UDRŽITELNOST ČESKÝCH PROJEKTŮ ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE

PRAHA 2013

FORS

Studii pro FoRS zpracovaly: Marie Körner, Inka Píbilová

FoRS – České fórum pro rozvojovou spolupráci

Zájmové sdružení právnických osob zabývajících se rozvojovou spoluprací, rozvojovým vzděláváním a humanitární pomocí

Vladislavova 1460/12, 110 00 Praha 1, Česká republika

Tel.: +420 222 522 480, **web:** http://www.fors.cz
Registrace: Magistrát hlavního města Prahy, oddělení občansko-správních agend – č. 56/2150/02 ze dne 7. 10. 2002
IČO: 71010114

Fotografie na obálce: Podpora center pro školení farmářů, **Autor:** Člověk v tísni
Grafická úprava: Karel Škopek
Tisk: Rychlotisk.cz
ISBN: 978-80-905375-9-0

Autorky by rády poděkovaly pracovní skupině Policy platformy FoRS, dále Janu Mrkvičkovi, Daně Plavcové, Janu Faltusovi, Petře Skalické (Člověk v tísni), Janě Kowalové, Kristině Reist, Veronice Jelínkové (Charita ČR), Petře Antošové (CARE ČR), Jiřímu Šourkovi (Geomin), Jiřímu Kocourkovi (Klub Hanoi), Zdeňkovi Železnému (Geotest), Věře Venclíkové (Platforma podnikatelů v ZRS), Viktoru Vodičkovi (Ministerstvo průmyslu a obchodu), Janě Mazancové, Jiřímu Hejkrlíkovi (Česká zemědělská univerzita ČR), Tomáši Kommovi (SIRIRI), Haně Chorváthové (Fairtrade ČR), Danielu Svobodovi (Development Worldwide), Haně Volné (Ministerstvo zahraničních věcí ČR), Michalu Kaplanovi, Martinu Náprstkovi a Hynkovi Cibochovi (Česká rozvojová agentura).

Vznik této publikace byl umožněn díky dotaci poskytnuté od **České rozvojové agentury** a **Ministerstva zahraničních věcí ČR** v rámci **Programu zahraniční rozvojové spolupráce ČR**. Obsah publikace nevyjadřuje stanovisko poskytovatele dotace.

ČESKÁ REPUBLIKA POMÁHÁ

Obsah

1. Úvod 8
2. Udržitelnost projektů ZRS ČR 8
3. Udržitelnost v průběhu projektového cyklu 10
   - 3.1 Programování 11
   - 3.2 Identifikace a formulace 11
   - 3.3 Realizace a monitoring 14
   - 3.4 Evaluace 16
4. Faktory ovlivňující udržitelnost projektů 17
5. Příklady dobré praxe 22
6. Případové studie 24
   - 6.1 Rozvoj domácí péče v Moldavsku 24
   - 6.2 Podpora center pro školení zemědělců v Etiopii 25
   - 6.3 Podpora odborného zemědělského vzdělávání 26
7. Doporučení pro systém ZRS ČR 28
8. Zdroje 32
9. Příloha 34

Přehled grafů

Graf č.1: Udržitelnost projektů ZRS ČR 9

Graf č. 2: Udržitelnost jako kritérium ve všech fázích řízení projektového cyklu 10

Graf č. 3: Formy monitorování 15

Graf č. 4: Části logického rámce, které lze či nelze přímo ovlivnit 17

Graf č. 5: Vzájemná závislost faktorů udržitelnosti 17

Zkratky

CZK	koruna česká
ČR	Česká republika
ČRA	Česká rozvojová agentura
ČZU	Česká zemědělská univerzita
DAG	Development Assistance Group (Skupina pro rozvojovou spolupráci)
Danida	Danish International Development Agency (dánská rozvojová agentura)
DFID	Department for International Development (britská rozvojová agentura)
EK	Evropská komise
EU	Evropská unie
FoRS	České fórum pro rozvojovou spolupráci
IFAD	International Fund for Agricultural Development (Mezinárodní fond pro rozvoj zemědělství)
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí ČR
NNO	nevládní nezisková organizace
OECD/DAC	Organisation for Economic Co-operation and Development/Development Assistance Committee (Výbor pro rozvojovou spolupráci při Organizaci pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
PCM	project cycle management (řízení projektového cyklu)
PPZRS	Platforma podnikatelů pro zahraniční rozvojovou spolupráci
RMIT	Royal Melbourne Institute of Technology (Královský institut technologie v Melbourne)
ROI	return on investment (návratnost investice)
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency (švédská rozvojová agentura)
TWG	technická pracovní skupina
UNDP	United Nations Development Programme (Rozvojový program Organizace spojených národů)
VET	vocational education and training (odborné vzdělávání a rozvoj)
VETC	vocational education and training centre (centrum pro odborné vzdělávání a rozvoj)
ZRS	zahraniční rozvojová spolupráce

Shrnutí

Udržitelnost projektů souvisí s jejich trvajícími přínosy pro příjemce

Udržitelnost projektů české zahraniční rozvojové spolupráce (ZRS ČR) získala v poslední době pozornost v rámci střednědobé revize Koncepce ZRS ČR pro léta 2010–2017. Dle OECD/DAC jsou projekty udržitelné, **pokud jejich přínosy přetrvávají i po ukončení financování od dárcovské instituce**. Ačkoliv se očekává, že tyto přínosy by měly být udrženy, není nutno pokračovat ve všech aktivitách. Udržitelné přínosy se týkají příjemců projektu.

„Projekt je udržitelný, pokud ti, kteří žijí s jeho výsledky nadále, využívají jimi vnímané výhody (pozitivní výsledky) – bez ohledu na formu existujících projektových výstupů". Udržitelnost přínosů projektu nelze zaměňovat s komerční návazností. Ta může být pouze jedním z motivů aktérů, ale nesmí být v rozporu s celkovým cílem ZRS, tj. snižováním chudoby.

Udržitelnost projektů ZRS ČR se liší případ od případu

Od roku 2010 prováděly UNDP Bratislava a později Ministerstvo zahraničních věcí ČR evaluace projektů ZRS ČR realizovaných v roce 2005 a později. Následující analýza vychází z 37 veřejně dostupných projektových evaluací. Vybrané projekty nereprezentují celý sektor – jejich celkový rozpočet byl 526 milionů českých korun, což se přibližně rovná celkovému ročnímu rozpočtu na bilaterální projekty ZRS ČR. Z analýzy závěrů projektových evaluací vyplývá, že přibližně 19 % vyhodnocených projektů bylo udržitelných, 32 % spíše udržitelných, 38 % spíše neudržitelných a 11 % neudržitelných. Nebyla zjištěna souvztažnost mezi udržitelností a specifickými sektory, zadavateli, realizátory či zeměmi realizace. Identifikované aspekty udržitelnosti jsou popsány níže.

Udržitelnost lze ovlivňovat v průběhu projektového cyklu

Každá zainteresovaná strana hraje v jednotlivých fázích projektového cyklu určitou roli týkající se udržitelnosti. Proto je udržitelnost sdílenou odpovědností. Zjištění z evaluací prokazují, že pravděpodobnost udržitelnosti je vyšší u projektů vytvořených na základě konkrétních potřeb a problémů zainteresovaných stran. Je třeba, aby řešení problémů bylo relevantní, přijatelné a realistické v rámci daného časového rámce, jakož i komplementární s dalšími aktivitami místních institucí a dárců. Udržitelné projekty musí být technicky spolehlivé, sociálně citlivé a také šetrné k životnímu prostředí. Během formulace je vhodné vytvořit plán udržitelnosti, jehož důležitými komponenty jsou analýza předpokladů – rizik, opatření pro snížení rizik, plány pro řešení nepředvídaných situací a strategie odchodu.Tyto jsou vyžadovány různými mezinárodními dárci (Danida, SIDA, DFID aj.) a doporučuje je řada českých evaluací.

Klíčové je v této fázi zajistit vlastnictví všech hlavních zainteresovaných stran a přenést rozhodování co nejblíže občanům (princip subsidiarity). Monitoring indikátorů udržitelnosti stanovených pro konkrétní projekt pomáhá činit informovaná rozhodnutí o projektových změnách, zavedení opatření pro snížení rizik a přerozdělení zdrojů. Udržitelné projekty využily flexibility a přizpůsobily se měnícím se rizikům (předpokladem je zakomponování podmínek určité flexibility do smluvních podmínek jednotlivých dotací a veřejných zakázek). V případě větších, komplexních projektů je dobrou mezinárodní praxí ex-ante (proveditelnost), průběžná a závěrečná evaluace. Aktivní participace příjemců na evaluacích může přispět k vyššímu vlastnictví evaluačních výstupů a jejich zavádění do praxe.

Faktory udržitelnosti záleží na projektu a jsou vzájemně provázané

Faktory ovlivňující pravděpodobnost udržitelnosti projektových přínosů lze rozdělit na interní a externí. Interní faktory, související s projektovými aktivitami, výstupy a výsledky, může realizátor přímo ovlivnit (např. relevantnost školení pro účastníky, včasné nasazení kvalitního personálu), zatímco externí faktory ovlivnit nemůže (např. politická stabilita, právní rámec). Některé externí faktory ovšem mohou být zmírněny. Například díky spolupráci s ministerstvem může dojít k přijetí nového zákona. Klíčové faktory jsou odlišné pro každý projekt. Zahrnují vládní politiky, strategie, zákonodárný rámec, politickou stabilitu a bezpečnost, dále organizační, environmentální, technické, finanční a sociální faktory, jakož i vlastnictví s ohledem na zainteresované strany. Faktor zmíněný jako poslední je dále ovlivňován průběžným dialogem, zapojením stran do rozhodování (participací), transparentností a zodpovědností.

Dobrá praxe

Z evaluací vyplývá, že dobrá praxe posilující udržitelnost projektů ZRS ČR byla zavedena v různých sektorech včetně životního prostředí, zemědělství, sociálního rozvoje a vzdělávání, ekonomického rozvoje a energetiky, jakož i globálního rozvojového vzdělávání a osvěty. Zohledněním klíčových faktorů tyto projekty přispěly k trvalým pozitivním přínosům cílovým skupinám.

Příkladem silného vlastnictví a finanční udržitelnosti je projekt **Rozvoj domácí péče v Moldavsku**. Místní orgány veřejné správy a zdravotnická zařízení byly od samého počátku aktivně zapojeny do plánování a realizace. Již od počátku se zavázaly převzít správu center po ukončení projektu. Dlouhodobá spolupráce Charity ČR a místních partnerů v oblasti domácí péče, pokračující spolupráce se státními úřady, vytváření sítí a vzdělávání zřejmě přispělo ke schválení nového právního a regulačního rámce pro domácí péči. Místní zdravotnická zařízení jsou tak integrována do státního systému a jejich náklady jsou pokryty z veřejného zdravotního pojištění. Komunikace s místním zdravotnickým personálem vedla ke změně jejich postojů k domácí péči. Na návazných aktivitách se podílí i jiní institucionální dárci.

Podobně i u projektu **Podpora center pro školení zemědělců v Etiopii** zajistila integrace center do státního systému podpory zemědělství finanční udržitelnost jejich klíčových funkcí. Bezplatná práce zemědělců v centrech svědčila o jejich vysokém vlastnictví. Zohlednění technologických potřeb zemědělců vedlo ke zvýšení ziskovosti. Navazující projekt posiluje propojení na další zemědělce.

Vlastnictví, finanční udržitelnost, zapojení partnerských organizací a soulad s vládní politikou, strategií a regulačním rámcem jsou příkladem dobré praxe také u projektu **Podpora odborného zemědělského vzdělávání v oblasti odborného vzdělávání a školících center (VETC) v Darkhanu**. Projekt pracoval v synergii s ostatními organizacemi a s celkovou národní reformou odborného vzdělávání. Byl identifikován společně s vedením Střediska odborného vzdělávání v Darkhanu. Zohledňoval naléhavou potřebu kvalifikovaných techniků v regionu i infrastrukturu střediska. Zásadní byla akreditace studijního programu a úhrada platů učitelů a provozních nákladů na studijní program ze státního rozpočtu. Partner převzal aktivní roli v průběžné komunikaci s Ministerstvem školství a rozšířil portfolio spolupracujících organizací o firmy se zemědělskými stroji.

Doporučení

#	Doporučení	Projektová fáze				Adresát(i)
		Identifikace	Formulace	Implementace	Evaluace	
1	Provádět komplexní situační analýzy se zapojením zainteresovaných stran (ověřovat vstupní data) a publikovat je.	×	×			ČRA
2	Vytvořit jako součást projektového dokumentu plán udržitelnosti včetně strategie odchodu a využívat ho k rozhodování v průběhu realizace a postupnému snižování účasti na projektu (phasing-out)	×	×	×	×	Realizátor, české zastupitelské úřady, ČRA, projektoví partneři
3	Pozorně monitorovat projekty a v případě potřeby přerozdělovat prostředky na aktivity, které přispívají k udržitelným výsledkům a dopadům (přínosům). Předpokladem je zakomponování podmínek určité flexibility do smluvních podmínek jednotlivých dotací a veřejných zakázek.		×	×		Realizátor, ČRA
4	Aktivně se koordinovat s ostatními dárci a realizátory a sdílet prostředky.	×	×	×	×	Realizátor, české zastupitelské úřady, MZV, ČRA
5	Podporovat průběžný dialog a zapojení zainteresovaných stran do rozhodování, a to ve společném jazyce.	×	×	×	×	MZV, české zastupitelské úřady, ČRA, realizátor, projektoví partneři
6	Zaměřit se na „měkké“ komponenty i ve „tvrdých“ projektech (osvěta veřejnosti, příprava obchodních plánů, funkční komunitní výbory apod.).	×	×	×	×	ČRA, realizátor a projektoví partneři
7	Průběžně hodnotit a posilovat finanční udržitelnost projektů.	×	×	×	×	ČRA, realizátor a projektoví partneři
8	Vytvářet dlouhodobé projekty a rámce – propojovat několik projektů.	×				ČRA
9	Posílit kapacity ČRA, ambasád a realizátorů pro plánování, monitoring, evaluace a další vzdělávání	×	×	×	×	MZV, ČRA

Odůvodnění a podrobnější specifikace jednotlivých doporučení jsou obsažena v kapitole 7 této studie.

1. Úvod

Udržitelnost byla označena za problematickou v řadě projektů evaluovaných v posledních třech letech. Byla jí proto věnována zvýšená pozornost během střednědobé revize Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce ČR (ZRS ČR). Smyslem tohoto dokumentu je přispět k této diskusi a posílit povědomí mezi aktéry ZRS ČR. Systematicky řeší různé aspekty udržitelnosti rozvojových projektů a nastiňuje možnosti, jak je ovlivnit v průběhu celého projektového cyklu. Tyto postupy jsou přitom již částečně zohledněny v řízení projektů ČRA.

Dokument je založen na analýze 37 dostupných evaluačních zpráv projektů ZRS ČR, revizi dalších analýz a manuálů včetně Manuálu projektového cyklu ZRS ČR (2006) a Metodiky projektového cyklu dvoustranných projektů ZRS ČR[1], rozhovorech s vybranými zástupci aktérů ZRS ČR, případových studií od realizátorů a dále též na vlastních zkušenostech autorek. Autorky se nezabývaly projekty, které nebyly zařazeny do externí evaluace MZV v letech 2010–2013. Nehodnotily též interní procesy v rámci ČRA či MZV. V budoucnosti se doporučuje jak metaevaluace, tak procesní evaluace. Na základě nich lze dále osvětlit i otázky týkající se udržitelnosti.

