

**SOUHRNNÁ ZPRÁVA Z HODNOCENÍ PRACOVNÍCH VERZÍ
EVALUAČNÍCH ZPRÁV PROJEKTŮ ZAHRANIČNÍ
ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE ČR V ROCE 2014**

**Sektorové evaluace v Bosně a Hercegovině, Etiopii, Gruzii,
Moldavsku a Palestinských autonomních územích
Komplexní vyhodnocení evaluačních zpráv projektů zahraniční
rozvojové spolupráce České republiky v letech 2012 – 2013**

Únor 2015

**Zpracovatel:
Daniel Svoboda**



Obsah

1	Úvod	3
2	Informace o hodnocených evaluacích	3
3	Metodologie hodnocení	4
4	Evaluační zjištění	4
	Zjištění podle hodnotících kritérií OECD/DAC	5
	Zohlednění průřezových principů	6
	Vnější prezentace (viditelnost) v partnerské zemi	6
	Zjištění podle formálních standardů evaluací	7
	Zjištění podle etického kodexu evaluátora	8
	Zjištění z hlediska procesu evaluací	8
5	Závěry evaluace	10
	Hodnotící kritéria OECD/DAC	10
	Zohlednění průřezových principů	10
	Vnější prezentace v partnerské zemi	10
	Formální standardy evaluací	11
	Etický kodex evaluátora	11
	Zadávací podmínky	11
	Realizace evaluací	11
	Vypořádání připomínek a komunikace	11
6	Doporučení	11
7	Přílohy evaluační zprávy	14

1 Úvod

V roce 2014 zadalo Ministerstvo zahraničních věcí České republiky (dále jen MZV) celkem šest evaluací projektů resp. programů české zahraniční rozvojové spolupráce (dále ZRS ČR):

- A) Komplexní vyhodnocení zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v sektoru vody a sanitace v Bosně a Hercegovině (evaluátor: Naviga 4, s.r.o.)
- B) Komplexní vyhodnocení zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v sektoru vody a sanitace v Etiopii (evaluátor: 4G consite s.r.o.)
- C) Komplexní vyhodnocení zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v sektoru podpory demokracie, lidských práv a společenské transformace v Gruzii (evaluátoři: Inka Píbilová, Monika Příbylová a Elene Margvelashvili)
- D) Komplexní vyhodnocení zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v sektoru zemědělství v Moldavsku (evaluátor: HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o.)
- E) Komplexní vyhodnocení zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v sektoru vody a sanitace v Palestinských autonomních územích (evaluátor: 4G consite s.r.o.)
- F) Komplexní vyhodnocení evaluačních zpráv projektů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v letech 2012 – 2013 (evaluátoři: Ivica Petriková, Dhruv Chadha)

Požadavky na rozsah jednotlivých evaluací a na evaluační zprávy byly stanoveny v zadávacích podmínkách MZV a dále upřesňovány při jednáních referenční skupiny. Přípomínky referenční skupiny k jednotlivým zprávám (vstupní zpráva, pracovní verze závěrečných zpráv) byly vypořádány před závěrečnou prezentací výsledků a před zveřejněním evaluačních zpráv na webové stránce MZV.

Česká evaluační společnost (dále ČES) byla v referenční skupině zastoupena Mgr. Danielem Svobodou a Vladimírem Sodomkou. Cílem zapojení ČES bylo poskytnout metodickou podporu referenční skupině i evaluátorům a posílit kvalitu evaluací ZRS ČR. Na základě průběžných připomínek a doporučení ČES k pracovním verzím evaluačních zpráv byl zpracován předkládaný dokument, který shrnuje základní poznatky a návrhy vyplývající z hodnocení výše uvedených zpráv.

Účelem dokumentu je identifikovat slabé a silné stránky procesu evaluace (od přípravy zadání, přes výběr evaluátorů a postupů evaluace až po projednání a zveřejnění závěrečných evaluačních zpráv) a navrhnout doporučení ke zlepšení systému a kvality evaluací. Dokument je tedy primárně určen MZV. Zpracovatel však předpokládá, že bude k dispozici také pracovní skupině Evaluace Rady pro zahraniční rozvojovou spolupráci a současně využít v rámci posilování evaluačních kapacit v České republice.

Z formálního hlediska je s mírnými úpravami dodržena stávající osnova evaluačních zpráv s výjimkou identifikačního formuláře (práce nebyla zadána ze strany MZV) a manažerského shrnutí (vzhledem k omezenému rozsahu dokumentu). Přílohy zahrnují pouze závěrečná doporučení ČES k jednotlivým pracovním verzím evaluačních zpráv a návrh aktualizovaných osnov evaluačních zpráv.

Hodnocení bylo provedeno ve vztahu k hlavním hodnotícím kritériím OECD/DAC (relevance, efektivita, efektivnost, dopady a udržitelnost) a k hodnocení průřezových témat a vnější prezentace. Doplněno bylo hodnocení z hlediska dodržování formálních standardů evaluací a etického kodexu evaluátora. Podle kontextu jsou navíc rozlišeny aspekty týkající se zadání evaluací, kvality závěrečných zpráv, komunikace a systému vypořádání připomínek.

2 Informace o hodnocených evaluacích

Přestože v systému ZRS ČR dosud neexistují sektorové programy s konsistentním modelem provázaných rozvojových intervencí a předem stanovenými cíli a indikátory, pokusilo se MZV v rámci evaluací zadaných v roce 2014 zhodnotit výsledky a potenciál spolupráce ve třech vybraných sektorech – sektoru vody a sanitace v Bosně a Hercegovině, Etiopii a Palestině, sektoru zemědělství v Moldavsku a sektoru podpory demokracie, lidských práv a společenské transformace v Gruzii. Hodnocení projektu v Palestině mělo současně přinést doporučení týkající se finanční modalitý přímých dotací zahraničním partnerům (tzv. untied aid) a bylo také pilotní evaluací oficiálně zpracovávanou v angličtině. Výsledky evaluací tedy měly sloužit hlavně pro strategická rozhodnutí týkající se rozvojové spolupráce s prioritními zeměmi.

Většina hodnocených projektů byla schvalována formou dotačních projektů předkládaných nestátními neziskovými organizacemi nebo samostatných veřejných zakázek v gesci České rozvojové agentury (dále ČRA) připravovaných podle rámcových priorit nebo podle ad hoc požadavků partnerských organizací či institucí. Některé hodnocené projekty byly zadávány ve speciálních režimech – přímá dotace partnerské instituci (Palestina), zakázka v rámci programu Aid for Trade resp. B2B – Business to Business Ministerstva průmyslu a obchodu (Etiopie, Bosna a Hercegovina) či dotační program TRANS Odboru lidských práv a transformační politiky MZV (Gruzie).

Komplexní vyhodnocení evaluačních zpráv projektů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky (tzv. metaevaluace) pak zahrnovalo 20 evaluačních zpráv připravených v letech 2012 – 2013 a mělo přinést poznatky a doporučení týkající se celkového systému evaluací.

