

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

Přírodovědecká fakulta

katedra sociální geografie a regionálního rozvoje

**Efektivita projektů rozvojové pomoci a hodnocení  
vybraných projektů rozvojové pomoci ČR**

*Effectiveness and Evaluation of Selected Projects of Czech  
Development Assistance*

*Bakalářská práce*

Michaela Peštová

Praha 2009

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Josef Novotný, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci zpracovala samostatně a všechny použité  
prameny jsem řádně citovala.

V Praze dne 6. 8. 2009

.....

Michaela Peštová

## Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala svému školiteli RNDr. Josefu Novotnému, Ph.D za cenné rady a zároveň své rodině a přátelům za trpělivost a ochotu kritizovat.

**Abstract:**

This bachelor thesis deals with the effectiveness of foreign development cooperation of the Czech Republic. Its main purpose is to assess the effectiveness of activities implemented in the recipient country. On the basis of the aid effectiveness foreign literature, I overview the major problems associated with the realization of development assistance. Considering these bad practices, I Subsequently, try to inspect selected projects of the Czech development assistance while basing on the existing evaluation reports. I found that a number of these criticized practices occur in the projects of the Czech development assistance and sometimes reduce their effectiveness. In a general view, the Czech development practice appears contradictory. While many of the projects were evaluated as highly effective there were some other –totally unsuccessful containing many shortcomings, which have hampered the achievement of the goals. For example, some of the projects referred to commercial interests of implementators being incompatible with the principles of development cooperation.

**Key words:** development cooperation, aid effectiveness, evaluation, Czech Republic

**Abstrakt:**

Tato bakalářská práce se zabývá efektivitou zahraniční rozvojové spolupráce České republiky. Pomocníkem při hodnocení mi byla zahraniční literatura, ve které jsem vyhledala zásadní problémy, se kterými se realizace rozvojových problémů často setkává. Tyto kritizované aktivity jsem porovnávala s praktikami realizovanými v rámci zahraniční rozvojové spolupráce ČR, zejména prostřednictvím analýzy existujících evaluačních zpráv. V české rozvojové praxi se tyto praktiky v různých formách objevují a místy výrazně snižují efektivitu rozvojových snah. Při hodnocení realizace zahraniční rozvojové spolupráce ČR byly nalezeny i další aktivity, které se podílejí na snižování jejich efektivity. Z celkového pohledu se česká rozvojová praxe jeví rozporuplně, některé projekty realizovány velmi kvalitně a splnily tedy předsevzaté cíle. Naopak jiné byly realizovány velmi nekvalitně, obsahovaly mnoho chyb, které bránily dosažení vytyčených záměrů. Jistá část projektů poukazovala na značné komerční zájmy některých realizátorů, které jsou neslučitelné s principy rozvojové spolupráce.

**Klíčová slova:** rozvojová spolupráce, efektivita rozvojové spolupráce, evaluace, Česká republika

## Obsah

<b>Seznam zkratek .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Oficiální pohled na rozvojovou spolupráci.....</b>	<b>11</b>
<b>3 Efektivita rozvojové spolupráce .....</b>	<b>13</b>
3.1 Hodnocení efektivity rozvojové spolupráce .....	14
3.2 Nejčastěji kritizované praktiky rozvojové spolupráce .....	15
3.2.1 Neposkytování pomoci nejchudším zemím .....	15
3.2.2 Netransparentnost .....	17
3.2.3 Roztříštěnost pomoci .....	18
3.2.4 Vysoké administrativní náklady .....	18
3.2.5 Zahnutí odpouštění dluhů rozvojovým zemím.....	19
3.2.6 Vázaná pomoc.....	20
3.2.7 Technická pomoc a stipendia poskytovaná zahraničním studentům .....	21
3.2.8 Potravinová pomoc .....	22
<b>4 Zahraniční rozvojová spolupráce České republiky .....</b>	<b>24</b>
4.1 Koordinace ZRS ČR .....	25
4.1.1 Transformace zahraniční rozvojové spolupráce České republiky .....	25
4.1.2 Teritoriální priority ZRS ČR.....	26
4.1.3 Sektorové priority ZRS ČR.....	26
4.1.4 Nástroje ZRS ČR .....	27
4.2 Řízení projektového cyklu .....	27
4.2.1 Fáze Programování .....	28
4.2.2 Fáze identifikace .....	28
4.2.3 Fáze formulace.....	29
4.2.4 Fáze realizace a monitoringu .....	29
4.2.5. Fáze evaluace .....	29
4.3 Evaluace .....	30
<b>5 Metodika vlastní analýzy hodnocení projektů ZRS ČR.....</b>	<b>33</b>
<b>6 Efektivita projektů ZRS ČR .....</b>	<b>35</b>
6.1 Obecně kritizované praktiky ve vztahu k rozvojové spolupráci ČR.....	35
6.1.1 Neposkytování pomoci nejchudším zemím.....	35

6.1.3	Netransparentnost .....	36
6.1.4	Roztříštěnost pomoci .....	37
6.1.5	Vysoké administrativní náklady .....	38
6.1.6	Započítávání půjček rozvojových zemí .....	38
6.1.7	Vázaná pomoc.....	39
6.1.8	Technická pomoc a stipendia poskytovaná zahraničním studentům .....	39
6.1.9	Potravinová pomoc .....	41
6.2	Další významné problémy při realizaci projektů ZRS ČR .....	41
6.3	Souhrnné vyhodnocení projektů ZRS ČR.....	42
6.3.1	Hodnocení podle realizátora rozvojové spolupráce.....	44
6.3.2	Hodnocení podle gesčních ministerstev.....	44
6.3.3	Hodnocení podle příslušnosti ke geografickému makroregionu .....	45
6.3.4	Hodnocení z hlediska data počátku realizace .....	45
6.3.5	Další nedostatky při realizaci.....	46
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>48</b>
	<b>Informační zdroje .....</b>	<b>51</b>
	<b>Seznam evaluačních dokumentů vybraných projektů ZRS ČR.....</b>	<b>55</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>62</b>

## Seznam zkratek

<b>AIDS</b>	Acquired Immune Deficiency Syndrome (Syndrom získaného selhání imunity)
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>ČRA</b>	Česká rozvojová agentura
<b>DAC</b>	Development Assistance Committee (Výbor pro rozvojovou spolupráci)
<b>EU</b>	Evropská unie
<b>FoRS</b>	České fórum pro rozvojovou spolupráci
<b>HDP</b>	Hrubý domácí produkt
<b>ITSZ ČZU</b>	Institut tropického a subtropického zemědělství České zemědělské univerzity
<b>MD ČR</b>	Ministerstvo dopravy České republiky
<b>MPO ČR</b>	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
<b>MPSV ČR</b>	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
<b>MŠMT ČR</b>	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
<b>MV ČR</b>	Ministerstvo vnitra České republiky
<b>MZd ČR</b>	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
<b>MZe ČR</b>	Ministerstvo zemědělství České republiky
<b>MZV ČR</b>	Ministerstvo zahraničních věcí České republiky
<b>ODA</b>	Official development assistance (Oficiální rozvojová spolupráce)
<b>OECD</b>	Organization for Economic Co-operation and Development (Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj)
<b>OSN</b>	Organizace spojených národů
<b>PRSP</b>	Poverty Reduction Strategy Paper (Národní strategie boje proti chudobě)
<b>RS</b>	Rozvojové středisko
<b>USA</b>	Spojené státy americké
<b>WTO</b>	Světová obchodní organizace

**ZRS**

Zahraniční rozvojová spolupráce



# 1 Úvod

Efektivita rozvojové spolupráce<sup>1</sup> je již od počátku realizace rozvojových snah často diskutovaným tématem a také důležitým reálným problémem, s kterým se rozvojové projekty potýkají. Bývá proto jedním z hlavních předmětů konferencí o mezinárodním rozvoji. V roce 2005 se konala Pařížská konference, na níž se vyspělé státy světa zavázaly jak ke zvyšování toků rozvojové spolupráce, tak i ke zvyšování její efektivity. Za účelem zvyšování efektivity vznikaly další dílčí dohody, které měly realizátorům napomoci své závazky plnit. Česká republika se jako člen mezinárodních organizací, např. OECD, OSN, EU, a tedy člen „vyspělejší části světa“ zavázala k účasti na zlepšování kvality života obyvatelům jejich zaostalejších částí.

Od počátku prvních rozvojových snah se výrazně proměnil teoretický a (snad i praktický) náhled na rozvojovou pomoc a v souvislosti s tím i podporované priority. Počátkem 50. let to byly převážně makroekonomické růstové modely, jež určovaly směr rozvojových snah a povahu cílů orientovaných zejména směrem k ekonomickému rozvoji. Postupně docházelo k proměnám paradigmatu – zejména pak ke zdůrazňování sociálních cílů (zdravotní stav, vzdělání atp.) na úkor cílů čistě ekonomických. Otázkou zůstává, jakým způsobem se takové změny koncepčních a teoretických rámců promítly do realizované praxe. Tato studie se ovšem nebude zabývat komparací praktik realizovaných v historii. Hlavním cílem této práce bude diskuze všeobecně kritizovaných praktik rozvojové pomoci (resp. spolupráce) a to na obecné úrovni a pak zejména ve vztahu k české rozvojové praxi.

Cíle práce jsou:

- Diskutovat a utřídit nejčastěji kritizované praktiky rozvojové spolupráce.
- Analyzovat, nakolik jsou tyto kritizované praktiky rozvojové spolupráce součástí realizace zahraniční rozvojové spolupráce České republiky (dále ZRS ČR) a do jaké míry tyto praktiky ovlivňují efektivitu projektů ZRS ČR.

---

<sup>1</sup> Dříve používaná rozvojová „pomoc“ se dnes nahrazuje pojmem „spolupráce“. Tento pojem má zdůrazňovat princip spolupráce mezi zemí dárce a příjemce.

Následující text se skládá ze pěti částí. První část se snaží přiblížit oficiální pohled na rozvojovou pomoc. Jsou zde uvedena základní pravidla, podle kterých bývá poskytována.

Druhá část je věnována efektivitě rozvojové spolupráce. Jsou zde představeny pohledy na hodnocení efektivity, dále jsou podrobněji diskutovány všeobecně kritizované praktiky rozvojové spolupráce.

Další část se zabývá zahraniční rozvojovou spoluprací České republiky. Je představen způsob koordinace, uvedeny prioritní oblasti jejího poskytování jak teritoriální tak sektorové. Dále je pak popsán systém tvorby a hodnocení rozvojových projektů a také vyhodnocování jejich efektivity, resp. jejich evaluace.

Ve čtvrté části jsou představena data, na jejichž základě jsem provedla hodnocení, a metody, které jsem k vyhodnocování používala.

V páté části jsou uvedeny výsledky mé analýzy. Nejdříve jsou zde srovnány často kritizované praktiky s realitou ZRS ČR. Dále se pak snažím o souhrnné zhodnocení vybraných projektů.

## 2 Oficiální pohled na rozvojovou spolupráci

Rozvojová pomoc je aktivita, která má napomoci rozvoji chudých, resp. ekonomicky méně vyspělých zemí. Přesnější definici najdeme např. u Halaxy (2000, s. 2): „Oficiální bilaterální i multilaterální rozvojová pomoc, nazývaná také krátce „zahraniční pomoc“, je jedním z významných prvků globálního systému, který v hospodářsky méně vyspělých zemích přispívá k ekonomickému rozvoji“.

Zahraniční pomoc bývá definována jako „jakýkoliv tok kapitálu či veřejných financí ve formě půjček nebo grantů do jiných zemí, který splňuje dvě kritéria:

a) tento kapitál nemá, z pohledu dárce, komerční určení

b) v případě půjček jde o kapitál, poskytovaný za zvýhodněných (koncesionálních) podmínek; to znamená, že úroková míra a doba splatnosti pro zapůjčený kapitál by měly být výhodnější než za běžných podmínek.“ (Halaxa 2000, s. 2).

Podle výše uvedené definice by bylo možno za součást zahraniční pomoci považovat např. i pomoc vojenskou. Ta ale většinou nebývá do celkového objemu prostředků vynaložených na zahraniční pomoc započítávána. Výjimku tvoří např. USA, kde vojenská „pomoc“ tvoří až jednu třetinu objemu prostředků zahraniční pomoci (Halaxa 2000). Otázkou zůstává, do jaké míry vojenské intervence Spojených států napomáhají skutečnému rozvoji dané oblasti.

Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (Organization for Economic Co-operation and Development, OECD), ve snaze o lepší realizaci rozvojové pomoci vytvořila Výbor pro rozvojovou pomoc (Development Assistance Committee, DAC). DAC definuje oficiální rozvojovou pomoc (Official Development assistance, ODA) takto:

„Oficiální rozvojová pomoc je definována jako soubor těch transferů do rozvojových zemí a multilaterálních institucí, které jsou poskytovány oficiálními místy, jako jsou vlády států, či místní vlády, nebo jejich výkonnými orgány. Každá transakce musí splňovat následující kritéria:

a) Je poskytována s cílem podpořit ekonomický rozvoj a blahobyt v rozvojových zemích.

b) Je koncesionální (nemá komerční charakter) a obsahuje grantovou složku, která tvoří minimálně 25%.

ODA zahrnuje i administrativní náklady spojené s jejím poskytováním“ (OECD 2009<sup>2</sup>).

Podle zkušených poskytovatelů rozvojové pomoci, jako jsou země OECD, OSN, EU, by měla vnější pomoc tvořit jen doplňkovou funkci. Státy zaostalého Jihu by se měly snažit samy změnit svůj status v rámci světové ekonomiky. Oficiální rozvojová pomoc by měla být pouze doplňkem soukromých aktivit, především toků soukromých investic a zmobilizovaných vnitřních zdrojů (Halaxa 2000). Někdy bývá v tomto kontextu poukazováno na tzv. závislost na pomoci a v návaznosti na ní bývá diskutována maximální „zdravá“ míra objemu prostředků rozvojové pomoci. Např. jedna ze studií odhaduje teoretickou hranici „zdravé“ míry poskytování rozvojové pomoci mezi 10 – 20 % HDP (Doucouliagos a Paldam 2006). Přílišná podpora v kombinaci s malými či těžko rozeznatelnými efekty pak může v dárcovské zemi vytvářet tzv. únavu z pomoci. Následkem toho může v dárcovské zemi docházet k poklesu finančních prostředků vyčleňovaných na rozvojovou pomoc. Dělo se tak především v souvislosti se změnou geopolitické orientace, některé rozvojové země přestaly být strategicky významnými, ať už z hlediska nerostných zdrojů, či politické orientace. Tomuto nepříznivému trendu navíc napomáhají i vnitřní makroekonomické problémy donorského státu, jako je vysoká nezaměstnanost. K tomuto jevu dochází především u velkých dárců (Halaxa 2000). Míra vlastního přičinění, tedy toho nakolik se jedná o spíše než o pomoc o vzájemnou oboustrannou spolupráci, je přitom důležitým faktorem úspěšnosti celé podpory z hlediska dlouhodobé udržitelnosti.

Z globálního hlediska jsou finanční prostředky proudící do rozvojových zemí prostřednictvím rozvojové pomoci pouhým zlomkem v porovnání s jinými toky. Díky stále poměrně nízké efektivitě projektů rozvojové spolupráce, má navíc reálný efekt v dané cílové zemi jen malé procento vynaložených prostředků. Nízká efektivita také snižuje důvěru veřejnosti v účelnost poskytování prostředků rozvojové pomoci a zeslabuje vůli navyšovat objem prostředků.

---

<sup>2</sup> dostupné z: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6043>

### 3 Efektivita rozvojové spolupráce

Efektivita rozvojové spolupráce řeší otázku, zda a jakým způsobem je naplňován cíl rozvojové intervence. Účinnost rozvojové spolupráce je závislá nejen na efektivitě práce realizátorů, ale i na podmínkách, v nichž je realizována (Doucouliagos a Paldam 2006). Na této tezi se shodují i další autoři zabývající se efektivitou rozvojové spolupráce, např. Hansen a Tarp (2001), nebo Dalgaard a Hansen (2000), či Santiso (2001). Jmenovaní autoři se přiklánějí k názoru, že k úspěšnosti rozvojové spolupráce jsou zapotřebí vhodné institucionální podmínky v cílové zemi ve smyslu zajištění v podobě fungujícího politického systému, resp. „good governance“ (česky něco jako „dobré vládnutí“). Tzv. „good governance“ je forma vlády, jež zajišťuje odvolatelnost a transparentnost (odpovědnost) politiky, fungující vládu ve smyslu kvalitní politiky a veřejné dodávky služeb, chybějící regulační zátěže, a právní stát, který zajišťuje ochranu vlastnických práv a nezávislou justici a kontrolu korupce (Kaufmann, Kraay a Zoido-Lobaton in Santiso 2001). Velkým problémem v souvislosti s efektivitou jsou zkorumpované vlády některých rozvojových zemí. Díky jejich působení není podpora alokována do míst její nejvyšší potřeby, tj. do oblastí s vysokou mírou chudoby, oblastí s nízkým podílem gramotnosti, vysokou úmrtností. Tyto problémy se týkají poskytování grantů a půjček, potravinové pomoci či technické spolupráce pokud není na její poskytování dozíráno donorem.

