



Ministerstvo zahraničních věcí  
České republiky

Ministry of Foreign Affairs  
of the Czech Republic

# ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE

„VYHODNOCENÍ PROGRAMU ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE ČESKÉ  
REPUBLIKY VYSÍLÁNÍ EXPERTŮ DO ROZVOJOVÝCH ZEMÍ ZA LÉTA 2016–2018“

Veřejná zakázka: NIPEZ 79998000-6 Služby profesionálních porad

Říjen 2019



Evaluační tým: 4G eval s.r.o.

Hlavní evaluátorka: Inka Bartošová

Experti: Vitalie Iovita, Marie Körner, Jan Lehejček, Jan Náplava, Oto Potluka



## Identifikační formulář

<b>Název hodnoceného programu v českém a anglickém jazyce:</b> „Vysílání expertů do rozvojových zemí“ „Temporary Expert Assignments“	<b>Zaměření:</b> Přenos transformační zkušenosti v různých sektorech ekonomiky a veřejné správy (justice, privatizace, změna daňového systému, budování tržního systému, decentralizace, likvidace ekologických škod minulých období atd.). Zvláštní důraz: aproximace unijní legislativy a implementace regulačních standardů EU v různých sektorech.
<b>Gestor:</b> Česká rozvojová agentura	<b>Realizátoři:</b> Odborníci z úřadů veřejné správy i ze soukromého a neziskového sektoru.
<b>Partnerské země (země realizace):</b> Afgánistán, Bosna a Hercegovina, Etiopie, Gruzie, Kosovo, Moldavsko, Mongolsko, Srbsko, Ukrajina	<b>Projektové lokality:</b> Partnerské země (země realizace)
<b>Hodnocené období realizace – měsíc/rok zahájení:</b> 01/2016	<b>Měsíc/rok ukončení:</b> 12/2018
<b>Celkové čerpání v CZK ze ZRS ČR:</b> 11,9 mil. Kč	<b>Celkové čerpání v CZK včetně spolufinancování:</b> 11,9 mil. Kč
<b>Další donoři podílející se na programu: -</b>	
<b>Autoři evaluační zprávy:</b> Inka Bartošová, Vitalie Iovita, Marie Körner, Jan Lehejček, Jan Náplava, Oto Potluka	
<b>Termín realizace evaluace:</b> duben – říjen 2019	
<b>Datum, podpis (y):</b> 11. 10. 2019	

## Shrnutí

Tato závěrečná zpráva shrnuje hlavní zjištění, závěry a doporučení z nezávislého vyhodnocení programu zahraniční rozvojové spolupráce (ZRS) České republiky v gesci České rozvojové agentury (ČRA) s názvem „**Vysílání expertů do rozvojových zemí**“ (dále jen „program“ či „Vysílání expertů“) v letech 2016 – 2018. Evaluaci provedl tým společnosti 4G eval s.r.o. s projektovou manažerkou Marií Körner, hlavní evaluátorkou Inkou Bartošovou, místním expertem Vitaliem Iovitou, statistikem Otou Potlukou, analytikem Janem Náplavou a administrátorem Janem Lehečkem.

Cílem programu je sdílení českých zkušeností a znalostí získaných v období transformace s partnerskými zeměmi formou expertní pomoci. Nepřímým cílem je zvyšování konkurenceschopnosti českých expertů v oblasti rozvojové spolupráce a možností jejich zapojení do projektů financovaných jinými zdroji (významní donoři, EK, EBRD, Světová banka aj.).

Podle dostupné dokumentace bylo mezi lety 2016–2018 obdrženo 59 žádostí. Ve stejném období bylo schváleno a nasmlouváno celkem 28 vyslání, z toho 24 (86 %) bylo dokončeno a alespoň částečně proplaceno. Zbývající 3 byla nadále realizována i v roce 2019 a 1 uskutečněno nebylo. Průměrné výdaje na projekt byly 446 tis. Kč (od 125 tis. Kč do 1,4 mil. Kč). Celkem bylo v hodnoceném období alokováno 13 mil. Kč; nasmlouváno bylo 14,6 mil. Kč a proplaceno bylo nakonec 11,9 mil. Kč, neboť u některých projektů byly nižší skutečné náklady.

Hlavním účelem evaluace bylo získat nezávislé, objektivně podložené a konzistentní závěry, zjištění a doporučení využitelná při rozhodování Ministerstva zahraničních věcí (MZV) ČR ve spolupráci s ČRA a dalšími aktéry o budoucím zaměření a způsobu realizace ZRS ČR se zohledněním Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj a Strategie ZRS ČR 2018–2030. Důležitým záměrem bylo vyhodnocení procesů s důrazem na možnosti zvýšení kvality, efektivitu a efektivnosti programu. Všechny závěry a doporučení by měly být relevantní pro další směřování a financování uvedeného programu, a to i s ohledem na jeho přesun do gesce Odboru rozvojové spolupráce a humanitární pomoci (ORS) / MZV ČR od roku 2020. Byla očekávána i systémová a procesní doporučení využitelná pro ZRS ČR.

Evaluace vyhodnotila jak programovou, tak projektovou úroveň. Do vyhodnocení dopadů byly zahrnuty jak realizované, tak nerealizované projekty z let 2016 až 2018 a dále projekty, které byly zahájeny v roce 2015 a pokračovaly v roce 2016. Finančně byla započtena jejich poměrová část. Nebyly zahrnuty projekty schválené ke konci roku 2018 s realizací od ledna 2019 či později. Kromě sběru dat v České republice proběhla mise v Moldavsku, partnerské zemi s největším počtem realizovaných projektů a největším objemem prostředků ZRS ČR (23 %) v rámci programu. Zjištění z Moldavska nelze zobecnit – slouží k hlubšímu pochopení programu a klíčových faktorů.

Hlavní zjištění a závěry z evaluace jsou shrnuty níže:

### **Relevance**

#### **Program je vysoce relevantní z hlediska strategických cílů ZRS ČR i jednotlivých aktérů**

Vychází z potřeb veřejných institucí v partnerských zemích a jejich zájmu o konkrétní expertízu v různorodých oblastech. Skýtá pro ně i příležitost, jak navázat s českými aktéry dlouhodobou spolupráci. Unikátní je oproti jiným nástrojům ZRS ČR určeným pro veřejné instituce především rychlé vyslání experta kdykoliv v průběhu roku. Zapojení expertů povětšinou nevnímají program jako šanci, jak získat reference pro práci u jiných zahraničních institucí (předpoklad programu). Spíše jsou ochotni předávat své zkušenosti (v rámci tohoto programu i jinde). Hodnocený program je koherentní s programem TRANS. Zaměřením na veřejné instituce, sdílení transformační zkušenosti a geograficky se překrývá s nástroji Twinning, TAIEX, SOCIEUX+), proto je vhodná užší koordinace, potažmo spolupráce s jejich (národními) kontaktními místy.

*Celkově je relevance programu hodnocena jako vysoká.*

### **Efektivita (hospodárnost)**

#### **Hospodárnost vynaložených prostředků z hlediska celkové „Value for Money“ je spíše vysoká**

V rámci analýzy Value for Money byla hodnocena nákladová účelnost, tedy výdaje z pohledu naplnění zrevidovaných programových cílů. Asi tři čtvrtiny výdajů na program (73 %) bylo vynaloženo na projekty, u kterých buď partneři či jiné zdroje potvrdili další využití výstupů expertů. Neexistuje srovnání s obdobnými programy; z pohledu evaluačního týmu je tento poměr vysoký i s ohledem na kontextuální faktory v partnerských zemích (reforma veřejných institucí, politická nestabilita aj.). Očekávaná návaznost na ZRS ČR

a spolupráci s českými aktéry i mimo ZRS ČR byla poměrně vysoká (na projekty s následnou spoluprací v rámci ZRS ČR bylo vynaloženo 62 %, na projekty s návazným angažmá českých aktérů mimo ZRS ČR pak 42 % celkových výdajů). Ovšem ve většině těchto případů již partneři s ČR v rámci ZRS spolupracovali. Toto však lze brát jako pozitivum, neb evaluace prokazuje, že dlouhodobá spolupráce, resp. návaznost je klíčovým faktorem udržitelnosti.

### **Hlavní faktory efektivnosti programu z procesního i obsahového hlediska**

Průběžné podávání a rychlé schvalování žádostí (průměrně během 4–6 týdnů) je unikátní vlastností programu, která ho odlišuje i od jiných nástrojů ZRS ČR a obdobných nástrojů na vysílání expertů, proto by toto nastavení mělo být zachováno. Propagace programu skrze ZÚ a experty, identifikace expertů skrze kontaktní místa (focal points) na ministerstvech i pomocí zahraničních žadatelů o podporu a delší doba spolupráce, včetně opakovaných výjezdů do terénu, jsou efektivními elementy programu.

Naopak negativně efektivitu ovlivnilo nejasné nastavení programu (názvu, cílů, indikátorů, zodpovědností, řízení rizik, ale též nejasné ukotvení programu v ČRA a jejích procesech), dále odlišná očekávání ČRA, expertů a partnerů, nízké zapojení zahraničních partnerů do všech fází projektového cyklu, v některých případech nízký či nevhodně nastavený rozpočet s nejasnými užitelnými výdaji, administrativní náročnost programu z pohledu expertů a koordinátora programu z ČRA, příliš nízké zapojení zahraničních partnerů, příliš obecné žádosti, nekonzistentní průběžné a závěrečné zprávy i absence návazného monitoringu.

### **Kritéria pro realizaci programu jsou poměrně vhodně nastavena**

Zaměření na veřejné instituce v partnerských zemích jako hlavní příjemce vyslaných expertů je zcela na místě s ohledem na (zrevidovaný) dlouhodobý cíl programu posilovat udržitelné instituce v těchto zemích. Hodnocený program se tak odlišuje od jiných nástrojů ZRS ČR. Kritéria ohledně tematického a geografického zaměření byla v praxi upravena s ohledem na potřeby partnerů ZRS ČR a v souladu s prioritami ZRS ČR, což lze hodnotit pozitivně. Vzhledem k vágní definici „transformačních zkušeností“ nelze jednoznačně vyhodnotit, nakolik tím byl ovlivněn účel programu.

Obecnost žádostí a jejich nekonzistentnost s kritérii výběru projektů, resp. neveřejnost kritérií, snižují transparentnost a efektivnost procesu výběru. Většina žádostí byla nakonec schválena a zrealizována v rámci programu či v rámci bilaterální ZRS ČR. Vzhledem k rostoucímu počtu žádostí se ovšem tato praxe jeví jako neudržitelná. Chybí mimo jiné jasné vyhodnocení návaznosti, která prokazatelně ovlivňuje i udržitelnost výsledků a pozitivních dopadů projektů.

Co se týče zaměření primárně na české experty z veřejných institucí, nebylo prokázáno, že by tito byli více efektivní oproti expertům ze soukromé sféry. Z kvalitativní komparativní analýzy (QCA) vyplývá, že klíčová je předchozí zkušenost s vysílaným expertem, neboť přispívá k udržitelným přínosům z projektů. Vysílání expertů převážně na základě příkazní smlouvy či smlouvy o dílo znamenalo, že experti z veřejné správy byli vysláni na mise v době své dovolené či osobního volna, ať již se souhlasem zaměstnavatele či bez něj. Toto je zcela nesystémové, ač za daných okolností pro ČRA zřejmě jediné dostupné řešení. Je nutné identifikovat jiná, systémová řešení.

*Celkově lze efektivitu (hospodárnost) programu hodnotit jako **spíše nízkou**, s ohledem na řadu limitujících faktorů zejména procesního charakteru (včetně nejasného nastavení programu, dokumentace či nízkého zapojení partnerských institucí do všech fází projektového cyklu). Ceněna je naopak vysoká nákladová účelnost (Value for Money) a flexibilita (do jara 2018).*

### **Efektivnost (účelnost)**

#### **Program neměl vliv na další zapojování českých expertů do ZRS EU, OSN aj. donorů**

Toto ani nebyla (hlavní) motivace expertů. Ovšem po zkušenosti s hodnoceným programem vyjádřilo 90 % expertů zájem o další spolupráci v rámci ZRS ČR a 35 % se dále zapojilo. Program měl tedy přínos především pro ZRS ČR.

#### **Ostatní cíle (výsledky) programu byly částečně dosaženy, částečně jde o dlouhodobý proces**

Původní cíle programu, tedy sdílení českých zkušeností a znalostí získaných v období transformace, jsou natolik vágní, že jejich naplnění nelze jednoznačně vyhodnotit. Co se týče konkrétních programových cílů, potvrzených MZV ČR a referenční skupinou pro účely této evaluace, lze učinit následující závěry: Podpora udržitelných institucí, vymahatelného legislativního rámce a dobré veřejné správy v partnerských zemích (programový výsledek 1) je spíše dlouhodobého charakteru; v rámci evaluace nebyly prokázány konkrétní změny na této úrovni. Využití transformačních zkušeností (programový výsledek 2) je patrné zejména v ZRS ČR, a to i po ukončení vyslání expertů, naopak se neprokázalo větší angažmá u zahraničních donorů. Program

zřejmě částečně přispěl k vytváření či posílení partnerství mezi českými a zahraničními aktéry ZRS ČR z různých sektorů (programový výsledek 3), ovšem v tomto směru působily i další faktory (projekty bilaterální ZRS ČR aj.). Co se týče projektové úrovně, přibližně v 70 % případů byly výstupy expertů dále využity.

### **Dlouhodobé výsledky projektů nejsou předem dostatečně specifikovány, ani dokumentovány**

Informovanost jednotlivých aktérů o dopadech projektů je spíše nízká. Je nutná revize programové logiky, dále formulářů včetně rámcových osnov zpráv, procesních postupů a dokumentace výstupů tak, aby bylo posíleno zaměření na výsledky a dopady<sup>1</sup>.

*Pokud by mělo být hodnocení efektivnosti založeno pouze na evaluační otázce týkající se dalšího zapojování českých expertů do ZRS dalších donorů a na otázce dokumentace, pak by byla efektivnost nízká. Ovšem zapojování expertů bylo pouze druhotným cílem, z pohledu většiny expertů nerelevantním. Otázka dokumentace se navíc váže k procesům, tedy efektivitě. Hlavní původní cíle programu, tedy sdílení českých zkušeností a znalostí získaných v období transformace, jsou natolik vágní, že jejich naplnění nelze jednoznačně vyhodnotit (což ani nebylo požadováno). Samotné sdílení navíc nelze považovat za úspěch, pokud by know-how nebylo dále využito (v hodnoceném programu ovšem z min. 70% využito bylo). S ohledem na míru naplnění cílů (výsledků) programu, schválených pro účely této evaluace a popsaných výše lze efektivnost programu celkově označit za **spíše vysokou**.*

### **Dopady**

#### **Hlavní rozvojové dopady programu zahrnují individuální až systémovou úroveň**

Dopady programu v partnerských zemích jsou patrné jednak v posílených partnerstvích se zahraničními aktéry (v rámci ZRS ČR i mimo ni) a návazných projektech (a to i s jinými zahraničními dárci), jednak na konkrétních změnách v institucích, v legislativě, politikách, koncepcích, návazných školeních či v praxi, kdy byla zohledněna opatření doporučená experty. Tyto změny se týkaly minimálně poloviny podpořených projektů, dopady jsou však širší (např. návaznost na projekty v jiné zemi zapojené do ZRS ČR). Podpora programu byla v tomto ohledu zásadní. Klíčová byla dlouhodobá spolupráce a průběžná komunikace; dostatečná expertíza, zázemí, kapacita a vlastnictví českých i partnerských institucí; jasné cíle a očekávání na straně zahraničních institucí i expertů; dále též politická, právní a bezpečnostní stabilita, resp. legislativní blízkost obou zemí.

*Zjištěné pozitivní dopady u minimálně poloviny zrealizovaných projektů se týkaly jak konkrétních opatření v terénu, tak systémových změn. Program jako takový prokazatelně přispěl k posíleným partnerstvím s českými partnery a návazné spolupráci. Celkově jsou dopady programu hodnoceny jako **spíše vysoké**. Dlouhodobé dopady programu (na institucionální a systémové úrovni v partnerských zemích) evaluační tým doporučuje hodnotit nejdříve po 3-5 letech po uplynutí hodnoceného období.*

### **Udržitelnost**

#### **Program posílil udržitelnost projektů**

Ač nebyla udržitelnost nijak upřednostňována (v žádostech), systematicky sledována či vyhodnocována, evaluace potvrdila pozitivní vliv programu na udržitelnost přínosů z projektů. Přínosy asi 40 % projektů se jeví jako udržitelné, přičemž na ně bylo vynaloženo přibližně 39 % výdajů programu. Další čtvrtina projektů se jeví jako neudržitelná a u 35 % nebylo k dispozici dostatek dat, na základě kterých by bylo možné vyhodnotit předpokládanou udržitelnost. Navázaná partnerství jsou též ve větší míře udržitelná.

#### **Klíčové parametry udržitelnosti – délka spolupráce a předchozí zkušenosti s experty**

Evaluace potvrdila, že významný pozitivní vliv na udržitelnost měly celková délka spolupráce, požadavek partnera na vyslání konkrétního experta, předchozí zkušenost s expertem ze strany poptávající organizace a zkušenosti s předchozí spoluprací, na kterou podpořený projekt navazoval. Dále se jeví jako podstatné vlastnictví ze strany zahraničních partnerů a expertů (tedy shoda na cílech a výstupech, aktivní společné angažmá apod.), adekvátní cíle projektů, zapojení klíčových aktérů, dostatečné absorpční kapacity zahraničních partnerů, synergie s jinými projekty i kontextuální, zejména politické faktory. Všechny tyto faktory mohou být mezi kritérii při výběru vhodných projektů.

*Vzhledem k relativně krátkému časovému odstupu od ukončení projektů a nedostatku podkladů ke komplexnímu vyhodnocení lze udržitelnost pouze předpokládat. Míra předpokládané udržitelnosti projektů ve výši min. 40 % se dle zkušeností evaluačního týmu s obdobnými projekty a programy jeví jako spíše vysoká.*

<sup>1</sup> Tato evaluační otázka se týká procesů, tedy efektivity, s ohledem na zadávací podmínky evaluace je však uvedena pod kritériem efektivnosti.

Navázaná partnerství jsou též ve větší míře udržitelná, proto lze celkově předpokládanou udržitelnost programu hodnotit jako **spíše vysokou**.

### Vnější prezentace (viditelnost)

#### Propagace programu v zahraničí byla přiměřená, v ČR ovšem chyběla

Propagace programu v zahraničí závisela na konkrétním angažmá ZÚ a českých expertů, především díky nim též postupně rostlo množství žádostí v programu. Medializace české podpory na příkladu Moldavska byla přiměřená i vzhledem k tomu, že nebyla programem oficiálně požadována. Propagace programu v ČR byla v hodnoceném období minimální, což byla ztracená příležitost – české veřejné instituce tak neměly prakticky možnost zjistit dosavadní přínosy programu a dobrou praxi a vyjasnit si důvody, proč své zaměstnance v účasti na programu podporovat, resp. mechanismy, jak to udělat.

Celkově lze viditelnost programu hodnotit jako **spíše nízkou**, ovšem vzhledem ke stávajícímu rozpočtu za vcelku dostatečnou.

### Průřezové principy

#### Průřezové principy nebyly vyžadovány, přesto se částečně promítly do podpořených projektů

Průřezové principy ZRS ČR nebyly ČRA systematicky uplatňovány a vyžadovány – nebyly součástí hodnocení žádostí ani závěrečných zpráv z projektů. V praxi se jim projekty ovšem částečně věnovaly, a to zejména řádné správě věcí veřejných (63 %), šetrnosti k životnímu prostředí (41 %) a v malé míře i dodržování lidských práv a genderové rovnosti (15 %).

#### Řádnou správu programu je nutno posílit, zejména nastavení procesů a zapojení partnerů

Řádná správa programu jako takového byla ovlivněna zapojením klíčových aktérů – zapojení především zahraničních partnerů se jeví jako nedostatečné ve všech fázích projektového cyklu. Nejasně nastavené konzultace při přípravě projektu (včetně popisu realizace a rozpočtu) i jeho realizaci tak mohly mít negativní vliv na závazky zahraničních partnerů vůči expertům i na udržitelnost. Program rovněž nebyl v rámci ZRS ČR a ČRA jasně ukotven – nebyly jasné kompetence jednotlivých zaměstnanců, jasné procesy, tj. nástroj nebyl přiřazen konkrétnímu oddělení v rámci organizační struktury ČRA a nebyla rozdělena odpovědnost za výstupy/postupy mezi jednotlivé zaměstnance (např. monitoring). Zároveň velký počet projektů vedl k přetížení koordinátora programu. Dosavadní monitoring a interní hodnocení nevedlo ke změnám v praxi kromě geografického zaměření programu. Hlavní změny v programu (procesní i obsahové) je nyní nutné uzpůsobit možnostem MZV ČR a potřebám žadatelů i expertů.

Celkově lze zohlednění průřezových principů ZRS ČR hodnotit jako **nízké**.

Doporučení plynoucí z evaluačních zjištění a závěrů lze shrnout následovně:

Znění doporučení	Stupeň závažnosti <sup>2</sup>	Hlavní adresát doporučení
<b>Doporučení na úrovni programu</b>		
1. Provést změny metodiky ideálně s účinností od roku 2020.	1	MZV ČR
2. Jasně nastavit interní procesy v rámci MZV ČR, ČRA i „focal points“.	1	MZV ČR
3. Více zapojovat zahraniční partnery do všech fází projektového cyklu.	1	MZV ČR
4. Prodiskutovat aktuální překážky ve vyslání zaměstnanců veřejných institucí a možnosti jejich uvolňování na Radě pro ZRS, dle doporučení Rady učinit případné legislativní a praktické kroky pro nastavení vhodných podmínek.	1	MZV ČR
5. Využívat synergií s obdobnými programy (Twinning, TAIEX, SOCIEUX+ a Český svěřenecký fond UNDP, TRANS v rámci LPTP).	2	MZV ČR
<b>Doporučení systémová a procesní (s obecnou platností)</b>		
6. Ročně vyhodnocovat tento program (a také další programy/nástroje ZRS ČR), a klíčové výsledky, příklady výměny zkušeností sdílet s klíčovými aktéry.	1	MZV ČR
7. Nastavit monitoring a evaluaci již v úvodní fázi (revize) programů ZRS ČR, průběžně sbírat, vyhodnocovat a využívat příslušná data.	1	MZV ČR a ČRA (dle programu)

<sup>2</sup> Škála dle zadávací dokumentace MZV ČR: 1 – nejzávažnější, 2 – závažné, 3 – nejméně závažné

## OBSAH

1	Úvod .....	1
1.1	Základní informace .....	1
1.2	Účel a cíle evaluace .....	1
1.3	Zaměření evaluace .....	1
1.4	Řešitel evaluace .....	1
2	Informace o hodnocené intervenci .....	1
2.1	Kontext programu .....	1
2.2	Hlavní zúčastněné strany .....	2
2.3	Procesní stránka programu .....	3
2.4	Klíčové předpoklady a rizika .....	3
3	Metodologie externí evaluace .....	4
3.1	Přístup .....	4
3.2	Metodologické nástroje pro sběr a ověření dat .....	4
3.3	Metodologická a jiná omezení .....	5
3.4	Řešitelský tým .....	6
4	Evaluační zjištění .....	6
4.1	Relevance .....	6
4.2	Efektivita (hospodárnost) .....	8
4.3	Efektivnost (účelnost) .....	11
4.4	Dopady .....	14
4.5	Udržitelnost .....	15
4.6	Vnější prezentace a průřezové principy .....	16
5	Závěry evaluace .....	19
5.1	Relevance .....	19
5.2	Efektivita (hospodárnost) .....	20
5.3	Efektivnost (účelnost) .....	21
5.4	Dopady .....	21
5.5	Udržitelnost .....	22
5.6	Vnější prezentace a průřezové principy .....	22
6	Doporučení .....	23
7	PŘÍLOHA – A .....	26
7.1	Zkratky .....	26
7.2	Executive summary in English (shrnutí v angličtině) .....	28
7.3	Procesní evaluace – detailní zjištění .....	33
7.4	Další tabulky a grafy z analýzy dokumentů, projektové databáze a dotazníkových šetření .....	62
7.5	Přehled projektů popívaných a realizovaných v letech 2016 – 2018 včetně návaznosti .....	80

7.6	Protokol z kvalitativní komparativní analýzy (QCA).....	88
7.7	Intervenční logika hodnoceného programu .....	90
7.8	Hlavní zúčastněné strany .....	91
7.9	Evaluační matice.....	92
7.10	Harmonogram .....	98
7.11	Provedené rozhovory, skupinové diskuse, popř. písemné konzultace.....	99
7.12	Použité dotazníky.....	100
7.12.1	Dotazník pro zapojené experty .....	100
7.12.2	Dotazník pro zapojené hlavní zahraniční partnery .....	113
7.12.3	Dotazník pro nezapojené hlavní zahraniční partnery .....	117
7.12.4	Dotazník pro zastupitelské úřady.....	121
7.13	Zadávací podmínky.....	127
7.14	Tabulka vypořádání zásadních připomínek .....	136
7.15	Přehled připomínek vzešlých z diskuse při závěrečné prezentaci .....	154
7.16	Checklist povinných náležitostí evaluační zakázky .....	154
7.17	Seznam prostudovaných dokumentů .....	160

#### **Separátní přílohy:**

PŘÍLOHA B – Zpráva z mise v Moldavsku (v angličtině) včetně případových studií

PŘÍLOHA C - Prezentace z debrífinku na ZÚ v Kišiněvě

PŘÍLOHA D - Prezentace na MZV ČR

#### **Obrázek:**

Obrázek 1: Teorie změny programu .....

#### **Tabulky:**

Tabulka 1: Výdaje na program.....

Tabulka 2: Analýza rizik.....

Tabulka 3: Návržnost dotazníků .....

Tabulka 4: Podpořené partnerské země ZRS ČR .....

Tabulka 5: Návržnost projektů realizovaných v rámci programu v letech 2016–2018 .....

#### **Grafy:**

Graf 1: Počet realizovaných i nerealizovaných projektů dle prioritních sektorů ZRS ČR.....

Graf 2: Angažmá českých expertů u zahraničních institucí před a po vyslání .....

Graf 3: Míra dodání expertních výstupů z pohledu partnerů .....

Graf 4: Zájem zahraničních partnerů o zapojení v případě dalšího vyslání expertů .....

Seznam dalších grafů je uveden přímo v příloze 7.4

#### **Poděkování:**

*Evaluační tým by tímto rád poděkoval všem zúčastněným stranám za veškerý čas strávený evaluací a za přínosné komentáře a podněty. Evaluaci financovalo MZV ČR. Evaluační zprávu nelze brát jako oficiální stanovisko MZV ČR.*



# 1 ÚVOD

## 1.1 Základní informace

Tato závěrečná zpráva byla připravena na základě zadávací dokumentace k nezávislému vyhodnocení programu zahraniční rozvojové spolupráce (ZRS) České republiky v gesci České rozvojové agentury (ČRA) s názvem „Vysílání expertů do rozvojových zemí“ (dále jen „program“ či „Vysílání expertů“) se zaměřením na realizaci v letech 2016–2018. Program byl hodnocen z procesního i obsahového hlediska. Byla hodnocena jak programová, tak projektová úroveň.

## 1.2 Účel a cíle evaluace

Hlavním účelem evaluace bylo získat nezávislé, objektivně podložené a konzistentní závěry, zjištění a doporučení využitelná při rozhodování Ministerstva zahraničních věcí (MZV) ČR ve spolupráci s Českou rozvojovou agenturou (ČRA) a dalšími aktéry o budoucím zaměření a způsobu realizace zahraniční rozvojové spolupráce (ZRS) ČR se zohledněním Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj a Strategie ZRS ČR 2018–2030. Důležitým záměrem zadavatele bylo získat nezávislé vyhodnocení procesů spojených s realizací hodnoceného programu s důrazem na možnosti zvýšení jeho efektivity a efektivnosti, ale i z hlediska zvyšování kvality a účelnosti poskytované podpory.

Vzešlé závěry a doporučení by měly být relevantní pro další směřování a financování uvedeného programu. Očekávají se zejména systémová a procesní doporučení využitelná pro úpravy stávajících programů a postupů ZRS ČR včetně systémových doporučení k realizaci evaluací.

## 1.3 Zaměření evaluace

Evaluační tým zhodnotil výše uvedený program v následujících kritériích:

- a) Mezinárodně uznávaná evaluační kritéria OECD-DAC;
- b) Vnější prezentace (viditelnost) projektů v partnerské zemi;
- c) Uplatnění průřezových principů ZRS ČR.

Evaluace vyhodnotila jak programovou, tak projektovou úroveň. S ohledem na vyhodnocení dopadů programu byly zahrnuty jak realizované, tak nerealizované projekty z let 2016 až 2018 a dále projekty z roku 2015, které pokračovaly v roce 2016<sup>3</sup>. Finančně byla započtena jejich poměrová část. Nebyly zahrnuty projekty schválené ke konci roku 2018 s realizací od ledna 2019 či později. Kromě sběru dat v České republice proběhla mise v Moldavsku, partnerské zemi s největším počtem realizovaných projektů a největším objemem prostředků ZRS ČR (23 %) v rámci programu. Zjištění z Moldavska nelze zobecnit – tyto slouží spíše k hlubšímu pochopení fungování programu a faktorů, které na něj mají pozitivní i negativní vliv.

## 1.4 Řešitel evaluace

Řešitelem evaluace je evaluační tým společnosti 4G eval s.r.o., nezávislé konzultační společnosti se sídlem v Praze, specializující se na poskytování komplexních služeb v oblasti monitoringu a evaluací, environmentálního managementu, sociálního rozvoje, zásobování vodou a sanitace, rovnosti žen a mužů a řádné správy věcí veřejných. Evaluace a průzkumy prováděné společností 4G eval jsou v souladu s Etickým kodexem IDEAS přijatým v listopadu 2014, Etickým kodexem Evaluační skupiny Organizace spojených národů (UNEG) a souvisejícími pokyny pro evaluace (2008), Etickým kodexem evaluátora (2011) a Formálními standardy provádění evaluací ČES (2013).

# 2 INFORMACE O HODNOCENÉ INTERVENCI

## 2.1 Kontext programu

V lednu 2015 byl mezi nástroje ZRS ČR nově zařazen program Vysílání expertů do rozvojových zemí (dále jen „program“ či „Vysílání expertů“), založený na přenosu českých transformačních zkušeností. Základní koncepci programu připravilo MZV ČR, které má v rámci ZRS ČR koncepční a programovou roli. Vycházelo přitom z „Analýzy možností a způsobů uplatnění transformační zkušenosti ČR v bilaterální i multilaterální rozvojové spolupráci“. ČRA se stala plně zodpovědnou za implementaci programu a jeho procesní nastavení. Po pilotní fázi v Moldavsku, Srbsku a Gruzii byl program od roku 2016 rozšířen do dalších prioritních zemí ZRS ČR<sup>1</sup>.

<sup>3</sup> Projekt je definován ve smlouvě s expertem a vychází jednak ze schválené žádosti zahraničního partnera, jednak z detailního plánu realizace a rozpočtu, který navrhl expert (experti).

**Cílem** programu je sdílení českých zkušeností a znalostí získaných v období transformace, tedy přechodu státu z centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní, fungující v demokratickém systému. Program má za cíl tuto specifickou zkušenost předávat partnerským zemím, zejména těm s podobným politickým vývojem, a to formou expertní pomoci. Nepřímým cílem je zvyšování konkurenceschopnosti českých expertů v oblasti rozvojové spolupráce a možnosti jejich zapojení do projektů financovaných jinými zdroji (významní donoři, EK, EBRD, Světová banka aj.).

**Teorie změny programu** pro účely evaluace byla sestavena dle metodiky a příslušných strategií ZRS ČR a na základě konzultace s referenční skupinou. Je součástí přílohy A, kapitoly 7.7.

Podle dostupné dokumentace<sup>ii</sup> bylo mezi lety 2016–2018 obdrženo **59 žádostí**<sup>4</sup>. Ve stejném období bylo schváleno a nasmlouváno celkem **28 vyslání**<sup>5</sup>, z toho **24 (86 %) bylo dokončeno** a alespoň částečně proplaceno. Zbývající 3 byla nadále realizována i v roce 2019<sup>6</sup> a 1 uskutečněno nebylo z důvodu omezené komunikace s místním partnerem<sup>7</sup>. **Průměrné výdaje na projekt** byly 446 tis. Kč, přičemž minimum bylo 125 373 Kč (projekt č. 11) a maximum 1 361 734 Kč (projekt č. 9). Přehled projektů je uveden v příloze 7.5.

Prostředky ZRS ČR alokované na hodnocený program se navyšovaly od 2 mil. Kč v roce 2015 až na 5 mil. Kč v letech 2017–2019<sup>iii</sup>. Celkem bylo v hodnoceném období alokováno 13 mil. Kč. Vzhledem k flexibilitě programu, tedy možnosti přijímat žádosti a uzavírat smlouvy v průběhu celého roku, bylo možné s ohledem na dodatečně dostupné prostředky kontrahovat 14,6 mil. Kč. **Proplaceno** bylo nakonec **11,9 mil. Kč**, neboť u některých projektů byly nižší skutečné náklady a 3 projekty v roce 2018 nebyly plně čerpány. Tabulka 1 ukazuje přehled výdajů.

**Tabulka 1: Výdaje na program**

Výdaje na program	Alokováno	Nasmlouváno	Proplaceno (% z nasmlouvaných)
2016 <sup>iv</sup>	3 mil. Kč	3,64 mil. Kč	3,22 mil. Kč (88 %)
2017 <sup>v</sup>	5 mil. Kč	5,21 mil. Kč	4,80 mil. Kč (92 %)
2018 <sup>vi</sup>	5 mil. Kč	5,78 mil. Kč	3,88 mil. Kč (67 %)
<b>Celkem</b>	<b>13 mil. Kč</b>	<b>14,63 mil. Kč</b>	<b>11,89 mil. Kč (81 %)</b>

Jednotlivé fáze projektového cyklu byly realizovány průběžně až do roku 2018, kdy byl alokovaný rozpočet na program vyčerpán již na jaře; žádosti obdržené v průběhu roku byly vyhodnoceny na konci roku 2018 s termínem realizace v roce 2019. Geografické a sektorové zaměření programu v letech 2016–2018 je popsáno v kapitole 4.2.3.

MZV ČR nadále plánuje pokračovat s vysíláním expertů, popř. jejich vzájemnou výměnou, jako jedním z nástrojů sdílení transformačních zkušeností a podpory udržitelných institucí a dobré veřejné správy v partnerských zemích<sup>vii</sup>. Očekává se však přesun realizace programu na Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci (ORS), přičemž plánované výdaje v roce 2020 jsou ve výši 5 mil. Kč<sup>viii</sup>.

## 2.2 Hlavní zúčastněné strany

Na základě dostupné dokumentace a vlastní rešerše byly identifikovány následující hlavní zúčastněné strany, které jsou detailně popsány v příloze 7.8:

- Ministerstvo zahraničních věcí (MZV ČR): programování a evaluace projektů a programů
- Zastupitelské úřady (ZÚ): propagace programu, konzultace návrhů, přijímání žádostí, monitoring
- Česká rozvojová agentura (ČRA): příprava, realizace, monitoring a interní evaluace programu
- Vyslání experti z českých veřejných institucí, akademické a soukromé sféry, též zahraniční experti
- „Focal points“ v české státní správě, které poskytují reference na vhodné experty
- Ne/úspěšní žadatelé o experta/y, tj. veřejné instituce v partnerských zemích ZRS ČR a partneři
- Další místní instituce v cílových zemích jako „příjemci“, potažmo místní občané
- Významní donoři (UNDP, EK, EBRD, Světová banka atd.), kteří si české experty mohou najímat či s nimi jinak spolupracovat
- Další programy s podobnými cíli v rámci Českého svěřeneckého fondu UNDP, Twinning, TAIEX, SOCIEUX+, program podpory demokracie, lidských práv a transformační spolupráce (TRANS)
- Členové referenční skupiny evaluace (seznam je v příloze A, kapitole 7.8)

<sup>4</sup> Do evaluace nebylo zahrnuto 20 dalších žádostí z roku 2018, které byly vyhodnoceny až ke konci roku. Implementace vybraných projektů proběhla až v roce 2019. Zároveň 2 žádosti z roku 2015 byly realizovány až v roce 2016 a byly do evaluace zahrnuty.

<sup>5</sup> Projekty realizované ve více letech jsou započteny jen jednou. Proto je celkový počet projektů 28, nikoliv 34 dle zadávací dokumentace.

<sup>6</sup> Projekty 22, 23 a 27.

<sup>7</sup> Projekt č. 37, zdroj: projektová dokumentace ČRA. Evaluátorům se nepodařilo získat vyjádření místního partnera.

## 2.3 Procesní stránka programu

Východiskem programu je poptávka veřejné instituce v partnerské zemi ZRS ČR. K **žádosti o experty** vydávají zastupitelské úřady (ZÚ) stanovisko a dále je postupují ČRA k finálnímu posouzení. Délka působení experta v partnerské zemi je příslušnou metodikou stanovena na **max. 25 dnů** v roce, přičemž může být rozdělena do více kratších pobytů. Počet dnů v ČR nebyl omezen<sup>ix</sup>.

**Výzva ČRA k nominaci experta** směřuje nejprve na jednotlivá česká resortní ministerstva a jim podřízené organizace. Kritériem výběru je shoda s požadavky na straně rozvojových zemí (tedy výběr napřímo, v případě více zájemců proběhne výběrové řízení). Každé ministerstvo disponuje kontaktní osobou, tzv. „focal point“, která je s programem obeznámena a je schopna doporučit a oslovit vhodného experta ze svého resortu či podřízených institucí. Vybrán je ten expert, jehož vzdělání a zkušenosti nejvíce odpovídají zadání. V případě, že není vybrán kandidát ze státní správy, je osloven také soukromý sektor, zastřešující organizace místních a regionálních samospráv (Svaz měst a obcí ČR, Hospodářská komora ČR), neziskové organizace, či další relevantní instituce, a to formou výzvy na webových stránkách ČRA s jasně danými požadavky na experta.

S vybraným kandidátem či kandidáty ČRA uzavře **smlouvu o dílo** či **příkazní smlouvu** na projekt uvedený v žádosti. Expert ve spolupráci s ČRA připraví detailní **popis realizace a rozpočet**, které jsou přílohou smlouvy, a společně definují plánovaný **projekt** (v případě soutěžených zakázek jsou tyto dokumenty součástí nabídky). Smlouvy se uzavíraly nejčastěji přímo s experty, omezeně též s českými veřejnými institucemi, kde experti pracovali (v případech, kdy nebylo nutné se řídit Zákonem č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech). Metodika původně předpokládala též uzavření Memoranda o porozumění (MoU) se zahraničním partnerem, k čemuž však v praxi až na výjimky nedocházelo. **Realizaci a monitoring** koordinuje ČRA. Vybrané projekty monitorují i ZÚ. Zástupce ČRA též řeší případná předčasná ukončení a změnu smluv a rozpočtů dle pravidel pro veřejné zakázky. Dále přebírá **výstupy** definované ve smlouvě (**závěrečné zprávy** expertů aj.), na základě čehož dochází k proplacení smlouvy a ukončení projektu. Za závěrečnou zprávu a vyúčtování jsou zodpovědní experti, připomínkování ze strany zahraničních partnerů záviselo na konkrétních expertech a nebylo formálně požadováno. Zahraniční partneři i experti dále vyplňují **zpětnou vazbu**, která je ovšem dobrovolná, a ne vždy byla odevzdána. Návný post-monitoring neprobíhá.

Evaluační tým dle dostupné dokumentace vytvořil komplexní databázi projektů a expertů. Z databáze vyplývá, že mezi lety 2016–2018 bylo vysláno **84 expertů z ČR**. Dále bylo ve 4 projektech zapojeno celkem **6 místních expertů a 2 zahraniční**. Tito byli zapojeni formou subdodávek českým expertům.

## 2.4 Klíčové předpoklady a rizika

Metodika pro vysílání expertů nepracovala s konkrétními předpoklady ani riziky programu.

Vstupní předpoklady programu identifikoval evaluační tým následovně:

- Zahraniční partneři mají zájem o české experty s transformační zkušeností.
- ČR disponuje experty s kvalifikací dle požadavků zahraničních partnerů.
- ČR má jasně nastaveny procesy a podmínky pro efektivní řízení programu.

Analýza rizik byla evaluačním týmem sestavena v Tabulka 2:

**Tabulka 2: Analýza rizik<sup>8</sup>**

Riziko	Závažnost	Pravděpodobnost	Opatření
1. <u>Expert</u> z českých veřejných institucí <u>nejsou dostatečně kvalifikovaní</u> (zejména jazykově vybavení).	Velká	Vysoká	Byli zapojováni též experti ze soukromé sféry, v některých případech byli využíváni tlumočníci, částečně byli zapojováni i zahraniční experti.
2. Kvalifikovaní <u>experti nejsou k dispozici</u> .	Velká	Nízká	Pokud nebyli nalezeni vhodní adepti s pomocí „focal points“ na ministerstvech, bylo vypsáno výběrové řízení.
3. Právní předpisy a interní pravidla českých veřejných institucí (např. odměňování zaměstnanců celní správy) omezují možnosti vysílání zaměstnanců.	Velká	Střední	ČRA nabízela expertům a vysílajícím institucím příkazní smlouvu (v případě tzv. „uvolnění“ zaměstnance) a smlouvu o dílo (pokud byl expert zároveň podnikatel). Problém uvolňování zaměstnanců ovšem přetrvával (podobně jako u obdobných evropských programů).
4. <u>České veřejné instituce nepodporují</u>	Velká	Střední	Byli vysíláni experti, ale smlouvy s vysílajícími veřejnými

<sup>8</sup> Zdroj: vlastní analýza

Riziko	Závažnost	Pravděpodobnost	Opatření
vyslání svých zaměstnanců, či je časově náročné získat souhlas s vysláním.			institucemi až na výjimky nebyly uzavírány. Někteří experti byli vysláni bez vědomí svých zaměstnavatelů – čerpali osobní volno či dovolenou.
5. ČRA nemá dostatečné kapacity na průběžnou koordinaci a administraci programu od identifikace po post-monitoring a evaluaci, hrozí tak vyslání experta na projekt realizovaný jiným nástrojem ČRA, nebo přetížení koordinátora programu, administrativní a jiné nedostatky.	Velká	Vysoká	ZÚ i koordinátor ČRA ověřovali, zda poptávaná expertiza již není zahrnuta do jiného rozvojového projektu a návrh na vyslání experta v takovém případě zavrhl. V rámci interního zhodnocení bylo upozorněno na vysoké odborné, administrativní a časové nároky programu. K úpravě zodpovědností prozatím nedošlo. Poloviční úvazek koordinátora byl mírně navýšen.
6. Změny v zahraničních partnerských institucích, zejména s ohledem na volby či reformu veřejné správy, v důsledku toho změna priorit a snížení udržitelnosti přínosů vyslání experta/ů.	Velká	Střední	Ve dvou případech byla podepsána MoU. Jinak se vycházelo ze zájmu partnerů vyjádřeného v žádostech o experty a v přímé komunikaci s nimi.

### 3 METODOLOGIE EXTERNÍ EVALUACE

#### 3.1 Přístup

Evaluace byla realizována v souladu s požadavky zadávací dokumentace. Evaluační přístup byl v souladu s **mezinárodními evaluačními standardy a přístupy**, zejména Standardy kvality rozvojových evaluací dle OECD/DAC, Etickým kodexem evaluátora České evaluační společnosti (ČES), jakož i Formálními standardy provádění evaluací ČES.

Metodický přístup byl založený na **konzultacích a dialogu** s cílem maximálního zapojení zúčastněných stran a zohlednění jejich názorů. Evaluátoři využili při komunikaci češtinu, angličtinu, rumunštinu a gruzínštinu a zohledňovali kulturní a jiné odlišnosti (např. umožňovali vyplňování dotazníků online i v MS Word, dotazníky případně poskytli v rumunštině apod.). Evaluační tým též použil principy „**Utilization-focused evaluation**”<sup>x</sup>.

Evaluační design byl **kvazi-experimentální**. Hlavní cíl programu, resp. dopady a udržitelnost, byly hodnoceny ex-post u realizovaných i nerealizovaných projektů. Nepřímý cíl týkající se konkurenceschopnosti zapojených expertů byl hodnocen před účastí v programu a po ní. Příčinná souvislost mezi výslednými změnami a projektem byla hodnocena dle rekonstruované teorie změny programu (**theory-based evaluation**). Dále byla využita **kvalitativní komparativní analýza** (QCA). V porovnání s ekonometrickými metodami vyžaduje tato analýza menší vzorky projektů realizovaných v rámci hodnoceného programu. QCA hledala faktory a jejich kombinaci vedoucí k pozorovaným efektům.

Analýza **Value for Money** programu vycházela z teorie změny. Zohlednila nákladovou účelnost dle rámce 4E<sup>9</sup>. Zaměřila se přitom především na účelnost (cost-effectiveness), partnerství a udržitelnost, a to v souladu s dalšími mezinárodně uznávanými přístupy k této analýze<sup>xi</sup>.

**Evaluační otázky** a podotázky, zdroje informací a metody sběru informací jsou prezentovány ve formě **evaluační matice** v příloze 7.9. **Triangulace** metod a zdrojů pomohla zpřesnit informace o jednotlivých projektech i dílčích aspektech programu.

Evaluační tým respektoval **právo na soukromí dotazovaných**. Primární zdroje informace byly anonymizovány v souladu s Etickým kodexem evaluátora přijatým Českou evaluační společností v roce 2011<sup>xii</sup>. Aktéři uvedení v případových studiích byli vyzváni k ověření jejich vyjádření v textu.

#### 3.2 Metodologické nástroje pro sběr a ověření dat

Metody pro sběr dat byly **kvantitativní i kvalitativní**. Kombinace metodických nástrojů a technik, uvedená níže, vychází ze specifik daného programu, evaluačních cílů a evaluační matice v příloze 7.9.

<sup>9</sup> Úspornost, účinnost, účelnost, spravedlnost (Economy, Efficiency, Effectiveness, Equity)

- **Rešerše sekundárních dat.** Přehled zdrojů je uveden v příloze 1.1. Na základě rešerše byla vytvořena komplexní **databáze projektů** (včetně neúspěšných), ze které vycházela analýza dat. Vzhledem k citlivosti neanonymních údajů jsou přiložena pouze parciální data (příloha 7.5).
- **Polostrukturované rozhovory s klíčovými osobami**, případně **skupinové rozhovory** (dále jen rozhovory) byly vedeny s vybranými zúčastněnými stranami uvedenými v kapitole 7.11. Rozhovory probíhaly osobně, telefonicky či přes Skype.
- **Šest dotazníkových šetření** proběhlo elektronicky s následujícími skupinami: **českými experty** vyslanými na 1 projekt, resp. na 2 projekty, dále se **zahraničními partnery**, kteří zrealizovali projekt v rámci hodnoceného programu, s neúspěšnými žadateli (pokud neodpovídal hlavní žadatel, byli osloveni všichni partneři, tedy k jednomu projektu se mohlo vyjádřit více institucí) a v neposlední řadě se ZÚ prioritních a specifických zemí, a to zvláště s těmi, v jejichž zemi byl realizován alespoň 1 projekt, a s ostatními, kde projekty v hodnoceném období realizovány nebyly. Dotazníky jsou v příloze 7.12.
- **Mise v Moldavsku** zahrnovala programovou evaluaci, která je zpracována přímo v textu zprávy, a stručné případové studie projektů (viz příloha B). V rámci této mise proběhla rešerše, brífink na ZÚ, dotazníková šetření (dle výše uvedeného nastavení), rozhovory se 3 partnery, od nichž se podařilo získat informace i přes probíhající politické změny a reformu veřejné správy (místní evaluátor se pokusil oslovit a získat údaje od partnerů všech projektů, zrealizovaných i neschválených), dále (elektronická) komunikace s USAID a konečně debrífink na ZÚ, jehož se zúčastnil také jeden partner zapojený do hodnoceného programu.
- **Setkání se zástupci hlavních zúčastněných stran** v ČR byla polostrukturovaná a zahrnovala úvodní setkání se zadavatelem, skupinový rozhovor se zástupci referenční skupiny v úvodní fázi evaluace, evaluační setkání k vyjasnění hypotéz a ke společné tvorbě konkrétních doporučení (za účasti 5 expertů, 11 zástupců focal points, 5 dalších osob z MZV ČR, ČRA, MV a MF) a závěrečnou prezentaci evaluační zprávy včetně diskuse s účastníky přizvanými zadavatelem (s referenční skupinou, focal points, vybranými experty a dalšími zástupci MZV ČR), viz příloha 7.11.

Klíčová data byla analyzována, kategorizována a kódována v projektové databázi, na základě níž byla provedena kvalitativní komparativní analýza. Kvalitativní data byla kategorizována a syntetizována v textu zprávy. Formy analýzy dat a syntézy pro jednotlivé evaluační otázky jsou uvedeny v evaluační matici níže.

Metodika evaluace byla během realizace evaluace revidována se zadavatelem a sběr dat zaměřen na přidanou hodnotu evaluace. Protože bylo k dispozici dostatek informací z dotazníkových šetření, neproběhly s vybranými experty samostatné rozhovory, ale všichni experti měli možnost vyjádřit své názory na výše uvedeném evaluačním setkání. Dále evaluační tým došel k závěru, že Certifikovaná Metodika evaluace průřezových principů<sup>xiii</sup> je z velké části nerelevantní pro hodnocení programu, proto postupoval dle schválené evaluační matice. Indikátory Value for Money byly mírně upraveny dle dostupných dat. Konkrétně evaluace nakonec nezjišťovala obecné využití znalostí, dovedností a kontaktů expertů s ohledem na již existující data ČRA, ale zaměřila se na zapojení expertů do ZRS zahraničních donorů.

### 3.3 Metodologická a jiná omezení

Níže jsou uvedena hlavní omezení evaluace včetně informací, jak na ně evaluační tým reagoval.

- **Dostupnost, kvalita a důvěryhodnost dat** byla omezená, proto byla sbírána další primární data a byla provedena triangulace. Informace neověřené z více zdrojů jsou v textu řádně označeny.
- **Fluktuační změny zaměstnanců ČRA a klíčových partnerů**, a tudíž nedostatečná paměť organizace a nedostatečné informace o historii projektů. Informace proto tým získal i od bývalých zaměstnanců, konzultantů či dalších partnerů.
- **Omezené možnosti a nízká ochota zahraničních partnerů** poskytnout zpětnou vazbu. V personalizovaných e-mailech vybízejících k vyplnění on-line dotazníku byla též nabídnuta možnost odpovídat v ruštině, němčině, francouzštině či rumunštině, popřípadě vyplnit dotazník v MS Word (v angličtině či rumunštině). Dále byl poskytnut kontakt (tel, e-mail) pro případ, že by si respondenti přáli komunikovat v jednom z pěti nabízených jazyků. Respondenti byli e-mailem, telefonicky, přes institucionální webové stránky či sociální sítě několikrát požádáni o vyplnění, aby bylo dosaženo maximální možné míry odezvy. Rozhovory během mise v Moldavsku byly krátké, aby byla minimalizována zátěž dotazovaných.
- **Nedostupnost expertů a ZÚ či nízká ochota** podílet se na zhodnocení programu. Pro každého zástupce této skupiny byl vytvořen personalizovaný e-mail s údaji o relevantním projektu

(projektech) a přínosech evaluace pro tuto skupinu. Termín pro vyplnění byl několikrát posunut a respondenti byli případně i opakovaně kontaktováni, aby byla zvýšena návratnost dotazníků. Návratnost dotazníků od ZÚ podpořila přímá komunikace MZV ČR.

- **Nedostupnost zástupců zainteresovaných stran**, a to zejména v Moldavsku, s ohledem na probíhající reformu státní správy. Byly proto zkontaktovány původní kontaktní osoby i relevantní odbory na nově vytvořených ministerstvech.
- **Návratnost dotazníků** (viz Tabulka 3 v příloze 7.4): U velmi malých populací, kde schází, byť jen jediný respondent, má tato skutečnost dopad na konfidenční interval. V každé z podskupin se podařilo získat podíl odpovědí minimálně na úrovni 66,67 %, souhrn všech respondentů dohromady pak odpovídal 99% konfidenčnímu intervalu, což je podle evaluačního týmu dostatečné.

### 3.4 Řešitelský tým

Role a odpovědnosti řešitelského týmu:

**Marie Körner, vedoucí projektu, kontrola kvality:** Metodická podpora evaluačního týmu, zajištění jakosti a komunikaci se zadavatelem.

**Inka Bartošová, hlavní evaluátorka:** Vedení evaluace a koordinace evaluačního týmu, komunikaci se zástupci realizátorů, příjemců a dalších aktérů, zpracování a odevzdání požadovaných výstupů.

**Oto Potluka, statistik:** V evaluačním týmu zajišťoval metodiku a podklady pro statistickou analýzu, testování hypotéz, kvalitativní komparativní analýzu a interpretaci.

**Vitalie Iovita, místní expert (Moldavsko):** Připomínkování metodiky (Moldavsko), překlady, rešerše, vedení rozhovorů, de/briefinků, analýza dat, prezentace ve spolupráci s hlavní evaluátorkou.

**Jan Náplava, juniorní analytik:** Rešerše dokumentů, v součinnosti s hlavní evaluátorkou dotazníková šetření, vývoj databáze projektů v součinnosti s administrátorem, spolupráce na tvorbě evaluačních výstupů.

**Jan Lehejček, administrátor:** Administrace evaluace, včetně sekundárních dat a databáze, logistiky, spolupráce na editaci a dokončení všech výstupů.

## 4 EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ

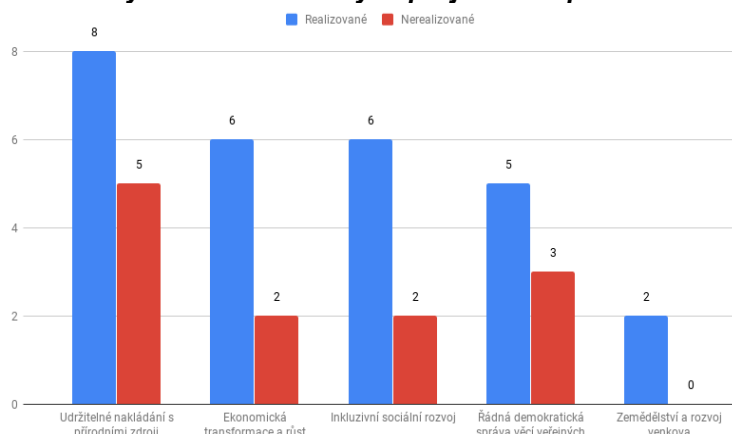
### 4.1 Relevance

#### 4.1.1 Nakolik je program relevantní z hlediska strategických cílů ZRS ČR a z hlediska jednotlivých zapojených aktérů?

##### Soulad se strategickými cíli ZRS ČR

V praxi se program se soustředil na **prioritní a specifické země ZRS ČR**, ač metodika připouštěla zapojení jakýchkoliv partnerských zemí ZRS ČR. Nejvíce prostředků čerpaly partnerské instituce v Moldavsku (23 %), dále v Bosně a Hercegovině (15 %), Afghánistánu (13 %), Etiopii (12 %), Srbsku (11 %) a Mongolsku (10 %). Objemově menší podporu získaly Gruzie (9 %), Ukrajina (7 %) a Kosovo (3 %).

**Graf 1: Počet realizovaných i nerealizovaných projektů dle prioritních sektorů ZRS ČR<sup>10</sup>**



<sup>10</sup> Zdroj: vlastní analýza

V Grafu 1 výše a v Tabulka 4 a Graf 13 v příloze 7.4 je uveden počet realizovaných projektů i neschválených žádostí, výdaje a sektorová orientace projektů dle partnerské země. Z těchto dat vyplývá, že zaměření podpořených projektů bylo plně v souladu s prioritními sektory dvoustranné ZRS ČR. Nejvíce vyslání se dle analýzy projektové dokumentace<sup>11</sup> týkalo tematických priorit **udržitelného nakládání s přírodními zdroji** (30 %), **ekonomické transformace a růstu** a dále **inkluzivního sociálního rozvoje** (po 22 %). O něco méně se zrealizované projekty týkaly řádné demokratické správy věcí veřejných (19 %). Zemědělství a rozvoj venkova bylo zastoupeno nejméně (7 %)<sup>12</sup>. Jak je patrné z Graf 1 níže, nezrealizované projekty se týkaly především udržitelného nakládání s přírodními zdroji (42 %).

Program měl za cíl přenos **transformačních zkušeností**. Na základě analýzy z vytvořené projektové databáze vyplývá, že v praxi šlo především o **implementaci regulačních standardů EU** (44 %) a **aproximaci legislativy EU** (37 %). V menší míře byly sdíleny transformační zkušenosti z budování tržního systému (19 %), decentralizace (11 %), likvidace ekologických zátěží (7 %) a privatizace (4 %)<sup>13</sup>. Další témata (55 %) šla za rámec indikativního výčtu uvedeného v metodice (viz kapitola 2.1 výše), ovšem vždy se týkala prioritních sektorů ZRS ČR.

### Relevance pro klíčové aktéry

Program vycházel z potřeb veřejných institucí v partnerských zemích ZRS ČR, které byly značně různorodé, jak ukazuje Graf 1 výše. Nejčastěji bylo požadováno vyslání expertů v oblasti udržitelného nakládání s přírodními zdroji (33 % z celkového počtu 39 žádostí obdrženy v letech 2016–2018<sup>14</sup>), ale též v ostatních sektorech kromě zemědělství a rozvoje venkova, kde byla poptávka minimální (5%). Zahraniční partneři oceňovali především možnost podat žádost a získat experta kdykoliv v průběhu roku.

Zahraniční partneři v dotazníkovém šetření zmínili následující důvody, proč se rozhodli žádat o experty právě skrze hodnocený program (dva respondenti nezmínili žádné důvody):

- potřebovali konkrétní expertízu a program jim umožňoval ji získat (38 %),
- chtěli zapojit konkrétního českého experta a program byl nejjednodušší cestou (34 %),
- program využili jako příležitost pro zahájení spolupráce se ZÚ či ČRA (34 %),
- očekávali, že po vyslání experta naváží větším projektem ve spolupráci se ZÚ či ČRA (19 %), nebo
- chtěli naopak získat experta pro realizaci návazného, většího projektu se ZÚ či ČRA (19 %).

ČRA některé žádosti se ZÚ předem neformálně konzultovala a podporovala zejména žádosti z prioritních a specifických zemí. Dále doporučila utlumení žádostí v případě, že již byly vyčerpány alokované prostředky (na jaře roku 2018). Dle ČRA se zájem o program postupně zvyšoval. Všechny oslovené ZÚ z prioritních a specifických zemí potvrdily za období 2016–2018 zájem jednotek až desítek institucí. Nejvíce se o programu nezávazně informovaly instituce v Gruzii a Bosně a Hercegovině. Podle ZÚ bylo hlavním důvodem nepodání žádosti navázání jiné formy spolupráce s českými či jinými subjekty. V malé míře byla uvedena nedostatečná informovanost instituce, neschválení žádosti v rámci instituce, či vyčerpání prostředků na program v daném roce.

Samotní experti se dle dotazníkového šetření zapojili zejména proto, že chtěli předat své zkušenosti z oboru (63 %) a protože byli přímo osloveni (58 %). V menší míře je lákaly další zkušenosti v oboru či práce v zahraničí (v obou případech 29 %). Reference, které by využili při práci pro další zahraniční instituce, chtělo získat jen 12 % respondentů a 4 % mělo jinou motivaci. Toto je v kontrastu s druhotným cílem programu, kterým bylo zvyšování konkurenceschopnosti českých expertů v oblasti rozvojové spolupráce a možností jejich zapojení do projektů financovaných jinými zahraničními zdroji. Z 62 respondentů dotazníkového šetření mezi experty mělo 40 % předchozí zkušenosti ze země, kam byli vysláni. Dle dotazníkového šetření měly téměř dvě třetiny partnerů (63 %) s minimálně jedním z alokovaných expertů již předchozí zkušenosti a v 38 % si konkrétního experta dokonce sami vyžádaly. Kromě veřejných výběrových řízení neexistují protokoly posuzující kvalifikaci potenciálních expertů. Co se týče nově identifikovaných expertů, v 7 případech zahraniční partneři doporučili zlepšit proceduru výběru a schvalování expertů tak, aby získali vhodného kandidáta (znalého místních potřeb). V jednom případě partner výslovně uvedl, že expertní návrhy na změnu legislativy nebyly relevantní. Též byla několikrát zmíněna jazyková bariéra, proto byli zapojeni tlumočníci. Naopak v minimálně 4 případech byla vyzdvížena vhodná kvalifikace, zájem o místní kontext a komunikace vybraných expertů.

<sup>11</sup> Průřezové principy ani tematické priority nebyly hodnoceny ani u žádostí, ani v rámci závěrečných zpráv. Zdrojem dat je analýza projektové databáze sestavená evaluačním týmem dle podkladů ČRA.

<sup>12</sup> V tomto případě byla každému projektu přiřazena hlavní tematická priorita. Ve skutečnosti se ovšem projekty často dotkly více oblastí.

<sup>13</sup> Konkrétní projekt se mohl věnovat více oblastem, proto součet není roven 100 %.

<sup>14</sup> Žádosti vyhodnocené na konci roku 2018 nejsou brány v úvahu. U jednoho projektu je zohledněn jen 1 sektor (tematická priorita).

Všichni oslovení aktéři nadále považují program za relevantní. Někteří doporučili navýšení alokace zdrojů vzhledem k velkému zájmu o experty; MZV ČR vidí řešení spíše v rozpočtové kázi v průběhu roku. MPSV vyzdvihlo možnost sdílet transformační zkušenosti ČR v sociální a pracovní oblasti (aktuálně má zájem Čína, Moldavsko a Gruzie). Dva ZÚ doporučily experty využívat k formulaci bilaterálních projektů ZRS ČR.

### **Koherence s dalšími programy a nástroji na přenos českých transformačních zkušeností**

Zaměření projektů (viz Graf 1 výše) odpovídá z části i tematickým prioritám českého **programu transformační spolupráce** (TRANS). Z 9 prioritních zemí, kam byli nakonec čeští experti v rámci hodnoceného programu vysláni, je 6 zároveň prioritními zeměmi TRANS. Program TRANS je ovšem zaměřen úžeji, je realizován formou dotací a přijímá žádosti o podporu jednou ročně. Gestor hodnoceného programu zatím vyslání expertů s gestorem programu TRANS nekonzultoval.

Přenosem transformačních zkušeností zejména v oblasti *acquis communautaire* se zabývají též nástroje Evropské komise (EK) **Twinning** a **TAIEX**, přičemž národním kontaktním místem (NKM) je Ministerstvo financí ČR a smluvním partnerem přímo EK. Gestor hodnoceného programu dosud s národními kontaktními místy pro Twinning a TAIEX nespolečně pracoval. Obě NKM by uvítala větší koordinaci s MZV ČR ohledně legislativních řešení vysílání expertů, společnou propagaci všech nástrojů napříč aktéry (vedení resortů, zahraničních institucí, expertů i donorů) i obsahových priorit zahraniční spolupráce ČR (omezení duplicit např. v Moldavsku), a to s ohledem na to, že oba nástroje EK nejsou českými institucemi a experty dostatečně využívány (tj. s alokovaných prostředků ČR čerpá pouze procento). I národní kontaktní centrum evropské iniciativy **SOCIEUX+** angažující se v sociální ochraně a zaměstnanosti v rozvojových zemích vyjádřilo zájem o spolupráci s hodnoceným programem.

Vysíláním expertů se zabývá i **Český svěřenecký fond UNDP**. Zástupce jednoho ZÚ výslovně doporučil posílit synergii s programem K1/Expert on Demand tohoto Fondu. V takovém případě je třeba dle zástupce ZÚ jasně nastavit zaměření (na veřejné instituce či širěji), cíle, indikátory a odpovědnosti aktérů, spolufinancování UNDP, koordinaci a další uplatnění experta v rámci databáze expertů OSN. Jiný respondent navrhl přesun celého programu na Fond, čímž by se neduplikovalo vyhledávání expertů v rámci stejných témat a zemí. Více informací o všech nástrojích je v příloze 7.3, části N.

## **4.2 Efektivita (hospodárnost)**

### **4.2.1 Jak lze na základě dostupných informací hodnotit hospodárnost vynaložených finančních prostředků programu, zejména z hlediska celkové „Value for Money“?**

V rámci evaluace byla hodnocena **nákladová účelnost** (cost-effectiveness), která analyzuje celkové náklady v porovnání s indikátory programových výsledků a dopadů.

- Partneři celkem 15 z 27 zrealizovaných projektů potvrdili, že **využili či využívají získané výstupy**. Poměr výdajů na jejich projekty k celkovým výdajům na program byl **51 %**. Dle triangulace dat byly výstupy využity alespoň jednorázově i v dalších 4 projektech, což zvyšuje zmíněný poměr na **73 %** (programový výsledek 1). U 2 projektů výstupy dle ověření z různých zdrojů použity nebyly (4,8 % výdajů programu).<sup>15</sup> U 4 projektů chybí dostatek informací (u 2 z nich – v Gruzii a Moldavsku – probíhá institucionální reforma). Poslední projekt (1,6 % výdajů) ještě nebyl dokončen.
- ČRA, ZÚ, partneři, popřípadě experti potvrdili, že **po ukončení** 16 z 27 projektů zrealizovaných v rámci hodnoceného programu **probíhala či probíhá návazná spolupráce v rámci ZRS ČR**. Poměr výdajů na tyto projekty k celkovým výdajům na program byl **62 %** (programový výsledek 3). Ovšem pouze u 6 projektů byla spolupráce v rámci ZRS ČR navázána nově, přičemž výdaje na tyto projekty tvořily 13 % z celkových výdajů na program. Dále též v souvislosti s 2 nepodpořenými žádostmi o vyslání byla zmíněna dlouhodobá návaznost na ZRS ČR<sup>16</sup>.
- ČRA, ZÚ, partneři, popřípadě experti dále potvrdili, že **po ukončení** 12 z 27 projektů zrealizovaných v rámci hodnoceného programu **probíhala či probíhá návazná spolupráce s českými aktéry mimo ZRS ČR**. Poměr výdajů na tyto projekty k celkovým výdajům na program byl **42 %** (programový výsledek 3). U nepodpořených žádostí nejsou informace o tom, že by obdobná spolupráce existovala.
- Poměr výdajů na projekty zrealizované do konce roku 2017, které jsou dle zahraničních partnerů **udržitelné**, k celkovým výdajům na program v letech 2016–2017, byl **39 %**.

<sup>15</sup> Jednorázové využití – projekty č. 4, 17, 23, 25; výstupy nevyužity – projekty č. 3 a 13, projekt č. 27 stále probíhá.

<sup>16</sup> Nově navázaná spolupráce – projekty č. 1, 2, 7, 8, 11 a 16; návaznost u nepodpořených žádostí č. 29 a 38.



Podle dostupných informací nepřekročila maximální odměna expertů 1500 Kč na hodinu v ČR či 12 000 Kč za každý den strávený v zahraničí. Alokace financí a času stráveného v partnerské zemi i množství práce z domova jsou aspekty, které jsou blíže zpracovány v následující podkapitole.

