



Institut pro kriminologii
a sociální prevenci

Příručka k evaluaci

Pokyny k navrhování, provádění a používání
nezávislé evaluace v UNODC

Příručka k evaluaci

Pokyny k navrhování, provádění a používání nezávislé evaluace v UNODC

Tato výzkumná zpráva UNODC byla přeložena z anglického originálu *Evaluation Handbook. Guidance for designing, conducting and using independent evaluation at UNODC*, která byla zpracována Úřadem OSN pro drogy a kriminalitu ve Vídni (*United Nations Office on Drugs and Crime, UNODC Vienna*) a vydána v říjnu 2017.

© OSN, říjen 2017. Všechna práva vyhrazena po celém světě

Použitá označení a prezentace materiálu v této publikaci v žádném případě nenaznačují vyjádření jakéhokoli názoru na straně Sekretariátu Organizace spojených národů ohledně právního statusu jakékoli země, jakéhokoli území, města nebo oblasti nebo jejich orgánů, nebo v souvislosti s vymezením jejich hranic.

Tato publikace nebyla oficiálně redigována.

Originální vydání: Sekce vydavatelství a knihovna, Úřad OSN ve Vídni.

Překlad:

Mgr. Ema Vlčková

Předmluva:

PhDr. Bc. Petr Novák, Ph.D.

Technická redakce:

Lucie Černá

Obsah

Předmluva vydavatele	11
Předmluva	15
O této příručce	17
Komu je příručka určena?	17
K čemu příručka k evaluaci slouží?	18
Jak příručku používat	19
Evaluační skupina UNODC	19
I. Evaluace: v čem spočívá a proč je důležitá	23
Co evaluace zahrnuje?	23
Proč je evaluace důležitá?	23
Základy dobré evaluace	25
Co se hodnotí?	26
V čem může být dobrá evaluace užitečná	28
Jak se evaluace vztahuje k jiným typům dohledu?	31
Shrnutí	34
Další užitečné zdroje	35
II. Evaluace v systému OSN	37
Evaluace v kontextu OSN	37
Cíle udržitelného rozvoje	38
Harmonizace evaluační praxe	39
Integrace lidských práv a rovnosti mužů a žen	42
Vytváření národní evaluační kapacity	49
Etika evaluace	50
Shrnutí	51
Další užitečné zdroje	51
III. Evaluace v rámci UNODC	55
Závazek UNODC provádět evaluaci	55
Evaluace v programovém/projektovém cyklu	56
Kdy se evaluace provádějí?	57
Jaké jsou různé typy evaluace?	58
Kdo je do evaluace zapojen a jak?	61
Evaluace problémů drog a kriminality	66
Shrnutí	68
IV. Evaluace jako součást programového/projektového managementu	71
Přehled evaluačního procesu UNODC	71
Fáze 1: Plánování	72
Fáze 2: Příprava	74
Fáze 3: Implementace	81
Fáze 4: Další sledování	89
Shrnutí	92
Další zdroje	92

V. Provádění evaluace	95
Kroky evaluačního procesu	95
Úvodní zpráva	96
Sběr dat a práce v terénu	100
Návrh evaluační zprávy	102
Konečná evaluační zpráva	106
Zajištění kvality evaluace	106
Prezentace a šíření	110
Shrnutí	111
VI. Využití výsledků evaluace	113
Důraz na využití	113
Využití výsledků v programovém cyklu	115
Jak jsou výsledky sdíleny	116
Strategie pro převedení poznatků do praxe	117
Shrnutí	119
Zdroje	119
VII. Praktický průvodce	121
O tomto průvodci	121
Etické zásady evaluace	122
Potřeba zvážit klíčové otázky	123
Teorie změny a logický rámec	128
Design evaluačního procesu	132
Časté výzvy	144
Další zdroje	148

Poděkování

Tuto Příručku k evaluaci UNODC připravili pro Úřad OSN pro drogy a kriminalitu (UNODC) Pascale Reinke-Schreiber a Adán Ruiz Villalba z Oddělení nezávislé evaluace UNODC (IEU), pod dohledem a vedením vedoucí IEU Kathariny Kayserové a s podporou dvou externích poradců, Marka Meisnera a Ann Sutherlandové. Výsledkem práce a intenzivního nasazení uvedeného týmu je tato komplexní příručka, která vychází z předchozí Příručky k evaluaci UNODC a nahrazuje ji.

Přínosem pro tvorbu příručky byly recenze, zpětná vazba a podněty následujících členů Oddělení nezávislé evaluace UNODC: Carlos Asenjo Ruiz, Charlotte Gunnarsson a Emanuel Lohninger.

Dále bychom chtěli poděkovat členským státům za jejich trvalou podporu při dalším posilování evaluační skupiny v UNODC. K tvorbě této příručky přispěly finanční podporou vlády Německa, Norska, Švédska a Spojených států amerických.

Rovněž bychom chtěli poděkovat Oddělení elektronického vydavatelství ve Vídni, a zejména našim kolegům Claudii Univazo a Geraintu Willliamsovi, za jejich profesionalitu a podporu při finalizaci této publikace. Naše díky patří také Nancy Cao z oddělení obhajoby práv UNODC za pomoc při výběru obrázků pro tuto příručku. Děkujeme všem kolegům za jejich neocenitelné podněty a zpětnou vazbu, které nám poskytovali v předchozích letech a při používání této příručky v rámci evaluačního procesu UNODC.

Odmítnutí odpovědnosti za genderové hodnocení

Příručku evaluace posoudily externí poradkyně Eva Otero Candelera a Cristina Santillán Idoate, které se zaměřují na problematiku genderu a evaluace. Posouzení se soustředilo na důslednou integraci lidských práv a aspektů rovnosti mužů a žen. Poradkyně byly s problematikou obeznámeny na základě svých zkušeností z účasti v týmech evaluace UNODC, výměny poznatků s pracovníky IEU, přezkumu literatury, akademického vzdělání a odborných zkušeností.

Externí poradkyně navrhly některé změny a zpracovaly poznámky k vylepšení kvality příručky, celkově však dospěly k závěru, že publikace plně odpovídá normám, standardům a požadavkům týkajícím se genderové rovnosti a evaluace Evaluační skupiny OSN, UN-SWAP a UNODC. Příručka se důsledně řídí zásadou, že všechny evaluace UNODC musí zvažovat aspekty lidských práv a rovnosti mužů a žen, a poskytuje konkrétní a jednoznačný návod a praktické příklady pro začleňování rovnosti mužů a žen ve všech fázích a na všech úrovních evaluačního procesu. Dále doporučuje užitečný okruh online zdrojů v oblasti lidských práv, genderové rovnosti a evaluace.

Předmluva vydavatele

Privilegovaným místem jsou v ediční řadě *Prameny*, pravidelně vydávané Institutem pro kriminologii a sociální prevenci, obdařeny koncepční dokumenty mezinárodního významu, které multidisciplinárně přesahují perspektivu jednotlivých dílčích oborů synergicky ústících do současné vědecky a plně profesionálně pojaté kriminologické vědy. Jedním z takových dokumentů zásadního významu může být v oblasti kriminologické teorie a aplikovaného kriminologického výzkumu i na první pohled velmi skromně pojmenovaná monografie „Příručka k evaluaci“ s podtitulem „Pokyny k navrhování, provádění a používání nezávislé evaluace v UNODC“ vydaná Úřadem OSN pro drogy a kriminalitu, který celosvětově zaujímá vedoucí pozici v boji proti nelegálním drogám, kriminalitě a terorismu.

Každý projekt, program, intervence či obecněji každá aktivita hrazená z veřejných finančních prostředků by měla být vždy pečlivě, svědomitě a s co nejvyšší mírou zodpovědnosti evaluována. Evaluace umožňuje systematický a v každém okamžiku reflektovaný sběr dat usnadňující následnou analýzu a reálné poznání toho, jak konkrétní projekt funguje, jaké faktory zefektivňují, facilitují nebo naopak znesnadňují jeho realizaci, potažmo které fenomény působí neočekávaně mimo jeho specifický účel. Vždy je nutné si upřímně položit otázky, zda projekt naplňuje předem jasně definované a především následně, nejlépe však průběžně, evaluovatelné cíle, zda je prováděn v souladu se zakázkou donora a v souladu s doporučením odborného autora, zda je vhodný pro danou cílovou skupinu či například nezamýšleně nepůsobí zcela kontraproduktivně. Za efektivní lze považovat pouze takový typ projektu, jehož výsledná efektivita odpovídá na důkazech založeném přístupu a je tím tedy zároveň zaručena jeho validita a reliabilita. U takto odborně metodologicky ošetřeného projektu pak není problémem prokazatelně popsat a vysvětlit faktory, které podporují či naopak brání dosažení požadovaného efektu a lze u něj snadno spočítat materiální i nemateriální návratnost vstupní investice.

Zde předkládaná „Příručka k evaluaci“ výše uvedené krok za krokem podrobně popisuje a přispívá tak hlubšímu pochopení epistemologických a metodologických východisek procesu evaluace a přičiňuje se k zušlechťování „evaluační kultury“ v oblasti kriminologie. Za zvláště hodnotný a cenný je možné považovat velmi silný důraz autorů publikace na genderovou vyváženost a rovnost obou pohlaví, jenž se vine celou publikací, aniž by jakkoli umenšoval jejich rozdílné společensko-kulturní role nebo zatemňoval přirozené biologicko-antropologické konstanty. Za vskutku velice přínosnou, obzvláště pro samotné evaluátory, lze bezesporu považovat závěrečnou sedmou kapitolu, která obsahuje praktické a velmi konkrétní pokyny a systematickou metodologickou oporu těm, kdo se na realizaci evaluačního procesu bezprostředně podílejí. Oproti úvodním částem publikace, jež si kladou za cíl především teoretickou deskripci a vysvětlení nezbytnosti evaluační komponenty u každého vážně myšleného projektu, se jedná vlastně o přehledně sestavený úvod do základní problematiky evaluační metody. Nepostradatelnou součástí publikace, která zkvalitňuje již tak vysokou úroveň zpracování a šíří zde promyšlených témat, jsou podkapitoly věnované etickým zásadám evaluace. Tyto etické zásady akcentují nepopíratelnou skutečnost, že etické jednání je v tomto kontextu společnou zodpovědností všech zúčastněných stran a zcela přímo souvisí s kredibilitou jakýchkoli výstupů dané evaluace. Za inovativní a originální oproti velkému množství publikací na toto téma je možné shledat ukázněnou sebereflexi autorů publikace, kteří si plně uvědomují, že jen nemnoho projektů se vyznačuje podmínkami ideálního experimentu s lineární a dobře predikovatelnou kau-

zalitou. Komplexní a často složité evaluační designy jsou téměř zpravidla charakterizovány neustále se měnícím kontextem a nutností flexibilně reagovat na změnu podmínek, nejisté financování a stále nové výzvy.

Evaluace je „Příručkou k evaluaci“ prezentována jako nekompromisní závazek a základní podmínka sine qua non pro každý jednotlivý projekt realizovaný pod záštitou Úřadu OSN pro drogy a kriminalitu a je považována za základní prvek odpovědné a profesionální kriminologické práce.

PhDr. Bc. Petr Novák, Ph.D., IKSP

Předmluva

Členské státy, generální tajemník a výkonný ředitel Úřadu OSN pro drogy a kriminalitu (UNODC) kladou zvýšený důraz na odpovědnost a potřebu vyvodit poučení z intervencí UNODC s cílem zlepšit účelnost a účinnost. UNODC potřebuje prokázat, že bylo dosaženo konkrétních výsledků, což se v dobách finančních omezení stalo ještě vyšší politickou prioritou. Na základě věrohodných, objektivních, platných, na důkazech založených informací je evaluace mocným nástrojem, který může zvýšit účinnost a účelnost programů a projektů, a tedy samotného úřadu UNODC. Evaluace jako hybatel změn tedy usiluje o posílení vedoucí role UNODC v boji proti kriminalitě, drogám a terorismu.

Současná příručka vyjadřuje hlavní úkol Oddělení nezávislé evaluace (IEU) UNODC, poněvadž vede všechny zúčastněné strany celým evaluačním procesem a je součástí dalších normativních inovací, jako je webová vyhodnocovací funkce a moduly elektronického vzdělávání. Tato příručka byla vypracována v souvislosti s webovou aplikací „Unite Evaluation“, která nejen usnadňuje všechny kroky při postupu systematickým online procesem, ale také generuje souhrnné informace na vysoké úrovni, čímž splňuje požadavek na data na úrovni syntézy.

Dále tato příručka vychází ze zásad agendy 2030 a strategických rozvojových cílů, které doplňují investice IEU uskutečněné v tomto směru, a aktivně se tak podílí na budování národní evaluační kapacity a národních evaluačních systémů. Moduly elektronického vzdělávání UNODC jsou zpřístupněny na podporu budování kapacit a povědomí veřejnosti, jež dobrá evaluace utváří.

UNODC uplatňuje přístup k evaluaci, který motivuje k širší účasti a konzultacím s interními a externími zúčastněnými stranami v průběhu plánování, designu a provádění evaluace a jejich následné monitorování. Současně se Úřad snaží zachovávat přísnou nestrannost a nezávislost při formulaci závěrů a doporučení. Evaluační skupina UNODC navíc zavádí normy a standardy Evaluační skupiny OSN a soustřeďuje se zejména na evaluační proces citlivý ke genderové problematice na podporu rovnosti mužů a žen, a posilování postavení žen a dalších marginalizovaných nebo diskriminovaných skupin – v souladu se zásadou, že „nikdo nebude opomenut“.

Dále tato příručka k evaluaci reaguje na požadavky členských států na posílení evaluační skupiny v rámci UNODC, a já doufám, že tato publikace pomůže našim partnerům a nám posílit kulturu evaluace v rámci UNODC, s cílem nakonec doložit a zdůvodnit úspěchy Úřadu v boji proti kriminalitě, drogám a terorismu.

Chtěla bych vyjádřit svoje hluboké uznání poradcům, kteří pracovali na příručce k evaluaci společně s kolegy v IEU, a odborníkům na genderové otázky, kteří tuto příručku přezkoumali se zřetelem na zajištění integrovaného přístupu k rovnoprávnosti v rámci celé publikace a ve všech krocích evaluačního procesu UNODC.

Katharina Kayser, vedoucí Oddělení nezávislé evaluace, UNODC

O této příručce

Na evaluaci záleží. Je důležitá, protože je-li provedena dobře, podporuje informované rozhodování, odpovědnost a učení – a v souhrnu zkvalitňuje práci UNODC.

Odhaduje se, že ve vězeních na celém světě je vězněno deset milionů lidí. Některé z těchto osob čelí vězeňským podmínkám, včetně přeplněnosti, které mohou přispívat k přenosu viru HIV prostřednictvím užívání drog, společného užívání jehel, tetování, nechráněného sexu a jiného rizikového chování. Zajištění dobrých životních podmínek vězňů je v těchto náročných podmínkách někdy přehlíženo a programy prevence a péče o HIV pozitivní osoby jsou v některých zemích stále vzácné. Od roku 2002 zajišťuje UNODC léčbu, péči a podpůrné intervence pro HIV pozitivní osoby ve výkonu trestu, vězeňské pracovníky a injekční uživatele drog.

V roce 2014 vedla komplexní evaluace 34 projektů v rámci globálního HIV programu¹ UNODC k doporučení rozšířit zaměření programu na podporu celkového zdraví vězňů.

Na základě tohoto doporučení manažeri programu HIV do něj začlenili větší počet zemí a uspořádali první celosvětovou poradou o HIV ve vězeních s cílem pokročit v identifikaci problémů a jejich řešení.

Činnost v rámci programu HIV odhaluje silnou vazbu mezi evaluací a podporou jednotlivců ve zranitelném postavení. Také upozorňuje na jeden z klíčových aspektů evaluace, jímž je přinášet změnu a zlepšovat zavádění řešení v praxi.

Evaluace má zásadní význam pro zdravou organizaci, která se učí ze svých činností a prosazuje inovaci ve prospěch těch, jejichž podmínky se snažíme zlepšit. V rámci UNODC evaluační skupina zajišťuje na důkazech založené informace, které jsou věrohodné, spolehlivé a užitečné pro dosažení cílů ve čtyřech hlavních oblastech: odpovědnost, organizační učení, inkluzivní dialog a generování poznatků. Nadto evaluační skupina přispívá k rozvoji kapacit UNODC ve smyslu inovace a změny organizace, a vytváření stavebních kamenů učící se organizace.

Komu je příručka určena?

Tato revidovaná a aktualizovaná Příručka k evaluaci UNODC je koncipována jako uživatelsky vstřícný zdroj informací, který má inspirovat a vést strany účastnící se činností UNODC k prosazování evaluace a podpoře dobré evaluační praxe. Primární cílovou skupinu představují pracovníci UNODC, kteří vedou evaluace nebo jsou zapojeni do evaluačních procesů, a hodnotitelé mezinárodního rozvoje, kteří provádějí evaluaci programů a projektů (nazývaných také „intervence“) UNODC a rovněž jeho politik.

Dále je to praktický průvodce pro všechny, kdo se účastní procesu evaluace. Sem patří naši partneři, které zajímá problematika evaluace a kteří je chtějí používat a učit se z nich,

¹ https://www.unodc.org/documents/evaluation/indepth-evaluations/2014/In-Depth_Evaluation_UNODC_HIV-AIDS_programme_2008-2012_published_2014.pdf

především naši hlavní partneři ve vzdělávání. Publikace může být také užitečná pro donory a další zástupce členských států, kteří se chtějí více dozvědět o tom, jak se evaluace provádí v UNODC, a obecněji o dobré evaluační praxi.

K čemu příručka k evaluaci slouží?

Účelem příručky evaluace je podporovat UNODC ve směřování k tomu, aby se evaluační procesy, učení a odpovědnost staly ústřední částí implementace programu a projektů UNODC. Vedle toho,

že poskytuje praktický návod, klade si tato příručka za cíl také motivovat k evaluaci v rámci UNODC uváděním četných příkladů, kdy byla zavedena dobrá evaluační praxe v různých tematických oblastech organizace.

V oblasti každodenní praxe má příručka pomáhat uživatelům v následujícím:

- lépe porozumět účelům a přínosům evaluace;
- být dobře připraven na plánování a řízení evaluace;
- dokázat posoudit kvalitu evaluačních metod a zpráv;
- aktivně využívat doporučení na základě evaluace k následnému zavádění poznatků evaluace a plánování budoucích intervencí.

Toto vydání nahrazuje Příručku k evaluaci vydanou v roce 2011. Ta byla revidována, aby lépe odpovídala potřebám a požadavkům UNODC. Nová verze doplňuje novou evaluační politiku UNODC a zohledňuje rychle se měnící organizační strukturu UNODC i vyvíjející se mezinárodní evaluační standardy. Rovněž byly revidovány další normativní nástroje evaluace, jako jsou šablony a pokyny pro zadání, úvodní a evaluační zprávy, aby bylo dosaženo soudržného a důsledného přístupu zahrnujícího všechny pokyny týkající se evaluace UNODC.

Tato verze Příručky k evaluaci je zpracována se záměrem podat komplexní a přehledněji členěné informace, v nichž se budou uživatelé při své práci snadno orientovat. Vedle přímého uplatnění v evaluačních procesech si klade za cíl také následující:

- podporovat na důkazech založené rozhodování prostřednictvím evaluačního myšlení, kulturou více zaměřenou na výsledky a v prostředí trvalého učení se a transparentnosti mezi pracovníky UNODC, vrcholným vedením, členskými státy a donory;
- poskytovat včasné, relevantní a kvalitní evaluační pokyny pracovníkům a vrcholnému vedení UNODC, členským státům a dárčům, a ve výsledku tak posilovat zájem o evaluační procesy;
- podporovat změny a inovace, především posun OSN směrem k integrované programové koncepci², která usiluje o synergie a harmonizaci na regionálních a tematických úrovních;
- interně i externě podporovat větší koordinaci a soudržnost s dalšími pomáhajícími partnery.

2 Rezoluce ECOSOC 2009/23 „Podpora rozvoje a provádění regionálních programů Úřadu OSN pro drogy a kriminalitu“ a rezoluce ECOSOC 2010/20 „Podpora rozvoje a zavádění integrovaného přístupu k programu rozvoje v rámci Úřadu OSN pro drogy a kriminalitu“.

Jak příručku používat

Čtenářům se doporučuje pročíst si všechny kapitoly, aby se dobře zorientovali v tom, jak by evaluace měly být nejlépe vedeny a prováděny. Příručku k evaluaci lze také používat jako referenční dokument, ve kterém si čtenář může zvolit konkrétní otázky, o nichž se chce dozvědět více.

Příručka k evaluaci je pro snadnou orientaci uživatele rozdělena do tří částí.

Část A (kapitoly jedna, dvě a tři) představuje celkový kontext evaluace. Kapitola jedna uvádí základní koncepty evaluace, proč je důležitá, a obecné zásady dobré praxe. Kapitola se soustředí na standardy a agendy, jimiž se řídí veškeré evaluace v rámci systému OSN. Kapitola tři obsahuje specifičtější informace o jednotlivých typech, načasování a požadavcích na evaluaci v rámci UNODC, včetně rolí a povinností všech zúčastněných stran.

Část B (kapitoly čtyři, pět a šest) obsahuje pokyny pro manažery programů/projektů a hodnotitele, upravující celý evaluační proces UNODC. 10 základních kroků pro zahájení a implementaci evaluace je popsáno v kapitole čtyři. Kapitola pět obsahuje konkrétní instrukce ohledně přípravy dvou hlavních výstupů požadovaných od hodnotitelů – úvodní zprávy a evaluační zprávy. Kapitola šest se věnuje způsobům, jakými lze zjištění, získané zkušenosti a nejlepší praktické postupy, které vystanou v rámci evaluace, sdílet a využívat ke zkvalitnění programových aktivit.

Část C (kapitola sedm) je praktický průvodce poskytující rady a nástroje k provádění vysoce kvalitních, spolehlivých a užitečných evaluací. Kapitola sedm tedy obsahuje nejběžnější metody používané při evaluaci UNODC a uvádí odkazy na doplňující návody a užitečné zdroje. Jako zejména přínosná je doporučena hodnotitelům i vedoucím evaluace.

Online verze této příručky obsahuje také přílohy s konkrétními nástroji, šablonami a pokyny pro evaluace UNODC.

Evaluační skupina UNODC

Evaluační skupina UNODC posuzuje programy a projekty organizace, podporuje inovační postupy a prosazuje evaluační kulturu. Evaluační skupina byla obnovena jako nezávislé oddělení v roce 2010 a slouží k podávání informací přímo výkonnému řediteli a členským státům. Jejím účelem je vést a řídit evaluaci tak, aby byly poskytovány objektivní informace o výkonnosti činností UNODC. Její hlavní úkoly jsou:

- zajišťování aktualizovaných nástrojů, pokynů a šablon používaných v evaluačních procesech;
- dozorování a vedení všech evaluačních procesů UNODC;
- kontrola a schvalování všech produktů a výsledků evaluace;
- služba zajišťování kvality;
- vedení externích nezávislých evaluačních týmů;
- řízení a provádění hloubkových evaluací ve spolupráci s externími hodnotiteli;
- zajištění, aby byly splněny vhodné standardy kvality evaluace;

- zajištění, aby všechny evaluační procesy, produkty a výsledky odpovídaly standardům lidských práv a rovnosti mužů a žen (LP a GR);
- podporuje, aby se výsledky a získané zkušenosti z evaluace staly součástí organizačního učení;
- zajišťuje získání znalostních produktů a analýzy na základě výsledků evaluace;
- každoročně podává informace o míře plnění evaluačních doporučení členským státům a výkonnému řediteli;

Nejdůležitější je, že evaluační skupina je dostupná k poskytování podpory všem zúčastněným stranám UNODC ohledně veškerých otázek v souvislosti s evaluací a vyvstávajících potřeb. Evaluační skupinu lze kontaktovat na adrese: ieu@unodc.org

Další informace naleznete na webových stránkách UNODC: <https://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/index.html>

Podrobnější informace jsou uvedeny v evaluační politice UNODC, která je zpřístupněna zde: https://www.unodc.org/documents/evaluation/IEUwebsite/Evaluation_Policy/UNODC_Evaluation_Policy.pdf

Evaluační skupina doufá, že čtenáři přijmou tuto Příručku k evaluaci UNODC jako zajímavý a užitečný zdroj, který dokáže inspirovat další lidi, aby se přidali k našemu úsilí utvářet práci UNODC pomocí vysoce kvalitních evaluací!

I.

Evaluace: v čem spočívá a proč je důležitá

Tato kapitola popisuje, proč má evaluace zásadní význam pro úspěch programů a projektů, stejně jako pro transparentnost, odpovědnost a organizační učení. Zabývá se základními koncepcemi evaluace a toho, co představuje dobrou evaluační praxi. Tato kapitola rovněž objasňuje, jak evaluace zapadá do praxe řízení založeného na výsledcích a jakou má úlohu v jiných typech posuzování.

Co evaluace zahrnuje?

Evaluace jsou prováděny pomocí metod sociálního výzkumu a postupů, které měří, k jakým změnám program, projekty a politiky přispěly, a získávají vyšší pochopení procesu, který k tomu vedl. Účelem evaluace je rozšiřovat poznatky ohledně jednoho a více aspektů dané intervence a jejich využívání v procesu učení, jejich zapojení do procesu rozhodování a pro odpovědný vztah k zúčastněným stranám, dárcům a občanům.

UNODC používá ještě přesnější definici evaluace, kterou vytvořila evaluační skupina OSN (UNEG). Podle klíčové části této definice je evaluace:

Co nejsystematičtější a nejobektivnější posouzení určité činnosti, projektu, programu, strategie, politiky, předmětu, tématu, sektoru, provozní oblasti nebo výkonnosti instituce. Analyzuje míru dosažení jak očekávaných, tak nepředpokládaných výsledků prozkoumáním řetězce výsledků, procesů, kontextuálních faktorů a kauzality pomocí vhodných kritérií, jako je relevantnost, účinnost, účelnost, dopad a udržitelnost.

Podle norem a standardů UNEG³ dále UNODC požaduje evaluaci proto, aby mohl zvážit, jak úspěšně jeho intervence prosazovaly principy lidských práv a rovnosti mužů a žen, a dále pro určení a analýzu specifických výsledků na těchto úrovních. Lidská práva a genderová hlediska tedy musí být zvažována jako součást jakékoliv evaluace UNODC.

Tato definice evaluace dále uvádí, že evaluace „by měla poskytovat věrohodné, užitečné a na důkazech založené informace, které umožňují včasné zapracování jeho zjištění, doporučení a poučení do rozhodovacích procesů organizací a zainteresovaných stran“.⁴

Důležité je, že účelem evaluace není hledání chyb nebo posuzování jednotlivce či týmu. Evaluace je spíše příležitostí pro interní a externí zainteresované strany, aby přispěly svými znalostmi a názory ohledně určité intervence. Na konci tohoto procesu evaluace poskytne zpětnou vazbu rozpoznáním a uznáním dosažených úspěchů. Dále pak určí možnosti zlepšení a podpoří na důkazech založené rozhodnutí.

Proč je evaluace důležitá?

Stěžejní role, kterou evaluace hraje v úspěšnosti intervencí, je stále více zřejmá. Generální tajemník OSN António Guterres zdůraznil, že k tomu, abychom byli plně odpovědní, „potřebujeme kulturu evaluace, nezávislou evaluaci v reálném čase s plnou transparentnos-

3 <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

4 UNEG, Normy a standardy pro evaluaci, 2016.

tí.⁵ Bývalý generální tajemník Ban Ki-moon se také velmi zasazoval o uznání myšlenky, že „evaluace má (...) zásadní význam pro podporu odpovědnosti a stejně tak porozumění tomu, co děláme správně a v čem můžeme chybovat“.⁶

Evaluace je navíc srdcem Agendy OSN pro udržitelný rozvoj 2030⁷, která zdůrazňuje, že postupy následné kontroly a přezkumu pro rozvojové cíle budou inspirovány evaluacemi, které jsou vedeny jednotlivými zeměmi, a daty, která jsou přístupná, aktuální, reliabilní a vysoce kvalitní.

Konečně informace získané evaluací a postupy jejich získávání sledují čtyři hlavní účely: posilování odpovědnosti, organizačního učení, vytváření poznatků a příležitosti k dialogu. Evaluace umožňují dosahovat těchto cílů následovně:

Odpovědnost: posouzením souladu se zavedenými úmluvami, smlouvami, normami, opatřeními a plány. Odpovědnost je dosahována prostřednictvím nezávisle prováděných evaluací, které přesně a poctivě informují UNODC obecně, členské státy a další zúčastněné strany o výsledcích v oblasti efektivity činností.

Organizační učení: měřením rozsahu, v němž zamýšlených i nezamýšlených výsledků je či není dosahováno, a jejich diferencovaný dopad na zúčastněné strany, se zřetelem na gender, věk, sociální postavení, původ a jiné proměnné. Evaluace hledá odpovědi na složité otázky, například zda se organizace zaměřuje na správné věci a zda to, co dělá, dělá správně. V tomto smyslu je evaluace důležitým zdrojem důkazů o tom, co funguje, co naopak nefunguje a proč. Prostřednictvím včasného zapracování doporučení a získaných zkušeností do rozhodovacího procesu usiluje evaluace o zvýšení účinnosti a účelnosti programových aktivit a celkového působení UNODC.

Vytváření poznatků: vytvářením věcných poznatků o konkrétních tématech, která jsou součástí hlavní působnosti organizace, a o inovačních postupech. Tyto poznatky jsou většinou obsaženy v doporučeních a získaných zkušenostech popsanych v evaluačních zprávách. Takové informace jsou shrnuty z různých evaluací a poté syntetizovány a sdíleny evaluační skupinou UNODC v zájmu zainteresovaných stran UNODC i organizací OSN obecně a jejich členských států.

Příležitosti k dialogu: vytvořením užitečné platformy, kde se zainteresované strany mohou sejít a diskutovat o předmětu evaluace a dalších oblastech společného zájmu, pomáhají inkluzivní evaluační procesy budovat vztahy a zajišťovat lepší porozumění různým potřebám a zájmům účastníků a dalších zainteresovaných stran, stejně jako příležitosti další spolupráce.

Obrázek 1.1 znázorňuje čtyři cíle, které vznikají na základě evaluačních procesů, přičemž rozhodování je trvale společným faktorem. V některých případech se evaluace

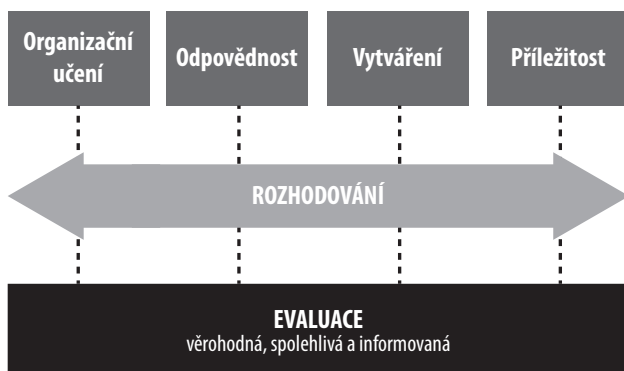
5 <http://www.unevaluation.org/mediacenter/newscenter/newsdetail/121>

6 Akce na nejvyšší úrovni Evaluační skupiny Organizace Spojených národů: „Most k lepšímu světu: Evaluace ve službě agendy po roce 2015“, New York, 9. března 2015.

7 <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

stanou intervencemi rozvoje samy o sobě. Evaluace mohou pro účastníky vytvořit prostor k přemýšlení o určité intervenci, ať individuálně nebo ve skupinách, z níž mohou vzejít nové myšlenky a energie, vedoucí ke změně, jako např. novému partnerství nebo novým iniciativám. Evaluace jako hybatel změn je tedy často intervencí sama o sobě.

Obrázek 1.1 Hlavní cíle evaluace



PODPORA ORGANIZAČNÍHO UČENÍ

Hlubková evaluace UNODC 2015 v polovině období globálního programu na posílení právního režimu proti terorismu je příkladem toho, jakým přínosem může být evaluace pro organizační učení.

Jedno z doporučení evaluační zprávy se zaměřilo na potřebu, aby Odbor prevence terorismu (TPB) UNODC „definoval dobrou praxi a vytvořil pokyny k provádění udržitelných strategií, které by měly být zapracovány do programování plnění budoucí činnosti“. Na tomto základě vzniklo v Odboru prevence terorismu Kompedium dobrých udržitelných strategií. Toto kompendium se stalo důležitým zdrojem zajištění, aby dobrá praxe v programech technické asistence TPB byla sdílena v rámci UNODC a mezi novými (a stávajícími) zaměstnanci.

Zdroj: https://www.unodc.org/documents/evaluation/indepth-evaluations/2015/GLOR35_Mid-term_In-Depth_Evaluation_Report_May_2015.pdf

Základy dobré evaluace

Dobré evaluace se vyznačují tím, že:

- plní očekávání těch, kdo si je zadali, i očekávání klíčových zainteresovaných stran,
- jsou přínosné pro rozhodovací proces a slouží jako návod pro budoucí rozhodování v organizaci,
- poskytují věrohodné a spolehlivé výsledky a rovněž vhodná a prakticky proveditelná doporučení,
- jsou aktuální a jsou prováděny s využitím přiměřeného množství zdrojů pro zajištění, že výsledky a doporučení evaluace budou využity v rozhodovacím procesu.⁸

8 Převzato z Evaluačního průvodce CIDA, Kanadská mezinárodní rozvojová agentura, 2004 http://www.betterevaluation.org/en/resources/guide/cida_evaluation_guide.

Nejlepším způsobem, jak zaručit věrohodné, spolehlivé a užitečné evaluace, je zajištění, aby splňovaly standardy vysoké kvality a profesionality. V rámci systému OSN to znamená, že evaluační procesy musí být sladěny s mezinárodními normami a standardy vyvinutými skupinou UNEG. Požadavky a zdroje OSN jsou blíže popsány v druhé kapitole, je však vhodné zde zdůraznit hlavní zásady dobré evaluační praxe, která má být:

- *nezávislá a nestranná*: evaluační procesy je třeba oddělit od tvorby politiky, implementace a řízení intervence.
- *transparentní, participativní a inkluzivní*: evaluaci je třeba provádět otevřeným a konzultativním způsobem v ovzduší respektu a vytvořit prostor pro všechny relevantní zainteresované strany, včetně těch, které jsou ve více znevýhodněném postavení, aby se přímo zapojily do evaluace a přijaly evaluační proces za svůj.
- *pevně zakotvená v metodologickém přístupu*: evaluaci je třeba provádět systematickým způsobem, s využitím solidních přístupů a metod.
- *zaměřená na uplatnění*: musí být vedena jasným záměrem splnit určitý účel a využít poznatky ke zlepšení práce v organizaci.
- *etická*: evaluace musí probíhat v souladu s profesionálními a etickými zásadami a kódexem chování.

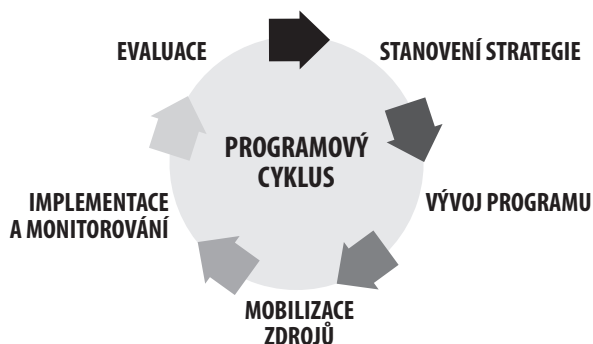
Další podrobnosti o praktickém uskutečňování dobré evaluace jsou uváděny v následujících kapitolách, zejména v kapitolách pět a sedm.

Co se hodnotí?

Hodnotit lze mnoho typů rozvojových iniciativ, které zahrnují činnosti, projekty, programy, strategie, politiky, zájmové oblasti, témata, sektory, provozní oblasti nebo výkonnost instituce. Tato příručka se primárně zaměřuje na evaluace programů a projektů (souhrnně též nazývaných „intervence“), má však význam také pro další typy iniciativ včetně koncepčních záměrů a úkolů.

Evaluace jsou součástí normálního programového/projektového cyklu, který je znázorněn na následující obrázku 1.2, a mohou se provádět v kterémkoliv bodě životního cyklu iniciativy.

Obrázek 1.2 Základní znázornění cyklu projektu UNODC⁹



Evaluace se mohou zaměřit na několik typů otázek k různým tématům a aspektům posuzované politiky či intervence. Proto je užitečné rozlišovat mezi třemi širokými kategoriemi otázek, které lze řešit evaluací, a podívat se na příklady těchto kategorií:¹⁰

- *Deskriptivní otázky* se zaměřují na zjištění stavu věcí, jak se k danému stavu dospělo a kdo byl do procesu zapojen.

Příklady: Jaké byly celkové cíle intervence, která byla vyhodnocována? Které klíčové zainteresované strany (muži a ženy) byly zapojeny? Jaké zdroje měla organizace pro splnění svého úkolu? Jaké byly hlavní genderové stereotypy, normy a rozhodnutí mezi členy intervenčního týmu a zainteresovanými stranami ve vztahu k předmětu intervence?

- *Normativní otázky* se zaměřují na posouzení, zda stav věcí je takový, jaký by měl být.

Příklady: Byly dané cíle realistické vzhledem k politickému kontextu a času a zdrojům dostupným pro jejich implementaci? Byly zdroje intervence využity účinně? Byla daná politika zavedena tak, jak bylo plánováno? Jaký prospěch intervence přinesla různým zainteresovaným stranám (mužům a ženám)?

- *Otázky typu příčina a následek* jsou zacíleny na určení, zda určitá intervence nebo politika „něčeho dosáhly“ v tom smyslu, že jim lze přičítat určité měřitelné účinky a dopady.

Příklady: Do jaké míry program přispěl ke zlepšení situace cílové populace? Do jaké míry intervence přispěla k posilování postavení žen? Do jaké míry intervence ovlivnila institucionální změnu? Které změny jsou nejvíce oceňovány zainteresovanými stranami (rozdělenými podle různých hierarchií znevýhodnění a především podle pohlaví), a proč?

9 Na základě všeobecného programového/ projektového cyklu znázorněného v programové a provozní příručce UNODC. Je třeba upozornit, že se nejedná o přísně lineární proces, mnohé kroky/procesy se budou překrývat. Například evaluace bude probíhat po celou dobu vytváření strategie a vývoje programu a relevantní je také pro mobilizaci zdrojů atd.

10 Převzato z publikace „The road to results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations“ 2009, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2699>.

Pro určité sjednocení evaluačních procesů vytvořil Výbor pro rozvojovou pomoc Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD – DAC) standardní soubor evaluačních kritérií, která se mají používat při posuzování všech typů intervencí. Ta zahrnují *relevantnost, účinnost, účelnost, dopad a udržitelnost*. UNODC společně s dalšími subjekty OSN vyžaduje, aby byla zvažována kritéria lidských práv a rovnosti mužů a žen. Často požadovaná kritéria v evaluacích UNODC jsou také *design, partnerství a spolupráce*. Těchto devět kritérií a způsob, jakým usměrňují hlavní otázky, jimiž se evaluace musí zabývat, je rozebráno v následující kapitole.

V čem může být dobrá evaluace užitečná

Evaluace musí být v konečném důsledku užitečná pro pověřující organizaci nebo tým. Dobré evaluace jsou ty, které poskytují informace a doporučení, které pomáhají manažerům a tvůrcům politik dobře se rozhodovat, a které pomáhají týmům a zainteresovaným stranám plánovat lepší programové aktivity. Dobré evaluace (ty, které jsou relevantní a založené na věrohodných a spolehlivých důkazech) jsou také základem pro podporu budoucích činností či politik mezi zainteresovanými stranami, které by se jinak mohly zdráhat je podpořit. Dobré evaluace mohou mít významnou a užitečnou úlohu při plnění informačních požadavků systémů řízení založených na výsledcích (RBM).

Řízení založené na výsledcích

Řízení založené na výsledcích (RBM) je strategie řízení, která se zaměřuje na výkon a dosažení výstupů, důsledků a celkového dopadu intervence, souhrnně označovaných „výsledky“.¹¹ Jde o jednu ze stěžejních programovacích zásad pro rozvojové organizace po celém světě.

Řízení RBM uplatňuje strukturovaný, logický přístup, který definuje očekávané výsledky a stejně tak vstupy a činnosti nezbytné k jejich dosažení. Usiluje o podporu efektivity a odpovědnosti řízení prostřednictvím:

- jasně definovaných realistických výsledků a cílů;
- propojení plánovaných aktivit s výsledky a cíli, jichž má být dosaženo;
- sledování pokroku směrem k dosažení předpokládaných výsledků a cílů;
- posouzení, zda výsledků bylo dosaženo a proč;
- integrace získaných zkušeností do rozhodnutí vedoucích pracovníků;
- podáváním informací o výkonu.

Důležité je, že RBM pomáhá vylepšovat manažerské postupy tím, že primární důraz klade na dosažení výsledků pomocí zvolené intervence, namísto důrazu na implementované aktivity.

11 <https://undg.org/wp-content/uploads/2016/10/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>

RBM je někdy přirovnáváno k tvorbě cestovních plánů. Celý proces zahrnuje nejprve zvolení cíle cesty, poté stanovení trasy a postupových zastávek po cestě, kontrolu postupu podle cestovní mapy, a konečně přizpůsobení směru podle potřeby tak, aby bylo dosaženo žádoucího cíle. V tomto případě se hlavní pozornost zaměřuje na cíl cesty, a zkušenosti získané během cestování slouží při plánování další trasy.

Jako u většiny cest kladé RBM primární důraz na její cíl (výsledky, které mají být dosaženy), spíše než čistě na řízení procesů (vstupy a aktivity) během cestování. Přesto je důležité se pečlivě postarat o detaily, které cestu umožní, ale převažující důraz je na dosažení dohodnutého cíle.

Tuto analogii lze také použít k volné ilustraci, jak mohou být evaluační kritéria uplatněna:

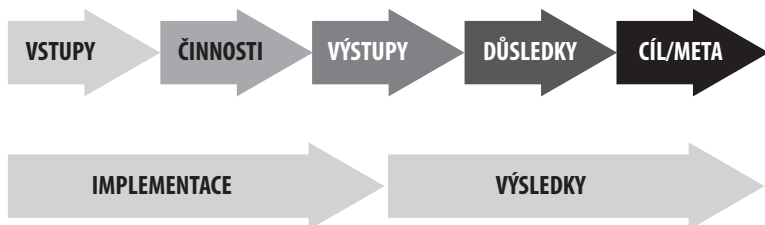
- **Relevantnost:** Kdo určil trasu a cíl cesty? Brala trasa a cíl cesty v úvahu jiné řidiče? Byl to směr, kterým se cestující chtěli dát? Měli jsme některé cestující?
- **Hospodárnost:** Byla vybrána nejlepší trasa a použito nejmenší množství paliva vzhledem k okolnostem?
- **Účinnost:** Bylo na cestě k cíli dosaženo významného pokroku?
- **Dopad:** Pomáhá cíl cesty lidem dosahovat jejich širších cílů?
- **Udržitelnost:** Budou cestující schopni pokračovat v cestě samostatně?
- **Lidská práva a rovnost mužů a žen:** Zastupovali cestující různorodé skupiny? Byli všichni v bezpečí a cítili se dobře? Měly ženy rovné příležitosti k rozhodování a řízení?

Aspekty RBM musí být zváženy na začátku jakéhokoliv plánování programu/projektu. Proces plánování obsahuje vývoj rámce pro výsledky, který v ideálním případě vychází z teorie změny nebo teorie programu. Rámec pro výsledky je důležitý, protože ukazuje propojení a vztahy příčiny a následku mezi konečným cílem (metou/dopadem), krátkodobými (výstupy) a střednědobými (důsledky) výsledky, a aktivitami, které mají být implementovány pro dosažení těchto výsledků.

Jednoduchým způsobem, jak znázornit tyto vztahy, je vytvořit řetězec výsledků. Obrázek 1.3 znázorňuje hlavní prvky řetězce výsledků. Také ukazuje, které prvky jsou součástí implementace programu/projektu, které jsou pokládány za výsledky, a jak na sebe různé typy výsledků navazují. Evaluační se zpravidla zaměřují na výsledky na úrovni důsledků, poněvadž se jedná o předpokládané výsledky, jichž má docílit intervence.

Další informace o rámcích pro výsledky a teoriích programu naleznete v praktickém průvodci ve třetí části této příručky.

Obrázek 1.3 Řetězec výsledků



Komplexita měření dopadu

Dopad (nebo meta) představuje dlouhodobější změnu, k níž má dle předpokladů intervence přispět. Může trvat měsíce i roky, než se tyto typy změn projeví. Často je obtížné přičíst sledované změny pouze určité intervenci, poněvadž jiné faktory a aktéři mohli k daným výsledkům rovněž přispět. Docílení žádoucího efektu všeobecně přesahuje možnosti přímého řízení intervence.