Přehled hodnocených evaluačních zpráv společně s údaji o evaluátorech je uveden v úvodní kapitole.

Specifickým rysem všech evaluací realizovaných v roce 2014 bylo důsledné vypořádání připomínek zadavatele a členů referenční skupiny. Vypořádání připomínek je povinnou přílohou všech závěrečných zpráv. Ze strany ČES byl kromě požadovaného shrnutí hlavních připomínek a doporučení vesměs zpracováván také návrh konkrétních korektur textu zpráv v režimu revizí (úpravy formulací, opravy překlepů, stylů a formátů, komentáře a otázky k vysvětlení). Úpravy hodnocených pracovních verzí evaluačních zpráv navržené ČES byly jedním z hlavních podkladů pro předkládanou studii.

3 Metodologie hodnocení

Metodika předkládaného hodnocení je založena zejména na studiu sekundárních podkladů (zadání evaluací, pracovní verze vstupních a závěrečných zpráv evaluací, připomínky členů referenční skupiny), kombinovaném s osobními projednáváními těchto podkladů v rámci setkání referenční skupiny s evaluátory a závěrečné prezentace výsledků evaluací. Ve většině případů proběhly rovněž osobní konzultace s autory zpráv (u metaevaluace v rámci setkání mezi evaluátory a platformou FoRS). Poznatky z evaluací byly průběžně diskutovány také při jednáních Správní rady FoRS a Správní rady ČES.

Předkládané hodnocení se věnuje zejména systémovým poznatkům a doporučením. Připomínky k pracovním verzím jednotlivých evaluačních zpráv jsou dokumentovány v přílohové části (pouze ve verzi pro MZV). Hodnocení zpracoval Mgr. Daniel Svoboda, oficiální zástupce ČES v referenční skupině a zástupce FoRS v pracovní skupině Evaluace Rady pro zahraniční rozvojovou spolupráci. Hodnocení bylo konzultováno se členy Správní rady ČES a členy pracovní skupiny FoRS „Efektivnost“.

Největším omezením z hlediska možností osobního projednání připomínek k jednotlivým evaluačním zprávám byla kumulace těchto projednání do druhé poloviny roku 2014, kdy v několika případech termíny kolidovaly se zahraničními cestami hlavního zpracovatele předkládané studie. V daných případech se jednání referenční skupiny účastnili další zástupci ČES nebo FoRS a informace z jednání byly zpracovateli studie dostupné pouze zprostředkovaně (formou oficiálních zápisů a předaných ústních informací).

Dílním omezením je dobrovolná (neplacená) účast v referenční skupině. V roce 2014 se jednalo o činnost nad rámec běžné agendy v rozsahu přibližně 30 pracovních dnů – většinou bylo nutné hodnotit a připomínkovat tři zprávy pro každou evaluaci (vstupní zpráva a dva drafty zpráv závěrečné, plus další podklady) a osobně se účastnit minimálně jednoho projednání výsledků. Expertní činnost pro referenční skupinu zatím není formalizována ze strany MZV (například formou rámcové smlouvy s Českou evaluační společností). Obdobně neexistovalo také zadání překládané studie, což částečně omezuje možnosti využití výsledků.

4 Evaluační zjištění

Dále uváděná zjištění jsou většinou vztažena k pracovním verzím evaluačních zpráv. V závěrečných zprávách se podařilo na základě připomínek a požadavků zadavatele a členů referenční skupiny většinu nedostatků odstranit. Předkládaná studie navrhuje využití zkušeností k zakomponování upřesněných požadavků na rozsah a kvalitu evaluací přímo do systému zadávání a realizace evaluací. Tím by mohly být některé nejasnosti či problémy z velké části předem eliminovány.

Hlavní zjištění reagující na evaluační otázku, jak byla aplikována **hodnotící kritéria OECD/DAC a průřezová kritéria**, lze pro posuzované pracovní verze evaluačních zpráv shrnout následovně:

Relevance – v některých případech bylo relevanci jednotlivých projektů i vlastních evaluací obtížné hodnotit. Hlavní problém je způsoben skutečností, že sektorové programy nejsou dosud formulovány. Neexistuje proto formální rámec, který by stanovoval konkrétní priority, závazné cíle a dlouhodobé finanční alokace. Projekty nebyly před svým zahájením formulovány jako součást sektorové strategie. Případné synergie, komplementarity nebo duplicity a možnosti spolupráce mezi realizátory se hledaly až dodatečně. Relevance byla proto vesměs posuzována na základě formálního souladu se strategickými dokumenty, v omezené míře byly ověřovány skutečné potřeby a priority cílových skupin. V případě Gruzie bylo ze strany zadavatele (Odbor lidských práv a transformační politiky) po schválení projektů vyžadováno dodatečné vytvoření konsorcia jednotlivých realizátorů. V případě Moldavska byly místo uvažovaného jednoho projektu schváleny projekty tři, avšak s nutností výrazně omezit jejich plánovaný rozsah a rozpočet. Minimálně v jednom případě zadání evaluace požadovalo ověřit možnost pokračování rozvojové spolupráce v daném sektoru, ačkoliv bylo předem rozhodnuto o jejím ukončení (Palestina).

Přestože v zadání evaluací byl jejich účel popsán podrobněji než v minulosti, není stále dostatečně jasné, jaké je plánované využití výsledků evaluací, které determinuje míru jejich relevance. Tato nejasnost se projevila také při jednáních referenční skupiny, kdy požadavky některých členů směřovaly spíše k hodnocení jednotlivých projektů (a jejich „bodování“) než k posouzení výsledků a potenciálu spolupráce v daném sektoru (Bosna a Hercegovina, Etiopie, Gruzie, Moldavsko), resp. posouzení kvality evaluačního systému jako takového (metaevaluace). Obdobné tendence měli někteří evaluátoři. Jedním z hlavních účelů evaluace projektu v Palestině pak podle našeho názoru mělo být posouzení modalit nevázané pomoci. Od těchto nejasností se odvíjela občas problematická formulace evaluačních zpráv či roztržitost jednotlivých doporučení.

Efektivita (hospodárnost) – ani v daném případě nebylo zadání evaluací příliš specifické. Z hlediska sektorového resp. strategického charakteru evaluací v roce 2014 chyběl předem stanovený věcný, časový a finanční rámec sektorových programů. V některých případech navíc neměli evaluátoři k dispozici finanční podklady ani k hodnoceným projektům díky nesystémovým požadavkům na vykazování nákladů (zejména u veřejných zakázek jsou reportovány pouze kumulativní náklady po aktivitách a využití finančních prostředků je proto netransparentní). Problémem byl také fakt, že hodnocené projekty byly hrazeny z několika zdrojů (ČRA, MZV, MPO) a formou veřejných zakázek a dotací. Způsob identifikace a formulace i požadavky na reportování se podle těchto zdrojů a forem podstatně liší a efektivita jednotlivých projektů je proto těžko srovnatelná. V případě metaevaluace pak byly například expertní sazby evaluátorů irrelevantně srovnávány se mzdovými náklady ve státní správě, problematické bylo v této zprávě také kritérium počtu dnů či délky textu zpráv.