#### 4.2.2 Jaké hlavní faktory přispívají k ne/efektivnosti programu z procesního i obsahového hlediska?

##### Faktory podporující efektivitu / efektivnost

Mezi hlavními faktory, které podpořily efektivnost programu, respondenti zmínili: časovou flexibilitu v podávání žádostí, rychlé rozhodování o vyslání, předchozí zkušenosti partnerské instituce s expertem, délku spolupráce, propagaci programu skrze ZÚ a experty, nízkou administrativu ze strany zahraničních partnerů. Níže jsou tyto faktory více popsány.

Rozhodnutí o ne/vyslání trvalo dle ČRA průměrně 4–6 týdnů (od 2 týdnů po 6 měsíců). Toto je rozdíl oproti nástrojům pro vysílání českých (a dalších evropských) expertů TAIEX a Twinning, kde je tato doba dle národních kontaktních míst 1–3 měsíce v prvním případě a 6–9 měsíců v druhém případě. Jde o unikum oproti jiným nástrojům ZRS ČR, které by mělo být dle oslovených aktérů zachováno. V roce 2018 ČRA obdržela minimálně 24 žádostí o podporu, vzhledem k rozpočtu na program však podpořila již na jaře 2018 9 projektů a realizaci dalších přesunula na rok 2019. Podle některých ZÚ tak ovšem program ztratil ceněnou flexibilitu. Mezi návrhy, jak situaci řešit, se objevilo jednak navýšení alokovaných prostředků, jednak rozpočtová kázeň, tedy schvalování vždy jen několika projektů. To však podle ČRA nelze doporučit s ohledem na kontinuální vyhodnocování žádostí a fakt, že jejich počet a kvalitu nelze předjímat.

• • •  
*„(Ideální délka mise by byla) 1 rok. ... Příprava de facto probíhala z větší části v rámci jiných projektů (naší instituce) v zemi (země byla anonymizována), na misi by v úhrnu bylo potřeba cca 50–60 pracovních dnů, na analýzu dat a následně napsání závěrečné zprávy ve změněných podmínkách by bylo zapotřebí 3–4 měsíce společné práce s odborníky detailně znalými místních poměrů v oblasti sociální situace, regionálních rozdílů a praxe v oboru (obor byl anonymizován).“* Expert vyslaný na 3 dny, celkový počet všech expertů na tomto projektu byl 33 dnů.

• • •  
Projekty byly dle projektové dokumentace a vyúčtování zrealizovány průměrně za 47 dnů, přičemž na práci v terénu připadalo průměrně 21 dnů. Konkrétní experti strávili na misi dle projektové databáze přibližně 7 dnů a celkovou spoluprací 14 dnů. Dle dotazníkového šetření to považovalo cca 70 % z nich za přiměřené. Maximální počet dnů na misi za rok byl překročen třikrát<sup>17</sup>. Z QCA vyplynulo, že délka spolupráce měla přímý vliv na dosažené výsledky a dopady (u 50 %) projektů. To je v souladu s doporučeními řady partnerů, expertů a ZÚ na dlouhodobou spolupráci (několik měsíců až let) bez omezení 25 dnů ročně, a to s ohledem na skutečné potřeby v místě realizace. Toto nastavení by umožnilo navázání užšího kontaktu s partnery, sledování implementace opatření a zavádění případných úprav.

ZÚ mezi výhody programu řadí také nízkou administrativní náročnost programu ze strany přijímajících institucí, což několik zahraničních partnerů přímo potvrdilo.

##### Faktory omezující efektivitu/efektivnost

Mezi hlavními faktory, které efektivnost programu naopak omezovaly, respondenti zmínili různá očekávání ČRA, expertů a partnerů (mj. v důsledku modifikací žádostí), dále nízký alokovaný rozpočet, administrativní náročnost programu z pohledu expertů, nekonzistentní závěrečné zprávy, nejasné ukotvení programu v ČRA a jejich procesech, jakož i vysoká administrativní zátěž koordinátora programu a nízké zapojení zahraničních partnerů do rozhodování.

Příloha 7.3 – část C obsahuje detailní zhodnocení žádosti. Žádosti byly v různé míře upraveny ze strany žadatelů a po schválení i ze strany expertů. Modifikace žádosti podle QCA neměla vliv na dosažení výsledků a dopadů. V některých případech vedly úpravy ze strany expertů (v součinnosti s ČRA, ale bez účasti partnerských institucí) k různým očekáváním. Zazněly proto návrhy na přípravu plánu činnosti.

• • •  
*“Naším cílem byla doporučení pro uvedení zařízení do provozu, čemuž odpovídal i rozpočet. Partner očekával, že buď postavíme (zafinancujeme) nové zařízení, nebo že vše uvedeme do provozu sami.“*  
Expert  
• • •

Čtvrtina expertů (24 %) v dotazníkovém šetření vyhodnotila, že byl alokovaný rozpočet příliš nízký (průměrně

<sup>17</sup> Projekt č. 4, 9 a 17.

446 tis. Kč, od 125 tis. Kč po 1,36 mil. Kč). Někteří experti navrhli zvýšení svých odměn – obdrželi maximálně 1 500 Kč za hodinu práce v ČR a 12 000 Kč za den práce v zahraničí, ovšem byly zaznamenány případy i jen s třetinovou odměnou, kterou podle expertů stanovila ČRA. Neexistovala písemná pravidla pro uznatelné náklady. Většina partnerů by ráda zahrnula odměny pracovníkům partnerů<sup>18</sup>, či úhradu technického vybavení, anebo snížila např. náklady na pronájem prostor. QCA nepotvrdila, že by rozpočet sám o sobě měl vliv na dosažené výstupy, výsledky a dopady.

Osm expertů dále výslovně zmínilo nutnost snížit **administrativní zátěž**, resp. celkovou administrativní složitost programu. Jeden respondent například zmínil, že třetinu času stráveného na projektu mu zabrala právě administrativa (např. změny rozpočtu, dodatky apod.). Bylo doporučeno podpořit jednak flexibilnější smluvní vztahy včetně zavedení nepřímých nákladů (veškeré změny smlouvy a příloh, včetně jednotlivých rozpočtových položek, formou dodatků byly vnímány jako značně komplikované a těžko proveditelné, přitom situace v terénu často potřebovala pružné reakce např. v závislosti na změně cen letenek), jednak zvážit alternativy k současnému nastavení, kdy se experti zabývali i logistikou vyslání, finančními a organizačními záležitostmi (např. focal points by mohly přebrat část administrativy), a dále zjednodušit a sjednotit jednotlivé formuláře. Někteří partneři a experti byli s prací koordinátora programu spokojeni, jiní naopak vyjádřili potřebu větší podpory ve formě komunikace a zapojení na místě.

Omezené zapojení zahraničních partnerů a nastavení programu v rámci ČRA, jakož i další rozhodování o programu včetně revize metodiky, jsou blíže popsány v kapitole 4.6.2 o řádné správě věcí veřejných.

### 4.2.3 Jsou kritéria pro realizaci programu vhodně nastavena?

Pět ZÚ mezi hlavními výhodami hodnoceného programu zmínilo zaměření na **veřejné instituce** v partnerských zemích jako hlavní příjemce vyslaných expertů. U 25 z 27 zrealizovaných vyslání byly tyto instituce hlavním žadatelem. Ve 2 zbývajících případech o vyslání žádaly nestátní neziskové organizace, přičemž ředitel ČRA schválil tyto výjimky<sup>19</sup>.

Oslovení aktéři se shodli, že **cíle programu** byly nejasné. Někteří též uvedli, že **geografické a tematické priority** nebyly v metodice jasně nastaveny. V důvodech odmítnutí vyslání byl uveden mj. i neprioritní sektor či neprioritní země ZRS ČR. Celkem 4 z 11 ZÚ uvedly mezi hlavními výhodami programu zaměření na jakýkoliv prioritní sektor ZRS ČR a 3 zmínilo zaměření na jakoukoliv zemi zapojenou do bilaterální ZRS ČR.

Co se týče **výběru projektů** v praxi, formuláře žádosti o experta, doporučení ZÚ i následná rozhodnutí ČRA neobsahovaly jednotná kritéria (viz příloha 7.3 – část D). V hodnotící komisi byla zastoupena koordinátorka programu a příslušný pracovník teritoriálního oddělení ČRA. ZÚ či zástupce MZV ČR zastoupeni nebyli, což MZV ČR údajně rozporovalo. Kritéria výběru byla dle ČRA nastavena vcelku adekvátně, ovšem bez jasné návaznosti na další nástroje ZRS ČR. Kritéria ani jejich vyhodnocení žadatelé neměli k dispozici. Jeden respondent uvedl, že o rozhodnutí nebyl vůbec informován.

Realizaci ve vybraných zemích s **návazností** jako jedním z kritérií podpořily minimálně dva ZÚ, neboť experti mohou přispět k identifikaci či naopak posílení dopadů a realizaci „phase-out“ aktivit. Též umožňují napojení na plánované nebo běžící projekty delegované spolupráce. Jiný ZÚ naopak doporučil vyslání omezená na analýzy realizovat spíše v neprioritních zemích, kde by mohly být více potřeba, viz citace níže.

• • •  
“ Máme (v rámci bilaterální ZRS) myslím hodně málo expertních vstupů do projektů v jakékoliv fázi realizace. Podle mne by bylo nejlepší řešit zajištění expertízy jako jeden z nástrojů standardní bilaterální ZRS. Například rámcové smlouvy s experty či konzultantskými firmami umožní expertní vstupy do projektů bez velkých administrativních nákladů, zaměření by mělo odpovídat prioritním sektorům. Na druhé straně by experti mohli v zemích pracovat s několika veřejnými institucemi (dle sektorového zaměření).“ Pracovník ZÚ

• • •  
“ Obecně jsme v minulosti preferovali bilaterální program ČRA vzhledem k možnosti dlouhodobějšího zapojení přijímající instituce. Ukrajinská transformace nestojí na nedostatku informací a analýz, ale spíše na nedostatku kompetencí nebo neochotě věci měnit – pro tuto změnu je důležité nejen poslat experty a vypracovat studii, ale s příjemcem aktivně pracovat. Program považujeme za užitečný pro země bez bilaterálního programu, kterou Ukrajina byla před r. 2014.“ Pracovník ZÚ

Metodika předpokládala, že **experty vyslanými** na vybrané projekty budou primárně odborníci působící ve

<sup>18</sup> Odměny zástupcům místních partnerů byly poskytnuty minimálně v případě projektu č. 17, kdy byli tito vedeni jako místní „expertí“, ovšem dle ČRA měli spíše podpůrnou a logistickou roli.

<sup>19</sup> Podpora profesionalizace neziskových organizací poskytujících služby lidem s postižením v Bosně a Hercegovině (ukončeno předčasně a transformováno na bilaterální projekt ZRS ČR) a Zajištění kvalitního vyššího vzdělávání na Ukrajině.

**veřejné správě** (státní správě, územní samosprávě), doplňkově pak odborníci ze soukromého sektoru, neziskových organizací či akademičtí pracovníci. Hlavní překážky ve vysílání expertů z veřejných institucí jsou již zmíněny výše v analýze rizik v kapitole 2.4, tedy implikace zákona č. 234/2014 Sb. o státní službě a dalších interních pravidel českých veřejných institucí, jakož i nezáměr některých ministerstev a omezené nástroje ČRA pro vyslání expertů. Tyto překážky potvrzují i národní kontaktní místa nástrojů Twinning, TAIEX a SOCIEUX+. V rámci nich jsou ovšem experti vysíláni na služební cestu (ať už zaměstnavateli, či přímo EK, viz příloha 7.3, část N). Naproti tomu ČRA využívala nástroje, které měla sama k dispozici – tedy buď příkazní smlouvu či smlouvu o dílo. V konečném důsledku se ČRA vždy podařilo experta nalézt. V dotazníkovém šetření uvedlo 79 % z 62 expertů, že bylo v době uzavření smlouvy o vyslání zaměstnáno u veřejné instituce<sup>20</sup>. Nicméně MV uvedlo, že mezi vyslanými experty téměř nebyli zaměstnanci, na které se vztahuje výše zmíněný zákon. Z vyslaných expertů pouze 4 zmínili potíže se získáním souhlasu s vysláním či jiné potíže související s vysláním. Ovšem dle informací ČRA čerpala většina z nich dovolenou či osobní volno, případně zaměstnavatele o vyslání ani neinformovala. Jak zmínil jeden z respondentů, služební cesta nepřicházela v úvahu, neb by za ni expert nebyl odměněn – kromě diet stanovených českým zákonem. Některá kontaktní místa hodnoceného programu též vyjádřila obavy, nakolik experti z veřejných institucí dokážou připravit celý projekt, včetně detailního plánu činností a rozpočtu. Na druhou stranu zástupci samospráv na evaluačním setkání vyzdvihli větší flexibilitu v otázkách vysílání zaměstnanců, a to i v rámci dlouhodobé spolupráce se samosprávami v prioritních zemích ZRS ČR.

Výběr expertů vycházel z požadavků partnerů. V 7 projektech byli experti vybráni na základě přímého požadavku zahraničních partnerů. Předchozí zkušenost s expertem (u 9 projektů) přitom přispěla dle QCA k udržitelnosti přínosů z projektů. Ve zbývajících případech byli experti identifikováni tzv. focal points a v omezené míře na základě veřejného výběrového řízení, což však bylo administrativně a časově náročné. Dva respondenti výslovně navrhli, aby byl program otevřen širokému spektru expertů již v prvotní fázi, tedy aby nebyl automaticky preferován expert z české veřejné instituce (toto je ustálená praxe i u nástroje TAIEX). Podle ČRA jsou však požadavky na experty tak specifické, že jim vyhovuje pouze jeden či několik málo odborníků v celé ČR, proto vnímala za úspěch identifikaci i jen jednoho vhodného experta, který byl k dispozici a ochotný být vyslán, ač nutně nesplňoval všechna kritéria (např. jazykové vybavení, což ČRA řešila úhradou tlumočnicků, protokoly hodnotící kvalifikaci expertů nebyly k dispozici). Jeden ZÚ navrhl otevřít výběrové řízení českým i zahraničním expertům a následně vybrat nejvhodnějšího kandidáta. Dle dotazníkového šetření by 7 zahraničních partnerů doporučilo zlepšit proceduru výběru a schvalování expertů tak, aby získali vhodného kandidáta (znalého místních potřeb).

Vyslání primárně **českých expertů** označily 3 z 11 ZÚ za jednu z výhod programu. Na druhou stranu dle Českého svěřeneckého fondu UNDP existuje i řada zahraničních a místních expertů, kteří odpovídají požadavkům partnerů a mají oproti řadě českých expertů adekvátní jazykové vybavení. Často spolupracují v párech, aby byl umožněn přenos know-how ze zahraničí a zároveň zohledněn místní kontext.

### 4.3 Efektivnost (účelnost)

Původním cílem programu bylo sdílení českých zkušeností a znalostí získaných v období transformace. Referenční skupina pro tuto evaluaci se shodla, že konečným cílem bylo vytváření vzájemně odpovědných a transparentních partnerství na úrovni veřejného, neziskového a soukromého sektoru. Výsledky programu byly dle zrevidované matice logického rámce (viz příloha Intervenční logika hodnoceného programu 7.7) naplněny následovně:

#### **Podpora udržitelných institucí, vymahatelného legislativního rámce a dobré veřejné správy**

Konkrétním výsledkem programu (č. 1) by měla být podpora udržitelných institucí, vymahatelného legislativního rámce a dobré veřejné správy v partnerských zemích. Tyto změny nejsou aktuálně známy. Navíc v tomto směru působí řada dalších iniciativ a kontextuálních faktorů, jak prakticky ukazuje například případová studie kontrolního systému vinařského sektoru v Moldavsku v příloze B.

#### **Využití transformační zkušenosti ČR**

Dalším výsledkem (č. 2) by mělo být využití transformační zkušenosti ČR v bilaterální a multilaterální ZRS. Téměř všichni experti, od kterých ČRA obdržela po ukončení projektu zpětnovazební dotazník, potvrdili, že získali nové kontakty, znalosti a zkušenosti<sup>21</sup>. Další angažmá expertů v české i zahraniční ZRS i mimo ni je

<sup>20</sup> Část expertů působí napříč sektory - dle řešerše evaluačního týmu vyslání experti aktuálně působí více v soukromých firmách a neziskovém sektoru, popřípadě v akademické sféře.

<sup>21</sup> Zdroj: Zpětnovazební dotazníky pro experty, které experti dobrovolně zasílali ČRA po ukončení vyslání. Dotazníky obsahovaly uzavřenou otázku č. 6. Čím pro Vás byla účast na projektu přínosná?, přičemž bylo možné vybrat z následujících odpovědí: a) navázal/a jsem nové kontakty ve svém oboru, b) seznámil/a jsem se s novými pohledy či problematikou, v oblasti své specializace, c) získal/a jsem zkušenosti s prací v multikulturním prostředí, d) jiné (bylo možné doplnit). Z 27 respondentů 23 (85 %) navázalo nové

popsáno níže v sekci 4.3.1 u příslušné evaluační otázky (jde o sdílení transformačních zkušeností a nejen jich). ZRS ČR dále využívala získané zkušenosti, které proměnila v návaznou spolupráci, viz níže.

#### Vytváření partnerství – návazná spolupráce místních partnerů a českých aktérů

Posledním výsledkem (č. 3) mělo být vytváření partnerství veřejného, soukromého a neziskového sektoru s přesahem do multilaterální ZRS ČR.

Zahraníční partneři v dotazníkovém šetření potvrdili, že v 38 % (z celkem 26 institucí) po ukončení vyslání dále spolupracovali alespoň s jedním expertem. Dalších 19 % bylo alespoň v neformálním kontaktu s minimálně jedním expertem. Zbývajících 42 % v kontaktu nebylo či si nebylo jistých. Dále polovina uvedla, že po vyslání spolupracovala s ČRA (tedy v rámci ZRS ČR), dalších 15 % potvrdilo spolupráci s jinými českými aktéry. Minimálně jedna další instituce jednala o spolupráci.

Dle triangulovaných dat od partnerů, expertů, ČRA a ZÚ 74 % z 27 projektů realizovaných v rámci hodnoceného programu navázalo na předchozí spolupráci v rámci ZRS ČR či probíhalo souběžně s nimi. Po ukončení projektů v rámci hodnoceného programu probíhala návazná spolupráce v 81 % případů – v 62 % navázala přímo ZRS ČR, ve 42 % navázali čeští aktéři i mimo ZRS ČR (v některých případech byla navázána spolupráce jak v rámci, tak i mimo ZRS ČR). Pouze u 6 projektů<sup>22</sup>, tedy u 26 % byla spolupráce s českými aktéry navázána dle dostupných údajů nově, tedy neprobíhala již před vysláním experta/ů. Kromě toho by zahraniční partner projektu 3 uvítal návaznou spolupráci. Návazná spolupráce je detailně popsána v příloze 7.5.

Osm ZÚ hodnotilo **celkovou efektivnost programu**, přičemž 7 z nich ji vyhodnotilo jako spíše efektivní (tedy více jak 5 bodů, kde 0 je zcela neefektivní a 10 zcela efektivní) s průměrným hodnocením 7,25 bodů. Jeden ZÚ doporučil posílit propojení programu a plánovaných/běžících/ukončených projektů ZRS ČR.

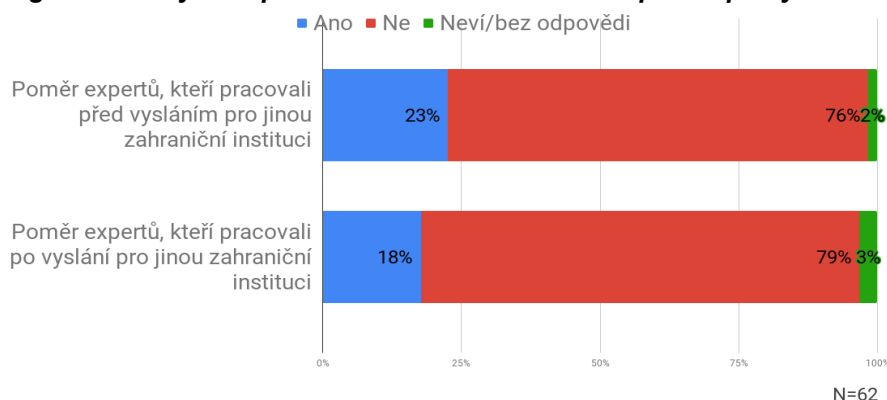
#### 4.3.1 Do jaké míry program napomáhá dalšímu zapojování českých expertů do ZRS EU, OSN a ostatních donorů?

##### Další angažmá vyslaných expertů v ZRS u zahraničních institucí

Celkem 23 % expertů v dotazníkovém šetření odpovědělo, že se zahraničními partnery po ukončení vyslání navázalo další spolupráci. Dalších 27 % bylo se zahraničními partnery alespoň neformálně v kontaktu i po ukončení vyslání. Zbývajících polovina v kontaktu nebyla, případně si nebyla jistá.

Pro zahraniční instituce v oblasti rozvojové spolupráce od roku 2014, tedy přibližně 2 až 4 roky před vysláním v rámci hodnoceného programu po současnost, pracovala čtvrtina expertů (27 % z 62). Nejčastěji šlo o práci pro orgány EU (65 % případů), dále instituce OSN (24 %), NNO a jiné specializované mezinárodní instituce (18 %), výjimečně pro EBRD (12 %) a OECD (6 %). Ovšem podle dotazníků se zapojení expertů mírně snížilo z 23 % před vysláním na 18 % po vyslání, viz Graf 2. Je nutno podotknout, že zapojení do ZRS EU, OSN a ostatních donorů nebylo hlavní motivací zapojených expertů, viz kapitola 4.1.

**Graf 2: Angažmá českých expertů u zahraničních institucí před a po vyslání<sup>23</sup>**



kontakty ve svém oboru, 24 (89 %) se seznámilo s novými pohledy či problematikou v oblasti své specializace, a 25 (93 %) získalo zkušenosti s prací v multikulturním prostředí. Celkem tedy nové kontakty, znalosti či zkušenosti potvrdilo 93 % respondentů.

<sup>22</sup> Projekty č. 1, 2, 7, 8, 11 a 16.

<sup>23</sup> Zdroj: vlastní analýza

### Další angažmá vyslaných expertů v české ZRS

Zapojení expertů po vyslání bylo vyšší v české ZRS (35 %). Zájem o další spolupráci v rámci ZRS ČR mělo 90 % vyslaných expertů, kteří odpověděli v dotazníkovém šetření (tedy 56 ze 62 osob).

Výsledky dotazníkového šetření byly v souladu s hodnocením ČRA, které potvrdilo, že vyslání experti neměli zájem o větší spolupráci s dalšími donory. Spíše než zájem o ZRS ČR se u expertů podle ČRA projevoval zájem o konkrétní příležitost. Vysílající instituce údajně považovaly již spolupráci s ČRA za dosaženou metu.

#### 4.3.2 Jsou dlouhodobé výsledky projektů dostatečně specifikovány/dokumentovány?

Neexistovala jasná teorie změny programu – výsledky na úrovni cílové skupiny nebyly v metodice programu specifikovány. Dlouhodobé výsledky projektů nebyly ve valné většině případů v žádostech definovány a nebyly zdokumentovány v závěrečné zprávě z projektu. Závěrečné zprávy z projektů obsahují v některých případech jiné výstupy, výsledky či dopady než ty plánované, přitom se experti odvolávají na jiný cíl než ten, který je uveden v původní žádosti partnerské instituce. Staly se i případy, kdy expert odevzdal finální výstup jako „závěrečnou zprávu“, a to bez reflexe nad tím, k čemu výstup vedl či by měl vést. Dle ČRA je důvodem neznalost projektové logiky a rozdílů mezi výstupy a výsledky, resp. cíli projektu.

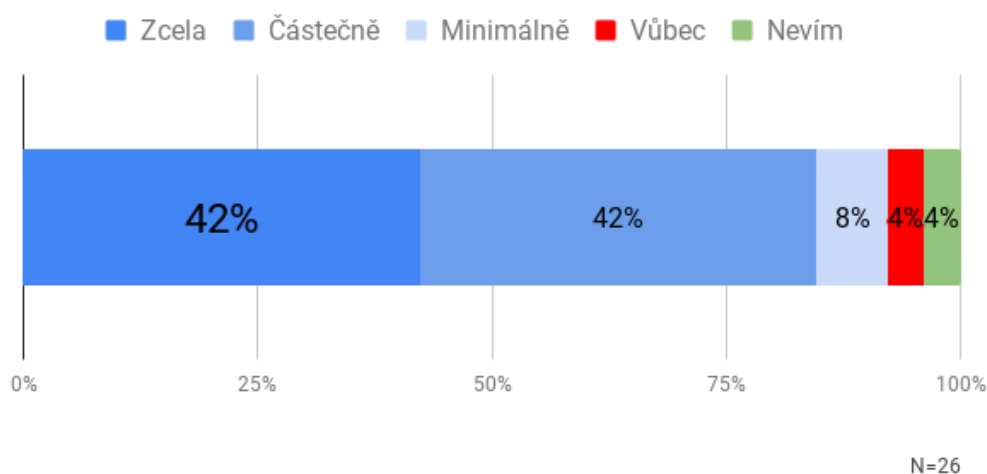
Program je dle ČRA koncipován jako soubor dílčích, finančně i časově omezených a přesně cílených intervencí realizovaných formou veřejných zakázek, které jsou sice nazývány jako „projekty“, nicméně v nich dle ČRA nelze plně uplatnit projektovou logiku. Na základě žádostí je vždy realizováno jedno vyslání experta, tj. jedna veřejná zakázka, která spočívá v provedení podrobně specifikovaných služeb. Jejich dokončením (tj. realizací aktivit a odevzdáním výstupů) je veřejná zakázka dokončena. Dlouhodobý cíl, k němuž výstupy směřují, je podle ČRA možné ve smlouvě uvést, nicméně ho po řádném odevzdání výstupů dle ČRA nelze dále sledovat. Tzv. post-monitoring proběhl jen jednou v Mongolsku.

Výstupy byly ve smlouvách definovány v některých případech detailně co do obsahu, v jiných pouze obecně, např. závěrečná zpráva v určitém rozsahu, ale bez další specifikace. U proplacených projektů byly dohodnuté výstupy předány ČRA, jak prokazuje předávací dokumentace. Předávací protokoly však podepisovali pouze experti a zástupce ČRA. Zahraniční partneři v dotazníkovém šetření uvedli, že výstupy jim byly odevzdány kompletně jen ve 42 %, částečně v dalších 42 %, minimálně v 8 %, vůbec ne u 4 % a ve 4 % případů bližší informace nevěděli, viz Graf 3.

Některé ZÚ úřady byly o dopadech a návazné spolupráci detailně informovány, jiné měly jen obecné informace. ZÚ navrhly následující úpravy programu (zmněno vždy 1krát): sledovat dlouhodobé dopady a návaznou spolupráci přijímacího subjektu s českými subjekty (např. ekonomickou návaznost, pokračování univerzitní/výzkumné spolupráce apod.), ovšem nebylo zmíněno, kdo by měl tuto činnost provádět.

V případě expertů byla informovanost rovněž částečná – v dotazníkovém šetření uvedla čtvrtina (26 %) expertů, že ví, jak zahraniční partner (případně jiná instituce či osoba) výstupy jejich práce dále využil. Třetina (36 %) byla informována částečně, dalších 38 % vůbec. Kromě zahraničních partnerů bylo zmíněno využití při plánování návazných aktivit ČRA, při dalším vzdělávání v oboru či při zpracování bakalářské práce.

Graf 3: Míra dodání expertních výstupů z pohledu partnerů<sup>24</sup>



<sup>24</sup> Zdroj: vlastní analýza

## 4.4 Dopady

### 4.4.1 Jaké jsou hlavní rozvojové dopady programu?

Krátkodobé **dopady programu** na další spolupráci v rámci i mimo ZRS ČR jsou již popsány výše v kapitole 4.3. Zástupci ZÚ poskytli v dotazníkovém šetření následující návrhy (zmíněno vždy 1krát):

- Sledovat dlouhodobé dopady a návaznou spolupráci přijímacího subjektu s českými subjekty (např. ekonomická návaznost, pokračování univerzitní/výzkumné spolupráce apod.).
- Posílit propojení na plánované/běžící/ukončované projekty ZRS ČR.
- Posílit role ZÚ, například najmutím místního experta pro vytvoření mezinárodního týmu, čímž by byla posílena udržitelnost i dopady.

Co se týče **dopadů projektů**, partneři 13 projektů z celkem 27 potvrdili, že jejich instituce, popřípadě jiná instituce, využila výstupy expertů po ukončení projektu a u 17 projektů tvrdili, že dosáhli alespoň jednoho cíle. Po ověření těchto informací s experty, zastupitelskými úřady, ČRA a veřejnými zdroji lze uvést, že v asi 70 % projektů (19 z 27) byly výstupy expertů nějakým způsobem dále využity<sup>25</sup>.

Dopady projektů, které zmínili experti, partneři, ZÚ a/či ČRA, lze rozdělit následovně:

- **zavedení navržených opatření v terénu** (např. zahájení recyklace odpadu v gruzínském Marneuli, plán komunálního odpadu v srbském Čačaku, zvýšení počtu dovezených potravinářských produktů z Ukrajiny, zavádění neplánovaných kontrol, zlepšení spolupráce mezi kontrolou a výrobcí a jiné ve vinařství v Moldavsku, úprava a akreditace nové odborné specializace stavebního inženýrství v Sarajevu – viz níže, využití nových výukových metod při studiu lesních ekosystémů v Mongolsku);
- **legislativní změny** (zákon o inovacích v Gruzii, zákon o stavebních výrobcích aj. v Srbsku, návrh změn v legislativě týkající se vinařství v Moldavsku) **či změny koncepce** (převzetí indikátorů klimatické změny srbskými veřejnými institucemi, nakládání s odpady též v srbském Čačaku, hodnocení rizik katastrof v Gruzii<sup>26</sup>, zkvalitnění veřejné dopravy v Kábulu);
- **předávání nabytých znalostí a zkušeností proškolených pracovníků** v dalších projektech (obor geologie v Etiopii či lesnictví v Mongolsku) či školeních (bezpečnost v Moldavsku);
- **využití v rámci mezinárodní spolupráce** (zapojování Gruzie v rámci snižování rizik katastrof do rámce ze Sendai či EFDRR, výzkum reprodukčního chování v Moldavsku);
- **přípravu a realizaci návazných projektů** (Mongolsko, Moldavsko, Bosna a Hercegovina, Srbsko, Afghánistán, Gruzie), např. další spolupráce českých a bosenských starostů či zapojení dalších bosenských samospráv do výměny zkušeností a know-how s českými partnery či společné investigace protidrogového ředitelství v Moldavsku a ČR;
- **posílení existující instituce** (protidrogové centrály v Moldavsku) či **pokračování nově založené organizace** (harm reduction přístup v Afghánistánu);
- **ovlivňování politik** (v rámci tzv. harm reduction přístupu v Afghánistánu).

Příklad vyslání, které mělo pozitivní dopady, je uveden níže, další jsou v příloze B.

#### Podpora pro vytvoření odborné specializace stavební inženýrství na International Burch University

Příkladem úspěšného projektu vyslání expertů je podle českého ZÚ, expertů i místního partnera zavedení nové specializace stavebního inženýrství<sup>xiv</sup> na Mezinárodní univerzitě Burch (IBU) v Sarajevu v roce 2018 ve spolupráci s Vysokým učením technickým (VUT) v Brně. Projekt reagoval na nedostatek odborníků ve stavebnictví, jednom z významných sektorů bosenské ekonomiky. Vyslání expertů navázali na spolupráci v rámci tzv. Malého lokálního projektu (solární panely do studentského pavilonu), financovaného ZÚ. Specializace byla úspěšně akreditována a je nyní součástí studijní nabídky IBU<sup>xv</sup>. Kromě nového kurikula byl posílen i praktický výzkum. IBU v rámci evaluace zmínila, že jsou studenti spokojeni. O projektu a jednotlivých setkáních informovaly on-line jak IBU<sup>xvi</sup>, tak VUT<sup>xvii</sup>, přičemž byla vyzdvížena i finanční podpora ČRA. Spolupráce obou univerzit nyní pokračuje formou výměnných pobytů profesorů a studentů, letní školou, společným návrhem projektu na Mezinárodní Visegrádský Fond+ apod. Mezi synergii v rámci ZRS ČR byla zmíněna vládní stipendia, neboť jeden z nejvýznamnějších profesorů IBU je bývalým vládním stipendistou v ČR.

U nerealizovaných projektů pouze 1 z 9 respondentů (11 %) v dotazníku uvedl, že se zcela podařilo získat výstupy jinak a další, že výstupy instituce získala částečně (11 %). V obou případech to bylo díky

<sup>25</sup> Pochopení definice cílů, výsledků, výstupů a celé projektové logiky se ovšem mezi respondenty zřejmě lišil, jak je patrné i z žádostí a závěrečných zpráv. Proto jde pouze o indikativní hodnoty z pohledu partnerů a expertů.

<sup>26</sup> Dle jednoho respondenta ovšem není jasné využití metodiky po reformě institucionálního pokrytí civilní ochrany.

financování od jiného institucionálního dárce, přičemž v jednom případě se podle respondenta podařilo dosáhnout cílů projektu úplně a v druhém částečně. Celkem 5 žadatelům, tedy 56 %, se nepodařilo výstupy zajistit vůbec a dále 1 žadateli jen minimálně.

#### **Faktory usnadňující a znesnadňující přenos know-how**

Mezi hlavními faktory usnadňujícími přenos know-how zmínili partneři, experti a ZÚ nejčastěji dlouhodobou spoluprací, a to včetně předchozí a návazné spolupráce, dále průběžný kontakt – dobré partnerství (viz citace), přímý osobní kontakt, předchozí zkušenosti z regionu / znalost místního prostředí, zázemí českých a

• • •

*„Výměna zkušeností a informací probíhala v otevřené, přátelské a vysoce věcné atmosféře. Byla projednána pozitivní i negativní jednotlivých projektů, pravdivě pojmenovány problémy a překážky, a naopak vyzvednuty klady. Nezaznamenal jsem žádné zásadní překážky v dialogu s našimi partnery.“* Expert

• • •

partnerských institucí, obdobné systémy či obdobná řešení v obou partnerských zemích, kulturní blízkost či podobné zaměření institucí. Všechny faktory včetně četnosti jsou uvedeny na str. 71 v příloze 7.4.

Je nutno zmínit, že projekty většinou neprobíhaly izolovaně, ale v min. 74 % případů navázaly na předchozí či souběžné projekty ZRS ČR a v 63 % případů po nich následovala další spolupráce. Tyto související projekty, jakož i další aktivity místních a mezinárodních institucí (např. EU, USAID, UNDP, Globálního fondu pro boj proti AIDS, tuberkulóze a malárii) v daném oboru, mohly výše zmíněné dopady rovněž ovlivnit.

Naopak za hlavní faktory bránící přenosu know-how experti označili politickou, právní a bezpečnostní nestabilitu v partnerské zemi, krátkou dobu realizace vyslání (bez návazných aktivit), problémy ve státní správě včetně nedostatečných kapacit, komunikační problémy mezi experty a partnery, nejasně specifikované zadání či očekávání (kdy služby zajištěné českými experty pokryly potřeby partnerských institucí jen omezeně), nedostatek podpůrných nástrojů a nízké vlastnictví národních institucí / vedení institucí, nedostatečnou vybavenost a infrastrukturu včetně dopravní (4krát), např. energie, hardware, software, internet, doprava), legislativní rozdíly či překážky (např. jiný systém separace odpadů či zažité místní postupy), chybějící zájem/ochota spolupracovat na straně partnerské instituce či české strany (ukončení aktivit v Kosovu coby prioritní zemi ZRS ČR a podceněná příprava s osobami zodpovědnými za projekt v partnerské zemi) či problémy s daty. Dále viz str. 71 a 72. Nejasnosti ohledně dlouhodobé spolupráce ilustruje následující citace:

• • •

*„(Co by mělo být změněno?) Jasně zhodnocení práce expertů a zájem o dlouhodobou spolupráci. Když jsem začínal, domníval jsem se, že půjde o dlouhodobou spolupráci vzhledem k pracovním zkušenostem a výsledkům. Bohužel spolupráce nepokračuje a nevím z jakých důvodů, což je ta nejméně vhodná varianta. - Z vlastní pracovní zkušenosti vím (30 let práce s lidmi), že lidé, kteří mají snahu pracovat, posouvat se, dokáží splnit cíle a zároveň kriticky myslet, je to nejcennější v každém procesu, zvláště tak citlivém, jako je rozvojová spolupráce.“* Expert

• • •

## **4.5 Udržitelnost**

Hodnocený program se nesoustředil explicitně na udržitelnost, ta nebyla zmíněna v metodice, nebyla sledována ani ex-ante (např. v rámci vyhodnocování žádostí), ani ex-post (v závěrečných zprávách či při monitoringu).

Co se týče **udržitelnosti přínosů pro ZRS ČR**, jak již bylo zmíněno výše (viz kapitola 4.1.1), většina partnerství v nějaké formě pokračovala, též třetina expertů (respondentů) se dále zapojila do ZRS ČR a 90 % měla o zapojení zájem.

V případě **udržitelnosti přínosů pro zahraniční partnery** bylo zjištěno, že přibližně 40 % projektů (8 z 20, které ukončily spolupráci s experty do konce roku 2017) je pravděpodobně udržitelných, asi 25 % není a u dalších 35 % není dostatek informací. Zbývajících 7 projektů skončilo méně než 1 rok před touto evaluací, proto tyto projekty nebyly do hodnocení udržitelnosti zahrnuty. Dle QCA **mělo zapojení do hodnoceného programu pozitivní vliv na udržitelnost přínosů z projektů**. Udržitelnost projektů v jednotlivých zemích je zobrazena v Graf 11: Je realizovaný projekt udržitelný? v příloze 7.4.

### **4.5.1 Které parametry programu jsou klíčové pro jeho udržitelnost?**

QCA potvrdila významný pozitivní vliv na udržitelnost u následujících faktorů: celková doba spolupráce (čím vyšší alokace, tím lépe), požadavek partnera na vyslání konkrétního experta, předchozí zkušenost

s expertem ze strany zvučí organizace a zkušenosti s předchozí spoluprací, na kterou podpořený projekt navazoval.

Návaznost na další spolupráci v rámci ZRS ČR zmínili jako jeden z klíčových faktorů všichni hlavní aktéři, tedy ČRA, ZÚ, experti i partneři. Tuto zkušenost potvrzuje i Asociace krajů s ohledem na existující fond ViZa<sup>xviii</sup> či Český svěřenecký fond UNDP – udržitelnost v případě tohoto programu podporuje fakt, že jsou experti vysláni v rámci velkých projektů UNDP, které jsou složeny z několika zakázek (mapování stavu, školení, konzultace k zákonu apod.) a ty spolu tvoří jeden celek.

Dle ČRA k větší udržitelnosti projektů a celého programu přispívá dále zejména vlastnictví ze strany zahraničních partnerů a expertů. Dotace (uplatňované v jiných programech, např. TRANS) v tomto ohledu dle jednoho respondenta lépe podporují vlastnictví, neboť jsou zde nositeli tématu přímo čeští a zahraniční realizátoři a zavazují se naplnit konkrétní cíle, které si společně nastaví. Naopak u hodnoceného programu se většina partnerů vyslovila k větší možnosti ovlivnit nastavení celého projektu, což zdůraznili i někteří experti. Na evaluačním setkání zazněl návrh, aby projekt připravil zahraniční partner s gestorem, přičemž expert by plán činnosti a rozpočet pouze připomínkoval.

Další zmíněné faktory podporující udržitelnost zahrnovaly jasné, adekvátní cíle projektů, cíle ideálně propojené se strategickými cíli partnerské země a jiné, viz str. 72 přílohy 7.4. Na udržitelnost měly vliv i další, kontextuální faktory, zejména politického rázu. Např. rozsáhlá reforma státní správy, díky níž některé podpořené instituce zanikly, jako je tomu aktuálně v Moldavsku, fluktuace státních zaměstnanců, nízká politická podpora daného tématu/sektoru a neexistence systémových řešení či kritická bezpečnostní situace.

## 4.6 Vnější prezentace a průřezové principy<sup>xix</sup>

### 4.6.1 Vnější prezentace (viditelnost)

Program byl propagován mezi ministerstvy zejména na jeho začátku (do roku 2016), následně již probíhala bilaterální komunikace zejména se ZÚ. Tzv. „focal points“ byli osloveni jen v případě konkrétních požadavků na experta a o programu jinak nebyli informováni. Na webu ČRA lze dohledat několik článků o vysílání expertů, program byl též diskutován na několika monitorovacích misích ČRA se ZÚ a s potenciálními žadateli.

Z 11 ZÚ potvrdilo 8, že v letech 2016–2018 informovalo o programu místní státní instituce. Ovšem z aktuálních pracovníků ZÚ, kteří odpověděli v dotazníkovém šetření, jen 5 informovalo potenciální zájemce o programu, a to zejména během osobních setkání. Ve 2 případech ZÚ využily k propagaci údajně též své webové stránky. ZÚ 2 zemí (Moldavsko, Bosna a Hercegovina) zmínily program v brožurě o nástrojích ZRS ČR pro příjemce. Během hodnoceného období se na ZÚ o programu nezávazně informovaly jednotky až desítky organizací (nejvíce v Gruzii a Bosně a Hercegovině), jen část z nich nakonec žádost podala.

Oficiální žadatelé (úspěšní i neúspěšní) se o programu dozvěděli primárně od ZÚ či experta, který jim byl následně přidělen (po 33 %). V 15 % byla zdrojem informací ČRA. Po jednom žadatelé uvedli státní instituci v jejich zemi, partnerské ministerstvo v ČR a stránky [www.czda.cz](http://www.czda.cz). Jeden neúspěšný žadatel zmínil, že má o programu málo informací. Celkem 4 z 9 neúspěšných žadatelů (44 %) uvedlo v dotaznících, že jim odmítnutí jejich žádosti nebylo dostatečně vysvětleno. Další 2 instituce připustily, že vysvětlení bylo částečné a jen 1 uvedla, že bylo zcela zdůvodněno. Ostatní 2 instituce na tuto otázku neodpověděly.

Vyslání experti se o potenciální účasti v programu dozvěděli primárně od zaměstnavatele (37 %). V 5 případech je přímo oslovil zahraniční partner, případně je oslovily ZÚ či ČRA, či se o příležitosti dozvěděli na stránkách [www.czda.cz](http://www.czda.cz) (ve 3 případech). Další zdroje byly velmi různorodé, např. ze školení Platformy podnikatelů pro ZRS, od kolegy apod.

Vizibilita ZRS ČR a medializace programu v zahraničí byla detailně zkoumána na příkladu Moldavska. Výstupy ve většině případů obsahovaly loga ZRS ČR, ovšem z dostupných zdrojů vyplývá, že pouze výstup jednoho z 6 zrealizovaných projektů (národní zpráva pro konferenci UN Habitat III, projekt č. 4) byl zveřejněn. Tato zpráva zároveň ocenila podporu ČRA při přípravě (logo ZRS ČR na zprávě nebylo, ovšem ČRA byla zmíněna v textu)<sup>xx</sup> a vázal se k ní též jeden mediální výstup<sup>xxi</sup>. Mediální výstupy na lokální úrovni se podařilo dohledat v největší míře u projektu č. 8<sup>xxii</sup> (3 výstupy včetně masmédií, zmíněna podpora ze strany ČRA), dále též u projektu č. 3, a to jak na moldavské<sup>xxiii</sup>, tak na české straně<sup>xxiv</sup> (3 výstupy) a u projektu č. 14<sup>xxv</sup> (2 výstupy). Mediální výstupy ke 2 zbývajícím projektům se nepodařilo dohledat kromě článku o dobré praxi v rámci projektu č. 18 na webu ČRA. Až na 1 projekt bylo též možno dohledat zmínku o spolupráci v rámci programu na webových stránkách či na sociálních mediích hlavních moldavských partnerů.



Aktuálně by zástupci ZÚ doporučili program dalším místním státním institucím v 82 % případů (55 % zcela ano a 27 % spíše ano) a partneři v 79 % případů (54 % a 24 %). Pouze 1 expert by program spíše nedoporučil. Jeden ZÚ navrhl, aby gestor o programu více informoval všechny relevantní ZU, zasílal aktuální informace a podával dobré příklady praxe z jiných zemí pro další inspiraci. Jeden expert doporučil větší propagaci programu v zahraničí, neb z jeho pohledu (nové) instituce o programu neví. Většina (79 %) respondentů v dotazníku mezi zahraničními partnery k tomu uvedlo, že by se v budoucnu rádi více zapojili do propagace programu.

#### 4.6.2 Průřezové principy

Průřezové principy ZRS ČR nebyly ČRA systematicky uplatňovány a vyžadovány – nebyly součástí hodnocení žádostí ani závěrečných zpráv z projektů. Dle analýzy projektové dokumentace se na **řádnou správu věcí veřejných** zaměřilo 63 % projektů a na **šetrnost k životnímu prostředí a klima** asi 41 % projektů. Nejsou k dispozici detailní informace ohledně konkrétních pozitivních či negativních dopadů na životní prostředí. Klimatickými změnami se zabývaly dva srbské projekty – č. 1 a 12. Díky prvním byly ve 2 institucích údajně zavedeny klimatické indikátory; ve druhém, zaměřeném na sledování vlivu klimatické změny na biodiverzitu v Srbsku, byl zmíněn problém s financováním. Na **lidská práva a rovnost mužů a žen** se přímo zaměřilo pouze 15 % projektů, přičemž nebyly k dispozici dostatečné informace o začlenění znevýhodněných skupin.

Níže jsou hlavní zjištění z procesní evaluace (dále viz kapitola Procesní evaluace – detailní zjištění 7.3 přílohy A), týkající se řádné správy věcí veřejných, zejména zapojení hlavních aktérů do programu, dále též zařazení programu v rámci ČRA (a práce s metodikou) a finálně zjištění ohledně dalšího rozhodování o programu.

#### Zapojení ZÚ

ZÚ byly zapojeny do propagace programu (viz vizibilita v kapitole 4.6.1), dále se vyjadřovaly k žádostem a informovaly žadatele o ne/schválení jejich žádosti. V rámci monitoringu 3 ZÚ poskytly vyjádření k programu či projektům. Dle jednoho respondenta by za monitoring měli být zodpovědní zástupci ZÚ, a to ideálně „projektoví manažeři“. Od roku 2018 se již posilovala role ZÚ v monitoringu, ovšem nejsou informace o tom, že by byly monitorovány i projekty realizované v rámci hodnoceného programu. Jeden ZÚ navrhl celkově posílit roli ZÚ, například by mohl najímat místního experta, který by s českým expertem vytvořil mezinárodní tým. Byly by tak posíleny dopady i udržitelnost.

#### Zapojení kontaktních míst (focal points)

Kontaktní místa (focal points) na ministerstvech byla informována o programu v jeho pilotní fázi v roce 2015. Následně byla oslovena jen v případě, že bylo třeba identifikovat experta z jejich oboru. Jak bylo zmíněno výše, neměla informace o realizaci programu (např. zda se podařilo experty identifikovat a vyslat, jaké jsou příklady dobré praxe, jak celý proces probíhá, tedy informace, které mohou dále poskytnout jednak vedení resortu, jednak konkrétním zájemcům o vyslání), a ten dále nepropagovala. V některých případech si pracovníci nebyli jisti, zda jsou kontaktním místem pro hodnocený program. Na evaluačním setkání zazněl návrh jednou ročně všechny focal points o programu informovat. Otázkou je dle účastníků evaluačního setkání, jak zveřejňovat informace o projektech těch expertů, kteří byli vysláni bez výslovného souhlasu zaměstnavatele (např. v rámci své dovolené či volna). Dále též zazněl návrh na revizi kontaktních osob (např. Odbor bezpečnostní politiky na MV) či na sloučení focal points jednotlivých programů zaměřených na vysílání expertů (též TAIEX, Twinning, SOCIEUX+ apod.).

#### Zapojení místních partnerů

Žádost o vyslání experta byl jediným dokumentem, který většina hlavních žadatelů podepsala. S úspěšnými žadateli měla ČRA v souladu s metodikou podepsat Memorandum o spolupráci (MoU), kde by byly specifikovány závazky obou stran (spoluúčast, termíny atd.). Ovšem v praxi došlo z administrativních důvodů k uzavření pouze 2 MoU. V důsledku toho ovšem chyběl písemný, formální závazek zahraničních žadatelů a partnerů týkající se jejich rolí a zodpovědností, včetně zodpovědnosti za konkrétní úkoly, výsledky a udržitelnost, či souhlasu s plánem realizace a rozpočtu. V jednom případě např. partner odstoupil den před realizací mise, proto příslušný expert vyzdvihl nutnost uzavírat MoU či jiný formát písemné dohody.

• • •  
*“Kdybychom (bývali) mohli ovlivnit výdaje (na projekt), mohli jsme ušetřit za pronájem prostor. Naše instituce může zdarma poskytnout plně vybavené konferenční prostory. Tak jsme mohli ušetřit peníze a umožnit více lidem, aby se zúčastnili tréninku.“* Zahraniční partner  
• • •

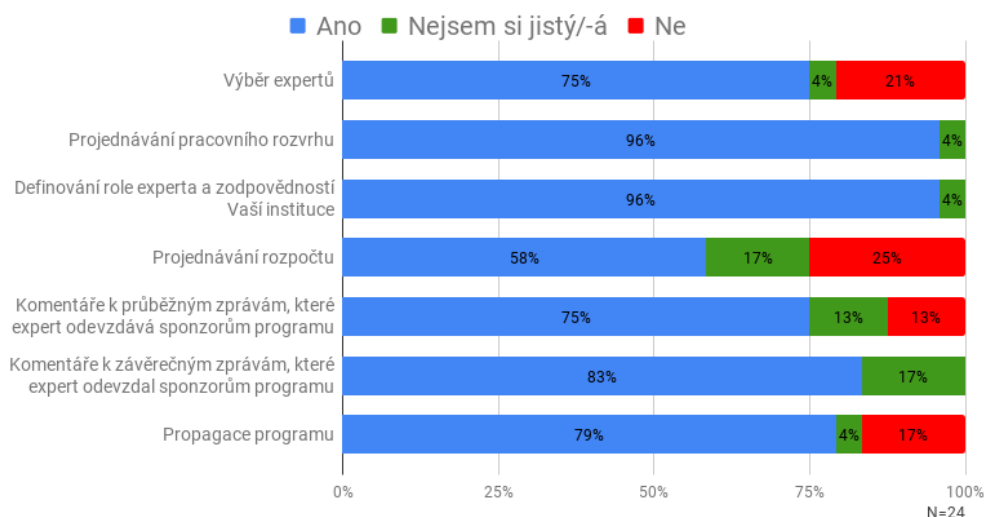
Pokud zahraniční žadatelé přímo neuvedli jméno experta ve své žádosti (což ale nebylo v metodice či žádosti uvedeno jako možnost), nebyli rovněž zapojeni do procesu identifikace a výběru expertů, a to ani neformálně. Zahraniční partneři též neměli oficiální možnost ovlivnit dílčí a závěrečné zprávy z projektů,

nepodepisovali protokol o předání výstupů, pouze mohli volitelně vyplnit standardizovaný zpětnovazební dotazník. V některých případech je ovšem experti ohledně výstupů konzultovali.

Z dotazníkového šetření mezi partnery vyplývá touha většiny žadatelů ovlivnit všechny fáze projektového cyklu. Viz

Graf 4: Zájem zahraničních partnerů o zapojení v případě dalšího vyslání expertů (řazení dle jednotlivých kroků projektového cyklu):

**Graf 4: Zájem zahraničních partnerů o zapojení v případě dalšího vyslání expertů<sup>27</sup>**



Dle jednoho respondenta by zahraniční partneři preferovali získat finance na projekt, ze kterých by hradili experta a související výdaje, spíše než aby pouze přijímali experta financovaného přímo ČRA.

Nízké zapojení místních partnerů dle ČRA souviselo se způsobem realizace programu, tedy formou veřejných zakázek. Příprava, forma a realizace projektů se řídila Zákonem č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek, což podle ČRA omezilo možnosti zapojení místního partnera do výběru a zasmulvnění experta, neboť za tyto kroky nese ze zákona zodpovědnost ČRA. Jiná forma nebyla dle ČRA dostupná, jelikož většina institucí státní správy nepatří mezi oprávněné žadatele dotací a rozpočtová opatření jsou příliš administrativně náročná. To potvrdil i zástupce MF. Z evaluačního setkání vyplynul návrh, že je třeba toto nastavení řešit a podpořit účast zahraničních partnerů ať již na výběru expertů (partneři a experti si musí „sednout“), přípravě projektů včetně rozpočtu, tak i v dalších fázích.

• • •  
*“Nebylo možné získat jejich vyjádření k výstupům, a to ani na základě opakovaných urgencí, výstupy a doporučení byly nakonec předány bez vyjádření partnerů.”* Expert  
 • • •

Na druhou stranu v některých případech partneři větší zapojení nepožadovali a k výstupům se nevyjadřovali.

#### **Metodika a zařazení programu v rámci ČRA**

Metodika vysílání expertů byla připravena externě a dle ČRA dostatečně nereflektovala procesy a možnosti agentury. Dle oslovených respondentů je vágní: neobsahuje jasné cíle, indikátory, rizika, role a zodpovědnosti zapojených aktérů, bližší geografické a sektorové zaměření, návaznost horizontálních programů apod., což by podle respondentů mohlo podpořit relevanci, efektivnost a dopady jednotlivých intervencí. Vyvinutá databáze nebyla dle ČRA využívána k identifikaci expertů pro vyslání, neboť partneři požadovali jinou kvalifikaci expertů, než jakou mohla databáze nabídnout. Blíže viz příloha 7.3 – část A.

Několik respondentů zmínilo nejasné zařazení programu v rámci ČRA, což potvrdil i personální audit z roku 2018. Dále bylo zmíněno vysoké administrativní vytížení koordinátora programu (detailní zjištění jsou uvedena v příloze A kapitole 7.3 – části M). Personální audit označil hodnocený program (spolu s programem B2B) z hlediska potřebných personálních zdrojů na 1 mil. Kč poskytnuté ZRS za “nejnáročnější (a tedy nejméně efektivní)”, ovšem dle ČRA, jakož i realizátorů obdobných programů je nutno zohlednit počet zrealizovaných projektů ročně a s tím související administrativu. Z tohoto pohledu a ve srovnání s obdobnými pozicemi v rámci ČRA respondenti označili poloviční úvazek na koordinaci programu za nedostačující. Výše zmíněný personální audit doporučil revizi metodiky, postupů a minimální rozsah kvality

<sup>27</sup> Zdroj: vlastní analýza

činností koordinátora, což dosud nebylo zohledněno. Interně byl navržen též audit programu, ovšem nakonec nebyl realizován.

### **Další rozhodování o programu**

V hodnoceném období proběhl ze strany ČRA monitoring 7 z 27 projektů (v Gruzii, Srbsku a Moldavsku), ovšem sledované indikátory a agenda se lišily. Zároveň probíhal monitoring jiných projektů, resp. nástrojů ČRA. V rámci uzavírání projektů byla též sbírána dobrovolná zpětná vazba od expertů a partnerů. Tyto podklady dle dostupných informací nevedly k žádným úpravám programu. Co se týče využití interní evaluace programu z konce roku 2017 (detailní zjištění jsou uvedena v příloze 7.3 – části L), ČRA rozšířila zaměření nejen na prioritní a specifické země ZRS ČR, ale též na phase-in and phase-out země. Minimálně v letech 2016 a 2017 zaslala tzv. scorecard programu, tedy základní informace o realizaci svým partnerům (jejich seznam není znám). Ovšem ač se pracovalo na změnách metodiky na základě zpětné vazby od expertů, partnerů a ZÚ, k dokončení nové metodiky nedošlo. Případné výjimky z původní metodiky potvrzoval ředitel ČRA (např. NNO jako oprávnění žadatelé).

V souvislosti s přesunem programu z ČRA na ORS/MZV ČR od roku 2020 byly zmíněny následující příležitosti:

- Program uchopit jako doplňkový nástroj k ZRS ČR či jako nástroj pro vysílání nejlepších expertů do partnerských zemí ZRS ČR (např. nejlepší natology z ČR), posilujících dobré jméno ČR.
- Vytvoření společné, robustní databáze pro vysílání expertů v rámci bilaterální i multilaterální ZRS ČR (již nyní existuje překryv témat hodnoceného programu a programu vysílání expertů v rámci Českého svěřeneckého fondu UNDP) či využití evropské databáze pro Twinning a TAIEX.
- Potenciálně větší atraktivita programu pro experty, kteří budou vysláni přímo MZV ČR.

Dále byla zmíněna následující rizika:

- Ztráta úzké provázanosti s dalšími nástroji ČRA, resp. návaznosti na další, bilaterální projekty ČRA.
- Náročnost koordinace a administrace programu. Z tohoto důvodu doporučil jeden respondent nenavyšovat prostředky na daný program. Jiní tři respondenti doporučili zmapovat administrativní náročnost po úpravě programu/metodiky a ponechat až jeden úvazek na efektivní realizaci.

## **5 ZÁVĚRY EVALUACE**

Níže jsou uvedeny hlavní závěry, vyplývající ze zjištění.<sup>28</sup>

### **5.1 Relevance**

#### **5.1.1 *Nakolik je program relevantní z hlediska strategických cílů ZRS ČR a z hlediska jednotlivých zapojených aktérů?***

Program je plně v souladu se strategickými cíli a (geografickými i tematickými) prioritami ZRS ČR. Vychází z potřeb veřejných institucí v partnerských zemích a jejich zájmu o konkrétní expertizu v různorodých oblastech. Skýtá pro ně i příležitost, jak navázat s českými aktéry dlouhodobou spolupráci. Unikátní je oproti jiným nástrojům ZRS ČR určeným pro veřejné instituce především rychlé vyslání experta kdykoliv v průběhu roku. Zapojení experti povětšinou nevnímají program jako šanci, jak získat reference pro práci u jiných zahraničních institucí (předpoklad programu). Spíše jsou ochotni předávat své zkušenosti (v rámci tohoto programu i jinde). Hodnocený program je koherentní s programem TRANS, který je realizován formou dotací a je zaměřen na jiné příjemce, ovšem je též obdobně tematicky a geograficky zaměřen, což nabízí možnosti užší spolupráce (např. doporučení vhodných expertů). Realizovaná vyslání mají mnohem širší tematický záběr než vyslání v rámci nástrojů Twinning, TAIEX, SOCIEUX+ či UNDP, ovšem vzhledem k tematickému a geografickému překryvu s těmito nástroji je vhodná užší koordinace, potažmo spolupráce s jejich národními kontaktními místy.

*Celkově je relevance programu hodnocena jako vysoká.*

<sup>28</sup> Stupnice míry naplnění evaluačního kritéria (zdroj: zadávací dokumentace MZV ČR): **Vysoká** – postupy, výsledky a předpoklady plně odpovídají potřebám a stanovenému cíli, resp. příkladům dobré praxe, **spíše vysoká** – v konkrétním kontextu intervence naplnila maximum požadavků, existují však omezení na úrovni externích faktorů nebo drobné nedostatky týkající se realizace, **spíše nízká** – významnější nedostatky při nastavení intervence nebo v aplikovaných postupech a/nebo závažné problémy na úrovni externích faktorů, **nízká** – postupy nebo výsledky intervence neodpovídají stanoveným cílům a/nebo existují kritické problémy na úrovni externích faktorů.

## 5.2 Efektivita (hospodárnost)

### 5.2.1 *Jak lze na základě dostupných informací hodnotit hospodárnost vynaložených finančních prostředků programu, zejména z hlediska celkové „Value for Money“?*

V rámci analýzy Value for Money byla hodnocena nákladová účelnost, tedy výdaje z pohledu naplnění zrevidovaných programových cílů. Asi tři čtvrtiny výdajů na program (73 %) byly vynaloženy na projekty, u kterých buď partneři či jiné zdroje potvrdili další využití výstupů expertů. Neexistuje srovnání s obdobnými programy; z pohledu evaluačního týmu je tento poměr vysoký i s ohledem na kontextuální faktory v partnerských zemích (reforma veřejných institucí, politická nestabilita aj.).

Očekávaná návaznost na ZRS ČR a spolupráci s českými aktéry i mimo ZRS ČR byla sice poměrně vysoká (na projekty s následnou spoluprací v rámci ZRS ČR bylo vynaloženo 62 %, na projekty s návazným angažmá českých aktérů mimo ZRS ČR pak 42 % celkových výdajů). Ovšem návaznost nebyla zřejmě zapříčiněna pouze hodnoceným programem, neboť ve většině těchto případů již partneři s ČR v rámci ZRS spolupracovali. Toto však lze brát jako pozitivum, neb níže prokazujeme, že dlouhodobá spolupráce, resp. návaznost (na předchozí i následné aktivity) je klíčovým faktorem udržitelnosti (viz podkapitola 5.5).

### 5.2.2 *Jaké hlavní faktory přispívají k ne/efektivnosti programu z procesního i obsahového hlediska?*

Průběžné podávání a rychlé schvalování žádostí (průměrně během 4–6 týdnů) je unikátní vlastností programu, která ho odlišuje i od jiných nástrojů ZRS ČR a obdobných nástrojů na vysílání expertů, proto by toto nastavení mělo být zachováno. Propagace programu skrze ZÚ a experty se jeví jako efektivní s ohledem na stále rostoucí počet žádostí. Focal points na ministerstvech představovala hlavní východisko pro vyhledání expertů. Vzhledem k tomu, že jsou obeznámena s požadovanými specializacemi, je tento postup považován za efektivní a rovněž transparentní. Zároveň je i z pohledu dopadů a udržitelnosti vhodné zachovat možnost, aby partneři navrhli konkrétního experta, se kterým již mají zkušenosti. Efektivnost vyslání posiluje prokazatelně i delší doba spolupráce, včetně opakovaných výjezdů do terénu. Omezení mise na 25 dnů ročně se jeví jako limitující také s ohledem na různorodost projektů a kontextů.

Ceněným elementem ze strany zahraničních partnerů je i nízká administrativa, ovšem ta v důsledku znamená, že partneři nemohli oficiálně řadu věcí ovlivnit (např. plán činnosti, rozpočet), proto lze toto nastavení hodnotit spíše jako neefektivní.

Mezi další faktory negativně ovlivňující efektivnost patří zejména nejasné nastavení programu (názvu, cílů, indikátorů, zodpovědností, řízení rizik, ale též nejasné ukotvení programu v ČRA a jejích procesech), různá očekávání ČRA, expertů a partnerů (mj. v důsledku modifikací žádostí a neúčasti na tvorbě příloh smlouvy s experty), nízké zapojení partnerských institucí do všech fází projektového cyklu, v některých případech nízký či nevhodně nastavený rozpočet (např. rozpočet neodpovídal nastaveným výstupům a cílům, či zahrnoval úhradu, kterou byl partner připraven poskytnout zdarma) s nejasným nastavením ustatelných výdajů (např. výdajů partnerů), administrativní náročnost programu z pohledu expertů a koordinátora ČRA, příliš obecné formuláře žádosti (ač schválené, neumožňují jasně vyhodnotit relevanci pro ZRS ČR i danou zemi, efektivnost, komplementaritu, udržitelnost) či nekonzistentní průběžné a závěrečné zprávy (neumožňují kvalitní monitoring, vyhodnocení a další rozhodování např. o návaznosti). Absence návazného monitoringu má za následek nedostatek informací k posouzení dlouhodobých výsledků, dopadů a udržitelnosti celého programu.

Twinning, TAIEX, SOCIEUX+ a Český svěřenecký fond UNDP, ale též TRANS v rámci LPTP poskytují příležitosti pro zefektivnění hodnoceného programu – např. disponují databází ověřených expertů, řeší obdobné problémy a mohou poskytovat příklady dobré praxe.

### 5.2.3 *Jsou kritéria pro realizaci programu vhodně nastavena?*

Zaměření na veřejné instituce v partnerských zemích jako hlavní příjemce vyslaných expertů je zcela na místě s ohledem na dlouhodobý cíl programu posilovat udržitelné instituce v těchto zemích. Hodnocený program se tak odlišuje od jiných nástrojů ZRS ČR. Kritéria ohledně tematického a geografického zaměření byla v praxi upravena s ohledem na potřeby partnerů ZRS ČR a v souladu s prioritami ZRS ČR, což lze hodnotit pozitivně. Vzhledem k vágní definici „transformačních zkušeností“ nelze jednoznačně vyhodnotit, nakolik tím byl ovlivněn účel programu.

Obecnost žádostí a jejich nekonzistentnost s kritérii výběru projektů, resp. neveřejnost kritérií snižují transparentnost a efektivnost procesu výběru. Většina žádostí byla nakonec schválena a zrealizována v rámci programu či v rámci bilaterální ZRS ČR. Vzhledem k rostoucímu počtu žádostí se ovšem tato praxe

jeví jako neudržitelná. Chybí mimo jiné jasné vyhodnocení návaznosti, která prokazatelně ovlivňuje i udržitelnost výsledků a pozitivních dopadu projektů.

Co se týče zaměření primárně na české experty z veřejných institucí, nebylo prokázáno, že by tito byli více efektivní oproti expertům ze soukromé sféry. Z QCA vyplývá, že klíčová je předchozí zkušenosti s expertem (u 9 projektů), která přispívá k udržitelným přínosům z projektů. Proto by měli být partneři výslovně podporováni v nominaci konkrétních expertů.

Vysílání expertů pouze na základě příkazní smlouvy a smlouvy o dílo znamenalo, že byli experti z veřejné správy vysláni v době své dovolené či osobního volna, ať již se souhlasem zaměstnavatele či bez něj. Toto je zcela nesystémové, ač za daných okolností pro ČRA zřejmě jediné dostupné řešení. Je nutné identifikovat jiná, systémová řešení.

*Celkově lze efektivitu (hospodárnost) programu hodnotit jako **spíše nízkou** s ohledem na řadu limitujících faktorů zejména procesního charakteru (včetně nejasného nastavení programu, dokumentace či nízkého zapojení partnerských institucí do všech fází projektového cyklu). Ceněna je naopak vysoká nákladová účelnost (Value for Money) a flexibilita do jara 2018. Omezená flexibilita programu v roce 2018 je hodnocena jako neefektivní.*

## 5.3 Efektivnost (účelnost)

### 5.3.1 Do jaké míry program napomáhá dalšímu zapojování českých expertů do ZRS EU, OSN a ostatních donorů?

Program neměl vliv na další zapojování českých expertů do ZRS EU, OSN a ostatních donorů – toto ani nebyla motivace expertů. Ovšem po zkušenosti s hodnoceným programem vyjádřilo 90 % expertů zájem o další spolupráci v rámci ZRS ČR a 35 % se dále zapojilo. Program měl tedy přínos především pro ZRS ČR, ne pro angažmá expertů u zahraničních donorů.