Dva důležité koncepty týkající se měření dopadu jsou atribuce a kontribuce. *Atribuce* znamená, že konkrétní intervence vedla ke sledovaným důsledkům, a lze jí tedy přičíst, že daný výsledek způsobila. *Kontribuce* znamená, že intervence pomohla vyvolat sledované důsledky, že to byl faktor schopný změnu způsobit.

Evaluace se tak primárně zaměřuje na to, jaké změny by program/projekt měl být schopen kontrolovat – výsledky na úrovni důsledků. Avšak jelikož je třeba prokázat za-interesovaným stranám, že se postupuje směrem k žádoucímu dopadu, a učit se z toho, co přináší výsledky a co naopak nefunguje, mělo by být důkladně promyšleno formulování evaluačních otázek tak, aby dokázaly zdůvodnitelně zachytit informace související s dopadem. Navíc je třeba posoudit, jak užitečné byly uskutečněné změny pro různé zainteresované strany.

Některé programy a projekty nemají logické rámce ani příslušné nástroje monitorování vytvořené tak, aby umožňovaly snadno posoudit dopad. V takových případech musí evaluační týmy důkladně přezkoumat a zvážit logiku programu/projektu a stejně tak teorii změny, aby mohly určit příspěvek hodnoceného programu/projektu ke změnám.

Nicméně většina intervencí dokáže prokázat své ukazatele dopadu formou neoficiálních kvalitativních dat jakožto ukazatelů, které zdůrazňují účinek, jehož daný program/projekt dosáhl. Systematické monitorování a zveřejňování příkladů dobré praxe, a zejména kvalitativní případové studie napomohou řešení úkolu, jak posoudit dopad programů/ projektů UNODC. Takové informace však zůstanou selektivní, na rozdíl od dobře připravené evaluace dopadu, která poskytne vhledy do celkového dopadu intervence.

CO JE EVALUACE DOPADU?

Evaluace dopadu jsou zvláštním typem evaluace, které se snaží odpovědět na otázky příčiny a následku. Na rozdíl od všeobecné evaluace, která může zodpovědět mnoho typů otázek, jsou impaktové evaluace zaměřeny na jeden konkrétní typ otázky: Jaký je dopad (nebo kauzální efekt) programu/projektu na konečný zájem? Evaluace dopadu hledá změny v důsledcích, k jejichž spuštění intervence *přispívá*. Sem spadají také veškeré nezamýšlené změny i jakýkoliv negativní dopad.

Striktní evaluace dopadů jsou evaluace speciálně navržené pro měření změn v důsledcích, která lze přímo přičíst dané intervenci. Ve striktních evaluacích dopadů jsou proměnné vyjma intervence ovlivňující sledované důsledky odvozeny od měření dopadu sběrem dat o změnách v důsledcích mezi jednotlivci, kteří jsou téměř identičtí s těmi, kdo mají z intervence prospěch, kteří však nejsou intervencí ovlivněni. V žargonu evaluace dopadů se tyto skupiny jednotlivců nazývají kontrolní skupina a experimentální skupina.

Zdroj: Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L, B.A. Vermeersch, C. M. J. (2011). Impact Evaluation in Practice. The World Bank.

Důležitost evaluačního myšlení¹²

Provádění vysoce kvalitních evaluací je stejně důležité jako podpora evaluačního myšlení mezi manažery a tvůrci politik. Tímto způsobem se aktivně účastní evaluačního procesu a nejlépe využijí výsledků evaluace.

Evaluační myšlení je v zásadě kritické myšlení uplatněné v souvislostech evaluace. Konkrétněji je to schopnost logicky a racionálně zvažovat informace, které jsou relevantní pro evaluační proces nebo jsou generovány evaluacemi.

Spíše než aby přijala prezentované argumenty a závěry, bude osoba s rozvinutým evaluačním myšlením pochybovat a snažit se porozumět poskytnutým důkazům. Bude hledat logická propojení mezi myšlenkami, zvažovat alternativní interpretace informací a hodnotit sílu předkládaných argumentů.

Evaluační myšlení nespočívá ve shromažďování informací. Osoba s dobrou pamětí, která má značné věcné znalosti, ještě nemusí umět dobře kriticky myslet. Kritický myslitel dokáže z toho, co zná, odvodit důsledky, a hledá relevantní zdroje informací.

Kritické myšlení by se nemělo zaměřovat s tím, že někdo je svárlivý nebo kritický k jiným lidem. I když je možno dovedností kritického myšlení využít k odhalování omylů a chybné argumentace, kritické myšlení může být také konstruktivní a pomáhat nám rozšiřovat znalosti, vylepšovat naše teorie a posilovat argumenty. Kritické myšlení, zejména uplatňované konstruktivně, má při evaluaci stěžejní význam pro zkvalitňování pracovních procesů a vylepšování projektů a programů prostřednictvím učení.

Správný postup designu, implementování a využívání evaluace vyžaduje, aby hodnotitelé, manažeři programu/projektu (kteří budou také nazýváni manažery v této příručce) a obmyšlení uživatelé kriticky uvažovali o klíčových aspektech intervence, mezerách ve znalostech a dopadech poznatků evaluace, doporučeních a získaných zkušenostech.

Jak se evaluace vztahuje k jiným typům dohledu?

Vedle evaluace existují další postupy posuzování a obory, které pomáhají zajistit, aby tvůrci politik, manažeři programů, týmy a zainteresované strany měli dostatečné porozumění a dohled nad politikami, programy a projekty. Tato část definuje evaluaci jako odlišnou oproti monitorování a dalším výzkumným posuzováním.

Dále popisuje formální typy dohledu v rámci systému OSN.

12 "Defining and Teaching Evaluative Thinking: Insights from Research on Critical Thinking", *American Journal of Evaluation*, 2015, sv. 36(3). Jane Buckley, Thomas Archibald, Monica Hargraves a William M. Trochim, 2015.

Hlavním rozdílem mezi monitorováním a evaluací je načasování a předmět evaluace.

Monitorování je průběžnou součástí vedení programu/projektu, které spočívá v systematickém sběru a analýze dat na bázi ukazatelů intervence. Tato data pomáhají zjišťovat průběžný pokrok v implementaci činností, dosahování výsledků a využívání přidělených zdrojů. Monitorování je tedy interní posuzování zaměřené na postupující implementaci intervencí a zajišťování včasných rozhodnutí, potřebné ke zlepšování jejich design a fungování.

Informace získané monitorováním jsou důležitým zdrojem dat používaných v evaluačních procesech k porozumění tomu, co aktuálně probíhá. Jde o kvantitativní a kvalitativní informace o jednotlivých ukazatelích, průběžně shromažďovaných pracovníky programu nebo partnera.

Monitorování a evaluace společně s plánováním představují základ RBM.

Evaluace je prováděna v určitých časových bodech a využívá více zdrojů a typů dat. Obvykle je prováděna nezávislými externími poradci. Evaluace poskytuje podrobnější informace, jako např. proč a jak se věci dějí.

Monitorování a evaluace jsou organicky spojeny. Zatímco monitorování nás informuje, zda určitá činnost postupuje tak, aby dosáhla svých zamýšlených cílů, evaluace nám říká, zda intervence jako celek postupuje správným směrem, a jaké poučení nám může dát její implementace.

Jiná posouzení a organizační funkce

Jiné typy výzkumného posuzování zahrnují přezkumy, audity, kontroly a výzkum. I když mohou mít souvislost s evaluací, každý z nich slouží jinému účelu, jak je popsáno dále a v tabulce 1. 1.

Přezkum

Přezkum je periodické posouzení nebo posouzení ad hoc, které se zpravidla soustředí na výkonnostní a provozní otázky implementace programu/projektu. Příklady přezkumu jsou rychlá posouzení (často prováděná jako součást designu programu/projektu) a posouzení evaluability (často jsou součástí designu programu/projektu nebo proběhnou před evaluací). Přezkumy se často provádí interně a bývají méně přísné než evaluace.

Audit

Audit je posouzení dostatečnosti kontroly řízení. Jeho účelem je zabezpečit ekonomické a účinné využívání zdrojů, ochranu majetku, reliabilitu finančních a jiných informací,

13 <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>

dodržování předpisů, pravidel a politik, účinnost řízení rizik a adekvátnost organizačních struktur, systémů a procesů. Evaluace více souvisí s řízením orientovaným na výsledky a učení, zatímco audity se především zaměřují na dodržování předpisů.

Kontrola

Kontrola je celkové prozkoumání organizační jednotky, problematiky nebo praxe. Zaměřuje se na stanovení rozsahu, ve kterém daná jednotka, oblast nebo praxe dodržuje předepsané standardy, dobrou praxi nebo jiná kritéria. Získané informace jsou zdrojem doporučení pro zlepšování či zavedení nápravných opatření. Kontroly se často provádějí, pokud existuje vnímané riziko nedodržování předpisů.

Výzkum

Výzkum je systematické zkoumání usilující o rozvoj znalostí o určitém tématu nebo přispění k němu. Výzkum často přispívá informacemi k evaluaci, jiným typům posuzování nebo procesům rozhodování. Příklady jsou podrobné základní studie a studie dopadů.

Tabulka 1.1 Porovnání hlavních rysů jednotlivých typů posouzení

	MONITORING A PŘEZKUMY	EVALUACE	AUDITY A KONTROLY	VÝZKUM
PROČ?	Sledovat pokrok, ovlivňovat rozhodnutí a nápravné akce, aktualizovat projektové plány, podpora odpovědnosti	Posoudit pokrok, vyvodit doporučení a definovat získané zkušenosti pro dlouhodobější plánování a organizační učení, přispívat k odpovědnosti	Zajistit dodržování předpisů a poskytnout jistotu a odpovědnost	Osvojit si hluboké znalosti o určitém tématu
KDY?	Průběžně během implementace programu/projektu	Pravidelně (obvykle v polovině) a na konci intervence	Ad hoc nebo podle požadavků (často donora)	Ad hoc, v oblasti chybějícího výzkumu zjištěné po důkladné předběžné analýze stávajících znalostí
KDO?	Interní pracovníci, vč. realizátorů programu/projektu	Zpravidla externí poradci, ale za účasti všech zainteresovaných stran	Zpravidla externí vzhledem k programu/projektu, ale interní či externí vůči organizaci	Zpravidla externí
CO?	Zaměření na vstupy, činnosti, výstupy a krátkodobější důsledky	Zaměření na důsledky a celkový cíl/dopad	Zaměření na vstupy, činnosti a výstupy	Zaměření na konkrétní výzkumnou otázku a hypotézu

Zdroj: Převzato z práce Grahama Whitea a Petera Wilese. 2008. Monitoring Templates for Humanitarian Organizations. (Monitorovací šablony pro humanitární organizace) Zadalo Generální ředitelství Evropské komise pro humanitární pomoc (DG ECHO); str. 40.

Dohledové funkce v systému OSN

Většina organizací OSN má specifické evaluační skupiny, které zajišťují odborné znalosti, návod a řízení pro jejich požadované evaluační činnosti. Všechny si zadávají evaluace, které reagují na potřebu vysvětlit použití zdrojů a prokázat výsledky a přidanou hodnotu práce pro tyto organizace.

Vedle specializovaných evaluačních skupin působících v rámci každé jednotlivé organizace je třeba zmínit další tři ekosystémové instituce, a to Společné inspekční oddělení systému OSN (JIU), Úřad OSN pro vnitřní dohled (OIOS) a Radu auditorů (BoA). Všechny tři přispívají k transparentnosti a odpovědnosti v rámci celého systému.

Společná inspekční jednotka (JIU) byla ustavena rezolucí 31/192 Valného shromáždění OSN v roce 1976. JIU je jediným nezávislým externím dohledovým orgánem systému OSN oprávněným provádět evaluace, inspekce a šetření v celém systému. Jejím cílem je posilovat účelnost administrativního a finančního chodu systému OSN a za tímto účelem může provádět bezprostřední dotazování a vyšetřování na místě.¹⁴

Úřad OSN pro vnitřní dohled (OIOS) je interním dohledovým orgánem OSN. Byl ustaven v roce 1994 rezolucí Valného shromáždění 48/218 B.

Úřad pomáhá generálnímu tajemníkovi v plnění jeho dohledových povinností zajišťováním auditů, vyšetřování, inspekcí a evaluace. OIOS si klade za cíl být činitelem změny, která podporuje zodpovědnou správu zdrojů, kulturu odpovědnosti a transparentnosti a zlepšení výkonu programu.¹⁵

Rada auditorů OSN (BoA) byla ustavena Valným shromážděním v roce 1946 rezolucí 74(1) jako významný mechanismus na podporu odpovědnosti a transparentnosti v OSN. Rada auditorů provádí externí audity účetnictví OSN a jejích fondů a programů, a svá zjištění a doporučení oznamuje Valnému shromáždění prostřednictvím Poradního panelu pro administrativní a rozpočtové otázky.¹⁶

Shrnutí

Evaluace je stále více uznávána pro svou zásadní roli, kterou hraje v organizačním dialogu, oblasti odpovědnosti, učení a vytváření poznatků. Evaluace doplňuje další typy posuzovacích procesů a přináší další důkazy, které mohou hmatatelně ovlivnit a vylepšit programové aktivity a tvorbu politik. Přínos evaluace je však podmíněn tím, že je skutečně využita. Provádění vysoce kvalitních evaluací je stejně důležité jako podpora evaluačního myšlení (kritického myšlení uplatněného při evaluaci) mezi manažery, programovými týmy, zainteresovanými stranami a tvůrci politik. Tímto způsobem se aktivně účastní evaluačního procesu a nejlépe využijí výsledků evaluace.

Tato kapitola vyložila definici evaluace a ukázala, v čem se liší od jiných typů posouzení a přezkumu. Dále vysvětlila důležitost evaluace jako takové. Následující kapitola obsahuje další informace o obecných principech evaluace i požadavcích na evaluační procesy prováděné subjekty OSN.

14 <https://www.unjiu.org/en/Pages/default.aspx>

15 <https://oios.un.org/>

16 <http://www.un.org/en/auditors/board/>

Další užitečné zdroje

MY M & E Resource Centre and E-learning Course: <http://mymande.org>

OECD/DAC Criteria for Evaluating Development Assistance: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

United Nations Development Group RBM Handbook:

United Nations Evaluation Group Norms & Standards for Evaluation: <https://undg.org/wp-content/uploads/2016/10/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>

II.

Evaluace v systému OSN

Tato kapitola uvádí do hlavních principů a požadavků, které ovlivňují, orientují a harmonizují způsoby evaluace v systému OSN. Tyto principy a požadavky zahrnují Agendu pro udržitelný rozvoj 2030, která klade velký důraz na evaluaci, normy a standardy UNEG 2016 a kritéria OECD-DAC. V závěru se kapitola podrobněji věnuje standardům UNEG v oblasti lidských práv a rovnosti mužů a žen, národní evaluační kapacity a etického jednání.

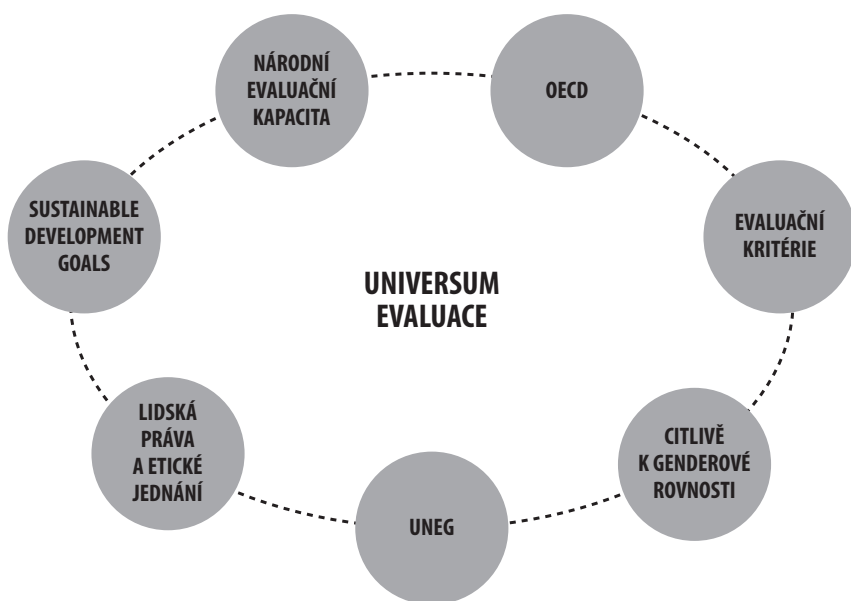
Evaluace v kontextu OSN

Evaluace prováděné v rámci systému OSN musí brát v úvahu specifické agendy, principy, kritéria, normy, standardy a další faktory. Může být užitečné uvažovat o těchto prvcích jako zasazených do „Kontextu v evaluace OSN“, který má spojující a překrývající se funkce.

Obrázek 2.1 naznačuje, jak by tento kontext evaluace mohl být postaven, a na co musí manažeři a hodnotitelé při provádění evaluace dbát. Nejrozsáhlejší část představuje Agenda pro udržitelný rozvoj, která vede veškeré práce OSN. Evaluace je zásadní pro agendu zaměřenou na generování znalostí, kterou lze využít na úrovni zemí k ovlivnění nastavení priorit a zlepšení veřejných politik a intervencí. Do tohoto kontextu patří aktivity vedené UNEG a OECD, které usilují o harmonizaci, standardizaci a posílení evaluační praxe a zabezpečení etického jednání – to jsou kritéria, normy, standardy a zásady, jimiž se evaluační procesy musí řídit.

Agenda 2030 rovněž požaduje, aby byla věnována zvláštní úvaha otázkám, které vyžadují více pozornosti tak, aby bylo dosaženo našich společných cílů a aby byly dosaženy spravedlivým způsobem. Konkrétní problémy, které se protínají s evaluací, zahrnují potřebu uplatňovat lidská práva a evaluační přístupy integrující genderovou rovnost, stejně jako imperativ posilování národních evaluačních systémů. Každý z těchto prvků je v této kapitole zvažován.

Obrázek 2.1 Kontexty evaluace OSN



Cíle udržitelného rozvoje

V roce 2015 přijalo 194 členských států OSN, s příspěvkem od globální občanské společnosti, program *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* (Přeměna našeho světa: agenda pro udržitelný rozvoj).¹⁷ Stanoví 17 cílů udržitelného rozvoje. Citací přímo z programu jde o „akční plán pro lidi, planetu a prosperitu, který usiluje o posílení světového míru ve větší svobodě“. Jak je uvedeno výše, v rámci kontextu evaluace vedou cíle udržitelného rozvoje veškerou práci OSN.

Těchto 17 cílů SDG je rozvedeno ve 169 úkolech, které mají být splněny do roku 2030. Ty představují transformační vizi pro svět, v němž nikdo není opomíjen, a do hloubky rozvádí závazky pro společné úsilí k vymýcení chudoby, vytváření důstojných pracovních míst, k podpoře důstojnosti, rovnosti a spravedlnosti pro všechny při uchování přírodního prostředí.

Evaluace bude hrát klíčovou roli při dosahování SDG. Pro zajištění souladu politik a programů s SDG a odpovídajícími úkoly a jejich postupu k dosažení tak rozsáhlé změny je nezbytné měření, pro zjištění, co přináší výsledky a co ne. Kde je to nutné, měření zahrnuje zajištění na důkazech založeného návodu pro rekalibraci na úspěch.¹⁸

Na rozdíl od předchozích rozvojových cílů tisíciletí (MDGs),¹⁹ které se týkaly pouze rozvojových zemí, platí cíle SDG pro všechny země a mají jasně formulovaný následný a kontrolní proces, který zdůrazňuje důležitou roli evaluace. Agenda 2030 vyzývá k odpovědnosti všech lidí, k odpovědnosti jednotlivých států za rozvojové výsledky a ke kontrolním procesům vedeným jednotlivými zeměmi. Bylo tedy zdůrazněno posílení národní evaluační kapacity jako kritické součásti Agendy 2030²⁰, ke které přispívá UNODC.

Existuje přes 230 ukazatelů sledování pokroku směrem k cílům udržitelného rozvoje. Tato data jsou důležitými referencemi, které by měly ovlivnit veškeré procesy plánování a evaluace. S tímto vědomím by se manažeři programů/projektů a hodnotitelé měli dobře orientovat v referenčních hodnotách spojených s obory jejich práce. Úplný seznam ukazatelů a další podrobnosti uvádí internetové stránky statistické sekce Oddělení OSN pro ekonomické a sociální záležitosti.²¹

Prioritní cíle pro UNODC

Vzhledem k silnému propojení mezi právním státem, bezpečností, mírem a inkluzivním udržitelným rozvojem hraje UNODC důležitou roli při dosahování a měření cílů udržitelného rozvoje napříč všemi jejich tematickými oblastmi. Ze 17 cílů udržitelného rozvoje jich 10 bylo definováno pro UNODC jako priority. Ty jsou zvýrazněny na obrázku 2.2 a rozebrány v dalším textu. Další podrobnosti o každém z nich a jejich souvislosti

17 http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E

18 <http://pubs.iied.org/pdfs/17357IIED.pdf>

19 <http://www.un.org/millenniumgoals/>

20 http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=a/res/69/237

21 <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>

s prací UNODC naleznete v publikaci „UNODC and Sustainable Development Goals“. Je však nutno zdůraznit, že tyto cíle jsou univerzální a vzájemně se doplňují. Žádný SDG nelze posuzovat izolovaně.²²

Obrázek 2.2 Cíle udržitelného rozvoje pro UNODC



Harmonizace evaluační praxe

Praxe evaluace v kontextu OSN je primárně vedena dvěma organizacemi/systémy: Evaluační skupinou OSN (UNEG) a Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD). Práce těchto dvou orgánů významně pomáhá při vytváření, standardizaci a zlepšování evaluačních procesů. Oba jsou nadále klíčovými aktéry a lídry v rámci podpory a měření úspěchu Agendy pro udržitelný rozvoj.

UNEG je mezirezortní profesionální síť, která usiluje o šíření a posilování evaluace. Propojuje více než 45 evaluačních skupin systému OSN a sesterských organizací. UNEG vznikla v roce 1984 pod názvem „Inter-Agency Working Group on Evaluation“ (Mezirezortní pracovní skupina pro evaluaci) a zpočátku se soustředila na designování a zavádění monitorovacích a evaluačních systémů, především pro projekty technické asistence OSN. Jejím současným posláním je „podporovat nezávislost, věrohodnost a užitečnost evaluačních skupin a evaluace v celém systému OSN, přesvědčovat o důležitosti evaluace pro učení, rozhodování a odpovědnost, a podporovat evaluační komunitu v rámci systému OSN i mimo něj“.²³ UNODC je členem UNEG a přijal její normy a standardy evaluace. OECD vytváří fórum pro společnou práci vlád, na němž sdílejí zkušenosti a hledají řešení společných problémů. Jejich posláním je „podpora politik, které zlepší hospodářskou a ekonomickou prosperitu lidí na celém světě“.²⁴ Mandát OECD, pokud jde o evaluaci

22 https://unodc.org/documents/sdgs/unodc-sdg_brochure_lores.pdf

23 Evaluační skupina OSN <http://www.uneval.org/about>

24 Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj <http://www.oecd.org/about/>

SDG, zahrnuje sledování a monitorování oficiální rozvojové pomoci a mezinárodního financování klimatických opatření, posilování datových systémů na úrovni jednotlivých zemí a usnadňování kontrolních a přezkumných mechanismů.

OECD, konkrétně její Výbor pro rozvojovou pomoc (DAC), sestavil společný soubor kritérií, podle nichž by měly být hodnoceny intervence. Potřeba těchto společných norem vznikla na základě zásad účelnosti pomoci vyplývající z vlastní odpovědnosti a harmonizace mezi donory, obsažených v Pařížské deklaraci z roku 2005 a Akčního programu z Akkry z roku 2008.²⁵ UNEG následně vytvořila přesnější návod ve formě evaluačních norem a standardů. Ty byly zpočátku vydány v roce 2005 a byly aktualizovány v roce 2016.²⁶

Normy a standardy evaluační skupiny OSN

V roce 2005 vydala UNEG svoje první normy a standardy, které stanovily jasné zásady k posílení a harmonizaci evaluační praxe pro rozvojové intervence. Tyto normy a standardy byly návodem pro evaluační odborníky po celém světě. Nicméně změny na poli evaluace a přijetí cílů udržitelného rozvoje 2030, jakož i přijetí rezoluce OSN „Budování kapacit pro vyhodnocování rozvojových aktivit na úrovni jednotlivých států” v roce 2014, vytvořily potřebu revizí, tak aby byla zajištěna aktuální relevantnost těchto požadavků při vedení a dalším posilování evaluačních postupů.

Normy a standardy UNEG pro evaluaci, aktualizované v roce 2016, nyní obsahují deset všeobecných norem pro vedení evaluace a čtyři institucionální normy, které by se měly promítnout do řízení evaluací a dohledu nad nimi. Uvedené normy doplňuje 24 standardů na podporu zavádění norem. Tato aktualizovaná verze zavádí čtyři nové normy: lidská práva a rovnost mužů a žen, národní evaluační kapacity a profesionalizace evaluace.²⁷

Všeobecné normy jsou zvýrazněny v tabulce 2. 1. Ty, které se týkají etického jednání, lidských práv a rovnosti mužů a žen, a dále národní evaluační kapacity, jsou podrobněji popsány v následujícím textu. Standardy zde nejsou specifikovány, jsou však zapracovány do dalších kapitol této příručky.

25 Pařížská deklarace o účelnosti pomoci a akční program z Akkry <http://www.oecd.org/dac/účinnosti/34428351.pdf>

26 <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

27 <https://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/normative-tools.html>

Tabulka 2.1 Seznam všeobecných norem 2016

NORMY	POPIS
# 1 – Mezinárodně dohodnuté zásady, cíle a úkoly	Prosazování a podpora zásad a hodnot OSN je součástí zodpovědnosti evaluačních manažerů a hodnotitelů. To zahrnuje respektování, podporu cílů a dílčích cílů stanovených v Agendě pro udržitelný rozvoj 2030 – a přispívání k nim.
# 2 – Užitečnost	Musí existovat jasný záměr využít analýzu, závěry a doporučení evaluace. K tomu patří relevantní a včasné příspěvky k organizačnímu učení, rozhodování a odpovědnost.
# 3 – Věrohodnost	Vyžaduje nezávislost, nestrannost, přesnou metodologii a etické jednání. Mezi klíčovými prvky jsou transparentní procesy, inkluzivní přístupy zapojující relevantní zainteresované strany a systémy zajištění stabilní kvality.
# 4 – Nezávislost	Hodnotitelé musí mít volnost pro výkon své práce bez ovlivňování od jakékoliv strany nebo ohrožení jejich profesní dráhy. Dále musí být evaluační skupina organizace umístěna odděleně od ostatních řídicích oddělení, musí být zodpovědná za stanovení agendy evaluace a mít dostatečné zdroje k provádění své práce.
# 5 – Nestrannost	Zahrnuje objektivnost, profesní bezúhonnost a nepředpojatost ve všech fázích evaluačního procesu. Není možné, aby hodnotitelé v minulosti byli nebo očekávali, že se stanou přímo zodpovědnými za stanovení politiky, návrh nebo řízení subjektu evaluace.
# 6 – Etika	Evaluace musí splňovat nejvyšší standardy poctivosti a respektu k sociálnímu a kulturnímu prostředí, lidským právům a rovnosti mužů a žen, jakož i zásadu „neuškodit“.
# 7 – Transparentnost	Je stěžejní pro vytvoření a budování důvěry, zainteresovanosti zúčastněných stran a veřejné odpovědnosti. V jejím rámci je třeba, aby se výsledky evaluace staly veřejně dostupnými.
# 8 – Lidská práva a genderová rovnost	Tyto univerzálně uznávané hodnoty a zásady je třeba integrovat do všech fází evaluace, která se opírá o naplňování zásady „nikdo nesmí zůstat stranou“.
#9 – Národní evaluační kapacity	Budování kapacity pro evaluaci rozvojových činností na úrovni jednotlivých zemí je nesmírně důležité, a když o to členské státy požádají, je třeba je podpořit.
#10 – Profesionalita	Pro zajištění věrohodnosti musí být evaluace prováděna s profesionalitou a poctivostí. Evaluace jsou podporovány příznivým prostředím, institucionálními strukturami a dostatečnými zdroji.

Kritéria OECD-DAC

Kritéria vytvořená výborem OECD-DAC jsou dále standardními kategoriemi pro to, co by evaluace měla měřit. Jak je uvedeno v první kapitole, těchto pět hlavních kritérií – relevantnost, účelnost, účinnost, dopad a udržitelnost, plus nověji lidská práva a rovnost mužů a žen – je uplatňováno v rámci celého systému OSN, přičemž většina jeho subjektů přijímá další kritéria důležitá pro jejich práci. Evaluace UNODC se také běžně zabývá designem (jako součástí relevantnosti), partnerstvím a spoluprací a dále inovací.

Tato kritéria, popsaná v tabulce 2.2, vytváří základ pro vývoj hlavních otázek, které každá evaluace musí zodpovědět. Další informace a návrhy ohledně formulování otázek pro všechna kritéria jsou obsaženy v pokynech UNODC k vytvoření podmínek zadání pro evaluační procesy.

Tabulka 2.2 Evaluační kritéria*

KRITÉRIA	DEFINICE
Standardní evaluační kritéria	
Relevantnost	Rozsah, ve kterém intervence odpovídá potřebám účastníků a dalších zainteresovaných stran, doplňuje stávající iniciativy a je v souladu se zmocněními a politikami organizace.
Účelnost	Rozsah, ve kterém jsou zdroje a vstupy řízeny a používány optimálním způsobem.
Účinnost	Rozsah, ve kterém je dosahováno zamýšlených výsledků na úrovni důsledků.
Dopad	Trvalé změny – pozitivní a negativní, zamýšlené a nezamýšlené – vyplývající z intervence.
Udržitelnost	Míra, v níž zahájené procesy a získané výsledky pravděpodobně zůstanou funkční po dokončení intervence.
Lidská práva	Rozsah, ve kterém je intervence vedena standardy a zásadami lidských práv v souladu s přístupem založeným na lidských právech a zaměřeným na témata jako rovné zacházení, účast, odpovědnost a sociální transformace.
Rovnost mužů a žen	Rozsah, ve kterém intervence integruje perspektivu rovnosti žen (integrováný přístup k rovnoprávnosti) a věnuje se tématům jako mocenské vztahy a sociální transformace, rovné začlenění a účast a posilování postavení žen a marginalizovaných skupin.
Další kritéria, která lze používat v evaluacích UNODC	
Design (jako součást relevantnosti)	Rozsah, ve kterém proběhly vhodné a participativní plánovací procesy; existence a udržitelnost logických rámců a ukazatele výkonnosti.
Partnerství a spolupráce	Rozsah, ve kterém byla utvořena a udržována efektivní partnerství; rozsah provázanosti a příspěví k One UN, UNDAF a dalším mechanismům koordinace.
Inovace	Rozsah, ve kterém byly úspěšně použity inovační přístupy nebo vyvstaly z implementace.

* Definice byly mírně upraveny podle původního zdroje. <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

Integrace lidských práv a rovnosti mužů a žen

Podpora a ochrana lidských práv (LP) a rovnosti mužů a žen (GR) jsou hlavními zásadami pro všechny subjekty OSN. Neexistuje ani jeden aspekt práce OSN, který by neměl lidskoprávní rozměr. Ať mluvíme o míru a bezpečnosti, rozvoji, humanitární činnosti nebo změně klimatu, žádnou z těchto výzev se nelze zabývat bez zvažování otázek a zásad lidských práv a rovnosti pohlaví. V kontextu evaluací OSN tento přístup úzce souvisí s Agendou pro udržitelný rozvoj. Intervence, které nedodržují tyto principy, riskují posilování nebo zanedbávání škodlivých šablon diskriminace a vyloučení.

UNODC jako organizace OSN pověřená činností v oblasti kriminality, terorismu a drog žádá, aby lidská práva a rovnost pohlaví byly zohledňovány v rámci veškerých programových aktivit a jako nosný pilíř samotné práce. Proto UNODC usiluje o zabezpečení toho, aby LP a GR byly aktivně a viditelně začleněny do všech jejích postupů, politik a programů, a v tomto smyslu vytvořil metodologické pokyny. Poziční dokument „UNODC a Podpora a ochrana lidských práv“ (2012) uznává potřebu zaujmout přístup založený na dodržování lidských práv ve veškeré rozvojové spolupráci a činnostech technické asistence, a zajistit, aby (a) veškeré intervence a činnosti podporovaly implementaci lidských práv; (b) Všechny fáze programovacího procesu jsou vedeny standardy a zásadami lidských práv; a (c)

programy přispívají k rozvoji kapacit členských států dodržovat svoje povinnosti jako zodpovědných činitelů, a/nebo držitelů práv tato práva vymáhajících. „Pokyny ohledně integrovaného přístupu k rovnoprávnosti v UNODC“ (2013) zdůrazňují, že UNODC nese zodpovědnost, pokud jde o správné porozumění, jak a kde jsou otázky genderu relevantní v jeho různých oblastech práce, a začlenění genderového hlediska do všech svých postupů, politik a programů.^{28 29}

Subjekty OSN jsou povinny zohledňovat lidská práva a zásady rovnosti mužů a žen v designu, implementaci a evaluačních procesech všech intervencí, bez ohledu na to, zda jsou tyto oblasti hlavním obsahem samotné intervence. Tím, že bude věnována pozornost lidským právům a rovnosti pohlaví, se důležité zásady rovnosti a rovného zacházení, inkluze a participace, stejně jako odpovědnosti, stanou součástí evaluace. Přestože již v tomto ohledu bylo dosaženo podstatného pokroku, několik metaposouzení programových aktivit OSN dosvědčuje, že je třeba udělat ještě víc pro úplné začlenění problémů a přístupů v oblasti LP (lidských práv) a GR (genderové rovnosti), včetně začlenění do evaluačních procesů.³⁰

Konkrétně byl v rámci celého systému OSN přijat náročný úkol zcela začlenit GR do práce OSN. V roce 2006 byla v OSN vytvořena celosystémová politika pro GR a posilování postavení žen, která dala podnět ke vzniku celosystémového akčního plánu, jehož cílem bylo zavést strategii integrovaného přístupu k rovnoprávnosti do praxe. Celosystémový akční plán OSN pro rovnost mužů a žen a posílení postavení žen (UN-SWAP)³¹ byl přijat v roce 2012. Počínaje rokem 2013 jsou všechny subjekty povinny každoročně podávat zprávu o pokroku, jehož dosáhly v plnění ukazatelů týkajících se rovnosti mužů a žen a posilování postavení žen (GEEW). To zahrnuje ohodnocení všech evaluačních zpráv pro ukazatel výkonu evaluace ve vykazování UN-SWAP. UNEG pomáhá poskytováním poradenství ohledně toho, jak mohou být evaluace užitečné při řešení zásad LP a GR. Činnost pracovní skupiny UNEG v oblasti GR a LP zahrnuje pomoc při objasnění hlavní terminologie používané v diskusích v této oblasti a také jejího kontextu, a rovněž zajišťuje pokyny a nástroje.³²

Vysvětlení termínů

Metodologický dokument UNEG 2014, *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations (Začlenění lidských práv a genderové rovnosti do evaluace)* tvoří základ pro následující definice nejdůležitějších termínů.

Lidská práva jsou občanská, kulturní, ekonomická, politická a sociální práva vlastní všem lidem bez rozdílu, bez ohledu na státní příslušnost, bydliště, pohlaví, sexuální

28 Pokyny ohledně integrovaného přístupu k rovnoprávnosti v UNODC: <http://www.un.org/womenwatch/directory/docs/unodc-guidancenote-gendermainstreaming.pdf>

29 UNODC a podpora a ochrana lidských práv: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/unodc_human_rights_position_paper_2012.pdf

30 www.unevaluation.org/document/download/2685

31 <http://www.unwomen.org/en/how-we-work/un-system-coordination/promoting-un-odpovednosti>

32 <http://uneval.org/document/detail/1452>

orientaci, národní či etnický původ, barvu pleti, zdravotní postižení, náboženství, jazyk nebo jakýkoli jiný status. Lidská práva jsou univerzální, nezcizitelná, vzájemně provázaná a nedělitelná.

Základem práce OSN je Všeobecná deklarace lidských práv podepsaná v roce 1948 a devět základních mezinárodních smluv o lidských právech, které byly podepsány následně po počáteční Deklaraci.

DEVĚT ZÁKLADNÍCH MEZINÁRODNÍCH SMLUV O LIDSKÝCH PRÁVECH

- ICERD Mezinárodní úmluva o odstranění všech forem rasové diskriminace z 21. prosince 1965
- ICCPR Mezinárodní pakt o občanských a politických právech z 16. prosince 1966
- ICCPR Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech z 16. prosince 1966
- ICERD Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen z 18. prosince 1979
- CAT Úmluva proti mučení a jinému krutému, nelidskému či ponižujícímu zacházení nebo trestání z 10. prosince 1984
- CRC Úmluva o právech dítěte z 20. listopadu 1989
- ICRMW Mezinárodní úmluva o ochraně práv všech migrujících pracovníků a členů jejich rodin z 18. prosince 1990
- CPED Mezinárodní úmluva o ochraně všech osob před násilným zmizením z 20. prosince 2006
- CRPD Úmluva OSN o právech osob se zdravotním postižením z 13. prosince 2006

Přístup založený na dodržování lidských práv (HRBA) představuje strategii pro uplatňování lidských práv v programových aktivitách OSN. Začleňuje aspekty lidských práv jako je univerzalita, rovné zacházení, participace a odpovědnost do rozvojové práce a podporuje tak a chrání lidská práva na základě mezinárodních lidskoprávních standardů. Další informace, nástroje a zkušenosti a postřehy praktiků OSN týkající se tohoto přístupu jsou k dispozici přes Portál HRBA, který je výsledkem spolupráce mezi 19 organizacemi, agenturami a programy OSN.³³

Rovnost mužů a žen znamená, že všichni lidé, muži i ženy, mohou svobodně rozvíjet své osobní schopnosti a činit rozhodnutí bez omezení daných stereotypy, striktními genderovými rolemi nebo předsudky. Rovnost mužů a žen znamená, že rozdílné chování, aspirace a potřeby žen a mužů jsou zohledňovány, oceňovány a zvýhodňovány rovnoměrně. Rovnost mužů a žen neznamená, že ženy a muži se musí stát stejnými, ale že jejich práva, povinnosti a příležitosti nebudou záviset na tom, zda se narodili jako muži nebo ženy.³⁴

Rovnost mužů a žen, resp. genderová rovnost, slouží k prospěchu mužů i žen, dívek i chlapců a všech jednotlivců/skupin, které jsou marginalizovány a/nebo diskriminovány kvůli svému pohlaví (například transsexuálové). Genderové rovnosti nelze dosáhnout bez zapojení všech. Muži a ženy nadto podléhají různým formám diskriminace, často

33 Na portálu HRBA: <http://hrba.portal.org>

34 <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/factsheet2.pdf>;
<http://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>

podmíněných určitým kontextem (např. na základě genderové identity, třídy, náboženství, kasty, národnostní příslušnosti, věku, zdravotního postižení, sexuální orientace, místa a dalších).

LIDSKÁ PRÁVA A ROVNOST POHLAVÍ*

Rovnost mužů a žen je základem lidských práv a hodnot OSN a jejích rozvojových cílů. Diskriminace založená na pohlaví je zakázána podle téměř každé smlouvy o lidských právech. Charta Organizace spojených národů (1945) uznává „rovná práva mužů a žen“, přičemž ochrana a podpora lidských práv žen je povinností všech států.

*<http://www.ohchr.org/EN/Issues/Women/WRGS/Pages/WRGSIndex.aspx>

Integrovaný přístup k rovnoprávnosti je strategie přijatá OSN na Čtvrté mezinárodní konferenci o ženách (Peking, 2005) s cílem začleňování genderové rovnosti do programových aktivit. Tento přístup jde nad rámec zvyšování participace žen: představuje uplatnění zkušeností, znalostí a zájmů žen i mužů ve všech rozvojových intervencích. Metodologický dokument UNEG 2014 uvádí podrobnou definici v rezoluci ECOSOC 1997/2:³⁵

Proces posuzování dopadu jakékoliv plánované akce, včetně legislativy, politik či programů, na ženy a muže ve všech oblastech a na všech úrovních. Je to strategie, která má zájmy a zkušenosti žen i mužů učinit nedílnou součástí designu, implementace, monitorování a evaluace politik a programů ve všech politických, hospodářských a sociálních oblastech, tak aby nepřetrvávala nerovnost mezi muži a ženami.

Evaluace citlivé ke genderové problematice jsou definovány jako takové, které přinášejí „věrohodné a věrohodné, na důkazech založené informace o tom, do jaké míry intervence dosáhla (nebo naopak nedosáhla) pokroku směrem k zamýšleným a/nebo nezamýšleným výsledkům, pokud jde o rovnost mužů a žen a posilování postavení žen“.³⁶ Vyžadují analýzu konkrétní genderové strategie, procesů a postupů uplatněných v dané intervenci. Konkrétně by genderově citlivé evaluace měly být vnímavé ke všem různým formám diskriminace, jimž muži a ženy čelí, a měly by je zahrnovat.

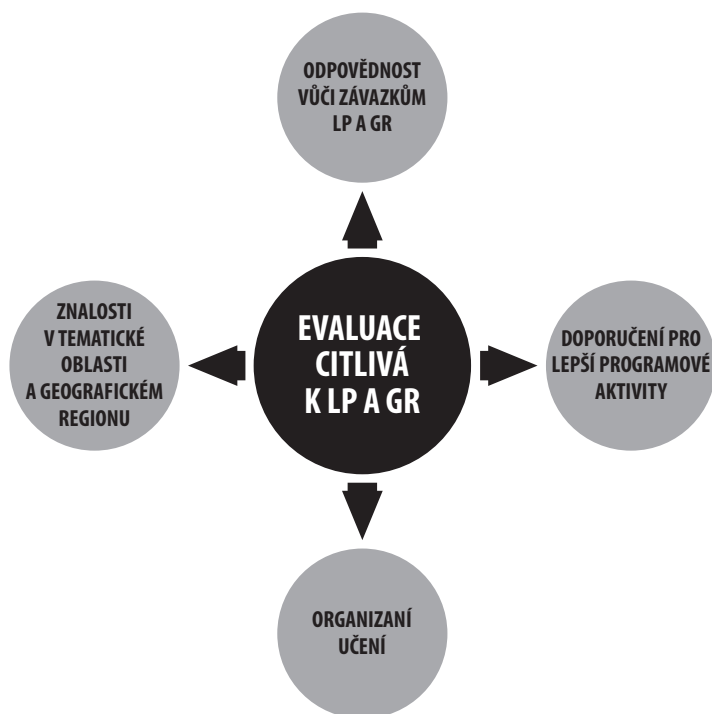
Lidská práva a genderová rovnost – aspekty evaluace

Hlavní designy, z nichž vycházejí evaluace, které jsou citlivé k LP a GR, jsou inkluze, participace, rovné zacházení a spravedlivé mocenské vztahy. Zohledňování těchto koncepcí pomáhá zlepšovat programové aktivity tím, že bere v úvahu důležité sociální a kulturní otázky, které mohou zvýšit účinnost a udržitelnost intervencí. Další přínosy evaluací citlivých k LP a GR, jak jsou zvýrazněny na obrázku 2.3, jsou významné pro všeobecné účely organizačního učení a odpovědnosti.

35 <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/ECOSOCAC1997.2.pdf>

36 UN Women Independent Evaluation Office (Ženský úřad OSN nezávislé evaluace) (2015). *Jak vést genderově citlivé evaluace: Příručka k evaluaci*.

Obrázek 2.3 Přínosy evaluací citlivých k LP a GR



UNEG vyvinula dvě sady metodologických dokumentů v oblasti lidských práv (LP) a genderové rovnosti (GR), které jsou užitečnými zdroji pro hodnotitele a ty, kdo vedou evaluační procesy. Publikace této skupiny z roku 2011, *Začlenění lidských práv a genderové rovnosti do evaluace – ve smyslu metodologie UNEG*, je zkrácenou verzí, která poskytuje poradenství po jednotlivých krocích pro přípravu, vedení a využívání evaluací citlivých k LP a GR. Její publikace z roku 2014, *Začlenění lidských práv a genderové rovnosti do evaluace*, obsahuje důkladnější teoretické a praktické informace, nástroje a podněty.