Kritéria efektivity aplikovaná při výběru nabídek evaluací se částečně projevují na jejich kvalitě. Rozpočet na evaluace je velmi omezený a zatím neumožňuje rozsáhlejší evaluace či aplikace náročnějších evaluačních metod. Použitá metodika hodnocených evaluací proto vesměs zahrnovala pouze rešerši dostupných podkladů, rozhovory a skupinové rozhovory s dostupnými klíčovými aktéry a pozorování na místech realizace. U tří evaluací byla využita dotazníková šetření (s nízkou návratností), ve dvou evaluacích krátké případové studie a v jedné evaluaci také telefonické průzkumy. Zatím nejsou používány jiné způsoby zadávání evaluací (soutěžní dialog nebo rámcové smlouvy), které by umožnily upřesnění technických požadavků a rozsahu evaluací podle reálných potřeb a možností. Tento postup používá např. Evropská komise, UNDP a další instituce.

Efektivnost – v daném případě neměly některé hodnocené projekty formulovány adekvátní teorii změny a část evaluátorů (u tří zpráv) proto zpracovala podle požadavků zadání revidované logické rámce projektů. Ve dvou případech se evaluátoři pokusili rekonstruovat chybějící teorii změny celého sektorového programu (Bosna a Hercegovina, Gruzie), protože konkrétní cíle a indikátory sektorových programů nejsou zatím stanoveny. Ve třech případech (Bosna a Hercegovina, Moldavsko, metaevaluace) bylo kritérium efektivnosti aplikováno na aktivity a výstupy místo na změnu chování a postupů na úrovni cíle. Dílčí problémy s chápáním významu tohoto kritéria se projevíly také ve zbývajících evaluacích, resp. hodnocených projektech. V doporučeních metaevaluace bylo navíc odmítáno použití revidovaných logických rámců hodnocených intervencí, což by však znemožnilo ověřit a dokumentovat teorii změny v reálném kontextu a čase.

Z hlediska efektivnosti vlastních evaluací lze konstatovat poměrně velký potenciál pro využití některých doporučení pro potřebné systémové změny nebo úpravu konkrétních projektů. Tento potenciál je nicméně limitovaný díky tomu, že zadání evaluací dosud neobsahují hlavní evaluační otázky ve vztahu k očekávanému využití výsledků a nabízené odpovědi jsou proto spíše intuitivní. V několika evaluacích navíc nebyl dostatečně doložen vztah mezi evaluačními otázkami, zjištěními, závěry a doporučeními.

Udržitelnost – také u tohoto kritéria se často projevilo jeho chybné chápání. Velká část evaluací hodnotila možnost pokračování jednotlivých aktivit a projektů, zatímco hlavní význam kritéria je v hodnocení „pokračování pozitivních důsledků projektů pro cílovou skupinu po ukončení aktivit a financování ze strany donora/realizátora“. Udržitelnost výsledků je limitována tím, že v řadě případů je při formulaci a realizaci projektů podceňován faktor vlastnictví (ownership) ze strany cílových skupin. U veřejných zakázek je pak problémem roztržštěná odpovědnost mezi zadavatelem a realizátorem (za teorii změny a očekávané dlouhodobé výsledky by měl být odpovědný zadavatel, zatímco realizátor má hlavní odpovědnost za dosažení předem stanovených výstupů).

Rovněž při evaluacích je podceňován jejich vliv na posilování vlastnictví (zájmu) partnerských institucí, kterým není často jasné, jakým způsobem budou výsledky evaluací použity a zda mohou evaluace přispět k prohloubení vzájemné spolupráce (nebo naopak k jejímu omezení). Některé evaluační zprávy byly s partnerskými organizacemi konzultovány a součástí terénních misí byl závěrečný debriefing předběžných výsledků s hlavními místními partnery. Problémem je však, kromě místy nejasného zadání (využití evaluací), také jazyková bariéra. Pouze tři zprávy – z Palestiny, Gruzie a Etiopie – jsou zveřejněny v angličtině (u Gruzie a Etiopie byl anglický překlad zpracován nad rámec zadání). Zbývající závěrečné zprávy byly zveřejněny v češtině, pouze s krátkým shrnutím v angličtině. V češtině jsou většinou připravovány také připomínky referenční skupiny.

Dopady – evaluace realizované v roce 2014 nebyly primárně zadané jako evaluace dopadů, a mohly proto hodnotit pouze pravděpodobné „pozitivní i negativní, přímé i nepřímé a zamýšlené i nezamýšlené důsledky rozvojové intervence“. Faktorem je, že v mnoha případech evaluace identifikovaly klíčové vnější předpoklady, které byly při formulaci či realizaci projektů podceňeny. Pro možnost evaluací dopadů zatím chybí dostatečné vstupní informace (baseline data) před zahájením projektů a sofistikovanější systém dlouhodobého monitoringu. Použití experimentálních evaluačních metod, doporučované v metaevaluaci, je v současnosti málo relevantní, protože u žádného z hodnocených projektů neproběhl výběr cílových a kontrolních skupin před jeho zahájením, resp. náhodným výběrem. Navíc chybí dlouhodobá strategie spolupráce s místními partnery a systém víceletého (programového) financování.

Pro posílení dopadů vlastních evaluací přinesl rok 2014 pozitivní změny zejména v užší spolupráci zadavatele a referenční skupiny s evaluátory. Většina doporučení byla podrobně diskutována a podle potřeby také upravena tak, aby byla lépe využitelná. Přínosem bylo projednání doporučení při Kulatém stole dne 20.1.2015, na základě reakcí na doporučení zpracovaných MZV a ČRA. Tyto materiály nicméně nejsou přístupné veřejnosti a nelze tedy sledovat, jak probíhá dlouhodobá kontrola naplňování jednotlivých doporučení. Obvykle jsou v pracovní skupině Evaluace Rady pro zahraniční rozvojovou spolupráci projednávána doporučení pouze za poslední dva roky.

Zohlednění průřezových principů – mezi sledované průřezové principy patří řádná správa věcí veřejných, lidská práva včetně rovného přístupu mužů a žen (gender) a ochrana životního prostředí. Ve většině evaluací jsou tato kritéria hodnocena velmi obecně a často pouze na úrovni dílčích aktivit. V evaluacích (ale zejména při přípravě a realizaci projektů) chybí sledování zásadních faktorů týkajících se průřezových principů, například vlivu a motivační role žen a mužů na rozhodování, vlivu a kvality legislativního rámce, efektivnosti místních úřadů a procedur, či komplexních aspektů udržitelného rozvoje (rovnováha sociálního, ekonomického a environmentálního pilíře). V řadě případů jsou průřezové principy – zejména řádná správa věcí veřejných, podporující vlastnictví projektů a využití jejich výsledků – zcela zásadní pro úspěch rozvojových intervencí (zmínit lze prakticky všechny sektorové evaluace). Technické projekty často podceňují „měkké“ aspekty – oslovování a zapojování cílových skupin, a lidský faktor obecně.