### 5.3.2 Jsou dlouhodobé výsledky projektů dostatečně specifikovány/dokumentovány?

Dlouhodobé výsledky projektů nejsou dostatečně předem specifikovány a následně ani nejsou systematicky dokumentovány. Informovanost jednotlivých aktérů o dopadech projektů je spíše nízká. Je nutná revize programové logiky, formulářů včetně rámcových osnov zpráv a postupů jakož i dokumentace tak, aby bylo posíleno zaměření na výsledky a dopady. *Tato evaluační otázka se týká procesů, tedy efektivity, s ohledem na zadávací podmínky evaluace je však uvedena pod kritériem efektivnosti.*

*Pokud by mělo být hodnocení efektivnosti založeno pouze na evaluační otázce týkající se dalšího zapojování českých expertů do ZRS dalších donorů a na otázce dokumentace, pak by byla efektivnost **nízká**. Ovšem zapojování expertů bylo pouze druhotným cílem, z pohledu většiny expertů nerelevantním. Otázka dokumentace se navíc váže k procesům, tedy efektivitě. Hlavní původní cíle programu, tedy sdílení českých zkušeností a znalostí získaných v období transformace, jsou natolik vágní, že jejich naplnění nelze jednoznačně vyhodnotit (což ani nebylo požadováno). Samotné sdílení navíc nelze považovat za úspěch, pokud by know-how nebylo dále využito.*

*Co se týče projektové úrovně, přibližně v 70 % případů byly výstupy expertů dále využity. S ohledem na konkrétní programové cíle, potvrzené MZV ČR a referenční skupinou pro účely této evaluace, viz příloha 7.9., lze učinit následující závěry: Podpora udržitelných institucí, vymahatelného legislativního rámce a dobré veřejné správy v partnerských zemích (programový výsledek 1) je spíše dlouhodobého charakteru, evaluace tedy nemohla prokázat konkrétní změny na této úrovni. Využití transformačních zkušeností (programový výsledek 2) je patrné zejména v ZRS ČR, a to i po ukončení vyslání expertů, naopak se neprokázalo v angažmá u zahraničních donorů. Program zřejmě částečně přispěl k vytváření či posílení partnerství mezi českými a zahraničními aktéry ZRS ČR z různých sektorů (programový výsledek 3), ovšem v tomto směru působila i řada dalších faktorů, např. i jiné projekty ZRS ČR. Celkově lze efektivnost programu podle zrevidovaných výsledků označit za **spíše vysokou**.*

## 5.4 Dopady

### 5.4.1 Jaké jsou hlavní rozvojové dopady programu?

Dopady programu v partnerských zemích jsou patrné jednak na posílených partnerstvích (v rámci ZRS ČR i mimo ni) a návazných projektech (a to i s jinými zahraničními dárci), jednak na konkrétních změnách v institucích, v legislativě, politikách, koncepcích, návazných školeních či v praxi, kdy byla zohledněna opatření doporučená experty. Tyto změny se týkaly prokazatelně minimálně poloviny podpořených projektů. Dopady projektů a programu jsou však širší (např. návaznost na projekty v jiné zemi zapojené do ZRS ČR).

Podpora programu byla v tomto ohledu zásadní. Klíčová byla dlouhodobá spolupráce a průběžná komunikace, daná expertíza a zázemí, kapacita a vlastnictví českých i partnerských institucí, jasné cíle a očekávání na straně zahraničních institucí i expertů, dále též politická, právní a bezpečnostní stabilita, resp. legislativní blízkost obou zemí.

*Zjištěné pozitivní dopady u minimálně poloviny zrealizovaných projektů se týkaly jak konkrétních opatření v terénu, tak systémových změn. Program jako takový prokazatelně přispěl k posíleným partnerstvím s českými partnery a návazné spolupráci. Celkově jsou dopady programu hodnoceny jako **spíše vysoké**. Dlouhodobé dopady programu (na institucionální a systémové úrovni v partnerských zemích) evaluační tým doporučuje hodnotit nejdříve po 3-5 letech po uplynutí hodnoceného období.*

## 5.5 Udržitelnost

### 5.5.1 Které parametry programu jsou klíčové pro jeho udržitelnost?

Evaluace potvrdila, že významný pozitivní vliv na udržitelnost měly celková délka spolupráce, požadavek partnera na vyslání konkrétního experta, předchozí zkušenost s expertem ze strany zvučí organizace a zkušenosti s předchozí spoluprací, na kterou podpořený projekt navazoval. Dále se jeví jako podstatné vlastnictví ze strany zahraničních partnerů a expertů (tedy shoda na cílech a výstupech, aktivní společné angažmá apod.), adekvátní cíle projektů, zapojení různých aktérů, dostatečné absorpční kapacity zahraničních partnerů, synergie s jinými projekty i kontextuální, zejména politické faktory. Všechny tyto faktory mohou být mezi kritérii při výběru vhodných projektů.

*Udržitelnost nebyla nijak prioritizována, systematicky sledována či vyhodnocována (tento aspekt je zohledněn v hodnocení procesů, tedy v kritériu efektivity). Vzhledem k relativně krátkému časovému odstupu od ukončení projektů a nedostatku podkladů ke komplexnímu vyhodnocení lze udržitelnost pouze předpokládat. Přínosy přibližně 40 % projektů se jeví jako udržitelné, přičemž na ně bylo vynaloženo asi 39 % výdajů programu. Další čtvrtina projektů se jeví jako neudržitelná a u 35 % nebylo k dispozici dostatek dat, na základě kterých by bylo možné vyhodnotit předpokládanou udržitelnost. Míra udržitelnosti ve výši 40 % se dle zkušeností evaluačního týmu s obdobnými projekty a programy jeví jako spíše vysoká. Navázaná partnerství jsou též ve větší míře udržitelná. Celkově lze předpokládanou udržitelnost programu hodnotit jako **spíše vysokou**.*

## 5.6 Vnější prezentace a průřezové principy<sup>xxvi</sup>

### 5.6.1 Vnější prezentace (viditelnost)

Propagace programu v zahraničí závisela na konkrétním angažmá ZÚ a českých expertů, především díky nim též postupně rostlo množství žádostí v programu. Medializace české podpory na příkladu Moldavska byla přiměřená i vzhledem k tomu, že nebyla programem oficiálně požadována. Propagace programu v ČR byla v hodnoceném období minimální, což byla ztracená příležitost – veřejné instituce tak neměly prakticky možnost zjistit dosavadní přínosy programu a dobrou praxí a vyjasnit si důvody, proč své zaměstnance v účasti na programu podporovat, resp. mechanismy, jak to udělat.

*Celkově lze viditelnost programu hodnotit jako **spíše nízkou**, ovšem vzhledem ke stávajícímu rozpočtu za vcelku dostatečnou.*

### 5.6.2 Průřezové principy - jsou uplatňovány a vyžadovány gestorem programu? Jak?

#### *Nakolik se promítají do podpořených projektů?*

Průřezové principy ZRS ČR nebyly ČRA systematicky uplatňovány a vyžadovány – nebyly součástí hodnocení žádostí ani závěrečných zpráv z projektů. V praxi se jim projekty ovšem částečně věnovaly, a to zejména řádné správě věcí veřejných (63 %), šetrnosti k životnímu prostředí (41 %) a v malé míře i dodržování lidských práv a genderové rovnosti (15 %).

Řádná správa programu jako takového byla ovlivněna zapojením klíčových aktérů – zapojení především zahraničních partnerů se jeví jako nedostatečné ve všech fázích projektového cyklu. Nejasně nastavené konzultace při přípravě projektu (včetně popisu realizace a rozpočtu) i jeho realizaci tak mohly mít negativní vliv na závazky zahraničních partnerů vůči expertům i na udržitelnost. Program rovněž nebyl v rámci ZRS ČR a ČRA jasně ukotven – nebyly jasné kompetence jednotlivých zaměstnanců, jasné procesy, tj. nástroj nebyl přiřazen konkrétnímu oddělení v rámci organizační struktury ČRA a nebyla rozdělena odpovědnost za výstupy/postupy mezi jednotlivé zaměstnance (např. monitoring). Zároveň velký počet projektů vedl k přetížení koordinátora programu. Dosavadní monitoring a interní hodnocení nevedlo ke změnám v praxi, kromě geografického zaměření programu. Hlavní změny v programu (procesní i obsahové) je nyní nutné uzpůsobit možnostem MZV ČR a potřebám žadatelů i expertů.

*Celkově lze zohlednění průřezových principů ZRS ČR hodnotit jako **nízké**.*

## 6 DOPORUČENÍ

### Úroveň programu

#### 1. Provést následující změny metodiky ideálně s účinností od roku 2020:

- Jasně program pojmenovat v souladu s aktuální Strategii pro ZRS ČR (např. "Vysílání expertů do partnerských zemí ZRS ČR") a aktualizovat příslušné dokumenty včetně metodiky.
- Jasně nastavit cíle, výsledky a indikátory programu a analýzu rizik včetně navrhovaných opatření.
- Jasně program ukotvit v rámci bilaterální ZRS ČR. Potvrdit, že by program měl sloužit jako doplněk k jiným projektům ZRS ČR či jiných donorů či projektů samotných žadatelů, tedy že by měla existovat jasná komplementarita a návaznost, která podpoří dopady a udržitelnost projektů.
- Zúžit zaměření programu na prioritní země a sektory ZRS ČR (dle programů s jednotlivými zeměmi), nastavit kritéria pro udělování výjimek, a tím podporovat návaznost a udržitelnost.
- Jasně popsat postupy od propagace a přijímání žádostí po vyhodnocování.
- Jasně specifikovat oprávněné žadatele i postup a kritéria pro případné udělování výjimek.
- Zrevidovat formulář žádosti a doplnit jej minimálně o následující, aby bylo možné žádost řádně vyhodnotit a následně též projekty efektivně řídit, monitorovat a evaluovat:
  - Odůvodnění požadovaného rozpočtu (kromě odměn českých expertů) a počtu dnů experta v terénu (např. jako separátní přílohu).
  - Jasně požadavky na experta (kvalifikace, zkušenosti, dovednosti včetně jazykového vybavení), možnost návrhu konkrétního experta či expertů (českých i místních).
  - Relevanci pro danou zemi i pro ZRS ČR a Agendu 2030, naplnění průřezových principů.
  - Popis výsledků/cílů, tedy k čemu by výstupy měly vést. Ideálně též indikátory úspěchu.
  - Návaznost na ZRS ČR či spolupráci s českými aktéry v rámci popisu komplementarity.
  - Jasný popis rolí a zodpovědností včetně návrhu, jak partner zajistí udržitelnost.
- Zahnout do metodiky jasné instrukce k vyplnění žádosti. Žádosti, které nesplní formální požadavky, vracet k přepracování před vlastním hodnocením žádosti a případným schválením.
- Zavést elektronických žádostí (např. pilotně v jedné zemi, resp. v zeích, kde mají potenciální partneři přístup k internetu), které by byly propojeny s manažerským informačním systémem MZV ČR / ČRA (a to nejen pro tento program). Lze tak urychlit hodnocení žádostí, jejich monitoring a rozhodování, jakož i vyúčtování či např. propagaci. Ověřit se ZÚ, zda by takto došlo k omezení určité skupiny žadatelů (s ohledem na přístup k internetu).
- Zveřejnit jasná kritéria a váhy, na základě kterých budou žádosti vyhodnoceny (především relevanci vůči ZRS ČR, Agendě 2030 i místním prioritám, efektivnost a proveditelnost dle nastavených výstupů a výsledků, udržitelnost, komplementaritu a návaznost v rámci ZRS ČR i mimo něj). Stanovit minimální požadavky na projekty – hodnoty kritérií pro schválení, resp. zařazení na čekací listinu. Informovat žadatele o rozhodnutí (ne)podpořit jejich žádost, a to též zdůvodnit dle kritérií.
- Podporovat zapojení expertů s předchozí zkušeností z dané zemi a sektoru (ideálně i s danou organizací). V tomto směru zvážit větší zapojení zejména místních, popřípadě zahraničních (expertů se znalostí místního jazyka, kontextu a ideálně i partnerských institucí), neboť tak lze podpořit udržitelnost přínosů. Zavedenou praxí jiných donorů (např. UNDP, USAID) je vysílání mezinárodního týmu expertů – min. jednoho zahraničního (tedy českého) a jednoho místního.
- Oslovovat již v první fázi experty z veřejné i soukromé sféry s cílem najít nejvhodnějšího kandidáta, tedy nepreferovat automaticky zaměstnance českých veřejných institucí.
- Podpořit průběžně rychlé schvalování vyslání expertů – jasná kritéria a váhy, výběr pouze projektů s minimálním počtem bodů (např. za jednotlivé oblasti a celkově), využívání finančních možností jiných programů (TAIEX aj.), dlouhodobě zvážit případně zvýšení prostředků na program.
- Zrevidovat smlouvy s experty, aby obsahovaly parametry projektu (výsledky, výstupy), práva a závazky jednotlivých aktérů (např. závazky a zodpovědnosti jednotlivých stran včetně gestora) a souhlas se zpracováním osobních údajů dle Obecného nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR – General Data Protection Regulation), i pro účely monitoringu a budoucích evaluací.
- Zmínit průměrný a očekávaný maximální rozpočet pro lepší orientaci ZÚ a žadatelů.
- Přehodnotit výši odměn expertů s ohledem na odměny obvyklé v daném oboru.
- Jasně nastavit pravidla pro uznatelné výdaje, včetně výdajů partnerů (např. odměny zapojených pracovníků a jejich cestovní náhrady), též zmínit spolufinancování včetně nefinančních příspěvků. Umožnit v odůvodněných případech zařazení stáží partnerů u institucí českých expertů, pokud se tento formát bude jevit v daném kontextu jako efektivnější pro transfer know-how.
- Zvýšit maximálního počtu dnů experta v terénu (případně tento počet dnů pouze doporučit), v metodice jasně zmínit možnost opakovaného vyslání expertů a možnost celkové délky spolupráce (např. až 2 roky, jako je tomu u některých již realizovaných projektů).

- Aktualizovat databázi osvědčených, vyslaných expertů. Ty doplnit o experty s nejčastěji poptávanou expertízou (kteří např. nebyli dosud k dispozici, ale o vyslání mají zájem). S vybranými experty s nejvíce poptávanou odborností zvážit vytvoření rámcových smluv, aby bylo možné rychlé vyslání v rámci programu i pro přípravu a monitorování bilaterálních projektů ZRS ČR.

## 2. Jasně nastavit interní procesy v rámci MZV ČR, s ČRA i „focal points“

- Jasně nastavit spolupráci mezi ORS/MZV ČR a ČRA od roku 2020, aby byla zajištěna efektivní koordinace s dalšími bilaterálními nástroji/projekty ZRS (jejich formulací, realizací a monitoringem).
- Zohlednit v úvazku koordinátora programu činnosti, které má plnit v průběhu roku i s ohledem na činnosti dalších pracovníků MZV ČR a ČRA (vyhodnocování žádostí, smlouvy, monitoring).
- Od roku 2020 do komise hodnotící žádosti o experty zapojit jak zástupce ČRA (osobu zodpovědnou za realizaci bilaterální ZRS), tak MZV ČR (osobu zodpovědnou za identifikaci) a ZÚ (osobu zodpovědnou za ZRS ČR v dané zemi). Umožnit zapojení focal points a externích odborníků. Obdobně nastavit složení komise pro výběr expertů, včetně zohlednění názoru zahraničních partnerů.
- Jasně nastavit monitoring hodnoceného programu v rámci ZÚ, včetně hlavních sledovaných oblastí (lze též např. zahrnout návštěvu ZÚ jako povinnou součást vyslání).
- Vyhodnotit různé modality sledování dopadů a udržitelnosti (např. dostatečně detailní a průkazné roční zprávy od expertů a partnerů, on-line dotazníky od hlavních žadatelů/partnerů po roce od ukončení projektu, monitoring ZÚ / ČRA, jednou ročně interní či externí evaluaci vybraných programů ZRS ČR ve vybrané zemi dle výše čerpaných prostředků – včetně programu Vysílání expertů) s nastavením možností ověření zjištění v terénu. Údaje z post-monitoringu systematicky vyhodnocovat v rámci ročního hodnocení programu, činit příslušná rozhodnutí o změnách, návaznostech apod., všechny klíčové aktéry o ročním vyhodnocení a změnách informovat.

## 3. Více zapojovat zahraniční partnery do všech fází projektového cyklu

- Ze strany koordinátora programu umožnit žadatelům konzultace k žádostem a vyžadovat doplnění nejasných oblastí, aby bylo dle finální žádosti umožněno její kvalitní vyhodnocení.
- Zapojovat partnery do výběru expertů – informovat je o možnosti navrhnout konkrétního experta, vyjádřit se k předvýběru expertů a k doporučenému expertovi, umožnit jim experta/y odmítnout.
- Výdaje též naplánovat společně s partnery, využívat možnosti spolufinancování in-kind a vyjasnit způsob úhrady prokazatelných nákladů partnerů.
- Systematicky zavést smlouvy (MoU) či písemné dohody se žadateli a partnery s jasně nastavenými závazky, rolemi a zodpovědnostmi, včetně zodpovědnosti za výsledky a udržitelnost.
- K dílčím výstupům i závěrečným zprávám připojit formální vyjádření hlavního žadatele a partnerů, tím podpořit transparentnost, zodpovědnost za výsledky (dopady) a udržitelnost. Vyžadovat oficiální potvrzení o předání, aby se zamezilo případným nejasnostem.

## 4. Prodiskutovat aktuální překážky ve vyslání zaměstnanců veřejných institucí a možnosti jejich uvolňování na Radě pro ZRS (včetně rozpočtových opatření, DPP, DPČ apod.), dle doporučení rady učinit případné legislativní kroky (v součinnosti s národními kontaktními místy Twinning, TAIEX a SOCIEUX+) a praktické kroky, aby ministerstva a jím podřízené instituce vysílání svých zaměstnanců více podporovaly a nastavily vhodné podmínky.

## 5. Využívat synergii s obdobnými programy

- Projednat užší propojení s programem vysílání expertů Českého svěřeneckého fondu UNDP, např. využití sdílené databáze expertů, zavedení některých postupů (posílení role ZÚ, integrace vyslání do větších projektů ZRS ČR, sledování udržitelnosti apod.), propojení s UNDP v místě (vyhodnocení komplementarity, dodatečnosti, posuzování dopadů a udržitelnosti aj.).<sup>29</sup> Jmenovat koordinátora pro oba programy.
- Využívat existující databáze i ostatních, obdobných programů (Twinning, TAIEX, SOCIEUX+, TRANS), společně je aktualizovat o ověřené experty (a tím podpořit jejich další zapojení).
- Společně hledat řešení potíží při vyslání zaměstnanců veřejné správy (Twinning, TAIEX, SOCIEUX+).

### Systémová doporučení

- ## 6. Ročně vyhodnocovat programy ZRS ČR (např. analýzy závěrečných zpráv, monitoring ZÚ / ČRA, jednou ročně interní či externí evaluaci vybraných programů ZRS ČR v určité zemi dle výše čerpaných prostředků – včetně programu Vysílání expertů) a klíčové výsledky a příklady výměny zkušeností sdílet s klíčovými aktéry (Radou pro ZRS, jednotlivými resorty – focal points i vedením resortů, ZÚ, experty, zahraničními partnery i on-line na stránkách MZV ČR i ČRA).
- Experti a partneři v rámci závěrečné zprávy mohou sestavit krátký text, který bude zveřejněn MZV ČR

<sup>29</sup> Omezením je fakt, že k dispozici není externí evaluace tohoto programu, proto nelze postupy automaticky považovat za efektivní.



on-line i s hlavními výstupy projektu. Tím lze program dále jednoduše propagovat.

- Výsledky lze dle možností sdílet s dalšími partnery, tedy s dalšími donory, např. UNDP, státními institucemi v partnerských zemích (např. sdílením on-line odkazu elektronicky či osobně) za účelem vyšší informovanosti (vizibility ZRS ČR) i navázání potenciální spolupráce.

#### 7. Nastavit monitoring a evaluaci již v úvodní fázi (revize) programů ZRS ČR, průběžně sbírat, vyhodnocovat a využívat příslušná data.

- Např. pokud je cílem zvýšení konkurenceschopnosti českých expertů, pak je třeba aktualizovat databázi všech zapojených expertů včetně e-mailu a vstupních informací o jejich zapojení.
- Každoročně realizovat externí (či smíšené) evaluace programů ve vybrané zemi (viz doporučení č. 2).

Doporučení lze shrnout následovně:

Znění doporučení	Stupeň závažnosti <sup>30</sup>	Hlavní adresát doporučení	Odůvodnění/doporučení ke způsobu implementace
<b>Doporučení na úrovni programu</b>			
1. Provést změny metodiky ideálně s účinností od roku 2020.	1	MZV ČR	Odůvodnění je uvedeno v závěrech k otázce „Jaké hlavní faktory přispívají k ne/efektivnosti programu z procesního i obsahového hlediska?“ Změny přispějí k vyjasnění očekávání všech stran. Změna formuláře žádosti a nastavení kritérií by mohlo vést k lepšímu vyhodnocování žádostí, včetně zamítnutí nevyhovujících, čímž by se uvolnily prostředky na rychlé schvalování žádostí odpovídajících (novým) požadavkům programu. Zapojení expertů s předchozími zkušenostmi z dané země (ideálně s poptávající organizací) přispívá k udržitelnosti projektů.
2. Jasně nastavit interní procesy v rámci MZV ČR, s ČRA i „focal points“.	1	MZV ČR	Odůvodnění je uvedeno v závěrech týkajících se řádné správy věcí veřejných. Jasná kompetence koordinátora a dostatečné kapacity ovlivňují kvalitu realizace. Jasná propojení s bilaterální ZRS ČR podporuje synergie a návaznost. Cílem průběžných změn je posílení efektivity a efektivnosti programu, jakož i jeho (udržitelných) dopadů.
3. Více zapojovat zahraniční partnery do všech fází projektového cyklu.	1	MZV ČR	Odůvodnění je uvedeno v závěrech týkajících se řádné správy věcí veřejných. Průběžné konzultace umožní vyjasnit očekávání všech stran a přispívají k většímu vlastnictví procesu i výsledků, větší efektivitě, efektivnosti i udržitelnosti.
4. Prodiskutovat aktuální překážky ve vyslání zaměstnanců veřejných institucí a možnosti jejich uvolňování na Radě pro ZRS, dle doporučení rady učinit případné legislativní kroky a praktické kroky pro nastavení vhodných podmínek.	1	MZV ČR	Odůvodnění je uvedeno v závěrech k otázce „Jsou kritéria pro realizaci programu vhodně nastavena?“ Při vyslání expertů z veřejné správy se využívalo omezených nástrojů (příkazní smlouvy, smlouvy o dílo). Experti mise často absolvovali během svého volna či dovolené, což je nesystémové řešení. Jejich zaměstnavatelé v některých případech o vyslání ani nevěděli.
5. Využívat synergií s obdobnými programy (Twinning, TAIEX, SOCIEUX+ a Český svěřenecký fond UNDP, TRANS).	2	MZV ČR	Zmíněné programy jsou si blízké, co se týče geografického a sektorového zaměření, popř. i co se týče souboru oprávněných žadatelů a vysílaných expertů. Je proto vhodné posílit synergie.
<b>Doporučení systémová a procesní (s obecnou platností)</b>			
6. Ročně vyhodnocovat tento program (společně s dalšími vybranými programy ZRS ČR) a klíčové výsledky, příklady výměny zkušeností sdílet s klíčovými aktéry.	1	MZV ČR	Pokud má být zpřísněn výběr žádostí, je též třeba program nadále široce propagovat mezi relevantními institucemi. Pokud budou informováni zmínění aktéři, může program nejen získat více relevantních žádostí, ale české veřejné instituce mohou více chápat přínosy programu, a podporovat vyslání svých zaměstnanců. Všichni aktéři též mohou více podpořit návaznost.
7. Nastavit monitoring a evaluaci již v úvodní fázi (revize) programů ZRS ČR, průběžně sbírat, vyhodnocovat a využívat příslušná data.	1	MZV ČR a ČRA (dle programu)	Zpětně nelze všechna data zrekonstruovat. Kromě toho průběžný monitoring a evaluace umožňuje včasné rozhodování o dalším směřování programů.

<sup>30</sup> Škála dle zadávací dokumentace (MZV ČR): 1 – nejzávažnější, 2 – závažné, 3 – nejméně závažné.

## 7 PŘÍLOHA – A

### 7.1 Zkratky

4E	Úspornost, účinnost, účelnost, spravedlnost (Economy, Efficiency, Effectiveness, Equity)
AFG	Afghánistán
B2B	Business-to-business
BaH	Bosna a Hercegovina
ČES	Česká evaluační společnost
ČNV ONK	Český národní výbor pro omezování následků katastrof
ČOV	Čistička odpadních vod
ČR	Česká republika
ČRA	Česká rozvojová agentura
DCI	Development Cooperation Instrument
DfID	Department for International Development (britská rozvojová agentura)
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
EFDRR	European Forum for Disaster Risk Reduction (Evropské fórum pro snižování rizika a katastrof)
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development (Evropská banka pro obnovu a rozvoj)
EDF	European Development Fund (Evropský rozvojový fond)
EK	Evropská komise
ENI	European Neighbourhood Instrument
EU	Evropská unie
FDRE	Federal Democratic Republic of Ethiopia (Etiopská federativní demokratická republika)
GDPR	General Data Protection Regulation (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů)
GE	Gruzie
GITA	Georgia's Innovation and Technology Agency (Gruzínská inovační a technologická agentura)
IBU	Mezinárodní univerzita Burch
IDEAS	International Development Evaluation Association (Mezinárodní asociace pro rozvojové evaluace)
LPTP	Odbor lidských práv a transformační politiky
MD	Moldavsko
MF	Ministerstvo financí
MLP	Malé lokální projekty
MNG	Mongolsko
MoU	Memorandum of Understanding (Memorandum o porozumění)
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MV	Ministerstvo vnitra
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
NKM	Národní kontaktní místo
NNO	Nestátní neziskové organizace
OECD-DAC	Development Assistance Committee, Organisation for Economic Co-operation and Development (Výbor pro rozvojovou pomoc, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
OJVE	Odbor států jižní a jihovýchodní Evropy
OPL	Odbor právně legislativní
ORS	Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci
OSN	Organizace spojených národů
PAU	Palestinská autonomní území
QCA	Kvalitativní komparativní analýza
SDG's	Sustainable Development Goals (Cíle udržitelného rozvoje)
SMOCR	Svaz měst a obcí České republiky

SOCIEUX+	EU Expertise on Social Protection, Labour and Employment (EU expertíza v oblasti sociální ochrany, práce a zaměstnanosti)
SRB	Srbsko
TAČR	Technologická Agentura ČR
TAIEX	Technical Assistance Information EXchange unit (Jednotka pro výměnu informací o technické pomoci)
TRANS	Program transformační spolupráce
UA	Ukrajina
UNDP	United Nations Development Program (Rozvojový program Organizace spojených národů)
UNEG	United Nations Evaluation Group (Evaluační skupina Organizace spojených národů)
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund (Dětský fond Organizace spojených národů)
WWTP	Wastewater treatment plant (čistička odpadních vod)
USAID	Agentura Spojených států amerických pro mezinárodní rozvoj
VUT	Vysoké učení technické v Brně
ZRS	Zahraniční rozvojová spolupráce
ZÚ	Zastupitelský úřad

## 7.2 Executive summary in English (shrnutí v angličtině)

This is an executive summary of main findings, conclusions and recommendations of the independent evaluation of the Czech Development Cooperation Programme “**Temporary Expert Assignments to Developing Countries**” implemented in 2016 – 2018 and coordinated by the Czech Development Agency (CZDA). The evaluation was carried out by the team of 4G eval s.r.o.; consisting of Maria Körner as a project manager, Inka Bartošová as a main evaluator, Vitalie Iovita as a local expert, Ota Potluka as a statistician, Jan Náplava as a data analyst and Jan Lehejček as an administrator.

The programme objective is to share the Czech transition experience and know-how with partner countries. The programme indirect objective is to increase the competitiveness of Czech experts in the field of development cooperation and the possibilities of their involvement in projects financed by other donors (significant donors such as the European Commission - EC, the European Bank for Reconstruction and Development - EBRD, the World Bank, etc.)<sup>31</sup>.

According to available documentation, 59 applications were received between 2016 and 2018. A total of 28 assignments were approved and contracted in the same period, of which 24 (86%) were completed and at least partially reimbursed. The remaining 3 were continued in 2019 and 1 was not implemented at all. The average project expenditure was 446 thousand CZK (from 125 thousand to 1.4 million CZK). In total, 13 million CZK were allocated to the programme in the period under review; whereby 14.6 mil. CZK were contracted and finally 11.9 million spent (some projects had lower actual expenses).

The main purpose of the evaluation was to obtain independent, objectively substantiated and consistent conclusions, findings and recommendations applicable in the decision-making of the Ministry of Foreign Affairs (MFA) of the Czech Republic (CR) in cooperation with the Czech Development Agency (CZDA) and other actors related to the future focus and implementation of the Czech Development Cooperation (Official Development Assistance - ODA), taking into account the Agenda 2030 for Sustainable Development and the Czech Development Strategy 2018–2030. An important purpose was to evaluate processes with an emphasis on the possibilities of increasing programme quality, efficiency and effectiveness. The conclusions and recommendations should be relevant to the future direction and funding of the program, taking into account that its coordination will be transferred to the Development Cooperation and Humanitarian Aid Department / the MFA CR from 2020 onwards. Systemic and procedural recommendations applicable to the Czech ODA were expected as well.

The evaluation focused on both the programme and project levels. The impact assessment covered implemented as well as not implemented projects from 2016 to 2018, including projects that started in 2015 and continued in 2016. Expenses of the latter projects in 2016 were accounted. Projects approved at the end of 2018 with implementation from January 2019 or later were not included in the evaluation. In addition to data collection in the Czech Republic, a mission took place in Moldova<sup>32</sup>, the partner country with the highest number of implemented projects and the largest volume of expenses from the ODA budget (23%) within the evaluated programme. The findings from Moldova cannot be generalized - they serve a deeper understanding of the programme and its key influencing factors.

The main findings and conclusions of the evaluation are summarized below:

### **Relevance**

**The program is highly relevant to the strategic goals of the Czech Development Cooperation and the individual actors**

It is based on the needs of public institutions in partner countries and their interest in diverse, specific expertise. It also provides them with an opportunity to establish long-term cooperation with Czech actors. Its unique feature in comparison to other Czech ODA instruments designed for public institutions is the fast start of expert assignments anytime of the year. Most involved experts do not perceive the programme as a chance to get references for work with other foreign institutions (program assumption). They are rather willing to share their experience (within this program and elsewhere). The evaluated program is coherent

---

<sup>31</sup> The Guidelines for Temporary Expert Assignments, accessed 7 August 2019 at <http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2017/01/TEA.pdf>

The Expert Request Form, accessed 7 August 2019 at <http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2017/01/Expert-Request-Form.doc>

<sup>32</sup> See the detailed Moldova Evaluation Report, which is expected to be published on-line together with this summary in October 2019 at [https://www.mzv.cz/jnp/en/foreign\\_relations/development\\_cooperation\\_and\\_humanitarian/bilateral\\_development\\_cooperation/evaluation/index.html](https://www.mzv.cz/jnp/en/foreign_relations/development_cooperation_and_humanitarian/bilateral_development_cooperation/evaluation/index.html)

with the Transition Promotion Programme (TRANS<sup>33</sup>). Its focus on public institutions, sharing transition experience and geographic priorities overlap also with Twinning, TAIEX, SOCIEUX + or Expert on Demand (UNDP) programmes, therefore closer coordination and / or cooperation with respective (national) focal points is appropriate.

*In overall, the relevance of the program is assessed as **high**.*

### **Efficiency**

#### **The cost-effectiveness in terms of the overall “Value for Money” is rather high**

Cost-effectiveness was assessed within the framework of the Value for Money analysis, i.e. as expenses related to achieved revised program objectives<sup>34</sup>. Around three quarters of program expenses (73%) were spent on projects where either partners or other sources confirmed further use of the experts' outputs. There is no comparison with similar programs; from the perspective of the evaluation team, this ratio is rather high taking into account the contextual factors in partner countries (reform of public institutions, political instability, etc.). The expected follow-up cooperation within the Czech ODA and with Czech actors beyond the Czech ODA was relatively high (62% was spent on projects with subsequent cooperation within the Czech ODA and 42% on projects with subsequent involvement of Czech actors beyond the Czech ODA). In most of these cases, partners have already had cooperated with the Czech Republic within the framework of the Czech ODA. However, this can be assessed positively, because the evaluation shows that long-term cooperation and in particular a follow-up are key sustainability factors.

#### **Main factors of program efficiency from the process and content point of view**

Ongoing submission and fast approval of applications (on average within 4–6 weeks) is a unique feature of the programme, which distinguishes it from other ODA instruments and similar tools for sending experts. Therefore this setting should be retained. The programme promotion through embassies and experts; the identification of experts by focal points at ministries with the support of main applicants and a longer period of cooperation, including repeated field trips, contribute to the program efficiency.

On the other hand, unclear program settings (name, objectives, indicators, responsibilities, risk management, but also unclear anchoring of the program within the CZDA and its processes); different expectations of the CZDA, experts and partners; low participation of partners abroad in all phases of the project cycle; in some cases low or inappropriate budget with unclear eligible expenditures; a high administrative burden from the point of view of experts and the CZDA program coordinator; too low participation of partner institutions; too general requests; inconsistent interim and final reports as well as an absence of post-monitoring limit the program efficiency.

#### **The criteria for programme are relatively well set**

The focus on public institutions in partner countries as the main beneficiaries of expert assignments is highly appropriate in the light of the (revised) long-term programme objective to strengthen sustainable institutions in these countries. The evaluated program thus differs from other Czech ODA instruments. It is assessed positively that the thematic and geographical focus has been adjusted in practice taking into account the needs of Czech Development Cooperation partners and the Czech ODA priorities. Given the vague definition of “transition experience”, it cannot be unequivocally evaluated to what extent this adjusted focus has affected the programme purpose.

The transparency and efficiency of the selection process has been negatively affected by the fact that applications were too general and inconsistent with project selection criteria, which were not publicly available. Most applications were approved and implemented within the program or within in the framework of the Czech bilateral ODA. However, given the increasing number of applications, this practice seems

<sup>33</sup> The Transition Promotion Programme, the MFA CR, accessed on 17 September 2019 at [https://www.mzv.cz/jnp/en/foreign\\_relations/human\\_rights/transition\\_promotion\\_program/index\\_1.html](https://www.mzv.cz/jnp/en/foreign_relations/human_rights/transition_promotion_program/index_1.html)

<sup>34</sup> Programme overall objective (as agreed by the evaluation reference group, coordinated by the MFA CR): Ensure development of mutually responsible and transparent public, non-profit and private sector partnerships in priority countries of the Czech bilateral development cooperation.

- Outcome 1: Promoting sustainable institutions, an enforceable legislative framework and good governance in partner countries.
- Outcome 2: Use of the Czech transition experience in bilateral and multilateral development cooperation.
- Outcome 3: Creating partnerships with public, private and non-profit sectors with an overlap with multilateral development cooperation of the Czech Republic.

unsustainable. Among others, clear evaluation of the follow-up is missing, whereby this factor evidently positively influences sustainability of results and positive impacts of projects.

Regarding the focus primarily on Czech experts from public institutions, it has not been confirmed that they would be more effective than experts from the private sector. The qualitative comparative analysis (QCA) suggests that previous experience with the assigned expert is crucial as this contributes to sustainable project benefits. Expert assignments primarily on the basis of a contract of mandate or a contract for work resulted in public administration experts' taking unpaid leaves or holidays to be able to participate in their field missions, whereby the missions were undertaken either with or without their employer's consent. This is completely unsystematic, although probably the only available solution for the CZDA under the circumstances. Other systemic solutions need to be identified.

*In overall, the efficiency (economy) of the program can be assessed as **rather low**, given a number of limiting factors related especially to procedures (including unclear programme setting, documentation or low participation of partners abroad in all phases of the project cycle). On the other hand, high cost-effectiveness (Value for Money) and flexibility (until spring 2018) are highly appreciated.*

### **Effectiveness**

**The program has not influenced Czech experts' further involvement in the ODA of the EU, UN and other donors**

This was not even the (main) motivation of the experts. However, after experience with the evaluated program, 90% of the experts expressed their interest in further cooperation within the Czech ODA and 35% were actually further involved. The program thus benefited the Czech development cooperation in particular.

**Other programme objectives (results) have been partially achieved; partially they can be only achieved in long-term**

The original programme objectives of the program, i.e. the sharing of Czech transition experience and know-how, were so vague that their fulfilment cannot be concluded. Concerning the specific program objectives, confirmed by the MFA and the evaluation reference group, the following conclusions can be drawn: Support for sustainable institutions, an enforceable legislative framework and good public administration in partner countries (program result 1) is rather of a long-term nature; no specific changes at this level have been demonstrated during the evaluation. The use of transformation experience (program result 2) is evident especially in the Czech ODA, even after the expert assignments concluded. On the other hand, increased engagement of experts with foreign donors has not been confirmed. The program likely contributed to a certain extent to the creation or strengthening of partnerships between Czech and foreign ODA actors from different sectors (program result 3). Yet, other factors (Czech bilateral ODA projects, etc.) also acted in this direction. With respect to the project level, outputs of experts have been further utilized in around 70 % of cases.

**Long-term project results are neither sufficiently specified, nor documented**

The awareness of individual actors about the project impacts is rather low. Revision of the program logic, its forms including report templates, process procedures and output documentation is needed to strengthen the focus on results and impacts. These aspects are reflected above in the evaluation of efficiency.

*If the evaluation of effectiveness is to be based solely on the evaluation questions concerning Czech experts' further involvement in the ODA of other donors and further concerning documentation, then it would be rated as **low**. Yet, experts' further involvement was just a secondary objective, not relevant according to most experts. Further, the question of documentation is related to processes, i.e. efficiency. The original, primary programme objective, i.e. sharing Czech transition experience and know-how, is so vague that its achievement cannot be conclusively evaluated (this was not even requested). Moreover, mere sharing cannot be understood as a success, if know-how would not be further utilized (in case of the evaluated programme, it was indeed utilized in at least 70 % of cases). Taking into account the level of achievement of revised programme results, approved for the purpose of the evaluation and specified above, the overall programme effectiveness can be considered as **rather high**.*

### **Impacts**

**The main programme development impacts go from individual to system levels**

The programme impacts in partner countries evidently concern strengthened partnerships with foreign actors (within and beyond the Czech ODA) and follow-up projects (including those supported by other foreign donors), as well as in specific changes in institutions, legislation, policies, concepts, follow-up trainings or practice, which have taken into account the measures recommended by assigned experts. These changes

affected at least half of the supported projects, but the impacts are broader (e.g. links to projects in another country involved in the Czech ODA). The programme support was essential in this regard. Long-term cooperation and continuous communication; sufficient expertise, background, capacity and ownership of Czech as well as partner institutions; clear goals and expectations of both the Czech and partner institutions as well as political and legal stability (legislative proximity) and security were crucial determinants.

*Identified positive impacts of min. half of the projects related to specific measures taken in the field as well as systemic changes. It has been proved that the programme contributed to strengthened partnerships with Czech actors and to follow-up cooperation. In overall, the programme impact can be assessed as **rather high**. Long-term programme impacts (on institutional and system level in partner countries) are recommended to be evaluated at least 3-5 years after the implementation period.*

### **Sustainability**

#### **The program strengthened the projects' sustainability**

Although sustainability was not favoured (in applications), systematically monitored or evaluated, the evaluation confirmed the positive programme impacts on sustainability of projects' benefits. The benefits of about 40% of the projects appear to be sustainable, which accounts for about 39% of programme expenditures. Further quarter of projects seems unsustainable and 35 % do not provide sufficient information to make any conclusion about sustainability. Established partnerships are also more sustainable.

#### **Key sustainability parameters - duration of cooperation and previous experience with experts**

The evaluation confirmed that the overall duration of cooperation, the applicants' requests for specific experts, applicants' previous experience with the expert and expert assignment as a follow-up to previous cooperation are key sustainability parameters. Ownership by foreign partners and experts (i.e. agreement on objectives and outputs, active joint engagement etc.), adequate project objectives, involvement of key actors, sufficient absorption capacity of foreign partners, synergies with other projects and contextual, especially political factors also appear substantial to sustainability. All these factors may be among the criteria in selecting suitable projects.

*Taking into account that the evaluation was conducted relatively soon after the projects' completion and that insufficient data were available to assess sustainability in a complex manner, sustainability can be only predicted. The likelihood of sustainability of projects at the level of 40 % can be assessed as rather high according to the experience of the evaluation team with similar projects and programmes. Follow-up partnerships are also more or less sustainable. Therefore in overall, the programme sustainability can be assessed as **rather high**.*

### **External presentation (visibility)**

#### **Promotion of the program abroad was adequate, but was lacking in the Czech Republic**

Promotion of the program abroad depended on the engagement of the concerned Embassy and the Czech experts. The media coverage of Czech support in Moldova (analysed as an example) was also adequate, given the fact that it was not officially requested by the program. Promotion of the program in the Czech Republic was minimal during the period under review, which was a lost opportunity - Czech public institutions thus had virtually no opportunity to ascertain the current programme benefits and good practices. They could not clarify for themselves the reasons for supporting their employees to join the programme and the ways how to actually second the experts.

*The overall programme visibility can be assessed as **rather low**, yet given the current budget, it seems quite sufficient.*

### **Cross-cutting principles**

#### **Cross-cutting principles were not required, but were partly reflected in the supported projects**

Cross-cutting principles of the Czech ODA were not systematically applied and required by the Czech Development Agency - they were not a part of applications' assessment or of final project reports. In practice, however, projects partly dealt with the principles, in particular with good governance (63%) and environmental prudence (41%). Respect for human rights and gender equality was reflected to a smaller extent (15%).

#### **Good governance of the program needs to be strengthened, in particular by setting up processes and involving partners**

The programme good governance was affected by low participation of key actors – mainly the participation of foreign partners seems to be inadequate at all stages of the project cycle. Unclearly set consultations

during project preparation (including work plan and budget) as well as implementation could have had a negative impact on foreign partners' commitments to experts and on projects' sustainability. Furthermore, the program was not clearly anchored within the Czech ODA - processes and competencies of individual employees were not clear. Specifically, the programme was not assigned to a specific department within the CZDA and there was no clear division of responsibilities for outputs / outcomes among employees (e.g. with respect to monitoring). At the same, time a big number of implemented projects led to an overload of the program coordinator. Monitoring and internal evaluation conducted to date have not led to changes in practice except for the programme geographical focus. The main changes in the program (process and content) now need to be adapted to the capabilities of the Czech MFA and the needs of both applicants and experts.

*The overall reflection of cross-cutting principles of the Czech ODA in the programme was assessed as **low**.*

Recommendations derived from evaluation findings and conclusions can be summarized as follows:

Recommendation	Degree of importance <sup>35</sup>	Main addressee
Programme level recommendations		
1. Make changes in the programme methodology ideally with effect from 2020 onwards.	1	MFA CR
2. Clearly set internal procedures within and among the MFA CR, CZDA and „focal points“.	1	MFA CR
3. Involve foreign partners more in all phases of the project cycle.	1	MFA CR
4. Discuss at the Development Cooperation Council the current obstacles to the assignments of employees of public institutions and the possible solutions. Thereupon take legislative as well as practical steps to create enabling conditions.	1	MFA CR
5. Utilise synergies with similar programmes (Twinning, TAIEX, SOCIEUX+, the Czech - UNDP Trust Fund, TRANS programme within the Human Rights and Promotion Department of the MFA CR).	2	MFA CR
Systemic and procedural recommendations (generally applicable)		
6. Evaluate the concerned programme (and other programmes / instruments) annually and share key results and examples of experience sharing with key actors.	1	MFA CR
7. Set-up monitoring and evaluation already at the inception stage of the revised Czech ODA programmes. Collect, evaluate and utilise data on an ongoing basis..	1	MFA CR and CZDA (per programme)

<sup>35</sup> Rating of importance according to the Evaluation Terms of Reference: 1 - most serious, 2 - serious, 3 -least serious.



## 7.3 Procesní evaluace – detailní zjištění

Hlavní oblasti	Hlavní zjištění	Závěry	Doporučení
A. Nastavení programu (metodika) a jeho začlenění do ČRA	<p><b>Metodika</b></p> <p>Název programu se liší v různých dokumentech (Vysílání expertů do transformačních zemí dle metodiky či Vysílání expertů do rozvojových zemí dle zadávací dokumentace k evaluaci či jednoduše Vysílání expertů dle webových stránek ČRA).</p> <p>Metodika je stručná a obsahuje jednotlivé obsahové a procesní aspekty programu. Byla připravena externě, nevycházela z analýzy potřeb partnerských zemí, ani z vyhodnocení dostupnosti vhodných expertů a jejich zájmu. Chyběly v ní následující klíčové body:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Jasná programová logika</u> (teorie změny) – cíle, výsledky, indikátory.</li> <li>- <u>Návaznost ostatních nástrojů</u> ZRS ČR. Několik respondentů zdůraznilo, že je při realizaci programu důležitá návaznost spíše než ad hoc aktivity (např. školení).</li> <li>- <u>Vyjasnění rolí a zodpovědností</u> (žadatel, jeho partneři, experti, ČRA, ZÚ a jiní), včetně např. logistiky cesty apod.</li> <li>- Specifikace <u>geografického zaměření, priority</u> po roce 2015 (metodika nebyla aktualizována).</li> <li>- Analýza <u>rizik</u> a jejich mitigace (např. legislativní a interní omezení a neochota českých veřejných institucí vyslat experty, realizovatelnost jednotlivých forem spolupráce s experty).</li> </ul> <p>Na druhou stranu všichni aktéři nejvíce ocenili <u>možnost podávat žádosti průběžně</u> a <u>získat rychle rozhodnutí</u> o financování. Pro zachování tohoto aspektu programu se v dotazníkovém šetření vyslovilo 39 % zahraničních partnerů (z 51 respondentů) a též většina oslovených ZÚ.</p> <p>ZÚ mezi hlavními výhodami programu viděly kromě průběžného podávání (6krát) a rychlého vyslání (4krát) též <u>zaměření na veřejné instituce</u> v partnerských zemích jako hlavní příjemce vyslaných expertů (5krát), <u>zaměření na jakýkoliv prioritní sektor ZRS ČR</u> (4krát), <u>vyslání primárně českých expertů</u> (4krát), <u>nízkou administrativní náročnost</u> programu ze strany přijímajících institucí</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program nemá jasný název a neodpovídá současné terminologii ZRS ČR.</li> <li>• Program nemá jasné nastavené cíle, teorii změny, analýzu rizik a návaznost na ostatní nástroje ZRS ČR (v rámci podpory dlouhodobé spolupráce a posílení dopadů).</li> <li>• Průběžné podávání a rychlé schvalování žádostí je unikátní vlastností programu, kterou oceňují všichni zapojení aktéři, včetně žadatelů. Proto by toto nastavení mělo být zachováno.</li> <li>• Program vychází z poptávky cílové země, ovšem v řadě případů dochází k úpravě projektů, aniž by si toho byli partneři plně vědomi – dochází tak k různým očekáváním ze strany ČRA, expertů a partnerů.</li> <li>• V některých případech byl alokovaný počet dnů a rozpočet nedostatečný</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jasně program pojmenovat v souladu s aktuální Strategii pro ZRS ČR (např. “Vysílání expertů do partnerských zemí ZRS ČR”) a aktualizovat příslušné dokumenty včetně metodiky.</li> <li>2. Jasně nastavit cíle a indikátory programu (teorii změny) a analýzu rizik včetně opatření k jejich minimalizaci.</li> <li>3. Jasně program ukotvit v rámci bilaterální ZRS ČR včetně programů prioritních zemí a jednotlivých nástrojů bilaterální ZRS ČR.</li> <li>4. Vyhodnotit varianty, jak podpořit průběžné rychlé schvalování vyslání expertů – průběžný výběr s jasnými kritérii, zvýšení prostředků na program (a souvisejících administrativních kapacit) apod.</li> <li>5. Jasně stanovit finální parametry projektu (výsledky, výstupy), práva a zodpovědnosti jednotlivých aktérů (ve smlouvách s žadateli i experty, v případě žadatelů lze zvážit pro urychlení alespoň</li> </ol>

	<p>(4krát) a možnost realizace v <u>jakékoliv zemi bilaterální ZRS ČR</u> (3krát).</p> <p>ČRA dále vyzdvihla, že program <u>plně vychází z poptávky cílových zemí</u>, které samy požadavky formulují. Byl flexibilní a rychle reagoval na jejich požadavky. Vzhledem k rostoucí poptávce po vyslání expertů v rámci hodnoceného programu byly ovšem v roce 2018 vyčerpány prostředky alokované na program již na jaře, proto bylo rozhodnutí o 20 žádostech obdržných následně přesunuto až na konec roku 2018. Podle některých ZÚ tak ovšem program ztratil ceněnou flexibilitu, proto zazněly návrhy na zachování průběžného schvalování a na navýšení rozpočtu na program.</p> <p>Navíc u min. 12 vyslání byla podle partnerů <u>původní žádost významně či částečně upravena</u> (např. s ohledem na finanční možnosti, délku spolupráce, návazné projekty ZRS ČR), což ovšem vedlo v některých případech k <u>různým očekáváním</u> ze strany expertů a partnerů. Příkladem je projekt <u>Zhodnocení problémů a potřeb v péči o zvláště chráněná území v Moldavsku</u>. Jeden respondent proto navrhl společnou přípravu projektu všemi stranami. Z QCA vyplývá, že modifikace žádosti neměla vliv na posílení dopadů a udržitelnost.</p> <p>Nevýhodou byl dle ČRA, některých ZÚ, partnerů i expertů <u>omezený počet dnů experta/ů v terénu a celkově krátká doba spolupráce</u>. Dva ZÚ proto doporučily opakované vyslání experta a vyslání experta na delší dobu, tedy více jak 25 dnů ročně. Ke skutečné délce realizace je uvedeno více zjištění níže v kapitole H. Z kvalitativní komparativní analýzy rovněž vyplývá, že <u>čím delší je spolupráce</u> (ve smyslu počtu expertních dnů doma i v terénu), <u>tím více je posílena udržitelnost projektů</u> (v 50 % případů).</p> <p>ČRA zmínila <u>přílišná očekávání žadatelů ohledně výše disponibilních prostředků na jeden projekt</u>. Metodika stanovila hodinovou odměnu v maximální částce 1 500 Kč (včetně případné DPH), během zahraniční expertní cesty pak měla být hrazena částka max. 12 000 Kč za každý den strávený v zahraničí vč. dnů strávených na cestě (či poměrná část dle obecně platných směrnic). Průměrné celkové výdaje na projekt byly 446 tis. Kč, přičemž minimum bylo 125 373 Kč (projekt č. 11) a maximum 1 361 734 Kč (projekt č. 9).</p> <p>Dvě třetiny oslovených expertů považovalo celkový rozpočet za</p>	<p>vzhledem k cílům projektu a očekávaným výstupům. Dlouhodobější spolupráce má přitom pozitivní vliv na dosažení výstupů, výsledků a dopadů.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zájem o program byl zaznamenán i mimo prioritní země ZRS ČR. S ohledem na potřebnou návaznost na další projekty ZRS ČR se jeví výsledná koncentrace programu na prioritní země a sektory (případně na phase-in a phase-out země) jako více smysluplná.</li> </ul>	<p>připomínkování a schválení příloh smlouvy mezi ČRA a expertem).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Jasně popsat postupy od propagace a přijímání žádostí po vyhodnocování (v metodice programu).</li> <li>7. Zvýšit maximálního počtu dnů experta v terénu (případně tento počet dnů pouze doporučit, ale pevně nestanovit), v metodice jasně zmínit možnost opakovaného vyslání expertů a možnost celkové délky spolupráce (např. až 2 roky, jako je tomu u některých již realizovaných projektů). Zmínit též průměrný a očekávaný maximální rozpočet pro lepší orientaci ZÚ a žadatelů. Přehodnotit výši odměn expertů s ohledem na odměny obvyklé v daném oboru.</li> <li>8. Zúžit zaměření programu na prioritní země a sektory ZRS ČR (dle programů s jednotlivými zeměmi), a tím podporovat návaznost a udržitelnost.</li> <li>9. Nastavit možnosti a kritéria, za jakých se o program mohou ucházet i partneři z neprioritních zemí (např. podložená priorita v dané zemi, zaměření prioritní</li> </ol>
--	--	--	---

	<p>přiměřený (64 %) a čtvrtina (24 %) za příliš nízký. V druhém případě by experti uvítali vyšší odměnu (v jednom případě si např. stanovenou odměnu rozdělilo několik expertů, tudíž měli sazbu třetinovou), resp. prodloužení celého projektu a více misí. Co se týče pohledu zahraničních partnerů, tak jen 18 % z nich se v dotazníkovém šetření vyslovilo pro zachování alokovaného rozpočtu. Konkrétně navrhli též navýšení rozpočtu, poskytnutí financování předem, zahrnutí odměn pracovníkům partnerských institucí do rozpočtu (tak se tomu stalo dle dostupných informací pouze v projektu 17) a dále poskytnutí technického vybavení souvisejícího s projektem. Ovšem QCA nepotvrdila, že by rozpočet sám o sobě měl vliv na dosažené výstupy, výsledky a dopady alespoň u 50 % projektů.</p> <p>Dva ZÚ výslovně navrhly navýšení rozpočtu na program vzhledem k nutnosti pružně reagovat na poptávku partnerů.</p> <p>Komentáře k formuláři “Žádost o vyslání experta” (Expert Request Form) jsou uvedeny níže v bodu C.</p> <p>Zahraniční partneři navrhli v dotazníkovém šetření změny požadavků programu (zmněno 3krát, bez bližší specifikace). Po jednom bylo dále zmíněno vytvoření inovativnější platformy na poskytování expertízy (bez bližšího popisu), proplacení až po splnění požadavků (tak je tomu již nyní, ovšem dle daného partnera výstupy nebyly předány dle původních požadavků) a zahrnutí související „advocacy“ do projektu, tedy ovlivňování politiků (aby bylo dosaženo cílů projektu).</p> <p>Zájem o program byl zaznamenán i z Kambodži, Palestiny a Zambie, projekty však nebyly do konce roku 2018 vybrány k realizaci. Ve většině případů dle ZÚ žadatelé nakonec navázali jinou formu spolupráce, v případě Palestiny bylo vyslání zrealizováno v roce 2019. Jeden ZÚ navrhl zaměření programu <u>na neprioritní země</u>: „Obecně jsme v minulosti preferovali bilaterální program ČRA vzhledem k možnosti dlouhodobějšího zapojení přijímající instituce. Ukrajinská transformace nestojí na nedostatku informací a analýz, ale spíše na nedostatku kompetencí nebo neochotě věci měnit. Pro tuto změnu je důležité nejen poslat experty a vypracovat studii, ale s příjemcem aktivně pracovat. Program považujeme za užitečný pro země bez bilaterálního programu, kterou Ukrajina byla před r. 2014.“ Ovšem z QCA vyplývá, že vyslání expertů s návazností na další projekty ZRS ČR</p>		<p>sektory ZRS ČR, návaznost na další spolupráci v rámci ZRS ČR či na projekt jiného donora, dostupnost prostředků v programu apod.), aby nevznikaly mezi partnery zbytečná očekávání.</p> <p>10. Provést další případné úpravy metodiky dle evaluačních zjištění a dle interních procesů MZV ČR ideálně již pro rok 2020.</p>
--	---	--	--

	<p>narozdíl od ad hoc vyslání posiluje udržitelnost.</p> <p>Koordinátor programu navrhl změny v nastavení programu. Aktualizace metodiky podle informací ČRA probíhala již od roku 2016, ovšem nebyla dokončena. V nastavení programu byl reflektován návrh na zahrnutí nových a bývalých prioritních zemí ZRS ČR (metodika ovšem původně umožňovala vyslání expertů do jakékoliv partnerské země ZRS ČR).</p>		
B. Informování relevantních institucí v partnerských zemích o programu a možnostech jeho využití	<p>Program byl propagován ve své úvodní fázi v roce 2015 –byli osloveni experti, na které mělo ČRA kontakty s prosbou o zařazení do <u>databáze expertů</u>. Oproti Českému svěřeneckému fondu UNDP experti neprošli výběrovým řízením, aby mohli být do databáze zařazení. Dále byli doplněni téměř všichni vyslaní experti<sup>36</sup>, neprošli tedy na rozdíl od UNDP systematickým zhodnocením. Dle UNDP databáze s ověřenými experty umožňuje jejich rychlejší nasazení a zajišťuje určitou úroveň kvality. V konečném důsledku ovšem databáze dle ČRA nebyla využívána k identifikaci vhodných expertů, v některých případech byla využita k formulaci bilaterálních projektů ČRA. Podle jednoho respondenta by databáze měla smysl tehdy, pokud by proběhlo detailní mapování transformačních zkušeností a experti by prošli výběrovým řízením, aby mohli být do databáze zařazení. To by urychlilo vyslání, jakmile by byla schválena relevantní žádost. Jiní respondenti navrhli spíše využívat existující databáze s ověřenými experty (např. UNDP, Twinning, TAIEX). Jeden respondent navrhl uzavření rámcových smluv s experty.</p> <p>Program byl dále prezentován na veřejném semináři v roce 2016, kterého se zúčastnilo 18 osob (zástupci 9 ministerstev včetně zástupce MZV ČR, 1 organizační složka ministerstva – Ústav pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, Svaz měst a obcí), a v rámci dvou interních seminářů ČRA. ČRA zde uvedlo preferenci Moldavska, Srbska a Gruzie jako partnerských zemí. Další prezentace (např. výsledků programu) se již v ČR neuskutečnily. Příklady úspěšného vyslání byly zveřejněny na webu ČRA a souhrnné výsledky byly údajně zasílány partnerům minimálně do roku 2017. Program nebyl v poslední době více</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vývoj a aktualizace současné databáze se nejeví jako efektivní vzhledem k velmi specifickým požadavkům na experta/y v každé žádosti a k nutnosti průběžné aktualizace dat.</li> <li>• ZÚ a experti jsou hlavními aktéry angažovanými v propagaci programu. Propagace se však koncentrovala především na vybrané instituce, se kterými byli již tito aktéři v kontaktu. Je tedy pravděpodobné, že ostatní relevantní instituce nebyly o programu (dostatečně) informovány. Medializace byla zřejmě minimální.</li> </ul>	<p><b>11.</b> Vytvořit a udržovat databázi expertů, kteří již byli vysláni. Ty případně doplnit o experty s nejčastěji poptávanou expertízou (kteří např. nebyli dosud k dispozici, ale o vyslání v rámci programu mají zájem). S vybranými experty s nejvíce poptávanou odborností případně vytvořit rámcové smlouvy, aby bylo možné rychlé vyslání v rámci programu, ale i v rámci identifikačních a monitorovacích misí ZRS ČR.</p> <p><b>12.</b> Dohodnout se s Českým svěřeneckým fondem UNDP, národními kontaktními centry Twinning a TAIEX, popřípadě s dalšími relevantními aktéry na sdílení a společné aktualizaci databáze o ověřené experty (a tím podpořit jejich další zapojení).</p> <p><b>13.</b> Ročně vyhodnocovat program a klíčové výsledky,</p>

<sup>36</sup> Konkrétně šlo o 78 z celkových 203 položek v databázi, některé osoby byly zmíněny vícekrát.

	<p>propagován dle ČRA i s ohledem na dostatečný počet žádostí, které i tak přesahovaly rozpočtové možnosti programu. Některé další žádosti byly navíc konzultovány pouze neformálně, např. i z Thajska či Arménie, tedy zájem byl ještě vyšší. ČRA naopak informovala v roce 2018 ZÚ o tom, že prostředky na program byly vyčerpány již na začátku roku, a proto doporučila další zájem nepodporovat.</p> <p>O programu informovaly státní (a jiné) instituce v partnerských zemích samotní experti, ZÚ, popřípadě ČRA během monitorovacích misí (viz monitorovací zpráva z cesty do Srbska v roce 2016, prezentace na Centar za evropske politike). Intenzita propagace se ovšem lišila dle ZÚ. Dle dotazníkového šetření v době evaluace o programu informovalo pouze 5 z 11 zástupců ZÚ zodpovědných za ZRS ČR. Z výsledků dotazníkové šetření vyplývá, že (úspěšné i neúspěšné) žadatele o programu informovali zejména ZÚ a samotní experti. Informace předávali především na osobních setkáních, pouze ve dvou případech byl program propagován on-line a jednou v brožurě ZÚ. Někteří realizátoři také propagovali spolupráci v rámci programu na svých webových stránkách, případně v místních médiích (viz případové studie).</p> <p>Jeden ZÚ a jedno kontaktní místo („focal point“) doporučilo, aby gestor více informoval ZÚ o programu, zasílal aktuální informace a podával dobré příklady praxe z jiných zemí pro další inspiraci.</p>		<p>příklady výměny zkušeností sdílet s Radou pro ZRS (s jednotlivými resorty, ČRA a ostatními členy), ZÚ, experty, zahraničními partnery i on-line na webu MZV ČR.</p> <p>Experti a partneři v rámci závěrečné zprávy mohou sestavit krátký text, který bude zveřejněn MZV ČR on-line i s hlavními výstupy projektu. Tím lze program dále jednoduše propagovat. Skrze výše zmíněné aktéry lze získat nejen relevantní žádosti od stávajících i nových partnerů, ale i podpořit návaznost projektů. Výsledky lze dle možností sdílet s dalšími partnery, jednak s dalšími donory, např. UNDP, jednak se státními institucemi v partnerských zemích (např. sdílením on-line odkazu na osobních jednáních).</p>
<p>C. Způsob zapojení relevantních institucí v daných zemích na formulaci poptávky</p>	<p>Oprávněnými žadateli jsou dle metodiky „instituce veřejné správy v partnerských zemích ZRS ČR (na všech úrovních státní správy, tzn. i regionální a místní samospráva včetně „public private partnership“); dalšími oprávněnými žadateli o spolupráci jsou zahraniční dárci, společně s partnerskou institucí, kteří v partnerské zemi působí a činnost českého experta přispěje ke zvýšení dopadu jejich již probíhajícího či plánovaného projektu.“</p> <p>Žadatelé vyplnili formulář „Žádost o vyslání experta“ (Expert Request Form) v MS Word, který byl k dispozici na webu ČRA, resp. který obdrželi od ZÚ. Žádost většinou konzultovaly se ZÚ a/či s ČRA. Finální žádost byla podána v angličtině, byla naskenována a po vyjádření ZÚ postoupena ČRA. Ovšem kvalita kopií se liší –</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žádosti jsou vyplňovány v MS Word a následně skenovány, aby mohly být elektronicky sdíleny. Tento postup neumožňuje data z formulářů automaticky využít v rámci interního manažerského informačního systému či např. ve veřejném registru smluv.</li> <li>• Krátký formulář umožňuje</li> </ul>	<p><b>14.</b> Upravit formulář žádosti, aby obsahoval informace potřebné k vyhodnocení žádosti, její implementaci, monitoringu i evaluaci (viz konkrétní body uvedené ve zjištěních v této sekci).</p> <p><b>15.</b> Zvážit zavedení elektronických dotazníků, které by byly propojeny s manažerským informačním systémem MZV ČR/ČRA.</p>

	<p>žádosti nelze vždy přečíst.</p> <p>K formuláři žádosti lze uvést následující:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulář je krátký, délka vyplněné žádosti je většinou 2–3 strany.</li> <li>- Chybí odůvodnění požadovaného rozpočtu a počtu dnů experta v terénu (např. jako separátní příloha).</li> <li>- V rámci popisu kontextu není požadována informace o relevanci pro danou zemi (včetně zmínky příslušných strategií či dokumentů) ani pro ZRS ČR a Agendu 2030.</li> <li>- Output (výstup) a outcome (výsledek) jsou použity jako synonyma. Není jasně požadován popis výsledku/cíle, tedy k čemu by výstupy (analýza, seminář, fórum apod.) měly vést. Chybí požadavky na indikátory či jiný způsob měření úspěchu.</li> <li>- Komplementarita neobsahuje výslovně návaznost na ZRS ČR či spolupráci s českými aktéry.</li> <li>- Je požadavek na popis rolí a zodpovědností, ale chybí popis, jak partner zajistí udržitelnost.</li> <li>- Chybí dotaz na zařazení mezi prioritní sektory ZRS ČR, na naplňování průřezových principů či vizibility ZRS ČR.</li> </ul> <p>Schváleny byly i žádosti, jejichž části neobsahovaly detaily např. o požadavcích na experta či o rolích a hlavních zodpovědnostech klíčových aktérů projektu a jejich zodpovědností, včetně vztahu s expertem/y. Viz např. projekt 25 v Bosně a Hercegovině. Žádosti byly dle vyjádření ČRA v některých případech přepracovány a doplněny, přesto např. výše zmíněný projekt neobsahuje zmíněné údaje. V některých případech (např. projekt č. 3) formulář žádosti nebyl využit vůbec – místo něj byl použit „Initial Project Proposal“, učený bilaterálním rozvojovým projektům.</p> <p>Zahraniční partneři v dotazníkovém šetření v 31 % případů uvedli mezi aspekty programu, který by jistě zachovali, že by měl ZÚ zůstat jako hlavní kontakt pro hodnocený program.</p>	<p>zpracování žádosti i pro nezkušené žadatele, ovšem kvalita obsahu se značně lišila. Nedostatečně vyplněné formuláře, které byly (i po případném přepracování) schváleny, neumožňují jasné nastavení projektu, jeho monitoring a vyhodnocení.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulář žádosti neumožňuje jasně vyhodnotit relevanci pro ZRS ČR i danou zemi, efektivitu a efektivnost žádosti, resp. její Value for money, ani komplementaritu/návaznost a předpokládanou udržitelnost.</li> </ul>	<p>Lze tak urychlit hodnocení žádostí, jejich monitoring a rozhodování, jakož i vyúčtování či např. propagaci projektu on-line. Zvážit s příslušnými ZÚ, zda by zavedením elektronických žádostí došlo k omezení určité skupiny žadatelů (s ohledem na přístup některých zaměstnanců státní správy k internetu).</p> <p><b>16.</b> Ze strany koordinátora programu nadále umožnit žadatelům konzultace k žádostem a vyžadovat doplnění nejasných oblastí, aby bylo dle finální žádosti umožněno kvalitní vyhodnocení, řízení projektu, monitoring a evaluace.</p> <p><b>17.</b> Požadovat od žadatele (i od jeho partnerů) formální schválení finální žádosti včetně všech úprav (tedy závazků všech stran).</p>
--	---	--	--

<p>D. Přijímání žádostí a způsob vyhodnocení</p>	<p>Hlavními žadateli byly dle vytvořené databáze projektů státní instituce v partnerských zemích ZRS ČR (21 žádostí schválených, 6 neschválených), dále místní samosprávy v (4 schválené žádosti, 1 neschválená) a též organizace občanské společnosti (2 schválené a 2 neschválené žádosti). V jednom případě žádost podala mezinárodní instituce (UNFPA Georgia), ovšem nebyla schválena. Typ žadatele nebyl důvodem neschválení žádosti, ačkoliv organizace občanské společnosti oprávněnými žadateli nejsou. Žádosti všech organizací schválil ředitel ČRA, přičemž text schválení se nezabýval tím, že by organizace občanské společnosti dle metodiky programu nebyly oprávněnými žadateli, a že se tedy jedná o udělení výjimky.</p> <p>ZÚ se ve většině případů k obdržným žádostem vyjadřovaly – pouze 2 projekty nedoporučily a ostatní doporučily. Některé ZÚ projekty bez vyjádření postupovaly ČRA. Hodnocení ZÚ měla jednoduchou strukturu (celkové zhodnocení, hodnocení rozpočtu a udržitelnosti). Rozsah hodnocení se lišil dle ZÚ. Žádosti byly průběžně postoupeny ČRA (dle metodiky do 1 týdne, skutečný počet dnů není znám).</p> <p>ČRA si v programu MS Excel vedla databázi všech žádostí, včetně jména a země žadatele, oblasti požadované expertízy, očekávaných výstupů, časového harmonogramu, vyjádření a (ne)doporučení ZÚ, zkušeností ČRA se zadavatelem, existence návaznosti na projekt ČRA (či jeho doplněk), očekávaných nákladů ČRA, spolufinancování ze strany žadatele, poznámek (odůvodnění rozhodnutí) a doporučení (rozhodnutí ČRA). Tyto informace předaly ZÚ (dle metodiky do 2 týdnů, skutečný počet dnů není znám), který rozhodnutí komunikoval poptávající instituci. Kritéria výběru byla dle ČRA nastavena vcelku adekvátně, ovšem bez jasné návaznosti na další nástroje ZRS ČR. Klíčová kritéria uvedená v rozhodnutích hodnotící komise se od sebe v jednotlivých případech lišila. Přesná kritéria ani jejich vyhodnocení žadatelé neměli k dispozici.</p> <p>V hodnotící komisi byla zastoupena koordinátorka programu a příslušný pracovník teritoriálního oddělení ČRA. ZÚ či zástupce MZV ČR zastoupeni nebyli. MZV ČR uvedlo, že požadovalo zapojení do hodnotící komise, ale vedení ČRA se vyjádřilo, že mu tento požadavek nebyl znám.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žádosti byly schvalovány v souladu s metodikou, kromě 2 případů, kdy ředitel ČRA schválil výjimku, aby se hlavními žadateli staly organizace občanské společnosti v partnerských zemích.</li> <li>• Dotazy ve formuláři žádosti a kritéria výběru ČRA se lišily. Nekonzistentnost a nevěřejnost kritérií snižuje transparentnost celého procesu výběru.</li> <li>• Valná většina žádostí byla schválena a zrealizována v rámci programu, či případně mimo něj v rámci bilaterální ZRS ČR. Informace o relevanci a předpokládané efektivnosti nejsou dle evaluace vždy dostatečné. Je tedy vhodné, tato kritéria detailněji vyhodnotit, přičemž lze očekávat větší míru zamítnutých žádostí. Proto je též třeba program nadále široce propagovat mezi relevantními institucemi, aby bylo k dispozici dostatek kvalitních žádostí.</li> </ul>	<p><b>18.</b> Ve zrevidované metodice jasně specifikovat oprávněné žadatele i postup a kritéria pro případné udělování výjimek.</p> <p><b>19.</b> Zveřejnit jasná kritéria a váhy, na základě kterých budou žádosti vyhodnoceny (především relevanci vůči ZRS ČR, Agendě 2030 i místním prioritám, efektivnost a proveditelnost dle nastavených výstupů a výsledků, udržitelnost, komplementaritu a návaznost v rámci ZRS ČR i mimo něj). Stanovit minimální požadavky na projekty – hodnoty kritérií pro schválení, resp. zařazení na čekací listinu. Informovat žadatele nejen o rozhodnutí (ne)podpořit jejich žádost, ale rozhodnutí též zdůvodnit dle jednotlivých kritérií.</p> <p><b>20.</b> Od roku 2020 do hodnotící komise zapojit jak zástupce ČRA (osobu zodpovědnou za realizaci bilaterální ZRS), tak MZV ČR (osobu zodpovědnou za identifikaci) a ZÚ (osobu zodpovědnou za ZRS ČR v dané zemi). Zvážit zapojení focal points a externích odborníků.</p> <p><b>21.</b> Propagovat program tak, aby bylo formálně podáno více koherentních a správně</p>
--	--	--	---

	<p>Žádosti, které nesplnily formální požadavky, byly předány ZÚ, aby je mohl partner přepracovat – ovšem tento krok dle ČRA závisel na ochotě konkrétního pracovníka ZÚ. Celkem bylo v hodnoceném období schváleno 28 žádostí a 11 jich bylo zamítnuto k realizaci v daném hodnoceném období<sup>37</sup> přičemž 5 z nich ČRA zamítlo i přes původní pozitivní stanovisko ZÚ. Hlavní důvody zamítnutí ČRA byly následující (u jednotlivých žádostí bylo uvedeno jeden či více důvodů):</p> <p>a) Dvě žádosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nesplněny formální požadavky (v jednom případě vyslání proběhlo na základě nové žádosti později).</li> </ul> <p>b) Po jedné žádosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- neprioritní země ZRS ČR (Arménie),</li> <li>- neprioritní sektor ZRS ČR (veřejné zdraví v Srbsku v roce 2016),</li> <li>- preference finanční podpory projektu až po vstupní analýze,</li> <li>- šlo o projekt navazující na předchozí projekt ČRA, přičemž návazný projekt měl být vypsán formou veřejné zakázky,</li> <li>- náročnost identifikovat experta v krátkém čase (vyslání proběhlo později),</li> <li>- bylo požadováno financování nepodporované aktivity (studijní cesty).</li> </ul> <p>Některé projekty byly na tzv. čekací listině a byly schváleny ke konci roku či v roce dalším, podle dostupných prostředků. Pro čekací jistinu však neexistovala jasná kritéria a žadatelé předem nevěděli, zda bude jejich projekt alespoň pro následující rok schválen.</p> <p>Celkem 4 z 9 neúspěšných žadatelů (44 %) uvedlo v dotaznících, že jim odmítnutí jejich žádosti nebylo dostatečně vysvětleno. Další 2 instituce připustily, že vysvětlení bylo částečné a jen 1 uvedla, že bylo zcela zdůvodněno. Ostatní 2 instituce na tuto otázku neodpověděly.</p>		<p>vyplněných žádostí, ze kterých by pak bylo možné provést výběr.</p> <p><b>22.</b> Zahrnout do metodiky jasné instrukce k vyplnění žádosti.</p> <p><b>23.</b> Žádosti, které nesplní formální požadavky, vrátit k přepracování před vlastním hodnocením žádosti a případným schválením.</p>
--	--	--	---

<sup>37</sup> Dalších 20 žádostí z roku 2018 bylo hodnoceno až na konci roku pro realizaci v roce 2019, proto zde nejsou uvedeny.