Procesy evaluací citlivých k LP a GR se rovněž zabývá praktická příručka v kapitole sedm.^{37 38}

Začleňování lidských práv a genderových aspektů jako součásti evaluací UNODC

Evaluace hraje klíčovou roli při posuzování, do jaké míry intervence UNODC dodržují zásady lidských práv a rovnosti mužů a žen. Evaluační politika UNODC požaduje, aby obě tyto zásady tvořily klíčovou část jeho evaluačních procesů. Podle hlavních zásad UNEG

37 UNEG (2011) Integrating human rights and gender equality in evaluations – towards UNEG Guidance: <http://www.uneval.org/document/detail/980>

38 UNEG (2014) Integrating human rights and gender equality in evaluations: <http://www.uneval.org/document/detail/980>

musí celý evaluační proces v rámci UNODC dodržovat lidskoprávně a genderově citlivé, inkluzivní a participativní přístupy, které prosazují lidská práva, rovnost mužů a žen a začleňování a posilování postavení žen a dalších marginalizovaných skupin. Klíčové prvky těchto přístupů k evaluaci jsou zvýrazněny na obrázku 2. 4.

V minulých letech se evaluační skupina UNODC zapojila do hlubšího integrování přístupů GR a LP do cyklu evaluace. Toto úsilí zahrnovalo:

- Angažování evaluačních pracovníků s odbornými znalostmi v oblasti lidských práv a genderu na podporu evaluačních procesů, včetně tvorby pokynů a nástrojů.
- Zvyšování informovanosti interních i externích zainteresovaných stran o obou těchto otázkách. S tímto zřetelem bylo zajištěno, aby evaluační týmy měly ve svých hlavních materiálech příslušné pokyny.
- V dosažitelné míře je třeba zajistit, aby ve všech evaluačních týmech bylo rovné zastoupení obou pohlaví a bylo dosaženo regionální vyváženosti, a také aby všechny týmy měly alespoň jednoho člena s odbornými znalostmi v oblasti tzv. gender mainstreaming (začleňování rovnoprávnosti obou pohlaví).
- Začlenění odborníků na lidskoprávní a genderovou problematiku do evaluačních týmů provádějících hloubkové evaluace, aby se dále posilovalo a usnadňovalo organizační učení.
- Zajištění školení s cílem posílit odborné znalosti a schopnost evaluační skupiny provádět genderově citlivou evaluaci.
- Zapojení členů evaluační skupiny nebo služby do aktivní účasti a přispívání do pracovní skupiny UNEG pro lidská práva a rovnost mužů a žen.

UNODC vytvořil interní metodologický dokument *Gender Responsive Evaluations in the Work of UNODC (Evaluační přístup ke genderové problematice v práci UNODC)*, zaměřený na (a) uvádění nejdůležitějších rámců pro genderově citlivé evaluace; (b) vysvětlování, co genderově citlivá evaluace obsahuje; a (c) poskytování praktických vodítek k začleňování genderového hlediska do různých fází evaluačního procesu: plánování, příprava, implementace a sledování.³⁹

39 Gender responsive evaluations in the work of UNODC: <http://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/human-rights-and-gender.html>

Obrázek 2.4 Prvky lidskoprávně a genderově citlivých evaluačních procesů a metod



Dohled nad genderově citlivými evaluacemi

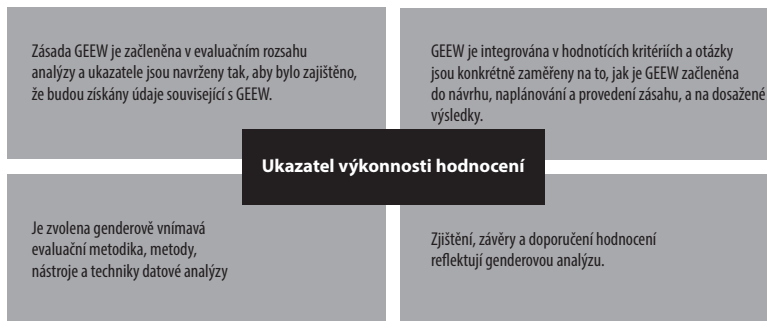
Celosystémový akční plán OSN pro rovnost mužů a žen a posílení postavení žen (UN-SWAP, 2012) stanoví společné výkonové standardy pro práci související s genderovými otázkami pro všechny subjekty OSN. Od roku 2013 jsou všechny subjekty OSN povinny provádět vlastní posouzení a oznamovat svůj pokrok po splnění 15 společně dohodnutých výkonových ukazatelů. Tyto ukazatele sledují šest komponent začleňování rovnoprávnosti mužů a žen: odpovědnost, řízení založené na výsledcích, dohled (včetně evaluace), lidské a finanční zdroje, kapacitu, výměnu poznatků a vytváření sítí.

Prvek dohledu v rámci UN-SWAP obsahuje tři výkonové ukazatele, z nichž jeden je věnován evaluaci. Ukazatel evaluace je propojen se splněním genderových norem a standardů UNEG a prokázáním efektivního využití pokynů UNEG pro integraci lidských práv a genderové rovnosti do evaluace.

Pracovní skupina UNEG pro genderovou rovnost a lidská práva vypracovala technický přípis a záznamový list pro ukazatel výkonnosti evaluace (EPI). Je zaměřen na podporu důslednějšího a harmonizovaného podávání zpráv v průběhu používání společného nástroje, který umožňuje lepší porovnatelnost napříč systémem OSN. Jednotka analýzy, která byla zvolena jako nejvhodnější pro posouzení, byla evaluační zpráva. Evaluační stupnice UN-SWAP pro evaluaci určenou pro UNODC a všechny další subjekty OSN, se zakládá výhradně na posouzení míry, v níž evaluační zprávy vyhotovené v daném ohlašovacím roce úspěšně začleňují rovnost mužů a žen a posilování postavení žen do evaluačního přístupu a jeho implementace.

Obrázek 2.5 zvyrazňuje konkrétní kritéria tohoto posouzení. Každé ze čtyř kritérií je ohodnoceno na stupnici 1–3 (kdy 3 je nejvyšší ohodnocení) a tyto evaluace jsou spojeny do celkového skóre. Další podrobnosti o plánu UN-SWAP, včetně evaluačního nástroje, technického přípisu a dalších pokynů, naleznete na webových stránkách UNEG pod následujícím odkazem.⁴⁰

Obrázek 2.5 Kritéria a ukazatele výkonnosti evaluace (EPI) UN-SWAP



Zdroj: UNEG. UN-SWAP Evaluační nástroj individuálního hodnocení. Přístupný na: <http://www.uneval.org/document/download/2149>

Vytváření národní evaluační kapacity

Agenda pro udržitelný rozvoj poprvé žádá země, aby ohodnotily svoje úspěchy oproti svým závazkům. Tato výzva, která je rovněž obsažena v rezoluci Valného shromáždění Organizace spojených národů o budování evaluačních kapacit (A/RES/69/237), vyzývá k posouzení a investování do stávající evaluační kapacity členských států. V kontextu evaluace Organizace spojených národů jsou to opět cíle udržitelného rozvoje, které poskytují fundamentální návod pro celkový evaluační proces, stejně jako pro evaluační skupiny obecně.

Evaluace vedená jednotlivými zeměmi je tedy základem přezkumného mechanismu Agendy pro udržitelný rozvoj. Práce UNODC v této agendě přispívá k pomoci týkající se budování evaluační kapacity ve vybraných zemích. Navíc tato činnost přímo přispívá k dílčímu SDG podporou rozvoje „efektivních, odpovědných a transparentních institucí“ na příslušných ministerstvech členských států, čímž zajišťuje, že „na všech úrovních probíhá citlivé, inkluzivní, participativní a reprezentativní rozhodování“ (16.7).

Evaluační skupina zajišťuje technickou asistenci pro evaluační kapacitu v oblastech svěřených úřadu UNODC (drogy, zločinnost a terorismus). Tento přístup následuje po řadě na míru uzpůsobených intervencí technické asistence s cílem zlepšit řádnou správu věcí veřejných zvýšením účinnosti, odpovědnosti a podpory začlenění ve veřejných organizacích na úrovni země.

⁴⁰ <http://www.unevaluation.org/document/detail/1452>

Tato iniciativa se soustřeďuje na první pilíř strategie evaluační skupiny UNODC, jak je znázorněno na obrázku 2.6 níže.

Obrázek 2.6 Oblasti UNODC se strategickou prioritou

NEZÁVISLÁ HODNOTÍCÍ JEDNOTKA UNODC: VYLEPŠENÉ ROZHODOVÁNÍ UNODC NA ZÁKLADĚ ODPOVĚDNOSTI PARTNERSKÝCH ZEMÍ A HODNOCENÍ					
Budování národních hodnotících kapacit a cíle udržitelného rozvoje SDG		Výsledky hodnocení		Znalostní produkty založené na hodnocení	
Budování kapacit	Přispívající hodnocení, přezkum, mechanismus budování kapacit pro SDG	Nezávislá programová hodnocení	Nezávislá strategická hodnocení	Strategická analýza založená na evaluaci	Analýza výsledků hodnocení se zaměřením na zvýšenou odpovědnost

Etika evaluace

Evaluace v kontextu OSN se řídí souborem etických zásad vypracovaných UNEG. Tyto zásady sledují tři hlavní účely: zodpovědné užívání moci, zajištění věrohodnosti a zodpovědné využívání zdrojů. Etické zásady reflektují, že hodnocené etické jednání je sdílená zodpovědnost, a formulují soubor principů pro hodnotitele, evaluační manažery, evaluační skupinu a organizaci, která evaluace zadává.⁴¹

Ti, kteří jsou zapojeni do evaluačních procesů, musí také dodržovat kodex chování UNEG platný pro evaluaci. Tento kodex platí pro všechny pracovníky OSN účastníci se evaluace a všechny evaluační poradce pracující v systému OSN, a všichni jmenovaní pracovníci jej musí podepsat.

Ustanovení kodexu platí pro všechny fáze evaluačního procesu a upravují následující zásady: nezávislost, nestrannost, střet zájmů, čestnost a bezúhonnost, odborná způsobilost, odpovědnost, závazek vůči účastníkům, zachování důvěrnosti informací, zabránění škodám, přesnost / úplnost a reliabilitu, transparentnost a opomenutí a pochybení.⁴²

Zejména důležité pro správné provedení evaluace je, aby hodnotitelé prokazovali následující:

- Citlivost vůči přesvědčení, způsobům a zvykům všech zainteresovaných stran, aby věnovali zvláštní pozornost protokolům, kodexům a doporučením, které mohou být důležité pro jejich interakce se ženami a menšinovými skupinami.
- Zajistí, aby byla respektována práva jednotlivců zapojených do evaluace.
- Ve vztazích se všemi zainteresovanými stranami si počínají čestně a bezúhonně a s každým jednají s respektem.

41 Etické zásady evaluace UNEG: <http://www.unevaluation.org/document/detail/102>

42 Kodex chování UNEG: <http://www.unevaluation.org/document/detail/100>

- Chrání anonymitu a důvěrnost jednotlivých výzkumných osob.
- Jsou zodpovědní za svůj výkon a svoje výsledky.

Shrnutí

Tato kapitola se zabývala kontextem evaluace OSN, aby ozřejmila různé evaluační zásady a požadavky, které platí pro evaluaci UNODC, a jejich vzájemné souvislosti. Kontext evaluace OSN zahrnuje cíle udržitelného rozvoje (SDGs), normy a standardy UNEG, kritéria OECD-DAC, přístupy citlivé vůči LP a GR, budování národní evaluační kapacity a evaluační etiky. Cíle udržitelného rozvoje jsou zásadním návodem pro veškerou práci OSN a jasně vymezují úlohu evaluace. Kritéria, normy, standardy a etické zásady umožňují společné porozumění tomu, co představuje dobrá evaluační praxe. A konečně zohledňování lidskoprávních a genderových aspektů umožňuje, aby se důležité zásady rovnosti a rovného zacházení, participace a inkluze a spravedlivých mocenských vztahů staly rovněž součástí zorného pole evaluace, a v důsledku tak pomohly zabezpečit, aby SDG fungovaly ve prospěch všech.

Další kapitola podrobně popisuje proces evaluace UNODC.

Další užitečné zdroje

- Gender mainstreaming (začleňování rovnoprávnosti pohlaví): Rezoluce Ekonomické a sociální rady 2013/16 <http://undocs.org/E/RES/2013/16>
- Gender mainstreaming v práci UNODC, Pokyny pro pracovníky UNODC (2013) <http://www.un.org/womenwatch/directory/docs/UNODC-GuidanceNote-GenderMainstreaming.pdf>
- Metodologický dokument IEU „Evaluace citlivé ke genderové problematice v práci UNODC“, 2017
- Začleňování genderové perspektivy do všech politik a programů v systému OSN: Rezoluce Ekonomické a sociální rady 1997/2 <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/ECOSOCAC1997.2.PDF>
- OECD DAC Evaluace rozvojové spolupráce: Shrnutí hlavních norem a standardů <http://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/41612905.pdf>
- OECD DAC Slovník hlavních pojmů v oblasti evaluace a řízení založeného na výsledcích <https://www.oecd.org/dac/2754804.pdf>
- United Nations Evaluation Group (2011). Integrace lidských práv a genderové rovnosti: ve smyslu metodologie UNEG. New York: <http://www.unevaluation.org/document/detail/980>
- Evaluační skupina OSN (2014). Integrace lidských práv a genderové rovnosti do evaluace. New York: UNEG. <http://www.uneval.org/document/detail/980>
- UNODC a podpora a ochrana lidských práv, poziční dokument (2012). https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/UNODC_Human_rights_position_paper_2012.pdf
- Celosystémový akční plán OSN (UN-SWAP; 2012) pro genderovou rovnost a posilování postavení žen <https://www.unsceb.org/content/un-system-wide-action-plan-gender-equality-and-empowerment-women-swap-0>

- 28 UN Women Independent Evaluation Office (Ženský úřad OSN pro nezávislou evaluaci)(2015). Jak vést genderově citlivé evaluace: Příručka k evaluaci. <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/4/un-women-evaluation-handbook-how-to-manage-gender-responsive-evaluation>

III.

Evaluace v rámci UNODC

Tato kapitola vysvětluje, proč má evaluace významné místo v rámci UNODC a v rámci programového/projektového cyklu obecně. Popisuje, jak a kdy se v UNODC k evaluaci přistupuje. Rovněž se věnuje specifickým rolím různých zainteresovaných stran. A konečně zprostředkuje hlubší porozumění některým specifickým stránkám evaluace mandátu UNODC v oblasti nelegálních drog, trestné činnosti a terorismu.

Závazek UNODC provádět evaluaci

UNODC si uvědomuje, že evaluace je významným nástrojem v oblastech učení, rozhodování a odpovědnosti. Jako takový představuje pro tuto organizaci prioritu. UNODC uvolňuje zdroje pro implementaci a podporu evaluace, včetně vyhrazení dostatečných prostředků na rozpočty evaluace. Dále se zavazuje vytvářet organizační kapacitu pro dobrou evaluační praxi.

Evaluační politika UNODC představuje pro tuto organizaci návod a zároveň závazný dokument v oblasti evaluace prováděných UNODC. Tato politika byla na nejvyšší úrovni potvrzena členskými státy a výkonným ředitelem UNODC.

Závazek UNODC se vztahuje na podporu kultury evaluace v rámci celé jeho organizace i mezi partnerskými organizacemi. To v praxi znamená:

- Zajištění konkrétních postupů a metodologie pro evaluační procesy, včetně jasně formulovaných rolí a povinností všech zúčastněných stran.
- Zajištění adekvátní a trvalé podpory programovým/projektovým manažerům, kteří jsou pověřeni vedením evaluací.
- Usnadnění účasti řadě interních a externích zainteresovaných stran v každém evaluačním procesu.
- Vytváření podmínek pro pokračující vzdělávání, pokud jde o dobrou evaluační praxi.
- Zajištění širokého sdílení výsledků evaluace pro zlepšování programových aktivit, strategie, operací a organizačního učení.

Konkrétní postupy na podporu organizačního učení zahrnují evaluační instruktáže a rozpravy, obecné šíření všech zveřejněných evaluačních zpráv, příprava a sdílení stručných souhrnů evaluace, které zdůrazní výsledky hloubkových evaluací, a zajištění snadné dostupnosti získaných zkušeností a doporučení z evaluačních zpráv v podobě vyhledávacích databází v evaluačním portálu. Tyto činnosti jsou podrobněji popsány v kapitole šest, „Využívání výsledků evaluace“.

Evaluační politika UNODC

Evaluační politika UNODC je důležitým referenčním dokumentem pro pracovníky i členské státy. Stanoví zásady a pravidla, jimiž se řídí rozhodnutí a akce organizace při plánování, provádění, šíření a využívání evaluace.

Evaluace je institucionální povinnost. Je povinností pracovníků vrcholného vedení podporovat kulturu evaluace a prosazovat evaluace. Je povinností všech pracovníků dodržovat zásady vyložené v evaluační politice organizace. Tuto politiku naleznete na internetových stránkách IEU.⁴³

Evaluace v programovém/projektovém cyklu

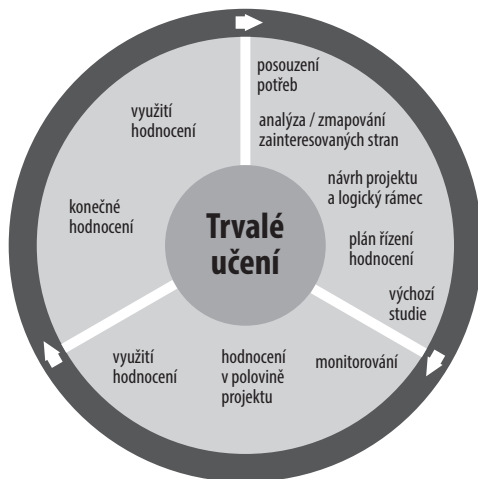
Evaluace je součástí celého životního cyklu programu/projektu. Obrázek 3.1 znázorňuje, jak je evaluace zapracována do tří hlavních fází plánování, implementace a samozřejmě evaluace jakéhokoliv programu/projektu, což také zahrnuje šíření poznatků evaluace. Činnosti související s evaluací na sebe v jednotlivých fázích navazují a přispívají k trvalému učení se ohledně toho, co funguje, jaké úpravy je třeba provést a jaké poznatky lze vyvodit pro budoucí použití.

1. *Fáze plánování.* Dobrá praxe vyzývá k zohledňování výsledků – zjištění, doporučení a získaných poučení z relevantních předchozích evaluací při:
 - provádění posouzení potřeb a analyzování a mapování zúčastněných stran;
 - tvorbě strategie, včetně přezkoumání výsledků evaluace, doporučení a poučení z předchozích, tematicky/regionálně relevantních intervencí, pro účely vylepšení designu nového programu/projektu;
 - design projektu včetně teorie změny, logického rámce projektu, strategie LP a GR a dal;
 - při tvorbě plánu monitorování a evaluace (M & E), včetně klíčových ukazatelů a rozpočtu;
 - přezkumu evaluačních plánů pro související budoucí intervence v rámci UNODC se záměrem zajistit koordinaci a soudržnost evaluačních činností v celé organizaci;
 - důkladném plánování načasování evaluace v součinnosti s evaluační skupinou a dále při zajišťování, aby pro evaluaci bylo rezervováno dostatečné financování;
 - provádění základní studie pro získání počátečních dat k měření postupu podle klíčových ukazatelů (data získaná ze studie jsou poté začleněna jako základní informace do plánu M & E).
2. *Implementační fáze.* Implementace by měla být vedena osvědčenými postupy řízení, k nimž patří:
 - vývoj a využívání systému monitorování a získaných informací;
 - provedení evaluace v polovině období;
 - využívání výsledků evaluace v polovině období k provedení nezbytných korekcí postupu;
 - pokračování sběru dat monitorováním.
3. *Fáze evaluace* Tato fáze by měla být v souladu s normami a standardy pro evaluace, její hlavní činnosti jsou:
 - design a provedení konečné evaluace;
 - zajištění využití výsledků evaluace v oblasti odpovědnosti, rozhodování a organizačního učení.

43 <http://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/evaluation-policy.html>

Trvalé učení stejně jako účast zainteresovaných stran by měly být hlavními složkami všech fází. Výsledky evaluace jsou nedílnou součástí plánování nových intervencí a pokračování cyklu.

Obrázek 3.1 Evaluace v životním cyklu programu/projektu



Kroky/procesy tak, jak jsou naznačeny na obrázku 3.1, nemají být chápány jako lineární nebo samostatné: naopak se navzájem doplňují, přesahují a ovlivňují. Řízení programu/projektu v konečném důsledku zodpovídá za začlenění evaluace do programového/projektového cyklu a stejně tak za správné naplánování, rozpočtování a zahájení evaluačního procesu. Před zahájením evaluace je však povinná úzká spolupráce s evaluační skupinou UNODC v otázkách načasování, způsobu evaluace a jejího rozpočtu předtím, než mohou být požadované informace zadány do webového evaluačního portálu. Konkrétnější instrukce a návody ohledně různých fází a kroků evaluace UNODC jsou popsány v následující kapitole.

Kdy se evaluace provádějí?

Evaluační politika UNODC požaduje, aby všechny programy/projekty byly hodnoceny alespoň jednou za čtyři roky nebo šest měsíců předtím, než je intervence dokončena. Většina intervencí UNODC je hodnocena ve dvou hlavních bodech během jejich životního cyklu.

Střednědobou evaluaci zpravidla provádí v průběhu vývoje nebo zdokonalování programu/projektu, často opakovaně, interní pracovníci programu/projektu.⁴⁴ Tato evaluace se snaží posoudit dosažení počátečních výsledků na úrovni výstupů, a dále co nejdříve zajistit předběžné informace, zda intervence postupuje správným směrem k dosažení výsledků na úrovni důsledků. Rovněž se může zaměřit na adekvátnost plnění a systémů monitorování a zajistit předběžné informace o potenciálu intervence ve smyslu udržitel-

44 Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*. 4. vyd. SAGE Publications, str. 168f.

nosti a rozšiřitelnosti. Průběžné evaluace jsou ve svém přístupu „formativní“, poněvadž umožňují zjistit, jaké úpravy by mohly být zapotřebí, a takové změny pak implementovat během životního cyklu intervence.

Konečná evaluace se provádí krátce před koncem programu/projektu pro některé účastníky mimo organizaci nebo osoby s rozhodovací pravomocí.⁴⁵ Soustředí se na posouzení výsledků na úrovni důsledků, zamýšlených i nezamýšlených. Zachycuje poučení z implementace, které se promítne do budoucích programových aktivit, tvorby politik a celkového organizačního učení. Konečné evaluace jsou také nazývány „sumativní“ evaluace.

Jaké jsou různé typy evaluace?

Vedle načasování činností se v rámci UNDOC provádí různé typy (nebo způsoby) evaluací. Nejběžnější jsou nezávislé evaluace projektů a hloubkové evaluace, kdy druhý jmenovaný typ je více komplexní. UNODC také provádí shlukovou evaluaci a společné evaluace, které jsou obvykle prováděny jako hloubkové evaluace. Rozhodnutí o tom, jaký typ evaluace zvolit, provádí evaluační skupina na základě toho, jaký je účel evaluace, jaká je přímá míra zapojení různých stran, a také podle zaměření a komplexity dané evaluace. Tabulka 3.1 představuje stručný přehled jednotlivých typů evaluace, jejichž širší popis pak obsahují odstavce pod tabulkou.

Nezávisle na typu evaluace musí být všechny prováděny v souladu s evaluační politikou UNODC, jeho normami a standardy, zásadami a šablonami.

Tabulka 3.1 Typy a vynikající příklady evaluace UNODC

TYP	ZAMĚŘENÍ	PRIMÁRNÍ ZODPOVĚDNOST
Nezávislá projektová evaluace (IPE)	Posuzování výkonnosti jednotlivých projektů. Následuje přehled nejčastěji prováděných evaluací UNODC. Vynikající příklady: • Nezávislá evaluace projektu UNODC Globální program e-Learning – lépe chránit svět před drogami, zločinností a terorismem (GEP), GLOU 61, 2015 • Konečná nezávislá evaluace projektu „Zesílení trestně právního stíhání obchodování s lidmi v Laoské lidově demokratické republice“, LAOX 26, 2016	Programový/ projektový manažer a IEU
Hloubková evaluace (IDE)	Posuzování širších iniciativ, které jsou vysoce relevantní a strategicky významné pro celou organizaci: • Programy zaměřené na země, regiony, tematické nebo globální programy • Průřezová témata jako rovnost mužů a žen, lidská práva apod. • Firemní politiky Významné příklady: • Střednědobá hloubková evaluace celostátního programu Podpora právního státu a veřejného zdraví v Pákistánu (2010–2015), 2014 • Střednědobá hloubková evaluace „Posílení právního režimu proti terorismu“ (GLO/R35)	IEU

45 Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*. 4. vyd. SAGE Publications, str. 168f.

Shlukové evaluace	Identifikování společných rysů a synergií v rámci souboru příbuzných projektů IEU a určení dosaženého pokroku směrem k širšímu programovému cíli. V některých případech je možné rozhodnout o seskupení několika menších projektů do jedné shlukové evaluace, aby se zajistilo účelné využití prostředků. Vynikající příklady: Hlubková střednědobá shluková evaluace globálních programů proti obchodování s lidmi (GLOT 59) a globální program proti pašování migrantů (GLOT 92), 2017	
Společné evaluace	Provádění sdílené evaluace s dalším implementačním partnerem, obvykle jako požadavku ve smlouvě o financování nebo sponzorské smlouvě. Společné evaluace v rámci systému OSN získávají na důležitosti jako prostředek zlepšování koordinace a harmonizace, a rovněž tak posuzování účinnosti v rámci iniciativy jednotného postupu UN Delivering as One. Vynikající příklady: • Evaluační skupina usiluje o zvýšení počtu společných evaluací, a proto v této příručce poskytuje návod a další odkazy.	

Nezávislé evaluace projektů

Nezávislé evaluace projektů (IPE) jsou požadovány u všech projektů UNODC, pokud úřad pro evaluaci nerozhodne, že jiný typ evaluace je v daném případě vhodnější. Zodpovědnost za řízení evaluace IPE spočívá na vedoucím hodnoceného programu/projektu (v této příručce označovaném také jako „manažer“). Evaluace je prováděna nezávislými externími hodnotiteli/poradci. Úlohou evaluační skupiny je zajišťovat proces, přezkoumat a schválit všechny jeho implementační výstupy a v celém jeho průběhu poskytovat manažerům a hodnotitelům zajišťování kvality a poradenství.

Evaluace IPE jsou zpravidla zahájeny přibližně šest měsíců před plánovaným termínem dokončení projektu.

Hlubkové evaluace

Hlubkové evaluace (IDE) jsou obvykle rozsáhlá strategická hodnocení. Používají se u národních, regionálních, tematických nebo globálních programů nebo iniciativ na firmenní úrovni, evaluací politik či přístupů. Škála potenciálních témat je uvedena v textovém rámečku pod kapitolkou. Evaluační skupina UNODC obvykle vede dvě až čtyři hlubkové evaluace každý rok. Zvolené téma závisí na zaměření, účelu nebo komplexitě požadované analýzy a na tom, jaké lidské a finanční zdroje jsou k provedení dané evaluace k dispozici.

Evaluace IDE se liší od evaluací IPE svým relativním rozsahem, geografickým záběrem a strategickou důležitostí, jakož i větší komplexností používaných metodologických nástrojů evaluace. Tyto evaluace jsou také prováděny nezávislými externími hodnotiteli/poradci nebo specializovanými společnostmi. Jsou však řízeny evaluační skupinou za účasti jejich pracovníků, kteří jsou členy evaluačního týmu. Evaluace IDE zpravidla vyžadují rozsáhlé konzultace, jejich provedení trvá déle, jejich rozpočty jsou významně vyšší a výsledné zprávy jsou sdíleny širším okruhem zúčastněných stran. Hlubkové evaluace se zpravidla zahajují minimálně osm měsíců před plánovaným termínem dokončení intervence.

- Celková strategie a mandát UNODC
- Konkrétní tematický program v rámci strategie a pověření UNODC
- Regionální nebo národní program
- Globální program nebo projekt
- Oblast zvláštního zájmu pro vrcholné vedení UNODC nebo donory
- Shluk projektů
- Konkrétní projekt nebo program vyžadující intenzivnější zapojení IEU

Shlukové evaluace

Shluková evaluace může být přínosná pro seskupení jednotlivých programů nebo projektů s cílem zjistit jejich společné rysy a potenciální synergie. Může být na místě, pokud intervence mají podobné rysy, jako je téma, podprogram nebo region, a mohou být smysluplně posouzeny společně. V některých případech je účelnější a efektivnější seskupit pro společnou evaluaci několik malých projektů než je hodnotit individuálně. Evaluační skupina se ujímá vedení v případech, kdy je zjištěno, že přístup hloubkové evaluace je vhodnější. Další informace jsou obsaženy v dokumentu „Guidelines for Cluster Evaluations“ („Pokyny pro shlukovou evaluaci“) na internetových stránkách IEU.

Společná evaluace

Společné evaluace lze provádět v případech, kdy hodnocená intervence je kolaborativně financována nebo implementována s členskými státy či partnery, jako jsou jiné organizace OSN nebo multilaterální organizace. Tato evaluace může být společná v různé míře, podle toho, v jaké rozsahu jednotliví partneři spolupracují na implementaci evaluačního procesu, slučují svoje evaluační zdroje a podílí se na přípravě evaluačních zpráv. Ve všech případech si vedení programu/projektu UNODC musí vyčlenit prostředky na evaluaci, i kdyby byla prováděna více partnery.

Společné evaluace mohou pomoci překonat celou řadu problémů, které v evaluačních procesech běžně vyvstávají. Mezi přínosy společných evaluací patří následující příležitosti:

- zvýšit harmonizaci a soudržnost mezinárodní pomoci, když partneři pracují společně;
- snížením celkového počtu evaluací odlehčit zatížení přijímajících zemí;
- lépe zvládnout složitou výzvu prisouzení účinnosti individuální intervenci, když je možné snadněji posoudit komplementární úsilí podporované různými partnery;
- zvýšení akceptace a legitimity zjištění a doporučení jako efektu sdílené zodpovědnosti za evaluační proces;
- budovat kapacitu pro evaluaci učením se dobré praxi, kterou používají jiní partneři.

Společné evaluace mají tendenci se protahovat a vyžadují důslednější koordinaci než jiné typy evaluace. Zřetelné a účinné struktury řízení a komunikační systémy jsou zásadní pro to, aby společné evaluace efektivně fungovaly. Je důležité v počáteční fázi přesně určit, kteří partneři se budou účastnit, a jejich pravděpodobné přispění. Míra spolupráce mezi UNODC a jeho partnery se může lišit, ale zpravidla všichni partneři pracují společně během

celého evaluačního procesu. Publikace OECD s názvem „lessons learned and options for the future“ – „Společné evaluace: současné zkušenosti, poučení a možnosti pro budoucnost“ – poskytuje dobrý přehled a podrobné instrukce pro řízení společných evaluací.⁴⁶

Další typy evaluací

Kromě výše uvedených existuje několik dalších typů evaluací, které mohou být potenciálně prováděny v rámci UNODC. Následují některé z nich:

- *Meta-evaluace.* Jde o tzv. evaluaci evaluací, používá se k posouzení hodnotitele, evaluační zprávy i samotného evaluačního procesu. Může se zaměřovat na slučování výsledků evaluací, kontrolu souladu s evaluační politikou a správnou praxí, a/nebo na posouzení, do jaké míry jsou evaluace uspokojivě šířeny a využívány pro organizační učení.
- *Evaluace dopadů.* Zaměřují se na účinek intervence namísto jeho řízení a plnění. Obvykle jsou prováděny po dokončení intervence, ale mohou se provádět i během delších programů/projektů. Pro úspěch evaluace dopadu mají zásadní význam systematická výchozí posouzení, sběr dat a monitorování po celou fázi implementace.
- *Ex-post evaluace.* Jsou prováděny v období po dokončení intervence, obvykle se záměrem zjistit, jaký je dlouhodobější dopad intervence.
- *Vývojové evaluace.* Představují určitý přístup k porozumění činnostem programu/ projektu, který běží v dynamickém, novém prostředí s komplexními interakcemi. Zaměřují se na inovaci a strategické učení spíše než na standardní důsledky a představují způsob uvažování o programech v kontextu stejně jako zpětnou vazbu, kterou přinášejí.

Kdo je do evaluace zapojen a jak?

Během všech svých evaluací se UNODC snaží začleňovat celou řadu interních a externích aktérů zapojených do implementace některého programu/projektu. Tato část popisuje strany, které se mohou účastnit evaluačních procesů, a jejich povinnosti – zahrnují evaluační skupinu, evaluační tým, manažery programu/projektu, hlavní partnery ve vzdělávání (CLP), výzkumné osoby, členy poradního panelu, členské státy a vrcholné vedení.

Míra zapojení těchto různých stran se liší podle typu a komplexity intervence a evaluace. Proto je důležité vyjasnit úlohy všech zainteresovaných stran již na začátku evaluačního procesu. K tomu je třeba určit, které oddělení ústředí nebo detašované pracoviště budou proces řídit a/nebo podporovat.

Toto rozhodnutí musí vzít v úvahu významný časový závazek, který řízení celého evaluačního procesu zpravidla vyžaduje. Po dokončení tohoto kroku je třeba stanovit povinnosti jednotlivých stran v rámci zadávacích podmínek evaluace. To ovšem nebrání tomu, aby evaluační skupina UNODC později, během procesu přípravy evaluace, jednotlivé role a povinnosti zpřesňovala a vylepšovala.

46 <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/35353699.pdf>. A další návody: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/37512030.pdf>

Podrobnější návod ohledně provádění evaluačních procesů a odkazy na šablony a užitečné zdroje jsou uvedeny v následující kapitole.

Evaluační skupina UNODC

Nezávislá evaluační skupina UNODC je umístěna mimo organizační strukturu UNODC a má administrativní vazbu na Úřad výkonného ředitele. Je tvořena odborníky v oblasti evaluace. Jelikož je přímo podřízena výkonnému řediteli a členským státům, může provádět svou práci nezávisle a nestranně.

K povinnostem evaluační skupiny patří:

- podporování kultury evaluace v rámci organizace;
- zajištění politiky, nástrojů, šablon a pokynů používaných v evaluačním procesu a jejich průběžné aktualizace;
- přezkoumání a schválení všech produktů a výsledků evaluace, včetně podmínek zadání, výběru hodnotitelů, metodologie evaluace ve formě úvodní zprávy, návrhu evaluační zprávy, konečné evaluační zprávy, prezentace zjištění v rámci evaluace, a konečné plánu navazujícího na evaluaci, který připraví programový/ projektový manažer;
- řízení a provádění hloubkových evaluací ve spolupráci s externími nezávislými hodnotiteli. Pracovníci evaluačního úřadu jsou zapojeni jako součást evaluačního týmu a přispívají ke všem výsledkům podle podmínek zadání;
- dosahovat zajišťování kvality dodržováním standardů kvality evaluace po celou dobu evaluačního procesu;
- odpovídat na otázky všech zainteresovaných stran a poskytovat podporu koučováním, jak je to možné;
- uveřejnit a zajistit veřejnou dostupnost všech autorizovaných konečných evaluačních zpráv na internetových stránkách UNODC;
- pravidelně informovat o výsledcích evaluace výkonného ředitele, rozšiřovat je mezi členy vrcholného vedení a členské státy;
- každoročně vykazovat míru plnění doporučení výkonnému řediteli, vrcholnému vedení a členským státům.

Evaluační tým

Pokud jde o podporu transparentnosti a zajištění maximální objektivita evaluačního procesu, UNODC spoléhá na práci nezávislých hodnotitelů. Všechny evaluace UNODC vyžadují nejméně dvoučlenný evaluační tým k provedení jednotlivých evaluací – vedoucího týmu s rozsáhlými odbornými znalostmi v oblasti evaluace a druhého člena týmu s odbornou znalostí věcného tématu, které má být hodnoceno. V závislosti na konkrétních požadavcích evaluace, rozsahu a komplexnosti intervence mohou být přijati další techničtí odborníci, aby v týmu doplnili jakékoli chybějící věcné znalosti (např. ve strategických otázkách, jako jsou lidská práva a rovnost mužů a žen, nebo v tematických oblastech UNODC jako dohled a ochrana). Týmy dále musí být genderově vyvážené. Znalosti hodnotitelů a jejich závazek týkající se podpory začleňování rovnoprávnosti mužů a žen a uplatňování přístupu dodržování lidských práv, jsou přitom zásadní. Týmy by rovněž měly být geograficky rozmanité. V ideálním případě evaluační tým zahrnuje odborníky

z příslušných zemí nebo regionů, poněvadž ti mohou přispět svými znalostmi místních podmínek a plynulou znalostí jednoho či více místních jazyků. V případě hloubkových evaluací je součástí evaluačního týmu také pracovník evaluační skupiny.

Tým je zodpovědný za provedení profesionálních evaluací v souladu s normami a standardy pro evaluace UNEG a evaluačními procesy a postupy UNODC, a podle podmínek zadání dané evaluace.

Řízení programu/projektu

Manažeři programů/projektů jsou pracovníci zodpovědní za implementaci a řízení jednotlivých programů a projektů UNODC, včetně příslušných evaluačních činností. Zodpovídají za následující úkoly:

- začlenit evaluaci do designu a rozpočtu programu/projektu;
- konzultovat s evaluační skupinou UNODC přesný způsob a načasování evaluace;
- potvrdit, že prostředky určené v rozpočtu programu/ projektu na evaluaci jsou k dispozici;
- zahájit evaluační proces nezávislých evaluací projektů v součinnosti s evaluační skupinou prostřednictvím aplikace pro evaluaci;
- řídit všechny evaluační procesy IPE pod vedením evaluační skupiny a po konzultaci a ve spolupráci s hlavními partnery ve vzdělávání;
- podporovat evaluaci usnadňováním zapojení programového/ projektového týmu, jeho přístupu k dokumentům, interakcí se zainteresovanými stranami, a poskytovat další požadované informace;
- dokončit všechna administrativní a logistická opatření během evaluačního procesu;
- připravit stanovisko vedoucích pracovníků, která zohledňuje doporučení konečné evaluační zprávy a zajišťuje dohodnutá následná opatření;
- distribuovat konečnou evaluační zprávu všem relevantním zainteresovaným stranám;
- podle doporučení připravit plán v návaznosti na evaluaci (EFP);
- sledovat implementaci doporučení formou pravidelných každoročních aktualizací;
- využívat doporučení a získaných zkušeností pro budoucí rozhodování, plánování a organizační učení.

Hlavní partneři ve vzdělávání

Hlavní partnerství ve vzdělávání (CLP) je platforma pro aktivní účast klíčových zainteresovaných stran v evaluačním procesu. Platformy CLP sestávají z určených uživatelů evaluace včetně dárců, příjemců, partnerů ve vládě a dalších organizací zapojených do implementace intervence.

Strany CLP jsou určovány vedením programu/projektu ve fázi přípravy evaluace a jejich složení může dále upravovat evaluační tým po celou dobu trvání evaluačního procesu. Složení členů se může lišit v závislosti na typu evaluace, podle toho, které země jsou zapojeny, a podle hodnocené tematické oblasti.

Přínosy tohoto partnerství zainteresovaných stran jsou rozmanité. Vedle zvyšování transparentnosti a odpovědnosti evaluačních procesů společně se zainteresovanými stra-

nami UNODC může účast partnerů CLP rovněž zvýšit kvalitu a relevantnost evaluace. Získané zkušenosti také mohou být sdíleny rychle, tak jak vznikají v průběhu evaluace. Členové navíc získávají bezprostřední zkušenosti, díky nimž mohou lépe porozumět dané tematické oblasti a evaluační praxi.

Vysoká míra účasti zainteresovaných stran v celém průběhu evaluace může také vyvolat posílení angažovanosti v celém procesu, přijetí výsledků evaluace za své a posléze ochoty implementovat následná doporučení.

Primární úlohou platform CLP je:

- přezkoumat a vyjádřit stanovisko k podmínkám zadání evaluace, včetně evaluačních otázek;
- navrhnout jakéhokoliv jim známého kvalifikovaného kandidáta do evaluačního týmu;
- poskytovat podporu a poznatky během celého evaluačního procesu, také jako účastníci rozhovorů a diskusí vedených hodnotiteli;
- přezkoumat návrh evaluační zprávy a vyjádřit se k němu, a vzít na vědomí konečnou evaluační zprávu;
- účastnit se prezentace výsledků, je-li to možné;
- dohodnout se na implementaci doporučení;
- podporovat implementaci následných opatření na základě doporučení.

Platformy hlavních stran CLP mají být inkluzivní vzhledem ke členům i ve svých procesech. Důležité je zajistit v CLP spravedlivé zastoupení žen a marginalizovaných skupin, a také aby jejich hlasy během konzultací byly slyšet.

Výzkumné osoby

Výzkumné osoby, jako jsou dotazované osoby, účastníci cílové skupiny nebo respondenti průzkumu, mají zásadní roli v jakékoliv evaluaci, protože mohou poskytovat informace o hodnocené intervenci. Takto poskytují data pro posouzení prováděné evaluačním týmem. Výzkumné osoby tvoří součást širší skupiny zainteresovaných osob a mohou zahrnovat partnery z vládních institucí, organizací občanské společnosti (civic society organizations), akademiky, přímé příjemce a další. Evaluační tým musí určit všechny relevantní výzkumné osoby na základě důkladného, inkluzivního mapování zainteresovaných stran.

Poradní panel

Poradní panely jsou složeny z interních či externích odborníků, kteří mohou poskytovat odborné poradenství v tematické oblasti nebo ohledně provádění a využívání evaluačních studií. Jednotlivci jsou vybíráni na základě svých technických, procedurálních nebo politických odborných znalostí a mohou zahrnovat např. odborníky na politiky a soudnictví, zdravotníky, lidskoprávní aktivisty a odborníky v otázkách rovnosti pohlaví. Poradní panely se používají v případech, kdy jejich účast může zvýšit viditelnost, legitimnost, věrohodnost a/nebo akceptování evaluace a jejich výsledků.

Prvořadou úlohou členů poradního panelu je nabízet návod a zpětnou vazbu, co se týče designu evaluace, metodologie, sběru a analýzy dat, jakož i obsahu a formátu podávání zpráv o zjištěních. V evaluačním procesu přitom nemají žádnou rozhodovací pravomoc ani přímou zodpovědnost.

Strukturu panelu obvykle určí evaluační manažer vytvořením návrhu podmínek zadání pro konkrétní poradenskou skupinu, která bude ustavena, a to včetně počtu jejích členů, požadované technické odbornosti, rozhodovacího procesu a postupného začleňování výsledků práce poradenské skupiny v jednotlivých fázích evaluačního procesu. Jako ve všech strukturách souvisejících s evaluací se také zde doporučuje, aby členové panelu měli odborné znalosti v oblasti spravedlivého zastoupení žen a mužů, rovnosti pohlaví a lidských práv.

Tato poradní skupina byla v průběhu evaluace přínosem pro hloubkovou evaluaci globálního programu zaměřeného na posílení právního režimu proti terorismu. Přezkumem a poradenstvím ohledně výsledků uvedené evaluace byl pověřen vysoce oceňovaný a respektovaný odborník na prevenci terorismu, přičemž jeho závěrečné doporučení a stanovisko bylo zveřejněno jako součást předmluvy ke konečné evaluační zprávě.

https://www.unodc.org/documents/evaluation/indepth-evaluations/2015/GLOR35_Mid-term_In-Depth_Evaluation_Report_May_2015.pdf

Členské státy

Členské státy OSN se účastní evaluace jako zainteresované strany, donoři nebo jiní partneři, a rovněž jako hostitelé nebo příjemci programu/projektu. Evaluační skupina UNODC pravidelně předkládá členským státům poznatky evaluace, informace o míře implementace doporučení a souladu s evaluačními standardy, jakož i dalších tématech souvisejících s evaluací. Tyto prezentace se konají buď jako součást jednání FinGov (stále otevřené mezivládní pracovní skupiny pro zlepšení správy a finanční situace UNODC) nebo během zvlášť pořádaných evaluačních setkání a akcí s cílem oslovit širší publikum zúčastněných stran.

Zástupci členských států jsou vítanými účastníky ve všech fázích evaluačního procesu, včetně stran CLP. Jsou vyzýváni, aby se obraceli na evaluační skupinu UNODC s jakýmkoli dotazy nebo problémy ohledně evaluace, transparentnosti a odpovědnosti, a stejně tak s požadavky na evaluaci činností UNODC.

Role členských států v rámci evaluačních procesů mohou potenciálně zahrnovat:

- zapojení do evaluačního procesu jako hlavních partnerů ve vzdělávání (CLP);
- uvolnění jednotlivých zástupců pro konzultace a rozhovory se členy evaluačního týmu;
- účast na prezentacích evaluačních výsledků;
- zapojit se jako zainteresované strany do opatření navazujících na doporučení dané evaluace.

Vrcholné vedení

Členy vrcholného vedení UNODC jsou výkonný ředitel, ředitelé poboček a divizí a jeho zástupci v terénu. Předpokládá se, že vrcholné vedení UNODC bude podporovat další rozvoj evaluační skupiny organizace, zajistí, aby pro evaluaci byly vyhrazeny dostatečné prostředky a aby evaluační procesy byly na vysoké úrovni. Evaluace je součástí programového a projektového cyklu a je proto institucionální povinností všech manažerů v UNODC, aby se evaluace ujali.