Vnější prezentace (viditelnost) v partnerské zemi – v rámci hodnocení sektorů mohly evaluace hodnotit pouze prezentaci jednotlivých projektů. Propagace sektorové spolupráce není zatím centrálně řešena na úrovni ČRA či MZV, s čímž souvisí dosud nízká předvídatelnost dlouhodobé podpory daných

sektorů ze strany české ZRS. Výjimečně byly po dohodě jednotlivých realizátorů zorganizovány alespoň společné prezentace projektů v dané zemi. Chybí však formální rámec sektorové spolupráce a dohody o spolupráci a propagaci na úrovni vlád.

Hodnocení pracovních verzí evaluačních zpráv bylo provedeno rovněž z hlediska naplňování **formálních standardů evaluací** (užitečnost – proveditelnost – korektnost – přesnost).

Užitečnost

Ve všech evaluacích byla dodržena nezávislost a zajištěna odborná kompetence evaluátorů, ve dvou případech se nicméně projevila menší praktická zkušenost s hodnocením projektů rozvojové spolupráce. U jedné zprávy (Moldavsko) nebylo v pracovní verzi uvedeno složení evaluačního týmu. V pracovních verzích evaluačních zpráv také často chyběl dostatečný popis evaluačních metod a postupů a konkrétních výsledků a zjištění. Prezentované závěry některých evaluací proto nebyly dostatečně podloženy konkrétními výsledky průzkumu. U většiny pracovních verzí evaluačních zpráv (a jedné verzi konečné) nebyla dodržena požadovaná osnova nebo maximální počet stran. U některých zpráv chyběly povinné přílohy. Minimálně u čtyř zpráv byla srozumitelnost textu komplikována nadměrným a občas nekonzistentním používáním zkratk. Všem zprávám chyběla před odevzdáním pracovních verzí důkladná korektura (formulace, styly a formáty, interpunkce, překlepy), silně nekonzistentní bylo například formátování číselných údajů.

Proveditelnost

Všechny evaluace byly provedeny nákladově efektivně, omezený rozpočet však vesměs neumožňoval aplikaci sofistikovanějších evaluačních metod. Minimálně v jednom případě musela být odložena terénní mise kvůli záplavám a evaluace pak proběhla v době místních voleb, což mělo za důsledek omezenou dostupnost klíčových respondentů. V některých případech se nepodařilo kontaktovat všechny místní zainteresované strany. Až na jednu výjimku (Gruzie) ve všech pracovních verzích zpráv chyběly informace o omezeních evaluace, doplněny byly až na základě připomínek referenční skupiny. Společným problémem všech zpráv se ukázala formulace evaluačních otázek – otázky byly připravené až samotnými evaluátory (v jednom případě v pracovní verzi zprávy zcela chyběly). Obecně bylo otázek příliš mnoho a často zahrnovaly více otázek v jedné, což znemožňovalo získání relevantních odpovědí. S většinou připravených otázek evaluační zprávy vůbec nepracovaly – chyběly na ně jakékoliv odpovědi. V jednom případě byly hlavní evaluační otázky a odpovědi jasně spojeny s hodnotícími kritérii přímo v textu zpráv. V dalších dvou případech byla část odpovědí vyhodnocena v přílohách zprávy. Ve zbývajících třech zprávách vyhodnocení získaných odpovědí chybělo (u jedné z nich byly v textu odpovězeny pouze dvě otázky týkající se provázanosti projektů).

Korektnost

Všechny evaluační zprávy lze považovat za korektní z hlediska respektování potřeb cílových skupin či ochrany lidských práv. V několika případech nicméně nebyly dostatečně odlišeny vlastní názory evaluátorů od faktů zjištěných průzkumem – evaluace tedy nebyla vyvážená s ohledem na reálná zjištění. Minimálně u tří zpráv chybělo odlišení rolí při formulaci hodnocených intervencí (či evaluací) ve vztahu k systému zadávání, což částečně ovlivnilo hodnocení vlastní realizace či adresnost doporučení. V jednom případě bylo bez dalšího vysvětlení zmíněno podezření z korupce, což může poškodit strany podílející se na realizaci projektu.

Přesnost

Ve většině zpráv chyběla příloha s vyhodnocením rozhovorů a dotazníkových šetření. Prezentovaná zjištění a závěry proto není možné nezávisle ověřit či reinterpretovat. V jednom případě byl chybně uveden celkový vzorek respondentů, a statistické hodnocení proto bylo zkreslené. U všech evaluací byla dodržena triangulace zdrojů a metod, ale většina zjištění byla odvozena z rešerše, rozhovorů nebo pozorování. U dotazníkových šetření byla vesměs velmi nízká návratnost. Další informace byly u dvou evaluací získány prostřednictvím krátkých případových studií. V jednom případě byly doplněny užitečné citace konkrétních odpovědí respondentů. Časový a finanční rámec (včetně pouze jednorázové mise do místa realizace) většinou neumožňoval aplikaci náročnějších evaluačních metod. Ne vždy byly použité metody dostatečně popsány, zejména u metod zpracování informací. Často chyběly údaje o velikosti vzorku, proto lze zjištěné informace obtížně generalizovat. V některých případech nebyly dostatečně odlišeny očekávané a skutečné (či potenciální) výsledky hodnocených intervencí. Několikrát byla místo požadované škály hodnocení (nízká až vysoká) použita formulace „není relevantní“ (akceptovat lze

formulaci „nelze vyhodnotit“ například u efektivity v případě, že nejsou k dispozici dostatečné finanční podklady, ale například u zjevně chybějících dopadů je hodnocení „není relevantní“ nedostatečné). Některé zprávy neodlišovaly osobní názory od závěrů interpretovaných na základě získaných kvantitativních či kvalitativních údajů, což částečně komplikovalo posouzení a přijetí některých závěrů či doporučení. V jednom případě pracovní doporučení navrhovala alternativy bez jasné prioritizace, v dalším případě byla doporučení velmi obecná (navrhovala „zvažování“ navržených kroků místo jejich realizace). Takto formulovaná doporučení jsou obtížně aplikovatelná.

Z hlediska hodnocení evaluačních postupů podle naplňování **etického kodexu evaluátora** (odbornost – integrita – zodpovědnost) lze konstatovat následující:

Odbornost

V jednom případě chyběla evaluátorům praxe a výsledky byly navíc ovlivněny vlastními názory evaluátora (bez ohledu na zjištění). V dalším případě se částečně projevila nezkušenost s evaluacemi rozvojových projektů, resp. menší znalost systému ZRS ČR; rovněž v tomto případě vycházel evaluátor více z vlastních zkušeností a názorů než z jasně doložených zjištění. V některých případech nebyla v pracovních verzích zpráv dodržena požadovaná osnova a požadavky zadání – tyto nedostatky byly většinou odstraněny před odevzdáním závěrečné zprávy. Obdobně byly na žádost referenční skupiny alespoň částečně doplněny limity evaluací.

