny), příslušný proces hodnotí jako transparentní. Proces výběru evaluátorů začíná tím, že MZV na svých webových stránkách zveřejní zadání evaluace, které obsahuje výzvu k předkládání nabídek. Evaluátoři mají v průměru tři týdny na předložení nabídky, které mohou být v českém, slovenském nebo anglickém jazyce. Zadání je však vydáváno pouze v českém jazyce, a tudíž není pravděpodobné, že by se výběrového řízení účastnil tým, který by neobsahoval alespoň jednu českou či slovensky mluvící osobu.

Nabídky jsou následně vyhodnoceny obálkovou komisí, která kontroluje soulad s formálními požadavky, včetně požadavku na nezávislost, jak je popsáno výše, jehož cílem je vyhnout se vzniku

střetu zájmu, který by mohl narušit objektivitu zjištění evaluací. Nabídky, které projdou touto kontrolou, jsou vyhodnoceny hodnotící komisí složenou z osob z víceroch ministerstev, která posuzuje různé aspekty nabídek, jako je navržená cena, odbornost týmu, co se týče země a sektoru, ve kterém byl projekt realizován, a odborná úroveň návrhu evaluace. Nabídky jsou hodnoceny na stupnici od 0 do 100 bodů, z čehož 40 tvoří hodnocení ceny a 60 odbornost evaluátorů. Zatímco toto bodové rozdělení bylo v některých zadáních jasně uvedeno, ve mnoha případech tomu tak nebylo²³.

Jakmile je určen vítěz, je zveřejněn na webových stránkách MZV společně s dosaženým bodovým ohodnocením. Někteří evaluátoři vyjádřili touhu získat informace o bodovém ohodnocení ostatních nabídek, aby měli lepší ponětí o rozdílech mezi jednotlivými nabídkami. To však s ohledem na platnou legislativu (Zákon o veřejných zakázkách) není možné. Na druhou stranu evaluátoři pozitivně hodnotí ochotu úředníků MZV s nimi prodiskutovat důvody, proč právě jejich nabídka nebyla vybrána.

Jedním z problémů, co se týče efektivity celého procesu a kvality evaluací, je nedostatek uchazečů. Pro ilustraci, v roce 2014²⁴ bylo vyhlášeno šest řízení na provedení evaluací: tři řízení obdržela po jedné nabídce a jedno řízení zprvu nabídku žádnou. Kromě toho dvě řízení vyhrála jedna společnost, která je také autorem sedmi z dvaceti evaluací posuzovaných v rámci této metaevaluace. Příčiny tohoto stavu spatřujeme ve třech oblastech: obecně nedostatek zkušených evaluátorů v ČR, relativně nízké finanční ohodnocení evaluátorů (zkušené evaluátory tedy hledají zakázky v zahraničí) a použití češtiny jako oficiálního jazyka evaluací, což brání zahraničním evaluátorům účastnit se řízení, pokud by pro ně bylo finanční ohodnocení přijatelné.

Možným řešením, ke kterému jsme dospěli při konzultacích s MZV, by bylo podpořit k účasti ve výběrových řízeních evaluátory ze zemí, ve kterých jsou projekty realizovány. Toto řešení skýtá mnoho výhod, včetně lepší znalosti místních podmínek a snížení cestovních výdajů. Jednou z hlavních nevýhod tohoto přístupu by byla nedostatečná znalost českého systému evaluací, nicméně tyto znalosti by si zahraniční evaluátoři mohli osvojit během provádění evaluace, stejně jako když se čeští evaluátoři seznamují se zemí realizace projektu a místními kontexty. Dalším způsobem zvýšení počtu evaluátorů pro české rozvojové projekty, který navrhl jeden z evaluátorů v rámci rozhovoru, by bylo zveřejnit seznam zamýšlených evaluací alespoň rok dopředu, aby si případní zájemci mohli lépe naplánovat své aktivity a zdroje. Nicméně obě tato řešení (první ještě více než druhé) by pravděpodobně vyžadovala zveřejňování zadání evaluací nejen v češtině, ale také v angličtině.

3.5.3 Proces evaluace

V rámci tohoto kritéria jsme zkoumali, zda jsou zadání evaluací jasná, relevantní a dostatečně detailní, zda bylo obvykle jasné, čeho mají evaluace dosáhnout, zda státní správa (MZV, ČRA) a realizátoři evaluačním týmům poskytovali dostatečnou logistickou podporu, zda byly čas a finanční prostředky, které evaluační týmy obdržely, dostatečné a zda byl proces připomínkování návrhů závěrečných zpráv evaluací transparentní a řádný.

Pokud jde o zadání, většina zainteresovaných stran uvedla, že namísto současných, poměrně obecných zadání by byla vhodnější zadání detailnější a více specifická pro daný projekt. Do roku 2012 česká zadání evaluací obsahovala specifické otázky, nicméně, jak poznamenal jeden z úředníků MZV, tyto otázky údajně odváděly pozornost evaluátorů od kritérií OECD a snižovaly porovnatelnost zjištění evaluací, a tak bylo od roku 2012 od této praxe upuštěno. Nicméně v roce 2014 převládá mezi evaluátory, realizátory a dokonce ČRA už zase názor, že zahrnutí alespoň několika specifických otázek by bylo přínosné jak pro zvýšení kvality doporučení vyplývajících z evaluací, tak pro zvýšení jejich relevance k rozvojové spolupráci, a to zejména pokud by realizátoři a ČRA měli právo vyjádřit svůj pohled na to, na co by se evaluace měly zaměřovat.

Podrobnější zadání by rovněž mohla přispět k objasnění důvodů pro provádění jednotlivých evaluací. V současném systému hodnocení (na základě provedených rozhovorů) ani hodnotitelé, ani realizátoři projektů nemají vždy jasno o důvodu prováděné evaluace – zda je to prostředek jak

²³ V roce 2013 bylo bodové hodnocení podrobně vysvětleno v ToR evaluací v Kosovu a v České republice.

²⁴ Tato meta-evaluace se vztahuje oficiálně jenom na roky 2012 a 2013, ale informace ohledem počtu uchazečů o evaluační zakázky z let 2012 a 2013 jsme na stránce MZV v roce 2014 již nenašli.

zlepšit celkové poskytování rozvojové pomoci nebo zda mají vzniklá doporučení pomoci zlepšit návrhy a činnosti navazujících projektů. Pokud se jedná o druhé jmenované, mělo by dojít ke zlepšení koordinace, tak aby se nestávalo, že evaluace probíhaly v okamžiku, kdy byl již zahájen navazující projekt, a kdy tudíž je příliš pozdě na to, aby výsledky evaluace mohly mít zásadní vliv na jeho podobu. To se bohužel dosud často stávalo, například u zemědělských projektů v Gruzii. Pokud je cílem prvně jmenované, zadání by měla obsahovat informaci, že jejich cílem není návrh detailních řešení pro konkrétní projekty, ale spíše obecné návrhy, jak zlepšit poskytování rozvojové pomoci v dané zemi či v daném sektoru. Například zadání projektů pro sociální sektor v Mongolsku jasně neuvádělo, že další rozvojová pomoc pro tento sektor v Mongolsku již nebude poskytována, a tudíž byla některá vzniklá doporučení zbytečná.

Pokud se přesuneme k hodnocení podpory evaluačních týmů, co se týče lidských, finančních a jiných zdrojů, evaluátoři byli celkově spokojeni s obdrženou logistickou podporou, či už od realizátorů nebo od českých zastupitelských úřadů v partnerské zemi. Například v rámci evaluace projektů v Barmě musel místní realizační partner ADRA Myanmar evaluátory doprovázet na všech jejich cestách, a to z důvodu obtížnosti přístupu do některých odlehlých oblastí realizace projektu a také z důvodu komplikované politické situace v zemi (osobní komunikace s ADRA ČR). Žádná z realizačních organizací se však nevyjádřila ve smyslu toho, že by pro ně či místní partnery poskytování takovéto podpory pro evaluační týmy znamenalo nepřiměřenou administrativní zátěž.

Na rozdíl od toho většina evaluátorů považuje čas a finanční prostředky přidělené na provádění evaluací ze strany MZV (jak je již uvedeno výše) za nedostatečné. Doba poskytnutá pro jednotlivé evaluace se pohybovala od méně než tří měsíců po více než šest měsíců a podle očekávání si evaluátoři, kteří získali na provedení evaluace méně času, stěžovali, že kvalita jejich práce v důsledku časového omezení utrpěla.

To samé také většina hodnotitelů uvedla ve vztahu k přiděleným finančním prostředkům. Ačkoliv jsou denní sazby účtované většinou evaluátorů podstatně vyšší než platy českých státních úředníků na den, mnozí evaluátoři jsou osoby samostatně výdělečně činné pracující na základě získaných zakázek, a tudíž je téměř nemožné, aby prováděli evaluace nepřetržitě po celý rok. Pokud se mají evaluátoři touto činností uživit, musejí si účtovat více. Na druhou stranu, pokud mají zůstat jejich nabídky konkurenceschopné, musí se pohybovat v doporučené cenové hladině. Pro některé evaluátory by čistě teoreticky mohlo být racionálním řešením tohoto problému provádět co nejméně činností skutečně spojených s evaluacemi, přičemž současně zvyšovat osobní náklady, což by však mělo za následek nižší kvalitu evaluací. Gestor evaluací by mohl posledně jmenovanému (tj. zvyšování osobních nákladů se simultánním snižováním skutečné evaluační práce) zabránit tím, že by při posuzování nabídek oddělil administrativní náklady od nákladů na provedení evaluace.

Na druhou stranu, relativně nová praxe spočívající v tom, že evaluátoři nesmějí vůbec modifikovat své předběžné rozpočty (tj. nejen zvyšovat jejich celkovou výši, ale ani přesouvat náklady mezi jednotlivými položkami – např. z ubytování do přepravy), je podle našeho soudu krok špatným směrem. Nikdo nemůže očekávat, že evaluátoři budou přesně vědět výši jednotlivých položek rozpočtu ještě před provedením evaluace, a co je horší, takovýto přístup brzdí flexibilitu evaluátorů při úpravě jejich metodiky v reakci na nové informace získané v průběhu terénního výzkumu. Dále, několik evaluátorů se vyjádřilo, že včas neobdrželi veškerou projektovou dokumentaci, což pro ně znamenalo několik cest navíc na MZV, ČRA a za realizačními organizacemi, a tedy v důsledku i nečekané výdaje a zvýšenou časovou náročnost. Někteří evaluátoři se taky stěžovali, že MZV nevyplácí na evaluace žádné zálohy a že vynaložení 100.000 nebo 200.000 Kč předem s vědomím, že částka bude proplacena až za několik měsíců, je pro ně někdy problematické.

Konečně, co se týče procesu připomínkování návrhů konečných zpráv, tuto pravomoc mají zadavatel (MZV), gestor (ČRA), realizační organizace a referenční skupiny. Podle rozhovorů se ve většině případů evaluátoři shodli, že celý proces není příliš zatěžující a že nezasahuje do jejich nezávislosti. Evaluátoři mají právo buď připomínky přijmout a závěrečnou zprávu změnit, nebo je odmítnout a podat vysvětlení, a to v rámci přílohy. Většina realizátorů vyjádřila názor, že evaluátoři jsou ve svém posuzování připomínek spravedliví a otevření případným změnám. Systém připomínkování má jen jednu zásadnější chybu, která se projevila v rámci evaluace

projektu screeningu rakoviny v Gruzii. Zde nevládní organizace, která projekt realizovala, vyjádřila nespokojenost se zjištěními evaluace až po několika měsících po podání závěrečné zprávy. Následně MZV závěrečnou zprávu odstranilo ze svých webových stránek a doporučilo evaluačnímu týmu, aby na kritiku realizátora reagoval. Tento krok vytvořil na evaluátory, dle jejich vyjádření, nepřiměřený tlak a zvýšil jejich výdaje.

3.5.4 Realizace evaluačních doporučení

Jakmile je předložena konečná verze závěrečné zprávy evaluace, je zahájen formální proces pro začlenění doporučení evaluací. ČRA a MZV (ORS) pak doporučení připomínají v písemné podobě a poskytnou vysvětlení o jejich případné přijatelnosti, či nepřijatelnosti (úplné nebo částečné). Doporučení pro konkrétní projekty pak může ČRA implementovat do návrhu dalších projektů bez dalšího projednání s MZV. Dva projektoví administrátoři z ČRA při dotazování uvedli, že některá doporučení vyplývající z evaluací zkoumaných projektů byla začleněna do návrhů jiných projektů. Obvykle však nebyla doporučení implementována v plném rozsahu, jelikož příslušné evaluace byly pouze výjimečně dokončeny včas tak, aby mohly ovlivnit přímo navazující projekty. Tento bod opět zdůrazňuje důležitost správného načasování evaluací ve vztahu k aplikaci jejich doporučení²⁵.

ČRA a MZV (ORS) se také zabývají i více systémovými doporučeními, nicméně jejich realizace je již komplikovanější. Takováto doporučení jsou projednávána na zasedáních pracovní skupiny Rady pro ZRS, kde mají všichni členové právo vyjádřit svůj názor, nicméně konečné slovo o tom, jestli budou doporučení přijata a případně jak budou realizována, má ředitel ORS. Některá z těchto doporučení byla přijata (například používání debriefingů), zatímco jiná (ačkoli je za užitečná považovalo jak MZV, tak ČRA) nemohla být implementována z důvodu právních překážek, zejména těch obsažených v Zákoně o veřejných zakázkách (např. požadavek na vstupní zprávy od realizátorů po zahájení projektů). Další doporučení, jako je například přechod na angličtinu coby oficiální jazyk evaluací, se prakticky opakují ve všech závěrečných zprávách, nicméně jejich volání dosud nebylo ze strany MZV v plné míře vyslyšeno.

Provedené evaluace tedy nepochybně měly vliv na utváření a změnu způsobu, jakým jsou navrhovány a realizovány české rozvojové projekty, nicméně dle našich zjištění byl v letech 2012 a 2013 tento vliv omezen výše zmíněným špatným načasováním evaluací a právními překážkami plynoucími ze Zákonu o veřejných zakázkách. Vliv evaluačních doporučení na český systém evaluací byl pravděpodobně větší, a to zřejmě i díky tomu, že Zákon o veřejných zakázkách nemá na evaluace na rozdíl od projektů implementovaných formou veřejných zakázek vliv. Pro detailní přehled vypořádání doporučení viz příloha 13.

3.5.5 Srovnání s mezinárodními donory srovnatelné velikosti

Nakonec předkládáme stručné srovnání českého systému evaluací v rámci rozvojové spolupráce se šesti dalšími donory – Rakouskem, Dánskem, Švédskem, Polskem, Slovinskem a Slovenskou republikou. První tři patří mezi „původní“ EU donory EU, zatímco poslední tři mezi „nové“ EU donory, kteří se stali společně s Českou republikou členy Výboru OECD pro rozvojovou pomoc (DAC) v roce 2013.

Tabulka 1 ukazuje, že tři „původní“ donoři z EU (Rakousko, Dánsko a Švédsko) poskytují výrazně větší objem bilaterální pomoci než Česká republika. Z „nových“ dárců Českou republiku převyšuje objemem také Polsko. Nicméně, na rozdíl od České republiky, ani Polsko, ani ostatní dva „noví“ donoři (tj. Slovinsko a Slovenská republika) dosud nemají zaveden systém evaluací své rozvojové spolupráce. Slovensko za celou dobu existence svého rozvojového programu provedlo pouze šest evaluací. V Polsku a Slovinsku jsou tyto čísla ještě nižší – v Polsku 2 a v Slovinsku zatím 0 (Polish Development Cooperation, 2014; Slovenian International Development Cooperation, 2014).

²⁵ Dalším příkladem tohoto problému je evaluace pilotního projektu na řece Reut v Moldavsku, které bylo provedeno společně s evaluací navazujícího projektu. Jsme přesvědčeni, že by bylo vhodnější, pokud by evaluace pilotního projektu proběhla ještě před zahájením projektů navazujících. Navíc evaluace pilotního projektu uvádí, že projekt měl pouze malý pozitivní dopad, a tudíž by dřívější vyhotovení této evaluace mohlo zkvalitnit návrh navazujícího projektu.

Tabulka č. 1 Toky bilaterální pomoci (v milionech USD) ze strany vybraných donorů DAC

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Česká republika	105,4	97,28	78,01	70,74	66,44	55,86
Dánsko	1764,13	1889,69	2109,07	2030,01	1921,51	2047,35
Polsko	70,12	94,43	94,07	84,63	111,55	112,94
Rakousko	1175,67	494,24	617,12	461,18	535,6	511,88
Slovenská republika	38,58	18,93	19,91	20,06	18,95	15,42
Slovinsko	27,06	23,38	21,97	17,61	19,11	19,63
Švédsko	3264,85	3499,26	3169,9	3516,18	3637,81	3753,38

Zdroj: QWIDS

Tři z „původních“ evropských donorů poskytují podstatně více rozvojové pomoci než Česká republika, a proto není divu, že jsou i jejich evaluační programy rozsáhlejší. Nicméně, v mnoha ohledech jsou srovnatelné s tím českým. Podobně jako u českého systému, evaluační systémy těchto států vyžadují použití principů OECD ve svých evaluacích, ačkoliv ve všech případech se nejedná o všech pět principů. Stejně jako v případě České republiky jejich evaluační systémy najímají nezávislé evaluační týmy, které obvykle sestávají pouze ze dvou nebo tří lidí. Počet provedených evaluací ročně také není vždy vysoký; např. v letech 2011 až 2013 (včetně) Rakouská rozvojová agentura nechala vyhotovit pouze šest evaluací (ADA, 2004). Způsob inkorporace doporučení evaluací se u těchto tří donorů také od českého způsobu, aspoň podle verbálního opisu, zásadně neliší. Navíc, žádný z těchto tří systémů, pokud je nám známo, dosud neprovedl metaevaluaci.

V některých aspektech by se však mohl český systém evaluací od systémů evaluací v Rakousku, Dánsku a Švédsku nechat inspirovat. V zájmu stručnosti zmíníme jen několik rozdílů, které se zdají být zvláště přínosné a současně nepřiliš složité či nákladné. Všichni tři donoři evaluace provádějí skrze specializované jednotky v rámci svých rozvojových agentur, které zaměstnance zaměstnávají na stálý úvazek - nepodléhají diplomatické rotaci jako v případě České republiky, a tak mají pravděpodobně dlouhodobější evaluační zkušenosti. Většina dánských, švédských a rakouských evaluací se provádí v angličtině, přičemž shrnutí jsou vyhotovena v jazyce země donora (dánsky, švédsky nebo německy) a často také v jazyce země, kde byl projekt/program realizován, s cílem zvýšit potenciální dopad zjištění na všechny zainteresované strany. V podobném duchu jsou pak závěrečné prezentace výsledků často prováděny v zemích příjemců projektů/programů. Pokud tomu tak není, jsou tam často vysílány ve formě videokonference.

Evaluace jsou také pestřejší, co se týká druhu: některé probíhají v půlce doby realizace projektu, tak aby vygenerovaly zajištění, která pomohou utvářet probíhající programy, jiné se zase zaměřují speciálně na dopady. Ty jsou pak rozsáhlejší a načasované tak, aby byly uskutečněny zhruba rok po dokončení projektu. Některé evaluace jsou také prováděny společně s dalšími donory.

Zadání evaluací jsou rovněž mnohem podrobnější - uvádějí evaluační otázky a také obsahují návrhy pro použitou metodiku. Použité analytické metody zahrnují jak ty běžně využívané českými evaluátory (tj. desk research, přímé pozorování, osobní a skupinové rozhovory), tak i jiné, od statistické analýzy, jako je dvojité diference, párování a instrumentální proměnná regrese, po SWOT analýzy (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby), participativní metody, jako je „participatory rural appraisal“ (PRA), komunitní rozhovory a participativní pozorování. A konečně, závěrečné sekce jejich evaluací často, kromě konkrétních doporučení, obsahují i „lessons learned“, což může být někdy vhodným způsobem jak shrnout zjištění, které je sice zajímavé, ale které nemá snadno identifikovatelného adresáta.

4. Závěry evaluace

Celkově lze říci, že jak evaluace českých rozvojových projektů, tak český evaluační systém mají své přednosti i slabiny. Pro shrnutí uvádíme, že jsme provedli vyhodnocení dvaceti evaluací

uskutečněných od 2012 do 2013 podle čtyř kritérií kvality – užitečnosti, proveditelnosti, korektnosti a přesnosti – kterými se řídí Česká evaluační společnost. Co se týče kritéria užitečnosti evaluací (tj. do jaké míry evaluace včasné a věrohodně uspokojily informační potřeby zainteresovaných stran), hlavní pozitiva shledáváme v dobré úrovni komunikace mezi evaluátory, realizátory, zadavatelem a gestorem a dále v tom, že všechny evaluace plnily svá zadání.

Všechny evaluace také aplikovaly kritéria OECD/DAC. Některé problémy se vyskytly v porozumění pojmu „dopad“, který si někteří evaluátoři spíše vyložili jako „efektivnost“, a dále pojmu „udržitelnost“, který si někteří evaluátoři vyložili jako udržitelnost výstupů, zatímco jiní jako udržitelnost dopadů. Závažnější nepochopení jsme pak zaznamenali, co se týče aplikace průřezových principů. Pokud jde o aplikaci principů rovnosti mužů a žen, situace by se měla zlepšit v roce 2014, s ohledem na relevantní pokyny vydány FoRS a ČES. K zlepšení a zejména sjednocení aplikace dalších dvou průřezových principů, kterými jsou ochrana životního prostředí a klimatu a řádná správa věcí veřejných, by mohlo přispět vydání obdobných pokynů. Dále, kvalita vyhodnocení efektivnosti u některých evaluací byla omezena tím, že někteří evaluátoři posuzovali výstupy a cíle evaluovaných projektů na základě logických matic, které sami zrekonstruovali. A konečně, někteří evaluátoři nedostatečně posoudili koordinaci jednotlivých dárců, která je důležitá při posuzování relevance projektů a na kterou kladou mezinárodní a evropské směrnice stále větší důraz coby na klíčový prvek k posílení efektivnosti rozvojové pomoci.

Dalšími slabšími stránkami primárních evaluací z hlediska kritéria užitečnosti jsou občasná nedostatečná zainteresovanost všech relevantních stran, nízká kvalita některých doporučení a relativně nízká dostupnost výsledků evaluací. Některí evaluátoři ve svých analýzách zainteresovaných stran opomenuli místní příjemce projektů, a pokud je již zahrnuli, často nezískali jejich názory na to, na co by se měly evaluace zaměřit nebo někdy i na to, jaký na ně měl projekt dopad. Některí realizátoři, a to jak čeští, tak místní, také vyjádřili touhu hrát významnější roli v procesu evaluace, což by pravděpodobně zvýšilo hodnotu vzniklých doporučení. V případě místních partnerů je tento požadavek komplikovaně splnitelný, jelikož do dnešního dne jsou závěrečné zprávy většiny evaluací publikovány pouze v českém jazyce, se shrnutím v angličtině. Úroveň publikace závěrečných zpráv by mohla být lepší i mezi českými zainteresovanými stranami. Závěrečné zprávy jsou k dispozici on-line na internetových stránkách MZV, nicméně jejich viditelnost na stránkách je momentálně poměrně nízká.

Co se týče proveditelnosti, vedly si evaluace celkově dobře. Všechny splnily časové harmonogramy stanovené MZV, a to ačkoliv byly někdy podle evaluátorů příliš krátké, případně nevhodně zvolené s ohledem na roční období. Například v rámci projektů v jihovýchodní Asii (Kambodža a Barma) museli evaluátoři cestovat do odlehlých oblastí během monzunového období. V rámci projektu zaměřeného na školní děti zase evaluátoři neměli přístup do škol, jelikož evaluace probíhala během letních prázdnin. Na základě doporučení evaluátorů však MZV tyto stížnosti vzalo v úvahu a již upravilo načasování evaluací, tak aby k podobným problémům nedocházelo. Provedené evaluace byly také nákladově efektivní. Ačkoli se rozmezí nákladů na diety a účtovaných denních sazeb značně lišily, i ty nejdražší evaluace nepřekročily 4 % celkových nákladů na projekt nebo 30.000 USD, což je oboje pod mezinárodním průměrem. A konečně, ačkoli někteří evaluátoři nezohlednili zájmy místních příjemců projektů, jak je popsáno v části o užitečnosti, přinejmenším z evaluačních zpráv se zdá, že přesto měli povědomí o různých zájmech jednotlivých zainteresovaných stran a snažili se dosáhnout politicky vyvážených závěrů.

Z pohledu kritéria korektnosti byly posuzované evaluace taky shledány jako celkově uspokojivé. V rámci této metaevaluace jsme neodhalili žádné závažné etické problémy. Obecně evaluátoři dodržovali lidská práva a respektovali lidskou důstojnost ve všech fázích procesu evaluace - nebo alespoň jsme nenašli žádné důkazy svědčící o opaku. Evaluátoři se také snažili minimalizovat potenciální negativní důsledky svého hodnocení tím, že nabízeli konstruktivní řešení pro věci, které v rámci projektů správně nefungovaly, namísto doporučování zastavení financování evaluovaného nebo obdobných projektů. U zkoumaných evaluací jsme také nezjistili žádné konflikty zájmů, což je dáno požadavkem MZV, aby evaluátoři nebyli v jakémkoli - osobním nebo obchodním - vztahu s realizátorem nebo gestorem. Nicméně, zjistili jsme jisté nesrovnalosti mezi zjištěními některých evaluací, co se týče kritérií OECD/DAC, na straně jedné a jejich odpovídajícím hodnocením na druhé straně. Zejména v některých případech se hodnocení zdálo nadhodnocené s ohledem na popis projektových aktivit a zjištění. Dalšími nedostatky v oblasti

korektnosti jsou občasné nedostatečné přiznání si omezení ve vztahu k platnosti zjištění a v jednom případě poněkud nepodložené srovnání českého projektu s jiným projektem, který český evaluační tým vyhodnotil jako méně efektivní.

Co se týče přesnosti (věcná správnost výsledků), evaluace vykazovaly několik nedostatků. I zde však existuje vícero silných stránek, a to zejména pokud jde o vynaložené úsilí pracovat s veškerou příslušnou projektovou dokumentací. Toto úsilí však bylo občas mařeno tím, že realizátoři nebyli schopni patřičné dokumenty nalézt či tyto dokumenty vůbec neexistovaly. Dalším pozitivním faktorem evaluací ohledem přesnosti je jasnost, se kterou mnohé zprávy popsaly kontext hodnocených projektů a v některých případech i projekty samotné. To samé však již nelze říci o použité metodice. Její popisy byly často nedostatečné a nejasné a někdy zmiňovaly zdroje dat nebo metody, které použity nebyly.

Hlavní deficit v oblasti přesnosti však spočívá v použitých metodách sběru a analýzy dat. Jen málo evaluátorů se snažilo získat data náhodně, tak aby představovala reprezentativní vzorek populace příjemců projektu. Je pravda, že zejména pro analýzu kvalitativních dat jsou metody sběru nenáhodných dat přijatelné, nicméně na základě takovýchto dat nelze vyvozovat závěry týkající se populace příjemců projektů, co všechny evaluace však dělaly. Další problém se sběrem dat byl častý nedostatek výchozích dat -což je však problém realizátorů, a nikoli evaluátorů - a nedostatečný sběr dat pro kontra-faktuální posouzení, bez kterých je velmi obtížné vyhodnotit dopady projektů.

To nás přivádí k problémům, které jsme identifikovali u použitých analytických přístupů. Většina posuzovaných evaluací neaplikovala vhodné metody pro vyhodnocení dopadu, a tudíž nelze jejich zjištění ohledem dopadů považovat za plně platná. Jestliže si pod pojmem "udržitelnost" představujeme dlouhodobé trvání dopadů (a ne výstupů), tak následně ani závěry o udržitelnosti nemůžou být považovány za úplně platné. Skutečnost, že evaluátoři často neobdrželi finanční zprávy o projektech, také mohla ohrozit validitu jejich zjištění o efektivitě projektů. A konečně, jak jsme již uvedli v části o korektnosti, mnozí evaluátoři si nedostatečně přiznali rozsah omezení jimi použitých způsobů sběru a analýzy dat na platnost svých zjištění.

Některé z uvedených nedostatků úzce souvisí s nedostatky v českém systému evaluací, který jsme popsali a posoudili v části „kvalita evaluačního systému“. Abychom však nejprve uvedli pozitiva, je obdivuhodné, že Česká republika coby jeden z nejmenších donorů v rámci DAC podle objemu celkové poskytnuté pomoci má svůj vlastní systém evaluací. Žádný z dalších „nových“ EU donorů, včetně Polska, jehož objem rozvojové pomoci je podstatně větší, nezavedl zatím obdobně institucionalizovaný evaluační systém. Navíc, čeští evaluátoři jsou nezávislí, což systému dodává důvěryhodnosti; MZV, ČRA a realizační organizace jsou transparentní co do činnosti v rámci procesu evaluací; a systém zahrnuje i institucionalizovaný proces vypořádávání doporučení evaluací. Současný systém stále obsahuje některé nedostatky, nicméně evidentní je také snaha jej zlepšit, jak dokazuje i zadání této metaevaluace.

Hlavními slabšími stránkami českého systému evaluací, které se do jisté míry podepsaly na nižší kvalitě některých primárních evaluací, jsou především poskytování relativně krátké doby a malých finančních prostředků na evaluace, špatné načasování některých evaluací, neschopnost přilákat více evaluačních nabídek a příliš obecná povaha zadání evaluací.

5. Doporučení

Na základě našich zjištění a závěrů jsme formulovali následující doporučení.

5.1 Doporučení pro evaluátory:

5.1.1 Co se týče kritéria užitečnosti:

- Hodnoťte efektivnost projektů podle toho, zda dosáhly cílů a výstupů, které si stanovily v původním logickém rámci, ne podle toho, zda dosáhly cílů a výstupů, které jste stanovili vy v rámci rekonstruovaného logického rámce. Tím nemáme na mysli, že by rekonstrukce logického rámce neměly být prováděny vůbec, jenom že cíle a výstupy stanovené evaluátory by neměly být používány při vyhodnocování efektivnosti projektů, pokud je to možné.

V případě, že originální logický rámec neexistuje nebo je z hlediska skutečných aktivit projektu irrelevantní, je toto doporučení samozřejmě neaplikovatelné.

- V rámci hodnocení relevance vyhodnocujte i jak dobře projekty spolupracovaly a doplňovaly se - či byly v rozporu - s podobnými projekty jiných donorů a realizátorů v dané oblasti. Lepší koordinace donorů a realizátorů může významně zvýšit efektivitu rozvojové pomoci.
- Do analýz zainteresovaných stran, rozhovorů a pokud možno i do procesu identifikace evaluačních otázek zahrnujte i místní příjemce projektů z řad „civilistů“ - lidí ovlivněných projektem, kteří se však na realizaci projektu nepodíleli ani o něm nerozhodovali - čímž můžete přispět ke zvýšení praktické hodnoty jak evaluací, tak v konečném důsledku i samotných projektů.
- Pokud je to možné, sdílejte (nebo o to požádejte MZV) závěrečné zprávy evaluací s místními partnery. Zvažte pro místní příjemce projektů uspořádat neformální informační schůzku, kde jim sdělíte předběžné výsledky evaluace předtím, než opustíte místo realizace projektu. Místní příjemci by vám mohli pomoci zkontrolovat validitu předběžných výsledků a identifikovat některé další oblasti zájmu.

5.1.2 Co se týče proveditelnosti a korektnosti:

- Ujistěte se, že jsou hodnocení týkající se kritérií OECD/DAC a uplatňování průřezových principů v souladu s uvedenými zjištěními.
- Nesrovnávejte „úspěch“ českých rozvojových projektů s „úspěchem“ jiných projektů, pokud k tomu nejsou dostatečné důkazy a data.

5.1.3 Co se týče přesnosti:

- Posuzované projekty popisujte jasně, tak aby i nezainteresovaný čtenář byl s to pochopit jejich hlavní koncepty a aktivity.
- Uvádějte podrobný popis použité metodiky, a to jak co se týče sběru, tak analýzy dat. Neuvádějte metody, které jste nepoužili, bez přiznání, že jste tak nakonec neudělali.
- Zvažte sbírat data formou náhodného sběru vzorků nebo nějakou jinou metodou zabezpečující reprezentativnost vzorků, pokud hodláte dělat inference o populaci příjemců projektů.
- Zvažte sběr dat pro kontra-faktuální posouzení nebo použití nějaké jiné srovnávací skupiny (například za pomoci údajů z národních průzkumů domácností)
- Zvažte použití i jiných analytických metod, a to především v případě, že chcete identifikovat dopady projektů. Bez výchozích dat, avšak se srovnávací skupinou můžete i s relativně malým vzorkem posoudit dopady projektů pomocí metody *Propensity score matching*. Nenákladnou kvalitativní metodou pro určení dopadu je také *Participatory rural appraisal*, která zahrnuje mapování a vyhodnocení projektů s místními příjemci projektů a která je také doporučována Světovou bankou.

Doporučení pro MZV a ČRA:

- Zvažte změnu oficiálního jazyku evaluací zahraničních projektů na angličtinu s vypracováním shrnutí evaluací v českém jazyce a také v nejrozšířenějším jazyce v místě realizace projektu. Vyhotovení zadání evaluací v angličtině by umožnilo účast i evaluačních týmů, které neobsahují česky či slovensky mluvící osoby, což by rozšířilo množství potenciálních evaluátorů, které se mezi 2013 až 2014 snížilo. Psaní závěrečné zprávy v angličtině by také pomohlo místním realizačním agenturám, zahraničním realizačním partnerům a místním evaluátorům si vzniklé evaluace přečíst a zkontrolovat jejich přesnost, či se z nich poučit.
- Další dvě opatření, která by pomohla rozšířit stávající omezené množství dostupných evaluátorů, jsou zveřejňování seznamu plánových evaluací alespoň jeden rok předem a hrazení alespoň některých nákladů na evaluace předem. Někteří evaluátoři se totiž zmínili, že zaplatit více než 200.000 Kč předem s vědomím, že částka bude proplacena až za několik měsíců, může být pro ně problematické.
- Zvažte vytváření detailnějších zadání evaluací, která by obsahovala, ne-li rovnou evaluační otázky, alespoň některé body, na které by se evaluace měly zaměřit v rámci jednotlivých

kritérií OECD/DAC. (Například ve vztahu k relevanci – Odráží teoretický přístup zásahu projektu realitu a nadcházející výzvy v odvětví, ve kterém je projekt realizován?). Při přípravě zadání byste si mohli vyžádat zpětnou vazbu od ČRA a realizátorů. Tímto způsobem zajistíte, že vzniklá doporučení evaluací budou pravděpodobně užitečnější. Pro zachování nezávislosti evaluátorů jim však zvažte ponechat možnost formulovat některé vlastní otázky.