Z rešerše literatury zabývající se podmíněnostmi efektivity rozvojové pomoci vyplývají podle Doucouliagos a Paldam (2005, s. 3) tři následující názory:

- a) účinnost rozvojové pomoci závisí na kvalitním politickém základu
- b) efektivita podpory závisí na její míře
- c) efektivita závisí na institucionálních podmínkách

### 3.1 Hodnocení efektivity rozvojové spolupráce

Při hodnocení efektivity projektů rozvojové spolupráce můžeme najít v literatuře zabývající se účinností pomoci, díky různým hypotézám podmíněnosti společenského rozvoje, i odlišnosti ve zjišťování dopadů. Ve studijích hodnotících efektivitu rozvojové intervence často najdeme hodnocení úspěšnosti z tzv. makro-pohledu. Pomocí statistických analýz je skrze ekonomické nebo společenské ukazatele hodnocen vliv rozvojové spolupráce na rozvoj dané lokality.

Takové studie prováděli např. Doucouliagos a Paldam (2006). Jmenovaní autoři hodnotili úspěšnost rozvojové spolupráce z makroekonomického hlediska, zabývali se vlivem rozvojové spolupráce na reálný růst HDP. Provedli rozsáhlou rešerši literatury, jejíž pomocí stanovili následující hypotézy:

- a) rozvojová pomoc má na ekonomický růst pozitivní vliv
- b) rozvojová pomoc nemá vliv na ekonomický růst
- c) rozvojová pomoc má negativní dopad, tj, brání ekonomickému růst

Analýza literatury ukazuje, že rozvojová pomoc má sice pozitivní, leč statisticky nevýznamný vliv na ekonomický rozvoj dané lokality (Doucouliagos a Paldam 2006). Z analýz makroekonomických ukazatelů však nejsou patrné sociální dopady rozvojové spolupráce v přijímající zemi. Například investice do zvyšování kvality a dostupnosti vzdělání se na rozvoji země projeví až po delší době, není tedy možno dopad rozvojové spolupráce na společenský rozvoj hodnotit bezprostředně po skončení realizace rozvojových aktivit. Proto by bylo chybou na základě tohoto hodnocení označit rozvojovou spolupráci za neúčinnou (Halaxa 2000). Jak už bylo uvedeno výše, rozvojová spolupráce má být doplňkem vlastních zdrojů, tudíž není jejím primárním účelem zvyšovat HDP států s nízkým příjmem. Má pouze za úkol vytvořit podmínky, ve kterých k ekonomickému rozvoji může dojít (Halaxa 2000).

Tzv. mikro-pohledem se myslí vliv rozvojové spolupráce na místní úrovni včetně dopadů na sociokulturní prostředí dané komunity a následných možných ekonomických implikací. Např. zmíněné sociokulturní vztahy uvnitř komunit je obtížné kvantifikovat. Vysoká sociokulturní diverzita se objevuje na všech měřítkových úrovních, díky tomu je zřehla nemožné vyvozovat konkrétní závěry týkající se těchto dopadů aktivit realizovaných v rámci rozvojové spolupráce. Nelze také předpokládat, že v případě

úspěšné spolupráce v jedné lokalitě, dojde nutně i k úspěšnému výsledku podobné aktivity v jiném místě. Jako dobrý příklad může posloužit účinek Marshallova plánu na obnovu evropského hospodářství po skončení II. světové války a neúspěch podobných snah realizovaných v Jižní Americe (snahy USA o napodobení Marshallova plánu v Jižní Americe v rámci programu známého jako tzv. Aliance pro pokrok). Aby byla efektivita rozvojové spolupráce co nejvyšší, je nutné při koncipování rozvojových projektů vycházet z prostředí dané lokality. Je nutné zjistit, co komunita považuje jako prioritu. Ovšem i názor místních vlád se může lišit od skutečných potřeb dané lokality. Otázkou zůstává, kdo má právo určit co je a co není vhodné. Způsobem, jak zabránit vynakládání finančních prostředků na neprioritní aktivity je rozvojovou spoluprací za těchto podmínek nerealizovat. Ovšem za předpokladu realizace projektů, s nimiž není cílová skupina plně ztotožněna, hrozí reálné riziko odmítnutí takové spolupráce. Pokud ji nebude považovat za prioritní místní vláda, je zde velký potenciál neudržení projektu v budoucnu. Pokud ji odmítne místní komunita, žádný z cílů nebude naplněn. Proto je nutné, aby místní vlády (míněno vlády v zemích příjemce) reflektovaly skutečné prioritní potřeby místní komunity.

### **3.2 Nejčastěji kritizované praktiky rozvojové spolupráce**

V následujících podkapitolách se pokusím nastínit problematiku často kritizovaných praktik rozvojové spolupráce. Všechny níže jmenované způsoby realizace jsou často vzájemně propojeny, což jejich negativní vliv na efektivitu umocňuje.

#### **3.2.1 Neposkytování pomoci nejchudším zemím**

Zásadním důvodem poskytování rozvojové spolupráce je zlepšit životní podmínky lidem v nejchudších zemích světa.

Podle Lahiri a Raimondos-Møller (2000) je velký podíl rozvojové spolupráce poskytován v relativně prosperujících rozvojových zemích. Do nejzaostalejších zemí subsaharské Afriky či jižní Asie jsou poskytovány malé objemy rozvojové spolupráce vzhledem k její potřebnosti. Cílení velké části rozvojové pomoci mimo nejchudší země konstatuje i Baulch (2003). Ve své studii však prokázal, že při

posuzování potřebnosti poskytování pomoci nestačí vymezovat tyto lokality podle výše HDP, ale především podle počtu obyvatel pod hranicí chudoby. Jako příklad uvádí Čínu nebo Indii, v nichž sice dochází k poměrně rychlému ekonomickému vývoji, ale stále se zde nachází velké procento obyvatel žijících pod hranicí chudoby. Jinak řečeno, cílení rozvojové pomoci uvnitř jednotlivých zemí (tzn. to, aby byly projekty „namířeny“ na nejpotřebnější skupiny obyvatel dané společnosti) je snad ještě důležitější, než cílení na úrovni zemí.

Poskytování rozvojové spolupráce je tedy podmíněno jinými faktory, než je ekonomická vyspělost (v rámci rozvojových zemí spíše zaostalost), nebo počet lidí žijících pod hranicí chudoby. Donory bývá alokovaná do míst s nimiž mají historické vazby (Baulch 2003), které pomáhají při realizaci ve smyslu důvěry jak místních institucí, tak místních obyvatel. Alokace rozvojové spolupráce bývá podmíněna komparativní výhodou dárcovské země v určitém sektoru poskytovaných aktivit (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008). V praxi je bohužel toto doporučení často nerespektováno. V důsledku toho dochází k navyšování nákladů jednotlivých vstupů rozvojové spolupráce, což ohrožuje její naplnění v proklamovaném rozsahu.

Mezi významné překážky alokace pomoci do nejchudších oblastí světa bývají jmenovány neuspokojivě fungující administrativní podmínky a nestabilní politický systém. Podle Breinka (2006) úzce souvisí zachování demokracie v rozvíjejících se státech s ekonomickým rozvojem dané země. Jelikož se tyto státy rozvíjí velmi pomalu nebo vůbec, často se demokracie neudrží a vláda sklouzne k diktatuře. Tyto autokratické režimy často nerespektují základní lidská práva. Hlavní hybnou silou většiny aktivit v rozvojových zemích se stává korupce. Místní vlády pak často využívají rozvojovou spolupráci k jiným účelům než je rozvoj.

Poskytování rozvojové spolupráce do zemí, v nichž se uvedené problémy nacházejí, má tedy nižší efektivitu než její poskytování do zemí s lépe fungujícími institucemi. Na základě toho konstatování by však bylo nesprávné omezit dodávky rozvojové spolupráce pouze na země, jejichž institucionální podmínky zajišťují co nejvyšší možnou efektivitu rozvojových projektů. Velká většina zemí s nízkým příjmem jsou zároveň nedemokratickými režimy, v nichž bují korupce. Při koncipování projektů rozvojové spolupráce je třeba zjistit, jaká je úroveň korupce v přijímající zemi a poté vytvořit strategii, podle níž bude možno pomoci těm nejpotřebnějším, tedy těm, díky nimž koncept rozvojové spolupráce vznikl.



Problém s vysokou podporou nedemokratických režimů může mít jednoduché vysvětlení. V zemích s nízkým příjmem a socioekonomickou nestabilitou často dochází k politickým zvrátům. Jelikož projekty rozvojové spolupráce v průměru trvají 2 roky, nejsou donoři schopni rychle změnit strategii toho kterého projektu a může tedy docházet k podpoře autokratických režimů (Easterly a Pfutze 2006). Neschopnost rychlého přizpůsobení projektů změněným podmínkám je otázka, kterou by měli realizátoři rozvojové spolupráce brát v úvahu, a řešení toho problému by mělo být součástí koncepce rozvojové strategie.

### 3.2.2 Netransparentnost

Z hlediska efektivity rozvojové spolupráce je transparentnost agentur poskytujících pomoc, potažmo aktivit těchto agentur, velmi důležitá. Transparentní vykazování nákladů umožňuje zlepšit efektivitu dalších projektů, posiluje důvěru v rozvojovou spolupráci jak v zemi poskytovatele tak příjemce. Díky jejímu nedostatku může docházet k úniku finančních prostředků ke zcela jiným účelům, než je rozvojová spolupráce.

Při hodnocení transparentnosti financování agentur poskytujících pomoc vycházeli Easterly a Pfutze (2008) z dat zveřejňovaných Výborem pro rozvojovou pomoc OECD (Development Assistance Committee, DAC) a z Credit Reporting Systems databáze o aktivitách pomoci a z vlastního šetření, které se týkalo vyhodnocení provozních nákladů zahrnujících administrativní a mzdové náklady. Byla analyzována oficiálně uveřejňovaná data a provedeno vlastní šetření. Autoři vytvořili dva indexy transparentnosti, pomocí nichž se snažili určit, jak jsou které agentury transparentní. Došli k závěru, že lepší transparentnosti hospodaření, tím i realizace rozvojových aktivit, vykazují multilaterální agentury než bilaterální dárce. Ukázalo se, že transparentnost je obecně velkým problémem, jen málo poskytovatelů bylo sto poskytnout všechny informace<sup>3</sup>. Nejlépe, co se týče transparentnosti dopadly rozvojové banky, např. Africká rozvojová banka. Ovšem zde se vyskytl problém týkající se kvality

---

<sup>3</sup> Údaje, které autoři studie požadovali od realizátorů rozvojové spolupráce ke zhodnocení jejich transparentnosti byly následující: 1) stálí mezinárodní pracovníci, 2) poradci, 3) místní zaměstnanců. Mezinárodní personál byl dělen na 4) profesionální a pomocný personál, 5) státní příslušníci vyspělých a rozvojových zemí, a 6), počet zaměstnanců v ústředí a terénních kancelářích. Dále údaje o 7) celkových administrativních nákladech, 8) výdaje na platy a výhody, a 9) celkovou výši rozvojové spolupráce

použitých dat. Některé aktivity, které byly bankami vykazovány jako technická pomoc lze minimálně považovat za sporné. Kvalita poskytnutých dat tudíž opět snižuje transparentnost subjektů realizujících rozvojovou spolupráci.

### **3.2.3 Roztříštěnost pomoci**

Roztříštěností se míní poskytování pomoci jednoho donora do mnoha sektorů a mnoha přijímajících zemí. Zásadní problémem je zde neefektivní využití finančních prostředků. V případě, že by finanční prostředky dárcovské země byly použity pro nízký počet zemí i sektorů, výrazně by byly zredukovány režijní náklady (Easterly and Pftuze 2008). Díky vysokému počtu projektů v mnoha zemích a sektorech je redukován počet finančních prostředků, které mohou skutečně pomoci.

Problém s roztříštěností pomoci však můžeme nacházet i v rámci pomoci jedné zemi. Pokud poskytovatel pomoci realizuje své aktivity v jednom státě, avšak místa realizace jsou od sebe vzdálena natolik, že není možné koordinovat projekt z jednoho místa, náklady se zvyšují. Navýšení nákladů na realizaci projektu snižuje objem finančních prostředků na rozvojové aktivity, dochází tedy ke snižování efektivity rozvojového projektu.

Roztříštěnost znamená pro jednotlivé dárcovské země mohutné navyšování režijních nákladů. V současné době dochází na mezinárodním poli k mnoha diskuzím jak zvýšit efektivitu. Jednotná kooperace dárcovských zemí na globální úrovni by mohla pomoci tento problém vyřešit. V mnoha zemích, jimž je poskytována pomoc, dochází k situacím, kdy jsou v zemi realizovány podobné, avšak nepropojené projekty různých realizátorů. Zde je na místě se ptát, proč k tomu dochází a zda by se tato praxe nedala změnit.

### **3.2.4 Vysoké administrativní náklady**

Administrativní náklady jsou, podle definice DAC, položkou zahrnovanou do financování rozvojového projektu (OECD 2009). Vysoké administrativní náklady snižují efektivitu rozvojových aktivit tím, že na jejich realizaci zbyde méně finančních prostředků, než v případě minimalizace režijních nákladů.

Vysoké náklady na realizaci projektů a celkového fungování agentur poskytujících pomoc výrazně snižují důvěru v rozvojovou spolupráci. Prostředky, které mají nesoukromí realizátoři rozvojové spolupráce k dispozici, jsou vládními granty, čili penězi daňových poplatníků. Zásadní problém, na který Easterly a Pfutze (2008) ve své snaze vyhodnotit administrativní náklady jednotlivých poskytovatelů rozvojové spolupráce, poukázali, byl nedostatek dat a jejich nízká kvalita. Některé agentury též započítávaly do administrativních nákladů jiné náklady než ty, co přímo souvisely s rozvojovou pomocí. Byly jimi především rozvojové banky (Easterly a Pfutze 2008).

Při hodnocení administrativních nákladů vycházeli autoři z porovnání dat nákladů na celkovou výši ODA, a ODA na jednoho zaměstnance. Celosvětový průměr administrativních nákladů činí 9 % z celkové výše ODA. Multilaterální agentury mívají zpravidla vyšší administrativní náklady než bilaterální dárci (Easterly a Pfutze 2008).

### **3.2.5 Zahrnutí odpouštění dluhů rozvojovým zemím**

Díky nedostatku vlastního kapitálu byly v minulosti rozvojovým zemím poskytovány značné finanční prostředky formou půjček (Chlebeček, Lebeda a Tožička 2008). Prostřednictvím navyšování těchto dluhů se rozvojové země dostávají do značných ekonomických problémů, které mívají časté sociální implikace. V rámci celosvětové snahy o rozvoj nejméně vyspělých oblastí světa, přistoupili věřitelé k odpouštění dluhů. Zahrnování takto odpuštěných dluhů do rozvojové pomoci je velmi problematické a jeho oprávněnost je často diskutována. Hlavním problémem je podle studie o zahraniční rozvojové spolupráci ČR původ poskytnutých půjček (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008). Často dochází k situaci, kdy jsou odpouštěny půjčky, jejichž primárním cílem nebyl rozvoj. Tyto půjčky, resp. odpouštění od nutnosti jejich splacení, není možné považovat za rozvojovou pomoc (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008).

Odpouštění dluhů je možné započítávat do rozvojové pomoci až po analýze důvodu poskytnutí půjčky a po zjištění k čemu byly konkrétní finanční prostředky použity (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008). Tedy zda se skutečně jednalo o aktivity podněcující rozvoj.

Podle Usnesení Evropského parlamentu o odlehčení dluhu rozvojových zemí ze dne 13. 1. 2005 by měly být dluhy přednostně odpouštěny rozvojovým zemím pouze za předpokladu, že vlády využijí prostředky z toho plynoucí k poskytování rozvojové

spolupráce nejchudším skupinám obyvatel. Zároveň by měl být tento proces uspíšen v zemích, jejichž vlády dodržují lidská práva a zásady řádné správy a upřednostňují odstranění chudoby.

Podle dat OECD činil podíl odpuštěných dluhů na celkovém objemu ODA v roce 2007 více než 8 %.

Odpouštění dluhů neřeší jednu ze základních překážek ve financování rozvoje země z vlastních zdrojů. Absence fungujících ekonomických, jež je hlavní překážkou poskytování přímých zahraničních investic a růstu nejchudších zemí světa (Arslanalp a Henry 2006).

### 3.2.6 Vázaná pomoc

Vázaná pomoc je jednou z překážek bránící plnému využívání potenciálu rozvojové spolupráce. Poskytování této formy spolupráce je podmíněno ekonomickým prospěchem dárcovské země. Poskytnutá spolupráce je vázána odběrem zboží nebo služeb v zemi dárce (Člověk v tísni, o.p.s. 2009). Vázaná pomoc je často politicky motivována a podle Usnesení o účinnosti pomoci a definování oficiální rozvojové spolupráce ze dne 16. 3. 2009, narušuje transparentnost pomoci. Díky této formě spolupráce dochází k prolínání komerčních a rozvojových aktivit.

Díky vázané pomoci přicházejí přijímající země o 15 - 30 % objemu finančních prostředků vyčleněných na rozvojovou spolupráci, v případě potravinové pomoci až o 40 %. (Clay, Geddes, Natali a Velde 2008). Do těchto odhadů však nejsou započítávány nepřímé náklady na poskytování pomoci, jakými jsou např. opakované dovozní náklady.