Integrita

U dvou zpráv byla používána expresivní vyjádření, která by mohla být označena za podjatá. Dílčím problémem bylo nepochopení zadání (evaluace sektorů resp. komplexní vyhodnocení evaluačních zpráv), které se v prvních verzích zpráv projevilo snahou o hodnocení výkonu konkrétních realizátorů na úkor komplexního hodnocení sektoru resp. systému evaluací. V jednom případě byla uvedena nijak nepodložená a nezdůvodněná zmínka o podezření z korupce. Ve stejném případě byla paušálně zpochybněna objektivita dalších evaluátorů.

Zodpovědnost

Všichni evaluátoři přistoupili ke své činnosti zodpovědně a akceptovali většinu požadavků zadavatele či referenční skupiny. Součástí všech evaluací bylo vypořádání připomínek.

Hodnocení rovněž zkoumalo, jaké problémy se objevily v **procesu evaluací**.

Zadávací podmínky

U sektorových evaluací bylo definovaným účelem evaluace získání objektivně podložených a konzistentních závěrů využitelných při rozhodování MZV ve spolupráci s ČRA o budoucím zaměření ZRS ČR v dané zemi a sektoru, výhledově jako podklad ke zpracování sektorové strategie. Z tohoto pohledu měla být hodnocena i míra provázanosti a synergií jednotlivých projektů a další možnosti koordinace a spolupráce. Základními hodnotícími kritérii jsou kritéria OECD/DAC (relevance, efektivita, efektivnost, dopady a udržitelnost) a naplňování průřezových témat (řádná správa věcí veřejných, lidská práva, šetrnost k životnímu prostředí a klimatu). V zadání chyběly konkrétní evaluační otázky. Z hlediska očekávaných výsledků byla primárně vyžadována systémová doporučení, případně doporučení procesní či ponaučení širšího charakteru. Zadání zahrnovala další nezbytné informace a technické požadavky, včetně vzorové osnovy evaluační zprávy. Ze zadání ale není jasné, zda formulace „délka textu bude max. 25 stran A4 (bez příloh) včetně manažerského shrnutí v délce max. 4 strany A4“ znamená celkový rozsah 25 nebo 29 stran. Tato informace je nicméně upřesněna ve vzorové osnově.

Hlavním účelem komplexního vyhodnocení evaluačních zpráv projektů ZRS ČR v letech 2012 – 2013 (tzv. metaevaluace) bylo získat objektivně podložené a konzistentní závěry využitelné při zadávání evaluací projektů, sektorů a programů ZRS ČR. Zadavatel očekával analýzu současného systému provádění evaluací a srovnání s profesionálními standardy a metodologickými požadavky, jakož i identifikaci problémů a možností řešení a konkrétních opatření směřujících ke zkvalitnění způsobů zadávání a provádění evaluací, s důrazem na získávání a využívání kvalitních evaluačních doporučení. Podrobná analýza 20 evaluačních zpráv měla být provedena z hlediska jejich užitečnosti, proveditelnosti, korektnosti a přesnosti dle evaluačních standardů České evaluační společnosti. U jednotlivých evaluačních zpráv zadavatel očekával zaměření komplexního vyhodnocení na adekvátnost a dodržení zvoleného metodologického přístupu; způsob a rozsah aplikace hodnotících kritérií OECD/DAC; vyhodnocení průřezových kritérií; podloženost evaluačních zjištění a závěrů; jasnost a adekvátnost

doporučení a jejich provázanost s evaluačními zjištěními; efektivitu evaluace z hlediska vynaloženého času, ceny a expertízy; součinnost se zadavatelem (naplnění ToR, zapracování připomínek). Také v tomto případě však tyto rámcové požadavky nebyly formulovány jako konkrétní evaluační otázky.

Většina evaluátorů nedodržela v prvních verzích zpráv požadovanou osnovu a rozsah, chyběly některé základní přílohy. Minimálně ve dvou případech nebyla správně pochopena hodnotící kritéria, případně účel evaluace. Společným problémem bylo nedostatečné rozlišování zjištění a závěrů (a osobních názorů) a chybějící provázanost s evaluačními otázkami a doporučeními. Zavádějící v tomto ohledu mohlo být zařazení stupnice pro souhrnné hodnocení jednotlivých kritérií ve vzorové osnově již do kapitoly 4. Zjištění, zatímco spíše odpovídá kapitole 5. Závěry. V jednom případě byly v závěrečné zprávě spojeny obě kapitoly do jedné, což posílilo vazbu mezi konkrétními otázkami, zjištěními a závěry. Ve druhém případě evaluátor spojil do jedné kapitoly zjištění, závěry i dílčí doporučení. Závěry a doporučení pak nicméně duplikoval (ne zcela konzistentně) v samostatných kapitolách, což komplikuje srozumitelnost textu a uváděných souvislostí.

V zadání nebyla specifikována požadovaná osnova vstupní zprávy, takže se tyto zprávy výrazně lišily. Následně chyběla provázanost se zprávou závěrečnou. Protože vstupní zprávy nejsou zveřejňovány, musí být metodický přístup popsán ve zprávě závěrečné, což někteří evaluátoři opomněli. Při jednáních referenční skupiny musely být také upřesňovány požadavky na způsob prezentace výsledků evaluací týkajících se jednotlivých projektů a celého sektoru (resp. systému evaluací).

Problematický byl požadavek na zpracování evaluačních zpráv v češtině (s výjimkou Palestiny), který limituje konzultace výsledků se zahraničními partnery a také komplikuje zapojení zahraničních odborníků v evaluačních týmech. V případě Gruzie tuto situaci řešili evaluátoři souběžnou přípravou české verze (pro zadavatele) a anglické verze zprávy (pro partnery a další zúčastněné aktéry v zahraničí), což však bylo finančně a s ohledem na termíny připomínkování také časově náročné. Dvojjazyčná verze byla nad rámec zadání připravena rovněž pro Etiopii.

Realizace evaluací (a kvalita evaluačních zpráv)

Všechny evaluace rámcově proběhly v dohodnutém rozsahu. Některé plánované evaluační metody (zejména způsoby vyhodnocení) byly částečně omezeny s ohledem na velikost vzorku dostupných respondentů. V některých případech bylo nutné provést změny harmonogramu. Kvalita evaluačních zpráv (od pracovních verzí po zprávu závěrečnou) se postupně zlepšovala díky intervencím zadavatele a na základě připomínek a požadavků referenční skupiny, případně osobních konzultací. Minimálně u tří evaluací první verze závěrečných zpráv nekorespondovaly se zadáním či požadovanou osnovou a musely být přepracovány velmi výrazně, nicméně již prakticky bez možnosti ovlivnit použité evaluační metody či postupy. Nepochopení či nepřesná interpretace zadání se částečně projevila také používáním terminologie, která neodpovídala stanoveným definicím či hodnotícím škálám. Poměrně nejasný byl způsob práce s evaluačními otázkami připravenými samotnými evaluátory – na většinu z nich zprávy neobsahovaly žádné odpovědi. Část těchto problémů byla způsobena nepřizpůsobením evaluačních postupů požadavkům zadavatele, část však také výše zmíněnými nejasnostmi v zadání, včetně chybějících klíčových otázek ze strany zadavatele.