K povinnostem vrcholného vedení v průběhu evaluace patří:

- být k dispozici pro konzultace a rozhovory se členy evaluačního týmu;
- zajistit, aby doporučení vyplývající z evaluace byla zavedena do praxe;
- uznání výsledků evaluace a přezkum odezvy vedoucích pracovníků;
- zajistit šíření a využívání evaluačních doporučení, ověřené dobré praxe a poučení ke zdokonalení pracovních plánů a strategií.

Evaluace problémů drog a kriminality

Nelegální drogy, organizovaný zločin, korupce a terorismus ohrožují rozvoj, spravedlnost a bezpečnost v zemích po celém světě a neúměrně dopadají na nejzranitelnější členy společnosti.

UNODC zaujímá celosvětově vedoucí pozici v boji proti nelegálním drogám a organizovanému zločinu a je vedoucím subjektem OSN pro poskytování právní a technické pomoci s cílem předcházet terorismu. UNODC má sídlo ve Vídni a provozuje více než 50 místních úřadů po celém světě, působících ve více než 150 zemích. Evaluační skupina UNODC je také umístěna v sídle úřadu ve Vídni v Rakousku; pracuje v ní mezinárodní tým evaluačních odborníků a evaluačních a správních asistentů.

Do pověření UNODC spadá pomoc členským státům v jejich boji proti nelegálním drogám, kriminalitě a terorismu a zodpovědnost za pět vzájemně propojených tematických oblastí: (a) organizovaný zločin a nelegální obchodování včetně obchodování s drogami, střelnými zbraněmi, obchodování s lidmi a pašování migrantů, trestné činnosti na moři a pirátství a trestné činnosti poškozující volně žijící druhy a lesy; (b) korupce; (c) prevence kriminality a reforma trestního soudnictví; (d) prevence užívání drog a zdravotní prevence, jakož i (e) prevence terorismu. V celé své práci UNODC usiluje o začleňování genderového hlediska a přístupu založeného na dodržování lidských práv.

Tematické oblasti jsou řešeny v rámci pěti jasně definovaných oblastí služeb:

Výzkum a analýza hrozeb. Aby byly efektivní, musí mít politiky boje proti drogám a trestné činnosti pevný faktický základ. UNODC pravidelně zveřejňuje komplexní zprávy například o drogách, případech zabití, obchodování s lidmi a trestné činnosti poškozující volně žijící druhy.⁴⁷

Asistence při budování kapacit. Budování místních kapacit zvyšuje schopnost států řešit hrozby, které představují nelegální drogy, organizovaná trestná činnost, korupce a terorismus. Technická asistence poskytovaná UNODC zahrnuje odborné poradenství, specializované školení, právní pomoc, provozní nástroje, doporučení a praktické zdroje.

Standardy a normy. Mezinárodně přijímané standardy a normy vytvořené UNODC podporují koordinovaný nadnárodní přístup k řešení problémů, které představují drogy, kriminalita a terorismus. UNODC je strážcem Úmluvy OSN proti korupci, Úmluvy OSN proti nadnárodnímu organizovanému zločinu a také standardních minimálních pravidel OSN pro zacházení s vězni. UNODC je dále spolusponzorem Společného programu pro HIV/AIDS Organizace spojených národů (UNAIDS) a dohlíží na ratifikaci a provádění 19 právních nástrojů pro boj proti terorismu.

Přeshraniční spolupráce a sdílení poznatků. UNODC rozvíjí a podporuje přeshraniční spolupráci, která propojuje odborníky a tvůrce politik, vlády a nevládní organizace, se záměrem podpořit je ve sdílení poznatků, zkušeností a osvědčených postupů v oblasti užívání drog, kriminality a terorismu.

Komunikace a propagace. UNODC aktivně šíří a propaguje informace zaměřené na zvyšování povědomí a porozumění ohledně drogové problematiky, kriminality a terorismu, a na mobilizaci společnosti k podpoře změny.

Další informace a podrobnosti o všeobecné působnosti UNODC naleznete na internetových stránkách UNODC: <https://www.unodc.org/unodc/index.html>

Nezávislá evaluační skupina UNODC, která se v organizačním schématu UNODC nachází hned vedle Úřadu výkonného ředitele, svou evaluaci veškerých činností UNODC v oblasti boje proti drogám, kriminality a terorismu, jakož i vydáváním a šířením doporučení, získaných zkušeností a osvědčených postupů, přispívá k vytváření silných institucí, trestní justice a právního státu.

Konkrétní výzvy i zmírňující faktory a řešení při evaluaci tematických oblastí UNODC jsou popsány v praktické příručce kapitoly sedm.

47 World Drug Report 2016 (Celosvětová zpráva o drogách 2016), Global Study in Homicide 2013 (Celosvětová studie o zabitích 2013), Trafficking in Persons Report 2016 (Zpráva o obchodování s lidmi 2016), World Wildlife Crime Report 2016 (Zpráva o celosvětové trestné činnosti týkající se volně žijících druhů 2016).

Shrnutí

Evaluační politika UNODC si stanovila provádění evaluace jako nekompromisní závazek své organizace. Evaluace je základní součástí životního cyklu všech intervencí UNODC a zavedeny jsou jasně definované postupy pro načasování a typy prováděných evaluací. Evaluace v rámci UNODC zahrnuje více stran, jako jsou programoví/projektoví manažeři, hodnotitelé, pracovníci evaluační skupiny, hlavní partneři ve vzdělávání a členské státy. Všichni mají důležité role při zajišťování, aby evaluace byly relevantní, včasné a věrohodné a jejich výsledky byly aplikovány.

Následující kapitola obsahuje komplexní přehled evaluačních procesů, které je třeba dodržovat při řízení evaluace UNODC.

IV.

Evaluace jako součást programového/ projektového managementu

Tato kapitola provádí projektové/programové manažery jednotlivými kroky a požadavky, které směřují k zahájení evaluace, které jsou plněny v jejím průběhu a posléze po ukončení evaluace. Postupem v souladu s těmito kroky mohou projektoví/programoví manažeři zabezpečit, aby evaluační proces probíhal bez potíží a aby výsledky evaluace mohly být využity ke zdokonalení programů a operací UNODC.

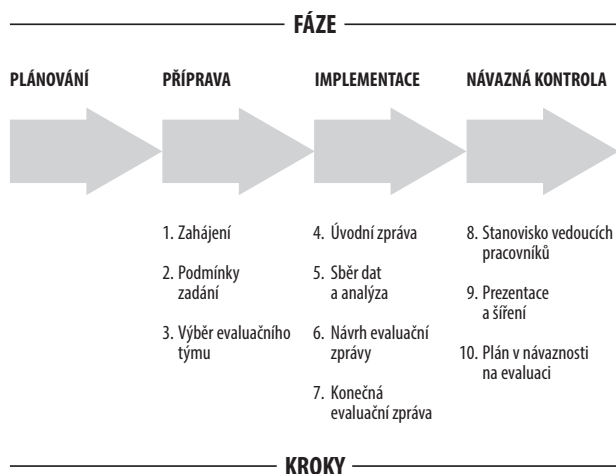
Přehled evaluačního procesu UNODC

Tato kapitola je především určena těm, kdo řídí projekty/programy a mají proto klíčovou roli v řízení vyhodnocování projektů, ale je užitečná také pro hodnotitele a partnery. Všem čtenářům pomůže seznámit se s nezbytnými kroky, fázemi a požadavky evaluačního procesu, tak aby evaluace UNODC mohla být úspěšně uzavřena.

Třebaže jsou obecné zásady a standardy pro evaluace v rámci Organizace spojených národů a dalších rozvojových organizací podobné, vlastní evaluační procesy se mohou lišit. Jakožto implementační subjekt evaluační funkce poskytuje evaluační skupina UNODC rady a pokyny, jak dosáhnout splnění mezinárodně uznávaných standardů a specifických požadavků UNODC.

Evaluační proces zahrnuje čtyři dále popsané celkové fáze: (a) plánování, (b) přípravu, (c) implementace a (d) kontrolu. Tyto fáze obsahují 10 konkrétních kroků, které je třeba provést pro splnění všech požadavků evaluace UNODC. Uvedené fáze a kroky znázorňuje schéma 4. 1.

Obrázek 4.1 Čtyři fáze a deset kroků evaluačního procesu



Tato kapitola podává základní informace o každém z těchto kroků a o tom, co je potřebné k jeho úspěšnému provedení. Dále uvádí odkazy na podrobnější pokyny a požadované šablony. Zejména metodologický dokument „Evaluace citlivé ke genderové problematice v práci UNODC“ poskytuje praktický návod k začleňování genderového hlediska do všech čtyř fází evaluačního procesu. Přestože v této kapitole jsou vyloženy některé hlavní pokyny

ve vztahu ke genderové problematice, zúčastněné strany podílející se na evaluaci by měly tento podrobný metodologický dokument prostudovat se zřetelem k tomu, aby bylo zajištěno dodržování organizačních norem, standardů a vodítek pro genderově citlivou evaluaci.⁴⁸

NÁSTROJE EVALUACE	
Fáze plánování	• Kontrolní seznam kvality pro návrhy projektů • Šablona pro posouzení evaluability • Kvalitativní kritéria pro evaluaci • Šablona plánu evaluace • Metodický dokument IEU „Evaluace citlivé ke genderové problematice v práci UNODC“, 2017 • Matrice rozpočtu evaluace IEU
Přípravná fáze	• Šablona pro posouzení evaluability • Pokyny a šablona pro evaluaci zadání • Pokyny pro výběr hodnotitelů • Prohlášení o zájmech evaluačních poradců • Pokyny a šablona pro evaluaci zadání • Pokyny pro shlukovou evaluaci • Úlohy a povinnosti evaluace • Metodický dokument IEU „Evaluace citlivé ke genderové problematice v práci UNODC“, 2017
Implementační fáze	• Posouzení kvality evaluačních zpráv • Metodický dokument IEU „Evaluace citlivé ke genderové problematice v práci UNODC“, 2017, který obsahuje navržený soubor genderově citlivých evaluačních otázek a kontrolní seznam začleňování rovnosti pohlaví pro posuzování kvality • Pokyny a šablona pro evaluační zprávy • Typografické styly • Pravopis názvu „United Nations“
Fáze návazného sledování	• Šablona plánu v návaznosti na evaluaci • Metodický dokument IEU „Evaluace citlivé ke genderové problematice v práci UNODC“, 2017 • Aplikace pro evaluaci k zaznamenání doporučení a získaných zkušeností

Fáze 1: Plánování

Programy a projekty je třeba navrhovat se zřetelem k evaluaci, protože evaluace je základní součástí životního cyklu intervence. Programoví a projektoví manažeři (kteří budou v této příručce nazýváni manažeři) mají zásadní úlohu v jakémkoli evaluačním procesu, který začíná etapou designu programu/projektu. Právě v této fázi by manažeři měli:

- přezkoumat výsledky evaluace, doporučení a poučení z předchozích intervencí pro účely vylepšení designu nového programu/projektu;

48 Metodologický dokument „Evaluace citlivé ke genderové problematice v práci UNODC“.

- přezkoumat evaluační plány pro související intervence v rámci UNODC se záměrem zajistit koordinaci a soudržnost evaluačních činností v celé organizaci;
- důkladně naplánovat načasování evaluace a zajistit vyhrazení dostatečných finančních prostředků;
- přezkoumat příručku k evaluaci UNODC s cílem zajistit dodržování organizačních evaluačních norem, standardů a pokynů.

Všechny programové a projektové dokumenty, včetně veškerých revidovaných dokumentů, musí obsahovat oddíl týkající se evaluace. Evaluační skupina přezkoumá a schválí všechny dokumenty v přímém schvalovacím procesu a vypracuje připomínky pro schvalovací proces výboru pro přezkoumání programu UNODC. Seznam položek, které musí obsahovat oddíl evaluace, uvádí následující textový rámeček.

POŽADOVANÉ INFORMACE PRO ODDÍL EVALUACE PROGRAMOVÉHO/PROJEKTOVÉHO DOKUMENTU A DÁLE REVIDOVANÉHO PROGRAMOVÉHO/PROJEKTOVÉHO DOKUMENTU

- Typ evaluace: střednědobá nebo konečná evaluace, nezávislá evaluace projektu nebo hloubková evaluace (rovněž uvést, zda jde o shlukovou nebo společnou evaluaci) a odůvodnění tohoto výběru
- Účel evaluace, včetně toho, jak budou využita zjištění evaluace
- Celkový přístup evaluace, včetně toho, jak budou integrovány přístupy založené na lidských právech (LP) a rovnosti mužů a žen (GR)
- Načasování evaluace (tj. měsíc a rok, plán přípravy a provedení evaluace; zda je potřebné opětovně naplánovat evaluaci kvůli prodloužení trvání projektu)
- Vztah k relevantním minulým a plánovaným evaluacím a k relevantním evaluacím na jiných úrovních (evaluace projektu, podprogramu nebo globálního programu a dále národní, regionální a tematické programové evaluace)
- Evaluační kapacita: specifikujte kontaktní místa pro evaluaci v regionu nebo v oddělení/pobočce, jsou-li zřízeny
- Rozpočet evaluace: specifikujte vyhrazený rozpočet pro plánovanou evaluaci
- Řízení evaluace: objasněte role a povinnosti zúčastněných stran
- Souhrn doporučení veškerých předchozích evaluací

Při přípravě programových/projektových dokumentů manažeři musí:

- vysvětlit, jak byla evaluace zpracována do projektu/programu v souladu s evaluační politikou UNODC;
- vysvětlit, jak si představují koordinaci evaluace mezi různými úrovněmi programových aktivit UNODC tak, aby byla zajištěna soudržnost;
- zahrnout evaluační činnosti do časové osy a rozpočtu.

Programoví/projektoví manažeři zodpovídají za správné vytvoření rozpočtu na evaluaci. V souladu s evaluační politikou UNODC je třeba 2–3 procenta celkového rozpočtu programu/ projektu vyhradit na evaluaci. Přesný rozpočet však bude záležet na rozsahu a metodologice evaluace (např. na počtu pracovišť v terénu), délce trvání projektu/programu, geografickém a tematickém pokrytí, složení evaluačního týmu a dal. Na pomoc

manažerům při přípravě rozpočtů evaluace vytvořila evaluační skupina matici pro výpočet minimální částky, která je potřebná pro plnohodnotnou evaluaci. Tato matrice je k dispozici na vyžádání.

FAKTORY, KTERÉ JE TŘEBA ZVAŽOVAT PŘI SESTAVOVÁNÍ ROZPOČTU EVALUACE	
HONORÁŘE PRO HODNOTITELE:	CESTOVÁNÍ:
• Počet pracovních dnů • Denní honorář • Počet poradců (nejmenší evaluační tým v počtu dvou)	• Počet navštívených zemí • Počet pracovních dní v každé zemi (denní příspěvky na pobyt) • Místo/základna poradců • Účast pracovníků evaluačního úřadu na práci v terénu
EVALUAČNÍ ZPRÁVA:	
• Publikace • Překlad	• Bezpečnostní opatření • Potřeba tlumočnicků

Manažeři musí projednat finální evaluační plán a rozpočet s evaluačním úřadem, který před schválením programu/projektu daný plán a rozpočet přezkoumá. Tento schvalovací proces je podmínkou pro všechny nové iniciativy a všechny oficiální revize. Pomáhá zajistit, aby všechny informace týkající se evaluace byly konkrétně zjištěny během etapy plánování a designu.

Fáze plánování je klíčová pro ověření, že aspekty LP a GR jsou v programu/projektu a jeho evaluace adekvátně řešeny. Je tedy důležité během této fáze mobilizovat znalosti a kapacitu v oblasti lidských práv a genderu. Kromě toho je během této fáze nezbytné věnovat dostatečnou kapacitu, dostatek času a rozpočtových prostředků k zajištění lidskoprávně a genderově citlivých, inkluzivních a participativních evaluačních procesů. Manažeři si musí být vědomi, že evaluace citlivé k LP a GR vyžadují důkladné konzultace s různými výzkumnými osobami, z nichž mnozí patří do skupin obyvatelstva, které se nesnadno oslovují. Dále musí být mezi členy evaluačních týmů zajištěny odborné znalosti lidskoprávních a genderových otázek.

Fáze 2: Příprava

Pečlivá příprava celkového evaluačního procesu pomáhá zajišťovat, aby evaluace byly vysoce kvalitní, věrohodné a užitečné. Přípravná fáze obsahuje tři hlavní kroky: zahájení procesu, stanovení podmínek zadání a výběr evaluačního týmu. Přípravná fáze vytvoří základy pro evaluační proces citlivý k LP a GR. V rámci plánovací fáze je důležité mobilizovat znalosti a kapacitu v oblasti lidských práv a genderových otázek.

Krok 1 – Zahájení

Prvním krokem v evaluačním procesu je zahájení koordinačních a administrativních postupů potřebných pro výkon evaluace. Manažeři jej zahajují přibližně šest až osm měsíců před začátkem vlastní evaluace.

Během tohoto kroku manažeři musí provést následující opatření:

- informovat evaluační skupinu UNODC a hlavní partnery ve vzdělávání (CLP) o záměru provádět evaluaci
- získat potvrzení o způsobu (typu) evaluace od evaluačního úřadu
- potvrdit, že prostředky určené v rozpočtu programu/ projektu na evaluaci jsou připraveny k použití
- potvrdit, které zainteresované strany budou zapojeny, a jejich konkrétní role v evaluaci
- aktualizovat časovou osu evaluace
- oficiálně zahájit proces evaluace projektů v aplikaci evaluace.

Je důležité, aby manažeři výše uvedené informace zadali do aplikace pro evaluaci a poradili se s evaluační skupinou, než přistoupí k dalšímu kroku.

K užitečným referenčním dokumentům patří návod UNODC ohledně rolí a povinností v rámci evaluace a šablona pro plánování evaluace (Návod UNODC pro hloubkové evaluace, Návod UNODC pro nezávislé evaluace projektů, Šablona pro plánování evaluace UNODC, Šablona pro posouzení evaluability UNODC).⁴⁹

INTERNETOVÁ APLIKACE EVALUACE UNODC

Internetová aplikace pro evaluaci je základním nástrojem, průvodcem a zdrojem pro evaluaci v rámci UNODC. Je to interní webová stránka přístupná zaměstnancům, používaná v celém průběhu evaluačního procesu.

Všechny dokumenty plánování evaluace a výsledky implementace je třeba nahrát a odeslat evaluační skupině prostřednictvím aplikace pro evaluaci.

Tato aplikace obsahuje užitečné zdroje, mezi nimi:

- Prohlédatelné databáze pro vyhledávání doporučení a získaných zkušeností/poznatků na základě různých evaluací UNODC ve všech tematických oblastech
- Podrobné instrukce, návod a šablony pro řízení a provádění evaluací

Níže si prohlédněte snímek obrazovky aplikace pro evaluaci.

Projects Evaluations Administration Search Logout

Edit Independent Project Evaluation for: EVALUATION COMPLETED

*Required

- [-] Evaluation Details
- [+] Project information
- [+] Terms of Reference
- [+] Selection of Evaluator(s)
- [+] Inception Report
- [+] Draft Evaluation Report
- [+] Final Evaluation Report
- [+] Management Response And Recommendations Follow-Up Plan
- [+] Dissemination

Close

49 <http://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/guidance-for-project-programme-managers.html>

Během počátečního kroku manažeři rovněž musí začít shromažďovat relevantní podkladové dokumenty, které bude evaluační tým používat během procesu analýzy dokumentace. Tyto dokumenty by měly být poskytnuty hodnotitelům, jakmile zahájí svou práci.

Podrobnější informace o příslušných podkladových dokumentech a analýze dokumentace uvádí praktický průvodce v části III. této příručky.

Časový rámec

Jak je uvedeno výše, příprava na evaluaci musí začít šest až osm měsíců před jeho vlastním zahájením. Kolik času před zahájením si přípravy vyžádají, to závisí na rozsahu intervence a evaluace. Větší programy a projekty zpravidla vyžadují delší dobu přípravy. Je nutné, aby evaluace byly dokončeny před koncem intervence a byla tak zajištěna dostupnost finančních prostředků a rovněž účast klíčových pracovníků po dobu trvání evaluace. Přibližný časový rámec jednotlivých fází evaluace uvádí tabulka 4. 1. Je mimořádně důležité zdůraznit, že časový rámec v tabulce je uveden jako příklad a může se obsahově lišit v závislosti na rozsahu a předmětu evaluace.

Tabulka 4.1 Časový rámec ukázky evaluace

ÚKOL	ČASOVÝ RÁMEC	ZODPOVĚDNÁ STRANA
Podmínky zadání	3–4 týdny (+ 2 týdny pro přezkoumání členy CLP)	Manažer programu/projektu (se schválením evaluační skupiny)
Náborový proces systému pro řízení lidských zdrojů / Resources and Management Service (HRMS) pro evaluační tým* (dostupnost poradců by měla být ověřena mnohem dříve)	3–4 týdny (za předpokladu, že všechny požadované dokumenty byly dojednány předem)	Manažer programu/projektu (se schválením evaluační skupiny)
Úvodní zpráva	3–5 týdnů (po podepsání smlouvy)	Evaluační tým
Implementační činnosti (sběr dat), včetně práce v terénu	2–6 týdnů (po schválení úvodní zprávy; to především závisí na rozsahu a obsahu programu/projektu)	Evaluační tým Řízení programu/projektu pro veškerou logistiku
Činnosti spojené s podáváním zpráv (analýza, příprava návrhu a konečného znění zprávy, prezentace)	8–12 týdnů (po finalizaci sběru dat; obsahuje asi 3–4 iterace mezi úřadem pro evaluaci a evaluačním týmem) (+ 2 týdny pro přezkoumání členy CLP)	Evaluační tým (se schválením evaluační skupiny) Přezkoumání manažerem programu/projektu se zaměřením na věcné chyby
Navazující fáze (využití a šíření)	4–6 týdnů (po obdržení konečné evaluační zprávy) (+ každoroční aktualizace)	Manažer programu/projektu a schválení evaluační skupinou

Krok 2 – Podmínky zadání

Podmínky zadání (ToR) slouží jako smluvní základ, v jehož rámci se předpokládá působení evaluačního týmu. Tento dokument stanoví úlohy a parametry pro evaluační proces a poskytuje evaluačnímu týmu konkrétní instrukce.

Podmínky zadání v hlavních rysech stanovují, proč se evaluace provádí (její účel a cíle). Vysvětluje, co je zkoumáno (obsah), a definuje základní kritéria a klíčové otázky, jež je třeba zodpovědět. Popisuje, jakým způsobem má být evaluace uskutečněna (přístup/y a metody). Nastiňuje, kdy budou jednotlivé aktivity probíhat (časový rámec a výsledky). Stanoví, kdo bude do procesu zapojen (jako zainteresované strany a uživatelé). Dále se podmínky zadání zaměřují na využití evaluace po jejím dokončení.

Při přípravě podmínek zadání je důležité mobilizovat znalosti a kapacity v oblasti lidských práv a genderu. Konkrétně se doporučuje vyhledávat rady v oblasti začleňování LP a GR do evaluačních procesů na úrovni IEU.

Tabulka 4.2 uvádí kontrolní seznam klíčových komponent a požadavků podmínek zadání. Podrobnější pokyny a požadovaná šablona podmínek zadání jsou uvedeny na internetových stránkách pro evaluaci UNODC. Další poradenství při přípravě tohoto zásadního dokumentu poskytuje evaluační skupina (Pokyny pro podmínky zadání, Šablona pro podmínky zadání).⁵⁰

Přezkum a schválení podmínek zadání

Je důležité podmínky zadání přezkoumat se zřetelem k tomu, aby byly dostatečně komplexní a kvalitní. Proces tvorby zadávacích podmínek zahrnuje zapojení evaluační skupiny a úzké spolupráce s ní.

Sdílení podmínek zadání s hlavními zainteresovanými stranami je důležitou cestou k následujícímu:

- využití jejich kolektivních znalostí o klíčových otázkách, jež budou řešeny v evaluaci, a k tomu, jak by měly být řešeny;
- k vývoji sdíleného porozumění účelu evaluace, a tím usnadnění přijetí zodpovědnosti za evaluační proces;
- vyjasnění a řízení očekávání spojených s úlohami a povinnostmi jednotlivých stran.

Poté, co manažer vytvořil počáteční návrh zadávacích podmínek, proběhne jeho projednání s evaluační skupinou a schválení. Poté je stranám CLP nabídnuta možnost vyjádřit se k návrhu dokumentu. Strany CLP jsou manažerem programu/projektu informovány o tom, jakou mají v tomto procesu roli, předtím, než dostanou podmínky zadání k připomínkám. Po zahrnutí jejich podnětů evaluační skupina přezkoumá a schválí konečné podmínky zadání.

50 <https://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/guidance-for-project-programme-managers.html>

Tabulka 4.2 Klíčové komponenty podmínek zadání evaluace

ZÁHLAVÍ	PROBLÉMY, KTERÉ JE TŘEBA ŘEŠIT
Předchozí opatření a souvislosti	- Jaký je přehled programu/projektu: historický a sociální kontext, hlavní zainteresované strany, hlavní výzvy a významné skutečnosti během provádění (včetně dat rozlišených podle pohlaví)? - Jaké jsou hlavní cíle a důsledky? - Jaké hlavní problémy z předchozích evaluací by měly být zvažovány? - Jak byla řešena problematika LP a GR? - Jaké jsou odkazy na jiné programy a na strategie a cíle agentury? - Jak program/projekt přispívá k cílům udržitelného rozvoje (SDG)? Jaké SDG jsou relevantní v kontextu programu/ projektu?
Historie čerpání	Jak vysoký je celkový rozpočet, výdaje, rezervované prostředky programu/ projektu?
Účel evaluace	- Kdo zadal evaluaci; proč se provádí právě teď? - Čeho se evaluace snaží dosáhnout; jak bude jejích výsledků využito? - Kdo jsou hlavní uživatelé evaluace; jakým způsobem budou zapojeni?
Předmět evaluace	- Jaká jednotka analýzy je pokryta? - Jaké časové období a geografická oblast jsou pokryty?
Klíčové evaluační otázky	- Jaké je zaměření evaluace; jaké jsou nejkritičtější věci, které je třeba vědět o intervenci? - Jaké jsou prioritní otázky 1–3 pro jednotlivá kritéria: relevantnost, účinnost, účelnost, dopad, udržitelnost, partnerství a spolupráce, LP a GR, inovace (volitelné) a pro získané zkušenosti a dobrou praxi?
Metodologie evaluace	- Jaký metodologický návod se používá pro sběr dat a analýzu, pro kvalitativní a kvantitativní data, pro začleňování rozměrů LP a GR do designu evaluace? - Jaké jsou zdroje dat?
Evaluační tým	- Jaké je složení evaluačního týmu; jaké jsou požadované zkušenosti a dovednosti? - Jaké mají hodnotitelé povinnosti? - Kolik pracovních dnů je zapotřebí pro celkový evaluační proces a rovněž pro jednotlivé dílčí výsledky?
Řízení evaluace	- Jaké jsou úlohy a povinnosti každé skupiny zainteresovaných osob? - Jaké jsou logistické povinnosti?
Časový rámec a výsledky	- Jaké je načasování/termíny v průběhu evaluačního procesu, včetně prací v terénu? - Jaké jsou očekávané výsledky; kdy musí být uzavřeny?
Způsoby platby	Jak bude platba zajištěna?
Přílohy	- Podmínky zadání pro hodnotitele - Seznam podkladových dokumentů pro analýzu dokumentace - Seznam Cílů a úkolů pro udržitelný rozvoj - Seznam zainteresovaných stran (CLP) ke konzultaci

Krok 3 – Výběr evaluačního týmu

V tomto kroku manažer zvažuje složení týmu, který bude provádět evaluace. To zahrnuje stanovení a výběr kvalifikovaných kandidátů v souladu s pokyny evaluační skupiny. Evaluační skupina je do těchto kroků úzce zapojena a posuzuje a schvaluje všechny navržené kandidáty, než může být výběr zahájen.

Konkrétnější informace o vlastním výběru a smluvním procesu jsou k dispozici v systému HRMS. Kromě toho další podrobnosti, např. o postupu schválení a příslušných Normách a standardech UNEG, uvádí metodologický dokument na internetových stránkách evaluace UNODC (Pokyny pro výběr evaluačních poradců).

Složení evaluačního týmu

V zájmu podpory transparentnosti a zajištění maximální objektivity evaluace se UNODC obrací na externí nezávislé hodnotitele. Hodnotitelé jsou vybíráni na základě zkušeností, odborných znalostí, technické způsobilosti, nezávislosti a čestnosti.

Evaluační týmy vytvořené pro evaluaci projektů musí mít alespoň dva členy, jednoho vedoucího týmu/hlavního hodnotitele s rozsáhlými odbornými znalostmi v oblasti evaluace a druhého člena týmu/druhého hodnotitele s odbornou znalostí věcného tématu, které má být hodnoceno. Jeden člen týmu by měl mít také odborné znalosti týkající se lidskoprávně a genderově citlivého vedení evaluace. Dále má zásadní důležitost závazek všech členů týmu začleňovat LP a GR a analyzovat genderové a lidskoprávní otázky. V závislosti na rozsahu a komplexnosti hodnocené intervence může být tým rozšířen o další národní i mezinárodní mezioborové odborníky v oblasti evaluace, zejména v případech hloubkové evaluace.

Týmy by rovněž měly být genderově vyvážené a geograficky rozmanité. V ideálním případě evaluační tým zahrnuje mezinárodní odborníky a další členy z příslušných zemí nebo regionů, poněvadž ti mohou týmu přispět svými znalostmi místních podmínek a plynulou znalostí jednoho či více místních jazyků.

Zařazení jednoho či více vnitrostátních členů do týmu je také prospěšné, poněvadž přispívá k budování národní evaluační kapacity. To platí zejména v případě, kdy mezinárodní poradce má zkušenosti s konkrétními evaluačními nástroji a metodami, které může sdílet se členy vnitrostátního týmu. Podmínky zadání musí stanovit, zda nově přijatí hodnotitelé mají být vnitrostátní nebo mezinárodní pracovníci.

Při provádění hloubkových evaluací, které jsou řízeny evaluační skupinou, je součástí evaluačního týmu hodnotitel z evaluační skupiny, který někdy jedná jako vedoucí týmu. Tuto osobu jmenuje vedoucí evaluační skupiny UNODC. Hloubkové evaluace jsou řízeny evaluační skupinou.

Požadované dovednosti a kompetence

Jak již bylo zmíněno, evaluační tým potřebuje ovládat odborné znalosti v oblasti evaluace i ve specializovaných oborech, a stejně tak prokázat porozumění přístupů integrujících GR a LP. Požadované hlavní kompetence a etické standardy jsou popsány v Normách a standardech pro evaluaci UNEG. Další kompetence mohou požadovat programoví/projektoví manažeři ve spolupráci s evaluačním úřadem, a ty jsou pak zahrnuty do zadávacích podmínek.

Klíčové atributy evaluačních týmů obecně také zahrnují znalosti místních, národních nebo regionálních souvislostí (v závislosti na specifičnosti jednotlivých programů/projektů), zkušenosti nebo obeznámenost se systémem OSN, a osvědčenou schopnost pracovat jako součást mezinárodního týmu.

Vedoucí týmu má klíčovou úlohu při stmelování evaluačního týmu při společné efektivní práci. Vedle toho, že má relevantní evaluační a technické dovednosti a vnímavost k LP a GR, potřebuje vedoucí týmu také dovednosti efektivního řízení, v oblasti mezilidských vztahů, schopnosti facilitace, psaní a prezentace.

Zdroje pro výběr hodnotitelů

Vhodné členy do evaluačního týmu lze začít hledat v několika směrech. Mezi ně patří:

- konzultace s evaluační skupinou;
- hlavní partneři ve vzdělávání;
- příslušné technické útvary;
- národní, regionální a mezinárodní evaluační organizace.

Evaluační skupina je kompetentní k tomu, aby doporučila vhodné kandidáty, zejména pokud jde o jejich zkušenosti a věcné znalosti v daných oborech. K dispozici jsou profily evaluačních odborníků a technických odborníků. Někteří z těchto kandidátů již byli posouzeni na základě jejich předchozí evaluační výkonnosti v některém projektu UNODC nebo přezkoumání jejich životopisů a telefonních pohovorů. Národní hodnotitelé jsou obvykle přijímáni prostřednictvím místního úřadu (UNDP), a nikoliv prostřednictvím modulu pro řízení lidských zdrojů (HRMS) v ústředí UNODC.

Konflikty zájmů

Při výběru evaluačního týmu manažer musí zajistit, aby nedošlo ke konfliktu zájmů. Pro vyloučení konfliktu zájmů, a aby na hodnotitele nebyl vyvíjen nepatřičný tlak, musí být poradci nezávislí. K tomu je zapotřebí, aby to byli vůči UNODC externí poradci a na intervenci, která má být hodnocena, neměli žádný vlastní zájem a rovněž nebyli dříve zapojeni do jejího designu ani implementaci.

Je velmi důležité, aby hodnotitelé měli úplnou svobodu k nestrannému provádění své evaluační práce a mohli nezávisle vyjádřit své stanovisko bez potenciálních negativních účinků na vývoj jejich profesní kariéry. Pokud konflikt zájmů vznikne v průběhu evaluace, evaluační skupina stanoví, zda je třeba propustit hodnotitele nebo ukončit evaluaci. Hlavní potenciální zdroje konfliktů představuje minulé nebo možné budoucí zapojení do hodnoceného programu/projektu a účast na větším počtu úkolů.

Výběrový proces

Manažeři vybírají hodnotitele v transparentním procesu, zpravidla s asistencí evaluační skupiny. Proces se řídí normami a standardy UNEG tak, aby byl zajištěn výběr nejlepších možných kandidátů a předešlo se jakýmkoli konfliktům zájmu a dalším etickým problémům. Výběr musí probíhat v souladu s oficiálním výběrovým procesem OSN, který zahrnuje rozhovory a případně také krátké písemné nebo ústní posouzení, jak je uznáno za potřebné. Určení kandidátů musí být podrobeni přezkumu ze strany evaluační skupiny, která musí jejich výběr před přijetím schválit.

Proces uzavírání smluv

Pro výběr hodnotitelů je zapotřebí dostatek času. Zkušenosti a dostatečně odborně kvalifikovaní hodnotitelé bývají zpravidla velmi vytížení a je třeba obracet se na ně několik měsíců předem. Proces vlastního uzavírání smluv může navíc trvat dosti dlouho. Poté, co je evaluace naplánována, může manažer prošetřit zájem a dostupnost potenciálních hodnotitelů pro nadcházející konzultace.

Jako součást procesu uzavírání smluv hodnotitelé musí vyplnit prohlášení o zájmech, které potvrzuje, že budou dodržovat kodex chování UNEG pro evaluaci v systému OSN. Tento formulář je třeba přiložit k podmínkám zadání a musí být hodnotiteli podepsán před zahájením jejich působení. Formulář je dostupný na internetových stránkách UNODC pro evaluaci (Formulář prohlášení o zájmech).⁵¹

Sazby honorářů pro hodnotitele nejsou sjednávány. Honoráře jsou vypočítány na základě délky praxe poradce a informace o nich lze získat ze systému UNODC HRMS.

KONTROLNÍ SEZNAM PŘÍPRAVNÉ FÁZE

- Byly do aplikace pro evaluaci zadány požadované informace?
- Byl evaluační proces projednán s evaluační skupinou?
- Byly shromážděny podkladové dokumenty pro analýzu dokumentace?
- Byl vytvořen počáteční návrh podmínek zadání a konzultován s evaluační skupinou pro posouzení kvality?
- Byl další návrh podmínek zadání konzultován s hlavními partnery ve vzdělávání (CPL) a byly zapracovány některé připomínky?
- Byly podmínky zadání definitivně schváleny evaluační skupinou?
- Byly do aplikace pro evaluaci zadány požadované podmínky zadání?
- Byly součástí hledání evaluačních poradců/evaluační firmy konzultace s evaluační skupinou a partnery CLP?
- Byl po schválení ze strany evaluační skupiny přijat nezávislý externí evaluační tým se znalostmi v oboru evaluačního procesu, s odbornými znalostmi předmětu evaluace a znalostmi v oblasti LP a GR?
- Je evaluační tým genderově vyvážený?
- Je evaluační tým geograficky rozmanitý?
- Je proces uzavírání smluv dokončen?

Fáze 3: Implementace

Po ukončení plánování, přípravy a výběru členů může evaluační tým začít pracovat. Implementační fáze obsahuje především vytvoření úvodní zprávy, sběr dat a analytické činnosti, a dále přípravu návrhu a konečné podoby evaluační zprávy.

51 https://www.unodc.org/documents/evaluation/guidelines/evaluation_consultants_declaration_of_interest_form.pdf

Evaluační skupina UNODC zahájí implementační fázi uvítáním evaluačního týmu, nastíněním procesu, kroků a požadavků a zajištěním všech nezbytných dokumentů a šablon pro úspěšnou evaluaci. Většinou je uspořádáno zahajovací zasedání, které má usnadnit naplánování implementace evaluace. Zasedání se může konat buď za fyzické přítomnosti účastníků, nebo virtuálně a účastní se jej pracovníci evaluační skupiny i členové týmu řízení programu/projektu. Pro výše uvedené strany představuje příležitost uvedení do týmu, vedení věcné diskuse o tom, jak bude evaluace prováděna, a k projednání logistických a administrativních témat. Je to další příležitost k nastavení základů evaluačního procesu, který je citlivý k problematice lidských práv a rovnosti mužů a žen. Je důležité, aby všechny strany zapojené do evaluace vedly v patrnosti požadované podmínky (především časové, kapacitu, povinnosti a stejně tak přístupy a metody.

Poté, co se hodnotitelé zorientují, se povinnosti manažera přesouvají k poskytování podpory a podnětů členům týmu ve fázi, kdy hodnotitelé provádějí svoje činnosti. Obecné požadavky v oblasti podpory kroků, které spočívají v sestavení úvodní a evaluační zprávy, jsou popsány dále. Další podrobnosti o struktuře a obsahu těchto zpráv uvádí kapitola pět, která se zaměřuje na povinnosti hodnotitelů.

Krok 4 – Úvodní zpráva

Úvodní zpráva představuje „cestovní mapu“, která zajišťuje vzájemné porozumění mezi hodnotiteli a evaluační skupinou UNODC, pokud jde o to, jakým způsobem bude evaluace prováděna. Zpráva představuje jeden z klíčových výsledků práce hodnotitelů a měla by obsahovat:

- souhrn analýzy dokumentace týkající se programové/projektové dokumentace, kterou provedl evaluační tým a která uvádí předběžná zjištění ohledně jednotlivých evaluačních kritérií. Měl by obsahovat přezkoumání rámce pro výsledky a rovněž teorie programu/teorie změny (jsou-li k dispozici). Je-li nutné, měly by být přezkoumány další souvislosti nebo tematicky příbuzné dokumenty (například dokumentace týkající se genderových aspektů souvisejících s věcným tématem evaluace).
- další rozpracování metodologie navržené v podmínkách zadání; metodologie určí přístupy (včetně specifického oddílu o přístupech k LP a GR), jednotlivé linie zkoumání, evaluační otázky, strategii získávání vzorků, dále sběr dat, procesy analýzy a nástroje.
- komplexní evaluační matici, která povede evaluační tým v celém průběhu evaluačního procesu a formuluje evaluační kritéria a otázky, ukazatele a data spojené s jednotlivými otázkami, metody sběru dat, datové zdroje, získávání vzorků a směry zkoumání.
- podrobnou mapu zainteresovaných stran pro identifikaci klíčových výzkumných osob evaluace, která zajišťuje účast jak žen a mužů, tak marginalizovaných skupin, a zastoupení organizací držitelů práv. Je vhodné určit aktéry v oblasti lidských práv a rovnosti pohlaví, radit se s nimi a získávat tak znalosti, ohlasy a názory týkající se těchto aspektů.
- pracovní plán se souvisejícími činnostmi, výstupy, časovým rozvrhem, úlohami a povinnostmi a rovněž obsahující cestovní rozvrh prací v terénu zaměřených na sběr dat.

Úloha programového/projektového manažera

Za účelem podpory počáteční fáze je manažer povinen shromáždit všechny nezbytné materiály pro analýzu dokumentace a umožnit k nim přístup, a to před zahájením

počáteční fáze. V případě hloubkové evaluace musí být všechny materiály pro analýzu dokumentace rovněž poskytnuty evaluační jednotce. Dále může evaluační tým kdykoliv během počáteční fáze a později během sběru dat požádat o doplňkové materiály a odkazy.

Další informace ohledně tvorby úvodní zprávy jsou uvedeny v kapitole pět. Podrobnější pokyny a požadovaná šablona zprávy jsou uvedeny na internetových stránkách pro evaluaci UNODC (Pokyny pro úvodní zprávu, Šablona úvodní zprávy).⁵²

Přezkum a schválení

Když hodnotitelé odevzdají úvodní zprávu, evaluační skupina ji posoudí z hlediska celkové kvality a vhodnosti pro splnění očekávání, která byla stanovena v podmínkách zadání. V kontrolním procesu je třeba zvažovat konkrétní otázky, a sice:

- zda se hodnotitelé zabývali přiměřeností rámce pro výsledky programu/projektu.
- zda je design evaluace vhodný pro zodpovězení evaluačních otázek a zabývá se každým z požadovaných evaluačních kritérií UNODC (relevantnost, účelnost, udržitelnost, dopad, spolupráce a partnerství, lidská práva a genderová rovnost).
- metodologie obsahuje strategie, jak zapojit všechny skupiny aktérů, integruje principy genderové rovnosti a lidských práv a zahrnuje mechanismy k zajištění důvěrnosti zdrojů.
- metodologie a nástroje se jeví dostatečně robustní, aby spolehlivým a platným způsobem zajišťovaly a analyzovaly data.

Konkrétnější informace a pokyny ohledně designu a metodologie evaluace, které zahrnují jednotlivé techniky sběru dat a nástroje, strategii získávání vzorků, analýzu dat a triangulaci, jsou uvedeny v části 3 praktického průvodce této příručky.

Prostřednictvím aplikace pro evaluaci úvodní zprávu sdílí evaluační skupina, která provede její přezkoumání a vyjádří se k ní. Tento přezkum zajišťuje solidní, komplexní a inkluzivní metodologii evaluace, která je zásadní pro úspěšné provádění evaluace a zejména pro sběr a analýzu dat.

Jelikož kontrolní proces může probíhat v několika kolech, aby splnil požadované standardy kvality, kroku vytváření úvodní zprávy je třeba věnovat dostatek času. Je důležité, aby konečnou verzi zprávy evaluační skupina schválila předtím, než hodnotitelé odjedou sbírat data v terénu. Po schválení úvodní zpráva doplní podmínky zadání jako jeden z klíčových referenčních dokumentů pro evaluační proces. Po schválení úvodní zprávy evaluační skupinou je zahájen sběr dat včetně sběru v terénu.

Krok 5 – Sběr a analýza dat

Tento krok se zaměřuje na získání různých typů důkazů, které hodnotitelé požadují, aby si mohli udělat úsudek o programu/projektu. Zahrnuje také uspořádání a analýzu

52 http://www.unodc.org/documents/evaluation/guidelines/unodc-ieu_inception_report_guidelines.pdf

důkazních informací, na jejichž základě jsou formulována hlavní zjištění. Po těchto činnostech by mělo následovat stručné neformální jednání, na němž budou předběžná zjištění sdílena se zainteresovanými stranami.

Sběr dat

Důsledný evaluační proces vyžaduje, aby data byla získána od řady zainteresovaných stran. Navíc je třeba uplatnit různé nástroje a metody sběru dat a využívat je mnoha různými způsoby. Hlavní zainteresované strany, které byly vyzvány ke sdílení svých zkušeností a názorů, mohou zahrnovat pracovníky UNODC v ústředí organizace i na místních pracovištích, vládní partnery, programové/projektové manažery, účastníky programů/projektů, donory, přímé příjemce, další mezinárodní organizace, organizace občanské společnosti, akademickou obci a další partnery. Jak již bylo uvedeno, účast žen a mužů, marginalizovaných skupin a rovněž zastoupení organizací držitelů práv by měla být zajištěna. Aktéři v oblasti lidských práv a genderové rovnosti jsou také klíčové výzkumné osoby v procesech evaluací citlivých k LP a GR.

Běžné metody pro shromažďování informací o zkušenostech a úhlech pohledu zainteresovaných stran a rovněž pro posuzování změn, které nastaly v důsledku činností UNODC, zahrnují individuální a skupinové rozhovory, diskuse s cílovými skupinami, případové studie, průzkumy a sledování. Další informace o těchto a dalších technikách sběru dat naleznete v praktickém průvodci ve třetí části této příručky.