<p>E. Vyhledávání expertů</p>	<p>Žádosti často obsahovaly neúplné požadavky na experty, proto byly tyto po schválení žádosti s žadatelem vyjasněny. Následně ČRA primárně oslovovala "focal points" a experty ze státních institucí. Na základě dotazů "focal points" byly případně požadavky na experty s žadatelem dále upřesněny. Pokud žadatel požadoval konkrétního experta, byla jeho kvalifikace s focal points též konzultována. ČRA oslovovala focal points i v případě, že na daném ministerstvu vhodný odborník nebyl (resp. nebyl k dispozici), neboť dle ČRA měla ministerstva přehled i o odbornících v soukromé sféře. Případně vyhlásila veřejné výběrové řízení na veřejnou zakázku na uzavření smlouvy s expertem/y na stránkách ČRA, což však bylo dle ČRA časově a kapacitně náročné (i s ohledem na právní konzultace a celkové nastavení úvazku koordinátora programu popsaném výše v bodu A).</p> <p>ČRA zmínila následující hlavní překážky identifikace vhodného experta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zákon o státní službě,</li> <li>• nezájem ministerstva – staly se případy, kdy ČRA identifikovala na ministerstvu vhodného experta, ale ministerstvo jeho vyslání odmítlo, neboť nerozumělo, proč by měl expert pomáhat v zahraničí,</li> <li>• interní pravidla, která zaměstnancům některých institucí omezovala příjmy v jejich oboru (např. celní správa).</li> </ul> <p>Ohledně identifikace expertů 2 respondenti výslovně navrhli, aby byla výběrová řízení otevřená širokému spektru expertů, a to i v případě, že má gestor k dispozici vhodného experta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žádosti o experty neobsahovaly většinou dostatečně konkrétní požadavky na experty, proto musely být tyto po schválení žádosti dále upřesňovány.</li> <li>• Focal points na ministerstvech představovaly hlavní východisko pro vyhledání expertů. Vzhledem k tomu, že jsou zřejmě lépe obeznámeny s požadovanými specializacemi než pracovníci ČRA, je tento postup považován za efektivní a rovněž transparentní.</li> <li>• Aplikace zákona o státní službě, dalších zákonů a interních pravidel některých institucí v praxi omezovala vyslání státních zaměstnanců.</li> </ul>	<p><b>24.</b> Rozšířit formulář o konkrétní požadavky na experta (vypsat jednotlivá kritéria, např. formální kvalifikaci, konkrétní zkušenosti, jazykovou vybavenost apod.) a nabídnout možnost návrhu konkrétního experta či expertů.</p> <p><b>25.</b> Smysl programu, aktuální překážky ve vyslání státních zaměstnanců a otázku uvolňování zaměstnanců prodiskutovat na Radě pro ZRS, aby ministerstva a jím podřízené instituce vyslání svých zaměstnanců více podporovaly a nastavily vhodné podmínky.</p>
<p>F. Způsob selekce expertů včetně aplikace jednotlivých kritérií</p>	<p>V metodice je uvedeno, že "vyslaný expert musí splňovat požadavky na vzdělání, odbornost a praxi specifikovanou v konkrétní žádosti o experta". Upřednostňování měli být dle metodiky experti s relevantní zkušeností v požadovaném oboru, znalostí relevantního cizího jazyka a zkušeností z obdobného předávání zkušeností zvláště v rozvojových zemích či předchozí působení v zemi či regionu žadatele.</p> <p>Na veřejném semináři v roce 2016 byla kritéria výběru expertů rozvedena následovně:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• na vrcholně odborné úrovni,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritéria pro výběr expertů byla v metodice nastavena obecně, vycházelo se primárně z konkrétních žádostí, které musely být povětšinou blíže specifikovány.</li> <li>• Kromě veřejných výběrových řízení neexistují protokoly</li> </ul>	<p><b>26.</b> Zavést protokol pro vyhodnocení kvalifikace experta, a to na základě kritérií v žádosti, které mohou být s žadatelem dále specifikovány.</p> <p><b>27.</b> Vyjasnit postup, pokud žadatel v žádosti specifikuje konkrétního experta (tedy např. pouze vyhodnotit</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● se zkušeností s realizací projektů,</li> <li>● se zkušeností ze zahraničí;</li> <li>● se znalostí angličtiny minimálně na úrovni C1 a dalších cizích jazyků,</li> <li>● z instituce s transformační zkušeností,</li> <li>● z instituce, která se je (případně) schopna se zavázat k realizaci projektu, jež vede k (systémové) změně,</li> <li>● z instituce, která je pak (případně) je ochotna alokovat/najmout „projektového koordinátora“ – a to ať již v ČR nebo zahraničí,</li> <li>● z instituce, která má již (ideálně) navázaný vztah s partnerskou institucí (příjemcem projektu) v zahraničí.</li> </ul> <p>Ovšem šlo spíše o “ideální profil experta” – v praxi se často řešila nedostatečná jazyková vybavenost expertů zejména ze státní sféry, a to i v případě, že dle životopisů byla znalost jazyků dostatečná. Dle ČRA neznalost cizích jazyků komplikovala vyslání – např. expert požadoval asistenci s logistikou cesty včetně informací o spojení z letiště apod. Částečně byli využiti tlumočníci, v některých případech čeští experti spolupracovali s místními experty.</p> <p>S ohledem na administrativní náročnost rozpočtových opatření byly uzavírány smlouvy přímo s experty – zaměstnanci veřejných institucí. Z dotazníků mezi experty vyplývá, že v rámci 19 z 25 vyslání figuroval vždy alespoň jeden expert, který byl v době vyslání zaměstnancem české veřejné instituce (státní správy či samosprávy). Zbývající vyslání pokryli jednak individuální experti, jednak české soukromé firmy (a to i za účasti zahraničních expertů), jednak české organizace občanské společnosti.</p> <p>K dispozici je dokumentace pouze k 5 výběrovým řízením (znění výběrového řízení, protokol o vyhodnocení). Protokoly o posouzení kvalifikace expertů ze státní správy nejsou k dispozici, proto nelze posoudit, v jaké míře experti odpovídali požadavkům.</p> <p>Celkově lze podle ČRA říci, že požadavky na experty jsou povětšinou tak specifické, že jim vyhovuje pouze jeden či několik málo odborníků v celé ČR. Někteří z nich přitom v praxi nebyli k dispozici či neměli zájem, proto je za úspěch považována identifikace, byť jen 1 vhodného experta, který nutně nespĺňoval všechna kritéria “ideálního kandidáta”. Z tohoto pohledu ČRA</p>	<p>posuzující kvalifikaci potenciálních expertů, proto nelze zhodnotit, jak byl výběr transparentní a v jaké míře byla kvalifikace odborníků adekvátní.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Doba od schválení žádosti po vyslání experta/ů byla průměrně 4–6 týdnů, přičemž se experta vždy podařilo nalézt a vyslat. Dle většiny respondentů žadatelů experti nakonec též dodali požadované výstupy. To lze považovat za úspěch.</li> </ul>	<p>námět jako celek včetně navrženého experta, tedy koordinátor programu by již experta/y nevyhledával a po schválení žádosti přistoupil k zasloužení).</p> <p><b>28.</b> Zvážit složení hodnotící komise zodpovědné za výběr experta – od roku 2020 např. zástupce MZV ČR, ČRA a focal point příslušného ministerstva – a dále předchozí vyjádření žadatele k jednotlivým expertům na základě životopisů a referencí, popřípadě i navrženého řešení (pracovního plánu).</p>
--	---	---	--

	<p>považuje za smysluplný kratší seznam požadavků na experty, aby bylo možné z expertů vybírat.</p> <p>S ohledem na omezené jazykové vybavení byli v některých projektech využíváni tlumočníci. Jeden expert navrhl, aby ČRA uzavřela rámcovou smlouvu s tlumočníky, čímž by byla snížena administrativa.</p> <p>U všech schválených žádostí se nakonec podařilo experta vyslat. Zahraniční partneři neměli oficiálně možnost ovlivnit výběr experta/ů – nebyli součástí hodnotící komise, ani nebyli předem neformálně konzultováni. Byl ovšem zohledněn jejich požadavek na konkrétního experta, pokud jej uvedli v žádosti. V dotazníkovém šetření 63 % úspěšných žadatelů/partnerů (z 24 respondentů) uvedlo, že měli s vyslaným expertem předchozí zkušenosti. V případě neúspěšných žadatelů 38 % (z 9) respondentů zmínilo, že navrhli konkrétního experta. Dle informací ČRA žádný žadatel přidělené experty nerozporoval, ovšem dle dotazníkového šetření by 7 zahraničních partnerů doporučilo zlepšit proceduru výběru a schvalování expertů tak, aby získali vhodného kandidáta (znalého místních potřeb). Např. byla zmíněna lepší angličtina, aby expert mohl v tomto jazyce prezentovat. V jednom případě partner výslovně uvedl, že expertní návrhy na změnu legislativy byly nerelevantní. Naopak v minimálně 4 případech byla vyzdvížena vhodná kvalifikace, zájem o místní kontext a komunikace vybraných expertů.</p>		
G. Smluvní proces	<p>S úspěšnými žadateli měla ČRA v souladu s metodikou podepsat Memorandum o spolupráci (MoU), kde by byly specifikovány závazky obou stran (spoluúčast, termíny atd.). Ovšem v praxi došlo k uzavření pouze 2 MoU, neboť šlo dle ČRA o poměrně zdlouhavý a z obou stran administrativně náročný proces, též kvůli nevyjasněným kompetencím v ČRA (MoU v hodnoceném období standardně řešilo teritoriální oddělení, koordinátor programu tuto zodpovědnost neměl).</p> <p>Program byl realizován formou veřejných zakázek. S individuálními experty či vysílajícími českými institucemi tedy uzavírala smlouvu pouze ČRA (ať již na základě přímého oslovení či výběrového</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oproti metodice byly MoU uzavírány s hlavními žadateli pouze ojedinele. Žádost o vyslání experta tak byly jediným dokumentem, který hlavní žadatel podepsal. V důsledku toho ovšem chyběl písemný, formální závazek zahraničních žadatelů a partnerů týkající se jejich rolí a zodpovědností, včetně</li> </ul>	<p><b>29.</b> Systematicky zavést smlouvy (MoU) či alespoň konzultace se žadateli a partnery tak, aby byly jasně nastaveny jejich závazky týkající se jejich rolí a zodpovědností, včetně zodpovědnosti za výsledky a udržitelnost.</p> <p><b>30.</b> Projednat s jednotlivými ministerstvy (např. v rámci Rady pro ZRS) možnosti vysílání zaměstnanců včetně</p>

	<p>řízení), zahraniční žadatel do tohoto procesu nebyl zapojen.</p> <p>V případě zaměstnanců veřejných institucí ČR nebyla z důvodu časové náročnosti využita rozpočtová opatření dle zákona č. 218/2000 Sb., tedy přesun finančních prostředků na zaměstnavatele experta (doba od podání žádosti po uzavření smlouvy může být až 6 týdnů či déle, následně by ČRA musela podat žádost na MZV ČR, MZV ČR na MF, MF na příslušné resortní ministerstvo a to na jeho podřízenou instituci, převod financí na příslušnou instituci by trval podle ČRA přibližně 2–3 měsíce, navíc rozpočtová opatření jsou zasílána z ČRA kvartálně, tedy proces by mohl trvat 6–12 měsíců, pokud by postupy nebyly zjednodušeny).</p> <p>Povětšinou nedocházelo k uvolňování těchto zaměstnanců, experti z veřejných institucí projekty povětšinou v rámci osobního volna, resp. dovolené. Byla s nimi uzavřena jako v případě expertů ze soukromé sféry příkazní smlouva či smlouva o dílo.</p> <p>Z 62 expertů/respondentů dotazníkového šetření uvedlo 49, že byli v době uzavření smlouvy týkající se vyslání zaměstnání u nějaké veřejné instituce. Pouze 4 zmínili potíže se získáním souhlasu s vysláním či jiné potíže související s vysláním. Tito experti čerpali během vyslání dovolenou či osobní volno, což nepovažovali za ideální (např. jeden expert preferoval vyslání na pracovní cestu hrazenou ČRA, což ovšem nebylo administrativně možné). V jednom případě respondent zmínil, že z tohoto důvodu ani nežádal svého zaměstnavatele o schválení vyslání. Jiný naopak zmínil, že by ocenil oficiální dopis z ČRA jeho zaměstnavateli, aby na projekt nemusel čerpat osobní volno. Dle informací ČRA čerpalo dovolenou více expertů (dle evaluátorů však tento fakt nemuseli nutně vnímat jako “potíže”, proto se tento fakt nemusel v dotazníkovém šetření adekvátně odrazit).</p> <p>Dohoda o provedení práce (DPP) či dohoda o pracovní činnosti (DPČ) nebyla dle ČRA využívána, protože by prostředky musely být dle Zákona č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech čerpány z osobních nákladů místo nákladů programových, přičemž v rozpočtové kapitole “Ostatní osobní výdaje” určené pro DPP a DPČ, nebylo k dispozici dostatek prostředků – vysílání expertů v rámci hodnoceného programu by vyžadovalo násobně vyšší výdaje.</p>	<p>zodpovědnosti za výsledky a udržitelnost (např. o dalším proškolení osob, zejména pokud osoby proškolené českými experty z organizace odchází). Též chyběl z jejich strany oficiální souhlas s návrhem realizace a rozpočtu, jakožto i výsledným vyúčtováním a výstupy včetně závěrečné zprávy. To zřejmě ovlivnilo efektivnost programu, jakož i vlastnictví ze strany partnerů a udržitelnost.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• V praxi ČRA mohla využít a využívala pouze omezené množství nástrojů pro vyslání expertů – příkazní smlouva a smlouva o dílo, což mohlo mít negativní vliv na vyslání jinak vhodných expertů.</li> </ul>	<p>rozpočtových opatření, DPP, DPČ apod., aby existovalo více nástrojů, které by umožnily vyslání více odborníků především z veřejné sféry.</p> <p><b>31.</b> Zrevidovat smlouvy s experty, aby obsahovaly klíčové závazky (např. závazky a zodpovědnosti jednotlivých stran včetně gestora a žadatele, součinnost při monitoringu a evaluaci, sdílení apod.)</p> <p><b>32.</b> Zrevidovat všechny smlouvy s ohledem na GDPR a stanovit, kdo a za jakým účelem bude zpracovávat osobní údaje.</p>
--	--	---	---

	<p>Smlouvy s experty či vysílajícími institucemi obsahovaly mimo jiné specifikaci odborné činnosti a seznam požadovaných výstupů. Je v nich uvedeno, že vyplacená odměna bude záviset na výkazu práce expertů, což v praxi znamenalo vyúčtování výdajů dle přiloženého rozpočtu. V případě vysoutěžených zakázek byla po odevzdání výstupů zaplacená vysoutěžená cena. Zahraniční partneři uvedli v dotazníkovém šetření (26 respondentů), že ve 23 % došlo k významné změně původní žádosti, ve 42 % šlo o změnu částečnou a u 23 % o minimální. Pouze ve 12 % žádost nebyla modifikována. Ovšem jak je zmíněno níže v kapitole K – zapojení místních partnerů, zahraniční partneři většinou nebyli dostatečně konzultováni ohledně těchto změn a uvítali by v tomto ohledu větší zapojení.</p> <p>Další přílohou smlouvy s experty byl detailní rozpočet. ČRA vycházela z očekávané výše finančních prostředků uvedené v žádosti. Následně v rámci přípravy projektu stanovila celkový předpokládaný rozpočet projektu s ohledem na disponibilní finanční prostředky ČRA a po upřesnění požadavků žadatele. Dále ČRA postupovala v souladu s vnitřní Směrnicí k zadávání veřejných zakázek – na základě stanovené předpokládané hodnoty projektu předložil expert (oslovený adept skrze focal points či účastník výběrového řízení) konkrétní cenovou nabídku, tedy podrobný rozpočet.</p> <p>Smlouvy neobsahovaly souhlas s poskytováním osobních údajů externím zpracovatelům (např. evaluátorům) a závazky podílet se na evaluaci (zasláním zpětnovazebního dotazníku ČRA, spoluprací na případné externí evaluaci zadané MZV ČR či na monitoringu ČRA či ZÚ). Ve smlouvě též nejsou uvedeny zodpovědnosti přijímajících institucí (hlavního žadatele a partnerů).</p> <p>V případě odůvodněných příčin ČRA na základě dodatků prodlužovala termín realizace projektů, v případě projektu č. 22 uplatnila smluvní pokutu. Dodatky se uzavíraly v případě nevysoutěžených zakázek též při změně jakékoliv položky – z tohoto důvodu ČRA doporučilo flexibilnější a méně detailní rozpočet.</p> <p>Jeden pracovník ČRA doporučil smlouvy zjednodušit, např. neuvádět přesný počet dnů experta v terénu či počet stran</p>		
--	--	--	--

	<p>jednotlivých výstupů, jiný naopak navrhl více specifikovat zejména cíle, výstupy a zapojení partnerů, čímž by se zvýšila možnost kontroly. Obě osoby se shodly na tom, že počet dní v terénu je marginální záležitostí.</p> <p>Dle jednoho respondenta by zahraniční partneři preferovali získat finance na projekt, ze kterých by uhradili experta/y a související výdaje spíše, než aby pouze přijímali experta financovaného přímo ČRA.</p> <p>V jednom případě byla uzavřena smlouva s jiným zaměřením a mimo program Vysílání expertů, ovšem expert vyslaný ČRA nenaplňoval potřeby žadatele týkající se technické expertízy jasně definované v žádosti, tudíž technické problémy pokračovaly i po ukončení jeho mise. Místní partner, který považoval realizaci za součást hodnoceného programu, proto nebyl spokojen s expertem a dodaným výstupem.</p> <p>Dle dotazníkového šetření experti v 39 % zcela a v 53 % spíše souhlasili s výrokem, že bylo vyslání <u>ze strany ČRA adekvátní dobře naplánováno</u>, zatímco z 6 % spíše nesouhlasili a ve 2 % nevěděli odpověď. Experti zároveň navrhli <u>následující změny v přípravě</u>:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Zlepšení identifikace potřeb (4 případy): „<i>Doporučuji zaměřit se na ujasnění očekávání a potřeb partnerské organizace, kdy některé realizované aktivity na místě byly partnerskou stranou vnímány jako nepotřebné</i>“), a specifikace zadání (4 případy): „<i>Poskytnout co nejvíce informací o zadání předem, expert se může doma připravit a usnadní mu to přípravu na místě</i>“), popřípadě zapojení expertů do formulace.</li> <li>2) Zlepšení komunikace experta s partnery předem či/a na místě (4 případy).</li> <li>3) Prodloužení doby realizace a zvýšení finanční alokace, příp. nastavení doby vyslání dle potřeb projektu: („<i>Respektovat čas sklizně, který není shodný s kalendářním rokem</i>“). Dále viz následující kapitola.</li> <li>4) Větší důraz na budoucí udržitelnost (celkem 4 případy, jednak dlouhodobá spolupráce, jednak návazné aktivity či opakování kurzu). Dále viz následující kapitola.</li> </ol>		
--	--	--	--

	<p>5) Administrativní zátěž (4 případy), požadavky na experty, aby se zabývali logistikou a organizačními záležitostmi: „Vysílání expertů je krajně neflexibilní, administrativně v některých bodech až iracionální a celkově značně složitý program“, „Doporučuji zvážit možnosti flexibilnějších smluvních vztahů, stávající nastavení bylo značně komplikované a těžko proveditelné“, „Úprava formulářů pro podání projektu (zjednodušení)“, respektive chybějící administrativní podpora (další 4 případy) ze strany ČRA („Není možné, aby si jinak vytížení experti sami zařizovali cestovní itinerář, řešili finanční záležitosti projektu atd.“).</p> <p>6) Zlepšit zapojení pracovníka ČRA – 2 případy: „Projekt vyžaduje participativní přístup, připomínkování výstupů, lepší komunikace ve smyslu naslouchání expertům“, vhodná by byla i „aktivní účast pracovníka ČRA na místě“.</p> <p>7) Systematičtější práce s experty (2 případy): „Jasně zhodnocení práce expertů“ (tj. chybějící zpětná vazba) a „ujasnění a upřesnění očekávání od oslovených expertů“.</p> <p>Dále bylo navrženo následující:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Možnost DPP a navýšení mzdy: „Zahajovat projekty dříve, aby se experti ze státních institucí mohli zapojit, nabídnou jim DPP, aby se mohli zapojit ve volnu.“</li> <li>- Zapojit odborníky na dané téma při formulaci úkolu/ověření feasibility: „Např. v našem projektu zaměřeném na zvyšování kvality služeb v oblasti reprodukce byl původně požadavek na školení embryotransferu – to je v tak krátké době nemožné + materiálně a finančně náročné.“</li> <li>- Zapojení ZÚ například i s ohledem na bezpečnostní analýzu situace na místě.</li> <li>- Správná identifikace klíčových partnerů.</li> <li>- Rozšířit seznam partnerských zemí.</li> </ul>		
<p>H. Realizace, monitoring, evaluace, řízení rizik</p>	<p>Od schválení žádosti po vyslání experta proběhly dle ČRA minimálně 2 týdny a maximálně 6 měsíců (opakované výběrové řízení), přičemž průměrná délka této doby byla 4–6 týdnů.</p> <p>Podle dostupné dokumentace ČRA mezi lety 2016–2018 obdržela <b>59 žádostí</b> (39 žádostí, které byly schváleny či zamítnuty a dále 20</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Průměrnou dobu 4–6 týdnů od obdržení žádosti po schválení vyslání lze hodnotit jako velmi efektivní. Program tak představuje rychlou reakci</li> </ul>	<p><b>33.</b> Jasně nastavit monitoring všech nástrojů včetně hodnoceného programu v rámci ZÚ, včetně hlavních sledovaných oblastí.</p>

	<p>žádostí v průběhu roku 2018, které byly převedeny na rok 2019). Ve stejném období bylo nasmlouáno celkem <b>28 vyslání</b> (dle žádostí z roku 2015 do jara 2018), z toho <b>24 bylo dokončeno a alespoň částečně proplaceno</b> (86 % schválených), přičemž 1 bylo ukončeno předčasně s tím, že na něj navázal bilaterální projekt ZRS ČR. Ze zbývajících 4 byla <b>3 realizována i v roce 2019 a 1 nebylo realizováno vůbec</b> kvůli omezené komunikaci s partnerem. Dalších 20 žádostí obdržených v roce 2018 bylo vyhodnoceno až na konci roku z důvodu nedostatku prostředků na rok 2018 (tyto projekty proto nejsou součástí evaluace).</p> <p>Projekty byly dle projektové dokumentace a vyúčtování zrealizovány průměrně za 47 dnů, přičemž na práci v terénu připadalo průměrně 21 dnů. Konkrétní experti (včetně zahraničních) strávili na misi dle vyúčtování průměrně 7 dnů, přičemž (proplacená) celková doba jejich spolupráce byla průměrně 14 dnů (v některých případech jde o odhad dle dostupné dokumentace). Většina oslovených expertů považovala dobu trvání mise v partnerské zemi, resp. celkovou dobu spolupráce za přiměřeně dlouhou (70 %, resp. 71 %), ostatní navrhovali prodloužit celkovou dobu spolupráce v řádu několika měsíců (6 případů), 1 roku (3 případy) či déle (6 případů, nejčastější návrh byl 3 roky, nejdelší navrhované období 5 let). Samotnou délku mise doporučili většinou v řádu několika dnů/týdnů, popřípadě až několik let dle typu projektu s tím, že v asi 5 případech by bylo vhodnější, aby expert na mise vyjížděl opakovaně. Hlavním důvodem pro návrh celkové doby spolupráce do jednoho roku byla užší spolupráce s partnery, v</p>	<p>na potřeby partnerů, což je též ceněno všemi oslovenými aktéry.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinátor programu trávil většinu času administrací v úvodní a závěrečné fázi vyslání. Monitoring v terénu byl minimální a neměl konkrétní strukturu – závisel na angažmá konkrétních pracovníků ZÚ či teritoriálního oddělení ČRA a prioritách vedení ČRA.</li> <li>• Způsob úhrady prokazatelných nákladů partnerů je nejasný (pokud není dohodnuto spolufinancování).</li> </ul>	<p><b>34.</b> Výdaje naplánovat společně s partnery, využívat možnosti spolufinancování in-kind a vyjasnit způsob úhrady prokazatelných nákladů partnerů.</p>
--	---	---	---



	<p>případě optimální doby nad jeden rok byla vyzdvižena nutnost sledovat a ověřovat implementaci a zapracovávat zpětnou vazbu. Délka by se lišila dle typu projektu a kontextu (např. prodloužení v případě odstoupení hlavního zahraničního partnera či pokud partner reaguje pomaleji).</p> <p>Maximální počet dnů na misi 25 dnů za rok byl významně překročen ve třech případech<sup>38</sup>, přičemž v druhém (nakládání s komunálním odpadem ve městě Čačak v Srbsku), byl původní plán násobně nižší. V tomto případě byli navíc zapojeni jako 2 experti zástupci místní samosprávy, což se jeví v rozporu s účelem programu i metodikou pro vysílání expertů. Dle ČRA plnily tyto osoby pouze podpůrnou funkci (např. zajišťovali logistiku).</p> <p>Dle dotazníkového šetření experti v 35 % zcela a v 50 % spíše souhlasili s výrokem, že dostali v průběhu vyslání <u>ze strany ČRA adekvátní podporu</u>, zatímco z 13 % spíše nesouhlasilo a ve 2 % nevěděli odpověď. Experti navrhli následující změny v realizaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Snížit byrokracii (5 případů): „<i>Větší volnost při nakládání se svěřenými finančními prostředky</i>“, „<i>Situace při práci v cílových zemích se rychle mění a je důležité moci na ni pružně reagovat</i>“, „<i>Zjednodušení dokumentace a její sjednocení (formulář, vzor, ...)</i>“, „<i>Zájem o obsahovou stránku podpory, nejen o procesní</i>“);</li> <li>• Zlepšit spolupráci s partnerskou institucí (3 případy): <i>zohlednění požadavků partnerských institucí v rozvojové</i></li> </ul>		
--	--	--	--

<sup>38</sup> Zvyšování kapacit odborníků pracujících v geologických oborech pro státní úřady (FDRE) v Etiopii (projekt č. 9): zástupci České geologické služby strávili na misi celkem 102 dnů (oproti plánovaným 112 dnům za 3 roky, včetně celkem 21 dnů místní expertky). Společně se dny strávenými na projektu v ČR bylo vyúčtováno 145 expertních dnů. Plánované výstupy byly dosaženy, a to nad rámec sjednaných výstupů. Dosažené výsledky/ cíle/dopady nebyly v závěrečné zprávě zdokumentovány.

Nakládání s komunálním odpadem ve městě Čačak v Srbsku (projekt č. 17): zástupci města Valašské Meziříčí strávili na misi celkem 94 dnů (za 2 roky, včetně 20 dnů 2 místních expertů – zástupců městských institucí v Čačaku). Společně s dny strávenými na projektu v ČR bylo vyúčtováno 141,5 expertního dne. Plánované výstupy byly dosaženy dle smlouvy, která výstupy v původní žádosti upravovala. Dosažené výsledky/cíle /dopady nebyly v závěrečné zprávě zdokumentovány. Je nutno podotknout, že mezi experty by uveden předseda Městské správy pro hospodářský rozvoj (byl předsedou Gradske uprava za lokalni ekonomski razvoj Čačak až do 29. srpna 2018, viz <https://moravainfo.rs/2018/08/promene-na-celu-gradske-uprave-za-ler-vladimir-umesto-vladimira/>, <https://www.cacak.org.rs/182-1-1/>) a pracovník rozvoje zemědělství s rozvojovými středisky vesnic, v rámci stejné instituce, viz <https://www.cacak.org.rs/146-1-1/>). Zapojení obou pracovníků bylo plánováno od počátku projektu a schváleno ČRA, včetně úhrady jejich odměn jako subdodávek projektu. Celkově šlo dle ZÚ o phase-out předchozích aktivit, proto vyslání ZÚ doporučilo.

Dále též projekt č. 4 „Podpora přípravy národní zprávy pro konferenci UN Habitat III” prostřednictvím Dodatku č. 1.

	<p><i>zemí, důkladnější přípravu s přijímající institucí, nepodceňování místních partnerů;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodloužení harmonogramu (3 případy: pobyt experta, délka projektu);</li> <li>• Jednání bez zprostředkovatele, zajištění tlumočnicka (zřejmě ze strany partnera);</li> <li>• Koordinace se ZÚ: podpora v zajištění bezpečnosti.</li> </ul> <p>Zaznamenány byly též 2 spokojené reakce expertů: „<i>Myslím, že vysílání expertů ze strany ČRA je řešeno profesionálně</i>“, „<i>ČRA funguje dobře</i>“ a 3 spokojené reakce zahraničních partnerů: „<i>Program funguje dobře tak, jak je nyní nastaven. Komunikace je stručná a transparentní, kontaktní osoba v ČRA byla velmi nápomocná.</i>“</p> <p>Zahraniční partneři by uvítali následující změny v realizaci vyslání:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• delší dobu realizace (zminěno 6krát),</li> <li>• lepší koordinaci (4krát, není jasné, s kým),</li> <li>• jednodušší systém schvalování změn v projektu (3krát),</li> <li>• vyšší rozpočet (2krát).</li> </ul> <p>ČRA v období 2016–2018 proběhly minimálně 4 monitorovací cesty, které pokryly 7 z 27 projektů (v Gruzii, Srbsku a Moldavsku). V Srbsku byl v rámci projektu biodiverzity v roce 2016 hodnocen soulad realizovaných aktivit a plánu, kvalita spolupráce a překážky pro dosažení cílů (nemožnost absolvovat stáž v ČR a fungování navržených indikátorů v praxi). Byl projednáván též navazující projekt, zaměřený na zvyšování kapacit odborníků pracujících na srbském MŽP, například školením v rámci Srbska. V rámci cesty do Srbska v roce 2016 byl též se ZÚ zhodnocen celý program vysílání expertů. V Gruzii byly monitorovány konzultace přípravy zákona o inovacích, přičemž hlavními body byla spolupráce/komunikace a výstupy. Již v této fázi byl projekt považován za úspěch vzhledem ke kvalitě výstupů a přijetí zákona. Zahraniční partner proto vyjádřil zájem o další spolupráci a byli informováni o dalších nástrojích ČRA. V Moldavsku se koordinátor hodnoceného programu v roce 2018 zúčastnil společně s velvyslancem ČR semináře Nové výzvy v oblasti boje proti drogové trestné činnosti v Moldavsku. Zpráva z cesty zmiňovala, že seminář obsahoval teoretickou a praktickou část a že byla zajištěna dobrá vizibilita ČRA. K tomuto monitoringu</p>		
--	--	--	--

	<p>docházelo vždy souběžně s monitoringem jiných projektů, resp. nástrojů ČRA. Všechny zprávy z cest (např. ohledně projektu č. 5 a též monitoring 4 projektů v Srbsku v roce 2018) nebyly evaluátorům k dispozici. Monitoring programu prováděli částečně pracovníci teritoriálního oddělení, částečně koordinátor programu.</p> <p>ZÚ poskytly vyjádření k programu či projektům (Ukrajina – pouze informace o aktivitách, Mongolsko – zápis z jednání ZÚ o zprávách expertů se zástupci místního ministerstva, zemědělských expertů a Charity ČR, Srbsko – ocenění programu, umožňující flexibilní reakci na potřeby srbských partnerů a zmínka 4 nových žádostí). Dle jednoho respondenta by za monitoring měli být zodpovědní zástupci ZÚ, a to ideálně projektoví manažeři. Od roku 2018 se již posilovala role ZÚ v monitoringu, ovšem nejsou informace o tom, že by byly monitorovány i projekty realizované v rámci hodnoceného programu.</p>		
<p>I. Reporting, způsob financování, audit</p>	<p>Všichni experti měli povinně dodat závěrečné zprávy do 30 dnů od uskutečnění mise. Dle koordinátora napomáhala průběžná komunikace o jednotlivých položkách rozpočtu a o výstupech, tudíž byli experti včas upozorněni, co je třeba odevzdat. Zprávy připomínkoval koordinátor programu; nebylo formálně požadováno připomínkování ze strany zahraničních žadatelů/partnerů. Závěrečné zprávy obsahují v některých případech jiné výstupy, výsledky či dopady než plánované, přitom se experti odvolávají na jiný cíl než ten, který je uveden v původní žádosti partnerské instituce. K dispozici nejsou dodatky ke smlouvě, které by tyto změny schvalovaly. Dle některých respondentů je důvodem neznalost projektové logiky a rozdílů mezi výstupy a výsledky, resp. cíli projektu. Experti dále poskytli finální vyúčtování formou faktury (v případě vysoutěžené zakázky, kdy ovšem není u všech projektů patrná délka mise) a/či detailního přehledu výdajů (v ostatních případech).</p> <p>Byl navržen audit programu, ovšem nakonec nebyl realizován.</p> <p>Experti se v dotazníkovém šetření vyjádřili, že v 90 % případů bylo jejich vyslání plně zrealizováno v souladu se smlouvou a případnými dodatky a v 85 % bylo plně proplaceno. Tři, resp. 5 expertů zmínilo, že tomu tak nebylo, a to zejména proto, že projekt ještě nebyl ukončen. V jednom případě se na výdajích částečně podílel zaměstnavatel, v jiném nebyly proplaceny drobné položky,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Závěrečné zprávy se liší svou kvalitou a zřejmě souvisí se zkušenostmi expertů v oblasti projektového řízení.</li> <li>• Všechny projekty kromě jednoho byly proplaceny a ukončeny, či probíhaly ještě v roce 2019 v souladu s dodatky ke smlouvám.</li> <li>• Neproběhl audit programu.</li> </ul>	<p><b>35.</b> Jasně nastavit projektovou logiku již ve smlouvě s experty (a MoU s žadatelem, resp. partnery) a stavět na ni v závěrečných zprávách.</p> <p><b>36.</b> K závěrečným zprávám připojit formální vyjádření hlavního žadatele a partnerů, a tím podpořit transparentnost, zodpovědnost za výsledky (dopady) a udržitelnost.</p>

	<p>kteře se nestihly vyúčtovat do konce roku, což byl termín daný smlouvou, ale který nebyl dle experta reálný.</p> <p>Ve dvou případech byl výslovně zmíněn vyšší počet dnů strávených na projektu, než bylo plánováno, přičemž byly proplaceny jen dny dle původního rozpočtu (jeden expert se pozastavoval nad argumentací, že má vysokou denní sazbu, ze které by měl vyšší počet dnů pokrýt). Jeden expert nedostal odměnu, ale předpokládal, že ji dostala vysílající instituce. V jednom případě nebyly výstupy včas dodány a proplaceny, přičemž byla aplikována smluvní pokuta ze strany ČRA. Dále byly zmíněny obecně „zmatky na straně ČRA“ a (nejasná) komunikace s příjemci.</p> <p>Několik zahraničních partnerů v dotaznících výslovně za podporu poděkovalo.</p>		
<p>J. Návazný monitoring po ukončení mise experta</p>	<p>Návazný monitoring proběhl v jednom případě (viz Mongolsko – zápis z jednání ZÚ o zprávách expertů se zástupci místního ministerstva, zemědělských expertů a Charity ČR). Informace o dlouhodobých výsledcích a dopadech proto nebyly evaluátorům od ČRA k dispozici.</p> <p>V dotazníkovém šetření uvedla čtvrtina (26 %) expertů, že ví, jak zahraniční partner (případně jiná instituce či osoba) výstupy jejich práce dále využil. Třetina (36 %) byla informována částečně, dalších 38 % vůbec. Kromě zahraničních partnerů bylo zmíněno využití při plánování návazných aktivit ČRA, při dalším vzdělávání v oboru či při zpracování bakalářské práce.</p> <p>Některé ZÚ úřady byly o dopadech a návazné spolupráci detailně informovány, jiné měly jen obecné informace.</p> <p>Jak bylo zmíněno výše v kapitole G, 4 experti výslovně doporučili větší důraz na budoucí udržitelnost – jednak dlouhodobou spolupráci, jednak návazné aktivity či opakování kurzu („<i>Kurzy je vhodné po několika letech zopakovat a v rámci těchto následných kurzů verifikovat.</i>“ „<i>Když jsem začínal, domníval jsme se, že půjde o dlouhodobou spolupráci vzhledem k pracovním zkušenostem a výsledkům. Bohužel spolupráce nepokračuje a nevím z jakých důvodů, což je ta nejméně vhodná varianta.</i>“) O délce mise a větší frekvenci návštěv expertů se zmínili i další experti, jak je psáno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence návazného monitoringu má za následek nedostatek informací k posouzení dlouhodobých výsledků, dopadů a udržitelnosti celého programu.</li> </ul>	<p><b>37.</b> Vyhodnotit různé modalities post-monitoringu dopadů a jejich udržitelnosti (např. dostatečně detailní a průkazné zprávy či on-line dotazníky od hlavních žadatelů/partnerů po roce od ukončení projektu o dosažených výsledcích/cílech projektu, monitoring ZÚ, monitoring ČRA, externí evaluace u projektů od určité výše ročních výdajů). Údaje z post-monitoringu systematicky vyhodnocovat v rámci ročního hodnocení programu a činit příslušná rozhodnutí o změnách, návaznostech apod.</p>

	<p>výše v kapitole H.</p> <p>Zástupci ZÚ poskytli v dotazníkovém šetření následující návrhy (zmíněno vždy 1krát):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Sledovat</u> dlouhodobé dopady a návaznou spolupráci přijímacího subjektu s českými subjekty (např. ekonomická návaznost, pokračování univerzitní/výzkumné spolupráce apod).</li> <li>• Posílit propojení na plánované/běžící/ukončované projekty ZRS ČR.</li> <li>• Posílit role ZÚ, například najmutím místního experta pro vytvoření mezinárodního týmu, čímž by byla posílena <u>udržitelnost i dopady</u>.</li> </ul>		
<p>K. Zapojení místních partnerů</p>	<p>Žádosti o vyslání expertů mohli partneři konzultovat se ZÚ i ČRA, nebyli však již zahrnuti do výběru experta/ů (minimálně v jednom případě partner v žádosti navrhl konkrétního experta, přičemž žádosti bylo vyhověno). S partnery až na výjimky nebylo sepsáno Memorandum o porozumění (MoU), které by obsahovalo vzájemné závazky a očekávané dlouhodobé výsledky/cíle. Zahraniční partneři též neměli možnost ovlivnit proces výběru expertů (pokud výslovně neuvedli požadavek v žádosti, což ale nebylo oficiálně komunikováno), ani komentovat dílčí a závěrečné zprávy z projektů, pouze mohli volitelně vyplnit standardizovaný zpětnovazební dotazník.</p> <p>Z dotazníkového šetření mezi partnery vyplývají nejasné cíle a nejasné vazby na udržitelnost. Též je z něj patrna touha většiny žadatelů ovlivnit všechny fáze projektového cyklu – v budoucnu by se rádo zapojilo do jednotlivých kroků následující množství respondentů (z celkového počtu 24):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• výběr expertů 75 %,</li> <li>• vyjednávání o pracovním plánu 96 %,</li> <li>• vyjednávání o rozpočtu na projekt 58 %,</li> <li>• nastavení rolí a zodpovědností expertů a partnerů 96 %,</li> <li>• připomínkování průběžných zpráv expertů pro gestora 75 %,</li> <li>• připomínkování závěrečných zpráv expertů pro gestora 83 %,</li> <li>• propagace programu 79 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Míra zapojení zahraničních partnerů se jeví jako neefektivní – hlavní žadatelé, resp. partneři nemohli dostatečně ovlivnit přílohy smluv s experty – neexistovalo mj. vyjasnění jejich rolí a zodpovědností, včetně zodpovědnosti za dopad a udržitelnosti. Neexistence MoU, tedy smluvního vztahu mezi zahraničním partnerem a ČRA, potažmo expertem(y), a nejasně nastavené konzultace při přípravě projektu (včetně popisu realizace a rozpočtu) tak mohly mít negativní vliv na závazky zahraničních partnerů vůči expertům i na udržitelnost.</li> </ul>	<p><b>38.</b> Pokud nelze uzavírat MoU, pak trvat alespoň na potvrzení obou příloh smluv s experty ze strany hlavních žadatelů a dále vytvořit novou přílohu (či přímo část smlouvy) o rolích a zodpovědnostech jednotlivých stran.</p>

	<p>Dva zahraniční partneři výslovně doporučili, aby místní partneři spolupracovali na vývoji plánu činnosti experta a rovněž jej podepsali. Jeden respondent výslovně upozornil na nutnost změnit schvalovací postupy.</p> <p>Nízké zapojení místních partnerů dle ČRA souviselo se způsobem realizace programu, tedy formou veřejných zakázek. Příprava, forma a realizace projektů se řídila Zákonem č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek, což podle ČRA omezilo možnosti zapojení místního partnera do výběru a zasmluvnění experta, neboť za tyto kroky nese ze zákona zodpovědnost ČRA. Jiná forma nebyla dle ČRA dostupná, jelikož většina institucí státní správy nepatří mezi oprávněné žadatele dotací a rozpočtová opatření jsou příliš administrativně náročná (viz výše).</p>		
<p>L. Další rozhodování o programu (zohlednění poučení z předchozích výzev/projektů a zpětné vazby od zúčastněných aktérů v implementaci programu)</p>	<p>Byla sbírána pravidelná zpětná vazba od expertů či zahraničních partnerů, k žádným úpravám programu ovšem nedošlo.</p> <p>Dle interního vyhodnocení ke konci roku 2017 byla vysoká úspěšnost projektů (všechny byly dokončeny či pokračovaly bez výrazných zpoždění), 100% čerpání alokovaných financí, jasné a uchopitelné výstupy, jasné cíle a rychlá příprava ze strany partnerských institucí, navázání spolupráce s institucemi a experty, kteří dosud do ZRS ČR zapojeni nebyly, a každoroční navyšování počtu expertů a typu projektů. S ohledem na široké spektrum typu zapojených institucí byla zdůrazněna detailní znalost programu a možností smluvního zapojení u koordinátora i dalších zapojených pracovníků, dále též související vysoké odborné, administrativní a časové nároky (alokace byla zvyšována bez revize administrativním náročností).</p> <p>Bylo doporučeno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nahradit žádost o vyslání experta formulářem “Initial Project Proposal”, který ČRA používá pro další typy projektů. Došlo by tím k administrativnímu zjednodušení.</li> <li>• Zrevidovat administrativní náročnost programu, resp. alokovaný úvazek s ohledem na rostoucí alokaci prostředků.</li> <li>• Posílit spolupráci uvnitř ČRA na propagaci programu, identifikaci i monitoringu.</li> <li>• Program zaměřit od roku 2018 i na nové a bývalé prioritní</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interní hodnocení z konce roku 2017 vyzdvihovalo úspěšný průběh a proplacení projektů, nemělo ovšem dostatečné informace o dlouhodobých výsledcích, dopadech a udržitelnosti projektů. “Úspěšnost” tedy byla hodnocena spíše z procesního pohledu. Hodnocení navrhovalo řadu změn, které však nebyly zohledněny. Z tohoto pohledu ho lze považovat za neefektivní. Hlavní změny v programu (procesní i obsahové) je nutné uzpůsobit možnostem MZV ČR a potřebám žadatelů i expertů.</li> </ul>	<p><b>39.</b> Podpořit komplementaritu hodnoceného programu a programu vysílání expertů pod UNDP – pokud možno jmenováním koordinátora zodpovědného za oba programy, sdílením databáze apod.</p> <p>(Další doporučení již byla zmíněna výše, viz doporučení 1 – 13.)</p>

	<p>země, a tím zvýšit dopady a udržitelnost intervencí realizovaných programem.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Využívat více a efektivněji nástroje a informace Českého svěřeneckého fondu UNDP, např. databázi expertů.</li> </ul> <p>Zmíněné hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omezené možnosti zapojení expertů z veřejné správy vzhledem k Zákonu č. 234/2014 Sb., o státní službě a dalším interním pravidlům (o odměnách), dále též jazyková omezení potenciálních expertů,</li> <li>• náměty překrývající se s již realizovanými či připravovanými projekty, zvýšený nárok na důkladné posouzení projektových námětů,</li> <li>• tlak na B2B a nastavení Českého svěřeneckého fondu UNDP.</li> </ul> <p>ČRA dosud zmíněné body zohlednila pouze částečně, když se program od roku 2018 zaměřil i na nové a bývalé prioritní země (Palestina, Zambie, Mongolsko, Afghánistán). V roce 2019 MZV ČR v souvislosti s reformou ČRA rozhodlo o přesunu programu do gesce ORS. MZV ČR očekává, že informace z této evaluace přispějí k úpravám programu od roku 2020.</p> <p>V dotaznících 3 experti výslovně uvedli, že program je prospěšný a měl by pokračovat. Též ZÚ a partneři podpořili další pokračování programu, potažmo navýšení alokovaného rozpočtu, jak již bylo zmíněno výše.</p> <p>Jeden expert zmínil, že nabídl řediteli ČRA předání zkušeností z programu a konkrétních doporučení. Není jasné, zda tyto informace byly nakonec předány.</p>		
M. Začlenění v rámci ČRA	<p>Několik respondentů zmínilo nejasné zařazení programu v rámci ČRA. V roce 2017 došlo k vyjasnění kompetencí, které se však netýkalo horizontálních programů, mezi které spadalo i vysílání expertů. Celý projektový cyklus spadl od počátku pod koordinátora programu, který jednotlivé fáze konzultoval s příslušnými zaměstnanci teritoriálního oddělení ČRA, ovšem role těchto a dalších zaměstnanců nebyly formálně nastaveny. Evaluátoři též nezískali dokument, který by formálně ukotvoval zodpovědnost</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program nebyl v rámci ZRS ČR a ČRA jasně ukotven – nebyly jasné kompetence jednotlivých zaměstnanců, jasné procesy, tj. nástroj nebyl přiřazen konkrétnímu oddělení v rámci organizační struktury ČRA</li> </ul>	<p><b>40.</b> Zohlednit v úvazku nového koordinátora programu (na ORS/MZV ČR) jednotlivé činnosti, které má plnit v průběhu roku, a to i s ohledem na související činnosti dalších pracovníků MZV ČR a ČRA (např. vyhodnocování žádostí,</p>

	<p>pracovníků teritoriálního oddělení (či jiných osob) za monitoring.</p> <p>Dle ČRA bylo formulační oddělení zastoupeno v hodnotící komisi koordinátorem programu, který byla též formulátorem v sektoru veřejné správy a občanské společnosti. Ostatní zaměstnanci formulačního oddělení se pak v různé míře zapojovali ve fázi přípravy projektů, kdy pomáhali s vyhledáním vhodného experta. Zaměstnanci teritoriálního oddělení se zapojovali v různé míře do propagace programu, ověření návazností či monitoringu.</p> <p>Nejvíce času trávil koordinátor programu úvodní fází projektů – od neformálních konzultací, přes vyhodnocování žádosti, upřesňování zaměření a navržených rozpočtů, výběr expertů, hledání nástrojů na vyslání konkrétního experta, zasmulvnění a kontroly koherence s dalšími projekty dvoustranné ZRS ČR (s cílem zamezit duplicitnímu financování). To mělo za důsledky přetížení koordinátora programu, ale také nedostatek kapacit na post-monitoring a roční interní vyhodnocení (zpracování závěrečných zpráv, zpětné vazby od expertů i od zahraničních partnerů do souhrnné zprávy s návrhem dalších rozhodnutí o programu). Též se vzhledem k administrativní náročnosti upustilo od uzavírání MoU mezi ČRA a hlavními žadateli, popřípadě ostatními zahraničními partnery. Sedm expertů doporučilo v souvislosti s administrací programu systematictější práci s experty – jednak upřesnění očekávání od oslovených expertů, jednak jasné zhodnocení jejich práce.</p> <p>Personální audit ČRA realizovaný společností PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. na konci roku 2018 označil hodnocený program (a dále program B2B) z hlediska potřebných personálních zdrojů na 1 mil. Kč poskytnuté ZRS za “nejnáročnější (a tedy nejméně efektivní)” a dále uvádí, že “do nízké efektivity programu se nepochybně promítly i personální změny v průběhu roku a související neukotvení programu v organizační struktuře ČRA.” Audit proto doporučil “dopracovat interní metodiky/manuály, které stanoví jednak standardní postupy pro výkon konkrétních činností a kroků, jednak minimální rozsah, ve kterém mají být činnosti plněny (kvalitativní nebo kvantitativní ukazatele).” Nutno poznamenat, že se koordinátor programu (8/2015–4/2018) personálního auditu osobně nezúčastnil.</p> <p>Dle několika respondentů nebyl poloviční úvazek pro administraci</p>	<p>a nebyla rozdělena odpovědnost za výstupy/postupy mezi jednotlivé zaměstnance (např. monitoring). Zároveň velký počet projektů vedl k přetížení koordinátora programu.</p>	<p>smluvní proces, monitoring).</p>
--	--	---	-------------------------------------



	<p>programu dostačující (i v porovnání s obdobnými pozicemi v rámci ČRA) – s ohledem na roční počet realizovaných projektů vyžadoval obdobné kapacity jako programy s alokací větších finančních prostředků. Koordinátor programu byl zároveň zaměstnancem formulačního oddělení, přičemž objem jeho práce (mimo práce na hodnoceném programu) odpovídal stejným úvazkům dalších zaměstnanců. V roce 2017 pak byl přidělený počet formulací danému zaměstnanci nejvyšší z celého formulačního oddělení. Od září 2017 koordinátora programu částečně podpořil pracovník zodpovědný za veřejné zakázky, a to v rámci svého existujícího úvazku.</p> <p>Nástroj též nebyl přiřazen konkrétnímu oddělení v rámci organizační struktury ČRA. Zapojení ostatních pracovníků ČRA do jednotlivých fází záviselo na angažmá konkrétních pracovníků formulačního a teritoriálního oddělení. Dle interní evaluace z roku 2017 to bylo považováno za nedostatečné. Přesto se nepřistoupilo k úpravě programu a návazných procesů na základě interního vyhodnocení či poučení z realizovaných projektů.</p>		
<p>N. Srovnání s obdobnými programy vysílání expertů jiných ministerstev či vlád či mezinárodních institucí</p>	<p>Vysíláním expertů se zabývá i <b>Český svěřenecký fond UNDP</b>. V UNDP řeší vyslání expertů kanceláře v partnerských zemích – znají dobře místní kontext a mají zkušenosti s realizací veřejných zakázek. Podílejí se na výběrových řízeních, hledají experty konkrétní, větší projekty financované UNDP. Jsou garanti i konečnými příjemci. Srovnání hodnoceného programu s programem Českého svěřeneckého fondu UNDP následuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Databáze expertů obsahovala všechny osoby, které se v úvodu programu přihlásily. Dále byli doplněni (někteří) vyslaní experti. Oproti Českému svěřeneckému fondu UNDP experti neprošli výběrovým řízením, aby mohli být do databáze zařazeni. Též na konci vyslání nebyli na rozdíl od UNDP systematicky hodnoceni. Dle UNDP databáze s ověřenými experty umožňuje jejich rychlejší nasazení a zajišťuje určitou úroveň kvality.</li> <li>• Hodnocený program byl plně v gesci ČRA. Naopak v UNDP řeší vyslání expertů kanceláře v partnerských zemích – znají dobře místní kontext a mají zkušenosti s realizací veřejných zakázek. Podílejí se na výběrových řízeních, hledají experty konkrétní, větší projekty financované UNDP. Jsou garanti i</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existují konkrétní příležitosti k posílení efektivnosti hodnoceného programu a jeho provázanosti s obdobným programem Českého svěřeneckého fondu UNDP.</li> <li>• Oproti hodnocenému programu se jako více propracovaný jeví program vysílání expertů Českého svěřeneckého fondu UNDP, který má obdobné geografické i tematické zaměření.</li> </ul>	<p><b>41.</b> Zvážit užší propojení s programem vysílání expertů Českého svěřeneckého fondu UNDP, jak již bylo zmíněno výše – např. sdílená databáze expertů, zavedení některých postupů (posílení role ZÚ, integrace vyslání do větších projektů bilaterální ZRS ČR, sledování udržitelnosti apod.), propojení s UNDP na místní úrovni (např. vyhodnocení komplementarity, dodatečnosti, posuzování dopadů a udržitelnosti) aj. Omezením je fakt, že není k dispozici externí evaluace tohoto programu, proto nelze všechny postupy automaticky považovat za příklad dobré</p>

	<p>konečnými příjemci. Obdobnými kanceláři ovšem ČRA nedisponuje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hodnocený program má širší tematický a geografický záběr než Český svěřenecký fond UNDP, hlavní priority se ovšem překrývají.</li> <li>• Hodnocený program se nesoustředil explicitně na udržitelnost, ta tedy nebyla sledována ani ex-ante, ani ex-post. V rámci UNDP udržitelnost podporuje fakt, že jsou experti vysláni v rámci velkých projektů UNDP, které jsou složeny z několika zakázek (mapování stavu, školení, konzultace k zákonu apod.) a ty spolu tvoří jeden celek.</li> </ul> <p>Jeden ZÚ navrhl podpořit synergie s K1/Expert on Demand v rámci Českého svěřeneckého fondu UNDP. V takovém případě je třeba dle zástupce ZÚ jasně nastavit zaměření (na veřejné instituce či šířeji), cíle, indikátory a odpovědnosti aktérů v rámci programu, spolufinancování UNDP, koordinaci a další uplatnění experta v rámci databáze expertů OSN (tzv. UN Roster). Jiný respondent navrhl přesun celého programu na Fond, čímž by se neduplikovalo vyhledávání expertů v rámci stejných témat a zemí. Vyslání by pak mohla mít větší dopad vzhledem k návaznosti na velké projekty UNDP. UNDP by též zajistilo větší administrativní kapacity a efektivní řízení programu (nezávislá evaluace příslušného programu UNDP nebyla provedena, jde o subjektivní hodnocení respondenta). Pokud by mělo být zachováno zaměření programu na více prioritních zemí ZRS ČR (např. Afghánistán, Jemen, či Sýrii), pak by vysílání podporovalo ideálně několik tzv. regionálních hubů UNDP.</p> <p>Český svěřenecký fond UNDP má značně vyšší administrativní kapacity než hodnocený program. O přesunu realizace programu a příslušného rozpočtu na tuto instituci (tedy do multilaterální ZRS ČR) MZV ČR zatím neuvažuje, spíše předpokládá komplementaritu obou programů.</p> <p>Mezi další obdobné nástroje pro vysílání českých (a evropských) patří Twinning a TAIEX. Zatímco Twinning je zaměřen na dlouhodobou spolupráci v délce od půl roku do 3 let, TAIEX podporuje krátkodobá vyslání expertů či studijní cesty do ČR (a nově stínování pracovníků v ČR) v maximální délce 5 dnů. V rámci Twinningu dochází v ČR k uzavření jedné až dvou smluv ročně, v případě nástroje TAIEX jde o desítky vyslání expertů či studijních</p>		<p>praxe.</p> <p><b>42.</b> Zvážit studijní cesty do ČR mezi uznatelné náklady, pokud se budou jevit jako efektivní doplněk předávání zkušeností.</p>
--	---	--	---

	<p>cest do ČR ročně. Od roku 2020 bude pilotována globální působnost obou nástrojů, přičemž se i na evropské úrovni diskutuje překryv se ZRS.</p> <p>Specifika nástrojů Twinning a TAIEX v porovnání s hodnoceným programem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existuje geografický překryv těchto nástrojů a hodnoceného programu. Během hodnoceného období proběhl Twinning českých institucí se srbskými, moldavskými a tuniskými partnery. V rámci nástroje TAIEX byla v roce 2018 požadovaná expertíza související s implementací EU legislativy především v oblasti vnitřního trhu a zemědělství (včetně potravinové bezpečnosti, celkem 49 %, tedy 24 ze 49), dále vnitřního trhu (9), justice a vnitra (6) a životního prostředí, dopravy a telekomunikací (4). Specifickou oblastí byla pomoc tureckým Kypřanům (6). Experti byli vysláni nejčastěji na Ukrajinu (7), do Kosova, na turecký Kypr (po 6), Albánie (5), Moldavska a Černé Hory (po 4). Díky TAIEX ČR též zrealizovala v roce 2018 studijní cesty pro účastníky z Kosova, Albánie a Jordánska.</li> <li>• TAIEX využívá vlastní evropské databáze expertů, kam mohou mít přístup i další české instituce (včetně např. MZV ČR). Pracovníci národního kontaktního místa (NKM) validují nové experty, kteří se do databáze zaregistrují.</li> <li>• NKM oslovuje EK s poptávkou přijímající země, přičemž NKM hledá konkrétní experty nebo se obrací na příslušné instituce prostřednictvím kontaktních míst.</li> <li>• Dle NKM české instituce příliš nepodporují především dlouhodobá vyslání, neboť pro ně znamená citelnou ztrátu zaměstnance až na 3 roky. Postupně však podpora českých institucí roste, a to zejména institucí podřízených ministerstvům, které samy Twinning v minulosti využily k podpoře vlastních kapacit. Naopak u nástroje TAIEX je spolupráce pro české veřejné instituce dle NKM představitelnější.</li> <li>• Vyslání zajišťuje přímo EK a NKM je o něm informováno pouze následně emailem. Konkrétně pokud se v rámci Twinningu účastní projektu instituce jako celek a je následně vybrána v rámci tzv. selection meeting, tak je tato informace na NKM zaslána přímo, pokud se však účastní projektu</li> </ul>		
--	--	--	--

	<p>pouze jednotliví experti zařazení do týmu jiné členské země, informaci EK většinou neposílá. Nedochozí k uzavření smlouvy mezi experty a EK, experti pouze vyplní formulář – cestovní příkaz (u Twinningu platí pouze pro krátkodobé experty).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odměna za práci v rámci TAIEX je stanovena na 350 EUR za den plus diety. Je buď zaplacená na základě vyplněného formuláře přímo expertovi, nebo jeho vysílající instituci, pokud je uveden její účet. V druhém případě pak vysílající instituce poskytuje pracovníkovi dle dohody mimořádnou odměnu, aby mohl být za práci v TAIEX kompenzován. K vyslání ovšem není třeba souhlasu zaměstnavatele.</li> <li>• Doba od zadání požadavku po zahájení vyslání expertů je u nástroje Twinning dle NKM aktuálně kolem 6–9 měsíců (dříve 1–2 roky), u nástroje TAIEX většinou 1–3 měsíce, výjimečně až 1 rok. Doba závisí podle NKM na schvalovacím procesu v EK, dostupnosti české instituce (platí zejména pro TAIEX), ale i požadavcích přijímající země.</li> <li>• Existují půlroční statistiky realizace TAIEX (tzv. Flash Reports). Evaluační nástroje TAIEX proběhla v roce 2015<sup>xxvii</sup>, též jsou pravidelně sbírány dotazníky spokojenosti od expertů i přijímajících institucí, k nim však NKM nemají přístup, tudíž o případných problémech při realizaci nejsou informovány. Příklady dobré praxe česká NKM nezveřejňují.</li> <li>• Ohledně administrace byl vyzdvižen dostatečný úvazek pracovníka administrujícího vysílání expertů.</li> <li>• Obě NKM by uvítala větší koordinaci s MZV ČR jednak ohledně legislativních řešení vysílání expertů, jednak ohledně obsahových priorit zahraniční spolupráce ČR, neboť aktuálně ani TAIEX, ani Twinning nejsou v ČR dostatečně využívány.</li> </ul> <p>Dále probíhá evropské iniciativa pro technickou spolupráci v oblasti sociální ochrany SOCIEUX+, která má podpořit budování kapacit pro sociální ochranu v rozvojových zemích. Též vychází z poptávky instituce v partnerské zemi. Národním kontaktním místem je MPSV. Dále viz metodika programu pro zahraniční partnery<sup>xxviii</sup> a pro experty<sup>xxix</sup>.</p> <p>Srovnání s hodnoceným programem<sup>xxx</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SOCIEUX+ má širší geografický záběr – aktuálně 138 zemí z celého světa, dle zaměření evropských instrumentů</li> </ul>		
--	--	--	--

	<p>Development Cooperation Instrument (DCI), European Neighbourhood Instrument (ENI) a European Development Fund (EDF).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Program je zaměřen především na cíle 1, 8 a 10 Agendy 2030.</li> <li>● Projektový cyklus zahrnuje 1. žádost<sup>xxxii</sup>, 2. Přípravnou fází, 3. operační fází (realizaci), 4. monitoring a evaluaci a 5. sdílení výsledků a příkladů dobré praxe.</li> <li>● Na výzvy<sup>xxxiii</sup> od zahraničních partnerů odpovídají experti kandidaturou v on-line databázi, kde mají svůj profil<sup>xxxiii</sup>.</li> <li>● U aktuálních výzev je problémem nedostatečná jazyková vybavenost českých expertů (španělština, francouzština).</li> <li>● Výstupy jsou buď jasně definovány, či je v případě tzv. Fact Finding Mission formuluje expert se zahraničním partnerem.</li> <li>● Program podporuje sdílení zkušeností – viz např. regionální setkání expertů v Bangkoku v roce 2019<sup>xxxiv</sup>.</li> <li>● V rámci realizace programu v ČR byly též zaznamenány potíže s uvolňováním státních zaměstnanců.</li> </ul>		
--	---	--	--

## 7.4 Další tabulky a grafy z analýzy dokumentů, projektové databáze a dotazníkových šetření

**Tabulka 3: Návratnost dotazníků<sup>39</sup>**

Návratnost dotazníků	Počet oslovených	Počet odpovědí	Podíl návratnosti	Konfidenční interval
1) Experti zapojení do 1 projektu	79	58	73,42 %	85 %
2) Experti zapojení do 2 projektů	5	4	80,00 %	31 %
<b>Experti celkem</b>	<b>84</b>	<b>62</b>	<b>73,81 %</b>	<b>87 %</b>
3) Partneři – zrealizované projekty	24	21	87,50 %	79 %
4) Partneři – zamítnuté projekty	12	8	66,67 %	36 %
<b>Partneři celkem</b>	<b>36</b>	<b>29</b>	<b>80,56 %</b>	<b>77 %</b>
5) ZÚ s min. 1 zrealizovaným projektem	9	8	88,89 %	57 %
6) ZÚ bez zrealizovaného projektu	3	3	100 %	100 %
<b>ZÚ celkem</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>91,66 %</b>	<b>72 %</b>
<b>Celkem respondentů</b>	<b>132</b>	<b>102</b>	<b>77,27 %</b>	<b>99 %</b>

<sup>39</sup> Zdroj: vlastní analýza

**Tabulka 4: Podpořené partnerské země ZRS ČR<sup>40,41</sup>**

Partnerská země	Typ <sup>xxxv</sup> země v rámci ZRS ČR <sup>42</sup>	Počet projektů <sup>43</sup> zrealizovaných /neschválených	Výdaje na program vysílání expertů (Kč)	Zaměření projektů podpořených programem vysílání expertů	Soulad s prioritami dle programů dvoustranné ZRS ČR
Moldavsko	Prioritní země ZRS ČR i TRANS	6 / 2	2 715 161	Biodiverzita (chráněná území), rozvoj urbanismu, rozvoj veřejné správy, kontrola drog, populační politika, rozvoj vinařství	Ano, aktuálně pokryty všechny prioritní sektory <sup>xxxvi</sup>
Gruzie	Specifická do 2017, prioritní od 2018, též prioritní země TRANS	4 / 6	1 068 799	Technická legislativa (technologické agentury), rozvoj participace a zapojení občanů na lokální úrovni, příprava na katastrofy, cestovní ruch	Ano, zejména zemědělství (udržitelný rozvoj horských regionů) a řádná demokratická správa věcí veřejných <sup>xxxvii</sup>
Srbsko	Specifická do 2017, též prioritní země TRANS	4 / 2	1 264 138	Biodiverzita a klima, technická legislativa, nakládání s komunálním odpadem	<i>(program spolupráce nebyl vytvořen, nelze vyhodnotit)</i>
Ukrajina	Specifická od 2018, též prioritní země TRANS	3 / 1	784 730	Rozvoj nábytkářství a potravinářství, vyšší vzdělávání	<i>(program spolupráce nebyl vytvořen, nelze vyhodnotit)</i>
Bosna a Hercegovina	Prioritní země ZRS ČR i TRANS	3 / 0	1 722 697	Podpora NNO pracujících s lidmi s postižením, vyšší vzdělávání, spolupráce samospráv a občanské společnosti	Ano, zejména řádná správa věcí veřejných, která zahrnuje i sociální rozvoj <sup>xxxviii</sup>
Mongolsko	Prioritní do 2017	3 / 0	1 194 170	Živočišná výroba, lesnictví	Ano, sektor zemědělství (včetně ochrany klimatu) <sup>xxxix</sup>
Afghánistán	Prioritní do 2017, specifická od 2018	2 / 0	1 487 805	Veřejná doprava, kontrola zneužití alkoholu a drog	<i>(program spolupráce nebyl vytvořen, nelze vyhodnotit)</i>
Etiopie	Prioritní země ZRS ČR	1 / 0	1 368 734	Geologie (řízení geodynamických rizik)	Ano, v rámci prevence katastrof měly být posíleny geologické služby státní instituce zapojené do realizovaného projektu, od roku 2018 již tento sektor není prioritou <sup>xl</sup>
Kosovo	Specifická do 2017, priorit. země TRANS	1 / 0	294 937	Sanitace (ČOV)	<i>(program spolupráce nebyl vytvořen, nelze vyhodnotit)</i>

<sup>40</sup> ČRA, zhodnocení priorit - vlastní zpracování

<sup>41</sup> Zdroj dat: vlastní analýza

<sup>42</sup> Koncepce ZRS ČR 2010–17 využívá pojmů programová a projektová země, Strategie ZRS ČR 2018–2030 je nahrazuje pojmy prioritní a specifická země. Pro zjednodušení využíváme aktuálního názvosloví.