Problémem pro sektorová hodnocení byla minimální provázanost hodnocených projektů. V některých případech byl příspěvek projektů k sektorovým prioritám omezený (například problematika obalových odpadů ve vztahu k sektoru vody a sanitace), ačkoliv samostatně byly tyto projekty hodnoceny pozitivně. Pro metaevaluaci byla částečně limitující menší znalost systému české ZRS.

Také při realizaci evaluací se projevila omezení daná požadavkem na zpracování evaluačních zpráv v češtině, přestože většina evaluačních otázek a vyhodnocení musela být formulována v angličtině a přestože v pěti evaluačních týmech byli zapojeni zahraniční experti. Velká část dokumentů proto musela být (nad rámec smluv s evaluátory) připravována v obou jazykových verzích. Tento problém se týkal také metaevaluace díky zapojení zahraničního experta v evaluačním týmu (jeho role při hodnocení českých evaluačních zpráv a českého systému evaluací však byla vzhledem k jazykové bariéře sporná).

Vypořádání připomínek a komunikace

Komunikace s referenční skupinou probíhala od doby přípravy vstupní zprávy. Na začátku každé terénní mise byl uskutečněn úvodní briefing s klíčovými místními aktéry (u metaevaluace setkání evaluátorů se členy FoRS), zahrnut byl i závěrečný debriefing předběžných výsledků evaluací. Žádná zpráva však

neobsahovala záznam z těchto důležitých jednání, případně použité prezentace. Výsledky všech evaluací byly prezentovány na závěrečném setkání na MZV. Většina připomínek členů referenční skupiny, případně manažerů hodnocených projektů, byla vypořádána před odevzdáním závěrečné zprávy. Komunikace byla věcná a velmi otevřená. Dílčí komplikací bylo vypořádávání připomínek v češtině, což omezovalo přímé zapojení místních partnerů a zahraničních expertů z evaluačních týmů (u Palestiny, Gruzie a Etiopie byly připomínky evaluátory překládány a komunikovány s partnery).

5 Závěry evaluace

Závěry vycházející ze zjištění v předchozí kapitole jsou shrnuty podle jednotlivých hodnotících kritérií.

Hodnotící kritéria OECD/DAC

U aplikace většiny hodnotících kritérií OECD/DAC u sektorových evaluací byl problémem chybějící rámec sektorových programů, který by definoval jasné priority (relevance), finanční a časové ukazatele (efektivita), stanovoval závazné cíle a očekávané dopady a definoval klíčové externí předpoklady (efektivnost, dopady, udržitelnost). V některých případech tyto informace chyběly také u jednotlivých hodnocených projektů. Ve třech případech evaluátoři rekonstruovali logické modely jednotlivých intervencí, protože původní projektové dokumenty tyto modely nezahrnovaly nebo původní modely neodpovídaly skutečnosti. Hodnocení se tedy mohlo lišit podle očekávaných a skutečně dosažených (či potenciálně dosažitelných) výstupů a cílů. Obdobné problémy byly u hodnocení předpokládaných dopadů. V některých případech byla kritéria efektivnosti a udržitelnosti vztahována spíše k aktivitám, výstupům a okamžitým efektům než k dlouhodobým změnám na úrovni cíle a pozitivních přínosů pro cílové skupiny. V jednom případě byla kritéria efektivnosti a dopadů spojena. Problémem byl částečně také rozpor mezi hodnocením jednotlivých projektů a primárně požadovaným hodnocením sektoru (resp. systému evaluací v případě metaevaluace). Evaluace potvrdily, že sektorový program nelze „sestavit“ z partikulárních projektů; naopak, program musí definovat potřebné projekty, jejich synergie, způsoby koordinace i lokalizaci. Potřeba koordinace se týká také vnější prezentace programu.

Přes výše uvedené hlavní problémy lze konstatovat spíše vysokou kvalitu aplikace těchto kritérií. Jejich lepší využití bylo částečně limitováno tím, že základní evaluační otázky nebyly zadavatelem formulovány v zadání evaluací.

Pro aplikaci kritérií OECD/DAC na jednotlivé evaluační zprávy (a v podstatě i na provedenou metaevaluaci) může být problémem hodnocení relevance (účel evaluací byl stanoven poměrně obecně), případně efektivity (evaluace poskytly informace limitované rozpočtem a vesměs tedy použitím pouze základních evaluačních metod). Z hlediska efektivnosti a potenciálních dopadů mají evaluace velký potenciál, který se projevil zejména při velmi věcném projednávání navržených doporučení. Využitelnosti výsledků evaluací velmi prospěly průběžné konzultace evaluátorů se zadavatelem a referenční skupinou. Prezentování většiny závěrečných zpráv v češtině však omezuje vliv na zvyšování efektivnosti české rozvojové spolupráce v cílových zemích a na posilování partnerství s klíčovými místními aktéry. Anglické verze byly připraveny pro zprávu z Palestiny a nad rámec zadání také pro Gruzii a Etiopii.

Zohlednění průřezových principů

Kvalitu hodnocení průřezových principů lze hodnotit jako spíše nízkou. Většinou byly použity pouze obecné formulace, což je dané i tím, že těmto principům není věnována dostatečná pozornost při formulaci a realizaci jednotlivých projektů.

Vnější prezentace v partnerské zemi

Evaluace většinou hodnotily prezentaci jednotlivých projektů kvalitně a dostatečně, lze tedy použít hodnocení spíše vysoké. Evaluace současně upozornily na chybějící propagaci sektorové spolupráce ze strany ČRA resp. MZV a na nízké využití synergií mezi paralelně probíhajícími projekty. Poněkud problematické bylo nižší hodnocení prezentace evaluací v případě metaevaluace. MZV publikuje všechny závěrečné evaluační zprávy, včetně vypořádání připomínek, na webové stránce (což je pozitivní výjimkou v porovnání s mnoha dalšími donory), s odbornou veřejností je diskutováno také využití doporučení evaluací. Prezentace na mezinárodní úrovni je limitována zveřejněním většiny dosavadních závěrečných zpráv v češtině.

Formální standardy evaluací

V pracovních verzích evaluačních zpráv se objevila řada místy i závažných nedostatků, většina z nich však byla odstraněna před zveřejněním závěrečné zprávy na základě konzultací se zadavatelem či referenční skupinou. Celkové hodnocení dodržení standardů v závěrečných zprávách je proto spíše vysoké.