V souvislosti se sníženou účinností vázané pomoci bývají jmenovány následující problémy:

- 1) zájem na poskytování zboží je primárním impulzem pro návrh rozvojových projektů, jež se často neshoduje s prioritami udržitelného rozvoje dané oblasti
- 2) ceny vstupů u takových projektů mohou být vyšší než jejich tržní ceny
- 3) podporu mohou získat exportéři a nikoli příjemci, kterým je určena (např. vývozní úvěry<sup>4</sup>)

---

<sup>4</sup> Tento pojem zahrnuje úvěry pro financování výroby v donorské zemi a pro vývoz do přijímající země, které jsou poskytovány v rámci prostředků určených na rozvojovou spolupráci. Dále také úvěry na

4) podpora nemá dlouhodobý charakter a může tedy zvýšit zadluženost

5) vztah mezi dodávkou a rozvojovými projekty nemusí nutně podněcovat rozvoj (Halaxa 2000).

Díky vázané pomoci se snižuje participace subjektů v dárcovské zemi, které si nemohou vybrat, jak využít prostředky poskytnuté na rozvoj. Může vést až k pasivnímu postoji k rozvojové spolupráci, kdy podporovaná země „pomoc“ jen přijímá bez ohledu na to, zda ji potřebuje (Clay, Geddes, Natali a Velde 2008).

Vázaná pomoc mívá často charakter komerčních aktivit. Soukromé firmy díky vázané pomoci expandují na místní trhy a nacházejí si nová odbytiště. Ze studií zabývajících se vázanou pomocí, nevyplývá žádný vliv na společnost a ekonomiku dárcovské země (Clay, Geddes, Natali a Velde 2008). Tudiž dochází pouze a jedině ke zvyšování příjmu finančních prostředků omezené skupině obyvatel (Clay, Geddes, Natali a Velde 2008). Daně vyplývající z exportu výrobků soukromých subjektů by bylo možné počítat jako jediný ekonomický přínos dárcovské zemi. Podle výše uvedeného je nemožné považovat vázanou pomoc jako pomoc rozvojovou, jež by byla v souladu s definicí podle DAC. Pokud by se tedy nezapočítávala vázaná pomoc do oficiálních statistik, snížil by se objem finančních prostředků vykazovaných jako rozvojová spolupráce až o 30% (data DAC z roku 2006). Všechny kritizované dopady vázané pomoci zvyšují všeobecnou skepsi v úspěšnost rozvojové pomoci.

I když se v Pařížské deklaraci státy OECD zavázaly k efektivnějšímu využívání prostředků na rozvojovou spolupráci, v roce 2006 u bilaterálních dárců představovala vázaná pomoc 30 % celkového objemu ODA (Clay, Geddes, Natali a Velde 2008).

V souvislosti s vázanou pomocí bývá často zmiňována potravinová pomoc a technická spolupráce. Pokud je potravinová pomoc nebo technická spolupráce vázána, její negativní dopady jsou závažnější než je tomu u nevázané pomoci. Obě uvedené praktiky rozvojové pomoci budou diskutovány podrobněji níže.

### **3.2.7 Technická pomoc a stipendia poskytovaná zahraničním studentům**

Podle OECD je technická pomoc „definována jako činnost, jejímž primárním cílem je zvýšit úroveň znalostí, dovedností, technického know-how nebo produktivní

---

investice na projektové financování a financování služeb souvisejících s vývozem (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008).

schopnosti obyvatelstva rozvojových zemí“ (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008, s. 7). K jejímu efektivnímu využití jsou však nutné mnohé změny ve všech oblastech života v rozvojových zemích. Technická pomoc by měla přicházet až po zkvalitnění a zpřístupnění základního vzdělání všem vrstvám obyvatel.

Nezávislým auditem WTO z roku 2008 bylo doporučeno při realizaci rozvojové spolupráce formou technické pomoci zvyšovat kvalitu realizovaných projektů, namísto zvyšování jejich objemu.

Podle Easterly a Pfuze (2008) tvoří technickou pomoc až 24 % celkových finančních prostředků poskytovaných bilaterálními organizacemi na rozvojovou pomoc.

Stipendia poskytovaná zahraničním studentům také přináší námět do diskuze. Stipendia, která jsou započítávána do rozvojové spolupráce, bývají často poskytována i studentům zemí, jež není možno považovat za země s nízkým příjmem (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008).

### **3.2.8 Potravinová pomoc**

Na světě se nachází miliarda lidí trpící podvýživou a přes půl miliardy lidí sužovaných akutním hladem (OSN 2009). Potravinová pomoc je tedy logickou reakcí na tento problém. Úkolem následujícího textu je zhodnotit efektivitu potravinové pomoci.

Podle Awokuse (2006) je nutné při posuzování efektivity potravinové pomoci hodnotit ekonomickou návratnost pomoci a její celospolečenský dopad.

K nejkritizovanějším tématům v rámci potravinové pomoci patří fakt, že se nesnaží problému předejít, řeší až jeho následek. Jako názorný příklad mohu uvést Spojené státy americké, které ročně vynaloží 200 až 300 milionů dolarů na potravinovou pomoc v Etiopii, ale pouze 4 miliony na rozvoj tamního zemědělství (Abdulai, Barrett a Hazell, 2004).

K dalším kritikám potravinové pomoci patří fakt, že se podpora často nedostane k těm nejpotřebnějším. Nejčastěji z ní má prospěch tzv. „střední třída“ (v rámci příjmů rozvojových zemí) městského obyvatelstva. Venkovské obyvatelstvo k ní často nemá přístup (Awokuse 2006). Další velký problém vzniká v souvislosti s korupcí, kdy místní vlády využívají potravinovou pomoc místo lobbingu a zajišťují si tak politickou podporu.

Při dlouhodobém poskytování potravinové pomoci, míněno její humanitární formy, místní obyvatelstvo ztrácí motivaci k vlastnímu osobnímu řešení nedostatku potravy.

Dlouhodobá potravinová pomoc, poskytovaná formou exportu přebytků, často způsobuje narušení místního trhu s potravinami. Dodávka levných potravin sníží ceny na trhu. To znamená velké riziko především pro místní zemědělce, kteří se snaží na trhu s potravinami uplatnit. Pokud je zvýšená spotřeba menší než objem potravinové pomoci, dochází k vytlačování místních prodejců z trhu s potravinami (Awokuse 2006).

Zásadní je také objem potravinové pomoci, který je v zemi příjemce poskytován. Pokud je příliš velký, dochází k závislosti na pomoci. V souvislosti s tím je nutná také selektivita poskytování potravinové pomoci. Měla by být poskytována jen těm, co by byli ochotni za ni zaplatit, pokud by na to měli prostředky. Teprve pak může docházet k jejímu efektivnímu využívání (Awokuse 2006).

Při hodnocení potravinové pomoci odlišuje odborná literatura hodnocení výsledků na úrovni:

- a) programů potravinové pomoci, jež mají mít pozitivní vliv na hospodářství dané země a snížit chudobu
- b) projektů potravinové pomoci, což jsou prostředky na financování specifických projektů, např. Food for Work
- c) nouzové potravinové pomoci, která je poskytována po přírodních katastrofách či válečných konfliktech

Výsledky programů potravinové pomoci nemají žádný pozitivní dopad, což je důvodem proč došlo k poklesu této formy pomoci (Clay a kol. in Awokuse 2006).

Výsledné dopady potravinové pomoci záleží na způsobu realizace podpory a podmínkách přijímající země. Je nutno zvolit takovou taktiku, aby byly finanční zdroje vynaložené na potravinovou pomoc využity co nejefektivněji a zejména, aby nedocházelo k žádným vedlejším negativním efektům. Potravinová pomoc má být tedy koncipována tak, aby se dostala k lidem trpícím akutním hladem a podvýživou. Za jiných okolností neplní své základní cíle (Awakuse 2006).

## 4 Zahraniční rozvojová spolupráce České republiky

Jako jeden z největších problémů (a zároveň příčinou řady dalších problémů) současného světa se jeví nerovnoměrný rozvoj různých částí, a problematika udržitelnosti rozvoje. Česká republika se jako člen mnoha mezinárodních organizací, jako jsou OECD a OSN, zavázala ke spoluúčasti na řešení těchto problémů. Jako člen OSN se přihlásila k naplňování Rozvojových cílů tisíciletí (Millennium development goals, MDG's), které mají vést k udržitelnému rozvoji nejchudších oblastí světa. Rozvojovými cíly tisíciletí byly roku 2000 definovány:

- odstranit extrémní chudobu a hlad,
- zajistit možnost dosažení základního vzdělání všem bez rozdílu,
- prosazovat rovnost pohlaví,
- snížit dětskou úmrtnost,
- zlepšit zdraví matek,
- zamezit šíření HIV/AIDS, malárie a tuberkulózy,
- zajistit trvalou udržitelnost životního prostředí,
- posílit světové partnerství pro rozvoj (OSN 2008).

Jako člen OECD se na Pařížské deklaraci o účinnosti pomoci ČR zavázala ke zvyšování efektivity rozvojové pomoci (OECD 2005).

Zahraniční rozvojová spolupráce (ZRS, český ekvivalent ODA) je důležitou součástí zahraniční politiky ČR. Studie o ZRS České republiky za rok 2007 (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008) vidí dvojí chápání zahraniční rozvojové spolupráce (dále jen ZRS). V širším smyslu slova je ZRS ucelenou vládní politikou vůči rozvojovým zemím (v praxi je zatím tento „širší přístup“ reflektován minimálně). V užším smyslu je ZRS pomoc českého státu vyjádřenou transferem financí, materiálu a expertní či technické pomoci za účelem dlouhodobého udržitelného rozvoje partnerských zemí (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008). Přičemž v praxi tento transfer není „skutečný“, podstatná část prostředků vyčleněných na rozvojovou spolupráci zůstává v ČR nebo se různými cestami vrací zpět, např. příjmy z exportu. Pomoc státu může být kombinována s pomocí poskytovanou právníky a fyzickými osobami (podle Usnesení vlády přijatého dne 31. 3. 2004).



## 4.1 Koordinace ZRS ČR

### 4.1.1 Transformace zahraniční rozvojové spolupráce České republiky

Do roku 2007 za koordinaci ZRS ČR oficiálně zodpovídalo Ministerstvo zahraničních věcí ČR (dále MZV ČR). Jednotlivé projekty byly vyhlašovány příslušnými sektorovými ministerstvy. Tato praxe je analýzou Českého fóra pro rozvojovou spolupráci (dále jen FoRS) „Jak Česká republika pomáhá“ z roku 2007, hodnocena jako nepříliš zdařilá, vedoucí k neprovázanosti jednotlivých projektů, netransparentnosti jejího financování a nízké efektivitě projektů jako takových (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008). V roce 2002 bylo zřízeno při Ústavu mezinárodních vztahů Rozvojové středisko (dále jen RS). RS sloužilo jako poradní orgán MZV ČR. Schválením usnesení vlády č. 1070 ze dne 19. září 2007<sup>5</sup>, byla započata transformace ZRS ČR. Vstup ČR do EU byl dalším významným podnětem po transformaci rozvojové praxe ČR. Bylo nutno zkoordinovat české aktivity s evropskými cíly.

Významným krokem transformace bylo zřízení České rozvojové agentury (dále jen ČRA), která 1. 1. 2008 nahradila RS. ČRA má převzít všechny realizační a implementační funkce spojené s realizací projektů ZRS. Proces transformace ZRS ČR má být dokončen přijetím Zákona o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí. Předpokládaným datem vstoupení zákona v platnost je 1. 1. 2010. Jeho součástí by mělo být „vymezení základních pojmů včetně principů, cílů a forem ZRS, postavení a působnost orgánů státní správy a stanovení pravidel pro poskytování ZRS“ (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008, s.10).

Vznikem ČRA došlo ke sjednocení metodiky tvorby, realizace a evaluace rozvojových programů. Důvody k zavedení funkčního systému monitorování a evaluace výsledků zahraniční rozvojové pomoci jsou následující. Bez nezávislého hodnocení výsledků nevíme, zda jsou rozvojové intervence úspěšné nebo neúspěšné, bez tohoto poznání nejsme schopni využít úspěchy a poučit se z neúspěchů a napravit nedostatky, není možno objektivně informovat veřejnost, vládu ani parlament, kvůli tomu vzniká nedůvěra v ZRS a nesnadný přístup k financím (ČRA 2008).

---

<sup>5</sup> dostupná z [http://www.rozvojovka.cz/download/pdf/czhelms\\_6.pdf](http://www.rozvojovka.cz/download/pdf/czhelms_6.pdf)

#### 4.1.2 Teritoriální priority ZRS ČR

Aby se zabránilo roztržštěnosti rozvojové pomoci do mnoha oblastí i mnoha různých sektorů, byly v rámci transformace ZRS ČR identifikovány teritoriální a sektorové priority.

Usnesením vlády z 31. 3. 2004 bylo tedy identifikováno 8 prioritních zemí pro dlouhodobou rozvojovou spolupráci. Jsou to Angola, Bosna a Hercegovina, Jemen, Moldavsko, Mongolsko, Srbsko a Černá Hora, Vietnam a Zambie. „+2“ jsou země v nichž se realizují střednědobé programy rozvojové spolupráce, jsou jimi Afghánistán a Irák.

Prioritní země byly vybírány podle řady faktorů, jimiž jsou:

- naléhavost pomoci, tj. stupeň socioekonomického rozvoje přijímající země
- zahraničně-politické vztahy přijímající země k ČR, historické a obchodní vazby a jejich perspektivy
- úroveň demokracie, existence právního státu, protikorupční prostředí a zdravé ekonomické základy v přijímající zemi
- vhodná infrastruktura pro projekty v přijímající zemi, přítomnost zastupitelských úřadů ČR či příslušných mezinárodních organizací
- koordinace s aktivitami ostatních dárcovských zemí a mezinárodních organizací (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008, s. 21).

Realizace programů ZRS ČR v prioritních zemích započala 1. 1. 2006.

#### 4.1.3 Sektorové priority ZRS ČR

Sektorové priority ZRS ČR byly koncipovány podle toho, v jakých sektorech má ČR komparativní výhody vzhledem k ostatním dárcům. Těmito sektory jsou podle MZV ČR: zdravotnictví, vzdělávání, energetika či vybrané oblasti strojírenství a životního prostředí. Zmíněné oblasti aktivit korespondují s „Iniciativou 20/20“ ze Světového summitu pro sociální rozvoj v Kodani 1995, „podle které se dárcovské země zavázaly věnovat 20 % své pomoci a přijímající země 20 % svých národních rozpočtů na základní sociální sféru (tj. zdravotnictví, vzdělání, potravinové zabezpečení, přístup k vodním zdrojům). V sektorovém zaměření ČR rovněž respektuje iniciativy a doporučení EU a OECD/DAC (např. důraz na projekty v oblasti životního prostředí, na

podporu regionální spolupráce).“ (MZV ČR 2009<sup>6</sup>). Podle publikace organizace Člověk v tísni, o.p.s. „Globální problémy a rozvojová pomoc“ byly prioritními definovány ještě oblasti zemědělství a migrace.

#### **4.1.4 Nástroje ZRS ČR**

Komplexními nástroji realizace ZRS jsou rozvojové programy. Jejich cílem je přispívat k rozvoji jednotlivých sektorů (tzv. sektorové programy) nebo k rozvoji partnerských zemí jako celku. Rozvojové programy obsahují vzájemně provázané projekty rozvojové spolupráce, jejichž cílem je přispívat k naplnění rozvojových priorit vlád zemí přijímajících pomoc. Dalším způsobem realizace dané rozvojové strategie je podpora sektorových politik vlád zemí přijímajících pomoc.

Podle ČRA mají rozvojové programy oproti izolovaným projektům rozvojové spolupráce vyšší dopad, efektivitu a udržitelnost. Jako pozitivní vedlejší efekt vidí ČRA v pozitivním ovlivňování vzájemných vztahů mezi dárce a příjemcem (ČRA 2008).

#### **4.2 Řízení projektového cyklu**

Ke zvýšení transparentnosti realizace i hodnocení projektů je využíváno „řízení projektového cyklu“. To představuje „jednotný systém řízení a kontroly realizace programů rozvojové spolupráce používaný vyspělými dárce.“ (ČRA 2008<sup>7</sup>). K jeho zajištění slouží Manuál projektového cyklu, který byl vypracován ČRA za účelem jednotné přípravy projektů a hodnocení rozvojové spolupráce. Projektový cyklus se skládá z pěti částí, které budou popsány dále. Jsou to fáze: programování, identifikace, formulace, realizace a evaluace.

---

<sup>6</sup> dostupné z [http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/obecne\\_informace\\_o\\_zrs\\_cr/koncepce\\_zrs\\_cr\\_2002\\_2007/teritorialni\\_a\\_sektorove\\_priority.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/obecne_informace_o_zrs_cr/koncepce_zrs_cr_2002_2007/teritorialni_a_sektorove_priority.html)

<sup>7</sup> dostupné z <http://www.czda.cz/manag.php>

#### 4.2.1 Fáze Programování

Fáze programování zahrnuje obecnější zarámování do společensko-ekonomického kontextu dané země. Má na starosti výběr geografické lokality, které bude poskytnuta rozvojová pomoc.

Výběr lokality závisí především na:

- naléhavosti
- vztahu přijímající země a ČR
- úrovni demokracie a dodržování lidských práv v přijímající zemi
- snaze přijímající země svou situaci řešit a míra využití včetně možnosti využití

Vychází z primárních potřeb zemí, které byly stanoveny vládami těchto zemí. Zahrnuje analýzu rozvojových projektů daných zemí, dále zkoumá politickou, ekonomickou a sociální situaci země, ve které má být pomoc realizována. Priority partnerských zemí jsou zpravidla formulovány v strategickém dokumentu definujícím snižování chudoby (Poverty Reduction Strategy Paper, PRSP).

