



KNOWLEDGE. CAPACITY BUILDING. NETWORKING

# **EVALUACE PAŘÍŽSKÉ DEKLARACE**

**ONLINE KONFERENCE IDEAS/AfrEA**

[http://cf.groups.yahoo.com/group/Paris\\_Declaration\\_Evaluation/](http://cf.groups.yahoo.com/group/Paris_Declaration_Evaluation/)

**Výběr z příspěvků**

**Daniel Svoboda, editor, viceprezident IDEAS**

**IDEAS - International Development Evaluation Association**

**květen, 2010**

## Úvod

Pařížská deklarace je stěžejní dohodou, kterou podepsali ministři rozvinutých a rozvojových zemí odpovědní za podporu rozvoje a představitelé multilaterálních a bilaterálních rozvojových institucí.

Deklarace, související s dohodou z Monterrey, je doplňující praktický krok prosazující pět hlavních principů pro podporu lidské bezpečnosti a rozvoje:

1. Vlastnictví, ztotožnění se s poskytovanou pomocí – *Ownership*
2. Sladění pomoci s národními rozvojovými aktivitami – *Alingment*
3. Harmonizace donorských procesů – *Harmonisation*
4. Řízení k výsledkům – *Managing for results*
5. Vzájemná odpovědnost – *Mutual accountability*

Monitoring a evaluace Pařížské deklarace je nedílnou součástí deklarace jako takové a představuje řadu výzev a příležitostí. Záměrem této diskusní skupiny je komunikovat tyto výzvy a příležitosti se zkušenými evaluátory, které zajímá nebo kteří jsou přímo zapojeni do hodnocení Pařížské deklarace. Její snahou je též identifikovat příklady dobré praxe, metody a nástroje užitečné pro evaluaci Pařížské deklarace.

Diskuse bude trvat přibližně měsíc, od 12. dubna do 7. května 2010. Skupina bude ale pokračovat nadále, pokud přetrvá zájem ze strany účastníků. Každý týden bude zaměřen na specifické téma, ke kterému se budou vázat specifické podotázky. Těmito tématy jsou:

1. týden: Kvalita evaluace
2. týden: Výzvy a příležitosti
3. týden: Vhodné nástroje a metody
4. týden: Transakční náklady a místní systémy a struktury

### Projektový tým:

Iniciátor projektu:

Dr. Florence Etta (Keňa) – prezidentka AfrEA a členka správní rady IDEAS

Vedoucí projektu:

Denis Jobin (Kanada) – viceprezident IDEAS 2006-2009

Projektový poradce:

Daniel Svoboda (Česká republika) – viceprezident IDEAS od roku 2009 do současnosti

Koordinátor průzkumu:

Abdoul Fialko (Kanada-Senegal) – člen IDEAS

Moderátoři skupin:

Denis Jobin: angličtina & francouzština

Pablo Rodriguez-Bilella: španělština

*Následující shrnutí obsahuje vybrané příspěvky on-line diskuse zaměřené na témata související s evaluacemi Pařížské deklarace (PD) a Akční agendy z Akkry (AAA). Editor ani moderátor s výjimkou jazykových korektur a tohoto neautorizovaného překladu nezasahovali do obsahu, tedy do profesních názorů a příspěvků jednotlivých autorů. Originální verze přeložených příspěvků a příspěvky ostatní jsou k dispozici na webové stránce [http://cf.groups.yahoo.com/group/Paris\\_Declaration\\_Evaluation/](http://cf.groups.yahoo.com/group/Paris_Declaration_Evaluation/).*

Online konference probíhala od 12. dubna do 20. května 2010.

**Denis Jobin, 12.4.2010**

Milí kolegové,

Rád bych zahájil první týden diskuse následujícími otázkami. Upozorňuji, že diskuse bude probíhat hlavně v angličtině.

Na základě vašich zkušeností a z vašeho úhlu pohledu:

**Q1 – Jak může evaluátor zajistit spolehlivá zjištění a použitelná poučení?**

- a. **Jaké jsou výzvy pro zajištění kvalitní evaluace PD v národních evaluačních týmech a mezi nimi?**
- b. **Jaké jsou výzvy pro využití zjištění a poučení?**

**Hellmut Eggers, 13.4.2010**

Milý Denisi!

Díky za zprávu! Zde je má reakce:

**Q1 a.:** Hlavní výzvou není použití indikátorů, které jsou v PD velmi dobře specifikovány. Tyto indikátory umožňují spolehlivou evaluaci vývoje směrem k cílům PD a AAA. Hlavní výzvou NENÍ zhodnotit to, co JE, ale to, co NENÍ obsaženo v PD (a AAA) a také význam těchto nedostatků pro efektivnost (nebo přesněji často pozorovatelnou neefektivnost...) mezinárodní rozvojové spolupráce. Evaluace PD by proto měla jasně specifikovat kritéria, která (a) chybí a (b) jsou zásadní pro efektivnost.

Z mého úhlu pohledu je nejzávažnějším nedostatkem nepřítomnost základních charakteristik týkajících se povahy a obsahu „hodnotících rámců“ (PD bod 19). Tyto rámce (které musí být odsouhlaseny mezi partnerskou zemí a donorem) by měly být zaměřeny na dlouhodobý záměr, k jehož dosažení by měly vést všechny cíle obsažené v PD, tedy: vytvoření udržitelných přínosů pro cílové skupiny rozvojových intervencí: projektů, programů a politik. Tento záměr může a měl by řídit všeobecnou shodu mezi všemi partnery. Zdá se proto možná dohoda mezi všemi zainteresovanými na obecné struktuře kritérií, která by měla být použita, aby bylo možné dosáhnout žádané přínosy. Hodnotící rámce by měly převzít tuto strukturu. Abych podtrhl potřebu jejich vytvoření, současná situace je jako titulky novinového článku, po kterém vlastní článek nenásleduje. Tato „struktura“ by měla být vysvětlena ve speciálním bodu, a poté by na ni měly odkazovat zejména body 19; 43; 45 a 46 PD a indikátor 11 PD a též body 10; 13 c; 14 a 23 AAA.

**Q1 b.:** Hlavní výzva pro využití zjištění a poučení opět souvisí s chybějícím popisem „hodnotících rámců“, ve formě obecné struktury „základního rámce“, ze kterého by vycházely ty detailnější (pro jednotlivé země, regiony, sektory, atd.). Problém systematické a funkční zpětné vazby na poučení z evaluací pro využití v praxi, tento dosud nevyřešený problém, může být vyřešen pouze když se propojí plánování a evaluace rozvojových intervencí tak, aby sloužily k jedinému účelu - vytvoření udržitelných přínosů pro cílové skupiny. Pouze poté se může zadání pro plánování a evaluaci rozvíjet po paralelní linii (základní rozdíl je, že plánování se využívá pro budoucí akce a evaluace se dívá zpět do minulosti; plánování bývá „potvrzující“; evaluace je „zvídavá“ – nic pro ni není garantováno předem).

Pokud bude dodržován směr vysvětlený v Q1 a. a b., pak evaluátoři (a rád bych dodal, že též projektanti) budou na dobré cestě k získání „věrohodných zjištění a použitelných poučení“ a také k jejich praktickému využití. „Základní hodnotící rámec“ by měl být pravidelně přezkoumáván a komentován. Tento způsob umožní využít nejpodstatnější obecné evaluační poznatky pro zajištění efektivnosti rozvoje na základě konkrétních zkušeností a na druhé straně každá specifická rozvojová intervence: projekt, program či politika v dané zemi/regionu vycházející ze společného rámce může zachytit všechna specifika každého konkrétního případu. Tento systém by tedy měl dovolit (a) nashromáždit a důkladně vysvětlit obecné zkušenosti a (b) současně stále zlepšovat kapacity projektantů a evaluátorů pro rozpoznávání a využití specifík jednotlivých rozvojových intervencí.

Chybějící charakteristiku „hodnotícího rámce“ v PD a AAA považuji ve světle výše zmíněných úvah za jejich největší nedostatek (který by však jejich evaluace měla pomoci odstranit).

Milý Denisi, doufám, že tyto moje poznámky jsou užitečné pro všechny účastníky této debaty a také pro zlepšení efektivnosti rozvojových intervencí (bez ohledu na to, kdo a jak je financuje).

Srdečné pozdravy! Hellmut

**Kerry Abbott, 13.4.2010**

Myslím, že problém je ještě základnější, než jak ho Hellmut popisuje.

Jako evaluátor jsem se naučila mnoho věcí z evaluací, stejně jako další aktéři do nich zapojení – já evaluace takto koncipuji. Bohužel neexistuje žádný mechanismus pro uplatnění získaných poučení – pokud jsou vůbec odsouhlasena. Mnoho selhání vzniká ve vztahu k ambicím donorských agentur:

primárním cílem, proč chtějí neudržitelné projekty, je to, že vynaložené finanční prostředky zlepšují jejich profil; spoléhají na krátkodobý personál místo budování sektorové odborné kvalifikace uvnitř agentury tak, aby bylo možné využít poučení pro příští programy; nemají zájem tvořit teorii změny rozvojové intervence, která vede ke zlepšování metod – každý projekt je prací ad hoc – atd.

Zatímco toto jsou nedostatky spojené s kulturou mezinárodních organizací, země řeší vlastní kapacitní problémy, které jsou spojeny většinou se snahou vycházet vstříc podmínkám donora, aby získaly pokračující financování. I pokud mezinárodní organizace mají v úmyslu jednat dle rozvojové strategie dané země, snaží se protlačit své vlastní hodnoty a témata, prosazují schválení svých dokumentů partnerskou zemi a poté je využívají jako zdůvodnění pro prosazení vlastních priorit.

Užitečnější metodou by bylo sledovat rozvojovou strategii dané země a brát její hodnoty jako indikátor úrovně rozvoje a okamžitých potřeb. Během času se tyto potřeby a priority budou měnit, aby reflektovaly změny v kapacitách a hodnotách.

**Charles Orina, 14.4.2010**

Ahoj Denisi,

Níže nalezneš můj názor:

**Q1 - Jak může evaluátor zajistit spolehlivá zjištění a použitelná poučení?**

**Výzvy pro zajištění kvalitní evaluace PD v národních evaluačních týmech a mezi nimi**

Kvalita evaluace do velké míry běžně závisí na a) kvalifikaci evaluátora, b) rozsahu a srozumitelnosti toho, co má být evaluováno a c) dostupnosti a kvalitě dat. Zatímco dostupnost nezbytné kvalifikace (nebo přístup k ní) již není v mnoha zemích největším problémem, body b) a c) zůstávají stále vážnou výzvou pro PD v partnerských zemích. Evaluátoři by proto měli zajistit, aby byl jasný a vzájemně dohodnutý rámec evaluace, který bere v potaz potřeby a očekávání donora a příslušné rozvojové země. Dále musí být kreativní v navrhování metod sběru dat, která budou zohledňovat specifika dané země.

Národní evaluace musejí být komplexní činností, protože systém sběru dat je nedostatečný či neexistuje. V mnoha zemích byly tyto systémy nastaveny teprve nedávno jako součást národních monitorovacích a evaluačních systémů, které se teprve vyvíjejí, a proto nemohou poskytovat spolehlivá data pro PD.

**Výzvy pro využití zjištění a poučení**

Většina příjemců pomoci provádí významné reformy mj. v řízení, finančním managementu a rozpočtování, některé z nich začaly již před PD. Největší překážkou při evaluaci PD bude proto oddělení změn v efektivnosti pomoci v dané zemi, některé mohou být připsány k plnění závazků v PD, některé vznikly až na základě reformních zásahů při implementaci PD.

Využití poučení bude značně limitováno relativně krátkým obdobím implementace programů PD stejně jako zjevně omezenou připraveností donorských zemí plnit své zásadní závazky, jak již indikoval monitoring PD z roku 2008. Nedostatečný pokrok na straně donorských závazků může vést k nechtěným negativním následkům, jako je například pokles zájmu příjemců o realizaci aktivit, které byly předpokládány jako součást závazků PD. V této situaci bude malý zájem o zjištění a poučení z PD.

Vzhledem ke zjištěným omezením pro evaluaci PD by bylo vhodné zakomponovat evaluaci přímo do designu rozvojových intervencí, jak navrhl Hellmut ve svém komentáři. V tomto ohledu by další hodnocení PD mohlo být důležitým okamžikem pro zavedení propracovaného systému evaluace PD a jejich následovníků.

S pozdravem, Charles Orina

**Ivan Garcia Marengo, 14.4.2010**

**c. Jaké jsou výzvy pro zajištění kvalitní evaluace PD v národních evaluačních týmech a mezi nimi?**

**d. Jaké jsou výzvy pro využití zjištění a poučení?**

V obou dvou otázkách je podle mě obsaženo hlavní pochybení PD a jejího použití: vlastnictví, sladění, harmonizace atd. je uvažováno pouze pro donory a přijímající vlády. Lidé, tedy koneční příjemci, a tedy ti jediní, kteří se počítají, nejsou uvažováni v PD. Je špatné, že donoři neberou do úvahy skutečné potřeby a podmínky chudých ve světě. Ale je stejně špatné, že jsou akceptována pouze kritéria vlád rozvojových zemí a ne jejich chudých obyvatel. Jediným efektivním řešením tohoto problému je naslouchat organizacím občanské společnosti. Občanská společnost je mnohem blíže chudým lidem a je více motivována než jakákoliv vláda. A to je důvod, proč je Akční agenda z Akkry v jednom článku nadřazena PD.