<sup>43</sup> Počet projektů včetně nedokončených, ovšem alespoň částečně proplacených.

## **Přehled grafů zařazených do této kapitoly**

### Vyhodnocení triangulovaných dat z projektové databáze

Graf 5: Rozdělení realizovaných projektů podle typu žadajícího subjektu v jednotlivých zemích .....	66
Graf 6: Počet realizovaných vs nerealizovaných projektů .....	66
Graf 7: Rozdělení projektů podle stavu realizace .....	66
Graf 8: Rozdělení nerealizovaných projektů podle (ne)shody ZÚ vs ČRA v jednotlivých zemích .....	66
Graf 9: Rozdělení nerealizovaných projektů podle typu žadajícího subjektu v jednotlivých zemích .....	67
Graf 10: Míra shody dosažených výsledků oproti původní žádosti u realizovaných projektů v jednotlivých zemích .....	67
Graf 11: Je realizovaný projekt udržitelný? .....	67
Graf 12: Dosáhlo se alespoň jednoho cíle? .....	67
Graf 13: Procentuální zastoupení hlavních cílů a priorit ČR v rozvojové a humanitární spolupráci .....	68
Graf 14: Procentuální zastoupení zrealizovaných projektů podle typu návaznosti .....	68
Graf 15: Návaznost zrealizovaných projektů na předchozí/budoucí projekt ZRS ČR nebo jiného aktéra dle jednotlivých zemí .....	68

### Vyhodnocení dotazníkového šetření mezi experty

Graf 16: Z jakých hlavních důvodů jste se do programu zapojil/a? .....	69
Graf 17: Jak jste se o programu dozvěděl/a? .....	69
Graf 18: Měl/a jste již předchozí pracovní zkušenosti ze země, do které jste vyjel/a? .....	69
Graf 19: Do jaké země jste byl/a vyslán/a? .....	69
Graf 20: Realizace a placení vyslání .....	70
Graf 21: Naplánování a podpora ČRA .....	70
Graf 22: Byl podle Vás celkový rozpočet na zapojení expertů do projektu přiměřený? .....	70
Graf 23: Doba trvání mise a spolupráce v rámci projektu .....	70
Graf 24: Víte, jak zahraniční partner výstupy Vaší práce dále využil (případně jak je využila instituce či osoba)? .....	71
Graf 25: Navázal/a jste po ukončení Vašeho vyslání/Vaší práce se zahraničními partnery další spolupráci? ....	71
Graf 26: Angažmá expertů u zahraničních institucí před a po vyslání v rámci programu a v zahraničních rozvojových aktivitách ČR .....	71
Graf 27: Pracoval/a jste od roku 2014 pro jinou zahraniční instituci v oblasti rozvojové spolupráce? .....	71
Graf 28: Máte zájem o další expertní zapojení v rámci rozvojové spolupráce pro Českou rozvojovou agenturu či jinou (i zahraniční) instituci? .....	72
Graf 29: Kolik dní jste odhadem odpracoval/a pro všechny tyto instituce celkem v posledních 2 letech před vysláním/prací v rámci námi hodnoceného programu? .....	72



Graf 30: Pro jakou instituci / Jaké instituce jste pracoval/a před a po vyslání/práce v rámci hodnoceného programu? .....	72
Graf 31: Byl/a jste po vyslání zapojen/a i do jiných zahraničních rozvojových aktivit ČR? .....	72
Graf 32: Zaměstnanci veřejné správy .....	73

#### Vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zahraničními partnery

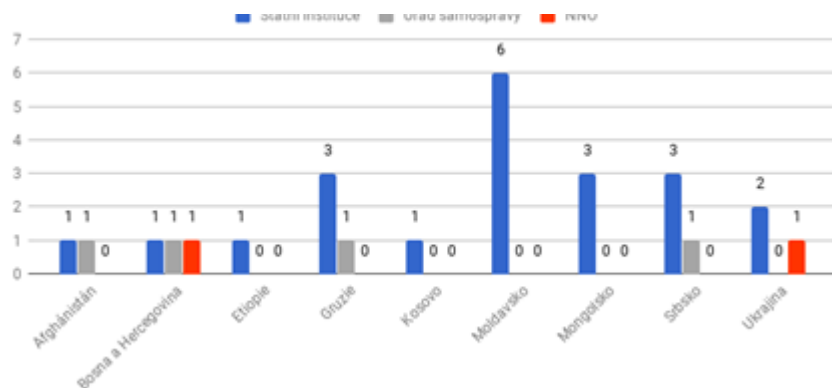
Graf 33: What were your main reasons for requesting expert/s via this programme? .....	74
Graf 34: To what extent do you think that the objectives of the project have been reached? (Applicants who did not receive any outputs did not report any outcomes) .....	74
Graf 35: Have you had a simultaneous project that funded other, related activities, leading to the same or very similar objectives? .....	74
Graf 36: Have you continued cooperation with any Czech institution after the Expert Temporary Assignment ended? .....	75
Graf 37: Have you continued your cooperating with at least one of the assigned experts after the Expert Temporary Assignment ended? .....	75
Graf 38: What would you definitely keep? .....	75
Graf 39: Would you recommend other institution to request an expert within the framework of the Czech Temporary Assignment programme? Doporučil/a byste program Vysílání expertů dalším místním státním institucím? .....	75

#### Vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zastupitelskými úřady

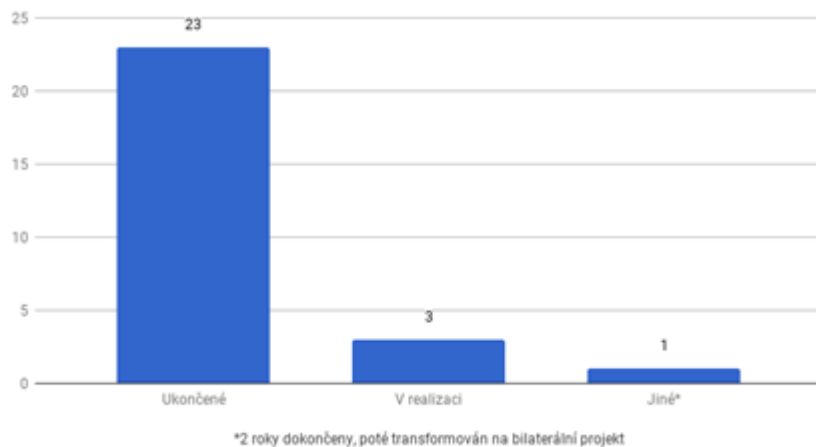
Graf 40: Jak jste byl/a zapojen/a do programu? .....	76
Graf 41: Jak informoval Váš ZÚ o programu místní státní instituce? .....	76
Graf 42: Jak dlouho působíte na současném zastupitelském úřadě v oblasti rozvojové spolupráce? .....	76
Graf 43: Informoval Váš ZÚ v letech 2016–2018 o programu místní státní instituce? .....	76
Graf 44: Doporučil/a byste program dalším místním státním institucím? .....	77
Graf 45: Navázala alespoň 1 místní instituce na program další spolupráci s českými subjekty (ať již v rámci rozvojové spolupráce či mimo ni)? .....	77
Graf 46: Jak byste celkově zhodnotil/a efektivnost programu? 10=zcela efektivní, 0=zcela neefektivní .....	77
Graf 47: Zaznamenali jste v letech 2016–2018 alespoň 1 zájemce o vyslání experta? .....	77

## ANALÝZA PROJEKTOVÉ DATABÁZE (PO TRIANGULACI DAT)

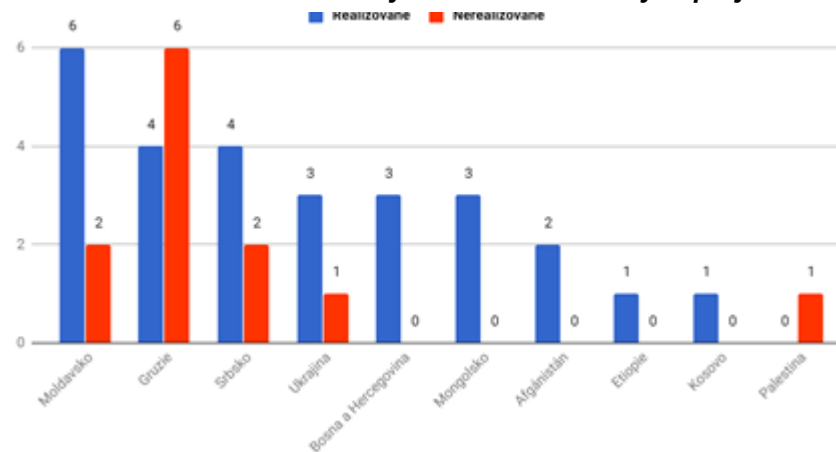
**Graf 5: Rozdělení realizovaných projektů podle typu žádajícího subjektu v jednotlivých zemích**



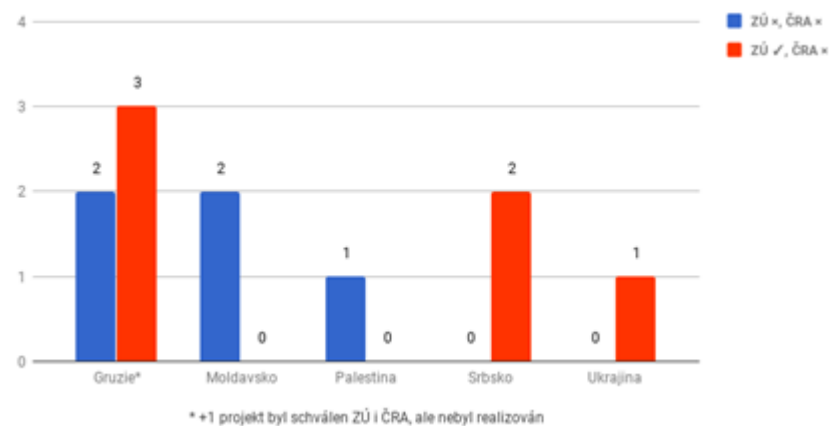
**Graf 7: Rozdělení projektů podle stavu realizace**



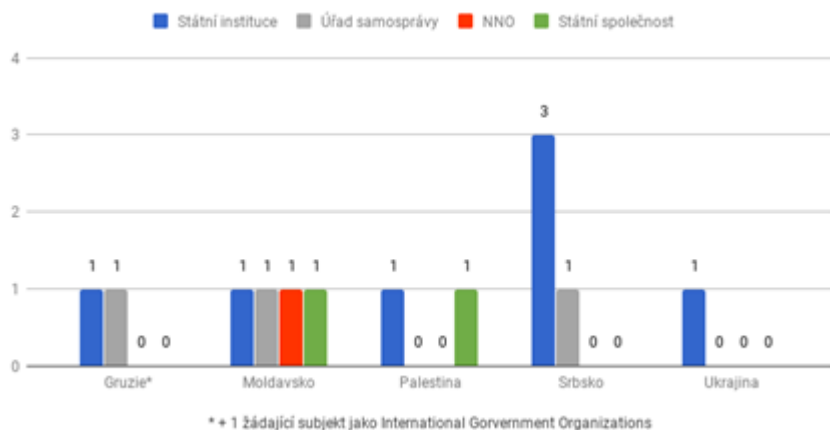
**Graf 6: Počet realizovaných vs nerealizovaných projektů**



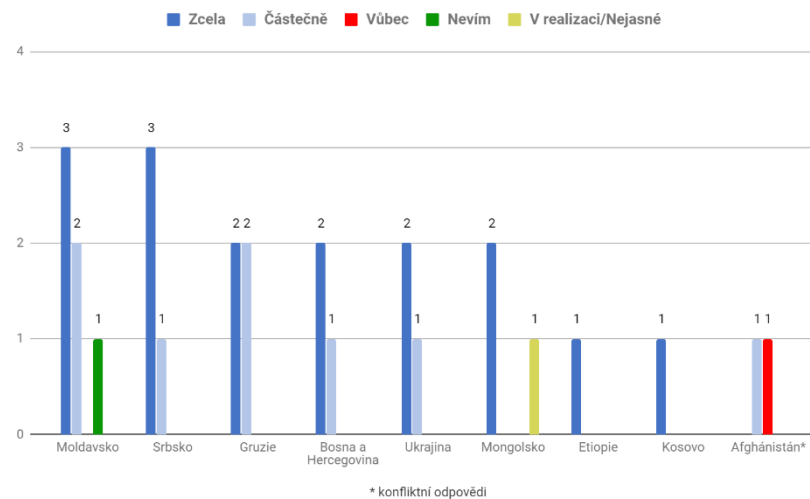
**Graf 8: Rozdělení nerealizovaných projektů podle (ne)shody ZÚ vs ČRA v jednotlivých zemích**



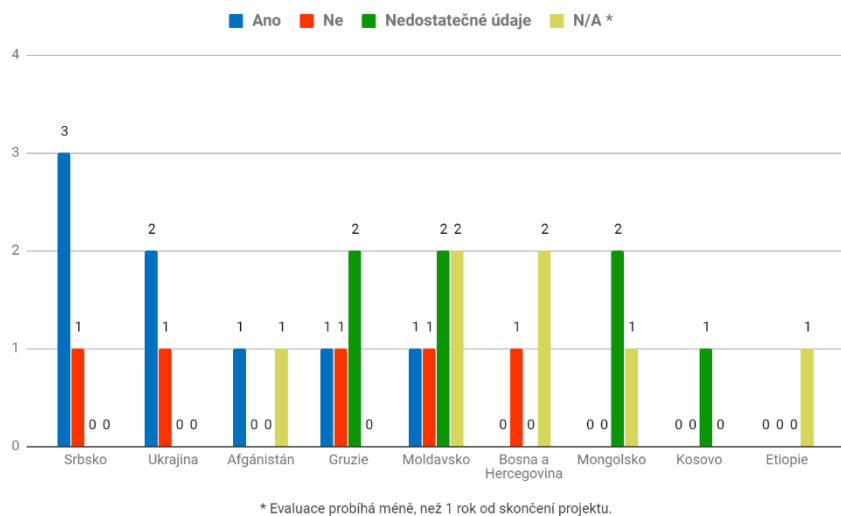
**Graf 9: Rozdělení nerealizovaných projektů podle typu žadajícího subjektu v jednotlivých zemích**



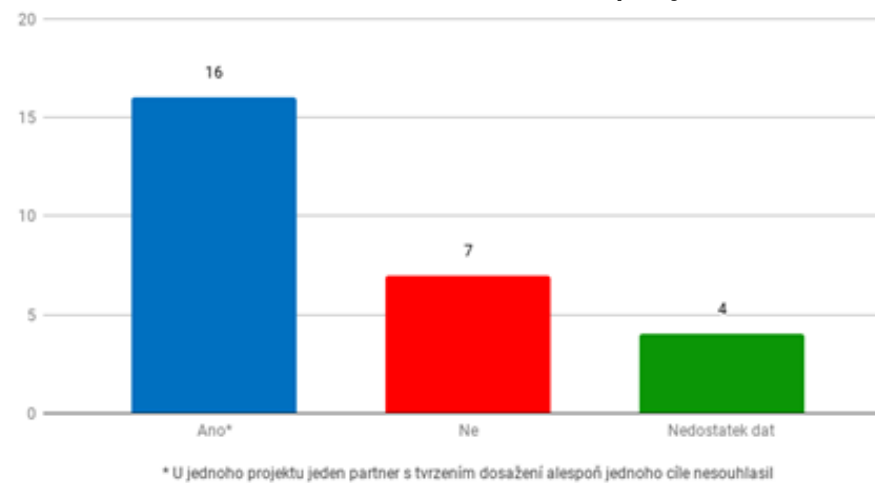
**Graf 10: Míra shody dosažených výsledků oproti původní žádosti u realizovaných projektů v jednotlivých zemích**



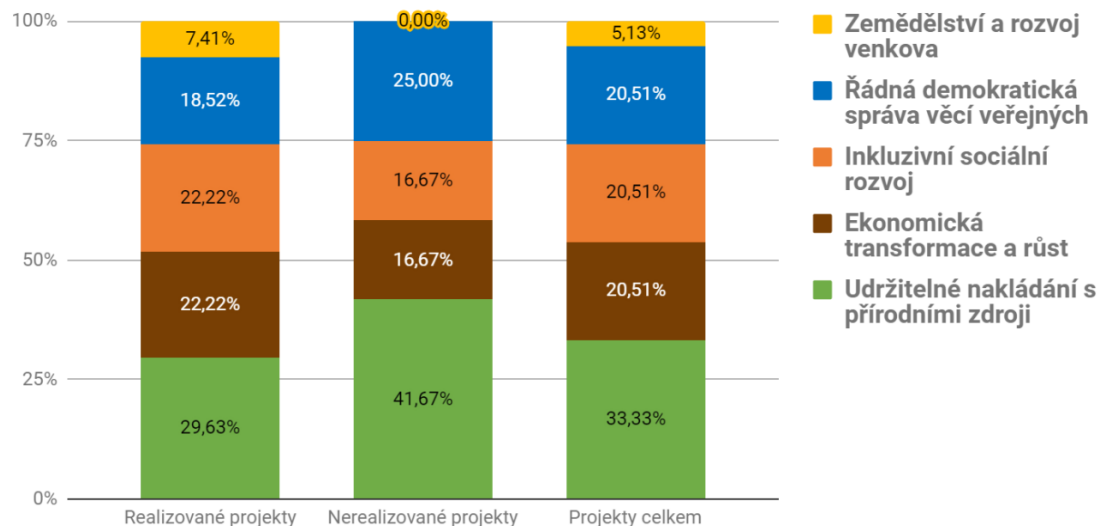
**Graf 11: Je realizovaný projekt udržitelný?**



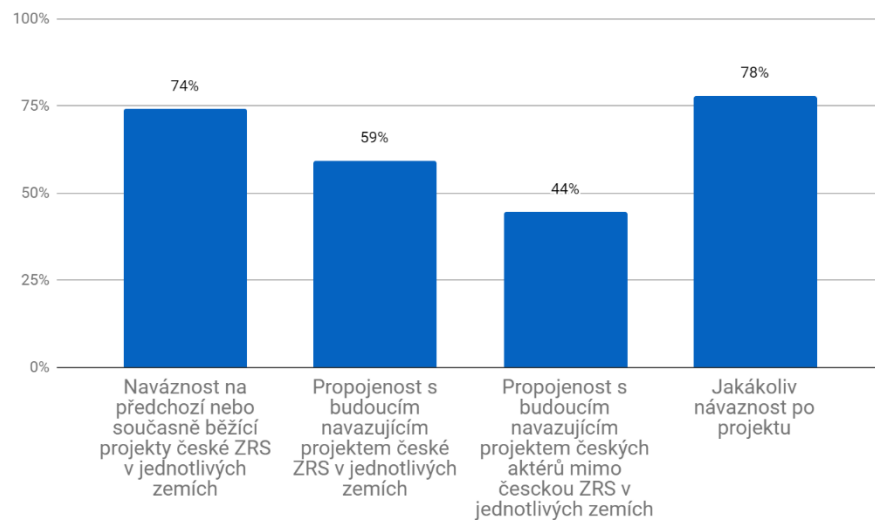
**Graf 12: Dosáhlo se alespoň jednoho cíle?**



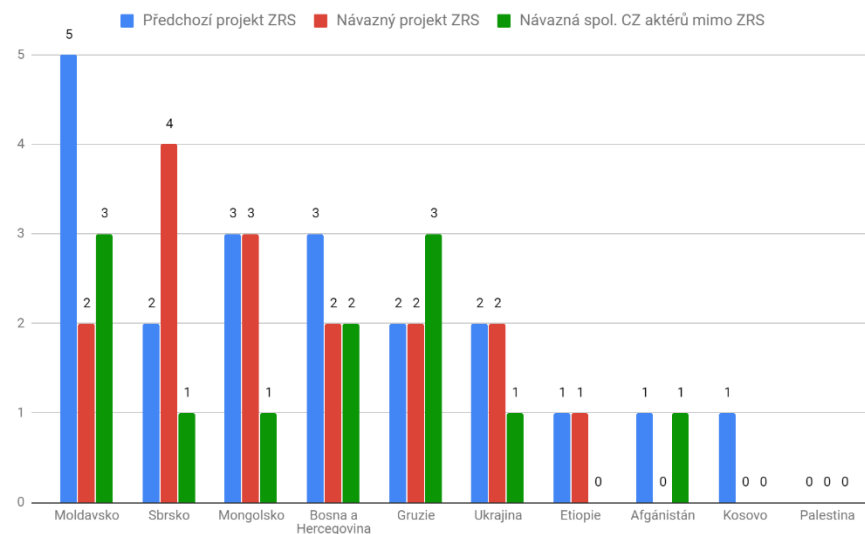
**Graf 13: Procentuální zastoupení hlavních cílů a priorit ČR v rozvojové a humanitární spolupráci**



**Graf 14: Procentuální zastoupení zrealizovaných projektů podle typu návaznosti**



**Graf 15: Návaznost zrealizovaných projektů na předchozí/budoucí projekt ZRS ČR nebo jiného aktéra**



## ODPOVĚDI EXPERTŮ

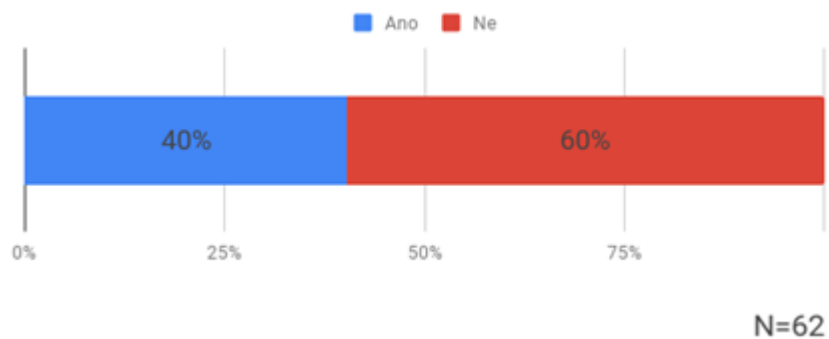
**Graf 16: Z jakých hlavních důvodů jste se do programu zapojil/a?**



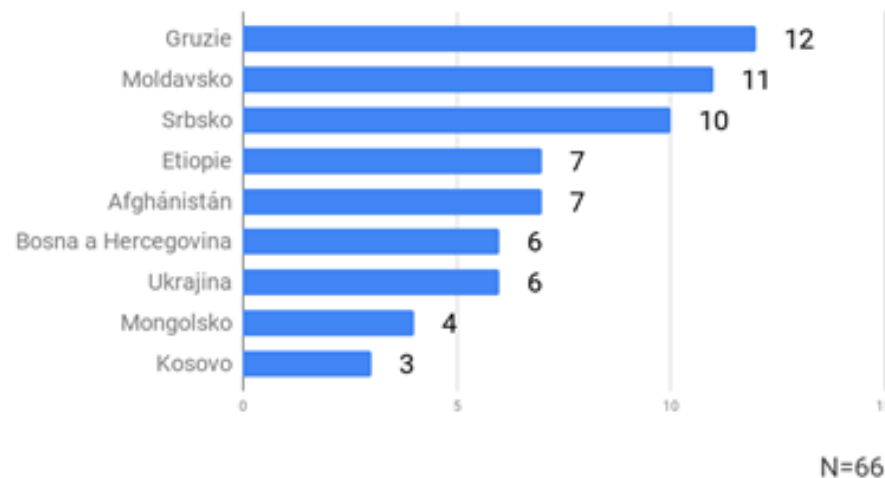
**Graf 17: Jak jste se o programu dozvěděl/a?**



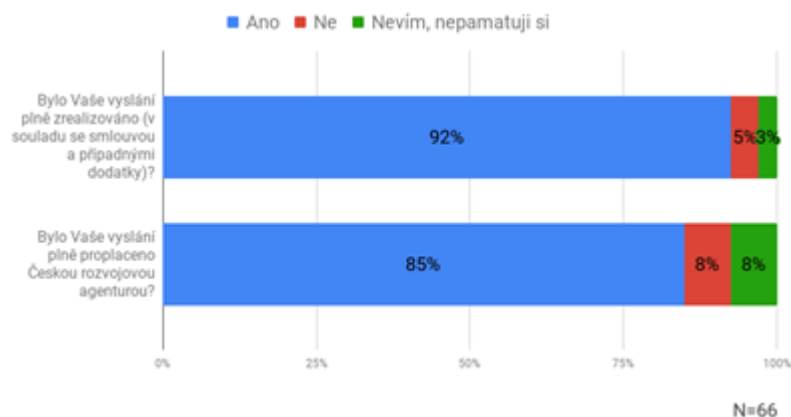
**Graf 18: Měl/a jste již předchozí pracovní zkušenosti ze země, do které jste vyjel/a?**



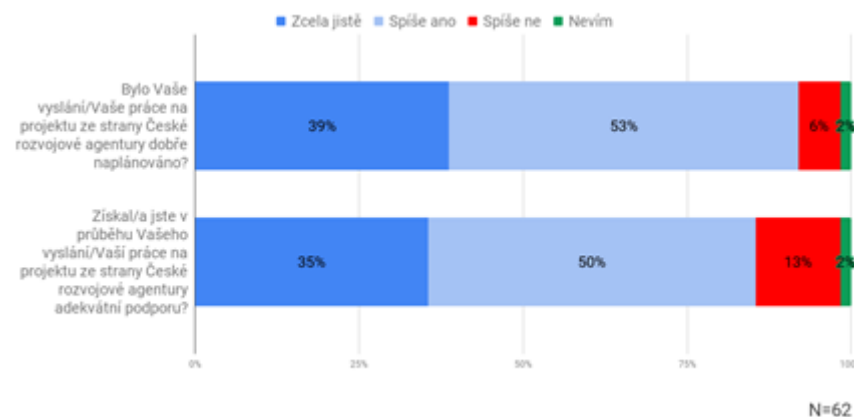
**Graf 19: Do jaké země jste byl/a vyslán/a?**



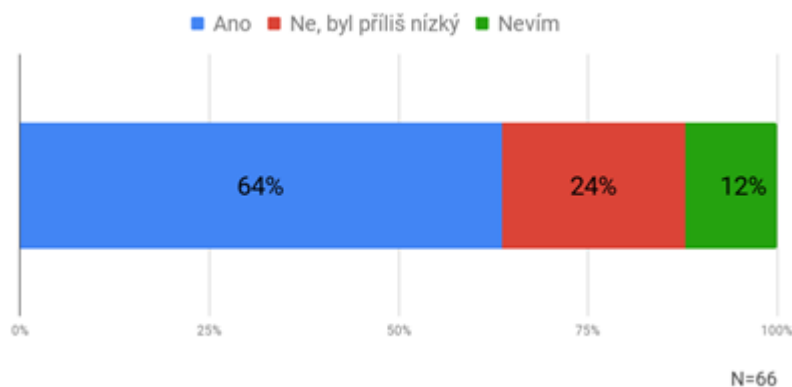
**Graf 20: Realizace a proplacení vyslání**



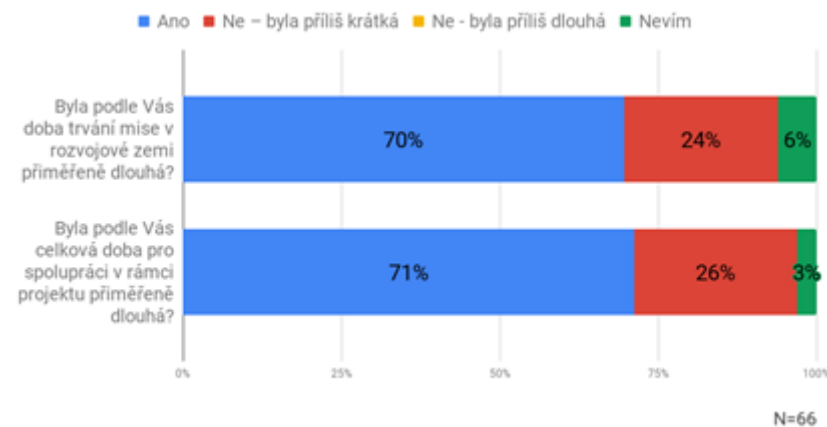
**Graf 21: Naplánování a podpora ČRA**



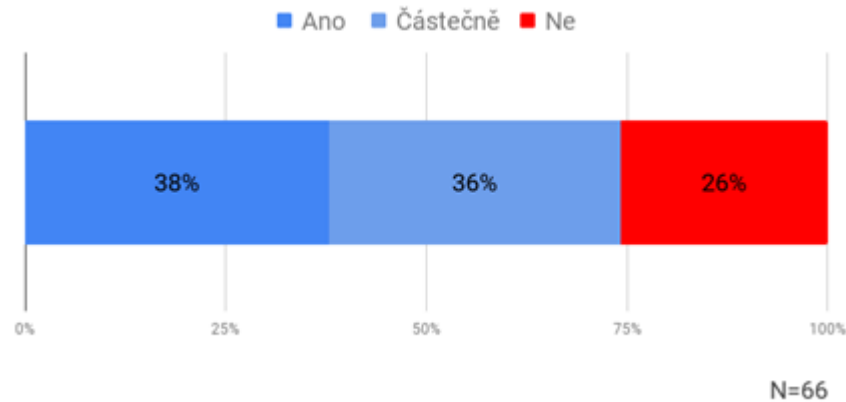
**Graf 22: Byl podle Vás celkový rozpočet na zapojení expertů do projektu přiměřený?**



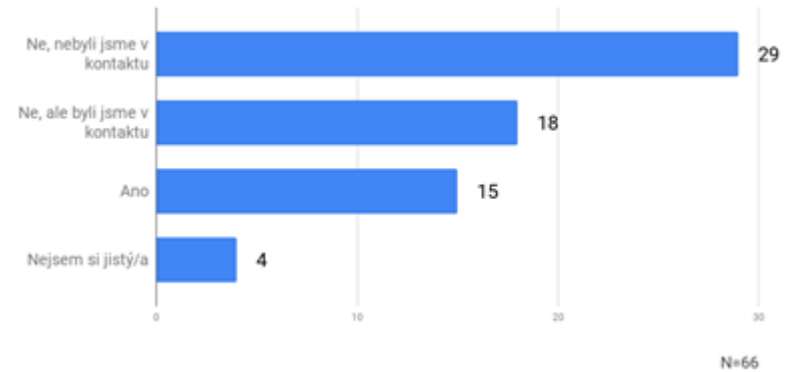
**Graf 23: Doba trvání mise a spolupráce v rámci projektu**



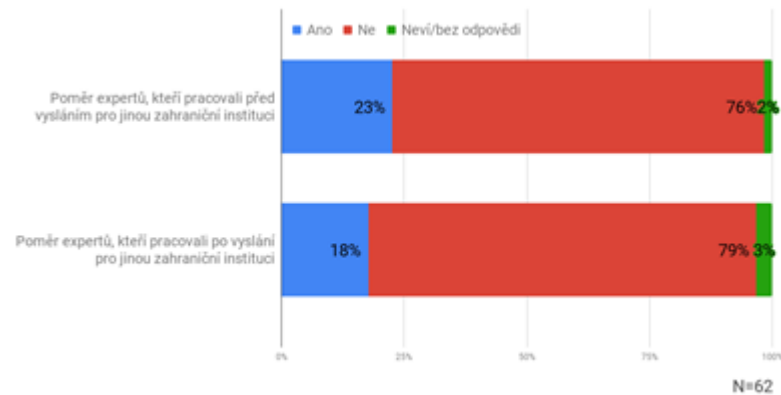
**Graf 24: Víte, jak zahraniční partner výstupy Vaší práce dále využil (případně jak je využila instituce či osoba)?**



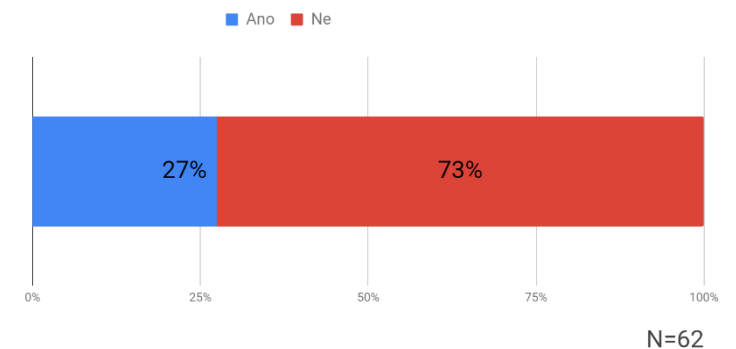
**Graf 25: Navázal/a jste po ukončení Vašeho vyslání/Vaší práce se zahraničními partnery další spolupráci?**



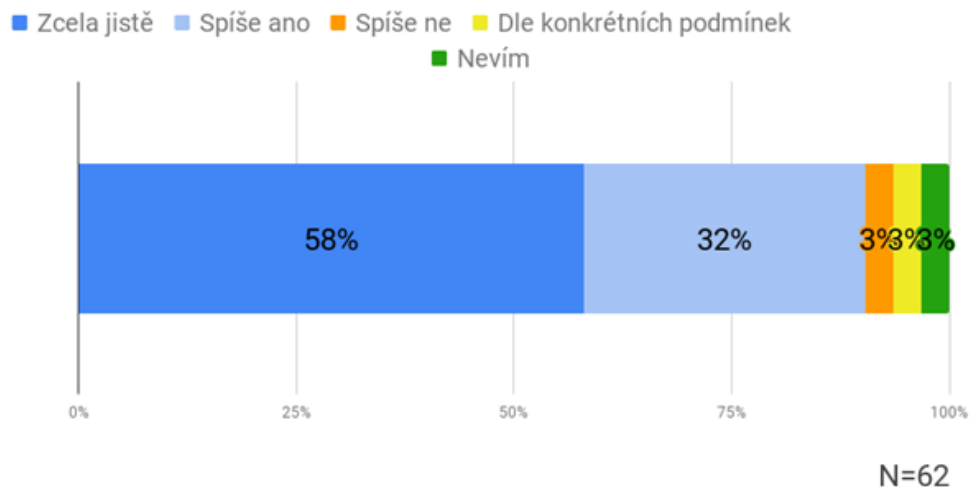
**Graf 26: Angažmá expertů u zahraničních institucí před a po vyslání v rámci programu a v zahraničních rozvojových aktivitách ČR**



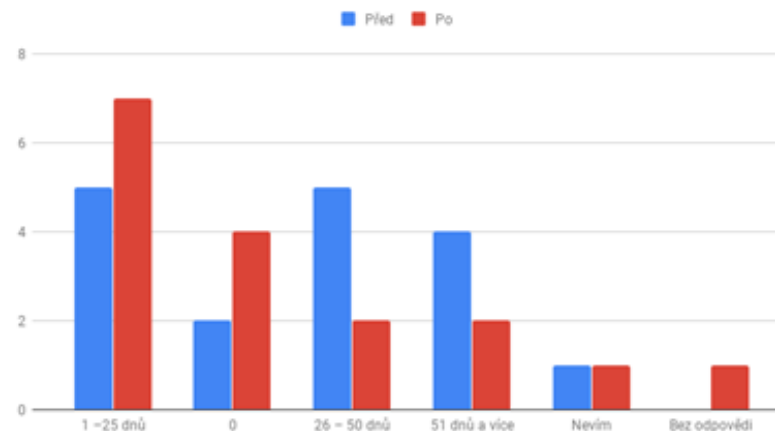
**Graf 27: Pracoval/a jste od roku 2014 pro jinou zahraniční instituci v oblasti rozvojové spolupráce?**



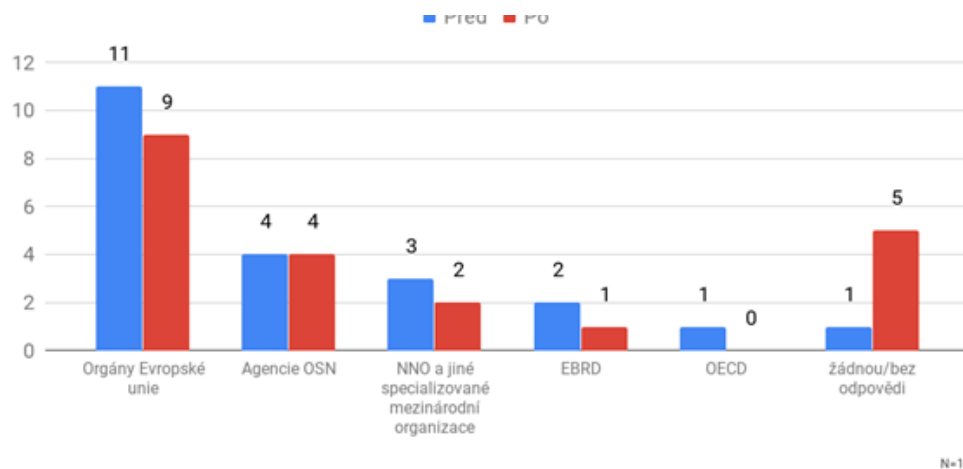
**Graf 28: Máte zájem o další expertní zapojení v rámci rozvojové spolupráce pro Českou rozvojovou agenturu či jinou (i zahraniční) instituci?**



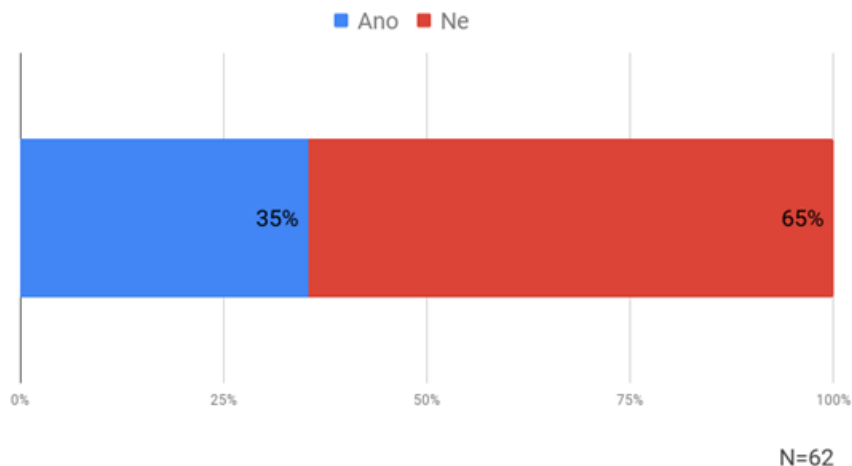
**Graf 29: Kolik dní jste odhadem odpracoval/a pro všechny tyto instituce celkem v posledních 2 letech před vysláním/prací v rámci námi hodnoceného programu?**



**Graf 30: Pro jakou instituci / Jaké instituce jste pracoval/a před a po vyslání/práci v rámci hodnoceného programu?**

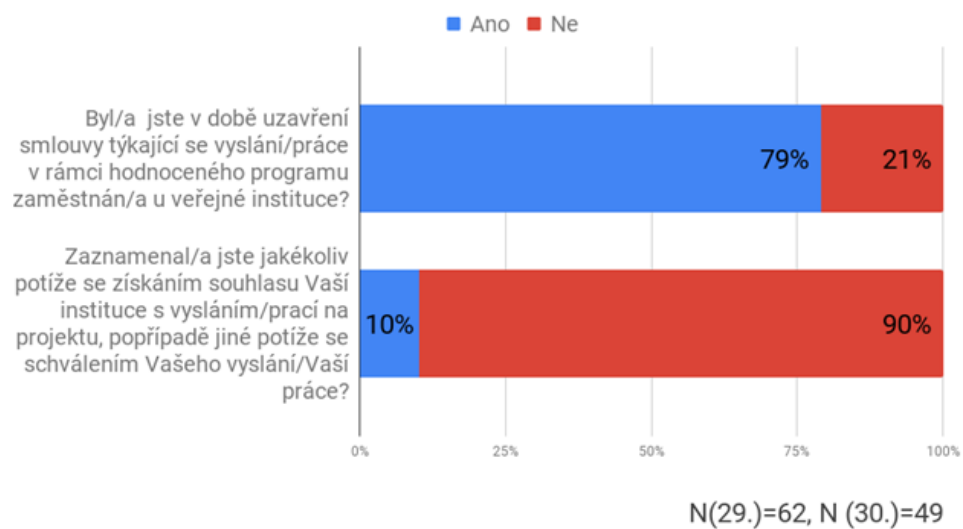


**Graf 31: Byl/a jste po vyslání zapojen/a i do jiných zahraničních rozvojových aktivit ČR?**





**Graf 32: Zaměstnanci veřejné správy**

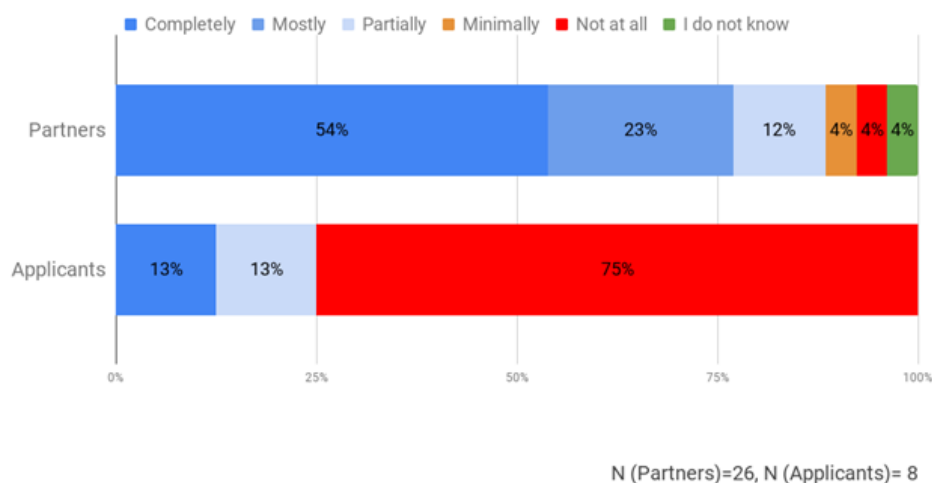


## ODPOVĚDI ZAHRANIČNÍCH PARTNERŮ – REALIZÁTORŮ A NEÚSPĚŠNÝCH ŽADATELŮ

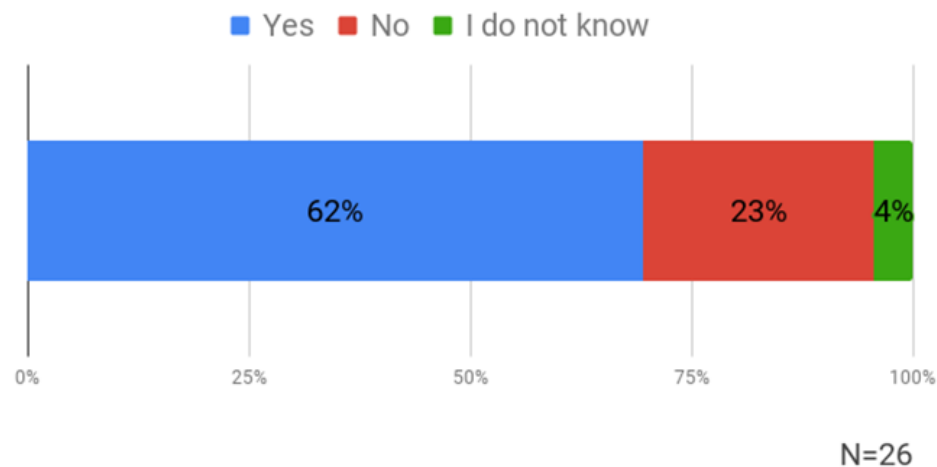
**Graf 33: What were your main reasons for requesting expert/s via this programme?**



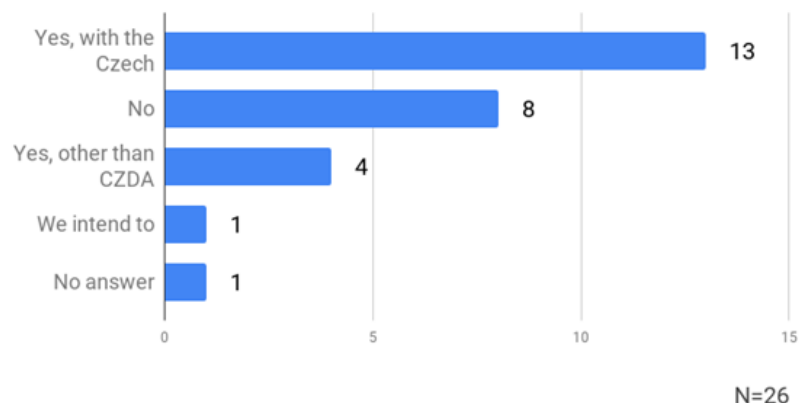
**Graf 35: To what extent do you think that the objectives of the project have been reached?**  
(Applicants who did not receive any outputs did not report any outcomes)



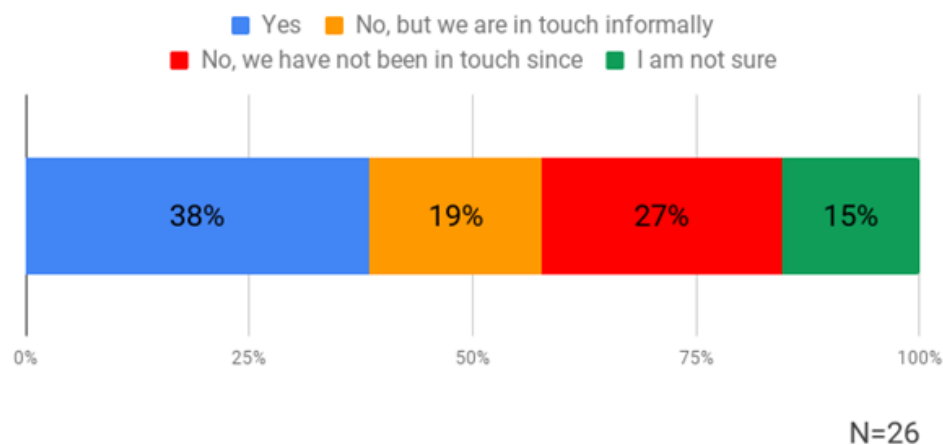
**Graf 34: Have you had a simultaneous project that funded other, related activities, leading to the same or very similar objectives?**



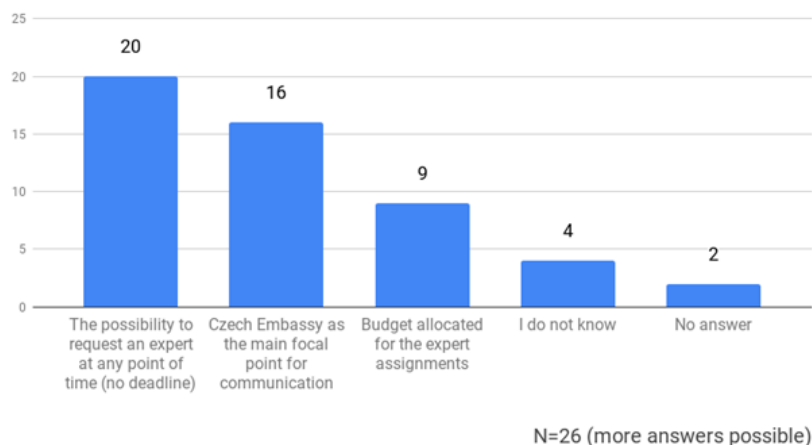
**Graf 36: Have you continued cooperation with any Czech institution after the Expert Temporary Assignment ended?**



**Graf 37: Have you continued your cooperating with at least one of the assigned experts after the Expert Temporary Assignment ended?**

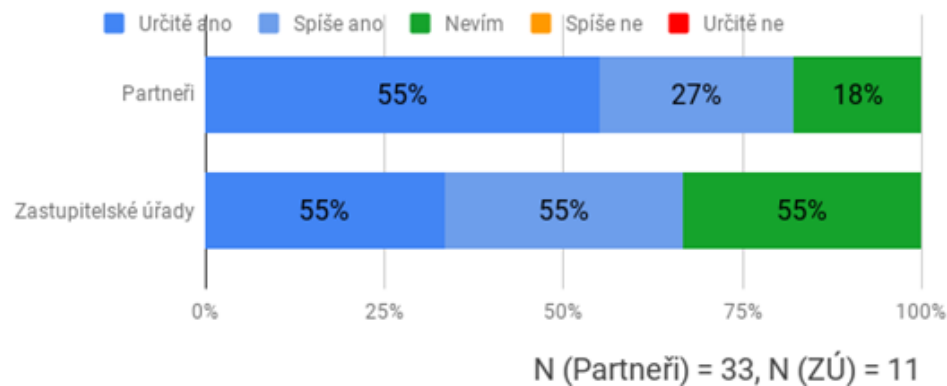


**Graf 39: What would you definitely keep?**



**Graf 38: Would you recommend other institution to request an expert within the framework of the Czech Temporary Assignment programme?**

*Doporučil/a byste program Vysílání expertů dalším místním státním institucím?*



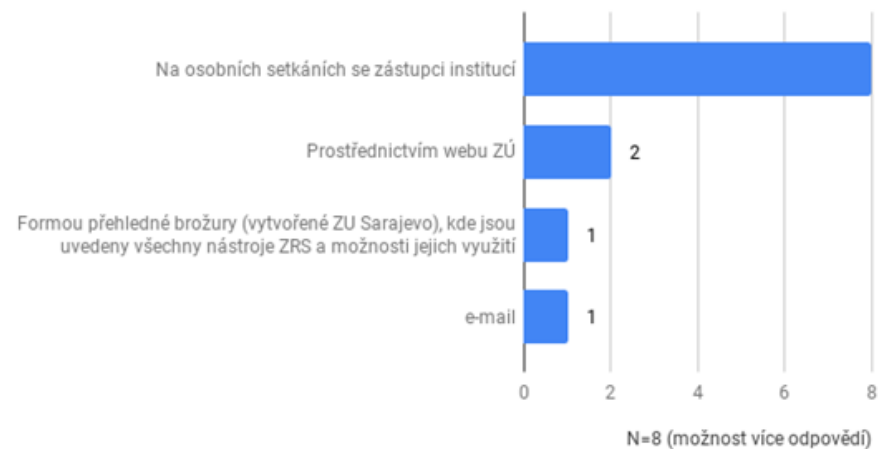
## ODPOVĚDI ZASTUPITELSKÝCH ÚŘADŮ

(všech prioritních a specifických zemí kromě Mongolska)

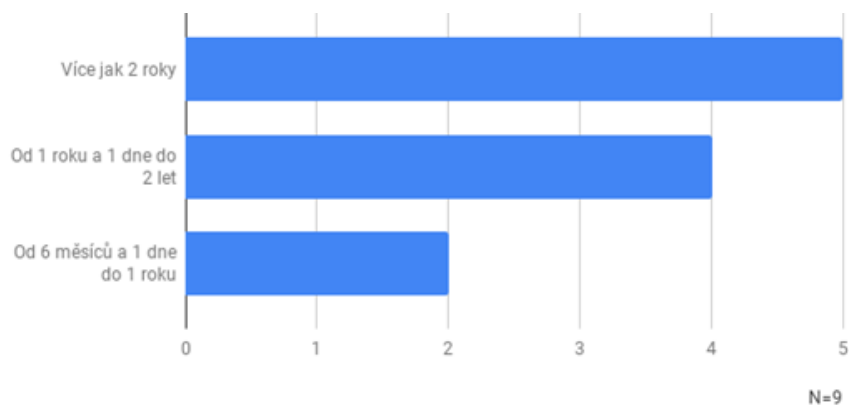
**Graf 40: Jak jste byl/a zapojen/a do programu?**



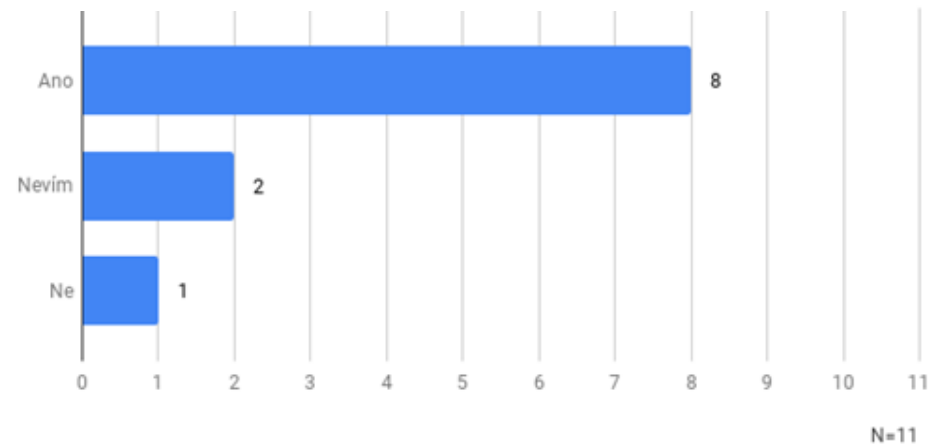
**Graf 41: Jak informoval Váš ZÚ o programu místní státní instituce?**



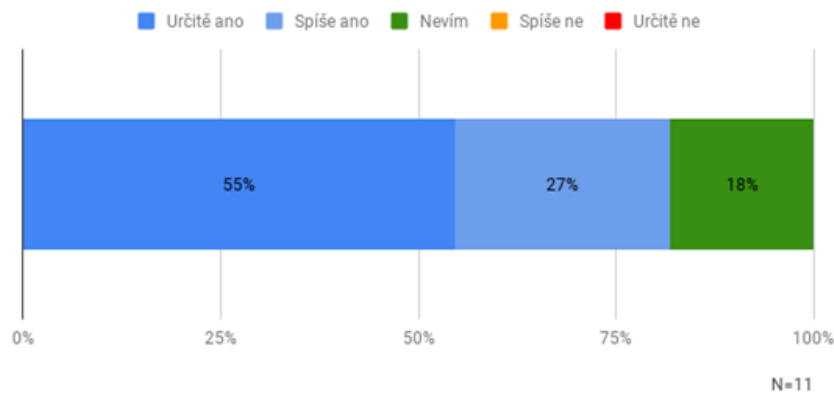
**Graf 42: Jak dlouho působíte na současném zastupitelském úřadě v oblasti rozvojové spolupráce?**



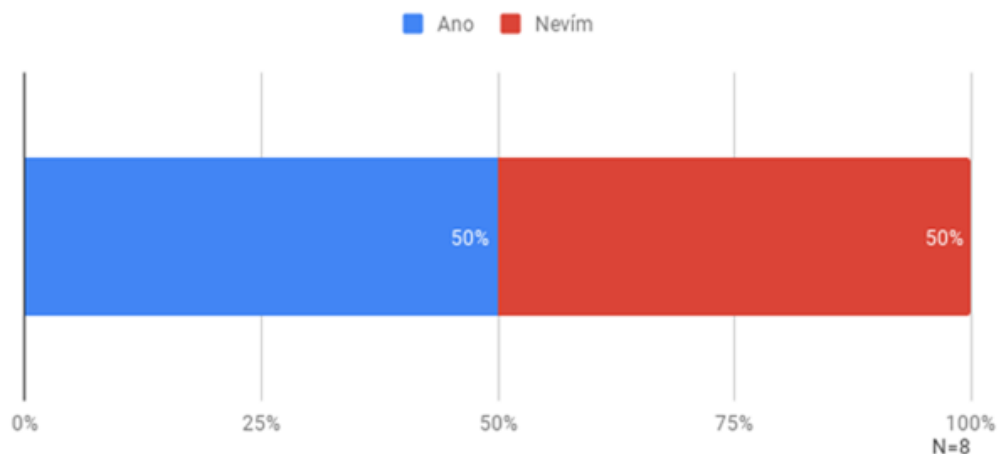
**Graf 43: Informoval Váš ZÚ v letech 2016–2018 o programu místní státní instituce?**



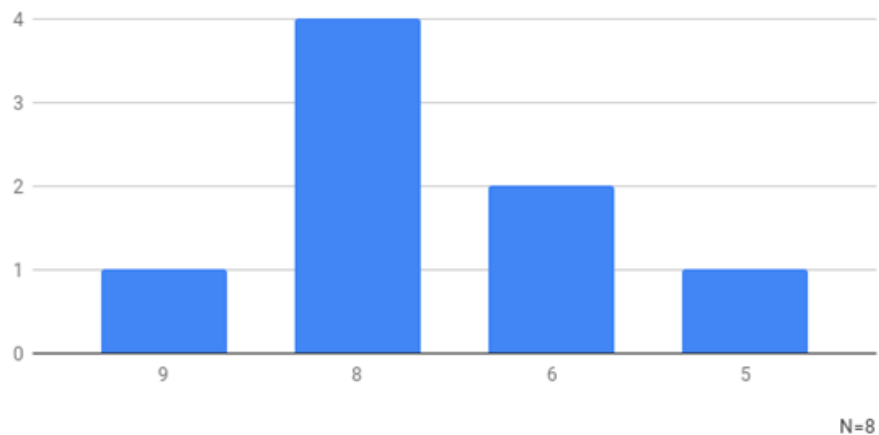
**Graf 44: Doporučil/a byste program dalším místním státním institucím?**



**Graf 45: Navázala alespoň 1 místní instituce na program další spoluprací s českými subjekty (ať již v rámci rozvojové spolupráce či mimo ni)?**

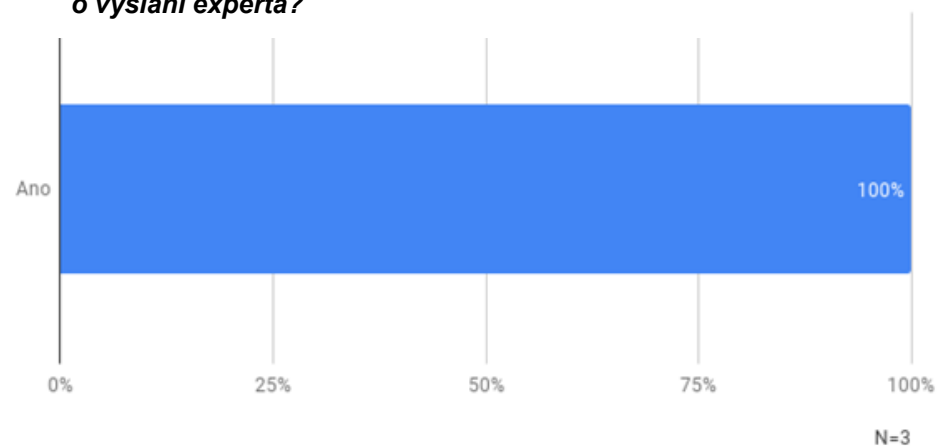


**Graf 46: Jak byste celkově zhodnotil/a efektivnost programu?  
10=zcela efektivní, 0=zcela neefektivní**



JEN ZÚ BEZ PROJEKTU:

**Graf 47: Zaznamenali jste v letech 2016–2018 alespoň 1 zájemce o vyslání experta?**



### **Faktory usnadňující přenos know-how (ze všech dotazníků):**

- dlouhodobá spolupráce, tedy jednak předchozí spolupráce s partnerskou institucí (či jejími zaměstnanci, zmíněno 8krát), jednak návazná spolupráce (2krát);
- průběžný kontakt, vzájemný respekt, vstřícnost, ochota, zájem – dobré partnerství (9krát), viz citace níže;
- přímý osobní kontakt, předchozí zkušenosti z regionu/znalost místního prostředí (4krát);
- vyslaný expert se znalostí místního prostředí (4krát), popř. se zkušenostmi, jak předávat know-how v rámci programu či obdobného programu (1krát) či se znalostí místního jazyka (1krát);
- profesionální znalosti a vědomosti, zázemí českých (3krát) a partnerských institucí (též 3krát);
- fakt, že v partnerské zemi funguje obdobný systém či obdobná řešení, která se expert snaží předat (2krát);
- kulturní blízkost, podobné zaměření institucí (řešení podobných problémů) (2krát);
- obdobná úroveň vysílající a přijímající (partnerské) instituce, obdobná organizační kultura (např. v akademické sféře, 1krát) nebo kultura obecně (1krát);
- tým vyslaných expertů, který zahrnoval jak praktiky, tak místní politiky.

Jednotlivě byly zmíněny též dobře promyšlený záměr a cíl projektu, vhodný partner z ČR, znalosti místního jazyka, tlumočení, organizace vyslání, připravenost na misi, úzká spolupráce s místní organizací, dostatek času na vzdělávání účastníků, poskytnutí materiální pomoci (IT vybavení apod.), vnější tlak na projekt (nutnost transpozice legislativy EU), atraktivita spolupráce se zahraničním subjektem a aktivní zapojení ZÚ.

Expertů vyzdvihli jako přínosné následující metody: praktická cvičení, volné diskuze po každém tématu, semináře, samostatná práce, závěrečná diskuze 3 měsíce po hlavní fázi výuky o aplikaci dovedností do praxe a obecně srozumitelná (jednoduchá) forma předání informací.

### **Faktory znesnadňující přenos know-how (ze všech dotazníků):**

- politická, právní a bezpečnostní nestabilita (zmíněno 8krát);
- doba realizace vyslání (8krát): především příliš krátká, resp. bez návazných aktivit;
- problémy ve státní správě vč. nedostatečných kapacit (6krát): byrokratické prostředí; velká fluktuace pracovníků, neznalost tématu a nezkušenost či nezáměr nových pracovníků, nedostatek odborníků;
- komunikační problémy (6krát): zejména jazyková bariéra a nutnost urgencí, v jednom případě nejasné vlastnictví projektu ze strany místních partnerů (jedna instituce byla s výsledky spokojená, zatímco druhá měla podezření na zneužití prostředků);
- nejasně specifikované zadání či očekávání (4krát), služby zajištěné českými experty pokryly jen omezeně potřeby partnerských institucí;
- nedostatek podpůrných nástrojů a nízké vlastnictví národních institucí / vedení institucí (4krát);
- nedostatečná vybavenost a infrastruktura včetně dopravní (4krát), např. energie, hardware, software, internet, doprava;
- legislativní rozdíly či překážky (4krát), např. jiný systém separace odpadů či zažité místní postupy
- chybějící zájem/ochota spolupracovat na straně partnerské instituce (3krát);

- spolupráce s českou stranou (2krát), ukončení aktivit v Kosovu jako v prioritní země ZRS ČR a podceněná příprava s osobami zodpovědnými za projekt v zemi;
- problémy s daty (2krát);
- nedostatečná kvalifikace vyslaných expertů a omezený rozpočet (zmíněné vždy 1krát).

#### **Faktory podporující udržitelnost:**

- jasné, adekvátní cíle projektů a projektová logika (zmíněno 7krát), cíle ideálně propojené se strategickými cíli partnerské země;
- zapojení více relevantních osob do projektu v partnerské zemi (3krát), a to různých typů aktérů (2krát), resp. zájem dalších institucí o výsledky (1krát);
- typ projektu (3krát, např. pokud dojde ke spolupráci k legislativním změnám, které jsou prosazeny, je dle partnera víceméně automaticky podpořena udržitelnost);
- předaná adekvátní expertíza (2krát);
- aktuální úroveň zahraničního partnera, jeho finanční a jiné možnosti;
- zařízení poskytnuté v rámci projektu, které je nadále využíváno k udržení přínosů;
- synergie s dalšími projekty (např. vládními stipendii);
- externí tlak na změny (např. přístupová jednání s EU).