Úloha programového/projektového manažera

Primární povinností manažerů během sběru dat je zabezpečit, aby (a) evaluační tým měl zajištěnou logistickou podporu; (b) programy pro práci v terénu byly finalizovány včas; a (c) byl usnadněn přístup k mnoha rozmanitým zainteresovaným stranám. Typ podpory se bude nesmírně lišit v závislosti na metodologii evaluace. Veškeré cestování a víza musí být pro evaluační tým zařízeny v dostatečném předstihu před projekty v terénu, které tým vybere. Manažeři a projektové týmy budou dále během terénních prací zajišťovat logistickou podporu, jako je zorganizování rozhovorů nebo jednání, o něž požádá evaluační tým, zajištění kontaktů na další zainteresované strany, s nimiž je třeba hovořit, a uzavírání smluv na nezávislé tlumočnické služby. Kdykoliv během evaluačního procesu by programoví/projektoví manažeři měli být připraveni poskytnout evaluačnímu týmu jakékoli dodatečné materiály pro analýzu dokumentace, které může požadovat, a rovněž vyjasnit jakékoli nedorozumění týkající se hodnocení programu/projektu.

Obecný přístup ke sběru dat

Práce v terénu. Evaluační tým uskutečňuje práce v terénu s cílem získat primární data od subjektů, které jsou přímo zapojeny do činností programu/projektu, nebo těch, jichž se bezprostředně týkají. Během prací v terénu bude příslušné místní pracoviště nebo oddělení/pobočka ústředí poskytovat požadovanou administrativní a logistickou podporu a pomáhat evaluačnímu týmu zařizovat jednání s klíčovými zainteresovanými stranami a dalšími výzkumnými osobami, jež bude evaluační tým pokládat za nezbytné. Je důležité, aby práce v terénu věnovaly dostatek času a zdrojů zajištění obsáhlých konzultací. Může

také vyvstat potřeba zajištění logistické podpory, jako je organizace přepravy, doporučení ubytování a zajištění bezpečnosti evaluačního týmu. Je důležité, aby členové evaluačního týmu prošli potřebným bezpečnostním školením OSN a měli na zřeteli a dodržovali veškeré relevantní bezpečnostní protokoly.

Metody vzdáleného výzkumu. Data se často sbírají na dálku, prostřednictvím rozhovorů telefonem nebo přes internet a e-mailových nebo internetových průzkumů. V případě rozhovorů může být při jejich přípravě (naplánování, poskytnutí kontaktních dat, případně vyčlenění místnosti a telefonu atd.) zapotřebí pomoc manažerů. V případě průzkumů bude třeba poskytnout hodnotitelům kontaktní informace a podpořit evaluační tým následnými upomínkami, aby se zvýšil počet odpovědí v rámci průzkumu.

Analýza dokumentů. Data se také získávají ze zpráv o programech/projektech a řady dalších dokumentů. Ty jsou pokládány za sekundární zdroje dat. I když velká část informací je pravděpodobně obsažena v materiálech pro analýzu dokumentace, může být zapotřebí, aby manažeři zajišťovali přístup k dalším vyžádaným dokumentům po celou dobu evaluace. Členové evaluačního týmu mohou navíc nacházet související a tematicky příbuznou dokumentaci během interakce se zainteresovanými stranami. Jsou-li k dispozici, je velmi důležité vybrat, zpřístupnit a analyzovat data rozdělená podle pohlaví a věku.

Existuje křehká rovnováha mezi poskytováním adekvátní podpory evaluace na jedné straně, a zachováním nezávislosti jejího provedení na straně druhé. I když se od manažerů UNODC očekává, že budou organizovat jednání a návštěvy, těchto evaluačních činností se mohou účastnit pouze evaluační tým a pracovníci evaluační skupiny. Tam, kde je nutné tlumočení, se rozhovorů zúčastní také nezávislí tlumočníci (smluvně zajištění předem pro potřeby konkrétní evaluace). Tato praxe pomáhá vytvořit podmínky, v nichž se dotazované osoby a účastníci cítí dobře a hovoří svobodně. Jako součást metodologie evaluace citlivé ke genderové problematice bude evaluační přístup navržen jako inkluzivní, participativní a citlivý, jak je podrobně uvedeno v kapitole II. Je nanejvýš důležité, aby hodnotitelé zůstali nezávislí po celou dobu evaluačního procesu.

Metodologie evaluace by celkově měla vycházet z přístupu začleňujícího různé metody, který je citlivý k problematice LP a GR, inkluzivní a vedený triangulací. Součástí dobré evaluační zprávy by měla být jasně popsaná a vysvětlená metodologie. Zejména by měla být projednána jakákoliv omezení a opatření k jejich zmírnění. Následující zprávy jsou užitečnými zdroji pro hodnotitele, kteří hledají příklady správné metodologie:

nezávislá hloubková shluková evaluace programu Globální monitorování syntetických látek: Program pro analýzu, podávání zpráv a trendy (GLOJ88) a Globální vědecký a forenzní program – podpora projektů (GLOU54), 2016.

- Byl proveden komplexní průzkum s cílem zaznamenat zpětnou vazbu účastníků školení. Jedním z důležitých aspektů při provádění průzkumu je posouzení míry odpovědí, což bylo v této evaluaci důsledně provedeno.

Hloubková evaluace Programu proti pirátům pro boj proti námořnímu pirátství v zemích Afrického rohu a v Indickém oceánu, zvyšující regionální kapacity pro odstrašení, zadržení a stíhání pirátů (XAMT72, XEAX20, XSSX11, SOMX54, MUSX55, XEAX67), 2013.

- Jako součást metodologie byla provedena analýza vyprávění o velmi významné změně s cílem systematicky posoudit vnímanou změnu a její dopad.

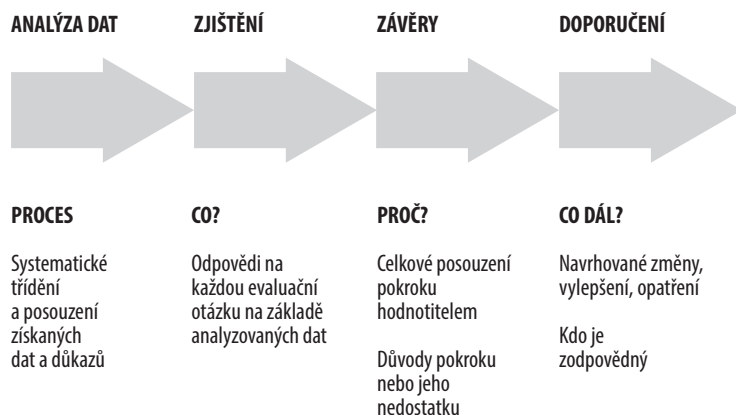
Hloubková shluková evaluace Globálního programu proti obchodování s lidmi (GLOT 59) a pašování migrantů (GLOT 92), 2017.

- Pod vedením odborníka na genderové otázky, který byl speciálně najat jako součást evaluačního týmu, byla vytvořena metodologie evaluace citlivé k lidskoprávní a genderové problematice. V rámci sbírání dat byly zejména určeny další materiály pro analýzu dokumentace a vybrány další výzkumné osoby pro konzultace; cílem bylo porozumět souvislostem obou globálních programů zaměřených na lidská práva a rovnost mužů a žen.

Analýza dat

Třebaže analýza informací a dat probíhá po celou dobu implementační fáze, po dokončení jejich sběru začíná jiný analytický proces. Ten představuje systematické třídění, srovnávání a syntézu informací, které byly získány všemi metodami. Analýza všech dat by měla být důsledně založena na triangulaci. Měla by tedy hodnotitelům umožnit vytvořit si úsudek na základě důkazů a rozvíjet svá zjištění, na nichž posléze postaví svoje závěry a doporučení. Tento proces znázorňuje obrázek 4. 2. Další informace o provádění analýzy dat naleznete v praktickém průvodci ve třetí části této příručky.

Obrázek 4.2 Použití analyzovaných dat v evaluační zprávě



Prezentace předběžných zjištění

U všech evaluací se důrazně doporučuje, aby na konci práce v terénu poté, co byl dokončen sběr dat a předběžná analýza dat, proběhla interní rozprava. Mezi účastníky by měli být členové evaluačního týmu, manažer a pracovníci programu/projektu. Prezentace se může konat v terénu a/nebo v ústředí, při osobní účasti nebo přes Skype apod. Pokud se hodnotí program/projekt na národní úrovni, je výhodné uspořádat rozpravu v terénu.

Tyto interní diskuse mohou pomáhat při posilování osobní zodpovědnosti. Během rozpravy může evaluační tým podat krátkou ústní zprávu o svých počátečních zjištěních a předběžných závěrech, aby tak umožnil manažerovi programu/projektu reagovat na dosažené závěry. Dále mohou účastníci poskytnout zpětnou vazbu a také objasnit body, které mohly být hodnotiteli nesprávně pochopeny. Rozpravu lze také využít jako příležitosti k provedení nebo domluvení následných rozhovorů, jež evaluační tým pokládá za nutné.

Krok 6 – Návrh evaluační zprávy

Po skončení terénní práce evaluační tým připraví návrh evaluační zprávy. Je to hlavní produkt evaluace a měla by to být dobře napsaná a promyšleně vystavěná zpráva, která je poprvé představena ve formě úplného návrhu. Zpráva popisuje hodnocený program/projekt a metodologii evaluace, avšak jejím hlavním účelem je prezentovat na důkazech založená zjištění, závěry, doporučení a získané poznatky.

Zpráva musí být sestavena podle norem a standardů UNEG a dalších konkrétních požadavků UNODC. Návrh evaluační zprávy by měl být ve formátu zcela odpovídajícím příslušným pokynům a šablonám, měl by projít úplnou pravopisnou a gramatickou korekturou a obsahovat všechny požadované komponenty, včetně stručného přehledu s matricí a přílohami. Další informace ohledně tvorby evaluační zprávy jsou uvedeny v kapitole pět. Podrobnější pokyny a požadovaná šablona zprávy jsou uvedeny na internetových stránkách pro evaluaci UNODC (Pokyny pro evaluační zprávu, Šablona evaluační zprávy).⁵³

STRUČNÝ PŘEHLED

Stručnému přehledu bude ze všech částí zprávy věnována největší pozornost. Hodnotitelé se musí přesvědčit, že stručně a jasně zdůrazňuje účel a metodologii evaluace a její hlavní závěry a doporučení. Měl by být v rozsahu nejvýše pěti stran s připojenou matricí přehledu. Stručný přehled by měl být samostatný dokument, který lze používat nezávisle na hlavní části zprávy.

Dobrý příklad správně provedeného stručného přehledu je obsažen v hloubkové evaluaci Světového programu UNODC pro HIV/AIDS z roku 2014.

https://www.unodc.org/documents/evaluation/indepth-evaluations/2014/In-Depth_Evaluation_UNODC_HIV-AIDS_programme_2008-2012_published_2014.pdf

53 https://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/normative-tools.html#eval_report

Evaluační zprávy jsou předkládány evaluační jednotce v angličtině. Existují výjimky pro oficiální jazyky OSN, ty však vyžadují předchozí diskusi a souhlas ze strany evaluační skupiny. Evaluační zprávy napsané v jiném jazyce než angličtině musí být doplněny anglickým překladem stručného souhrnu, který vyhotoví kvalifikovaný překladatel předem schválený evaluační skupinou.

Revize a schválení

Primární povinností evaluační skupiny je ubezpečit se o tom, že návrh odpovídá úvodní zprávě, zejména dohodnutým evaluačním otázkám a metodologiím. Evaluační skupina také zvažuje, jaká vylepšení dokumentu by mohla být potřebná, aby splnil kritéria kvality UNODC pro evaluační zprávy.

Formulář UNODC pro posouzení kvality evaluace obsahuje příloha a rovněž internetové stránky UNODC pro evaluaci (Formulář pro posouzení kvality evaluace).⁵⁴

Úloha programového/projektového manažera

Návrh evaluační zprávy je sdílen s evaluační skupinou prostřednictvím aplikace pro evaluaci poté, co vedení programu/projektu zkontrolovalo, zda neobsahuje věcné chyby v případě, že jde o nezávislé evaluace projektů. V rámci hloubkových evaluací přezkoumá evaluační skupina nejprve návrh zprávy. Manažer programu/projektu se vyjádří k jakýmkoli věcným chybám, které mohou být v návrhu evaluační zprávy patrné. Revidovaný a prozatímne schválený návrh zprávy bude sdílen se stranami CLP, kteří jej zkontrolují a přidají svoje připomínky, především vzhledem k závěrům a doporučením.

HLAVNÍ PARTNEŘI VE VZDĚLÁVÁNÍ

Zapojení hlavních partnerů ve vzdělávání po celou dobu evaluačního procesu je uznáváno jako značka důkladného evaluačního procesu. Jejich účast by měla zahrnovat přezkoumání a poskytnutí vstupních informací pro podmínky zadání a návrh evaluační zprávy, a dále usnadňování šíření a uplatnění výsledků a dalších následných opatření.

Krok 7 – Konečná evaluační zpráva

Konečná evaluační zpráva je hlavním výstupem celého evaluačního procesu. Poskytuje základ pro rozhodnutí, zda v intervenci pokračovat v její aktuální podobě nebo provést nápravné opatření. Evaluační zprávy mohou mít významný dopad; výsledky mohou ovlivnit, jakým způsobem budou vyvíjeny nové programy/projekty a jak se změní nebo upraví provozní postupy organizace. Rovněž jsou zásadní z hlediska odpovědnosti UNODC vůči jejím dárcům, vládám, příjemcům, dalším partnerům a pracovníkům.

54 https://www.unodc.org/documents/evaluation/tools/evaluation_quality_assessments-unodc-evaluation-reports.pdf

Během tohoto kroku musí evaluační tým pečlivě zvažovat všechny připomínky a otázky, které obdržel poté, co byl návrh zprávy sdílen s evaluační skupinou, manažerem a stranami CLP. Zpětná vazba může být spíše doplňková a požadovat jen malé změny či úpravy konečné zprávy. Nebo může být naopak podstatná, kdy hodnotitelé jsou nuceni provést další výzkum, analýzu dalších dat nebo dokonce významně přepracovat celý evaluační dokument. Postup přezkumu a připomínkování může někdy zahrnovat několik kol předávání dokumentu mezi evaluační skupinou a evaluačním týmem.

Je důležité, aby byla zajištěna nezávislost poznatků, závěrů a doporučení evaluace. Pokud jsou tyto části založeny na spolehlivých a věrohodných metodách sběru a analýzy dat, nemají hodnotitelé povinnost svou zprávu upravovat v reakci na obecnou kritiku. Věcné chyby by měly být opraveny a použitý jazyk musí odpovídat oficiálnímu dokumentu Spojených národů.

Evaluační skupina plní svou úlohu kontroly kvality zabezpečením, aby před schválením konečné evaluační zprávy byly zváženy veškeré relevantní vstupní informace, připomínky a opravy. Všechny dokončené evaluační zprávy UNODC jsou veřejně dostupné na internetových stránkách UNODC pro evaluaci.

Fáze 4: Další sledování

Evaluační proces nekončí přijetím konečné evaluační zprávy.

Kroky prováděné ve fázi dalšího sledování jsou zásadní pro zajištění, aby veškeré úsilí vložené do kvalitní evaluace přineslo žádoucí dopad. Jako součást hloubkových evaluací tato fáze obsahuje formální stanovisko vedoucích pracovníků ke konečné evaluační zprávě. V případě nezávislých evaluací projektů je reakce vedoucích pracovníků dobrovolná.

Úloha programového/projektového manažera

Manažeři jsou zodpovědní také za sestavení plánu návazného na evaluaci, který půjde na přezkoumání a schválení evaluační skupinou. Manažer je povinen tento návazný plán jednou za rok aktualizovat. Další povinností manažera je šíření evaluační zprávy a stejně tak implementace doporučení, získaných poznatků a dobré praxe. Tím se zajišťuje sdílení výsledků evaluace tak, aby se z nich ostatní mohli poučit a mohli jich využít ke zlepšování programových aktivit UNODC.

Krok 8 – Stanovisko vedoucích pracovníků

S ohledem na doporučení obsažená v konečné evaluační zprávě programoví/projektoví manažeři diskutují a spolupracují s relevantními stranami, k nimž patří vrcholné vedení, další oddělení UNODC, donoři a další aktéři, a připraví odpovídající stanovisko vedoucích pracovníků. Stanovisko vedoucích pracovníků musí být vypracováno v konečné podobě do jednoho měsíce po dokončení evaluace. Jedná se o písemné vyjádření (přibližně v rozsahu 1–2 stran), která představuje příležitost

- sdílet reakce organizace na výsledky evaluace, včetně proveditelnosti formulovaných doporučení. Manažeři mohou doporučení akceptovat, částečně akceptovat nebo odmítnout, a musí svou volbu dostatečně zdůvodnit.
- poskytnout obecnou zpětnou vazbu stran celkového evaluačního procesu a jeho kvality.
- nastínit počáteční směřování plánu navazujícího na evaluaci.

Stanovisko vedoucích pracovníků je předloženo klíčovým zainteresovaným stranám včetně oddělení UNODC, vrcholného vedení, členských států, dárců, hlavních partnerů ve vzdělávání (CLP) a dalších zainteresovaných stran na prezentaci celkové evaluace.

Stanovisko vedoucích pracovníků je příležitostí k vytvoření efektivnějších programových aktivit a úzké spolupráce s partnery k provedení nezbytných změn. Nakonec bude stanovisko vedoucích pracovníků připojeno ke konečné evaluační zprávě a vydáno jako její součást. Je nedílnou součástí zprávy a významně posiluje transparentnost a odpovědnost agentury.

Krok 9 – Prezentace a šíření

Efektivní komunikace a sdílení výsledků evaluace přispívá k organizačnímu učení a větší odpovědnosti UNODC. Tyto činnosti navíc umožňují interním a externím zainteresovaným stranám utvořit si lepší povědomí o této důležité práci organizace. Zásadní součástí lidskoprávně a genderově citlivých evaluací je umožnění přístupu k výsledkům evaluace všem výzkumným osobám i zainteresovaným stranám.

Po finalizaci evaluační zprávy jsou interní a externí strany zainteresované na projektu/programu, především strany CLP, pozváni na prezentaci týkající se evaluace. Prezentace by měla zahrnovat nejdůležitější zjištění, doporučení a získané poznatky, které přinesl evaluační proces, i stanovisko vedoucích pracovníků. Tato ústní prezentace, přednesená vedoucím evaluačního týmu a doplněná krátkým promítáním diapositivů, podporuje poučenou debatu o zjištěných poznatcích a celkovém evaluačním procesu a přispívá k organizačnímu učení.

V případě hloubkových evaluací je k evaluačním zprávám připojen stručný výtah evaluace (2 strany). Manažerům se důrazně doporučuje, aby dále šířili evaluační zprávu a zejména sdíleli dobrou praxi a získané poznatky s dalšími stranami zapojenými do programu/projektu a klíčovými interními a externími zainteresovanými stranami. Všichni aktéři se tak budou moci z evaluace skutečně poučit a inkluzivním a komplexním způsobem využívat jejích přínosů. Konečná evaluační zpráva, v případě hloubkových evaluací doplněná stručným výtahem, je vydána a zveřejněna na internetových stránkách UNODC pro evaluaci.

Co aktéři říkají o své účasti na prezentaci poznatků z evaluace:

Vedoucí programu/projektu: „Prezentace je výborný způsob, jak rozšiřovat poznatky evaluační zprávy, a přispívá také k naší transparentnosti a odpovědnosti.“

Evaluační skupina UNODC: „Prezentace má zásadní význam pro využití evaluačních aktivit. Je to jeden z klíčových momentů procesu. Veškeré úsilí zde krystalizuje a přetváří budoucnost intervencí.“

Vrcholné vedení UNODC: „Toto sdílení poznatků ovlivní rozhodování v budoucnu.“

Donoři: „Vidíme hodnotu našich investic, dosažený pokrok a problémy, které nastaly.“

Členské státy: „Je to dobrý způsob, jak získat přehled o operacích, politikách a účincích UNODC.“

Krok 10 – Plán využití výsledků evaluace

Plán využití výsledků evaluace (EFP) je akční plán, který stanoví povinnosti a časový rozvrh provádění evaluačních doporučení. Manažeři zodpovídají za přípravu EFP během jednoho měsíce po vydání evaluační zprávy, a jeho nahrání do aplikace evaluace. Požadovaná šablona EFP je k dispozici na internetových stránkách pro evaluaci UNODC. Manažeři jsou také povinni sledovat implementaci doporučení formou pravidelných každoročních aktualizací plánů pro využití výsledků evaluace (EFP), přičemž je pro tento úkol vybrána jedna náhradní zodpovědná osoba. Manažeři by dále měli využívat doporučení a stejně tak získaných zkušeností při budoucím rozhodování, plánování a organizačním učení, a úzce spolupracovat s partnery při zavádění nezbytných změn pro jakoukoli budoucí fázi programu/projektu nebo design nového programu/projektu.

Veškeré změny v programu/projektu, i co se týče stavu implementace doporučení, by dále měly být oznamovány v každoroční zprávě o pokroku. Rozsah, v němž byla doporučení implementována, bude také posuzován jako součást budoucích evaluací.⁵⁵

Evaluační skupina usnadňuje systematické sledování stavu provádění plánu EFP. To zahrnuje podávání každoročních zpráv o implementaci evaluačních doporučení výkonnému řediteli a vrcholnému vedení UNODC a členským státům.

ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ ZÍSKANÝCH V EVALUACI A ORGANIZAČNÍ UČENÍ

Aplikace pro evaluaci UNODC obsahuje databázi evaluačních poznatků v podobě doporučení a získaných poznatků. Obsahuje úplný soubor doporučení a poznatků získaných ve všech dokončených evaluacích od roku 2011.

Pro analýzu dostupných dat podle individuálních potřeb a témat programů/ projektů lze data třídit podle klíčových aspektů jako region, tematická oblast a konkrétní programy/projekty. Všichni pracovníci UNODC jsou vedeni k tomu, aby využívali databázi evaluačních poznatků pro budoucí plánování a návrhy programů/projektů.

55 <https://unodc.org/unodc/en/evaluation/normative-tools.html#follow-up>

Shrnutí

UNODC jasně stanovil procesy pro řízení a využívání evaluace. Tyto procesy jsou rozděleny do čtyř fází složených z deseti kroků, jak je popsáno v této kapitole. Manažeři a hodnotitelé jsou vyzýváni, aby se seznámili s touto příručkou a žádali evaluační skupinu o rady. Pokud tak budou činit, zvýší se celková kvalita evaluace, což nakonec povede k účinnějšímu využívání evaluace a lepším programovým aktivitám.

Následující kapitola uvádí více konkrétních informací o konečné fázi evaluačního procesu, s důrazem na očekávání UNODC, pokud jde o úvodní zprávy a evaluační zprávy.

Další zdroje

- Metodologický dokument IEU „Evaluace citlivé ke genderové problematice v práci UNODC“, 2017 <http://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/human-rights-and-gender.html>
- OECD-DAC Kritéria pro evaluaci rozvojové pomoci <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>
- Etické zásady UNEG <http://www.unevaluation.org/document/detail/102>
- Rámec evaluačních dovedností UNEG <http://www.unevaluation.org/document/detail/1915>
- Evaluační skupina OSN (2014). Integrace lidských práv a genderové rovnosti do evaluace. New York: UNEG. <http://www.uneval.org/document/detail/980>
- Normy a standardy pro evaluaci UNEG <http://www.uneval.org/document/detail/1914>

v.

Provádění evaluace

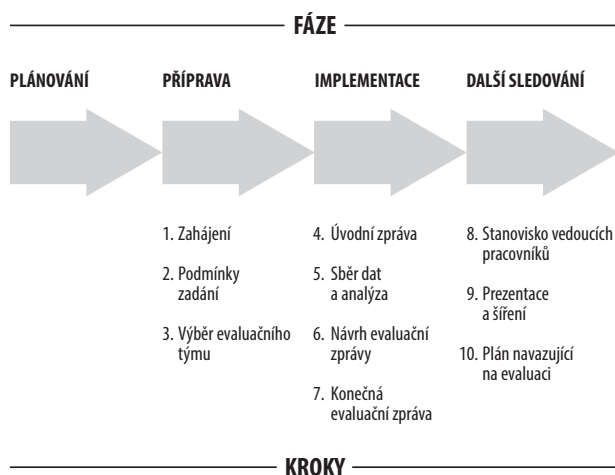
Tato kapitola obsahuje návody především pro evaluační tým najatý úřadem UNODC k provedení evaluace. Zabývá se kroky, do nichž jsou hodnotitelé přímo zapojeni, a zaměřuje se na očekávání spojená s kvalitou hlavních výstupů evaluačního procesu, konkrétně úvodní a evaluační zprávy. Úvodní zpráva stanoví metodologii a na jejím základě poté řídí evaluační proces. Evaluační zprávy se orientují na využitelnost a získávání poznatků pro UNODC a jsou veřejně dostupné, tak aby byla zajištěna odpovědnost a transparentnost evaluačního procesu.

Kroky evaluačního procesu

Pro evaluační tým začíná evaluační proces podpisem smluvního ujednání s UNODC. Do té doby se již manažeři programu/projektu, stejně jako evaluační skupina UNODC, intenzivně věnovali přípravám tohoto procesu jak promyšleným sestavováním podmínek zadání (ToR), tak výběrem kvalitního evaluačního týmu, který disponuje odbornými znalostmi ve zkoumané tematické oblasti, a stejně tak v oboru evaluace, kam spadají také přístupy citlivé k lidským právům a problematice genderu.

Povinnosti hodnotitelů jsou primárně zaměřeny na třetí fázi – provádění evaluace. Tato fáze obsahuje kroky zpracování úvodní zprávy, shromáždění a analýzy dat, a dále tvorby návrhu a konečné podoby evaluační zprávy. Hodnotitelé rovněž mají na starost následnou prezentaci zjištěných poznatků a doporučení v rámci fáze 4. Ta je opět znázorněna na obrázku 5.1 níže, který schematicky představuje fáze a kroky evaluačního procesu UNODC.

Obrázek 5.1 Čtyři fáze a deset kroků evaluačního procesu



Tyto kroky byly popsány také v kapitole čtyři, avšak především z hlediska těch, kdo zodpovídají za řízení celého evaluačního procesu. Tato kapitola poskytuje evaluačnímu týmu konkrétnější pokyny ohledně kroků, za jejichž provedení je zodpovědný. Klade důraz na očekávání ze strany UNODC ohledně kvality procesu i jeho produktů, a upozorňuje na další návody a šablony pro vyhotovení zprávy.

Všechny zprávy musí být vyhotoveny v souladu se šablonami, pokyny, normami a standardy stanovenými evaluační skupinou UNODC.

Dodržování doporučení uvedených v této kapitole by mělo hodnotitelům pomáhat při správném pochopení „ingrediencí“, které jsou potřebné pro vytvoření efektivních a užitečných produktů evaluace.

PRAKTICKÝ PRŮVODCE

Kapitola sedmá této příručky je praktický průvodce plánováním a prováděním kvalitních, věrohodných a užitečných evaluací s konkrétním zaměřením na metodické stránky evaluace. Obsahuje nejběžnější metody používané při evaluacích UNODC a uvádí odkazy na doplňující návody a užitečné zdroje. Tento průvodce se zaměřuje na základy provádění evaluace a je proto mimořádně důležitý pro ty, kdo se chtějí dozvědět více o dobré evaluační praxi, tedy pro evaluační manažery a zejména hodnotitele.

Úvodní zpráva

Jak je uvedeno v kapitole čtyři, úvodní zpráva představuje „cestovní mapu“, která vysvětluje, jak bude evaluace probíhat. Řečeno konkrétněji, úvodní zpráva shrnuje analýzu dokumentace a stanoví metodologii evaluace, jednotlivé linie zkoumání i nástroje, jichž bude využito pro sběr a analýzu dat.

Úvodní zpráva zajišťuje vzájemné porozumění všech aspektů evaluačního procesu mezi hodnotiteli a evaluační skupinou UNODC.

Proces přípravy úvodní zprávy začíná rešeršemi a analýzou dokumentace, tvorbou předběžných hypotéz a zdokonalením evaluačních otázek. Hodnotitelé poté postoupí ke stanovení rozsahu a metodologickému přístupu v souladu s požadavky zadávacích podmínek evaluace, kam spadá také rozvrh prací v terénu. Hodnotitelé také vytvoří mapu zainteresovaných stran rozdělených podle pohlaví, aby pro evaluaci vybrali hlavní aktéry, různé role a výzkumné osoby.

Analýza dokumentace

Materiál pro analýzu dodá manažer programu/projektu. Všeobecně bude obsahovat dokumenty specifické pro danou intervenci. Ty mohou obsahovat posouzení potřeb a analýzu zainteresovaných stran, původní a aktualizované programové/projektové plány, monitorování dat, zprávy o pokroku a zprávy o jakékoliv dříve provedené evaluaci.

Analýza bude také zahrnovat materiál relevantní pro dané téma a geografickou oblast, jako např. strategické dokumenty UNODC, plány specifické pro danou zemi nebo region a získané poznatky z podobných intervencí. Dále by mohla zahrnovat relevantní strategie jiných mezinárodních nebo regionálních organizací zaměřené na hodnocené téma, dokumenty a strategie s ohledem na cíle udržitelného rozvoje, předchozí evaluační zprávy, výzkumné publikace a podobně. Evaluační skupina UNODC navíc zajistí standardní

publikace o evaluačním procesu, včetně očekávané kvality výsledků, a rady týkající se přístupů citlivých k lidským právům a genderovým otázkám, které členové evaluačního týmu nutně potřebují zohledňovat (viz textový rámeček níže).

Úvodní seznam dokumentů pro přezkum může být dopracován během evaluačního procesu. Po zahájení evaluace mohou hodnotitelé požádat o další informace na základě úvodního přezkumu podkladové dokumentace. Ve skutečnosti se předpokládá, že tým vybere další materiály, interní i externí, které bude pokládat pro evaluaci za důležité.

Zásadní informace, které je třeba zohlednit v rámci dokumentů pro plánování programu/projektu, jsou obsaženy v logickém rámci a pokud existuje, v teorii změny. Oba zdroje tvoří důležité základy evaluačního procesu, poněvadž popisují vztah příčiny a následků mezi činnostmi intervence a jejich zamýšlenými výsledky.

Evaluační tým musí posoudit přiměřenost těchto nástrojů, pokud jde o zachycení řetězce výsledků a vytvoření základu, z něhož lze postoupit k posouzení pokroku a dopadu. Pokud se ukáže, že jsou nedostačující, ve většině případů je upřednostňováno, aby hodnotitelé alespoň jeden z těchto nástrojů zdokonalili nebo vyvinuli. Další informace o logických rámcích, teoriích změn a řetězcích výsledků naleznete v praktickém průvodci ve třetí části této příručky.

HLAVNÍ DOKUMENTY, KTERÉ JE TŘEBA POSOUDIT

Jako součást procesu kontroly dokumentace dostanou hodnotitelé také standardizovaný soubor dokumentů, který pomůže zajistit, aby evaluační proces a jeho produkty dodržovaly standardy kvality UNODC. Tyto dokumenty zahrnují:

- Evaluační normy a standardy UNEG
- Etické standardy UNEG
- Příručka k evaluaci UNODC, pokyny a šablony
- Pokyny pro pracovníky UNODC: Gender mainstreaming (začleňování rovnoprávnosti pohlaví) v práci UNODC, 2013
- UNODC a podpora a ochrana lidských práv, poziční dokument, 2012
- Šablona pro posouzení kvality evaluace UNODC
- Metodický dokument UNODC zaměřený na evaluace citlivé ke genderové problematice, 2017
- Cíle udržitelného rozvoje OSN
- Relevantní rámce rozvojové pomoci OSN

Zohlednění evaluačních kritérií a klíčových otázek

Evaluační kritéria, která musí být posouzena jako součást každé evaluace UNODC, jsou podrobně vyložena v druhé kapitole této příručky. Představují relevantnost, účinnost, účelnost, udržitelnost, dopad, spolupráci a partnerství, lidská práva (LP) a rovnost mužů a žen (GR). Podmínky zadání potvrzují kritéria, která je třeba zohlednit, a rovněž definují hlavní otázky pro každé z nich.

Na základě analyzované dokumentace a rozhovorů s programovým manažerem a týmem bude zapotřebí, aby hodnotitelé znovu posoudili a zdokonalili evaluační otázky uvedené v podmínkách zadání. Je důležité, aby počet otázek byl zvládnutelný a aby bylo možné je zodpovědět v rámci evaluačního procesu. Veškeré změny původních otázek bude třeba zdůvodnit.

Další informace týkající se zohlednění evaluačních kritérií a klíčových otázek naleznete v praktickém průvodci ve třetí části této příručky.

Stanovení rozsahu evaluace a metodologie

Další část úvodního procesu řeší určení rozsahu evaluace a metodologie. Rozsah je všeobecně stanoven v podmínkách zadání a zahrnuje otázky jako jednotky analýzy, časové rámce, geografický dosah a zainteresované strany, s nimiž se bude konzultovat. Některé části rozsahu však hodnotitelé mohou chtít změnit, aby zpřesnili nebo upravili zaměření studie. Tyto části mohou obsahovat aspekty jako země, které mají být zahrnuty, nebo konkrétní zainteresované strany, které se mají zapojit. V tomto ohledu se velmi doporučuje revidovaná mapa zainteresovaných stran.

Metodologie bude do značné míry určována tím, jak budou zodpovězeny evaluační otázky. Ty se soustřeďují na to, jaký bude celkový přístup, který design bude přijat, jaké metody se použijí pro sběr dat, jaké budou zdroje dat a jak se data budou analyzovat. Metodologie také musí stanovit, jak bude zajištěna kvalita a preciznost evaluačního procesu, jakých strategií bude využito při výběru vzorku a pro triangulaci dat.

Podmínky zadání také obvykle určují aspekty metodologie, které jsou nezbytné. UNODC požaduje přístup slučující různé metody, který integruje kvalitativní i kvantitativní metody. Další požadavky kladou důraz na lidskoprávně a genderově citlivou, inkuzivní a participativní metodologii evaluace. V závislosti na povaze jednotlivých evaluací mohou být vzneseny další konkrétní požadavky, ale obecně se očekává, že hodnotitelé na základě svých odborných znalostí rozhodnou, jak by evaluace měla být provedena, aby co nejlépe řešila otázky, které je třeba zodpovědět.

Konkrétnější informace ohledně evaluačních přístupů, metod, technik a nástrojů ke sběru dat, strategie výběru vzorku, analýzy a triangulace dat jsou uvedeny v kapitole sedm v praktickém průvodci.

Formát a obsah úvodní zprávy

Úvodní zpráva by měla jasně a stručně odrážet výše popsanou problematiku. UNODC má specifické požadavky, pokud jde o obsah zprávy i její formát. Délka zprávy by měla být 10–15 stran, vyjímaje přílohy. Obsah, který je uveden v tabulce 5.1 níže, specifikuje,

co má zpráva obsahovat. Konkrétní instrukce pro každý oddíl jsou uvedeny ve směrnících UNODC pro úvodní zprávy. Dále je vytvořena povinná šablona, podle které je třeba postupovat.⁵⁶

Tabulka 5.1 Obsah úvodní zprávy

ŠABLONA OBSAHU PRO ÚVODNÍ ZPRÁVU UNODC	
1. Úvod	
2. Předběžná zjištění analýzy dokumentace	
3. Evaluační otázky	
4. Nástroje pro sběr dat	
5. Strategie získávání vzorků	
6. Omezující faktory evaluace	
7. Evaluační matrice	
8. Přílohy:	
(a) Tabulka přezkoumaných dokumentů	
(b) Navrhované nástroje pro sběr dat	
(c) Seznam zainteresovaných stran a vybraných výzkumných osob	

Důležité úvahy při vytváření úvodní zprávy

Hodnotitelé by rozhodně měli mít na zřeteli následující úvahy především metodologického charakteru. Ty jsou podrobněji rozvedeny také v kapitole sedm v praktickém průvodci.

Směry zkoumání. Cílem úvodního procesu je formulovat směry zkoumání v případě evaluace, která je založena na důkladné analýze dokumentace, a posouzení intervenční logiky programu/projektu za účelem vypracování dalších otázek a identifikace chybějících dat i směrů zkoumání pro celkový přístup evaluace.

Nástroje pro sběr dat. Všechny nástroje sběru dat, s jejichž uplatněním při evaluaci se počítá, musí být uvedeny a vysvětleny v úvodní zprávě. Hodnotitelé by měli vysvětlit, jakým způsobem se tyto nástroje vztahují k evaluačním otázkám, kterými se zabývají. Musí být uvedeny hlavní zdroje dat z průzkumu a hlavní dotazované osoby, které byly vybrány jako součást mapy zainteresovaných stran. Dále musí evaluační tým vysvětlit, jak budou data triangulována. Návrhy všech nástrojů sběru dat (jako jsou modely rozhovorů a dotazníky) musí být připojeny k úvodní zprávě jako přílohy.

Strategie získávání vzorků. Pro každý nástroj sběru dat, který bude uplatněn, musí být vypracovány techniky získávání vzorků. Je důležité zajistit spravedlivé zastoupení jak mužů a žen tak marginalizovaných skupin, a rovněž rozmanitých zainteresovaných stran.

Výzkum v terénu. Ve spolupráci s vedením programu/projektu a evaluační skupinou musí evaluační tým finalizovat výběr zemí, které budou navštíveny kvůli shromažďování dat.

56 Pokyny pro úvodní zprávu a Šablona pro úvodní zprávu na tomto odkaze: https://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/normative-tools.html#inception_report

Omezení. Musí být popsány omezující faktory evaluace na základě použité metodologie, dosud získaných i analyzovaných informací. V tomto ohledu musí být také projednána opatření ke zmírnění těchto omezení, která budou uplatněna.

Evaluační matrice. Metodologii je třeba sumarizovat v evaluační matici. Matrice je nástroj pro plánování, který stanoví, jakým způsobem se evaluační proces bude zabývat každým z evaluačních kritérií a klíčovými otázkami. Je třeba, aby matrice obsahovala ukazatele, metody sběru dat, datové zdroje, získávání vzorků a jakékoli jiné poznámky odpovídající jednotlivým evaluačním otázkám.

Kontrolní proces

Vzhledem k tomu, že úvodní zpráva představuje jeden z klíčových výsledků evaluačního týmu, je sdílena s evaluační skupinou UNODC, která ji přezkoumá a schválí k vydání, než budou zahájeny práce v terénu či sběr dat. Na kontrolu a zpracování připomínek evaluačním týmem musí být dostatek času, aby bylo zajištěno splnění potřeb a standardů kvality UNODC. Tento proces může probíhat v několika kolech.

Úvodní zprávu je třeba předložit přímo evaluační jednotce. V ideálním případě je úvodní zpráva odevzdána přímo přes aplikaci evaluace. Je důležité uvést, že kontrolu i schválení zajistí pouze evaluační skupina UNODC vzhledem ke své kvalifikaci v oblasti evaluace a zaměření na zajištění metodologické kvality.

Zajištění kvality úvodní zprávy se především zaměřuje na následující:

- zda logika nebo teorie programu/projektu je dostatečně jasná, aby bylo možno posoudit souvislosti mezi činnostmi intervence a zamýšlenými výsledky;
- zda navržená metodologie a nástroje adekvátně zohledňují podmínky zadání, zejména evaluační otázky a normy a standardy UNODC pro evaluaci;
- zda navržená metodologie a nástroje dokáží spolehlivě a platně zajistit data k prozkoumání různých aspektů evaluačních kritérií;
- zda navržená metodologie a nástroje dokáží podchytit problematiku LP a GR a různé zkušenosti, pohledy a posouzení velkého počtu zainteresovaných stran;
- zda byly vybrány relevantní zainteresované strany pro sběr dat.

Sběr dat a práce v terénu

Po schválení úvodní zprávy se evaluační tým zpravidla vydá do terénu získávat informace (data) týkající se hodnoceného programu/projektu. V rámci sběru dat by měla být použita řada různých metod, aby byly zjištěny stanoviska, názory a posouzení zainteresovaných stran. Nejrozšířenějšími metodami jsou individuální a skupinové rozhovory, průzkumy a dotazníky a rovněž návštěvy lokalit projektů a pozorování. Hodnotitelé musí ověřit, že v rámci všech nástrojů sběru dat a konzultačních prostor je používán genderově citlivý jazyk.

Jelikož každá metoda má potenciál přinést nové informace a hlubší poznatky, hodnotitelé jsou vedeni k tomu, aby vedle těch nejběžnějších používali také další přístupy, jimiž mohou získat co možná nejúplnější data v rozsahu dané evaluace.

Práce v terénu by se měly zejména zaměřit na zajištění vyváženosti hledisek při plánování, jak zkoumat účinnost intervence. Právě tato rozmanitost metod a zainteresovaných stran pomáhá potvrdit (triangulovat) získané důkazy.

Seznam zainteresovaných stran, které jsou pozvány sdílet svoje zkušenosti a názory, obecně obsahuje pracovníky na místních pracovištích, vládní partnery, programové/projektové manažery, další příjemce intervence, donory a další partnery. Mohou být zahrnuty také další zainteresované strany, které nejsou přímo zapojeny do intervence, ale mají odborné znalosti v tematické oblasti evaluace a zejména vzhledem k aspektům LP a GR.

Je důležité získat zkušenosti a posouzení držitelů práv a konečných příjemců intervencí.

Pro umožnění široké konzultace s velkým počtem zainteresovaných stran by práce v terénu měly být pečlivě naplánovány předem a této evaluaci, která obsahuje konzultace s mnoha zainteresovanými stranami, z nichž některé se nesnadno oslovují (což často platí pro držitele práv), by měl být věnován dostatečný počet dní.

I když většina dat je obecně získávána během výzkumu v terénu, informace jsou často také získávány vzdáleně, prostřednictvím rozhovorů telefonem nebo přes internet a e-mailových nebo internetových průzkumů.

FAKTORY PŘÍSPÍVAJÍCÍ K DOSAZENÍ INKLUZIVNÍHO EVALUAČNÍHO PROCESU

Jelikož jsou jednotlivé evaluace omezeny z hlediska časových možností a zdrojů, není vždy možné vyslechnout všechny relevantní zainteresované strany nebo navštívit všechny lokality programu/projektu. Za takových okolností může evaluační tým zvážit využití jiných nákladově efektivních metod sběru dat, aby zjistil stanoviska co největšího možného počtu zainteresovaných stran. Ty mohou zahrnovat rozhovory nebo průzkumy po telefonu. Hodnotitelé často využívají strategii výběru vzorku, aby získali názory, které jsou reprezentativní pro určitou skupinu zainteresovaných stran. Zejména je třeba zaměřit se na to, aby byly zahrnuty názory držitelů práv a jmenovitě nedostatečně zastoupených skupin. Jde o aktéry, kteří možná nebyli zapojeni do návrhu a implementace programu/projektu. K jejich oslovení by měly být nasazeny konkrétní strategie, aby hodnotitelé porozuměli relevantním problémům, přístupům a výsledkům programu/projektu z odlišného hlediska než je úhel pohledu programového/projektového týmu, partnerů a řídicích orgánů. V této souvislosti se hodnotitelé mohou rozhodnout požádat o stanovisko podpůrných služeb, organizací občanské společnosti, zástupců držitelů práv nebo obhájců lidských práv). V neposlední řadě je mezi zainteresovanými stranami velmi důležité spravedlivé zastoupení mužů a žen.

Logistická podpora

Během práce v terénu příslušné místní pracoviště nebo oddělení/pobočka ústředí zodpovídají za veškerá logistická opatření a podporu evaluačního týmu. To zahrnuje pořádání jednání s klíčovými zainteresovanými stranami (a veškerými dalšími partnery, jak evaluační tým pokládá za nezbytné), přípravu komplexních programů pro práce v terénu, cestování a přepravu a v případě potřeby také překlad a tlumočení. Tato podpora

také zahrnuje zajišťování bezpečnosti evaluačního týmu. Členové evaluačního týmu musí absolvovat příslušné bezpečnostní školení OSN a znát související bezpečnostní protokoly a dodržovat je.

Existuje křehká rovnováha mezi poskytováním adekvátní podpory evaluaci na jedné straně a zachováním nezávislosti jejího provedení na straně druhé. Je nanejvýš důležité, aby hodnotitelé zůstali nezávislí po celou dobu evaluačního procesu. Od programových/projektových manažerů UNODC se tedy očekává organizování zasedání a návštěv, jichž se však mohou účastnit pouze členové evaluačního týmu a evaluační skupiny, aby se dotazované osoby a účastníci cítili volně a hovořili svobodně. Během rozhovorů mohou být přítomni nezávislí tlumočníci v případě potřeby překladu.