Iván García Marengo, Coordinadora Civil, Nikaragua

**Hellmut Eggers, 15.4.2010**

Milí kolegové,

S velkým zájmem jsem si přečetl reakce Lanre Rotimiho a Ivana Garcíi Marenca. Hlavně jsem zaznamenal toto:

- (a) Lanre je toho názoru, že dosud neexistují žádná poučení z mezinárodní rozvojové spolupráce (což by, pokud je to pravda, bylo děsivé), následkem čehož není žádný pokrok v eliminaci chudoby;
- (b) Ivan lituje „nahrazení“ opravdových představitelů rozvojové scény, tedy chudých, „úředníky“ (toto je moje interpretace, Ivane, ale myslím, že to vystihuje tvé poznámky, se kterými plně souhlasím!).

Chápu tyto dva postřehy (a) a (b) jako výzvu soustředit se v debatě o PD a AAA na jediný cíl, který je na konci důležitý: Jak přispět k zmírnění chudoby (a nakonec k jejímu odstranění)? Rád bych tento cíl popsal technickými výrazy:

*Jak mohou rozvojové intervence (politiky, programy a projekty), a je jedno zda jsou financovány v rámci oficiální rozvojové pomoci či nikoliv, uspět ve vytváření udržitelných přínosů pro cílové skupiny (chudé)?*

Tato otázka je úzce spojena s formulací „hodnotících rámců“, jejichž ustavení propaguje PD/AAA bez sebemenšího náznaku, jak by tyto rámce měly vypadat či čeho by jimi mělo být dosaženo. Toto je dle mého názoru největší mezerou a rozhodující slabinou PD/AAA, jak jsem již dříve zdůraznil, a evaluace PD/AAA by mohla z této slabiny udělat střed pozitivně kritických závěrů a doporučení. Ideálně by tato doporučení mohla přijít s návrhem „Základního hodnotícího rámce“, který by se soustředil na zmírnění/odstranění chudoby, tedy na vytvoření udržitelných přínosů pro cílové skupiny rozvojových intervencí.

Podotýkám, že plně souhlasím s Denisovým návrhem vést debatu pomocí série týdenních otázek, které pokryjí všechna podstatná témata PD. To je dobře. Tuším nicméně, že toto pozitivní a nezbytné cvičení pouze posílí, nikoliv zeslabí, klíčovou roli úvodních otázek. Uvidíme na konci.

Vždy s úsměvem! Hellmut

**Ivan Garcia Marenco, 16.4.2010**

Milý Hellmute, myslím, že jsi pochopil podstatu mé kritiky, ale ještě bych rád dodal pár upřesnění. Má otázka je: Kdo reálně a nejefektivněji může popsat potřeby chudých? Vláda či občanská společnost? Abych byl úplně přesný, nejlépe mohou popsat chudobu chudí lidé sami, ale na další úrovni je lepší občanská společnost než vlády. Interpretace potřeb se nevztahuje pouze na potlačení chudoby, ale též na obranu lidských práv jako takových. Jižní vlády (to se týká též naší nikaragujské) prezentují, že vědí lépe než ostatní (tedy než chudí) to, co chudí lidé potřebují a jaké jsou nejlepší cesty ke zmírnění a potlačení chudoby. Též se domnívají, že jsou nejlepšími znalci potřeb lidí všeobecně. Kdykoliv se my jako součást občanské společnosti snažíme vzdělávat lidi v občanských právech a povinnostech, protože se domníváme, že díky nízké úrovni formálního vzdělávání potřebují nějaké vzdělávání zvenku, vláda nás obviní, že se snažíme obyvatelstvo navést proti vládě. Ještě horší je, když se snažíme vzdělávat lidi v problematice lidských práv, svobody názoru a vyjadřování a podobných tématech; pak nás přímo obviní z destabilizace vlády, jako teroristy, podporované mezinárodní spolupráci.

Iván García Marenco

**Hellmut Eggers, 16.4.2010**

Milý Ivane!

Naprosto správně zdůrazňuješ „přirozenou“ aroganci lidí ve vládách a na dalších oficiálních pozicích! Jak říkají o finančních inspektorech ve Francii: „vědí VŠECHNO, ale nic víc“. Není to roztomilé? Pojďme se dostat ke kořenům této hloupé arogance „vědění všeho nejlépe“!

Samozřejmě, že občanská společnost je blíže realitě chudých lidí než vládní úředníci (což samozřejmě neznamená, že by neexistovaly některé dobré vládní PPP's (projekty, programy a politiky). Ideálně si představuji, že by se úředníci i neúředníci shodli na jednom základním cíli, a to na vytváření udržitelných přínosů pro cílové skupiny. To je důvod proč stále zdůrazňuji potřebu vytvoření koncepce akceschopných „hodnotících rámců“, které jsou tak neurčitě zmíněny v PD/AAA. Tato skutečnost by měla být zdůrazněna ve smysluplné evaluaci PD! Tyto hodnotící rámce by mohly a měly velice stručně shrnout ABC společného rozvojového jazyka pro všechny a měly by být jasně zaměřeny na vytvoření udržitelných přínosů pro cílové skupiny. Stále to opakuji, protože věřím, že naše skupina je schopna formulovat a dohodnout se na „základním hodnotícím rámci“, který bude přijatelný pro VŠECHNY. Též mám jasnou představu, jak vytvořit tento rámeček. Naše skupina se ale musí dohodnout na vytvoření tohoto nástroje, aby se tak stalo. Možná Ti z Vás, co se zatím účastní naší diskuse, by mohli řídit toto naše úsilí?

Vždy s úsměvem! Hellmut

**Adiza Lamien Ouando, 16.4.2010**

Zdravím všechny,

Děkuji za tyto bohaté a hluboké myšlenky a analýzy. Zde je můj příspěvek.

**Q1 - Jak může evaluátor zajistit spolehlivá zjištění a použitelná poučení?*****Jaké jsou výzvy pro zajištění kvalitní evaluace PD v národních evaluačních týmech a mezi nimi?***

Kvalita PD není závislá pouze na evaluátorech, pokud se shodneme na tom, že evaluace by měly být participativní a inkluzivní učící proces.

Myslím, že prvním krokem je znalost a dostupnost Deklarace pro všechny zainteresované strany a ne pouze pro donory, vysoké vládní úředníky (ne vždy) a evaluační specialisty. To nás přímo přivádí k problému jazyků, do kterých byla deklarace přeložena. Jsem africký evaluátor, který pracuje převážně v Africe. Je Deklarace dostupná v některém z afrických jazyků? 50 let od nezávislosti a v duchu Deklarace je potřeba přijmout usnesení o principech oficiálního jazyka. Oficiálním jazykem by měl být regionální nebo národní jazyk a stávající oficiální jazyk by měl mít statut cizího nebo mezinárodního komunikačního jazyka.

Jak si může být evaluátor jist, když vše je psáno nebo řečeno v cizím jazyce. Jak můžeme hovořit o kvalitě bez účasti lidí?

***Jaké jsou výzvy pro využití zjištění a poučení?***

Zadání (ToR) evaluačních misí dávají jasné svědectví o zjištěních. Většinou jsme tázáni na hodnocení dopadů donorských programů namísto přínosů k dopadům národních politik. Stále máme různé donorské politiky týkající se zdraví, vzdělání, genderu, vody a hygieny atd. Měli bychom hodnotit přínos donorů k národním politikám a strategiím.

Pro projekty a programy, které stále musí produkovat 3 až 5 či více technických a finančních zpráv podle zdrojů financování, je Pařížská deklarace pouhou teorií.

Slovu partnerství je stále potřeba dát obsah, protože do současnosti to funguje tak, že kdo platí, má i moc. Jedna z věcí, která mě během mých misí rozesmává, je tento typický obrázek: auto má jméno po donorovi, kancelář jméno dalšího, a když navštívíte školu, tak můžete najít 7 latrín se jmény 7 donorů. To mě přivádí na myšlenku, jak by asi vypadal můj dům, kdybych dal na všechny věci jména mých přátel, příbuzných a kolegů, kteří mi je dali či mi pomohli je koupit.

Pozdravy, Adiza Lamien Ouando

**Victor Manuel Quintero, 16.4.2010**

Plně souhlasím s panem profesorem Garcíou. Spolupráce je výjimečně hodnocena (ex-ante, střednědobě, ex-post) jejími uživateli, konečnými příjemci. Je nezbytné znát realitu, očekávání, názory, pocity komunity příjemců. Bez těchto požadavků je evaluace řízená agenturami nekompletní.

Srdečné pozdravy, Victor Manuel Quintero, Maestría Gestión Pública, Univerzita Santiago de Cali, Cali, Kolumbie

**Kerry Abbott, 16.4.2010**

Jako odpověď na poslední Hellmuttův komentář – je zde stále rozdíl mezi cíli a metodami. Zaměření na naplňování základních potřeb je cíl týkající se potlačování chudoby, zatímco metody používané rozvojovými agenturami se zaměřují na administrativní témata spojená s demokratickým vládnutím, rovností mužů a žen, bojem proti korupci, atd. – problémy, které mohou ovlivnit úroveň chudoby, pokud jsou efektivně navrženy a implementovány, ale též nemusí. Znovu tedy existují zájmy, které oddělují byrokraty v oblasti rozvojové pomoci od různorodých potřeb a kulturních systému příjemců. Žádný podrobný rámec toto nevyřeší. To může změnit jenom změna myšlení a motivace.

Vše nejlepší, Kerry

**Charles Orina, 17.4.2010**

Zdravím všechny diskutující,

1. Komentáře, které byly až dosud napsány, dobře vykreslují stále emotivnější téma rozvojové pomoci obecně a zvláště PD a AAA. Zobrazují fenomén „babylonské věže“ v rozvojové pomoci, od koncepce po její dopady na „předpokládané“ koncové příjemce.

Avšak ve vztahu k evaluacím existují dokumenty a pokyny, jak by měly být prováděny. Berou přitom v potaz zájmy různých zainteresovaných stran v každé intervenci. Například v Africe existují

africké evaluační pokyny. Tyto pokyny zajišťují „společný jazyk“ evaluace a poskytují základní doporučení pro zlepšení kvality dat jakékoliv evaluace PD.

2. Neměli bychom zapomínat na fakt, že právě na základě evaluace by měly být k dispozici informacemi podložené závěry, zda jsou finanční prostředky vynaložené na zmírnění chudoby a stejně tak implementační mechanismy popsané v PD a AAA relevantní a přiměřené pro naplnění předpokládaných cílů. Bohužel, jak již bylo zmíněno, evaluace PD a jejich potomků by byla skličujícím úkolem kvůli zmíněným slabinám a nedostatkům v jejím designu a díky různorodosti cílů různých aktérů rozvojové architektury. Souhlasím tedy s názorem, že zlepšení kvality dat a identifikace poučení by měla nezbytně potvrdit nedostatky PD a AAA a podle toho určit typy dat a metody jejich sběru, které by reflektovaly dané nedostatky.
3. Diskuse též ukazuje na nezbytnou potřebu přijmout klíčovost dat jako jediného objektivního základu pro podložení přijatelnosti našich různých názorů, přesvědčení a stanovisek týkajících se rozvojové pomoci; stanovení jejího účelu a zamýšlených příjemců; mechanismů, jak dostat rozvojovou pomoc k příjemcům; a hodnocení různých fází celého procesu. Data zůstávají nepostradatelným zdrojem všech rozhodujících aktérů a/nebo katalyzátorů zmírnění chudoby a je jedno, zda se jedná o vlády, donory nebo organizace občanské společnosti. V tomto ohledu je jedním ze zásadních nedostatků, se kterými se evaluátor PD a AAA bude potýkat, neexistence srovnávacích (vstupních) dat, od kterých by měl být pokrok měřen.
4. Hellmut udělal důležitou poznámku, že vidí současnou otázku jako pozvánku k zaměření debaty o PD/AAA na JEDINÝ cíl, který je na konci důležitý: *„Jak mohou rozvojové intervence (politiky, programy a projekty), a je jedno zda jsou financovány v rámci oficiální rozvojové pomoci či nikoliv, uspět ve vytváření udržitelných přínosů pro cílové skupiny (chudé)?“* To je základem nekončících debat i na jiných fórech k rozvojové pomoci. Dle mého názoru by si důležitost této otázky zasloužila jeden celý týden navíc po skončení debaty k otázkám čtvrtého týdne, aby byla diskutována samostatně.

Charles Orina

#### **Kerry Abbott, 17.4.2010**

Ivane,

Nemyslím si, že občanská společnost nezbytně představuje zájmy chudých. V mnoha společenstvích reprezentuje politickou opozici. Mnoho z občanských organizací je založeno zahraničními donory, protože souhlasí s prosazováním určité agendy a ambiciózním jednotlivcům to navíc umožňuje prosadit se a zkusit se stát alternativním lídrem.

Přikláním se k zaměření na občanskou společnost, která byla založena a je podporována místní komunitou a která nespolehá na zahraniční podporu. Setkala jsem se s případy sektorových zdrojů, které byly rozděleny mezi vládní ministerstva a CSOs/NGOs (Civil Society Organisations/Non-governmental Non-Profit Organisations), ale nevedlo to k efektivnímu poskytování služeb. Tedy, podle mé zkušenosti, organizace občanské společnosti nejsou nezbytně efektivnější či vedené lepšími úmysly.