Druhá kapitola definuje udržitelnost projektů a vysvětluje, jak byla zohledněna v hodnocených českých projektech. Třetí kapitola popisuje, jak může být udržitelnost řešena při řízení projektového cyklu. Dále poskytuje pro jednotlivé fáze konkrétní otázky, na základě kterých mohou dárcovská instituce a realizátor zvýšit pravděpodobnost udržitelnosti projektových výsledků a přínosů. Kapitola čtvrtá mapuje různé aspekty, které posilují, či naopak omezují udržitelnost projektů. Pátá kapitola staví na pokroku dosaženém v rámci systému ZRS ČR v posledních letech a uvádí příklady dobré praxe, které dále ilustrují případové studie v kapitole šesté. V závěrečné, sedmé kapitole jsou shrnuta doporučení, která vychází z uskutečněných evaluací.

1 Metodika projektového cyklu bilaterální ZRS ČR (2011), dále zkráceně nazývána „metodika projektového cyklu", *http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/koncepce_publikace/metodika_projektoveho_cyklu.html*

2. Udržitelnost projektů ZRS ČR

Udržitelnost projektů ZRS ČR byla poměrně detailně zpracována již v Manuálu projektového cyklu ZRS ČR z roku 2006. V poslední době udržitelnost získala zvýšenou pozornost během střednědobé revize Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce ČR pro léta 2010 až 2017.

Dle OECD/DAC[2] jsou projekty udržitelné, *pokud jejich přínosy přetrvávají i po ukončení financování od dárcovské instituce*. Projekty musí být environmentálně, sociálně i finančně udržitelné. Je důležité podtrhnout, že udržitelné přínosy se týkají příjemců projektu, ne dárcovské instituce či realizátora. Jak zdůrazňuje například John Donelly z univerzity RMIT v Austrálii, *„projekt je udržitelný, pokud ti, kteří žijí s jeho výsledky, nadále využívají jimi vnímané výhody (pozitivní výsledky) – bez ohledu na formu existujících projektových výstupů"*[3]. Udržitelnost přínosů projektu nelze zaměňovat s komerční návazností pro české podniky. Komerční návaznost může být jedním z motivů aktérů ZRS, ovšem nesmí být v rozporu s celkovým cílem ZRS, tedy se snižováním chudoby.

Pro účely tohoto dokumentu se přínosy rozumí projektové výsledky a dopady. Ačkoliv se očekává, že tyto přínosy by měly být udrženy, není nutno pokračovat ve všech aktivitách. Vybrané aktivity mohou být začleněny do hlavní činnosti realizátorů. Udržitelné projekty obvykle vedou ke zlepšení přístupů a postupů (např.

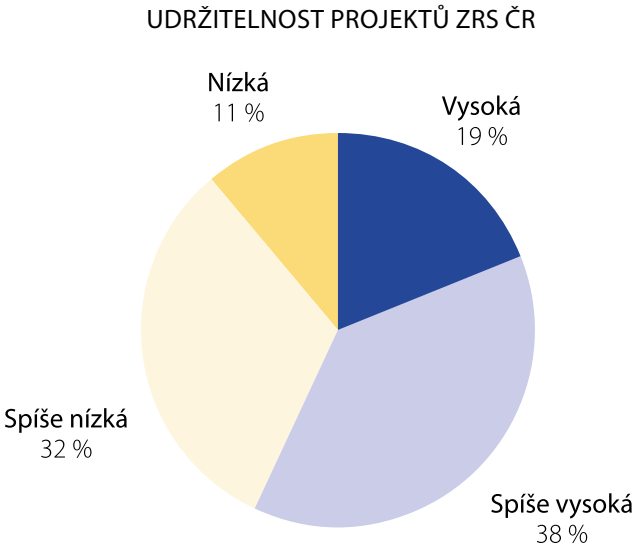
2 *http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm*

3 http://www.slideshare.net/WaterCentre/in-search-of-sustainability--looking-for-sustainability-through-ex-post-evaluation-of-community-level-watsanwash-projects

lepší plánování, rozpočtování, poskytování služeb). Zlepšení mohou být hmotná (plány, pokyny, předpisy, školicí materiály, reorganizace instituce, informační systémy), nebo abstraktní (znalosti, úroveň informovanosti, postoje a praktiky), ale měla by být ověřitelná.

Například roční počet dětí zapsaných do výuky, účastnících se vyučování a úspěšně absolvující ročník oproti dětem školu nenavštěvujícím, dále fluktuace učitelů a ostatní obdobné ukazatele měří aktivity a výstupy, ovšem ne trvalé přínosy. Ukazatelem udržitelnosti je zvyšující se počet dětí, které absolvovaly zkoušky na primárním stupni vzdělávání.

Od roku 2010 prováděly UNDP Bratislava a později Ministerstvo zahraničních věcí evaluace projektů ZRS ČR. Zahrnuly přitom projekty realizované v roce 2005 a později. Následující analýza vychází z 37 veřejně dostupných projektových evaluací. Vybrané projekty nereprezentují celý sektor – jejich celkový rozpočet byl 526 milionů českých korun, což se přibližně rovná celkovému ročnímu rozpočtu na bilaterální projekty ZRS ČR. Z analýzy evaluačních zpráv vyplývá, že přibližně 19 % vyhodnocených projektů bylo udržitelných, 32 % spíše udržitelných, 38 % spíše neudržitelných a 11 % neudržitelných. Nebyla zjištěna souvztažnost mezi udržitelností a specifickými sektory, zadavateli (Českou rozvojovou agenturou a českými ministerstvy), realizátory či zeměmi realizace. Zaznamenané aspekty udržitelnosti, vyplývající z konkrétních projektů, jsou popsány níže.

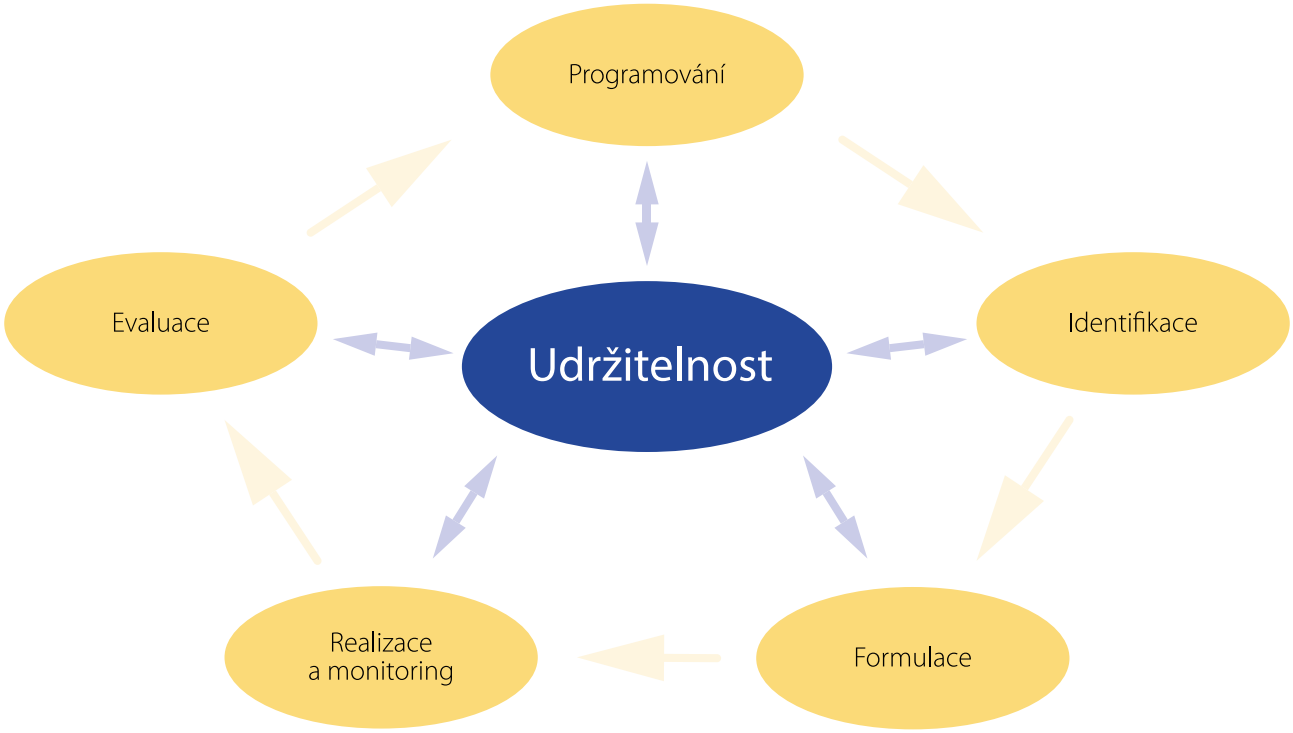


Graf č. 1: Udržitelnost projektů ZRS ČR *(zdroj: analýza autorek dle evaluačních zpráv zveřejněných MZV)*

3. Udržitelnost v průběhu projektového cyklu

Podle OECD/DAC[4] **udržitelnost vyžaduje pozornost ve všech fázích řízení projektového cyklu**. Každá zainteresovaná strana hraje ohledně udržitelnosti projektů určitou roli v určité době. **Odpovědnost je tedy sdílená**. V případě bilaterální ZRS ČR jsou klíčové fáze realizace projektů včetně rolí popsány v aktuální Metodice projektového cyklu pro bilaterální ZRS ČR z roku 2011[5].

UDRŽITELNOST JAKO KRITÉRIUM VE VŠECH FÁZÍCH ŘÍZENÍ PROJEKTOVÉHO CYKLU



Graf č. 2: Udržitelnost jako kritérium ve všech fázích řízení projektového cyklu
(zdroj: autorky, úprava vychází z metodiky projektového cyklu)

4 *http://www.oecd.org/derec/sweden/37356956.pdf*

5 *http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/koncepce_publikace/metodika_projektoveho_cyklu.html*

3.1 Programování

Koncepce ZRS ČR pro léta 2010 až 2017 stanovuje, že programování je zodpovědností MZV. Dlouhodobá partnerství s vybranými zeměmi napomáhají soustředit finanční prostředky do několika regionů a sektorů. Tím přispívají k viditelnému dopadu a silnějšímu vlastnictví institucí a příjemců. Programy již byly formulovány pro pět prioritních programových zemí.[6]

U zbývajících partnerských zemí je ZRS ČR založena na projektech. Zohlednění udržitelnosti je klíčové při přípravě i revizi programů. Vzhledem k tomu, že programování na období do roku 2017 již bylo dokončeno, nezabývá se tento dokument analýzou koncepce a programů.

6 Koncepce ZRS ČR pro léta 2010 až 2017.

3.2 Identifikace a formulace

Dle Metodiky projektového cyklu bilaterální ZRS ČR (2011) vychází identifikace projektů z **programového přístupu**. Několik českých realizátorů zmínilo, že je jednoduší udržet projekty, pokud jsou v zemi realizace dlouhodobě přítomni nebo pokud se doplňují s ostatními projekty ZRS ČR (realizovanými nejspíše různými organizacemi, paralelně či jeden po druhém). Komplementarita zvyšuje vzájemné obohacování, posiluje synergie, místní vlastnictví a dopady.

ČRA identifikuje projektové náměty v identifikačních formulářích. V případě veřejných zakázek ČRA vytváří veškerou projektovou dokumentaci, včetně logického rámce, analýzy zainteresovaných stran, klíčových předpokladů a rizik. Tato dokumentace tvoří základ pro vyhlášení veřejné zakázky. V případě dotací je celý proces formulace projektu na realizátorech, přičemž podrobnější projektové návrhy jsou předkládány ČRA na základě vypsaných obecných témat. Indikátory výsledků a dopadů formulované v logickém rámci poskytují základ pro monitorování a vyhodnocování udržitelnosti. Několik příkladů indikátorů z různých odvětví je uvedeno níže.

- **Základní vzdělávání:** rostoucí počet žáků, kteří úspěšně absolvují závěrečné zkoušky.
- **Ochrana vody a půdy:** míra dodržování protierozních opatření ze strany příjemců, replikace těchto opatření příjemci.
- **Výdělečná činnost a drobné podnikání:** úroveň ziskovosti.
- **Dodávky vody:** stav distribučních systémů.
- **Posilování hydrologických opatření:** dostupná, aktualizovaná, navazující sekvence analyzovaných dat.

V souladu s doporučeními evaluací, že by měl být zaveden přístup zaměřený na výsledky[7], by měly být v monitorovacím systému a evaluačních maticích zohledněny indikátory výsledků a dopadů.

Analýza udržitelnosti

Dle metodiky projektového cyklu je vyšší pravděpodobnost udržitelnosti u projektů vytvořených na základě konkrétních potřeb a problémů zainteresovaných stran. Tyto aspekty je možné zahrnout do analýzy udržitelnosti, kterou lze provést s využitím následujících nástrojů:

- **Analýza zúčastněných stran**[8] (moc, zájem, přístup), **analýza problémů a situační analýza**[9] jsou základem pro vyhodnocení **relevance** projektu a jeho **přijatelnosti** pro různé aktéry. Je třeba provést sběr vstupních dat od cílových skupin a příjemců, včetně informací o obdobných (úspěšných) aktivitách, přičemž je nutno využít triangulace (ověřovat informace). Analýza zúčastněných stran může rovněž pomoci identifikovat vhodné partnery, kteří by následně hráli klíčovou roli při udržování projektových přínosů. Relevance se týká interního souladu projektu – zda jsou plánované výsledky a cíle projektu realistické a zda by vedly k očekávaným, udržitelným přínosům pro příjemce – jakož i soulad s místními, regionálními a národními prioritami (externí soulad). Zjištění z evaluací prokazují, že projekty vyhodnocené jako udržitelné byly oby-

7 *http://ec.europa.eu/europeaid/how/ensure-aid-effectiveness/monitoring-results_en.htm*

8 Viz manuál: *http://www.canari.org/Guidelines5.pdf, http://web.idrc.ca/en/ev-9370-201-1-DO_TOPIC.html*

9 Manuál DFID poskytuje analýzu zúčastněných stran, situační analýzu a matici logického rámce, viz *http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/toolsfordevelopment1_DFID.pdf*

čejně velmi relevantní pro klíčové aktéry, včetně příjemců. Ty (spíše) neudržitelné byly často nekonzistentní a nerealistické. Časový rámec byl občas velmi omezený proto, aby bylo možno dosáhnout změn v přístupu a chování cílových skupin.