Prezentace předběžných zjištění

U všech evaluací se důrazně doporučuje, aby na konci terénní práce poté, co byl dokončen sběr dat a předběžná analýza dat, členové evaluačního týmu zorganizovali interní rozpravu. Mezi účastníky by měli být členové evaluačního týmu, evaluační skupiny, manažer a další pracovníci programu/projektu. Setkání lze realizovat buď osobně nebo přes Skype apod. Tyto interní diskuse mohou posilovat postoj vlastní zodpovědnosti za evaluaci.

Během diskuse může evaluační tým podat krátkou ústní zprávu o svých počátečních zjištěních a předběžných závěrech, aby tak umožnil účastníkům reagovat na dosažené závěry. Dále je to příležitost poskytnout zpětnou vazbu a vyjasnit případná nedorozumění. Interních diskusí, včetně prezentace předběžných zjištění, lze využít jako příležitosti k následným rozhovorům, jak evaluační tým pokládá za nezbytné.

Po skončení sběru dat evaluační tým připraví návrh evaluační zprávy. Tento návrh evaluační zprávy je založen na datech, která byla shromážděna během analýzy dokumentace, práce v terénu, v rámci nejrůznějších rozhovorů a pozorování, včetně dat opatřených pomocí dalších nástrojů i následné analýzy.

Návrh evaluační zprávy

Hlavní výstup evaluačního procesu, tedy evaluační zpráva, je evaluačním týmem nejprve představena v podobě návrhu. Předpokládá se, že návrhy zpráv dodržují stejné standardy jako konečné verze.

Hlavním účelem evaluační zprávy je informovat zainteresované strany o kontextu posuzované intervence, způsobu provedení této intervence a o poznatcích založených na důkazech, závěrech a doporučeních. Musí být prezentována v souladu s normami a standardy UNEG a je mimořádně důležité, aby produkty vyplývající z evaluace byly konstruovány podle potřeb jejich zamýšlených uživatelů.⁵⁷

Jak názorně ilustruje obrázek 5.2, užitečné a kvalitní zprávy jsou ty, které systematicky vycházejí z důkazů a propojují je s celým procesem, od zjištění až k závěrům a doporuče-

57 Normy a standardy pro evaluaci UNEGN <http://www.uneval.org/document/detail/1914>

ním. Otázky vycházejí ze zjištění, jejichž základem je spolehlivý sběr dat a jejich analýza. O tato zjištění se opírají závěry, na jejichž základě jsou formulována doporučení. Tyto souvislosti jsou znázorněny na obrázku, viz níže. Návrh evaluační zprávy musí být založený na důkazech, dobře strukturovaný, vyvážený, jasný a stručný, aby tak byla zajištěna účinnost a užitečnost evaluace.

Obrázek 5.2 Logický tok evaluace



Hodnotitelé musí umět podat hodnotu evaluace způsobem, který přinese pozitivní důsledek. Jazyk a celkové naladění zprávy ovlivní, jakým způsobem budou zainteresované strany její nálezy interpretovat a zda vznikne nesouhlasný postoj vůči výsledkům evaluace. Míra pozitivního přijetí se rovněž zvýší, bude-li zpráva dodána UNODC k posouzení a rozhodování včas. Co je neméně důležité: aktéři zaujmou vstřícný postoj, pokud konzultativní procesy již v průběhu evaluace vzbudí jejich zájem a vytvoří se široká shoda na nálezech zprávy.

Formát a obsah evaluační zprávy

Evaluační zpráva musí být také vypracována v souladu se šablonou a směrnicemi UNODC pro evaluační zprávy. Odkazy na tyto dokumenty jsou uvedeny níže. Následující textová pole uvádějí šablonu obsahu pro koncept evaluační zprávy i pro její konečnou podobu. Konkrétní instrukce pro každý oddíl jsou popsány ve směrnících UNODC pro evaluační zprávy.⁵⁸

58 Pokyny a šablony pro evaluační zprávy UNODC https://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/normative-tools.html#eval_report

Stručný přehled (včetně přehledné matrice)

1. Úvod
2. Předchozí opatření a souvislosti
3. Metodologie evaluace
4. Nálezy evaluace
 - (a) Návrh
 - (b) Relevantnost
 - (c) Účelnost
 - (d) Partnerství a spolupráce
 - (e) Účinnost
 - (f) Dopad
 - (g) Udržitelnost
 - (h) Partnerství a spolupráce
 - (i) Lidská práva a rovnost pohlaví
5. Závěry
6. Doporučení
7. Poučení a dobrá praxe
8. Přílohy:
 - (a) Podmínky zadání pro evaluaci
 - (b) Seznam osob kontaktovaných během evaluace
 - (c) Nástroje evaluace (dotazníky, návody pro rozhovory a další)
 - (d) Seznam materiálů pro analýzu dokumentace

Důležité faktory při vytváření návrhu evaluační zprávy

Hodnotitelé by při práci na návrhu evaluační zprávy měli mít na zřeteli následující faktory.

Metodologie. Evaluační přístup musí být založen na důkladné metodologii, která důsledně uplatňuje lidskoprávní a genderově citlivý přístup a triangulaci a pečlivě zohledňuje veškerá omezení, jakož i opatření k jejich zmírnění.

Logická návaznost. Užitečné a kvalitní zprávy jsou ty, které systematicky vycházejí z důkazů a propojují je s celým procesem, od zjištění až k závěrům a doporučením.

Kontext. Podkladové materiály hodnoceného programu/projektu musí být pečlivě a přehledně popsány, tak aby analýza byla ukotvena ve správném kontextu sociálního jevu. Musí být poskytnuta a analyzována data rozdělená podle pohlaví tak, aby bylo možno porozumět genderovým aspektům v souvislosti s daným kontextem.

Délka. Většinou by hlavní část zprávy neměla přesáhnout 25–30 stran. Přílohy by měly tvořit jen nezbytné minimum. Návrh musí obsahovat podmínky zadání, není však nutné uvádět zadání pro každého člena týmu. Dále by se seznam zainteresovaných stran z podmínek zadání neměl objevit v příloze.

Jazyk. Evaluační zprávy jsou předkládány UNODC v angličtině. V případě oficiálních jazyků OSN mohou existovat některé výjimky, ty však vyžadují předchozí diskusi a souhlas ze strany evaluační skupiny. Když jsou evaluační zprávy napsány v jiném jazyce než v angličtině, programoví/projektoví manažeři jsou povinni zajistit překlad stručného přehledu do angličtiny, který provede překladatel schválený evaluační skupinou. Evaluační zprávy se musí vyvarovat sexistického nebo diskriminačního jazyka a stereotypů, a naopak používat inkluzivní a genderově citlivý způsob vyjadřování.

Formát. Při přípravě zpráv je nutné používat vzorovou předlohu UNODC pro evaluační zprávy. Než bude předložena k přezkoumání, je třeba zprávu pozorně zkontrolovat z hlediska formátu, pravopisu a gramatiky.

Logika. Mezi zjištěnými poznatky, závěry a doporučeními musí existovat jasná spojitost. Zpráva musí vyvodit celkové závěry na základě zjištěných poznatků evaluace, která jsou založena na shromažďování a analýze dat. Také získané zkušenosti musí vycházet ze zjištění a důkazů popsaných ve zprávě. Získané zkušenosti, neboli poučení, by neměly být formulovány jako doporučení, pozorování ani jako popis.

Využitelnost. Zpráva by měla obsahovat jasná, užitečná, časově vymezená a prakticky proveditelná doporučení, zaměřená na posilování výkonnosti projektu a vylepšování udržitelnosti výsledků.

Odkazy. Použité zdroje informací by měly být důsledně uváděny ve formě poznámek pod čarou.

Přezkum návrhu evaluační zprávy

Pokud jde o nezávislou evaluaci projektu, návrh evaluační zprávy připravený evaluačním týmem je nejprve zaslán e-mailem programovému/projektovému manažerovi a v kopii evaluační jednotce. Manažer jej přezkoumá a vyjádří se k jakýmkoli věcným chybám, které mohou být v návrhu evaluační zprávy patrné. Poté, co evaluační tým tyto připomínky zohlední, podá manažer přes aplikaci evaluace návrh zprávy evaluační jednotce. Evaluační skupina návrh důkladně přezkoumá a ověří, zda odpovídá původním podmínkám zadání, navrženým evaluačním otázkám a metodologii, a dále zabezpečí, aby byl v souladu s pokyny a šablonami pro evaluaci UNODC a rovněž s kritérii kvality pro evaluační zprávy UNODC. Proces přezkoumání a revize probíhající mezi evaluační skupinou a evaluačním týmem může zahrnovat několik kol. Když byly všechny připomínky evaluační skupiny pečlivě zohledněny a zapracovány evaluačním týmem, je prozatímní návrh schválen evaluační skupinou. Schválený návrh zprávy je poté sdílen s hlavními partnery ve vzdělávání, kteří jej přezkoumají a připomínkují s cílem zajistit zapojení klíčových zainteresovaných stran během evaluačního procesu.

V případě hloubkové evaluace je návrh zprávy nejprve přezkoumán a opatřen poznámkami evaluační skupinou, poté jej stejným způsobem posoudí manažer projektu a po schválení evaluační skupinou je evaluace sdílena se stranami CLP také pro posouzení.

Konečná evaluační zpráva

Konečná evaluační zpráva je nejhmatatelnějším prvkem celého procesu evaluace.

Jako součást její přípravy musí evaluační tým důkladně zvážit všechny připomínky a otázky přijaté k návrhu zprávy. Avšak hodnotitelé jsou nezávislí, a pokud jsou zjištěny a doporučení evaluační zprávy spolehlivě založena na správných metodách sběru a analýzy dat, nejsou povinni jako reakci na obecnou kritiku svou zprávu upravovat. Nicméně věcné chyby by měly být opraveny a rovněž jazyk zprávy musí odpovídat oficiálnímu standardu Spojených národů.

Evaluační skupina UNODC se zaměřením na kontrolu kvality monitoruje, zda jsou relevantní vstupní informace, připomínky a opravy dostatečně zohledněny, a následně konečnou verzi schválí.

Konečná evaluační zpráva poskytuje základ pro jakýkoliv následný krok, jako je stanovisko vedoucích pracovníků a plán navazující na evaluaci, a proto je třeba ji co nejvíce rozšiřovat v rámci UNODC a mezi zainteresovanými stranami a partnery UNODC. Všechny finalizované evaluační zprávy UNODC jsou veřejně dostupné na internetových stránkách UNODC pro evaluaci.

Zajištění kvality evaluace

Kvalita všech evaluačních zpráv je interně posuzována evaluační skupinou UNODC v etapách návrhu a konečného znění zprávy. V souladu s normami a standardy UNEG pro evaluaci jsou finalizované evaluační zprávy zadány úřadem UNODC následně podrobeny dalšímu procesu posouzení kvality, prováděnému externími posuzovateli. Interní i externí procesy se zaměřují na soubor kritérií, která tvoří základ pro přesvědčivou a věrohodnou evaluační zprávu.

Tato část obsahuje přehled jednotlivých evaluačních kritérií. Uváděny jsou vybrané příklady, kdy některé z kritérií bylo velmi dobře uplatněno v již vydané evaluační zprávě. Další podrobnosti obsahuje vzorová předloha posouzení kvality evaluace (EQA), dostupná na internetových stránkách UNODC pro evaluaci. Všichni členové evaluačního týmu jsou povinni během evaluačního procesu posuzovat šablonu a kritéria EQA, aby byla zajištěna shoda evaluační zprávy s evaluačními standardy UNODC.

Struktura, úplnost, jasnost a srozumitelnost zprávy

Toto kritérium je zaměřeno na celkovou prezentaci zprávy. Zohledňuje následující:

- zda je zpráva zformátována a napsána čtenářsky přívětivým a korektním stylem;
- její jazyk není sexistický ani diskriminační, je jasně srozumitelný a prostý chyb;
- k prezentaci informací jsou používány vizuální prostředky jako mapy, obrázky a diagramy;
- splňuje všechny aspekty podmínek zadání včetně potřeby integrace přístupu a důrazu zohledňujících oblast lidských práv a rovnosti mužů a žen;
- dodržuje požadovaný logický sled: důkazy-posuzování-zjištění-závěry- doporučení;

Příklad: Nezávislá hloubková evaluace prevence přenosu HIV mezi uživateli drog v zemích SAARC—Fáze II

https://www.unodc.org/documents/evaluation/indepth-evaluations/2016/UNODC_RASH13_In-Depth_Evaluation_December_2016.pdf

Stručný přehled

Stručný přehled by měl sloužit jako samostatný oddíl, který shrnujícím způsobem představuje hlavní výsledky evaluace, a současně stručně popisuje intervenci a metodologii evaluace. Jelikož se často jedná o nejpozorněji pročítanou, a nezdědka také o jedinou přečtenou část zprávy, je důležité, aby byl napsán dobře a byl obsahově kompletní. Má zahrnovat přehlednou matici, která logicky propojuje zásadní doporučení se zdroji informací a se skupinou aktérů, jimž jsou určena. Matrice by měla obsahovat stručná, jasně definovaná hlavní zjištění (pozitivní nebo negativní) a doporučení zaměřená na konkrétní kroky, která určují zodpovědné aktéry. Toto kritérium se soustřeďuje na obsah i na strukturu a rozsah stručného přehledu. (Text by neměl přesahovat čtyři strany, vyjma přehledné matrice.)

Za stručným přehledem následuje přehledná matrice zjištění, důkazů a doporučení. Tato část zprávy usiluje o sjednocení všech klíčových poznatků a doporučení evaluační zprávy, tak aby si čtenáři utvořili okamžitou představu o podstatě problémů popsanych v evaluační zprávě.

Úloha evaluačního týmu při vytváření matrice spočívá především ve výběru těch poznatků a doporučení ve zprávě, které stojí za zdůraznění. To se týká doporučení, která mají strategický a podstatný význam pro hodnocenou intervenci, a dále doporučení, která souvisí s provozními prvky intervence, ale přesto jsou pro řídicí tým natolik důležitá, aby podle nich postupoval.

Příklad: Hloubková evaluace v roce 2014 celosvětového programu UNODC pro HIV/AIDS, období 2008–2012

https://www.unodc.org/documents/evaluation/indepth-evaluations/2014/In-Depth_Evaluation_UNODC_HIV-AIDS_programme_2008-2012_published_2014.pdf

Podklady pro hodnocení program/projekt

Toto kritérium zohledňuje, zda existuje jasný popis intervence, logického modelu nebo teorie změny a souvisejícího kontextu. Měl by být nastíněn stav provádění intervence i klíčové zainteresované strany.

Příklad: Konečná hloubková evaluace „Regionálního programu pro jihovýchodní Evropu (2012–2015)“ (XCE/U60)

https://www.unodc.org/documents/evaluation/indepth-evaluations/2015/Final_Evaluation_Report_RP_SEE_incl_Management_Response_May_2015.pdf

Účel a rozsah evaluace

Posouzení tohoto oddílu se soustřeďuje na jasný popis toho, jaký byl zamýšlený účel evaluace, včetně důvodu jejího zadání, obsahu evaluace a jaké byly cíle studie, její rozsah a cílová skupina.

Příklad: Konečná hloubková evaluace (rok 2015) Regionálního programu pro kontrolu drog, prevence kriminality a reformu trestního soudnictví v arabských státech (2011–2015)

https://www.unodc.org/documents/evaluation/indepth-evaluations/2015/RP_Arab_States_Final_Evaluation_July_2015.pdf

Metodologie evaluace

Metodologická část se zaměřuje na vysvětlení procesu sběru a analýzy kvalitativních a kvantitativních dat a na způsob, jakým byly zajištěny důslednost, věrohodnost a etické jednání. Měla by obsahovat transparentní popis všech metod shromažďování dat, zdrojů a technik získávání vzorku, a zároveň uvést omezení studie a opatření přijatá k jejich snížení. Dále bude tato část přezkoumána pro posouzení, do jaké míry byly uplatněny lidskoprávně a genderově citlivé a také participativní evaluační metodologie. V této souvislosti by měly být rovněž uvedeny informace, zda byla přijata konkrétní opatření k efektivnímu zapojení různých skupin aktérů a zda metody sběru dat dokázaly identifikovat otázky LP a GR. Dále by mělo být popsáno, jakým způsobem byly nástroje a přístupy inkluzivní a vyjadřující respekt, jak byly zdroje dat rozděleny podle pohlaví a jak proběhlo sdílení předběžných zjištění se stranami CLP.

Příklad: Střednědobá hloubková shluková evaluace (2017) Celosvětových programů proti obchodování s lidmi a pašování migrantů.

http://www.unodc.org/documents/evaluation/indepth-evaluations/2017/GLOT59_and_GLOT92_Human_Trafficking_and_Migrant_Smuggling_Mid-term_In-Depth_Evaluation_Report_Sept2017.pdf

Zjištění a analýza

Toto kritérium prověřuje míru, v níž zpráva prokazuje správnou analýzu a věrohodná zjištění. Zjištěné poznatky by měly být jasně formulované a zohledňovat každé z evaluačních kritérií a otázek. Měly by vycházet z důsledné analýzy dat a triangulace by měla být zcela zřejmá. Dále je třeba vysvětlit příčinné souvislosti mezi intervencí a jejími zamýšlenými a nezamýšlenými výsledky a určit důvody úspěšných výkonů a/nebo chybějícího pokroku.

Příklad: Nezávislá hloubková shluková evaluace programu Globální monitorování syntetických látek: Program pro analýzy, podávání zpráv a trendy (GLOJ88) a Globální vědecký a forenzní program (GLOU54)

http://www.unodc.org/documents/evaluation/indepth-evaluations/UNODC_SMART_and_Forensic_In-Depth_Cluster_Evaluation_2016.pdf

Závěry

Předpokládá se, že z poznatků vzejdou závěry, které následně hodnotu poznatků zvýší. Závěry by shrnujícím způsobem měly zohlednit každé z evaluačních kritérií a také představit komplexní obraz celkových silných a slabých stránek intervence. Toto kritérium také posuzuje, zda se k závěrům dospělo za účasti příslušných zainteresovaných stran, čímž se zvyšuje pravděpodobnost přijetí výsledků za své a jejich uplatnění.

Příklad: Střednědobá hloubková evaluace Celosvětového programu proti trestné činnosti na moři,

http://www.unodc.org/documents/evaluation/indepth-evaluations/2015/GMCP_In-Depth_Evaluation_Report_2015.pdf

Doporučení

Posouzení kvality doporučení se zaměřuje na to, zda jsou jasné odvozena ze zjištění a závěrů a zda přinášejí užitek. Jejich užitek je významně podpořen, pokud odpovídají kritériím SMART (jsou specifická, měřitelná, reálně proveditelná, orientovaná na výsledky, časově ohraničená), je určeno pořadí jejich priorit v přiměřeném počtu a jsou vhodně uzpůsobena pro cílovou skupinu zodpovědnou za provedení kroků.

Příklad: Konečná nezávislá evaluace projektu (2016) „Posílení trestního stíhání obchodování s lidmi v Laoské lidově demokratické republice“,

https://www.unodc.org/documents/evaluation/Independent_Project_Evaluations/2016/LAOX26_UNODC_FinalEvaluationReport_2016.pdf

Získaná ponaučení

Ponaučení by měla předávat nejdůležitější zkušenosti získané během evaluace, zejména ty, které jsou použitelné v jiných programech či kontextech. Zpravidla tato kapitola rovněž zahrnuje odkaz na dobrou praxi, jak byla ověřena v evaluaci projektu/programu. Následující tabulka dokládá, proč mají získaná poučení takový význam.

PROČ JE ZÍSKANÝM PONAUCENÍM TŘEBA VĚNOVAT VÍCE POZORNOSTI

Účelem evaluačních zpráv není pouze vyložit zjištěné skutečnosti a zpracovat posouzení výkonu s cílem zvýšit odpovědnost, ale očekává se také, že budou formulovat soubor vyvozených poučení a dobrých postupů. Jedná se o poslední část evaluační zprávy, a proto se jí často nedostane pozornosti, jakou si zaslouží. Poučení jsou však klíčovými složkami jakéhokoliv systému práce s poznatky a jsou důležité pro trvalé zlepšování výkonnosti organizací jako UNODC. Předpokládá se, že během doby trvání všech projektů a z prováděných evaluací vyplynou poučení a příklady dobré praxe, které jsou cenné a má smysl je sdílet. Někdy to budou poučení vycházející z úspěchu, jindy půjde o těžce získané, ale užitečné poznatky z nezdaru. V každém případě mohou organizaci pomoci navázat na to, co fungovalo dobře, a vyvarovat se neúspěšných postupů v budoucnosti.

DEFINOVÁNÍ TERMÍNŮ

Získaná poučení jsou zobecnění založená na zkušenostech s evaluací projektů, programů nebo politik, která abstrahují od specifických okolností a míří k širším situacím. Poučení často zdůrazňují silné i slabé stránky při přípravě, návrhu a implementaci, které ovlivňují výkonnost, výsledek a dopad. * Měla by poskytnout potenciální odpověď na otázku „proč“: jaké faktory mohou vysvětlit silný nebo slabý výkon? Očekává se, že poučení budou vycházet z podpůrných skutečností: čím důkladnější jsou důkazy a čím širší je triangulace zdrojů, tím větší význam poučení má. Poučení, která vycházejí pouze z jednoho zdroje důkazů, by byla považována za „hypotézu získaných zkušeností“.

Dobrá praxe představuje zářné příklady procesů nebo činností, které pomohly dosáhnout pozitivních výsledků. Stejně jako získaná poučení by také dobrá praxe měla být použitelná i pro jiné programy a kontexty.

* J. Zall Kusek a R. C. Rist (2004). *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners*. Světová banka.

Příklad: Podprogram pro boj proti terorismu: Partnerství východní a jihovýchodní Asie v oblasti reakce trestního soudnictví na terorismus

https://www.unodc.org/documents/evaluation/Independent_Project_Evaluations/2016/XAPX37_Sub-Programme_Counter-Terrorism_East_and_Southeast_Asia_final_evaluation_report_2016.pdf

Prezentace a šíření

Po dokončení evaluační zprávy jsou interní a externí zainteresované strany programu/projektu, zejména strany CLP, vyzváni k prezentaci nejdůležitějších zjištění, doporučení a poučení získaných z evaluace, a rovněž stanoviska vedoucích pracovníků. Tato ústní prezentace podporuje informovanou diskusi o zjištěních i o celkovém procesu evaluace a usnadňuje organizační učení. Prezentace jsou obvykle v aplikaci Power Point a měly by obsahovat jasnou argumentaci. Vizuálních prostředků a obrázků by se mělo využívat v plném rozsahu. Na závěr evaluační skupina předpokládá stručnou a jasnou prezentaci, která je zaměřena na publikum a dobře vyjadřuje zjištění, doporučení a získaná poučení.

Vedle prezentace se v případě hloubkových evaluací očekává, že evaluační tým připraví dvoustranný výtah z evaluace ve formě vytištěného dokumentu, který shrnuje hlavní aspek-

ty evaluace a bude publikován spolu s konečnou evaluační zprávou na internetových stránkách UNODC. V rámci hloubkových evaluací navíc manažer programu/projektu během prezentace vedoucího evaluačního týmu také přednese stanovisko vedoucích pracovníků.

Shrnutí

UNODC má k dispozici jasné pokyny, šablony a standardy kvality, které pomáhají evaluačnímu týmu při vytváření podložených a užitečných úvodních a evaluačních zpráv. Hodnotitelé jsou vyzýváni, aby se během počátečních fází plánování evaluace s těmito předpoklady a požadavky seznámili, a podle potřeby žádali vyjasnění, návody a podporu od evaluační skupiny UNODC. V konečném důsledku mají všechny konečné evaluační zprávy zásadní význam pro učení, změny a odpovědnost v rámci UNODC.

Následující kapitola dále popisuje, jak lze evaluačních zpráv nejlépe využívat k iniciování změn a učení v rámci UNODC.

VI.

Využití výsledků evaluace

Evaluační procesy se provádějí za účelem posílení odpovědnosti, organizačního učení a vytváření znalostí. Práci UNODC však mohou efektivně podpořit pouze tehdy, jsou-li skutečně využívány.

Tato kapitola začíná úvahou o tom, jak zásadní dopad má využití evaluace na práci s výsledky a zlepšování programových aktivit, a jak jsou výsledky integrovány do životního cyklu programu. Zkoumá, jak jsou evaluace sdíleny v rámci UNODC, a uzavírá osvědčenými postupy pro komunikování výsledků.

Důraz na využití

Velká část úsilí evaluačních procesů se často soustřeďuje na realizaci evaluace a jejího včasného dokončení tak, aby byly dodrženy termíny. Často je kladen menší důraz na to, jak používat informace a důkazy získané v evaluaci nad rámec formalit, jako je předávání zprávy vedoucím pracovníkům, donorům a dalším zúčastněným stranám. Kromě toho je evaluace nejen výsledným produktem v podobě evaluační zprávy, ale představuje celý evaluační proces. Samotný evaluační proces poskytuje prostor pro reflexi (např. během sběru a analýzy dat a při sdílení předběžných nálezů apod.), kdy vznikají cenné poznatky.

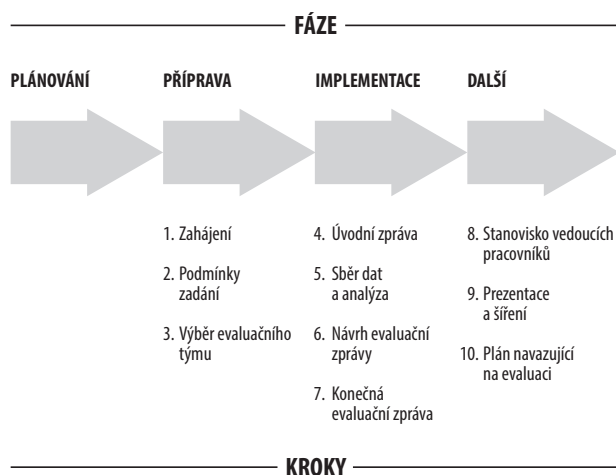
Při zvažování, jaké informace potřebujeme z evaluace získat, je třeba si položit otázku „jak naložíme s odpověďmi?“. V konečném důsledku je reálná hodnota evaluace v tom, co se stane s výsledky, konkrétně jak jsou výsledky využívány v rozhodovacích procesech pro zlepšení a urychlení rozvojových efektů. A dále, jak výsledky mohou sloužit skupinám mimo programové / projektové týmy a dokonce i UNODC.

Obavy z toho, že se poznatky ztratí v důsledku příliš mnoha zpráv, které zůstávají uloženy v regálech nebo v e-mailové schránce doručené poštou, vyvolaly kroky ze strany UNEG a dalších organizací, včetně UNODC. Využití se stalo ústředním výrazem terminologie a diskusí v oblasti evaluace a hlavním zájmem jak plánovací, tak následné fáze evaluace.

Na použití je kladen důraz v definici evaluace UNEG. Normy a standardy UNEG pro evaluaci z roku 2016 uvádí, že evaluace „by měla poskytovat věrohodné, užitečné a na důkazech založené informace, které umožňují včasné zapracování jejího zjištění, doporučení a poučení do rozhodovacích procesů organizací a zainteresovaných stran“. Jedna z deseti obecných norem UNEG pro evaluaci je dále zaměřena na užitečnost:

Při zadávání a provádění evaluace by měl existovat jasný záměr použít výslednou analýzu, závěry nebo doporučení k pozitivnímu ovlivnění rozhodnutí a akcí. Užitečnost evaluace je zřejmá z jejího využívání při vytváření relevantních a včasných příspěvků k organizačnímu učení, informovanému procesu rozhodování a odpovědnosti za výsledky. Evaluace by mohly být využívány také mimo organizaci, kde mohou přispívat k vytváření znalostí a posílení zainteresovaných stran.

Obrázek 6.1 Čtyři fáze a deset kroků evaluačního procesu



Fáze dalšího sledování každé evaluace UNODC se zaměřuje na plánování využití. Jak je znázorněno na obrázku 6.1, tato fáze zahrnuje tři kroky k řešení a sdílení hlavních zjištění a výsledků evaluace:

- přípravu stanoviska vedoucích pracovníků;
- prezentaci evaluace hlavním partnerům ve vzdělávání (CLP) a dalším zainteresovaným stranám;
- vypracování plánu v návaznosti na evaluaci.

Sdílení, oficiální stanovisko a vypracování plánu navazujícího na evaluaci jsou předběžné kroky k využití evaluace. Skutečné využití však nezaručují. Mnoho se toho nedosáhne, pokud manažeri nepřijmou opatření, která reagují na doporučení. Pokud mají být výsledky plně začleněny do procesů organizačního učení a změn, je také nezbytné, aby se zapojily další zainteresované strany.

Evaluační důkazy a znalosti mohou podporovat více funkcí, jak je popsáno v následující tabulce. Proto je důležité začít uvažovat o tom, jak budou výsledky uplatněny, již během počátečních fází plánování intervence. Evaluace by měla být navrhována se zřetelem k jejímu využití: to je charakteristickým znakem evaluace orientované na využití.

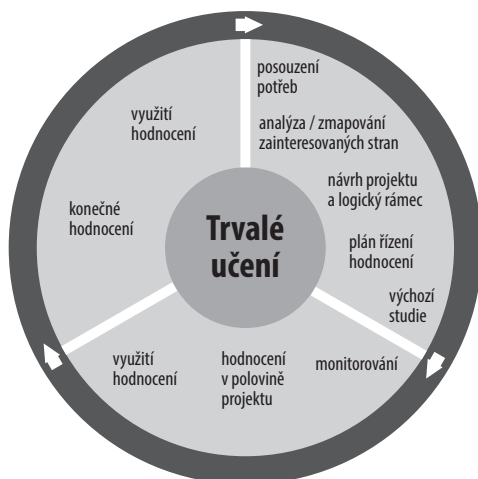
V rámci UNODC se důkazy shromážděné v evaluaci používají mnoha způsoby. Důkazy především ukazují zúčastněným stranám, zda intervence vygenerovala skutečné přínosy, a pokud ano, jaké jsou povahy. Poznátky slouží k přizpůsobení nebo rozšíření stávajících intervencí, k rozhodování o replikaci nebo dokonce k posílení úspěšných postupů a pro navrhování budoucích intervencí. V některých případech evaluace mění koncepcce a porozumění problému. Evaluace jsou také užitečné pro zjištění nedostatků v kapacitách a zdrojích, například v oblasti LP a GR.

Výsledky také pomáhají řídit politiku, strategii a rozhodnutí o financování. Jedním z příkladů je evaluace celosvětového e-learningového programu GLOU61 v roce 2015. Tato evaluace bylo přínosem pro zajištění dodatečných finančních prostředků na pokračování a významné rozšíření programu. Program byl zpočátku zaměřen na Asii, ale evaluace doporučila jeho rozšíření do všech geografických oblastí a na všechna témata v UNODC, a v důsledku toho je nyní charakteristickým znakem UNODC v poskytování online školení členským státům po celém světě.

Využití výsledků v programovém cyklu

Využívání výsledků evaluace je ústřední částí životního cyklu programu. Jak je znázorněno na obrázku 6.2, výsledky evaluace (které zahrnují zjištění, doporučení a získaná poučení) jsou zásadní pro zlepšení programových aktivit a pozitivní ovlivnění budoucích iniciativ. Aktiviny označené v diagramu tučným písmem, které se provádějí jako součást fáze plánování – posouzení potřeb a analýza zainteresovaných stran, design programu / projektu, teorie změny a logický rámec (logframe), jakož i plán sledování a evaluace – se všechny zkvalitní, pokud se zohledňují získané poznatky a doporučení vyplývající z příslušných předchozích evaluací.

Obrázek 6.2 Využití výsledků evaluace během programového cyklu*



* tento diagram není totožný s oficiálním diagramem projektového cyklu UNODC, poněvadž byl vytvořen se zvláštním důrazem na evaluaci pro tuto příručku

Manažerům se doporučuje, aby se kromě evaluace vlastních projektů zajímali také o jiné evaluace a učili se tak z dalších intervencí UNODC. Mezi nimi mohou být podobné tematické programy implementované v jiných regionech nebo v jiných organizacích, nebo naopak nesouvisející programy, které mají podobný zeměpisný dosah, implementační partnery, implementační techniky nebo aktivity.

Vyhledávání relevantních evaluačních produktů (např. evaluačních zpráv, stručných výtahů a shrnujících dokumentů) na webových stránkách a znalostních portálech UNODC a dalších rozvojových organizací tedy znamená nesporný přínos. Databáze evaluace UNODC poskytuje množství poučných poznatků a osvědčených postupů z evaluace, která proběhla ve všech tematických oblastech UNODC. Znalostní produkty založené na evaluaci – po podrobné analýze provedené evaluační skupinou – poskytují navíc syntetizované informace.

UNODC se snaží podporovat kulturu neustálé výměny znalostí a sdílení zkušeností s cílem zkvalitnit fázi plánování a přispět k rozhodování založenému na důkazech.

Jak jsou výsledky sdíleny

Je důležité, aby manažeři při svém plánování a na důkazech založeném rozhodování využívali výsledků z jiných evaluací. Stejně důležité však je, aby manažeři sdíleli výsledky z vlastních evaluací s cílem podpořit širší organizační učení a vytváření znalostí. UNODC má řadu systémů a postupů, které podporují šíření a další využívání evaluace. Patří k nim:

Prezentace výsledků evaluace: Každý proces hloubkové evaluace obsahuje oficiální prezentaci vedoucího hodnotitele, na níž hodnotitelé představí hlavní výsledky a získají zpětnou vazbu. Prezentace se účastní hlavní partneři ve vzdělávání CLP pro příslušnou projednávanou evaluaci a další interní a externí zainteresované strany. Vedoucí pracovníci programu / projektu také během těchto prezentací přednesou svoje stanovisko.

Vydávání evaluačních zpráv: Úplné konečné zprávy o všech evaluacích zadaných UNODC jsou veřejně přístupné na internetových stránkách IEU. Zprávy jsou rozděleny podle typu (hloubkové a nezávislé evaluace projektu) a roku zveřejnění, a rovněž podle tematického zaměření programu / projektu, který byl hodnocen.

Vydávání stručných souhrnů evaluace: Stručné souhrny všech zpráv o hloubkové evaluaci jsou rovněž zveřejněny na internetových stránkách UNODC pro evaluaci. Jedná se o dvoustránkové dokumenty připravené evaluačním týmem, které v hlavních bodech popisují souvislosti a účel zkoumaného programu a klíčové výsledky evaluace. Do stručných souhrnů jsou začleněny vizuální pomůcky jako fotografie, mapy a grafy, které usnadňují porozumění obsahu. Souhrny jsou také distribuovány během prezentací, aby se účastníci a aktéři rychle zorientovali v dané evaluaci, a slouží také jako osnova pro diskusi.

Vydávání zpráv o metaanalýze: Tyto shrnující zprávy zpracovávají evaluace provedené v předchozích dvou letech a jsou připravovány evaluační skupinou. Evaluační zprávy z tohoto časového rámce, a zejména jejich doporučení, jsou systematicky analyzovány. Hlavní

výsledky jsou oznámeny a na jejich základě je zahájena diskuse na organizační úrovni. Výsledky jsou také využívány k ovlivnění zastřešujících tematických priorit, jako jsou otázky plánování a designu, lidských práv a genderu a řízení orientovaného na výsledky.

Databáze doporučení a získaných poučení: Aplikace pro evaluaci UNODC obsahuje databázi evaluačních znalostí s úplným souborem doporučení a zkušeností získaných ze všech dokončených evaluací provedených od roku 2011. Tato databáze umožňuje vyhledávání podle kritérií, jako jsou region a tematická oblast. Jedná se o interní zdroj pro všechny pracovníky UNODC.⁵⁹

K dalším neformálním příležitostem pro sdílení výsledků patří:

Profesní síť: Účast na konferencích týkajících se konkrétních odvětví nebo zaměřených na evaluaci, v komunitách odborníků, pracovních skupinách apod. nabízí možnosti vytváření sítí pro čerpání znalostí o výsledcích evaluace a jejich sdílení.

Schůzky národních zúčastněných stran nebo koordinační skupiny: Na úrovni jednotlivých zemí jsou schůzky národních zúčastněných stran nebo koordinační skupiny strategickými prostory pro sdílení výsledků evaluace s cílem zlepšit porozumění vnitrostátnímu kontextu, podpořit podobné intervence a vytvořit dialog o otázkách společného zájmu.

POZNEJTE SVÉ PUBLIKUM A UZPŮSOBTE MU SVOJE SDĚLENÍ

Manažeři jsou vyzýváni, aby uvažovali o tom, kdo by mohl mít zájem o poznatky získané v evaluaci. Pravděpodobně to bude několik různých skupin – například donoři, partneři, kteří nejsou členy CLP, vládní partneři, kolegové z jiných oddělení, organizace občanské společnosti a síť sociálních médií. Zásadní je přemýšlet o tom, jaké aspekty výsledků by mohly jednotlivé skupiny nejvíce zajímat, a následně tomu přizpůsobit vaši komunikaci.

Několik příkladů možností, jak šířit výsledky evaluace, zahrnuje prezentace na konferencích, příběh zveřejněný na internetových stránkách UNODC, setkání s členskými státy a donory, koordinačními skupinami na národní úrovni, pracovními skupinami UNEG a sociální média.

Strategie pro převedení poznatků do praxe

Po skončení všech prací vynaložených na vypracování vysoce kvalitní evaluace je nezbytné, aby je manažeři smysluplně a reálně uplatnili. Musí podporovat jak využívání evaluace, tak vést příkladem při vytváření organizační kultury, která považuje evaluace za podstatnou součást práce. Jak řekl generální tajemník Guterres: „Potřebujeme kulturu evaluace, nezávislé hodnocení v reálném čase s plnou transparentností.“ To zahrnuje přípravu, načasování, „kulturu efektivit“ a využití dostupných forem komunikace.

Jak již bylo uvedeno, dobrá příprava obsahuje zvážení pravděpodobných uživatelů a využití výsledků během fáze designu a plánování intervence i při zahájení evaluačního

59 „Znalostní produkty na bázi evaluace“: <http://www.unodc/en/evaluation-based-knowledge-products.html>

procesu. Předvídat, kdo mohou být různé skupiny a jakým způsobem by mohly využít výsledky evaluace, pomůže jako návod pro střednědobé i konečné evaluace a zvolení nejlepšího způsobu, jak uspořádat a prezentovat výsledky každého z nich.

Rozhodujícími faktory jsou načasování a včasnost. Dopad evaluace může záviset na tom, jak dobře a rychle lze její zjištění zpřístupnit, aby mohla ovlivnit strategické priority, a vhodným způsobem je předat zainteresovaným stranám v době, kdy je potřebují.

Hodnotitelé by si měli být vědomi jakýchkoli časově citlivých otázek a být připraveni sdílet předběžná klíčová zjištění, jakmile se objeví.

Evaluace budou s větší pravděpodobností chápány jako pozitivní a dojde k jejich uplatnění v praxi, pokud je manažeři a zejména vrcholové vedení přijmou jako užitečné pro práci s výsledky a pro zlepšení programových aktivit. Kultura evaluace a příznivé prostředí se vyznačují sdíleným pochopením, že poznatky se získávají z úspěchu stejně jako z neúspěchu.

Konečně přijetí výsledků evaluace je umožněno, pokud jsou informace šířeny uživatelsky přívětivým způsobem. Tradiční evaluační zprávy psané poněkud těžkopádným stylem nemusí být stejně přístupné všem zainteresovaným stranám. Osvědčené postupy pro efektivní komunikaci výsledků ve zprávách a dalších produktech evaluace, podrobněji popsané v kapitole 5, zahrnují například následující přístupy:

- *Vyprávění příběhu:* Zprávu lze oživit pomocí příběhů, které sdělují klíčové poznatky.
- *Držet se podstatného:* Vyhněte se vedlejším a nepodstatným informacím. Při psaní volte přístupný styl a běžný jazyk a omezujte na minimum používání technických termínů.
- *Hlavní je účel:* Zaměřte se na to, které aspekty jsou pro publikum nejrelevantnější.
- *Oslovení různých typů publika:* Prezentujte sdělení v jednoduchých a snadno srozumitelných formátech přizpůsobených specifickým potřebám různých uživatelů.
- *Vizualizace výsledků:* Často použijte vizuální pomůcky, jako jsou diagramy, obrázky, tabulky, grafy a mapy. Také používejte formátovací techniky jako například nadpisy oddílů a pododdílů, krátké odstavce, odrážky, citace a další nástroje, které upoutají pozornost ke klíčovým bodům a zvyšují čtivost.

Následující tabulka uvádí hlavní kroky, které mohou manažeři, hodnotitelé a další osoby s rozhodovací pravomocí v UNODC a partnerských organizacích podniknout s cílem podpořit využití výsledků evaluace.

Tabulka 6.1 Postupy na podporu využívání evaluace

CO MOHOU UDĚLAT MANAŽEŘI	• Vypracovat počáteční plán využití výsledků evaluace na začátku fáze plánování intervence
	• Při sestavování zadávacích podmínek evaluace, zejména pokud jde o evaluační otázky a výsledky, brát v úvahu různé uživatele výsledků a zapojené skupiny.
	• Pracovat s hodnotiteli, aby byla zajištěna evaluace zaměřená na využití; v ideálním případě vyvinout komunikační strategii, která rozpozná různé potřeby různých uživatelů
	• Využít výsledků a poučení při plánování pokračování a budoucího programování
CO MOHOU UDĚLAT HODNOTITELÉ	• Napláňovat využití výsledků při navrhování evaluace.
	• Sdílet předběžné výsledky s klíčovými zainteresovanými stranami
	• Vypracovat evaluační zprávu v přístupném a uživatelsky přívětivém stylu, jasným a srozumitelným jazykem.
	• Využít vizuálních prostředků k předání klíčových poznatků
CO MOHOU UDĚLAT OSOBY S ROZHODOVACÍ PRAVOMOCÍ	• Použít komunikační strategii k formulování přehledné matrice v části stručný přehled evaluační zprávy.
	• Zajistit postupy pro sdílení evaluačních zpráv a klíčových výsledků.
	• Rozvíjet evaluační kulturu (závazek používat evaluaci v prostředí, kde chyby i úspěchy jsou považovány za příležitosti k učení)
	• Používat výsledky evaluace při tvorbě politiky.

Shrnutí

Každá evaluace by měla být chápána jako systémová a provozně orientovaná zkušenost učení. Její výsledky nabízí důležitou příležitost ke zlepšení posuzované intervence, zlepšení programových aktivit v rámci UNODC a k vytváření dialogu a znalostí, které jsou užitečné i nad rámec organizace.

Významný je způsob, jakým jsou výsledky sdíleny. Evaluační zpráva je výchozím bodem, ale to, aby zasáhla širší spektrum publika, vyžaduje komunikační strategie, které lidem usnadňují pochopení a stanovení toho, jak mohou být výsledky užitečné v jejich konkrétní situaci.

V konečném důsledku mají evaluace smysl pouze tehdy, jsou-li věrohodné a skutečně se používají. Doufejme, že tato příručka bude sloužit jako zdroj pro budování kvality evaluace a inspiruje zainteresované strany k tomu, aby v případě, že je provedena dobře, viděly evaluaci jako pozitivní příležitost ke zlepšení důležité činnosti UNODC.

Zdroje

Bonbright, D., (2012). Use of Impact Evaluation Results, InterAction. Citováno z: <https://www.interaction.org/resources/training/guidance-note-4-use-impact-evaluation-results>

VII.

Praktický průvodce

Tato kapitola obsahuje základní praktický návod pro plánování a provádění kvalitních, věrohodných a užitečných evaluací. Popisuje běžné přístupy a metody používané v evaluaci UNODC a uvádí odkazy na doplňující návody a užitečné zdroje. Tento průvodce se zaměřuje na základy provádění evaluace a je proto mimořádně důležitý pro ty, kdo se chtějí dozvědět více o dobré evaluační praxi, tedy pro evaluační manažery a zejména hodnotitele.

O tomto průvodci

Evaluace je výzkumné multidisciplinární úsilí, a aby bylo věrohodné, je třeba dodržovat určité zásady, k nimž patří uplatňování etických norem a důsledné metodologie, která splňuje požadavky UNODC. Tento průvodce není komplexním zdrojem pro metodologii evaluace, nicméně poskytuje přehled základních požadavků dobré evaluační praxe.

Podmínky zadání (ToR) stanoví rozsah a obecný směr evaluace. Je však na evaluačním týmu, aby upřesnil zaměření zkoumání a přesně určil, jak bude provedena. Cílem tohoto průvodce je poskytovat trvalou oporu při řešení hlavních problémů, jimiž se hodnotitelský tým musí zabývat během přípravy a provádění typické evaluace.

Tato kapitola začíná připomínkou etických zásad týkajících se provádění evaluace v rámci systému OSN.

Následují rady, jak stanovit klíčová témata, která je třeba při evaluaci zohledňovat. Sem spadají pokyny k vypracování předběžných hypotéz, řešení klíčových kritérií a evaluačních otázek, které jsou uvedeny v podmínkách zadání, a zajištění toho, aby evaluace byla citlivá k lidským právům a rovnosti žen a mužů.