#### **Donna Mertens, 17.4.2010**

Z kritické analýzy PD, kterou provedl UNIFEM, vyplynulo: Vzhledem ke klíčové důležitosti rovnosti mužů a žen a posilování rolí žen v rozvoji, „genderově slepá“ interpretace a následná implementace principů PD ohrožuje dosažení mezinárodních rozvojových cílů včetně Rozvojových cílů tisíciletí. Dále to narušuje celou podstatu „efektivnosti rozvojové spolupráce“. Aby agenda efektivnosti pomoci dosáhla rovnosti mužů a žen a posílila roli žen, musely by být tyto cíle uznané jako klíčový prvek národních rozvojových plánů, včetně strategie snížení chudoby.

Zajímá mě, co si lidé myslí o integraci problematiky rovnosti mužů a žen jako důležité výzvě a o jejím opominutí v PD?

Donna M. Mertens, PhD, editorka, Journal of Mixed Methods Research, Gallaudet University, Washington DC

#### **Hellmut Eggers, 17.4.2010**

Milá Kerry,

Naprosto s Tebou souhlasím, že změna myšlení a motivace je mnohem důležitější než jakýkoliv byrokratický nástroj (rámeček)!

Přesto si myslím, že tato skupina, pokud spojí své myšlenky k vytvoření „obecného rámce“ na základě svých nejdůležitějších zkušeností (identifikovaných na základě evaluací) a pokud se soustředí na

vytváření udržitelných přínosů pro cílové skupiny, tak by mohla zahájit užitečnou a motivující spolupráci všech zapojených partnerů. Myslím, že technický pokrok souvisí s motivací a vůlí spolupracovat.

Proč se tedy nepokusit vytvořit společně „obecný rámec“?

Vždy s úsměvem! Hellmut

#### **Kerry Abbott, 17.4.2010**

Milý Hellmute, jste vždy vítán. Zajímám se o spolupráci. Již mám v hlavě rámec, který používám, záleží na kontextu.

Bohužel jako nezávislý evaluátor potřebuji agentury, které jsou ochotny potlačit své zájmy a zaměřit se na priority a postupy, ke kterým by měly být zavázány, například Pařížskou deklarací...

Kerry

#### **Ivan Garcia Marengo, 17.4.2010**

Souhlasím, že ani občanská společnost ani vlády nemusí nevyhnutelně zastupovat zájmy chudých. Jaké jsou podmínky nebo faktory automaticky vytvářející „dobrou“ občanskou společnost a jaké automaticky vytvářejí „špatnou“? Nemyslím si, že existují. Skutečnost, že se občanská společnost někdy spojí s politickou opozicí, není nezbytně špatným signálem, protože jsou vlády, které si zaslouží, aby se nejlepší občané proti nim spojili. Skutečnost, že některé organizace občanské společnosti jsou financovány zahraničními donory, též není pravidlem pro jejich zařazení mezi dobré či špatné. Pokud by si pouze ty organizace občanské společnosti, které jsou „podporovány a udržovány“ místní komunitou, zasloužily být přijímány jako správné a hodnotné, tak vlastně od počátku připouštíš, že občanská společnost nemůže překonat určité úzké hranice svého růstu a rozvoje, a to hlavně v chudých a nerovných ekonomikách, které jsou ve třetím světě. V takových podmínkách můžeš těžko pomýšlet na občanskou společnost, která je schopná politicky působit, obhajovat svá práva a svá řešení, rozvíjet participační demokracii nebo se podílet na rozhodovacích procesech ve své vlastní společnosti. Dokonce ani aktivity spojené s poskytováním služeb chudým nemohou být dostatečně financovány pouze úsilím a organizováním malých komunit. Kdo z chudých je schopen finančně podporovat občanskou společnost pro poskytování kvalitních služeb nebo pro budování silných kapacit pro politické působení? Nebo si myslíš, že oligarchové nebo bohatí budou podporovat (sami proti sobě) tuto občanskou společnost? Nebo si myslíš, že na slabě rozvinutých trzích, jako jsou v našich ekonomikách, jsme schopni podporovat naše aktivity z jejich komerčních výtěžků a současně mít dostatek času pro naši advokační a politickou práci? Tento typ aktivit občanské společnosti může být dostatečně udržitelný pouze v té části občanské společnosti v rozvinutém světě, která je schopna velkoryse a nezištně spolupracovat na podpoře politické a správně míněné občanské společnosti v rozvojovém světě (mimořádně tyto aktivity jsou velmi podstatnou součástí boje s chudobou v našich zemích a ve světě). To je také nejlepší důkaz solidarity občanské společnosti, který si dokážeme představit.

Na druhé straně si nemyslím, že občanská společnost by měla pouze poskytovat služby. Posilování občanské odpovědnosti, politická práce a budování uvědomění - tzv. „concientization“ (jak to nazýváme v Latinské Americe) je též povinností občanské společnosti v našich zemích. Toto může být nazýváno politickou aktivitou, i když ne nezbytně fanatickou či stranickou, protože to není míněno jako snaha o převzetí politické, zastupitelské moci státu a užívání si výhod z ní plynoucích, ale jako posilování občanského zapojení, což je něco, o co politické strany nestojí, a něco, co opravdu zvyšuje kvalitu naší demokracie a dělá ji participační a ne pouze zastupitelskou.

Toto vše není například v Nikaraguy stejně jako v mnoha státech střední a Latinské Ameriky a možná ani na jiných kontinentech a možná ani v chudých sektorech rozvinutých zemí pouhé teoretizování. My tím žijeme a silně se snažíme o zlepšení.

Iván García Marengo

#### **Kerry Abbott, 17.4.2010**

Milá Donno, podle mého názoru, pokud přijmeš pravidlo, že programy by měly být nastavovány příjemci a jejich partnery a ne donory, tak musíš počkat, dokud si oni sami problematiku rovnosti mužů a žen nestanoví jako prioritu. V západních společnostech to také nebylo prioritou, dokud nedosáhly určitého stupně rozvoje.

Priority jednotlivých zemí jsou užitečným ukazatelem jejich kapacit a rozvoje a mohou být pouze postupně ovlivňovány zásahy z venku.

Kerry Abbott



**Charles Orina, 17.4.2010**

Zdravím Donno, v mnoha zemích představují ženy většinu lidí postižených chudobou (hlavně ve venkovských oblastech), a proto intervence k potlačení chudoby mohou mít větší dopad v případě, že ženy budou středem plánování těchto programů a jejich následné implementace. Jejich zapojení však musí být v kontextu a na základě správné analýzy příčin chudoby v daných oblastech, analýzy cílových skupin, kterým mají výsledky sloužit lidí (pokud mají být nejlepší výsledky dosaženy) a analýzy nejvhodnějších systémů poskytování pomoci. Neexistuje přesvědčivý náznak, že taková analýza předcházela PD, a z toho vyplývají slabiny, které byly naznačeny v dosavadních příspěvcích, včetně chybějícího gender rozměru, který některým z nás unikal, dokud nebyl v této diskusi zmíněn.

Srdečné pozdravy, Charles Orina

**Charles Orina, 18.4.2010**

Milá K. Abbott, pět principů PD, které bohužel uznávají pouze donory a partnerské vlády, poskytují užitečný základ, který však musí být rozšířen o další součásti, jako je posilování role žen a zapojení příjemců na úrovni komun, což by mohlo vést k rychlejšímu dosažení plánovaných cílů. V mnoha rozvojových zemích (též v té mé, Keni) je posilování role žen rozeznáno jako předpoklad pro rychlejší a spravedlivější rozvoj a současně přináší výhody díky přínosům ze zapojení širší části společnosti, která byla dosud ignorována.

Z mého hlediska není otázkou, zda by posilování role žen a reprezentace komun mělo být zahrnuto do procesu implementace PD a AAA, ale jak to může být uděláno.

Charles Orina

**Kerry Abbott (pro Ivana), 18.4.2010**

Ano, v každém případě by měla být posuzována skutečná hodnota v daném kontextu.

Znovu opakuji, že pokud bude PD naplňována, tak by donorská podpora občanské společnosti měla být v souladu s podporou místních obyvatel, jinak nebude nikdy udržitelná.

Nevím mnoho o situaci v Nikaragui, ale pracuji v konfliktních oblastech, kde je sektor nevládních neziskových organizací resp. občanské společnosti široký a roztržštěný, což brání zapojení nejlepších mozků a synergii spolupráce, aby mohl být vytvořen životaschopný celek. Místo toho je každý povzbuzován, aby si založil vlastní nevládní neziskovou organizaci, podporovanou vlastním donorem.

**Kerry Abbott, 18.4.2010**

Milý Charlesi,

Myslím, že náplní PD je zajistit, aby směřování pomoci bylo určeno příjemci a ne donory. Tedy pokud oni navrhnou metodu zaměřování se na ženy, tak je to dobře.

Problém nastává, pokud to donor nastaví jako podmínku předem, protože chce protlačit rovnost mužů a žen nebo dokonce kvóty. Prospěch z práce s ženami při prosazování rozvojových cílů je zřejmý. Nicméně správná metoda musí být navržena příjemci. Tam, kde pracuji, mají ženy větší respekt než muži, pokud mají schopnosti - vzdělanost, schopnost zajistit příjmy. Pak přebírají vedoucí role a mohou prosadit sociálně-ekonomické dopady.

Kerry

**Denis Jobin, 19.4.2010**

Kolegové,

Diskuse dosud reagovala na dvě otázky týdne, možná můžeme pokračovat v zaměření na výzvy při evaluaci PD, včetně její relevance a efektivnosti (toto bylo již diskutováno v prvním týdnu, ale nyní můžeme pokračovat a posunout tuto problematiku!!).

Rád bych Vám při této příležitosti připomenul dva ze čtyř cílů této diskuse:

1. zvýšení povědomí komunity zabývající se evaluacemi rozvojové spolupráce o problémech a výzvách spojených s Pařížskou deklarací a její evaluací;
2. zlepšení evaluačních metod a přístupů používaných v evaluaci PD a jejích principů.

Zde jsou otázky, které by měly řídit zaměření tohoto týdne (resp. pokračovat, protože to již bylo diskutováno v minulém týdnu!!). Děkuji za zajímavou diskusi a za sdílení Vašeho pohledu na věc!  
Zdravím! Denis Jobin

**Otázky 2. týdne: Výzvy a příležitosti**

**Jaké jsou klíčové výzvy při hodnocení PD; její relevance a efektivnosti?**

**a. Jak můžeme na tyto výzvy úspěšně reagovat?**

**b. Jak lze řešit otázku přiřazení (attribution)?**

**Charles Orina, 20.4.2010**

Milí diskutéři,

Hodnocení efektivnosti a zejména efektivnosti PD a AAA bude pravděpodobně čelit vážným výzvám, protože tyto iniciativy obsahují mnoho aspektů týkajících se různých aktérů s různými cíli, aspoň dosud, které se navíc mění. Právě problémy ale mohou profesionální evaluátoři změnit v příležitost pro větší uznání své role a následně mohou začít hrát důležitější roli v procesu pomoci a rozvoje. Zde jsou má pozorování:

**Výzvy a příležitosti při hodnocení PD**

**Otázka: Jaké jsou klíčové výzvy při hodnocení PD; její relevance a efektivnosti?**

Akční agenda z Akry z roku 2008 je nedělitelnou součástí PD, a proto představuje soubor zásahů, kterými bychom se měli v tomto týdnu zabývat.

Hodnocení PD bude čelit řadě výzev, např.:

- Vzkreslení rozsahu hodnocení bude problematické, protože zdá se chybí jednotu resp. kontinuita cílů intervencí. Zatímco v roce 2005 bylo cílem „...zlepšit způsoby poskytování a řízení pomoci tak, jak se na ně díváme při pětiletém hodnocení Miléniové deklarace a Miléniových cílů tisíciletí (MDGs)“, v roce 2008 schváleným cílem AAA bylo „potlačení chudoby a podpora míru a blahobytu budováním silnějšího, efektivnějšího partnerství, které umožní rozvojovým zemím plnit jejich rozvojové cíle“.
- Hodnocení mezi lety 2005 a 2010 (nebo v jakémkoliv jiném období) bude čelit problémům v soudržnosti, protože byl snížen počet klíčových závazků z 5 v roce 2005 na 3 v roce 2008. Navíc také činnosti spadající pod tyto závazky byly změněny a rozšířeny.
- Zdá se, že existují různé interpretace a závazky ze strany donorů a partnerských vlád ve dvou ze tří oblastí, které byly identifikovány jako klíčové pro zrychlení rozvoje, a to konkrétně prohloubení vlastnictví cílových zemí při řízení donorských finančních zdrojů a budování efektivnějšího a inkluzivnějšího partnerství v rámci jednotlivých zemí a mezi nimi.
- V řadě států probíhá mnoho reforem, které jsou dokonce rozpoznány již v PD a AAA. Proto bude složité přiřadit jakýkoliv pokrok ve snižování chudoby, šíření míru a prosperity a v dalších rozvojových oblastech v partnerských zemích konkrétním nástrojům PD a AAA.

**a. Jak můžeme na tyto výzvy úspěšně reagovat?**

Pro měření pokroku a/nebo hodnocení relevance, efektivnosti atd. PD a AAA bude potřeba udělat samostatné evaluace v každé zemi a oddělit různé závazky a aktéry. Evaluátor by měl v každé z těchto evaluací v závislosti na konkrétních okolnostech rozhodnout, jakou metodiku při ní použije.

