

# Evaluace na rozcestí – trendy a praxe

## Trendy a evaluační praxe v programech a projektech UNDP Bratislava

**Daniel Hanšpach**  
**UNDP Bratislava Regional Centre**

## O čem to bude

- Evaluace v UNDP, evaluační jednotka, práce se závěry z evaluací v UNDP
- Spolupráce UNDP a ČR v evaluacích české ZRS, pilotní ročníky externích evaluací 2010-11, *lessons learned*

# Evaluační strategie UNDP

- Činnost evaluační jednotky UNDP HQ (*Evaluation Office - EO*) je zakotvena v tzv. *Evaluation Policy* a několikaletém plánu činnosti. Oba dokumenty schvaluje *Executive Board* UNDP.
- V r.2009 zadala EO v souladu se zmíněnou strategií *Independent Review of UNDP Evaluation Policy*, tzn.vyhodnocení vlastní evaluační funkce. Hlavní závěry:
  - Evaluační strategie UNDP je relevantní, míří správným směrem.
  - Výzvy existují v jejím naplňování, např. v evaluabilitě (měřitelnosti výsledků) aktivit UNDP, v systémové garanci nezávislosti E.O., apod.
  - Největší problémy byly zaznamenány v kvalitě a užitečnosti decentralizovaných evaluací (řízených pobočkami či region.centry)

# Evaluační strategie UNDP - 2011

- v návaznosti na toto *Review* zpracovala EO doplněnou verzi evaluační strategie (tj. *Evaluation Policy*) platnou od schválení výkonnou radou v lednu 2011
- příklad úprav: zpřesnění schvalování rozpočtu EO a procedury jmenování ředitele/ky EO, oba kroky směřující k upevnění nezávislosti EO v rámci organizační struktury UNDP
- Normativní stránka: nezávislost, etika - nestrannost, použitelnost pro rozhodování, kvalita, jasně definovaný cíl
- Principy: lidska práva, rozvoj, OSN a globální partnerství, národní kontext, řízení orientované na výsledky

# Evaluační jednotka UNDP HQ (EO)

- odpovědná v obsahových věcech (např. závěry evaluace) přímo výkonné radě UNDP; v praktických, procesních věcech odpovědná administrátorce (*Administrator*)
- ředitel/ka jmenována administrátorkou po konzultaci s v. radou na 4 roky (mandát může být 1x prodloužen), po vypršení musí ředitel opustit UNDP (ochrana nezávislosti EO)
- v současné době čítá 23 pracovníků (vč. provozních a asistentských pozic)

# Typy evaluací v UNDP

- Vyhodnocování probíhá na 2 stupních:
  - **Komplexní evaluace** ve všech regionech působení UNDP řízeny tzv. nezávislou formou z *Evaluation Office, HQ New York (independent evaluations)*
  - **Decentralizované evaluace** (jak *výsledků=outcomes*, tak projektů) řízeny jednotlivými *Country Offices*, resp. regionálními centry, např. BRC (*decentralized evaluations*)

# Nezávislé (komplexní) evaluace EO

- Evaluační jednotka v NY HQ připravuje nezávislé evaluace těchto typů:
  - *Assessment of Development Results* (výsledky působení UNDP v dané partnerské zemi)
  - Tématické evaluace napříč různými zeměmi působení UNDP

# Příklady komplexních evaluací v UNDP

*Assessment of Development Results* – cca 10-12 vyhodnocení ročně, nedávno např.:

- ASIE/EVROPA: Indonésie, Kambodža, Gruzie
- AFRIKA/LAT.AM.: Somálsko, Zambie, Kolumbie, Chile
- Regionální program pro Evropu a SNS 2006-10

Tématické evaluace: nedávno např. příspěvní UNDP k posilování místních samospráv, příspěvní UNDP k prevenci přírodních katastrof (*vše celosvětově*)



# Evaluace a trendy v působení OSN

- V souladu s cílem koordinovaného působení agencí OSN (*delivery as one*) se plánování aktivit UNDP řídí zastřešující dohodou agencí OSN s partnerskou zemí, tzv. *UNDAF (UN Development Assistance Framework)*
- tudíž jsou v nové ev.strategii plánovány také **evaluace UNDAF** ve vybraných zemích
- podobně je kladen rostoucí důraz na **společné evaluace** (*joint evaluations*), zahrnující alespoň více agencí OSN nebo přímo OSN plus další donory v dané zemi