Připravený program rozvojové spolupráce schvaluje vláda ČR.

#### 4.2.2 Fáze identifikace

Cílem fáze identifikace je „určit vhodná témata rozvojové spolupráce, která jsou v souladu s rozvojovými prioritami partnerských zemí“ (Hlavičková, Jelínek a kol. 2006, s. 12). Usnesení vlády č. 1311 ze dne 12. října 2005 rozlišuje identifikaci témat ZRS v prioritních a neprioritních zemích. Při identifikaci je hodnocena zejména jejich relevance.

Na základě získaných informací se stanovuje jak doba realizace spolupráce v dané oblasti a jeho finanční náročnost (stanovuje se maximální hranice finančních prostředků, které budou vynaloženy na daný projekt), tak i rozpočet na jednotlivé roky realizace (pokud se jedná o víceletý projekt). Seznam identifikovaných témat je schvalován vládou jako Plán ZRS.

Témata rozvojové spolupráce pro neprioritní země vycházejí „z návrhů témat spolupráce předložených partnerskými subjekty.“ (Hlavičková, Jelínek a kol. 2006, s. 12).

#### **4.2.3 Fáze formulace**

Ve fázi Formulace dochází ke zformulování konkrétních projektů. Definují se záměry, cíle, výstupy, řídicí a kooperační mechanismy a finanční a pracovní plán projektu. Znovu dochází k prověřování relevance a proveditelnosti projektového návrhu. Klíčovou roli hraje v této fázi projektového cyklu identifikace partnerského subjektu. Je nutné identifikovat všechny skupiny, které mají jakýkoli zájem na zamýšleném projektu, a jejich vzájemné postavení a vztahy. Dále dochází k hlubší analýze problémů rozvoje v partnerské zemi. Doplnuje se analýzou lidských a finančních zdrojů. V této fázi dochází k vyhlášení výběrového řízení pro realizaci daného projektu (vyhlašuje odpovědné resortní ministerstvo). Zadavatel s realizátorem projektu uzavírá smlouvu. Za jistých podmínek stanovených zákonem je možné přidělit zakázku státnímu podniku nebo příspěvkové organizaci založené resortním ministerstvem bez výběrového řízení. Do této fáze též spadají žádosti o dotace českých nevládních neziskových organizací a dalších oprávněných orgánů.

#### **4.2.4 Fáze realizace a monitoringu**

Ve fázi realizace a monitoringu se prostřednictvím předem vyčleněných finančních prostředků dosahuje požadovaných výstupů a cílů projektů rozvojové spolupráce. Zároveň dochází ke sběru informací o průběhu realizace projektů, díky nimž je umožněno realizaci projektu modifikovat v závislosti na měnících se podmínkách.

Realizaci je možno dále dělit na tři fáze: zahájení, průběh a ukončování projektu.

Monitoring rozlišujeme interní (pravidelná dokumentace realizace aktivit, dosahování výstupů a cílů, vynakládání lidských a finančních zdrojů) a externí (ověřování informací).

#### **4.2.5. Fáze evaluace**

Evaluace neboli vyhodnocení projektu je nejdůležitější částí projektového cyklu z hlediska jeho celkové efektivity. Bližší specifikace níže.

### 4.3 Evaluace

Evaluace projektů ZRS je klíčovou částí projektového cyklu, a současně i hlavní fází realizace rozvojových projektů, která je zkoumána touto prací. Klíčová je zejména díky schopnosti upozornit na klady a zápory již uskutečněných projektů pro přípravu dalších projektů nebo jejich částí. Podle ČRA je „evaluace je proces systematického zjišťování přínosu rozvojové intervence (projektu, programu nebo politiky)“ (ČRA 2008<sup>8</sup>).

V rámci zemí OECD je koordinátorem pro evaluaci ZRP jednotlivých členských zemí Výbor pro rozvojovou pomoc (se svou pracovní skupinou pro evaluaci zahraniční pomoci (Working Group on Aid Evaluation)). Na půdě OECD jsou diskutována témata o přístupech k evaluaci, efektivitě rozvojové pomoci, společné evaluace více poskytovatelů pomoci, publikuje též evaluační směrnice (mají formu doporučení). Země poskytující ZRS využívají mimo směrnic OECD též vlastní národní směrnice/pravidla (ČRA 2008).

Provádění evaluací projektů zahraniční rozvojové spolupráce bylo zahájeno na podzim roku 2003. Evaluaci projektů ZRS ČR měla na starost jednotlivá ministerstva jako zadavatel projektů za koordinace MZV ČR a podpory Rozvojového střediska. Hodnocení projektů ZRS nepodléhala jednotné metodice. Evaluace byla provedena u méně než 10 % celkového počtu rozvojových projektů. V roce 2008 byla za účelem jednotné metodiky přípravy dokumentů ZRS a jejich následného hodnocení zřízena Česká rozvojová agentura. Česká rozvojová agentura plánuje provádět evaluaci u každého realizovaného projektu, buď samostatně, nebo jako součást širšího hodnocení (např. sektorového nebo regionálního). Financování evaluací bude zahrnuto v rozpočtu každého projektu.

Evaluace je zpětná vazba systému zajišťující uplatňování získaných zkušeností. Cílem evaluace je zjistit, zda poskytovaná pomoc odpovídá potřebám partnerských zemí, jaké jsou dopady rozvojových projektů na cílové skupiny, jak bylo dosaženo proklamovaných cílů, zkoumá se efektivita realizace stanovených výstupů a jaká je udržitelnost přínosů rozvojové spolupráce po jejím ukončení. Je důležitá především z hlediska budoucího vývoje rozvojové spolupráce. Díky svému kritickému zhodnocení

---

<sup>8</sup> dostupné z: <http://www.rozvojovestredisko.cz/evaluace.php>

by měla objektivně posoudit klady a zápory realizovaných projektů. Evaluace se realizuje při ukončování (závěrečná evaluace) nebo po ukončení rozvojových intervencí (evaluace ex post). Kromě toho jsou prováděny i průběžné evaluace a evaluace ex ante, které slouží v průběhu realizace ke zhodnocení podmínek. Díky tomu je možno modifikovat realizované nebo plánované projekty rozvojové spolupráce.

Projekty vybírané k evaluaci jsou vybírány na základě svého charakteru, místa realizace, objemu vyčleněných prostředků nebo z jiného důvodu. Podle manuálu projektového cyklu vypracovaného Rozvojovým střediskem (od 1. 1. 2008 ČRA) je nejvhodnější evaluovat projekty buď typické, nebo naopak inovativního charakteru, které mohou díky zatím nevyužitým efektivním postupům zlepšit projekty budoucí, dále projekty, na které bylo vynaloženo velké množství finančních prostředků a projekty realizované v prioritních zemích (Hlavičková, Jelínek a kol. 2006).

Evaluace se dělí na interní, polonezávislou a nezávislou. Interní je prováděna přímo orgány zapojenými do realizace rozvojové intervence. Polonezávislá evaluace vzniká hodnocením orgány angažovanými v rozvojové spolupráci a nezávislými orgány. Při nezávislé evaluaci je projekt hodnocen orgány nezávislými na rozvojové intervenci. Nezávislá evaluace bývá považována za nejobektivnější (Hlavičková, Jelínek a kol. 2006).

Každá evaluace zahrnuje detailní analýzu všech relevantních dokumentů, např. projektový dokument, průběžné, roční a závěrečné zprávy, dokumenty definující národní politiku v daném sektoru a zprávy z evaluací podobných projektů. Zahrnuje též analýzu aktérů (vedoucí projektu, pracovníci projektu, zástupci partnerské instituce, představitelé cílové skupiny, zástupci místní správy, tradičních autorit, ostatních donorů a v místě působících nevládních organizací. V případě nedostatku informací je evaluace doplněna dalšími metodami jak na místě realizace, tak v zemi donora. Uplatňování kvalitativních, kvantitativních metod hodnocení a jejich kombinací závisí na charakteru projektu rozvojové spolupráce a na objemu finančních prostředků, jež byly na projekt vyčleněny. Hlavními kvalitativními metodami jsou přímá pozorování, strukturovaná a nestrukturovaná interview, skupinové rozhovory s aktéry, využívají se dotazníková šetření, zpracovávání případových studií. Doporučuje se srovnání s kontrolní skupinou, jež není ovlivněna realizovaným projektem. Při kvantitativním výzkumu se používají přímá šetření na velkém počtu respondentů, zejména při zjišťování přínosů rozvojových intervencí. Měla by být dodržována metoda tzv. triangulace, která spočívá v získávání informací různými metodami a z různých zdrojů (Hlavičková, Jelínek a kol. 2006).

Při evaluaci se zkoumá 5 hodnotících aspektů. Jsou to relevance, efektivnost, efektivita, dopady a udržitelnost. Relevance je mírou hodnoty pro společnost. Projekt je relevantní tehdy, je-li konzistentní s potřebami a prioritami cílových skupin, stejně jako s širším rozvojovými záměry příjemce (Hlavičková, Jelínek a kol. 2006). Závěrečné vyhodnocení jednotlivých fází je uvedeno v Příloze 1 a Příloze 2.

Efektivnost hodnotí míru, do jaké je dosaženo cílů rozvojové intervence, jako důsledku realizace projektových aktivit. Zkoumána je logika projektu, tj. zejména to, jak výstupy projektu vedou k dosahování jeho cílů a přispívají k naplnění rozvojového záměru (Hlavičková, Jelínek a kol. 2006).

Efektivitou je míněna míra hospodárnosti využití vložených prostředků, porovnává tedy výstupy a vstupy projektu a udává do jaké míry dosažené výstupy odpovídají hospodárnému využití finančních, lidských a materiálních vstupů. Součástí hodnocení je i časový rámec realizace (Hlavičková, Jelínek a kol. 2006).

Při zkoumání dopadů se posuzují jak plánované a neplánované přínosy rozvojové spolupráce pro cílové skupiny, tak se zkoumají i negativní dopady na cílové skupiny a životní prostředí (Hlavičková, Jelínek a kol. 2006).

Udržitelnost vyjadřuje pravděpodobnost, že pozitivní dopady projektu budou zachovány na určité úrovni po přiměřeně dlouhé období po ukončení financování a další podpory ze strany donora. To by mělo být hlavním zájmem všech projektů zrahraniční rozvojové spolupráce (Hlavičková, Jelínek a kol. 2006).

Výsledkem jednotlivých částí je evaluační zpráva. Jejíž výsledky by měly být využívány v budoucnu při tvorbě budoucích rozvojových projektů.



## 5 Metodika vlastní analýzy hodnocení projektů ZRS ČR

Českou rozvojovou agenturou mi byly poskytnuty evaluační zprávy všech projektů, u nichž byla hodnocena efektivita (stručné charakteristiky těchto projektů jsou uvedeny v Příloze 3). Převážně kvalitativní rešerší těchto dokumentů jsem se pokusila vyhodnotit českou rozvojovou praxi a její úspěšnost při realizaci – efektivita projektů je proto hodnocena na základě existujících hodnotících zpráv a nikoliv na základě přímého hodnocení jednotlivých projektů. Celkový počet evaluačních zpráv jež mi byl poskytnut byl 45. Podle zástupce ČRA, Michala Procházky, byly evaluace provedeny u méně než 10 % projektů realizovaných ČR. Předem je nutno uvést kvalitu dat, která byla zástupcem ČRA označena za diskutabilní. Problémem je zejména velká heterogenita získaného souboru zpráv – velká část evaluačních zpráv byla zpracovávána v době, kdy ještě neexistoval jednotný systém realizace a hodnocení projektů ZRS. Z tohoto důvodu ani celkové vyhodnocování dat nebylo jednoduché, neboť se způsob hodnocení efektivit projektů výrazně lišil. Při svých hodnoceních jsem se nicméně snažila držet metodiky hodnocení účinnosti rozvojových projektů uvedené v Manuálu projektového cyklu ZRS ČR (Jelínek, Hlavičková a kol. 2006). Jedním z problémů jsou různé důvody evaluace, které se neshodují s doporučením Manuálu projektového cyklu. Jak mi ostatně i bylo potvrzeno zástupcem ČRA, hlavním iniciátorem hodnocení efektivit byla ve většině případů gesční ministerstva, která požadovala provádění evaluací z vlastních zájmů. Nebylo tedy respektováno doporučení Rozvojového střediska (dnes České rozvojové agentury), které v Manuálu projektového cyklu doporučuje provádět evaluace u projektů jejichž náplň je častým způsobem realizace, nebo u projektů, které jsou v nějakém směru inovativní (Hlavičková, Jelínek a kol. 2006). Evaluační zprávy pozdějšího data již byly nezávislé na gesčním ministerstvu, součástí evaluačních týmů nebyli zástupci gesčních ministerstev.

Nejprve jsem se pokusila vyhodnotit projekty ZRS ČR ve vztahu k obecně kritizovaným praktikám (diskutovaným v kapitole 3.2). Tomuto hodnocení podlehlo 44 projektů. Zbývající projekt, realizovaný v republice Mali, byl realizován formou trilaterální spolupráce (partnerem bylo ČR Lucemburské velkovévodství), realizovaných praktik se ovšem ČR neúčastnila, proto nebyl zahrnut do hodnocení.

Jelikož srovnání se všeobecně kritizovanými praktikami rozvojové spolupráce zahrnuje i řadu praktik realizace, které není možné vyčíst z evaluačních zpráv, použila jsem k tomuto srovnání již existující hodnocení ZRS ČR. Bylo jím hodnocení FoRS „Jak Česká republika pomáhá“ (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008), v níž byla popsána česká rozvojová praxe do roku 2008 a Hodnotící zpráva české rozvojové spolupráce za rok 2007 Výboru pro rozvojovou pomoc OECD (DAC).

Následně jsem posuzovala projekty ZRS ČR pomocí souhrnných hodnocení, které byly uvedeny v hodnotících zprávách evaluačními komisemi. V této fázi hodnocení bylo použito 42 projektů. U zbývajících dvou projektů se mi nepodařilo souhrnné vyhodnocení doplnit. Podle podílu jednotlivých kategorií hodnocení úspěšnosti projektů jsem se také snažila určit, zda je česká rozvojová praxe souhrnně spíše efektivní nebo neefektivní. Další součástí vyhodnocování projektů byla snaha určit jejich efektivitu na základě společné charakteristiky. Jednalo se o objem finančních prostředků vynaložených na realizaci, realizátora projektu, gesčního ministerstva, které mělo nad realizací dohled, příslušnost k makrogeografickému regionu, roku počátku realizace projektu.

V poslední části hodnocení efektivity české rozvojové praxe jsem uváděla postupy nebo aktivity, které nebyly příliš kladně hodnoceny, nebo podle mnou nabytých poznatků, které jsem získala v průběhu vzniku této práce, nebyly v souladu se správnou realizací rozvojové spolupráce.

## 6 Efektivita projektů ZRS ČR

V následujícím textu se budu snažit zhodnotit českou rozvojovou praxi pomocí evaluačních zpráv. Vzor jejího identifikačního formuláře, kde se nachází souhrnné vyhodnocení, se kterým jsem pracovala, je uveden v Příloze 3. Dále jsem k vyhodnocení české rozvojové praxe použila hodnotící zprávu OECD za rok 2007 a analýzu FoRS (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008). Nejprve budu hodnotit českou rozvojovou spolupráci ve vztahu ke kritizovaným praktikám. Dále uvedu další okolnosti a způsoby realizace, které snižovaly efektivitu. Závěrem se budu snažit vyhodnotit projekty rozvojové spolupráce z různých hledisek.

### 6.1 Obecně kritizované praktiky ve vztahu k rozvojové spolupráci ČR

#### 6.1.1 Neposkytování pomoci nejchudším zemím

Výběr zemí, jimž ČR poskytuje rozvojovou spolupráci, a kritéria byla uvedena v kapitole zabývající se rozvojovou spoluprací ČR. Uvedeným kritériím však odpovídá mnohem větší množství států, než jen osm prioritních zemí. Mezi takové země též patří Etiopie, Mali, Uzbekistán, Ukrajina, Nikaragua, Kazachstán, Bolívie, Libanon, Palestina, Namibie, Salvador, Makedonie (Jelínek in Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008). Potenciální prioritní země byly bodově ohodnoceny podle určitých kritérií (viz příloha č. 4), kterými byla vyjádřena teoretická potřebnost rozvojové pomoci. Podle bodového ohodnocení vhodnosti realizace rozvojových projektů byla nejlépe hodnocena Etiopie, která se v seznamu prioritních zemí vůbec neobjevila.

Podle autorů studie „Jak ČR pomáhá“ přehled zemí „ukazuje spíše na historické vazby a na politické či jiné zájmy ČR než na potřebnost pomoci rozvojových zemí“ (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008, s. 22). ZRS ČR je orientována na země s nižším středním příjmem<sup>9</sup>. Mezi nejméně rozvinuté země totiž z prioritních zemí řadíme pouze Angolu a Zambii.

---

<sup>9</sup> Světová banka člení země světa podle HNP v cenách roku 2008 a paritě kupní síly na: 1) země s nízkým příjmem, které měly v roce 2008 příjem nižší než \$975, 2) země s nižším středním příjmem jejichž HNP se pohyboval v rozmezí \$976 – 3855, 3) země s vyšším středním příjmem, \$3856 – 11905 a 4) země

OECD ve své hodnotící zprávě doporučuje ČR snížit počet prioritních zemí o 2 až 3 a přehodnotit kritéria výběru. Zejména klást při výběru důraz na potřebnost pomoci v dané zemi a omezit vliv politických vztahů a historických vazeb na výběr zemí jimž, je poskytována pomoc (OECD 2007).