**Příležitost pro evaluátory vstoupit do procesů PD a AAA**

Rámce PD a AAA potvrzují nutnost monitorování pokroku, který byl učiněn v rámci těchto iniciativ a očekává se, že výsledky hodnocení pokroku ukáží další cestu. V roce 2008 bylo řečeno:

*„Žádáme, aby Pracovní skupina pro efektivnost pomoci pokračovala v monitorování pokroku při implementaci Pařížské deklarace a Akční agendy z Akry. Uznáváme, že bude potřeba další práce pro zlepšení metodologie a indikátorů pokroku efektivnosti pomoci. V roce 2011 proběhne třetí kolo monitoringu, které nám řekne, zda jsme dosáhli cílů pro rok 2010, schválených v Paříži v roce 2005. Pro úspěšné pokračování této práce potřebujeme rozvinout institucionalizované procesy pro vzájemné a rovnocenné partnerství rozvojových zemí a pro zapojení zainteresovaných stran.“*

V této souvislosti je příležitost pro evaluátory prostřednictvím IDEAS a dalších profesních organizací (některé z nich nebo jejich někteří členové se zúčastnili diskuse v roce 2008), aby upozornili na slabá místa a omezení v současných hodnotících rámcích a doporučili přijetí vhodných systémů, které by mohly být zavedeny v roce 2011.

**b. Jak lze řešit otázku přiřazení (attribution)?**

Míra pokroku, kterou lze připsat PD/AAA, se bude lišit případ od případu v závislosti na rozsahu a hloubce dalších reforem, které země začala provádět již dříve nebo které provádí paralelně s opatřeními PD a AAA. Proto bude záležet na evaluátorovi, jak dané aspekty hodnotit na úrovni dané země či mezinárodních závazků.

Charles Orina, Nairobi, Keňa

**Ivan Garcia Marengo, 21.4.2010**

Předpokládám, že koordinátoři této debaty vědí, že Otevřené fórum/GFG (Globální facilitační skupina) realizuje 50 národních konzultací, jejich výsledky budou prezentovány na regionálních (nadnárodních) shromážděních a budou komplexně zpracovány pro Globální shromáždění v srpnu v Montrealu (poznámka editora: Globální shromáždění bylo přesunuto z Montrealu do Istanbulu, na září 2010). Očekáváme, že na základě těchto diskusí vznikne globální shoda na stanovisku organizací občanské společnosti, které bude prezentováno na Fóru na vysoké úrovni v Seoulu (resp. Busanu).

**Denis Jobin, 23.4.2010**

Kolegové, pozdravy z Kanady!!

Drahý Charlesi, věřím, že pouhé přihlášení do této diskusní skupiny nedokladuje skutečný zájem, myslím, že aktivní účast v diskusi je lepším indikátorem.

Kolegové, v reakci na dosavadní debatu bychom se mohli znovu více zaměřit na témata spojená s evaluací PD a její kvalitou. Mnoho argumentů již bylo sdíleno, ale pojďme se věnovat podrobnějším odpovědím:

- ***Jak mohou evaluátoři zajistit spolehlivé závěry a použitelná poučení?***
- ***Jaké metody (a zkušenosti, které s námi chcete sdílet) jsou vhodné v případě nedostatku či neexistence dat?***
- ***Existují metodické nástroje, které mohou zajistit spolehlivá zjištění? Jakou konkrétní zkušenost máte?***
- ***Je participační přístup vhodný pro evaluaci PD a/nebo jejích principů?***
- ***Jaké jsou výzvy při zajištění kvality evaluace PD v národních evaluačních týmech a mezi nimi?***
- ***Jak bude řešena otázka přiřazení (attribution) při hodnocení efektivnosti Pařížské deklarace?***

Pro získání více informací o PD a AAA, prosím, klikněte na:

[http://www.oecd.org/departement/0,3355,en\\_2649\\_3236398\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/departement/0,3355,en_2649_3236398_1_1_1_1_1,00.html)

Děkuji!!! Denis Jobin

**Denis Jobin, 26.4.2010**

Milí kolegové,

rád bych zahájil 3. týden naší diskuse. Oceníme, pokud nám sdělíte svoje konkrétní zkušenosti/nástroje. Můžeme se vrátit k předchozím otázkám a také by nás zajímal váš názor a zkušenosti pro následující otázky:

***Jaké nástroje a metody jsou nevhodnější pro hodnocení pokroku v jednotlivých principech PD?***

***Jak hodnotit vztah mezi principy efektivnosti pomoci dle PD a principy efektivnosti rozvoje, prosazovanými občanskou společností?***

***Jak se mohou organizace občanské společnosti a další aktéři zapojit do evaluací PD?***

Děkuji!!! A přeji krásný týden!!

S pozdravem, Denis Jobin, Ottawa, Kanada

**Daniel Svoboda, 27.4.2010 (2. týden: Výzvy a příležitosti)**

Drazí přátelé,

Nejdříve ze všeho bych se chtěl omluvit, že se zapojuji do diskuse až nyní, a to z důvodů nedostatku času a přístupu k internetu v posledních týdnech.

Rád bych se vyjádřil k prvním dvěma týdnům diskuse.

A) V PD a bohužel také v AAA je mnoho nedostatků:

- Cíle a indikátory PD se týkají donorského pohledu na poskytování pomoci a je zde velká mezera mezi „instrumentálními“ cíli a konečnými dopady – skutečnými přínosy pro chudé a opomíjené lidi.
- V PD nejsou prakticky žádné indikátory týkající se kvality života (včetně problematiky genderu nebo lidských práv, jak například zmínila Donna Mertens).
- Vlastnictví PD ze strany lidí v rozvojových zemích, ztotožnění se s PD je velmi omezené (trochu lépe je na tom AAA) – a to v důsledku chybějících konzultací při přípravě PD a částečně také následkem jazykových bariér, jak zmiňoval Adiza Lamien Ouando.

- Na druhou stranu, co brání lidem a expertům v rozvojových zemích, aby přeložili oba dokumenty do místních jazyků (v případě, že to neučiní donoři a vlády)? A kolik návrhů bylo předloženo evaluátory a místními strukturami před podpisem PD/AAA?
- A co brání profesionálním evaluátorům, aby navrhli své vlastní – na dopady zaměřené – indikátory pro hodnocení úspěchu nebo neúspěchu PD/AAA?

B) V diskusi bylo zmíněno mnoho důležitých problémů, mezi jinými:

- Ivan Garcia Marenco zdůraznil roli organizací občanské společnosti (a hnutí) – a to jak při evaluaci rozvojových politik, programů a projektů, tak v rozvoji jako takovém. To je opravdu zásadní, protože rozvoj není možný bez zaměření se na lidi a bez jejich skutečného a inkluzivního zapojení do rozvojového procesu. Role organizací občanské společnosti musí být uznána (již tak bylo učiněno v AAA) a měly by hrát mnohem aktivnější (a odpovědnější) roli. Jejich přidanou hodnotu (současně také pro ně největší výzvu) lze spatřovat ve specifických partnerských schématech, facilitační roli, a zvláště v obousměrné zodpovědnosti jak k vládám/donorům (pokud využívají jejich finanční prostředky) tak vůči lidem, se kterými a pro které pracují.
- Podobné téma bylo zmíněno Charlesem Orinou – také role evaluátora musí být uznána a evaluátoři by také měli hrát mnohem aktivnější rozvojovou roli – nebýt pouze poskytovateli služeb!

C) Je opravdu důležité pracovat na „základním hodnotícím rámci“, jak navrhuje Hellmut Eggers a na „systému učení se“, jak navrhuje Victor Emanuel Quintero. Jsem připraven se na tom podílet. Jako možná inspirace by mohly být použity některé principy rozvojové efektivity, které identifikovaly organizace občanské společnosti (viz bod G níže).

D) Je nezbytné protestovat proti agendě řízené donory, jak zmínilo mnoho účastníků diskuse – mezi nimi Kerry Abbot. Ale je též nezbytné propojit programy vlád v rozvojových zemích s reálnými potřebami a příležitostmi, identifikovanými společně s konečnými příjemci – občany.

E) Vytváření a udržování evaluačních a rozvojových kapacit a kompetencí je urgentní potřebou v mnoha zemích a profesionální evaluátoři (a jejich asociace) by měli být aktéry změn, jak potrhli mezi ostatními Lanre Rotimi. AAA přímo zmiňuje tuto problematiku a podporuje myšlenku místních evaluací a systémů (systémů řízených rozvojovými zeměmi), kterou prosazuje IDEAS, UNICEF a další odborné instituce. Je opravdu důležité být v tomto směru aktivní – je třeba evaluovat výsledky PD z pohledu příjemců (ne pouze z pohledu vlád a donorů) a rozeznávat a odstraňovat bariéry v kapacitách a kompetencích, které brání místnímu zapojení.

F) Tato diskuse je velmi podnětná a mnoho diskutujících nastolilo důležitá témata, se kterými je potřeba pracovat. Tato práce by neměla spočívat pouze v předpokládané přípravě závěrečné zprávy (která bude jistě komentována účastníky), ale zejména v konkrétním zaměření na evaluace dopadů a na dopady evaluací!

G) Pokud jde o praktické otázky spojené se „základním hodnotícím rámcem“ nebo navrhovaným zapojením „celé“ rozvojové konstituce a všech regionů, je v podstatě nemožné dosáhnout globální shody v reálném čase a musíme zabránit opakování selhání PD, kde chybí ztotožnění se s tímto dokumentem resp. procesem. Z toho důvodu můžeme připravit pouze podklad pro nastartování následující globální diskuse. Na druhé straně existuje cenný příklad podobného globálního procesu Otevřeného fóra pro rozvojovou efektivnost organizací občanské společnosti (viz [www.cso-effectiveness.org](http://www.cso-effectiveness.org)), který je uznán též v AAA. Otevřené fórum je jedinečný prostor pro organizace občanské společnosti na celém světě k zapojení se do globálního a plně participativního procesu, který probíhá za účelem definování a zavedení rámce společně sdílených principů rozvojové efektivity. Otevřené fórum usiluje o poskytnutí prostoru k vzájemnému učení, založenému na vzájemné důvěře, ve kterém organizace občanské společnosti mohou diskutovat poznatky a výzvy související s jejich prací a se vztahy mezi rozvojovými aktéry. Organizace občanské společnosti se prostřednictvím Otevřeného fóra snaží o nalezení shody na společně uznávaných principech, které zlepší jejich rozvojovou efektivnost, a na základních standardech „příznivého prostředí“, ve kterém mohou plně uplatnit a posílit své specifické role v rozvoji. Tento rámec bude brát v úvahu vize, přístupy, vztahy a dopady činnosti organizací občanské společnosti. Otevřené fórum bude také zprostředkovávat mnohostranný dialog uvnitř a mezi organizacemi občanské společnosti, s donory a vládami o těchto tématech na národní, regionální a mezinárodní úrovni. Rámec principů rozvojové efektivity proto může být zvažován a diskutován též dalšími rozvojovými aktéry včetně evaluátorů, protože rozvojové dopady jsou vždy společným výsledkem mnoha různorodých aktérů a faktorů (toto také může být odpověď pro Kerry Abbott, která do jisté míry zpochybňuje roli občanské společnosti a zmiňuje její roztržitost).

**Pokud shrnu svůj názor, evaluace PD a AAA by se měly zaměřit na:**

- Revizi „teorie změny“ PD/AAA (mohou „lepší převody peněz“ na oficiální rozvojovou pomoc opravdu změnit život chudých a opomíjených?);

- Revizi cílů/indikátorů PD a zavedení nových indikátorů PD/AAA zaměřených na rozvojovou efektivnost (ne na pouhé poskytování pomoci);
- Používání participačních metod a práci s konečnými příjemci;
- Vytváření a posilování místních kapacit, systémů a kompetencí v oblasti monitoringu a evaluací (M&E), a hlavně na jejich využívání;
- Systém publikování/šíření výsledků evaluací a důraz na využívání poučení od samotného počátku nastavování cílů evaluace...

A konečně krátká reakce na Denisovy doplňující otázky (23.4.2010):

- ***Jak mohou evaluátoři zajistit spolehlivá zjištění a použitelná poučení?***

Zaměřením na využití (a dopady) evaluace od úplného začátku. Jinak nemá smysl provádět evaluace. Spolehlivá zjištění závisí na spolehlivosti evaluátora a spolehlivých metodách (vždy musí existovat možnost ověřit/potvrdit zjištění jiným evaluátorem/metodou).

- ***Jaké metody (a zkušenosti, které s námi chcete sdílet) jsou vhodné v případě nedostatku či neexistence dat?***

V případě potřeby existuje mnoho metod, jak zrekonstruovat vstupní data nebo jak použít rozumné (a případně také zástupné) indikátory. Evaluační metody musí zahrnovat odpovídající sběr a analýzu dat a musí pracovat s dostupnými a spolehlivými daty (viz též SMART/CREAM indikátory). Nemá smysl zabývat se špatnými/nedostatečnými daty a je nemožné analyzovat neexistující informace (s výjimkou některých úvodních hypotéz).

- ***Existují metodické nástroje, které mohou zajistit spolehlivá zjištění? Jakou konkrétní zkušenost máte?***

Mám pouze jedno obecné doporučení – závěry musí stejně (nebo alespoň podobně) pochopit jak ti, kteří projekt podporují, tak jeho odpůrci. Neexistuje žádné perfektní řešení, které by se dalo použít v každém kontextu. Klíčové jsou správné evaluační otázky (spojené s předpokládaným využitím výsledků evaluace), volba metod přichází na řadu až poté.