Jednou bylo zmíněno, že projekt v rámci hodnoceného programu sloužil primárně k iniciaci dalších projektů, tudíž výsledky původního projektu samy o sobě nemohou být udržitelné.

## 7.5 Přehled projektů poptávaných a realizovaných v letech 2016–2018 včetně návaznosti

Návaznost projektů realizovaných v rámci programu v letech 2016–2018 (včetně nepodpořených projektů) byla ověřena z různých zdrojů a vyhodnocena následovně:

**Tabulka 5: Návaznost projektů realizovaných v rámci programu v letech 2016–2018<sup>44</sup>**

No	Project name in EN	Country	Connected to previous cooperation / simultaneous projects within the Czech ODA	Name of the related Czech bilateral ODA project (activity) <sup>45</sup>	Connected to follow-up cooperation / any follow-up projects within the Czech ODA	Name of the subsequent Czech bilateral ODA project (activity)	Connected to follow-up cooperation of Czech actors beyond the Czech ODA	Details of the follow-up cooperation beyond the Czech ODA
	<i>Text</i>	<i>Text</i>	<i>1 - Yes, 0 - No</i>	<i>Text</i>	<i>1 - Yes, 0 - No</i>	<i>Text</i>	<i>1 - Yes, 0 - No</i>	<i>Text</i>
1	Development of biodiversity indicators related to climate changes	Serbia	0		1	Finalization of the Basic Surveillance System - Climate Change Impact on Biodiversity in Serbia (2016-2017, see project 12 under this programme)	?	
2	Consultation of the legal framework for innovation system in Georgia	Georgia	0		0		1	Further cooperation of GITA and TAČR
3	Identification of weaknesses and needs in protected areas management in the Republic of Moldova	Moldova	1	At least one attempt reported for replication of practice with protected areas in Georgia, supported by the CZDA: Yes – in Georgia: Preparation of Management Plan for Tusheti Protected Landscape; Increased Efficiency of Management of Imereti Caves Protected Areas II	0		?	
4	Support on elaboration of National report for UN Habitat III conference	Moldova	1	An urban planning project supported by the CZDA was reported	0		0	

<sup>44</sup> Source: own analysis

<sup>45</sup> Note: Project description at [www.czda.cz](http://www.czda.cz) contains original plans and provided resources, not final reports or a summary of achievements. The evaluation team has not evaluated in-depth each related project to assess any duplications / synergies as this was beyond the scope of the evaluation. The only exception is the study on wine sector in Moldova attached to the evaluation report.



No	Project name in EN	Country	Connected to previous cooperation / simultaneous projects within the Czech ODA	Name of the related Czech bilateral ODA project (activity) <sup>45</sup>	Connected to follow-up cooperation / any follow-up projects within the Czech ODA	Name of the subsequent Czech bilateral ODA project (activity)	Connected to follow-up cooperation of Czech actors beyond the Czech ODA	Details of the follow-up cooperation beyond the Czech ODA
5	Support of the professionalization of Non-Governmental Organizations providing the services to the people with disabilities in Bosnia and Herzegovina	Bosnia and Herzegovina	1	Support for employment of mentally disabled people in Bosnia and Herzegovina (2014)	1	Promoting inclusion of People with Disabilities into Society in Bosnia and Herzegovina (2016 – 2018, identified before the expert assignment) Enhancing social protection by empowering CSOs in Bosnia and Herzegovina (2018 – 2020)	?	
6	Reproduction services quality development in Mongolia	Mongolia	1	Increasing the Efficiency of the Artificial Insemination of Cattle in Mongolia (2013 – 2015)	1	Cattle Identification System in Mongolia (2016) System of breeding and reproduction advisors development (2017, Natural project within the B2B programme, not available in the on-line CZDA database)	?	
7	Increasing quality of ukrainian furniture	Ukraine	0		1	Development of the Export potential of the Food Industry - as the way of transformation the economy of IvanoFrankivsk region in Ukraine (2017, implemented under the evaluated programme), a project under the TRANS programme (not further specified)	1	Further collaboration with Czech partners
8	Increasing the quality of principles of good governance in the municipality of Marneuli in Georgia	Georgia	0		1	Cooperation within the Human Rights and Transition programme (TRANS)	?	

No	Project name in EN	Country	Connected to previous cooperation / simultaneous projects within the Czech ODA	Name of the related Czech bilateral ODA project (activity) <sup>45</sup>	Connected to follow-up cooperation / any follow-up projects within the Czech ODA	Name of the subsequent Czech bilateral ODA project (activity)	Connected to follow-up cooperation of Czech actors beyond the Czech ODA	Details of the follow-up cooperation beyond the Czech ODA
9	Enhancing capacity of junior geoscience professionals working in governmental offices (Federal Democratic Republic of Ethiopia)	Ethiopia	1	Long-term cooperation on geological mapping, including diverse areas of collaboration with the Geological Survey of Ethiopia, the partner of this project, placements of Czech teachers or stipends for Ethiopian students.	1	Same as before the project.	0	No information about further collaboration specifically related to this project.
10	Cattle identification system in Mongolia	Mongolia	1	Livestock Identification System in Mongolia (2010 – 2012), earlier temporary expert assignment project	1	System of breeding and reproduction advisors development (2017)	?	A plan for a project with the WTO was reported, but no details were available and it was not clear if Czech actors would be involved
11	Aid for transposition and implementation of technical legislation in Serbia	Serbia	0	Not to the Czech ODA, but loosely linked to a twinning project with Czech institutions (ÚNMZ, ČMI)	1	Capacity building of standardization and conformity assessment bodies of national quality infrastructure related to the construction area in Bosnia and Herzegovina (2019-2021, the same expert is involved again)	1	Cooperation with the expert on construction products and other technical regulations, which led to the drafting of new rulebooks in these areas
12	Finalization of the basic surveillance system - Climate change impact on biodiversity in Serbia	Serbia	1	Development of biodiversity indicators related to climate changes (2015 – 2016, see project 1 under this programme)	1	Sustainable development of the area of Aragvi Protected Landscape and the local communities in Georgia (2018-2023, the same expert is involved again)	?	
13	Elaboration of a set of recommendations for wastewater treatment plant (WWTP) in Pristina, Kosovo	Kosovo	1	Not at the specific location, but related Czech ODA projects within Kosovo: Construction of wastewater treatment plant in town of Hiralaci (2011-2013) Improvement of water quality in the Badovac Lake through introduction of proper waste	0		0	

No	Project name in EN	Country	Connected to previous cooperation / simultaneous projects within the Czech ODA	Name of the related Czech bilateral ODA project (activity) <sup>45</sup>	Connected to follow-up cooperation / any follow-up projects within the Czech ODA	Name of the subsequent Czech bilateral ODA project (activity)	Connected to follow-up cooperation of Czech actors beyond the Czech ODA	Details of the follow-up cooperation beyond the Czech ODA
				management system (2015-2017) Construction of wastewater treatment plant in the municipality of Zubin Potok (planned for 2017, but finally not implemented)				
14	Elaboration of Analysis and recommendations for the office of the prime minister of the Republic of Moldova	Moldova	0		0		0	
15	Quality assurance in higher education in Ukraine	Ukraine	1	Modernization of the Public Education System in Ukraine (2015-2018, programme implemented within the Czech bilateral ODA)	1	Modernization of the Public Education System in Ukraine" (2019-2021, follow-up programme)	?	
16	Elaboration of analyses and recommendations for improving public transport infrastructure in Kabul, Afghanistan	Afghanistan	0	No, but a similar project on public transport in Kabul was implemented in 2006 – 2008 by the Czech Ministry of transport	0		1	Further cooperation Sudop Brno, which provided the experts for the assignment
17	Waste management in the city of Čačak in Serbia	Serbia	1	Development of waste management in the area of Valjevo (2010 – 2012) Construction of Sewerage System in the Village Kruščica (2012 – 2016) Project Management in Cacak and Good-practice Sharing with the Czech Town Valašské Meziříčí (2017), long-term cooperation within the granting scheme "Cooperation of cities and regions from the Czech Republic and developing countries"	1	Environmental education of children and youth in the Serbian city Čačak (2019, implemented by the same city, Valašské Meziříčí)	?	

No	Project name in EN	Country	Connected to previous cooperation / simultaneous projects within the Czech ODA	Name of the related Czech bilateral ODA project (activity) <sup>45</sup>	Connected to follow-up cooperation / any follow-up projects within the Czech ODA	Name of the subsequent Czech bilateral ODA project (activity)	Connected to follow-up cooperation of Czech actors beyond the Czech ODA	Details of the follow-up cooperation beyond the Czech ODA
18	New challenges in the field of combating drug crimes in Moldova	Moldova	1	Related to Developing Sustainable Research and Dissemination Capacity in the Field of Addictology in Georgia (2014 – 2016)	0		1	Further exchange with expert(s) in the field of legal framework and exchange of information
19	Assistance with development of hazards indicators classification in Georgia	Georgia	1	Increasing meteorological safety of TRACECA Corridor (2015-2016)	0		1	EU4 Security, Accountability and Fight against Crime in Georgia Component 3: Civil Protection, Crisis management and CBRN
20	Mtskheta–Mtianeti: Tourist friendly region	Georgia	1	Increasing the quality of principles of good governance in the municipality of Marneuli in Georgia (2016, implemented as project no. 8 under the evaluated programme)	1	Business plan for a project development of tourism in mountain areas in Georgia – transfer of Czech know-how with the management of the tourist stable and with the proper care of horses (2018), Increasing employment opportunities and improving the social situation of the population of the Mtskheta - Mtianeti region by supporting regional products and increasing the tourist potential of the region (2018), Supporting Mtskheta - Mtianeti - sharing Czech know-how with sustainable forest management, care for the forests and their recreational use (2019)	1	Long-term cooperation with Pardubice region, Vrchlabí city etc. Further collaboration of the assigned expert with Mtskheta.
21	Development of the export potential of the food industry - as the way of transformation the economy of IvanoFrankivsk region in Ukraine	Ukraine	1	Increasing Quality of Ukrainian Furniture (2016, implemented under the evaluated programme)	0		?	

No	Project name in EN	Country	Connected to previous cooperation / simultaneous projects within the Czech ODA	Name of the related Czech bilateral ODA project (activity) <sup>45</sup>	Connected to follow-up cooperation / any follow-up projects within the Czech ODA	Name of the subsequent Czech bilateral ODA project (activity)	Connected to follow-up cooperation of Czech actors beyond the Czech ODA	Details of the follow-up cooperation beyond the Czech ODA
22	Survey of population climate in the Republic of Moldova	Moldova	1	Comprehensive support of population statistics and demography developments in Moldova (2013 – 2016)	1	Feasibility study of a population census in the Republic of Moldova (2019, under this programme, contract is expected to be signed in August 2019)	1	Collaboration with expert on research titled "Reproductive behavior of women in the Republic of Moldova" (2017) <sup>46</sup> , The "PostDemo" project proposed by The Charles University
23	Identification of weaknesses and needs of the control system of the wine sector in Moldova	Moldova	1	Elaboration and implementation of the Vine and Wine Register in the Republic of Moldova (2014-2017)	1	Delegated cooperation of the CZDA with UNDP in 2019 in Bosnia and Herzegovina focusing on wine sector	1	Národní úřad pro víno a vinohradnictví (CR) – cooperation on isotopic analyses of wine and fraud control
24	Support for establishing a professional civil engineering specialisation at Burch International University of Sarajevo according to the needs of the building sector in Bosnia and Herzegovina	Bosnia and Herzegovina	1	Strengthening capacity of Bosnian Institute for Standardization in implementation of Eurocodes (2014 – 2017), also related to stipends and small local projects	0		1	Univerzita Burch Sarajevo - VUT Brno student and teacher exchanges are ongoing, they , cooperated on ERASMUS EU projects application etc.
25	Exchange of experience and transfer of know-how at local government level between the Czech Republic and Bosnia and Herzegovina	Bosnia and Herzegovina	1	Feasibility study on use of renewable resources for public heating in Mrkonjić Grad (as per the MFA CR).	1	Promotion well-functioning self-government at the municipal level in Bosnia and Herzegovina (2019, under this programme)	1	Mayors of Maglaj, Mrkoníč Grad, Livno, Laktaši, Jezero in BaH and Dolní Studénky, Kněžice, Šumperk in CR, SMSČR RUCZ (Civil protection unit) – Ministry of Interior CR, divers, pyrotechnicians, e.g. the project „Supporting well-functioning municipal self-government“ was reported
26	Introducing and evaluating effective methods of harm reduction for governmental bodies (NACP) in Afghanistan	Afghanistan	1	Related to long-term collaboration on harm reduction in Kabul with Podane ruce, supported by the CZDA	0		?	

<sup>46</sup> Reproductive behavior of women in the Republic of Moldova" (2017), accessed on 5 August 2019 at <http://www.crras.usm.md/CRRAS/manualepdf/compceprod2018.pdf>

No	Project name in EN	Country	Connected to previous cooperation / simultaneous projects within the Czech ODA	Name of the related Czech bilateral ODA project (activity) <sup>45</sup>	Connected to follow-up cooperation / any follow-up projects within the Czech ODA	Name of the subsequent Czech bilateral ODA project (activity)	Connected to follow-up cooperation of Czech actors beyond the Czech ODA	Details of the follow-up cooperation beyond the Czech ODA
27	Mongolian forestry in development: elevated skills in forest planning and management	Mongolia	1	Development of Forests and the Gene Pool of Local Forest Tree Ecotypes in Mongolia (2015 – 2017)	1	Forestry-landscape course in Mongolia (2019, within the programme Placement of Czech Teachers in Developing countries, whereby the same expert is engaged again)	1	Cooperation with the assigned expert on research of forest ecosystem in Mongolia
Nezrealizované projekty								
28	Providing advice to Georgia and Armenia on establishing norms for „Inclusive cities“	Georgia & Armenia (Georgia)	0		0		?	
29	Surveillance of the "Remediation of oil contaminated sites in the municipalities of Lunga and Mirculegti in the Republic of Moldova" project	Moldova	1	Research and Remediation of Sites Contaminated by Oil Products in Municipalities Lunga and Mărculești in Moldova (2010 – 2012) Decontamination of sites polluted by oil products in Lunga and Marculesti II. (2013 – 2015)	1	Remediation of Oil Contamination in the Villages of Lunga and Mărculești in Moldova III (2016 – 2018)	?	
30	Development of environmental impact on human health indicator list in Serbia	Serbia	0		0		?	
31	The training program on preparing and writing the proposals for LIFE programme	Serbia	0		0		?	
32	Supporting Rustavi municipality in the creating of communication strategy	Georgia	0		0		?	Cooperation with UNDP was reported, involvement of Czech actors is not clear
33	Preservation of Tusheti cultural specifics in connection with the development of tourism in the region	Georgia	1	Electrification of Remote Areas – Tusheti (2010), Renewable Energy for Remote Areas of Georgia – Solar Energy in Thusheti (2011-2013), Preparation of Management Plan for Tusheti Protected Landscape	0		?	

No	Project name in EN	Country	Connected to previous cooperation / simultaneous projects within the Czech ODA	Name of the related Czech bilateral ODA project (activity) <sup>45</sup>	Connected to follow-up cooperation / any follow-up projects within the Czech ODA	Name of the subsequent Czech bilateral ODA project (activity)	Connected to follow-up cooperation of Czech actors beyond the Czech ODA	Details of the follow-up cooperation beyond the Czech ODA
				(2012 – 2014), Implementation of Selected Measures of the Management Plan for the Protected Area Tusheti (2014-2017)				
34	The contemporary situation in the Tbilisi equestrian club and opportunities for development of equestrian sport in Georgia	Georgia	0		0		?	
35	Police experience on domestic violence victims	Georgia	0		0		?	
36	No name (training in the field of water management)	Ukraine	1	Presentation for Ukrainian manufacturing companies (2014)	0		?	
37	Complex training in equality and anti-discrimination law education in Georgia	Georgia	1	Cooperation within the Human Rights and Transition Programme TRANS – project “We are starting: together against discrimination.” (2016)	0		?	
38	The impact of photovoltaic power plants on distribution grids in Palestinian National Authority (PNA)	Palestine	1	Vocational and Operational Center for photovoltaic Applications (2012 - 2014), Modernization of a Capillary Irrigation System Using Renewable Resources (2013-2014, 2015-2016)	1	Expert assigned outside of the evaluated programme to deliver lecture to Photovoltaic technicians (2019)	?	
39	Public lighting project	Moldova	0		0		?	

## 7.6 Protokol z kvalitativní komparativní analýzy (QCA)

### Metoda:

Pro odhady relevantních faktorů jsme použili metodu fuzzy QCA. Důvodem pro to byla existence některých faktorů, které mohly nabývat různé intenzity (nešlo o bipolární faktory nabývající pouze hodnot 1/0, či ano/ne). Takovým příkladem je zaměření projektů na téma privatizace, kde se projekty mohly privatizaci věnovat hodně, částečně, nebo vůbec ne.

### Omezení:

Data byla ověřena z různých zdrojů – projektové dokumentace, od ČRA (včetně bývalých zaměstnanců), ZÚ, expertů a partnerů. Přesto je analýza limitována potenciálním různým chápáním pojmů jako je “výsledek” či “cíl”.

V případě nepodpořených projektů u řady proměnných chyběly konkrétní hodnoty.

### Výsledky použité metody:

QCA	Variables	Intensity of achievement of outcomes and impacts		At least one objective achieved		Sustainability of outcomes and impacts	
		Consistency	Coverage	Consistency	Coverage	Consistency	Coverage
Factors	Conditions tested						
Number of partners involved in the project	numberofpartner	-1.#IND00	0.000000	1.000000	0.200000	1.000000	0.250000
Countries of implementation – if projects have been implemented or not							
Afghanistan	afghanistan	-1.#IND00	-1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00
BiH	bih	-1.#IND00	-1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00
Ethiopia	ethiopia	-1.#IND00	-1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00
Georgia	georgia	-1.#IND00	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Moldova	moldova	-1.#IND00	-1.#IND00	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Mongolia	mongolia	-1.#IND00	-1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00
Palestine	palestine	-1.#IND00	-1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00
Serbia	serbia	-1.#IND00	-1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00
Ukraine	ukraine	-1.#IND00	-1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00
Type of transition experience shared							
Judiciary	judiciary	-1.#IND00	-1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00
Privatization	privatization	-1.#IND00	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Change of the Tax system	changeofthetaxs	-1.#IND00	-1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00
Building a market system	buildingamarket	-1.#IND00	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Decentralization	decentralizatio	-1.#IND00	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Liquidation of environmental damage from the past	liquidationofen	-1.#IND00	-1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00



QCA	Variables	Intensity of achievement of outcomes and impacts		At least one objective achieved		Sustainability of outcomes and impacts	
		Consistency	Coverage	Consistency	Coverage	Consistency	Coverage
Factors	Conditions tested						
Approximation of EU legislation	approximationof	-1.#IND00	-1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00
Implementation of EU regulatory standards	implementationo	-1.#IND00	-1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00	0.000000	- 1.#IND00
Any of the areas of transition experience above	extentoftransit	-1.#IND00	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Budget	budget	-1.#IND00	0.000000	1.000000	0.250000	1.000000	0.333333
The project has been actually implemented or not	implemented	-1.#IND00	0.000000	1.000000	0.333333	1.000000	0.500000
Total number of experts' working days assigned to the project	worktotal	-1.#IND00	0.000000	1.000000	0.333333	1.000000	0.500000
Number of experts' days in the field	workabroad	-1.#IND00	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Specific expert proposed by the requesting organisation	expertinvitedby	-1.#IND00	0.000000	1.000000	0.333333	1.000000	0.500000
Previous experience of the requesting organisation with the expert	previousexperie	-1.#IND00	0.000000	1.000000	0.500000	1.000000	0.500000
Any other simultaneous project implemented along the expert assignment	simultaneouspro	-1.#IND00	0.000000	1.000000	0.250000	1.000000	0.333333
Previous or simultaneous project the Czech ODA implemented along the expert assignment	previousproject	-1.#IND00	0.000000	1.000000	0.333333	1.000000	0.500000
Connected to follow-up projects of the Czech ODA	followupproject	-1.#IND00	0.000000	0.000000	0.333333	0.000000	- 1.#IND00
Funding provided from the Temporary Expert Assignment Programme or an alternative funding source	waysfundingfrom	-1.#IND00	0.000000	1.000000	0.333333	1.000000	0.500000
Experts have modified the original request submitted by the partner	modification	-1.#IND00	0.000000	1.000000	0.200000	1.000000	0.250000

*Pozn: Consistency vyjadřuje podobnou veličinu jako signifikance u regresních analýz (v tomto případě čím blíže k hodnotě 1.0, tím vyšší signifikance), coverage vyjadřuje, kolik procent případů se vysvětluje (např. je-li hodnota 0,5, pak jde o 50 procent případů).*

#### **Komentáře k výsledkům analýzy:**

##### a) Kauzalita mezi faktory a dosaženými výsledky/dopady projektů

V případě, že byly cíle projektů naplněny, nepodařilo se potvrdit, že by na ně měl některý z testovaných faktorů kauzální vliv. V této analýze nebyly testovány různé kombinace faktorů.

##### b) Kauzalita mezi faktory a dosažením alespoň jednoho cíle projektů

**Kromě Moldavska se nepodařilo se prokázat, že by zapojení do hodnoceného programu mělo významný vliv na to, zda byly dosaženy výsledky a dopady projektů.**

U projektů, které dosáhly alespoň jednoho plánovaného výsledku, resp. dopadu, se mezi faktory, které vedou k žádanému efektu projektu, ukazuje **předchozí znalost experta ze strany zvoucí strany**.

c) Kauzalita mezi faktory a udržitelností

Při testování udržitelnosti výsledků se **ukázalo, že zapojení do hodnoceného programu mělo pozitivní vliv na udržitelnost přínosů z projektů**.

Mezi faktory majícími významný odhadovaný vliv na udržitelnost se objevily též: **celková doba spolupráce** (čím vyšší alokace, tím lépe), **požadavek partnera na vyslání konkrétního experta, předchozí zkušenost s expertem** ze strany zvoucí organizace a zkušenosti s **předchozí spoluprací**, na kterou podpořený projekt navazoval. Realizátoři projektů také potvrzovali, že úspěch projektu je způsoben právě **financováním z rozvojové spolupráce ČR**.

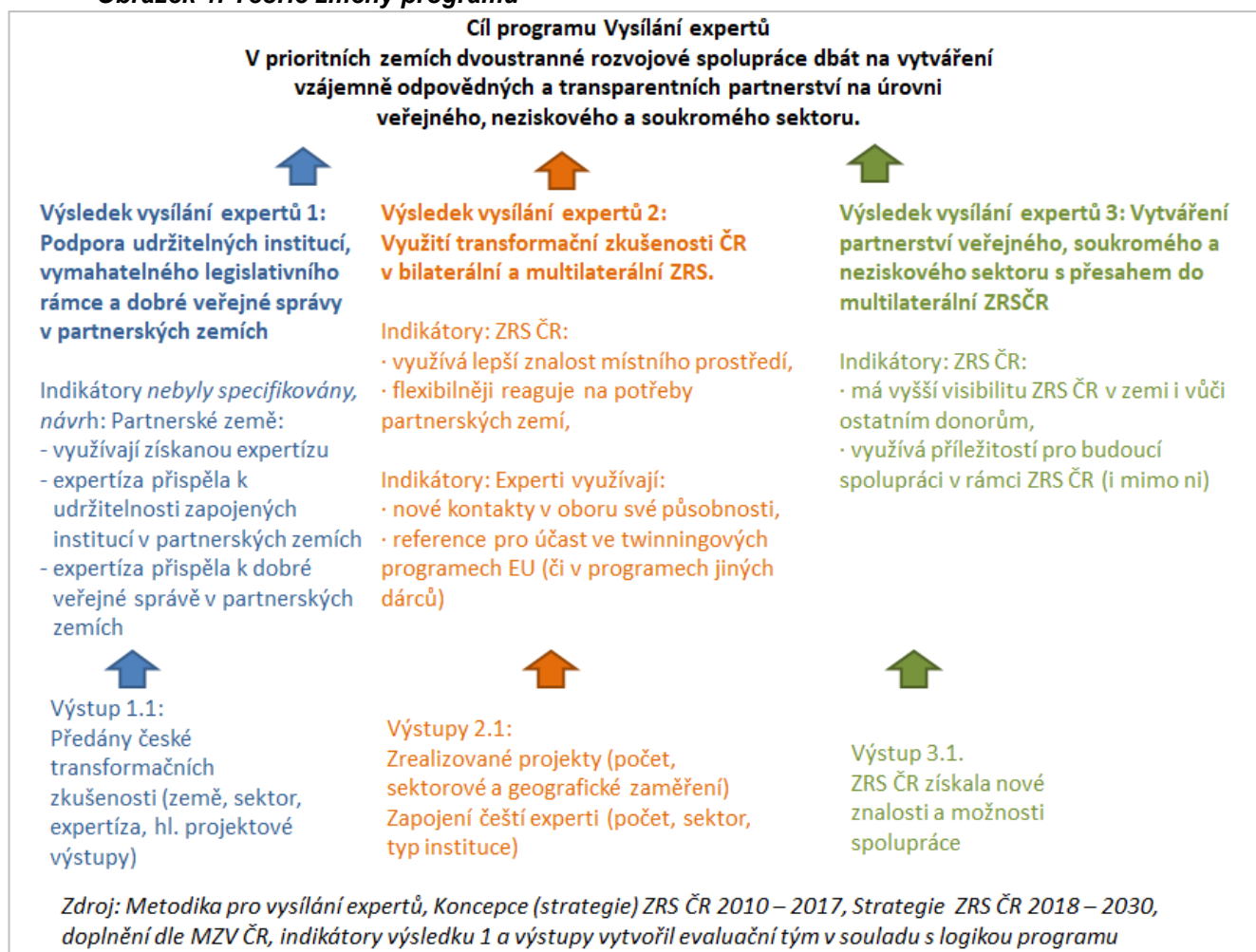
Byť je možné předpokládat, že modifikace projektů dle situace by měla vést k požadovaným výsledkům, naše analýza takovou situaci nepotvrdila.

**Celkový závěr na úrovni projektů:**

Vzájemná znalost a důvěra mezi experty a zvoucími organizacemi může pozitivně ovlivnit dosažení plánovaných výsledků a výstupů a také jejich udržitelnost. Aby byla podpořena udržitelnost přínosů, vyslání expertů by mělo navazovat na jiné, již implementované projekty, partnerské instituce by měli mít možnost vybrat si vhodného experta, vyslaní experti by měli mít ideálně předchozí zkušenosti v dané zemi a s danou organizací a projekty by měly být spíše větší co do celkového počtu expertních dnů.

**7.7 Intervenční logika hodnoceného programu**

**Obrázek 1: Teorie změny programu**



## 7.8 Hlavní zúčastněné strany evaluace

Kategorie	Hlavní zúčastněné strany
<b>Zadavatel</b>	<b>Ministerstvo zahraničních věcí (MZV ČR)</b> je v rámci systému ZRS zodpovědné za koncepční management, programování a evaluaci projektů a programů. Od roku 2020 bude gestorem hodnoceného programu. <b>Zastupitelské úřady (ZÚ)</b> jsou aktivně zapojeny do všech fází projektového cyklu ZRS ČR. Program propagovaly v dané zemi, konzultovaly předběžné návrhy, vyjadřovaly se k oficiálním žádostem o experty a pokud možno též sledovaly realizaci.
<b>Gestor</b>	<b>Česká rozvojová agentura (ČRA)</b> je organizační složka státu zřízena MZV ČR a je implementačním orgánem ZRS České republiky (nikoliv výhradně). Je zodpovědná za přípravu, realizaci a monitoring projektů bilaterální ZRS ČR v součinnosti s MZV ČR, ZÚ, relevantními subjekty v partnerských zemích a dalšími ministerstvy ČR. Program vysílání expertů spadal ve sledovaném období přímo do gesce ČRA.
<b>Vyslané subjekty – experti</b>	Celkem 84 expertů vyslaných z ČR. Zahraniční experti (8 osob) jsou rovněž zúčastněnými stranami, v rámci evaluace ovšem nebyli osloveni, neboť nebyli primární cílovou skupinou programu a hodnocení jejich konkurenceschopnost je proto nerelevantní. Neúspěšné zájemce o vyslání lze rovněž vnímat za zúčastněné strany. Vzhledem k nejasnému přehledu takovýchto expertů a nedostupnosti jejich kontaktů též nebyli zapojeni do evaluace <sup>47</sup> . Též nebyli oslovováni experti z databáze ČRA, vytvářené již od roku 2014, ač jejich kontakty k dispozici jsou, neboť jejich expertiza se povětšinou týkala jiných než požadovaných oblastí. Nejsou tedy považováni za relevantní komparativní skupinu.
<b>Čeští a místní partneři</b>	„Focal points“ v české státní správě, které poskytují reference na vhodné experty. Žadatelé o vyslání experta/ů, tedy spolupracující strany/instituce v partnerských zemích ZRS ČR. Neúspěšní žadatelé o experty nebo žadatelé, u kterých bylo odstoupeno od smlouvy či kterým nebyl schválený projekt proplacen, jsou rovněž považováni za další důležité zúčastněné strany (dále jen souhrnně „partneři“).
<b>Příjemci projektu</b>	Místní instituce v cílových zemích, potažmo místní občané
<b>Financující instituce obdobných projektů a další strany</b>	Podle metodologie jsou dalšími relevantními stranami také významní donoři, EK, EBRD, Světová banka atd., kteří si české experty mohou najímat či s nimi jinak spolupracovat. Dalším programy s podobnými cíli jsou zejména: <ul style="list-style-type: none"> <li>- program vysílání expertů při UNDP – Českém svěřeneckém fondu UNDP;</li> <li>- program podpory demokracie, lidských práv a transformační spolupráce, administrovaném MZV ČR, Odborem lidských práv a transformační politiky (LPTP);</li> <li>- evropské programy Twinning, TAIEX (národním kontaktním místem je Ministerstvo financí ČR)<sup>xii</sup> a SOCIEUX+ (národním kontaktním místem je MPSV).</li> </ul>
<b>Referenční skupina (strany zúčastněné evaluace)</b>	Členové referenční skupiny pracovali v rámci evaluace jako poradci. Měli možnost komentovat všechny výstupy: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerstvo zahraničních věcí – Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci (MZV ČR/ORS),</li> <li>- Ministerstvo zahraničních věcí – Odbor států jižní a jihovýchodní Evropy (MZV ČR/OJVE),</li> <li>- Ministerstvo zahraničních věcí – Odbor právně legislativní (MZV ČR/OPL),</li> <li>- Česká rozvojová agentura (ČRA),</li> <li>- Zastupitelské úřady (ZÚ) prioritních zemí ZRS ČR (vybraní zástupci),</li> <li>- Ministerstvo vnitra (MV),</li> <li>- Česká evaluační společnost (ČES, nezávislý odborník).</li> </ul>

<sup>47</sup> Pouze u 5 z 28 vyslání došlo k veřejnému výběrovému řízení, kdy by bylo možno v neúspěšných nabídkách dohledat nabízené experty, jinak probíhala komunikace s „focal points“ přes e-mail a ne nutně v nich musí být všichni potenciální experti uvedeni.

## 7.9 Evaluační matice

Evaluační otázky, doplňující otázky, zdroje informací a metody sběru dat jsou uvedené v evaluační matici níže. Mohou být dále upravovány během implementační fáze s cílem zodpovědět hlavní evaluační otázky.

Č.	Otázky / předběžné podotázky	Odpovědi / indikátory	Design	Zdroje dat	Nástroj/e sběru dat	Analýza dat
<b>1. Relevance</b>						
1.1. Nakolik je program relevantní z hlediska strategických cílů ZRS ČR a z hlediska jednotlivých zapojených aktérů?						
	Nakolik je program relevantní z hlediska strategických cílů ZRS ČR?	Míra souladu programových priorit / cílů a strategických cílů ZRS ČR (případně prioritních sektorů a zemí)	Neexperimentální; jednorázově	Strategie ZRS ČR, program ZRS ČR v prioritních zemích, metodika vysílání expertů	Rešerše	Textová analýza, případně tabulka s překryvem cílů / prioritních sektorů/zemí
	Nakolik jsou realizované projekty relevantní z hlediska strategických cílů ZRS ČR?	Míra souladu projektových priorit / cílů a strategických cílů ZRS ČR (včetně prioritních sektorů a zemí) i programu (transformační zkušenosti v jednotlivých sektorech, včetně aproximace unijní legislativy a implementace regulačních standardů EU v těchto sektorech)	Neexperimentální; jednorázově	Projektové výzvy, závěrečné zprávy a dokumenty výše	Rešerše	Viz výše
	Nakolik je program relevantní z hlediska jednotlivých zapojených aktérů?	Potřeby institucí v partnerských zemích a požadavky na experty / expertízu Motivace expertů zapojit se do ZRS ČR v rámci hodnoceného programu Převis / nedostatek expertů v jednotlivých sektorech / s požadovanou specifickou expertízou, kteří se přihlásili do výzev (z veřejné správy, ze soukromého a akademického sektoru) Soulad poskytnuté a požadované expertízy z pohledu institucí v partnerských zemích	Neexperimentální; jednorázově	Žádosti o experta, výzvy, závěrečné zprávy, metodika vysílání expert, jakákoliv interní hodnocení programu či projektů ČRA, ZÚ, experti, partneři a jejich strategické dokumenty, další ministerstva / státní úřady poskytující experty (jejich „focal points“)	Rešerše Dotazníková šetření (expertí, partneři včetně příp. neúspěšných žadatelů, ZÚ) Rozhovory s experty, ČRA, příp. s „focal points“ ministerstev Mise v Moldavsku a případové studie	Textová analýza, tabulka s klíčovými potřebami / zájmy jednotlivých aktérů a míra jejich zohlednění, příp. porovnání původu expertů dle sektoru
<b>2. Efektivita (hospodárnost)</b>						
2.1. Jak lze na základě dostupných informací hodnotit hospodárnost vynaložených finančních prostředků programu, zejména z hlediska celkové „Value for Money“?						

Č.	Otázky / předběžné podotázky	Odpovědi / indikátory	Design	Zdroje dat	Nástroj/e sběru dat	Analýza dat
	Jaká je hospodárnost programu z hlediska celkové „Value for Money“?	Viz indikátory v kapitole 3.2. Value for Money.	Neexperimentální; jedno- rázově	Projektová dokumentace včetně finančních zpráv, další relevantní dokumenty, ČRA, ZÚ	Rešerše Rozhovory s experty, ČRA	Textová analýza, tabulka s klíčovými indikátory pro Value for Money
2.2. – 2.3. Jaké hlavní faktory přispívají k ne/efektivnosti programu z procesního i obsahového hlediska?						
	Jaké hlavní faktory přispívají k ne/efektivnosti programu z procesního hlediska?	Zohlednění poučení z předchozích výzev / projektů a zpětné vazby od zúčastněných aktérů v implementaci programu Vhodná propagace programu mezi institucemi v partnerských zemích i mezi experty v ČR Systematické zpracování žádostí o experty a nabídek expertů, hodnocené jako transparentní, včetně informací o rozhodnutí Jasná kritéria pro výběr žádostí i expertů Jasný proces pro žádosti „na čekací listině“ a zamítnuté Smlouvy uzavřené včas, zohledňující požadavky programu / výzvy a jasná pravidla Požadavky programu / výzev zohledněny v monitoringu a závěrečných zprávách Navržené rozpočty zohledňují skutečné výdaje expertů (se zohledněním kontextu) Tržní ceny klíčových vstupů (odměny expertů, cestovní výdaje), případně zadávání zakázek jsou pravidelně revidovány Změny v rozpočtech jsou flexibilně dohodnuty s ohledem na očekávané výsledky / dopady a externí faktory Jednoduchost zapojení a realizace z pohledu partnerů i expertů	Neexperimentální; jedno- rázově	Projektová dokumentace, programová dokumentace, systémy ČRA, ČRA, ZÚ, experti, partneři, příp. další ministerstva / státní úřady poskytující experty (jejich „focal points“)	Rešerše, rozhovory s ČRA a experty, dotazníkové šetření (expertí, partneři včetně příp. neúspěšných žadatelů, ZÚ) Mise v Moldavsku a případové studie	Textová analýza, tabulka s klíčovými indikátory, mírou naplnění a případnými doporučeními ke změnám

Č.	Otázky / předběžné podotázky	Odpovědi / indikátory	Design	Zdroje dat	Nástroj/e sběru dat	Analýza dat
		Kvalita závěrečných zpráv a jejich soulad s realitou Využití monitoringu, závěrečných zpráv a příp. auditů pro rozhodování o daných projektech, programu, další spolupráci apod. Zrealizován monitoring udržitelnosti				
	Jaké hlavní faktory přispívají k ne/efektivnosti programu z obsahového hlediska?	Faktory zmiňované experty, partnery aj., např.: Známost programu mezi místními realizátory ZRS ČR (min. případ Moldavska) Dostatečně konkrétní poptávka po expertovi, včetně specifikace požadavků na experta Databáze expertů obsahuje experty v požadovaných oblastech Experti mají vhodné znalosti, dovednosti i přístup Partneři mají možnosti (finanční, personální), jak navázat na práci expertů	Neexperimentální; jednorázově	Programová a projektová dokumentace, experti, partneři, ZÚ, ČRA, další ministerstva / státní úřady poskytující experty (jejich „focal points“)	Rešerše, rozhovory s ČRA, experty, příp. dalšími ministerstvy / úřady, dotazníkové šetření (experti včetně příp. neúspěšných žadatelů, partneři, ZÚ) Mise v Moldavsku a případové studie	Textová analýza, tabulka s klíčovými obsahovými indikátory, mírou naplnění a případnými doporučeními ke změnám
<b>2.4. Jsou kritéria pro realizaci programu vhodně nastavena?</b>						
	Umožňují požadavky programu (sektorové vymezení, důraz aproximace unijní legislativy a implementace regulačních standardů EU, preference expertů ze státní sféry, nastavená výše odměny apod.) institucím v partnerských zemích získat vhodné experty?	Porovnání důvodů pro výběr a zamítnutí požadavků na experty Bariéry v získání vhodných expertů a možnosti, jak je překonat	Neexperimentální; jednorázově	Metodika pro vysílání expertů, partneři, ZÚ, ČRA, příp. další ministerstva / úřady	Rešerše, rozhovory s ČRA, příp. dalšími ministerstvy / úřady, dotazníkové šetření (partneři) Mise v Moldavsku a případové studie	Textová analýza
	Jak kritéria pro výběr (resp. způsob výběru) projektů a expertů zohledňují požadavky programu?	Soulad aplikovaných kritérií a požadavků programu Návrhy na změny od hlavních zúčastněných aktérů	Neexperimentální; jednorázově	Vyhodnocení požadavků na projekty a experty, metodika pro vysílání expertů, ČRA, partneři,	Rešerše, rozhovor s ČRA Dotazníkové šetření	Textová analýza

Č.	Otázky / předběžné podotázky	Odpovědi / indikátory	Design	Zdroje dat	Nástroj/e sběru dat	Analýza dat
				experti		
<b>3. Efektivnost (účelnost)</b>						
3.1. Do jaké míry program napomáhá dalšímu zapojování českých expertů do ZRS EU, OSN a ostatních donorů?						
		% expertů, kteří se před a po zrealizovaném projektu zapojili do ZRS EU, OSN či jiných donorů % expertů, kteří se takto zapojili poprvé do spolupráce s konkrétním donorem či v nových zemích či v nových oblastech / tématech Zdůvodnění, co jim konkrétně v tomto angažmá pomohlo (zkušenost z konkrétní země, získaná expertíza, reference ZRS ČR, jiné)	Neexperimentální; Porovnání před a po	Experti Dokumenty prokazující zapojení expertů	Rešerše, dotazníkové šetření mezi experty, rozhovory s experty	Textová analýza, QCA
3.2. Jsou dlouhodobé výsledky projektů dostatečně specifikovány/dokumentovány?						
		Jasná teorie změny programu Průkazné výsledky a dopady projektů a programu jako celku	Neexperimentální; jednorázově	Projektová a programová dokumentace, ČRA, případně ZÚ	Rešerše, rozhovory s ČRA	Textová analýza, projektová databáze (podklad pro QCA)
<b>4. Dopady</b>						
4.1. Jaké jsou hlavní rozvojové dopady programu?						
		Hlavní rozvojové dopady podle typu projektů / země / sektoru (ideálně dle SDGs a Agendy 2030) Důvody pro ne/dosažení těchto rozvojových dopadů Vyloučení alternativních vysvětlení těchto dopadů Pokud možno porovnání s institucemi, které žádaly experty a nezískaly je	Neexperimentální; jednorázově	Projektová a programová dokumentace, ČRA, experti, partneři, ZÚ, příp. instituce, které žádaly experty a nezískaly je	Rešerše, rozhovory s ČRA, dotazníková šetření (experti, partneři včetně neúspěšných žadatelů, ZÚ) Mise v Moldavsku a případové studie	Textová analýza, projektová databáze (podklad pro QCA), mapa dopadů
<b>5. Udržitelnost</b>						
5.1. Které parametry programu jsou klíčové pro jeho udržitelnost?						
		Parametry programu přispívající k udržitelnosti či limitující ji, dle jednotlivých aktérů	Neexperimentální; jedno-	Projektová a programová dokumentace, ČRA,	Rešerše, rozhovory s ČRA, dotazníková šetření (experti, partneři,	Textová analýza, tabulka klíčových faktorů a míra

Č.	Otázky / předběžné podotázky	Odpovědi / indikátory	Design	Zdroje dat	Nástroj/e sběru dat	Analýza dat
		Klíčové externí faktory ovlivňující udržitelnost	rázově	experti, partneři, ZÚ	ZÚ) Mise v Moldavsku a případové studie	jejich naplnění
<b>6. Vnější prezentace a průřezové principy ZRS ČR</b>						
6.1. Vnější prezentace						
	Jaké je povědomí o programu mezi klíčovými aktéry?	% expertů, partnerů, ZÚ a příp. „focal points“, kteří by program doporučili dalším expertům / institucím Povědomí dle hodnocení ČRA a ZÚ a dle obdržených žádostí	Neexperimentální; jednorázově	experti, partneři, ZÚ, příp. focal points z dalších ministerstev	Dotazníkové šetření (experti, partneři, ZÚ), rozhovory s ČRA, popř. s focal points	Textová analýza
	Jaká je viditelnost české podpory v rámci podpořených aktivit?	Náhodně vybrané výstupy a jejich soulad s požadavky ČRA na vnější prezentaci Popis vizibility projektů v Moldavsku a soulad s požadavky ČRA na vnější prezentaci	Neexperimentální; jednorázově	Projektová dokumentace, požadavky ČRA, partneři	Rešerše, pozorování během mise v Moldavsku – případové studie	Textová analýza
6.2. Jsou průřezové principy uplatňovány a vyžadovány gestorem programu? / 6.3. Pokud ano, jak? / 6.4. Nakolik se promítají do podpořených projektů? <sup>48</sup>						
	Jak byly průřezové principy požadovány a zohledněny při výběru projektů / expertů?	Popis zohlednění v kritériích výběru projektů / expertů % projektů, jež alespoň částečně zohlednily daný princip	Neexperimentální; jednorázově	Projektová dokumentace, ČRA	Rešerše, rozhovor s ČRA	Textová analýza
6.5. Řádná (demokratická) správa věcí veřejných						
	<i>Viz otázka 2.2. a její podotázky</i>	Viz ot. 2.2.	Viz ot. 2.2.	Viz ot. 2.2.	Viz ot. 2.2.	Viz ot. 2.2.
	Jak se klíčoví aktéři zapojují do identifikace, formulace, realizace, monitoringu, evaluace a rozhodování o programu (a projektech)?	Zapojení aktérů do jednotlivých fází programového (projektového) cyklu, včetně monitoringu výsledků / dopadů / udržitelnosti Spokojenost s tímto zapojením Klíčová rozhodnutí ČRA či MZV ČR, učiněná z podnětů klíčových aktérů Doporučení ke změnám v zapojení	Neexperimentální; jednorázově	Programová a projektová dokumentace (včetně vyhodnocení, monitoringu, průzkumů, interních evaluací a auditů) ČRA, ZÚ, experti, partneři, příp. focal points dalších ministerstev	Rešerše, dotazníková šetření (experti, partneři, ZÚ), rozhovory s ČRA, příp. focal points, mise v Moldavsku – případové studie	Textová analýza, analýza aktérů

<sup>48</sup> INESAN: Certifikovaná Metodika evaluace průřezových principů ZRS, navštíveno 18.3.2019, <http://www.inesan.eu/cz/rozvojova-spoluprace/rozvojove-projekty>



Č.	Otázky / předběžné podotázky	Odpovědi / indikátory	Design	Zdroje dat	Nástroj/e sběru dat	Analýza dat
	Jak byly zohledněny principy zodpovědnosti a transparentnosti v jednotlivých fázích programu?	Konkrétní kroky podporující či omezující tyto principy	Neexperimentální; jednorázově	Programová dokumentace, ČRA	Rešerše, rozhovory s ČRA	Textová analýza, přehled uplatnění principů
	V jaké míře používá CRA (a ZÚ) výstupy z monitoringu, případně z interních evaluací programu / projektů k prokázání výsledků/dopadů zúčastněným stranám, dále k poučení a k rozhodování?	Způsoby využití monitoringu a interních evaluací (průzkumů apod.) Další potenciální možnosti využití	Neexperimentální; jednorázově	Programová a projektová dokumentace, ČRA	Rešerše, rozhovory s ČRA	Textová analýza
<b>6.6. Setrnost k životnímu prostředí a klimatu</b>						
	Jak projekty přispěly k lepšímu životnímu prostředí, k mitigaci klimatických změn, či adaptaci na ně?	Zaměření a přínosy projektů v oblasti životního prostředí / klimatu Zaměření a přínosy ostatních projektů, např. opatření zaměřená na vyšší biologickou rozmanitost, na snižování emisí CO <sub>2</sub> , na energetickou úspornost, využívání obnovitelných zdrojů energie aj.	Neexperimentální; jednorázově	Projektová dokumentace, ČRA, partneři v Moldavsku	Rešerše, rozhovory s ČRA, mise v Moldavsku – případové studie	Textová analýza, seznam hlavních opatření, resp. seznam projektů, které aplikovaly tato opatření
	Jak byly zmírněny negativní dopady na životní prostředí a změny klimatu?	Zohlednění v projektech zaměřených na životní prostředí / klima Zohlednění v ostatních projektech, např. opatření proti erozi / degradaci půdy, znečištění ovzduší / vody / půdy, vyčerpání zdrojů, vzniku odpadů atd.	Neexperimentální; jednorázově	Programová dokumentace, ČRA, partneři v Moldavsku	Rešerše, rozhovory s ČRA, mise v Moldavsku – případové studie	Viz výše
<b>6.7. Dodržování lidských práv příjemců včetně rovnosti mužů a žen.</b>						
	Jak byla zohledněna lidská práva příjemců včetně rovnosti mužů a žen?	Zaměření projektů, údaje rozčleněné podle genderu, opatření směřující k většímu povědomí o lidských právech, uplatňování lidských práv v praxi, posílení postavení dívek / žen / jejich vlivu / rozhodování / vlastnictví, k zohlednění genderu, ke snižování rizika (genderového) násilí atd.	Neexperimentální; jednorázově	Projektová dokumentace, ČRA, partneři v Moldavsku	Rešerše, rozhovory s ČRA, mise v Moldavsku – případové studie	Textová analýza, seznam hlavních opatření, resp. seznam projektů, které aplikovaly tato opatření
	V jaké míře se projekty zasadily o začlenění znevýhodněných skupin?	Zavedená opatření, zprávy o rostoucím zapojení marginalizovaných skupin či o větších přínosech pro tyto skupiny.	Neexperimentální; jednorázově	Projektová dokumentace, ČRA, partneři v Moldavsku	Rešerše, rozhovory s ČRA, mise v Moldavsku – případové studie	Viz výše

## 7.10 Harmonogram

### A. Přípravná fáze (26. duben – 19. červen 2019)

Přípravná fáze zahrnovala:

- vyjasnění požadavků a očekávání od MZV ČR a referenční skupiny,
- úvodní rozhovory s ČRA a rešerše sekundárních dat,
- oslovení klíčových zúčastněných stran v České republice a v Moldavsku,
- návrh vstupní zprávy do **31. května**, konzultace s referenční skupinou dne **6. června** a finalizaci do **19. června**.

Evaluační tým odevzdal návrh vstupní zprávy dříve oproti termínu 14. června v zadávací dokumentaci. Díky tomu mohl zahájit dotazníková šetření již v červnu, tedy před hlavní sezónou dovolených.

### B. Sběr dat v České republice – implementační fáze (20. června – 31. července 2019)

Během implementační fáze v České republice evaluační tým shromažďoval zjištění a strategické informace a sesbíral další data potřebná k zodpovězení evaluačních otázek. Tato fáze zahrnovala:

- dotazníková šetření (již od 11. června),
- rozhovory,
- rešerši sekundárních zdrojů, analýzu a syntézu informací, zformulování předběžných zjištění a závěrů.

### C. Terénní výzkum v Moldavsku – implementační fáze (24. června – 31. července 2019)

Předběžná zjištění z přípravné a implementační fáze v ČR byla předána místnímu expertovi v Moldavsku, který byl též proškolen ve schválené metodice. Během implementační fáze lokální expert pod vedením hlavní evaluačky sbíral relevantní informace k zodpovězení evaluačních otázek, a to následujícím způsobem:

- Telefonický kontakt se všemi zúčastněnými s cílem získat maximální návratnost dotazníků a zajištění osobních pohovorů.
- Vstupní brífink na českém ZÚ v Kišiněvě pro zástupce ZÚ, rozhovor k programu dne 24. června 2019.
- Rozhovory s vybranými místními partnery, případně dalšími zúčastněnými aktéry ve dnech 24.–27. června 2019.
- Analýza sekundárních dat, zpracování všech informací, zformulování předběžných zjištění a závěrů.
- Závěrečný debřífink na českém ZÚ v Kišiněvě dne 16. července 2019. Byla zachycena zpětná vazba.

### D. Závěrečná fáze (1. srpna – 11. října 2019)

Během závěrečné fáze byly zpracovány, analyzovány a interpretovány informace z přípravné a implementační fáze ve vztahu k evaluačním otázkám. Tato fáze zahrnovala:

- setkání expertů, „focal points“ ministerstev, MZV ČR a ČRA,
- analýzu a syntézu dat,
- formulaci zjištění, závěrů a doporučení,
- přípravu a podání evaluační zprávy (včetně případové studie z Moldavska) do **30. srpna 2019**,
- zpracování připomínek referenční skupiny a pokud možno i expertů a místních partnerů,
- prezentace návrhu evaluační zprávy na setkání zorganizovaném MZV ČR dne **25. září 2019**, záznam hlavních podnětů, zapracování připomínek do konečné verze evaluační zprávy,
- finální verze závěrečné evaluační zprávy odevzdána nejpozději **11. října 2019**.

## 7.11 Provedené rozhovory, skupinové diskuse, popř. písemné konzultace

Kdy	Kdo	Instituce
26. 4.	Úvodní setkání k evaluaci: Hana Volná, Lucie Strohwasser, Ludmila Kubová	MZV ČR/ORS ČRA
21. 4.	Eva Lacinová	UNDP, dříve ČRA
28. 5.	Ludmila Kubová, Daniela Hajčiarová	ČRA
28. 5.	Hynek Ciboch, Kateřina Šilhánková	ČRA
6.6.	Členové referenční skupiny	Referenční skupina evaluace
24. 6.	Jan Husák	Briefing – ZÚ v Kišiněvě
24. 6.	Ion Țurcanu	General Inspectorate of Police, National Inspectorate of Investigation
25. 6.	Ștefan Iamandi	National Office of Vine and Wine of the Republic of Moldova
25., 27. 6.	Ala Rotaru (consultant)	Ministry of Agriculture, Regional Development and Environment
16. 7.	Jan Husák, zástupce ministerstva zemědělství, regionálního rozvoje a životního prostředí	Debriefing – ZÚ v Kišiněvě
18. 7.	Štěpánka Litecká	MZV ČR/ORS
2.8. (telefonicky)	Šárka Řečková	Svaz měst a obcí
6.8.	Hana Hrazdírová, Lenka Mařincová (TAIEX) a Petra Mládková (Twinning)	MF ČR
20.8.	25 osob – experti, focal points, zástupce MZV ČR, ČRA a MV	-
26.9.	Prezentace – účastníci dle MZV ČR	-

Písemné odpovědi poskytli též: Diana Lazar (USAID), Vilém Pardubský (MPO), Eva Vrbová (Asociace krajů), Eva Knižátková, Jindřich Chlapek a Ondřej Mikeš (expert).

## 7.12 Použité dotazníky

### 7.12.1 Dotazník pro zapojené experty

#### **Personalizovaný e-mail pro experty vyslané na 1 projekt:**

Předmět: 15-minutový dotazník k Vysílání expertů pro MZV ČR

Dobrý den,

Na základě spolupráce s MZV ČR (viz [doporučení](#)) se na Vás obracíme s prosbou o krátké zhodnocení programu Vysílání expertů (dále jen Program), v rámci kterého jste byl vyslán do zahraničí na následující projekt:

**Vaše jméno:**

**Název projektu:**

**Výstupy očekávané od experta/ů (dle žádosti o experta):**

**Cíle projektu (pokud byly v žádosti o experta uvedeny):**

**Období realizace:**

**Hlavní zahraniční partner:**

**Partnerská země:**

Program nyní prochází komplexním vyhodnocením, Vaše podněty přispějí k jeho budoucí podobě od roku 2020. Prosíme proto o vyplnění asi 15 minutového dotazníku [zde](#) do **18. června 2019**.

Dotazník se v prohlížeči Internet Explorer nezobrazuje správně, proto prosím využijte **MS Edge, Chrome, Firefox či jiný prohlížeč** anebo si od nás vyžádejte verzi v MS Word, kterou můžete vyplnit a zaslat zpět emailem.

Pokud zaškrtnete odpověď „Jiné“ (či "Other", pokud máte v prohlížeči nastavenou angličtinu), prosíme, vypište Vaši odpověď.

Vaše individuální odpovědi jsou důvěrné. Odpovědi všech expertů budou syntetizovány a souhrnně zahrnuty do závěrečné evaluační zprávy, která bude v říjnu 2019 k dispozici na webových stránkách MZV ČR.

V případě dotazů se na nás neváhejte obrátit. Za spolupráci předem děkujeme.

Srdečně zdraví

Inka Bartošová a Jan Náplava  
Evaluační tým 4G eval

Jan Náplava  
Junior Data Analyst  
+31 635 253 308  
+84 98 603 4471  
Skype: honzanx  
[jnaplava@4geval.com](mailto:jnaplava@4geval.com)

Inka Bartošová (Píbilová)  
Hlavní evaluátorka / Main evaluator  
Mob.: +420 732437070  
Skype: inka.pibilova  
4G eval s.r.o.  
Pod Havlinem 217  
15600 Praha 5 Zbraslav  
[www.4geval.com](http://www.4geval.com)

## **Znění dotazníku on-line pro experty vyslané na 1 projekt:**

Na základě spolupráce s MZV ČR se na Vás obracíme s prosbou o krátké zhodnocení programu Vysílání expertů (dále jen Program), v rámci kterého jste byl/a vyslán/a do zahraničí na 1 projekt. Bližší informace jste obdrželi e-mailem.

Program nyní prochází komplexním vyhodnocením, Vaše podněty přispějí k jeho budoucí podobě od roku 2020. Prosíme proto o vyplnění asi 15 minutového dotazníku do 18. června 2019.

Dotazník se v prohlížeči Internet Explorer nezobrazuje správně, proto prosím využijte MS Edge, Chrome, Firefox či jiný prohlížeč anebo si od nás vyžádejte verzi v MS Word, kterou můžete vyplnit a zaslat zpět emailem.

Pokud zaškrtnete odpověď „Jiné“ (či "Other", pokud máte v prohlížeči nastavenou angličtinu), prosíme, vypište Vaši odpověď.

Vaše individuální odpovědi jsou důvěrné. Odpovědi všech expertů budou syntetizovány a souhrnně zahrnuty do závěrečné evaluační zprávy, která bude v říjnu 2019 k dispozici na webových stránkách MZV ČR.

V případě dotazů se na nás neváhejte obrátit. Za spolupráci předem děkujeme.

Srdečně zdraví  
Inka Bartošová a Jan Náplava  
Evaluační tým 4G eval  
[inaplava@4geval.com](mailto:inaplava@4geval.com)  
[www.4geval.com](http://www.4geval.com)

### **\* Povinné pole**

#### **1. Jak jste se o programu Vysílání expertů dozvěděl/a? \***

- Z webu ČRA [www.czda.cz](http://www.czda.cz) či [www.czechaid.cz](http://www.czechaid.cz)
- Ze zastupitelského úřadu ČR
- Z přímé poptávky českého ministerstva
- Z přímé poptávky ČRA
- Z přímé poptávky zahraničního partnera
- Z přímé iniciativy organizace, pro kterou v ČR pracuji
- Jiné:

#### **2. Z jakých hlavních důvodů jste se do programu zapojil/a? \***

(lze volit více odpovědí)

- Chtěl/a jsem získat další zkušenosti v oboru
- Lákal/a mne práce v zahraničí
- Chtěl/a jsem získat reference, abych mohl/a pracovat pro další zahraniční instituce
- Chtěl/a jsem předat své zkušenosti z oboru
- Byl/a jsem přímo osloven/a a byl/a jsem k dispozici, tak jsem se zapojil/a
- Jiné:

#### **3. Měl/a jste již předchozí pracovní zkušenosti ze země, kam jste byl/a vyslán/a? \***

(nebo z cílové země projektu, pokud jste nebyl/a vyslán/a do zahraničí?)

- Ano
- Ne

**4. Do jaké země jste byl/a vyslán/a? \***

(popřípadě jaká byla cílová země projektu, na kterém jste pracoval/a, pokud jste nebyl/a vyslán/a do zahraničí?)

**5. Na jaký projekt jste byl/a vyslán/a? \***

(Na jakém projektu jste pracoval/a, pokud jste nebyl/a vyslán/a do zahraničí?)

**6. Byla podle Vás doba trvání mise v rozvojové zemi přiměřeně dlouhá? \***

- Ano – jděte na otázku č. 8
- Ne – byla příliš krátká – jděte na otázku č. 7
- Ne – byla příliš dlouhá – jděte na otázku č. 7
- Nevím – jděte na otázku č. 8

**7. Jaká by bývala byla podle Vás optimální doba trvání mise v partnerské zemi?**

**8. Byla podle Vás celková doba pro spolupráci v rámci projektu přiměřeně dlouhá? \***

- Ano – jděte na otázku č. 10
- Ne – byla příliš krátká – jděte na otázku č. 9
- Ne – byla příliš dlouhá – jděte na otázku č. 9
- Nevím – jděte na otázku č. 10

**9. Jaká by bývala byla podle Vás optimální doba spolupráce v rámci projektu?**

Prosíme, uveďte optimální dobu zvlášť pro přípravu, misi a následné kroky.

**10. Byl podle Vás celkový rozpočet na zapojení expertů do projektu přiměřený?**

- Ano
- Ne, byl příliš nízký
- Ne, byl příliš vysoký
- Nevím

**11. Bylo Vaše vyslání/Vaše práce na projektu ze strany České rozvojové agentury dobře naplánováno? \***

(Jasně zadání, propojení se zahraničním partnerem, administrativní náročnost před vysláním aj.)

- Zcela jistě – jděte na otázku č. 13
- Spíše ano – jděte na otázku č. 12
- Spíše ne – jděte na otázku č. 12
- Vůbec ne – jděte na otázku č. 12
- Nevím – jděte na otázku č. 13

**12. Jaké konkrétní změny byste České rozvojové agentuře navrhl/a v plánování vyslání expertů?**

(max. 3 hlavní změny)

**13. Získal/a jste v průběhu Vašeho vyslání/Vaší práce na projektu ze strany České rozvojové agentury adekvátní podporu? \***

(Administrativní náročnost, schvalování změn, odevzdávání výstupů, závěrečné zprávy a zpětné vazby.)

- Zcela jistě – jděte na otázku č. 15
- Spíše ano – jděte na otázku č. 14
- Spíše ne – jděte na otázku č. 14
- Vůbec ne – jděte na otázku č. 14
- Nevím – jděte na otázku č. 15

**14. Jaké byste České rozvojové agentuře navrhl/a konkrétní změny v realizaci Vyslání expertů?**

(max. 3 hlavní změny)

**15. Bylo Vaše vyslání plně zrealizováno (v souladu se smlouvou a případnými dodatky)?**

(Či Vaše práce, pokud jste nebyl/a vyslán/a do zahraničí.)

- Ano
- Ne
- Nevím, nepamatuji si

**16. Bylo Vaše vyslání plně proplaceno Českou rozvojovou agenturou? \***

(Či Vaše práce, pokud jste nebyl/a vyslán/a do zahraničí.)

- Ano
- Ne
- Nevím, nepamatuji si

**17. Pokud nebylo plně realizováno či plně proplaceno, jaké byly důvody?**

**18. Víte, jak zahraniční partner výstupy Vaší práce dále využil (případně jak je využila jiná instituce či osoba)? \***

- Ano – jděte na otázku č. 19
- Částečně – jděte na otázku č. 19
- Ne – jděte na otázku č. 20

**19. Jak konkrétně byly výstupy Vaší práce dále využity?**

**20. Co podle vás usnadňovalo či naopak zabraňovalo přenosu know-how vašim partnerům? (max. 3 hlavní body)**

**21. Navázal/a jste po ukončení Vašeho vyslání/Vaší práce se zahraničními partnery další spolupráci? \***

- Ano
- Ne, ale byli jsme v kontaktu
- Ne, nebyli jsme v kontaktu
- Nejsem si jistý/a

**22. Pracoval/a jste od roku 2014 pro jinou zahraniční instituci v oblasti rozvojové spolupráce? \***

(např. pro Evropskou unii, Světovou banku, EBRD, OSN – UNDP, zahraniční nadaci, nevládní organizaci či soukromý sektor)

- Ano
- Ne – jděte na otázku č. 27

**23. Kolik dní jste odhadem odpracoval/a pro všechny tyto instituce celkem v posledních 2 letech před vysláním/prací v rámci námi hodnoceného programu?**

- 0
- 1 – 25 dnů
- 26 – 50 dnů
- 51 dnů a více
- Nevím

**24. Pro jakou instituci / jaké instituce jste pracoval/a před vysláním/prací v rámci hodnoceného programu? \***

(lze volit více odpovědí)

- Evropská unie
- Světová banka
- EBRD
- UNDP
- Jiné:

**25. Kolik dní jste odhadem odpracoval/a pro všechny tyto instituce celkem v následujících 2 letech po vyslání v rámci námi hodnoceného programu?**

- 0
- 1 –25 dnů
- 26 – 50 dnů
- 51 dnů a více
- Nevím

**26. Pro jakou instituci / jaké instituce jste pracoval/a po vyslání/práci v rámci námi hodnoceného programu?**

(lze volit více odpovědí)

- Evropská unie
- Světová banka
- EBRD
- UNDP
- Jiná, prosím vypište:

**27. Byl/a jste po vyslání zapojen/a i do jiných zahraničních rozvojových aktivit ČR? \***

- Ano
- Ne

**28. Máte zájem o další expertní zapojení v rámci rozvojové spolupráce pro Českou rozvojovou agenturu či jinou (i zahraniční) instituci? \***

- Zcela jistě
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím
- Jiné:



**29. Byl/a jste v době uzavření smlouvy týkající se vyslání/práce v rámci hodnoceného programu zaměstnán/a u veřejné instituce? \***

(na plný či částečný úvazek)

- Ano
- Ne

**30. Zaznamenal/a jste jakékoliv potíže se získáním souhlasu Vaší instituce s vysláním/prací na projektu, popřípadě jiné potíže se schválením Vašeho vyslání/Vaší práce? \***

- Ano
- Ne – jděte na otázku č. 32

**31. Jaké konkrétní potíže jste zaznamenal/a? \***

**32. Vaše jméno**

(tato informace nám bude sloužit k případnému ověření informací, nebude předána zadavateli evaluace ani žádné třetí straně)

**33. Váš aktuální kontaktní e-mail**

(tento e-mail nám bude sloužit k případnému ověření informací, nebude předán zadavateli evaluace ani žádné třetí straně)

**34. Máte nějaké další komentáře či návrhy na změny programu Vysílání expertů?**

**35. Udělujete tímto souhlas subjektu: 4G eval s.r.o., Pod Havlínem 217, 156 00 Praha 5, ČR (dále jen „Správce“), aby ve smyslu nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů) (dále jen „Nařízení“ nebo „GDPR“) zpracovával následující osobní údaje: JMÉNO A E-MAILOVOU ADRESU. Tyto osobní údaje budou zpracovány za účelem vyhodnocení programu Vysílání expertů, konkrétně k případnému OVĚŘENÍ INFORMACÍ Z DOTAZNÍKU. Ke zpracování výše uvedených osobních údajů Správce využívá tyto Zpracovatele: Inka Bartošová ([inka@evaluace.com](mailto:inka@evaluace.com)) a Jan Náplava ([jnaplava@4geval.com](mailto:jnaplava@4geval.com)). Souhlas udělujete na dobu 120 dnů. Souhlas se zpracováním lze vzít kdykoliv zpět, a to zasláním emailu správci na adresu [info@4geval.com](mailto:info@4geval.com). \***

- Ano
- Ne

Děkujeme za Vaše odpovědi, které přispějí k vyhodnocení programu a jeho budoucí podobě. Závěrečná evaluační zpráva bude k dispozici během října 2019 na webu MZV ČR.

[https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/dvoustranna\\_zrs\\_cr/evaluace/evaluacni\\_zpravy/index.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/dvoustranna_zrs_cr/evaluace/evaluacni_zpravy/index.html).

## **Znění e-mailu pro experty vyslané na 2 projekty**

Předmět: 20-minutový dotazník k Vysílání expertů pro MZV ČR

Dobrý den,

Na základě spolupráce s MZV ČR (viz [doporučení](#)) se na Vás obracíme s prosbou o krátké zhodnocení programu Vysílání expertů (dále jen Program), v rámci kterého jste byla vyslána do zahraničí na následující 2 projekty:

**Vaše jméno:**

**Název projektu 1:**

**Výstupy očekávané od experta/ů** (dle žádosti o experta):

**Cíle projektu** (pokud byly v žádosti o experta uvedeny):

**Období realizace:**

**Hlavní zahraniční partner:**

**Partnerská země:**

**Název projektu 2:**

**Výstupy očekávané od experta/ů** (dle žádosti o experta):

**Cíle projektu** (pokud byly v žádosti o experta uvedeny):

**Období realizace:**

**Hlavní zahraniční partner:**

**Partnerská země:**

Program nyní prochází komplexním vyhodnocením, Vaše podněty přispějí k jeho budoucí podobě od roku 2020. Prosíme proto o vyplnění asi 20 minutového dotazníku [zde](#) do **18. června 2019**.