### **6.1.2 Ignorování institucionálních podmínek země přijímající pomoc**

Problémem některých projektů byla nedostatečná připravenost na místní podmínky. Nepřipravenost vedla často k pozdnímu naplňování cílů rozvojové spolupráce, nebo k nenaplnění vytyčených cílů. U některých projektů docházelo k monitoringu místní situace až při realizaci projektu. Tyto aktivity však měly realizaci předcházet.

Za příklad ignorování místních podmínek lze považovat například projekt realizovaný v Burkině Faso společností Aquatis, a.s. Rozvojovým cílem projektu bylo zpřístupnit obyvatelům dodávku pitné vody. Realizátorem byly kvalitně provedeny vrty, kterými byl vytvořen zdroj pitné vody pro obyvatele oblasti. Zásadním nedostatkem, který degradoval projekt na neúspěšný, bylo opomenutí řešení otázky distribuce pitné vody z vrtu obyvatelům oblasti. Místní úřady neměly na vytvoření distribuční sítě dostatek finančních prostředků a žádné další financování nebylo zajištěno.

### **6.1.3 Netransparentnost**

Netransparentnost snižuje důvěru v rozvojovou spolupráci jak na straně dárce, tak na straně příjemce. V zemi příjemce může negativně ovlivnit realizaci projektu a projektů dalších. Např. díky nejasnému zajištění financování ze strany dárce, jedná se hlavně o výši finančních prostředků, může příjemce ztrácet motivaci k zajišťování vlastních zdrojů. Transparentnost bývá také často snižována navyšováním finančních prostředků v průběhu realizace.

Průhlednost aktivit a celkové rozvojové spolupráce výrazně snižuje nevhodné zacházení s finančními prostředky, nedostatečné vykazování použitých finančních prostředků či nevyjasněné podmínky poskytování finančních prostředků v rámci realizace aktivit.

---

s vysokým ročním příjmem nad \$11905

Projektům ZRS ČR často chyběla logická stavba projektu, díky které by bylo snadné identifikovat cíle rozvojové spolupráce a aktivity, které měly skrze výstupy vést k naplnění těchto cílů. U většiny projektů s tímto nedostatkem se evaluační komisi podařilo logiku rekonstruovat. Existují ovšem i takové projekty, jež postrádají celkovou logiku jako takovou. Realizované aktivity nevedou k požadovaným výstupům a ty nevedou k naplňování rozvojových cílů.

#### **6.1.4 Roztříštěnost pomoci**

Od roku 2004 Česká republika realizována celkem 186 projektů rozvojové spolupráce z toho 104 projektů bylo realizováno v prioritních zemích 6 v Afghánistánu a Iráku (ČRA 2008). 76 projektů bylo tedy realizováno v neprioritních zemích.

Celkem byla pomoc poskytována do 44 zemí světa, z nichž 34 bylo neprioritních. 8 z nich byly státy sub-saharské Afriky, 17 zemích Asie, 2 země náležící k Severní Americe, 2 země Jižní Ameriky a 5 evropských zemí. Celkový počet zemí v nichž jsou realizovány programy rozvojové spolupráce je na tak malého dárce<sup>10</sup>, kterým ČR bezpochyby je, příliš vysoký. Spolupráce poskytována menšímu počtu států by výrazně zlepšila účinnost realizace. Zejména ve smyslu vytvoření dobrého jména (za předpokladu realizace projektů v náležité kvalitě) ZRS ČR v přijímajících zemích, které by usnadnilo komunikaci s místními institucemi a napomohlo vyšší participaci místní komunity.

Co se týče mnou analyzovaných projektů, u několika byla patrná roztržitost teritoriálních aktivit v rámci jednoho státu. V rámci projektu Sdružení České katolické charity „Stabilizace obyvatel Gruzie a prevence migrace“ byly aktivity realizovány v místech od sebe vzdálených natolik, že nebylo možno je koordinovat z jednoho místa. Tím došlo k navyšování nákladů na realizaci projektu a zároveň bylo obtížné kontrolovat způsob realizace projektu. Velkým otazníkem při hodnocení tohoto projektu zůstal způsob vybírání lokalit, ve kterých bude projekt realizován.

Jako velmi dobrý příklad toho, jak co nejvíce zmenšit administrativní náklady mezi realizátory projektů rozvojové spolupráce bych uvedla projekty uskutečněné v Etiopii. Jednalo se o projekty „Průzkum zdrojů vod v Etiopii se zaměřením na oblasti postižené suchem“ realizovaný společností Aquatest, a.s., „Budování zdrojů kvalitní pitné vody

---

<sup>10</sup> V roce 2005 byla hodnota poskytnuté ODA 135 mil. Kč, tzn. 0,11 % HND (OECD 2008).

v jihozápadních oblastech Etiopie“ a „Zvýšení dostupnosti základního vzdělání v jihozápadních oblastech Etiopie“ společnosti Člověk v tísni, o.p.s. Realizátoři rozvojové spolupráce vykonávali své aktivity a vzájemně kooperovali v jednom místě. Což výrazně snížilo náklady na projekty, vzhledem k samostatné realizaci v oddělených lokalitách, a zároveň vytvořilo důvěru u místní komunity a tím i vyšší participaci místních.

#### **6.1.5 Vysoké administrativní náklady**

Vysoké administrativní náklady byly zjištěny u malého počtu projektů. U projektu realizovaného Institutem tropického a subtropického zemědělství České zemědělské univerzity (dále jen ITSZ ČZU) ve Vietnamu činily administrativní náklady v prvním roce realizace projektu až 95 % celkového finančního rozpočtu na rok 2002. Podle realizátora se však nejednalo o administrativní náklady v běžně chápaném smyslu slova. Do administrativních nákladů byly zahrnuty všechny náklady, které vytvořily podmínky k vlastní realizaci pomoci. Podle ITSZ ČZU se jednalo v podstatě o technickou pomoc, která byla součástí aktivit projektu. V době realizace tohoto projektu nebyly přesně stanovené způsoby započítávání jednotlivých aktivit projektu.

Další problém s výší administrativních nákladů byl uveden v předchozím textu v souvislosti s roztržitostí pomoci.

#### **6.1.6 Započítávání půjček rozvojových zemí**

Zjištění objemu odpuštěných dluhů v rámci ZRS ČR je velmi problematické (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008). Dluhy, které vůči ČR rozvojové země evidují, mají často původ v minulosti. Není jasné za jakých podmínek a za jakým účelem byly poskytnuty. Podle analýzy FoRS má na starosti vymáhání dluhů Ministerstvo financí ČR. Podle téhož zdroje „rozsah poskytovaných úvěrů nebyl nikdy zveřejněn.“ (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008, s. 18). Odhaduje se, že na počátku roku 2000 činil zahraniční dluh vůči ČR 200 mld. Kč. Do roku 2007 podle odhadů klesl na 23 mld. Není už jasné, nakolik se na snížení dluhu podílelo právě

odpuštění od povinnosti splacení poskytnutých půjček (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008).

### **6.1.7 Vázaná pomoc**

Několik projektů mělo v projektovém dokumentu uvedeno jako cíl svých aktivit komerční spolupráce, nebo účast českých firem na propagaci českých výrobků a technologií. Tuto nebo podobnou skutečnost jsem vysledovala u 14 z celkového počtu 44 analyzovaných dokumentů. Většina z těchto projektů, v nichž byla propojena komerční činnost s rozvojovou pomocí, nebyla evaluační komisí hodnocena veskrze negativně. Pravděpodobně tomu tak bylo díky úspěšnému naplňování rozvojových cílů definovaných projektovým dokumentem.

Z mého pohledu není možné takovéto praktiky považovat za rozvojovou spolupráci. Komerční aktivity nesmí být podporovány vládními granty určenými na rozvojovou spolupráci. Narušují volnou soutěž, zvyšují už tak mohutnou skepsi vůči rozvojovým aktivitám. Díky neodděleným komerčním a rozvojovým položkám ve financování může dojít, a také dochází, k úniku finančních prostředků na jiné než rozvojové účely.

Tyto praktiky odpovídají vázané technické pomoci, kterou lze považovat za vůbec nejhorší možnou kombinaci kritizovaných praktik při poskytování rozvojové pomoci. Ve výsledku má s rozvojovou spoluprací společnou jen oblast působení a tím jsou země se závažnými sociálními a ekonomickými problémy.

### **6.1.8 Technická pomoc a stipendia poskytovaná zahraničním studentům**

Technická pomoc byla součástí každého ze 44 projektů, jejichž evaluační zprávy mi byly poskytnuty. Ve všech projektech byla snaha předat cílové skupině know-how, ke zlepšení jejich stávající životní úrovně. Součástí předávání know-how bylo i zvyšování informovanosti o nutnosti zapojení místních cílových skupin do realizace projektu. Jen díky jejich kooperaci je možno rozpoznat, kterou oblast je nutno primárně rozvíjet. Současně je nutné zapojit do realizace i orgány státní správy přijímající země. Není však vhodné při výběru projektu vycházet pouze z jejich stanoviska. Například při realizaci projektu ITSZ ČZU „Ustavení centra pro zemědělské vzdělávání v provincii

Bié“ bylo přijímající stranou žádáno o vytvoření projektu, který by zahrnoval vznik bakalářského studijního programu. Což je vzhledem k tomu, že hlavní překážkou v co nejefektivnějším využití projektu, byla velmi špatná kvalita základního vzdělání, zcela irelevantní.

Další formou technické pomoci byl nákup potřebného materiálu k realizaci aktivit. Jako pozitivní příklad bych uvedla projekt společnosti Člověk v tísni, o.p.s. „Poskytnutí vzdělání a péče sirotkům AIDS a jejich ekonomická a sociální stabilizace ve společnosti – vybudování středního odborného učiliště v Awasse“. Vybavení školy bylo vyráběno v přílehlé dílně žáky školy. Tím byly ušetřeny finanční prostředky a zároveň zajištěna participace místní komunity na projektu a ochota v něm pokračovat po ukončení činnosti realizátora. Tato škola byla ovšem určena výhradně pro sirotky, kteří přišli o rodinu díky epidemii AIDS. Tato skutečnost může mít sama o sobě negativní dopad na jejich sociální status, neboť je svým způsobem vylučuje z komunity.

Za problematickou aktivitu považuji dodávku technických výrobků firem českého původu. Je zde velké nebezpečí jiných než rozvojových záměrů. Například u projektu společnosti ZPS Prefix, a.s. „Technické školící středisko obuvnických strojů, Haiphong, Vietnam“ působí dodávka českých strojů na výrobu obuvi do Vietnamské republiky k zajištění vyšší odbornosti a kvality výrobků značně nedůvěryhodně, vzhledem k rozvíjejícímu se strojírenskému průmyslu okolních států. Podle evaluační zprávy mohou dražší české stroje konkurovat svou vyšší kvalitou a užitou hodnotou, která následně zvyšuje i hodnotu pracovní síly. Jako další důvod pro poskytování strojů českého původu uvádí evaluační zpráva dobré jméno českých strojů k výrobě obuvi, které se vytvářelo od 50. let 20. století, kdy tehdejší Československo začalo stroje exportovat na místní trhy. Díky nedostatku náhradních dílů tedy bude nutné zřídit ve Vietnamské republice pobočku firmy, jež stroje dodala. Z výše uvedeného konstatování je zřetelné proexportní jednání donora, které nesmí být součástí rozvojové strategie poskytovatelů rozvojové spolupráce.

Poskytování stipendií MŠMT ČR je jednou z aktivit realizace rozvojové spolupráce. V roce 2007 bylo na stipendia zahraničních studentů vyčleněno 120 mil. Kč (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008). Program poskytování stipendií prochází strukturální změnou, neboť nebyly prokázány pozitivní dopady při současném způsobu realizace. Před rokem 2008 byli studenti nuceni studovat v českém jazyce, což snižovalo návratnost studentů do domovských zemí. Studium je tedy od roku 2008 poskytováno v jazyce anglickém. Díky zvýšeným výdajům na studium v anglickém jazyce je



stipendií poskytováno méně. V roce 2008 jich bylo poskytnuto 130, tedy o 120 stipendií méně než v roce předešlém. Změnil se také charakter poskytovaných stipendijních programů od roku 2008 jedná se především o magisterské a doktorské studijní programy, které jsou poskytovány (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008).

Nejvíce stipendií bylo poskytnuto Evropanům, občanům Afriky, Asie a Ameriky. Podle analýzy FoRS tedy nebyla klíčem k výběru stipendistů jejich státní příslušnost k prioritním zemím. Pouze 22 % studentů, jimž byla stipendia udělena, byli občané prioritních zemí (Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008). Je tedy otázkou, do jaké míry je poskytování stipendií skutečně rozvojovou pomocí, vzhledem k vysokému počtu studentů evropských zemí.

### **6.1.9 Potravinová pomoc**

Aktivity související s potravinovou pomocí byly z evaluačních zpráv zjištěny pouze v jednom případě. Týkaly se projektu „Podpora dětského centra v Bukurešti a prevence nelegální migrace“ realizovaného Mezinárodní organizací pro migraci (IOM) v Rumunsku. Jedním z hlavních výstupů tohoto projektu byla výstavba a provoz centra na podporu dětí na ulici. Součástí služeb centra byla i dodávka jídla dětem, která centrum navštěvují. V souvislostech projektu této formě potravinové pomoci nelze nic vytknout. Centrum bylo určeno pro děti z ulice, které si jinak obstarávají jídlo krádežemi, žebráním či prostitucí.

## **6.2 Další významné problémy při realizaci projektů ZRS ČR**

Další významnou překážkou k úplnému naplnění cílů byla nedostatečná participace místních orgánů. K tomu docházelo v případě nedostatečné komunikace realizátora a místních institucí. Díky tomu nevznikl zájem o daný projekt z přijímající strany a bylo sníženo naplnění cílů i samotná udržitelnost. Nevhodně zvolené téma projektu může výrazně snížit zájem místních pokud je prioritou cílové skupiny jiný sektor spolupráce. Jako příklad bych mohla uvést projekt realizovaný v Mongolsku družstvem Geomin „Ekologický audit těženého ložiska Cu-Mo Erdenet“. Místní vláda

i cílová skupina považovali za prioritní dodávku vody do oblastí. Podpora těžby a následně jejího exportu byla pro místní komunitu až druhořadou prioritou.

Dalším velkým problémem, ke kterému došlo např. při realizaci projektů Sdružení česká katolická charita na Ukrajině „Prevence nelegální migrace z Ukrajiny do ČR a pomoc při vytváření azylové infrastruktury na Ukrajině“ byl fakt, že místní státní správa neměla na udržení realizovaných projektů dostatečné množství finančních prostředků a v průběhu realizace nebyl zajištěn jiný zdroj financování. Což se týkalo ovšem i dalších projektů realizovaných na Ukrajině.

### **6.3 Souhrnné vyhodnocení projektů ZRS ČR**

Počet evaluovaných projektů zahrnutých do tohoto hodnocení bylo 42. U zbývajících dvou projektů byla metodika tvorby evaluační zprávy natolik odlišná, že jsem nebyla sto ji náležitě rekonstruovat. Podle evaluačních komisí, které hodnotily úspěšnost realizací projektů zahraniční rozvojové spolupráce, bylo 15 projektů vyhodnoceno jako „velmi uspokojivé“, 13 projektů jako „uspokojivé“, jako „méně uspokojivé“ bylo označeno 10 projektů a jako celkově nevyhovující tedy „neuspokojivé“ byly identifikovány 4 projekty. Podle evaluačních zpráv a jejich celkových hodnocení, bylo v ČR realizováno jen minimum projektů, jejichž výsledky by byly shledány jako nevyhovující. Tento závěr by mohl být potvrzením výše uvedené teze o nesprávné volbě typů projektů, u nichž byla hodnocena účinnost vynaložených prostředků.

Na počátku úvah o úspěšnosti projektů mi vyvstala na mysl hypotéza o neexistujícím vlivu objemu finančních prostředků uvolněných na realizaci projektu na účinnost pomoci, jež byla uvedena Halaxou (2000, s. 16) v „Zahraníční pomoc ve vztazích vyspělých a rozvojových zemí“. Díky rešerši dostupných evaluačních zpráv jsem zjistila, že nejnákladnější projekty jsou realizovány v gesci ministerstva průmyslu a obchodu. Ovšem v jejich rámci je často praktikou vázaná pomoc, která, jak již bylo uvedeno výše, snižuje objem využitelných prostředků na rozvojovou spolupráci o 15 - 30 %. Na základě této hypotézy jsem provedla korelaci u mnou analyzovaného vzorku. Významný vliv hodnoty objemu finančních prostředků na úspěšnost nebyl prokázán (viz příloha 6).