Následující část se zabývá zastřešujícím obrazem vyhodnocované intervence, konkrétně teorií změny a logického rámce, a rozdíly mezi nimi.

Dále se kapitola věnuje designu evaluačního procesu, včetně tvorby evaluační matrice, určení metodologického přístupu a výběru nástrojů pro sběr a analýzu dat. K dispozici je několik možností nástrojů a stručný popis každého z nich, ačkoli tento seznam není v žádném případě vyčerpávající. Povinností evaluačního týmu je vyvinout spolehlivý a důkladný metodologický přístup, specifický pro potřeby každé evaluace.

Poslední soubor pokynů řeší některé časté výzvy, které se objevily v evaluačních procesech a potenciálních řešeních.

V závěru kapitoly je uveden seznam užitečných zdrojů pro hodnotitele. Patří k nim další podrobné informace o evaluačních metodách, nástrojích a technologiích, jakož i o příležitostech pro online a osobní školení po celém světě. K dispozici jsou také seznamy adres (listservs), které slouží k průběžné aktualizaci informací o nejnovějším vývoji a kontaktu s dalšími odborníky v oblasti evaluace.

Etické zásady evaluace⁶⁰

UNODC má zavedeny jasné etické normy a standardy kvality, jimiž se řídí evaluační praxe. Všichni nezávislí externí hodnotitelé provádějící evaluace UNODC jsou povinni dodržovat etické zásady UNEG a podepsat kodex chování UNEG. Tyto zásady a kodex jsou popsány v druhé kapitole a jsou přístupné přes níže uvedené odkazy. Zvláště důležité je pro hodnotitele následující:

- zachování nezávislosti, objektivity a nestrannosti;
- respektování práv a bezpečnostních potřeb zainteresovaných stran zapojených do procesu evaluace;
- osobní a profesionální čestnost;
- zajistit, aby se otázky týkající se lidských práv a genderové rovnosti náležitě zohlednily v rámci evaluace a v samotném procesu evaluace;
- zajistit, aby evaluace byla v souladu s mezinárodně uznávanými normami a standardy, a standardy kvality evaluační skupiny UNODC;
- dodání vysoce kvalitního, aktuálního produktu zaměřeného na užitečné uplatnění (jednoznačná evaluační zpráva s platnými závěry a užitečnými doporučeními).

Etické aspekty sběru dat

Je nezbytné přijmout opatření k ochraně fyzické a psychologické bezpečnosti respondentů a osob shromažďujících data. Mezi ně patří zajištění toho, aby:

- procesy a nástroje pro shromažďování dat byly navrženy způsobem, který je kulturně vhodný a zahrnuje ženy a menšinové skupiny.
- bylo zohledněno rozložení sil v uspořádání skupiny a každý měl příležitost přispívat bez ohledu na postavení v práci, pohlaví nebo jiný typ rozdílu.
- návštěvy za účelem sběru dat jsou organizovány v době a místech, které pro respondenty minimalizují riziko a umožňují účast a výpověď nedostatečně zastoupeným skupinám.
- Je zabezpečena anonymita a utajení totožnosti respondentů (hodnotitelé UNODC nemohou ve zprávách ani v informacích sdílených s UNODC a jeho partnery identifikovat respondenty jménem).
- Se všemi respondenty se ve všech interakcích jedná s respektem.

Při sběru dat od osob, které mohly být přímo dotčeny citlivými problémy, jako je například: viktimizace, obchodování s lidmi a užívání drog, by další kroky měly zahrnovat:

- uplatnění plánu na ochranu práv a soukromí respondentů;
- zajištění, aby procesy a nástroje nevyvolávaly u respondentů úzkost;
- informování dotazovaných o účelu evaluace a získání odpovědi na otázku, zda s účastí na evaluaci souhlasí, před zahájením rozhovoru (informovaný souhlas);
- příprava na krizovou intervenci, pokud účastník požádá o naléhavou nebo okamžitou pomoc;

60 Etické zásady UNEG: <http://www.unevaluation.org/document/detail/102>; Kodex chování UNEG: <http://www.unevaluation.org/document/detail/100>; Šablona UNODC EQA: https://www.unodc.org/documents/evaluation/tools/evaluation_quality_assessment_unodc_evaluation_reports.pdf

- zajistit, aby tazatelé byli vyškoleni pro shromažďování citlivých informací a dokázali poskytnout informace o tom, jak mohou jednotlivci v rizikových situacích hledat podporu.

Další pokyny týkající se citlivého postupu při rozhovorech s oběťmi obsahuje například dokument Světové zdravotnické organizace „Etické a bezpečnostní pokyny pro vedení rozhovorů se ženami, které se staly oběťmi obchodování s lidmi“.⁶¹

Potřeba zvážit klíčové otázky

Vytvoření hypotézy

Většina evaluací zahrnuje testování hypotéz s cílem zjistit, zda bylo dosaženo předvídaných účinků intervence, a stejně tak rozsah tohoto efektu. V mnoha případech není tato hypotéza výslovně uvedena, ale pokud popsána je, zpřesňuje se tím zaměření intervence a je zcela zřejmé, co evaluační proces měří. Objasnění hypotézy je často úkolem hodnotitele.

Evaluační hypotéza formuluje, jaké je nejpravděpodobnější vysvětlení nebo teorie pozadí dané intervence, a zda a proč je účinná. Hypotéza bude posuzována a může být zkoušena různými vědeckými metodami.

Hypotéza musí vycházet z jasně stanoveného cíle, který naznačuje, že žádoucí změna je založena na určitých proměnných. Může existovat řada proměnných, které říkají, že činnosti A, B a C povedou k výsledkům X, Y a Z.

PŘÍKLADY HYPOTÉZ PRO INTERVENCE UNODC

1. Intervence, jejímž cílem je oslovit vulnerabilní skupiny, které užívají drogy ve venkovských oblastech, může investovat do mobilních klinik, aby navázala vztah s touto konkrétní populací. Hypotéza by proto spočívala v tom, že terénní program osloví vulnerabilní populace a může jim poskytnout léčbu drogové závislosti. Evaluace musí shromažďovat data za účelem testování této hypotézy a rozhodnout, zda existuje dostatek důkazů na její podporu, nebo zda má být hypotéza odmítnuta.

2. Vzdělávací projekt, který je zaměřen na zvyšování dovedností příslušníků donucovacích orgánů v oblasti vedení rozhovorů při vyšetřování případů obchodování s lidmi, může vycházet z hypotézy, že po absolvování školení povedou jeho účastníci rozhovory efektivněji. Během evaluačního procesu musí být data sbírána odpovídajícím způsobem, aby bylo možné tuto hypotézu otestovat.

Další informace ohledně testování a evaluace hypotéz naleznete v kapitole 10 „Testování a evaluace hypotéz“ (C. R. M. McKenzie) v publikaci *Blackwell handbook of judgment and decision making* (D. J. Koehler a N. Harvey).

61 http://www.who.int/mip/2003/other_document/en/ethical_safety-gwh.pdf

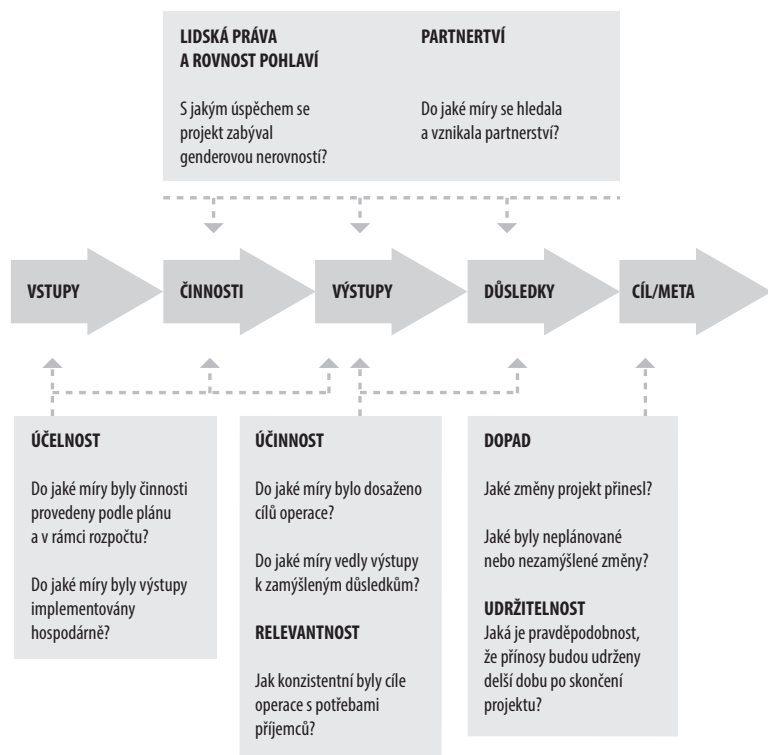
Zohlednění evaluačních kritérií a klíčových otázek

Dále musí hodnotitelé zohlednit evaluační kritéria OECD-DAC a kritéria UNEG. Třebaže to není požadavek pro všechny mezinárodní rozvojové organizace, jsou standardním rysem evaluace OSN.

Tato kritéria definují referenční hodnoty (benchmarks), podle kterých je hodnocený subjekt posuzován. UNODC všeobecně vyžaduje, aby hodnotitelé posuzovali šest až osm kritérií. Povinná kritéria zahrnují relevantnost, účelnost, účinnost, udržitelnost, dopad a oblast lidských práv a rovnosti mužů a žen. Obvykle jsou zahrnuta i kritéria partnerství a spolupráce, a méně často také inovace. Posouzení týkající se designu intervence by mohlo být zahrnuto do kritéria relevantnosti. Popisy jednotlivých kritérií jsou uvedeny v kapitole dvě.

Požadovaná evaluační kritéria budou stanovena v podmínkách zadání evaluace a doplněna klíčovými otázkami, jejichž zodpovězení manažer programu/projektu určil jako mimořádně důležité. Obrázek 7.1 ilustruje, jak evaluační kritéria odpovídají různým úrovním výsledků v logickém rámci (logframe). Rovněž obsahuje obecné příklady otázek pro každé kritérium (použité příklady jsou pouze orientační a nelze je považovat za vyčerpávající). Kritéria nad řetězcem výsledků, lidská práva, rovnost pohlaví a partnerství, jsou průřezová témata, která v závislosti na typu intervence mohou mít význam pro všechny výsledky.

Obrázek 7.1 Příklady evaluačních otázek a řetězec výsledků⁶²



Zdroj: Převzato z dokumentu IFRC (2011) *Project programme M & E Guide*, str. 14.

Během počáteční fáze je rozhodující, aby hodnotitelé pečlivě přezkoumali a upřesnili evaluační otázky v zadávací dokumentaci a naplánovali, jak bude během evaluace zodpovězena každá z nich. Je přijatelné, aby hodnotitelé otázky přizpůsobili, seskupili, seřadili podle priorit a někdy dokonce vyřadili, pokud jsou důvody k tomu jasně vysvětleny a podloženy.

V tomto bodě by hodnotitelé měli zvážit následující klíčové aspekty:

- Řeší otázky související s podmínkami zadání přiměřeně všechna požadovaná kritéria evaluace?
- Jsou informace, které by byly získány každou otázkou, pro zainteresované strany opravdu důležité?
- Je počet otázek zvládnutelný? V ideálním případě by neměly být víc než 2–3 otázky na kritérium, poněvadž příliš mnoho otázek může vést k tomu, že evaluace ztratí svoje zaměření.
- Je možné, aby byly otázky zodpovězeny přesně v rozsahu, časovém rámci a rozpočtu evaluace?

62 Tyto otázky nejsou v žádném případě vyčerpávající, spíše představují určitý omezený výběr pro ilustraci. Dále by mohlo mít význam podívat se na aspekty, jako jsou lidská práva a rovnost mužů a žen, na úrovni vstupů.

- Mohou být otázky zodpovězeny více než jedním zdrojem informací za účelem triangulace (potvrzení) dat?

Než budete pokračovat v procesu plánování evaluace, je důležité dosáhnout shody v klíčových otázkách s programovým/projektovým manažerem.

Rozhodně nedoporučujeme evaluační otázky, které vedou pouze k odpovědím ano/ne, protože mají velmi omezený rozsah a stejně tak omezenou možnost analýzy a odpovědi.

Návodné otázky, které již naznačují část analýzy a odpovědi, navíc nejsou platnými evaluačními otázkami. Totéž platí pro vícečetné otázky, které obsahují několik otázek v jedné. Evaluační otázky by měly být jasné, založené na rozsahu, účelu a cíli evaluace a měly by být metodologicky spolehlivé.⁶³

Provádění evaluace citlivé k lidským právům a rovnosti pohlaví

Rostoucí důraz a ověřování se soustřeďuje na začlenění aspektů lidských práv a rovnosti pohlaví (LP a GR) do všech evaluací OSN. Všechny evaluace UNODC musí být citlivé k LP a GR. Evaluace citlivé k LP a GR uplatňují zásady nediskriminace a rovnosti, inkluze a účasti a rovněž spravedlivých mocenských vztahů dvěma způsoby: (a) tím, co je v evaluaci zkoumáno, a (b) jak je prováděna samotná evaluace.

Co zkoumá genderově a lidskoprávně citlivá evaluace? Taková evaluace se zabývá strategiemi, procesy, postupy a výsledky intervence. Konkrétně:

- problémy a vztahy LP a GR, které jsou pro intervenci klíčové;
- míra, v níž byly LP a GR začleněny do designu, implementace a postupů monitorování a evaluace (M & E) intervence;
- pokrok (nebo jeho nedostatek) směrem k zamýšleným výsledkům v oblasti HR, GE a posílení postavení žen;
- míra, v níž se v důsledku intervence změnily genderové vztahy;
- rozsah, na který intervence reagovala a ovlivnila práva, potřeby a zájmy různých zainteresovaných stran, včetně žen, mužů, chlapců, dívek, sexuálních menšin, osob se zdravotním postižením atd.

Jak se provádí evaluace citlivé k problematice LP a GR? Lidskoprávně a genderově citlivé evaluace se zaměřují na vytváření prostoru pro rozmanitost zainteresovaných stran zapojených do intervence tak, aby se přímo podílely na evaluaci a aby převzaly jistou zodpovědnost za evaluační proces.⁶⁴ V závislosti na druhu intervence mohou skupiny zainteresovaných stran zahrnovat přímé a nepřímé příjemce, partnerské organizace, jakož i pracovníky v klíčových pozicích a vrcholové vedení UNODC a vlády. Někdy by mohlo

63 Oxburgh, G. E. G., Myklebust, T. T. a Grant, T. T. (2010). „The question of question types in police interviews: A review of the literature from a psychological and linguistic perspective.“ *International Journal of Speech, Language and the Law*, 17(1), 45–66.

64 Miller, C. a Haylock, L. (2014). „Capturing changes in women’s lives: the experiences of Oxfam Canada in applying feminist evaluation principles to monitoring and evaluation practice.“ (291–310). *Gender and Development* 22 (14).

být užitečné zapojit externí zainteresované strany se specifickými odbornými znalostmi v oblasti lidských práv a / nebo genderu, jako jsou Ženy OSN, UNHCR, výzkumné instituce, příslušné organizace žen atd. Hodnotitelé by měli usilovat o to, aby v každé skupině aktérů existovala rozmanitost, která je součástí každého evaluačního procesu.

Evaluace citlivé k LP a GR jsou ty, které promyšleně:

- začleňují LP a GR do evaluačního rozsahu analýzy, kritérií a klíčových otázek;
- používají kombinované (mixed methods), inkluzivní, respektující a participativní přístupy, metody a nástroje;
- odrážejí analýzu LP a GR ve zjištěních evaluace, jejích závěrech a doporučení.

Důležitost a potřeba začlenění LP a GR do evaluace Organizace spojených národů je pojednána ve druhé kapitole. Praktické pokyny pro začlenění hlediska LP a GR do čtyř fází evaluačního procesu UNODC jsou uvedeny v kapitole čtyři, stejně jako metodologický dokument „Evaluace citlivé ke genderové problematice v práci UNODC“.

Následující dokumenty UNEG a UNODC obsahují velmi přínosné zdroje dalších informací a jsou povinné pro všechny hodnotitele provádějící evaluace UNODC. Verze z roku 2011 uvádí praktické pokyny pro přípravu, vedení a používání evaluace LP a GR. Verze z roku 2014 obsahuje podrobnější teoretické a praktické informace, nástroje a poučení.

Zdroje:

Pokyny UNEG (2011): <http://www.uneval.org/document/detail/980>

Pokyny UNEG (2014): <http://www.unevaluation.org/document/detail/1616>

UNODC Guidance Note (2013): <http://www.un.org/womenwatch/directory/docs/unodc-guidancenote-gendermainstreaming.pdf>

Odkaz na poziční dokument k lidským právům UNODC (2012): https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/unodc-human-rights_position_paper_2012.pdf

Metodologický dokument „Evaluace citlivé ke genderové problematice v práci UNODC“: <http://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/human-rights-and-gender.html>

Posouzení evaluability

Posouzení evaluability zkoumá, do jaké míry lze intervenci hodnotit spolehlivě a věrohodně. Tento typ posouzení může být proveden jako formální proces před zadáním vlastní evaluace (např. již ve fázi designu), a to buď zaměstnanci nebo externími konzultanty v úzké spolupráci s evaluační skupinou UNODC a pod jejím metodologickým vedením. Jeho účelem je posoudit, zda existuje dostatečné financování a zda je zajištěno dostatečně bezpečné prostředí, aby mohla být provedena dobrá evaluace. Dále zkoumá existenci a přiměřenost teorie změny programu nebo logického rámce (logframe), zda indikátory

dostatečně odpovídají kritériím SMART, obecnou kvalitu a dostupnost dat, zejména vstupních a monitorovacích dat. Pokud nebylo provedeno formální posouzení evaluability, bude muset hodnotitel tyto posledně uvedené body považovat za součást počáteční fáze.⁶⁵

Teorie změny a logický rámec

Teorie změn (nazývané také teorie programů) a logické rámce řeší potřebu popsat vztah příčiny a následků mezi činnostmi intervence a jejich zamýšlenými výsledky, tedy cesty ke změně.⁶⁶ Jeden nebo oba tyto prvky jsou vyvíjeny ve fázi plánování intervence a tvoří základ pro její evaluaci. Oba pojmy jsou často používány jako vzájemně zaměnitelné, přesto jsou mezi nimi výrazné rozdíly.

Teorie změny (TZ) se soustřeďuje na dynamiku změny. Ačkoli existují různé interpretace, teorie změn jsou obecně chápány jako „způsob, jak popsat soubor předpokladů, které vysvětlují jak „malé krůčky“, které vedou k dlouhodobému cíli, tak souvislosti mezi těmito činnostmi a důsledky intervence programů“.⁶⁷

Teorie změny může ukázat různé úrovně změn, různé aktéry a různé kauzální dráhy. Obecně obsahuje kontextuální faktory (jako je role státu versus občanská společnost, různé hodnoty, které si lidé s tématem spojují apod.), které pomáhají nebo brání předpokládané změně, a předpoklady, na nichž je postavena (podmínky nezbytné pro uskutečnění změny, které však nejsou pod kontrolou realizátorů). Existují nekonečné variace možností, jak jsou teorie změn vykládány. Nejčastěji jsou znázorněny formou diagramu společně s popisem. Úroveň podrobnosti se může lišit, ale jednodušší formy se všeobecně lépe osvědčují pro sdílení s řadou zainteresovaných stran.

Logický rámec je plánovací, řídicí a evaluační nástroj, který vychází z příslušné teorie změny a odráží ji. Všechny projektové / programové dokumenty UNODC obsahují vypracovaný logický rámec, který popisuje cíl, důsledky, výstupy, ukazatele a činnosti intervence. Obvykle se uvádí jako matrice se sloupci, které znázorňují logické a lineární vztahy mezi vstupy, výstupy, důsledky a cílem intervence.

Logický rámec se zpravidla zaměřuje na výsledky intervence. Aby byly užitečné pro evaluační účely, musí být výsledky uváděny způsobem, který je snadno měřitelný. Například by se neměly používat výrazy jako „vyspělejší nebo posílené kapacity“, protože

65 Posouzení evaluability UNODC: https://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/normative-tools.html#eval_criteria_and_plan

66 http://devinfo.live.info/impact_evaluation/img/downloads/Theory_of_Change_ENG.pdf

67 Weiss, C.H. 1995. „Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families.“ V J. Connell, A. Kubisch, L. Schorr a C. Weiss (editoři) *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods and Contexts*. New York, Aspen Institute (65–92).

konkrétně nedefinují očekávanou změnu. Užitečným zdrojem dalších informací o logických rámcích je příručka *Results-Based Management Handbook* vypracovaná Rozvojovou skupinou OSN (UNDG).⁶⁸

Je-li logický rámec použit jako nástroj pro monitorování a evaluaci, obsahuje sloupce ukazatelů, které budou měřit pokrok v dosahovaných důsledcích, dostupná vstupní data a související procesy a zdroje sběru dat pro každý indikátor. Logické rámce jsou základním prvkem procesů správy založených na výsledcích (RBM).

Část logického rámce použitého při posuzování hloubkové evaluace globálního programu proti praní špinavých peněz (GLOU 40) z let 2010–2011 je uvedena v tabulce 7.1 jako příklad. Celý logický rámec naleznete v úplné evaluační zprávě, počínaje stranou 101. Užitečným zdrojem dalších informací o logických rámcích je příručka *Results-Based Management Handbook*, vypracovaná Rozvojovou skupinou OSN (UNDG).⁶⁹

Tabulka 7.1 Částečný logický rámec pro hloubkovou evaluaci GLOU 40

Konkrétní cíl 1: Legislativní orgány, úředníci trestního soudnictví (Pracovníci finanční zpravodajské jednotky FIU, orgány činné v trestním řízení a jejich pracovníci, úředníci protikorupčních orgánů), dozorcí a regulační orgány a soukromý sektor, který si uvědomuje negativní ekonomické a sociální dopady praní špinavých peněz a financování terorismu.	
VÝSTUP	Výstup 3: Politiky a institucionální rámce v oblasti boje proti praní peněz a financování terorismu a možné spojení se stávajícími politikami boje proti korupci, dobré správy a boje proti terorismu, jak byly přezkoumány a vytvořeny: Mentoring
DŮSLEDEK	Regulační a dozorové rámce v oblasti boje proti praní peněz a financování terorismu, vyvinuté a implementované finančními a dozorovými orgány a soukromým sektorem, s použitím informací poskytnutých UNODC nebo služeb mentorů.
UKAZATEL VÝKONNOSTI	Počet regulačních rámců vytvořených pomocí informací UNODC nebo mentoring.
ZDROJ DAT	Zprávy pro CND o počtu členských států, které kriminalizují praní špinavých peněz; rozhovory a výsledky průzkumů, které byly použity k identifikaci přímých souvislostí mezi poskytnutou pomocí / použitými vzorovými zákony a přijatými zákony nebo změnami zákonů.
METODA	Obsahová analýza; rozhovory s jurisdikci příjemců; výsledky průzkumu mezi příjemci.

Teorie změn během let získaly na oblibě. Zastánci tvrdí, že teorie změn lépe charakterizují složité prostředí, v němž se uskutečňuje většina rozvojových intervencí, což především platí pro logickou cestu intervence, která jasně spojuje činnosti s jejich předvídanými účinky.

Určitá obava vyjádřená ohledně logických rámců spočívá v tom, že se často pouze povrchně zabývají předpoklady a nedefinují přesně hodnoty a kontext prostředí, v němž se intervence koná.

⁶⁸ Příručka UNDG řízení na základě výsledků: <https://undg.org/wp-content/uploads/2016/10/undg-rbm-handbook-2012.pdf>

⁶⁹ Příručka řízení založeného na výsledcích UNDG: <https://undg.org/wp-content/uploads/2016/10/undg-rbm-handbook-2012.pdf>; https://www.unodc.org/documents/evaluation/indepth-evaluations/indepth_evaluation_of_the_united_nations_global_programme_against_money_laundering_proceeds_of_crime_and_the_financing_of_terrorism.pdf

Rovněž zaměření logického rámce na výsledky někteří považují za problematické, protože procesům a vztahům, které jsou také důležité pro úspěch projektu, se dostává jen minimální pozornosti. Z těchto důvodů jsou teoreticky založené přístupy k evaluaci, které vycházejí z teorie změny, často upřednostňovány v případech, kdy existuje zájem na důkladném pochopení toho, jak intervence funguje.

Na druhé straně správně vytvořené logické rámce mohou obsáhnout jak předpoklady, tak kontextuální faktory, což ve skutečnosti byly základní prvky původních modelů logických rámců. Zastánci logických rámců říkají, že důraz na výsledky je klíčový, zejména pokud jde o účely evaluace. Uvádějí, že nejdůležitější otázkou, kterou je třeba při evaluaci prozkoumat, je rozsah, ve kterém byly dosaženy různé úrovně výsledků, a menší důraz by měl být kladen na procesy, které k těmto úrovním vedou.

Většina rozvojových organizací včetně UNODC podporuje používání jak logických rámců, tak teorie změn. Teorie změn jsou užitečné, protože poskytují širší obraz, a logické rámce jsou přínosné, protože obsahují typ informací potřebných pro procesy řízení a evaluace založené na výsledcích. Teorie změn i logické rámce by však měly být:

- založeny na důkladné analýze situace;
- vytvořeny za účasti klíčových zainteresovaných stran, včetně příjemců;
- pravidelně revidovány a upravovány podle potřeby, aby byla zajištěna jejich trvalá relevance.

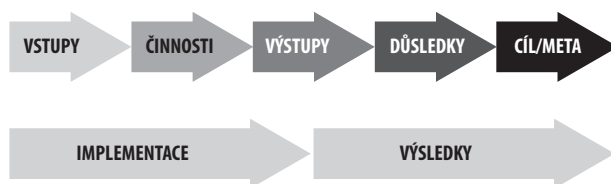
Co dělat, když není k dispozici teorie změny ani logický rámec

Jak je uvedeno výše, aby hodnotitelé mohli provést užitečnou evaluaci, potřebují vědět, jaké změny měla intervence uskutečnit a jaké cesty vedou k těmto změnám. Pokud intervence nemá vypracovanou teorii změny nebo logický rámec, který specifikuje zamýšlený výsledek způsobem, který je měřitelný, nebo pokud jsou tyto způsoby hodnotiteli považovány za nedostatečné nebo zastaralé, pak je možné hodnotitele požádat, aby vypracovali nebo zrevidovali alespoň jeden z těchto nástrojů. Tento úkol by měl být prováděn jako konzultační proces, který zahrnuje více zainteresovaných stran, zejména projektových / programových týmů, s cílem objasnit předpoklady intervence a jejího chápání ze strany hodnotitelů.

Existuje několik způsobů, jak mohou hodnotitelé postupovat při rekonstrukci teorie změny nebo logického rámce:

- podpořit za tímto účelem setkání programových týmů nebo workshopy zainteresovaných stran;
- přezkoumat programové dokumenty a veškeré předchozí studie se záměrem získat informace o zamýšlených a skutečných důsledcích a dopadu, a důležitých aspektech kontextu a implementace;
- v rozhovorech s klíčovými zainteresovanými subjekty získat jejich názory na to, čeho má intervence dosáhnout a jaké jsou dosavadní výsledky;
- vytvořit minimálně základní řetězec výsledků, který dokládá vazby mezi tím, čeho intervence dosáhla, a jaké výsledky byly předpokládány. Obrázek 1.3 znázorňuje všechny etapy řetězce výsledků. Při použití tohoto postupu jako evaluačního rámce by se řetězec výsledků mohl zaměřit pouze na specifikaci výstupů, důsledků a na cíle intervence.

Obrázek 7.2 Řetězec výsledků



PŘÍKLAD Z PRAXE

Prvním krokem při provádění střednědobé evaluace globálního programu proti praní špinavých peněz bylo převedení cílů a důsledků v projektovém dokumentu do logického rámce, který mohl být změřen, a tedy vyhodnocen.

Tento proces spočíval v propojení výstupů a aktivit projektu s důsledky, které dle předpokladů měly z těchto činností vyplýnout, a v jejich uspořádání z hlediska cílů, kterých mělo být dosaženo do roku 2012. Revidovaný logický rámec pro evaluaci byl založen na stávajících cílech a důsledcích, jež byly převedeny do koncových stavů, které se daly sledovat.

V několika případech byly výsledky původně navrženy jako činnosti (například celkový cíl byl formulován jako „pomáhat členským státům při budování účinných právních, regulačních a donucovacích kapacit...“) a proto bylo obtížné je měřit. Hodnotitelé v případě potřeby podobná vyjádření přeformulovali. V případě celkového cíle bylo jeho znění jednoduše přeformulováno jako „Podpora státům při budování účinných právních, regulačních a donucovacích kapacit...“ To je koncový stav, po jehož dosažení lze sbírat data o výsledcích.

Zdroj: Převzato z metodologické části Hlubkové střednědobé evaluace GPML (GLOU40) z období 2010–2011.

Co dělat, když nejsou k dispozici vstupní data

Vstupní neboli výchozí hodnota slouží jako referenční bod pro měření změn v průběhu času. Vstupní data jsou počáteční data získaná před intervencí (například počet zatčení za obchodování s drogami nebo již zavedené zákony týkající se obchodování s lidmi). Vstupní data mohou být později porovnávána s daty shromážděnými během monitorování a evaluace projektu.

V případech, kdy vstupní nebo konkrétní data, například data rozdělená podle pohlaví, neexistují, může vyvstát nutnost je znovu vytvořit. Úvodní zpráva by měla určit, které z evaluačních otázek vyžadují vstupní data, a jak by se mělo při sběru dat postupovat, aby byl zajištěn věrohodný zástupný ukazatel a bylo možné posoudit počáteční stav. Pro stanovení základních hodnot mohou hodnotitelé provádět hloubkové rozhovory nebo se zaměřit na skupiny s klíčovými zainteresovanými stranami a požádat je, aby podle paměti rekonstruovali původní situaci a změny, které byly generovány projektem. Je důležité, aby tyto informace byly získány z více než jednoho zdroje (triangulace). Jak již bylo řečeno, je také důležité opatřit data rozdělená podle pohlaví, aby byla k dispozici pro spolehlivou genderově citlivou analýzu.

Design evaluačního procesu

Jak pracovat s evaluační matricí

Klíčovým prvkem při přípravě úvodní zprávy je vytvoření evaluační matrice. Jedná se o plánovací i analytický nástroj, který má zaručit, aby proces evaluace řešil klíčové otázky s dostatečnou reliabilitou.⁷⁰

Matrice, která je také označována jako evaluační rámec, by měla jasně ukázat, jak budou shromažďována data ohledně všech evaluačních kritérií a klíčových otázek, a jak bude dosaženo triangulace mezi zdroji dat. Matrice se také používá jako základ pro navrhování nástrojů sběru dat.

Příklad základní předlohy je uveden v tabulce 7. 2. Sloupec „směry šetření“ lze použít ke zvýraznění oblastí, které vyžadují zvláštní pozornost, například jak najít typy dat, které chybí. Pokud matici vyvíjí nebo kontroluje více lidí, může být užitečné přidat další sloupec pro poznámky.

Tabulka 7.2 Šablona evaluační matrice

Evaluační kritéria	Evaluační otázky	Ukazatele/podotázky ke každé otázce	Metoda/y a zdroje sběru dat

Stanovení přiměřeného přístupu a metod

Široká škála přístupů a přemíra nástrojů k provádění evaluace může být jak vzrušující, tak poněkud zdrcující. Neexistuje jediná dokonalá metodologie, protože všechny mají komparativní výhody pro řešení konkrétních problémů a potřeb. Evaluace musí být navrženy pro splnění svého konkrétního účelu, přizpůsobeny konkrétním okolnostem intervence a musí brát v úvahu politický nebo rozhodovací kontext a také dostupný rozpočet. Nicméně nakonec si volba nejlepšího možného přístupu a nástrojů může vyžádat vyvážení toho, co je ideální z metodologického hlediska, a co je praktické a proveditelné.

Metodologie evaluace se obvykle zabývá širšími zásadami, které určí způsob, jakým se evaluace bude provádět. Povinné aspekty metodologie budou stanoveny v zadávacích podmínkách evaluace. Například UNODC vyžaduje, aby byl do metodologie začleněn participativní proces, který zahrnuje všechny příslušné zainteresované strany. Potřeba, aby evaluace vycházela ze zásad lidských práv a rovnosti žen a mužů a dodržovala normy a standardy pro evaluaci UNEG, se také promítá do standardních metodologických požadavků na všechny evaluace UNODC.

70 http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/UNDP_Guidance_on_Outcome-Level%20_Evaluation_2011.pdf

Podmínky zadání také mohou specifikovat typy procesů sběru dat, které mají být součástí metodologie. Nakonec je to evaluační tým, který zodpovídá za další doplnění metodologie evaluace a jasné vysvětlení v evaluační zprávě, proč zvolil daný přístup a co s sebou nese, a také zdůvodnění výběru konkrétního designu a použitých metod.

Design evaluace obecně uvádí zvolený typ metodologického přístupu k evaluaci.⁷¹ Těchto přístupů je celá řada, avšak nejčastěji používanými typy jsou:

- *Experimentální*: představuje náhodné zařazení jedinců do experimentálních podmínek a intervencí zasažených podmínek a měření jednotlivých skupin před intervencí a po ní.
- *Kvazi-experimentální*: pracuje s kontrolními skupinami v následném měření jednotlivých skupin, aby byly zohledněny obtíže při provádění skutečného experimentu v reálném životě.
- *Neexperimentální*: zvažuje rozsah změn pouze pro osoby dotčené intervencí a nepoužívá kontrolní skupinu.

Typ (y) designu, který má být použit, je/jsou zpravidla určeny zadavateli evaluace a specifikovány v podmínkách zadání.

Metody evaluace jsou nástroje, techniky nebo procesy používané ke sběru dat. Patří k nim analýza dokumentů, rozhovory, diskuse s cílovými skupinami, průzkumy, dotazníky, případové studie a sledování účastníků. Metody a způsoby jejich použití jsou utvářeny metodologií evaluace. V této kapitole jsou dále popsány různé typy metod sběru dat.

EVALUACE DOPADŮ MŮŽE VYUŽÍVAT EXPERIMENTÁLNÍ NEBO KVAZI-EXPERIMENTÁLNÍ DESIGNY

Třebaže dopad může být zkoumán a měřen různými způsoby, je tento termín stále více spojován s procesy evaluace, které se opírají o důkazy získané ze srovnávací analýzy s důrazem na platnou kontrolní skupinu. Evaluace dopadů se provádí s cílem objektivně a důsledně měřit otázky atribuce, přispění a dopadu.

Tzv. „zlatý standard“ u těchto typů studií vyzývá k použití randomizovaných kontrolovaných studií společně s jinými experimentálními a neexperimentálními přístupy. Dobře navržená a provedená evaluace dopadu by měla obvykle poskytovat užitečné a věrohodné informace o tom, zda bylo dosaženo zamýšlených výsledků, a o účinnosti použité teorie programů.

Takové studie však obecně vyžadují zavedení silných monitorovacích systémů určených ke shromažďování informací o dopadu. Vzhledem k potřebě velkých objemů dat a značného množství času a zdrojů pro sběr dat, stejně jako zajištění jejich kvality, jsou tyto studie obvykle také nákladné.

Následující publikace Světové banky z roku 2011 (autoři P. J. Gertler, S. Martinez, P. Premand, L. B. Rawlings a C. M. J. Vermeersch) je užitečným zdrojem v oblasti evaluace dopadů: https://siteresources.worldbank.org/EXTHDOFFICE/Resources/5485726-1295455628620/Impact_Evaluation_in_Practice.pdf

Validita a reliabilita dat

Evaluace jsou považovány za věrohodnější, a tedy jsou užitečnější, když je použita metodologie spolehlivá a důsledná. Správný přístup zahrnuje použití platných a spolehlivých metod shromažďování a analýzy dat, jakož i využití triangulace pro vytváření zjištění. Metodologie navíc musí sledovat validitu i reliabilitu.⁷²

- *Validita* znamená přesnost a relevantnost dat, tj. zda nástroje pro sběr dat měří to, co mají měřit.
- *Reliabilita* znamená konzistenci výsledků při použití stejné metody, tj. zda by podobné nálezy vycházely ze stejného nástroje několikrát.

Existuje několik způsobů jak zajistit, aby nástroje pro sběr dat vykazovaly vysokou validitu a reliabilitu. Například pro zajištění validity by informace, které byly získány s použitím určitého nástroje, měly být několikrát přezkoumány pro ověření, že odpovídají evaluační otázce. Pro zajištění reliability by nástroj mohl být testován více než jednou na téže osobě, nástroj by mohl spravovat několik lidí a dále by mohl obsahovat několik otázek, které jsou zacíleny na zodpovězení téže otázky. Testování všech nástrojů pro sběr dat, tak aby byla zajištěna jejich vysoká validita a reliabilita, je dobrou a nezbytnou praxí.

Další důležitou koncepcí pro zajištění věrohodnosti dat je triangulace. Nálezy evaluace jsou posíleny, když více důkazů z celkového svědectví ukazuje stejným směrem. Triangulace je dosaženo, když při použití různých dat nebo typů informací se dospěje k přibližně stejnému závěru.

- *Triangulace* znamená použití více přístupů, metod a zdrojů pro sběr a analýzu dat, aby byly informace ověřeny a zdůvodněny.⁷³ Umožňuje hodnotitelům překonat zkreslení, které s sebou nese jediný zdroj výzkumných osob, jednotlivá metoda, pozorování nebo hledisko. Účelem triangulace je zvýšit reliabilitu nálezů evaluace.

PŘÍKLAD TRIANGULACE

Příklad triangulace v kontextu UNODC lze nalézt v nezávislé evaluaci programu AIRCOP v roce 2016.* Přibližně triangulace bylo dosaženo kombinací několika metod sběru dat a zahrnutím různých skupin zainteresovaných stran jako výzkumných osob do evaluace.

Evaluační tým provedl důkladný sekundární výzkum, situační analýzy regionů, v nichž program implementoval aktivity, 116 rozhovorů s různými zainteresovanými stranami a hlavními partnery ve vzdělávání, terénní pozorování a online průzkum. Správná metodologie evaluace umožnila evaluačnímu týmu triangulovat zjištěné nálezy prostřednictvím metody, zdroje i hodnotitele.

* https://www.unodc.org/documents/evaluation/Independent_Project_Evaluations/2016/XAWU72_AIRCOP_mid-term_evaluation_report_September_2016.pdf

72 <https://www.oecd.org/development/evaluation/qualitystandards.pdf>

73 Normy a standardy UNEG, 2016.

Důsledné metodologie se obecně vyznačují tím, že používají správné přístupy podle přísných standardů. Ačkoli evaluace prováděná na bázi experimentálních designů je často podporována jako nejpreciznější, preciznost je zásadní také pro kvalitativní přístupy a je jí rovněž dosahováno pomocí přístupu slučujícího různé metody.

Kvantitativní, kvalitativní a kombinované (mixed) metody⁷⁴

Evaluační studie mohou ve svém přístupu využívat kvantitativní, kvalitativní nebo kombinovanou metodu, poněvadž hodnotitelé se snaží najít funkční rovnováhu mezi postupy, které zajišťují validitu nálezů, a těmi, které generují nálezy včasným, smysluplným a užitečným způsobem pro ty, kdo evaluaci zadávají.

Termíny kvalitativní (QUAL) a kvantitativní (QUANT) lze použít pro popis designu evaluace, její metody a typu dat. Oba přístupy mají výhody a nevýhody: každý z nich poskytuje důležité svědectví pro evaluační proces, ale ani jeden není prost určitého zkreslení.

Kvantitativní přístupy jsou experimentální nebo kvazi-experimentální a odpovídají na otázky typu „co“. Měří a vysvětlují, jaké oblasti jsou zkoumány pomocí čísel. Na základní úrovni tato měření generují číselná množství, poměry a procenta.

Metody QUANT spíše používají strukturované přístupy, jež poskytují přesná data, která lze také statisticky analyzovat a replikovat pro srovnání. Statistická analýza poskytuje komplexnější pochopení dat, jako je srovnání prostředků, porovnání rozdílů a predikce.

Ačkoli jsou data QUANT považována za objektivnější, v navrhování procesů QUANT existují subjektivní prvky, jako je určení proměnných, které se budou měřit, jaké otázky je třeba klást a jakým způsobem budou výsledky analyzovány a oznamovány.

Kvalitativní přístupy nejsou experimentální a odpovídají na otázky typu „proč“ a „jak“. Analyzují a vysvětlují, jaké oblasti jsou zkoumány pomocí slov (poznámky o tom, jak respondenti vnímají situaci, zdokumentovaná pozorování). Zaměřují se na konstruovanou povahu sociálních programů a zohledňují kontext, hlediska a hodnoty jako součást definování výsledků intervence.

Metody QUAL používají polostrukturované techniky ke sběru dat, která potenciálně poskytují důkladné pochopení postojů, přesvědčení, motivů a chování. V porovnání s metodami QUANT jsou v praxi více participativní a využívající reflexi.

Metody QUAL jsou primárně subjektivní, ale měly by být konstruovány tak, aby poskytovaly objektivní a kvantifikovatelná data. Důslednosti přístupů QUAL se dosahuje pomocí strukturovaných a systematických procesů analýzy dat (jako je například analýza obsahu) a začleňováním postupů, jako je vnitřní reliabilita a sebereflexe.

74 Cresswell, J. W. (2014). *A Concise Introduction to Mixed Methods Research*. London: Sage.

Evaluační přístup založený na *kombinovaných metodách* se doporučuje pro všechny evaluace UNODC. Hodnotitelům umožňuje využít předností obou, tedy měření toho, co se stalo, pomocí dat QUANT a šetření zaměřené na to, proč se to stalo, pomocí dat QUAL.

Význam výběru vzorku

Většina evaluací bude muset použít některý typ výběru vzorku, aby mohly být považovány za věrohodné. Vzhledem k tomu, že zpravidla není možné získat informace od všech zainteresovaných stran nebo z oblastí ovlivněných intervencí, výběr vzorku umožňuje hodnotiteli zobecnit nálezy z reprezentativního výběru na širší populaci.

Výběru vzorku lze využít k mnoha účelům: k výběru respondentů, jako cíle návštěv v terénu, ke sledování projektů a přezkumu dokumentů. Existují dvě široké kategorie přístupů k výběru vzorku: pravděpodobnostní a nepravděpodobnostní (nebo cílený výběr vzorku).⁷⁵ Příklady každé z nich jsou uvedeny v tabulce 7. 3.

U pravděpodobnostního výběru vzorku má každý případ nebo člen cílové populace danou pravděpodobnost, že bude vybrán. Pokud je třeba, aby byl vzorek statisticky reprezentativní pro celou cílovou skupinu (universum), jako by to bylo v případě evaluace dopadu, musí se vypočítat počet jednotek požadovaných ve vzorku. Chyby ve výběru vzorku (míra, do které se může vzorek lišit od celkové populace) lze poté také odvodit.

Při nepravděpodobnostním výběru vzorku se používá cílený proces pro výběr relevantních a informačně bohatých případů. Obecně je na hodnotiteli, aby stanovil velikost záměrného výběru vzorku. Musí být dostatečně velký, aby byl věrohodný vzhledem k účelu evaluace.

Jakýkoli pravděpodobnostní výběr, pokud je dobře proveden a je tudíž statisticky reprezentativní, bude mít také vyvážené zastoupení žen a mužů. V případě nepravděpodobnostního výběru vzorku musí strategie výběru zajistit vyvážené zastoupení mužů a žen, a pokud to není možné, vysvětlit důvody a objasnit faktory snižující kvalitu výběru.

Tabulka 7.3 Přístupy k výběru vzorku

PRAVDĚPODOBNOSTNÍ VÝBĚR	
Náhodný výběr	Výběr je zcela náhodný, přičemž všechny jednotky mají stejnou pravděpodobnost, že budou vybrány. U tohoto přístupu nedochází ke zkreslení výběru. Je-li velikost vzorku poměrně malá, jednoduchý proces výběru náhodného vzorku spočívá v tom, že se všechny možnosti zapiší na jednotlivé listy papíru. Jakmile je znám počet jednotek, které mají být vybrány, vybere pracovník stejný počet papírů z navržené hromady „naslepo“, tj. aniž se na ně dívá. Náhodný výběr vzorku je rysem evaluačních procesů, které používají experimentální design.
Náhodný stratifikovaný výběr	Používá se, pokud víte, že ve vašem vzorku musí být zastoupeny různé skupiny (na základě polohy, pohlaví, skupiny zúčastněných stran, velikosti rozpočtu nebo jiného atributu). Použije náhodný výběr všech jednotek uvnitř každé skupiny. Jedná se o rys kvazi-experimentálního designu, který rovněž řeší obavy ze zkreslení výběru.