- Zvažte také lepší načasování realizace evaluací. Jsme si vědomi skutečnosti, že MZV v této oblasti vytváří úsilí, nicméně bychom chtěli opětovně zdůraznit význam vhodného načasování a doporučujeme evaluátorům na provedení evaluací poskytnout více než čtyři měsíce (lépe šest) nebo seznamy plánovaných evaluací zveřejňovat nejméně rok dopředu, tak aby si potenciální evaluátoři mohli své aktivity správně naplánovat. Jsme si vědomi, že v rámci současného rozpočtového systému, kdy jsou rozpočty evaluací plánovány s ročním předstihem, to nemusí být proveditelné, a proto doporučujeme, aby byly evaluace (alespoň předběžně) plánovány s předstihem tří let, tak jako tomu je v případě projektů. Začlenění plánování evaluací do projektového cyklu by také mohlo usnadnit shromažďování výchozích dat o projektech, které jsou naplánovány pro evaluace, což by posílilo platnost evaluačních zjištění. Kromě toho dlouhodobější plánování by mohlo umožnit provádění některých evaluací v půlce realizace projektů (mid-term evaluations) a některých evaluací zaměřených na vyhodnocení dopadů (impact evaluations). Mid-term evaluace by se mohly provádět u projektů inovativního zaměření, ve kterých by MZV/ČRA rádi pokračovali, ale nejsou si jistí, zda jsou intervence dobře zformulované (či aktivity vedou k žádaným výstupům). Evaluace dopadů by měly největší přínos u projektů zaměřených na intervence, ve kterých by Česká republika také ráda dále pokračovala, ale neví, zda se jejich výstupy opravdu proměňují v dopady. Evaluace dopadů by mohly být prováděny asi rok po ukončení projektů. Ideálně by se však s nimi počítalo od začátku projektů a zabezpečil by se tak sběr výchozích dat.
- Zvažte vyjasnění použití kritérií OECD/DAC a průřezových principů v rámci evaluací. Definice kritérií OECD/DAC jsou sice poměrně jasné, nicméně by bylo prospěšné, pokud byste evaluátorům přesně specifikovali, co je myšleno kritérii „dopad“ a „udržitelnost“. Zjištění evaluátorů by také byla lépe porovnatelná, pokud by byly vydány oficiální pokyny pro vyhodnocení jednotlivých kritérií a o tom, kdy přesně použít hodnocení (úroveň) „vysoká“ a kdy „spíše vysoká“. Zvažte také povolení hodnocení „průměrná“ a negativních hodnocení – je přece možné, že například dopad projektu by mohl být celkově negativní. Pokud jde o průřezové principy, není přesně jasné, jaké jsou představy MZV o jejich použití v rámci projektů a vyhodnocení jejich aplikace v rámci evaluací. Dobrým krokem v tomto směru bylo vydání pokynů ve vztahu k rovnosti žen a mužů; podobně by však bylo prospěšné učinit i u zbývajících průřezových principů.
- S cílem zvýšit viditelnost systému evaluací a jeho výsledků zvažte podporu otevřenější diskuze o vyprodukovaných zjištěních evaluací. Správným krokem v tomto směru by mohlo být uskutečňování závěrečných prezentací výsledků evaluací ve formě videokonference i v zemi projektu, kam by mohli být při této příležitosti přizváni místní realizátoři projektů (prezentace by měla být v angličtině). Také doporučujeme zvážit zveřejňování kroků provedených s cílem realizovat doporučení evaluací na www.mzv.cz, jelikož evaluátoři a realizátoři by uvítali znalost o výsledcích celého procesu. A konečně, jelikož se zvyšuje počet provedených evaluací, doporučujeme na webových stránkách MZV provedené evaluace řadit nikoli v chronologickém pořadí, ale vložit do databáze, která bude schopna evaluace filtrovat podle země, sektoru či roku realizace.
- V souvislosti s předcházejícím doporučením, na žádost FoRSu zahrnujeme i doporučení zvážit do roku 2016 provedení analýzy míry realizace evaluačních doporučení, ve snaze identifikovat překážky, které vedly k neúplné nebo žádné realizaci některých doporučení.
- V zájmu zachování a zvýšení nezávislosti evaluátorů doporučujeme nepovolovat další připomínkování/stížnosti na závěrečné zprávy evaluací, které již byly předloženy v konečné verzi.
- Zvažte použití šablony, která by více sjednotila evaluační zprávy graficky. Současně zvažte zvýšení maximálního počtu stránek, které jsou povoleny pro hlavní text evaluace, jelikož současný rozsah 25 stran se u mnoha zkoumaných evaluací jevil jako nedostatečný a způsobil,

že některá zjištění nebyla v závěrečných zprávách vůbec uvedena. Stejným způsobem nedoporučujeme omezovat počet doporučení evaluací.

- Dvě doporučení týkající se logistiky – umožněte evaluátorům převádět náklady mezi jednotlivými položkami rozpočtu alespoň v rozmezí 15 až 20 % a zkuste zajistit, že jakmile je evaluátor pověřen provedením evaluace, získá na CD nebo jiném paměťovém médiu konečné verze veškeré příslušné dokumentace společně s kontrolním seznamem.
- Do budoucna zvažte vytvoření stálého evaluačního oddělení MZV, složeného z lidí, kteří by nepodléhali diplomatické rotaci.

Tabulka č. 2. Shrnutí hlavních doporučení

Typ/ úroveň doporučení	Doporučení	Adresát
Užitečnost	• Pokud je to možné, hodnotte efektivnost projektů podle toho, zda dosáhly cílů a výstupů, které byly stanoveny v originálním, ne v rekonstruovaném, logickém rámci. • Vyhodnocujte, v rámci relevance, jak dobře projekty spolupracovaly a doplňovaly se s podobnými projekty v dané oblasti. • Do analýz zainteresovaných stran, rozhovorů a pokud možno i do procesu identifikace evaluačních otázek se snažte zahrnout i místní příjemce projektů z řad „civilistů“ = lidí ovlivněných projektem, kteří se však na realizaci projektu nepodíleli ani o něm nerozhodovali. • Pokud je to možné, sdílejte (nebo o to požádejte MZV) závěrečné zprávy evaluací s místními partnery. Také zvažte pro místní příjemce projektů uspořádat neformální informační schůzku, kde jim sdělíte předběžné výsledky evaluace předtím, než opustíte místo realizace projektu.	Evaluátoři (v posledním případě také MZV)
Proveditelnost a korektnost	• Ujistěte se, že jsou závěry hodnocení týkajících se kritérií OECD/DAC a uplatňování průřezových principů v souladu s uvedenými zjištěními. • Nesrovnávejte „úspěch“ českých rozvojových projektu s jinými projekty, pokud k tomu nejsou dostatečné důkazy.	Evaluátoři
Přesnost	• Snažte se evaluované projekty popisovat tak, aby i nezainteresovaný čtenář byl s to pochopit jejich hlavní koncepty a aktivity. • Uvádějte podrobné popisy použité metodiky a neuvádějte metody, které jste nepoužili, bez uznání, že jste tak neudělali. • Zvažte sbírat data použitím náhodného sběru vzorků nebo nějakého jiného způsobu, který zabezpečí co nejvyšší reprezentativnost vzorků. • Zvažte sběr dat (primárních nebo sekundárních) pro kontra-faktuální posouzení. • Zvažte použití metod vhodných pro identifikaci dopadů projektů (např. <i>Participatory rural appraisal</i> nebo <i>Propensity score matching</i>).	Evaluátoři
1	• Zvažte změnu oficiálního jazyka evaluací zahraničních projektů na angličtinu s vypracováním shrnutí evaluací v českém jazyce a v nejrozšířenějším lokálním jazyce.	MZV
2	• Zvažte zveřejňovat seznam plánových evaluací alespoň jeden rok předem a hradit alespoň některé náklady na evaluace předem.	MZV

2	• Zvažte vytváření detailnějších zadání (ToR) evaluací.	MZV
1	• Důkladně zvažujte načasování realizace evaluací (dostatek času, vhodné roční období, vhodná fáze projektového cyklu).	MZV
2	• Zvažte vyjasnění použití kritérií OECD/DAC a průřezových principů v rámci evaluací (i projektů).	MZV
3	• Zvažte použití šablony, která by více sjednotila zprávy graficky. Také zvažte zvýšení maximálního rozsahu hlavního textu evaluace a neomezování počtu doporučení evaluací.	MZV
1	• V zájmu zachování a zvýšení nezávislosti evaluátorů zvažte nepovolit další připomínkování/stížnosti po odevzdání finální verze závěrečných zpráv.	MZV
2	• S cílem zvýšit viditelnost systému evaluací a jeho výsledků zvažte další podporu otevřené diskuze o vyprodukovaných zjištěních evaluací a zapracování evaluačních doporučení (vrátaně publikace vypořádání a zavádění doporučení na www.mzv.cz).	MZV, ČRA
2	• Do roku 2016 zvažte provedení analýzy míry realizace evaluačních doporučení, ve snaze identifikovat překážky, které vedly k jenom částečné nebo žádné realizaci některých doporučení.	MZV
2	• Umožněte evaluátorům převádět náklady mezi jednotlivými položkami rozpočtu alespoň v rozmezí 15 až 20 % a zkuste zajistit, že jakmile je evaluátor pověřen provedením evaluace, získá na CD nebo jiném paměťovém médiu konečné verze veškeré příslušné dokumentace.	MZV, ČRA
3	• Do budoucna zvažte vytvoření stálého evaluačního oddělení MZV, složeného z lidí, kteří by nepodléhali diplomatické rotaci	MZV

Doporučení MZV a ČRA jsou označena 1, 2 nebo 3 podle stupně důležitosti (1 – nejdůležitější). Doporučení evaluátorům takhle označena nejsou, protože se jednotlivé evaluace od sebe velmi liší a to, co je velmi důležité pro některé, nemusí být stejně důležité pro jiné.

Další doporučení formulované ČES, s kterými v principu souhlasíme, jsou zahrnuté v příloze č. 10, str. 81.

6. Přílohy evaluační zprávy

Příloha 1: Významná evaluační zjištění k hodnoceným evaluačním zprávám

Příloha 2: Seznam zkratk

Příloha 3: Seznam prostudovaných dokumentů a odborné literatury

Příloha 4: Seznam interview a skupinových diskusí

Příloha 5: Analytický rámec a využitý dotazník

Příloha 6: Výsledky dotazníkového šetření

Příloha 7: Tabulka vypořádání připomínek referenční skupiny, gestora a evaluátorů

Příloha 8: Shrnutí zprávy v anglickém jazyce

Příloha 9: Zadávací podmínky (*Terms of Reference*)

Příloha 10: Přehled připomínek vzešlých z diskuse při prezentaci a jejich vypořádání ze strany evaluačního týmu

Příloha 11: Checklist povinných náležitostí evaluační zakázky

Příloha 1: Významná evaluační zjištění a závěry k hodnoceným evaluačním zprávám

Příprava a zavedení studijního programu sociální práce v Ulánbátaru (Mongolsko, Charita ČR, 4G consite²⁶) a Socioekonomická stabilizace geograficky a sociálně odloučených komunit (Mongolsko, Charita ČR, 4G consite)

Silné stránky

- Dobrý popis kontextu
- Popis projektu je také poměrně jasný s ohledem na složitost projektů, zvláště pozitivní je rozčlenění projektových činností podle roků
- Podrobná analýza podobných projektů a programů v oblasti
- Intenzivní práce v terénu, co se týče počtu rozhovorů
- Zajímavé případové studie

Slabé stránky

- Chybějící popis způsobu výběru respondentů rozhovorů
- Wikipedii nelze citovat jako důvěryhodný zdroj informací
- Metodika – srovnání před a po projektu bez kontrolní skupiny, tzn., nebylo možné posoudit dopady projektu
- Mnoho nepřímých důkazů při vyhodnocení dopadů

Ostatní poznámky

- Evaluátoři doporučili, aby sociální centrum převzala nevládní organizace, která by následně zajistila finanční prostředky na provoz od mongolského ministerstva práce a sociálních věcí, nicméně Charita ČR uvedla, že k tomu nikdy nedošlo, a tudíž že centrum tak pravděpodobně zůstane zavřeno.
- Značná část obou evaluací obsahuje stejný text – sjednocení do jedné evaluace by bylo podle našeho názoru smysluplnější.

Budování malých a středních zdrojů energie a souvisejících rozvodných sítí (Palestina, Nova Partner, 4G consite)

Silné stránky

- Jasný popis kontextu
- Analýza rovnosti žen a mužů – dobrý postřeh ohledně žen těžících z většího použití elektrické energie; avšak není jasné, zda budou mít skutečně dostatek peněz na koupi nových spotřebičů.
- Dobré využití případové studie
- Dobré doporučení týkající se závěrečného debriefingu (ačkoli ji evaluátoři mohli sami realizovat) a angličtiny jako jazyku projektové dokumentace a evaluace

Slabé stránky

- V popisu kontextu chybí citace
- Chybí informace o způsobu sběru vzorků dat – zda se jednalo o náhodné vzorky, tedy reprezentativní vzorky populace.
- Absence srovnávací skupiny, a tudíž nemožnost řádného vyhodnocení dopadu – evaluátoři navíc toto omezení neuvedli
- Zpráva uvádí řadu pozitivních účinků projektu, avšak na základě využitých analytických metod nejsme přesvědčeni, že jejich zdrojem je právě realizovaný projekt

Ostatní poznámky

- Evaluátoři přeformulovali cíle projektu – osoby, které projekt navrhovaly, by měly věnovat větší pozornost formulaci logických rámců.

²⁶ V závorkách je nejdříve uvedena země, kde byl projekt realizován, poté realizační organizace a nakonec hodnotitelé.

- Projektová dokumentace chybí, a proto nebylo možné projekt řádně vyhodnotit.

Generální oprava a modernizace tramvají v Sarajevu (Bosna a Hercegovina, PRAGOIMEX, Organizace pro pomoc uprchlíkům)

Silné stránky

- Ke kritériím OECD přidána exportovatelnost – dobrý nápad
- Jasný popis projektu
- Využití tramvaje jako prostředku pro sběr dat – zajímavý nápad

Slabé stránky

- Kontextový úvod obsahuje některé zbytečné informace
- Obsahuje návrhy pro další vázání pomoci – mezinárodní trend je však opačný, zejména mezi donory DAC.
- Podle našeho názoru příliš velký důraz na vizibilitu.

Ostatní poznámky

- Podle našeho názoru takto jednoduchý projekt (dar náhradních dílů) nepotřeboval evaluaci, doručení náhradních dílů mohlo být zkontrolováno v rámci monitoringu. Finanční prostředky by byly lépe využity na posouzení složitějších projektů.

Program rozvojového vzdělávání PRVák (Česká republika, ADRA ČR, HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o.)

Silné stránky

- Informativní a komplexní grafy v příloze
- Celkově jasná a dobře sepsaná evaluace

Slabé stránky

- Relativně nejasný popis metodiky
- Evaluace se nezabývá otázkou, proč je (pokud vůbec) rozvojové vzdělávání důležité a jakým způsobem podporuje pomoc rozvojovým zemím (což je velmi důležité, jelikož je program sponzorován z rozpočtu na rozvojovou spolupráci).
- Nebyly použity žádné důkladné metody hodnocení dopadu – což by však bylo velmi obtížné, jelikož nebyla dostupná data o studentech z důvodu toho, že studenti v době evaluace neměli výuku.

Ostatní poznámky

- Evaluace byla provedena v létě, kdy nebylo možné pracovat se studenty, což silně omezilo schopnost evaluátorů vygenerovat platné závěry o dopadu projektu.
- Evaluátoři uvedli, že z důvodu maximálního rozsahu závěrečné zprávy 25 stran museli vynechat mnoho zajímavých zjištění.

Monitoring povrchových vod a ochrana před povodněmi v povodí řeky Reut (Moldavsko, Aquatest, 4G consite) a Obnova monitorovací staniční sítě v povodí řeky Prut – modernizace informačního systému protipovodňové ochrany (Moldavsko, Aquatest, 4G consite)

Silné stránky

- Jasný popis projektu a kontextu
- Participativní přístup evaluace
- Podrobná analýza podobných projektů a programů v oblasti
- ČRA poznamenala, že uvedené postřehy a doporučení byly užitečné

Slabé stránky

- Srovnání před a po projektu = dopad projektu nemohl být určen
- Relevance – alespoň z popisu projektu se nezdá, že by jeho úroveň měla být hodnocena jako „spíše vysoká“.
- Průřezový princip řádné správy věcí veřejných – ač je hodnocení úrovně „spíše vysoká“, nezdá se pravděpodobné, že by si místní obyvatelé zvolili právě tuto činnost, pokud by byli předem konzultováni.
- Rozhovory byly vedeny zřejmě jen s místními úředníky, a nikoli s „obyčejnými lidmi“ – jejich pohled tedy v evaluaci zcela chybí.

Ostatní poznámky

- Pilotní projekt na řece Reut měl být vyhodnocen ještě před návrhem navazujícího projektu – navazující projekt tak mohl být navržen tak, aby se vyvaroval chyb původního projektu.
- Značná část těchto obou evaluací obsahuje stejný text – sjednocení do jedné evaluace by bylo podle našeho názoru smysluplnější.

Zvýšení efektivity hospodářství drobných rolníků (Gruzie, Charita ČR, Lenka Černá) a Zřízení a podpora zemědělského servisního centra v okrese Khulo (Gruzie, Charita ČR, Lenka Černá)

Silné stránky

- Dobrý popis použité metodiky
- Inovativní metody sběru dat – „transect walks“, pokus o randomizaci
- Velmi důkladné a poměrně dlouhé hodnocení
- Závěrečná zpráva původně sepsána v angličtině, což umožnilo místnímu odborníkovi zkontrolovat její přesnost

Slabé stránky

- Žádný popis kontextu
- I přes použití kvalitnějších metod sběru dat než u jiných evaluací stále nedostatečná metodika pro řádné posouzení dopadů projektu

Ostatní poznámky

- Projekty se v průběhu let výrazně změnily a ne vždy byla dostupná relevantní projektová dokumentace, a tudíž byla v některých ohledech evaluace limitována
- Evaluace mohly být spojeny do jedné pro snadnější pochopení.

Protierozní opatření v okolí jezera Awassa (Etiopie, Člověk v tísni, 4G consite) a Trvale udržitelné hospodaření s půdními, lesními a vodními zdroji jako pilotní model pro rozvoj komunit jižní Etiopie (Etiopie, Mendelova univerzita, 4G consite)

Silné stránky

- Popis kontextu je podrobný a informativní (možná trochu moc dlouhý)
- Důkladná analýza ostatních podobných projektů a programů v oblasti

Slabé stránky

- Popis projektu je poměrně matoucí, což je však pravděpodobně dáno složitostí jednotlivých činností
- Metodické popisy jsou stručné a nedostatečné – například chybí popis způsobu výběru dotazovaných osob
- Absence důkladného vyhodnocení dopadu
- Hodnocení některých ukazatelů se zdají být s ohledem na uvedená zjištění příliš vysoká

Ostatní poznámky

- Značná část těchto dvou evaluací obsahuje stejný text – provedení jedné evaluace by bylo podle našeho názoru smysluplnější, obzvláště pokud sami evaluátoři často nedokázali mezi zásahy a účinky projektů rozlišovat.

Podpora prevence a včasného odhalení rakoviny prsu a děložního čípku u žen v regionech Samegrelo a Shida Kartli II (Gruzie, Charita ČR, Naviga 4)

Silné stránky

- Randomizovaný sběr dat
- Údaje také shromažďovány o neúčastnících projektu (srovnávací skupina)
- V porovnání s ostatními evaluacemi je tato velmi dobrá a důkladná

Slabé stránky

- Nepoužití technik vhodných pro vyhodnocení dopadu přes dostupnost dat o srovnávací skupině

Ostatní poznámky

- Navzdory kontroverznosti projektu (ženy jsou vyšetřeny, ale již nejsou prostředky na samotnou léčbu) ČRA nadále podporuje tento model projektu

Zvyšování dostupnosti zdravotní péče v Kambodži a zlepšení kvality a přístupu ke zdravotní péči v Kambodži (Kambodža, Člověk v tísni, Lenka Černá)

Silné stránky

- Jasný a důkladný popis metodiky
- Pokus o sběr dat náhodně
- Zajímavý způsob testování, zda je péče skutečně poskytována 24 hodin denně (neohlášená návštěva zdravotních zařízení)

Slabé stránky

- Chybějící citace v úvodu a popisu kontextu
- Metody hodnocení dopadu nebyly použity z důvodu časové tísně (pozitivním faktem zde je, že tato skutečnost byla jasně uvedena)
- Absence systematické analýzy podobných projektů v oblasti

Ostatní poznámky

- Stejně jako v případě evaluace projektu v Barmě měl evaluační tým velmi omezený čas na provedení důkladného vyhodnocení

Okamžitá pomoc Barmě po cyklónu Nagris, stavba obydlí v oblasti Pyinsalu, obnova a modernizace obydlí pro lidi zasažené cyklónem Nagris, Zlepšení životního standardu obětí cyklónu Nagris (Barma/Myanmar, ADRA ČR, Lenka Černá)

Silné stránky

- Dobrý popis projektu a kontextu – krátký, stručný a jasný
- Data byla shromažďována náhodně a také pro kontra-faktuální/srovnávací posouzení
- Celkově velmi dobrá evaluace

Slabé stránky

- Výsledky z dotazníků mohly být zahrnuty v příloze
- Přestože byla shromažďována data o srovnávací skupině, nebyly použity metody posouzení dopadů projektu (pravdou je, že získaný vzorek byl příliš malý pro použití statistických metod)

Ostatní poznámky

- Evaluace byla uskutečněna během monzunového období, kdy byla místa realizace projektu těžko dostupná
- Evaluátoři uvedli, že ubytování poskytnuté příjemcům projektu nebylo bezpečné. Realizační agentura namítala, že poskytnuté ubytování bylo stále ještě lepší, než je průměr v přijímajících vesnicích a že pokud by bylo poskytnuto kvalitnější ubytování, mohlo by to vyvolat pocit nespravedlnosti mezi místními obyvateli – tohle je z pohledu etiky velmi složitý problém, který zaslouží další posouzení.

Podpora integrace zrakově postižených do společnosti v Kosovu a Podpora integrace nevidomých a slabozrakých lidí do společnosti II (Kosovo, Člověk v tísni, Navreme Boheme) a Podpora integrace osob sluchově postižených do společnosti, Kosovo (Kosovo, Člověk v tísni, Navreme Boheme)

Silné stránky

- Důkladný popis použité metodiky
- Zajímavé postřehy během evaluace
- Zprávy psané poutavým způsobem – motivace čtenáře dozvědět se více
- Poukázání na nedostatečnou koordinaci s donorem finského projektu

Slabé stránky

- Nebylo nám jasné, proč měl být počet zkoumaných center stejný jako těch nezkoumaných. Větší počet prozkoumaných center by jen zvýšil validitu zjištění.
- Hodnocení některých kritérií OECD/DAC a průřezových principů se zdálo s ohledem na uvedená zjištění nadhodnocené
- Obě zprávy postrádají řádné posouzení dopadů projektů
- „Řádná správa věcí veřejných“ byla hodnocena jako „vysoká“ navzdory náznakům korupce – nebo přinejmenším střetu zájmů - v rámci projektu

Ostatní poznámky

- Ačkoli je jedním z principů „lidská práva a rovnost žen a mužů“, mnoho evaluací se zaměřovalo pouze na „rovnost žen a mužů“ – tato ne.

Vzdělávání porodních asistentek pro Západní provincii a Podpora oboru Porodní asistentka v Západní provincii Zambijské republiky (Zambie, Arcidiecézní charita Praha, Radka Bzonková)

Silné stránky

- Jasný popis projektu
- Stručná a dobře sepsaná závěrečná zpráva
- Užitečné obrázky pro lepší ilustraci projektu

Slabé stránky

- Nedostatečný popis kontextu
- Tvrdění o použití technik vyhodnocení dopadu projektu, avšak neuvedení konkrétně kterých a absence důkazů o jejich použití
- Chyba při určování konečných příjemců projektu, tj. těhotné matky a jejich děti, nikoli studentky programu Porodní asistence
- Neuvedení způsobu, jakým byly vybrány porodní asistentky pro rozhovory
- Projekt by neměly být srovnáván, co se týče efektivity nebo dopadů, s nesouvisejícím projektem (MamaZ), jelikož ten nebyl vyhodnocen stejným evaluačním týmem

Ostatní poznámky

- Není-li docíleno stanoveného výstupu, je to podle našeho názoru spíše problém efektivnosti než efektivity (hospodárnosti)

Podpora kapacit Asociace pro Fair Trade – platformy pro podporu fair trade v České republice (Česká republika, Asociace pro fair trade/Fair trade ČR, Radka Bzonková), Podpora kapacit a efektivnosti platformy FoRS – českého fóra pro rozvojovou spolupráci (Česká republika, FoRS, Radka Bzonková) a Posilování kapacit a akceschopnosti sdružení Platforma podnikatelů pro zahraniční rozvojovou spolupráci: podnikatelské partnerství v rozvojových projektech (Česká republika, PPZRS, Radka Bzonková)

Silné stránky

- Výsledky průzkumu zahrnuty v příloze
- Využita metoda přímého pozorování při účasti na „snídaně podnikatelů“

Slabé stránky

- Velmi ambiciózní popis metodiky, avšak použité metody nejsou popsána dostatečně podrobně, přičemž některé uvedené metody nebyly nakonec použity
- Tvrzení o použití „nástrojů dopadové evaluace“, o čemž však chybí důkazy
- Chybějící vysvětlení toho, jak projekty přispívají ke zlepšení rozvojové spolupráce (pokud k tomu vůbec přispěly)
- V rámci hodnocení fair trade je uvedeno doporučení provést nezávislou studii o úrovni povědomí o fair trade v české populaci – není toto činnost, kterou mohli provést sami evaluátoři?
- Mírný rozpor mezi některými uvedenými zjištěními a výsledným hodnocením

Ostatní poznámky

- V rámci této evaluace by bylo obzvláště užitečné v zadání specifikovat konkrétní otázky, jelikož evaluátorům nebylo jasné, na co se zaměřit, přičemž referenční skupina vyjádřila příliš mnoho požadavků, kterým nebylo možné podle evaluátorů časově vyhovět.

Příloha 2: Seznam zkratk

ADA	Rakouská rozvojová agentura
ČES	Česká evaluační společnost
ČRA	Česká rozvojová agentura
DANIDA	Dánská rozvojová agentura
FoRS	České fórum pro rozvojovou spolupráci
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
ORS	Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci
PNSP	Productive Safety Net Programme (Program produktivní bezpečnostní sítě)
Rada pro ZRS	Rada pro zahraniční rozvojovou spolupráci
SIDA	Švédská rozvojová agentura
ToR	Terms of Reference (Podmínky zadání)
UMV	Ústav mezinárodních vztahů
UNDP	United Nations Development Programme (Rozvojový program Organizace spojených národů)
UNEP	United Nations Environment Programme (Program Organizace spojených národů pro životní prostředí)
USAID	United States Agency for International Development (Rozvojová agentura USA)
WB	World Bank (Světová banka)
WDI	World Development Indicators (Ukazatele světového rozvoje)

Příloha 3: Seznam prostudovaných dokumentů a odborné literatury

Seznam primárních evaluací

4G Consite. 2012. Příprava a zavedení studijního programu sociální práce – oblast hl. města Ulánbátar.

4G Consite. 2012. Socioekonomická stabilizace geograficky a sociálně odloučených komunit.

4G Consite. 2012. Budování malých a středních energetických zdrojů a souvisejících rozvodných sítí.

4G Consite. 2012. Monitoring povrchových vod a ochrana před povodněmi, povodí řeky Reut.

4G Consite. 2012. Obnova monitorovací staniční sítě v povodí řeky Prut - modernizace informačního systému protipovodňové ochrany.

4G Consite. 2013. Protierozní opatření v okolí jezera Awassa.

4G Consite. 2013. Trvale udržitelné hospodaření s půdními, lesními a vodními zdroji jako pilotní model pro rozvoj komunit jižní Etiopie.

Bzonková, Radka. 2013. Vzdělávání porodních asistentek pro Západní provincii a Podpora oboru Porodní asistentka a všeobecné nemocnice Lewanika v Mongu, Západní provincii zambijské republiky.

Bzonková, Radka. 2013. Podpora kapacit Asociace pro fair trade – platformy pro podporu fair trade v ČR.

Bzonková, Radka. 2013. Podpora kapacit a efektivnosti platformy FoRS – Českého fóra pro rozvojovou spolupráci.

Bzonková, Radka. 2013. Posilování kapacit a akceschopnosti sdružení Platforma podnikatelů pro ZRS: Podnikatelské partnerství v rozvojových projektech.

Černá, Lenka. 2012. Zvýšení efektivity hospodářství drobných rolníků v Gruzii.

Černá, Lenka. 2012. Zřízení a podpora zemědělského servisního centra v okrese Khulo, Autonomní republika Adžárie.

Černá, Lenka. 2013. Zvyšování dostupnosti kvalitní zdravotní péče s důrazem na péči o matku a dítě, Zdraví pro matky a děti v Kambodži.

Černá, Lenka. 2013. Okamžitá pomoc Barmě po cyklónu Nargis, Stavba obydlí v oblasti Pyinsalu, Obnova a modernizace obydlí pro lidi zasažené cyklónem Nargis a Zlepšení životního standardu obětí cyklónu Nargis.

Naviga 4G. 2013. Podpora prevence a včasného odhalení rakoviny u žen v oblasti Samegrelo a Shida Kartli II.

Navreme Boheme. 2013. Podpora integrace zrakově postižených v Kosovu.

Navreme Boheme. 2013. Podpora integrace nevidomých a slabozrakých lidí do společnosti II a Podpora integrace sluchově postižených do společnosti.

Organizace pro pomoc uprchlíkům. 2012. Generální oprava a modernizace tramvají v Sarajevu.

HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o. PRVák – Program rozvojového vzdělávání.

Seznam dalších použitých dokumentů a zdrojů

Accra Agenda for Action. 2008.

<http://siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/4700790-1217425866038/AAA-4-SEPTEMBER-FINAL-16h00.pdf>

Austrian Development Agency. 2014. Evaluations. <http://www.entwicklung.at/en/evaluation/>

Bamberger, M., Rugh, J., Church, M., and Fort, L. 2004. Shoestring evaluation: Designing impact evaluations under budget, time and data constraints. *American Journal of Evaluation*, 25(1), 5-37.

Česká evaluační společnost. 2013. Formální standard provádění evaluací.

Česká evaluační společnost. 2014. Vyhodnocení kvality evaluačních zpráv projektů zahraniční rozvojové spolupráce ČR za léta 2012 až 2013 dle standardů evaluací České evaluační společnosti.

Danish Development Agency. 2014. Evaluation of development assistance. <http://um.dk/en/danida-en/results/eval/>

Eckman, K. (1993). Using indicators of unsustainability in development programs. *Impact Assessment*, 11(3), 275-287.

European Commission. 2006. Evaluation: Intervention Logic. http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth_log_en.htm

Feed and Nutrition Technical Assistance. 1999. Agricultural Productivity Indicators Measurement Guide. http://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/agric_productivity_indicators.pdf

FoRS a ČES. 2014. Jak zohlednit rozdílné role, potřeby a priority žen a mužů v rozvojových, humanitárních, vzdělávacích a osvětových projektech.

FoRS. 2014. Příspěvek FoRS k diskusi o evaluacích projektů ZRS ČR.

Health Partners International. 2013. Reducing maternal and neonatal mortality. http://www.healthpartners-int.co.uk/our_projects/documents/MAMaZSBAratesFINAL.pdf

Horký-Hlucháň, Ondřej. 2013. Rozvojový rozměr české zahraniční politiky. V: Kořan, Michal–Ditrych, Ondřej a kol. Česká zahraniční politika v roce 2012. Analýza ÚMV. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, s. 286-305.

Horký-Hlucháň, Ondřej. 2014. Rozvojový rozměr české zahraniční politiky.

Charita ČR. 2012. Závěreční zpráva z projektu *Zřízení a podpora zemědělského servisního centra v okrese Khulo, autonomní republika Adžárie, Gruzie*.

Chianca, T. 2008. The OECD/DAC criteria for international development evaluations: an assessment and ideas for improvement. *Journal of Multidisciplinary Evaluation*, 5(9), 41-51.

Knack, S. 2001. Aid dependence and the quality of governance: cross-country empirical tests. *Southern Economic Journal*, 68(2), 310-329.

Mendelova Univerzita v Brně. 2012. Výroční zpráva z projektu *Trvale udržitelné hospodaření s půdními, lesními a vodními zdroji jako pilotní model pro rozvoj komunit jižní Etiopie*.

Morra Imas, L. G. and Rist, R.C. 2009. The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations. Washington, DC: The World Bank Group.

MZV. 2010. Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce České republiky na období 2010-2017. <http://www.czda.cz/editor/filestore/File/Koncepce%20Zahranicni%20rozvojove%20spoluprace%20na%20obdobi%202010-2017.pdf>

MZV. 2013. Memorandum for the DAC accession review of the Czech Republic

MZV. 2013. Nabídkové listy evaluací.

MZV. 2014. Metodika projektového cyklu dvoustranných projektů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky.

OECD. 2000. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. <http://www.oecd.org/development/evaluation/2754804.pdf>

OECD. 2001. Citizens as Partners - Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making.