Tab.1: Vyhodnocení projektů ve vztahu k praktikám, jež ovlivňují jejich efektivitu

číslo projektu	komerční zájmy	vysoké administrativní náklady, nebo špatně vykazované	nedostatečná komunikace, participace místních orgánů	chybějící logika	nerespektování místních podmínek	netransparentnost	nehospodárné vynakládání prostředků	neudržitelnost	pozitivní dopady**	negativní dopady	celkové hodnocení
1	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	2
2	0	2	1	0	0	1	0	2	0	0	5
3	2	2	0	1	1(částečně)	2	2	2(nejistá)	1	2	15
4	2	2	2	2	0	2	2	2	1	1	16
5	2	2	0	2	0	2	2(chybí)	1	1	0	12
6	0	0	2	2	2	2	0	2	2	0	10
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	3
9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
10	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	4
11	0	0	2	0	0	0	0	2	0	1	5
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	0	2(roztříštěnost)	2	2	0	2	2	1	1	1	11
14	1	2	2	0	2	2	2	2	2	0	15
15	1	0	0	2	0	0	0	2	1	0	6
16	0	0	2	0	1	0	0	2	2	1	8
17	1	0	2	0	2	0	0	1	1	1	8
18	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2
19	0	0	0	0	0	0	0	1(sporná)	0	0	1
20	0	1	2	1	0	1	0	2	1	0	8
21*											
22	2	0	2	0	2	2	0	1	1	0	10
23	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
24	1	0	2	0	0	0	0	2	0	0	5
25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	1	0	2	0	2	0	0	2	1	0	8
27	0	0	2	0	2	1	1	0	2	0	8
28	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
29	0	1	2	0	0	1	0	1	0	0	5
30	0	0	2	0	0	0	0	2	1	0	5
31	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	4
32	2	0	0	2	0	2	0	1	2	0	9
33	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
34	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
37	0	0	2	2	2	0	0	2	2	0	10
38	0	0	2	0	2	0	0	2	0	0	6
39	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
40	2	0	2	2	1	0	0	1	0	0	8
41	0	2	0	0	0	1	0	1(podmíněná)	0	0	4
42	2	0	0	0	0	0	1	1(podmíněná)	0	0	4
43	0	1	0	0	2	0	0	1(podmíněná)	0	0	4
44	0	0	2	0	1	0	0	1	1	0	5
45	0	0	2	0	0	2	1	2	2	0	9
četnosti	14	10	21	11	13	14	7	39	23	6	

\*realizátorem aktivit pouze lucemburská strana ČR dodala prostředky

2 b. - ano 1b. - mírně 0b. - ne  
 \*\*\* 2b. - ne, 1b. - mírně, 0b. - ne

**Vyhodnocení**

0 - nejnižší koncentrace kritizovaných praktik  
 20 - nejvyšší koncentrace kritizovaných praktik

Zdroj: Autorka, s využitím dat ČRA

Podle souhrnného hodnocení vyjádřeného výše uvedenou tabulkou byla nejčastější skutečností, jež ovlivňovala efektivitu rozvojových projektů, nedostatečně zajištěná udržitelnost po ukončení realizace projektu. Tento nedostatek se objevil u naprosté většiny projektů. U necelé poloviny všech analyzovaných projektů nebyly zjištěny uspokojivé pozitivní dopady, u šesti projektů byly dokonce zjištěny možné negativní následky realizace. Což je s ohledem na podstatu rozvojové spolupráce naprosto nepřijatelné. Dalším velkým nedostatkem zkoumaných projektů byla nedostatečná

komunikace s místními institucemi a nerespektování podmínek v místě realizace. Tyto skutečnosti se významnou měrou podílejí na sníženém potenciálu udržitelnosti realizovaných výstupů. Součástí jedné třetiny projektů byly komerční zájmy poskytovatelů. Ačkoli ve většině případů nebyl u těchto projektů zjištěn žádný zásadní problém při realizaci, export českých firem není možné podporovat v rámci ZRS ČR.

### **6.3.1 Hodnocení podle realizátora rozvojové spolupráce**

Při hodnocení efektivity projektů rozvojové spolupráce byly nejlépe hodnoceny projekty realizované organizacemi rekrutujícími se z neziskového sektoru. Jako „velmi uspokojivé“ bylo hodnoceno 70 % realizovaných projektů českými nevládními neziskovými organizacemi. Jako velmi pozitivní hodnotím fakt, že nevládními neziskovými organizacemi nebyl, v rámci analyzovaného vzorku, realizován žádný projekt, který by byl hodnocen jako „neuspokojivý“.

Rozvojové projekty soukromých subjektů, měly podle souhrnných hodnocení evaluačních zpráv nadprůměrnou kvalitu. Jako „neuspokojivé“ bylo vyhodnoceno 12 % projektů. Ostatní kategorie byly zastoupeny stejným dílem.

Nejméně vyrovnané výsledky v úspěšnosti realizace rozvojových projektů vykazují univerzity, jejichž „neuspokojivé“ a „velmi uspokojivé“ měly stejný podíl. Jejich projekty měly celkově průměrnou kvalitu, jako „uspokojivé“ bylo vyhodnoceno necelých 40 % projektů a „méně uspokojivé“ taktéž necelých 40 %.

Nejhoršími realizátory rozvojové spolupráce byly vyhodnoceny vládní subjekty. 50 % z celkového počtu mnou analyzovaných projektů, jejichž realizátory byly vládní instituce, byly vyhodnoceny jako neuspokojivé.

### **6.3.2 Hodnocení podle gesčních ministerstev**

Nejúspěšnější projekty byly realizovány v gesci Ministerstva životního prostředí (MŽP ČR), 70 % jejich projektů bylo vyhodnoceno jako „velmi uspokojivé“. Projekty realizované pod správou Ministerstva práce a sociálních věcí byly vyhodnoceny jako „velmi uspokojivé“ a „uspokojivé“, ani jeden projekt nevykazoval žádnou závažnější chybu při realizaci, či pochybné praktiky. Podle hodnocení evaluačních komisí

se k pozitivně hodnoceným projektům řadí ty, jež byly realizovány Ministerstvem zdravotnictví (MZd ČR), Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT ČR) a Ministerstva vnitra (MV ČR). Jako projekty průměrné kvality byly hodnoceny projekty Ministerstva průmyslu a obchodu. Toto hodnocení vidím jako nejkontroverznější. U všech projektů realizovaných v gesci Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO ČR) byly směřovány komerční a rozvojové aktivity, často byly identifikovány jiné cíle než rozvojové, např. propagace výrobků českých firem, proexportní zájmy. Tyto praktiky odpovídají často kritizované vázané pomoci. Podprůměrné projekty vznikaly v gesci Ministerstva dopravy (MD ČR). Tyto projekty měly podobu studií dopravní obslužnosti. Častým problémem bylo nezajištěné využití připravené studie, nebo nerespektování místních podmínek při jejím koncipování.

### **6.3.3 Hodnocení podle příslušnosti ke geografickému makroregionu**

Podle hodnocení evaluačních zpráv, jež jsem měla k dispozici, byly nejlépe realizované africké projekty. Bez mála 60 % projektů bylo hodnoceno jako „velmi uspokojivé“. Velmi dobře dopadly souhrnně i evropské projekty, které byly hodnoceny jako „velmi uspokojivé“ ve 33 % případů a 40 % projektů bylo označeno jako „uspokojivé“. Projekty ZRS realizované na Asijském kontinentě byly vyhodnoceny jako průměrné, měly stejný podíl „velmi uspokojivých“ a „neuspokojivých“ projektů, v obou kategoriích bylo necelých 17 % projektů. Kategorie „uspokojivé“ a „méně uspokojivé“ byly opět zastoupeny stejným podílem, tedy 33 %. V Latinské Americe byly realizovány dva ze 44 evaluovaných projektů. U žádného z nich nebyly identifikovány závažnější nedostatky a projekty byly hodnoceny pozitivně. Součástí analyzovaného vzorku nebyl žádný projekt financovaný z prostředků určených na rozvojovou spolupráci v České republice.

### **6.3.4 Hodnocení z hlediska data počátku realizace**

Podle počátku roku realizace byl nejlépe hodnoceným rokem rok 2003. Nadpoloviční většina projektů, přesněji 54 % bylo vyhodnoceno jako „velmi uspokojivé“. Naopak jako nejhorší rok realizace projektů ZRS se ukázal rok 2004.

Evaluační komise označily jako neuspokojivé celkem tři projekty, které tvořily 38 % projektů, jež započaly svoji existenci v roce 2004 a prošly evaluačním hodnocením.

Výše uvedené by mohlo poukazovat na klesající trend v účinnosti pomoci. Po provedení korelace (viz příloha 7) nebyl prokázán, vliv objemu finančních prostředků na úspěšnost realizace. Uvedená hypotéza nebyla potvrzena.

### **6.3.5 Další nedostatky při realizaci**

Při hodnocení realizace rozvojových projektů jsem se velmi často setkávala s problémem nejasně formulované strategie udržitelnosti projektů. Zejména se jednalo o nevyjasněné financování a správu projektu po jeho ukončení realizátorem. Tento problém může být způsoben nedostatečnou komunikací s příjemcem, jeho celkově nízká participace na tvorbě a realizaci projektu.

Udržitelnost je z hlediska úspěšnosti klíčová. Pokud dojde k bezchybné realizaci projektu, který však není schopen existence bez přítomnosti dohledu donora, celá rozvojová intervence se stává neúspěšnou. Systém evaluace projektů ZRS ČR je však k nedostatečně zajištěné udržitelnosti shovívavý. Což je, vzhledem k obtížnému zajištění reálně udržitelnosti, pochopitelné.

K rozporuplným aktivitám v rámci realizace projektu ZRS ČR bych zařadila tvorbu odborných studií. V rámci mnou zkoumaného vzorku takových studií nebo podobných aktivit bylo konkrétně 8. V jejich efektivitě existovaly velmi významné rozdíly. Jako nejméně úspěšný projekt je hodnocen projekt „Geologické mapování vybraných oblastí Mongolska“. Jediným výstupem tohoto projektu je totiž mapa, která podle evaluační komise nemůže být cílem rozvojové spolupráce. Zásadním nedostatkem další mongolské studie „Ekologický audit těženého ložiska Cu-Mo rud Erdenet“ bylo nerespektování rozvojových priorit místní komunity a státní správy. Další velký problém byl se vznikem studie „Řešení dopravní obsluhy regionu Yogyakarta“. V rámci realizaci této studie nebyl vyřešen potenciál jejího využití, tedy zda bude a jak využita. U projektu „Studie městské hromadné dopravy Banja Luka“ realizované v Bosně a Hercegovině firmou Sudop Praha, a.s. byly zjištěné aktivity, které mohly mít a nejspíše také měly negativní vedlejší dopady. Ty byly způsobeny rozhodnutím přijímající strany, která nerespektovala možné sociální dopady svých rozhodnutí.

Projekt Jihomoravského kraje v Srbsku a Černé Hoře „Informační kancelář Jihomoravského kraje v Kragujevací“ naprosto neodpovídal specifikaci rozvojové spolupráce. Aktivita tohoto projektu byly kvalitní, místnímu obyvatelstvu prospěšné, ovšem neměly rozvojový charakter. Díky tomuto nedostatku byla celá realizace zhodnocena jako „neúspěšná“. Napříště není možné podobný projekt financovat z objemu finančních prostředků vyčleněných na rozvojovou spolupráci.

## 7 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo diskutovat nejkritizovanější problémy spojené s efektivitou rozvojové pomoci a na základě této diskuse se pak pokusit zhodnotit efektivitu vybraných projektů ZRS ČR. Díky odborné literatuře, evaluačním dokumentům a datům OECD a FoRS se tyto cíle podařilo naplnit, byť provedené hodnocení nelze považovat ve statistickém smyslu za reprezentativní. Přestože tedy na základě této práce nelze přímo kvantifikovat nakolik efektivní či neefektivní je ZRS ČR, přínos vidím již v tom, že bylo poukázáno na některé opakující se sporné praktiky rozvojových projektů, kterých se je do budoucna záhodno vyvarovat. V tomto smyslu je také nutno chápat některé dále zmíněné závěry.

Bylo zjištěno, že prostředky poskytované v rámci ZRS ČR proudí především do zemí s nižším středním příjmem, neplní tedy jeden z důležitých předpokladů rozvojové spolupráce, a tím je její poskytování do nejchudších zemí světa.

Velkým záporem celé řady projektů byla nedostatečná reflexe místní situace, nízká spolupráce s místními správními orgány i s cílovými skupinami. Díky těmto chybám byl snížen potenciál udržitelnosti projektů a tedy celková účinnost rozvojové spolupráce. Rozvojová spolupráce, která by podporovala autokratické formy vlády, nebyla v analyzovaném vzorku projektů zajištěna. Korupce je velkým problémem i ve vyspělých zemích, proto bylo by naivní předpokládat, že na realizaci projektů neměla žádný vliv. Realizátoři projektů ZRS ČR poskytovali takovou formu spolupráce, která by měla být těžko zneužitelná.

Vysoké administrativní náklady byly zjištěny u projektů, v nichž byly aktivity provozovány roztroušeně, tedy ve vzájemně vzdálených lokalitách. Dále byly vysoké režijní náklady identifikovány u projektů s počátkem realizace před rokem 2005. V té době nebylo přesně vymezeno, jakým způsobem je aktivity nutno vykazovat. Je tedy velmi pravděpodobné, že byly do administrativních nákladů započítávány i náklady na realizaci projektu.

Za nejvážnější nedostatek ZRS ČR považuji započítávání komerčních aktivit do rozvojové pomoci. Tato praktika byla často přítomná v projektech realizovaných soukromými subjekty v gesci Ministerstva průmyslu a obchodu. Soukromé subjekty realizující rozvojovou spolupráci nebyly evaluačními komisemi hodnoceny negativně,



neboť celková úspěšnost projektů ve většině případů byla nejhůře „méně uspokojivá“. S vázanou pomocí blízce souvisí nehospodárné využívání poskytnutých prostředků.

Nepřesně a nejasně vykazované náklady na realizaci rozvojových aktivit nepřímo poukazují na únik finančních prostředků jiným než rozvojovým směrem. Netransparentnost financování byla zjištěna u téměř všech typů projektů. Současně byla zjištěna i netransparentnost aktivit, které byly realizovány se zpožděním, nerealizovány, či změněny za aktivity jiné.

Technická pomoc byla součástí každého z hodnocených projektů, buď ve formě předávání know-how, nebo formou dodávky technického vybavení. Zvláště u poskytování technického vybavení tuto aktivitu považovat za zcela transparentní.

Poskytování stipendií v rámci rozvojové spolupráce je značně sporné. Většina studentů nepocházela z rozvojových zemí, největší podíl studentů tvořili Evropané. Jen necelou čtvrtinu studentů, jimž bylo stipendium poskytnuto tvořili studenti prioritních zemí.

Potravinová pomoc byla v rámci mnou hodnocených projektů realizována pouze v malém zlomku projektů, výběr způsobu její realizace byl však cílové skupině prospěšný a v žádném směru nebyly zjištěny negativní dopady.

Velmi významným nedostatkem hodnocených projektů byla udržitelnost výstupů po ukončení aktivit realizátora. Naprostě většině hodnocených projektů chyběla koncepce udržitelnosti, nebo nebyla spolehlivě zajištěna.

Přes uvedenou kritiku je nutno podotknout, že existuje i řada projektů, které lze označit za dobré, resp. efektivní. V tomto ohledu, přibližně jedna třetina evaluovaných projektů zcela naplnila své rozvojové záměry, bez mála 10 % projektů při realizaci nenaplnilo cíl svých aktivit.

Nejúspěšnějším realizátorem projektů rozvojové spolupráce byly nevládní neziskové organizace. Nejhoršími realizátory se ukázaly vládní instituce, polovina jejich projektů byla vyhodnocena jako „neuspokojivá“, nesplnila tedy žádný z proklamovaných cílů.

Z hlediska dohledu nad realizovanými projekty mělo nejúspěšnější projekty MŽP ČR, jako nejproblematictější hodnotím projekty realizované MPO ČR, v jejich projektech byly identifikovány komerční zájmy poskytovatelů a prolínání výdajů na rozvojové a komerční zájmy. Což je v rámci realizace rozvojových projektů nepřípustným, bohužel však častým jevem.

Podle makrogeografické příslušnosti byly nejlépe hodnoceny projekty realizované na Africkém kontinentě, kde nadpoloviční většina projektů naplnila všechny své rozvojové záměry. V Asii, Evropě a Latinské Americe nebyly zjištěny žádné výrazné převahy jednotlivých kategorií použitých pro vyhodnocení efektivity.

Obecně nelze považovat českou rozvojovou praxi za příliš úspěšnou. U necelé poloviny projektů nebyly zjištěné uspokojivé pozitivní dopady na cílovou skupinu, u několika došlo při realizaci spolupráce až k negativním dopadům rozvojové spolupráce. V budoucnu je tedy nutné se výše zmíněným aktivitám, jež mají negativní vliv na efektivitu, vyhnout. Pokud k tomu nedojde, nebude možné splnit závazek z Pařížské deklarace o zvyšování efektivity projektů ZRS ČR.