Problémem je chybějící specifikace základních evaluačních otázek v zadávacích podmínkách, protože otázky připravené evaluátory byly zaměřeny na velké množství balastních informací, které nebyly a ani nemohly být využity při formulaci závěrů a doporučení. Některé evaluační zprávy navíc v přílohové části neuváděly žádné výsledky provedených průzkumů (ani velikost vzorku), a nelze proto ověřit validitu či spolehlivost prezentovaných informací nebo adekvátnost evaluačních metod. V některých případech nebyly prezentované názory podloženy konkrétními zjištěními, a je proto obtížné vysledovat vazbu mezi zjištěními, závěry a doporučeními. V jednom případě byly v části zprávy uvedeny nekorektní údaje (nepodložené podezření z korupce, zpochybnění objektivity evaluátorů).

Etický kodex evaluátora

Všichni evaluátoři přistupovali k práci zodpovědně a akceptovali většinu připomínek zadavatele či referenční skupiny. Protože se však v některých případech projevila nižší zkušenost a místy snaha o prosazení subjektivních názorů nedostatečně podložených zjištěními fakty, lze dodržení etických principů hodnotit pouze jako spíše vysoké.

Zadávací podmínky

Kvalitu zadávacích podmínek lze hodnotit jako spíše vysokou, u většiny evaluací ale musely být požadavky zadavatele dovysvětleny až při projednávání vstupní zprávy či pracovních verzí zpráv závěrečných. Problémem byla poměrně obecná specifikace plánovaného využití (účelu) evaluace či chybějící specifikace hlavních evaluačních otázek ze strany zadavatele. Další problémy se projevily při chápání a akceptování požadavků na obsah vstupní a závěrečné zprávy. Zpracování zadávacích podmínek a evaluací zahraničních intervencí v češtině limituje zapojení zahraničních (zejména místních) evaluátorů a možnosti posílení komunikace a vazeb s místními partnerskými institucemi.

Realizace evaluací

V řadě případů došlo k nepřesné interpretaci zadání, všechny pracovní verze evaluačních zpráv vyžadovaly minimálně částečné přepracování. Po zohlednění připomínek zadavatele a referenční skupiny a s přihlédnutím k vysoké náročnosti řešené problematiky (pilotní sektorové evaluace bez existence sektorových programů, metaevaluace) a také k limitacím použitelných evaluačních metod lze kvalitu zveřejněných zpráv obecně hodnotit jako spíše vysokou. V některých případech nicméně nebyla zohledněna část závažnějších připomínek (týkajících se např. formulace závěrů a doporučení metaevaluace nebo dodržení požadované osnovy a zlepšení srozumitelnosti textu u Moldavska). Naproti tomu evaluace z Gruzie měla, také díky větší kombinaci evaluačních metod a dobré prezentaci zjištění, kvalitu vysokou. K postupnému zvyšování kvality evaluací i vlastních evaluačních zpráv by mohly přispět jak dílčí úpravy zadávacích podmínek (případně způsobu zadávání), tak pokračující komunikace s evaluátory (jak prokázal přínos komunikace se zadavatelem a referenční skupinou). Zpracování evaluačních zpráv z Palestiny, Gruzie a Etiopie v angličtině přispělo k vyššímu zapojení zahraničních expertů a místních partnerů a otevírá také možnosti užší spolupráce s dalšími donory. Většině zpráv chyběly důkladné korektury a editace textu před odevzdáním pracovních verzí.

Vypořádání připomínek a komunikace

U většiny evaluací proběhlo vypořádání připomínek velmi důsledně a kvalitu komunikace lze hodnotit jako vysokou, a to i přesto, že některé zásadnější připomínky referenční skupiny nebyly zohledněny. Vypořádávání většiny připomínek v češtině omezovalo vyšší zapojení zahraničních expertů a místních partnerů. Část problémů by mohla být eliminována poskytnutím delšího času na dokončení zpráv.

6 Doporučení

Účelem tohoto dokumentu bylo identifikovat doporučení strategického charakteru, týkající se systému evaluací, případně systému ZRS ČR. Doporučení k jednotlivým evaluacím a stanoviska k doporučením obsaženým v evaluačních zprávách jsou uvedena v připomínkách k pracovním verzím jednotlivých zpráv v přílohové části.

Doporučení 1a (adresát MZV, vysoký stupeň závažnosti)

Zadání evaluací by mělo více upřesnit plánovaný způsob využití výsledků (účel) evaluace a mělo by obsahovat hlavní evaluační otázky.

Bez tohoto upřesnění je formulace evaluačních otázek ze strany evaluátorů pouze intuitivní a nemusí odpovídat potřebám zadavatele. Toto upřesnění je speciálně důležité u komplikovanějších evaluací, jako byly právě sektorové evaluace a metaevaluace v roce 2014. Potřebné je také rozlišit, nakolik se má evaluace věnovat hodnocení naplnění původního plánu intervence a nakolik skutečným a potenciálním výsledkům, tedy teorii změny – efektům, dopadům a realistickým předpokladům. Analogické doporučení na upřesnění zadávacích podmínek bylo uvedeno také v metaevaluaci.

Doporučení 1b (adresát ČRA, MZV, vysoký stupeň závažnosti) / Doporučení k systému ZRS ČR

Je nezbytné posílit programový přístup.

U čtyř sektorových evaluací (Bosna a Hercegovina, Etiopie, Gruzie a Moldavsko) byla konstatována nutnost programového přístupu. Tato potřeba byla identifikována také předkládanou studií a potvrzuje tak vysokou relevanci evaluací zadaných v roce 2014. Na přípravu sektorových programů by se měla ČRA ve spolupráci s MZV zaměřit v nadcházejícím období. Součástí tohoto úkolu by měla být také větší koordinace mezi ČRA a Odborem transformační spolupráce a lidských práv MZV, viz doporučení evaluace z Gruzie. Posílit je také potřebné roli rozvojových diplomatů v programových zemích, viz doporučení evaluace z Etiopie.

Doporučení 2 (adresát MZV, vysoký stupeň závažnosti)

Je potřebné aplikovat takové způsoby zadávání evaluací, které umožní upřesnění technických požadavků a rozsahu evaluací podle reálných potřeb a možností - při výběru nabídek by měla být upřednostňována kvalita (odbornost a spolehlivost) před cenou.

Vždy je potřeba posuzovat přidanou hodnotu evaluace. Metodika evaluací musí reflektovat účel evaluace a garantovat poskytnutí objektivních a spolehlivých informací pro následný rozhodovací proces. Podceněné finanční nabídky neumožňují použití náročnějších evaluačních metod. Rozpočet také zatím obvykle nepočítá s potřebou kvalitních překladů. Soutěžní dialog nebo rámcové smlouvy by napomohly soustředit se zejména na kvalitu a účelnost evaluace.

Doporučení 3 (adresát MZV, střední stupeň závažnosti)

Výsledky evaluací rozvojových intervencí v zahraničí (a pokud možno také zadávací podmínky a připomínky referenční skupiny) by měly být primárně zpracovávány v angličtině (nebo překládány).

Vzhledem k potřebě zapojení místních partnerů a zahraničních expertů a k možnostem koordinace s dalšími donory je nezbytné účel evaluace i její výsledky s těmito aktéry sdílet. Většina místních šetření je navíc prováděna v angličtině nebo v místním jazyku a dodatečné překlady mohou vést k částečné dezinterpretaci jednotlivých zjištění a závěrů. Analogické doporučení bylo uvedeno prakticky ve všech hodnocených evaluacích. V přechodném období lze doporučit alespoň oficiální překlady do angličtiny.