# Práce se závěry evaluací, jejich využití

- EO UNDP zveřejňuje na internetu všechny evaluační zprávy i záznamy zpracování jejich doporučení (*management response*)
- EO usiluje o rozšíření povědomí o ev.zprávách v rámci organizace i mimo ni;  
a zejména o využívání závěrů při rozhodování managementu UNDP o dalším postupu (oba kroky však není snadné docílit)
- EO dohlíží také na využití závěrů z decentralizovaných evaluací jednotlivými *Country Offices*

# Představení spolupráce MZV ČR & UNDP BRC

- MZV ČR vyslalo pracovníka rozvojového odboru do Regionálního centra UNDP v Bratislavě (při tzv. Czech Trust Fund)
- **Cíl 1:** provést pilotní dva ročníky externích evaluací (2010, 2011)
- **Cíl 2:** přenos know-how od UNDP jako zkušeného aktéra na MZV ČR
- předmětem těchto evaluací je pouze bilaterální rozvojová spolupráce ČR (ZRS ČR), nikoli aktivity UNDP
- Trocha historie – Rozvojové středisko, nezávislá evaluační funkce na MZV, finanční prostředky v oddělené kapitole ročního plánu ZRS

## Pilotní ročník 2010: 3 evaluace, 6 projektů

- vybrány **2 tématicky příbuzné projekty** na 1 evaluaci (kompromis v rozsahu mezi jediným projektem vs. komplexním vyhodnocením ZRS v dané zemi či sektoru, poptávány firmy i jednotliví konzultanti)
- pouze **prioritní země** a v nich pouze **pokračující sektory** rozvojové spolupráce (Afghánistán kvůli bezpečnostní situaci zatím vynechán)
- MONGOLSKO: rostlinná výroba
- BOSNA a HERCEGOVINA: živočišná výroba - šlechtění skotu; rozvoj venkova prostřednictvím drobné produkce
- MOLDAVSKO: nakládání s odpady, sanace ropného znečištění

## Ročník 2011: plánováno 6 evaluací, 12 projektů

- vybrány 1-3 tématicky příbuzné projekty na evaluaci
- prioritní země s programem, pokračující sektory; dále Srbsko (prioritní bez programu spolupráce); projekt v oblasti vzdělávání a osvěty
- ETIOPIE: vzdělávání
- MONGOLSKO: průmysl, energetika
- BOSNA a HERCEGOVINA: průmysl, životní prostředí
- SRBSKO: životní prostředí
- MOLDAVSKO: sociální služby, vzdělávání
- ČR: zvyšování povědomí veřejnosti o rozvojové problematice

## Lessons Learned (1)

- **Realistický časový horizont:** zkušenost potvrdila potřebu 6 měsíců od začátku přípravy zadávacích podmínek (ToR) do finální evaluační zprávy (pro projektové evaluace, komplexnější by vyžadovaly déle)
- **Kontinuální zapojování zainteresovaných stran** (*stakeholders*) zejm. v referenčních skupinách - např. zastupitelský úřad ČR v partnerské zemi, gestorské ministerstvo, atd. (nejlépe od samého začátku)
- Jedním z cílů je **vlastnictví (ownership) evaluace nadcházejícími uživateli závěrů a doporučení** (zpravidla členové referenční skupiny)

## Lessons Learned (2)

- **rozšíření a propagace evaluačních zpráv (dissemination)** v rámci organizací zúčastněných stran (u velkých donorů náročnější než v ZRS ČR, přesto nesmí být podceňováno)
- **zveřejnění evaluačních zpráv**, resp. shrnutí, na webových stránkách – krok citlivý, ale žádoucí za předpokladu zajištění elementární kvality evaluací
- **konstruktivně pojatá diskuse nad zapracováním x odmítnutím jednotlivých doporučení** (management response) jedním z klíčových a citlivých kroků, musí být věnována náležitá pozornost

# Odkazy

- Evaluační jednotka UNDP HQ, New York  
<http://www.undp.org/evaluation/>
- Evaluation Resource Centre, UNDP EO, New York  
<http://erc.undp.org/index.html>
- Regionální centrum UNDP v Bratislavě <http://europeandcis.undp.org/>
- Český svěřenecký fond při UNDP  
<http://europeandcis.undp.org/home/ed/show/4A18EA7F-F203-1EE9-BD109A0B2D6BE341>



# Shrnutí

- Evaluace a jejich relativní nezávislost
- Evaulace jako „ úsudek“ (judgement)
- Evaluace jako proces učení se a zpětné vazby
- Kontext a relevance
- Dobrý start evaluací rozvojových projektů v ČR