## Informační zdroje

- ABDULAI, A., BARRETT, C. B., HAZELL, P. (2004): Food Aid for Market Development in Sub-Saharan Africa. International Food Policy Research Institute.
- AWOKUSE, T.O. (2006): Assessing the Impact of Food Aid on Recipient Countries: A Survey. The Food and Agriculture Organization of the United Nations.  
<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/ag431t/ag431t00.pdf> (10. 7. 2009)
- HALAXA, P. (2000): Zahraniční pomoc ve vztazích vyspělých a rozvojových zemí. In: JEHLIČKA, P., TOMĚŠ, J., DANĚK, P. (2000): Stát, prostor, politika – vybrané kapitoly z politické geografie, KSGRR PřF UK.  
<http://prg.xf.cz/#skripta> (20. 4. 2009)
- BARTÁK, M., BĚLOHOUBEK, I., BROŽA, M. (2008): Globální problémy a rozvojová spolupráce. Člověk v tísni, o.p.s.  
[http://www.rozvojovka.cz/download/pdf/pdfs\\_136.pdf](http://www.rozvojovka.cz/download/pdf/pdfs_136.pdf) (17. 7. 2009)
- BAULCH, B. (2003): Aid for the poorest? The distribution and maldistribution of international development assistance.  
<http://www.chronicpoverty.org/pubfiles/35Baulch.pdf> (10. 7. 2009)
- BREINEK, P. (2006): Vybrané institucionální aspekty ekonomické výkonnosti. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky.  
<http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-02.pdf> (13. 7. 2009)
- Česká rozvojová agentura (2008) , informační portál.  
<http://www.rozvojovestredisko.cz/evaluace.php> (10. 3. 2009)
- CLAY, E., J., GEDDES, M., NATALI, L. a te Velde, D.W. (2008): The Developmental Effectiveness of Untied Aid. Evaluation of the Implementation of the Paris Declaration and of the 2001 DAC Recommendation on Untying ODA To The LDCs. Ministry of Foreign Affairs of Denmark. Copenhagen.  
<http://www.rozvojovestredisko.cz/evaluace.php> (12. 4. 2009)
- DAC (2007): Development Cooperation of the Czech republic. DAC Special review. OECD 2007.  
<http://old.mzv.cz/servis/soubor.asp?id=24567> (12. 4. 2009)

- DALGAARG, C.-J., HANSEN, H. (2000): On Aid, Growth, and Good Policies. Centre for Research in Economic Development and International Trade, University of Nottingham.  
<http://www.nottingham.ac.uk/economics/credit/research/papers/cp.00.17.pdf>  
(30. 4. 2009)
- DOUCOULIAGOS, H., PALDAM, M. (2005): Conditional Aid effectiveness. School of economic management, University of Aarhus.  
[ftp://ftp.econ.au.dk/afn/wp/05/wp05\\_14.pdf](ftp://ftp.econ.au.dk/afn/wp/05/wp05_14.pdf) (20. 3. 2009)
- DOUCOULIAGOS, H., PALDAM, M. (2006): Aid effectiveness on accumulation. *Kyklos*, ročník. 59, č. 2, s. 227-254. (20.3. 2009)
- EASTERLY, W., PFUTZE, T. (2008): Where Does the Money Go? Best and Worst Practices in Foreign Aid. *Journal of Economic Perspectives*, ročník 22, č. 2.  
[http://www.nyu.edu/fas/institute/dri/Easterly/File/Where\\_Does\\_Money\\_Go.pdf](http://www.nyu.edu/fas/institute/dri/Easterly/File/Where_Does_Money_Go.pdf)  
(17. 4. 2009)
- FERENCOVÁ, M., KRYLOVÁ, P., KUBIŠOVÁ, Z. a kol. (2008): Jak Česká republika pomáhá. Studie o zahraniční rozvojové spolupráci České republiky za rok 2007. FoRS. Praha 2008.  
<http://www.glopolis.org/images/downloads/publikace/jak%20ceska%20republik%20pomaha.pdf> (12. 4. 2009)
- HLAVIČKOVÁ, Z., JELÍNEK, P a kol. (2006): Manuál projektového cyklu zahraniční rozvojové spolupráce České republiky. Ústav mezinárodních vztahů pro Ministerstvo zahraničních věcí ČR. Praha 2006.  
[http://www.rozvojovestredisko.cz/files/manual\\_pcm\\_zrs.pdf](http://www.rozvojovestredisko.cz/files/manual_pcm_zrs.pdf) (20. 4. 2009)
- HANSEN, H., TARP, F. (2000): Aid Effectiveness disputed. In: Tarp, F. a kol.: *Foreign Aid and Development*. s. 78–99.
- CHLEBEČEK, T., LEBEDA, P., TOŽIČKA, T. (2008): Mezinárodní zadluženost. *Člověk v tísni*, o.p.s.  
[http://www.rozvojovka.cz/mezinarodni-zadluzenost\\_226\\_19.htm](http://www.rozvojovka.cz/mezinarodni-zadluzenost_226_19.htm) (20. 7. 2009)
- LAHIRI, S., RAIMONDOS-MØLLER, P. (2000): Lobbying by Ethnic Groups and Aid Allocation. *The Economic Journal*, ročník 110, č. 462, s. C62-C79

- Ministerstvo zahraničních věcí ČR, informační portál.  
[http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/obecne\\_informace\\_o\\_zrs\\_cr/koncepce\\_zrs\\_cr\\_2002\\_2007/teritorialni\\_a\\_sektorove\\_priority.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/obecne_informace_o_zrs_cr/koncepce_zrs_cr_2002_2007/teritorialni_a_sektorove_priority.html) (19. 6. 2009)
- OSN, informační portál.  
<http://www.un.org/millenniumgoals/> (19. 6. 2009)
- OECD, informační portál.  
<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6043> (16. 7. 2009)
- Paris Declaration on Aid Effectiveness.OECD. 2005.  
[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/ParisDeclaration\\_AidEffectiveness\\_2005.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/ParisDeclaration_AidEffectiveness_2005.pdf) (14. 3. 2009)
- Rozvojovka, informační portál společnosti Člověk v tísni, o.p.s. o rozvojové pomoci a globálních problémech.  
<http://www.rozvojovka.cz/index.php?id=198> (12. 6. 2009)
- SANTISO, C. (2001): Good Governance and Aid Effectiveness: The World Bank and Conditionality. The Georgetown Public Policy Review, ročník 7., č. 1, s. 1-22.  
[http://www.sti.ch/fileadmin/user\\_upload/Pdfs/swap/swap108.pdf](http://www.sti.ch/fileadmin/user_upload/Pdfs/swap/swap108.pdf) (17. 7. 2009)
- Světový potravinový program OSN, informační portál.  
[http://wfp.org/aboutwfp/facts/index.asp?section=1&sub\\_section=5](http://wfp.org/aboutwfp/facts/index.asp?section=1&sub_section=5) (10. 7. 2009)
- Usnesení vlády České republiky ze dne 19. září 2007 č. 1070 k transformaci systému zahraniční rozvojové spolupráce České republiky  
[www.rozvojovestredisko.cz/files/uv070919.doc](http://www.rozvojovestredisko.cz/files/uv070919.doc) (2. 8. 2009)
- Usnesení Evropského parlamentu o odlehčení dluhu rozvojových zemí ze dne 13. 1. 2005.  
<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=MOTION&reference=B6-2005-0023&language=CS> (2. 8. 2009)
- Usnesení o účinnosti pomoci a definování oficiální rozvojové spolupráce ze dne 16. 3. 2009.  
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:061:0026:0031:CS:PDF> (2. 8. 2009)

- Usnesení vlády České republiky ze dne 12. října 2005 č. 1311 o Pravidlech pro výběr a financování bilaterálních projektů v rámci zahraniční rozvojové spolupráce České republiky.  
[http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni\\_webtest.nsf/web/cs?Open&2005&10-12](http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/web/cs?Open&2005&10-12) (2. 8. 2009)
- World trade organization, informační portál.  
[http://www.wto.org/english/tratop\\_e/devel\\_e/teccop\\_e/tct\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/teccop_e/tct_e.htm) (4. 8. 2009)

## Seznam evaluačních dokumentů vybraných projektů ZRS ČR

- 1 PAVLACOVÁ, D., VEJZRAŽKA, Š., SEDLÁČKOVÁ, D. (2007): **Terénní paliativní péče Sue Ryder o terminálně nemocné a provoz hospice v Albánii, 2005-2007.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Albánskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 2 BELICA, M., CHMIEL, J., JELÍNEK, P. a kol. (2004): **Ustavení centra pro zemědělské vzdělávání v provincii Bié, 2003-2007.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Angolskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 3 von KRIEGSHAEIM KADLECOVÁ, K., SVOBODA, D. (2004): **Studie městské hromadné dopravy Banja Luka, 2003-2005.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Bosnou a Hercegovinou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 4 von KRIEGSHAEIM KADLECOVÁ, K., SVOBODA, D. (2004): **Studie rekonstrukce železniční tratě ze Sarajeva do přístavu Ploče, 2003-2005.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Bosnou a Hercegovinou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 5 von KRIEGSHAEIM KADLECOVÁ, K. a kol. (2007): **Poválečná obnova uhelných dolů a energetiky Bosny a Hercegoviny, 1996-2005.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Bosnou a Hercegovinou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 6 JELÍNEK, P. a kol. (2005): **Zásobování pitnou vodou města Toma, 2004-2005.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Demokratickou republikou Burkinou Faso. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 7 DESSIEOVÁ, K., JIRÁNEK, J. a kol. (2003): **Průzkum zdrojů vod v Etiopii se zaměřením na oblasti postižené suchem, 2001-2005.** Zpráva z evaluací projektů rozvojové spolupráce České republiky s Etiopskou

- federativní demokratickou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 8 DESSIEOVÁ, K., JIRÁNEK, J. a kol. (2003): **Budování zdrojů kvality pitné vody v jihozápadních oblastech Etiopie, 2003-2004.** Zpráva z evaluací projektů rozvojové spolupráce České republiky s Etiopskou federativní demokratickou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
  - 9 DESSIEOVÁ, K., JIRÁNEK, J. a kol. (2003): **Zvýšení dostupnosti základního vzdělání v jihozápadních oblastech Etiopie, 2003-2005.** Zpráva z evaluací projektů rozvojové spolupráce České republiky s Etiopskou federativní demokratickou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
  - 10 BARTOŠOVÁ, Y., ČERNÁ, L. a kol. (2007): **Podpora implementace moderních vyučovacích metod do vzdělávacího systému Etiopie, 2003-2007.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Etiopskou federativní demokratickou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
  - 11 NOHAVICOVÁ, P. a kol. (2007): **Prevence nelegální migrace z Gruzie do ČR (podpora infrastruktury a rozvoje ve vybrané oblasti Gruzie postížené silnou recesí v důsledku etnických, politických či hospodářských okolností), 2005-2007.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
  - 12 BARTOŠOVÁ, Y., ČERNÁ, L., a kol. (2007): **Poskytnutí vzdělání a péče sirotkům AIDS a jejich ekonomická a sociální stabilizace ve společnosti – vybudování středního odborného učiliště s internátem v Awasse, 2004-2006.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Etiopskou federativní demokratickou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
  - 13 NOHAVICOVÁ, P. a kol. (2007): **Stabilizace situace obyvatel Gruzie a prevence migrace, 2005-2007.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Gruzíí. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.



- 14 JELÍNEK, P., PENC, Z., ZLOMKOVÁ, M. (2007): **Řešení dopravní obsluhy regionu Yogyakarta, 2004-2006.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Indonéskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 15 JELÍNEK, P., PENC, Z., ZLOMKOVÁ, M. (2007): **Zpracování studie proveditelnosti na rozšíření přistávací dráhy letiště Adisucipto v Yogyakarta, 2005-2006.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Indonéskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 16 HALAXA, P., HRŮZ, L., MOJŽÍŠOVÁ, P. (2005): **Tvorba ekologické sítě a agrolesnická, výchovná a kulturní východiska trvale udržitelného rozvoje ostrova Sokotra, I. etapa 1999-2001, II. etapa 2002-2004.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Jemenskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 17 HALAXA, P., MOJŽÍŠOVÁ, P. OSTRÁNSKÝ, B. (2004): **Křížení dovezených masných a plodných plemen ovcí s místní ovcí Awassi a výstavbu výzkumného a výcvikového centra v Jordánsku, I. etapa 1998-2001, II. etapa 2002-2006.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Jordánským hášimovským královstvím. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 18 NÁPRSTEK, M. a kol. (2006): **Elektřina ze slunce pro školy v Keni, 2004-2006.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Keňskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 19 ČIHAŘOVÁ, K., HALAXA, P. (2005): **Terénní ošetřovatelská a rehabilitační péče Sue Ryder v Malawi, 2004-2006.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s republikou Malawi. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 20 JELÍNEK, P. a kol. (2005): **Experimentální a výuková farma v republice Mali, 2001-2004.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Malijskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 21 PĚŠOVÁ, D. (2007): **Zásobování pitnou vodou v okrese Baroueli, Mali.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky a

- Velkovévodství Lucemburského s Malijskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 22 ČERMÁKOVÁ, H., KROUŽEK, J. a kol. (2003): **Budování institucionálních a odborných kapacit pro aplikaci preventivních ekologických přístupů v průmyslu, 2001-2003.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Moldavskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 23 BUBLAN, F., MINZBERGOVÁ, D., NÁPRSTEK, M. (2004): **Podpora rozvoje migračního managementu v Moldavsku, 2001-2005. Prevence nelegální migrace z Moldavska do České republiky a pomoc při vytváření azylové infrastruktury.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Moldavskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 24 DESSIEOVÁ, K. a kol. (2004): **Technologické zařízení pro zásobování vodou oblasti Mandalgobi, 2002-2005.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky se Státem Mongolsko. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 25 KRÁSNÝ, J., NOHAVICOVÁ, P. (2005): **Udržitelný rozvoj vodního hospodářství a management vodních zdrojů a boj proti desertifikaci v kraji Dornogobi v jihovýchodní části Mongolska, 2003-2006.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky se Státem Mongolsko. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 26 KULHAVÁ, A., NOHAVICOVÁ, P. (2005): **Ekologický audit těženého ložiska Cu-Mo rud Erdenet, Mongolsko, 2003-2005.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky se Státem Mongolsko. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 27 NOHAVICOVÁ, P. a kol. (2005): **Geologické mapování vybraných oblastí Mongolska v měřítku 1:50 000, 2003-2006.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky se Státem Mongolsko. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 28 NÁPRSTEK, M. a kol. (2005): **Socio-ekonomická stabilizace rodin a komunit postižených HIV/AIDS a oportunními infekcemi v Namibijské republice, I. etapa 2003 – 2005, II. etapa 2005-2008.** Zpráva z evaluace

- projektu rozvojové spolupráce České republiky s Namibijskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 29 KORBELOVÁ, J., MIKŠOVÁ, M., NÁPRSTEK, M. (2005): **Rozvoj technicko-ekonomických studijních programů na Polytechnic of Namibia, 2004-2008.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Namibijskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 30 KORBELOVÁ, J., MIKŠOVÁ, M., NÁPRSTEK, M. (2005): **Podpora rozvoje středoškolského a vysokoškolského vzdělávání v oblasti zemědělství, 2003-2005.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Namibijskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 31 NOHAVICOVÁ, P., KRÁSNÝ, J., KULHAVÁ, A. (2006): **Geologický výzkum přírodních rizik v centrální části Nikaraguy, 2002-2006.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Nikaragujskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 32 NOHAVICOVÁ, P. a kol. (2006): **Pomoc při rozvoji energetické soustavy v Tubas, 1996-2005.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky se Státem Palestina. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 33 HUSÁKOVÁ, R. a kol. (2006): **Zřízení rozvojového a extenzifikačního centra v amazonské pánvi Peru za účelem vytváření trvale udržitelných technologií v zemědělství, 2003-2006.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Peruánskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 34 BOBEK, P., FORMÁNKOVÁ, P. a kol. (2003): **Podpora dětského centra v Bukurešti a prevence nelegální migrace, 2002-2003.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Rumunskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 35 ČERMÁKOVÁ, H., DESSIEOVÁ, K., KUBÍČEK, P. (2005): **Zásobování pitnou vodou v oblasti města Valjevo, 2003-2005.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky se Státním společenstvím Srbsko a Černá Hora. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.

- 36 ČERMÁKOVÁ, H., DESSIEOVÁ, K., KUBÍČEK, P. (2005): **Ochrana řeky Ibar před znečištěním ropnými látkami, 2003-2005.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky se Státním společenstvím Srbsko a Černá Hora. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 37 HUSÁKOVÁ, R. a kol. (2006): **Informační kancelář Jihomoravského kraje v Kragujevac, 2004-2006.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky se Státním společenstvím Srbsko a Černá Hora. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 38 FORMÁNKOVÁ, P., KUNA, V., NÁPRSTEK, M. a kol. (2003): **Prevence nelegální migrace z Ukrajiny do České republiky a pomoci při vytváření azylové infrastruktury na Ukrajině, 2000-2004.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Ukrajinou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 39 NÁPRSTEK, M., PIVOŇKOVÁ, Z., PEXIDR, Z. (2006): **Transfer pokročilých metodických a technologických poznatků v oblasti inventarizace lesních ekosystémů – TechInLes, 2004-2006.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Ukrajinou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 40 NÁPRSTEK, M., PIVOŇKOVÁ, Z., PEXIDR, Z. (2006): **Nástroje regionálního a hospodářského lesnického plánování pro Ukrajinu, 2005-2007.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Ukrajinou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 41 HRÚZ, L., NÁPRSTEK, M., ZEMANOVÁ, P. (2004): **Harmonizace požadavků pro certifikaci zdravotní nezávadnosti a kvality potravin ve Vietnamu včetně podpory ekologického zemědělství, 2001-2004.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Vietnamskou socialistickou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 42 HALAXA, P., SVOBODA, D. (2004): **Technické školicí středisko obuvnických strojů, Haiphong, Vietnam, 2001-2004.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Vietnamskou socialistickou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.