- **Finanční životaschopnost**[10], resp. ziskovost – mezi nástroje pro posuzování rentability patří analýza nákladů a přínosů (cost-benefit analysis) a analýza návratnosti investic (ROI). Služby mohou být udržitelné, pouze pokud jsou jejich náklady plně pokryty (z poplatků, příspěvků či daní). Platební schopnost a možnosti příspěvků a sociálních dávek se zvažují ze sociálního pohledu. Projekty na podporu výdělečné činnosti vyžadují **podnikatelský plán** s marketingovou strategií, předběžnou cenovou kalkulací, plánem investic, peněžními toky a odhadem příjmů a výdajů. Návrh podnikatelského plánu by měl být nedílnou součástí projektového dokumentu a měl by být dokončen ve spolupráci s hlavními aktéry.
- **Technické a environmentální aspekty** je vhodné nezávisle vyhodnotit zejména v případě velkých projektů. Například hodnocení environmentálních či sociálních dopadů[11] se vztahují k posuzování jak pozitivních, tak negativních vlivů. V případě negativních vlivů mohou protiopatření napomoci udržet pozitivní přínosy projektu.
- **Analýza předpokladů a rizik**[12] pomáhá identifikovat hlavní rizika a formulovat opatření k jejich zmírnění. (Spíše) neudržitelné projekty ZRS ČR často nedostatečně analyzovaly předpoklady a rizika. Chyběla strategie pro snížení rizik – plány pro řešení nepředvídaných situací a různých scénářů (tzv. **kontingenční plány**).

Posouzení komplementarity navrhovaných projektů a dalších intervencí pomáhá identifikovat přidanou hodnotu a synergie. Díky nim lze dosáhnout účinnějšího využívání zdrojů a kapacit ZRS ČR, jakož i lepší udržitelnosti. Podpora navazujících projektů, které staví na předchozích, nebo podpora souběžných projektů přispívá ke změně chování a postojů, k čemuž jsou zapotřebí více než dva nebo tři roky (např. v případě meliorace a ochrany půdy, vody, hygieny a ochrany zdraví, vzdělávání). Sdílení zdrojů a aktivní spolupráce s příslušnými zavedenými platformami a koordinačními orgány v partnerských zemích mohou omezit překryvy, zlepšit zaměření projektů a vést ke značným úsporám. V několika případech se velvyslanectví ČR nebo projektoví partneři již řídí touto praxí. Příklady zahrnují podporu elektrifikace z gubernií Tubas a Jenin v Palestině nebo projekty zaměřené na melioraci a ochranu půdy v jižní Etiopii. Některé evaluace nicméně zdůrazňují, že je třeba koordinaci a komplementaritu zlepšit (např. ve spolupráci se skupinou pro rozvojovou pomoc DAG a jejími příslušnými technickými pracovními skupinami, jako DAG Water Technical Working Group – TWG v Etiopii). Na základě posouzení komplementarity lze zavádět nové přístupy (např. solární panely pro školy), kromě rozšiřování stávajících řešení a úspěšných intervencí.

Plán udržitelnosti

Na základě projektové matice logického rámce, identifikovaných předpokladů a rizik je zformulován **plán udržitelnosti**[13], jehož cílem je zvýšit pravděpodobnost udržitelnosti během implementace a při postupném snižovaní účasti na projektu. V ideálním případě jsou plány udržitelnosti diskutovány, pochopeny a formálně schváleny všemi klíčovými zainteresovanými stranami. Měly by být nedílnou součástí projektového dokumentu a smlouvy. Plán udržitelnosti obvykle zahrnuje:

- Všechny hlavní rizikové faktory s posouzením stupně rizika.
- Navržená protiopatření včetně zodpovědností a časového rámce pro jejich realizaci. *(Příklady protiopatření: posilování institucionálních a organizačních kapacit; podpora finančního řízení partnerských organizací; přístup k náhradním dílům a know-how; akční plán navazující na školení, informační a vzdělávací aktivity; lobbování za změny právního a regulačního rámce; vypracování smluvních závazků a opatření s ohledem na využití výsledků projektu, podpora pro vytváření a upevňování strategií a politik).*

Strategie odchodu

Strategie odchodu[14] s jasně definovanými kroky by měla být projednána a dohodnuta s partnery již při vzniku projektu a jeho formulaci. Pomáhá postupně a systematicky snižovat podporu dárce a udržet přínosy po ukončení projektu. Rovněž napomáhá posouzení udržitelnosti před koncem projektu, včetně ochoty a schopnosti partnerů a příjemců projekt převzít. Strategie odchodu zahrnuje: (i) jasné zodpovědnosti v rámci institucí/organizací a dohody o převzetí výstupů,

10 *http://www.ifad.org/rural/learningnotes/cci/5.htm* a *http://www.urban-infrastructureindia.org/pdf/5-ProjDev_web.pdf*

11 *http://en.wikipedia.org/wiki/Environmental_impact_assessment*

12 *http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/toolsfordevelopment1_DFID.pdf*

13 *http://www.czech-in.org/EES/9th_Full_Papers/3_Korner_marie.pdf*

14 *http://repository.unimelb.edu.au/10187/8502*, *http://www.alexanderbrookes.com/course/exit-strategies-and-sustainable-project-handover-2/*, *http://www.ifad.org/operations/projects/regions/pi/paper/8.pdf*

podpory jejich využití a zajištění přínosů pro zamýšlené příjemce; (ii) možnost rozšíření a/nebo replikaci těchto přínosů pro další skupiny či do dalších oblastí; (iii) zdroje financování a (iv) časový rámec s postupným (pokud je to možné) předáváním zodpovědností za aktivity a výstupy projektu.

V současné době identifikační formulář (návrh projektu) ČRA nevyžaduje udržitelnost nebo plány pro předání. Kritéria pro hodnocení projektových návrhů obsahují aspekt udržitelnosti, ale v obecné formě a bez požadovaného časového rámce. Výhodou je, že při postupném předání včetně potenciálního spolufinancování již od raných fází projektu se zvýší vlastnictví partnerů/příjemců. Chybějící strategie odchodu (plán postupného snižování účasti či předávání) byla označena za problematickou v několika evaluacích projektů ZRS ČR. Postupné předávání se doporučuje např. v evaluaci *Studijního programu sociální práce a v socioekonomické stabilizaci geograficky a sociálně vyloučených komunit v Mongolsku*. Konkrétně se doporučuje, aby partner přispíval k nákladům na investice, provoz i údržbu už od počátku projektu. Podobná doporučení jsou zahrnuta v evaluacích projektu zasazujícího se o monitorování povrchových vod a ochrany před povodněmi v Moldavsku, v protierozním projektu a v projektu pro udržitelné hospodaření s půdou, lesními a vodními zdroji v jižní Etiopii.

Zapojení aktérů do rozhodování

Udržitelnost je společnou odpovědností všech zúčastněných stran.[15] Vedle partnerů, cílových skupin a příjemců v zemi realizace je rovněž povinností realizátora a ČRA maximalizovat úsilí směřující k trvalým projektovým přínosům pro občany partnerských zemí. Je to klíčové pro naplnění Koncepce ZRS ČR a programových cílů, jakož i v rámci zodpovědnosti vůči českým daňovým poplatníkům. Podpisem smlouvy s ČRA realizátor přebírá zodpovědnost za účinné a efektivní využívání finančních prostředků. Odpovědnost za pokračující monitorování, vykazování rizik spojených s přínosy a doporučení následujících kroků je dle metodiky projektového cyklu z roku 2011 v rukou ČRA a velvyslanectví ČR.

(Spíše) udržitelné české rozvojové projekty vykazují vysoký stupeň **vlastnictví místních institucí a komunit**, jejich ochotu a schopnost udržet projektové přínosy, zatímco neudržitelné projekty ukazují na pravý opak. *Formální dohody s dalšími klíčovými zainteresovanými stranami*, podepsané již během přípravy projektu, mohou vyjasnit jejich úlohu a odpovědnosti s ohledem na udržitelnost (např. postupné předávání majetku a výstupů projektu, odpovědnost za financování provozu a údržbu, jakož i financování ze strany dotčené instituce po ukončení financování ze strany ČRA).

Udržitelné projekty také odráží princip **subsidiarity**, na jehož základě jsou přijímána rozhodnutí co nejblíže občanům, na nejnižší institucionální úrovni, kde jsou schopni efektivně řešit dané téma. Jak je zdůrazněno v evaluaci projektu elektrifikace v Palestině, projekty iniciované na místní úrovni a správně zrealizované by měly zůstat v kompetenci místních institucí. Tím se podpoří řádná správa věcí veřejných i udržitelnost. Například v Etiopii realizátoři obvykle spolupracují s krajskými úřady a institucemi na úrovni zón a tzv. wored. Evaluace projektů ZRS ČR v Mongolsku odhalily problematickou situaci, když byl jeden projekt centrálně řízen provincií. Okresy byly vzdálené od ústředních orgánů a nesdílely stejné priority. Zásada subsidiarity by se měla odrazit ve formulaci projektu a strategii postupného předávání projektu.

15 Toto vyplývá z metodiky projektového cyklu (2011, str. 14 a 20), a z dalších zdrojů, např. *http://www.oecd.org/greengrowth/38306132.pdf*

OTÁZKY, KTERÉ SI MŮŽE KLÁST DÁRCOVSKÁ INSTITUCE ČI REALIZÁTOR:

- *Jaký je (očekávaný) dlouhodobý vývoj v sektoru?*
- *Kdo jsou současní i budoucí aktéři (zúčastněné strany)?*
- *Jaké jsou jejich současné a budoucí prioritní potřeby?*
- *Jaké jsou jejich zájmy, moc/vliv a postoje k rozvojovému problému/projektu?*
- *Jaké jsou hlavní předpoklady a rizika související s projektovými aktivitami, výstupy, výsledky a cíli?*
- *Jak lze tato rizika zmírnit?*
- *Jak lze zvýšit udržitelnost na institucionální, organizační, sociální, ekonomické, environmentální, politické, technické a strukturální úrovni?*
- *Které z nich, příp. z dalších rizikových faktorů jsou velmi důležité? Na které má projekt přímý nebo nepřímý vliv?*
- *Jakou lze očekávat multiplikaci (znásobení vlivu) či replikaci (zavedení jinde)? (další aktéři, regiony, sektory...)*
- *Jaký je plán propagace a jak budou projektové výstupy co nejvíce šířeny?*
- *Kdo bude vlastnit majetek a duševní vlastnictví vytvořené v rámci projektu? Jak se zajistí, aby k němu měly přístup cílové skupiny?*
- *Jaké klíčové výdaje (na investice, provoz, údržbu, správu) se očekávají v průběhu a po realizaci projektu? Jak budou uhrazeny?*
- *Splňují projektové výstupy vysoké standardy kvality a nejlepší praxe?*

Například odborné školení odpovídající současným potřebám trhu zřejmě osloví více studentů, financování a podporu dalších institucí, a to včetně soukromého sektoru, kde bude zájem o umístění studentů. Je nutné již před realizací zajistit dodržování standardů, akreditaci a vyjasnit (duševní) vlastnictví, budoucí investice, jakož i pokrytí platů učitelů a ostatních provozních nákladů. Tím se přispěje k udržitelnosti projektu.

3.3 Realizace a monitoring

Revize dostupných monitorovacích zpráv českých zastupitelských úřadů ukazuje, že kvalita monitoringu se liší. Navíc evaluace ukazují, že údaje z monitoringu (a evaluací) byla jen částečně použita pro rozhodování, což mělo dopad na udržitelnost. Nicméně sledování udržitelnosti často samo o sobě vede k jejímu zlepšení za předpokladu, že je rozhodnuto o změnách v **realizaci a alokaci zdrojů** (předpokladem je zakomponování podmínek určité flexibility do smluvních podmínek jednotlivých dotací a veřejných zakázek, viz níže).

Monitoring udržitelnosti

V souladu s mezinárodní dobrou praxí[16] se pro sledování udržitelnosti používají ukazatele a mechanismy vytvořené v průběhu formulace. Analýzu předpokladů a hlavních rizik by měl realizátor ve spolupráci s ČRA ověřit po prvních měsících realizace projektu, tedy po provedení šetření v místě. Poté se plán udržitelnosti a matice logického rámce revidují. Pokud se objeví nové podmínky a nepředvídaná důležitá rizika během realizace, může být projekt na základě dřívějšího manuálu projektového cyklu (2006, str. 25) upraven. Změny obvykle zahrnují i plán udržitelnosti a logický rámec. Pokud jsou některá hlavní rizika (tzv. „killing assumptions“) vnímána jako příliš vysoká, mělo by dojít k přehodnocení pokračování projektu.

Výběr monitorovacích přístupů a metodik závisí na typu projektu, jeho fázi realizace a dostupných zdrojích. Příklady jsou uvedeny níže:

- **Kontrolní seznamy pro sledování udržitelnosti** („sustainability monitoring checklists“)[17] jsou vytvořeny na základě plánu udržitelnosti. Zahrnují vybrané klíčové rizikové faktory (např. ekonomické, technické, organizační, faktory týkající se spolupráce s partnery), které jsou pravidelně měřeny pomocí ukazatelů. Pokud je skóre určitého faktoru nízké, je nutné, aby projekt zavedl protiopatření.
- **Nástroje pro finanční řízení a plánování** pomáhají sledovat, jak jsou vynakládány prostředky, a rozhodovat o přerozdělení. Obchodní plán s přehledem hotovostního toku pomáhá odhadnout bod zvratu a ziskovost.
- **Strategie odchodu** je již vysvětlena výše.

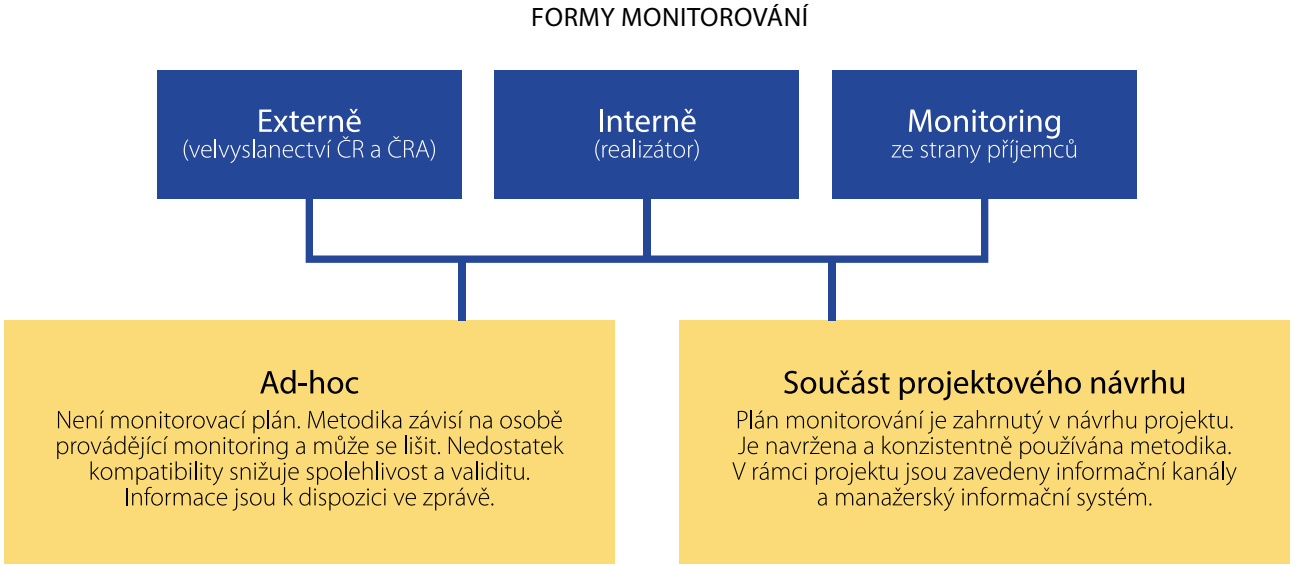
16 Viz např. článek Participatory Monitoring for Improved Sustainability – the Rural Water Supply and Sanitation Project, DFID/WB, Kyrgyzstan, 2010, str. 5. *http://www.czech-in.org/EES/9th_Full_Papers/3_Korner_marie.pdf*

17 Dtto.

Aby byla zvýšena **pravděpodobnost udržitelnosti**, je nezbytné zachovat **možnost** projekty přizpůsobit. Evaluace udržitelných projektů ZRS ČR identifikovaly flexibilitu v realizaci až do úrovně specifického cíle projektu (např. přechod z primárního na předškolní vzdělávání v Mongolsku v důsledku změny právních předpisů). Evaluace poukazují na to, že rigidita může být jedna z příčin neudržitelnosti, a to zejména pokud je k realizaci komplexních projektů využíván mechanismus veřejných zakázek. Rigidní projekty neumožňují příspěvky od příjemců a dalších zainteresovaných stran, nemohou začlenit důležitá poučení (co ne/funguje) a nereagují na dynamické rizikové prostředí. V důsledku je třeba, aby výdaje na činnosti, které vedou k neudržitelným výsledkům, byly eliminovány. Dostupné zdroje včetně rezerv pro nepředvídatelné události by měly podporovat takové činnosti, které zvyšují udržitelnost. Tyto změny mohou vést k úpravě projektové matice logického rámce, a proto může být nezbytné v případě významných změn upravit i projektovou smlouvu.