Paris Declaration on Aid Effectiveness. 2005. <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34428351.pdf>

Polish Development Cooperation. 2014. http://www.msz.gov.pl/en/foreign_policy/polish_aid/

Slovenian International Development Cooperation. 2014. http://www.mzz.gov.si/en/foreign_policy_and_international_law/foreign_policy/international_development_cooperation_and_humanitarian_assistance/international_development_cooperation_of_slovenia/international_development_cooperation_priorities_of_the_republic_of_slovenia/

Slovenská agentúra pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu. 2014. Evaluácie projektov. <http://www.slovakaid.sk/sk/novinky-informacie/evaluacie-projektov>

Swedish Development Agency. 2014. Sida evaluation. <http://www.sida.se/English/how-we-work/evaluations1/>

UNDP. 2014. Evaluation Chapter 16: Stakeholders. <http://web.undp.org/evaluation/documents/mec16-19.htm>

UNEP. 2014. UNEP Project manual: formulation, approval, monitoring and evaluation. http://www.unep.org/pcmu/project_manual/Manual_chapters/evaluation.pdf

World Bank. 2014. Impact Evaluation. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTISPMA/0,,menuPK:384339~pagePK:162100~piPK:159310~theSitePK:384329,00.html>

World Bank. 2014. World Development Indicators. <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>

Příloha 4: Seznam interview a skupinových diskusí

Setkání s referenční skupinou

4. 8. 2014 o 13.30, MZV, Praha

Interviews

Ondřej Horký-Hlucháň a Tomáš Profant, 2. 7. 2014 v 15.00 hod., IIR, Praha
Inka Píbilová, 29. 7. 2014 v 10.00, Skype (evaluátor)
Ivana Pejić Povolná, 4. 8. 2014 v 11.00, ČRA, Praha (gestor)
Jan Černík, 4. 8. 2014 v 12.00, ČRA, Praha (gestor)
Dita Kubíková a Hana Volná, 4. 8. 2014 v 16.00, MZV, Praha
Radka Rubilina, 7. 8. 2014 v 10.00, Skype (evaluátor)
Lenka Brown, 11. 8. 2014 v 9.00, HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o., Sokolovská 94, Praha (evaluátor)
Lenka Černá, 11. 8. 2014 v 11.00, Praha Hub, Drtinova 10, Praha (evaluátor)
Jana Škubalová a Josef Koláček, 11. 8. 2014 v 14.00, ADRA, Klikatá 90c, Praha (realizátoři)
Milan Konrád, 12. 8. 2014 v 13.00, MZV, Praha
Evžen Diviš, 12. 8. 2014 v 15.00, Charita, Vladislavova 12, Praha (realizátor)
Petra Humlová, 13. 8. 2014 v 14.00, Člověk v tísni, Šafaříkova 24, Praha (realizátor)
Martin Náprstek, 14. 8. 2014 v 10.00, ČRA, Praha (gestor)
Jakub Štogr, 14. 8. 2014 v 13.00, U Akademie 11, Praha (evaluátor)
Lida Bobysudová, 14. 8. 2014, e-mail (evaluátor)
Marie Körner a Jiří Pištora, 16. 8. 2014 v 11.00, Bilkova 17, Praha (evaluátoři)

Skupinová diskuse

Evžen Diviš, Charita ČR (realizátor)
Daniel Svoboda, DWW (evaluátor)
Eva Lacinová, Diakonie (realizátor)
Olga Rozsivalová, Diakonie (realizátor)
Lukáš Lauben Charita ČR (realizátor)
Petra Humlová, ČvT (realizátor)
Jana Škubalová, ADRA (realizátor)
Kristina Rušarová, ČZU (realizátor)
Anna Kotková, PS Gender (realizátor)
Dagmar Trkalová, EDUCON (realizátor)
Pavel Přibyl, FoRS (realizátor)
Adéla Stiborová, FoRS (realizátor)
Lenka Černá (evaluátor)

12. 8. 2014 v 10.00, FoRS, Praha

Příloha 5: Analytický rámec s otázkami a využitý dotazník

Tabulka č. 1. Analytický rámec

1. Užitečnost
<i>1.1 Identifikace zainteresovaných subjektů</i> Identifikovali hodnotitelé všechny zainteresované subjekty? Sledovali jejich potřeby? Zapojili je do návrhu evaluačního procesu?
<i>1.2 Důvěryhodnost hodnotitelů</i> Byli hodnotitelé dostatečně kvalifikovaní? Byly v jejich komunikaci se zainteresovanými subjekty nějaké problémy?
<i>1.3 Správná identifikace kritérií a hodnot</i> Splnili hodnotitelé podmínky zadání? Pokud ne, v jakých oblastech byly problémy a proč? Posoudili hodnotitelé matice logického rámce projektu adekvátně? Byly nějaké problémy při vyhodnocování evaluačních kritérií OECD/DAC a průřezových témat? Zabývali se hodnotitelé dalšími souvisejícími rozvojovými programy/projekty v dané oblasti (=koordinaci donorů)?
<i>1.4 Doporučení</i> Formulovali hodnotitelé rozumná, jasná a odpovídající doporučení?
<i>1.5 Srozumitelnost zprávy</i> Jaké jsou evaluační zprávy po technické stránce (gramatika, styl, jasnost)?
<i>1.6 Šíření výsledků a potenciální dopad evaluace</i> Byly výsledky evaluace sděleny dostatečně včas? Byly hodnotící zprávy rozeslány všem klíčovým zainteresovaným subjektům? Byly přeloženy do místních jazyků? Byly nějaké závěry publikovány? Jaké existují nedostatky ve způsobu prezentace evaluací?
2. Proveditelnost
<i>2.1 Praktické postupy</i> Držely se evaluace realistického plánu (časového harmonogramu, lidských/finančních zdrojů...)? Byly místní zainteresované subjekty zapojeny do evaluačního procesu?
<i>2.2 Politická schůdnost</i> Zvážili hodnotitelé možnost případných odlišných postojů a zájmů zainteresovaných skupin? Byli si vědomi potenciálních tlaků proti evaluaci (pokud takové existovaly)?
<i>2.3 Nákladová efektivita</i> Jak efektivní byla hodnocení z hlediska nákladů? Použily se v případě možnosti místní zdroje?
<i>2.4 Evaluační tým</i> Byly evaluační týmy zachovány ve stejné podobě (stejní lidé) po celou dobu trvání evaluace? Byly ze zpráv jasné role jednotlivých členů evaluačního týmu?
3. Korektnost
<i>3.1 Etické otázky</i> Zaměřili se hodnotitelé na identifikaci a efektivní naplňování zájmů a cílů příjemců projektu? Respektovali lidskou důstojnost a lidská práva ve všech svých činnostech? Snažili se minimalizovat potenciální škodlivé důsledky evaluace?
<i>3.2 Spravedlivé posouzení</i> Uznali hodnotitelé limity evaluací vzhledem ke skutečnému efektu projektů? Podali vyvážené a informované závěry? Jsou jejich závěry a doporučení adekvátním výsledkem zjištění hodnocení? Byli ochotni přijmout připomínky zainteresovaných subjektů, aniž by současně docházelo ke snižování objektivit jejich hodnocení?
<i>3.3 Konflikt zájmů</i> Měli evaluátoři nějaký konflikt zájmů?
<i>3.4 Dostupnost výsledků</i>

Mají všechny zainteresované subjekty v evaluaci přístup k výsledkům?

4. Přesnost

4.1 Dokumentace a analýza projektu

Vzali hodnotitelé do úvahy/analyzovali veškeré dostupné relevantní materiály a dokumenty?

Popsali hodnocené projekty a jejich kontexty jasně a dostatečně?

Popsali jasně metodologii evaluace a použité zdroje dat?

4.2 Zdroje informací, platnost a spolehlivost

Použili hodnotitelé více zdrojů dat, aby zvýšili platnost svých zjištění?

Použili metody sběru dat, které jsou považované za vhodné pro evaluace projektů?

Ohlásili potenciální zdroje předpojatosti vzniklé výběrem metod sběru dat?

4.3 Analýza dat a výsledky

Jsou analytické metody hodnotitelů vhodné pro hodnocení projektu?

Použili hodnotitelé více analytických metod, aby zvýšili platnost svých zjištění?

Zmínili potenciální předpojatost vzniklou výběrem analytických metod?

Jak spolehlivé (tj. opakovatelné a vnitřně konzistentní) jsou jejich výsledky?

Jsou jejich závěry interně platné?

Jsou jejich závěry externě platné?

Zdají se být jejich závěry vzhledem k výsledkům analýzy objektivní?

Uvedli hodnotitelé ve zprávě limity svých zjištění?

5. Kvalita českého evaluačního systému

5.1 Výběr evaluovaných projektů

Jaký je proces výběru evaluovaných projektů? Je tento proces efektivní?

5.2 Výběr evaluatorů

Je proces výběru evaluatorů transparentní? Je tento proces efektivní?

5.3 Evaluační proces

Jsou ToR obecně jasné? Jsou relevantní? Jsou dostatečně konkrétní?

Je obvykle jasné, čeho se evaluace snaží dosáhnout?

Poskytuje zadavatel (MZV) a ČRA hodnotitelům dostatečnou logistickou podporu?

Jsou čas a finanční prostředky přidělené hodnotitelům dostatečné?

5.4 Mezinárodní standardy hodnocení

Jak si české evaluační zásady stojí v porovnání se zásadami definovanými rozvojovými agenturami porovnatelných mezinárodních dárců (Rakouska, Dánska, Švédska)?

Jak si zkoumané evaluace stojí v porovnání s evaluacemi provedenými evaluačními systémy porovnatelných mezinárodních dárců (Rakouska, Dánska, Švédska)?

5.5 Realizace doporučení evaluací

Existuje formální přístup pro řešení doporučení evaluací?

Jak změnily evaluace způsob, jakým jsou české rozvojové projekty navrženy, realizovány a monitorovány?

Ovlivňují doporučení evaluací nějakým způsobem český systém evaluací jako celek?

Dotazníkové šetření

Úvodní otázky

Jak byste charakterizovali Vaši pozici vzhledem k českému systému evaluací rozvojových projektů?

- Český státní úředník (MZV, ČRA, ÚMV, jiné)
- Realizátor projektu
- Evaluátor
- Státní úředník země příjemce projektu
- Přímý příjemce projektu

2. V letech 2012 - 13, byl(a) jste konzultován(a) jakýmkoli způsobem ohledně evaluace některého českého rozvojového projektu?

- a. Ano
- b. Ne

3. V letech 2012 - 13, byl(a) jste zapojen(a) do plánování jakékoli evaluace rozvojového projektu?

- a. Ano
- b. Ne

4. V letech 2012-13, byl(a) jste zapojen(a) do provádění jakékoli evaluace rozvojového projektu financované Ministerstvem zahraničních věcí České republiky (MZV)?

- a. Ano
- b. Ne

5. S kolika evaluačními zprávami projektů zahraniční rozvojové spolupráce jste obeznámen(a) / přišel(a) jste do styku?

- a. S žádnou
- b. S jednou
- c. Se dvěma nebo třemi
- d. Se čtyřmi nebo více

Odpovězte na ty z následujících otázek, o kterých máte nějaké znalosti.

6. Podle Vašeho názoru, byly evaluace rozvojových projektů v 2012-13 nákladově efektivní?

- a. Ano, velmi efektivní
- b. Přiměřeně efektivní
- c. Docela neefektivní
- d. Velmi neefektivní

7. Byli evaluátoři citliví k místním podmínkám a specifikům?

- a. Velmi citliví
- b. Docela citliví
- c. Ne příliš citliví
- d. Zcela necitliví

8. Jaká byla komunikace evaluátorů se zúčastněnými stranami projektů (českými státními úředníky, realizátory projektů, projektovými partnery, příjemci projektů)?

- a. Velmi dobrá
- b. Docela dobrá
- c. Ne příliš dobrá
- d. Špatná

9. Podle Vašeho názoru, nakolik odpovídající/adekvátní byla aplikace hodnotících kritérií OECD/DAC (relevance, efektivita, efektivnosti, dopadů a udržitelnosti)?

- a. Zcela adekvátní
- b. Spíše adekvátní
- c. Spíše neadekvátní
- d. Zcela neadekvátní

10. Podle Vašeho názoru, jak adekvátní bylo hodnocení průřezových kritérií (dodržování lidských práv včetně rovnosti žen a mužů, řádná (demokratická) správa věcí veřejných, a šetrnost k životnímu prostředí a klimatu) při hodnocení projektů?

- a. Zcela adekvátní
- b. Spíše adekvátní
- c. Spíše neadekvátní
- d. Zcela neadekvátní

11. Podle Vašeho názoru, použili evaluátoři adekvátní metodické přístupy ve svých hodnoceních?

- a. Ano, správné
- b. Ano, většinou, ale mohly být lepší
- c. Ne, většinou použili nesprávné přístupy
- d. Ne, použili zcela nevhodné metody

12. Podle Vašeho názoru, jak kvalitní (praktická a proveditelná) byla doporučení vzešlá z evaluací?

- a. Velmi kvalitní
- b. Docela kvalitní
- c. Ne příliš kvalitní
- d. Nekvalitní

13. Byly evaluační zprávy jasné, úplné a snadno srozumitelné?

- a. Ano, měly všechny ty vlastnosti
- b. Měly některé z těch vlastností
- c. Ne, neměly žádnou z těch vlastností

14. Podle Vašeho názoru, byly podmínky zadání evaluací (ToR) jasné a srozumitelné?

- a. Ano, celkem jasné a srozumitelné
- b. Ano, docela jasné a srozumitelné
- c. Ne, nebyly příliš jasné a srozumitelné
- d. Ne, nebyly vůbec jasné a srozumitelné

15. Podle Vašeho názoru, je proces výběru evaluátorů transparentní?

- a. Ano, velmi
- b. Ano, docela
- c. Ne, není moc transparentní
- d. Ne, není vůbec transparentní

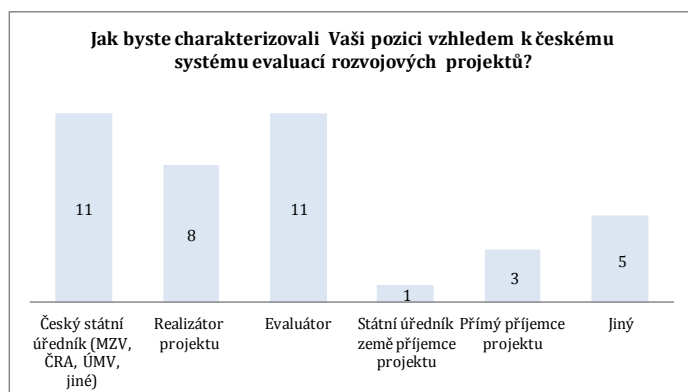
16. Jak byste celkově ohodnotil(a) český systém evaluací rozvojových projektů?

- a. Velmi dobrý
- b. Docela dobrý
- c. Ne příliš dobrý
- d. Slabý

17. Jak by bylo možné zlepšit český systém evaluací rozvojových projektů? Prosím, napište nám svůj názor a návrhy.

Příloha 6: Výsledky dotazníkového šetření²⁷

1.



2.



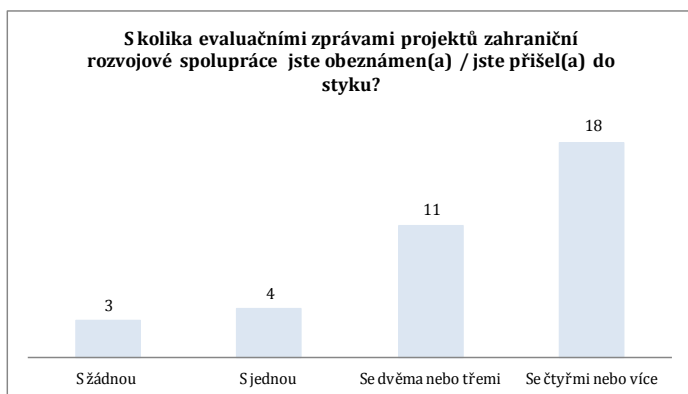
3.



4.

²⁷ Komentáře jsme ponechali v originálním jazyce a znění.

5.

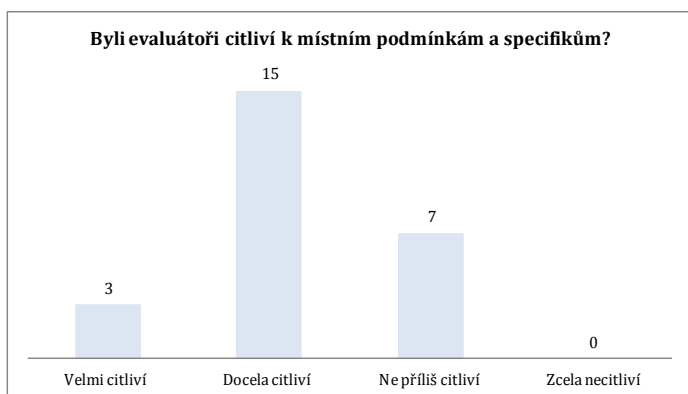


6.



- Různé evaluace byly různě nákladově efektivní dle výsledku konkrétního výběrového řízení, ovšem celkově vzato bych je označil za "přiměřeně efektivní". Obzvláště v mezinárodním srovnání, kde zkušenosti evaluátoři (a jiní experti) požadují za svou práci často vysoké denní sazby.
- Myslím, že evaluace jsou podfinancované, od toho se částečně odvíjí kvalita.

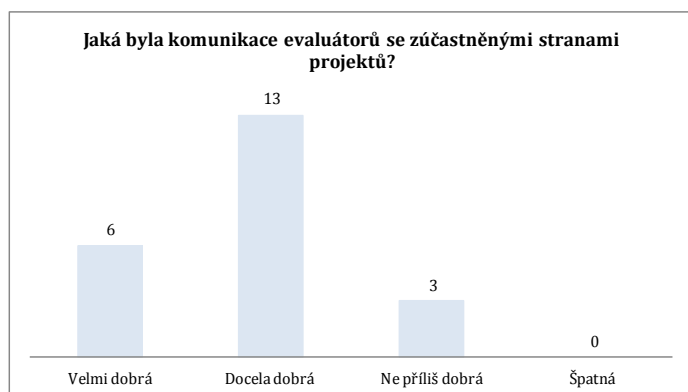
7.



- Snažili jsme se být citliví k místním podmínkám, v týmu jsme měli členku z BiH
- Z pozice zadavatele jsem sice evaluátory (s jednou výjimkou v roce 2010) nezažil při práci v "terénu" partnerských zemí, avšak nezaznamenal jsem za celou dobu stížnost na necitlivý přístup k místním obyvatelům / kulturním specifikům.
- Někdy však "citlivost" k některým aspektům snižuje objektivitu evaluace a chápání celkového kontextu
- Někdy byli přecitlivělí což je také problém, jindy zase arogantní, ale v několika případech adekvátní

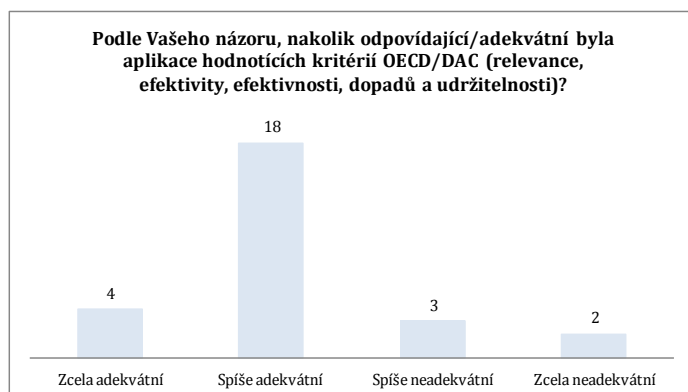
- Chyběla mi větší znalost problému, který naše organizace řeší, resp. více času stráveného s jednotlivými účastníky/účastnicemi evaluací, či jiné metodologie při rozhovorech, fokusní skupině
- Nelze odpovědět obecně, úroveň evaluací se velmi lišila. Leckdy evaluátoři neměli zkušenosti ze země, kde projekt/y evaluovali. Či jako argument používali zkušenosti z jiné země (např. zkušenosti z Moldavska aplikovali na Etiopii - sektor vzdělávání)
- Vzhledem k tomu, že jsem byla konzultována u dvou evaluací. Je nutné říci, že v jedné z nich byli přiměřeně citliví a v druhé se odrazila přespřílišná očekávání na stejnou úroveň služeb v dané zemi jako v ČR.

8.



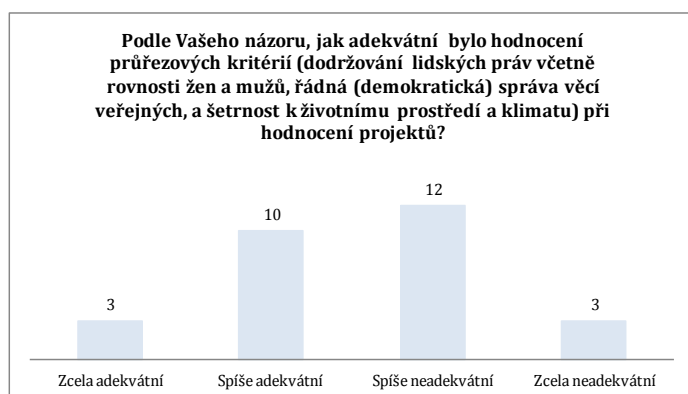
- However, I had a feeling that us as an implementing agency should have been more consulted regarding the design of the evaluation methodology, questionnaires etc. in order to better reflect the reality in the country. This was not done because the evaluator thought that we were biased and could influence the independence of the evaluation
- Pokud jde o komunikaci s realizátory: komunikaci v některých případech negativně ovlivňoval nedostatek času a nedodání připraveného seznamu otázek předem.
- s CZ úředníkem určitě dobrá, ale vůči místním partnerům jsem zaznamenal v několika případech arogantní jednání
- S námi (zaměstnanci sekretariátu) ok, ale s ostatními účastníky nedostatečná - bylo by třeba individuálního kontaktování lidí, kteří by měli být do evaluací zapojeni. To způsobilo malou návratnost dotazníků, malou angažovanost a nepřesně formulované otázky.
- Opět se lišilo dle evaluačního týmu. Náš tým konzultoval evaluaci již před vstupní zprávou, ověřoval očekávání, časové nastavení apod. Jiní evaluátoři realizátory v úvodní fázi nezapojili. Dále nastavili jen jeden termín pro zpětnou vazbu / fokusní skupinu apod. Realizátoři měli možnost se vyjádřit k evaluačním zprávám. Někdy však nebylo jasně vysvětleno, proč některé připomínky nebyly zapracovány, přetrvává tak pocit křivdy.
- Pouze v jednom případě byla naše komunikace špatná.

9.



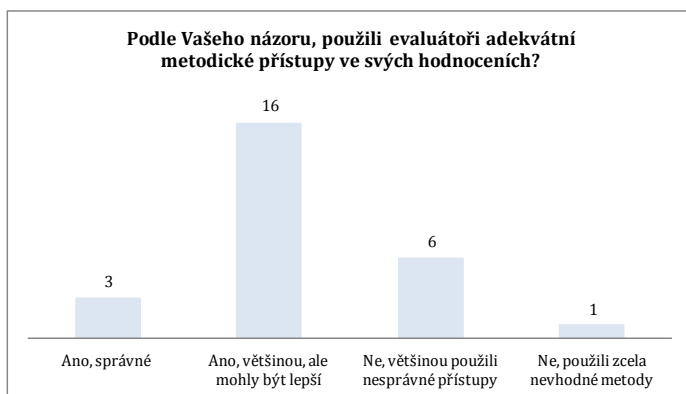
- Dle mého názoru velmi odpovídající u velké většiny kritérií (koneckonců jako zadavatel jsme na MZV ORS aplikaci kritérií v pracovních verzích zpráv vyžadovali a kontrolovali). Zpravidla méně adekvátní u kritéria dopadů, pro jejichž důkladné ověření však v dosud vypisovaných evaluacích byl málokdy dostatečný časový prostor, vč. odstupu od skončení projektu, a/nebo nasazený dostatečně průkazné (robust) metody sběru dat (resp. celkové evaluation designs).
- Ale vesměs je velmi podceněna teorie změny a často hodnocení (i zadání) zůstává na úrovni aktivit a maximálně výstupů.
- Problém je v neakceptaci časového hlediska projektů. Evaluace často interpretují své hodnocení projektů jako definitivní a neměnný.
- Separátním hodnocení kritérií se často vytratila otázka po obecné smysluplnosti daného projektu, chybělo celkové hodnocení v kontextu (např. jinak efektivní projekt s nulovou udržitelností je nesmyslný).
- Závěry byly příliš obecné, nepodložené. Hodnotící kritéria dle mého názoru nebyla příliš uplatněna.
- Opět velmi záleží na evaluačním týmu, jak si každé kritérium vysvětlí a jak si nastavi evaluační otázky. Některé zpravy neměly průkazná zjištění, byly to spíše dojmy evaluačního týmu. Někde chyběla jakákoliv kvantitativní data (např. vzdělávání v Etiopii)
- Přesto musím říct, že evaluátor nezná realizaci projektu od samého začátku, někdy jsou to maličkosti, které mají vliv na cokoli, vč. efektivity či efektivnosti.

10.



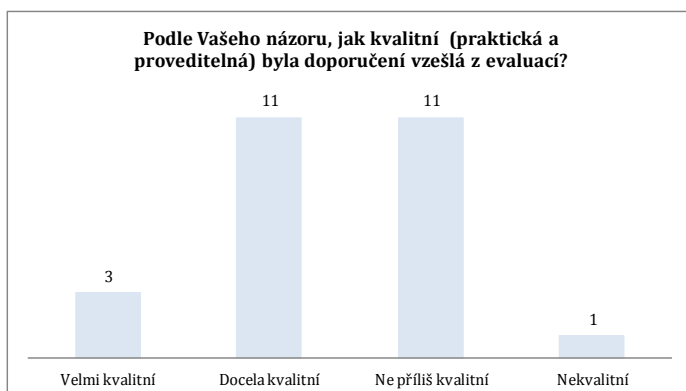
- Very good for health project in Cambodia
- MZV ORS jako zadavatel se kontinuálně snažilo jejich hodnocení od různých evaluačních týmů metodicky sjednocovat a v evaluačních zprávách kontrolovat, dle potřeby požadovat zpřesnění mezi draftem a konečnou verzí evaluačních zpráv. Musím ovšem uznat, že i tak nebyla interpretace průřezových principů ZRS ČR vždy tak jednotná a důkladná, jak bychom si představovali.
- Na některé projekty tato kritéria nelze smysluplně uplatnit.
- V evaluovaném projektu nehrála tato kritéria příliš velkou roli.
- Záleží na konkrétní evaluaci, ale vesměs jsou aplikovány irelevantní indikátory nebo indikátory na úrovni aktivit.
- V naprosté většině případů zcela formální.
- Dále viz Briefing paper k Genderu, který vydal FoRS a CES v letošním roce. Gender je hodnocen spíše na úrovni zapojení do aktivit. Good governance je též rozdílný. Šetrnost k ZP je relativně nejjednodušší, ale zahrnuje jen úzký okruh indikátorů.
- Adekvátní bych brala třeba šetrnost k životnímu prostředí, ale dodržování lidských práv vč. rovnosti mužů a že si myslím, že do evaluace realizace rozvojového projektu nepatří.

11.



- I would suggest that for the next evaluation, the project implementer should also participate in some areas which are necessary for them to learn more so that it will benefit for both parties.
- S ohledem na vymezený prostor (čas a zdroje) ale lze těžko očekávat použití lepších.
- Neexistuje žádný správný přístup, ale metody jsou většinou (i z finančních a časových důvodů) omezeny na řešerše, rozhovory, dotazníky a focus groups, omezeně pozorování. Často jsou uváděny metody, které aplikovány vůbec nebyly (zejména metody participativní a sofistikovaně znějící způsoby analýz získaných dat).
- Z větší části jsou evaluace lepší monitorovací zprávy, tomu i odpovídají metodické přístupy
- Ano, vzhledem k dostupným informacím o projektu (často jsou k dispozici jen projektové žádosti či neúplné informace) a vzhledem k rozpočtu. Ovšem jde jen o malé množství nástrojů. Participace stakeholderu je nízká, malé vzorky.

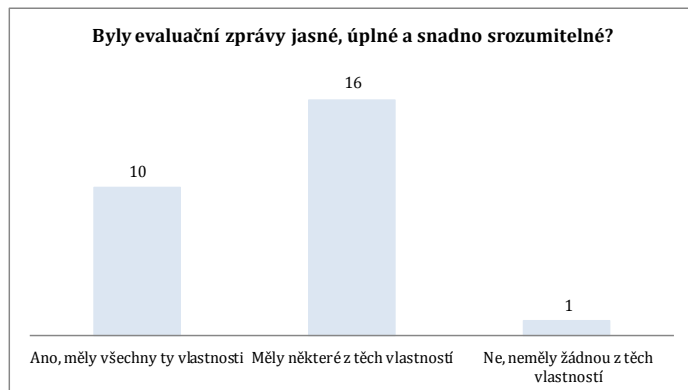
12.



- Lack of knowledge about the context
- Evaluátoři měli poměrně často tendenci doporučovat banální, drobné úpravy; případně změny, které by nebyly možné bez změn zákonů (nejčastěji legislativy o veřejných zakázkách), tj. omezená proveditelnost. Některá doporučení měli evaluátoři také tendenci mnohokrát opakovat, aniž by to bylo produktivní (např. MZV s doporučením nesouhlasilo; nebo na jeho zapracování do praxe naopak už začalo pracovat).
- Doporučení vesměs nevycházejí z konkrétních evaluačních otázek, zjištění a závěrů, často nezvažují kontext ZRS a často nejsou prioritizovaná. Praktická proveditelnost je omezená
- to je velice heterogenní ve škále docela kvalitní až nekvalitní
- Často byla jen technického charakteru, evaluátoři a evaluátorky neznali totiž celý kontext ZRS
- Některá byla zajímavá/uplatnitelná, ostatní však zcela nerelevantní a neodpovídala dané oblasti či aktivitám.
- Záleží na evaluaci. Někdy jsou obecná. Někdy jsou smysluplná, ale s ohledem na "politickou situaci" hůře proveditelná

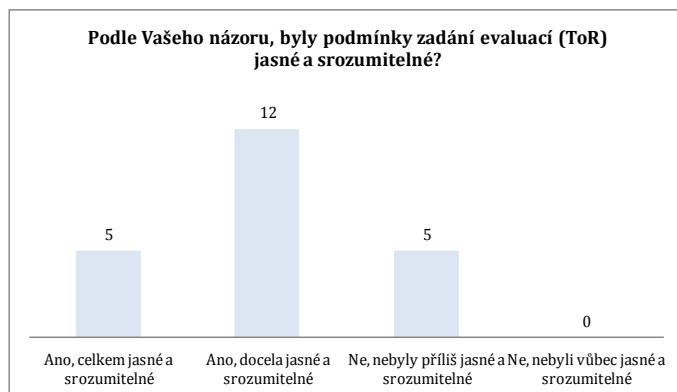
- Lze těžko hodnotit, některá doporučení jsme využili, některá doporučení nebyla slučitelná se zákonem o veřejných zakázkách
- Jsou to více méně stále ty samé připomínky, které vychází z manuálu realizace projektu.
- zprávy, se kterými jsem přišla do styku, prakticky kopírovaly monitorovací zprávy - nehodnotily nic moc jiného než naplnění výstupů; doporučení z nich vzešla byla k ničemu

13.



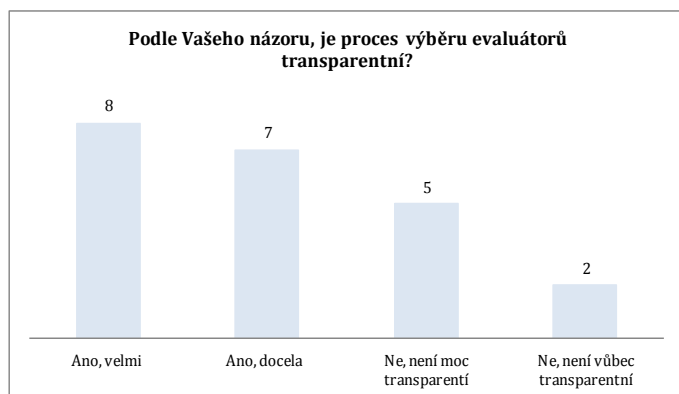
- K tomuto přispěly mimo jiné povinná, jednotná osnova evaluační zprávy, jejíž dodržování MZV ORS kontroloval při připomínkování draftu evaluačních zpráv.
- Byly mnohdy matoucí, a to z následujících důvodů: 1) Rozpor mezi výsledky podle jednotlivých hodnotících kritérií a doprovodným textem. 2) Text zpráv často implikuje, že za výsledky projektů nese výhradní odpovědnost realizátor, přičemž v některých kritériích je přinejmenším stejně významná role zadavatele. 3) Sdělení při prezentaci evaluační zprávy jsou někdy v rozporu s některými pasážemi zprávy.
- Nelze generalizovat. Zatím stále chybí pravidelná odborná diskuse mezi evaluátory a zadavateli (a společná školení).
- Mám za to, že byly neúplné.
- Opět velmi záleží na evaluaci. Některé jsou povrchní, jiné velmi detailní, chybí jasnost a srozumitelnost.

14.



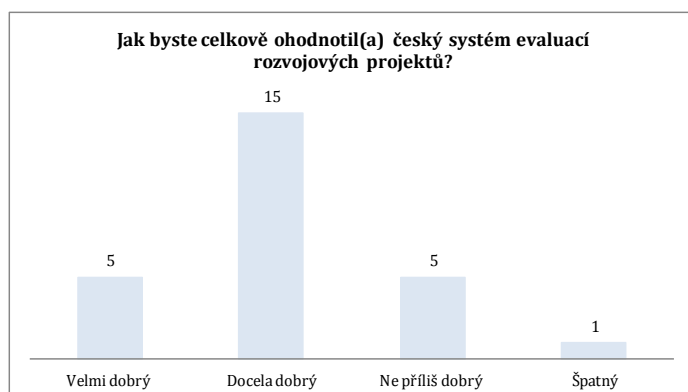
- Chybí evaluační otázky, jsou zcela na evaluátorech, kteří nemusí znát kontext evaluace. Je třeba, aby referenční skupina byla aktivnější (nyní snad lepší se zapojením ČES, ale je třeba znalost přímo z terénu).

15.