- ***Je participační přístup vhodný pro evaluaci PD a/nebo jejich principů?***

Určitě ano, pokud se chceme opravdu zaměřit na efektivnost (ne pouze na hospodárnost poskytování pomoci, kterou řeší PD). Participační metody měly být použity zejména při nastavování záměru, cílů a indikátorů PD; to se bohužel nestalo.

- ***Jaké jsou výzvy při zajištění kvality evaluace PD v národních evaluačních týmech a mezi nimi?***

Kvalita je důležitá, ale já věřím, že profesionální evaluátoři nemají vážné problémy s jejím zajištěním. Jsou dvě mnohem důležitější věci – a) kvalita použití poučení z evaluací a b) využití evaluace PD pro posílení lokálního/globálního ztotožnění se s problematikou rozvoje a pro vytváření a opatrování místních kapacit (proces je občas stejně důležitý jako výsledky). Společné evaluace (spojené týmy místních a zahraničních evaluátorů) a evaluace řízené zemí příjemce (country-led evaluations), obé částečně zmíněné v AAA, mohou být dobrým postupem pro zvyšování kvality a využití evaluačních výsledků.

- ***Jak bude řešena otázka přiřazení (attribution) při hodnocení efektivnosti Pařížské deklarace?***

Různorodý přínos mezinárodní oficiální pomoci a místních rozvojových programů byl, mezi jinými, zmíněn Charlesem Orinou. Také z tohoto pohledu by mělo být mnohem důležitější, než přiřazovat úspěchy a neúspěchy jednotlivým vládám či donorům, sledovat příspěvek PD k teorii změny v rozvoji. PD se však pouze velmi omezeně věnuje rozvojovým dopadům (demokratickému vlastnictví, participaci, inkluzivitě, atd.), jak již bylo dříve zmíněno. Řešením by mělo být primární zaměření na dopady, a to jak pozitivní tak negativní, a rekonstrukce cest a předpokladů, proč a jak bylo těchto dopadů dosaženo nebo proč se jejich dosažení komplikuje. Neexistuje opravdu jediný důvod, proč by mělo být „jméno donora (nebo PD) na každé latrině“ (děkuji Adizovi Lamienovi Ouandovi za tento příklad!). Dopady by měly být měřeny prostřednictvím změn v životech lidí a ne počty dnů expertů a množstvím peněz, které byly spotřebovány každým jednotlivým donorem, nebo jejich rozličnými zájmy a vnucovanými podmínkami (Kerry Abbot také zmiňuje chybějící institucionální paměť a omezenou sektorovou nebo regionální zkušenost mnoha donorů vzhledem ke krátkodobému charakteru pracovních úvazků jejich pracovníků, a také jejich falešné sliby a prázdné závazky).

Pojďme pokračovat!

Srdečné pozdravy, Daniel Svoboda, místopředseda Globální facilitační skupiny Otevřeného fóra pro rozvojovou efektivnost, Česká republika

**Pablo Rodriguez-Bilella, 28.4.2010**

Milý Dane, přeložil jsem tvůj vzkaz do španělštiny a rád bych od tebe získat svolení k jejímu sdílení s Latinsko-americkou evaluační sítí (ReLAC), protože si myslím, že jsi výborně shrnul různá témata a též jsi přispěl svými názory.

Vše dobré, Pablo

**Daniel Svoboda, 28.4.2010**

Pablo, sdílej můj příspěvek s kýmkoliv! Velmi obdivuji tvůj rychlý a profesionální překlad!

Mnoho pozdravů, Daniel

**Jean Hilburn, 28.4.2010**

Milí členové,

7. dubna Vám byl jménem IDEAS a AfrEA zaslán email, který Vás zval k účasti ve virtuální diskusi na téma: **Evaluace Pařížské deklarace: Výzvy a řešení**

Diskuse bude trvat 1 měsíc, a to od 12.4.2010 do 7.5.2010.

Obdrželi jsme několik výborných komentářů na toto téma a diskuse stále pokračuje. Na prezidenta IDEAS Ray Rista speciálně zapůsobil brilantní příspěvek Daniela Svobody z České republiky, viceprezidenta IDEAS a spolupředsedy Globální facilitační skupiny Otevřeného fóra pro rozvojovou efektivnost organizací občanské společnosti. Ray by rád sdílel Danielův příspěvek se všemi našimi členy.

Jean Hilburn, administrátorka IDEAS

**Daniel Svoboda, 30.4.2010 – 3. týden**

Milí přátelé, zde je můj příspěvek k otázkám 3. týdne diskuse. Svě odpovědi na otázky 1 a 2 uvádím společně.

***Jaké nástroje a metody jsou nevhodnější pro hodnocení pokroku u jednotlivých principů PD? Jak hodnotit vztah mezi principy efektivnosti pomoci dle PD a principy efektivnosti rozvoje, prosazovanými občanskou společností?***

***Princip vlastnictví - Ownership***

Tento princip se dle PD týká jenom vlastnictví (ztotožnění se s rozvojovými prioritami) ze strany místních vlád a má by být měřen prostřednictvím existence operačních rozvojových strategií. Tento cíl a indikátor může být klamavý a nedostatečný, a to z mnoha důvodů, například:

- Mnoho Poverty Reduction Strategy Papers a místních rozvojových programů vnutili jednotlivým zemím donoři (smutným příkladem nespravedlivého chování ze strany donorů jsou palestinské volby v roce 2006 – všichni donoři ocenili čistotu a svobodu těchto voleb, ale nelíbil se jim výsledek, a proto v podstatě zastavili poskytování finanční pomoci; tento přístup podkopával ztotožnění se s jakýmkoliv demokratickým vývojem v regionu na celé roky, ne-li po generace).
- V mnoha zemích byly velmi omezeně (a často nebyly vůbec) konzultovány priority, nástroje a postupy národních rozvojových strategií a tyto strategie často nepomáhají těm nejvíce potřebným a opomíjeným. Proto můžeme těžko hovořit o národním vlastnictví národních rozvojových strategií.
- Nastavení vhodných národních strategií nevyžaduje pouze (stále chybějící) transparentnost a otevřenost k diskusi, ale především posilování (důvěry a schopnosti) lidí, aby se této diskusi aktivně účastnili. Budování takového skutečného vlastnictví (ztotožnění) je dlouhotrvající proces, který nemůže být řešen pouze donory nebo vládami.

To jsou důvody, proč občanská společnost hovoří o demokratickém vlastnictví – o zapojení občanů ve všech fázích rozvojového procesu (počínaje nastavením politik a konče kontrolními a evaluačními rolemi, s následným prosazováním doporučení a poučením).

Pokud jde o metody a nástroje, klíčové faktory týkající se vlastnictví souvisejí s relevancí, efektivností (a dosahem intervence) a možnými dopady. Proto jsou deskriptivní a kauzální otázky velmi vhodné. Vhodnými evaluačními metodami by mohla být pozorování, případové studie, průzkumy, fokusní skupiny a rozhovory v komunitách.

***Sladění pomoci s národními rozvojovými aktivitami - Alingment***

Podle PD efektivnost spočívá ve sladění toků pomoci s existujícími lokálními byrokratickými strukturami. Donoři se příliš nezajímají o sladění těchto struktur s reálnými potřebami a možnostmi řešení chudoby, o demokratický mandát těchto struktur nebo jejich efektivitu a efektivnost. Proto tento princip/závazek vypadá pouze jako alibi pro donory, které jim částečně umožňuje zavírat oči před korupcí, totalitními praktikami nebo neschopností. Na druhé straně je tlak PD na omezování paralelních struktur (ruku v ruce

s nutností posilování místních kapacit), na předvídatelnost a nevázanost pomoci opravdu důležitý pro všechny rozvojové aktéry, včetně občanské společnosti a evaluátorů.

Organizace občanské společnosti hovoří hlavně o sladění oficiální rozvojové pomoci (ODA – Official Development Assistance) s opravdovými příčinami rozvojových problémů a také o koherenci politik. Proto jsou důležitými kritérii: relevance rozvojových programů, jejich hospodárnost, efektivnost a dosah. Tomu nejlépe odpovídají kauzální otázky, průzkumy a panelové metody. Celostátní průzkumy přinášejí nejlepší odpovědi pro deskriptivní otázky a ty pak mohou dobře doplňovat kauzální analýzy. Normativní otázky a cíle používané v PD se zabývají pouze hospodárností rozvojové pomoci a nemají žádnou souvislost s rozvojovými výsledky.

### **Harmonizace**

Harmonizace donorů a programový přístup může opravdu zlepšit hospodárnost rozvojové pomoci, ale CSO znepokojují a) možné skryté úmysly, které mohou být skryty za dělbu a harmonizací práce (tzv. „nový kolonialismus“ a též problematika donorských oblíbenců a neatraktivních zemí – „sirotků“) a za b) v PD chybějící zaměření na spolupráci více aktérů a na partnerství napříč sektory, které by mělo být založené na společných vizích a specifických přidaných hodnotách. Důraz na opravdovou spolupráci v PD chybí.

Harmonizace donorských procesů se zabývá hlavně hospodárností, a proto jsou vhodné normativní otázky. Hodnocení oficiálních záznamů, výzkumy, rozhovory a fokusní skupiny mohou pomoci najít správné odpovědi.

### **Řízení zaměřené na výsledky – Managing for results**

Tento princip je v PD bohužel zaměřen pouze na monitoring, reportování a rozpočtování. Není zde žádný indikátor pro vyšší cíle – výsledky a dopady. Dopady na životy chudých jsou pouze okrajově zmíněny v krátkém odstavci 22 Akční agendy z Akkry. Navíc jsou organizace občanské společnosti a další rozvojoví aktéři v PD zmiňováni pouze sporadicky (jedna poznámka o nevládních systémech a jedna o širokém okruhu rozvojových partnerů). Práce s ostatními rozvojovými aktéry je více zdůrazněna v AAA (konkrétně paragrafy 13, 16, 19 a 20). Bohužel v praxi jsou jejich role v rozvojovém procesu stále přehlíženy.

Organizace občanské společnosti mluví o přidané hodnotě a komplementaritě různých aktérů a o jejich společném přínosu k „pozitivním či negativním, primárním či sekundárním, dlouhotrvajícím a/nebo důležitým účinkům na životy lidí a životní prostředí, vytvořeném různými intervencemi, a to přímo či nepřímo, plánovaně i neplánovaně“. Dalším diskutovaným problémem je příznivé prostředí poskytované donory/vládami ostatním aktérům tak, aby jim umožnilo plně využít jejich rozvojový potenciál. Z tohoto úhlu pohledu je problémem stále malá předvídatelnost financování, prakticky žádná flexibilita donorských programů na úrovni aktivit a výstupů, rozhodovací procesy trvající několik měsíců (občas i let) a stále jasné upřednostňování kvantitativních indikátorů (s vizí „čím více čísel, tím lépe“). Je opravdu klíčové více mluvit o rozvojové efektivnosti a dopadech. A ne pouze mluvit, ale hlavně uvést postupy zaměřené na výsledky do praxe (Drazí donoři, zapomeňte, prosím, na uznatelné a neuznatelné aktivity a nechte nás řídit naše programy a projekty směrem k opravdovým výsledkům a také nás nechte trochu riskovat při ověřování inovativních postupů, a to i s rizikem možných neúspěchů – bez inovací bude pokrok malý nebo žádný).

Pro hodnocení řízení zaměřeného na výsledky je nezbytná kombinace deskriptivních, kauzálních a normativních otázek a též mix kvantitativních a kvalitativních (participačních) metod.

### **Vzájemná odpovědnost – Mutual accountability**

PD uvažuje tento princip pouze z administrativního hlediska (jediným cílem je vzájemné hodnocení). Vedle nedostatečnosti takového cíle (jak jsou výsledky uvedených hodnocení používány?) je důležité zmínit, že donorské peníze nejsou produkovány rozvojovými agenturami nebo vládami. Pocházejí od daňových poplatníků, kteří si přejí nebo alespoň akceptují jejich použití na zlepšení života v našem malém světě. A daňoví poplatníci si přejí vidět reálné výsledky, ne pouhé hodnotící zprávy.

Organizace občanské společnosti chápou vzájemnou odpovědnost také jako odpovědnost k finálním příjemcům a také jako vzájemnou transparentnost, důvěru a předvídatelnost.

Evaluace může měřit kvalitu spolupráce (důvěru), a proto je nejvhodnější využití participativní evaluace a kvalitativních metod. Normativní otázky mohou být použity pro hodnocení závazků – určitě nehledáme kauzální odpovědi, proč nemohou být závazky naplněny, ale zajímají nás odpovědi na otázky typu „kdy, kdo, jak a vůči komu“. A to je také klíč k odpovědnosti.