Zapojení zúčastněných stran

Odpovědnost za sledování a snižování rizik spojených s udržitelností přínosů projektu je dle manuálu projektového cyklu na ČRA a velvyslanectví ČR. Na druhou stranu Kodex efektivnosti nevládních organizací v platformě FoRS stanovuje i odpovědnost realizátorů. Různé formy monitorování jsou zobrazeny níže. Externí monitoring (ČRA a velvyslanectví ČR) může být doplněn o interní monitoring (realizátor a partneři) a také monitoring ze strany příjemců (tzv. self-monitoring). Je nutné zavést jasná pravidla a postupy pro rozhodování. Především je důležité, aby byly všechny klíčové zainteresované strany zahrnuty do komunikace.



Graf č. 3: Formy monitorování *(zdroj: autorky)*

OTÁZKY, KTERÉ SI MŮŽE KLÁST DÁRCOVSKÁ INSTITUCE ČI REALIZÁTOR:

- *Může komunita (plánovaní příjemci) sama monitorovat udržitelnost? Jakou podporu potřebuje?*
- *Jak se mohou zapojit místní orgány a jiné příslušné místní instituce?*
- *Je projektové řízení (včetně nákupu atd.) efektivní, transparentní a profesionální?*
- *Jak lze řešit případné varovné signály?*
- *Jak mohou být komunity zapojeny do rozhodovacího procesu (od samého začátku)?*
- *Existují například nějaké koordinační výbory, které mohou projekt monitorovat?*
- *Kdo by měl být informován o hlavních výstupech a úspěších projektu? Kdy? Jak?*
- *Kdo jiný může těžit ze sdílení zdrojů, odborných znalostí, úspěchů a poučení?*

Například odborná školení neučí učitelé podle plánu. V rámci monitorování je zjištěn nedostatek finančních prostředků a opožděné platby mezd. Z následné analýzy vyplývá, že příčinou jsou zpoždění mezinárodních převodů peněz. Aby byly zajištěny včasné platby, dohodne se alternativní způsob platby.

3.4 Evaluace

Evaluaci udržitelnosti a dalších souvisejících oblastí (jako je relevance, účinnost a dopad) lze provést ještě před zahájením projektu (ex-ante), v jeho průběhu (mid-term), na konci (finální) nebo po ukončení financování (ex-post). Evaluační otázky, ukazatele, zdroje informací a analýza dat jsou v rámci dobré praxe dohodnuty se zúčastněnými stranami. Na základě těchto údajů se sestaví evaluační matice. Participativní přístup k evaluaci (ve smyslu podílu na rozhodování, zapojení do sběru dat nelze považovat za skutečnou participaci[18]) napomáhá tomu, aby se zúčastněné strany z této zkušenosti poučily, považovaly závěry z evaluace a doporučení za své. Tak se zvýší i pravděpodobnost udržitelnosti.

Dle metodiky projektového cyklu je **za externí evaluaci zodpovědné MZV, zatímco interní evaluaci má na starosti realizátor**. Příručka zdůrazňuje **participaci zúčastněných stran** v průběhu evaluace a využití získaných informací pro rozhodování. Evaluační nástroje, jako jsou dotazníky, rozhovory či fokusní skupiny se zúčastněnými stranami, mohou být využívány po celou dobu realizace projektu. V případě větších, složitějších projektů je dobrou praxí evaluace ex-ante (vstupní data), průběžná a závěrečná. Tato praxe se však u projektů ZRS ČR objevuje jen omezeně. U některých evaluovaných projektů se realizátoři zavázali k interní, či dokonce externí evaluaci (v polovině období nebo na konci projektu), a to obvykle se zapojením příjemců. Kromě toho MZV provádí externí evaluaci projektů na konci projektů či nejpozději do tří let po jejich ukončení. Hlavní zúčastněné strany byly dosud obvykle zapojeny do výše citovaných evaluací projektů ZRS ČR, i když v různé míře. Zejména příjemci byli typicky zapojeni jen jako zdroje informací, ovšem nepodíleli se na plánování evaluace, formulaci otázek či připomínkování zpráv. Jejich aktivní participace by přitom přispěla k vyšší relevanci a využití evaluace v rámci této skupiny.

18 Skutečná mobilizace (White et al. 1994) či sebemobilizace (Pretty, 1994) dle *http://www.eldis.org/fulltext/genuine_participation.pdf*, dále viz *http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/stakeholder.pdf* či *http://www.coregroup.org/storage/Monitoring__Evaluation/PartEvalManualEnglish.pdf*, příklad manuál pro participativní plánování, monitoring a evaluaci je např. zde: *http://www.coady.stfx.ca/tinroom/assets/file/resources/abcd/SEWA%20PME%20Manual.pdf*

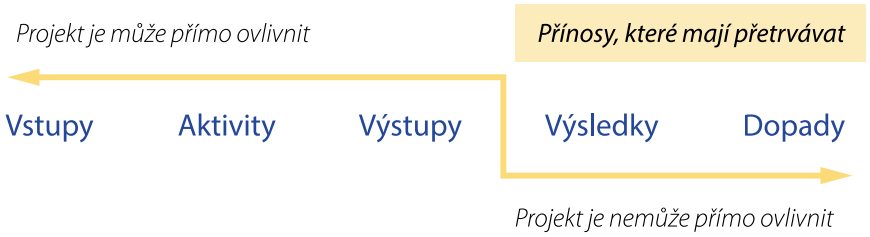
OTÁZKY, KTERÉ SI MŮŽE KLÁST DÁRCOVSKÁ INSTITUCE ČI REALIZÁTOR:

- *Do jaké míry přínosy projektu přetrvávají po ukončení financování ze strany dárců? (nebo je pravděpodobné, že budou přetrvávat)*
- *Jaké byly hlavní faktory, které přispívají k udržitelnosti, a jaké ji naopak omezují?*
- *Jaká byla systematická protiopatření ke zmírnění rizik?*
- *Byla tato protiopatření úspěšná? Pokud ne, proč?*
- *Jak lze integrovat přínosy projektu (výstupy, dopady) do stávajících programů a struktur?*
- *Jak lze řešit hlavní problémy, které ohrožují udržitelnost? Kdo by je měl řešit?*

Příklad: Probíhá školení ve stavebních řemeslech, ale evaluace v polovině projektu zjistí, že většina žáků není ze znevýhodněného prostředí, nemá zájem o manuální práci a místo toho pokračuje dále v jiných studiích. To negativně ovlivňuje finanční podporu soukromé společnosti, která plánuje žáky zaměstnat. Proto se na základě evaluace doporučí přijímat zájemce z marginalizovaných komunit, kteří jsou připraveni pracovat manuálně. Evaluace může také identifikovat nové partnery pro nábor zájemců (např. večerní školy, organizace pracující s dětmi na ulici atd.).

4. Faktory ovlivňující udržitelnost projektů

V dřívějším manuálu projektového cyklu (2006) byly detailně řešeny různé faktory udržitelnosti. Verze z roku 2011 se jim však věnuje jen všeobecně, a to ve fázi formulace. U realizace a monitorování nejsou zmíněny. Faktory, které ovlivňují pravděpodobnost udržitelnosti přínosů projektu, lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní faktory souvisejí s konkrétním projektem, jeho vstupy, aktivitami a výstupy. Realizátor může tyto faktory přímo ovlivnit (např. může zajistit, aby byla školení vytvořena dle potřeb účastníků). Naopak vnější faktory (viz níže) realizátoři obvykle usměrňovat nemohou. Evaluace projektů ZRS ČR však uvádí výjimky, například lobby ministerstva vedoucí k vyhlášení nového zákona.



Graf č. 4: Části logického rámce, které lze či nelze přímo ovlivnit *(zdroj: autorky)*

Klíčové faktory udržitelnosti jsou různé pro různé projekty. Níže je uveden seznam nejčastějších faktorů, a to na základě manuálu projektového cyklu (2006), různých evaluačních zpráv a zkušeností autorek.

VZÁJEMNÁ ZÁVISLOST FAKTORŮ UDRŽITELNOSTI

Graf č. 5: Vzájemná závislost klíčových faktorů udržitelnosti *(zdroj: autorky)*
Vykřičník značí klíčové faktory, které ovlivňovaly udržitelnost projektů ZRS ČR v evaluovaných v letech 2010–2013

Vládní politiky, strategie, právní rámec

Jak uvádí již manuál projektového cyklu (2006), projekty musí zohledňovat priority partnerských zemí, včetně strategií pro snížení chudoby, politik a plánů jak vlády, tak příslušných institucí a organizací. Udržitelnost ovlivňuje i tzv. příznivé prostředí (enabling environment). Některé české projekty vyvinuly aktivity směřující k ovlivňování těchto externích faktorů. Jde o tzv. advokační činnost (lobby) s cílem zlepšit právní úpravu (viz níže případová studie Rozvoj domácí péče v Moldavsku) či kodexy chování. Kromě výše uvedeného je třeba zohlednit zákony a předpisy dárcovské instituce (např. zákon o rozvojové spolupráci, koncepce ZRS ČR, zákon o veřejných zakázkách).

OTÁZKY, KTERÉ SI MŮŽE KLÁST DÁRCOVSKÁ INSTITUCE ČI REALIZÁTOR:

Zohledňuje projekt priority a plány stanovené partnerskou vládou, příslušnými institucemi, organizacemi a příjemci? Je v zemi příznivé právní prostředí, které umožňuje realizovat zamýšlený projekt a udržet jeho výsledky? Které instituce mají vliv, zájem a pozitivní postoj k problému, který projekt řeší? Je projekt právně a institucionálně řádně ukotven? Mohou zapojené organizace a instituce efektivně fungovat a rozvíjet se v rámci daného systému? Existují silné lobbistické skupiny, které by mohly usnadnit v průběhu projektu schválení navrhovaných právních předpisů?

Politická stabilita a bezpečnost

Nejisté a politicky nestabilní prostředí je zřejmou hrozbou pro udržitelnost projektů zaměřených na dlouhodobý rozvoj. Existují však i projekty, které se snaží o zlepšení bezpečnosti a řešení konfliktů.

OTÁZKY, KTERÉ SI MŮŽE KLÁST DÁRCOVSKÁ INSTITUCE ČI REALIZÁTOR:

Existují bezpečnostní rizika týkající se projektu? Jak mohou být řešena?

Partnerské organizace

Manuál projektového cyklu (2006) dále zdůrazňuje, že projektoví partneři zásadním způsobem ovlivňují udržitelnost přínosů projektů. V rámci posouzení udržitelnosti je třeba zvážit například, zda jsou cíle projektu prioritou pro zúčastněné organizace (relevance), zda jsou organizace stabilní a efektivní (právní forma, fluktuace zaměstnanců, rozpočet), zda mají dostatečné schopnosti a kapacity (vedení organizace, schopnost pokračovat v provozu a údržbě nového majetku), zda se řídí zásadami řádné správy věcí veřejných (transparentnost, odpovědnost vůči různým zainteresovaným stranám, sociální spravedlnost, rozdělení rolí) či zda mají účinný mechanismus pro podávání stížností. Takovéto posouzení se vztahuje na organizace na všech úrovních – od centrální či místní vlády až po komunitní organizace – a je třeba po celou dobu projektového cyklu. V některých projektech ZRS ČR vyhodnocených jako neudržitelné vykazovaly partnerské organizace nízké kapacity pro správu projektů, zatímco v udržitelných projektech byly před předáním nastaveny jasné role a odpovědnosti. Dále byly klíčové (udržitelné) činnosti začleněny do práce těchto organizací. Manuál projektového cyklu (2006) doporučuje rozvoj kapacit v případech, kdy by partneři nebyli schopni zajistit udržitelnost.

OTÁZKY, KTERÉ SI MŮŽE KLÁST DÁRCOVSKÁ INSTITUCE ČI REALIZÁTOR:

Vyžádaly si partnerské organizace projekt, nebo o něj vyjádřily silný zájem? Koho požádaly o spolupráci a jak? Jaký přínos má projekt pro danou organizaci (její vedení, zaměstnance)? Podílí se partnerská organizace na plánování a realizaci projektu? Je zde dostatečný zájem a absorpční kapacita (finance, personál, organizační struktura) pro udržení přínosů projektu? Jak organizace prokázala svůj zájem a schopnost převzít a udržet výsledky? Bere organizace v úvahu zájmy všech plánovaných skupin příjemců?

Životní prostředí

Manuál projektového cyklu (2006) klade důraz na udržitelnost související životním prostředím. Tento faktor zahrnuje stabilní zdroje (nikoliv jejich nadměrné využívání) a zachování biologické rozmanitosti. Projekty mohou rovněž posílit odolnost domácností a komunit vůči změnám klimatu a dalším vnějším šokům prostředí (záplavám, suchu apod.). Odolné komunity jsou schopny předvídat změny a přizpůsobit se jim. Mají jasné rozhodovací procesy, spolupracují a umí nakládat se zdroji vlastními i vnějšími. [19] Obec může například ukládat zásoby potravin pro případ sucha nebo povodní, farmy mohou diverzifikovat plodiny a využívat ty, které jsou odolnější vůči suchu apod.

OTÁZKY, KTERÉ SI MŮŽE KLÁST DÁRCOVSKÁ INSTITUCE ČI REALIZÁTOR:

Jaké negativní dopady (krátkodobé a dlouhodobé, přímé a nepřímé), může mít projekt na životní prostředí? Existují nějaká potenciální nebezpečí pro životní prostředí a zdraví obyvatel? Jak mohou komunity tato nebezpečí omezit či jak se na ně mohou připravit?