- Výběrová řízení se řídila směrnicí MZV k veřejným zakázkám malého rozsahu (příp. také zákonem o veřejných zakázkách, pokud se vztahoval vzhledem k finančnímu rozsahu evaluačních prací). Výsledky výběrových řízení byly vždy vyvěšeny na webových stránkách www.mzv.cz/pomoc
- Nejsou stanovena transparentní (sub)kritéria a jejich vzájemný poměr
- Pokud vím, není publikována informace o výběrovém řízení (obdržené nabídky, kritéria výběru)
- Nemám dostatek informací o způsobu výběru (ne vždy je také dostatek nabídek), zadání jsou dosud poměrně obecná a kritéria výběru i proto nejsou jasná.
- Ano, MZV se snaží, vylepšuje. Dává zpětnou vazbu neúspěšným žadatelům po telefonu. Potenciální zlepšení - zmínit bodové ohodnocení všech žadatelů, nejen vítěze
- Z pohledu zákona o veřejných zakázkách je zadavatel oprávněn zadat evaluace do 2 000 000 Kč bez DPH přímým zadáním. MZV, které zastupuje ORS, volí nejtransparentnější a nejrovnější (zcela v souladu s §6 ZVZ) formu výběrového řízení - formu OTEVŘENÉ VÝZVY. Zákon o veřejných zakázkách nestanoví žádné postupy, jak má dané výběrové řízení k veřejné zakázce malého rozsahu proběhnout. ORS však transparentně sdělí všem potenciálním uchazečům, jak budou nabídky hodnoceny. Zadávací podmínky jsou uvedeny na webových stránkách MZV, které jsou přístupné všude na světě, kde je v dosahu internet. Zadavatel je schopen v případě požadavku doložit Úřadu pro hospodářskou soutěž, jakým způsobem byla veřejná zakázka.

16.



- The evaluations should rather focus on outcomes than results, now they were often end up only stating that the implementing agency (IA) REALLY handed over something to the beneficiary. As if the main objective would be to make sure that the money was not stolen rather than how it changed the situation of the beneficiary country. 2) Remember there was one very positive evaluation of a project (calling it very successful) when IA delivered some machinery. The whole project cost close to 1 M USD and at the end created only 10-12 new jobs

- Solidní úroveň, kterou se podařilo vybudovat poměrně rychle; kterou je ovšem žádoucí dále zlepšovat. Za vynikající bych označil nakládání se závěry a doporučeními z evaluací: všechny zprávy byly zveřejněny na webových stránkách MZV; a zejména všechna doporučení byla písemně vypořádána MZV a ČRA (jakkoli tyto záznamy už byly považovány za interní dokument, nezveřejňovaný na internetu).
- Lze vidět výraznou snahu o zlepšování, což je velmi pozitivní signál.
- Nezaměřuje se na smysluplnost projektů.
- Oceňuji zejména otevřenou diskusi o možných zlepšeních a doporučeních.
- Z pohledu rovného, nediskriminačního a transparentního pohledu zadávání veřejných zakázek za velmi dobrý.
- Myslím, že je ještě co zlepšovat.
- Jen mi zde chybí evaluace projektů, které realizují nevládní organizace, které se neúčastní výběrových řízení na realizátora projektu, ale finanční prostředky získávají formou dotací.
- Kvalita evaluací je přímo odvislá od kvality české rozvojové spolupráce jako celku. Ta trpí klasickými problémy - kvalifikace pracovníků spíše v jiných oblastech, klientelismus, využívání RZ jako obchodního nástroje, nekonceptnost, nesystémovost a obecně nízká kvalita financovaných projektů. Evaluační zprávy jsou tak často dělané pouze pro forma či bez zřetele k širšímu kontextu, ve kterém je hodnocený projekt realizován.

17. Jak by bylo možné zlepšit český systém evaluací rozvojových projektů?

- The system should comprise all discipline of professionals and should be equipped with full project documents which the evaluation carried out.
- In our opinion the Czech evaluation system is overall was very effective and professional. Hence, we do not have any suggestions in this regard.
- Chose the right person and she/he should understand at least some culture of the stakeholder and beneficiaries.
- Most of the evaluations are undertaken through questioning and answering. Therefore, more attention in the field has to be given for field verification of the results.
- 1. The evaluations have to be done more often; 2. At the evaluators' selection it should take into consideration their knowledge about the recipient-country; 3. They should evaluate the components that are already done, not the components that are not finished yet.
- ToR should maybe request that the evaluation also looks into the process of project identification by CzDA
- The main problem is not the evaluation of the projects; the main problem is the design of the projects themselves. It is done by non professionals who do not spend enough time in the given context. The time frame is ridiculous, the amount of money is a joke, and clearly, the Czech Development is more interested in supporting Czech business than in having a real impact on the beneficiaries.
- Myslím, že jsme měli štěstí na bezproblémovou evaluaci, vše probíhalo tak, jak jsme si naplánovali. Klíčová mi přijde mise na místo realizace, ta projektovou dokumentaci zasadí do kontextu. Osvědčilo se nám mít v týmu člověka z BiH, který byl odborníkem a zároveň byl schopný kvalitního tlumočení – dokázali jsme tím vytvořit lepší atmosféru pro respondenty a efektivněji se nám komunikovalo. Ku prospěchu také myslím bylo to, že oba další evaluátoři měli zkušenost s pobyty v rozvojových zemích, takže věci rychleji zasazovali do kontextu.
- Použitím delších a důkladnějších evaluačních designů, hloubkovějšími metodami zkoumání dopadů a sbírání dat celkově. Systematičtějším zjišťováním údajů o baselines.
- Transparentnější výběr, přesnější zadání NEBO důraz na kvalitu řešení, plánování evaluací ve správnou dobu a s adekvátní alokací
- 1) Dát více času na sběr dat. 2) Zadávat evaluace ne v průběhu projektů, ale v době, kdy lze skutečně plně hodnotit dopad a udržitelnost. 3) konzultovat s realizátory předem ToR 4) Zajistit transparentnost vypořádávání připomínek.
- Častější odbornou diskusi mezi evaluátory a zadavateli a vyšším důrazem na kvalitu vlastních projektů. Aplikováním principů teorie změny místo formálního (a nefunkčního) logického rámce.

- Více akceptovat požadavky na evaluace ze strany ČRA, více práce s "tvrdými daty", evaluace až po ukončení projektu, celkové vylepšení koncepce evaluací, vylepšit systém monitoringu
- Nastavit formálně systém učení se z evaluací, ten zatím vůbec neexistuje.
- jasnější zadání, předem přesně daná kritéria a cíle
- - více kvalitních evaluátorů (včetně AJ mluvčích, proto nutné podklady v AJ, dále zvážit rozpočet, mít vyšší horní limit pro případ kvalitních eval. návrhů) - více podkladů - nejen žádosti, ale i závěrečné zprávy, aby byla připraveny co nejvíce relevantní evaluační otázky a metodika - možný vyšší rozpočet, aby eval. tým mohl navrhnout i náročnější metodiku - neomezovat rozpočtové položky s tím, že nižší skutečně náklady znamenají vrácení prostředků - jde o zakázku, vše nelze předem plánovat, použití rozpočtu by mělo být flexibilní (jiné položky mohou být vyšší) - pravidelně vzdělávání evaluátorů (např. v rámci ČES, nejen EPDET), pravidelná setkávání ČES a MZV a realizátorů, diskuse o tom, jak kvalitu zlepšit (již se děje, zejména v tomto roce, je vhodné dále se pravidelně setkávat)
- Z pohledu zadávání evaluací jako veřejných zakázek: 1.1.2015 má být zahájen ostrý provoz NEN (Národního elektronického nástroje). Bude možno uveřejnit výběrové řízení jak v NEN, tak na webových stránkách MZV.
- Zadání evaluací by mělo obsahovat jasnou otázku, na kterou mají evaluátoři odpovědět. Zadavatel evaluací by měl více dbát na doporučení projektů k evaluaci a to s ohledem k tomu, že pak z evaluací plynou zjištění, která jsou "k ničemu" - např. pokud se evaluuje v sektoru, který končí atd.

Příloha 7: Tabulka vypořádání zásadních připomínek referenční skupiny, gestora a evaluátorů

Komentáře	Naše odpověď
MPSV	
Je myšlena angažovanost (př. politická angažovanost), nebo zaangažovanost (ve smyslu “zapojení”)? To je docela podstatný významový rozdíl.	Zaangažovanost ve smyslu “zapojení” - text upraven.
Doporučujeme zvážit volbu slov v obou formulovaných tvrzeních o neplatnosti závěrů, protože jsou značně zavádějící. Bylo skutečně jediným cílem provedených evaluací zhodnotit dopad? Pokud ne, nelze označit všechna zjištění za neplatná. Byly splněny časové a obsahové podmínky pro to, aby vůbec mohla být „evaluace dopadu“ provedena? Které metody hodnocení dopadu považuje metaevaluátor za „vhodné“ a skutečně nebyly žádné využity? Hodnocení dopadů lze, dle podmínek, provést jak kontrafaktuálními, tak theory-based přístupy (např. případové studie). Nedošlo u formulace „udržitelnosti“ k záměně „dopadů“ a „výsledků“ projektu? Dopad je, zjednodušeně řečeno, změna v chování a situaci, která není pod kontrolou projektu, protože je zásadním způsobem ovlivněna vnějšími podmínkami, ale dle logframe předpokládáme, že by k ní mohlo dojít, pokud budou splněny výstupy a dosaženy výsledky.	Akceptováno částečně. Text byl upraven. Nicméně, na základě literatury o hodnocení dopadů projektů (viz např. http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdn-dep/37671602.pdf) bez nějakého typu srovnávací skupiny výsledky analýzy dopadu většinou nelze považovat za plně platné.
Není zde úplně jasné, co je myšleno zpětným připomínkováním, nicméně lze říct, že připojení případných připomínek realizátora projektu k evaluační zprávě je naopak velmi dobrá praxe. Je totiž vhodné, aby měl realizátor možnost se vyjádřit ke zprávě (zvyšuje to užitečnost a eliminuje možné faktické chyby), zároveň tím ale může nutit evaluátora ke změnám, výpustkám či reformulacím, což může snižovat objektivitu celé práce. Vhodným řešením je proto zveřejnění těchto připomínek. Osvědčenou praxí z oblasti evaluací strukturálních fondů je zpracování připomínkových listů, kde jsou sledovány jednotlivé připomínky a jejich vypořádání zpracovatelem. Tyto listy jsou přílohou ZZ.	Měli jsme na mysli období po odevzdání konečné verze finální zprávy – kdy by se podle našeho názoru další komentování již nemělo připouštět. Text byl v tomto duchu upraven.

Formulace “obyčejnými lidmi” je zavádějící. “Obyčejnost” se dá vykládat mnoha způsoby a nereflktuje podstatu informace. Doporučujeme vyjádření upravit v tom smyslu, jak snad bylo míněno, že projekt nedostatečně pracoval se všemi skupinami obyvatel, které byly jeho realizací zasaženy, zejm. skupinami příjemců/stakeholderů, kteří se nepodílejí na realizaci projektu ani o něm nerozhodují.	Akceptováno. Text byl upraven.
Evaluátoři v ČR nejsou omezeni vzděláním v ČES a připadá mi krajně nevhodné takovouto umělou přímou souvislost ve zprávě opakovaně uvádět. Jednak je v odborném vzdělávání využívána řada zahraničních lektorů, zdrojů a zkušeností, a dále probíhá velká část metodického vzdělávání evaluátorů z prostředků evropské unie, kde jsou pořádány kurzy pro evaluátory hrazené z ESF bez spolupráce ČES.	Akceptováno. Text byl upraven.
Asi jde o to, co přesně se v logickém rámci nebo teorii změny rekonstruuje. Je pochopitelně neobjektivní, pokud se v nově sestaveném logickém rámci vypustí nefunkční aktivity či upraví požadované hodnoty indikátorů, a to bez ohledu na fakt, provede-li tuto změnu evaluátor v průběhu výzkumu či realizátor před započtím evaluace. Jedná se totiž o prvky, dle nichž se přímo odvozuje úspěšnost (účinnost) projektu. Protože však logický rámec musí sloužit i jako schéma pro evaluaci, musí správně zobrazovat příčinné vztahy mezi jednotlivými prvky. Je proto vhodné, aby byl samotný rámec (je-li vytvořen předem) podroben evaluační analýze a pokud v něm tyto vztahy neodpovídají realitě, je nutné je pro účely výzkumu rekonstruovat. Evaluační zpráva by měla obsahovat zhodnocení původního logického rámce, a v případě, že neodpovídá skutečnosti, je nutné vytvořit nový logický rámec. Formulace závěrečného hodnocení, v případě potřeby, by měla obsahovat vyhodnocení vůči oběma rámcům.	Souhlasíme, že rekonstrukce logického rámce může být důležitou součástí evaluace, ale nesouhlasíme - tak jako vy - s využitím nově formulovaných cílů a výstupů při hodnocení úspěchů projektů.
Není na to nějaký zavedený český termín? Obvykle se nazývá “pravidla publicity”(?).	Primární evaluační zprávy používají termín vizibilita.
Nepovažujeme za nutné odvolávat se na tyto koncepty. Ze zprávy není jasné, co je myšleno respektováním/nerespektováním lidských práv při provádění evaluace. Evaluátor by se jistě měl chovat ohleduplně a s respektem, ale ani pokud to nedělá, nedá se říct, že by docházelo k porušování lidských práv. V běžném chápání smyslu výrazu je silně nepravděpodobné, že by k „nerespektování lidských práv“ při provádění evaluace došlo.	Při evaluaci jsme postupovali dle analytického rámce odvozeného od formálních evaluačních standardů ČES, kde je otázka o respektování lidských práv obsažena, a proto jsme se ji taky snažili zodpovědět.

ORS	
Navrhujeme úpravu grafické podoby zprávy – odlišení nadpisů, sjednocení fontů, velikost písma, vše za účelem zatraktivnění zajímavého a hutného obsahu	Akceptováno. Text byl upraven.
Doporučujeme zrevidovat zprávu z hlediska přesnosti užívání platné a všeobecně zavedené terminologie užívané v oblasti ZRS ČR – viz vložené komentáře	Akceptováno. Text byl upraven.
U metodického omezení evaluace – navrhujeme upřesnit, že termín odevzdání návrhu závěrečné EZ byl až do 26.9., ne tedy pouze v letních měsících	Akceptováno. Text byl upraven.
V rámci posouzení kvality evaluačního systému doporučujeme evaluačnímu týmu, vzhledem k faktickým i terminologickým nepřesnostem (viz vložené komentáře), zohlednit znalost principů evaluací projektů ZRS uvedené v Metodice projektového cyklu dvoustranných projektů ZRS ČR	Akceptováno. Text byl upraven.
Doporučujeme sjednotit pozici evaluačního týmu co do posuzování načasování evaluací - vyjádřen je kritický postoj pokud byly evaluace provedeny ihned po skončení projektu ZRS (pro nedostatečný odstup), tak i pokud byly evaluace provedeny s větším odstupem (nemožnost implementace doporučení z evaluací do navazujících projektů). Zde zadavatel uvítá koherentní přístup a pokud možno i doporučení evaluačního týmu k načasování evaluací	V textu jsme se snažili vysvětlit, že správné načasování evaluací souvisí s jejich hlavním záměrem. To znamená, že v případě, kdy chce evaluace informovat návrh dalšího podobného projektu, měla by být dokončena dříve, než bylo dokončeno plánování následujícího projektu – může být i před dokončením prvního projektu. Na druhou stranu, v případě, že hlavním záměrem evaluace je zjištění dopadu projektu, evaluace by měla být provedena pouze po skončení projektu (například o rok později).
Doporučujeme důsledně v textu odlišit zjištění, závěry a doporučení. Jednotlivá zjištění by měla být podložena – v textu, pod čarou či odkazem na některou z příloh – dotazníkovou, k rozhovorům či k jednotlivým zprávám.	Akceptováno. Text byl upraven v souladu s komentáři v textu.
Závěry doporučujeme formulovat korektně a především podložené. Formulace závěrů by neměly být příliš hovorové či expresivní, tak aby mohla být dosažena maximální důvěryhodnost zprávy u všech zúčastněných stran.	Akceptováno. Text byl upraven.
Závěry a navržená doporučení by měla být realistická a proveditelná, evaluační tým by měl více zohlednit možnosti a hranice realizovatelnosti ZRS. Mnohá navržená doporučení pro evaluátory či zadavatele naráží na legislativní, normativní, personální, finanční a další limity – viz např. výběr projektů k evaluacím, finanční rozpočty, délka evaluačních zakázek, šíře záběru evaluací, struktura nákladů, rozsah poskytnuté	Doporučení jsme upravili v souladu s komentáři v textu. Snažili jsme se, aby byla co nejrealističtější.

dokumentace, exkluzivita anglického jazyka v českém prostředí, apod. (konkrétně okomentováno v režimu vložených komentářů textu)	
Přílohy k jednotlivým zprávám by měly být vždy opatřeny údaji k názvu, zpracovateli a roku evaluace – stejně jako v úvodním přehledu.	Akceptováno. Text byl upraven.
FORS	
Požadovat u každého závěru jasné uvedení na základě čeho tým k závěru došel	Při každém zjištění jsou uvedené důvody.
Požadovat u jednotlivých hodnotících kritérií kvantifikaci	Kvantifikaci jsme se chtěli vyhnout, protože jednotlivé evaluační zprávy jsou velmi odlišné.
Požadovat jasné oddělení osobních názorů od závěrů.	Snažili jsme se, aby bylo z textu jasné, co jsou jenom naše názory. Proto je text plný vět typu "podle našeho názoru".
Ze zprávy je patrné, že evaluační tým neoslovil realizační týmy jednotlivých projektů. Evaluátoři hovořili jen s omezeným množstvím zástupců realizátorů. Uvedený důvod, že nebylo možné lidem doručit on-line dotazník, je ze zkušenosti realizátorů neplatný.	Naopak, vedli jsme osobní rozhovory se zástupci třech realizačních organizací a jeden skupinový rozhovor. Na on-line dotazník odpovědělo 8 realizátorů.
Evaluační zpráva proti duchu pojetí metaevaluace jako procesu učení hodnotí jednotlivé zprávy a hodnotí jednotlivé zprávy, což se spíše přibližuje k nekonstruktivnímu pojetí „naming and shaming“ jednotlivých evaluátorů místo vytvoření seznamu dobré praxe a bodů, kterým by se měli další evaluátoři vyhnout.	Při každém hodnotícím kritériu jsme uvedli i příklady dobré praxe. Absolutně nebylo v našem úmyslu evaluátory nepřiměřeně kritizovat, nějaké konkrétní příklady jsme však uvést museli, jinak by naše tvrzení nebyla ničím podložena.
Stejně tak proti duchu evaluačního systému jako procesu učení za účelem zvýšení efektivnosti ZRS se doporučení evaluační zprávy nezbyvá fázemi po vypracování evaluačních zpráv a co se s nimi děje. Vzhledem k tomu, že kvalita doporučení evaluačních zpráv je stejně tak důležitá jako procesy zapracování doporučení, které jejich vypracování následují a které jsou v gesci MZV a ČRA, je třeba konstatovat, že přínos metaevaluace je pouze poloviční a vzhledem k jejímu cíli také nedostatečný a z hlediska přínosu ke zvýšení efektivnosti ZRS v současné podobě zbytečný.	Evaluace se zabývá také českým evaluačním systémem jako takovým a obsahuje i krátkou sekci, v které zkoumáme, co se s doporučeními evaluací děje po odevzdání finálních zpráv. Dle ToR "metaevaluace" bylo však našim úkolem především posoudit kvalitu primárních evaluací.

ČRA	
Hlavní doporučení jsou příliš stručná a některé důležité body obsažené v textu vynechávají (např. potřebu zvýšit počet evaluací obecně, proces výběru projektů pro eval. atd.)	Některá doporučení jsme rozšířili. Souhlasíme, že by bylo dobré zvýšit počet evaluací obecně, ale to by zároveň vyžadovalo navýšení evaluačního rozpočtu, co podle úředníků MZV momentálně nelze očekávat. Podle rozhovorů s MZV také nebylo při výběru projektů na evaluace mnoho jiných možností než projekty, které byly nakonec vybrány, protože MZV chce každý rok zhodnotit projekt z každého zeměpisného regionu vždy z jiného sektoru. Souhlasíme však, že například projekt <i>Generální oprava a modernizace tramvají v Sarajevu</i> nebyl z hlediska přidáné hodnoty pro ZRS příliš vhodný na evaluaci.
doporučujeme ORS (nad rámec doporučení této evaluace) upravit metodiku hodnocení nabídek v rámci výběrových řízení na evaluátory takovým způsobem, aby dominantními kritérii byly kvalita a zkušenosti realizátora a metodická odbornost (aktuální metodika je sice nastavena na 60 bodů ze 100 ve prospěch těchto kritérií, ale reálně se nabídky s výrazně nižší cenou mohou dostat v bodovém hodnocení před nabídky po odborné stránce kvalitnější). Jedná se vždy o zakázky malého rozsahu, kde existuje jistá variabilita nastavení hodnotících kritérií (doporučujeme vyjednat s ÚKZ – rádi poskytneme potřebnou “argumentaci”, vycházející z našich vlastních zkušeností a praxe)	Také jsme doporučili MZV, ať při posuzování nabídek hodnotí projektované personální náklady odděleně od nákladů projektovaných na evaluační účely. Do mnoha výběrových řízení se však přihlásily jenom dvě nebo dokonce jenom jedna nabídka, takže možnost výběru byla omezená.
4G Consite	
Mohli by evaluátor poskytnou výsledky těchto rozhovorů?	Poskytování přepisů rozhovorů není běžnou evaluační praxí. Navíc lidi, s kterými jsme mluvili, nám nedali souhlas na to, abychom přepisy rozhovorů zveřejnili.
Prosíme upřesnit	Akceptováno. Text byl upraven.
V kapitole chybí jasné odlišení zjištění a závěrů.	Akceptováno. Text byl upraven.
Zaměření evaluace je součástí zadání.	Zadání evaluací jsou velmi všeobecná a tak poskytují evaluátorům prostor pro rozhodnutí, jakým směrem by se měly evaluace zaměřit.
Závěry evaluaci realizovaných 4G neměly ambice zasáhnout celou populaci.	Mysleli jsme populaci příjemců projektů. Text byl upraven.
Zpráva se zmiňuje o nutnosti kritérii pro výběr respondent. Zde ale tato kritéria chybí.	Souhlasíme. Text byl upraven.
Doporučení považujeme v tomto případě za nevhodné.	Podle našeho názoru je problematické - a neudržitelné - jak rozvojový projekt prosazuje aktivity, které jsou ve svém principu v rozporu s vládními aktivitami.

Na zaklade čeho byl stanoven počet dnů skutečně věnovaných přípravě a formulaci zprávy?	Tato informace byla získána z položkových rozpočtů evaluací z roku 2013 poskytnutých MZV.
ČES	
Ve zprávě jsou uváděny metody průzkumu a analýz, které nejsou dostatečně specifikovány a ke kterým nejsou doloženy žádné výsledky. Není tedy jasné, z jakých podkladů a analýz vycházela doporučení evaluátorů.	Metody výzkumu jsme vysvětlili detailněji. Výsledky on-line průzkumu jsou v příloze 6, mnoho závěrů se však opíralo o primární evaluační zprávy.
Ve Shrnutí je místo „Nejzásadnějších zjištění“ (název podkapitoly) uváděna kombinace zjištění, závěrů, osobních názorů a doporučení nepodložených objektivními výsledky hodnocení. Podkapitola „Závěry“ ve Shrnutí chybí.	Změněno na "Nejzásadnějších zjištění a závěry"
Informace týkající se epizodických zjištění (někdy u jednoho případu) jsou často zobecňovány na všechny evaluační zprávy či postupy. Ze zprávy prakticky nelze zjistit, jaké konkrétní poznatky systémového charakteru vyplynuly ze studia 20 hodnocených evaluačních zpráv.	Nesouhlasíme. Většinou uvádíme jenom jeden nebo dva příklady, protože uvádět všechny by bylo velmi zdlouhavé a únavné.
V některých případech dochází k osobnímu napadání nebo ke zpochybňování integrity evaluátorů a dalších aktérů ZRS ČR, zmiňováno je bez dalších detailů i podezření z korupce. Osobní názory jsou v řadě případů posíleny použitím expresivních formulací textu.	V žádném případě nebylo naším záměrem osobně evaluátory napadat - i proto jsme se snažili co nejvíce se vyhnout jmenování - nebo bezdůvodně zpochybňovat jejich integritu. Nicméně, text byl v některých místech upraven v souladu s komentáři.
Evaluátoři nezohledňují, že žádná z hodnocených evaluací nebyla primárně evaluací dopadů (impact evaluation) a že kritéria DAC se týkala potenciálních dopadů a jejich udržitelnosti.	Naopak, tento fakt jsme ve zprávě zohlednili. Kritéria OECD/DAC se týkají skutečných, ne potenciálních, dopadů. Viz např. http://www.oecd.org/development/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm .
Přestože zpráva kritizuje (často oprávněně) špatné chápání kritérií DAC, sama nesprávně používá kritéria efektivity a efektivnosti.	Podle našeho názoru je naše chápání efektivity a efektivnosti správné - efektivnost se vztahuje k tomu, do jaké míry byly výstupy a cíle projektů dosaženy, zatímco efektivita se týká hospodárnosti - zda byly činnosti projektů nákladově efektivní. Viz např. http://www.oecd.org/development/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm

Některá doporučení vycházejí z vlastních názorů a nikoliv ze zjištění. Pokud je například kritizována revize logického rámce, mělo by být nejdříve vysvětleno, jakým způsobem tato revize zkreslila realitu a jak bylo ovlivněno celkové hodnocení u jednotlivých kritérií DAC. Evaluátoři také doporučují sjednocení typu písma (což lze akceptovat), ale sami toto doporučení nedodržují ve vlastní zprávě. Sporné je doporučení týkající se barvy písma. Sporné je také hodnocení a doporučení týkající se viditelnosti systému evaluací.	Částečně akceptováno. Doporučení o velikosti a barvě písma myšleno jako společné pro všechny zprávy, ale změněno na doporučení grafické šablony, která by zprávy více sjednotila. Doporučení o viditelnosti vychází z rozhovorů s některými evaluátory i realizátory. Nedoporučujeme nerevidovat logické rámce, jenom nepoužívat zrevidované výstupy a cíle při vyhodnocování efektivnosti projektů.
Některá doporučení vyžadují na evaluátorech postupy a výsledky přesahující rámec zadání jednotlivých evaluací (např. „srovnání s podobnými projekty v dané oblasti“ či „zvažte sběr dat pro kontra faktuelní posouzení“ – v tomto doporučení evaluátoři nezohledňují reálné možnosti aplikace experimentálních metod a nerozlišují role zadavatele a evaluátora). Některá doporučení si odporují (např. „nesrovnávejte úspěch českých projektů s jinými projekty“ ve vztahu k doporučení uvedenému výše), obdobně jako některé závěry (např. „doporučení neshledáváme nijak zvláště nedostatečná“ X „celkově nízká kvalita doporučení“).	Částečně akceptováno. Posuzování koordinace projektů s projekty jiných donorů spadá pod relevanci, kontra-faktuální posouzení by zvýšilo validitu závěrů o dopadu projektů. Posuzování koordinace projektů neznamena posuzování úspěchu projektů jiných donorů. Je pravda, že podle našeho názoru byla jenom některá doporučení nízké kvality a text byl v tomto duchu taky upraven.
Doporučení debriefingu je zbytečné (již je „povinnou“ součástí evaluací), problematické je sdílení předběžných výsledků s místními příjemci (z etických i logistických důvodů) nebo doporučení, aby evaluační zprávy sdíleli realizátoři (je to role MZV, resp. by musel být tento způsob sdílení součástí zadávacích podmínek).	Sdílení předběžných výsledků s místními příjemci by mohlo evaluátorům pomoci ověřit si své předběžné závěry a identifikovat nové oblasti, na které by se měli soustředit. Doporučení o sdílení finálních zpráv s místními partnery by tedy mělo být lépe směřováno na MZV.
Některá doporučení jsou nekonkrétní (např. „projekty popisujte jasně“, „zvažte sběr“, „zvažte použití“) nebo nedostatečná („neuvádějte metody, které jste nakonec nepoužili“ – v daném případě je také nutné hodnotit soulad se schválenou nabídkou v rámci veřejné zakázky).	Částečně akceptováno. Text byl upraven.
V přílohové části chybí podklady týkající se vyhodnocení výsledků rozhovorů, případně vyhodnocení 20 evaluačních zpráv. Z výsledků dotazníkového šetření jsou účelově eliminovány některé odpovědi. Navíc textová část zprávy uvádí 44 respondentů, reálný počet doložených odpovědí se však pohybuje v rozmezí 22 – 39. V dalších případech jsou závěry generalizovány na základě velmi omezeného vzorku, navíc nijak nespecifikovaného (např. „několik místních partnerů“ – mimochodem z celkového počtu 4	Není běžnou evaluační praxí, aby evaluační zprávy obsahovaly přepisy rozhovorů. Vyhodnocení 20 evaluačních zpráv v příloze je. Je pravda, že ne všichni respondenti online dotazníků odpověděli na všechny otázky, a jak bylo správně postřehnuto, 5 respondentů dotazník odeslalo bez toho, že by odpovědělo byť i jen na jednu otázku.

odpovědí). Nejsou odlišeny citace respondentů od názorů evaluátorů.	
Názvy hodnocených zpráv resp. projektů nejsou uváděny jednotně.	Akceptováno. Text byl upraven.
Evaluátoři uvádějí řadu metod, které se rozhodli nepoužít (na ostatních evaluátorech však vyžadují metody, které nebyly součástí zadání ani přijaté nabídky, nebo které nelze v rámci časově, tematicky a finančně omezené evaluace realizovat – např. průzkum veřejného mínění).	Neuvádíme řadu metod, které jsme se rozhodli nepoužít. Svojí povahou je meta-evaluace navíc velmi odlišná od primárních evaluací, neboť nehodnotí projekt, ale hodnotí primární evaluace.
Případná neshoda mezi zjištěními byla podle zprávy řešena osobním posouzením platnosti (bez jakéhokoliv dalšího komentáře nebo příkladu). Není tedy vyloučena manipulace s výsledky.	Případná neshoda mezi zjištěními dotazníků a zjištěními z primárních zpráv byla řešena tak, že byla dána přednost zjištěním z primárních zpráv, jelikož nemůžeme vědět, jak detailně byli respondenti dotazníků se zprávami obeznámeni.
Evaluátoři zpochybňují na několika místech integritu a odborný přístup dalších evaluátorů, avšak ve vlastním případě použili v nabídce a v popisu týmu sporné reference (chybí reálné evaluační zprávy).	Své reference nepovažujeme za sporné a nebyly tak vyhodnoceny ani zadavatelem.
Kapitola 3. Evaluační zjištění kombinuje minimum skutečných zjištění s převažujícími osobními názory, dílčími závěry a doporučeními (z nichž mnohá však následně nejsou uvedena mezi konečnými doporučeními). V některých případech jsou vstupní informace manipulovány (např. „evaluace ... zmiňuje, že poměr rozvojové pomoci k HDP ... v roce 2012 činil 22 %“ – takto text hodnocené zprávy nezní a evaluátor ani nemohl mít v roce 2012 statistické informace za daný rok).	Částečně akceptováno. Text byl upraven v souladu s komentáři.
Projevila se neznalost českého systému evaluací a podmínek rozvojové spolupráce (např. zainteresované strany, které mají být zahrnuty do evaluace, jsou specifikovány v zadání evaluací; související doporučení by proto mělo být směřováno spíše na zadavatele než na evaluátory).	Zadání vskutku specifikují, že obyvatelstvo na území implementace projektů je konečným příjemcem/beneficientem, přesto je někteří evaluátoři nezahrnuli.
Zpráva kritizuje systém citací zdrojů u hodnocených evaluačních zpráv, sama však používá velmi nevhodný způsob citace „(str. 9 – 10)“, bez specifikace zdrojového dokumentu.	Text vždy specifikuje, z které evaluační zprávy je citováno. Schválně neužíváme jména autorů, abychom se vyhnuli tzv. "naming and shaming." Nekritizovali jsme systém citací zdrojů, nýbrž absenci citování.
Evaluátoři nezohledňují rozdíl mezi projekty zadávanými formou veřejné zakázky a projekty podpořenými v dotačních programech.	Naše doporučení se netýkají projektů. Kde to bylo relevantní, tam jsme se snažili tento rozdíl zohlednit.

Pro ilustraci názorů evaluátorů jsou uváděny dílčí epizodické příklady, aniž je identifikován jakýkoliv systémový nedostatek – např. není jasné, co si evaluátoři představují pod chybějícím doporučením, které by se mělo týkat provádění prací místními lidmi zdarma nebo za odměnu.	Pro ilustraci vskutku uvádíme většinou jen jeden nebo dva příklady, ale naše závěry jsou založeny na všech evaluačních zprávách. Více informací se nachází v příloze.
Místo hodnocení kvality a vypovídací schopnosti evaluačních zpráv evaluátoři používají obecné kritérium délky textu, apod.	Souhlasíme, že délka sama o sobě nevypovídá o kvalitě. Snažili jsme se vždy posuzovat kvalitu; někde je však významná pozitivní korelace mezi délkou a kvalitou.
Příloha 1 není přehledem „nejvýznamnějších evaluačních zjištění“, jak indikuje její název. Názvy projektů resp. hodnocených zpráv navíc nejsou v souladu s kapitolou 1.	Název změněn na "Nejvýznamnější evaluační zjištění a závěry"
Chyby jsou v přílohách 2 – 5. U přílohy 6 není jasné, zda jsou gramatické a další chyby převzaty z odpovědí respondentů, nebo zda vznikly chybným přepisem odpovědí.	V příloze 6 jsou teď uvedeny komentáře v původním znění.
Inka Píbilová	
Celkově působí metaevaluace <u>nevyváženě</u> , nedostatečně zmiňuje zdroje a konkrétní fakta, smíchává zjištění s osobními názory a zobecňuje na základě jednoho či několika málo příkladů (viz srovnání českého projektu s jiným apod.).	Naopak, při všech tvrzeních jsme se snažili citovat zdroje. Osobní názory jsme se snažili oddělit od objektivních zjištění jasně, obvykle slovy "podle našeho názoru."
V rámci <u>užitečnosti</u> zcela chybí vyhodnocení, jaká doporučení z evaluací byla zohledněna v praxi, jaké naopak nebyla, a to včetně konkrétních důvodů, patřičný závěr/poučení a návazné doporučení. Aneb – Mají evaluace nějakou přidanou hodnotu? Má smysl je tedy provádět? Kdo by měl případně změnit a co, aby byly evaluace více užitečné?	O užitečnosti evaluací z hlediska českého evaluačního systému - tzv., zda se evaluacím daří něco měnit - pojednáváme v části "český evaluační systém".
U <u>proveditelnosti</u> není jasné, na základě jakých zdrojů a informací učinili autoři metaevaluace závěr, že „mnozí evaluátoři nezohledňovali zájmy místních příjemců projektů“.	Jak vysvětlujeme ve zprávě, k tomuto závěru jsme dospěli na základě toho, že někteří evaluátoři neuskutečnili žádné nebo jen minimální rozhovory s místními konečnými příjemci projektů
Obdobně není u hodnocení <u>korektnosti</u> jasné, na základě jakých zdrojů a informací učinili autoři metaevaluace závěr, že „Obecně evaluátoři respektovali lidská práva a lidskou důstojnost v rámci všech fází procesu evaluace“. Samotná fabulace, že díky „malému českému rybníčku“ vznikly jisté nesrovnalosti mezi zjištěními a hodnoceními (závěry), zní nekorektně, neb není nijak podložená. Vyhodnocení, že evaluace jsou korektní, protože evaluátoři „nedoporučovali zastavení financování projektu“ je argumentačně poněkud slabé.	Je pravda, že nemáme konkrétní důkazy, že všichni evaluátoři respektovali lidská práva a lidskou důstojnost - jenom jsme nenarazili na důkaz o opaku. Při vyhodnocování korektnosti jsme postupovali podle analytického rámce adaptovaného z podkladů České evaluační společnosti, ale uvítáme další relevantní otázky pro posouzení.