**Otázka 3. Jak bude řešena otázka přiřazení (attribution) při hodnocení efektivnosti Pařížské deklarace?** může být asi lépe zodpovězena platformou Better Aid ([www.betteraid.org](http://www.betteraid.org)). Rád bych osobně zdůraznil alespoň několik aspektů:

- Organizace občanské společnosti a další rozvojoví aktéři se opravdu musí zajímat o rozvojové problémy a musí přicházet s proaktivními doporučeními a vlastním úsilím, kdykoliv je to potřebné a možné.
- Organizace občanské společnosti musí také usilovat o přímou účast v rozvojových evaluacích a podporovat zapojení ostatních. To znamená nebýt pouze respondentem rozvojových dotazníků (objektem evaluací), ale též přinášet vlastní otázky a priority.
- Organizace občanské společnosti musí žádat veřejně přístupný „Recommendation Tracking System“ (systém sledování doporučení evaluací) a vyzývat odpovědné autority a ostatní aktéry, aby odpovědně reagovali na evaluační výsledky. Ve stejném duchu by měly organizace občanské společnosti publikovat výsledky svých evaluací a reakce na ně.
- Organizace občanské společnosti si musí uvědomit, že pouhá kritika bez návrhu alternativních postupů a bez vlastní sebereflexe těžko povede ke zlepšením; Procesy Otevřeného fóra a Better Aid jsou dobrým krokem správným směrem.
- A konečně, důležitá role organizací občanské společnosti spočívá v posilování rozvojového povědomí a v rozvojové výchově; a to určitě zahrnuje problematiku efektivnosti pomoci a efektivnosti rozvoje.

Daniel Svoboda

### **Denis Jobin, 3.5.2010**

Drazí kolegové a přátelé, posílám mnoho pozdravů z kanadské Ottawy!!

Vstupujeme do posledního týdne naší diskuse. A protože předchozí týden byl klidnější, než jsem předpokládal, zde jsou další otázky, které snad vyvolají více reakcí!! Pokud bude potřeba, tak se samozřejmě můžeme vrátit také k otázkám z minulého týdne!!

Děkuji za Váš zájem a příspěvky!! Srdečné pozdravy, Denis Jobin

#### **4. týden: Transakční náklady a národní systémy**

1. ***Pokud budeme brát jako fakt, že transakční náklady (TN) ovlivňují výkonnost ekonomiky, do jaké míry transakční náklady ovlivňují efektivnost PD?***
  - a) ***Jak jsou transakční náklady měřeny a řešeny?***
2. ***Do jaké míry jsou nebo mohou být národní systémy a postupy použity k implementaci a evaluaci PD?***
  - a) ***Do jaké míry jsou principy PD nadále relevantní?***
  - b) ***Proč je pokrok tak pomalý?***
  - c) ***Jsou priority pomoci stále sladěny s rozvojovými potřebami?***
3. ***Jak pečlivá a nezávislá je evaluace PD?***

### **Charles Orina, 6.5.2010**

Milý Denisi,

Jak se blížíme ke konci naší diskuse, začínám se obávat, zda PD není další „bláznivý nápad“, o jehož dopad se nezajímají ani donoři ani partnerské země, stejně jako nikdy nehodnotili dopady předchozích iniciativ na snížení chudoby, které byly představeny s ještě větším nadšením. V mé zemi se ve veřejných prohlášeních již prakticky vůbec nepíše o Miléniových cílech tisíciletí. V roce 2015 se nejspíše budeme ptát, o čem vlastně MDGs byly.

Přesto rád okomentuji otázky čtvrtého týdne.

Srdečné pozdravy, Charles Orina

#### ***Transakční náklady a efektivnost PD***

Jako podíl z celkové částky pomoci jsou obvykle TN malé a doufám, že klesající. Proto bude jejich účinek na efektivnost pomoci omezený. Pokud bude pomoc sladěna a harmonizována s národními rozvojovými plány a programy, měly by náklady na lidské a ostatní zdroje (u donorů i přijímací země), na přípravu, projednávání a realizaci rozvojových dohod nadále klesat.

#### ***Měření transakčních nákladů***

Na rozdíl od donorských států, kde jsou jasně určení zaměstnanci a náklady na mise jsou běžně rozpočtovány, je měření TN v partnerských zemích velmi složité, a to hlavně tam, kde jsou zapojeni státní úředníci. Není totiž jednoduché ocenit čas, který tráví na jednáních, workshopech a přípravách zpráv souvisejících s rozvojovou pomocí. Pokud se stane, že tuto situaci bude potřeba v partnerských zemích řešit, mohla by být použita metoda, kterou využívají konzultantské firmy pro výpočet časových nákladů



svých pracovníků. Tento problém bude nicméně nejspíše trvat pouze krátce vzhledem k nutnosti prokázat odpovědnost a transparentnost při používání donorských zdrojů. Donoři patrně prosadí metodologii pro měření a monitoring TN v partnerských zemích, a proto k tomuto kroku dojde dříve nebo později. Evaluátoři by měli usnadnit a urychlit tento vývoj přípravou vlastní metodologie, která by mohla být převzata partnerskými zeměmi.

#### ***Do jaké míry jsou či mohou být národní systémy a postupy použity k implementaci a evaluaci PD?***

Přes veřejně odsouhlasené závazky donoři využívají národní systémy a procedury stále velmi málo, přibližně ze 45% ve finančním managementu a ze 43% u veřejných zakázek (údaje z roku 2007). Mezi největšími donory existuje velký rozptyl na tomto podílu: u finančních služeb je to od 3% u USA do 77% u Velké Británie, u veřejných zakázek od 5% pro USA po 68% u Velké Británie. Zpráva z roku 2008 také ukazuje, že pokrok v obou oblastech byl mezi roky 2005 a 2007 zanedbatelný.

Ve vztahu k evaluacím, pokud použijeme seznam lidí, kteří se podíleli na monitorovacím průzkumu Pařížské deklarace v roce 2008, jako měřítko využití národních institucí pro evaluace, tak výsledek je, že donorské státy je využily velmi omezeně. V seznamech národních koordinátorů a zástupců donorských organizací v partnerských zemích vypadá situace velmi obdobně.

Nízkou úroveň zapojení místních institucí, systémů a procedur nelze ospravedlnit v zemích, kde již fungují. Jak jsem již naznačoval v jednom ze svých dřívějších příspěvků, mnoho států provedlo rozsáhlé reformy ve veřejném sektoru a jejich výsledkem je existence systémů efektivního národního finančního managementu. Tyto národní systémy by měly být využívány v nejvyšší možné míře. Pokud nemohou být využity kvůli omezeným kapacitám, měly by být přijímající země a/nebo jejich instituce podpořeny, aby mohly tyto kapacity vytvořit. To je jedna z oblastí, kde by IDEAS mohl hrát klíčovou roli.

#### ***Do jaké míry jsou principy PD stále relevantní?***

PD principy byly opětovně potvrzeny AAA a jsou stále relevantní.

#### ***Proč je pokrok tak pomalý?***

Nízká míra pokroku může být způsobena zjevně rozdílnou připraveností klíčových hráčů na straně donorů i příjemců na naplňování odsouhlasených dohod. Druhým důvodem mohou být omezené kapacity v přijímacích zemích, tyto problémy byly zmíněny ve zprávě z roku 2008. Každopádně se zdá, že jedním z kritických faktorů pomalého pokroku jsou také nedostatky v implementačních plánech iniciativ PD. Vzhledem k tomu, že (pokud) Pařížské deklaraci předcházela setkání, která přinesla zjištění a doporučení pro zvýšení efektivnosti pomoci, nízká úroveň implementace může být způsobena selháním monitorovacího a evaluačního systému PD, který by měl přinášet poučení a v případě potřeby umožnit včasné akce, aby byl požadovaný pokrok dosažen a udržen. To je oblast, kde by měla evaluační komunita iniciativně přicházet se zásadními doporučeními pro Pracovní skupinu k efektivnosti pomoci při OECD/DAC a pro týmy monitorující PD.

#### ***Jsou priority pomoci stále sladěny s rozvojovými potřebami?***

Ukazuje se, že sladění pomoci s rozvojovými potřebami jednotlivých zemí se zvyšuje, celkově ze 48% na 60% v roce 2007, přičemž mnohé země ukazují v tomto směru výrazný pokrok. Současně se zvýšila programově založená pomoc ze 43% na 47%. Obě měření ukazují, že se priority pomoci stále více přibližují rozvojovým potřebám partnerských zemí tak, jak byly identifikovány a reflektovány v národních rozvojových plánech.

Charles Orina, Nairobi, Keňa

#### **Murad Mukhtarov, 6.5.2010**

Drazí kolegové,

nejdříve mi dovoluť ocenit Vice-presidenta IDEAS Daniela Svobodu za jeho excelentní shrnutí dosavadní diskuse a za konstruktivní závěry.

Po tak skvělém přehledu jednotlivých výzev bych chtěl zmínit pozitivní trendy, které se ukazují po přijetí a díky přijetí PD, zejména v oblastech sladění a harmonizace.

Donoři a další rozvojoví partneři skutečně zlepšují koordinaci svých aktivit. Společné sektorové programování a spolupráce při implementaci projektů vede ke snižování transakčních nákladů.

Pokrok lze konstatovat také při sladění pomoci s národními rozvojovými strategiemi. V naší zemi například nemůže být financován žádný projekt, pokud není uveden na národním seznamu priorit.

Samozřejmě přetrvává mnoho výzev při implementaci PD: posílení lokálního vlastnictví, omezené zapojení občanské společnosti, budování kapacit apod.

Ale abych odpověděl na otázku tohoto týdne: Do jaké míry jsou principy PD stále relevantní? Chtěl bych říci, že PD je stále dobrý a praktický nástroj, ale ještě nás čeká dlouhá cesta, abychom naplnili všechny její principy.

Obecně všechny evaluace, nejen evaluace PD, by měly být mnohem důslednější než dosud a já osobně vítám iniciativu 3ie, která je založena nejen na důslednosti ale také na využívání národních institucí a hlavních partnerů.

Světová finanční krize automaticky všechno usadí na své místo. Zejména budou vyžadovány skutečné evaluace místo dosud často formálních. A je velice příhodné, že Globální zasedání IDEAS v příštím roce se bude věnovat právě tomuto tématu.

S pozdravem, Murad Mukhtarov, Ázerbájdžán

### **Hellmut Eggers, 7.5.2010**

Milý Denisi!

Díky za zaslání zbývajících otázek! Zde je má reakce (A) a můj návrh (B):

#### **A. REAKCE**

##### **Týden 3, otázka 1**

Pokud interpretuji PD správně, uvádí, jak měřit pokrok. Nenašel jsem chybu ani u indikátorů, které PD k tomuto účelu navrhuje. Samozřejmě pokud budou sledovány a správně kvantifikovány. Ale to by mělo být prováděno těmi, kdo jsou za to v PD odpovědní. Nevěřím, že jakákoliv externí skupina jako ta naše může zlepšit tyto indikátory a jejich sledování. Ale co můžeme udělat, je podívat se na následné zprávy, které jsou zpracovány těmi dosud přímo odpovědnými, a přijít se závěry o tom, zda jsou seriózní a platné.

Jinými slovy, nevymýšlejme znovu tyto nástroje a metody za ty, kdo je aplikují. Pojďme posoudit výsledek této aplikace a zhodnotit, zda jsou výsledky platné, spolehlivé a věrohodné! Abychom to mohli udělat, měli bychom studovat evaluační zprávy, které budou zpracovány (budou?), optikou mechanismů PD a ne pouze jejich text.

##### **Týden 3, otázka 2:**

Často se tvrdí, že duch „úřednictví“, který zplodil PD, je neslučitelný s duchem „venkovských“ organizací občanské společnosti, které jsou mnohem blíže lidem. Pracoval jsem v oficiálních strukturách evropské rozvojové spolupráce mnoho let a nevěřím v tuto neslučitelnost. Kofinancování nevládních organizací bylo běžnou součástí naší práce a já (bývalý ředitel Evaluační divize generálních ředitelství „Rozvoj“ a „Vnější vztahy“ Evropské komise) jsem buď kontroloval, nebo sám prováděl evaluace tohoto kofinancování. Nepamatuji si žádný zásadní rozpor v pohledu na cíle, které by měly být prosazovány: pomáhat chudým lidem, aby si mohli pomoci sami, nebo ve více technickém jazyce: vytvářet udržitelné přínosy pro cílové skupiny rozvojových intervencí, bez ohledu na to, zda finanční zdroje pocházejí z veřejných institucí, od nevládních organizací či jiných organizací občanské společnosti. Zda tyto přínosy byly dosaženy nebo měly šanci být dosaženy, je jiná věc a musí to být přesně analyzováno prostřednictvím kvalitních evaluací. Ale nikdy nebyl vážný nesoulad mezi ÚMYSLY úředníků na jedné straně a dobrovolných občanských organizací na straně druhé.

##### **Týden 4, první otázka:**

Hodnocení transakčních nákladů pomocí odhadu jejich vlivu na efektivnost PD považuji za „neproveditelný úkol“ a prakticky i zbytečný úkol (už kvůli tomu, že transakční náklady jsou minimální v porovnání s ostatními náklady). I kdyby toto hodnocení bylo možné (což podle mne není), jaký by byl pravděpodobný užitek takového časově a finančně náročného úsilí???

##### **Druhá otázka:**

Tuto otázku také považuji za nelehkou. Je mi jasné, že v případě, že potřebujeme vědět, zda „národní systémy a procedury jsou nebo mohou být využity pro implementaci nebo evaluaci PD“, museli bychom detailně studovat tyto systémy a všechny procedury ve všech partnerských zemích a zhodnotit jejich i) aktuální a ii) potenciální kapacitu ve vztahu k oběma účelům (implementace a evaluace). Kdo by mohl realizovat tento nadlidský úkol? Určitě ne naše malá skupina! A jak by mohly být výsledky této obrovské studie využity a kým? Pojďme koncentrovat naše limitované síly na užitečnější úsilí.