19 *http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Towards_SustainingMDG_Web1005.pdf*

Technické faktory

Metodika projektového cyklu (2006) poukazuje na to, že technologie mohou představovat příležitosti i hrozby. Každá technologie dodaná jako součást projektu ZRS ČR musí zohledňovat místní podmínky, tedy dostupnou infrastrukturu, odborného personálu, jakož i odborné znalostí a dovedností uživatelů. Je třeba správně vybrat jak zařízení, tak jeho umístění. Důležitou roli hraje komplementarita stávajících systémů, údržba, dále náklady na vstupy, náhradní díly a opravy a také dostupnost technických informací a odborníků. Kromě toho zavedení nové technologie předpokládá určité povědomí příjemců, ochotu technologii přijmout a považovat ji za svou. Klíčovým faktorem úspěchu udržitelných technických projektů jsou tudíž tzv. „měkké" součásti, tedy osvěta, konzultace a rozhodování na místní úrovni, jakož i budování kapacit místních odborníků a osob zodpovědných za údržbu. Některé projekty ZRS ČR zaměřené na dodávky technologií byly hodnoceny jako neudržitelné, protože zanedbaly výše zmíněné oblasti. Naopak udržitelné projekty se vyznačovaly vysokou mírou vlastnictví ze strany místních úřadů a obcí. Měly vyjasněná majetková práva, vlastnické vztahy, pokyny pro údržbu, školení pracovníků údržby a zajištěné dodávky náhradních dílů. Projekty zaměřené na zásobování vodou a na sanitaci mohou například zvyšovat povědomí o významu hygieny a sanitace, dále mohou sledovat plnění obchodních plánů, jakož i kalkulaci a výběr poplatků, nebo náklady na provoz a údržbu. Rovněž mohou zohlednit sociální kritéria (schopnost platit). Je třeba, aby byl kladen důraz na budování dostatečných manažerských a marketingových kapacit partnerských subjektů.

OTÁZKY, KTERÉ SI MŮŽE KLÁST DÁRCOVSKÁ INSTITUCE ČI REALIZÁTOR:

Je s ohledem na místní kontext poskytována vhodná technologie? Je lokalita dobře umístěna (mají příjemci přístup ke vstupům a zároveň k trhům)? Existují dostatečné kapacity (infrastruktura, technici, know-how), díky kterým lze udržet přínosy projektu? Jsou nové a již existující technologie kompatibilní? Jsou náhradní díly snadno dostupné? Kdo bude odpovědný za údržbu? Kdo a jak uhradí náklady na údržbu a provoz?

Finanční faktory

Manuál projektového cyklu (2006) zdůrazňuje význam hospodářské a finanční udržitelnosti projektu po jeho předání. Pozornost je třeba věnovat nákladům ušlé příležitosti (oportunitním nákladům) a spolufinancování partnerů. Finance mohou být nezbytné pro navazující aktivity, nutné k udržení přínosů, např. na provoz a správu, údržbu infrastruktury a zásob, náhradní díly a rezervy. Zdroje financování mohou zahrnovat státní rozpočet, příjmy plynoucí ze shromážděných poplatků za služby (např. vodné, stočné, poplatky za dodávky energie či za školení), příjmy z výrobní činnosti (např. prodej zemědělských produktů, pronájem infrastruktury), individuální finanční i věcné příspěvky, státní příspěvky nebo dary ze soukromého sektoru. Některé

projekty české ZRS byly hodnoceny jako neudržitelné z důvodu nedostatku finančních prostředků na navazující činnosti či údajné nedostatečné schopnosti příjemců uhradit poplatky a nedostatečného spolufinancování ze strany místních institucí. Udržitelné projekty zvládly zajistit následné finanční prostředky z jiných zdrojů (i od jiných institucionálních dárců), případně měly minimální náklady na navazující činnosti (např. sanace odpadu v Srbsku). Z těchto důvodů je třeba identifikovat zdroje financování dostatečně včas před ukončením projektů, ideálně již ve fázi formulace.

Například v případě dodávky pitné vody lze odhadnout na základě analýzy výdajů či diskuse s komunitou a jejich představiteli procento domácností, které nebudou schopny platit. Faktory, které je třeba zvážit, mohou zahrnovat přístup k (mikro)úvěru; alternativní poskytovatele či zdroje vody (např. řeka, ač znečištěná); efektivní a transparentní mechanismus pro výpočet a výběr poplatků a ztráty vody. Výpočet poplatků na pokrytí celkových nákladů na zásobování vodou (a další služby) musí zahrnovat náklady na provoz, správu, údržbu, odpisy, rezervní fond a ztráty vody. Existuje obvykle malé procento domácností, které nejsou schopny platit. Chybějící příjem může kompenzovat obec, která za tyto domácnosti platí ze svého rozpočtu, dodavatel jejich zahrnutím do tarifů nebo úřady v rámci sociálních dávek.

OTÁZKY, KTERÉ SI MŮŽE KLÁST DÁRCOVSKÁ INSTITUCE ČI REALIZÁTOR:

Může být výdělečná činnost podporovaná projektem zisková? Jak lze trvale poskytovat klíčové služby? Lze vybírat poplatky? Jsou poplatky přijatelné? Je reálné, aby službu dotovala komunita, obec, kraj či stát? Je poskytovatel zapojen do vládních struktur (např. v případě školy – školní infrastruktura, učitelé, akreditace)? Přidělila vláda rozpočet na nadcházející roky? Mohou partnerské instituce nebo příjemci postupně převzít financování?

Vlastnictví

Manuál projektového cyklu (2006) doporučuje posouzení vlastnictví, tedy fakt, nakolik projekt považují partneři (komunita, obce, ústřední a místní vláda nebo domácnosti) za svůj. Je proto nutné tyto aktéry zapojit do celého projektového cyklu. Iniciativa a odpovědnost by měla zůstat v rukou příjemců tak, aby nedošlo k vytvoření závislosti na institucích poskytujících financování. Projekty ZRS ČR vyhodnocené jako neudržitelné postrádaly ochotu příjemců a institucí spolupracovat. Memoranda o porozumění nebyla vymahatelná. Nebyly zavedeny žádné jiné strategie, které by zlepšily vlastnictví. Vlastnictví se odvíjí mimo jiné od průběžného dialogu, účasti na rozhodování a řádné správy věcí veřejných.

- **Průběžná komunikace**, tedy dialog v rámci projektového týmu i externí komunikace s partnery a příjemci, pomáhá rozvíjet vzájemné porozumění a pochopení stávajících procesů a výsledků. Dále umožňuje řešit případné konflikty a zahájit včas nápravná opatření. Dobrá znalost problému mezi zainteresovanými subjekty a dobré pochopení příčiny a následku je obvykle klíčem k dosažení změny. Evaluace proto doporučují používat jazyk srozumitelný zúčastněným stranám. Některé projekty ZRS ČR vyhodnocené jako neudržitelné vykazovaly nízké povědomí o přínosech projektu mezi příjemci. Osvětové kampaně byly zaměřeny na nesprávné publikum nebo proběhly místo na začátku projektu na jeho konci.
- **Participace**[20] je posilující proces, který umožňuje, aby místní obyvatelé provedli společnou analýzu, na základě jí se rozhodli a zavedli příslušná opatření. Participace (účast na rozhodování) může vést ke vzniku nových místních institucí a posílení stávajících, pokud mají lidé zájem na jejich pokračování. Dárci a realizátoři by se měli podílet na „jejich" projektu, nikoli naopak. Občané mohou být sami o sobě aktivní, mohou rozvíjet kontakty s externími institucemi a získávat od nich prostředky či potřebné odborné rady. Sami mohou kontrolovat, jak jsou jejich prostředky využívány. Taková vlastní iniciativa může dokonce zpochybnit stávající rozdělení bohatství a moci. Svépomocná skupina je dobrým příkladem, jak občany a občanky posílit. Nicméně například IFAD naznačuje, že svépomocné skupiny fungují dobře zejména při rozvoji zemědělství na venkově. Nejvíce se osvědčily především v odlehlých oblastech s nedostatečným přístupem na zemědělské a jiné trhy, přitom s jasnou etnickou většinou, slabými institucemi a silnou společenskou soudržností.
- **Řádná správa** projektu bere v úvahu především **transparentnost** a **odpovědnost** za procesy, výsledky a dopady (viz také organizační faktory výše). V případě hodnocených projektů ZRS ČR nejasné rozdělení rolí a vztahů negativně ovlivnilo udrži-

20 A Typology of Participation quoted from: Who Changes? Institutionalizing Participation in Development. Edited by James Balckburn, Jeremy Holland, Intermediate Technology Publications, 1998.

telnost. Na druhou stranu například evaluace protierozního projektu v Etiopii pozitivně hodnotila řádnou správu věcí veřejných. Realizátor úzce spolupracoval s příslušnými zúčastněnými stranami při plánování i realizaci. Komunita považovala výstupy projektu za své, neboť přínosy byly hmatatelné. Řádná správa věcí veřejných byla oceněna také v energetickém projektu realizovaném v Palestině. Zde byl místní partner majitelem zařízení, finančně přispěl na projekt a společně ho realizoval od samého počátku. Díky vlastnické struktuře a konzultacím se zapojovali radní, samospráva, poskytovatelé sociálních služeb i soukromý sektor a aktivně se podíleli na plánování a realizaci projektu.

OTÁZKY, KTERÉ SI MŮŽE KLÁST DÁRCOVSKÁ INSTITUCE ČI REALIZÁTOR:

Kdo byl zapojen do plánování projektu a jak? Kdo určuje, jak jsou aktivity realizovány? Jak vysvětlují projekt partneři? Jaká je jejich role na monitorovací misi? Zavázali se partneři k plánu udržitelnosti – lze to prokázat? Co ví příjemci o projektových aktivitách/výstupech/přínosech? Jsou příjemci schopni ovlivnit jakékoliv rozhodnutí týkající se projektu?

Sociální faktory

Manuál projektového cyklu (2006) zdůrazňuje význam kulturních a sociálních faktorů (místních norem, hodnot, postojů) a nutnost posoudit jejich vliv na úspěch a udržitelnost projektu. Některé faktory mohou snížit účast na rozhodování (např. začlenění žen či menšin s odlišným jazykem nebo těch, kteří nemají moc rozhodovat o místním řízení). Sociální a kulturní faktory mohou ovlivnit také přijetí určitých řešení (např. pumpy musí snadno obsluhovat i děti) nebo jiným způsobem ovlivnit udržitelnost projektů. Změny v chování vyžadují dlouhodobé úsilí. Proto je třeba dlouhodobých, tvůrčích a kulturně citlivých projektů. Jako zvláštní faktor je někdy uváděna **sociální spravedlnost**. Zaměřuje se na zavádění mechanismů, které průběžně zaručují spravedlivý přístup a rozdělení přínosů projektu (realizátor například identifikuje, že některé rodiny nevlastní půdu, a proto nemají přímo přínos ze zvýšení její úrodnosti, je tedy vhodné zavést i specifické aktivity pro podporu obživy těchto rodin).

OTÁZKY, KTERÉ SI MŮŽE KLÁST DÁRCOVSKÁ INSTITUCE ČI REALIZÁTOR:

Jaké společenské normy a způsoby chování mohou mít vliv na projektové aktivity, výstupy a dopady? Kdo má moc rozhodovat? Jaký je přínos např. pro zemědělce bez pozemků (ze stejné komunity)? Do jaké míry mohou výhody čerpat i etnické menšiny? Do jaké míry mají z projektu prospěch i lidé, kteří jsou vyčleněni ze společnosti a žijí v chudobě?

ROZVOJ DOMÁCÍ PÉČE V MOLDAVSKU, ARCHIV CHARITY ČR

5. Příklady dobré praxe

Následující příklady dobré praxe pocházejí z externích evaluací zadaných MZV a od dalších institucí. Pro názornost jsou příklady členěny dle základních sektorů, ve kterých jsou projekty ZRS ČR realizovány. Podrobné osvědčené postupy a poučení jsou zpracovány níže v případových studiích.

Životní prostředí

Mezi projekty ZRS ČR v oblasti životního prostředí, které byly vyhodnoceny jako udržitelné, patří řízení odpadů a sanace (realizované organizacemi VHS Brno, ETC a Ircon) v Moldavsku a dále projekt obdobně zaměřený v Bosně a Hercegovině (GEOtest). Dle monitorovací mise ČRA mají projekty v Mongolsku soukromých společností GEOtest, Vodní zdroje a družstva GEOMIN trvalý přínos pro místní obyvatele. Nicméně kompletní projektová dokumentace včetně logického rámce nebyly v těchto případech k dispozici, aby bylo možno ověřit očekávané přínosy (byly zveřejněny pouze veřejné zakázky na konkrétní dodávky zařízení). Některé příklady osvědčených postupů v oblasti zásobování pitnou vodou a hygieny jsou uvedeny výše v textu. Jiné uvádí například WaterAid, organizace občanské společnosti s celosvětovou působností. Zvyšovat povědomí o projektových přínosech mezi cílovými skupinami a příjemci je obecně důležité, tedy nejen v tomto oboru, ale i ve všech níže vyjmenovaných.

Zemědělství

Mezi udržitelné zemědělské projekty ZRS ČR patří projekt na zachování genů dobytka a na zvýšení jeho produktivity (realizovaný neziskovou organizací Karpatia Ltd.), dále podpora zemědělských družstev a soukromých farem (soukromé společnosti Asociacia KS a Kalmia), protierozních opatření u jezera Awassa v Etiopii (nezisková organizace Člověk v tísni) nebo podpora venkovského servisního střediska v Khulo v Gruzii (nezisková organizace Charita ČR). ČRA dále uvádí, že u identifikačního systému pro hospodářská zvířata v Mongolsku (Česká zemědělská univerzita) a u projektu na zlepšení produkce plodin v mongolské Dornogobi (nezisková organizace Adra) lze zaznamenat trvalý přínos pro místní obyvatelstvo. Ze zkušeností IFAD vyplývá, že udržitelné zemědělské projekty podporují schopnost zemědělců efektivně pracovat s riziky (např. studená vlna, tajfuny, povodně atd.). Součástí řízení rizik jsou spoření a úvěry, které slouží jako mechanismus pojištění škod (ztráta plodin, dobytka či zdraví osob). Kromě toho je třeba lobovat u regionálních, případně národních institucí, aby zavedly mechanismus sociální ochrany pro případ, že nižší úrovně nejsou schopné situaci vyřešit.

Sociální rozvoj včetně vzdělávání, sociálních služeb a zdravotní péče

K udržitelným sociálním projektům české ZRS patří služby domácí péče v Moldavsku (nezisková organizace Charita ČR), integrace zrakově postižených osob v Kosovu po roce 2011 (nezisková organizace Člověk v tísni) a částečně i centra pro děti ulice ve Vadul lui Voda v Moldávii (nezisková organizace ADRA ČR). V sociální oblasti se obvykle očekává, že projekty nadále zajistí klíčové zboží a služby pro cílovou skupinu obyvatel, aby z nich mohli mít trvalé přínosy (např. funkční gramotnost, integrace). Místní komunita sice může pokrýt náklady na zlepšení a údržbu školy, další financování je však nezbytné pro pokrytí platů učitelů a klíčových služeb, např. půjčování učebnic. Finance může poskytnout státní rozpočet (případ domácí péče v Moldavsku, podrobnosti jsou níže) nebo jiné soukromé zdroje (zrakově postižení v Kosovu) nebo i místní komunita. Opatření přispívající k udržitelnosti zahrnují akreditaci a integraci do systému formálního vzdělávání (národní kurikulum) nebo systému sociální péče (služby proplácené dle příslušného zákona). Mezi další opatření patří příručky a školení učitelů, školitelů či sociálních pracovníků. Na údržbě školy a kontrole kvality vzdělávání se mohou podílet sdružení rodičů a učitelů nebo školní výbory, a to ideálně během celého projektovém cyklu.