U <u>přesnosti</u> je třeba zdůraznit, že „counterfactual“ evaluace je mimo realitu ZRS ČR, a to vzhledem k rozpočtu hodnocených projektů a počátečnímu nastavení projektů (dosud nebyla reálně možnost náhodného výběru z dostatečného počtu jednotek a rozsáhlý sběr vstupních dat). Velmi vhodné by bylo doporučit konkrétní metody, které jsou vhodné pro hodnocení dopadu a jsou v souladu s možnostmi ZRS ČR.	Evaluace s použitím nějaké formy srovnávací skupiny nemusí být finančně náročné a nemusí nutně pracovat s výchozími daty. Přinejmenším jedna česká realizační organizace je, podle našich rozhovorů, dělá interně za rozpočty srovnatelné s rozpočty evaluací zadaných MZV.
<u>Doporučení</u> nejsou jasně zdůvodněny, čtenář musí hledat v závěrech a zjištěních. Navíc zbytečně je stejný text uveden dvakrát – v textu a v tabulce. Doporučení by měla konkrétně navrhnout, co by se dělat mělo (a jak), ne co by se dělat nemělo (viz např. doporučení „nehodnot'te efektivitu...“ nebo „nesrovnávejte projekty...“)	Některá doporučení jsme rozšířili. V některých případech se nám zdálo důležité zdůraznit, co by bylo lépe nedělat.
Chybí <u>příloha s hodnocením jednotlivých evaluací dle kritérií v zadání</u> (tj. dle evaluačních standardů ČES), ze kterých autoři metaevaluace čerpají při tvorbě zjištění, závěrů a doporučení (v tuto chvíli se omezují na tvrzení „občas“, „většina“, „všechny“ apod. bez podložení důkazy).	Požadavkem zadavatele byla jenom příloha shrnující zjištění a závěry o individuálních evaluačních zprávách, bylo na nás se rozhodnout o konkrétní formě této přílohy.
<u>Seznam zdrojů</u> (příloha 3) neobsahuje zdroje, které autoři metaevaluace použili ke srovnání systému evaluací ČR s jinými zeměmi	Tyto zdroje jsou zahrnuty.
<u>Seznam interview/diskusí</u> (příloha 4) neobsahuje celé názvy organizací, resp. zařazení příslušné osoby do skupiny realizátor / evaluátor / zadavatel apod., nelze tak jasně činit závěry, kolik % evaluátorů/realizátorů bylo konzultováno, chybí rozhovor s P PZRS či ČES, který by býval mohl nastínit více kontext prováděné metaevaluace a ZRS ČR.	Akceptováno. Text byl upraven. S p. Svobodou jako zástupcem ČES jsme mluvili vícekrát. Pravdou je, že s PPZRS jsme nemluvili.
Doporučuji v rámci formátování <u>provázat obsah s kapitolami</u> , aby je bylo možno jednoduše dohledat.	Akceptováno.
HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o.	
Toto může evaluátor dělat pouze v případě, že to bude součástí zadání formulovaného od zadavatele. Evaluátor nemůže požadovat od dalších stran libovolné informace, které souvisí s daným evaluovaným tématem, musí se držet svého zadání a evaluačního design odsouhlaseného zadavatelem.	Podle našeho názoru, vyhodnocení koordinace projektu s obdobnými projekty je součástí posouzení relevance projektu – které v zadání vždy je.
Neaplikovatelné, evaluační otázky se často formulují již ve fázi přípravy nabídky. Není proto možné toto naplnit s ohledem na náklady, které by s tímto souvisely a nebyly uchazečům nijak refundovány.	Nenavrhujeme, aby evaluátoři formulovali všechny otázky v terénu, ale některé by mohli po konzultaci s místními příjemci upravit nebo upřesnit, a tak zvýšit jejich relevanci.

Opět neaplikovatelné, evaluátor je zpravidla vázán mlčenlivostí a nemůže své výstupy volně distribuovat. To je až činnost zadavatele.	Co se týče finální verze evaluační zprávy po její zveřejnění na internetu, tak tehdy již evaluátor vázán mlčenlivostí není. Doporučení jsme však upravili a teď směřuje jak na evaluátory tak i na MZV.
Toto doporučení je příliš obecné, ve své obecnosti není pak dostatečně jasné, čeho se týká.	Doporučení se týká snahy lépe provázat zjištění evaluačních zpráv se závěrečnými hodnoceními. Detailnější vysvětlení je možné najít v hlavním textu.
Bylo by vhodné uvést, že tím evaluátorka zřejmě myslí závěrečnou zprávu, ve které by měla být metodika podrobně specifikována.	Souhlasím, ale všechny doporučení směřují jenom na závěrečné zprávy, a tak text neupravujeme.
Je otázkou, zda je toto doporučení aplikovatelné s ohledem na obvykle krátký termín na zpracování evaluací zadávaných v rámci ZRS.	Souhlasíme, že někdy může být tento postup nemožný - i proto píšeme „zvažte“ ne „sbírejte“.
Doporučení je nejasné, bylo by vhodné jasně specifikovat, které metody evaluátoři doporučují.	Akceptováno, text byl upraven.
Toto doporučení není příliš relevantní v případě evaluací prováděných v českém prostředí. U doporučení by bylo vhodné explicitně uvést, že se týká jen evaluací projektů realizovaných mimo ČR.	Akceptováno, text byl upraven.

*Příloha 8: Shrnutí v anglickém jazyce***Executive summary****Introduction**

The chief purpose of this meta-evaluation is to assess, in a systematic manner, the quality of evaluations commissioned by the Czech Ministry of Foreign Affairs (MFA) in 2012 and 2013 and obtain an objective picture of the state of the Czech system of development-project evaluations, in an effort to improve the system and ensure that it follows international evaluation standards. The evaluations under scrutiny are 20: nine were conducted in 2012 and 11 in 2013. Four evaluations are of projects implemented in the Czech Republic, three of projects in Georgia, two each of projects in Mongolia, Moldova, Ethiopia, and Kosovo, and one each of projects in Palestine, Zambia, Cambodia, and Burma/Myanmar.

The contracting authority of the meta-evaluation is the MFA; the implementer is an evaluation team of Ivica Petříková, MA (principal evaluator) and Dhruv Chadha, MSc. (evaluation expert).

Methodology*Brief analytical framework*

In judging the quality of the primary evaluations, we follow an adjusted framework developed by the Czech Evaluation Group (2013) on the basis of international quality criteria of evaluations – utility, feasibility, propriety, and accuracy. To these four principles we added a fifth one - evaluation system quality- which aims to assess the quality of the Czech evaluation system as a whole.

Utility standards aim to ensure that evaluations satisfy the information needs of their intended users in a timely and credible manner. Propriety standards have to do with the evaluations' ethical aspects. Accuracy standards seek to guarantee the factual accuracy of evaluations. Finally, within the evaluation system quality category, we examine whether the process of selecting evaluators is fair and efficient, whether the terms of the evaluations and the support provided by government officials to the evaluators are adequate, and whether the evaluations' recommendations shape further policy in any significant manner.

Data sources and analysis

In this meta-evaluation, we work with both secondary and primary data. The main source of the primary data are the main texts and appendices of the twenty primary evaluations listed in the previous section along with their Terms of Reference. We also consulted a range of relevant secondary documents. Other primary data were collected through interviews, both group and individual, with evaluators, implementers, and Czech government officials, and through an on-line survey. The data collected were analyzed using primarily qualitative methods (desk research, content analysis), with some simple quantitative methods (percentages and proportions) utilised in the analysis of the survey data.

Methodological limitations

One methodological limitation has been the timing of the meta-evaluation during the summer months of July and August, when many relevant stakeholders were on vacation. Another limitation relates to the suspected low validity of data obtained via the online survey. As an attempt at remedy, we did assess the survey's results but crosschecked them with the findings attained from other data sources, to which we gave preference in the case of disagreement.

Language constituted another problem for us – neither of us can write in Czech and hence we had to rely on hired translators without the ability to ensure that the translation was carried out correctly. Finally, despite our best efforts at objectivity, as people we are by nature subjective. Consequently, the views expressed in this evaluation are those of the evaluators only and do not necessarily represent those of the Czech Ministry of Foreign Affairs or of any other stakeholder in the Czech evaluation system.

Most salient findings

Utility

In examining the evaluations' utility, as the main positive characteristic we found the good level of communication between evaluators and other stakeholders and the fact that all the evaluations fulfilled their Terms of Reference. All evaluations also applied the OECD/DAC criteria but some had problems with the understanding of 'impact', which some evaluators apparently interpreted as 'effectiveness', and of 'sustainability', which some evaluators interpreted as sustainability of outputs while others as sustainability of impacts. A more serious misunderstanding has been noted in the application of the cross-cutting issues. Regarding the evaluation of the projects' implementation of human rights and gender equality, the situation should improve following the 2014 publication of relevant guidelines by FfDC. The application of the environment and climate protection and good governance criteria would unify and likely improve as well if similar guidelines were published also on these issues. Further, the quality of some evaluators' appraisal of projects' effectiveness and impact was reduced when they judged the projects' outputs, goals, and purpose against a logical framework that they themselves re-constructed. Lastly, several evaluators did not assess the degree of the projects' coordination with other projects in the area, which is key in evaluating the projects' relevance and which has been increasingly emphasized by international and European guidelines as crucial in the efforts to bolster aid effectiveness.

Other drawbacks of the primary evaluations from the utility perspective have been a recurrent lack of involvement of all relevant stakeholders, low quality of some recommendations, and a relatively low accessibility of results. Several evaluators left out local recipients from stakeholder analyses and even if they included them, they frequently failed to solicit their views on what the evaluations should focus and on how the projects affected them. The implementing organizations, both Czech and local, have also expressed a desire to play a greater role in the evaluation process, which would likely enhance the quality and 'value added' of the evaluations' recommendations. In the case of local partners, the desire to be involved in evaluations is further complicated by the fact that to date most evaluation reports have been published only in Czech, with English executive summaries. Even among the Czech stakeholders the evaluation reports have not been widely publicized. They are available online on the MFA's website but due to the structure of the website their visibility is rather low.

Feasibility

On feasibility, the evaluations have fared better than on utility. They generally fulfilled the timelines set by the MFA even though those were often quite short and sometimes seasonally wrongly set up. For example, evaluations of Southeast-Asian projects took place during the monsoon season, when it is difficult to travel, and the evaluations of a project aimed at schoolchildren took place during the summer holidays, when evaluators could not interview or survey the children targeted. Upon evaluators' recommendations the MFA, however, took these complaints into account and already modified the timelines of evaluations so as to avoid similar mistakes.

The evaluations were also quite cost effective. Even though the range of per-diems and daily rates charged by the different evaluators was very wide, even the most expensive evaluations did not exceed 4 per cent of project costs or 30,000 USD, which are both below international averages. Finally, even though, as mentioned under utility, many evaluators failed to take into account the interests of local project recipients, they were mostly aware of the different interests that stakeholders might have had and did their best to reach politically balanced conclusions.

Propriety

From a propriety perspective, the evaluations have also been overall satisfactory. Through our research, we did not discover any grave ethical concerns. In general, evaluators respected human rights and human dignity at all stages of the evaluations process and did their best to minimize the potential negative consequences of evaluations, by offering constructive solutions to things that did not work well in projects rather than recommending the cessation of funding. No conflicts of interests were uncovered amongst the evaluators either, which owes its due also to the MFA's

requirement that evaluators are in no way (familiar or business) related to the implementer or commissioner. However, we did discover several discrepancies between some evaluations' findings on the OECD criteria and cross-cutting issues and their corresponding ratings. In particular, in several cases the ratings seemed inflated in light of the findings' discussion. Other weaknesses in the propriety dimension have included the frequent lack of acknowledgement of methodological limitations on evaluations' findings and in one case, a comparison of another project to the Czech one as less effective and efficient without convincing evidence.

Accuracy

On the accuracy front, the evaluations were again a bit more deficient. As a group, they did have several strengths even here, particularly in terms of making an effort to examine all relevant project documentation - an effort, in which, however, they were hindered by the fact that sometimes the necessary documentation was missing. Another positive characteristic has been the relative clarity with which many evaluations managed to describe the context of the projects evaluated and sometimes also the projects themselves. The same cannot be said about the evaluations' methodology where the descriptions were often brief, unclear, and sometimes describing data sources and/or methods that were never actually used.

The primary deficiency within the evaluations' accuracy rests with their methods of data collection and data analysis. Only a few evaluators made an effort to collect data randomly so as to obtain a representative sample of the population of project recipients. It is true that particularly for qualitative data analysis non-random methods of data sampling, such as maximum variation, extreme, snowball, and criterion sampling, are acceptable and even encouraged but on the basis of such data one cannot draw inferences about the population (of project recipients), which most evaluators did. Another problem with the data collection has been the frequent lack of baseline data (however, that is a problem of the implementers not evaluators) and infrequent collection of data on a comparison/counterfactual group, without which establishing impact is very difficult if not impossible.

That brings us to the problems observed with the analytical approaches used. Most of the primary evaluations did not use impact-evaluation methods and hence their findings on impacts cannot be considered valid. If one views the definition of 'sustainability' as the long-term continuance of impacts (not outputs), the conclusions about sustainability cannot be consequently deemed valid either. The fact that financial monitoring reports were often not available to the evaluators could have compromised their findings on the projects' efficiency as well.

Evaluation system quality

Some deficiencies encountered within the primary evaluations are closely linked with the deficiencies within the Czech evaluation system. To mention its positives first, however, it is admirable that the Czech Republic, a small DAC donor in terms of the amount of aid provided, has an evaluation system at all. None of the other new EU donors, including Poland that provides more total aid, has established anything as sophisticated or institutionalized. Furthermore, the Czech evaluators are external and independent, which affords the system credibility; the MFA, CzDA, and implementing agencies are all open about their support for the process; and there is even an institutionalized process for responding to and incorporating the evaluations' recommendations. There are still some deficiencies within the system as it stands, but the desire to improve further is clear as is evidenced also by the commissioning of this meta-evaluation.

To turn to the drawbacks of the Czech evaluation system, which are at least partially responsible for the lower quality of some of the evaluations, they include primarily short time and low funding available for the evaluations, the wrong timing of some of the evaluations, the inability to attract more qualified candidates, and the evaluations' often too generic Terms of Reference.

Main recommendations

Aspect/ importance	Recommendation	Addressee
<i>Utility</i>	• If possible, assess the effectiveness of projects by evaluating them according to their original, not the reconstructed, logical frameworks. • Assess how well the project evaluated worked with and complemented/contradicted other similar projects in the area • Include local 'common-people' project recipients – i.e. people affected by the project who neither participated in it directly nor made decisions about it - in your stakeholder analysis, in your interviews and focus groups, and if possible, also in identifying additional evaluation questions • If possible, share – or ask the MFA to do so – the final evaluation reports with local partners. For local project recipients consider organizing a de-briefing or some other engaging way of presenting preliminary results before you leave the field	Evaluators (and in the last case, also MFA)
<i>Feasibility and propriety</i>	• Make sure that the ratings on the OECD/DAC criteria and the application of the cross-cutting issues tie in with the findings discussed. • Do not compare the 'success' of the project evaluated with other projects' unless you have good evidence backing up such a claim.	Evaluators
<i>Accuracy</i>	• Try to describe the projects evaluated in such a way that even those previously not familiar with them can grasp their main concepts and activities. • Describe in detail what methods were used in the evaluation and do not discuss methods that were not used without • Consider using random-sampling methods of data collection or some other method aimed at increasing the samples' representativeness. • Consider collecting data on a counterfactual/comparison group. • Consider using analytical methods suitable for impact analysis.	Evaluators
1	• Consider changing the official language of non-Czech evaluation projects to English, with executive summaries in Czech and in the most prevalent local language.	MFA
2	• Consider publishing the list of planned evaluations at least one year in advance and pre-paying at least some of the evaluations' costs.	MFA
2	• Consider writing more detailed Terms of Reference.	MFA
1	• Consider well the timing of the evaluations (enough time, suitable time of year, suitable time in the project cycle for an evaluation).	MFA
2	• Consider clarifying suitable application of the OECD/DAC criteria and of the cross-cutting issues in projects as well as in evaluations.	MFA
3	• Consider requiring a common graphic evaluation template; consider increasing the maximum number of pages allowed in the main text of evaluations; do not limit the number of recommendations allowed.	MFA
1	• Consider not allowing further comments/complaints about the evaluation reports after they were submitted in their final version.	MFA

2	• In order to further increase visibility of the evaluation system and its results, consider encouraging a more open discussion about the evaluations' findings, recommendations and their intended or executed incorporation (including publishing related documents on www.mzv.cz).	MFA, CzDA
2	• In relation to the above, consider carrying out, by 2016, an analysis focused specifically on the incorporation of evaluations' recommendations, with the aim to identify the main obstacles that prevented partially or fully the implementation of some of the recommendations.	MFA
2	• Consider allowing evaluators to switch costs between partial budget items by at least 15-20% and ensuring that upon winning the bid, they receive a CD/USB with the final versions of all relevant documentation along with a checklist.	MFA, CzDA
3	• For the future, consider creating an evaluation department within the MFA, which would be staffed by people not subject to periodic diplomatic rotations.	MFA

Recommendations for the MFA and CzDA are labelled 1, 2 or 3 depending on the degree of their perceived importance (1 being the most important). Recommendations for the evaluators are not labelled in such manner because the evaluations differ significantly and hence recommendations that might be very relevant for some might not be equally relevant for others.

Příloha 9: Zadávací podmínky

**MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR
VYHLAŠUJE**

**VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA PLNĚNÍ VEŘEJNÉ ZAKÁZKY MALÉHO ROZSAHU
S NÁZVEM
„KOMPLEXNÍ VYHODNOCENÍ EVALUAČNÍCH ZPRÁV PROJEKTŮ ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÉ
SPOLUPRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY V LETECH 2012 - 2013“
A VYZÝVÁ K PODÁNÍ NABÍDKY**

INFORMACE O ZADAVATELI

Název zadavatele: Česká republika – Ministerstvo zahraničních věcí
 Identifikační číslo: 45769851
 DIČ: MZV není plátcem DPH
 Sídlo zadavatele: Loretánské náměstí č. 101/5, Praha 1, PSČ 118 00

Ve věcných rozhodnutích a ve věcech smluvních zastupuje zadavatele:
 PhDr. Zuzana Hlavičková, ředitelka odboru rozvojové spolupráce a humanitární pomoci

Zaměstnanec pověřený organizací výběrového řízení:
 Mgr. Dita Villaseca B. Kubíková, odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci MZV
 tel.: 224 18 2872, e-mail: dita_kubikova@mzv.cz

Předmět veřejné zakázky (NIPEZ 79998000-6 Služby profesionálních poradců)

Předmětem výběrového řízení je komplexní vyhodnocení celkem 20 evaluačních zpráv projektů zahraniční rozvojové spolupráce („ZRS“) ČR vypracovaných v letech 2012 – 2013 nezávislými hodnotiteli v gesci Odboru rozvojové spolupráce a humanitární pomoci Ministerstva zahraničních věcí:

Evaluační zpráva, země a realizátor evaluovaných projektů	Dodavatel evaluační zprávy a hodnota veřejné zakázky
Příprava a zavedení studijního programu sociální práce – oblast hl. města Ulánbátar (Mongolsko, Charita ČR)	Firma 4G consite, s.r.o., 393 360 Kč
Socioekonomická stabilizace geograficky a sociálně odloučených komunit (Mongolsko, Charita ČR)	
Budování malých a středních energetických zdrojů a souvisejících rozvodných sítí (PAÚ, Nova Partner)	Firma Naviga 4, s.r.o., 349 740 Kč
Generální oprava a modernizace tramvají v Sarajevu (Bosna a Hercegovina, Pragoimex)	NNO Organizace pro pomoc uprchlíkům, 150 000 Kč
PRVák – Program rozvojového vzdělávání (ČR, ADRA ČR)	Firma HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o., 117 600 Kč.

Monitoring povrchových vod a ochrana před povodněmi, povodí řeky Reut (Moldavsko, Aquatest a.s.)	Firma 4G consite, s.r.o., 299 400 Kč
Obnova monitorovací staniční sítě v povodí řeky Prut - modernizace informačního systému protipovodňové ochrany (Moldavsko, Aquatest a.s.)	
Zvýšení efektivity hospodářství drobných rolníků v Gruzii (Gruzie, Charita ČR)	Lenka Černá, 284 000 Kč
Zřízení a podpora zemědělského servisního centra v okrese Khulo, Autonomní republika Adžárie (Gruzie, Charita ČR)	
Protierozní opatření v okolí jezera Awassa (Etiopie, Člověk v tísni, o.p.s.)	Firma 4G consite, s.r.o., 553 330 Kč
Trvale udržitelné hospodaření s půdními, lesními a vodními zdroji jako pilotní model pro rozvoj komunit jižní Etiopie (Etiopie, Mendelova univerzita Brno)	
Podpora prevence a včasného odhalení rakoviny u žen v oblasti Samegrelo a Shida Kartli II (Gruzie, Charita ČR)	Firma Naviga 4, s.r.o., 411 400 Kč
Zvyšování dostupnosti kvalitní zdravotní péče s důrazem na péči o matku a dítě, Zdraví pro matky a děti v Kambodži (Kambodža, Člověk v tísni, o.p.s.)	Lenka Černá, 470 000 Kč
Okamžitá pomoc Barmě po cyklónu Nargis, Stavba obydlí v oblasti Pyinsalu, Obnova a modernizace obydlí pro lidi zasažené cyklónem Nargis, Zlepšení životního standardu obětí cyklónu Nargis (Barma/Myanmar, ADRA ČR)	
Podpora integrace zrakově postižených v Kosovu, Podpora integrace nevidomých a slabozrakých lidí do společnosti II (Kosovo, Člověk v tísni, o.p.s.)	Firma Navreme Boheme, s.r.o., 327 550 Kč
Podpora integrace sluchově postižených do společnosti, (Kosovo, Člověk v tísni, o.p.s.)	

Vzdělávání porodních asistentek pro Západní provincii, Podpora oboru Porodní asistentka a všeobecné nemocnice Lewanika v Mongu, Západní provincii zambijské republiky (Zambie, Arcidiecézní charita Praha)	Radka Bzonková, 357 600 Kč
Podpora kapacit Asociace pro fair trade – platformy pro podporu fair trade v ČR, (ČR, Asociace pro fair trade/Fairtrade ČR)	Radka Bzonková, 155 000 Kč
Podpora kapacit a efektivnosti platformy FoRS – Českého fóra pro rozvojovou spolupráci, (ČR, FoRS)	
Posilování kapacit a akceschopnosti sdružení Platforma podnikatelů pro ZRS: Podnikatelské partnerství v rozvojových projektech, (ČR, Platforma podnikatelů pro ZRS)	

Hlavní zúčastněné strany

Ministerstvo zahraničních věcí ČR („MZV“), odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci („ORS“ je v ZRS ČR odpovědný za koncepční řízení rozvojové spolupráce, včetně programování její bilaterální složky a vyhodnocování výsledků (evaluace).

Česká rozvojová agentura („ČRA“) působí od 1. ledna 2008 jako implementační agentura pro plnění úkolů v oblasti ZRS ČR, zejména pro přípravu a realizaci bilaterálních rozvojových projektů. V současné době je v její gesci téměř celá šíře dvoustranných rozvojových projektů velkého rozsahu. ČRA byla gestorem většiny projektů hodnocených uvedenými evaluačními zprávami.

Realizátoři a koneční příjemci

Evaluace projektů ZRS ČR provádí externí subjekty – **evaluátoři**. Mohou jimi být jak právnické osoby (firmy specializující se na evaluace a související poradenství), tak fyzické osoby (konzultanti, resp. konsorcia konzultantů, pokud disponují dostatečnou odbornou aj. kapacitou pro danou evaluaci).

Konečnými příjemci jsou odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci, Česká rozvojová agentura a všechny ostatní subjekty, které se řídí Metodikou projektového cyklu dvoustranných projektů ZRS, činné v ZRS ČR.

Česká evaluační společnost („ČES“) je profesní sdružení evaluátorů a zájemců o evaluace, které podporuje rozvoj evaluačních kapacit a šíření osvědčených evaluačních standardů a metod. Je garantem Evaluačních standardů a Etického kodexu evaluátora, na něž odkazují evaluační zakázky MZV ČR.

České fórum pro rozvojovou spolupráci („FoRS“) je platformou nestátních neziskových organizací i dalších subjektů činných v zahraniční rozvojové spolupráci, aktivně se zabývá také kvalitou evaluací, mj. ve spolupráci s ČES.

Cíle a účely komplexního vyhodnocení

Hlavním **účelem** komplexního vyhodnocení je získat **objektivně podložené a konzistentní závěry** využitelné při zadávání evaluací projektů, sektorů a programů ZRS ČR. Poznatky získané v průběhu komplexního vyhodnocení evaluačních zpráv poslouží ke zlepšení systému evaluací v zahraniční rozvojové spolupráci ČR.

Cílem je komplexní vyhodnocení kvality 20 evaluačních zpráv o projektech zahraniční rozvojové spolupráce („ZRS“) ČR vypracovaných v letech 2012 – 2013 nezávislými hodnotiteli v gesci odboru rozvojové spolupráce a humanitární pomoci na základě vyhodnocení vybraných projektů ZRS ČR dle mezinárodně uznávaných kritérií OECD/DAC a průřezových principů ZRS ČR. Dále zadavatel očekává **analýzu současného systému provádění evaluací** a srovnání s profesionálními standardy a metodologickými požadavky, jakož i identifikaci problémů a

možností řešení a konkrétních opatření směřujících ke zkvalitnění způsobů zadávání a provádění evaluací, s důrazem na získávání a využívání kvalitních evaluačních doporučení.

Tematické zaměření vyhodnocení a evaluační kritéria

Zadavatel očekává provedení podrobné analýzy výše uvedených evaluačních zpráv z hlediska jejich **užitečnosti, proveditelnosti, korektnosti a přesnosti** dle evaluačních standardů ČES²⁸.

U jednotlivých evaluačních zpráv zadavatel zejména očekává zaměření komplexního vyhodnocení na:

- adekvátnost a dodržení zvoleného metodologického přístupu;
- způsob a rozsah aplikace hodnotících kritérií OECD/DAC;
- vyhodnocení průřezových kritérií;
- podloženost evaluačních zjištění a závěrů;
- jasnost a adekvátnost doporučení a jejich provázanost s evaluačními zjištěními;
- efektivitu evaluace z hlediska vynaloženého času, ceny a expertízy;
- součinnost se zadavatelem (naplnění ToR, zapracování připomínek).

Doporučení vyplývající ze zjištění a závěrů komplexního vyhodnocení

V evaluační zprávě budou uvedena konkrétní, realizovatelná a systémová doporučení, zaměřená primárně na systém zadávání a realizace nezávislých evaluací v rámci ZRS ČR, včetně způsobu využívání doporučení z evaluací vzešlých.

Souvisejícím cílem evaluace je zpětná vazba pro nezávislé evaluátory ohledně kvality evaluačních zpráv, využitelná při jejich další profesionální činnosti.

Zadavatel je připraven ve zprávě obdržet i ponaučení širšího charakteru (*lessons learned*) pro řízení a realizaci ZRS, případně systémové ponaučení pro řízení procesu evaluací, pokud jsou tato ponaučení dostatečně konkrétní, relevantní a využitelná.

Požadované výstupy komplexního vyhodnocení, termíny

Spolu se zadavatelem bude na průběh evaluace dohlížet v poradenské roli také **referenční skupina** složená ze zástupců MZV – odboru rozvojové spolupráce a humanitární pomoci („MZV-ORS“), MZV – odboru politického plánování („MZV – OPP“), České rozvojové agentury („ČRA“), České evaluační společnosti (ČES) a „Českého fóra pro rozvojovou spolupráci (FoRS)“. Komunikaci mezi evaluačním týmem a referenční skupinou bude zprostředkovávat pověřený zástupce MZV-ORS. Členové referenční skupiny budou mít právo připomínkovat zprávy odevzdané evaluačním týmem.

- Zadavatel požaduje po zpracovateli odevzdání jedné **vstupní zprávy** a jedné **závěrečné evaluační zprávy** (s přílohou shrnující významné závěry, zjištění a doporučení k jednotlivým evaluačním zprávám). Závěrečná evaluační zpráva bude následně zveřejněna včetně přílohy na webových stránkách MZV.
- **Vstupní zpráva** detailně rozpracovává metodologii hodnocení, popisuje okruhy evaluačních otázek a hypotéz formulovaných na základě studia dokumentů a vedených rozhovorů. Vstupní zpráva dále obsahuje **harmonogram prací** včetně plánu setkání, rozhovorů, pozorování, odborných měření, dotazníkových šetření, apod.
- Finální verze vstupní zprávy se zpracovávajími připomínkami členů referenční skupiny musí být odevzdána zadavateli v listinné (svázané) podobě i elektronické podobě, a sice **nejpozději do 12. srpna 2014**.
- Podoba závěrečné evaluační zprávy se musí řídit **příloženou osnovou**; délka textu bude max. 25 stran A4 (bez přílohy) včetně manažerského shrnutí v délce max. 4 strany A4 v anglickém jazyce. Zadavatel očekává, že závěrečná evaluační zpráva bude obsahovat jak analytickou část a část obsahující „lessons learned“ (případně doplněné příklady dobré či špatné praxe), tak shrnující zjištění, závěry a z nich vyplývající doporučení. V příloze budou uvedena shrnující významná evaluační zjištění k jednotlivým evaluačním zprávám; dále budou v příloze uvedeny obecně známé skutečnosti, stejně jako případné přehledy

²⁸ Viz www.czecheval.cz

zdrojů ověřitelných zjištění, kvantitativní fakta, vzory a výsledky hodnocení dotazníků apod. - dle použitých metod evaluace.

- Evaluační zpráva je vyžadována **v českém jazyce** (s anglickým shrnutím).
- Pracovní verze závěrečné evaluační zprávy musí být odevzdána zadavateli k připomínkám **do 26. září 2014**. Zadavatel shromáždí připomínky od referenční skupiny a předá tyto zpracovateli, který je povinen obsahové připomínky písemně vypořádat (tzn. zpracovat do textu zprávy, nebo se zdůvodněním odmítnout, v každém případě písemnou formou). Pokud budou k zaslání připomínek vyzváni také autoři evaluačních zpráv, musí se evaluační tým zabývat i jejich podněty.
- Zadavatel od zpracovatele očekává **představení tohoto komplexního vyhodnocení** s již vypořádanými připomínkami referenční skupiny a případně i autorů hodnocených evaluačních zpráv, tj. zejména hlavních zjištění, závěrů a doporučení, na prezentaci s diskusí uspořádané ze strany MZV-ORS. Případné zásadní dodatečné poznatky vzešlé z diskuse budou zpracovány ve formě **samostatné přílohy finální verze zprávy**. Termín prezentace bude stanoven po vzájemné dohodě v dostatečném časovém předstihu (předpokládán je listopad 2014). Evaluační tým zašle vizuální osnovu prezentace (powerpoint) před prezentací zadavateli k odsouhlasení.
- **Finální verze evaluační zprávy**, včetně přehledu o způsobu zohlednění jak všech písemných připomínek referenční skupiny (a případně i autorů hodnocených evaluačních zpráv), tak dalších poznatků z osobní prezentace zprávy, musí být odevzdána zadavateli **do 24. listopadu 2014**, následně bude zveřejněna na webových stránkách MZV. Závěrečnou evaluační zprávu je nutné odevzdat zadavateli v listinné podobě v **1 svázaném výtisku i v elektronické podobě na CD**.

Vyhlášení výběrového řízení a příjem nabídek

Výběrové řízení probíhající formou otevřené výzvy je veřejně vyhlášeno na webových stránkách MZV dne **30. května 2014**.

Příjem nabídek končí dne **12. června 2014 ve 14.00 hod.**

Nabídky uchazečů budou zaslány **doporučeně** (nebo doručeny **osobně**) v listinné i elektronické formě na datovém nosiči – např. CD na následující adresu:

Ministerstvo zahraničních věcí ČR
Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci
Loretánské náměstí 5
118 00 Praha 1

Nabídky se podávají v obálce označené:

- názvem výběrového řízení;
- plným jménem (názvem) uchazeče a adresou;
- textem „**NEOTVÍRAT**“.

Nabídky zaslané jiným způsobem (např. faxem nebo e-mailem), doručené na jiné adresy nebo obdržené po termínu uzávěrky je zadavatel oprávněn nepřijmout.

Nabídky mohou být podávány v jazyce českém, slovenském nebo anglickém. Nabídky v jiných jazycích nebudou přijaty.