Pokud jde o stávající relevanci principů PD, bylo by smutné, kdyby musely být po necelých čtyřech nebo pěti letech zásadně revidovány, podle mne svou hodnotu stále mají. Pokud byl pokrok zatím malý, myslím, že to bylo díky absenci skutečných, časově specifikovaných a kontrolovatelných prováděcích mechanismů. Pokud jde o otázku, „zda jsou priority pomoci sladěny s rozvojovými potřebami“, musím přiznat, že rozpor by mě v tomto ohledu zaskočil – byl bych zmaten a „zíral bych s otevřenými ústy“. Priority pomoci musí mít jediný účel – reagovat na rozvojové potřeby! Ti, kdo jsou odpovědní za

definování priorit pomoci, se musí stále přesvědčovat, že jsou tyto priority zaměřeny na rozvojové potřeby. Pokud to nejsou schopni dělat, měli by být okamžitě nahrazeni někým, kdo umí dělat svou práci!

### **Třetí otázka:**

Pokud chceme vědět, jak pečlivá a nezávislá je evaluace PD, pak se nejdříve musí tato evaluace uskutečnit a být uzavřena evaluační zprávou. Existuje tato zpráva? Pokud ne, tak můžeme odpovědět tuto otázku až v okamžiku, kdy bude zpráva k dispozici.

### **B. NÁVRH**

Myslím, že naše skupina může významně přispět k debatě o evaluaci PD/AAA, pokud se zaměříme na to, co je nejzávažnějším nedostatkem těchto dokumentů: skutečně, důležitost formulování „hodnotících rámců“ je zdůrazněna v PD, ale chybí jakákoliv specifikace tohoto rozhodovacího nástroje!!! Navrhují, aby naše skupina zkusila navrhnout obecnou osnovu tohoto dokumentu. Jinými slovy, měli bychom zkusit zformulovat „Základní hodnotící rámec“, který by mohl být podkladem pro tvorbu specifických, národně nebo sektorově zaměřených hodnotících rámců. Tento úkol by měl rozhodující výhodu v tom, že by se jak projektanti tak evaluátoři mohli soustředit na skutečně důležitou podstatu podpory rozvoje a všichni by navíc a konečně začali mluvit společným jazykem. Myslím, že by tento hlavní hodnotící rámec vyřešil mimo jiné všechny zásadně důležité věci, které zatím vyplynuly z diskuse naší skupiny, jako např. problematiku gender, role a úkoly organizací občanské společnosti (a obecně nevládních organizací), atd.

Základní hodnotící rámec by měl splňovat tři hlavní požadavky:

- (a) Koncentrovat se na cíl, který musí mít společný všechny rozvojové intervence: snižování a odstraňování chudoby resp. v techničtějším jazyce: vytváření udržitelných přínosů pro cílové skupiny.
- (b) Zakomponovat hlavní poučení a zkušenosti z minulosti, při využití evaluačních výsledků, a nejen umožňovat ale také aktivně podporovat zapracování specifických charakteristik a okolností vzhledem k unikátnímu charakteru každého případu.
- (c) Umožnit pomocí kompatibilní struktury pro plánování a evaluace využití poučení z evaluací při plánování a tedy operativní zpětnou vazbu, která by se měla stát rutinní součástí práce; to se týká také potřebných aktualizací Základního hodnotícího rámce.

Jsem připraven, Denisi, zpracovat návrh Základního hodnotícího rámce (ideálně jedna strana a určitě ne více než dvě) a poskytnout ji naší skupině pro komentáře a úpravy. Nicméně, nenávidím práci „do šuplíku“ (tedy pro nic), takže bych před přípravou svého návrhu chtěl mít jistotu, že vyprovokuji skutečně profesionální zájem v naší skupině. Proto bych tě rád požádal o službu: Prosím, Denisi, přepošli tento vzkaz a požádej skupinu, ať se přihlásí dobrovolníci ochotní zúčastnit se debaty s cílem připravit Základní hodnotící rámec, který by měl být vzat v úvahu těmi, kteří by měli, na základě PD, připravit hodnotící rámec pro své země. Navrhují, abys mi pak poslal jména těchto dobrovolníků a já ti slibuji, že připravím návrh co nejdříve potom, co budeme mít prvních deset dobrovolníků. Ne dříve a ne později. Pokud tento počet nezískáme, raději zapomeneme na můj současný návrh.

Je to fér?

S úctou, Hellmut

### **Daniel Svoboda, 8.5.2010**

Milý Charlesi, Murade, Hellmute a ostatní,

velice děkuji za vaše příspěvky, ve skutečnosti musím souhlasit se všemi vašimi komentáři. Abych zůstal zaměřený na konkrétní témata, své komentáře přiřazuji k jednotlivým otázkám.

### **Třetí týden**

#### **Jaké nástroje a metody jsou nejvhodnější pro hodnocení pokroku u jednotlivých principů PD?**

Souhlasím s Hellmutem, že není potřeba „znovu vymýšlet nástroje“, existuje řada schválených indikátorů a nástrojů, které jsou při evaluacích PD aplikovány. Je také pravda, že v první fázi se evaluace PD zaměřovala na vstupy a výstupy spojené s Pařížskou deklarací, zatímco druhá fáze by se měla věnovat zamýšleným a nezamýšleným efektům a výsledkům, které by mohly být přiřazeny agendě efektivnosti pomoci Pařížské deklarace. S tímto úmyslem byly pro druhou fázi evaluace PD navrženy tři sady evaluačních otázek:

- Jaké je nastavení a uplatňování Pařížské deklarace, jak se o něm rozhodovalo a je stále odpovídající, čili je dobře přizpůsobeno realitě jednotlivých zemí a scénářům pomoci? (Tato sada otázek byla primárně sledovaná v první fázi evaluace PD.)

- Jak vlády, donoři a občanská společnost využívají nastavení partnerství podle PD – a s jakou rozeznatelnou přidanou hodnotou? (Tato sada otázek propojuje první a druhou fázi evaluace PD. Otevřené fórum pro rozvojovou efektivnost organizací občanské společnosti je jednou z konkrétních odpovědí.)
- Je Pařížská deklarace nejlepší možností, jak dosáhnout potřebný efekt a dlouhodobé výsledky? Neexistují jiné strategie, jak dosáhnout stejné výsledky efektivněji a hospodárněji? (Třetí sada otázek se týká míry, do jaké může být PD považována za nejvhodnější politiku či strategii pro snížení chudoby a dosažení dalších rozvojových výsledků. To je také klíčová otázka pro Otevřené fórum a věřím, že také pro IDEAS a ostatní evaluační asociace.)

Znovu opakuji, že pro všechny evaluace je klíčové využití získaných poučení. Proto by se evaluace PD neměly zaměřovat pouze na otázku, zda je PD aplikována správně, ale také na to, zda je PD tím správným a efektivním řešením (evaluace by proto také měly hodnotit relevanci a alternativní možnosti, jak dosáhnout potřebné dopady).

***Jak hodnotit vztah mezi principy efektivnosti pomoci dle PD a principy efektivnosti rozvoje, prosazovanými občanskou společností?***

Mezi organizacemi občanské společnosti je široká shoda, že PD je dobrým krokem kupředu (pokud bude odpovědně prosazována) ale nedostatečným pro to, aby pomohla k významným změnám v životě lidí. Osobně nevidím problém v kompatibilitě ale v nedostatečné komplementaritě a omezené vzájemné důvěře.

Plně souhlasím s Hellmutem, že všichni rozvojoví aktéři by měli mít shodný cíl a mnoho z nich jej pravděpodobně má. Na druhé straně bych však chtěl zpochybnit některé cíle (reprezentující pouze aktivity a výstupy) oficiálních donorských programů ale také řadu projektů navrhovaných a realizovaných dalšími aktéry. Organizace občanské společnosti proto v rámci Otevřeného fóra žádají větší flexibilitu na úrovni aktivit a současně vyšší společnou odpovědnost za dlouhodobé efekty a dopady. Také si přejí vytváření mnohem odpovědnějších a otevřenějších partnerství mezi různými rozvojovými aktéry; skutečných partnerství, která respektují vzájemnou a sdílenou odpovědnost a také rozdílnost a komplementaritu partnerů.

***Čtvrtý týden***

***1. Pokud budeme brát jako fakt, že transakční náklady ovlivňují výkonnost ekonomiky, do jaké míry transakční náklady ovlivňují efektivnost PD?***

***a) Jak jsou transakční náklady měřeny a řešeny?***

Také věřím, že principy PD by měly vést k poklesu transakčních nákladů (při současném zlepšování výsledků) a určitě existují nástroje, jak tyto náklady měřit (jako například přehledy práce místních rozvojových aktérů – time sheets), ale Hellmut otevřel velmi relevantní otázku, zda takováto měření opravdu mohou zvýšit efektivnost nebo zda by byla pouze další administrativní zátěž bez skutečného užítku.

***2. Do jaké míry jsou nebo mohou být národní systémy a postupy použity k implementaci a evaluaci PD?***

***a) Do jaké míry jsou principy PD nadále relevantní?***

***b) Proč je pokrok tak pomalý?***

***c) Jsou priority pomoci stále sladěny s rozvojovými potřebami?***

Klíčovým problémem spojeným s využitím národních systémů není jen jejich současná kapacita, ale hlavně potřeba tyto kapacity budovat a dlouhodobě podporovat (což se ovšem týká i donorských zemí!). Podle mého názoru je nejlepší metodou budování kapacit trénink praxí. Národní systémy proto musí být skutečně využívány, a to i s rizikem chyb, ze kterých se ostatně dá nejlépe poučit. Předběžné údaje bohužel signalizují, že dochází k velmi malému pokroku.

Principy PD jsou určitě stále relevantní, ale nedostatečné.

Pokrok je pomalý zejména kvůli nedostatečnému ztotožnění se jednotlivých aktérů s PD (díky nízkému pocitu vlastnictví PD). Tento pocit vlastnictví je dále podkopáván prázdnými sliby, které nejsou převedeny do praxe.

Pokud jde o sladění priorit pomoci s rozvojovými potřebami, nejsem tak optimistický. Důležitá je otázka, kdo rozhoduje o těchto prioritách – úředníci donorských agentur, vlády partnerských zemí nebo (jednotlivě či společně) jejich občané? Decentralizace programů pomoci částečně pomáhá (pokud existuje dostatek zkušeností a je zajištěna transparentnost, potřebný dosah a také přístup k těmto programům). Je možné doložit mnoho sporných „módních“ priorit donorských programů, jako je například podpora biopaliv (bez uvažování negativních dopadů na zemědělství, krajinu či potravinovou

bezpečnost), podpora obnovitelných zdrojů energie (bez uvažování celého životního cyklu a specifického kontextu jednotlivých zemí) nebo problematika ochrany klimatu (s ambiciózním cílem řídit planetu, ale obvykle bez důrazu na principy udržitelného rozvoje a bez snahy pochopit a respektovat přírodní zákony). Stále je také malá pozornost věnována průřezovým problémům. A další problémy jsou spojeny s vázanou pomocí, uměle „administrativně nafouknutou“ pomocí (inflated aid) a s podmíněností pomoci.

### **3. Jak pečlivá a nezávislá je evaluace PD?**

Existuje oficiální Syntéza první fáze evaluace provádění Pařížské deklarace (viz např.: [http://www.diis.dk/graphics/Subweb/paris\\_evaluation\\_web/index.htm](http://www.diis.dk/graphics/Subweb/paris_evaluation_web/index.htm)) a řada dalších zpráv z evaluací na národní úrovni, které přinášejí zajímavá zjištění a důležitá doporučení. Stále však zůstává základní otázka, nakolik budou tyto výsledky využity při druhé fázi evaluace a v dalším období.

#### **Hellmutův návrh**

Plně podporuji Hellmutův návrh a dobrovolně se hlásím do diskuse!

Závěrem bych chtěl poděkovat všem aktivním účastníkům virtuální konference AfrEA/IDEAS a věřím, že naše komunikace bude pokračovat a přinese cenné vstupy pro skutečná zlepšení architektury pomoci a rozvoje a také pro evaluace zaměřené na výsledky, tedy na dlouhodobé dopady.

Se srdečnými pozdravy, Daniel Svoboda

#### **Charles Orina, 8.5.2010**

Drahý Danieli,

Děkuji za poučné komentáře k evaluacím PD.

Chtěl bych reagovat na tvůj názor, že PD je dobrým krokem kupředu, ale krokem nedostačujícím pro významnější změny v životě lidí, a také na názor, že priority pomoci nejsou optimálně sladěny s rozvojovými potřebami.

Fakt, že PD je nedostatečná pro realizaci podstatných změn v životě lidí i přes obrovské prostředky, které již byly vynaloženy, je právě důsledkem toho, že pomoc není dostatečně sladěna se skutečnými potřebami lidí, kterým má pomoc sloužit nebo kterým je poskytována. A to je následkem toho, že procesy identifikace potřeb opomíjejí účast zamýšlených cílových skupin a nevyužívají jejich podnětů. Otázka, kdo BY MĚL rozhodovat o prioritách, je skutečně zásadní. Měli by to být občané prostřednictvím dostatečně podporovaných (i finančně) komunitních organizací, a proto by se měly základní evaluační otázky zaměřovat nejen na roli těchto organizací ale také na míru jejich skutečné účasti při identifikaci a prioritizaci jejich potřeb a také na míru jejich účasti při evaluacích programů či projektů pomoci a jejich výsledků na všech úrovních.