Mezi udržitelnými zdravotnickými projekty ZRS ČR je uveden program pro porodní asistentky v Západní provincii v Zambii, který realizovala nezisková organizace Arcidiecézní charita Praha, a částečně také projekt zaměřený na zdraví matek a dětí v Kambodži neziskové organizace Člověk v tísni. V těchto případech byly následné projekty postaveny na základě těch předchozích, krátkodobých. Byly tak zajištěny trvalé přínosy pro příjemce. Povědomí obyvatelstva a kapacity poskytovatelů zdravotní péče jsou zde klíčové podobně jako u jiných sektorů. Integrace v rámci systému zdravotní péče a odpovídající příspěvek ze státního rozpočtu pomáhají udržet důležité služby. Otázky zdraví je vhodné integrovat také do vzdělávání, bezpečnosti práce či ochrany životního prostředí. Například lepší přístup k pitné vodě snižuje pravděpodobnost vzniku nemocí způsobených znečištěnou vodou. Zapojení do výdělečné činnosti napomáhá rehabilitaci osob se zdravotním postižením.

Ekonomický rozvoj včetně energetiky

Mezi udržitelné projekty zaměřené na rozvoj ekonomické infrastruktury patří automatizace pro povrchovou těžbu a dopravu surovin v mongolském Ulanbataru (realizovala soukromá společnost ZAT) nebo modernizace závodu na výrobu kůží v Mongolsku (soukromá společnost AlphaCon). Dále ČRA uvedla zlepšené železniční přejezdy společnosti AŽD Praha a modernizované tramvaje v Srbsku (společnost Pragoimex), neboť nadále slouží svému účelu. Nicméně v těchto případech opět nebyla k dispozici kompletní projektová dokumentace včetně logického rámce, aby bylo možno ověřit očekávané přínosy. U projektů v oblasti ekonomického rozvoje jsou hlavní ukazatelé obvykle ekonomické a finanční (výnosy). Dále je třeba zahrnout i indikátory zmírnění chudoby a sociálně-ekonomické.

Globální (rozvojové) vzdělávání a osvěta

MZV zadalo evaluaci pouze dvou českých projektů globálního (rozvojového) vzdělávání a osvěty. Evaluace se přitom zaměřily v obou případech na 5–7 návazných jednoletých projektů. Evaluace udržitelnosti ocenila v projektu Česko proti chudobě v čele s neziskovou organizací EDUCON zejména silnou dobrovolnickou základnu. Projekt Prvák neziskové organizace ADRA byl pozitivně hodnocen za částečné samofinancování. Další projekty financované Evropskou komisí, které mají nadále přínos pro české děti i dospělé, zahrnují např. Globální školy neziskové organizace Člověk v tísni a dalších organizací nebo Férové snídaně, které realizuje nezisková organizace Nazemi spolu s řadou dobrovolníků a místních organizací.

Níže jsou uvedeny některé konkrétní příklady projektů ZRS ČR (nebo projekty českých realizátorů financovaných EU), které poukazují na složitost otázek spojených s udržitelností.

ROZVOJ DOMÁCÍ PÉČE V MOLDAVSKU, ARCHIV CHARITY ČR

6. Případové studie

6.1 Rozvoj domácí péče v Moldavsku

Název projektu:
Zvýšení kvality a dostupnosti zdravotně-sociálních služeb domácí péče v Moldavsku

Realizátor:
Charita ČR

Partnerské organizace:
Asociația Obștească „HOMECARE"

Partnerská země:
Moldavsko

Sektor:
Sociální rozvoj a zdravotnictví

Období realizace:
2007–2010

Rozpočet:
14.900.000 Kč (veřejná zakázka, ZRS ČR poskytla 100 %)

Popis projektu:

Do roku 2007 Moldavsko poskytovalo seniorům a tělesně postiženým osobám zejména institucionální péči. Chyběla státem dotovaná domácí péče a příslušné prováděcí předpisy. Projekt se zaměřil na služby domácí péče v Moldavsku – zvyšoval kvalitu a dostupnost zdravotních a sociálních služeb. To zahrnovalo zlepšování zdraví a psychosociálního stavu příjemců, vzdělávání odborných pracovníků a expertů, prezentaci modelu domácí péče jako vhodné a efektivní služby moldavským státním institucím a posílení dostupnosti služeb domácí péče v regionech.

Projekt vyvolal silný zájem českých i moldavských státních institucí působících v domácí péči. Do projektu se dokonce zapojil vysoký počet dobrovolníků. Dále byla vytvořena a trvale působila funkční národní síť nevládních organizací pracujících v oblasti domácí péče. Členské organizace byly zapojeny do vzdělávacích aktivit projektu a podílely se na ovlivňování právního rámce. Systematická spolupráce s příslušnými pracovníky ministerstva a úředníky vedla k tomu, že byla domácí péče nově uvedena v seznamu služeb hrazených z veřejného zdravotního pojištění (byla stanovena částka za jednu návštěvu). Byla také zahrnuta do Strategie pro rozvoj státního zdravotní péče pro období 2008 až 2012.

Charita ČR provedla v roce 2010 interní evaluaci, následně v roce 2011 proběhla evaluace externí. Po ukončení projektu v roce 2011 byla centra domácí péče provozována legálními poskytovateli služeb – byla akreditována a měla licenci pro poskytování zdravotní a sociální služby. Centra spravovala místní zdravotnická zařízení a byla integrována do místního zdravotního systému. Nadále byly poskytovány služby jak v centrech, tak v domácnostech pacientů. Řada setkání se státními úřady, seminářů a kulatých stolů přispěla k tomu, že Ministerstvo zdravotnictví dne 29. července 2013 schválilo Národní standard pro poskytování domácí lékařské péče. ZRS ČR financuje dva následné projekty, které zřídí další tři centra domácí péče v různých regionech Moldavska.

Klíčové faktory udržitelnosti:

Místní orgány veřejné správy a zdravotnická zařízení byly od samého počátku aktivně zapojeny do plánování projektu a jeho realizace. Podepsaly Memorandum o porozumění, kde se zavázaly převzít správu center po ukončení projektu. Tato opatření, jakož i fakt, že domácí péče byla velmi potřebná, přispěly k silnému **vlastnictví** mezi orgány státní správy. **Dlouhodobá spolupráce** Charity ČR a místních partnerů v oblasti domácí péče, pokračující spolupráce se státními úřady, vytváření sítí a vzdělávání zřejmě přispělo ke schválení výše zmíněného **právního** a **regulačního rámce** pro domácí péči, včetně pokrytí domácí péče z veřejného zdravotního pojištění. Zbývající náklady současných projektů hradí mezinárodní dárci. Ač místní zdravotnická zařízení po ukončení projektu nemohou poskytovat všechny služby ve stejném rozsahu jako při jeho průběhu, jsou finančně a institucionálně udržitelné díky integraci do státního systému a pokrytí nákladů z veřejného zdravotního pojištění. Mezi další faktory udržitelnosti lze zmínit i komunikaci s místním zdravotnickým personálem, neboť změnili svůj postoj k domácí péči a vnímají domácí zdravotní péči jako efektivní.

6.2 Podpora center pro školení zemědělců v Etiopii

Název projektu:
Podpora drobných zemědělců a zemědělského vzdělávání v okresech Damboya a Alaba, SNNPR v Etiopii

Realizátor:
Člověk v tísni

Partnerské organizace:
WARDO – Woreda Agriculture and Rural Development Office, AARC – Awassa Agriculture Research Center

Partnerská země:
Etiopie

Sektor:
Zemědělství

Období realizace:
2011–2013

Rozpočet:
13.250.000 Kč (dotace, z 20 % spolufinancoval realizátor)

Popis projektu:

V Etiopii existují Farmářská školicí centra, což jsou malé budovy s přiděleným pozemkem. V každém centru poskytují rozvojoví pracovníci rady týkající se živočišné výroby, produkce plodin a hospodaření s přírodními zdroji. Očekává se, že se tak zvýší produktivita a posílí se udržitelné zemědělské postupy.

Cílem projektu bylo zlepšení zemědělských postupů ve dvou oblastech (osmi vesnicích), a to skrze zvýšenou efektivnost Farmářských školicích center a poskytování poradenství pro místní farmáře. Člověk v tísni podporoval centra několika způsoby:

- modernizací infrastruktury (nábytek, latríny, přístup k vodě, sklady, banky osiv atd.),
- poskytováním nástrojů (kola pro rozvojové pracovníky, aby mohli navštěvovat farmáře, lepší osivo, hnojiva, kultivační nástroje atd.),
- zvyšováním znalostí o inovačních postupech (informační centrum pro rozvojové pracovníky, knihy a školení pro rozvojové pracovníky, propojení s výzkumnými a odbornými centry).

Do konce roku 2013 měla být k dispozici závěrečná evaluační zpráva. Pokud jde o udržitelnost, očekává se, že interní evaluátor vyhodnotí finanční udržitelnost, údržbu infrastruktury a pravděpodobnost, že odborná centra budou nadále poskytovat své služby. Dále vyhodnotí i pravděpodobnost, že je budou farmáři dále podporovat.

Klíčové faktory udržitelnosti:

Síť Farmářských školicích center je ústředním bodem plánu etiopské vlády na rozvoj zemědělství ve venkovských oblastech. Etiopská vláda financuje stavbu jednoduchých center, přiděluje jim půdu a platí platy rozvojových pracovníků, kteří jsou státními zaměstnanci. **Integrace do státního systému** podpory zemědělství tak zajišťuje finanční udržitelnost klíčových funkcí center.

Ohledně **vlastnictví** je třeba zmínit, že jedním z hlavních kritérií pro zařazení centra do projektu byla motivace rozvojových pracovníků učit se nové postupy a farmářům skutečně pomoci. Dále byla důležitá motivace farmářů zlepšit zemědělské postupy, produkty, technologii a plodiny. V modelových farmách přísluších k centrům bylo demonstrováno, jak mohou nové nebo vylepšené plodiny a technologie ovlivnit ziskovost. Navíc pro farmáře byly atraktivní také banky osiv, nářadí, mlýny na obilí a jiná podpora. Celkově pracovalo zdarma na polích osmi center 320 farmářů, aby se naučili inovativní zemědělské postupy.

Výnosy z prodeje produkce byly využity k údržbě center. V rámci zajištění transparentnosti byly příjmy uloženy na bankovních účtech a jejich výdej byl možný jen při současném podpisu všech tří rozvojových pracovníků příslušného centra a schválení okresní správy (Woreda Agriculture Development Office).

Vedle hmotných darů a odborné přípravy rozvojových agentů ze strany etiopské vlády byla dle Člověka v tísni klíčová **průběžná komunikace** mezi rozvojovými pracovníky a farmáři, dále též **zohlednění potřeb** zemědělců – zvýšení ziskovosti díky přístupu k atraktivním zemědělským postupům, technologiím a plodinám. Navazující projekt předpokládá posílení propojení na další zemědělce.

6.3 Podpora odborného zemědělského vzdělávání

Název projektu:
Podpora odborného zemědělského vzdělávání v oblasti odborného vzdělávání a školicích center (VETC) v Darkhanu

Realizátor:
Česká zemědělská univerzita v Praze

Partnerské organizace:
Ministerstvo školství v Mongolsku, Středisko odborného vzdělávání v Darkhanu

Partnerská země:
Mongolsko

Sektor:
Zemědělství

Období realizace:
2011–2012

Rozpočet:
4.775.150 Kč (5 % spolufinancovalo Středisko odborného vzdělávání)

Popis projektu:

Zemědělský sektor se v Mongolsku potýká s nedostatkem kvalifikovaných odborníků zaměřených na praxi. Odborné zemědělské vzdělávání již nedokáže získat ani uchazeče, ani státní podporu. Vzhledem k intenzifikaci rostlinné výroby v regionu Darkhan Uul se často využívají zemědělské stroje, které jsou k dispozici na místním trhu. Ovšem chybí technická podpora či je nedostatečná. Bylo proto třeba vzdělat v této oblasti kvalifikované pracovníky. Ovšem Středisko odborného vzdělávání čelilo obtížím s přiděleným rozpočtem. Výdělečné aktivity proto přispěly k vyřešení této situace.

Cíl projektu spočíval v rozvoji kapacit a zvyšování kvality odborného vzdělávání Střediska odborného vzdělávání v Darkhan, což zahrnovalo:

- zřízení odborného vzdělávacího programu trvajícího 2,5 roku, zaměřeného na opravy a údržbu zemědělských strojů;
- úprava dílny a dodávka zařízení (svařovací stroje, nářadí, bruska atd.);
- sepsání a poskytnutí dokumentů a materiálů potřebných pro moderní vzdělávaní (studijní program, učební plán, učební materiály);
- školení a semináře zaměřené na zvyšování kompetencí učitelů;
- zřízení Centra pro zpracování zemědělských produktů, poskytování školení a tvorba podnikatelského plánu.

Česká zemědělská univerzita uskutečnila dvě interní evaluace, první v prosinci 2012 (na konci projektu) a druhou v srpnu 2013. Ve studiu pokračoval na druhém stupni stejný počet studentů (nikdo předčasně neukončil výuku) a využíval praktické zařízení, které projekt poskytl. Pedagogický sbor rozšířil čerstvý absolvent pedagogiky. Všichni čtyři učitelé byli plně placeni ze státního rozpočtu Mongolska. Středisko obdrželo provozní náklady studijního programu z rozpočtu mongolského ministerstva školství. Spolupráce střediska s firmami byla rozšířena – firmy poskytovaly studentům praktické stáže a využívaly dílny pro komerční aktivity. Centrum pro zpracování zemědělských produktů fungovalo a vyrábělo konzervovanou zeleninu a směs zeleninových salátů určenou k přímé spotřebě, a to pod vlastní značkou. Hlavní část produkce spotřebuje přímo středisko a zbytek se prodává na místních trzích. Centrum poskytuje školení pro zemědělce a spolupracuje s humanitární organizací Adra Mongolsko, přičemž zapojuje tělesně postižené z venkova.

Klíčové faktory udržitelnosti:

Projekt v oblasti odborného vzdělávání pracoval v **synergii** s činností společnosti Millennium Development Corporation a s celkovou národní reformou odborného vzdělávání. Byl **identifikován společně** s vedením Střediska odborného vzdělávání v Darkhan a zohledňoval aktuální naléhavou potřebu kvalifikovaných techniků v regionu i tehdejší infrastrukturu střediska (**relevance**). Projekt pozitivně ocenilo mongolské ministerstvo školství a mládeže. Mezi zásadní kroky pro **integraci** nového studijního programu **do státního systému** patřila akreditace studijního programu a úhrada platů učitelů a provozních nákladů na studijní program ze státního rozpočtu.