Doporučení 4 (adresát ČRA, MZV, vysoký stupeň závažnosti)

Hodnotící kritéria a možnosti evaluace by měly být zohledňovány již při formulaci a realizaci jednotlivých intervencí, zahrnut by měl být požadavek na dokládání položkových rozpočtů.

Bez kvalitního reportingu a monitoringu, případně bez zvážení aplikace experimentálních metod již v době přípravy jednotlivých intervencí, lze vesměs provádět pouze jednorázové evaluace (one-shot) s omezenými metodickými možnostmi, které neumožňují odhalit klíčové aspekty teorie změny. Doporučení zahrnuje potřebu vykazovat náklady formou položkových rozpočtů také u veřejných zakázek; umožněna by však měla být jistá flexibilita přesunů nákladů mezi položkami, obdobně jako u dotačních projektů (či projektů financovaných Evropskou komisí). Požadavky na projektové dokumenty i zprávy by měly být obdobné pro všechny typy rozvojových intervencí. Doporučení upravit způsob monitoringu a vykazování finančních nákladů bylo uvedeno také ve čtyřech hodnocených evaluačních zprávách (Etiopie, Moldavsko, Palestina, metaevaluace).

Doporučení 5 (adresát MZV, střední stupeň závažnosti)

Je potřeba doplnit doporučenou osnovu pro vstupní zprávy evaluací a aktualizovat osnovu závěrečné evaluační zprávy.

Návrh obou osnov je uveden v přílohové části. Účelem je zvýšit srozumitelnost a konzistenci zpráv a současně posílit vazbu mezi evaluačními otázkami (požadavky zadavatele), zjištěními, závěry a navrženými doporučeními.

Doporučení 6 (adresát MZV, ČRA, střední stupeň závažnosti)

Je potřeba zveřejňovat reakci na doporučení evaluací a dlouhodobě sledovat jejich realizaci.

Reakce na doporučení byla dosud sdílena pouze interně v rámci pracovní skupiny Evaluace Rady pro zahraniční rozvojovou spolupráci. Z tohoto důvodu také práce s doporučeními často skončila tímto jednorázovým projednáním, případně stručnou rekapitulací o rok později. Širší zveřejnění plánu práce s doporučeními, včetně dlouhodobé kontroly jejich naplňování, by zvýšilo motivaci zainteresovaných stran a současně také umožnilo ověřovat platnost doporučení při dalších evaluacích. Velmi pozitivním krokem v tomto směru bylo projednání reakcí na doporučení s odbornou veřejností v lednu 2015. Vypořádána resp. diskutována by měla být všechna doporučení (i doporučení irelevantní či špatně formulovaná).

Doporučení 7 (adresát evaluátoři, vysoký stupeň závažnosti)

Je potřeba důsledně reflektovat zadání evaluace a věnovat pozornost důkladným korekturám předkládaných zpráv.

Většina pracovních verzí závěrečných zpráv nedodržela požadovanou osnovu, v některých případech ani neodpovídala zadání. Všechny zprávy vyžadovaly revize formulací, stylů, formátů, interpunkce a tiskových chyb. Využitelnost výsledků (srozumitelnost textu) byla v řadě případů limitována také nadměrným používáním zkratk a zbytečnou duplicitou informací.

Doporučení 8 (adresát evaluátoři, vysoký stupeň závažnosti)

Ve zprávách musí být dostatečně popsány evaluační metody, uvedena interpretace získaných dat a prokázána propojenost mezi evaluačními otázkami, zjištěními, závěry a doporučeními. Současně musí být realisticky popsány limity a omezení evaluací.

Popisy a zdůvodnění použitých evaluačních metod byly u většiny zpráv poměrně obecné, zejména u metod analytického zpracování. Tento problém byl reflektován také v doporučení metaevaluace. Pouze ve dvou zprávách byly v přílohách doloženy výsledky šetření, v další zprávě se odpovědi na klíčové otázky objevily přímo v textu. Většina prezentovaných otázek však zůstala nezodpovězena. Současně doporučujeme výrazně omezit počet otázek – zaměřit se pouze na otázky, které mohou přinést odpovědi na požadavky zadání evaluace.

Doporučení 9 (adresát evaluátoři, vysoký stupeň závažnosti)

Doporučení evaluací musí být formulována konkrétně, srozumitelně a adresně. Evaluátoři musí zohlednit jejich reálnou proveditelnost.

Obecně formulovaná či neproveditelná doporučení nemohou výrazněji přispět ke zlepšování jednotlivých projektů nebo systému české rozvojové spolupráce. Vždy musí být jasné, co musí být uděláno, jak, kým a případně kdy.

Doporučení 10 (adresát MZV/ČRA, ve spolupráci s dalšími partnery, střední stupeň závažnosti)

Je potřebné připravit metodiku hodnocení průřezových témat.

Zjištění a závěry evaluací týkající se průřezových témat jsou vesměs obecné a velmi povrchní. Tyto aspekty jsou navíc podceňeny při formulaci, realizaci a monitoringu rozvojových intervencí. Jednorázové evaluace vesměs nemohou odhalit všechny klíčové problémy či předpoklady týkající se interních motivací, mezilidských vztahů, rozložení sil ve společnosti apod. Tyto faktory však často determinují úspěch či neúspěch rozvojových intervencí. Částečně mohou být identifikovány pomocí případových studií a dalších kvalitativních metod, které jsou však dosud aplikovány v omezeném rozsahu, zejména kvůli časové náročnosti a potřebě důkladné znalosti prostředí.

7 Přílohy evaluační zprávy

Stanoviska ČES k návrhu závěrečných evaluačních zpráv (pouze ve verzi pro MZV):

- Komplexní vyhodnocení zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v sektoru vody a sanitace v Bosně a Hercegovině (evaluátor: Naviga 4, s.r.o.)
- Komplexní vyhodnocení zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v sektoru vody a sanitace v Etiopii (evaluátor: 4G consite s.r.o.)
- Komplexní vyhodnocení zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v sektoru podpory demokracie, lidských práv a společenské transformace v Gruzii (evaluátoři: Inka Píbilová, Monika Příbylová a Elene Margvelashvili)
- Komplexní vyhodnocení zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v sektoru zemědělství v Moldavsku (evaluátor: HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o.)
- Komplexní vyhodnocení zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v sektoru vody a sanitace v Palestinských autonomních územích (evaluátor: 4G consite s.r.o.)
- Komplexní vyhodnocení evaluačních zpráv projektů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v letech 2012 – 2013 (evaluátoři: Ivica Petříková, Dhruv Chadha)

Návrhy upravených osnov pro vstupní a závěrečnou zprávu evaluací

V Praze, dne 9. února 2015

Zpracoval: Mgr. Daniel Svoboda

Česká evaluační společnost