Evaluační tým

Evaluační může provést buď **tým složený z více fyzických osob** (z nichž jedna působí jako vedoucí týmu s odpovědností za celý výstup vůči zadavateli) nebo **právníká osoba** disponující adekvátním týmem expertů (z nichž jeden působí jako vedoucí týmu zajišťující komunikaci se zadavatelem).

Zadavatel považuje za optimální tým složený ze **2 - 4 osob, tj. hlavního evaluátora** s odpovědností za celý proces vyhodnocení a odevzdání dohodnutých zpráv, jehož odbornost

spočívá zejména v metodách evaluace; a **experta(ů) se zkušenostmi v oblasti projektového cyklu dvoustranných projektů ZRS ČR, zejména metodiky monitoringu a evaluací.**

Přihlášky účastníků výběrového řízení budou povinně obsahovat:

- **metodologický přístup** evaluačního týmu, vč. plánu prací (tzn. konkrétně popsaná metodologie, navržená specificky pro předmětné komplexní vyhodnocení);
- **složení evaluačního týmu**, tj. počet, jména a specializace expertů, kteří se na evaluaci budou podílet, a to včetně **jednoznačného stanovení** jejich plánovaných rolí při vypracování evaluační zprávy;
- **životopisy expertů** tvořících evaluační tým, s uvedením konkrétních údajů k vzdělání, odbornosti a zkušenostem relevantním pro předmětnou evaluaci;
- **čestné prohlášení** o splnění kvalifikačních předpokladů (viz níže); před podpisem smlouvy musí předkladatel být schopen jejich splnění prokázat pomocí dokumentů/potvrzení;
- **čestné prohlášení předkladatele** o pravdivosti (viz příloha);
- **nabídkovou cenu** uvedenou bez i včetně DPH (resp. u neplátců DPH uvedenou jako jediná cena opatřená prohlášením předkladatele o tom, že není plátcem DPH). Zadavatel předpokládá hodnotu zakázky v **orientačním rozmezí 180 000 – 250 000 Kč bez DPH**;²⁹
- závazně vyplněnou **tabulku výpočtu nákladů na evaluaci** (viz příloha). Dovolujeme si upozornit předkladatele, že MZV v roli zadavatele bude před proplacením odměny požadovat vyúčtování objektivně prokazatelných nákladů. Budou-li některé tyto náklady ve skutečnosti nižší než rozpočtované v nabídce předložené do výběrového řízení, zadavatel o tento rozdíl sníží konečnou odměnu oproti nabídkové ceně vítězného předkladatele; budou-li náklady ve skutečnosti vyšší než rozpočtované v nabídce předložené do výběrového řízení, nebudou tyto zadavatelem proplaceny;
- podepsané **čestné prohlášení o nezávislosti** všemi členy evaluačního týmu. **Všechny fyzické osoby, případně experti z týmu právnické osoby, musí splňovat všechny níže uvedené podmínky nezávislosti současně** - podmínky platí pro **všechny evaluační zprávy zahrnuté do tohoto komplexního vyhodnocení**. Čestné prohlášení o nezávislosti podepisují všechny fyzické osoby, případně právnická osoba a všichni zúčastnění experti z jejího týmu.

Podmínky nezávislosti členů evaluačního týmu

- Žádný z členů evaluačního týmu se nepodílel na realizaci hodnocených evaluačních zpráv v jakékoli fázi. Nepodílel se ani na přípravě nabídky evaluací, které s hodnocenými zprávami soutěžily ve výběrovém řízení.
- Žádný z členů evaluačního týmu není zaměstnancem ani externím spolupracovníkem gestora, ani jím nebyl v období přípravy a realizace hodnocených evaluačních zpráv; nepůsobí jako zaměstnanec či externí spolupracovník dotčených nezávislých evaluátorů, ani tak nepůsobil v období přípravy a realizace předmětných evaluačních zakázek.
- Žádný z členů evaluačního týmu se kromě výše definovaných podmínek nepodílel na realizaci evaluačních zakázek projektů zahraniční rozvojové spolupráce ČR pro MZV ani v roce předcházejícím tomuto komplexnímu vyhodnocení, v roce daného komplexního vyhodnocení, ani se na nich nebude podílet v roce následujícím.

²⁹ Očekávaným rozmezím však zadavatel nedefinuje striktně ani minimální, ani maximální cenu. Nabídková cena musí zahrnovat všechny náklady evaluačního týmu, tj. např. na čas strávený prací v kanceláři (analýza dokumentů, psaní zpráv, zapracování připomínek), odměnu členům týmu za čas strávený rozhovory, závěrečnou prezentací, apod.

Kvalifikační předpoklady evaluačního týmu

- ukončené vysokoškolské vzdělání - u vedoucího evaluačního týmu;
- minimálně 4 roky pracovních zkušeností - u vedoucího evaluačního týmu;
- dokončená participace na alespoň jedné evaluaci (ve smyslu komplexního vyhodnocení výsledků) projektu, programu či podobné intervence – u kteréhokoli člena evaluačního týmu;
- absolvované alespoň jedno školení nebo vysokoškolský předmět k evaluaci; nebo k řízení projektového/ programového cyklu (*project cycle management*); nebo k řízení orientovanému na výsledky (*results-based management*) – u kteréhokoli člena evaluačního týmu;

Hodnotící kritéria (0-100 bodů celkem)

Za hodnotící kritérium stanovil zadavatel ekonomickou výhodnost nabídky.

Jednotlivá hodnotící dílčí kritéria byla stanovena následujícím způsobem:

1. nabídková cena (porovnávají jsou ceny bez DPH): 0-40 bodů

Nabídka s nejnižší nabídkovou cenou obdrží 40 bodů. Ostatním nabídkám budou přiřazeny body dle vzorce: $\text{body} = \frac{\text{hodnota nejnižší nabídkové ceny}}{\text{hodnota nabídkové ceny daného uchazeče}} \times 40$

2. odborná kvalita, konkrétnost zpracování a proveditelnost předložené metodologie evaluace, vč. harmonogramu a postupu prací a rozdělení úkolů v evaluačním týmu: 0-30 bodů

Maximum bodů náleží takové metodologii, která stanoví jak teoretický rámec navržených metod a jejich limitů, tak konkrétně rozpracuje kombinaci evaluačních kritérií k analýze současného provádění evaluací a srovnání s profesionálními standardy a metodologickými požadavky – zpravidla v podobě evaluačních otázek, způsobu zjišťování a triangulace údajů apod. Očekává se striktní dodržování osnovy evaluační zprávy a logické propojení zjištění, závěrů a doporučení se stanovenými, konkrétními a realistickými evaluačními otázkami. Dále optimální metodologie stanoví též harmonogram prací a rozdělení úkolů a kompetencí mezi jednotlivé členy evaluačního týmu; přičemž tyto postupy jsou navrženy realisticky. Zadavatel uvítá, pokud se vyhodnocení bude opírat o **Formální standardy provádění evaluací České evaluační společnosti**³⁰.

3. míra odbornosti a předchozích zkušeností týmu v tematice evaluací a vyhodnocování evaluačních zpráv obecněji: 0-20 bodů

Maximum bodů náleží evaluačnímu týmu, jehož členové dohromady disponují komplexní odborností právě v tematice evaluací a vyhodnocování evaluačních zpráv. Odbornost je zde chápána jako kombinace teoretického vzdělání a pracovních zkušeností. Má-li tým předkladatele odbornost v příbuzných oblastech obdrží nabídka část bodů dle hloubky, šíře a přenositelnosti znalostí. Kritérium odbornosti a předchozích zkušeností evaluačního týmu v tematice evaluací bude hodnoceno na základě předložené nabídkové dokumentace.

4. rozsah předchozích zkušeností členů týmu z rozvojových projektů a zkušeností členů týmu v oblasti rozvojové spolupráce: 0-10 bodů

Maximum bodů náleží evaluačnímu týmu, jehož členové dohromady mohou prokazatelně nabídnout rozsáhlé zkušenosti jak z evaluací rozvojových projektů, tak z rozvojové spolupráce jako činnosti a součásti zahraniční politiky, tj. např. plánování, implementace, monitoringu či vyhodnocování konkrétních projektů, širších programů pomoci, práce v koncepční či výzkumné rovině ZRS apod. Kritérium předchozích zkušeností evaluačního týmu z rozvojových zemí a v oblasti rozvojové spolupráce bude hodnoceno na základě předložené nabídkové dokumentace.

³⁰ Viz www.czecheval.cz

U 2. – 4. dílčího hodnotícího kritéria nemusí žádná nabídka dosáhnout nejvyššího počtu bodů. Body přisuzuje odborná hodnotící komise.

Vyhodnocení nabídek

Došlé nabídky budou obálkovou komisí zkontrolovány po formální stránce z hlediska splnění požadavků stanovených ve vyhlášení výběrového řízení a poté předány hodnotící komisi, která je posoudí a na základě hodnotících kritérií vybere vítěznou nabídku. Výsledek výběru hodnotící komise bude zveřejněn do **4. července 2014** na webových stránkách zadavatele.³¹

Přílohy:

závazná osnova evaluační zprávy ZRS ČR

hodnocené evaluační zprávy a jejich zadávací dokumentace

vzor čestného prohlášení předkladatele o pravdivosti uvedených údajů (povinná součást nabídky)

vzor čestného prohlášení o nezávislosti členů evaluačního týmu (povinná součást nabídky)

vzor tabulky nákladů na evaluaci pro výpočet nabídkové ceny (povinná součást nabídky)

³¹ Viz www.mzv.cz/pomoc

Příloha 10: Přehled připomínek vzešlých z diskuse při prezentaci a jejich vypořádání ze strany evaluačního týmu

Komentáře	Naše odpověď
FoRS FoRS konstatuje, že následující připomínka (objevující se v předchozím stanovisku z 13.10.2014) nebyla zapracována: Stejně tak proti duchu evaluačního systému jako procesu učení za účelem zvýšení efektivnosti ZRS se doporučení evaluační zprávy nezabývá fázemi po vypracování evaluačních zpráv a tím, co se s nimi děje. Vzhledem k tomu, že kvalita doporučení evaluačních zpráv je stejně tak důležitá jako procesy zapracování doporučení, které jejich vypracování následují a které jsou v gesci MZV a ČRA, je třeba konstatovat, že přínos metaevaluace je pouze poloviční a vzhledem k jejímu cíli také nedostatečný a z hlediska přínosu ke zvýšení efektivnosti ZRS v současné podobě zbytečný. Evaluační tým připomínku okomentoval následovně: Evaluace se zabývá také českým evaluačním systémem jako takovým a obsahuje i krátkou sekci, v které zkoumáme, co se s doporučeními evaluací děje po odevzdání finálních zpráv. Dle ToR "metaevaluace" bylo však naším úkolem především posoudit kvalitu primárních evaluací. FoRS navrhuje: • Upřesnění a rozvedení části 3.5.4 realizace evaluačních doporučení. • Doplnění hlavního doporučení v úrovni důležitosti 1 následujícího znění: „Do roku 2016 provést analýzu míry realizace evaluačních doporučení a identifikovat překážky, které vedly k jejich nedostatečné či žádné.“ Ve větě chybí slovo/slova. Odůvodnění: Část 3.5.4, která je zpracována v rozsahu pouhých tří odstavců, je nedostatečnou odpovědí na zadání ToR: „Dále zadavatel očekává analýzu současného systému provádění evaluací a srovnání s profesionálními standardy a metodologickými požadavky, jakož i identifikaci problémů a možností „řešení a konkrétních opatření směřujících ke zkvalitnění způsobů zadávání a provádění evaluací, s důrazem na získávání a využívání kvalitních evaluačních doporučení“ i na jedno z pěti kritérií metodiky předložené evaluačním týmem: „Konečně, kritérium kvality evaluačního	Primárním účelem této „metaevaluace“ bylo posoudit kvalitu primárních evaluačních zpráv. Sekundárním účelem bylo uskutečnit analýzu současného českého evaluačního systému, jakž jsme i učinili. Nicméně, část 3.5.4 jsme trochu rozšířili a přidali jsme přílohu (č. 13) vypořádání evaluačních doporučení z let 2012 a 2013. Taky jsme přidali doporučení týkající se analýzy míry realizace doporučení, avšak se stupněm důležitosti 2, protože mnoho překážek realizace doporučení, včetně občasných špatného načasování evaluací a právních limitů vyplývajících ze Zákona o veřejných zakázkách, jsme již identifikovali v této „metaevaluaci“.

systému zkoumá, zda je proces výběru projektů k evaluacím a výběru evaluátorů spravedlivý a efektivní, zda jsou termíny evaluací a dostupná logistická podpora adekvátní, a <i>zda mají doporučení provedených evaluací podstatný vliv na celkovou strategii provádění evaluací.</i>“ (zvýraznění kurzívou FoRS) Tato část metaevaluace je ovšem klíčová. Sebelepší doporučení evaluačních zpráv nemohou pomoci, pokud nejsou systematicky implementována. To se týká zejména doporučení ke změnám systému ZRS. Ačkoli závěry evaluačního týmu se opírají zejména o tvrzení dvou projektových administrátorů a míra zapracování doporučení není systematicky vyhodnocena, tato potřeba je o to důležitější, že zpráva konstatuje, že jejich vliv je „relativně malý“, čímž do určité míry zpochybňuje smysl evaluačního systému jako prostředku zvyšování efektivnosti ZRS. Tvrzení v části 3.5.4. je třeba znovu projít a zkontrolovat, zda se zakládají na ověřených faktech, případně závěry korigovat a v každém případě upřesnit současné procedury, které zpráva označuje za „formální proces“. Také je nutné provést dodatečnou analýzu zapracování evaluačních doporučení, což ovšem přesahuje možnosti evaluačního týmu, a proto se objevuje jako jedno z hlavních doporučení s nejvyšší prioritou.	
ČES	
Doporučujeme odstranit doporučení „Hodnotte efektivnost projektů podle toho, zda dosáhly cílů a výstupů, které byly stanoveny v originálním, ne v rekonstruovaném logickém rámci.“ Revize matice logického rámce je často nevyhnutelná – viz např. evaluace sociálních projektů v Mongolsku, kdy byl projekt realizován finálně v mateřských školách místo škol základních. Evaluace v základních školách by tedy nedávala smysl. Revize matice logického rámce, pokud jsou potřebné, požaduje v zadání evaluací MZV ČR. Je to i v souladu s mezinárodními evaluačními standardy – viz např. metodická příručka na stránkách Světové banky Road to Results¹. Autoři zprávy přitom revizi neakceptují a nevysvětlují, jak postupovat, když evaluace dle původní matice není možná či když matice neexistuje (viz též elektrifikace PAU, MYWAS).	Nenavrhujeme, aby evaluátoři logické matice nerevidovali, jenom aby zrevidované matice neužívali při vyhodnocování efektivnosti. Nicméně, uznáváme, že pokud matice vůbec neexistuje nebo je z hlediska skutečných aktivit projektu celkem irrelevantní, tak tohle doporučení následovat nejde. Proto jsme doporučení upravili.

Doporučení „zvažte sběr dat pro kontrafaktuální posouzení“ nelze směřovat na evaluátory, kteří nemají vliv na randomizaci před zahájením projektu a na sběr vstupních dat. Rovněž nezohledňuje účel konkrétních evaluací a reálné možnosti aplikace v podmínkách ZRS ČR. Pokud autoři zprávy nabyli dojmu, že v rámci ZRS ČR existují projekty vyhovující podmínkám experimentálních metod (dostatečně velký vzorek, náhodnost možnost ne/zařazení do projektu apod.), pak by svá doporučení měli směřovat na ČRA v rámci formulace. Protože autoři zprávy nepovažují žádné z použitých evaluačních metod za vhodné pro posouzení dopadů projektů, uvítáme další konkrétní metody, které jsou vedle experimentů vhodné (kromě stanoveného účelu evaluace je nutno brát v úvahu neexistenci vstupních dat a spolehlivých statistik, sociální a politický kontext v místě realizace apod.). Takové doporučení považujeme za více užitečné	Sbírat data pro kontrafaktuální posouzení je možné i při absenci výchozích dat. Jak někteří evaluátoři, kteří také data sesbírali nebo se o to přinejmenším pokusili, ukázali, nemusí to být významně finančně náročné. V zprávě také doporučujeme používání metody <i>participatory rural appraisal</i> ve snaze vyhodnotit dopad projektů.
Doporučení na randomizaci výběru vzorku akcentované ve zprávě navrhuje vzhledem k významným omezením (některá viz výše) nahradit spíše „snahou o zajištění co nejvyšší reprezentativnosti vzorku vzhledem k cílovým skupinám průzkumů“	Částečně akceptováno, text doporučení byl upraven.
Doporučení ohledně hodnocení personálních finančních nákladů separátně od finančních nákladů na výkon evaluační činnosti považujeme za nepodložené (vzhledem ke zjištěním) a krajně nevhodné –navrhujeme jej z doporučení odstranit. Přílišná pozornost osobním nákladům odvádí pozornost od celkové hospodárnosti evaluace a zhodnocení poměru kvality a ceny. Porovnání odměn konzultantů se mzdami ve veřejné správě není relevantní a nezohledňuje fakt, že odměny zahrnují i nepřímé náklady evaluátorů, resp. evaluačních společností. Tyto nepřímé náklady jsou většinou vyšší než vlastní „mzda“ evaluátora. Zahrnují náklady na vzdělávání a know-how, vedení kanceláře, účetnictví, pracovní prostředky, jakož i rizika spojená s nabídkou (omezené informace o dostupnosti dat / aktérů, a tudíž případná nákladná opatření potřebná ke splnění zadání, např. rekonstrukce vstupních dat apod.). Doporučujeme se soustředit zejména na navrženou metodiku a odbornost, resp. relevantní zkušenosti evaluačního týmu, a na celkovou nabídkovou cenu. V mezinárodním měřítku se dále používá poměr ceny za evaluaci	Částečně akceptováno, doporučení jsme odstranili. Doporučení soustředit se při výběru zejména na navrženou metodiku a odbornost, resp. relevantní zkušenosti evaluačního týmu, a na celkovou nabídkovou cenu, jsme nepřidali, protože taková již je momentální praxe.

k finanční hodnotě projektu, vždy však záleží na typu projektu, zaměření a metodice evaluace, jakož i na dalších specifických okolnostech (region apod.).	
Dle diskuse dne 5. 11. 2014 navrhuje doplnit následující systémová doporučení: - Dále posílit evaluační kapacity MZV ČR / ZÚ, ČRA, realizátorů a evaluátorů (školení a odborné diskuse, aktualizovaná metodika projektového cyklu včetně metodiky hodnocení průřezových témat ZRS ČR, sdílení evaluací včetně těch, které jsou financovány jinými donory). Adresát: MZV ČR / ČRA / platformy realizátorů a evaluátorů, stupeň důležitosti 1 - Provést analýzu procesů ZRS ČR, od programování, přes identifikaci a formulaci, realizaci a monitoring až po evaluaci. Plánovat celý proces tak, aby byl programový/projektový cyklus optimalizovaný– tzn. časově a věcně provázaný, a tak umožnil efektivně hodnotit a využít výsledky hodnocení v rámci celého cyklu. Adresát: MZV ČR, stupeň důležitosti 1 - Zlepšit podklady pro evaluace, tedy vytvářet a zveřejňovat vstupní analýzy (ze strany ČRA a realizátorů), monitorovat dle logického rámce, provádět průběžné evaluace (u víceletých projektů) a závěrečné evaluace, přičemž by měly být externě hodnoceny všechny projekty nad určitou hodnotu (např. 3 mil. Kč). Externí evaluace v tomto případě dle zavedené praxe Evropské komise mohou zadávat realizátoři (s případnou konzultací ČRA a v souladu s evaluačními standardy). Adresát: ČRA ve spolupráci se ZÚ a realizátory, stupeň důležitosti 1 - Vypořádání a zavádění doporučení publikovat každoročně na www.mzv.cz Adresát: MZV ČR, stupeň důležitosti 2	S doporučeními souhlasíme. Některé jsou však již aspoň částečně zahrnuté v našich doporučeních a ty, které nejsou, nejsou organickým výsledkem našich zjištění, a proto je nezahrnujeme mezi naše doporučení. Nicméně, při našich doporučeních necháváme odkaz na tuto přílohu.
V metodice doporučujeme neuvádět 44 respondentů, ale reálný počet doložených odpovědí.	44 respondentů nám zaslalo zpět dotazník. Přidali jsme však zmínku o reálné míře odezvy, vypočítané na základě 39 respondentů, kteří odpověděli aspoň na jednu otázku.
Stále je zmiňováno bez dalších detailů podezření z korupce: „Navíc jeden z evaluovaných projektů byl	Ve zprávě není dost prostoru na to, abychom jeli do detailů. Čtenář, který se o věc zajímá, si může o ní přečíst více

podle evaluátorů spojen, i když nedobrovolně, s možnou korupcí, nebo přinejmenším s konfliktem zájmů, což také zrovna nepomohlo podpořit řádnou správu věcí veřejných.“ Doporučujeme uvést detaily týkající se „možné korupce“ nebo toto nepodložené obvinění z textu odstranit, jinak je text pro čtenáře neznalé citované evaluace velmi zavádějící.	v primární evaluační zprávě, která je veřejně k dispozici na www.mzv.cz .
Přestože zpráva kritizuje (často oprávněně) špatné chápání kritérií DAC, sama místy nesprávně používá kritéria efektivity a efektivnosti (viz například ztotožňování výstupů s cíli projektu).	Ve zprávě neztotožňujeme výstupy s cíli projektů. Při vyhodnocování efektivnosti se běžně vyhodnocuje, zda projekty splnily výstupy stanovené v logické matici a zda se tyto výstupy přenesli do žádaných cílů. Efektivita posuzuje, zda byly aktivity projektů nákladově efektivní, zda byly objektivně projekty dosaženy včas a zda byla možná projekt uskutečnit levněji. Viz http://www.oecd.org/development/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm .
V textu doporučujeme omezit prezentaci vlastních názorů, které nejsou podloženy konkrétními zjištěními a které na několika místech stále zpochybňují integritu evaluátorů či realizátorů projektů (např. „...a tudíž od nich nelze očekávat, že zůstanou zcela nestranní...“ nebo „...jsou evaluátoři ze své podstaty „neobjektivními...“).	Všechny své názory jsme jasně v textu označili a nemůžeme je z textu eliminovat, jinak by text nedával smysl. Co se týče věty „...a tudíž od nich nelze očekávat, že zůstanou zcela nestranní...“ – ta se týká realizátorů, kteří samozřejmě nejsou nestranní ve vztahu k vlastním projektům, což je také jedním z důvodů, proč si je sami neevaluují. Věta zahrnující „...jsou evaluátoři ze své podstaty „neobjektivními...“ se týká evaluátorů po realizaci projektů a jejich nemožnosti „odnaučit se“ co se v projektech stalo. V žádném případě nezpochybňujeme integritu evaluátorů, nikdo však není ve vztahu k minulosti objektivní.
Znovu doporučujeme zohlednit rozdíly mezi projekty zadávanými formou veřejné zakázky a projekty podpořenými v dotačních programech. Toto je důležité např. s ohledem na možnost revize logického rámce v průběhu projektu. Tyto rozdíly jsou současně zásadní pro případná systémová doporučení týkající se identifikace a formulace projektů.	Tento rozdíl se dotýká této „metaevaluace“ jenom okrajově, jelikož evaluace se dle Zákonu o veřejných zakázkách neřídí. Kde to bylo relevantní, tam jsme se tenhle rozdíl snažili zohlednit.
Souhlasíme s připomínkami FoRS a ÚMV ohledně kapitoly 3.5.4 „realizace evaluačních doporučení“. Tuto kapitolu tedy doporučujeme doplnit - zmínit mechanismus vypořádání doporučení a přiložit přehled jejich využití.	Akceptováno, text byl upraven
Autoři zprávy ve vypořádání připomínek uvádějí „Pro ilustraci vskutku uvádíme většinou jen jeden nebo dva příklady, ale naše závěry jsou založeny na všech evaluačních zprávách. Více informací se nachází v příloze.“ Vítejte	V příloze č. 1 se vskutku nacházejí příklady mnoha evaluačních zjištění a tvrzení. Je pravda, že příloha neobsahuje zdaleka všechny naše zjištění – především ty negativnější byly často vynechány ve snaze

Přílohu 1 se silnými a slabými stránkami evaluačních zpráv. Příloha však neobsahuje další informace a příklady, z nichž autoři vybrali příklady přímo pro text zprávy. Tyto informace by dle našeho názoru měly být doplněny.	vyhnout se přílišné kritice některých evaluačních zpráv, která by mohla být autory těch zpráv vnímaná nekonstruktivně a mohla by je v nejhorším případě odradit od dalších evaluačních aktivit.
---	---

Příloha 11: Checklist povinných náležitostí evaluační zakázky

Všeobecné podmínky	Splněno	Kdy	Poznámka
Použití min. tří evaluačních metod	Ano	24. 11. 2014	
Řádné vyúčtování	Ano	24.11.2014	
Vypořádání připomínek	Ano	24. 11. 2014	
Závěrečná prezentace	Ano	5. 11. 2014	
Dokumenty	Splněno	Kdy	Poznámka
Vstupní zpráva	Ano	4. 8. 2014	
Evaluační otázky ve vstupní zprávě	Ano	4. 8. 2014	
Závěrečná zpráva		24. 11 2014	
Zodpovězení evaluačních otázek	Ano		
Zohlednění formálních standardů ČES	Ano		
Stupnice míry naplnění evaluačních kritérií	Ano		
Provázanost zjištění a závěrů	Ano		
Provázanost závěrů s doporučeními	Ano		
Adresnost doporučení	Ano		
Soulad metaevaluace se standardy ČES	Ano		
Rozsah maximálně 25 stran	Ano		
Korektnost angl. překladu manažerského shrnutí	Ano		
Povinné přílohy závěrečné evaluační zprávy	Splněno	Kdy	Poznámka
Přílohy shrnující evaluační zjištění k jednotlivým hodnoceným projektům	Ano	24. 11. 2014	
Seznam zkratk	Ano	24. 11. 2014	
Seznam prostudovaných dokumentů	Ano	24. 11. 2014	
Seznam interview a skupinových diskusí (fokusních skupin)	Ano	24. 11. 2014	
Využití dotazníky, okruhy pokládaných otázek	Ano	24. 11. 2014	
Výsledky průzkumů, dotazníkových šetření, faktická zjištění	Ano	24. 11. 2014	
Tabulka vypořádání (zásadních) připomínek referenční skupiny, gestora a realizátora	Ano	24. 11. 2014	
Shrnutí zprávy v anglickém jazyce	Ano	24. 11. 2014	
Zadávací podmínky výběrového řízení	Ano	24. 11. 2014	

Přehled připomínek vzešlých z diskuse při prezentaci a jejich vypořádání ze strany evaluačního týmu (v případě potřeby)	Ano	24. 11. 2014	
Doporučené přílohy závěrečné evaluační zprávy	Splněno	Kdy	Poznámka
Rozsáhlejší tabulky a grafy	Ne		
Schéma intervenční logiky (v případě potřeby rekonstruované)	Ne		
Citace stanovisek zainteresovaných stran (např. cílových skupin), případové studie, atd.)	Ano (ve výsledích dotazníkového šetření)	24. 11. 2014	

Příloha 12: Přehled hodnocení projektů primárními evaluacemi

Relevance	Efektivnost	Efektivita	Dopad	Udržitelnost	Lidská práva a gender	Řádná správa věcí veřejných	Životní prostředí a klima	Vizibilita
<i>Příprava a zavedení studijního programu sociální práce v Ulánbátaru (Mongolsko, Charita ČR, 4G consite[1])</i>								
Vysoká	Vysoká	Spíše nízká	Spíše vysoký	Spíše nízká	Vysoká	Spíše vysoká	Nevyhodnocená	Spíše nízká
<i>Socioekonomická stabilizace geograficky a sociálně odloučených komunit (Mongolsko, Charita ČR, 4G consite)</i>								
Vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoký	Spíše nízká	Vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká
<i>Budování malých a středních zdrojů energie a souvisejících rozvodných sítí (Palestina, Nova Partner, 4G consite)</i>								
Vysoká	Vysoká	Nelze vyhodno	Vysoký	Spíše nízká	Vysoká	Vysoká	Vysoká	Vysoká
<i>Generální oprava a modernizace tramvají v Sarajevu (Bosna a Hercegovina, PRAGOIMEX, Organizace pro pomoc uprchlíkům)</i>								
Vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoký	Spíše nízká	Nízká	Žádná	Pozitivná	Nevyhodnocená
<i>Program rozvojového vzdělávání PRVák (Česká republika, ADRA ČR, HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o.)</i>								
Vysoká	Spíše nízká	Spíše nízká	Spíše vysoký	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Nevyhodnocená
<i>Monitoring povrchových vod a ochrana před povodněmi v povodí řeky Reut (Moldavsko, Aquatest, 4G consite)</i>								
Vysoká	Spíše nízká	Spíše vysoká	Nízký	Spíše nízká	Vysoká	Spíše vysoká	Vysoká	Nízká
<i>Obnova monitorovací staniční sítě v povodí řeky Prut – modernizace informačního systému protipovodňové ochrany (Moldavsko, Aquatest, 4G consite)</i>								
Vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše nízký	Spíše nízká	Vysoká	Spíše vysoká	Vysoká	Spíše vysoká
<i>Zvýšení efektivity hospodářství drobných rolníků (Gruzie, Charita ČR, Lenka Černá)</i>								
Vysoká	Spíše nízká	Spíše nízká	Spíše nízký	Spíše nízká	Spíše nízká	Spíše nízká	Spíše vysoká	Spíše vysoká
<i>Zřízení a podpora zemědělského servisního centra v okrese Khulo (Gruzie, Charita ČR, Lenka Černá)</i>								
Vysoká	Spíše vysoká	Spíše nízká	Spíše vysoký	Spíše vysoká	Spíše nízká	Vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká
<i>Protierozní opatření v okolí jezera Awassa (Etiopie, Člověk v tísni, 4G consite)</i>								
Vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoký	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Vysoká	Vysoká	Spíše vysoká
<i>Trvale udržitelné hospodaření s půdními, lesními a vodními zdroji jako pilotní model pro rozvoj komunit jižní Etiopie (Etiopie, Mendelova univerzita, 4G consite)</i>								
Vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoký	Spíše nízká	Vysoká	Spíše nízká	Vysoká	Vysoká
<i>Podpora prevence a včasného odhalení rakoviny prsu a děložního čípku u žen v regionech Samegrelo a Shida Kartli II (Gruzie, Charita ČR, Naviga 4)</i>								
Spíše vysoká	Spíše nízká	Spíše nízká	Spíše vysoký	Nízká	Vysoká	Spíše vysoká	Nevyhodnocená	Spíše vysoká
<i>Zvyšování dostupnosti zdravotní péče v Kambodži a zlepšení kvality a přístupu ke zdravotní péči v Kambodži (Kambodža, Člověk v tísni, Lenka Černá)</i>								
Vysoká	Spíše vysoká	Vysoká	Vysoký	Spíše vysoká	Vysoká	Vysoká	Vysoká	Vysoká
<i>Okamžitá pomoc Barmě po cyklónu Nagris, stavba obydlí v oblasti Pyinsalu, obnova a modernizace obydlí pro lidi zasažené cyklónem Nagris, Zlepšení životního standardu obětí cyklónu Nagris (Barma/Myanmar, ADRA ČR, Lenka Černá)</i>								
Vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoký	Spíše nízká				
<i>Podpora integrace zrakově postižených do společnosti v Kosovu a Podpora integrace nevidomých a slabozrakých lidí do společnosti II (Kosovo, Člověk v tísni, Navreme Boheme)</i>								
Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoký	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká
<i>Podpora integrace osob sluchově postižených do společnosti, Kosovo (Kosovo, Člověk v tísni, Navreme Boheme)</i>								
Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoký	Spíše nízká	Spíše vysoká	Vysoká	Spíše vysoká	Nevyhodnocená
<i>Vzdělávání porodních asistentek pro Západní provincii a Podpora oboru Porodní asistentka v Západní provincii Zambijské republiky (Zambie, Arcidiecézní charita Praha, Radka Bzonková)</i>								
Vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Vysoký	Vysoká	Vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká	Spíše vysoká
<i>Podpora kapacit Asociace pro Fair Trade – platformy pro podporu fair trade v České republice (Česká republika, Asociace pro fair trade/Fair trade ČR, Radka Bzonková)</i>								
Vysoká	Vysoká	Spíše vysoká	Vysoký	Vysoká				
<i>Podpora kapacit a efektivnosti platformy FoRS – českého fóra pro rozvojovou spolupráci (Česká republika, FoRS, Radka Bzonková)</i>								
Vysoká	Vysoká	Spíše vysoká	Vysoký	Vysoká				
<i>Posilování kapacit a akceschopnosti sdružení Platforma podnikatelů pro zahraniční rozvojovou spolupráci: podnikatelské partnerství v rozvojových projektech (Česká republika, PPZRS, Radka Bzonková)</i>								
Spíše vysoká	Spíše vysoká	Vysoká	Spíše vysoký	Spíše nízká				

Příloha 13: Vypořádání doporučení evaluací za rok 2012 a 2013

2012

Doporučení pro ČRA pro příští aktivity ZRS ČR v Bosně a Hercegovině
 k hodnocenému projektu „Generální oprava a modernizace tramvají v Sarajevu“

oblast činnosti	doporučení	Reakce adresáta - způsob zapracování
úroveň hodnoceného projektu		
realizace	Směřovat na KJKP GRAS požadavek na dokončení 2. etapy projektu (tzn. namontování a využívání dosud pouze uskladněných náhradních dílů)	Akceptováno, již realizováno ČRA připravila přesně v duchu evaluačních doporučení dopis pro KJKP GRAS, který byl předán při cestě pracovníků ČRA do BiH v únoru 2013 za přítomnosti zástupců ZÚ Sarajevo. Další postup KJKP GRAS bude ze strany ČRA i ZÚ sledován.

Doporučení pro ČRA pro příští aktivity ZRS ČR v Gruzii
 v sektoru zemědělství, lesnictví a rybolov

oblast činnosti	doporučení	reakce adresáta - způsob zapracování
úroveň sektorová		
identifikace, formulace	Při identifikaci a monitoringu podobně orientovaných projektů klást větší důraz na vybudování dostatečných manažerských a marketingových kapacit nově vzniklých subjektů a jasně definovat jejich vlastnické vztahy	Akceptováno Při identifikaci projektů jsou standardně posuzovány kapacity příjemce projektu a v rámci projektů je vždy počítáno s posilováním těchto kapacit. Co se týká vlastnických vztahů, situace je bohužel stále nepřehledná, a to díky slabému zákonodárství v Gruzii. Při procesu přípravy nových projektů bude tato oblast adekvátně zohledňována. Při monitoringu projektů bude důsledně kontrolováno plnění aktivit realizátorů ve vztahu k budování kapacit příjemců. V nově vyhlašovaných dotacích je požadována analýza trhu a obchodní plán.