Středisko již bylo **funkční institucí**, která byla efektivní, měla vyjasněné zodpovědnosti a kompetence v rámci organizace. Dále bylo důležité osobní nasazení, manažerské kapacity a vysoký zájem o výsledky projektu, zkušenosti s realizací projektů ZRS, jasná dlouhodobá vize a strategie a také ochota k finanční spoluúčasti již od počátku realizace. Na základě těchto faktorů vzniklo silné **vlastnictví** ze strany vedení střediska. Partner převzal aktivní roli v průběžné komunikaci s ministerstvem školství a rozšířil portfolio spolupracujících organizací o firmy se zemědělskými stroji.

Výdělečná činnost Centra pro zpracování zemědělských produktů byla vytvořena a realizována na základě zkušeností z projektu ZRS ČR v Dornogobi (ADRA). **Podnikatelský plán** byl vyvinut a aktualizovány v souladu se zjištěními z **pravidelného monitorování**.

7. Doporučení pro systém ZRS ČR

Z analýzy vyplývá, že řada doporučených postupů je již v určité míře zohledněna v Manuálu projektového cyklu 2006 a (v menším měřítku) v Metodice projektového cyklu 2011 i v praxi ČRA, zastupitelských úřadů a realizátorů. Cílem níže uvedených doporučení je zdůraznit klíčové kroky, které napomohou dále zvýšit pravděpodobnost udržitelnosti projektových přínosů. Zahrnují relevantní doporučení z evaluací projektů ZRS ČR a z textu výše. Jsou zaměřeny především na ČRA a MZV jako hlavním institucím formujícím systém ZRS ČR. Některé směřují také na realizátory.

1. Provádět komplexní situační analýzy se zapojením zainteresovaných stran (ověřovat vstupní data) a publikovat je.

Formulář pro identifikaci tématu rozvojové spolupráce v prioritních zemích[21] vyžaduje analýzu problému – popis současné situace, identifikace příčin nejzávažnějších problémů, současné hodnoty indikátorů i analýzu zainteresovaných stran. Podobné požadavky jsou zahrnuty také ve formuláři pro návrhy témat rozvojové spolupráce v neprioritních zemích.[22] Oba formuláře slouží k identifikaci jednotlivých projektů, údaje v nich jsou však omezené. Nejsou k dispozici širší situační analýzy se zainteresovanými stranami, včetně ověřených vstupních dat.

Komplexní situační analýza (zúčastněné strany, jejich potřeby, priority, jiné projekty) a shromažďování vstupních údajů jsou důležitými kroky nejen proto, aby byla identifikována relevantní témata a formulovány návrhy projektů (s jasným odkazem na situační analýzu/program), ale také proto, aby byly identifikovány klíčové aspekty pro monitorování a evaluaci. V případě, že je zapotřebí specifických odborných znalostí (zemědělství, zdravotnictví), by měli tuto analýzu provést externí odborníci. Situační analýza a na ní postavený program by měly být zveřejněny on-line, a to ve formátu a jazyce vhodném pro zúčastněné strany.

Projektová fáze:
Identifikace a formulace

Adresát:
ČRA

21 Manuál projektového cyklu zahraniční rozvojové spolupráce České republiky, Příloha 2

22 Manuál projektového cyklu zahraniční rozvojové spolupráce České republiky, Příloha 3

2. Vytvořit jako součást projektového dokumentu plán udržitelnosti včetně strategie odchodu a využívat ho k rozhodování v průběhu realizace a postupnému snižovaní účasti na projektu (phasing-out).

Vzorová osnova projektového dokumentu[23] zahrnuje mimo jiné faktory kvality a udržitelnosti výsledků projektu a dále zhodnocení rizik a předpokladů. Příloha 5B zdůrazňuje, že je třeba tyto faktory vnímat z více hledisek. Níže uvedené doporučení dále rozvíjí možnost, jak identifikovat rizika a zvýšit pravděpodobnost udržitelnosti ve všech fázích projektu.

Pravděpodobnost udržitelnosti může být zvýšena, pokud se zavedou opatření pro snížení rizik. To vyžaduje přezkoumání předpokladů, identifikace hlavních rizik.

Dále je třeba naplánovat a zavádět příslušná opatření již během fáze plánování, jakož i v průběhu realizace projektu. Pro tyto účely se v rámci dokumentu projektu doporučuje zformulovat plán udržitelnosti. Jednotlivé kroky jsou uvedeny níže.

- Důkladné posouzení předpokladů týkajících se výstupů a výsledků v matici logického rámce a identifikace klíčových rizikových faktorů, a to již během plánování a formulace projektu. Shromáždění informací o podobných projektech a důvody jejich úspěšnosti či neúspěšnosti. Již ve formulářích pro návrhy témat rozvojové spolupráce by měly být zohledněny schopnosti partnerů realizovat projekt a závazky k využívání jeho výsledků Osnova projek-

23 Manuál projektového cyklu zahraniční rozvojové spolupráce České republiky, Příloha 5 A

tového dokumentu by měla vedle záruk obsahovat i předběžné hodnocení „zabijáckých" předpokladů (které zhatí celý projekt).

- Plán udržitelnosti – nedílná součást dokumentu projektu. Plán by měl obsahovat: (i) hlavní rizikové faktory, posouzení úrovně rizika; (ii) navrhovaná protiopatření včetně odpovědností a časového rámce na jejich zavedení; (iii) jasnou strategii odchodu a plán pro postupné snižování účasti na projektu (tzv. phasing out).
- Podpis projektové smlouvy, včetně všech výše uvedených prvků. Smlouvu by měla podepsat ČRA s realizátorem i místním partnerem (příslušnou státní a/nebo místní institucí). To platí i pro případné budoucí revize smlouvy.
- Monitorování – jaký efekt mají protiopatření a jaké jsou známky nových rizik. Revize plánu a matice logického rámce, aby odrážely aktuální rizikové faktory a protiopatření. Je zvláště důležité revidovat plán krátce po začátku projektu, kdy realizátor lépe pochopí aktuální situaci a hlavní rizikové faktory. Ovšem ani další revize nejsou vyloučeny.
- Doporučení pro strategii odchodu (plán pro postupné snižování účasti na projektu/předání). Doporučení se objevilo v několika evaluacích. Strategie odchodu by měla zahrnovat: (i) jasné odpovědnosti institucí/organizací a opatření/dohody o převzetí a zajištění přínosů pro zamýšlené příjemce; (ii) možnost rozšíření a/nebo replikaci těchto přínosů pro další skupiny či oblasti; (iii) zdroje financování; (iv) časový rámec s postupným předáním odpovědnosti za aktivity a výstupy projektu. Výhodou plánu pro postupné předání (pokud je to u daného projektu možné) je, že lze ověřit relativně brzy skutečný zájem partnerů, resp. příjemců a jejich možnosti převzetí projektu (včetně financování). Doporučuje se, aby se partneři podíleli jak na investicích, tak na provozu, údržbě a nákladech na řízení projektu již od samého počátku.

Projektová fáze:
Všechny

Adresáti:
Realizátor, ČRA, zastupitelské úřady, projektoví partneři

3. Pozorně monitorovat projekty a v případě potřeby přerozdělovat prostředky na aktivity, které přispívají k udržitelným výsledkům a dopadům (přínosům).

Nevyčerpané finanční prostředky a rezervy s jasně definovaným účelem by měly být využívány lépe a rychleji v případě nepředvídatelných změn. Měly by též podporovat aktivity, které přispívají k udržitelným výsledkům a dopadům. Výdaje na činnosti, které vedou k neudržitelným výsledkům, by měly být eliminovány. Tyto změny musí být uvedeny v přílohách projektové dohody. Toto je v současnosti možné (ovšem ne vždy využívané) u projektů na základě dotací. V případě veřejných zakázek změny nejsou možné vzhledem k omezením daným českým právní rámcem. ČRA a MZV by proto měly hledat řešení jak legislativní, tak praktická (např. nevypisovat komplexní projekty, u kterých lze očekávat změny, formou veřejných zakázek).

Projektová fáze:
Formulace a implementace

Adresát:
Realizátor, ČRA

4. Aktivně se koordinovat s ostatními dárci a realizátory a sdílet prostředky

Realizátoři, české zastupitelské úřady a/či MZV již jsou součástí některých existujících platforem a koordinačních skupin. Měli by se však do nich a do dalších skupin relevantních pro patřičný projekt či prioritní sektor aktivně zapojovat. Cílem by měla být koordinace intervencí s ostatními a pokud možno i sdružování a sdílení finančních i jiných prostředků. Pokud někde ještě podobná fóra neexistují, může zastupitelský úřad či ČRA iniciovat jejich založení, a to zejména v prioritních sektorech ZRS ČR.

Projektová fáze:
Všechny

Adresát:
MZV, české zastupitelské úřady, ČRA, realizátoři

5. Podporovat průběžný dialog a zapojení zainteresovaných stran do rozhodování, a to ve společném jazyce.

V současnosti je zapojení zainteresovaných stran do plánování, formulace a evaluace projektů omezeno. Projekty jsou sice formulovány na základě žádosti z partnerských zemí, ovšem jen s omezeným okruhem aktérů. Zainteresované strany v partnerské zemi se dle dostupných informací minimálně zapojují také do monitorování a do plánování a připomínkování evaluací. To snižuje relevanci a využitelnost výstupů těchto procesů. Zainteresované strany účastnící se evaluace ze strany partnerské země nemají (většinou) přístup k průběžným zprávám ani k úplným výsledkům provedené evaluace. Evaluační zprávy jsou až na výjimky v češtině, pouze se shrnutím v angličtině.

Aby projektový tým, ČRA, české zastupitelské úřady, ale i partneři a příjemci cítili, že je projekt „jejich", a aby byla posílena udržitelnost, je třeba průběžného dialogu po celou dobu projektu. V rámci něj by měly být sdíleny projektová dokumentace, včetně plánu udržitelnosti a výstupní strategie, výstupy z monitorování a evaluace a také průběžné zprávy. Příslušné informace by měly být poskytovány ve formě a jazyce, kterým zúčastněné strany rozumí, přičemž v potaz by měla být vzata i jejich gramotnost. Dále je třeba zvážit zpětnou vazbu zúčastněných stran, na jejím základě se zavázat k případným změnám (nejen k opatřením pro posílení udržitelnosti) a ty také v rámci možností zavést (viz též doporučení 3). Rovněž je vhodné podpořit a doplnit místní iniciativy místo toho, že by projekt ZRS ČR iniciativu kompletně převzal.

Projektová fáze:
Všechny

Adresáti:
MZV ČR, ČRA, realizátor, projektoví partneři, české zastupitelské úřady

6. Zaměřit se na „měkké" komponenty i ve „tvrdých" projektech

Je třeba, aby „tvrdé" projekty (dodávky technologií atd.) byly doprovázeny „měkkými" doplňkovými aktivitami, realizovanými ve spolupráci s místními institucemi (osvěta veřejnosti, příprava obchodních plánů, vzdělávání personálu v obsluze a údržbě nového zařízení, zavedení funkčních mechanismů / výborů na podporu udržitelného rozvoje osázených oblastí či na řízení pitných zdrojů apod.).

Projektová fáze:
Všechny

Adresát:
ČRA, realizátor a projektoví partneři

7. Průběžně hodnotit a posilovat finanční udržitelnost projektů

Některé projekty české ZRS byly hodnoceny jako neudržitelné kvůli nedostatku finančních prostředků na navazující činnosti či nedostatečné schopnosti příjemců uhradit poplatky (údajně vzhledem k jejich omezenému příjmu). Rovněž u nich bylo identifikováno nedostatečné spolufinancování ze strany místních institucí. Udržitelné projekty zvládly zajistit následné finanční prostředky z jiných zdrojů (i od jiných institucionálních dárců), případně měly minimální náklady na navazující činnosti (např. sanace odpadu v Srbsku).

Z těchto důvodů je třeba identifikovat zdroje financování dostatečně včas před ukončením projektů, ideálně již ve fázi formulace. Je několik možností, jak zlepšit finanční udržitelnost, a to v závislosti na sektoru a projektu: (i) vytvářet příjmy, ze kterých se uhradí náklady na projektové aktivity a výstupy (např. vodné a stočné, které uhradí celkové náklady na zásobování vodou, či školné); (ii) vytvářet životaschopné komerční činnosti v rámci podnikatelského plánu, který je nedílnou součástí projektové dokumentace; (iii) požadovat po partnerské vládě nebo místních úřadech přidělení odpovídajícího rozpočtu na příští fiskální rok; a (iv) v případě potřeby požádat o další organizace a dárce o financování.

Projektová fáze:
Všechny

Adresát:
ČRA, realizátoři, projektoví partneři

8. Vytvářet dlouhodobé projekty a rámce, propojovat několik projektů

Aby došlo ke změně chování a postojů cílových skupin a příjemců, je třeba komplexních intervencí. Proto je vhodné zvážit v daném odvětví nebo zeměpisné oblasti dlouhodobé projekty nebo rámce (programy) pro spolupráci (na 5 až 7 let) s místními partnery nebo konsorcii realizátorů. Tato praxe je již de facto zavedena a osvědčila se například v Etiopii (sektor eroze, lesnictví, rostlinná výroba) nebo v Palestině (sektor výroba a dodávky energie). Ovšem rámec, který by podpořil systematickou identifikaci projektových námětů, chybí. Program rozvojové spolupráce s partnerskou zemí je příliš obecný.[24]

Projektová fáze:
Identifikace

Adresát:
ČRA

24 *http://www.mzv.cz/file/903283/Program_spoluprace_CR_Etiopie_cj.pdf*

9. Posílit kapacity ČRA, ambasád a realizátorů pro plánování, monitoring, evaluace a další vzdělávání

Z evaluačních zpráv vyplývá, že v řadě případů se nedaří cíle realizovaných projektů plnit. V některých případech realizované aktivity neodpovídaly projektovému dokumentu. Není proto zcela jasné, jak efektivně je v případě ZRS nastaven systém řídící kontroly.[25]

Je nutné dále posílit interní kapacity ČRA a zastupitelských úřadů. Zapojit kvalifikované externí odborníky, pokud zaměstnanci nejsou odborníci v konkrétní, technické oblasti (např. zemědělský inženýr, hydrogeolog). Všechny zúčastněné strany by měly projít školením pro monitorování a evaluaci udržitelnosti (jako součást monitorování zaměřeného na výsledky a průběžné evaluace).

Metodika projektového cyklu by měla odrážet výše uvedená doporučení. Údaje z projektových zpráv a dokumentace, z monitorování a evaluací by měly být systematicky vkládány do manažerského informačního systému ČRA a měly by sloužit k řízení projektů.

Projektová fáze:
Všechny

Adresáti:
MZV, ČRA

25 Vyhodnocení kvality evaluačních zpráv projektů zahraniční rozvojové spolupráce ČR za léta 2012 až 2013 dle standardů evaluací České evaluační společnosti, Česká evaluační společnost, 17. 1. 2014.