Dotazník se v prohlížeči Internet Explorer nezobrazuje správně, proto prosím využijte **MS Edge, Chrome, Firefox či jiný prohlížeč** anebo si od nás vyžádejte verzi v MS Word, kterou můžete vyplnit a zaslat zpět emailem.

Pokud zaškrtnete odpověď „Jiné“ (či "Other", pokud máte v prohlížeči nastavenou angličtinu), prosíme, vypište Vaši odpověď.

Vaše individuální odpovědi jsou důvěrné. Odpovědi všech expertů budou syntetizovány a souhrnně zahrnuty do závěrečné evaluační zprávy, která bude v říjnu 2019 k dispozici na webových stránkách MZV ČR [zde](#).

V případě dotazů se na nás neváhejte obrátit. Za spolupráci předem děkujeme.

Srdečně zdraví

Inka Bartošová a Jan Náplava

Evaluační tým 4G eval

Jan Náplava

Junior Data Analyst

+31 635 253 308

+84 98 603 4471

Skype: honzanx

[jnaplava@4geval.com](mailto:jnaplava@4geval.com)

Inka Bartošová (Píbilová)

Hlavní evaluačka / Main evaluator

Mob.: +420 732437070

Skype: inka.pibilova

## **Znění dotazníku on-line pro experty vyslané na 2 projekty:**

Na základě spolupráce s MZV ČR se na Vás obracíme s prosbou o krátké zhodnocení programu Vysílání expertů (dále jen Program), v rámci kterého jste byl/a vyslán/a do zahraničí na 2 projekty. Bližší informace jste obdrželi e-mailem.

Program nyní prochází komplexním vyhodnocením, Vaše podněty přispějí k jeho budoucí podobě od roku 2020. Prosíme proto o vyplnění asi 20 minutového dotazníku do 18. června 2019.

Dotazník se v prohlížeči Internet Explorer nezobrazuje správně, proto prosím využijte MS Edge, Chrome, Firefox či jiný prohlížeč anebo si od nás vyžádejte verzi v MS Word, kterou můžete vyplnit a zaslat zpět emailem.

Pokud zaškrtnete odpověď „Jiné“ (či "Other", pokud máte v prohlížeči nastavenou angličtinu), prosíme, vypište Vaši odpověď.

Vaše individuální odpovědi jsou důvěrné. Odpovědi všech expertů budou syntetizovány a souhrnně zahrnuty do závěrečné evaluační zprávy, která bude v říjnu 2019 k dispozici na webových stránkách MZV ČR.

V případě dotazů se na nás neváhejte obrátit. Za spolupráci předem děkujeme.

Srdečně zdraví  
Inka Bartošová a Jan Náplava  
Evaluační tým 4G eval s.r.o.  
[inaplava@4geval.com](mailto:inaplava@4geval.com)  
[www.4geval.com](http://www.4geval.com)

### **\* Povinné pole**

#### **1. Jak jste se o programu Vysílání expertů dozvěděl/a? \***

- Z webu ČRA [www.czda.cz](http://www.czda.cz) či [www.czechaid.cz](http://www.czechaid.cz)
- Ze zastupitelského úřadu ČR
- Z přímé poptávky českého ministerstva
- Z přímé poptávky ČRA
- Z přímé poptávky zahraničního partnera
- Z přímé iniciativy organizace, pro kterou v ČR pracuji
- Jiné:

#### **2. Z jakých hlavních důvodů jste se do programu zapojil/a? \***

(lze volit více odpovědí)

- Chtěl/a jsem získat další zkušenosti v oboru
- Lákal/a mne práce v zahraničí
- Chtěl/a jsem získat reference, abych mohl/a pracovat pro další zahraniční instituce
- Chtěl/a jsem předat své zkušenosti z oboru
- Byl/a jsem přímo osloven/a a byl/a jsem k dispozici, tak jsem se zapojil/a
- Jiné:

- 3. Měl/a jste již předchozí pracovní zkušenosti ze země, kam jste byl/a vyslána? \***  
Nebo z cílové země projektu, pokud jste nebyl/a vyslán/a do zahraničí?
- Ano
  - Ne
- 4. Do jaké země jste byl/a vyslán/a na 1. projekt? \***  
(Či jaká byla cílová země Vašeho projektu, pokud jste nebyl/a vyslán/a do zahraničí?)
- 5. Na jaký projekt jste byl/a vyslán/a \***  
(Či na jakém projektu jste pracoval/a, pokud jste nebyl/a vyslán/a do zahraničí?)
- 6. Byla podle Vás doba trvání mise v rozvojové zemi přiměřeně dlouhá? \***
- Ano – jděte na otázku č. 8
  - Ne – byla příliš krátká – jděte na otázku č. 7
  - Ne – byla příliš dlouhá – jděte na otázku č. 7
  - Nevím – jděte na otázku č. 8
- 7. Jaká by bývala byla podle Vás optimální doba trvání mise v partnerské zemi?**
- 8. Byla podle Vás celková doba pro spolupráci v rámci projektu přiměřeně dlouhá? \***
- Ano – jděte na otázku č. 10
  - Ne – byla příliš krátká – jděte na otázku č. 9
  - Ne – byla příliš dlouhá – jděte na otázku č. 9
  - Nevím – jděte na otázku č. 10
- 9. Jaká by bývala byla podle Vás optimální doba spolupráce v rámci projektu?**  
Prosíme, uveďte optimální dobu zvlášť pro přípravu, misi a následné kroky.
- 10. Byl podle Vás celkový rozpočet na zapojení expertů do projektu přiměřený?**
- Ano
  - Ne, byl příliš nízký
  - Ne, byl příliš vysoký
  - Nevím
- 11. Bylo Vaše vyslání plně zrealizováno (v souladu se smlouvou a případnými dodatky)?**  
Či Vaše práce na projektu, pokud jste nebyl/a vyslán/a do zahraničí
- Ano
  - Ne
  - Nevím, nepamatuji si
- 12. Bylo Vaše vyslání plně proplaceno Českou rozvojovou agenturou? \***
- Ano
  - Ne
  - Nevím, nepamatuji si
- 13. Pokud nebylo plně realizováno či plně proplaceno, jaké byly důvody?**

**14. Víte, jak zahraniční partner (či jiná instituce či osoba) výstupy Vaší činnosti dále využil? \***

- Ano – jděte na otázku č. 15
- Částečně – jděte na otázku č. 15
- Ne – jděte na otázku č. 16

**15. Jak konkrétně byly Vaše pracovní výstupy dále využity?**

**16. Co podle vás usnadňovalo či naopak zabraňovalo přenosu know-how vašim partnerům? \*** (max. 3 hlavní body)

**17. Navázal/a jste po ukončení vašeho vyslání se zahraničními partnery Vašeho 1. projektu další spolupráci? \***

Či po konci práce na projektu, pokud jste nebyl/a vyslán/a do zahraničí

- Ano
- Ne, ale byli jsme v kontaktu
- Ne, nebyli jsme v kontaktu
- Nejsem si jistý/a

**18. Do jaké země jste byl/a vyslán/a na 2. projekt? \***

(Či jaká byla cílová země Vašeho 2. projektu, pokud jste nebyl/a vyslán/a do zahraničí?)

**19. Jaký byl název 2. projektu, na který jste byl/a vyslán/a? \***

(Či na jakém projektu jste pracoval/a, pokud jste nebyl/a vyslán/a do zahraničí?)

**20. Byla podle Vás doba trvání mise v rozvojové zemi přiměřeně dlouhá? \***

- Ano – jděte na otázku č. 22
- Ne – byla příliš krátká – jděte na otázku č. 21
- Ne – byla příliš dlouhá – jděte na otázku č. 21
- Nevím – jděte na otázku č. 22

**21. Jaká by bývala byla podle Vás optimální doba trvání mise v partnerské zemi?**

**22. Byla podle Vás celková doba pro spolupráci v rámci projektu přiměřeně dlouhá? \***

- Ano – jděte na otázku č. 24
- Ne – byla příliš krátká – jděte na otázku č. 23
- Ne – byla příliš dlouhá – jděte na otázku č. 23
- Nevím – jděte na otázku č. 24

**23. Jaká by bývala byla podle Vás optimální doba spolupráce v rámci projektu? \***

Prosíme, uveďte optimální dobu zvlášť pro přípravu, misi a následné kroky.

**24. Byl podle Vás celkový rozpočet na zapojení expertů do projektu přiměřený? \***

- Ano
- Ne, byl příliš nízký
- Ne, byl příliš vysoký
- Nevím

**25. Bylo Vaše vyslání plně zrealizováno (v souladu se smlouvou a případnými dodatky)? \***

Či Vaše práce, pokud jste nebyl/a vyslán/a do zahraničí

- Ano
- Ne
- Nevím, nepamatuji si

**26. Bylo Vaše vyslání plně proplaceno Českou rozvojovou agenturou? \***

Či Vaše práce, pokud jste nebyl/a vyslán/a do zahraničí

- Ano
- Ne
- Nevím, nepamatuji si

**27. Pokud nebylo plně realizováno či plně proplaceno, jaké byly důvody?**

**28. Víte, jak zahraniční partner (či jiná instituce či osoba) výstupy Vaší činnosti dále využil? \***

- Ano – jděte na otázku č. 29
- Částečně – jděte na otázku č. 29
- Ne – jděte na otázku č. 30

**29. Jak konkrétně byly Vaše pracovní výstupy dále využity? \***

**30. Co podle vás usnadňovalo či naopak zabraňovalo přenosu know-how vašim partnerům? (max. 3 hlavní body) \***

**31. Navázal/a jste po ukončení vašeho vyslání se zahraničními partnery Vašeho 2. projektu další spolupráci? \***

Či po konci Vaší práce na projektu, pokud jste nebyl/a vyslán/a do zahraničí

- Ano
- Ne, ale byli jsme v kontaktu
- Ne, nebyli jsme v kontaktu
- Nejsem si jistý/a

**32. Bylo Vaše vyslání/Byla Vaše práce na projektu ze strany České rozvojové agentury dobře naplánována? \*** (Jasně zadání, propojení se zahraničním partnerem, administrativní náročnost před vysláním aj.)

- Zcela jistě – jděte na otázku č. 34
- Spíše ano – jděte na otázku č. 33
- Spíše ne – jděte na otázku č. 33
- Vůbec ne – jděte na otázku č. 33
- Nevím – jděte na otázku č. 34

**33. Jaké konkrétní změny byste České rozvojové agentuře navrhl/a v plánování vyslání/práce expertů? (max. 3 hlavní změny) \***

**34. Získal/a jste v průběhu Vašich vyslání/Vaší práce na projektech ze strany České rozvojové agentury adekvátní podporu? \***

(administrativní náročnost, schvalování změn, odevzdávání výstupů, závěrečné zprávy a zpětné vazby)

- Zcela jistě – jděte na otázku č. 36
- Spíše ano – jděte na otázku č. 35
- Spíše ne – jděte na otázku č. 35

- Vůbec ne – jděte na otázku č. 35
- Nevím – jděte na otázku č. 36

**35. Jaké byste České rozvojové agentuře navrhl/a konkrétní změny v realizaci Vysílání expertů?**  
(max. 3 hlavní změny) \*

**36. Pracoval/a jste od roku 2014 pro jinou zahraniční instituci v oblasti rozvojové spolupráce? \***  
(např. pro Evropskou unii, Světovou banku, EBRD, OSN – UNDP, zahraniční nadaci, nevládní organizaci či soukromý sektor)

- Ano
- Ne – jděte na otázku č. 41

**37. Kolik dní jste odhadem odpracoval/a pro všechny tyto instituce celkem v posledních 2 letech před vysláním /prací v rámci námi hodnoceného programu? \***

- 0
- 1 – 25 dnů
- 26 – 50 dnů
- 51 dnů a více
- Nevím

**38. Pro jakou instituci / jaké instituce jste pracoval/a před vysláním/prací v rámci hodnoceného programu? \***

(Ize volit více odpovědí)

- Evropská unie
- Světová banka
- EBRD
- UNDP
- Jiné:

**39. Kolik dní jste odhadem odpracoval/a pro všechny tyto instituce celkem v následujících 2 letech po vyslání/práci v rámci námi hodnoceného programu? \***

- 0
- 1 –25 dnů
- 26 – 50 dnů
- 51 dnů a více
- Nevím

**40. Pro jakou instituci / jaké instituce jste pracoval/a po vyslání/práci v rámci námi hodnoceného programu? \***

(Ize volit více odpovědí)

- Evropská unie
- Světová banka
- EBRD
- UNDP
- Jiné:

**41. Byl/a jste po vyslání/práci na projektu zapojen/a i do jiných zahraničních rozvojových aktivit ČR?**  
\*

- Ano
- Ne

**42. Máte zájem o další expertní zapojení v rámci rozvojové spolupráce pro Českou rozvojovou agenturu či jinou (i zahraniční) instituci? \***

- Zcela jistě
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím
- Jiné:

**43. Byl/a jste v době uzavření smlouvy týkající se vyslání/práce na projektech v rámci hodnoceného programu zaměstnán/a u veřejné instituce? \***

- Ano
- Ne

**44. Zaznamenal/a jste jakékoliv potíže se získáním souhlasu Vaší instituce s vysláním/prací na projektech, popřípadě jiné potíže se schválením Vašeho vyslání? \***

- Ano – jděte na otázku č. 45
- Ne – jděte na otázku č. 46

**45. Jaké konkrétní potíže jste zaznamenal/a? \***

**46. Vaše jméno**

(tato informace nám bude sloužit k případnému ověření informací, nebude předána zadavateli evaluace ani žádné třetí straně)

**47. Váš aktuální kontaktní e-mail \***

(tento e-mail nám bude sloužit k případnému ověření informací, nebude předán zadavateli evaluace ani žádné třetí straně)

**48. Máte nějaké další komentáře či návrhy na změny programu Vysílání expertů? \***

**49. Udělujete tímto souhlas subjektu: 4G eval s.r.o., Pod Havlínem 217, 156 00 Praha 5, ČR (dále jen „Správce“), aby ve smyslu nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů) (dále jen „Nařízení“ nebo „GDPR“) zpracovával následující osobní údaje: JMÉNO A EMAILLOVOU ADRESU. Tyto osobní údaje budou zpracovány za účelem vyhodnocení programu Vysílání expertů, konkrétně k případnému OVĚŘENÍ INFORMACÍ V DOTAZNÍKU. Ke zpracování výše uvedených osobních údajů Správce využívá tyto Zpracovatele: Inka Bartošová ([inka@evaluace.com](mailto:inka@evaluace.com)) a Jan Náplava ([jnaplava@4geval.com](mailto:jnaplava@4geval.com)). Souhlas udělujete na dobu 120 dnů. Souhlas se zpracováním lze vzít kdykoliv zpět, a to zasláním emailu správci na adresu [info@4geval.com](mailto:info@4geval.com). \***

- Ano
- Ne

Děkujeme za Vaše odpovědi, které přispějí k vyhodnocení programu a jeho budoucí podobě. Závěrečná evaluační zpráva bude k dispozici během října 2019 na webu

[https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/dvoustranna\\_zrs\\_cr/evaluace/evaluacni\\_zpravy/index.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/dvoustranna_zrs_cr/evaluace/evaluacni_zpravy/index.html).



## 7.12.2 Dotazník pro zapojené hlavní zahraniční partnery

### Znění e-mailu pro zapojené hlavní zahraniční partnery s minimálně jedním projektem

Subject: 10-minute survey on your experience with Czech Experts

Dear Sir or Madam,

We have been commissioned by the Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic (see our [recommendation letter](#)) to evaluate the Temporary Experts Assignment programme, which you have been a part of.

#### **Your project:**

**Name of the main project partner:**

**Period of implementation:**

**Expected outputs:**

**Expected results / objectives (if specified in the expert request):**

We would very much welcome feedback how was the programme relevant for you, what difference have the assigned experts made to you and what changes would you propose. Your feedback will contribute to the complex evaluation of the programme and its revision from 2020 onwards.

Therefore we kindly ask you to **fill in [this 10-15 minute survey](#) by 18 June 2019**. Your answers will be strictly confidential. Overall survey results will be summarized in an evaluation report, which will be available in Czech at the donor's [website](#) (with an English summary).

Feel free to answer open question in **Romanian, Russian, German or French** if you prefer. Feel free to request an MS Word version of the survey (in English or Romanian) or a phone interview if you have difficult access to internet.

We advise **not to use Internet Explorer** to fill in the survey as text may not appear properly. Instead, please use any other browser such as MS Edge, Chrome, Firefox or request the MS Word version of the survey and fill it in offline.

If you have any questions or concerns, please do not hesitate to contact me.

On behalf of the 4GEval evaluation team,

Jan Náplava  
Junior Data Analyst  
+31 635 253 308  
+84 98 603 4471  
Skype: honzanx  
[jnaplava@4geval.com](mailto:jnaplava@4geval.com)

Inka Bartošová (Píbilová)  
Hlavní evaluátorka / Main evaluator  
Mob.: +420 732437070  
Skype: inka.pibilova

4G eval s.r.o.  
Pod Havlinem 217  
15600 Praha 5 Zbraslav  
[www.4geval.com](http://www.4geval.com)

**Survey for Main Partners Who Implemented a Project**  
**under the Czech Temporary Expert Assignment Programme**

We have been commissioned by the Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic to evaluate the Temporary Experts Assignment programme, which you have been a part of.

We would very much welcome feedback how was the programme relevant for you, what difference have the assigned experts made to you and what changes would you propose. Your feedback will contribute to the complex evaluation of the programme and its revision from 2020 onwards.

Therefore we kindly ask you to fill in this 15-minute survey by 18 June 2019. Your answers will be strictly confidential. Overall survey results will be summarized in an evaluation report, which will be available in Czech at the donor's website (with an English summary).

Feel free to answer open question in Romanian, Russian, German or French if you prefer. Feel free to request an MS Word version of the survey (in English or Romanian) or a phone interview if you have difficult access to internet.

We advise not to use Internet Explorer to fill in the survey as text may not appear properly. Instead, please use any other browser such as MS Edge, Chrome, Firefox or request the MS Word version of the questionnaire and fill it in offline.

If you select "Others" as your answer (this option may be in your preferred language in Google, not in English), please give us more details.

If you have any questions or concerns, please do not hesitate to contact me.

On behalf of the 4G eval evaluation team,

Jan Naplava  
4G eval s.r.o.  
[jnaplava@4geval.com](mailto:jnaplava@4geval.com)  
[www.4geval.com](http://www.4geval.com)

\* Required

- 1. Where have you learnt about the Temporary Experts Assignment programme of the Czech Republic? \***
  - From the website [www.czda.cz](http://www.czda.cz) and/or [www.czechaid.com](http://www.czechaid.com)
  - From the Czech Embassy
  - From the Czech Development Agency
  - From the partner ministry in the Czech Republic
  - From the expert, who was then allocated to our project
  - I do not know
  - Othres:
  
- 2. What were your main reasons for requesting expert/s via this programme? \***  
(you may select more answers)
  - We needed a specific Czech expert and this was the easiest way to receive one
  - We needed some expert knowledge and the programme offered this opportunity

- We wanted to start cooperation with the Czech Embassy / Czech Development Agency and this was the opportunity
  - We planned a specific, bigger project with the Czech Embassy / Czech Development Agency and the expert was required for the initial phase
  - We wanted to follow-up on a bigger project with the Czech Embassy / Czech Development Agency
  - Others, please specify:
- 3. Has your institution (or your local partners) had previous experience with at least one of the assigned expert/s? \***
- Yes
  - No
  - I do not know
- 4. What is the country and name of your project? \***  
(choose)
- 5. To what extent has the assigned expert(s) modified your original request? \***  
(the work plan, outputs, intended objectives)
- Significantly
  - Partially
  - Minimally
  - Not at all
  - I do not know
- 6. To what extent has the expert(s) delivered the outputs that you requested? \***  
(see our e-mail where we list the outputs as per your original request)
- Completely
  - Partially
  - Minimally
  - Not at all
  - I do not know
- 7. Have you (or any other organisation) made use of the Czech expert's outputs after his / her assignment ended? \***
- Yes
  - No - go to question 9
  - I do not know - go to question 9
- 8. What were the key changes that were introduced at your institution (or elsewhere) based on the expert's (or experts') outputs? \***
- 9. To what extent do you think that the objectives of the project have been reached? \***  
(see our e-mail where we list the objectives as per your original request)
- Completely
  - Mostly
  - Partially
  - Minimally
  - Not at all
  - I do not know

**10. If they were not reached completely, what were the reasons? \***

**11. Have you had simultaneous project that funded other, related activities, leading to the same or very similar objectives? \***

- Yes
- No – go to question 13
- I do not know – go to question 13

**12. Kindly provide the name of the project and the donor: \***

**13. Have you continued your cooperating with at least one of the assigned experts after the Expert Temporary Assignment ended? \***

- Yes
- No, but we are in touch informally – go to question 15
- No, we have not been in touch since – go to question 15
- I am not sure – go to question 15

**14. If you continued the cooperation, please specify the area/s and result/s: \***

**15. Have you continued cooperation with any Czech institution after the Expert Temporary Assignment ended? \***

- No
- Yes, with the Czech Development Agency
- Yes, please specify...

**16. Would you recommend other institutions to request an expert within the framework of the Czech Temporary Experts Assignment programme? \***

- Definitely
- Probably
- I am not sure
- Probably not
- Definitely not

**17. What would you definitely keep? \***

- The possibility to request an expert at any point of time (not by a given deadline)
- Czech Embassy as the main focal point for communication on the expert requests
- Budget allocated for the expert assignments
- I do not know
- Anything else? Please specify:

**18. What improvements in the programme setting would you suggest? (max. 3 main suggestions) \***  
(programme requirements, procedure for selecting / confirming experts, coordination, administration, approval of changes, handover or acceptance of outputs etc.)

**19. In case you receive an expert again, would you like to be more involved in the following part of the expert assignment? \***

Yes / No / Not sure

- Selection of the expert(s)
- Negotiation on the detailed work plan
- Negotiation on the budget
- Setting the roles and responsibilities of the expert(s) and your institution
- Commenting on interim reports submitted by the expert to the donor
- Commenting on final reports submitted by the expert to the donor
- Promotion of the programme

**20. Are there any other comments that you would like to share?**

**21. Your institution: \***

(The name of your institution is only for the internal use of the evaluators to validate answers. Your individual answers would not be shared with any third party, including the client of this evaluation.)

Thank you very much for your feedback. Feel free to check the evaluation report at the following website in October 2019

[https://www.mzv.cz/jnp/en/foreign\\_relations/development\\_cooperation\\_and\\_humanitarian/bilateral\\_development\\_cooperation/evaluation/index.html](https://www.mzv.cz/jnp/en/foreign_relations/development_cooperation_and_humanitarian/bilateral_development_cooperation/evaluation/index.html).

### ***7.12.3 Dotazník pro nezapojené hlavní zahraniční partnery***

#### **Znění e-mailu pro nepodpořené hlavní zahraniční partnery**

Subject: 10-minute survey on your experience with Czech Experts

Dear Sir or Madam,

We have been commissioned by the Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic (see our [recommendation letter](#)) to evaluate the **Temporary Experts Assignment programme**, which you have been interested in.

**Your project, which was finally not supported by the programme:**

**Period of implementation:**

**Expected outputs:**

**Expected results / objectives** (if specified in your request):

Even though you have not received any expert in the end, we would very much welcome feedback, if your needs were addressed elsewhere and if you have any comments to the way how the programme is set-up.

Therefore we kindly ask you to **fill in this 10-minute survey by 18 June 2019**. Your answers will be strictly confidential. Overall survey results will be summarized in an evaluation report, which will be available in Czech at the donor's [website](#) (with an English summary).

Feel free to answer open question in **Romanian, Russian, German or French** if you prefer. Feel free to request an MS Word version of the survey (in English or Romanian) or a phone interview if you have difficult access to internet.

We advise **not to use Internet Explorer** to fill in the survey as text may not appear properly. Instead, please **use any other browser such as MS Edge, Chrome, Firefox** or request the MS Word version of the survey and fill it in offline.

If you have any questions or concerns, please do not hesitate to contact me.

On behalf of the 4GEval evaluation team,

Jan Náplava  
Junior Data Analyst  
+31 635 253 308  
+84 98 603 4471  
Skype: honzanx  
[jnaplava@4geval.com](mailto:jnaplava@4geval.com)

Inka Bartošová (Píbilová)  
Hlavní evaluátorka / Main evaluator  
Mob.: +420 732437070  
Skype: inka.pibilova

4G eval s.r.o.  
Pod Havlinem 217  
15600 Praha 5 Zbraslav  
[www.4geval.com](http://www.4geval.com)

### **Survey for Organisations not Supported by the Czech Temporary Expert Assignment Programme**

We have been commissioned by the Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic (see our recommendation letter) to evaluate the Temporary Experts Assignment programme, which you have been interested in.

We believe that your view is unique – we would love to hear also any criticism that is why we reach out also to organisations that have not received the funding (as yet). We would very much welcome feedback, if your needs were addressed elsewhere and if you have any comments to the way how the programme is set-up. Your feedback will contribute to the complex evaluation of the programme and its revision from 2020 onwards.

Therefore we kindly ask you to fill in this 10-minute survey by 18 June 2019. Your answers will be strictly confidential.

Overall survey results will be summarized in an evaluation report, which will be available in Czech at the donor's website (with an English summary).

Feel free to answer open question in Romanian, Russian, German or French if you prefer. Feel free to request an MS Word version of the survey (in English or Romanian) or a phone interview if you have difficult access to internet.

We advise not to use Internet Explorer to fill in the survey as text may not appear properly. Instead, please use any other browser such as MS Edge, Chrome, Firefox or request the MS Word version of the questionnaire and fill it in offline.

If you select "Others" as your answer (this option may be in your preferred language in Google, not in English), please give us more details.

If you have any questions or concerns, please do not hesitate to contact me.

On behalf of the 4G eval evaluation team,

Jan Naplava  
4G eval s.r.o.  
[jnaplava@4geval.com](mailto:jnaplava@4geval.com)  
[www.4geval.com](http://www.4geval.com)

\* Required

**1. How have you learnt about the Temporary Experts Assignment programme of the Czech Republic? \***

- From the website [www.czda.cz/en](http://www.czda.cz/en) and/or [www.czechaid.cz/en](http://www.czechaid.cz/en)
- From the Czech Embassy
- From the Czech Development Agency
- From the partner ministry in the Czech Republic
- From the expert, who we then requested within the framework of the programme
- I do not know
- Others:

**2. What were your main reasons for requesting expert/s via this programme? \***  
(you may select more answers)

- We needed a specific Czech expert and this was the easiest way
- We needed some expert knowledge and this was the opportunity
- We wanted to start cooperation with the Czech Embassy / Czech Development Agency and this was the opportunity
- We planned a specific, bigger project with the Czech Embassy / Czech Development Agency and the expert was required for the initial phase
- We wanted to follow-up on a bigger project with the Czech Embassy / Czech Development Agency
- Others:

**3. Have you proposed a specific expert(s)? \***

- Yes
- No
- I do not know

**4. Has the refusal of your request been sufficiently justified to you? \***

- Yes, completely
- Yes, but only partially
- No
- I do not know

**5. Have you managed to achieve the outputs expected originally from the Temporary Expert Assignment anyhow? \***

- Completely
- Mostly
- Partially
- Minimally
- No – go to question 8
- I do not know – go to question 8

**6. If you did manage to achieve at least some outputs, how have you done that? \***

- With funding from another donor.
- With funding from the same donor, but within a different project
- Internally
- Otherwise, please specify:

**7. To what extent do you think that the objectives of the original project have been reached? \***

(see our e-mail where we list the objectives as per your original request)

- Completely
- Mostly
- Partially
- Minimally
- Not at all
- I do not know

**8. Would you recommend other institutions to request an expert within the framework of the Czech Temporary Experts Assignment programme? \***

- Definitely
- Probably
- I am not sure
- Probably not
- Definitely not

**9. What improvements in the programme setting would you suggest? (max. 3 main suggestions) \***

Programme requirements, procedure for selecting / confirming experts, coordination, administration, approval of changes, handover or acceptance of outputs etc.

**10. What would you definitely keep? \***

- The possibility to request an expert at any point of time (not by a given deadline)
- Czech Embassy as the main focal point for communication on the expert request
- Budget allocated for the expert assignments
- Anything else? Please specify:
- I do not know

**11. Are there any other comments that you would like to share? \***

**12. Your institution: \***

(The name of your institution is only for the internal use of the evaluators to validate answers. Your individual answers would not be shared with any third party, including the client of this evaluation)

Thank you very much for your feedback. Feel free to check the evaluation report at the following website in October 2019

[https://www.mzv.cz/jnp/en/foreign\\_relations/development\\_cooperation\\_and\\_humanitarian/bilateral\\_development\\_cooperation/evaluation/index.html](https://www.mzv.cz/jnp/en/foreign_relations/development_cooperation_and_humanitarian/bilateral_development_cooperation/evaluation/index.html).



## 7.12.4 Dotazník pro zastupitelské úřady

### Verze pro ZÚ s alespoň jedním zrealizovaným projektem

Předmět: 10-minutový dotazník k Vysílání expertů pro MZV ČR

Dobrý den,

Na základě spolupráce s MZV ČR (viz [doporučení](#)) se na Vás obracíme s prosbou o krátké zhodnocení programu **Vysílání expertů v rámci zahraniční rozvojové spolupráce (ZRS) ČR**. Seznam projektů realizovaných ve Vaší zemi a neúspěšných žádostí je uveden níže.

**Země:**

**Projekty realizované ve Vaší zemi:**

**Neúspěšné žádosti o experty či neukončené projekty:**

Program nyní prochází komplexním vyhodnocením, Vaše podněty přispějí k jeho budoucí podobě od roku 2020. Prosíme proto o vyplnění 10 – 15 minutového dotazníku [zde](#) do **18. června 2019**.

Dotazník se v prohlížeči Internet Explorer nezobrazuje správně, proto prosím využijte **MS Edge, Chrome, Firefox** či jiný prohlížeč anebo si od nás vyžádejte verzi v MS Word, kterou můžete vyplnit a zaslat zpět emailem. Případně s Vámi můžeme dotazník vyplnit telefonicky.

Pokud zaškrtnete odpověď „Jiné“ (či "Other", pokud máte v prohlížeči nastavenou angličtinu), prosíme, vypište Vaši odpověď.

Vaše individuální odpovědi jsou důvěrné. Odpovědi všech ZÚ budou syntetizovány a souhrnně zahrnuty do závěrečné evaluační zprávy, která bude v říjnu 2019 k dispozici na webových stránkách MZV ČR [zde](#).

V případě dotazů se na nás neváhejte obrátit. Za spolupráci předem děkujeme.

Srdečně zdraví

Inka Bartošová a Jan Náplava

Evaluační tým 4G eval

Jan Náplava

Junior Data Analyst

+31 635 253 308

+84 98 603 4471

Skype: honzanx

[jnaplava@4geval.com](mailto:jnaplava@4geval.com)

Inka Bartošová (Píbilová)

Hlavní evaluatorka / Main evaluator

Mob.: +420 732437070

Skype: inka.pibilova

4G eval s.r.o.

Pod Havlinem 217

15600 Praha 5 Zbraslav

[www.4geval.com](http://www.4geval.com)

## **Dotazník pro zastupitelské úřady zemí, kde byl realizován program Vysílání expertů**

Na základě spolupráce s MZV ČR se na Vás obracíme s prosbou o krátké zhodnocení programu Vysílání expertů v rámci zahraniční rozvojové spolupráce (ZRS) ČR. Seznam projektů realizovaných ve Vaší zemi a neúspěšných žádostí jste od nás obdrželi e-mailem.

Program nyní prochází komplexním vyhodnocením, Vaše podněty přispějí k jeho budoucí podobě od roku 2020. Prosíme proto o vyplnění 10 – 15 minutového dotazníku do 18. června 2019.

Dotazník se v prohlížeči Internet Explorer nezobrazuje správně, proto prosím využijte MS Edge, Chrome, Firefox či jiný prohlížeč anebo si od nás vyžádejte verzi v MS Word, kterou můžete vyplnit a zaslat zpět emailem. Případně s Vámi můžeme dotazník vyplnit telefonicky.

Pokud zaškrtnete odpověď „Jiné“ (či "Other", pokud máte v prohlížeči nastavenou angličtinu), prosíme, vypište Vaši odpověď.

Vaše individuální odpovědi jsou důvěrné. Odpovědi všech ZÚ budou syntetizovány a souhrnně zahrnuty do závěrečné evaluační zprávy, která bude v říjnu 2019 k dispozici na webových stránkách MZV ČR.

V případě dotazů se na nás neváhejte obrátit. Za spolupráci předem děkujeme.

Srdečně zdraví  
Inka Bartošová a Jan Náplava  
Evaluační tým 4G eval s.r.o.

[inaplava@4geval.com](mailto:inaplava@4geval.com)  
[www.4geval.com](http://www.4geval.com)

**\*Povinné pole**

- 1. Země Vašeho zastupitelského úřadu: \***
- 2. Jak dlouho působil/a na současném zastupitelském úřadě v oblasti rozvojové spolupráce? \***
  - Do 6 měsíců včetně
  - Od 6 měsíců a 1 dne do 1 roku
  - Od 1 roku a 1 dne do 2 let
  - Více jak 2 roky
- 3. Jak jste byl/a zapojen/a do programu Vysílání expertů? \***

(lze volit více odpovědí)

  - Informoval/a jsem potenciální zájemce o programu
  - Jednal/a jsem o obsahu žádosti se zájemci
  - Přijímal/a jsem žádosti o experty a vypracoval/a k nim stanovisko pro ČRA
  - Projednával/a jsem realizaci projektů
  - Jiné:
- 4. Informoval Váš ZÚ v letech 2016 – 2018 místní státní instituce o programu Vysílání expertů? \***
  - Ano
  - Ne – jděte na otázku č. 6
  - Nejsem si jistý/á – jděte na otázku č. 6

- 5. Jak informoval Váš ZÚ o programu Vysílání expertů místní státní instituce? \***  
(Ize volit více odpovědí)
- Prostřednictvím webu ZÚ
  - Na osobních setkáních se zástupci institucí
  - Jiné:
- 6. Kolik institucí se o programu nezávazně informovalo v letech 2016 - 2018? \***  
(stačí odhad, pokud máte informace z kratšího období, specifikujte toto období v závorce)
- 7. Z jakých důvodu podle Vás státní instituce nejčastěji žádosti o experty nepodaly? \***  
(Ize volit více odpovědí)
- O programu nebyly dostatečně informovány
  - Žádost nebyla v rámci instituce schválena
  - Instituce navázala jinou formu spolupráce s českými subjekty
  - Instituce navázala jinou formu spolupráce s jinými než českými subjekty
  - Nevím
  - Jiné:
- 8. Nakolik se podařilo dosáhnout cílů zrealizovaných projektů? \***  
(zde zkopírujte seznam projektů a krátce zaznamenejte míru naplnění, případně své další postřehy)  
Případně můžete tyto informace zaslat e-mailem na [jnaplava@4geval.com](mailto:jnaplava@4geval.com).
- 9. Jaké byly u zrealizovaných projektů klíčové faktory, které přispěly k pokračování pozitivních přínosů pro cílové skupiny i po předání české expertízy? \***
- 10. Navázala alespoň 1 místní instituce na program Vysílání expertů další spolupráci s českými subjekty (ať již v rámci rozvojové spolupráce či mimo ni)? \***
- Ano
  - Ne – jděte na otázku č. 12
  - Nevím – jděte na otázku č. 12
- 11. Uved'te prosím názvy institucí a základní informace o další spolupráci s českými subjekty. \***
- 12. Jaké osobně vidíte hlavní výhody tohoto programu? \***  
(Ize volit více odpovědí)
- Možnost realizace v jakékoliv zemi bilaterální ZRS ČR
  - Zaměření na jakýkoliv prioritní sektor ZRS ČR
  - Veřejné instituce v partnerských zemích jako hlavní příjemci vyslaných expertů
  - Podávání a schvalování žádostí v průběhu celého roku
  - Krátká doba od podání žádosti po vyslání experta
  - Vyslání primárně českých expertů
  - Nízká administrativní náročnost programu ze strany přijímajících institucí
  - Nevím
  - Jiné:



## **Dotazník pro zastupitelské úřady zemí, kde dosud nebyl realizován program Vysílání expertů**

Na základě spolupráce s MZV ČR se na Vás obracíme s prosbou o krátké zhodnocení programu Vysílání expertů v rámci zahraniční rozvojové spolupráce (ZRS) ČR.

Přestože ve Vaší zemi nakonec k žádnému vyslání experta nedošlo, velice uvítáme Vaše podněty, které přispějí k budoucí podobě programu od roku 2020. Prosíme proto o vyplnění krátkého dotazníku do 18. června 2019.

Dotazník se v prohlížeči Internet Explorer nezobrazuje správně, proto prosím využijte MS Edge, Chrome, Firefox či jiný prohlížeč anebo si od nás vyžádejte verzi v MS Word, kterou můžete vyplnit a zaslat zpět emailem.

Pokud zaškrtnete odpověď „Jiné“ (či "Other", pokud máte v prohlížeči nastavenou angličtinu), prosíme, vypište Vaši odpověď.

Vaše individuální odpovědi jsou důvěrné. Odpovědi všech ZÚ budou syntetizovány a souhrnně zahrnuty do závěrečné evaluační zprávy, která bude v říjnu 2019 k dispozici na webových stránkách MZV ČR.

V případě dotazů se na nás neváhejte obrátit. Za spolupráci předem děkujeme.

Srdečně zdraví  
Inka Bartošová a Jan Náplava  
Evaluační tým 4G eval s.r.o.

[inaplava@4geval.com](mailto:inaplava@4geval.com)  
[www.4geval.com](http://www.4geval.com)

**\*Povinné pole**

**1. Země Vašeho zastupitelského úřadu: \***

**2. Jak dlouho působil/a na současném zastupitelském úřadě v oblasti rozvojové spolupráce? \***

- Do 6 měsíců včetně
- Od 6 měsíců a 1 dne do 1 roku
- Od 1 roku a 1 dne do 2 let
- Více jak 2 roky

**3. Jak jste byl/a zapojen/a do programu Vysílání expertů? \***

(lze volit více odpovědí)

- Informoval/a jsem potenciální zájemce o programu
- Jednal/a jsem o obsahu žádosti se zájemci
- Přijímal/a jsem žádosti o experty a vypracoval/a k nim stanovisko pro ČRA
- Sledoval/a jsem realizace projektů
- Projednával/a jsem návaznou spolupráci
- Jiné:

**4. Informoval Vaš ZÚ v letech 2016 – 2018 místní státní instituce o programu Vysílání expertů? \***

- Ano
- Ne – jděte na otázku č. 6
- Nejsem si jistý/á – jděte na otázku č. 6

**5. Jak informoval Váš ZÚ o programu Vysílání expertů místní státní instituce? \***

(Ize volit více odpovědí)

- Prostřednictvím webu ZÚ
- Na osobních setkáních se zástupci institucí
- Jiné:

**6. Zaznamenali jste v letech 2016 – 2018 alespoň 1 zájemce o vyslání experta? \***

- Ano
- Ne – jděte na otázku č. 8
- Nejsem si jistý/á – jděte na otázku č. 8

**7. Kolik institucí se o programu nezávazně informovalo v letech 2016 - 2018? \***

(stačí odhad, pokud máte informace z kratšího období, specifikujte toto období v závorce)

**8. Z jakých důvodů podle Vás instituce nejčastěji žádosti o experty nepodaly? \***

(Ize volit více odpovědí)

- O programu nebyly dostatečně informovány
- Žádost nebyla v rámci instituce schválena
- Instituce navázala jinou formu spolupráce s českými subjekty
- Instituce navázala jinou formu spolupráce s jinými než českými subjekty
- Nevím
- Jiné:

**9. Jaké osobně vidíte hlavní výhody tohoto programu? \***

(Ize volit více odpovědí)

- Možnost realizace v jakékoliv zemi bilaterální ZRS ČR
- Zaměření na jakýkoliv prioritní sektor ZRS ČR
- Veřejné instituce v partnerských zemích jako hlavní příjemci vyslaných expertů
- Podávání a schvalování žádostí v průběhu celého roku
- Krátká doba od podání žádosti po vyslání experta
- Vyslání primárně českých expertů
- Nízká administrativní náročnost programu ze strany přijímajících institucí
- Nevím
- Jiné:

**10. Doporučili byste program Vysílání expertů místním státním institucím? \***

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

**11. Jaké byste navrhli/a změny v programu? \*** (zaměření, nastavení kritérií, specifikace požadavků, koordinace, administrace, schvalování změn apod.)

Děkujeme za Vaše odpovědi, které přispějí k vyhodnocení programu a jeho budoucí podobě. Závěrečnou evaluační zprávu naleznete v říjnu 2019 na webu

[https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/dvoustranna\\_zrs\\_cr/evaluace/evaluacni\\_zpravy/index.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/dvoustranna_zrs_cr/evaluace/evaluacni_zpravy/index.html).

## 7.13 Zadávací podmínky



Ministerstvo zahraničních věcí  
České republiky

Ministry of Foreign Affairs  
of the Czech Republic

## MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR

### VYHLAŠUJE

ZADÁVACÍ ŘÍZENÍ NA PLNĚNÍ VEŘEJNÉ ZAKÁZKY MALÉHO ROZSAHU  
S NÁZVEM

**„VYHODNOCENÍ PROGRAMU ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE ČESKÉ  
REPUBLIKY VYSÍLÁNÍ EXPERTŮ DO ROZVOJOVÝCH ZEMÍ ZA LÉTA 2016 - 2018“**

A VYZÝVÁ K PODÁNÍ NABÍDKY

#### INFORMACE O ZADAVATELI

Název zadavatele: Česká republika – Ministerstvo zahraničních věcí  
Identifikační číslo: 45769851  
DIČ: CZ45769851  
Sídlo zadavatele: Loretánské náměstí č. 101/5, Praha 1, PSČ 118 00

Ve věcných rozhodnutích a ve věcech smluvních zastupuje zadavatele:  
Ing. Václav Bálek, ředitel Odboru rozvojové spolupráce a humanitární pomoci MZV

Zaměstnanec pověřený organizací zadávacího řízení:  
Ing. Lucie Strohwasser, Ph.D., Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci MZV  
e-mailový kontakt: [lucie\\_strohwasser@mzv.cz](mailto:lucie_strohwasser@mzv.cz) a zároveň e-mailový kontakt: [ors\\_sekretariat@mzv.cz](mailto:ors_sekretariat@mzv.cz)  
tel.: +420 224 182 872 nebo tel. +420 224 182 366.

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

Předmětem zakázky zadané formou otevřené výzvy je nezávislé vyhodnocení programu zahraniční rozvojové spolupráce (ZRS) České republiky v gesci České rozvojové agentury (ČRA) s názvem „Vysílání expertů do rozvojových zemí“ se zaměřením na realizaci v letech 2016 – 2018.

Evaluace programů a projektů ZRS ČR jsou realizovány na základě zákona č. 151/2010 Sb., o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci<sup>1</sup>, Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce ČR na léta 2010 – 2017, Strategie zahraniční rozvojové spolupráce pro období 2018 – 2030, příslušných ustanovení Metodiky projektového cyklu dvoustranných projektů zahraniční rozvojové spolupráce a jednotlivých relevantních strategických dokumentů partnerských zemí ZRS ČR.

Vyhodnocení proběhne dle mezinárodně uznávaných kritérií OECD-DAC a dalších zadaných kritérií (vnější prezentace a naplňování průřezových principů ZRS) s důrazem na účelnost procesu výběru, celkovou efektivitu programu a míru naplnění jeho hlavních cílů.

Vzešlé závěry a doporučení by měly být relevantní pro další směřování a financování uvedeného programu.

Vyhodnocení proběhne v období od duben do říjen 2019 na území České republiky.

Vyhodnocen bude program:  
**„Vysílání expertů do rozvojových zemí“**

Gestor:	Česká rozvojová agentura
Geografické a tematické zaměření:	Prioritní země dvoustranné zahraniční rozvojové spolupráce

<sup>1</sup> Zákon č. 151/2010 Sb. a další relevantní strategické dokumenty ZRS ČR lze dohledat na [www.mzv.cz/rozvoj](http://www.mzv.cz/rozvoj) v sekci Koncepce



	ČR
Hodnocené období:	2016 - 2018
Typ programu:	Technická spolupráce (rozpočtové opatření, smlouva o dílo, dohoda o provedení práce/o pracovní činnosti)
Realizátoři:	Odborníci z úřadů veřejné správy i ze soukromého a neziskového sektoru
Další partner/realizátor:	Žadající/přijímající instituce v partnerské zemi
Celková výše prostředků vynaložená na program ze ZRS v hodnoceném období:	11,89 mil. Kč
Celkový počet nových projektů podpořených v hodnoceném období:	34

### **Hlavní zúčastněné strany**

**Ministerstvo zahraničních věcí ČR (MZV)** je odpovědné za koncepční řízení rozvojové spolupráce, včetně programování její bilaterální složky a vyhodnocování výsledků (evaluace). Tato činnost je zastřešena **Odborem rozvojové spolupráce a humanitární pomoci (ORS)**, který spolupracuje s teritoriálními odbory MZV, zastupitelskými úřady ČR (ZÚ) a Českou rozvojovou agenturou (ČRA).

**Česká rozvojová agentura** působí od 1. ledna 2008 jako implementační agentura pro plnění úkolů v oblasti ZRS ČR, zejména pro přípravu, realizaci a monitoring bilaterálních rozvojových projektů a pro vyhlašování a realizaci tzv. horizontálních rozvojových programů. Výběr a realizace projektů a nastavení programů probíhá na základě požadavků partnerských zemí a po dohodě s MZV.

**Realizátoři hodnoceného programu:** experti z úřadů veřejné správy i z akademických, neziskových a soukromých institucí.

**Referenční skupina:** spolu se zadavatelem bude na průběh vyhodnocení dohlížet v poradenské roli také **expertní referenční skupina** složená ze zástupců **MZV – ORS, odboru států jižní a jihovýchodní Evropy (OJVE), odboru právně legislativního (OPL), příslušných ZÚ, ČRA, Ministerstva vnitra (MV)** a nezávislého odborníka **České evaluační společnosti (ČES)**.

Komunikaci mezi zpracovatelem a referenční skupinou bude zprostředkovávat pověřený zástupce ORS MZV. Členové expertní referenční skupiny budou mít, za předpokladu zachování nestrannosti, právo připomínkovat zprávy odevzdané zpracovatelem.

### **Bližší informace k hodnocenému programu**

Cílem programu je skrze sdílení transformačních zkušeností České republiky podpořit institucionální kapacity i legislativní rozvoj partnerských zemí v tematických oblastech, které jsou v souladu s prioritami jejich rozvoje reflektovanými v prioritách vzájemné rozvojové spolupráce.

Východiskem programu je poptávka partnerské země. Délka působení experta v partnerské zemi je příslušnou metodikou stanovena na max. 25 dnů, které mohou být rozděleny do více kratších pobytů.

### **Účel vyhodnocení a další využití výsledků**

Hlavním účelem zadávaného vyhodnocení je získat nezávislé, objektivně podložené a konzistentní závěry, zjištění a doporučení využitelná při rozhodování MZV ve spolupráci s ČRA a dalšími aktéry o budoucím zaměření a způsobu realizace ZRS ČR se zohledněním Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj a Strategie ZRS ČR 2018 – 2030.

Evaluace proběhne dle mezinárodně uznávaných kritérií OECD-DAC<sup>2</sup>, tj. **relevance, efektivity** (hospodárnosti), **efektivnosti** (účelnosti), **dopadů** a jejich **udržitelnosti**, a podle dalších evaluačních kritérií (vnější prezentace a naplňování průřezových principů ZRS).

<sup>2</sup> Více informací k uplatnění evaluačních kritérií OECD-DAC viz [www.oecd.org/development/evaluation](http://www.oecd.org/development/evaluation)

Důležitým záměrem zadavatele je získat nezávislé vyhodnocení procesů spojených s realizací hodnoceného programu s důrazem na možnosti zvýšení jeho efektivity a efektivnosti, ale i z hlediska zvyšování kvality a účelnosti poskytované podpory.

### **Základní evaluační otázky:**

#### **Relevance**

- Nakolik je program relevantní z hlediska strategických cílů ZRS ČR a z hlediska jednotlivých zapojených aktérů?

#### **Efektivita (hospodárnost)**

- Jak lze na základě dostupných informací hodnotit hospodárnost vynaložených finančních prostředků programu, zejména z hlediska celkové „value for money“?
- Jaké hlavní faktory přispívají k ne/efektivnosti programu z procesního i obsahového hlediska?
- Jsou kritéria pro realizaci programu vhodně nastavena?

#### **Efektivnost (účelnost)**

- Do jaké míry program napomáhá dalšímu zapojování českých expertů do ZRS EU, OSN a ostatních donorů?
- Jsou dlouhodobé výsledky projektů dostatečně specifikovány/dokumentovány?

#### **Dopady**

- Jaké jsou hlavní rozvojové dopady programu?

#### **Udržitelnost**

- Které parametry programu jsou klíčové pro jeho udržitelnost?

### **Další evaluační kritéria**

Program bude vyhodnocen také z hlediska jeho vnější **prezentace** (viditelnosti, jak z hlediska povědomí o programu, tak viditelnosti české podpory v rámci podpořených aktivit) a z hlediska uplatnění **průřezových principů ZRS ČR** definovaných ve Strategii zahraniční rozvojové spolupráce pro období 2018–2030<sup>3</sup>: **řádná (demokratická) správa věcí veřejných; šetrnost k životnímu prostředí a klimatu; dodržování lidských práv příjemců včetně rovnosti mužů a žen**. Zpracovatel by měl zejména posoudit, zda a jak jsou průřezové principy uplatňovány a vyžadovány gestorem programu a nakolik se promítají do podpořených projektů.

**Při tomto nezávislém vyhodnocení bude využita** MZV certifikovaná **Metodika evaluace průřezových principů ZRS**, kterou v rámci programu Omega Technologické agentury ČR zpracovala výzkumná organizace Institut evaluací a sociálních analýz – INESAN, s.r.o.<sup>4</sup>

### **Doporučení vyplývající ze zjištění a závěrů vyhodnocení**

V závěrečné evaluační zprávě budou uvedena **konkrétní a realizovatelná doporučení**, s přidanou hodnotou, s uvedením stupně závažnosti a adresně určená MZV, ČRA a dalším zapojeným aktérům. Doporučení budou dostatečně podložena **konkrétními zjištěními a závěry**, řazena dle hlavního adresáta či stupně závažnosti s indikací další realizace navrženého opatření, časového horizontu, apod. Za účelem dalšího vypořádání a praktické implementace ze strany adresátů by jednotlivá doporučení neměla být adresována zároveň více rozdílným subjektům.

Vyhodnocení by mělo být primárně zaměřeno zejména na **systémová a procesní doporučení** využitelná pro úpravy stávajících programů a postupů ZRS ČR, včetně systémových doporučení k realizaci evaluací.

### **Požadované výstupy a termíny**

<sup>3</sup> viz [www.mzv.cz/rozvoj](http://www.mzv.cz/rozvoj)

<sup>4</sup> viz [www.mzv.cz/rozvoj/Evaluace](http://www.mzv.cz/rozvoj/Evaluace)

- Zadavatel požaduje po zpracovateli odevzdání jedné **vstupní zprávy** a jedné **závěrečné evaluační zprávy**, která bude následně zveřejněna na webových stránkách MZV. **Vstupní zpráva**, se strukturou dle příložené povinné osnovy<sup>5</sup>, detailně rozpracuje metodologii hodnocení, popíše zvolené metody hodnocení ve vztahu k okruhům evaluačních otázek a hypotézám formulovaným na základě studia dokumentů a úvodních rozhovorů. Vstupní zpráva bude dále obsahovat **harmonogram prací** včetně plánu setkání, rozhovorů, fokusních skupin, pozorování, odborných měření, dotazníkových šetření, apod. **Pracovní verze vstupní zprávy** bude předložena k připomínkám referenční skupiny **nejpozději do 14. června 2019**. Vstupní zpráva musí být projednána se zadavatelem i s referenční skupinou a odevzdána zadavateli v listinné (svázané) i elektronické podobě se zpracovanými připomínkami.
- Podoba **závěrečné evaluační zprávy** se musí řídit **osnovou závěrečné evaluační zprávy ZRS ČR**<sup>6</sup>. Délka zprávy bude max. 4 strany A4 manažerského shrnutí a max. 25 stran A4 textu (bez příloh). Zpráva bude obsahovat především klíčové body nezávislého vyhodnocení, včetně shrnutí hlavních poznatků z hodnocení programu i vzorku projektů, základních informací o hodnoceném programu, popisu použité metodologie evaluace a zejména **nezávislých zjištění, závěrů a vyplývajících doporučení**.
- V přílohách budou uvedeny případné podrobnější poznatky k programu či jednotlivým projektům, dále podklady pro evaluační zjištění a doplňkové informace, kvantitativní data, vzory a výsledky hodnocení dotazníků apod. dle použitých metod evaluace. V rámci zpracování zdrojů ověřitelných zjištění bude zpracovatel dle Etického kodexu evaluátora České evaluační společnosti (ČES)<sup>7</sup> respektovat právo na ochranu soukromí respondentů a anonymizovat zdroje svých zjištění.
- Evaluační zpráva bude zpracována v **českém nebo slovenském jazyce** (s anglickým shrnutím). Přílohy evaluační zprávy mohou být ponechány v původním jazyce zpracování.
- **Návrh závěrečné evaluační zprávy**, v editované podobě a se všemi náležitostmi dle závazné osnovy, musí být odevzdán zadavateli k připomínkám do **30. srpna 2019**. Zadavatel shromáždí připomínky od expertní referenční skupiny a hlavních aktérů podílejících se na realizaci daných projektů a předá tyto připomínky zpracovateli, který je povinen obsahové připomínky písemně vypořádat (tzn. zpracovat do textu zprávy, nebo se zdůvodněním odmítnout, v každém případě písemnou formou).
- **Evaluační zprávu** s již vypořádanými připomínkami referenční skupiny a dalších zapojených aktérů představí zpracovatel se zaměřením na hlavní zjištění, závěry a doporučení na prezentaci s diskusí uspořádané ze strany ORS MZV. 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. Zpracovatel zašle vizuální osnovu prezentace (PowerPoint) zadavateli alespoň 2 pracovní dny před prezentací.
- **Finální verze evaluační zprávy bude odevzdána zadavateli do 11. října 2019**, následně bude zveřejněna na webových stránkách MZV. Evaluační zprávu je nutné odevzdat zadavateli v listinné podobě v **1 svázaném výtisku a v elektronické formě na CD/DVD/USB nosiči**.

#### **Další upřesnění pro zpracovatele**

- V průběhu vyhodnocení povede evaluační tým rozhovory se zástupci MZV, ČRA, realizátory projektů, případně se zástupci ZÚ ČR v partnerských zemích, se zástupci konečných příjemců a partnerských organizací (a s dalšími respondenty dle potřeby).
- V průběhu hodnocení může evaluační tým požádat o brífink s expertní referenční skupinou za účelem projednání předběžných závěrů, zjištění a doporučení. Prezentace z brífinku s referenční skupinou by měla být zařazena do příloh závěrečné evaluační zprávy.

#### **Vyhlášení zadávacího řízení a podání nabídek**

<sup>5</sup> Osnova vstupní evaluační zprávy ZRS ČR je přílohou tohoto dokumentu.

<sup>6</sup> Osnova závěrečné evaluační zprávy ZRS ČR je přílohou tohoto dokumentu.

<sup>7</sup> www.czecheval.cz

Toto zadávací řízení probíhající formou otevřené výzvy je veřejně vyhlášeno na webových stránkách MZV dne 1. března 2019.

Nabídky budou zpracovány na základě vybraných dokumentů k hodnocenému programu, které si zájemci mohou vyžádat na e-mailové adrese zaměstnance pověřeného organizací tohoto otevřeného řízení: [lucie\\_strohwasser@mzv.cz](mailto:lucie_strohwasser@mzv.cz) a zároveň na e-mailové adrese: [ors\\_sekretariat@mzv.cz](mailto:ors_sekretariat@mzv.cz).

**Příjem nabídek končí dne 21. března 2019 ve 14:00 hod. (SEČ).**

Nabídky účastníků **v listinné verzi** v jednom vyhotovení a zároveň **v elektronické formě** v jednom vyhotovení uložené na datovém nosiči (např. CD ROM nebo USB flash disk) budou zaslány s dostatečným časovým předstihem **doporučeně** (poštou) nebo doručeny **osobně** na následující adresu:

**Ministerstvo zahraničních věcí ČR  
Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci  
Loretánské náměstí 101/5, 118 00 Praha 1**

Nabídky se podávají v uzavřené obálce zajištěné proti neoprávněné manipulaci označené:

- plným jménem (názvem) účastníka a jeho doručovací adresou;
- textem:

**„VEŘEJNÁ ZAKÁZKA – NEOTEVÍRAT – IHED PŘEDAT ORS – VYHODNOCENÍ PROGRAMU ZRS ČR VYSÍLÁNÍ EXPERTŮ DO ROZVOJOVÝCH ZEMÍ ZA LÉTA 2016 - 2018“**

Nabídky zasláné jiným způsobem (např. prostřednictvím datové schránky či e-mailem), doručené na jiné adresy nebo obdržené po termínu uzávěrky **nebudou přijaty**.

Za doručení nabídky **zaslané doporučenou poštovní zásilkou** je považováno datum a hodina, kdy byla obálka s nabídkou doručena poštou do podatelny zadavatele.

V případě **osobního podání** lze podat nabídku v pracovních dnech pondělí až pátek od 8:00 do 16:00 hod. (SEČ) ve vrátnici objektu Černínského paláce na výše uvedené adrese Ministerstva zahraničních věcí ČR. Za **doručení** je považován okamžik fyzického převzetí nabídky odpovědným zaměstnancem zadavatele.

**Nabídky budou podány v jazyce českém nebo slovenském.** Nabídky v jiných jazycích nebudou přijaty.

**Zadavatel si vyhrazuje právo odmítnout nabídky, které nesplní zcela jednoznačně podmínky stanovené v této výzvě k podání nabídky.**

**Účastník nemá právo na náhradu nákladů spojených s účastí v zadávacím řízení na tuto veřejnou zakázku.** Veškerá vydání spojená s předložením nabídky **nese plně účastník na své náklady.** S výjimkou těch nabídek, které byly podány po uplynutí lhůty pro podání nabídky, se nabídky účastníkům nevracejí a zůstávají u zadavatele jako součást dokumentace o zadávacím řízení na tuto veřejnou zakázku.

**Žádosti o dodatečné informace k vyhlášení tohoto zadávacího řízení musí být doručeny e-mailem na adresu: [lucie\\_strohwasser@mzv.cz](mailto:lucie_strohwasser@mzv.cz) a zároveň na adresu: [ors\\_sekretariat@mzv.cz](mailto:ors_sekretariat@mzv.cz) nejpozději do 14. března 2019, 23:59 hod.**

### **Evaluační tým**

Evaluační tým může provést buď **tým složený z více fyzických osob** (z nichž jedna působí jako vedoucí týmu s odpovědností za celý výstup vůči zadavateli) nebo **právnícká 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; **experta(-ů)** se zaměřením na **procesní evaluace nebo témata hodnocených intervencí**, a případně juniorního člena (juniorních členů) týmu.

Účastník může požadovaný expertní tým doplnit o další osoby (např. tazatele průzkumů, administrátory, odborníky zapojené do vyhodnocení nebo kontroly dat, apod.).

### **Nabídky účastníků budou povinně obsahovat:**

- **Metodologický přístup**, vč. plánu prací (tzn. konkrétně popsaná metodologie navržená specificky pro hodnocený program ZRS ČR).
- **Složení evaluačního týmu**, tj. jména, kontaktní údaje (e-mail, mobilní telefon) a specializace všech expertů, kteří se na vyhodnocení budou podílet, a to včetně jednoznačného stanovení jejich **účasti na vyhodnocení** a při **vypracování evaluačních zpráv**.
- **Strukturované životopisy expertů** tvořících evaluační tým, s uvedením konkrétních údajů ke vzdělání, odbornosti a zkušenostem relevantním pro toto vyhodnocení.
- **Čestné prohlášení o splnění kvalifikačních předpokladů evaluačního týmu** (viz výčet předpokladů níže) podepsané oprávněným zástupcem účastníka nebo všemi členy evaluačního týmu; před podpisem smlouvy musí být účastník schopen jejich splnění prokázat pomocí dokumentů/potvrzení; v případě zahraničního evaluačního týmu lze prokázat jejich splnění obdobným zahraničním vzděláním a praxí.
- **Čestné prohlášení o nezávislosti** podepsané všemi členy evaluačního týmu (viz příloha). Všechny fyzické osoby tvořící evaluační tým musí splňovat všechny níže uvedené **podmínky nezávislosti současně a jednoznačně** a musí **podepsat čestné prohlášení o nezávislosti**.
- **Nabídkovou cenu uvedenou bez i včetně DPH** (resp. u neplátců DPH uvedenou jako jediná cena opatřená prohlášením účastníka o tom, že není plátcem DPH). Zadavatel předpokládá hodnotu zakázky v **orientačním rozmezí 250 000 – 400 000 Kč bez DPH**.<sup>8</sup>
- **Řádně vyplněnou tabulku výpočtu nákladů** (viz příloha). Zadavatel bude před proplacením odměny požadovat doložení rozsahu realizace podle jednotlivých položek schváleného nabídkového rozpočtu. V odůvodněných případech a po předchozím odsouhlasení ze strany zadavatele je možné provést přesun mezi položkami do výše max. 10 % celkového rozpočtu a to při dodržení celkové nabídkové ceny. Bude-li celkové čerpání ve skutečnosti nižší než rozpočtované v nabídce předložené v zadávacím řízení, zadavatel o tento rozdíl sníží konečnou odměnu oproti nabídkové ceně vítězného účastníka; budou-li náklady ve skutečnosti vyšší než rozpočtované v nabídce, nebudou tyto náklady zadavatelem proplaceny.
- **Výpis z obchodního rejstříku**, případně **Výpis z živnostenského rejstříku**, pokud je v něm subjekt předkládající nabídku zapsán, či výpis z jiné obdobné evidence, pokud je v ní zapsán, případně další dokument, kterým účastník prokáže svůj právní status a zaměření. Výpis bude doložen v prosté kopii, přičemž nesmí být starší než 90 dnů.
- **Čestné prohlášení účastníka o pravdivosti** (viz příloha).

### **Kvalifikační předpoklady expertů evaluačního týmu**

- Ukončené **vysokoškolské vzdělání** - u všech expertních členů evaluačního týmu;
- Minimálně **4 roky pracovních zkušeností** v oblasti evaluací - u všech expertních členů evaluačního týmu s výjimkou juniorních;
- Dokončená **participace na alespoň jedné evaluaci** (ve smyslu komplexního vyhodnocení výsledků) projektu, programu či podobné intervence – u všech expertních členů evaluačního týmu s výjimkou juniorních;
- Absolvované alespoň jedno školení nebo vysokoškolský předmět **k evaluaci, nebo k řízení projektového/programového cyklu** (project cycle management), nebo k **řízení orientovanému na**

<sup>8</sup> Tato zakázka je zadávána ve smyslu zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů v režimu **veřejné zakázky malého rozsahu s předpokládanou hodnotou do 500 tis. Kč bez DPH**. Očekávaným rozmezím zadavatel nedefinuje striktně minimální ani maximální cenu. Nabídková cena musí zahrnovat všechny náklady evaluačního týmu, tj. např. čas strávený prací v kanceláři (analýza dokumentů, psaní zpráv, zapracování připomínek), náklady na evaluační misi do partnerské země (odměna členům týmu, letenky, místní doprava, ubytování, stravné, tlumočení, telefonní hovory), odměnu členům týmu za čas strávený závěrečnou prezentací, apod.

výsledky (results-based management); nebo realizovaná **evaluace v rámci diplomové nebo disertační práce** v průběhu VŠ studia, která byla úspěšně obhájena a kladně hodnocena – u všech expertních členů evaluačního týmu s výjimkou juniorních;

- Kvalifikační předpoklady lze také doložit prostřednictvím **referencí právnické osoby**, která nabídku předkládá, nebo **referencí fyzických osob**, které budou realizovat předmět plnění.

#### **Podmínky nezávislosti členů evaluačního týmu**

- Žádný z členů evaluačního týmu se nepodílel na realizaci hodnoceného programu ani na přípravě či realizaci z něj podpořených projektů v jakékoli fázi, ani se na nich nebude podílet v roce dané evaluace nebo roce následujícím.
- Žádný z členů evaluačního týmu není zaměstnancem ani externím spolupracovníkem gestora programu, ani jím nebyl v hodnoceném období; žádný z členů evaluačního týmu nepůsobí jako zaměstnanec či externí spolupracovník realizátorů podpořených projektů, ani tak nepůsobil v období přípravy a realizace těchto projektů.

#### **Hodnotící kritéria (0-100 bodů celkem)**

Za hodnotící kritérium stanovil zadavatel **ekonomickou výhodnost nabídky**.

**Jednotlivá dílčí hodnotící kritéria byla stanovena následujícím způsobem:**

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

Nabídka s nejnižší nabídkovou cenou obdrží 40 bodů. Ostatním nabídkám budou přiřazeny body dle vzorce: /hodnota nejnižší nabídkové ceny/ x /40 bodů/ : /hodnotou nabídkové ceny daného účastníka/ = /počet bodů pro nabídku daného účastníka/.

##### **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 OECD/DAC, zadaných otázek a navržených metod – zpravidla do podoby matice evaluačních otázek, způsobu opatřování dat a informací a triangulace zjištěných 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 kompetenci mezi jednotlivé členy evaluačního týmu; přičemž tyto postupy jsou navrženy realisticky. Zadavatel uvítá, pokud se evaluace bude opírat o **Formální standardy provádění evaluací** České evaluační společnosti. Důraz bude kladen na **odbornou kvalitu, konkrétnost zpracování a proveditelnost předložené metodologie evaluace**.

##### **3. Míra odbornosti a předchozích zkušeností evaluačního týmu v hodnocení rozvojových intervencí v rozvojových nebo transformujících se zemích: 0-20 bodů**

Maximum bodů náleží účastníku, jehož expertní tým dohromady disponuje dostatečnou odborností v tématice evaluací rozvojových projektů a oblastech souvisejících s hodnoceným programem. Odbornost je zde chápána jako kombinace teoretického vzdělání a pracovních zkušeností. Má-li tým účastníka odbornost v příbuzných oblastech, obdrží nabídka část bodů dle hloubky, šíře a přenositelnosti znalostí. Kritérium odbornosti a předchozích zkušeností evaluačního týmu v sektorové tematice bude hodnoceno na základě předložené nabídkové dokumentace.

##### **4. Rozsah předchozích zkušeností členů týmu v oblasti rozvojové spolupráce: 0-10 bodů**

Maximum bodů náleží účastníku, jehož expertní tým dohromady může prokazatelně nabídnout rozsáhlé zkušenosti v oblasti mezinárodní spolupráce, zejména v oblasti rozvojové spolupráce či širších programů

pomoci, práce v koncepční či výzkumné rovině ZRS a to jak z pracovního, výzkumného nebo podobného pobytu v rozvojových nebo transformujících se zemích nebo v mezinárodních rozvojových a humanitárních organizacích; tak z rozvojové spolupráce jako činnosti a součásti zahraniční politiky. Zkušenost ze spolupráce s jinými donorskými zeměmi je výhodou.