úroveň projektu	PROJEKT 1 – EFEKTIVITA DROBNÝCH ROLNÍKŮ	
	Dlouhodobý monitoring za účelem ochrany vlastnictví a zajištění přístupu k zařízení ze strany jednotlivých rolníků/družstev (např. sušicí zařízení na ovoce v Kvenobani, sýrárna v Akhaltsikhe, GABC x Agroprodukt)	Neakceptováno (obecné doporučení k následnému monitoringu ovšem zpracováno ze strany MZV-ORS, které o něj žádá ZÚ) Dlouhodobý monitoring po skončení projektů může zajistit jediné ZÚ, případně ČRA při svých občasných návštěvách. Neexistuje však nástroj, jak po skončení projektu nadále účinně ovlivňovat chod založených zemědělských uskupení, jelikož koncem projektu končí možnosti čerpání finančních prostředků. Problematiku je nutné co nejvíce ošetřit již ve fázi identifikace projektu a poté v průběhu realizace, což ČRA v současnosti u identifikace nových projektu činí.
	Region Guria – Chladicí systémy by měly být okamžitě opraveny (izolace) a pomocí jednoduchého zařízení by měla být měřena stávající vlhkost. Měl by být vytvořen kvalitní obchodní plán.	Neakceptováno (ČRA však hledá ve spolupráci se ZÚ jiné vhodné řešení) Navrhované technické řešení není možné realizovat ze strany ČRA, jelikož projekt skončil a na jeho realizaci tedy nejsou finanční prostředky. Stejně tak není možné financovat tvorbu obchodního plánu. Chladicí zařízení je nyní plně v rukách příjemce pomoci, který zařízení pronajal. Nájemce v ideálním případě provede technické řešení na své náklady, které mu budou odečteny z nájmu. Tím bude dosaženo technického zlepšení a také kooperativ získá první příjmy. Situaci v místě sleduje ZÚ Tbilisi.

Doporučení pro ČRA pro příští aktivity ZRS ČR v Mongolsku
v sektoru ostatní sociální infrastruktura a služby

oblast činnosti	Doporučení	Reakce adresáta - způsob zpracování
úroveň sektorová		
identifikace (socioekn. stabilizace)	Zaměření další spolupráce v daném sektoru na vypracování strategie, programu, navýšení institucionálních kapacit, zákonodárství, zvýšení povědomí a podpory praktického vzdělávání	Neakceptováno (zejména z důvodu postupného utlumování ZRS ČR v Mongolsku)

		Aktivity ČRA v rámci sektoru Podpora sociální infrastruktury jsou v současné době zaměřené na subsektor zdravotnictví (zvýšení dostupnosti zdravotní péče venkovských oblastech), další aktivity v subsektoru socioekonomické stabilizace se již neplánují (i vzhledem k postupnému útlumu aktivit v Mongolsku).
identifikace (obor sociální práce)	Zaměření další spolupráce na podporu při zpracování sektorové strategie, příslušného zákonodárství, navýšení institucionálních kapacit, zvýšení povědomí veřejnosti o sociálních problémech a podpoře praktického vzdělávání a rozvoje výuky i v provinčních univerzitách	Neakceptováno (zejména z důvodu postupného utlumování ZRS ČR v Mongolsku) Aktivity ČRA v rámci sektoru Podpora sociální infrastruktury jsou v současné době zaměřené na subsektor zdravotnictví (zvýšení dostupnosti zdravotní péče venkovských oblastech) a v sektoru podpora vzdělávání na odborné zemědělské vzdělávání, další aktivity v subsektoru sociální práce a oblasti praktického vzdělávání se sociálním zaměřením se již neplánují (i vzhledem k postupnému útlumu aktivit v Mongolsku).
úroveň projektu	PROJEKT 1 - Socioekonomická stabilizace	
	Jednat s MECS na dalším financování mateřských školek a znovuoobnovení jejich chodu v těch místech, kde není vhodná alternativa (zejména mobilní školky Asijské rozvojové banky)	Akceptováno ČRA bude jednat s MECS ohledně dalšího financování chodu školek z vlastních (mongolských) zdrojů, další financování z prostředků ZRS ČR se i vzhledem k plánovanému útlumu rozvojových aktivit ČR v Mongolsku neplánuje.
	PROJEKT 2 - Studijní program sociální práce	
	Zaměření další spolupráce na podporu při zpracování sektorové strategie a programu, navýšení institucionálních kapacit, příslušného zákonodárství, zvýšení uvědomění veřejnosti o sociálních problémech a podpoře praktického vzdělávání a rozvoje výuky i v provinčních univerzitách.	Neakceptováno (zejména z důvodu postupného utlumování ZRS ČR v Mongolsku) Aktivity ČRA v rámci sektoru Podpora sociální infrastruktury jsou v současné době zaměřené na subsektor zdravotnictví (zvýšení dostupnosti zdravotní péče venkovských oblastech) a v sektoru podpora vzdělávání na odborné zemědělské vzdělávání, další aktivity v subsektoru sociální práce a oblasti praktického

		vzdělávání se sociálním zaměřením se již neplánují (i vzhledem k postupnému útlumu aktivit v Mongolsku).
--	--	--

*Doporučení pro ČRA pro příští aktivity ZRS ČR na Palestinských autonomních územích
v sektoru výroba a dodávky energie*

oblast činnosti	doporučení	Reakce adresáta - způsob zapracování
úroveň hodnoceného projektu		
identifikace	Bez nutných investic a navýšení kapacit budou sítě NN pod správou TDECO dlouhodobě neudržitelné a dopady projektu na konečné uživatele ohrožené. Proto je doporučeno pokračovat v podpoře elektrifikace oblastí Tubas a Jenin.	Akceptováno částečně Elektrifikace oblasti Tubás pokračuje probíhající instalací fotovoltaické elektrárny – místní správa navíc usiluje o finanční podporu OPEC, která by instalovanou fotovoltaickou kapacitu navýšila a zvýšila tak podíl elektrické energie z lokálních a obnovitelných zdrojů na celkové spotřebě oblasti Tubás. Ohledně další podpory sítí NN (nizkého napětí) v Tubásu jsou s TEDECO (místní energetická společnost) diskutovány možnosti přípravy projektu ZRS zaměřeného na údržbu a posílení udržitelnosti dosud realizovaných projektů. Nicméně výše rozpočtu ZRS ČR pro Palestinu již zřejmě neumožní zahájení zcela nových rozsáhlejších aktivit v sektoru energetiky nad rámec aktuálně probíhajících projektů a plánovaných návazných kroků. Ze stejného důvodu není pravděpodobné teritoriální rozšíření aktivit ZRS ČR na další oblasti.

Doporučení pro ČRA – v rovině systémové, procesní

(doporučení k danému sektoru a zemi, stejně jako ke konkrétnímu tématu projektu, jsou uvedena v oddělených tabulkách)

oblast činnosti (v pořadí PCM)	doporučení	evaluační zprávy obsahující doporučení	Upřesnění, pozn.	Reakce adresáta - způsob zapracování
--------------------------------	------------	--	------------------	--------------------------------------

procesní opatření	Angličtina jako jazyk projektových dokumentů Informace o projektu v anglickém jazyce umožní pro partnery, další zúčastněné strany i zahraniční členy projektových a evaluačních týmů jejich aktivní účast při přípravě, realizaci i evaluaci projektu při současném zvýšení finanční a časové efektivity (hospodárnost) realizovaných prací, dobré správy věcí veřejných i transparentnosti projektu.	PAÚ, Mongolsko, Moldavsko	v koordinaci s ORS (jazyk evaluačních zpráv apod.)	Akceptováno částečně Angličtina jako jazyk projektových dokumentů je sice žádoucí z hlediska některých partnerů (a ve většině případů minimálně části projektových dokumentů partneři v angličtině již k dispozici mají), nicméně je potřeba mít na paměti, že primárně ČRA funguje jako orgán státní správy ČR a čeština by tedy měla mít přednost – a z hlediska veřejných zakázek by navíc zadávací dokumentace publikované v angličtině výrazně snížily šance českých subjektů na úspěch ve výběrových řízeních. Angličtina by také byla nesrozumitelná pro většinu konečných příjemců projektů, zde je nutné překládat technické dokumentace do místního nebo jiného srozumitelného jazyka. Se značnými potížemi s jazykovou bariérou se však setkáváme také u partnerů státní správy a samosprávy, kteří ovládají pouze lokální jazyk, překlad do angličtiny je tudíž v tomto případě nadbytečný. U dotačních projektů jsme již zavedli (zatím pilotně v rámci trilaterálních projektů) možnost předkládat většinu příloh projektového dokumentu v anglickém jazyce u trilaterálních projektů a zřejmě přistoupíme k tomuto kroku i u ostatních dotačních titulů (tam, kde bude
-------------------	--	---------------------------------	--	--

				angličtina pro partnery vhodná a srozumitelná).
viditelnost ZRS	Specifikovat délku a formu povinné publicity projektu do smlouvy s příjemci	Bosna a H.		Akceptováno částečně Vzhledem k tomu, že ČRA nemá možnost smluvně zavázat partnera/příjemce k propagaci (lze pouze uzavřít MoU), přistoupila ČRA k tomu, že propagace projektu je nově v gesci realizátora. Přesto vnímáme pozitivně toto doporučení a zvážíme úpravu vzoru MoU s partnery k případnému doplnění konkrétní povinností partnerů ohledně propagace. Zvažované konkrétní úpravy MoU: v MoU může být uvedeno, že příjemce bude koordinovat P-R aktivity s realizátorem. Dále může být uvedeno, že alespoň 3 roky po konci projektu je příjemce povinen udržovat P-R výstupy (informační tabule, samolepky) a v případě jejich poškození je na svoje náklady obnovit. Sporný je ovšem způsob jakým se bude provádět kontrola, zda partner plní tento požadavek (i s ohledem na možnosti (respektive nemožnosti) uplatnit sankce v případě neplnění.
identifikace, formulace	Nadále podporovat projekty, které na sebe navazují a vzájemně se posilují a jejichž monitoring a evaluace poukazují na pravděpodobnost udržitelnosti, přidané hodnoty, dopadu.	PAÚ, Moldavsko		Akceptováno – zčásti již realizováno Již se tak děje (PAÚ) – zajištění energetické bezpečnosti a soběstačnosti je i nadále jednou z hlavních priorit –

				nicméně z finančních důvodů není možné navazovat přímo na dřívější a finančně náročné akce (výstavba elektrického vedení) a v sektoru energetiky se spíš přistoupilo k projektům zaměřeným na soběstačnost v dodávkách energie pro určité oblasti (části guvernorátu Tubás). Oblast protipovodňových systémů v Moldavsku začínají podporovat další významní donoři (UNDP, WB), nicméně v rámci připravovaného phase-out plánu v tomto sektoru bude doporučení zohledněno.
realizace a monitoring	Zakotvit do smlouvy s příjemci časovou specifikaci použití pomoci (ve smyslu dodaného materiálu či techniky), např. do 1 roku od dodání, lze-li tak vzhledem k předmětu pomoci učinit	Bosna a H.		Neakceptováno Vzhledem k tomu, že z procesních důvodů nelze s partnerem podepsat smlouvu, je sporné, jakým způsobem se bude provádět kontrola, zda partner plní tento požadavek i s ohledem na možnosti (respektive nemožnosti) uplatnit sankce v případě neplnění.
realizace a monitoring	Zapojovat do monitoringu projektu v době jeho trvání experta/y z dané oblasti (např. důlní inženýr, zemědělský inženýr)	Bosna a H.		Akceptováno částečně, v případě jiných zemí již realizováno ČRA běžně využívá pro monitoring projektu experty, kteří ověřují zprávy realizátorů a v odůvodněných případech vyjíždí i na místo realizace. ČRA však vždy bere v úvahu i efektivnost a efektivitu použití experta v konkrétním

				případě. V případě dodávky tramvajových součástek byl proveden monitoring pouze ze strany ČRA a ZÚ Sarajevo, neboť se jednalo o dodávku zboží, které z větší části po namontování není na tramvaji vidět a bez rozebrání tramvají se k těmto součástkám ani není možné fyzicky dostat (což nám potvrdili i experti, kteří se podíleli na formulaci dodávky). Expertní monitoring montáže byl pak plně v gesci Dopravního podniku Sarajevo, který zodpovídá za provoz tramvají.
realizace a monitoring	Průběžný externí finanční monitoring projektu S ohledem na nezbytnost účelného vynakládání finančních prostředků v celém průběhu realizace projektu je vhodné vyžadovat rozpočtové podklady, strukturované dle vstupů. Je navrženo používat (v projektové dokumentaci včetně nabídek, projektových dokumentů, periodických a závěrečných zpráv) strukturované položkové rozpočty, které umožňují porovnání vstupů a výstupů projektu a míry dosažení výstupů odpovídajících hospodárnému využití finančních, lidských a materiálních vstupů. Tím bude zajištěna transparentnost, kontrolovatelnost a (v případě potřeby) flexibilita, nezbytná pro ověření finančního stavu projektu v průběhu jeho jednotlivých fází, oproti pouze zpětné finanční kontrole projektu. Současná praxe ČRA požaduje rozpočty a finanční zprávy podle výstupů a aktivit. V průběhu projektu je žádoucí realizovat externí finanční monitoring projektu, který bude vycházet z dostatečně specifikovaného rozpočtu (dle vstupů) a finančních zpráv zpracovaných v rámci ročních zpráv realizátora.	PAÚ, Mongolsko, Moldavsko		Akceptováno částečně Doporučení zřejmě směřuje zejména k zakázkám realizovaným podle zákona o zadávání veřejných zakázek (ZVZ) - u dotačních projektů je položkový rozpočet standardně součástí projektové dokumentace a je i součástí Rozhodnutí o poskytnutí dotace (a také je položkové čerpání kontrolováno a vyhodnocováno) U zakázek podle zákona o ZVZ je ČRA připravena přistoupit k modifikaci zadávacích podmínek a bude napříště požadovat položkový rozpočet u všech vyhlášených zakázek jako součást předkládaných nabídek (podle charakteru zakázek bude v konkrétních případech stanoveno, zda bude požadován současně i stávající etapový

				rozpočet, který sleduje plnění aktivit a výstupů v čase a ve vztahu k jednotlivým etapám realizace zakázky). Nicméně to nic nemění na faktu, že v rámci ZVZ se vždy soutěží o celkovou nabídkovou cenu a rozdělení rozpočtu do položek bude jen doplňujícím požadavkem zadavatele (ČRA). Na externí finanční monitoring (audit) bez výjimky všech realizovaných projektů nemá ČRA dostatečné finanční prostředky – např. u dotací se ale každoročně provádí externí finanční kontrola vybraných projektů (cca 25 projektů ročně). Realizaci externí finanční kontroly/monitoringu – která je nepochybně žádoucí – u všech projektů v gesci ČRA by bylo možné realizovat jen v případě navýšení provozních prostředků ČRA (jednalo by se o externí kontrolu více jak 100 realizovaných projektů ročně).
realizace a monitoring	U budoucích projektů zpracovat do 3 měsíců od zahájení projektu Inception Report (úvodní zprávu), zahrnující případné modifikace a změny v institucionálním zakotvení projektu, doplnění potřebných vstupních dat, upřesnění technického/finančního rámce a aktualizaci logického rámce včetně vyhodnocení rizik udržitelnosti výstupů projektu a pravděpodobnosti jeho praktického využití. Zpracování Inception Report umožní verifikovat reálný stav projektu a aktuálních podmínek realizace/implementace výstupů na straně příjemce a získat tak zpětnou vazbu pro zadavatele, zejména pro vlastní řízení a kontrolu projektu	PAÚ, Mongolsko, Moldavsko		Neakceptováno Jak již bylo několikrát zdůrazněno, je „inception report“ z pohledu ČRA v rozporu s logikou (a právní úpravou) zadávání veřejných zakázek. Formulace zadávací dokumentace reflektuje aktuální situaci a je plynule navázáno procesem vypsání výběrového řízení. Jakékoliv změny v době po podpisu smlouvy musí být řešeny formou

	ZRS ČR při současném zvýšení transparentnosti a udržitelnosti.			případných dodatků, ale pouze plně v souladu se zněním zákona o ZVZ. U dotací není takový nástroj zapotřebí, protože dotační projekty jsou flexibilní a na případné změny místních podmínek je možno reagovat bezprostředně.
realizace a monitoring	Detailní phasing out plan/předávací plán Vlastnictví procesu a výsledků projektu partnery a zúčastněnými stranami je zásadním předpokladem k jeho udržitelnosti i možné návaznosti souvisejících projektů v daném sektoru. Zpracování předávacího plánu v projektovém dokumentu by pomohlo zvýšit pravděpodobnost udržitelnosti výsledků a výstupů. Způsob a časový plán (s možným časovým odstupňováním dílčích výstupů) je potřebné diskutovat a odsouhlasit s partnery na počátku realizace projektu. Výhodou odstupňovaného plánu (pokud je v rámci projektu využitelný) je relativně rychlé zjištění skutečného zájmu a možností převzetí na straně partnera. Lze doporučit, aby se partner podílel na investičních nákladech i nákladech na provoz/údržbu již od samého začátku projektu. Současná praxe: Formulář pro Initial Project Proposal plán udržitelnosti/předávací plán ČRA nevyžaduje. Hodnotící kritéria pro náměty projektu ano, ovšem ve všeobecné formě a bez požadavku časového rámce.	Mongolsko, Moldavsko		Akceptováno částečně Doporučení bude ČRA zvažovat. Nicméně požadovat od případné partnerské organizace phasing-out plan již v rámci identifikace je nerealistické. Tento přístup může být aplikovatelný ve fázi formulace, případně na základě doporučení evaluace, přičemž ve fázi formulace je způsob předání, ukončení a dalšího pokračování již běžně zapracováván do projektové dokumentace na základě memorand o porozumění s příjemci pomoci. V Moldavsku je phasing-out plan protipovodňových projektů na řekách Reut a Prut připravovaný ve spolupráci s ČHMÚ.
realizace a monitoring	Možnost převodu nevyužitých prostředků projektu v průběhu jeho realizace Větší flexibilita při vynakládání finančních prostředků v průběhu realizace projektu umožňuje lepší dlouhodobé a rovněž realistické roční plánování výdajů a aktivit v závislosti na nepředvídaných změnách v průběhu realizace projektu při současné eliminaci „nutnosti“ neúčelných výdajů v určitém fiskálním období. Tato možnost přispěje k	Mongolsko		Neakceptováno Převod nevyužitých prostředků v průběhu realizace projektu (meziročně) by byl z hlediska flexibility vítaný, nicméně rozpočtová pravidla jej zatím neumožňují.

	zvýšené efektivitě a hospodárnosti mj. i při případné eliminaci inflačních důsledků či kurzových změn. Pro tuto rozpočtovou flexibilitu je důležitý podrobný a důkladný finanční monitoring.			
průřezové principy v dotačních titulech	Zahrnout popis konkrétního způsobu, jímž budou naplňována průřezová témata ZRS v rámci realizovaných projektů, mezi povinné a bodově hodnocené součásti projektových žádostí Vzhledem k povinnosti zohledňovat tato průřezová témata v realizovaných projektech ZRS by bylo vhodné, aby způsob jejich promítnutí do realizovaných aktivit byl více akcentován již v průběhu přípravy projektových žádostí. Vhodnou motivací předkladatelů projektů by mohlo být bodové zvýhodnění těch žádostí, které předpokládají způsob promítnutí jednotlivých témat do realizovaných aktivit dostatečně podrobně popíší.	GRV – projekt PRVák		Akceptováno částečně Průřezová témata jsou již součástí osnovy projektového dokumentu pro všechny dotační projekty v gesci ČRA – nicméně nepovažujeme za vhodné stanovit tato průřezová témata jako povinné hodnotící kritérium u všech projektů bez rozdílu – jsou konstruována spíše na bilaterální a trilaterální projekty realizované v zahraničí a u většiny tuzemských a kapacitně orientovaných projektů nemají velký smysl.
financování projektů v dotačních titulech	Stanovit strop pro maximální výši nákladů projektu spojených s administrací a řízením projektu ve výzvách pro rozvojové projekty financované ze ZRS V případě projektu PRVák došlo postupem času k výraznému navyšování nákladů projektu, spojených se zajištěním jeho řízení a administrace. V roce 2011 tvořil podíl těchto nákladů téměř 50 % rozpočtu projektu. V obdobných projektech financovaných ze strukturálních fondů, zejm. Evropského sociálního fondu, platí zásada, podle které je možné na celkovou administraci a řízení projektu vynakládat pouze omezený podíl celkového rozpočtu projektu. Tento postup přitom vede k výraznému zvýšení účinnosti i úspornosti realizace jednotlivých podpořených projektů.	GRV – projekt PRVák		Neakceptováno Podle našeho názoru nelze takto stanovit paušální podíl mzdových a režijních nákladů pro všechny projekty – řada projektů (zejména GRV, ale i některé bilaterální realizované v zahraničí) jsou z 90 % založeny na lidské práci. Nemůžeme souhlasit s tvrzením, že paušální omezení nákladů na řízení projektů a administrativu vede automaticky ke zvýšení účinnosti – to odporuje našim zkušenostem i praxi ZRS, kdy považujeme za nutné kvalitní práci odpovídajícím způsobem ohodnotit.

				Nepovažujeme také za zcela vhodné srovnávat dotace ZRS ČR a Evropský sociální fond – spíše se můžeme poučit u rozvojových projektů podpořených Evropskou komisí v rámci ZRS (tedy DG DEVCO) – tam ale mzdové stropy stanoveny nejsou (a pro ilustraci: např. uznatelné per diem pro Českou republiku činí v rámci projektů podpořených EK 230 EUR na den a podobně vysoké sazby jsou stanoveny i pro ostatní země)
--	--	--	--	--

Doporučení pro MZV-ORS z evaluačních zpráv 2012 – systémová, procesní nebo k řízení evaluací

oblast činnosti	doporučení	evaluační zpráva obsahující doporučení	upřesnění	reakce adresáta - způsob zapracování
metodika: nastavení monitoring u	Významnější zainteresování ZÚ na sledování projektu po jeho ukončení.	Gruzie	ve spolupráci se ZÚ	Akceptováno Pracovníci ZÚ v prioritních zemích ZRS ČR byli o tento následný monitoring (tzv. velkých bilaterálních projektů) požádáni v tzv. plánu práce koordinátorů ZRS v prioritních zemích, zpracovaném v únoru 2013. V dalším kroku bude též zvaženo doplnění této činnosti do Metodiky projektového cyklu bilaterálních projektů ZRS, až bude metodika komplexně aktualizována.
volba vhodné	ČR by se v rámci EU měla zasadit o to, aby donoři/členské státy EU měly možnost uplatnit princip subsidiarity v	PAÚ		Akceptováno částečně

úrovně partnerských institucí	případech, kde je to přínosné. Paralelně by měl princip subsidiarity být uplatňován v bilaterální ZRS ČR. Některé projekty jsou lépe zakotvené na místní než na centrální úrovni. Místní orgány jsou blíže občanům daného administrativního celku a jsou zde rovněž vytvořeny příznivější předpoklady pro všestrannou zpětnou vazbu. U projektů, které byly na místní úrovni zahájeny a jsou prokazatelně dobře realizované a řízené, může hrozit v případě jejich předání pod centrální řízení zhoršení udržitelnosti a dobré správy věcí veřejných.			Akceptujeme doporučení, aby byly partnerské organizace projektů vybírány na odpovídající úrovni (místní popř. regionální) a jim byly předávány i výstupy projektů. U řady projektů se tak již děje. Nicméně neakceptujeme zasazení tohoto požadavku do kontextu EU a v ní zakotveného principu subsidiarity.
metodika/ Plány ZRS	Zajištění finančních prostředků na vizibilitu projektů ZRS Metodika projektového cyklu ZRS ČR zmiňuje (str. 19) smluvní zajištění publicity projektu realizátorem, není však zřejmé, z jakých zdrojů mají být výdaje spojené s vizibilitou financovány. Doporučeno zajistit prostředky na výdaje spojené s vizibilitou projektu ZRS ČR mimo projektový rozpočet realizátora, neboť výdaje na vizibilitu se nevztahují k cílům projektu a beneficianti z nich nemají přínos.	Moldavsko		Neakceptováno - vysvětleno Součástí rozpočtu na projektové téma standardně jsou náklady, které s přípravou a realizací projektu souvisejí, avšak nespádají do páteřní zakázky/ dotace projektu (např. náklady na experty při formulaci zadávací dokumentace). Sem lze zahrnout i případné vícenáklady na vizibilitu, což je oprávněné i z hlediska mezinárodní metodiky pro ODA.
evaluace	Finanční prostředky na evaluaci projektů minimálně 3% celkové ceny hodnoceného projektu Výše rozpočtu evaluace resp. předpokládané náklady na její přípravu a realizaci, závisí na celé řadě faktorů, zejména pak typu a rozsahu projektu, zaměření evaluace, metodologie, partnerské země a dalších. Přiměřeně stanovená předpokládaná cena umožní optimalizaci evaluačních procesů a v jejich důsledku profesionalizaci výstupů evaluačních hodnocení. Na základě zkušeností z evaluovaných projektů jsou v případě komplexního přístupu k evaluaci projektů nároky na práce v ČR i zemi	PAŮ Mongolsko Moldavsko		Akceptováno částečně Akceptujeme doporučení, aby byl kladen důraz na kvalitní provedení evaluace (metodický postup, počet dnů evaluační mise ad. parametry) a na adekvátní odměnu dodavateli. Od ročníku evaluací 2013 je proto při přípravě zadávacích podmínek ještě pečlivěji vypočítávána předpokládaná hodnota zakázky, a to se zohledněním dostatečného počtu dnů práce

	příjemce časově náročné, a to zejména v důsledku potřeby zajistit účinnou zpětnou vazbu od všech zúčastněných stran, její zohlednění při tvorbě evaluačních výstupů a důsledné ověřování a verifikace informací. Doporučujeme náklady na evaluaci projektu ZRS ČR realizovanou MZV zvýšit na minimálně 3%, což je méně než obvyklá mezinárodní praxe. V případě limitovaného objemu finančních prostředků na evaluační projekty pak doporučujeme upřednostnit hledisko kvality a validity evaluačních projektů před jejich kvantitou doprovázenou sníženou validitou výstupů a zjištění.			v kanceláři i na misi v partnerské zemi. Tabulka výpočtu nákladů je navíc nově přikládána k vyhlášení pro uchazeče k vyplnění. Nesouhlasíme však s návrhem na plošný výpočet adekvátní ceny evaluace procentem z prostředků na projekt. Procentní metodou by byly vyčleňovány neekonomicky vysoké prostředky na vyhodnocení finančně objemných projektů (tzn. projektů v desítkách mil. Kč) a naopak by hrozilo nedostatečné financování evaluace finančně menších projektů (projektů ve výši cca 1-4 mil. Kč).
evaluace	Debriefing hlavních zúčastněných stran evaluačním týmem Formou debriefingu bude zajištěna potřebná všesměrná komunikace (sdílení informací) a zároveň zpětná vazba zejména ke klíčovému zjištění, závěrům a doporučením, které by jinak nemohly být zohledněny v konečných evaluačních výstupech. Debriefing zároveň přispěje k vlastnictví procesu a výsledků projektu zúčastněnými stranami. Je možné jej uskutečnit podle charakteru projektu na více úrovních (centrální, místní). S obdobným přístupem se evaluátoři setkali i na dalších projektech, kde v některých případech byly zaznamenány i výslovné požadavky zúčastněných stran na diskuzi evaluačních zjištění a předběžných výstupů. Také na hodnoceném projektu o něj vyjádřily zúčastněné strany a místní instituce zájem.	PAÚ Mongolsko Moldavsko		Akceptováno částečně MZV-ORS i v minulých ročních evaluacích vítal když řešitelské týmy debriefink na závěr mise provedly. Do zadávacích podmínek ročníku 2013 bylo nově vloženo doporučení pro evaluační tým, aby na závěr mise pořádal debriefink pro zainteresované partnery evaluace a konzultoval s nimi svá hlavní zjištění, závěry a doporučení, jejichž jádro se nově doporučuje formulovat ještě v partnerské zemi před zakončením mise.
evaluace	Angličtina jako jazyk evaluačních zpráv	PAÚ		Akceptováno částečně

	Informace o projektu v anglickém jazyce umožní partnerům, dalším zúčastněným stranám i zahraničním členům projektových a evaluačních týmů jejich aktivní účast při přípravě, realizaci i evaluaci projektu při současném zvýšení finanční a časové efektivity (hospodárnosti) realizovaných prací, řádné správy věcí veřejných i transparentnosti projektu.	Mongolsko Moldavsko Gruzie		MZV-ORS vnímá potenciální užitečnost zpracování anglické verze evaluační zprávy (popř. jiné jazykové verze srozumitelné zainteresovaným stranám v partnerské zemi) – dosud je vyžadováno anglické shrnutí závěrů a doporučení. Nezávazná možnost vypracování české i anglické verze zprávy byla v zadávacích podmínkách na r. 2013 promítnuta. Zatím není žádoucí tuto variantu učinit závaznou pro všechny evaluace již v ročníku 2013. MZV-ORS bude ovšem s tímto námětem dále pracovat pro další roky, zejména po provedení plánované metaevaluace systému vyhodnocení v ZRS ČR (pravděpodobně 2.pol. r. 2013).
globální rozvojové vzdělávání (GRV)	Zajistit prostřednictvím úzké spolupráce s MŠMT, aby Česká školní inspekce (ČŠI) skutečně v souladu s úkoly stanovenými Národní strategií GRV v ČR průběžně vyhodnocovala dopady projektů z oblasti GRV v oblasti formálního vzdělávání. Úkol průběžně vyhodnocovat dopady GRV v oblasti formálního vzdělávání byl ČŠI stanoven již v Národní strategii GRV v ČR. Při realizaci tohoto evaluačního projektu však bylo prokázáno, že ČŠI tento úkol zatím neplní (tento úkol není např. promítán do každoročních úkolů stanovených pro ČŠI ze strany MŠMT). Pro zajištění efektivní podpory projektů v oblasti GRV je však průběžné a systematické hodnocení dopadů tohoto typu podpory zcela	GRV – projekt PRVák		Akceptováno MZV-ORS bude na tomto podnětu dále pracovat v součinnosti s MŠMT v průběhu r. 2013.

	zásadní. V této souvislosti by proto bylo vhodné navázat mezi zástupci MZV ČR a MŠMT ČR úzkou spoluprací v této oblasti.			
--	--	--	--	--

2013

Doporučení pro ORS pro příští aktivity ZRS ČR v Myanmaru/Barmě
v sektoru humanitárním

oblast činnosti	doporučení	reakce adresáta - způsob zpracování
úroveň projektu		
	Důkladně analyzovat klíčové předpoklady a rizika každého projektu (na všech úrovních projektové logiky) Dohlížet na kvalitu stavebních prací a dodržovat doporučení a standardy UN-HABITAT V projektech typu stavba obydlí věnovat zvýšenou pozornost otázce vlastnictví půdy, na které jsou obydlí budována a ověřovat výběr vhodných příjemců pomoci Provéřit příjemce obydlí – jak jsou obydlí využívána a v případě potřeby sjednat okamžitou nápravu Při výstavbě dočasných obydlí vytvořit v rozpočtech rezervu na případné opravy	Akceptováno MZV-ORS zohlední v dalším plánování a realizaci humanitárních projektů (zejména dotačních). Všechna doporučení byla s realizátorem ze strany ORS s realizátorem projednána a jím akceptována.