8. Zdroje

České zdroje:

- Česká rozvojová agentura: *http://www.czda.cz*
- Ministerstvo zahraničních věcí ČR: *http://www.mzv.cz*
- MZV: Program spolupráce v oblasti ZRS ČR s Etiopií: *http://www.mzv.cz/file/903283/Program_spoluprace_CR_Etiopie_cj.pdf*
- MZV: Evaluační zprávy uskutečněné ze strany MZV ČR: *http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/dvoustranna_zrs_cr/evaluace/index.html*
- MZV: Metodika projektového cyklu ZRS ČR, MZV, 2006: *http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/koncepce_publikace/metodika_projektoveho_cyklu.html*
- Charita ČR: Standardy zdravotně-sociálních služeb domácí péče v Moldavsku: *http://caritasczech.org/kde-pusobime/evropa-a-postsovetske-republiky/moldavsko/standardy-zdravotne-socialnich-sluzeb--domaci-pece-v-moldavsku/*

Zahraniční zdroje:

- European Commission: Results Oriented Monitoring (ROM): *http://ec.europa.eu/europeaid/how/ensure-aid-effectiveness/monitoring-results_en.htm*
- Wikipedia: Environmental Impact Assessment: *http://en.wikipedia.org/wiki/Environmental_impact_assessment*
- Philip Dearden, Steve Jones, Rolf Sartorius: Tools for Development: A handbook for those engaged in development aktivity, DFID, 2002: *http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/toolsfordevelopment1_DFID.pdf*
- Engels, Jeffrey Edward: Aid project exit strategies: Building strong sustainable institutions, The University of Melbourne, 2010: *http://repository.unimelb.edu.au/10187/8502*
- Exit Strategies and Sustainable Project Handover, program Alexander Brookes: *http://www.alexanderbrookes.com/course/exit-strategies-and-sustainable-project-handover-2/*
- Sarah House: How to make wash projects sustainable and successfully disengage in vulnerable contexts. A practical manual of recommendations and good practices based on a case study of five ACF -IN water, sanitation and hygiene projects, ACF -International Network, ACF -France, Technical Department, WA SH Service, 2007: *http://www.actionagainsthunger.org/sites/default/files/publications/Sustainability_of_WASH_projects_-_Guidelines.pdf*
- Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden: Enhancing Organizational Performance: A Toolbox for Self-assessment, IDRC, 1999: *http://web.idrc.ca/en/ev-9370-201-1-DO_TOPIC.html*
- Yves Renard: Guidelines for Stakeholder Identification and Analysis: A Manual for Caribbean Natural Resource Managers and Planners, Caribbean Natural Resources Institute Guidelines Series, 2004: *http://www.canari.org/Guidelines5.pdf*
- Coady International Institute St. Francis Xavier University: Participatory Monitoring and Evaluation: A Manual for Village Organizers, for the SEWA Jeevika Project: *http://www.coady.stfx.ca/tinroom/assets/file/resources/abcd/SEWA%20PME%20Manual.pdf*
- Judi Aubel: Participatory Program Evaluation: Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process Manual, Child Survival Technical Support Project a Catholic Relief Services, 1999: *http://www.coregroup.org/storage/Monitoring__Evaluation/PartEvalManualEnglish.pdf*
- George Frank Kinyashi: Towards Genuine Participation for the Poor: Critical analysis of Village Travel and Transport Project (VTTP) Morogoro, Tanzania, Institute of Rural Development Planning Dodoma Tanzania, 2006: *http://www.eldis.org/fulltext/genuine_participation.pdf*
- Marie Körner: Participatory Monitoring for Improved Sustainability: Sharing experience from rural drinking water supplies project in Kyrgyzstan, 2010: *http://www.czech-in.org/EES/9th_Full_Papers/3_Korner_marie.pdf*
- Tango International: Occasional Papers: Knowledge for development effectiveness – Sustainability of rural development projects, Best practices and lessons learned by IFAD in Asia, International Fund for Agricultural Development (IFAD), 2009: *http://www.ifad.org/operations/projects/regions/pi/paper/8.pdf*

- IFAD: Financial and economic analysis for investment projects – Learning note, IFAD, 2008: *http://www.ifad.org/rural/learningnotes/cci/5.htm*
- Jisc (Joint Information Systems Committee): Project planning: Exit, sustainability and business plans: *http://www.jisc.ac.uk/fundingopportunities/projectmanagement/planning/exit*
- M. Adil Khan: Planning for and Monitoring of Project Sustainability: a Guideline on Concepts, Issues and Tools, UNDP Senior Advisor Monitoring and Evaluation, 2000: *http://www.mande.co.uk/docs/khan.htm*
- MRAG in association with ECON Pöyry and Natural Resources Institute: Evaluation of Norwegian Development Co-operation in the Fisheries Sector, Norad, 2009: *http://www.norad.no/en/tools-and--publications/publications/evaluations/publication?key=124755*
- OECD, 2001: The DAC Guidelines Strategies for Sustainable Development,: *http://www.oecd.org/dac/environment-development/2669958.pdf*
- Elinor Ostrom, Clark Gibson, Sujai Shivakumar, Krister Andersson, Infocenter, Sida, 2001: Aid, Incentives, and Sustainability: An Institutional Analysis of Development Cooperation: *http://www.oecd.org/derec/sweden/37356956.pdf*
- Günther Bachmann, Ingeborg Niestroy: Increasing the Role of Stakeholders in Sustainability Strategies, EEAC – European Environment and Sustainable Development Advisory Councils, 2005: *http://www.oecd.org/greengrowth/38306132.pdf*.
- Punto.sud Helpdesk for EuropeAid-funded projects, 2009: Preparing the project: *http://www.puntosud.org/helpdesk-europeaid/doku.php/preparing_a_project/how_to_apply_for_a_grant/how_to_prepare_a_project_proposal/application_form*
- John Donnelly: In Search of Sustainability: Looking for sustainability through ex post evaluation of community level watsan/WASH projects, RMIT University, International WaterCentre, 2011: *http://www.slideshare.net/WaterCentre/in-search-of-sustainability-looking-for-sustainability-through-ex-post--evaluation-of-community-level-watsanwash-projects?utm_source=slideshow02&utm_medium=ssemail&utm_campaign=share_slideshow_loggedout*
- UNDP: Towards Human Resilience: Sustaining MDG Progress in an Age of Economic Uncertainty, UNDP, , 2011: *http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Towards_Sustaining-MDG_Web1005.pdf*
- United Nations Population Fund (UNFPA), 2004: Programme Manager's Planning Monitoring & Evaluation Toolkit – Tool Number 4: Stakeholder Participation in Monitoring and Evaluation, UNFPA, 2004: *http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/stakeholder.pdf*
- TCG International: Developing sustainable and inclusive urban infrastructure services: a guidebook for project implementers and policy makers in India – Chapter 5: Developing Commercially Viable Infrastructure Projects, Ministry of Urban Development Government in India, USAID India, 2011: *http://www.urbaninfrastructureindia.org/pdf/5-ProjDev_web.pdf*
- Morra-Imas, Linda G.: The road to results: designing and conducting effective development evaluations, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2009: *https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2699/52678.pdf?sequence=1*
- James Balckburn, Jeremy Holland: Who Changes? Institutionalizing Participation in Development, Intermediate Technology Publications, 1998.

9. Příloha

Přehled vyhodnocení udržitelnosti evaluovaných projektů ZRS ČR v letech 2010–2013

Následující tabulka obsahuje přehled evaluací projektů, které byly zahrnuty do analýzy. Pokud chybělo škálové hodnocení udržitelnosti, je uvedena vlastní interpretace autorek na základě textu v závěrech příslušných evaluačních zpráv (označeno **modře**).

	Rok evaluace	Název projektu	Období implementace	Země	Sektor	Realizátor	Gestor	Rozpočet (ZRS ČR) v Kč	Hodnocení udržitelnosti
1	2010	Zlepšení rostlinné produkce v provincii Dornogobi	2007–2009	Mongolsko	Zemědělství	ADRA	MZe	16 344 680	**Spíše nízká**
2	2010	Obnovení rostlinné výroby v semiaridních oblastech Severní Gobi	2006–2009	Mongolsko	Zemědělství	MENDELU	MZe	6 600 000	**Spíše nízká**
3	2011	Rozšíření kapacity zásobování pitnou vodou v regionu města Boričevac	2008–2010	Srbsko	Životní prostředí	VHS Brno, a. s.	MZP	17 383 309	Spíše vysoká
4	2011	Automatizácia zauhľovania v elektrárni č. 4, Ulanbatar	2006–2010	Mongolsko	Ekonomický rozvoj	ZAT control systems	MPO	30 622 000	**Vysoká**
5	2011	Modernizácia výrobných kapacít závodu na spracovanie koží	2007–2010	Mongolsko	Ekonomický rozvoj	AlphaCon	MPO	12 500 000	**Vysoká**
6	2011	Průzkum a rehabilitace oblasti Ada Huja	2008–2010	Srbsko	Životní prostředí	Dekonta a. s	MZP	12 467 000	Spíše nízká
7	2011	Ekologizace nakládání s ropnými a chemickými látkami a s nebezpečnými odpady	2006–2009	Srbsko	Životní prostředí	Dekonta a. s	MPO	15 995 343	Nízká
8	2011	Česko proti chudobě	2006–2010	ČR	Globální rozvojové vzdělávání	EDUCON	MZV	5 500 000	**Vysoká**
9	2011	Podpora rozvoje domácí pečovatelské služby v Moldavsku	2007–2010	Moldavsko	Sociální rozvoj	Charita ČR	MPSV	14 900 000	Vysoká
10	2011	Centrum pro děti ulice ve Vadul lui Voda	2008–2010	Moldavsko	Sociální rozvoj	ADRA ČR	MPSV	5 200 000	**Spíše vysoká**
11	2011	Podpora mimoškolních aktivit a integrace dětí z internátních škol	2008–2010	Moldavsko	Sociální rozvoj	Charita ČR	MPSV	7 000 000	**Nízká**
12	2011	Podpora implementace moderních vyučovacích metod v základním a středním školství v Etiopii	2008–2010	Etiopie	Sociální rozvoj	Člověk v tísni	ČRA	12 100 000	**Spíše nízká**
13	2011	Dodávka technologie pro zavedení integrovaného systému pro nakládání s odpady v Unsko-Sanském kantonu	2006–2010	Ekonomický rozvoj	Životní prostředí	GEOtest	MPO	32 481 400	**Spíše vysoká**
14	2011	Modernizace a uvedení řídicích systémů na povrchovém dole PK Dubrave	2006–2010	Bosna a Hercegovina	Ekonomický rozvoj	SEZ, ZAT	MPO	29 000 000	Vysoká
15	2011	Podpora družstevným a súkromným poľnohospodárskym farmám (Projekt „Svět jako domov“)	2006–2009	Bosna a Hercegovina	Zemědělství	Asociácia KS	MZe	15 561 618	Spíše vysoká
16	2011	Zachovanie genofondu a zlepšenie vlastností importovaného dobytka (Projekt „Karpatia“)	2005–2009	Bosna a Hercegovina	Zemědělství	Karpatia s. r. o.	MZe	32 466 000	Vysoká
17	2011	Zpracování koncepce odpadového hospodářství s cílem snížení negativních dopadů na kvalitu vod v regionu Leova	2007–2009	Moldavsko	Životní prostředí	VHS Brno, ETC, Ircon	MŽP	11 980 000	Vysoká

	Rok evaluace	Název projektu	Období implementace	Země	Sektor	Realizátor	Gestor	Rozpočet (ZRS ČR) v Kč	Hodnocení udržitelnosti
18	2011	Stará ekologická zátěž largara odstranění ropného znečištění (largara)	2006–2009	Moldavsko	Životní prostředí	MERCED, DEKONTA	MŽP	13 642 912	Nízká
19	2012	Budování malých a středních zdrojů a souvisejících rozvodných sítí ve vybraných oblastech Palestiny	2006–2010	Palestina	Životní prostředí	Nova Partner	MPO	48 568 000	Spíše nízká
20	2012	Socioekonomická stabilizace geograficky a sociálně odloučených komunit (Mongolsko)	2008–2010	Mongolsko	Sociální rozvoj	Charita ČR	MPSV	15 076 300	Spíše nízká
21	2012	Příprava a zavedení studijního programu Sociální práce – Ulánbátar	2006–2010	Mongolsko	Sociální rozvoj	Charita ČR	MPSV	11 124 028	Spíše nízká
22	2012	Monitoring povrchových vod a ochrana před povodněmi v povodí řeky Reut, Moldavsko	2006–2008	Moldavsko	Životní prostředí	Aquatest a. s.	MZP	6 078 000	Spíše nízká
23	2012	Obnova monitorovací staniční sítě v povodí řeky Prut – moderniza-ce informačního systému protipovodňové ochrany	2010–2012	Moldavsko	Životní prostředí	Aquatest a. s.	ČRA	20 711 891	Spíše nízká
24	2012	Generální oprava a modernizace tramvají v Sarajevu (Bosna a Hercegovina)	2008–2011	Bosna a Hercegovina	Ekonomický rozvoj	PRAGOIMEX a. s.,	ČRA	31 240 860	Spíše nízká
25	2012	Zvýšení efektivity hospodářství drobných rolníků v Gruzii	2008–2010	Gruzie	Životní prostředí	Charita ČR	MZV	4 275 000	Spíše nízká
26	2012	PRVák – Program rozvojového vzdělávání	2006–2012	ČR	Globální rozvojové vzdělávání	ADRA, o. s.	MZV/ ČRA	9 252 357	Spíše vysoká
27	2012	Zřízení a podpora zemědělského servisního centra v okrese Khulo	2011–2012	Gruzie	Zemědělství	Charita ČR	ČRA	4 000 000	Spíše vysoká
28	2013	Protierozní opatření v okolí jezera Awassa	2008–2010	Etiopie	Zemědělství	Člověk v tísni	MZe	7 000 000	Spíše vysoká
29	2013	Trvale udržitelné hospodaření s půdními, lesními a vodními zdroji jako pilotní model pro rozvoj komunit jižní Etiopie	2010–2012	Etiopie	Zemědělství, Životní prostředí	MENDELU	ČRA	12 635 034	Spíše nízká
30	2013	Projekty humanitární pomoci ČR v Myanmaru (4 projekty, cyklon Nargis)	2008–2011	Myanmar	Humanitární pomoc	ADRA ČR	MZV	8 000 000	Spíše nízká
31	2013	Podpora prevence a včasného odhalení rakoviny u žen v regionech Samegrelo a Shida Kartli II	2011–2013	Gruzie	Sociální rozvoj	Charita ČR	ČRA	10 918 200	Nízká
32	2013	Zvyšování dostupnosti kvalitní zdravotní péče s důrazem na péči o matku a dítě	2008–2009	Kambodža	Sociální rozvoj	Člověk v tísni	MZV	3 250 000	Spíše vysoká
33	2013	Zdraví pro matky a děti v Kambodži	2010–2012	Kambodža	Sociální rozvoj	Člověk v tísni	ČRA	6 220 000	Spíše vysoká
34	2013	Vzdělávání porodních asistentek pro Západní provincii	2009–2013	Zambie	Sociální rozvoj	Arcidiecézní charita Praha	ČRA	27 149 700	Vysoká
35	2013	Podpora integrace sluchově postižených do společnosti, Kosovo	2010–2011	Kosovo	Sociální rozvoj	Člověk v tísni	ČRA	1 400 000	Spíše nízká
36	2013	Podpora integrace zrakově postižených v Kosovu	2011–2012	Kosovo	Sociální rozvoj	Člověk v tísni	ČRA	5 950 000	Spíše vysoká
37	2013	Podpora integrace nevidomých a slabozrakých lidí do společnosti II	2012	Kosovo	Sociální rozvoj	Člověk v tísni	ČRA	970 000	Spíše vysoká
		Celkový objem prostředků ZRS ČR						525 563 632 Kč	