- 43 HALAXA, P., SVOBODA, D. (2004): **Rekonstrukce a modernizace nemocnice Viet Tiep, Haiphong, Vietnam, 1999-2003.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Vietnamskou socialistickou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha
- 44 HOLUBÁŘ, O., JELÍNEK, P. a kol. (2003): **Poliklinika a výukové centrum medicíny prvního kontaktu, 2000-2003.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky se Zambijskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- 45 HUSÁKOVÁ, R. a kol. (2006): **Zvýšení produkce hovězího masa v západní provincii Zambie, 2005-2007.** Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky se Zambijskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.

## Seznam příloh

Příloha 1	Tabulka pro evaluaci jednotlivých aspektů rozvojových intervencí
Příloha 2	Metoda celkového hodnocení projektu na základě výsledků evaluace
Příloha 3	Identifikační formulář evaluační zprávy
Příloha 4	Kritéria pro výběr teritoriálních priorit ZRS ČR
Příloha 5	Stručné charakteristiky analyzovaných projektů
Příloha 6	Vliv objemu finančních prostředků na efektivitu projektů
Příloha 7	Vliv doby počátku realizace na úspěšnost projektů

Příloha 1: Tabulka pro evaluaci jednotlivých aspektů rozvojových intervencí

Tabulka pro evaluaci jednotlivých aspektů rozvojových intervencí

Aspekt	Popis	Kritéria	Hodnocení	Poznámky
1. Relevance	Hodnocení relevance k rozvojovým potřebám v průběhu projektu a v současnosti; hodnocení souladu s rozvojovými politikami.	Soulad s potřebami/politikami	Ano	
		Nesoulad s potřebami/politikami	Ne	
2. Efektivnost (správnost a dosahování cílů)	Srovnání plánovaných a skutečných dat při dosahování cílů.	80 % nebo více z původního plánu	☆	Posouzení efektivnosti projektu je založeno na využití více indikátorů, částečně lze použít i kvalitativní indikátory.
		50 % nebo více, ale méně než 80 % z původního plánu	○	
		Méně než 50 % z původního plánu	△	
3. Efektivita	Srovnání plánovaných a skutečných dat v rámci výstupu projektu, časového harmonogramu a nákladů. Ohodnocení celkové efektivity projektu na základě výsledků srovnání jednotlivých položek.	<b>a) Realizace výstupů</b>		Posouzení vychází z indikátorů výstupů. Při posuzování efektivity se přihlíží k případné změně ve výstupech projektů oproti plánu.
		v souladu s původním plánem	3	
		méně než 100 % z původního plánu, ale více než 50 %	2	
		Méně než 50 % z původního plánu	1	
		<b>b) Časový harmonogram</b>		
		V souladu s původním plánem	1	
		Prodloužení projektu, ale o méně než o 50 % oproti původnímu plánu	2	
		Prodloužení projektu o více než o 50 % oproti původnímu plánu	3	
		<b>c) Náklady (celkové)</b>		
		100 % nebo méně z původního plánu	1	
		Více než 100 %, ale méně než 150 % z původního plánu	2	
		Více než 150 % z původního plánu	3	
		<b>d) Celková efektivita</b>		
Celková efektivita > 2,50	☆			
Celková efektivita 1,50 až 2,50	○			
Celková efektivita < 1,50	△			
4. Udržitelnost dopadů	Hodnocení udržitelnosti výsledků projektu po ukončení jeho realizace	Velmi udržitelné	☆	
		Bez závažného problému	○	
		Během evaluace zjištěny závažné problémy	△	

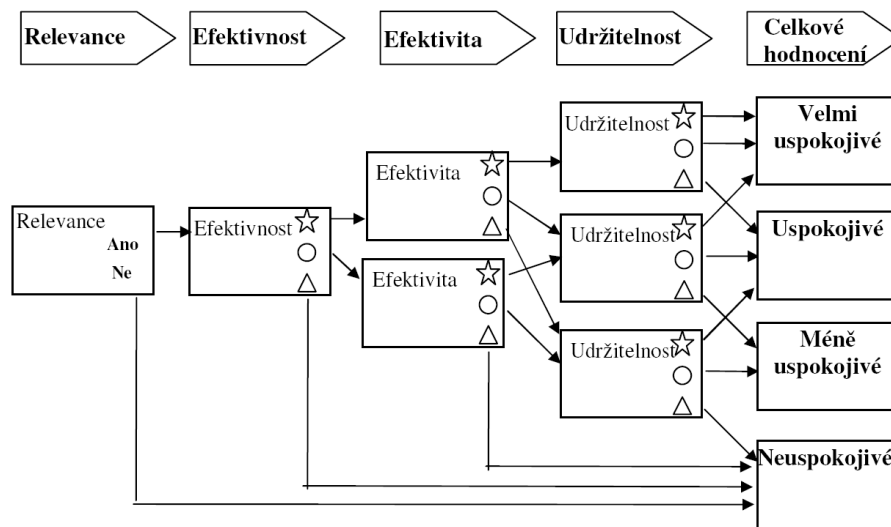
Zdroj: Jelínek, Hlavičková a kol. (2006)

## Příloha 2: Metoda celkového hodnocení projektu na základě výsledků evaluace

Níže uvedená metoda celkového hodnocení projektu na základě evaluačního procesu vychází ze skutečnosti, že **celkové hodnocení úspěšnosti projektu ZRS nemůže vycházet z pouhé vážené agregace dílčího hodnocení podle jednotlivých klíčových aspektů evaluace** (relevance, efektivnost, efektivita, udržitelnost).

Rozvojovou intervenci nelze možné považovat za úspěšnou, pokud není relevantní k rozvojovým potřebám partnerské země. Podobně není možné rozvojovou intervenci možné považovat za úspěšnou, pokud realizace výstupů nevede ke stanoveným cílům. Tento přístup je uplatněn v následujícím schématu rozhodovacího procesu.

Schéma rozhodovacího procesu při celkovém hodnocení rozvojových intervencí



### Vysvětlení symbolů:

- ☆ ..... vysoká
- ..... střední
- △ ..... nízká

Zdroj: Jelínek, Hlavičková a kol. (2006)



*Příloha 3: Identifikační formulář evaluační zprávy*

<b>Název projektu:</b>		<b>Číslo projektu:</b> <i>přiřazeno zadavatelem</i>										
<b>Partnerská země:</b> <i>oficiální název země</i>	<b>Místo spolupráce (lokality):</b> <i>jméno regionu/provincie/města</i>											
<b>Gestorské ministerstvo:</b>	<b>Sektorová orientace projektu:</b>											
<b>Datum zahájení projektu:</b> <i>měsíc / rok</i>	<b>(Předpokládané) datum ukončení projektu:</b> <i>měsíc / rok</i>											
<b>Celkový rozpočet české ZRS (Kč):</b> <i>bez spolufinancování z dalších zdrojů</i>	<b>Celková výše spolufinancování (Kč):</b> <i>finanční vstupy realizátora či partnerů</i>											
<b>Realizátor projektu: organizace / odpovědný řešitel (jméno, adresa, kontakty):</b> <i>název, typ, poštovní a webová adresa organizace; jméno a pozice odpovědného řešitele, telefon, fax, e-mail</i>												
<b>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ EVALUACE</b> <i>Celkové hodnocení (podle přílohy 15 D)</i>												
<table border="1"> <tr> <td><i>Relevance</i></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Efektivnost</i></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Efektivita</i></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Udržitelnost</i></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Celkové hodnocení</i></td> <td></td> </tr> </table>			<i>Relevance</i>		<i>Efektivnost</i>		<i>Efektivita</i>		<i>Udržitelnost</i>		<i>Celkové hodnocení</i>	
<i>Relevance</i>												
<i>Efektivnost</i>												
<i>Efektivita</i>												
<i>Udržitelnost</i>												
<i>Celkové hodnocení</i>												
<b>Místo, datum, jména a podpisy:</b>												
<i>Zpracování evaluační zprávy (vedoucí týmu):</i>												

*Zdroj: Jelínek, Hlavičková a kol. (2006)*

*Příloha 4: Kritéria pro výběr teritoriálních priorit ZRS ČR*

<b>Kritérium</b>	<b>Indikátor</b>
Potřebnost pomoci (15b)	Hrubý národní důchod na hlavu (max.6b)
	Pořadí podle indexu lidského rozvoje (max.6b)
	Příjem ODA na hlavu (max. 3b)
Připravenost země pomoc přijímat (8b)	Existence vypracovaného dokumentu Strategie omezování chudoby <sup>16</sup> (max.4b)
	Demokratické řízení (max. 2b)
	Úroveň dodržování lidských práv a občanských svobod (max. 2b)
Intenzita vztahů rozvojové spolupráce (8b)	Intenzivní vztahy rozvojové spolupráce v minulosti (max. 2b)
	Probíhající projekty rozvojové spolupráce (max. 2b)
	Počet občanů, kteří absolvovali české vysoké školy (max. 4b)
Přítomnost zastupitelského úřadu (8b)	

*Zdroj: Jelínek in Ferencová, Krylová, Kubišová a kol. 2008*

*Příloha 4: Stručné charakteristiky analyzovaných projektů*

číslo projektu	rok počátku realizace	délka trvání realizace	rozpočet v mil. Kč	souhrnné hodnocení	relevance	efektivnost	efektivita	udržitelnost	gesční ministerstvo	vlastnictví	realizátor	přijímající země
1	2005	3	9,54	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	střední	MZd	nevádní nezisková organizace	Sue Ryder	Albánie
2	2003	5	7,00	uspokojivé	ano	střední	vysoká	střední	MSMT	univerzita	Institut tropického a subtropického zemědělství ČZU	Angola
3	2003	3	6,80	méně uspokojivé	ano	střední	nízká	nízká	MD	soukromý subjekt	SUDOP Praha, a.s.	Bosna a Hercegovina
4	2003	3	5,40	méně uspokojivé	ano	střední	nízká	nízká	MD	soukromý subjekt	SUDOP Praha, a.s.	Bosna a Hercegovina
5	1996	10	92,00	uspokojivé	ano	vysoká	střední	střední	MPO	soukromý subjekt	Severočeské elektrotechnické závody, s.r.o.	Bosna a Hercegovina
6	2004	2	12,50	neuspokojivé	ano	nízká	vysoká	nízká	MZe	soukromý subjekt	Aquatis, a.s.	Burkina Faso
7	2001	5	5,75	velmi uspokojivé	Ano	vysoká	vysoká	střední	MZP	soukromý subjekt	Aquatest, a.s.	Etiopie
8	2003	2	5,79	velmi uspokojivé	Ano	vysoká	vysoká	střední	MZP	nevádní nezisková organizace	Člověk v tísni, o.p.s.	Etiopie
9	2003	2	6,10	velmi uspokojivé	Ano	vysoká	vysoká	střední	MSMT	nevádní nezisková organizace	Člověk v tísni, o.p.s.	Etiopie
10	2003	5	23,18	velmi uspokojivé	Ano	vysoká	vysoká	střední	MSMT	nevádní nezisková organizace	Člověk v tísni, o.p.s.	Etiopie
11	2004	3	14,69	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	vysoká	MSMT	nevádní nezisková organizace	Člověk v tísni, o.p.s.	Etiopie
12	2005	3	12,16	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	vysoká	MV	nevádní nezisková organizace	Člověk v tísni, o.p.s.	Gruzie
13	2005	3	10,76	méně uspokojivé	ano	střední	střední	střední	MV	nevádní nezisková organizace	Sdružení česká katolická charita	Gruzie
14	2004	3	6,00	neuspokojivé	ano	nízká	nízká	nízká	MD	soukromý subjekt	KPM consult, a.s.	Indonésie
15	2005	2	5,97	uspokojivé	ano	střední	vysoká	střední	MD	soukromý subjekt	Mott MacDonald, s.r.o.	Indonésie
16	1999	6	14,29	méně uspokojivé	ano	střední	nízká	nízká	MZe	nevádní nezisková organizace	Nadační fond ekologického zemědělství (FOA)	Jemen
17	1998	9	17,80	uspokojivé	neuveдено	neuveдено	neuveдено	neuveдено	MZe	univerzita	tropického a subtropického zemědělství ČZU	Jordánsko
18	2004	3	6,69	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	střední	MZP	nevádní nezisková organizace	Humanistické centrum Narovinu	Keňa
19	2004	3	5,35	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	střední	MZd	nevádní nezisková organizace	Sue Ryder	Malawi
20	2001	4	5,40	neuspokojivé	ano	nízká	nízká	nízká	MZe	univerzita	Institut tropického a subtropického zemědělství ČZU	Mali
21	2006	3	neuveдено	neuveдено	neuveдено	neuveдено	neuveдено	neuveдено	neuveдено	neuveдено	neuveдено	Mali

*Zdroj: Autorka, s využitím dat ČRA*

*Příloha 4: Stručné charakteristiky analyzovaných projektů*

22	2001	3		uspokojivé	Ano	neuveдено	neuveдено	neuveдено	MZP	vládní subjekt	České centrum čistší produkce	Moldávie
23	2001	5	8,98	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	střední	MPSV	nevádní nezisková organizace	IOM, Sdružení česká katolická charita	Moldávie
24	2002	4	42,00	uspokojivé	ano	střední	vysoká	střední	MPO	soukromý subjekt	Geotest, a. s.	Mongolsko
25	2003	4	12,04	uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	vysoká	MZP	soukromý subjekt	družstvo Geomin	Mongolsko
26	2003	3	6,78	méně uspokojivé	střední	střední	nizká	nizká	MZP	soukromý subjekt	družstvo Geomin	Mongolsko
27	2003	4	23,00	neuspokojivé	ne	nizká	nizká	vysoká	MZP	vládní subjekt	Česká geologická služba	Mongolsko
28	2003	6	14,07	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	střední	MPSV	nevádní nezisková organizace	Člověk v tísni, o.p.s.	Namibie
29	2004	5	8,22	uspokojivé	ano	vysoká	střední	střední	MSMT	univerzita	Ústav techniky a řízení výroby, Univerzita J.E.Purkyně	Namibie
30	2003	3	3,98	méně uspokojivé	ano	střední	vysoká	nizka	MSMT	nevádní nezisková organizace	Institut tropického a subtropického zemědělství ČZU	Namibie
31	2002	5	14,56	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	střední	MZP	vládní subjekt	Česká geologická služba	Nikaragua
32	1996	10	144,30	méně uspokojivé	ano	vysoká	nizká	střední	MPO	soukromý subjekt	EZ, LLTODOPower, EGE-Partner	Palestina
33	2003	4	34 790,00	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	vysoká	MZe	univerzita	Institut tropického a subtropického zemědělství ČZU	Peru
34	2002	2	neuveдено	uspokojivé	neuveдено	neuveдено	neuveдено	střední	MV	nevádní nezisková organizace	Mezinárodní organizace pro migraci (IOM)	Rumunsko
35	2003	4	9,80	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	vysoká	MZP	soukromý subjekt	VHS Brno, a. s.	Srbsko a Černá Hora
36	2003	4	5,85	uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	střední	MZP	soukromý subjekt	Dekonta, a. s.	Srbsko a Černá Hora
37	2004	3	2,46	neuspokojivé	ne	vysoká	nizka	nizka	MZV	vládní subjekt	Jihomoravský kraj	Srbsko a Černá Hora
38	2000	5	neuveдено	uspokojivé	ano	střední	vysoká	střední	MV	nevádní nezisková organizace	Sdružení česká katolická charita	Ukrajina
39	2004	3	6,90	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	střední	MZe	soukromý subjekt	IFER, s.r.o.	Ukrajina
40	2005	3	4,48	uspokojivé	ano	střední	střední	střední	MZe	vládní subjekt	Ústav pro hospodářskou úpravu lesů	Ukrajina
41	2001	4	2,60	méně uspokojivé	ano	nizká	nizká	střední	MZe	univerzita	Institut tropického a subtropického zemědělství ČZU	Vietnam
42	2001	4	16,00	méně uspokojivé	ano	střední	střední	nizká	MPO	soukromý subjekt	ZPS Prefix, a. s.	Vietnam
43	1999	5	26,00	uspokojivé	ano	střední	střední	střední	MZd	soukromý subjekt	Motol	Vietnam
44	2000	4	16,02	uspokojivé	neuveдено	neuveдено	neuveдено	neuveдено	MZd	soukromý subjekt	Czech aid, a. s.	Zambie
45	2005	3	4,00	neuspokojivé	ano	nizká	nizká	nizká	MZe	univerzita	Institut tropického a subtropického zemědělství ČZU	Zambie

*Zdroj: Autorka, s využitím dat ČRA*

*Příloha 6: Vliv objemu finančních prostředků na efektivitu projektu*

			hodnoceni2	penize
Spearman's rho	hodnoceni2	Correlation Coefficient	1,000	-,053
		Sig. (2-tailed)	,741	.
		N	44	41
	penize	Correlation Coefficient	-,053	1,000
		Sig. (2-tailed)	,741	.
		N	41	41

*Zdroj: Autorka, s využitím dat ČRA*

*Příloha 7: Vliv roku počátku realizace na efektivitu projektu*

			hodnoceni2	rok
Spearman's rho	hodnoceni2	Correlation Coefficient	1,000	-,078
		Sig. (2-tailed)	,615	.
		N	44	44
	rok	Correlation Coefficient	-,078	1,000
		Sig. (2-tailed)	,615	.
		N	44	44

*Zdroj: Autorka, s využitím dat ČRA*