Na závěr svých příspěvků do této diskuse bych chtěl doplnit následující názory:

- V našich komentářích jsme se zatím málo věnovali výzkumu jako zdroji informací, které by měly řídit programy evaluace a posilovat tuto profesi. Evaluátoři musí být v tomto směru více aktivní.
- A konečně, management rizik ve veřejném sektoru se stává důležitým nástrojem pro to, aby byly dosaženy cíle rozvojových intervencí. Tomuto aspektu by se proto měli evaluátoři také věnovat.

S pozdravem, Charles Orina

#### **Hellmut Eggert, 9.5.2010**

Milý Danieli, drazí kolegové,

Děkuji za tvá vlídná slova a povzbuzující vzkaz, drahý Danieli! Jak stále více chápeme komplexnost rozvojové a mezinárodní spolupráce, můžeme se zmítat mezi beznadějí (vzdejme to, je to příliš obtížné!!!) a nezlomným rozhodnutím (ano, my to dokážeme, pojďme se zlepšovat a bojovat!).

Děkuji také za tvou laskavou nabídku reagovat na můj „návrh“, drahý Danieli. Jsi první na seznamu a já věřím, že nás bude minimálně 10! Není to moc optimistické? Samozřejmě, důležitá je kvalita a ne kvantita...

Pokud se nikdo další nepřidá, pošlu tedy svůj návrh Základního hodnotícího rámce Danielovi (samozřejmě také dalším dobrovolníkům, pokud se ozvou). Nepředstírám, že tento rámec je nějaké superdílo. Každopádně si myslím, že má jistý potenciál a je dobré se na něj pro začátek podívat. A to je vše, co budu očekávat od těch, kdo se přidají.

Takže opakuji svůj velmi jednoduchý návrh: pošlu návrh Základního hodnotícího rámce všem členům naší skupiny, kteří se na něj budou chtít kriticky podívat (a nejdřív samozřejmě tobě, drahý Danieli).

Všechno nejlepší! Hellmut

**Gert Danielsen, 10.5.2010**

Drazí kolegové,

Zdravím z UNDP Regional Centre v Panamě. Doufám, že se máte dobře.

Děkuji vám za fascinující diskusi. Jak víte, UNDP's Aid Effectiveness Team pracuje celosvětově na podpoře implementace Pařížské deklarace a velmi rádi bychom vás přizvali do naší Komunity praxe (Multi-Stakeholder Community of Practice / COP) složené z mnoha různých aktérů, kde diskutujeme a vyměňujeme si názory finanční efektivnost rozvojové pomoci prostřednictvím týdenních přehledů a on-line fóra.

Abyste se mohli stát členem Multi-Stakeholder Community of Practice on Aid Effectiveness (MS COP-AE), pošlete prosím prázdný e-mail (i bez podpisu) na [join-aideffect-ms@groups.dev-nets.org](mailto:join-aideffect-ms@groups.dev-nets.org).

Těšíme se na vaše zapojení, váš Gert Danielsen, UNDP's COP-AE Moderator

**Denis Jobin, 10.5.2010**

Drazí kolegové,

Na základě mnoha off-line proseb bychom (naš projektový tým) chtěli přidat další týden diskuse k tématu výzev a řešení pro evaluace Pařížské deklarace.

Připomínám, že témata naší diskuse jsou:

- Kvalita evaluací
- Výzvy a příležitosti
- Vhodné nástroje a metody
- Transakční náklady a národní systémy

Prosím, navštivte tuto stránku, kde můžete najít předchozí příspěvky této skupiny:

[http://cf.groups.yahoo.com/group/Paris\\_Declaration\\_Evaluation/messages](http://cf.groups.yahoo.com/group/Paris_Declaration_Evaluation/messages)

Pojďme pokračovat v této zajímavé diskusi!!! Vše nejlepší, Denis Jobin

**Charles Orina, 12.5.2010**

Drahý Denisi,

Rád bych se vrátil k některým aspektům spojeným s diskusními otázkami a reakcemi posledních čtyř týdnů o evaluacích PD:

- **Spolehlivá a dostatečná statistika:** Základem evaluací na všech úrovních jsou data a informace. Hlavním předpokladem je proto zvážit existenci, dostupnost a kvalitu dat ve vztahu k potřebám správné evaluace a poté zhodnotit, jestli lze překlenout případné nedostatky. Přes omezení, která mohou vyplynout ze zadání evaluací, by evaluátoři měli doporučovat posilování sběru dat na národní úrovni a také posilování zpracovatelských agentur a systémů v zemích příjemců pomoci.
- **Budování a posilování vnitřních kapacit v partnerských zemích:** Je potřeba se více zaměřit na implikace principu vlastnictví a využití místních osob a institucí při plánování a realizaci projektů rozvojové pomoci, protože rozvoj každé země by měl zahrnovat posilování kapacit mj. v této oblasti. To je také klíčová oblast, kde by měla být hodnocena efektivnost pomoci. Zatímco donorské země a agentury v souladu s Akční agendou z Akry zvyšují harmonizaci svých postupů v oblasti rozvojové spolupráce, partnerským zemím se zatím posilovat své kapacity pro zvyšování efektivnosti pomoci nedaří. Prostřednictvím evaluací mohou být identifikovány nedostatky a také doporučeny vhodné kursy a akce.
- **Potvrzující akce:** Evaluace PD také přináší příležitost pro evaluátory z donorských zemí pomáhat v procesu budování kapacit prostřednictvím partnerství a vedení evaluátorů z partnerských zemí, kteří mohou mít méně zkušeností. Jak již dříve zdůraznil Daniel, nejefektivnější cestou pro získání potřebné kvalifikace je trénink praxí.
- **Využívání již realizované práce pro zlepšování evaluační praxe.** Již bylo zmíněno, mnoho rozvojových agentur zlepšuje své nástroje pro řízení rozvojové pomoci, včetně evaluací. Jedna agentura již dokonce zahrnuje „vyprávění příběhů“ mezi oficiálně uznané evaluační nástroje. Měli bychom proto využít tento vývoj pro odstraňování problémů, kterým čelíme při evaluacích PD.

Hodně pozdravů všem, kdo umožnili tuto diskusi, a kolegům, z jejichž zkušeností a názorů jsem se hodně naučil. Charles Orina, Nairobi, Kenya

**Daniel Svoboda, 16.5.2010**

Zdravím všechny,

Velmi oceňuji naši shodu u mnoha výzev spojených s evaluacemi PD. Chtěl bych zmínit alespoň tři z nich:

- Musíme se soustředit na **přístupy, které se zaměřují na skutečné lidi** a využívat všechny standardní i inovační nástroje pro hodnocení a prosazování skutečných dopadů na životy lidí.
- Všichni rozvojoví aktéři včetně evaluátorů musí být **více proaktivní** – evaluátoři musejí přinášet (a také prosazovat) doporučení!
- Je nezbytné **posilovat místní vlastnictví a plnou participaci** prostřednictvím **vzájemného se učení praxí**, které zvyšuje jak kvalifikaci tak potenciál pro spolupráci. Také je potřeba posilovat sdílenou odpovědnost za výsledky. Místní aktéři mají rozsáhlé znalosti a zkušenosti, které je potřeba využívat.

S ohledem na výše uvedené body by měly evaluace PD a AAA pracovat s otázkami a metodami, které se týkají lidí a zapojují je do procesu (tedy nepracovat jenom se strukturami, papíry a čísly). Proto například „vyprávění příběhů“ zmíněné Charlesem Orinou, případové studie a quasi-experimentální metody mohou být velmi dobře využity spolu s dalšími metodami. V každém případě musíme pracovat se spolehlivými daty a já věřím, že evaluátoři by měli také zhodnotit, jaký druh statistických dat je potřebný pro hodnocení rozvojových problémů, priorit a dopadů. Musí být také připraveni navrhnout nové cíle, indikátory či statistické postupy pro rozvojové strategie a pro rozvojové evaluace, kdykoliv je to potřebné. Pojďme vyzkoušet tento postup na Hellmutově návrhu „Základního hodnotícího rámce“.

Zadruhé, **upřímná a otevřená komunikace** všech rozvojových aktérů je pravděpodobně ta nejaktuálnější výzva:

- Všichni se musíme učit nejen jasně formulovat své názory a myšlenky, ale hlavně **naslouchat ostatním, respektovat odlišná stanoviska** a přemýšlet o nich bez předsudků.
- Je nezbytné podporovat nalezení **shody na společných prioritách** a komunikaci stavět primárně na těchto prioritách; řešení kontroverzních a komplikovaných problémů většinou vyžaduje více času, empatie a trpělivosti.
- **Nový styl komunikace** (a participace) musí začít již ve fázi programování a přípravy strategií – evaluace může těžko hodnotit něco, co neexistuje, a lidé mohou těžko ovlivnit a přijmout za své rozvojové strategie jenom na základě toho, že si tyto strategie (nebo evaluační zprávy) přečtou.

*Mimoходом, na úrovni Evropské unie byla znovu oživena idea „strukturovaného dialogu“ různých rozvojových aktérů. Aktuální evropský konzultační proces, nazývaný také „Quadriolog“, zahrnuje Evropskou komisi, Evropský parlament, vlády členských zemí a nestátní aktéry: organizace občanské společnosti a místní úřady. Pojďme sledovat výsledky a poučení, která tento proces přinese.*

Nakonec bych chtěl zdůraznit, že PD a AAA znamenají výjimečnou **příležitost pro prosazení principů rozvojové efektivity** ve všech oblastech naší práce a našeho života. Pojďme ji využít!

Děkuji znovu všem, kteří konstruktivně přispěli do naší diskuse, s jasnými vlastními stanovisky a také s otevřenou myslí!

Se srdečnými pozdravy, Daniel Svoboda

**James Wagala, 18.5.2010**

Milý Hellmute, Denisi a ostatní v týmu,

Sledoval jsem diskusi této skupiny a musím uznat, že přinesla mnoho zajímavých myšlenek. Jsem skutečně nadšený budoucností evaluací PD, AAA a dalších deklarácí zaměřených na zvyšování efektivity pomoci.

Zajímalo by mě, jestli není příliš pozdě, abych se přihlásil k Hellmutově návrhu „Základního hodnotícího rámce“. Myslím, že po dokončení může být masivním základem pro další evaluace PD a AAA.

S pozdravy, James Wagala

**Abdoul Diallo, 18.5.2010**

Drazí kolegové

Diskuse se nyní dostává ke svému konci. Sdíleli jsme mnoho příspěvků a myšlenek. Jejich archiv můžete nalézt zde:

[http://cf.groups.yahoo.com/group/Paris\\_Declaration\\_Evaluation/](http://cf.groups.yahoo.com/group/Paris_Declaration_Evaluation/)

Rádi bychom také využili příležitost a požádali vás o několik minut na zodpovězení průzkumu, který by nám umožnil zhodnotit relevanci a efektivnost diskuse na téma „Evaluace Pařížské deklarace: Výzvy a řešení“. Prosím, odpovězte do pondělí 24.5.2010 na adrese:

<http://www.surveymonkey.com/s/TYL5M7G>

Abdoul Diallo v zastoupení týmu projektu PD, Děkuji - AD

**Luis Gomez Calcaño, 19.5.2010**

Drazí organizátoři a účastníci,

Děkuji vám za poučnou zkušenost. Jsem v oblasti evaluací a rozvojové pomoci nový a diskuse pro mě byla obrovsky užitečná jako úvod do problematiky od těch nejzkušenějších praktiků.

Luis Gomez Calcaño, Centro de Estudios del Desarrollo, CENDES, Universidad Central de Venezuela

**Murad Mukhtarov, 20.5.2010**

Drazí kolegové,

Rád bych poděkoval hlavnímu organizátorovi diskuse o PD – Denisovi.

S pozdravy, Murad Mukhtarov

**Denis Jobin, 20.5.2010**

Děkuji, příteli Murade, tvé nadšení a podpora projektů IDEAS je dobře známá a jsi určitě důležitým přínosem pro IDEAS a komunitu evaluátorů; těším se na další spolupráci s tebou. Když už to zmiňuji, tato událost ([http://cf.groups.yahoo.com/group/Paris\\_Declaration\\_Evaluation/](http://cf.groups.yahoo.com/group/Paris_Declaration_Evaluation/)) by nebyla možná bez Florence Etta (současná prezidentka AfrEA a členka správní rady IDEAS), která se mnou a Oumou Bah Tall diskutovala tento návrh v Johannesburgu v roce 2009.

Úspěch této akce zajistil také Daniel Svoboda, viceprezident IDEAS, který přispěl hodnotnými myšlenkami do diskuse a také pomáhal při přípravě celého projektu.

Chci také poděkovat Pablovi, který se staral o španělsky mluvící účastníky a překládal v neuvěřitelně krátkém čase všechny diskusní příspěvky.

A konečně poděkování Abdou Diallo, který je Senegalec žijící v Kanadě, kde pracuje pro Statistický úřad zde v Ottawě, který připravil průzkum a zajistí zpracování jeho výsledků. Je také připraven spolupracovat na rozvojových evaluacích a poskytovat své prvotřídní schopnosti komunitě evaluátorů. Přeji mu všechno nejlepší!

A chtěl bych také poděkovat všem účastníkům za příspěvky a zájem.

Přeji všem všechno nejlepší a zdravím - Denis