Doporučení pro ČRA pro příští aktivity ZRS ČR v Etiopii
v sektoru zemědělství, lesnictví a rybolovu a v sektoru eroze, lesnictví, rostlinná výroba

oblast činnosti	doporučení	reakce adresáta - způsob zpracování
úroveň sektorová		
plánování, identifikace,	Používat matici logického rámce jako plánovací a monitorovací nástroj – na počátku projektu revidovat matice, které byly zformulovány pro splnění požadavků zadavatele, včetně ověřitelných ukazatelů (vstupních dat),	Akceptováno, částečně již realizováno Matice logického rámce je standardní součástí všech projektů v gesci ČRA – ve spolupráci s externími odborníky ČRA plánuje

formulace, realizace, monitoring	předpokladů a rizik, tak aby napomohla celkovému plánování a řízení průběhu projektu, jakož i jeho monitoringu a evaluatelnosti	specializované školení pro realizátory projektů. Případnou revizi ČRA často sama iniciuje.
identifikace, formulace, realizace a monitoring	Zpracovat detailní předávací plán (phasing out) v projektovém dokumentu za účelem zvýšení udržitelnosti i možné návaznosti souvisejících projektů v daném sektoru. Projednat plán udržitelnosti a odsouhlasit s partnery na počátku realizace, zjistit skutečný zájem a možností převzetí projektu partnery a zainteresovat je na investičních nákladech a na nákladech na provoz/údržbu. Aktuálně ČRA plán udržitelnosti/předávací plán ČRA nevyžaduje.	Akceptováno, částečně již realizováno ČRA vyžaduje u projektů ve své gesci strategii odchodu („předávací plán“). Udržitelnost projektu je jedním z hodnotících kritérií u hodnocení projektů.
programování, identifikace	Pro ekonomicky orientované části projektů navrhnout jako součást projektového dokumentu business plán (marketing, strategie, předběžná kalkulace cen) jako předpoklad zařazení výdělečné aktivity s účelem zajistit příjem rodinám/zaměstnancům. Business plán by měl být dopracován spolu s potenciálními beneficianty v první fázi projektu, což by umožnilo případně eliminovat činnosti a aktivity projektu, jejichž výstupy by nebyly udržitelné.	Akceptováno, částečně již realizováno Business plány jsou součástí všech nově zahajovaných projektů. Z logiky projektu je však možné je připravovat, až po provedení ekonomických a finančních školení.
úroveň projektu		
	Projekty zaměřené na ochranu půdy před erozí realizovat v uzavřených povodích, vybírat projektové území tak, aby odpovídalo hydrologickému povodí a zvýšit tak účinnost protierozního opatření při současném snížení negativních dopadů (např. na omezené využití zemědělského půdního fondu v různých částech povodí)	Akceptováno, částečně již realizováno Již vzato v potaz a projekty vypisovány tak, aby respektovaly povodí a ne hranice administrativních celků.
	Za účelem podpory dalšího rozvoje založit přístup projektu na participaci komunit – zahrnout opatření, která by zvýšila jistotu vlastnictví výstupů na komunálních územích	Akceptováno, částečně již realizováno Bude příslušným způsobem akcentováno v nově zahajovaných projektech.
	Podpořit zvýšení dostupnosti semen s kvalitní klíčivostí – centrum pro sběr a testování semen by bylo možno zřídit při Wondo Genet Forestry College (200 studentů) a sběru mohou být zapojeni vyškolení místní obyvatelé. V předstihu	Akceptováno pouze částečně Toto doporučení by bylo možné realizovat v rámci nového/ navazujícího projektu, který by se těmito aktivitami zabýval. ČRA nebude vyhlášovat nový projekt na podporu klíčivosti semen.

	vypracovat business plán a posoudit návratnost vstupních investic a dalších aspektů pro zajištění udržitelnosti výstupu.	Např. MZLU provádí samostatně studii klíčivosti semen přímo v terénu, neboť při používání sazenic vypěstovaných ve školkách dochází k poškození kořene. U některých sazenic se potvrdila vyšší efektivnost při sázení rovnou do terénu. Tato studie bude použita v rámci nových projektů.
	Provést komplexní hydrologickou/hydrogeologickou studii oblasti jezera Awassa (jako základu systematického plánování následných integrovaných intervencí) za účelem řešení problematiky zanášení jezera erodovaným materiálem a ovlivnit tak značné sociální a ekonomické dopady na okolní obyvatele a malé zemědělce/podnikatele.	Akceptováno, částečně již realizováno V rámci projektu „Rozvoj kapacit v oblasti environmentální geologie – mapování georizik včetně hydrogeologických podmínek v oblastech Dila a Hosaina, Etiopie“ je dané území zmapováno realizátorem Českou geologickou službou. Součást roční zprávy z projektu za rok 2013. Publikace předána v anglickém jazyce místnímu partnerovi Geologické službě Etiopie.
	Pro úspěšnou implementaci a udržitelnost projektového záměru prodloužit navrhované a formulované sektorové projekty zaměřené na ochranu půdy před erozí na alespoň 5 leté období - vzhledem k faktickému zkrácení aktivní délky projektu, který bývá po zadání veřejné zakázky realizován často až v září či říjnu a tak dochází k faktickému zkrácení délky 3 letého projektu na 2 roky. Návaznost projektů je sice alternativou, rizikem jsou rozdílné přístupy k řešení projektu, předávání projektového území apod.	Neakceptováno – leží mimo kompetence ČRA ČRA by velmi ráda vzala toto doporučení v potaz, nicméně je limitována usnesením vlády k ZRS, které schvaluje výhled financování pouze na 3 roky dopředu.
průřezový princip dodržování lidských práv	Zahrnout aktivity zaměřené na znevýhodněné skupiny komunit a zohlednit jejich možnosti a potřeby – velmi chudé domácnosti, domácnosti bez vlastnictví půdy či jinak znevýhodněné často (i v evaluovaném projektu) nejsou cíleně zahrnuté do projektových aktivit a zůstávají tak marginalizované. Tento přístup, jako např. non-timber forestry products, pitná voda, podpora vhodným a výnosným výdělečným činnostem, je již zaveden a praktikován v některých projektech ZRS.	Akceptováno, částečně již realizováno Vzhledem k tomu, že jsou rozvojové projekty zaměřeny na udržitelnost i po skončení intervence ze strany ZRS ČR, je cílová skupina vybrána tak, aby měla dostatečnou absorpční kapacitu pro nové dovednosti a znalosti. Projekty zaměřené výhradně na znevýhodněné skupiny komunit by tak měly spíše charakter humanitárních projektů bez aspektu udržitelnosti.

*Doporučení pro ČRA pro příští aktivity ZRS ČR v Gruzii
v sektoru zdravotnictví*

oblast činnosti	doporučení	reakce adresáta - způsob zapracování
úroveň sektorová		
	Potřeba vyžadovat položkový rozpočet a plán udržitelnosti před zahájením či těsně po zahájení projektu (v rámci první průběžné zprávy), včetně smluvního zajištění udržitelnosti ze strany místních partnerů /státní správy, samosprávy apod.), posilování jejich kapacit a spolufinancování	Akceptováno, částečně již realizováno Položkový rozpočet ČRA standardně požaduje v rámci všech VŘ. Pro plánování udržitelnosti ČRA momentálně testuje a vyvíjí některé nové nástroje. V rámci dotačních projektů je udržitelnost jedním z důležitých hodnotících kritérií. Pro smluvní zajištění udržitelnosti ČRA standardně používá memorandum o porozumění (MoU). ČRA se nyní snaží o jeho posílení, například v podobě formálního schválení MoU nadřízeným/kontrolním orgánem partnerské instituce.
	Zavedení účinnějšího monitoringu a interní evaluace v případě potřeby revidovat matici logického rámce, aby odpovídala realitě (v rámci průběžné zprávy) provádět monitoring zaměřený na výsledky zavést interní evaluace u projektů nad určitý rozpočet, sledovat jejich jasné zadání, výsledek a zavádění doporučení	Akceptováno, částečně již realizováno V případě dotační modality projektů ČRA standardně iniciuje/umožňuje revize logického rámce. ČRA aktuálně vyvíjí nástroje a nastavení monitoringu zaměřeného na výsledky. Interní evaluace mohou být uznatelným nákladem projektu již nyní a nic nebrání jejich realizaci.
	Zavést holistický, komplexní přístup k boji proti rakovině s důrazem na léčbu – navázat projektem podporujícím v regionu Samegrelo péči o pacientky od prevence, přes celoplošný screening a zejména léčbu až po následné aktivní sledování a psychosociální péči. Zapojit městské kliniky poskytující vyšetření zdarma a návaznou léčbu. Zajistit kobaltový zářič v Kutaisi. Doplnit vzdělávání specialistů supervizí. Doplnkově sdílet zkušenosti s národním onkologickým registrem ČR. Vše koordinovat s gruzínskou vládou.	Akceptováno, částečně již realizováno Probíhající identifikace projektu zavádí holistický přístup v boji s rakovinou v regionu Samegrelo. Jako problematická se ukázala snaha o léčení (na což upozorňovala ČRA v rámci připomínek evaluace) pacientek. Kontext GE zdravotnictví je stále chaotický, populace je v současnosti plošně pojištěná a alternativní léčba by nebyla koherentní s právě ustavujícím se systémem zdravotní péče. Zároveň alokované prostředky ZRS nejsou dostačující k zajištění alternativní a odpovědné léčby rakoviny. Vlastí léčba je v připravovaném projektu nahrazena facilitací léčby a psychosociální podporou pacientkám s pozitivním nálezem. Do přípravy projektu jsou zapojené relevantní vládní agentury a samospráva regionálního centra Zugdidi. Dodávku kobaltového

		zářiče GE strana odmítla s tím, že dává přednost modernějším (a dražším) technologiím (lineární urychlovač).
--	--	--

Doporučení pro ČRA pro příští aktivity ZRS ČR v Kambodži
v sektoru zdravotnictví

oblast činnosti	doporučení	reakce adresáta - způsob zpracování
úroveň projektu		
	zvážit spolupráci a podporu soukromého sektoru (např. v boji proti dětské podvýživě podpořit produkty obohacené vitamíny)	Akceptováno – bude vzato v potaz při přípravě a vyhodnocování návazného dotačního VŘ v Kambodži v sektoru zdravotnictví.
	stanovovat měřitelné indikátory i na úrovni cílů, které lze ověřit již v době skončení projektu; důkladně analyzovat klíčové předpoklady a rizika každého projektu (na všech úrovních projektové logiky)	Akceptováno, částečně již realizováno - měřitelné indikátory na úrovni cílů projektové dokumenty standardně obsahují, nicméně ČRA je připravena vyžadovat jejich přesnější specifikaci a zejména vzájemnou porovnatelnost, pokud budou údaje sloužící k ověření plnění cílů získávány z více zdrojů. Stejně tak i stanovení předpokladů i rizik je v projektových dokumentech požadováno (je standardní součástí projektové osnovy) – není zřejmé, zda tento komentář evaluátorů směřoval k nějakému konkrétnímu pochybení ze strany realizátora (v eval. zprávě je toto doporučení formulováno poměrně vágně)

Doporučení pro ČRA pro příští aktivity ZRS ČR v Kosovu
v sektoru sociálním, podpora lidských práv a osob s postižením

oblast činnosti	doporučení	reakce adresáta - způsob zpracování
úroveň sektorová		
	PROJEKT 1 – Podpora integrace zrakově postižených, nevidomých a slabozrakých lidí do společnosti vyžadovat detailní vstupní analýzu situace na úrovni státní i regionální a pokud taková analýza není k dispozici nebo	Akceptováno, částečně již realizováno - vzato v potaz, detailnější analýza požadována v rámci nové dotace: Podpora integrace nevidomých v Kosovu pomocí vzdělávání, dále je detailní analýza požadována i připravovaného projektu v oblasti paliativní péče.

	nemůže být kvůli náročnosti šetření vytvořena, vyžadovat její provedení v úvodní fázi projektu – nedostatečná znalost reality v regionech může vést k významnému snížení efektivnosti a udržitelnosti jinak relevantních aktivit. Rozsah šetření je nutno přizpůsobit délce projektu, jeho zaměření a celkovým nákladům	
	PROJEKT 2 – Podpora integrace sluchově postižených do společnosti zvýšit míru odborné expertízy a vzhledu do problematiky neslyšících ze strany českého realizátora v rovině plánování i realizace např. aktivní spolupráci s neslyšícím odborníkem	Akceptováno - v oblasti neslyšících není v dohledné době připravován žádný projekt, nicméně pokud by realizován byl, bude ČRA pochopitelně klást důraz na vysokou odbornost všech zapojených aktérů.
	Věnovat větší míru pozornosti budování kapacit (capacity building) a kontrole aktivit projektu v partnerské místní organizaci – jedná se o podporu zacílenou na rozvoj a podporu lokálních center a jejich koordinátorů, kterým se v regionech dále nikdo nevěnuje	Akceptováno, částečně již realizováno - ČRA při monitoringu navštívila i vybrané pobočky kosovské organizace pro nevidomé a pokračujícím projektu s nevidomými se tedy i nadále bude soustředit nejen na monitoring centrální organizace, ale na práci poboček. Pokud to bude s ohledem na charakter projektu možné, bude ČRA po realizátorovi požadovat vyšší zapojení partnerské místní organizace v regionech
úroveň projektu		
	PROJEKT 1 – Integrace zrakově postižených, nevidomých a slabozrakých lidí do společnosti	
	Podpořit spolupráci městských a místních organizací (poboček) s KAN při vytváření personální struktury pro zajištění kvalifikovaných služeb pro zrakově postižené, a to včetně služeb zaměřených na akreditované rekvalifikace. Ve vazbě na budování centra služeb KAN (zaměřeného do budoucna mimo jiné na poskytování profesionálních služeb pro zrakově postižené na základě akreditované rekvalifikace) by tedy měla být podpořena spolupráce poboček a KAN, a budování dostupné sítě kvalitních a kvalifikovaných služeb	Akceptováno, částečně již realizováno - ČRA bude průběžně monitorovat zapojování poboček při realizaci dotace „Podpora integrace nevidomých v Kosovu pomocí vzdělávání“ v rámci níž je v plánu navrhnout nové osnovy pro učební obory pro nevidomé.

	Podpořit aktivity směřující ke změně zákona o nevidomých, konkrétně pak dosáhnout rekategorizace zrakově postižených s cílem poskytnout podporu i těm, kteří mají méně než 95 % ztrátu zraku	Akceptováno, částečně již realizováno - proběhne diskuze s příjemci a partnery, jakým způsobem bude možné o tento cíl usilovat.
	Postupně vytvářet podmínky pro běžné používání elektronických kompenzačních pomůcek a průběžně investovat do aktivit směřujících ke zpřístupnění techniky širokému okruhu zrakově postižených, a to pro osobní využití. Intervence tohoto typu ale musí vycházet z konkrétní identifikované potřeby konkrétní cílové skupiny, cílem doporučení není další plošná intervence	Akceptováno pouze částečně - nákup vybavení v rámci projektu byl primárně směřován právě pro využití na pobočkách (tedy k dalšímu školení a využití), neboť v rámci ZRS ČR není možné trvale podporovat nákup vybavení pro individuální využívání nevidomých, neboť zde vždy bude skupina zvýhodněných a těch, kteří daný přístroj nemohou používat. Tuto situaci tedy nelze řešit nákupem vybavení pro jednotlivce, ale jiným způsobem (např. soustavným tlakem na státní správu v oblasti legislativní - příspěvky pro nevidomé na pomůcky, půjčování pomůcek za poplatek atd.). Nákup vybavení byl proveden na základě žádosti KAN za předpokladu provedení detailní analýzy potřeb cílové skupiny.
	Zaměřit se na lokálně specifická šetření s cílem umístit na trh práce konkrétní zrakově postižené osoby; podporovat pozitivní vzory a příklady úspěšné integrace na trh práce. Podpořit regionální pobočky v mapování možností uplatnění jejich členů na trhu práce, a to i s cílem podpory a zviditelnění vzorů pro ostatní členy komunity	Akceptováno – ČRA zváží jako možné další téma rozvojové intervence.
	PROJEKT 2 – Podpora integrace sluchově postižených do společnosti	
	Stavět plán intervence na důkladné znalosti problematiky prostřednictvím důkladného prostudování stávajících výzkumů a dokumentů řešících danou problematiku v regionu a cíleně koordinovat oblasti intervence s aktivitami relevantních donorů v regionu (zejména Finské asociace neslyšících)	Akceptováno - viz komentář k PROJEKT 1 – Podpora integrace zrakově postižených, nevidomých a slabozrakých lidí do společnosti
	Zvážit delší periodicitu intervence nežli je jeden rok	Akceptováno - běžná doba trvání projektu ZRS ČR v gesci ČRA je 2-3 roky, kratší doba je vždy výjimkou.
	Vzhledem k prioritám v daném regionu a oblasti se zaměřit na projekty podporující bilingvální vzdělávání a vzdělávání	Akceptováno, již realizováno - vzato v potaz, v loňském roce byl dokončen např. projekt: Rozvoj tlumočnických služeb a

	dospělých neslyšících, dostupnost profesionálních tlumočnických služeb, bezbariérový přístup ke státním institucím a podporu zaměstnanosti	informovanosti neslyšících v Kosovu, jehož cílem bylo vytvořit tlumočnickou agenturu pro neslyšící, která by měla umožnit neslyšícím jednodušší kontakt s úřady
--	--	---

Doporučení pro ČRA pro příští aktivity ZRS ČR v Zambii
v sektoru zdravotnictví

oblast činnosti	doporučení	reakce adresáta - způsob zapracování
úroveň sektorová		
	Doplnit do vypisování dotací/veřejných zakázek většího rozsahu závazné prohlášení realizátora o tom, že zajistí koordinátora na místě projektu. Při výběrovém řízení by pak komise měla k tomuto závazku přihlížet (i za cenu vyšších nákladů)	Akceptováno, částečně již realizováno Bylo již vzato v potaz při hodnocení nového projektu v sektoru zdravotnictví v Zambii.
	V rámci veřejných zakázek a dotací by realizátoři měli dodávat vždy kvalitní zboží (byť v menším množství)	Akceptováno pouze částečně Poznámka evaluátorů není zcela jasná - ČRA nemůže specifikovat, jaký konkrétní typ (značka, výrobce) zboží má být dodán. V rámci veřejných zakázek se postupuje dle zákona o VZ – ČRA požaduje např. certifikáty platné v EU pro zdravotnické dodávky.
	Soustředit se více na reklamu nabízeného oboru – rozšířit reklamu na střední školy a zdůrazňovat výhody pro studenty	Akceptováno V rámci nového projektu již probíhá.
úroveň projektu		
	V navazujícím projektu zajistit českého koordinátora v Mongu, který bude pracovat v těsné součinnosti se zambijským sektorovým odborníkem	Akceptováno Realizátor má již na místě svého koordinátora.
	Usilovat o úpravu zambijského vzdělávacího systému v oboru porodní asistentka na univerzitě (college); v navazujícím projektu řešit fakt upadajícího zájmu o obor: zajistit skutečné počty možných uchazečů o plánovaný nově otevřený obor porodní asistentky s vyšší kvalifikací „registered midwifery“	Akceptováno pouze částečně Zambijský vzdělávací systém nelze na úrovni projektů ČRA upravit. Lze docílit zavedení nového vyššího vzdělání pro porodní asistentky (řešeno v rámci nového projektu). Upadající zájem je o obor s nižší kvalifikací, neboť je nasycena poptávka. Možno řešit novými ubytovacími kapacitami. O nový obor s vyšší kvalifikací zájem je. Skutečný počet možných uchazečů uvede realizátor nového projektu v roční zprávě z realizace projektu.

	Ohledně chodu školy, studentů a učitelů se doporučuje zajistit plný počet učitelů pro obor porodní asistentka; v rámci navazujícího projektu vyřešit nejasnou otázku vracení poplatku za studium absolventům prvního ročníku (2010) a sdělit jim stanovisko české strany; oddělit studenty oboru porodní asistentka od studentů zdravotnické školy na ubytovně v Mongu	Akceptováno, částečně již realizováno Během implementace nového projektu se podařilo ve spolupráci s místním zdravotnickým úřadem zajistit dostatečný počet učitelů. Ředitel školy informoval zástupce ČRA, že otázka poplatků za studium byla již vyřešena. Studenti oboru porodní asistentka jsou již odděleni od ostatních studentů.
viditelnost	Zlepšit vizibilitu v partnerské zemi působením stálého koordinátora na místě a umístěním billboardů před nemocnice a školu	Akceptováno, částečně již realizováno Billboard je zatím umístěn jen u ubytovny. Bude řešeno při monitorovací cestě do Mongu v roce 2014.

*Doporučení pro ČRA pro příští aktivity ZRS ČR
v sektoru posilování kapacit platformem*

oblast činnosti	doporučení	reakce adresáta - způsob zpracování
úroveň sektorová		
	DOTAČNÍ TITUL 1 - Fairtrade ČR zadat vypracování nezávislé studie o úrovni znalostí české veřejnosti ve vztahu k fair trade a o úspěšných mediálních strategiích. (Evaluační tým konstatuje neexistenci nezávislé studie či výzkumu, který by pro celou Českou republiku postihoval nejdůležitější a nejúspěšnější mediální strategie, úroveň znalostí o fairtradových produktech v ČR a zásadní problémy obchodníků s produkty Fairtrade)	Akceptováno pouze částečně - bude zváženo zadání této studie, nicméně některá důležitá data by měl obsahovat již výzkum veřejného mínění, který NNO zadaly k realizaci koncem roku 2013.
	DOTAČNÍ TITUL 2 - FoRS vzhledem k nesporným dopadům a úspěšným výstupům platformy FoRS se doporučuje zachovat financování z prostředků ČRA, a to MINIMÁLNĚ na dva až tři roky a vytvořit takový typ rámcové smlouvy, která umožní dvou až tříleté financování platformy. Toto financování poslouží platformě především jako zdroj pro kofinancování a pro základní zajištění chodu sekretariátu. Podpora ze strany ČRA v dlouhodobějším horizontu by stabilizovala jak personální	Zatím neakceptováno – řešení leží mimo kompetenci ČRA - problematika víceletého financování a tzv. rámcových smluv je předmětem jednání příslušné pracovní skupiny Rady vlády pro NNO, jejichž jednání se ČRA účastní – momentálně ale víceletosti dotací brání legislativní důvody, které stojí mimo kompetenci a možnost ovlivnění ze strany ČRA i MZV.

	zajištění sekretariátu, tak by poskytla prostor pro stabilnější finanční výhledové plány platformy pro grantování. Doporučujeme financovat platformu po tak dlouhou dobu, dokud platforma nevygeneruje dostatek finančních příjmů z členských příspěvků či jiných stabilních zdrojů. Rok 2013 je v tomto přelomový a ukáže, nakolik je reforma členských příspěvků schopna zajistit finanční nezávislost FoRS, během následujících dvou až tří let by měl být efekt této reformy zřejmý a ČRA může financování platformy dle potřeby přenastavit.	
	DOTAČNÍ TITUL 3 - PP ZRS Nastavení víceletého financování. Prostřednictvím vytvoření víceletého finančního plánu bude posílena finanční jistota PP ZRS, její dlouhodobé a strategické plánování. Platforma bude také lépe schopna používat finance z prostředků České rozvojové agentury na kofinancování případných dalších projektů)	Zatím neakceptováno – řešení leží mimo kompetenci ČRA - problematika víceletého financování a tzv. rámcových smluv je předmětem jednání příslušné pracovní skupiny Rady vlády pro NNO, jejichž jednání se ČRA účastní – momentálně ale víceletosti dotací brání legislativní důvody, které stojí mimo kompetenci a možnost ovlivnění ze strany ČRA i MZV.

Doporučení pro ČRA – v rovině systémové, procesní

(doporučení k danému sektoru a zemi, stejně jako ke konkrétnímu tématu projektu, jsou uvedena v oddělených tabulkách)

oblast činnosti (v pořadí PCM)	doporučení	evaluační zpráva obsahující doporučení	upřesnění, pozn.	reakce adresáta - způsob zpracování
identifikace, formulace	Vyžadovat detailní vstupní analýzu situace na úrovni státní i regionální Pokud taková analýza není k dispozici nebo nemůže být kvůli náročnosti šetření vytvořena, vyžadovat její provedení v úvodní fázi projektu – nedostatečná znalost reality v regionech může vést k významnému snížení efektivity a udržitelnosti jinak relevantních aktivit. Rozsah šetření je nutno přizpůsobit délce projektu, jeho zaměření a celkovým nákladům	Kosovo		Akceptováno, částečně již realizováno - Detailnější analýza je již požadována v rámci zadání nových projektů/ výběrových řízení.

identifikace, formulace	Zavést holistický, komplexní přístup k boji proti rakovině s důrazem na léčbu – navázat projektem podporujícím v regionu Samegrelo péči o pacientky od prevence, přes celoplošný screening a zejména léčbu až po následné aktivní sledování a psychosociální péči. Zapojit městské kliniky poskytující vyšetření zdarma a návaznou léčbu. Zajistit kobaltový zářič v Kutaisi. Doplnit vzdělávání specialistů supervizí. Doplnkově sdílet zkušenosti s národním onkologickým registrem ČR. Vše koordinovat s gruzínskou vládou.	Gruzie		Akceptováno, částečně již realizováno - Probíhající identifikace projektu zavádí holistický přístup v boji s rakovinou v regionu Samegrelo (více informací v rámci konkrétních doporučení ke Gruzii).
identifikace, formulace	Pro ekonomicky orientované části projektů navrhnout jako součást projektového dokumentu business plán (marketing, strategie, předběžná kalkulace cen) jako předpoklad zařazení výdělečné aktivity s účelem zajistit příjem rodinám/zaměstnancům. Business plán by měl být dopracován spolu s potenciálními beneficianty v první fázi projektu, což by umožnilo případně eliminovat činnosti a aktivity projektu, jejichž výstupy by nebyly udržitelné	Etiopie		Akceptováno, částečně již realizováno - Business plány jsou součástí všech nových projektů, pokud jsou pro cíle a výstupy projektů relevantní. U konkrétních projektů je však možné je většinou připravovat až po provedení ekonomických a finančních školení.
identifikace, formulace	Zvýšit míru odborné expertízy a vzhledu do problematiky neslyšících ze strany českého realizátora v rovině plánování i realizace např. i aktivní spolupráci s neslyšícím odborníkem	Kosovo		Akceptováno ČRA bude klást větší důraz na skutečně prokazatelnou odbornost aktérů projektů ve specifických oblastech práce s postiženými.
identifikace, formulace	Doplnit do vypisování dotací/veřejných zakázek většího rozsahu závazné prohlášení realizátora o tom, že zajistí koordinátora na místě projektu. Při výběrovém řízení by pak komise měla k tomuto závazku přihlížet (i za cenu vyšších nákladů)	Zambie		Akceptováno, částečně již realizováno - Bylo již vzato v potaz při hodnocení nového projektu v sektoru zdravotnictví v Zambii. V obecné rovině je nutno posuzovat každý projekt zvlášť, nicméně u zakázek/dotací většího rozsahu budeme zlepšení managementu na místě realizace požadovat.
identifikace, formulace,	Stanovování měřitelných indikátorů i na úrovni cílů, které lze ověřit již v době skončení projektu. Důkladně analyzovat	Kambodža		Akceptováno, částečně již realizováno - Měřitelné indikátory na úrovni cílů projektové dokumenty standardně

[illegible]

	ze strany místních partnerů (státní správy, samosprávy apod.), posilování jejich kapacit a spolufinancování Zpracovat detailní předávací plán (phasing out) v projektovém dokumentu za účelem zvýšení udržitelnosti i možné návaznosti souvisejících projektů v daném sektoru. Projednat plán udržitelnosti a odsouhlasit s partnery na počátku realizace, zjistit skutečný zájem a možnosti převzetí projektu partnery a zainteresovat je na investičních nákladech a na nákladech na provoz/údržbu. Aktuálně ČRA plán udržitelnosti/předávací plán ČRA nevyžaduje.	Etiopie		orientovaný na výsledky). V rámci dotačních projektů je udržitelnost jedním z významných hodnotících kritérií. Položkový rozpočet ČRA standardně požaduje v rámci všech projektů. Phasing out a strategie odchodu byly v rámci projektů posíleny a na jejich naplňování bude kladen větší důraz
realizace a monitoring	Věnovat větší míru pozornosti budování kapacit (capacity building) a kontrole aktivit projektu v partnerské místní organizaci – jedná se o podporu zacílenou na rozvoj a podporu lokálních center a jejich koordinátorů, kterým se v regionech dále nikdo nevěnuje	Kosovo		Akceptováno, částečně již realizováno - ČRA se soustředí na šíření pozitivních dopadů projektů i mezi lokálními partnery a příjemci a bude v rámci možností posilovat schopnost partnerů a příjemců šířit informace a posilovat kapacity i směrem od centra k regionům.
realizace a monitoring	V rámci veřejných zakázek a dotací by realizátoři měli dodávat vždy kvalitní zboží (byť v menším množství)	Zambie		Akceptováno pouze částečně Poznámka evaluátorů není zcela jasná - ČRA nemůže specifikovat, jaký konkrétní typ (značka, výrobce) zboží má být dodán. V rámci veřejných zakázek se postupuje dle zákona o VZ. ČRA požaduje např. certifikáty platné v EU pro zdravotnické dodávky.
realizace a monitoring	Zvážit spolupráci a podporu soukromého sektoru (např. v boji proti dětské podvýživě podpořit produkty obohacené vitamíny) – na základě poznatků získaných od dalších donorů	Kambodža		Akceptováno, částečně již realizováno - Bude vzato v potaz při přípravě a vyhodnocování návazného dotačního VŘ v Kambodži v sektoru zdravotnictví.
průřezový princip dodržování	Zahrnout aktivity zaměřené na znevýhodněné skupiny komunit a zohlednit jejich možnosti a potřeby – velmi chudé domácnosti, domácnosti bez vlastnictví půdy či jinak	Etiopie		Akceptováno, částečně již realizováno - Vzhledem k tomu, že jsou rozvojové projekty zaměřeny na udržitelnost i po

lidských práv	znevýhodněné často (i v evaluovaném projektu) nejsou cíleně zahrnuté do projektových aktivit a zůstávají tak marginalizované. Tento přístup, jako např. non-timber forestry products, pitná voda, podpora vhodným a výnosným výdělečným činností, je již zaveden a praktikován v některých projektech ZRS.			skončení intervence ze strany ZRS ČR, je cílová skupina vybrána tak, aby měla dostatečnou absorpční kapacitu pro nové dovednosti a znalosti.
vizibilita	Zlepšit viditelnost ČR v partnerské zemi působením stálého koordinátora na místě (Zambie) a umístěním billboardů před nemocnice a školu	Zambie		Akceptováno, částečně již realizováno – Bude kladen větší důraz na viditelnost a zvoleny formy propagace, které zohlední místní podmínky.
průzkum povědomí veřejnosti o fairtrade	Doporučeno zadat vypracování nezávislé studie o úrovni znalostí české veřejnosti ve vztahu k fair trade a o úspěšných mediálních strategiích Evaluační tým konstatoval neexistenci nezávislé studie či výzkumu, který by pro celou Českou republiku postihoval nejdůležitější a nejúspěšnější mediální strategie, úroveň znalostí o fairtradových produktech v ČR a zásadní problémy obchodníků s produkty Fairtrade	Posilování kapacit platform - Fairtrade ČR		Akceptováno pouze částečně Bude zváženo zadání této studie, nicméně některá důležitá data by měl obsahovat již výzkum veřejného mínění, který NNO zadaly k realizaci koncem roku 2013.
financování projektů v dotačních titulech	Zachovat financování dotačních titulů a nastavit víceleté financování prostřednictvím rámcové smlouvy Vzhledem k úspěšným výstupům činnosti obou platform se doporučuje zachovat jejich financování minimálně na dva až tři roky prostřednictvím rámcové smlouvy, která by víceleté financování platform umožnila. Zajištění dlouhodobějšího financování poslouží platformě především jako zdroj pro dofinancování aktivit, stabilizaci personálního zajištění a výhledových plánů pro grantování. Doporučuje se financovat platformu po tak dlouhou dobu, dokud platforma nevygeneruje dostatek finančních příjmů z členských příspěvků či jiných stabilních zdrojů. Během následujících dvou až tří let by měl být efekt aktuálních změn ve financování platform zřejmý a ČRA může financování platformy dle potřeby přenastavit.	Posilování kapacit platform - FoRS PP ZRS		Zatím neakceptováno – řešení leží mimo kompetenci ČRA Problematika víceletého financování a tzv. rámcových smluv je předmětem jednání příslušné pracovní skupiny Rady vlády pro NNO, jejichž jednání se ČRA účastní – momentálně ale víceletosti dotací brání legislativní důvody, které stojí mimo kompetenci a možnost ovlivnění ze strany ČRA i MZV.

Doporučení pro MZV-ORS – v rovině systémové, procesní nebo k řízení evaluací

oblast činnosti	doporučení	evaluační zprávy obsahující doporučení	upřesnění, pozn.	reakce adresáta - způsob zapracování
humanitární pomoc/pláň ZRS	Aktivity vázající se na další rozvojovou pomoc a podporující samostatnost příjemců pomoci po jejím skončení Doporučeno evaluátory především pro pozdější fáze humanitární pomoci – vyžadovat a zdůrazňovat v projektech HP aktivity vázající se na další rozvojovou pomoc a/nebo zdůrazňující podporu samostatnosti příjemců pomoci po jejím skončení	Barma/ Myanmar		Akceptováno částečně V případě prioritních zemí ZRS již ORS návaznost humanitárních a rozvojových aktivit zajišťuje. M/B ovšem mezi prioritní země ZRS nepatří, proto ORS usiloval o návaznost jednotlivých etap humanitární pomoci (okamžitá – časná i trvalá obnova – prevence), avšak nemohl již zajistit následné financování rozvojové.
humanitární pomoc/ úroveň projektu	Důkladná analýza klíčových předpokladů a rizik každého projektu (na všech úrovních projektové logiky) Doporučeno evaluátory na základě zjištění, že ve vyhodnocovaných projektech nebyla tato analýza důkladná a dostačující Dohlížet na kvalitu stavebních prací a dodržovat doporučení a standardy UN-HABITAT V projektech typu stavba obydlí věnovat zvýšenou pozornost otázce vlastnictví půdy, na které jsou obydlí budována a ověřovat výběr vhodných příjemců pomoci Prověřit příjemce obydlí – jak jsou obydlí využívána a v případě potřeby sjednat okamžitou nápravu Při výstavbě dočasných obydlí vytvořit v rozpočtech rezervu na případné opravy	Barma/ Myanmar		Akceptováno V rámci agendy ORS bude doporučení zohledněno při vyhodnocování a schvalování humanitárních projektů (zejména dotačních). Všechna dílčí doporučení, týkající se konkrétních hodnocených projektů, byla s realizátorem projednána a jím akceptována.
evaluace	Konzultovat načasování evaluace s dalšími zainteresovanými stranami a adekvátně stanovovat časový rozvrh vymezený pro evaluaci.	Kambodža Barma/ Myanmar		Akceptováno ORS již v současnosti zohledňuje klimatické podmínky při časování jednotlivých evaluací, jejichž součástí

	Při stanovení časové dotace a termínu evaluace je třeba brát v úvahu místní klimatické podmínky a rozsah projektů zadaných k evaluaci - s ohledem na množství evaluovaných projektů			je mise do partnerské země. V následujícím období bude toto hledisko více skloubeno s hlediskem celkové délky evaluační zakázky.
evaluace	Angličtina jako jazyk závěrečných evaluačních zpráv Doporučeno na základě zájmu evaluačního týmu o co nejvyšší začlenění místních partnerů do projektu. Na základě zkušenosti evaluátoři zároveň uvádí, že není možné zpracovávat evaluační zprávy zároveň v českém a anglickém jazyce.	Kambodža Barma/ Myanmar Gruzie		Akceptováno částečně Již v současné době evaluátoři povinně předkládají anglické shrnutí zprávy a jejích závěrů i doporučení, které může sloužit jako podklad pro diskusi s místními partnery i pro sdílení výsledků evaluací s mezinárodní komunitou. Dobrovolně mohou evaluátoři v angličtině vyhotovit i celou evaluační zprávu. Úplné nahrazení české evaluační zprávy však není vhodné vzhledem k tomu, že adresáty většiny doporučení jsou české subjekty a že právě v ČR je také největší zainteresovanost na využití výsledků evaluací. Navíc anglická verze nezajišťuje nejvyšší začlenění místních partnerů – k tomu je často nutné příslušné části zprávy přeložit do místního jazyka partnerů, což MZV podporuje mj. tím, že doporučuje zapojení místních expertů do evaluačních týmů.