Kritéria č. 2 – 4 budou hodnocena na základě předložené nabídkové dokumentace.

U kritérií č. 2 – 4 nemusí žádná nabídka dosáhnout maximálního počtu bodů. Body přisuzuje odborná hodnotící komise.

Ekonomicky nejvýhodnější nabídku podá účastník, který získá nejvíce bodů v součtu všech kritérií a splní všechny další požadavky stanovené zadavatelem v zadávacích podmínkách.

### **Vyhodnocení nabídek**

Nabídky obdržené zadavatelem ve stanoveném termínu budou otevřeny pověřenou **komisí pro otvírání obálek s nabídkami**, která je zkontroluje po formální stránce ve smyslu zadávacích podmínek. Vyhovující nabídky budou předány **hodnotící komisi**, která je posoudí a na základě stanovených **hodnotících kritérií** doporučí nejvhodnější nabídku ve smyslu platného Statutu a jednacího řádu hodnotící komise pro výběr projektů předložených v rámci výběrových řízení MZV ČR pro oblast zahraniční rozvojové spolupráce a humanitární pomoci.

Po schválení výběru nejvhodnější nabídky odešle zadavatel všem dotčeným účastníkům bez zbytečného odkladu oznámení o výběru nejvhodnější nabídky.

### **Příkazní smlouva**

S vítězným účastníkem uzavře zadavatel příkazní smlouvu o vyhodnocení programu vysílání expertů, a to v souladu s ustanovením § 1724, odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Součástí smlouvy je prohlášení obou smluvních stran, že skutečnosti uvedené ve smlouvě a jejich případných následných dodatcích nepovažují za obchodní tajemství ve smyslu ust. § 504 zák. č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, a udělují svolení k jejich zpřístupnění zejména ve smyslu zák. č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, v platném znění, a k jejich zveřejnění a vložení do Registru smluv bez jakýchkoliv dalších podmínek. Povinnou přílohou příkazní smlouvy je seznam povinných náležitostí evaluační zakázky.

### **Závěrečné ustanovení**

MZV ČR nevrací nabídky, které byly přijaty v rámci tohoto vyhlášení s výjimkou těch nabídek, které byly podány po uplynutí lhůty pro podání nabídek. MZV ČR si jako zadavatel výslovně vyhrazuje právo uveřejněné podmínky zadávacího řízení kdykoliv změnit nebo toto zadávací řízení zrušit bez udání důvodů<sup>9</sup>.

### **Přílohy:**

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

Vzor čestného prohlášení o pravdivosti uvedených údajů (povinná součást nabídky)

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

Závazná osnova vstupní evaluační zprávy ZRS ČR

Závazná osnova závěrečné evaluační zprávy ZRS ČR

<sup>9</sup> Viz zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (Část IV – Relativní majetková práva, Hlava I – Všeobecná ustanovení o závazcích, Díl 2 – Smlouva, Oddíl 6. – Zvláštní způsoby uzavírání smlouvy, § 1772 an. - Veřejná soutěž o nejvhodnější nabídku).

## 7.14 Tabulka vypořádání zásadních připomínek

Autor připomínky MZV/ ČRA/ ČES/jiné	Str.	Část zprávy/kapitola	Připomínková část textu	Znění připomínky	Způsob vypořádání připomínky (akceptováno / částečně akceptováno s odůvodněním/neakceptováno s odůvodněním)
MZV		celý dokument	Celý	Provést celkovou korekturu textu (pády, přebytečné předložky, chybějící slovesa, nedokončená slova)	Akceptováno
MZV	2	2.2	Hlavní zúčastněné strany	Zde má jít o hlavní strany zúčastněné na hodnoceném programu, nikoliv na evaluaci, tj. je třeba vypustit poslední tři odrážky	Evaluaci vnímáme jako součást programu, proto bychom všechny aktéry rádi ponechali. Významní donoři a další programy zaměřující se na vysílání českých expertů jsou programem dotčeni, ať již byli či nebyli zapojeni. Rovněž byli programem dotčeni i jednotliví členové referenční skupiny (snad kromě ČES, která se podílí čistě na evaluaci).
MZV	9,11,15,18	4	Evaluační zjištění - vložené citace	Graficky upravit vložené citace pro lepší čitelnost a dle možnosti alespoň obecně označit, odkud pocházejí (gestor/expert/příjemce)	Akceptováno - popisky doplněny.
MZV	21	5.3	Závěry evaluace - efektivnost	Vzhledem ke zjištěním není důvod pro nevyhodnocení efektivnosti - doplnit	Akceptováno - celkové hodnocení je spíše nízké.
MZV	nyní 26	7	Příloha A - seznam zkratk	opravit EFDRR (snižování rizika katastrof), NNO (nestátní neziskové organizace), UNDP a UNEG (Organizace spojených národů), VUT (Vysoké učení technické v Brně)	Akceptováno



<b>MZV</b>		Identifikační formulář	měsíc a rok zahájení/ukončení	doplnit údaj o měsíci zahájení i ukončení (zatím je pouze rok)	Akceptováno
<b>MZV</b>		celý dokument	Tabulky, grafy	u Tabulek a grafů uvádět vždy Zdroj, případně uvést Zdroj: vlastní zpracování	Částečně akceptováno - v textu ZZ akceptováno, v příloze 7.4. zdroj uveden na počátku přílohy - vztahuje se ke všem grafům. Použit text "Zdroj: vlastní analýza".
<b>MZV</b>	3	2.4.	Klíčové předpoklady a rizika	Zde by měly být představeny klíčové předpoklady a rizika prováděné evaluace	Neakceptováno - dle osnovy závěrečné zprávy v zadávací dokumentaci mají být v kapitole 2 o hodnocené intervenci uvedeny "Klíčové předpoklady a rizika intervence – jaké byly identifikovány; jaké další zásadní externí faktory ovlivnily realizaci nebo výsledky; jak reagovali hlavní aktéři, případně další zainteresované strany". Tomu dle našeho názoru odpovídá zmíněná tabulka. Předpoklady a rizika evaluace jsou uvedena v kapitole 3.3. Metodologická a jiná omezení, a to v souladu s osnovou, která požaduje zařadit do kapitoly 3 "Zaznamenané metodologické a další překážky a použité řešení, zdůvodnění případných změn oproti schválené nabídce či vstupní zprávě; konstatování limitů dané evaluace (míra validity dat, apod.)".

MZV	14	4.3.2	Graf 3	Lze nahradit za jiný typ grafu?	Neakceptováno - Není jasné, jaký typ grafu by měl mít lepší vypovídací schopnost než graf ve zprávě. Graf byl zvolen vzhledem k jasnému poměru jednotlivých odpovědí (oproti např. koláčovému grafu) a vzhledem k omezenému počtu stran zprávy (oproti sloupcovému grafu, který by zabral až polovinu strany). Je uvedena i absolutní hodnota 26 partnerů, aby bylo možné si případně vyhodnotit, kolika partnerům odpovídá 42 %.
MZV	16-21	4.2	Efektivita	zcela chybí vyhodnocení finanční přiměřenosti realizovaných aktivit (s výjimkou drobné zmínky o limitu osobních nákladů)	Neakceptováno - Efektivita byla hodnocena v souladu se vstupní zprávou a evaluační maticí. Evaluační tým neplánoval hodnotit finanční přiměřenost jednotlivých projektů, neboť neexistuje vhodné srovnání (např. odměn, letenek, ubytování, vyprodukovaných analýzy apod.), na základě kterého by bylo možné určit míru efektivity.
MZV	18	4.6.2	Graf 4 Zájem zahraničních partnerů	Pro lepší přehlednost seřadit posuzované parametry dle % respondentů, kteří projeví zájem	Neakceptováno - většina grafů je sestavena tak, jak požaduje připomínka, ovšem zde je řazení dle jednotlivých kroků projektového cyklu, aby bylo patrné, kdy přesně chtějí být partneři zapojeni.

MZV	22	5.6.1	<i>Celkově lze viditelnost programu hodnotit jako spíše nízkou</i>	Ačkoliv je propagace programu hodnocena jako nízká, v doporučeních se na propagaci vztahuje pouze dílčí komentář v rámci doporučení č. 6 <i>Ročně vyhodnocovat tento program a klíčové výsledky a příklady výměny zkušeností sdílet s klíčovými aktéry</i> - lze však usilovat o silnější propagaci apriori? tj. aktivně program propagovat?	Neakceptováno - doplnili jsme: "Celkově lze viditelnost programu hodnotit jako spíše nízkou, ovšem vzhledem ke stávajícímu rozpočtu za vcelku dostatečnou." Dle našeho názoru nebudou k dispozici větší kapacity na propagaci než kapacity dostupné v minulosti. Věříme, že cestou ročního vyhodnocení budou všichni klíčoví aktéři pravidelně informováni, čímž by mohlo dojít k posunu v ochotě vysílat experty za přijatelných podmínek a k přijetí více valitních žádostí. Další posilování propagace vidíme jako adekvátní v případě navýšení prostředků na program.
MZV	24	6 Doporučení	<i>Ročně vyhodnocovat tento program a také další programy/nástroje ZRS ČR a klíčové výsledky a příklady výměny zkušeností sdílet s klíčovými aktéry</i>	Doporučení na vyhodnocení ostatních programů ZRS ČR nevyplývá z této evaluace, prosíme vyjmout: <i>Ročně vyhodnocovat tento program a klíčové výsledky a příklady výměny zkušeností sdílet s klíčovými aktéry</i>	Částečně akceptováno - uvedeno do souladu s doporučením na evaluaci programu, tedy text v závorce upraven na " <b>(společně s dalšími vybranými programy ZRS ČR)</b> " též v souladu s připomínkami ČES
MZV	25	6 Doporučení	Doporučení lze shrnout následovně....8. Provést změny metodiky s účinností od roku 2020	Chybné číslování, ve shrnutí by mělo začít číslování doporučení od č.1	Akceptováno

<p><b>MZV (ZÚ Sarajevo)</b></p>	<p>10</p>	<p>Shrnutí</p>	<p>Vnější prezentace (viditelnost) - Propagace programu v zahraničí byla přiměřená, v ČR ovšem chyběla          Propagace programu v zahraničí závisela na konkrétním angažmá ZÚ a českých expertů, především díky nim též postupně rostlo množství žádostí v programu.          Medializace české podpory na příkladu Moldavska byla přiměřená i vzhledem k tomu, že nebyla programem oficiálně požadována. Propagace programu v ČR byla v hodnoceném období minimální, což byla ztracená příležitost – veřejné instituce tak neměly prakticky možnost zjistit dosavadní přínosy programu a dobrou praxi a vyjasnit si důvody, proč své zaměstnance v účasti na programu podporovat, resp. mechanismy, jak to udělat.</p>	<p>Lepší a cílené využití CZ expertů, např. rovněž ve fázi identifikace bilaterálních projektů, jako součást podkladu a doporučení směřování námětu (tak, aby se CZ zkušenost mohla promítnou v co největší míře).</p>	<p>Akceptováno - do relevance doplněno "Dva ZÚ doporučily experty využívat k formulaci bilaterálních projektů ZRS ČR." (jde o ZU, který podal tuto připomínku, a další, který navrhoval zapojování do všech fází bilaterálních projektů ZRS ČR)</p>
---------------------------------	-----------	----------------	--	--	---

<p><b>MZV (ZÚ Sarajevo)</b></p>	<p>18</p>	<p>2.3. Procesní stránka programu</p>	<p>Výzva ČRA k nominaci experta směřuje nejprve na jednotlivá česká resortní ministerstva a jim podřízené organizace. Kritériem výběru je shoda s požadavky na straně rozvojových zemí (tedy výběr napřímo, v případě více zájemců proběhne výběrové řízení). Každé ministerstvo disponuje kontaktní osobou, tzv. „focal point“ která je s programem obeznámena a je schopna doporučit a oslovit vhodného experta ze svého resortu či podřízených institucí. Vybrán je ten expert, jehož vzdělání a zkušenosti nejvíce odpovídají zadání. V případě, že není vybrán kandidát ze státní správy, je osloven také soukromý sektor, zastřešující organizace místních a regionálních samospráv (Svaz měst a obcí ČR, Hospodářská komora ČR), neziskové organizace, či další relevantní instituce, a to formou výzvy na webových stránkách ČRA s jasně danými požadavky na experta.</p>	<p>Rozšíření pool of expert - současná metodika umožňuje využití expertů i mimo státní sektor (POUZE v případě, že nelze vhodného experta ze státního sektoru najít - což je mimochodem nejčastější případ pro BaH!!!) - lze uvažovat o rozšíření poolu na další sektory již v první fázi hledání experta?</p>	<p>Akceptováno - upřesněno ve zjištěních. Místo textu "Dva respondenti výslovně navrhli, aby byla výběrová řízení otevřená širokému spektru expertů, a to i v případě, že má gestor k dispozici vhodného experta (toto je ustálená praxe i u nástroje TAIEX)." použít text "Dva respondenti výslovně navrhli, aby byl program otevřen širokému spektru expertů již v první fázi, tedy aby nebyl automaticky preferován expert z české veřejné instituce (toto je ustálená praxe i u nástroje TAIEX)." Tato úprava lépe vystihuje jak zjištění, tak připomínku ZÚ.</p>
---------------------------------	-----------	---------------------------------------	---	--	---

MZV (ZÚ Sarajevo)	26	4.1. Relevance	Vysíláním expertů se zabývá i <b>Český svěřenecký fond UNDP</b> . Zástupce jednoho ZÚ výslovně doporučil posílit synergii s programem K1/Expert on Demand tohoto fondu. Jiný respondent navrhl přesun celého programu na fond, čímž by se neduplikovalo vyhledávání expertů v rámci stejných témat a zemí.	Synergie/duplicita s podobným nástrojem - Komponentem 1/EoD Českého svěřeneckého fondu UNDP - je potřeba jej lépe koordinovat (informace se sbíhaly pouze na ZU), při zvažování sloučení obou nástrojů je třeba vzít v potaz rozsah příjemců (pouze veřejné instituce?)/spolufinancování UNDP/možnost dalšího uplatnění CZ expertů prostřednictvím UN Rooster/jasnější nastavení UN programu (cíle, odpovědnosti, indikátory).	Akceptováno - do textu doplněno "V takovém případě je třeba dle zástupce ZÚ jasně nastavit zaměření (na veřejné instituce či šířeji), cíle, indikátory a odpovědnosti aktérů, spolufinancování UNDP, koordinaci a další uplatnění experta v rámci databáze expertů OSN. " Též adekvátně upravena příloha 7.3., část N.
MZV (ZÚ Sarajevo)	6	Shrnutí	Průběžné podávání a rychlé schvalování žádostí (průměrně během 4 – 6 týdnů) je unikátní vlastností programu, která ho odlišuje i od jiných nástrojů ZRS ČR a obdobných nástrojů na vysílání expertů...	ZÚ nemůže potvrdit tuto informaci - ze zkušenosti ZÚ v uplynulých 2 letech byly projekty schvalovány pouze 1x ročně (v závěru roku)...ZÚ se zároveň domnívá, že byt by byl tento zrychlený schvalovací přístup aplikován, neměla by tato "výhoda" převážet význam a kvalitu programu...	Neakceptováno - k tomuto došlo v roce 2018, což je ve zprávě uvedeno. V předchozích letech projekty byly schválnovány průběžně, jak prokazují např. data podpisu smluv. Evaluační tým navrhuje, aby byly projekty schvalovány průběžně a zároveň aby byla zajištěna dostatečná kvalita (viz doporučení ke změnám metodiky, včetně kritérií výběru). Věří, že takto by nemělo docházet ke schvalování projektů nižší kvality.
ČRA	iii.	Shrnutí	Tato závěrečná zpráva shrnuje hlavní zjištění, závěry a doporučení z nezávislého vyhodnocení programu zahraniční rozvojové spolupráce (ZRS) České republiky v gesci České rozvojové agentury (ČRA) s názvem „Vysílání expertů do	<u>Formální:</u> Prosím úpravu na "(dále jen „program“ nebo „Vysílání expertů“)" - v textu zprávy se používají oba výrazy. <b>Prosím obdobně upravit i na str. 1 (kapitoly 1.1 a 2.1).</b>	Akceptováno

			rozvojových zemí“ (dále jen „program“)		
ČRA	iii.	Shrnutí	Podle dostupné dokumentace bylo mezi lety 2016 – 2018 obdrženo 59 žádostí.	<u>Obsahová:</u> Prosím o sjednocení údaje o počtu žádostí v textu závěrečné zprávy (v textu zprávy je zmiňován i počet 58 či 39 žádostí - viz dále v připomínkách).	Akceptováno - počty sjednoceny, komentář je poplatný i k souvisejícím připomínkám níže. Správné počty jsou: 39 žádostí analyzováno za roky 2016-2018 (z toho 27 realizováno, 11 nerealizováno a 1 schválen/nerealizován) +20 žádostí bylo schváleno v roce 2018, ale přesunuto na rok 2019 - čili neanalyzováno. Celkem tedy 59 žádostí. Výrok o počtu žádostí v připomínkové části textu tedy platí.

ČRA	iii.	Shrnutí	Celkem bylo v hodnoceném období <b>alokováno 13 mil. Kč</b> ; proplaceno bylo nakonec 11,9 mil. Kč, neboť <b>prostředky na 3 projekty nebyly plně čerpány do konce roku 2018.</b>	<u>Obsahová:</u> Prosím o přeformulování věty (alokaci nelze přímo srovnávat s proplacením, je vhodné přidat i údaj o nasmlouvané částce, dále i v letech 2016-2017 bylo proplaceno méně, než bylo nasmlouváno, jelikož u řady projektů byly skutečně vynaložené náklady nižší než předpokládané; v roce 2018 pak navíc projekt č. 5 byl předčasně ukončen, projekt č. 22 byl pokutován, jeden projekt nebyl uskutečněn vůbec), např. na <i>"...alokováno 13 mil. Kč a nasmlouváno (s ohledem na dodatečně dostupné prostředky) bylo 14,6 mil. Kč; proplaceno bylo nakonec 11,9 mil. Kč, neboť u některých projektů byly nižší skutečné náklady a 3 projekty v roce 2018 nebyly plně čerpány."</i> <b>Prosím obdobně upravit i na str. 2 (kapitola 2.1)</b>	Akceptováno
ČRA	iii.	Shrnutí	Do vyhodnocení dopadů byly zahrnuty jak realizované, tak nerealizované projekty z let 2016 až 2018 a dále projekty z roku 2015, které pokračovaly ( <b>či měly pokračovat</b> ) v roce 2016.	<u>Obsahová:</u> Prosím o smazání závorky, případně o upřesnění, co znamená formulace "měly pokračovat", jelikož takto by z textu vyplývalo, že některé projekty z roku 2015 měly pokračovat v roce 2016, ale nepokračovaly. <b>Prosím obdobně upravit i na str. 1 (kapitola 1.3).</b>	Akceptováno - smazáno
ČRA	2	2.1 Kontext programu	Pozn. 3: <b>20 dalších žádostí z roku 2018 nebylo zahrnuto do evaluace, které byly vyhodnoceny</b> až ke konci roku a implementace vybraných projektů proběhla až v roce 2019	<u>Formální:</u> Prosím přeformulovat např. na <i>"Do evaluace nebylo zahrnuto 20 dalších žádostí z roku 2018, které..."</i>	Akceptováno - použit text "Do evaluace nebylo zahrnuto 20 dalších žádostí z roku 2018, které byly vyhodnoceny až ke konci roku. "



ČRA	2	2.1 Kontext programu	Vzhledem k flexibilitě programu, tedy možnosti přijímat žádosti a uzavírat smlouvy v průběhu celého roku, bylo možné s ohledem na dodatečně dostupné prostředky kontrahovat <b>15,2 mil. Kč.</b>	<u>Obsahová:</u> Prosím opravit částku na "14,6 mil. Kč" (dle tabulky níže, částka se změnila na základě připomínkování vstupní zprávy, ale zde v textu zůstala).	Akceptováno
ČRA	2	2.1 Kontext programu	Očekává se však přesun realizace programu na <b>Odbor rozvojové spolupráce (ORS)</b>	<u>Formální:</u> Prosím upravit název na "Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci (ORS)" ( <b>Prosím obdobně upravit i na str. 26, kapitola 7.1 a str. 88, kapitola 7.8)</b> )	Akceptováno
ČRA	3	2.3 Procesní stránka programu	Smlouvy se uzavíraly pouze s experty, <b>s českými veřejnými institucemi</b> , kde experti případně pracovali, <b>smlouvy uzavírány nebyly.</b>	<u>Obsahová:</u> Prosím o přeformulování věty (veřejné instituce jsou např. i vysoké školy, s nimiž smlouvy uzavírány byly (projekty č. 4, 7, 22, 24) stejně tak byla uzavřena smlouva s Městem Valašské Meziříčí. S ostatními institucemi smlouvy uzavřeny být nemohly, jelikož by se s ohledem na Zákon o rozpočtových pravidlech nemohla uzavřít smlouva, ale muselo by se provést rozpočtové opatření) např. na "s českými veřejnými institucemi, kde experti případně pracovali, byly smlouvy uzavírány pouze omezeně (v případech, kdy nebylo nutné se řídit Zákonem č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech)"	Akceptováno - použit text "Smlouvy se uzavíraly nejčastěji přímo s experty, omezeně též s českými veřejnými institucemi, kde experti pracovali (v případech, kdy nebylo nutné se řídit Zákonem č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech)"

ČRA	7	4.1. Relevance	Nejčastěji bylo požadováno vyslání expertů v oblasti udržitelného nakládání s přírodními zdroji (33 % z celkového počtu <b>39</b> žádostí obdržených v letech 2016 - 2018 )	<u>Obsahová:</u> Obdobně jako výše - prosím o sjednocení počtu žádostí uváděných v textu zprávy.	Akceptováno - počty sjednoceny, viz. vysvětlení počtů v komentáři u vypořádání připomínky stejného charakteru výše. Výrok o počtu žádostí v připomínkované části textu zde tedy platí. Evaluační tým pro přehlednost navrhuje slovní spojení "obdržených v letech" nahradit slovním spojením "analyzovaných za roky", což jasně oddělí oněch 20 žádostí přijatých od jara 2018, ale přesunutých na rok 2019.
ČRA	9	4.2. Efektivita (hospodárnost)	Mezi návrhy, jak situaci řešit, se objevilo jednak navýšení alokovaných prostředků, jednak <b>rozpočtová kázeň, tedy schvalování vždy jen několika projektů.</b>	<u>Obsahová:</u> Prosím o doplnění následující věty: " <i>To však podle ČRA nelze doporučit s ohledem na charakter programu, kdy jsou žádosti o experta podávány kontinuálně v průběhu celého roku a jejich počet a kvalitu nelze předjímat.</i> "	Akceptováno - použit text "To však podle ČRA nelze doporučit s ohledem na kontinuální vyhodnocování žádostí a fakt, že jejich počet a kvalitu nelze předjímat." Dle názoru evaluačního týmu by tento fakt neměl vést k tomu, že budou schvalovány suboptimální žádosti jen proto, že není jasné, zda gestor obdrží kvalitnější žádosti. Proto připomínku ČRA uvádíme ve zjištěních, ovšem naše doporučení zůstávají stejná, tedy průběžný výběr na základě jasně stanovených kritérií kvality.
ČRA	14	4.4. Dopady	Po ověření těchto informací s experty, zastupitelskými úřady, ČRA a veřejnými zdroji lze uvést, že <b>v asi polovině projektů (15 z 27)</b> byly výstupy expertů nějakým způsobem dále využity .	<u>Obsahová:</u> Prosím o úpravu na "v asi třech čtvrtinách projektů (19 z 27)" (jak je uvedeno v kapitole 4.2, partneři potvrdili využití výstupů u 15 projektů, dle triangulace dat byly výstupy využity i v dalších 4 projektech, tj. celkem 19)	Akceptováno, použit text "v asi 70 % projektů (19 z 27) byly výstupy expertů nějakým způsobem dále využity"

ČRA	43	7.3 Procesní evaluace - detailní zjištění	Podle dostupné dokumentace ČRA mezi lety 2016 – 2018 obdržela <b>56</b> žádostí (36 žádostí, které byly schváleny či zamítnuty a dále 20 žádostí v průběhu roku 2018, které byly převedeny na rok 2019).	<u>Obsahová:</u> Obdobně jako výše - prosím o sjednocení počtu žádostí uváděných v textu zprávy.	Akceptováno - počty sjednoceny, viz. vysvětlení počtů v komentáři u vypořádání připomínky obdobného charakteru z řádku výše. Výrok o počtu žádostí v připomínkové části textu zde tedy neplatí. Změněno na 59 (respektive 39). Děkujeme za kontrolu!
ČES	4	3.1 Přístup	Zohlednila nákladovou účelnost dle rámce 4E.	Doporučuji vysvětlit rámec 4E v poznámce pod čarou (byť je uvedeno v seznamu zkratk).	Akceptováno
ČES	10	4.2.2 Jaké hlavní faktory...	Většina partnerů by ráda zahrнула odměny pracovníkům partnerů, či technické vybavení, anebo snížila např. náklady na pronájem prostor.	Vzhledem k tomu, že zpráva na několika místech komentuje finanční problematiku, doporučil bych doplnit informaci, zda existují nějaká pravidla pro uznatelné a neuznatelné náklady, případně doporučení, jaké další uznatelné náklady by měly být doplněny.	Akceptováno - v kapitole 4.2.2. uvedeno "Neexistovala písemná pravidla pro uznatelné náklady." V doporučeních pak výslovně uvádíme "• Jasně nastavit <b>pravidla pro uznatelné výdaje</b> , včetně výdajů partnerů ( <b>např. odměny zapojených pracovníků a jejich cestovní náhrady</b> ), též zmínit spolufinancování včetně nefinančních příspěvků. "
ČES	12	4.3.1 Efektivnost, poznámka 17 pod čarou	Dotazníky obsahovaly uzavřenou otázku č. 6. Čím pro Vás byla účast na projektu přínosná?	Uváděná „uzavřená“ otázka je formulována jako otevřená. Prosím upřesnit, zda respondenti pouze vybírali z navržených možností.	Akceptováno. Jak uvádí poznámka, šlo o dotazníky, které vybírala ČRA. Tyto dotazníky nejsou uvedeny v příloze evaluační zprávy. Proto jsme do textu poznámky doplnili: "příčemž bylo možné vybrat z následujících odpovědí: a) navázal/a jsem nové kontakty ve svém oboru, b) seznámil/a jsem se s novými pohledy či problematikou, v oblasti své specializace, c) získal/a jsem zkušenosti s prací v multikulturním prostředí, d) jiné (bylo možné doplnit)."

ČES	12-13	4.3.1 Do jaké míry program napomáhá...	Ovšem podle dotazníků se zapojení expertů mírně snížilo z 23 % před vysláním na 18 % po vyslání...	Pouze komentář: Tento výsledek může být ovlivněn výrazně kratším časovým obdobím po vyslání.	Ano, výsledek tímto teoreticky mohl být ovlivněn, ovšem jen ve velmi malé míře. V dotazníkovém šetření odpovědělo pouze 5 expertů vyslaných v roce 2018 (experti s nejkratším časovým úsekem od konce vyslání po termín evaluace) z celkového počtu 62. Ani jeden z těchto expertů nebyl angažován zahraničním donorem před vysláním, ani poté.
ČES	13	4.3.1 Do jaké míry program napomáhá...	Zájem o další spolupráci v rámci ZRS ČR mělo 90 % vyslaných expertů, kteří odpověděli v dotazníkovém šetření (66 osob).	Podle textu zprávy i grafu 28 je N=62, takže by asi správně mělo být 56 z 62 osob. Prosím zkontrolovat údaje.	Akceptováno - opraveno na "56 ze 62", poměr 90 % tedy zůstává platný.
ČES	13	4.3.2 Jsou dlouhodobé výsledky projektů...	Dle ČRA je důvodem neznalost projektové logiky a rozdílů mezi výstupy a výsledky, resp. cíli projektu.	Toto dokumentuje i přehled projektů v příloze B. Lze do zprávy uvést, zda se ČRA snaží tuto logiku vysvětlit? Například v osnovách žádostí nebo zpráv? Případně doplnit do doporučení 1 konkrétnější návrh úpravy formulářů?	Neakceptováno. V příloze 7.3. je v části C detailně rozebrána žádost. K ní je uvedeno: "- Output (výstup) a outcome (výsledek) jsou použity jako synonyma. Není jasně požadován popis výsledku/cíle, tedy k čemu by výstupy (analýza, seminář, fórum apod.) měly vést. Chybí požadavky na indikátory či jiný způsob měření úspěchu." Návrh na konkrétní úpravy žádosti jde za rámec zadání, 4GEval je připravena návrh zpracovat v rámci případné nové zakázky.

ČES	23	Doporučení 1. Provést následující změny metodiky...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zrevidovat formulář žádosti...</li> <li>• Zveřejnit jasná kritéria a váhy...</li> </ul>	<p>Bylo by vhodné aby se na přípravě návrhu revidovaného formuláře a hodnotících kritérií podílel evaluační tým nebo externí expert na evaluaci. Doporučení by tedy mohlo být přeformulováno na:</p> <p>"• Ve spolupráci s evaluátory zrevidovat formulář žádosti a doplnit jej minimálně o následující..."</p> <p>"• Ve spolupráci s evaluátory připravit a následně zveřejnit jasná kritéria a váhy..."</p>	Neakceptováno. Jde o jednu z možností - předpokládáme zadání nové zakázky na tvorbu nové metodiky. Pokud bude 4GEval oslovena, je připravena podat nabídku.
ČES	23-24 25	Doporučení 1. Provést následující změny metodiky...	<p>Zvážit zavedení elektronických žádostí ... Zvážit se ZÚ, zda by takto došlo k omezení ... Zvážit v odůvodněných případech ... Zvážit zvýšení maximálního počtu dnů experta v terénu ...</p> <p>Adresát doporučení: MZV</p>	<p>Navrhuji upravit formulaci: "Připravit zavedení elektronických žádostí ... Ověřit se ZÚ, zda by takto došlo k omezení ... Umožnit v odůvodněných případech ... Zvýšit hranici maximálního počtu dnů experta v terénu ..."</p> <p>Adresát doporučení: MZV, ČRA</p>	<p>Částečně akceptováno - body 3.a 4. Upraven text na "Umožnit v odůvodněných případech zařazení stáží partnerů u institucí českých expertů, pokud se tento formát bude jevit v daném kontextu jako efektivnější pro transfer know-how.</p> <p>• Zvýšit maximálního počtu dnů experta v terénu (případně tento počet dnů pouze doporučit)..."</p> <p>Body 1. a 2. bychom rádi ponechali - elektronické žádosti mají své přínosy, ovšem je otázkou, zda by je gestor mohl zavést již od roku 2020, což je termín pro doporučení 1, pod kterým jsou tyto body uvedeny. Proto též zmiňujeme možnost pilotáže v 1 zemi.</p>

ČES	24	Doporučení 2. Jasně nastavit interní procesy...	... zvážít složení komise pro výběr expertů ... ... jednou ročně externí evaluaci programu ve vybrané zemi ...	V následujícím doporučení 3 je navrženo zapojit do výběru expertů partnery. Je potřebné sjednotit, resp. upřesnit. Je myšlena pouze evaluace tohoto programu nebo celé ZRS ve vybrané zemi? Asi by nebylo efektivní dělat pouze evaluaci vyslání několika expertů, zejména pokud by mělo jít pouze o sumativní evaluaci. Alternativně by bylo žádoucí provádět roční vyhodnocování na základě závěrečných zpráv (viz doporučení 6). Z něj by mj. mělo vyplynout, zda jsou požadované informace ve zprávách dostačující, nebo zda je nutné osnovy zpráv dále upravit.	Částečně akceptováno. Doporučení 3 se týká daného programu - viz nadpis k doporučením. Souhlasíme, že externí evaluace několika vyslání nemusí být dostatečně efektivní, proto jsme doplnili text: " <b>• Vyhodnotit různé modality sledování dopadů a udržitelnosti (např. dostatečně detailní a průkazné roční zprávy od expertů a partnerů, on-line dotazníky od hlavních žadatelů/partnerů po roce od ukončení projektu, monitoring ZÚ / ČRA, jednou ročně externí evaluaci programu Vysílání expertů a dalších vybraných programů ZRS ČR ve vybrané zemi dle výše čerpání prostředků) s nastavením možností ověření zjištění v terénu.</b> "
ČES	24	Doporučení 2. Jasně nastavit interní procesy...	... Zvážít zapojení focal points a externích odborníků. Obdobně zvážít složení komise pro výběr expertů.	Doporučuji upravit formulaci: "...Umožnit zapojení focal points a externích odborníků. Obdobně nastavit složení komise pro výběr expertů."	Akceptováno. Upraveno následovně: "Obdobně nastavit složení komise pro výběr expertů, včetně možnosti zohlednit názor zahraničních partnerů."
ČES	25	Doporučení 2. Jasně nastavit interní procesy...	Adresát doporučení: MZV ČR	Adresát doporučení: MZV, ve spolupráci s ČRA, ZÚ a focal points	Akceptováno
ČES	24	Doporučení 3. Více zapojovat zahraniční partnery...	• Zapojovat partnery do výběru expertů...	S doporučením lze celkově souhlasit, ale je nezbytné sjednotit s doporučením 2.	Akceptováno, použít text: "Obdobně nastavit složení komise pro výběr expertů, <b>včetně možnosti zohlednit názor zahraničních partnerů.</b> " Vycházíme přitom z informací ČRA, že zahraniční partneři nemohou být oficiálně součástí hodnotící komise. Je tedy třeba najít jinou modalitu.
ČES	25	Doporučení 4. Prodiskutovat aktuální překážky...	Adresát doporučení: MZV ČR	Adresát doporučení: MZV, další instituce veřejné správy	Akceptováno

ČES	24	Doporučení 5. Využívat synergii s obdobnými programy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvážit užší propojení s programem vysílání expertů Svěreneckého fondu UNDP ...</li> </ul>	Doporučuji upravit formulaci: "• Projednat užší propojení s programem vysílání expertů Svěreneckého fondu UNDP ..."	Akceptováno
ČES	24-25	Doporučení 6. Ročně vyhodnocovat tento program...	<p>Ročně vyhodnocovat tento program a také další programy/nástroje ZRS ČR ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výsledky lze dle možností sdílet s dalšími partnery...</li> </ul>	<p>Je nutné upřesnit, jak toto doporučení souvisí s doporučením 2.</p> <p>Pokud jde o sdílení, je potvrzen zájem partnerů a šlo by o oboustranné sdílení? Bez toho by nešlo o sdílení, ale pouze o informovanost... Měl by být také upřesněn účel tohoto sdílení – propagace ZRS ČR nebo identifikace možností další spolupráce?</p> <p>Navrhuji upravit formulaci: "• Výsledky dle možností sdílet s dalšími partnery..."</p>	Částečně akceptováno - doplněn text u druhé odrážky: "za účelem vyšší informovanosti (vizibility ZRS ČR) i navázání potenciální spolupráce." Sdílení považujeme za zásadní u klíčových partnerů (donorů), se kterými ČR v rámci ZRS spolupracuje. Lze tak podpořit další synergie / návaznosti.
ČES	25	Doporučení 7. Nastavit monitoring a evaluaci...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Každoročně realizovat externí (či smíšené) evaluace programů ve vybrané zemi (viz doporučení 2)...</li> </ul>	<p>Zde se mluví o evaluaci programů, v doporučení 2 o evaluaci (jediného) programu. V tomto doporučení je nicméně potřeba zvážit kapacitu systému evaluací ZRS a zejména upřesnit účel takových evaluací – mělo by jít o ověření synergii, o procesní nebo dopadové evaluace, o formativní nebo sumativní evaluace?</p> <p>S nastavením monitoringu a (průběžné) evaluace lze ale souhlasit.</p>	Uvedeno do souladu - upraven text na <b>(společně s dalšími vybranými programy ZRS ČR)</b>
ČES	90 a dále	7.9 Evaluační matice	Evaluační design: jednorázově	Doporučuji uvádět: Neexperimentální (účelový, případně theory-based), jednorázově	Akceptováno
ČES	18 a dále	Příloha B Annex 6 - Case studies	749,280 CZK (597 000 MDL) ... 20 792 000 CZK ...	Doporučuji sjednotit formát čísel (anglický formát): 749,280 CZK (597,000 MDL) ... 20,792,000 CZK ...	Akceptováno - sjednoceno a upraveno dle návrhu

ČES	27	Příloha B Annex 6.2 Case Study – Drugs	Outcomes (as defined in the Work Plan – Annex 4 to the Contract between the CZDA and NDH)	Tento příklad potvrzuje chybnou logickou strukturu schválených "projektů". Doporučuji doplnit v tomto duchu komentář od evaluačního týmu.	Akceptováno, doplněna poznámka k textu " <b>The project logical frameworks were inconsistent as demonstrated by this case, where outcomes in fact refers to an output.</b> "
MV	3	Tabulka 2: Analýza rizik; Riziko 3	"Zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě a interní pravidla českých veřejných institucí (např. odměňování zaměstnanců celní správy) omezují možnosti vysílání zaměstnanců"	Doporučuji neuvádět zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě. Znění rizika navrhuji přeformulovat např. takto: „ <b>Právní předpisy</b> a interní pravidla českých veřejných institucí (např. odměňování zaměstnanců celní správy) omezují možnosti vysílání zaměstnanců“  Problém nespočívá v tom, že by v rámci zákona o státní službě nebylo možné vyslat státní zaměstnance do rozvojové země v rámci tohoto programu. Problematické je to, že bylo obtížné (resp. doposud se nepodařilo najít vhodnou cestu) daného státního zaměstnance zaplatit z prostředků ČRA a to zejména s ohledem na dlouhou dobu spojenou s <u>administrací rozpočtového opatření</u> . Viz také moje připomínka k návrhu vstupní zprávy.  Rozumím, že poukázáním na zákon o státní službě se mělo na mysli situaci státních zaměstnanců v ministerstvech, resp. podřízených institucích. Nelze však opomenout, že s obdobným problémem se potýkají rovněž příslušníci bezpečnostních sborů (zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů) nebo zaměstnanci úřadů v pracovním poměru, tj. podle zákoníku práce. Nejedná se tedy o specifikum zákona o státní službě, ale jde o problém jiného druhu – otázku	Akceptováno. Pokud konkrétní respondent zmínil konkrétně zákon o státní službě, byl tento odkaz v textu ponechán.



				<p>převedení finančních prostředků z ČRA na daný resort.</p> <p>Obecně proto považuji za vhodnější pojmenování problému, které je používáno např. ve Shrnutí (s. vi; doporučení č. 4), kde se hovoří o <i>prodiskutování aktuálních překážek ve vysílání zaměstnanců veřejných institucí</i> a nejedná se tak již pouze o státní zaměstnance podle zákona o státní službě.</p>	
--	--	--	--	--	--

## 7.15 Přehled připomínek vzešlých z diskuse při závěrečné prezentaci

Autor připomínky	Str.	Část zprávy/kapitola	Připomínkováná část textu	Znění připomínky	Způsob vypořádání (akceptováno/částečně akceptováno s odůvodněním/neakceptováno s odůvodněním)
<b>Připomínky obdržené 8.10.</b>					
MZV	III	Manažerské shrnutí + kapitola Evaluační zjištění	Efektivita	"Spíše vysoká" efektivita Programu je hodnocena skrze nákladovou účelnost (hodnocena pozitivně) a transparentnost (hodnocena negativně). Je třeba lépe vysvětlit, proč se evaluační příklonili ke spíše kladnému celkovému hodnocení oblasti Efektivita, tj. uvést kontext jejich hodnocení, předchozí zkušenost. Případně lze oddělit obě hodnocené podoblasti - transparentnost a nákladovou účelnost a uvést jejich dílčí rozdílná hodnocení před souhrnným závěrem nebo místo něj.	Akceptováno - oddělena procesní část (včetně dokumentace a sledování výsledků a udržitelnosti) - tato má nízké hodnocení. Dále je uvedeno, že Value for Money je naopak ceněna.
MZV	V	Manažerské shrnutí + kapitola Evaluační zjištění	Udržitelnost - "Přínosy asi 40% projektů se jeví jako udržitelné"	Číslo indikuje, že se jedná o méně než polovinu udržitelných projektů. S ohledem na hodnocení "spíše vysoké" je tedy třeba doplnit kontext hodnocení, tj. uvést, že se jedná o podíl prokazatelně udržitelných projektů (vs. 25% neudržitelných a 35% bez vyhodnocení) + případně uvést srovnání z pohledu evaluačních s ohledem na předchozí zkušenosti evaluačního týmu s hodnocením udržitelnosti projektů ZRS. Bylo by též žádoucí upřesnit, že se jedná o předpokládanou udržitelnost.	Akceptováno. Doplněno vysvětlení, že je udržitelnost předpokládaná.

MZV	V	Manažerské shrnutí + kapitola Evaluační zjištění	Dopady	Hodnocení dopadů programu zohledňuje pouze projektovou úroveň. Je třeba doplnit hodnocení programové úrovně, které by reflektovalo zjištěné skutečnosti, že nastavení programu nevedlo ke sledování dlouhodobých výsledků a dopadů Programu. Lze uvést oddělené hodnocení projektové a programové úrovně před souhrnným závěrem nebo místo něj.	Částečně akceptováno. Sledování a dokumentace výsledků a dopadů dle názoru evaluátorů spadá pro kritérium efektivity, popř. pod řádnou správu věcí veřejných. V hodnocení těchto kritérií je již zohledněna neexistence tzv. post-monitoringu. Dopady jsou hodnoceny na úrovni projektů i programu. (Dle QCA) má program prokazatelné dopady, píšeme tedy: "Zjištěné pozitivní dopady u minimálně poloviny zrealizovaných projektů se týkaly jak konkrétních opatření v terénu, tak systémových změn. Program jako takový prokazatelně přispěl k posíleným partnerstvím s českými partnery a návazné spolupráci. Celkově jsou dopady programu hodnoceny jako spíše vysoké. Dlouhodobé dopady programu (na institucionální a systémové úrovni v partnerských zemích) evaluační tým doporučuje hodnotit nejdříve po 3-5 letech po uplynutí hodnoceného období."
ČRA	celý text	celý text	Používání zkratk "MZV" x "MZV ČR", "Rada ZRS" x "Rada pro ZRS",	<u>Formální</u> : Sjednotit používání zkratk: v textu se vyskytuje zároveň "MZV" i "MZV ČR", "Rada ZRS" i "Rada pro ZRS". Dále doporučuji uvést Radu pro ZRS v kapitole 7.1 mezi zkratky.	Akceptováno - sjednoceno na MZV ČR (kromě formulářů k připomínkovaní, kdy je převzat formát MZV ČR) a na Radu pro ZRS. Ve zkratkách je uvedeno ZRS, sousloví Rada pro ZRS nepovažujeme za další zkratku.
ČRA	3, 7, 15	2.4, 4.1, 4.5	1. "v tabulce č. Tabulka 2:", 2. "V grafu 1 výše a v Tabulka 4 a Graf 13 v příloze 7.4 je ", 3. "Jak je patrné z Graf 1 níže", 4. "Graf 11: Je realizovaný projekt udržitelný? Graf 11 v příloze 7.4."	<u>Formální</u> : Sjednotit odkazy na tabulky a grafy (malá/velká písmena, ne/skloňování), smazat duplicitní označení u 1. a 4. Větu " <b>Jak je patrné z Graf 1 níže</b> " opravit na " <b>Jak je patrné z Graf 1 výše</b> ".	Akceptováno - sjednoceno.
ČRA	7, 9, 10, 15, 43, 45,	4.1, 4.2, 4.4, 7.3, 7.4	str. 7: "měli téměř dvě třetiny partnerů...sami vyžádali", str. 10 + 45: "více flexibilní", str. 7 + 43 "zájem o místním kontext", str. 15 + 78:	<u>Formální</u> : Opravit shodu podnětu s přísudkem na "měly, vyžádaly", místo "více flexibilní" použít "flexibilnější", opravit uvedené překlepy na "místní kontext" a "partnerských institucí".	Akceptováno.

	78,		"partnerský institucí"		
ČRA	74	7.4	Graf č. 35	Formální: Posunout graf níže, takto není viditelná legenda.	Akceptováno.
ČRA	11, 44, 62, 73	4.2.3, 7.3, 7.4	Str. 11 "V dotazníkovém šetření uvedlo 77 % z 65 expertů, že bylo v době uzavření smlouvy o vyslání zaměstnáno u veřejné instituce", Str. 44: "Z 52 expertů/respondentů dotazníkového šetření uvedlo 47, že byli v době uzavření smlouvy týkající se vyslání zaměstnání u nějaké veřejné instituce", Str. 62: "Experti celkem - Počet odpovědí 62", Str. 73 (Graf 32): dotaz na zaměstnání u veřejné instituce - poměr 79 %/21 %.	Obsahová: Prosim o kontrolu a sjednocení uvedených procentuálních údajů o expertech zaměstnaných v době uzavření smlouvy u veřejné instituce.	Akceptováno - sjednoceno: str. 11 oprava na 79% z 62 expertů str. 46 oprava na "z 62 expertů d.š. uvedlo 49, že byli v době...." str. 62 - správné údaje str. 73 Graf 32- správné údaje
<b>Připomínky obdržené 9.10.</b>					
MZV	III	Manažerské shrnutí + kapitola Evaluační zjištění	Efektivita	Souhlasíme s ponížením hodnocení na úroveň <i>spíše nízká</i> s ohledem na uvedený výčet procesních nedostatků programu. Mělo by být zohledněno též nedostatečné zahrnutí partnerské instituce do projektového cyklu, které reflektujete až v rámci hodnocení průřezových principů.	Akceptováno - oddělena procesní část (včetně dokumentace a sledování výsledků a udržitelnosti) - tato má nízké hodnocení. Dále je uvedeno, že Value for Money je naopak ceněna.

MZV	V	Manažerské shrnutí + kapitola Evaluační zjištění	Efektivnost	<p>Zde bychom chtěli požádat o dodržení evaluačního designu. Celkové hodnocení této oblasti by mělo být založeno na hodnocení 2 evaluačních otázek:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Do jaké míry program napomáhá dalšímu zapojování českých expertů do ZRS EU, OSN a ostatních donorů?</li> <li>2. Jsou dlouhodobé výsledky projektů dostatečně specifikovány / dokumentovány?</li> </ol>	<p>Částečně akceptováno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluační otázka <i>Jsou dlouhodobé výsledky projektů dostatečně specifikovány/dokumentovány?</i> se týká dokumentace, tedy procesů, nikoliv výsledků, proto by měla být zohledněna u efektivity/hospodárnosti. V souladu se zadávací dokumentací ji ovšem ponecháváme pod kritériem efektivnosti.</li> <li>• Otázka <i>Do jaké míry program napomáhá dalšímu zapojování českých expertů do ZRS EU, OSN a ostatních donorů?</i> je v hodnocení účelnosti promítnuta s tím, že šlo o druhotný programový cíl.</li> <li>• Abychom mohli posoudit program kompletně, uvedli jsme i primární původní cíl, tedy sdílení transformačních zkušeností.</li> <li>• Evaluační kritérium (specifikované v zadávací dokumentaci podle definice OECD/DAC) jsme zároveň posoudili podle zrevidované intervenční logiky, schválené pro účely evaluace. Současné znění závěrů (a text ve shrnutí) tedy považujeme za adekvátní, transparentní a odpovídající realitě.</li> </ul>
-----	---	--	-------------	--	--

## 7.16 Checklist povinných náležitostí evaluační zakázky

Všeobecné podmínky	Splněno	Kdy	Poznámka
Použití min. tří evaluačních metod	✓	2.5. - 1.8.	
Realizace mise v partnerské zemi	✓	20.6.-31.7.	Moldavsko
Zahajovací a závěrečný briefing na misi	✓	24.6. a 16.7.	Moldavsko
Řádné vyúčtování	✓	11. 10.	
Vypořádání připomínek	✓	11. 10.	
Závěrečná prezentace na MZV	✓	25. 9.	
<b>Dokumenty</b>			
<b>Vstupní zpráva</b> se strukturou dle povinné osnovy	✓	14. 6.	
<b>Přílohy vstupní evaluační zprávy dle povinné osnovy</b>			
Seznam a vysvětlení použitých zkratk	✓	14. 6	
Seznam prostudovaných dokumentů, příp. též dřívějších evaluačních zpráv v dané tématice a odborné literatury, relevantní internetové odkazy	✓	14. 6	
Seznam interview (přehled klíčových respondentů) a skupinových diskusí (fokusních skupin) v ČR, při dodržení pravidel ochrany osobních dat	✓	14. 6	Bez fokusních skupin
Navržený harmonogram mise do partnerské země včetně plánu setkání, rozhovorů, fokusních skupin, pozorování, odborných měření, dotazníkových šetření, apod.	✓	14. 6	Bez fokusních skupin
Navržené dotazníky, okruhy pokládaných otázek (případně evaluační matice)	✓	14. 6	
<b>Závěrečná evaluační zpráva se strukturou dle povinné osnovy a s přílohami:</b> Identifikační formulář Zodpovězení evaluačních otázek Zohlednění kritérií DAC Stupnice míry naplnění evaluačních kritérií Zohlednění průřezových principů Provázanost zjištění, závěrů a doporučení Adresnost doporučení Soulad se standardy ČES Rozsah textu zprávy maximálně 25 stran A4 (bez příloh) Korektnost překladu do anglického/českého jazyka	✓	11. 10.	
<b>Povinné přílohy závěrečné evaluační zprávy dle povinné osnovy</b>			
Shrnutí zprávy v anglickém jazyce v případě české nebo slovenské verze zprávy nebo	✓	11. 10.	

v českém jazyce v případě anglické verze zprávy (se shodným obsahem a strukturou jako shrnutí v textu zprávy)			
Seznam a vysvětlení použitých zkratk	✓	30. 9.	
Schéma intervenční logiky hodnocené intervence (v případě potřeby rekonstruované)	✓	30. 9.	
Seznam prostudovaných dokumentů, příp. též dřívějších evaluačních zpráv v dané tématice a odborné literatury, relevantní internetové odkazy	✓	30. 9.	
Seznam interview (přehled klíčových respondentů) a skupinových diskusí (fokusních skupin), při dodržení pravidel ochrany osobních dat	✓	30. 9.	Bez fokusních skupin
Využité dotazníky, okruhy pokládaných otázek	✓	30. 9.	
Analýzy výsledků průzkumů, dotazníkových šetření, faktická zjištění	✓	30. 9.	
Shrnutí zásadních výsledků rozhovorů a fokusních skupin s klíčovými respondenty (nejsou-li v textu), při dodržení pravidel ochrany osobních dat	✓	30. 9.	Výsledky rozhovorů s klíčovými respondenty – v textu. Bez fokusních skupin.
Vyhodnocení jednotlivých průřezových principů dle nástrojů certifikované metodiky evaluace průřezových principů ZRS ČR	X		Vyhodnocení PP v textu zprávy
Zadávací podmínky (Terms of Reference)	✓	30. 9.	
Tabulka vypořádání (zásadních) připomínek referenční skupiny a dalších zapojených aktérů	✓	30. 9.	
Přehled připomínek vzešlých z diskuse při závěrečné prezentaci a jejich vypořádání ze strany evaluačního týmu (v případě potřeby)	✓	30. 9.	
Checklist povinných náležitostí evaluační zakázky	✓	30. 9.	
<b>Doporučené přílohy závěrečné evaluační zprávy dle povinné osnovy</b>			
Rozsáhlejší tabulky a grafy (krátké je naopak vhodné vložit do textu hlavní části)	✓	30. 9.	
Výběr fotografií	X		
Citace stanovisek zainteresovaných stran (zejména cílových skupin), případové studie	✓	30. 9.	
Doplňující informace k evaluačním metodikám sběru dat a analýz, případně k evaluačnímu týmu	X		
Doplňující informace ke zjištěním a závěrům evaluace	✓	30. 9.	Viz přílohy 7.3, 7.47.57.6.
Prezentace výsledků evaluace (z debriefingu či závěrečné prezentace na MZV ČR)	✓	7. 10.	

## 7.17 Seznam prostudovaných dokumentů

- Veřejný seminář ČRA 16. 11. 2016 pro kontaktní osoby z ministerstev a dalších institucí veřejné správy nazvaný „Spolupráce se státní správou a občanskou společností; program Vysílání expertů do rozvojových zemí ZRS ČR“, ČRA, Eva Lacinová, Michal Kaplan – prezentace, přílohy, prezenční listina, souhrn
- Databáze expertů ČRA „Seznam expertů\_komplet.XLSX“, vytvořená již v roce 2014
- Žádosti o experty (i neúspěšné) a hodnocení, 2015, 2016, 2017, 2018
- Poptávky po expertech ze strany ČRA (veřejné výzvy), 2017, 2018
- Smlouvy, MoU, dodatky ke smlouvám, 2015, 2016, 2017, 2018
- Dílčí a závěrečné zprávy, 2015, 2016, 2017, 2018
- Vyúčtování nákladů/faktury, 2015, 2016, 2017, 2018
- Evaluační dotazníky expertů, 2016, 2017, 2018
- Zpětná vazba partnerů (AFG, BaH, MNG)
- Monitorovací zprávy ČRA/Zastupitelských úřadů (MNG, GE, MD, SRB, UA)
- Detailní seznam projektů (27 projektů)
- Seznam „focal points“ ze všech ministerstev „Focal points\_ministerstva“, 2014
- Databáze žádostí o experty, včetně neschválených, za léta 2015 – 2018
- Databáze neúspěšných žádostí za rok 2018
- Databáze kontaktů „Kontakty souhrn\_Vysilani expertu.xlsx“, 2019
- Tabulka „přehled transformačních zk\_9.9.2011.xls“, 2011
- Tabulka „SDG priority pro ZRS CR po 2017.docx“, 2016
- Score Card Experti, 2015, 2016

Další zdroje, uvedené v textu zprávy:

<sup>i</sup> Úspěšný program Vysílání expertů vstupuje do 4. roku své existence, navštíveno 3. 3. 2019,

<http://www.czechaid.cz/uspesny-program-vysilani-expertu-vstupuje-do-4-roku-sve-existence/>

<sup>ii</sup> Zdroj: Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, vlastní databáze projektů a expertů, vytvořená dle dostupné dokumentace ČRA.

<sup>iii</sup> MZV: Plány ZRS, navštíveno dne 25. 5. 2019 na

[https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/koncepce\\_publikace/rocni\\_plany/index.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/koncepce_publikace/rocni_plany/index.html),

<sup>iv</sup> MZV: Plán ZRS na rok 2016, navštíveno dne 25. 5. 2019 na

[https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/koncepce\\_publikace/rocni\\_plany/plan\\_zrs\\_na\\_rok\\_2016.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/koncepce_publikace/rocni_plany/plan_zrs_na_rok_2016.html) a pro kontrolu údajů vlastní databáze projektů a expertů, vytvořená dle dostupné dokumentace ČRA.

<sup>v</sup> MZV: Plán ZRS na rok 2017, navštíveno dne 25. 5. 2019 na

[https://www.mzv.cz/public/e2/b9/ba/2038742\\_1562000\\_Plan\\_2017.pdf](https://www.mzv.cz/public/e2/b9/ba/2038742_1562000_Plan_2017.pdf),

MZV: Informace o ZRS a HP 2017 – příloha 2 – ČRA, navštíveno dne 25. 5. 2019 na

[https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/koncepce\\_publikace/vyrocní\\_přehledy/informace\\_o\\_realizaci\\_zahranicni.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/koncepce_publikace/vyrocní_přehledy/informace_o_realizaci_zahranicni.html) a pro kontrolu údajů vlastní databáze projektů a expertů, vytvořená dle dostupné dokumentace ČRA.

<sup>vi</sup> MZV: Plán ZRS na rok 2018, navštíveno dne 25. 5. 2019 na

[https://www.mzv.cz/file/2479767/PlanZRS2018\\_2020\\_cesky.pdf](https://www.mzv.cz/file/2479767/PlanZRS2018_2020_cesky.pdf), skutečné výdaje dle vlastní databáze projektů a expertů, vytvořené dle dostupné dokumentace ČRA.

<sup>vii</sup> Strategie ZRS ČR 2018–2030, navštíveno dne 22. 5. 2019 [http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2016/09/Strategie\\_ZRS\\_CR\\_2018-2030.pdf](http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2016/09/Strategie_ZRS_CR_2018-2030.pdf)

<sup>viii</sup> MZV: Plán ZRS na rok 2020, navštíveno dne 13. 9. 2019 na

[https://www.mzv.cz/file/3635353/V\\_Priloha\\_1\\_Plan\\_2020\\_FINAL\\_cesky.pdf](https://www.mzv.cz/file/3635353/V_Priloha_1_Plan_2020_FINAL_cesky.pdf)

<sup>ix</sup> Veřejný seminář ČRA 16. 11. 2016 nazvaný „Spolupráce se státní správou a občanskou společností; program Vysílání expertů do rozvojových zemí ZRS ČR“, ČRA, Eva Lacinová, 2016 – prezentace

<sup>x</sup> Patton, 2002, str. 173, čtvrté vydání 2008

<sup>xi</sup> Nwosu M. Eze, M. M. Ibrahim: Value for Money Audit: A Veritable Tool for Expenditure Management, International Journal of Financial Research, Vol. 6, No. 3, 2015,

<http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijfr/article/viewFile/7466/4458>, navštíveno 18. 3. 2019



- 
- Value for Money in ActionAid: Creating an Alternative, navštíveno 18. 3. 2019, [http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/value\\_for\\_money\\_-\\_creating\\_an\\_alternative.pdf](http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/value_for_money_-_creating_an_alternative.pdf)
- <sup>xii</sup> <https://czecheval.cz/cs/O-nas/Kodex-a-standardy>, navštíveno 18. 3. 2019.
- <sup>xiii</sup> <http://www.inesan.eu/rozvojova-spoluprace/rozvojove-projekty>, navštíveno 18. 3. 2019
- <sup>xiv</sup> Podpora pro vytvoření odborné specializace stavební inženýrství na Burch International University v Sarajevu na základě potřeb ze stavební praxe v Bosně a Hercegovině, navštíveno 10. 8. 2019 na <http://www.czechaid.cz/projekty/podpora-pro-vytvoreni-odborne-specializace-stavebni-inzenyrstvi-na-burch-international-university-v-sarajevu-na-zaklade-potreb-ze-stavebni-praxe-v-bosne-a-hercegovine/>
- <sup>xv</sup> International Burch University, Civil Engineering Department, navštíveno 10. 8. 2019 na <https://civilengineering.ibu.edu.ba/>
- <sup>xvi</sup> Representatives of Civil Engineering Faculty at TU BRNO Visited Burch University, publikováno 29. 5. 2018, navštíveno 10. 8. 2019 <https://www.ibu.edu.ba/en/burch-news/2018/representatives-of-civil-engineering-faculty-at-tu-brno-visited-burch-university.html>
- <sup>xvii</sup> Návštěva sarajevské Burch International Univerzity, publikováno 22. 5. 2018, navštíveno 10. 8. 2019 na <https://admas.eu/navsteva-sarajevske-burch-international-univerzity/>
- <sup>xviii</sup> Přeshraniční aktivity Vysočiny a Zakarpatí nepolevují ani dvanáctým rokem, navštíveno 25. 8. 2019 na <https://www.kr-vysocina.cz/preshranicni-aktivity-vysociny-a-nbsp-zakarpati-nepolevuji-ani-dvanactym-rokem/d-4097121/p1=26640>
- <sup>xix</sup> Strategie ZRS pro období 2018–2030, navštíveno 19. května 2019, [https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/koncepce\\_publicace/koncepce/strategie\\_za\\_hranicni\\_rozvojove.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/koncepce_publicace/koncepce/strategie_za_hranicni_rozvojove.html)
- INESAN: Certifikovaná Metodika evaluace průřezových principů ZRS, navštíveno 18.3.2019, <http://www.inesan.eu/cz/rozvojova-spoluprace/rozvojove-projekty>.
- <sup>xx</sup> The Third UN Conference on Housing and Sustainable Urban Development (Habitat III), Republic of Moldova, National Report, 2016, navštíveno 12.9. 2019 at [http://habitat3.org/wp-content/uploads/Raport-Habitat-III\\_-\\_eng.pdf](http://habitat3.org/wp-content/uploads/Raport-Habitat-III_-_eng.pdf).
- <sup>xxi</sup> Regional development: The Czech Republic will provide support in facilitating implementation of European standards in spatial planning and urban development, June-November 2016, navštíveno 12. 8. 2019 na <http://www.serviciilocale.md/download.php?file=chVibGJlL3B1YmxpY2F0aW9ucy8xMzQzNDZfZW5fMjAxNi8xMjIwNV9idWxlLnBkZg%3D%3D>
- <sup>xxii</sup> Politia Republicii Moldova: Șeful IGP, Alexandru Pînzari, a avut o întrevvedere cu reprezentanții Agenției Cehe pentru Dezvoltare, publikováno dne 1.11. 2017, navštíveno dne 26.8. 2019, <http://politia.md/ro/content/seful-igp-alexandru-pinzari-avut-o-intrevedere-cu-reprezentanti-agentiei-cehe-pentru>
- Oficial.md: Gheorghe Cavcaliuc: Instruirea realizată de experții în domeniul antidrog va contribui la asumarea bunelor practici, publikováno 13.6 2018, navštíveno dne 26.8. 2019, <http://oficial.md/social/gheorghe-cavcaliuc-instruirea-realizata-de-expertii-in-domeniul-antidrog-va-contribui-la-asumarea-bunelor-practici>
- <sup>xxiii</sup> Rezervatia Naturala "Codrii": Atelier de lucru "Managementul ariilor protejate: poate fi experienta ceha utilă în Republica Moldova?", publikováno dne 20.9. 2016, navštíveno dne 26.8. 2019, <http://codrii.silvicultura.md/libview.php?l=ro&idc=119&id=326&t=/Comunicare/Comunicare/Atelier-de-lucru-Managementul-ariilor-protejate-poate-fi-experienta-ceha-utila-in-Republica-Moldova/>,
- Centrum pro mezinárodní spolupráci: Master Attendants, Future Foresters of ULIM Study the Management of Protected Areas from the Prospect of Czech Model, navštíveno dne 26.8. 2019, <http://cci.ulim.md/master-attendants-future-foresters-of-ulim-study-the-management-of-protected-areas-from-the-prospect-of-czech-model>
- <sup>xxiv</sup> Mezinárodní ochrana přírody: Ochrana přírody v Moldavsku - okrajové téma v nejchudší zemi Evropy. 26. 8. 2017, navštíveno dne 26.8. 2019 <http://www.casopis.ochranaprirody.cz/mezinarodni-ochrana-prirody/ochrana-prirody-v-moldavsku/>
- <sup>xxv</sup> Vláda Moldavské republiky: Moldovan state chancellery benefits of Czech government's support in public administration reform, navštíveno dne 26.8.2019, <https://cancelaria.gov.md/en/content/moldovan-state-chancellery-benefits-czech-governments-support-public-administration-reform>
- Cancelaria de Stat a Republicii Moldova, fotodokumentace, navštíveno dne 26.8. 2019, <https://www.facebook.com/CancelariaRM/posts/1046191712190509>
- <sup>xxvi</sup> Strategie ZRS pro období 2018 – 2030, navštíveno 19. května 2019, [https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/koncepce\\_publicace/koncepce/strategie\\_za\\_hranicni\\_rozvojove.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/koncepce_publicace/koncepce/strategie_za_hranicni_rozvojove.html)
-

---

INESAN: Certifikovaná Metodika evaluace průřezových principů ZRS, navštíveno 18.3.2019, <http://www.inesan.eu/cz/rozvojova-spoluprace/rozvojove-projekty>.

xxvii Evaluace TAIEX, navštíveno 15. 8. 2019 na [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial\\_assistance/phare/evaluation/2015/2014-346665-1-taiex-evaluation-report-final.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/phare/evaluation/2015/2014-346665-1-taiex-evaluation-report-final.pdf)

xxviii Guide for Partner Country, navštíveno 21. 8. 2019 na <http://socieux.eu/join-us/partner-countries/>

xxix Guide for Experts, navštíveno 21. 8. 2019 na [http://socieux.eu/wp-content/uploads/2018/05/GIE\\_2017-11-23\\_EN.pdf](http://socieux.eu/wp-content/uploads/2018/05/GIE_2017-11-23_EN.pdf)

xxx SOCIEUX, navštíveno 21. 8. 2019 na <http://socieux.eu/>

xxxi Instrukce pro zahraniční partner SOCIEUX+ včetně žádosti o vyslání experta, navštíveno 21. 8. 2019 na <http://socieux.eu/join-us/partner-countries/>

xxxii Výzvy publikované v rámci program SOCIEUX+, navštíveno 21. 8. 2019 na <http://socieux.eu/join-us/experts/>

xxxiii Databáze expert SOCIEUX+, navštíveno 21. 8. 2019 na <https://pmt.socieux.eu/login/>

xxxiv Inclusive Social Protection Systems in Asia: A regional experts meeting, 11-12. 4. 2019, navštíveno 21. 8. 2019 na [http://socieux.eu/knowledge\\_cpt/inclusive-social-protection-systems-in-asia-a-regional-experts-meeting/](http://socieux.eu/knowledge_cpt/inclusive-social-protection-systems-in-asia-a-regional-experts-meeting/)

xxxv Koncepce ZRS ČR 2010–2017 a Strategie ZRS ČR 2018–30. Odkazy viz výše

xxxvi Program dvoustranné rozvojové spolupráce České republiky a Moldavska, 2018–2023, navštíveno 25. 5. 2019 na [https://www.mzv.cz/public/f1/3f/74/3173224\\_2067096\\_program\\_Moldavsko\\_2018.pdf](https://www.mzv.cz/public/f1/3f/74/3173224_2067096_program_Moldavsko_2018.pdf)

xxxvii Program dvoustranné rozvojové spolupráce České republiky a Gruzie, 2018–2023, navštíveno 25. 5. 2019 na [http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2018/12/3173201\\_2067063\\_program\\_Gruzie\\_2018.pdf](http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2018/12/3173201_2067063_program_Gruzie_2018.pdf)

xxxviii Program dvoustranné rozvojové spolupráce České republiky a Bosny a Hercegoviny, 2018–2023, navštíveno 25. 5. 2019 na [http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2018/03/Program\\_BaH\\_CRA\\_2018\\_CZ.pdf](http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2018/03/Program_BaH_CRA_2018_CZ.pdf)

xxxix Program rozvojové spolupráce s Mongolskem, 2011–2017, navštíveno 25. 5. 2019 na <http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2017/01/Program-rozvojove-spoluprace-mezi-cr-a-mongolskem-pro-obdobi-2011-2017.pdf>

xl Program dvoustranné rozvojové spolupráce České republiky a Etiopie, 2018–2023, navštíveno 25. 5. 2019 na [https://www.mzv.cz/public/28/eb/35/3173071\\_2067023\\_program\\_Etiopie\\_2018.pdf](https://www.mzv.cz/public/28/eb/35/3173071_2067023_program_Etiopie_2018.pdf), Program rozvojové spolupráce s Etiopií, 2012–2017, navštíveno 25. 5. 2019 na [http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2017/01/Program\\_spoluprace\\_CR\\_Etiopie\\_cj.pdf](http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2017/01/Program_spoluprace_CR_Etiopie_cj.pdf)

xli MF ČR: Twinning a TAIEX <https://www.mfcr.cz/cs/zahranicni-sektor/podpora-ze-zahranici/twinning-a-taieX>