75 http://www.unaids.org/sites/default/files/sub_landing/files/10_4-Intro-to-triangulation-MEF.pdf

NEPRAVDĚPODOBNOSTNÍ VÝBĚR	
Maximálně variováný výběr	Cílem je zachytit případy, které představují nejrozdílnější charakteristiky universa, tj. vzorek zahrnuje případy, kde intervence byla nejméně úspěšnější, i ty, kde byla nejméně úspěšná.
Oportunistický výběr vzorku	Když při sběru dat vznikají nové příležitosti, přidávají se do vzorku. Takové situace mohou nastat během návštěv v terénu, kdy se hodnotitelé setkávají s jednotlivci nebo situacemi, které pokládají za relevantní a užitečné pro zařazení do studie.
Výběr technikou sněhové koule	Strategie se snaží nalézat nové výzkumné osoby, které by mohly být pro studii obzvlášť přínosné, a to tím, že se dotazují lidí, s nimiž již proběhly rozhovory, na další osoby, které by mohly vědět víc o konkrétním tématu. Pomáhá nalézat klíčové osoby, které hodnotiteli jinak zůstávají neznámé.
Záměrný výběr vzorku	Tato technika výběru vzorku se opírá o úsudek výzkumného pracovníka / hodnotitele o tom, kdo z určité populace má být zahrnut do studie jako účastník nebo dotazovaný. Může být vhodná v případech, že pouze omezený počet lidí může sloužit jako primární zdroj dat. Je nákladově a časově efektivní, ale může přinést vysokou míru zkreslení.
Pohodlnostní výběr	Znamená, že výzkumné osoby jsou zařazeny kvůli své přístupnosti a blízkosti. Není důkladně zvažována reprezentativnost, což by mohlo přinášet zkreslení výběru vzorku a omezení pro zevšeobecnění. Tato strategie je jednoduchá, rychlá a levná.

Metody a nástroje sběru dat

Existuje mnoho možností sběru dat a zajímavé nástroje a technologie se neustále vyvíjejí. Doporučuje se využívání inovačních metod, ale výběr musí vzít v potaz výzvy a skutečnosti kontextu, ve kterém budou použity. Nástroje a technologie musí být také přizpůsobeny účelu a rozsahu evaluace.

Nástroje jsou často zařazovány jako QUAL nebo QUANT, nejčastěji je však dělicí čára mezi nimi nejasná. Nástroje, které jsou řazeny do kategorie QUAL, mohou často obsahovat prvky QUANT, jako například rozhovory, které obsahují seřazovací otázky. Nástroje QUANT zpravidla zahrnují to, co je považováno za prvky QUAL, například ve formě otevřených otázek v dotaznících. Většina metod navíc vyžaduje určitou míru subjektivního úsudku, který je založen na interpretaci kontextu hodnotitelem, a tedy zavádí prvek zkreslení. To platí například při výběru otázek, které jsou zařazeny do průzkumů.

Od hodnotitelů se vyžaduje, aby pro účely triangulace používali více nástrojů, ale také jsou vyzýváni, aby si zvolili rozmanitou kombinaci pro získání bohatšího souboru dat. Až příliš často se sběr dat omezuje na analýzu dokumentů a rozhovory s klíčovými výzkumnými osobami. Existuje však mnohem širší škála zejména nástrojů QUAL, které mohou být použity k získání životně důležitých informací o kontextu a často vytvářejí solidnější nálezy.

Tabulka 7.4 uvádí 17 různých metod, které se běžně používají a jsou relevantní pro evaluaci UNODC. Metody jsou uvedeny v abecedním pořadí, nikoliv v pořadí relevantnosti. Zdroje uvedené na konci kapitoly poskytují podrobnější informace o těchto metodách a mnoho dalších možností, z nichž je možno si vybrat.

Upozorňujeme, že tyto metody se týkají primárních i sekundárních typů dat. Pokud jsou data poprvé získána přímo evaluačním týmem, považují se za primární. Sekundární data jsou ta, která jsou získána za použití již dostupných zdrojů (obvykle ve formě dokumentu).⁷⁶

Tabulka 7.4 Metody sběru dat

Případová studie	Podrobný popis omezeného počtu pozorování (tj. komunity, pracovního týmu, projektu, časového období atd.). Případové studie jsou užitečné pro evaluaci složitých situací a zkoumání kvalitativního dopadu. Tento přístup obecně zahrnuje několik případů pro účely srovnání, aby bylo možno rozpoznat společné znaky. Hodnotitel zkoumá schémata dat s cílem identifikovat hlavní problémy, které z nich vyplývají, trianguluje klíčová pozorování, zváží, zda existují alternativní interpretace, které je třeba sledovat, a poté je schopen vyvodit zobecnění týkající se daných případů. Srovnání zkušeností s případy s vysokým, středním a nízkým výkonem může pomoci zjistit, které faktory rozhodly o úspěchu určité intervence.
Kontrolní seznam, hodnotící stupnice, záznamový list	Nástroje uvádějící specifické položky nebo kritéria, které pomáhají hodnotitelovi zjistit, do jaké míry jsou výsledky a normy plněny. Umožňují shromažďování dat systematickým způsobem a mohou být užitečné tím, že umožní vyjádření dat kvantitativně.

Převzato z dokumentu IFRC (2011) *Project/programme M & E Guide*, str. 14.

Analýza dokumentů	Může zahrnovat širokou škálu materiálů, které mají význam pro zkoumanou intervenci. Může se jednat o interní dokumenty (zprávy a záznamy o programech/projektech, předchozí přezkumy a evaluace, vzdělávací materiály, politiky, administrativní databáze, videa, fotografie) a externě vypracované dokumenty (zprávy a průzkumy národních vlád, výzkumných institucí a dalších rozvojových organizací). Takové dokumenty jsou považovány za sekundární zdroje dat. Mohou poskytnout nákladově efektivní způsob shromažďování vstupních dat, kontext a historické pozadí intervence.
Expertní panely	Jsou-li vyžadovány vysoce specializované podklady a názory, je zapojena řada odborníků. Ti obvykle zastupují různé oblasti. Během evaluace se sejdou v reálném čase, prostřednictvím online diskusních fór nebo použijí e-mailovou komunikaci pro diskusi a projednání různých postupů a vydání doporučení. Odborníci by měli být vybráni manažerem programu / projektu a strany CLP, nebo po konzultaci s nimi.
Fokusové skupiny (FDG)	Diskuse s malou skupinou účastníků (pokud možno méně než 12) s cílem získat hlediska a přesvědčení relevantní pro zkoumanou otázku. Facilitátor používá připravený seznam oblastí otázek k vedení diskuse, ale nikoli k jejímu ovládní. Je důležité, aby facilitátoři používali techniky, které umožňují všem účastníkům přispívat k debatě. Na rozdíl od skupinových rozhovorů se debaty FDG zaměřují na to, aby účastníci probírali problémy mezi sebou, přičemž facilitátor se ujímá role průvodce, pozorovatele a zapisovatele. Důrazně doporučujeme, aby byla k dispozici další osoba, která pořizuje poznámky.
Rozhovor	Standardní metoda ve všech evaluacích, kterou lze provádět individuálně nebo skupinově. Strukturovaný (uzavřený) rozhovor postupuje podle strukturovaného souboru předem připravených otázek, které zpravidla umožňují pouze omezený rozsah odpovědí (typu ano / ne nebo vyjádřené číslem / ratingem na stupnici). Odpovědi poté mohou být kódovány pro statistickou analýzu. Polostrukturovaný (otevřený) rozhovor umožňuje podrobnější odpovědi na otázky. Tazatel má i zde předem připravené otázky, ty však slouží k tematickému vedení diskuse a tazatel má zpravidla možnost hlouběji zkoumat otázky, na něž klade zvláštní důraz.
Rozhovory s klíčovými výzkumnými osobami	Provádí se s lidmi vybranými proto, že mají specifické nebo odborné informace o konkrétním tématu. Rozhovory obvykle dodržují otevřený formát.
Nejvýznamnější změna (MSC)	Participativní technika, kdy jsou účastníci požádáni, aby popsali nejdůležitější změnu, která se z jejich pohledu stala v důsledku intervence. MSC se často používá, když neexistují žádná nebo pouze omezená vstupní data nebo indikátory. Příběhy, které se objevují, mohou poskytnout bohatý obraz dopadu a vytvořit základ pro další diskusi o hodnotě intervence a teorii programu.

76 https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_10_data_collection_analysis_eng.pdf

Participativní metody	Široká škála technik, které aktivně zapojují účastníky a vytvářejí otevřené diskuse, které často přinášejí širší spektrum nápadů a perspektiv než tradičnější fóra. Jsou také užitečné pro zahájení rozhovorů o náročných tématech a budování vztahů mezi hodnotiteli a respondenty, jakož i mezi respondenty navzájem. Příklady zahrnují provádění klasifikace/seřazování (ranking), dále jsou účastníci požádáni, aby nakreslili diagramy, mapy, časové horizonty a další vizuály pro zkoumání témat studie. Tyto techniky mohou být obzvláště efektivní v jazykově smíšeném prostředí nebo ve skupinách s nízkou gramotností, kde ne všichni účastníci by cítili dostatečnou jistotu, aby přispívali nápady tam, kde žádoucí informaci není snadné vyjádřit slovy nebo čísly, nebo když skupina již cítí únavu po debatě s více strukturovanými otázkami a odpověďmi a potřebuje oživení. Participativní metody vyžadují dostatečný čas na plánování i vlastní implementaci.
Participativní rychlé (nebo místní) posouzení	Proces používaný k zapojení komunit do evaluace. Názory komunity na konkrétní téma jsou získávány intenzivním způsobem v průběhu dvou až tří týdnů prostřednictvím řady metod, jako jsou skupinové diskuse, mapování komunity a rozhovory.
Pozorování	Obecně spočívá v trávení značného množství času pozorováním událostí, procesů nebo lidí, jak obstarávají svoje běžné činnosti, a zaznamenáváním těchto pozorování. V případě pozorování účastníků hodnotitel interaguje s lidmi jako účastník v jejich komunitě nebo skupině. Tato technika je užitečná pro shromažďování hlubších poznatků, jež ve strukturovanějších formách sběru dat nemusely být zachyceny.
Dotazník	Nástroj pro sběr dat, který obsahuje soubor systematicky uspořádaných otázek. Zpravidla obsahuje soubor instrukcí, jak pokládat otázky tak, aby ti, kdo sbírají data / tazatelé implementovali dotazník standardizovaným způsobem. Otázky mohou být zaměřeny na získání kvantitativních dat, ale také na kvalitativní data ve formě volných odpovědí.
Přezkum statistických dat	Přezkum stávajících dat ze zdrojů, jako jsou výzkumné studie, vládou generované informace ze sčítání lidu apod.
Příběh	Vylíčení zkušeností jednotlivce a způsob, jakým byla daná osoba ovlivněna přezkoumávanou intervencí. Obvykle jsou poskytovány některé doplňující informace, aby byl příběh zasazen do kontextu. Tyto zkušenosti jsou obvykle podávány jako příběhy úspěchu, které vycházejí z rozhovorů s účastníky a zaměřují se na pozitivní dopady intervence na jejich život.
Anketa	Soubor otázek vytvořených pro účely systematického shromažďování informací od členů definované populace, obvykle prostřednictvím rozhovorů nebo dotazníků; otázky jsou kladeny vzorku lidí reprezentujících cílovou populaci. Vyčíslený průzkum je ten, který je spravován vyškolenou osobou shromažďující data. Samostatně vyplněné a odevzdané šetření provádí respondent. Průzkumy online jsou běžnou a nákladově efektivní metodou sběru dat v evaluaci programů na úrovni UNODC, a to zejména od zaměstnanců a účastníků školení. Může však být obtížné získat dostatečný počet odpovědí tak, aby výsledky byly užitečné. Techniky pro zvýšení míry odezvy jsou např. zachování stručnosti průzkumu, použití jasných a stručně formulovaných otázek, zajištění, aby otázky byly relevantní pro cílovou skupinu/y a v jejím jazyce, opakované zasílání upomínek cílovým respondentům a vedení manažerů k tomu, aby své týmy motivovali k dokončení průzkumu.

STANOVENÍ POŘADÍ (RANKING): JEDNODUCHÁ A PŘÍZPŮSOBITELNÁ PARTICIPATIVNÍ METODA*

Participativní techniky mohou být pro některé hodnotitele náročné. Jsou však široce přijímány a zejména užitečné pro „rozebrání“ komplexity informací. Pro ty, kdo chtějí rozšířit svou sadu nástrojů, je seřazování jedním z příkladů participativní metody, který lze snadno použít v téměř každém procesu evaluace.

Existuje mnoho způsobů řazení nebo pořádání informací. Například klasifikace výkonu může být provedena s pracovníky pro pochopení, jak stanovují pořadí konkrétních prvků projektu: co fungovalo, co příliš dobře nefunguje a jaká zlepšení by se mohla zavést. Respondenty lze také požádat, aby přišli se spontánními nápady (brainstorming), jak řešit výzvy na seznamu problémů, kterým čelí, a poté hlasovali o tom, které z nich je nejdůležitější řešit v následujících fázích projektu (např. zvýšit podporu žen v pracovním prostředí).

* http://devinfohive.info/impact_evaluation/img/downloads/participativni_pristupy_ENG.pdf

Co jsou velká data?

V podstatě se tento koncept týká shromažďování a analýzy velkého objemu dat s použitím inovačních prostředků a začlenění rozmanitých zdrojů dat. Cílem je objevit vzorce v datech a předpovědět výsledky intervencí pomocí pasivních metod získávání dat a algoritmických a strojových metod učení, které je analyzují.

Proč je to užitečné?

Svět je zavalen daty. Odhaduje se, že 90 procent údajů v dnešním světě bylo vytvořeno v posledních dvou letech, z nichž většina se nikdy neanalyzuje. Možnost přeměnit obrovské množství neuspořádaných dat v evidenci, kterou lze uplatnit, je jedním z potenciálních přínosů, jimiž velká data přispívají do oblasti evaluace.

Jaký přínos může pro UNODC znamenat jejich využití při evaluaci?

UNODC často pracuje ve složitých prostředích s nedostatkem dat, kde tradiční metody sběru dat nejsou možné ani doporučené. Přijetí zákona proti korupci v konkrétní zemi jako důsledku iniciativ UNODC, který poskytuje právní poradenství a technickou pomoc legislativním subjektům, spouští nesčetné vztahy příčin a následků (např. povědomí o těchto změnách, rozdělení prostředků, změny v trestním zákoníku apod.).

Zachycení rozdílných pramenů dat z různých sociálních mediálních platforem, národních statistik a monitorovacích systémů třetích stran by mohlo ukázat změny, které by samotná intervence UNODC nebyla schopna vygenerovat. V tomto konkrétním případě by proměnné, jako jsou názory obyvatelstva na korupci, snížení nebo nárůst trestných činů korupce atd. před a po přijetí zákona o boji proti korupci, mohly pomoci odhadnout, jaké bylo přispění UNODC k transformačním změnám.

* http://unglobalpulse.org/sites/default/files/IntegratingBigData_intoMEDP_web_UNGP.pdf

Sledování zdrojů dat

Je důležité průběžně zaznamenávat všechny zdroje dat. Politika UNODC neumožňuje hlásit jména respondentů, nicméně další typy dat o zdrojích musí být zahrnuty do evaluačních zpráv a záznamů. Nástroje pro sběr dat by měly obsahovat prostor pro zaznamenání skupiny aktérů, zastoupené organizace, pohlaví respondenta a další informace jako např. věk tak, jak jsou uvedeny v evaluační matici nebo plánu sběru dat. To hodnotiteli umožní uvést strukturované statistiky o respondentech v metodologické části evaluační zprávy. Analyzované dokumenty by měly být sledovány také. Jejich zařazování podle kategorií tak, jak jsou používány, usnadní proces sestavování konečné zprávy.

Důsledné zaznamenávání dat

Pořizování kvalitních poznámek během celé fáze sběru dat snižuje riziko ztráty potenciálně cenných dat a usnadňuje postup psaní zpráv. Měly by být vedeny podrobné záznamy o obsahu rozhovorů, diskusí a informačních schůzek s dalšími členy evaluačního týmu.⁷⁷ Jelikož jsou takové poznámky často psány ve spěchu, doporučujeme je prověřit, vylepšit a přepsat (jsou-li nahrány) ve stejný den.

Pouze zapamatovaný obsah těchto zasedání bude vždy selektivní a hrozí ztráta důležitých informací. Také překlady by měly být provedeny co nejdříve, aby v případě potřeby mohly být s překladatelem vyjasněny některé informace. Je rovněž užitečné vést terénní deník, v němž mohou být denně zaznamenávány získané poznatky a vznikající otázky.

Ačkoli výše uvedené může být konstatováním zcela evidentních postupů, cesty do terénu za účelem sběru dat mají obvykle velmi nabitý program a přitom je třeba řešit mnoho logistických otázek, což zabere další čas. Rozhodně je dobrou praxí vyhradit si část každého dne na kontrolu poznámek.

Vedle potřeby přesných záznamů je také důležité mít v souvislosti s psaním zprávy na zřeteli, že tyto poznámky představují nezpracovaná data, která může být později potřebné uvést. Pečlivě pořizované poznámky usnadňují triangulaci dat a zdrojů dat.

Kódování kvalitativních dat v přípravě analýzy

Kvalitativní data získaná při analýze dokumentů a v terénním výzkumu musí být uspořádána způsobem, který umožňuje důkladnou analýzu dat. Kódování je proces systematického uspořádání textových informací (z terénních poznámek, rozhovorů, dokumentů) do využitelných empirických dat, jinými slovy jde o rozdělení velkého množství textu do zvládnutelných kategorií.⁷⁸

Kód je štítek, který označuje koncept nebo hodnotu nalezenou v textu, obvykle související s ukazateli výstupu (například klíčová slova a témata). Proces kódování lze provádět v krocích, které postupně zpracovávají netříděná data do zpřesněných kategorií, témat a pojmů. Pro kvantitativní statistické zpracování mohou být přiděleny číselné kódy.

77 Sutton, J. a Austin, Z. (2015). „Qualitative research: Data collection, analysis, and management“, str. 226–231. *The Canadian Journal of Hospital Pharmacy* 68(3).

78 Ibid.

Je dobrou praxí mít dva hodnotitele, kteří společně vedou každý rozhovor. To umožňuje, aby jedna osoba byla hlavním zapisovatelem a druhá hlavním tazatelem. Druhý hodnotitel pak může zkontrolovat a doplnit pořízené poznámky.

Poznámky by poté měly být kódovány a rozděleny podle evaluačních otázek a s ohledem na jejich význam pro objasnění různých aspektů evaluačních kritérií. Proces kódování by měl být také prováděn více osobami, aby bylo minimalizováno zkreslení a zvýšila se objektivita a vnitřní reliabilita.

Proces analýzy dat by měl probíhat na základě výměny informací a diskuse mezi členy evaluačního týmu, a měl by být veden zásadou hledání konsenzu. Systematický a přesný proces kódování dat umožní evaluačnímu týmu během celého procesu evaluace revidovat data s cílem přehodnotit určité otázky nebo poskytnout důkazy o pečlivé triangulaci dat.

Porozumění smyslu dat prostřednictvím analýzy

Analýza dat zahrnuje systematickou identifikaci trendů, shluků a jiných vztahů mezi různými typy dat. Toto agregování a syntéza důkazů je neodmyslitelnou součástí evaluačního procesu.⁷⁹ Úvodní zpráva by měla obsahovat jasný plán, jak budou různé druhy shromážděných dat uspořádány, triangulovány, analyzovány a prezentovány v části evaluační zprávy pojednávající o zjištěních.

Fáze analýzy dat je rovněž vhodná pro vnitřní zajištění kvality, přičemž je třeba mít na zřeteli, že kvalita důkazů je základem věrohodné evaluace.⁸⁰ Hodnotitelé by měli posoudit sílu a validitu získaných důkazů a zkontrolovat, zda v nich existují mezery nebo nedostatky, které je třeba řešit.

Všechny procesy sběru a analýzy dat mají určitý druh omezení, a o tom je třeba informovat. Analýza dat je vždy založena na interpretaci materiálu získaného ze zdrojů, které mohou obsahovat nespolehlivé prvky. Například vzorky nemusí být reprezentativní a v klíčových dokumentech nebo souborech dat mohou být mezery v informacích. Je důležité vzít tyto faktory na vědomí a jasně vysvětlit omezení studie v metodologické části evaluační zprávy. Podobně důležité však je uvést opatření ke zmírnění těchto omezení, vyvinutých a zavedených s cílem jakákoli omezení řešit.

Tabulka 7.5 obsahuje stručný přehled různých metod, které lze použít k analýze a interpretaci rozdílných typů dat, která zajišťují různé úrovně reliability. Další informace o těchto a dalších metodách jsou uvedeny v části zdroje na konci této kapitoly.

79 https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_10_data_collection_analysis_eng.pdf

80 Donaldson, S. I. (2014). „Examining the backbone of contemporary evaluation practice: Credible and actionable evidence.“ V S. I. Donaldson, C. A. Christie, a M. M. Mark (Editoři). *Credible and actionable evidence. The foundation of rigorous and influential evaluations*. Newbury Park: Sage.

Tabulka 7.5 Metody analýzy dat*

Referenční srovnávání (benchmarking)	Porovnává výkonnost intervencí organizace s podobnou prací prováděnou jinými rozvojovými organizacemi pracujícími v podobných prostředích. Úskalím referenčního srovnávání je skutečnost, že organizace mají zřídka kdy stejné procesy a metody pro stanovení ukazatelů a sběr dat týkajících se výsledků, což problematizuje přímá srovnání.
Obsahová analýza	Obecný přístup k analýze kvalitativních dat. Po označení kódy jsou data přezkoumána a analyzována se zaměřením na trendy, vzorce, podobnosti apod. Kódování a obsahovou analýzu lze provádět pomocí softwarových programů, jako jsou NVivo, Atlas, RQDA atd., aplikací pro zpracování textu, databází jako Excel a Access nebo ručně, tj. pomocí barevných fixů, jimiž se v textových dokumentech zvýrazní různá témata. Pro analýzu obsahu existují deduktivní i induktivní přístupy. Deduktivní přístupy se zaměřují na to, aby buď potvrdily nebo odmítly hypotézu. Induktivní přístupy jsou více zkoumavé a zaměřují se na rozsah jednotlivých dat, aby z nich vyvodily širší zobecnění.
Analýza nákladů a přínosů (CBA)	Jedná se o přístup pro posuzování účelnosti výpočtem a porovnáním pozitivních a negativních důsledků intervence v peněžním vyjádření. Ačkoli data o finančních nákladech lze získat snadno, přiřazení hodnoty k přínosům je složitější. CBA využívá metody k posouzení ochoty lidí platit za výhody (často nehmotné), které získá jako výsledek intervence. Vzhledem k tomu, že analýza CBA vykazuje omezení, pokud jde o způsob, jakým lidé přiřazují hodnoty různým věcem, například sociálním dávkám, je často nejlépe využívána jako součást multikriteriální analýzy.
Analýza efektivnosti nákladů (CEA)	Tento přístup posuzuje, zda je výsledků dosaženo za přijatelné náklady. Používá se také k posouzení účelnosti, obvykle bere v úvahu náklady na jednotku dané služby nebo náklady na příjemce. Užitečnost tohoto přístupu se zvyšuje, když lze jednotkové náklady porovnávat s jinými podobnými intervencemi.
Multikriteriální analýza	Soubor metod, které se zabývají náklady a přínosy intervence, berou v úvahu peněžní i nepeněžní hodnoty důležité pro úspěšnou intervenci, jako jsou úspory času, udržitelnost projektů a sociální a environmentální dopady.
Kvalitativní databáze	Systém pro uspořádání dat podle kategorií, zejména užitečný pro utřídění důkazů z přezkumu dokumentů podle výsledků na úrovni důsledků. Lze provést pomocí základní tabulky aplikace Excel.
Statistická analýza	Způsob shrnutí a analýzy kvantitativních dat, zpravidla získaných z průzkumů. Popisné statistiky slouží k pochopení charakteristik zkoumaného vzorku (tj. průměrný věk, procentní podíl s určitým chováním, rozmezí příjmů). Inferenční statistika se používá k testování hypotéz a vyvození závěrů o souboru větších populací na základě vzorku, s využitím základních procesů, jako jsou T-testy, intervaly reliability a regrese (např. procento úředníků hraniční kontroly, kteří si pravděpodobně osvojí nový způsob jednání ze školení, pokud studují doplňkový modul elektronického vzdělávání). Popisné statistiky jsou automaticky generovány mnoha nástroji online průzkumu. Excel nebo solidnější statistické balíčky, jako jsou SPSS a SAS, lze použít pro inferenční i deskriptivní analýzu.
SWOT analýza	Základní metoda přiřazování kvalitativních důkazů do čtyř širokých kategorií: silné a slabé stránky (vnitřní faktory, které realizátoři projektu do jisté míry ovládají) a příležitosti a hrozby (vnější faktory, které mohou významně ovlivnit úspěch projektu). SWAT analýzu lze použít jako participativní nástroj pro sběr dat, s jehož pomocí jsou respondenti požádáni o názory na intervenci podle jednotlivých kategorií, a také nástroj, s jehož využitím hodnotitelé vyvodí závěry z nálezů evaluace.

*Josselib, J.–M. and Maux, B. (2017). *Statistical tools for program evaluation*. Springer.; https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/AVALIAO/02-Evalsed_Sourcebook_Set2013.pdf

Časté výzvy

Častá rizika a nezbytná opatření

Tak jako v kterémkoli jiném evaluačním procesu nebo přístupu ke studii / výzkumu, také v evaluacích UNODC jsou přítomny určité implicitní problémy, které je třeba vymezit, aby se povědomí o nich již od počátku zvýšilo a zároveň se posílilo zajišťování opatření k jejich zmírnění. Tyto výzvy lze přibližně rozdělit do čtyř následujících oblastí: (a) evaluační proces, (b) odborné znalosti evaluačního týmu, (c) metodologie a (d) témata UNODC. Každá z těchto oblastí obsahuje různé aspekty, které pro evaluační proces UNODC představují riziko nebo náročnou výzvu, pokud nejsou dostatečně zváženy, včetně vytvoření důsledného plánu. Tyto čtyři oblasti jsou podrobněji popsány dále.

Evaluační proces

Aspekty, které by mohly být problémem pro evaluaci v této kategorii, jsou zdroje přidělené evaluačnímu procesu, a stejně tak čas stanovený pro některé jeho kroky. Další výzvou by mohl být inkluzivní přesah v průběhu celého procesu.

Zdroje. Jak bylo v celé příručce opakovaně uváděno a také zdůrazněno v evaluační politice UNODC, pro úspěšnou a kvalitní evaluaci je nezbytné při jeho plánování rezervovat dostatečné finanční prostředky.

Časový rozvrh. V tomto ohledu jsou zvláště důležité dva faktory. Na jedné straně musí být celkový evaluační proces naplánován a zahájen s velkým časovým předstihem, aby byl zajištěn dostatek času na všechny kroky evaluačního procesu a úspěšnou koordinaci s evaluační skupinou. Na druhé straně je třeba vyhradit dost času každému z kroků v tomto procesu, zejména počáteční fázi, sběru dat a psaní zprávy. Dále je třeba při přípravě časového rámce evaluace zohlednit fáze přezkumu, které obsahují několik kol předávání dokumentu mezi evaluačním týmem a evaluační skupinou UNODC.

Podpora začlenění. Evaluační skupina UNODC požaduje inkluzivní a participativní evaluační přístupy. Proto je podporováno výrazné zapojení stran CLP a přesah k co největšímu počtu zainteresovaných stran. Kromě toho by měly být v evaluaci zahrnuty i zohledněny různé úhly pohledu a nedostatečně zastoupené skupiny.

Odborné znalosti evaluačního týmu

Dalším náročným úkolem pro evaluaci UNODC je výběr velmi zkušených a kvalifikovaných externích hodnotitelů, kteří provádějí evaluaci. Také vysoká očekávání i požadavky kladené na poradce najaté do evaluačního týmu jsou pro celkový proces evaluace další výzvou.

Odbornost v oblasti evaluace. Poradci, kteří se stanou součástí evaluačního týmu, by měli mít rozsáhlé zkušenosti s vývojem správných evaluačních přístupů a provádění evaluace. Hodnotitelé spolupracující s UNODC musí mít několikaletou významnou praxi a znalosti v oblasti evaluace.

Věcná odbornost. Vedle odborných znalostí v oblasti evaluace se předpokládá věcná odbornost v tematické oblasti, která má být hodnocena, alespoň u jednoho z členů evaluačního týmu.

Odbornost v oblasti lidských práv a začleňování rovnosti pohlaví. Odbornost nebo dostatečná praxe týkající se evaluačního přístupu založeného na lidských právech a citlivosti ke genderové rovnosti se očekává alespoň u jednoho člena evaluačního týmu.

Metodologie

Nástroje pro sběr dat. Nástroje pro sběr dat je třeba pečlivě vyvíjet na základě evaluačních otázek. Zejména musí být silně ukotveny v evaluační matici tak, aby splňovaly požadavky zadávacích podmínek evaluace a shromáždily data pro důkladnou a spolehlivou analýzu dat, která je základem evaluační zprávy.

Triangulace. Všechna data musí být důsledně triangulována pro zajištění důkladné analýzy dat. Zjištění, závěry a doporučení jsou tedy založeny na triangulovaných datech. Triangulace by se měla opírat o teorii, zdroj, metodu i hodnotitele.

Důvěrnost informací. Účastníci, kteří se evaluace účastní jako výzkumné osoby, respondenti nebo dotazovaní, musí získat ujištění, že jejich informace budou chráněny jako důvěrné. Zpráva navíc nebude obsahovat identifikovatelné informace, ale nálezy budou uváděny anonymně a budou se týkat pouze skupinových zjištění.

Podíl odpovědí z průzkumů. Mnohé evaluační přístupy UNODC obsahují vedle osobního nebo telefonického rozhovoru také prvek ankety. Tento postup je na jedné straně přínosný v tom, že zasáhne širší skupiny zainteresovaných stran a žádá o informace systematictější a často kvantitativním způsobem. Na druhé straně však podíl odpovědí získaných z průzkumů obvykle zůstává problémem. Průběžné a důsledné sledování potenciálních respondentů, jakož i propracovaný design a tok průzkumu jsou zásadní pro získání relevantních odpovědí.

Témata UNODC

Citlivá témata. Tematické oblasti, do nichž se UNODC zapojuje, jsou samozřejmě často citlivé, například prevence terorismu, reforma trestního soudnictví nebo obchodování s lidmi. Tyto otázky často zahrnují aspekty národní bezpečnosti a zapojení systému trestního soudnictví. Pro evaluaci to znamená, že někdy jsou data chráněna a nejsou snadno dostupná, partneři se zdráhají sdílet své zkušenosti a přístup k projektovým lokalitám je obtížný. Tyto faktory je třeba zvažovat při plánování evaluace a především během terénní práce evaluačního týmu.

Genderová neutralita. Některé tematické oblasti UNODC mohou být z hlediska pohlaví považovány za neutrální. Nic takového jako genderově neutrální téma však neexistuje, spíše máme genderově netečné oblasti praxe. Intervence, které jsou netečné k otázce rovnosti pohlaví, tak riskují přetrvávání a posilování stávajících šablon diskriminace a vyloučení.

Genderově citlivý evaluační přístup, jak jej dodržuje a zdůrazňuje UNODC, bude přispívat k evaluaci všech tematických projektů a programů v souladu se zásadami podpory začleňování, účasti, rovnosti žen a mužů a posílení postavení žen.

Marginalizované skupiny nebo skupiny ve zranitelné situaci. Další faktor spojený s pověřenými UNODC spočívá v tom, že se často pracuje se skupinami v ohrožené situaci, jako jsou například oběti zločinů, vulnerabilní skupiny vězňů nebo marginalizované skupiny s horším přístupem k právnímu systému. Evaluace musí tyto držitele práv vnímat, zapojit je do evaluačního procesu a také vyhodnotit program / projekt z hlediska účinků, které na ně působí. Evaluační přístup založený na lidských právech a citlivý k rovnosti pohlaví by měl zajistit, že tento aspekt bude vážně zohledněn a evaluace bude odpovídajícím způsobem upravena.

Skryté populace. Někteří aktéři programu / projektu nebo intervence by mohly být tzv. skryté populace, které je obtížné oslovit. Evaluační tým musí tyto skryté populace citlivě vnímat a vypracuje kreativní, inkluzivní přístupy, aby poznal jejich postoje a zahrnul od nich získané informace do analýzy dat.

Nadměrné zastoupení mužů ve vládních funkcích a v exekutivních orgánech. V celosvětovém měřítku muži početně převyšují ženy ve funkcích soudců a soudních úředníků. V zemích s dostupnými daty ženy tvoří méně než 35 % policistů.⁸¹ Evaluační přístup citlivý k rovnosti pohlaví, který je vyžadován u všech evaluací UNODC, se proto zaměřuje na podchycení genderových hledisek a hlasů žen a dalších marginalizovaných skupin, třebaže muži by původně v počátečním evaluačním přístupu mohli být nadměrně zastoupeni jako zainteresované strany evaluace. Evaluační týmy se důrazně vyzývají, aby mezi zainteresovanými stranami oslovovaly ženy, menšiny a marginalizované skupiny, jakož i jiné organizace OSN a organizace občanské společnosti tak, aby dospěly k reprezentativní analýze relevantního kontextu hodnoceného tématu z hlediska lidských práv a genderové problematiky.

Výše popsané problémy jasně ilustrují komplexitu témat UNODC, která jsou předmětem evaluace. Tato komplexita je další výzvou implicitně přítomnou v tematickém zaměření práce UNODC. Aspekt komplexity je definován a podrobněji popsán v následující části.

Řešení komplexity⁸²

Proč je komplexita důležitá?

Ať již v profesionálním prostředí nebo v osobním kontextu, všichni jsme obklopeni komplexitou. Jako manažeři, lidé s rozhodovací pravomocí nebo hodnotitelé, všichni ke komplexitě přispíváme a trpíme jejími účinky. Obraz motýla mávajícího křídly v brazilském deštném pralese, který je prvotní příčinou řetězce událostí vyvolávajících hurikán

81 <https://unstats.un.org/unsd/gender/worldswomen.html>

82 <http://www.fsg.org/publications/evaluating-complexity>. Zpráva aut. Preskill, H., Gopal, S., Mack, K. a Cook, J.

na severní polokouli, představuje metaforu, která vystihuje význam malých akcí vzájemně reagujících s různými prvky, které jsou součástí většího systému (motýl jako součást biosféry, která je součástí meteorologického systému).

UNODC je úřad v rámci širšího systému organizací Spojených národů. Tento systém je doslova systémem pro změnu „systému“. Organizace spojených národů přispívá k řešení společenských problémů týkajících se míru, bezpečnosti a rozvoje. Nemine jediný den, ve kterém byste se jako manažeři, osoby s rozhodovací pravomocí nebo hodnotitelé nesetkali se složitými situacemi a problémy, které vyžadují vaši účast.

Co komplexita znamená?

Ve své nejjednodušší podobě je komplexita fenoménem, který vzniká z nakupení vzájemně na sebe reagujících objektů.⁸³ Neexistuje jednotná definice komplexity, ale s jistotou lze říci, které prvky ji tvoří. Komplexita obsahuje nelineární vztahy mezi prvky, chová se emergentním, adaptivním a koevolučním způsobem vedeným zpětnovazebními smyčkami (účinek dopadu) a vykazuje směs uspořádaného a neuspořádaného chování, které vytváří dojem, že systém žije svým vlastním životem (např. akciový trh, dopravní zácpa atd.).

Projekt nebo program není vždy navržen a implementován lineárním způsobem. Vnitřní a vnější faktory, jako jsou politické změny na úrovni jednotlivých států nebo vnitřní změny politik či požadavků donorů, mohou mít výrazný dopad na navržené plány v průběhu jejich implementace. Proto bude potřeba projekt přizpůsobit konkrétnímu kontextu, v němž se implementuje.

Samotný projekt je uskupením prvků, které interagují se specifickým společenským problémem, který existuje v místním kontextu. Projekt usiluje o zmírnění problému nebo situace.

Mnoho projektů či programů je však koncipováno a implementováno jako lineární řešení problémů, které jsou svou povahou dynamické a vícerozměrné (obchodování s lidmi, korupci nebo terorismus) nelze řešit lineárně. Používání lineárních metod pro navrhování, implementaci a evaluaci těchto typů programů a projektů významně omezuje jejich účinnost a dopad.

Jak aplikujete komplexitu na evaluaci a programy/projekty?

Intervence UNODC se velmi liší, pokud jde o jejich spletnost a komplexitu. Jedna intervence může mít několik jednoduchých aspektů, některé komplikované a některé složité aspekty. Z těchto rozdílů vyplývají pro evaluaci hluboké důsledky. Jen nemnoho intervencí je jednoduchých a vyznačuje se všemi ideálními aspekty: jasně definovaný důsledek, jediná kauzální dráha, indikátory SMART, spolehlivá data z monitorování a stabilní proces provádění, díky kterým by evaluace byla relativně jednoduchá.

83 Johnson, Neil: *Two's Company, Three is Complexity* (2007).

Komplikované intervence mají mnoho složek, jako jsou programy, které poskytují technickou pomoc ve formě workshopů, materiálů a rad pro zlepšení bezpečnosti hranic země. Jsou komplikované z různých důvodů. Mohou mít dlouhé kauzální řetězce s mnoha průběžnými důsledky, dále důsledky, které vyžadují více intervencí nebo mohou zahrnovat více implementačních agentur s různými programy. Ačkoli mohou mít mnoho pohyblivých částí, ty se obvykle pro dosažení výsledku spojují předvídatelnými způsoby. V takových případech musí být evaluace dostatečně sofistikované, aby posoudily všechny jednotlivé části a interakce, přičemž je nutné ujasnit si omezení evaluace.

Na druhé straně *složitá (komplexní) intervence* jsou ty, které obsahují nepředvídatelné prvky, jako jsou regionální programy, které pokrývají mnoho různorodých a vzájemně propojených mandátů UNODC (protidrogová prevence, boj proti korupci, terorismu atd.). K charakteristikám patří nutnost reagovat na neustále se měnící prostředí, nejisté financování a nové příležitosti a výzvy. Tam, kde působí mnoho různých dynamik, je obtížnější stanovit podmínky zadání nebo logický rámec, který jasně ukazuje cesty ke změně a zamýšlené výsledky. V takových případech mohou hodnotitelé vyžadovat flexibilnější procesy evaluace, musí být pozorní k vzájemným vztahům a využívat začleňování prvků evaluativního a systémového myšlení. Například místo důrazu na otázky „co se stalo a proč“ by se hodnotitelé měli soustředit na potřebu zpochybňovat důkazy a rozšiřovat svoje zaměření na to, „co funguje, pro koho a za jakých podmínek“. Pravděpodobně je také třeba hledat mimo lineární vztahy a zvednout zrak k vzájemným vztahům a otázkám nelinearity. Dále uvedené zdroje budou v tomto ohledu užitečné.

Další zdroje

- Inspirace pro tuto kapitolu pochází z různých zdrojů, z nichž některé jsou uvedeny níže.
- American Evaluation Association (AEA): mezinárodní odborné sdružení hodnotitelů zaměřené na zlepšování praxe a podporu odborníků. Mezi jeho zdroje patří bezplatné virtuální profesionální rozvojové příležitosti včetně aktuálních tipů, krátké 20minutové webové semináře určené k představení nových nástrojů, technik a strategií a hlouběji zaměřené webové semináře. www.eval.org
- Better Evaluation: mezinárodní spolupráce zaměřená na zdokonalování praxe a teorie evaluace sdílením informací o nástrojích, metodách a přístupech. www.betterevaluation.org
- DME for Peace: globální komunita odborníků, hodnotitelů, donorů a akademických pracovníků, kteří sdílejí nejlepší a vznikající postupy týkající se navrhování, sledování a evaluace mírotvorných programů. Prostřednictvím rozsáhlejší spolupráce a transparentnosti tato skupina pracuje na zvýšení účinnosti v oblasti konsolidace míru. www.dmeforpeace.org
- EvalCommunity: stránka pro přístup k informacím o událostech, zdrojích, pracovních místech a nabídkách souvisejících s evaluací, a dále pro zveřejnění životopisů a hledání hodnotitelů podle konkrétní země a oblasti odborných znalostí. www.evalcommunity.com
- EvalPartners: mezinárodní fórum zaměřené na posilování národních evaluačních kapacit, společně založené Mezinárodní organizací pro spolupráci při evaluaci (IOCE) a UNICEF. Řadu možností školení, souborů nástrojů, příruček a dalších zdrojů v oblas-

ti evaluace, včetně e-learningového programu pro evaluaci rozvoje, naleznete na jeho webových stránkách na adrese www.evalpartners.org

International Initiative for Impact Evaluation (3ie): mezinárodní nevládní organizace, která podporuje a financuje evaluaci dopadů. Její stránky obsahují studie dopadu, granty na výzkum, odborné nástroje, publikace, události a další zdroje včetně seznamu odborníků. www.3ieimpact.org

Wageningen Center for Development Innovation, Wageningen University: zdroj pro aproximaci a aplikaci teorie změn. www.theoryofchange.nl

Listservs

Eval Gender+ Website: globální partnerství na podporu poptávky, nabídky a využívání evaluace zaměřené na akcie a genderově odpovědnou evaluaci pod záštitou Eval Partners. <http://evalpartners.org/evalgender>

EVALTALK: oficiální seznam diskuzí Americké evaluační asociace. <https://listserv.ua.edu/archives/evaltalk.html>

Zprávy o monitorování a evaluace: zpravodajská služba zaměřená na vývoj metod sledování a evaluace. www.mande.co.uk

Pelican: platforma pro učení založené na důkazech a komunikaci na podporu sociální změny. Členové zveřejňují a odpovídají na otázky související s evaluací a sdílejí zdroje. Připojte se na adrese: www.dgroups.org

Publikace

Bamberger, M., J. Rugh, and L. Mabry, (2006). *Real World Evaluation*, Sage Publications.

Baptist, C. and B. Befani (June 2015) "Qualitative Comparative Analysis: A Rigorous Qualitative Method for Assessing Impact." *BetterEvaluation*. Retrieved March 2017 from: http://www.betterevaluation.org/en/resources/guide/qcr_a_rigorous_qualitative_method_for_assessing_impact

Corbin, J. and Strauss A. (2015). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 4th edition. Sage.

Davies R., Dart J., *The most significant change (MSC) technique: A guide to its use*, United Kingdom and Australia, April 2005, available online at: <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

Forss, K., M. Marra, R. Schwartz, editors (2011). *Evaluating the Complex: Attribution, Contribution, and Beyond in Comparative Policy Evaluation*, vol. 18, Transaction Publisher of Record in International Social Science.

Morra Imas, L. G. and Rist, R. C. (2009). *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Světová banka.

30 Scriven, M. (2010). *Developmental evaluation applying complexity concepts to enhance innovation and use*. New York: Guilford Press.

Squirrell, G. (2012). *Evaluation in action: theory and practice for effective evaluation*. Russell House Publishing.

Vogt, W. P., Gardner, D. C. and Haeffele, L. M. (2012). *When to use what research design*. Guilford Press.

Přehled titulů vydaných v edici Institutu pro kriminologii a sociální prevenci od roku 2012

Ediční řada Studie:

2019

- 449 Roubalová, M., Holas, J., Kostelníková, Z. & Pešková, M. *Oběti kriminality. Poznatky z viktimizační studie.*

2018

- 447 Diblíková, S., Hulmáková, J., Večerka, K., Scheinost, M., Cejp, M. & Pešková, M. *Analýza trendů kriminality v České republice v roce 2017.*
- 446 Scheinost, M., Cejp, M., Pojman, P. & Diviák, T. *Trendy vývoje organizovaného zločinu a jeho vybraných forem.*

2017

- 440 Zeman, P. (ed.) *Research on Crime and Criminal Justice in the Czech Republic (selected results of research activities of IKSP in the years 2012–2015).*
- 441 Tomášek, J., Faridová, P., Kostelníková, Z., Přesličková, H., Rozum, J. & Zhřivalová, P. *Zaměstnání jako faktor desistence.*
- 443 Karabec, Z., Hulmáková, J., Vlach, J., Diblíková, S., Zeman, P. *Criminal Justice System in the Czech Republic. 3rd amended and revised edition.*
- 444 Budka, I. *Využití právních nástrojů pro potírání organizovaného zločinu.*
- 445 Diblíková, S., Hulmáková, J., Večerka, K., Scheinost, M., Karban, M., Martinková, M. *Analýza trendů kriminality v České republice v roce 2016.*

2016

- 431 Blatníková, Š., Faridová, P., Vranka, M. *Kriminální styly myšlení: Inventář PICT-cz.*
- 432 Marešová, A., Biedermanová, E., Rozum, J., Tamchyna, M. & Zhřivalová, P. *Výkon nepodmíněného trestu odnětí svobody – kriminologická analýza.*
- 433 Blatníková, Š. *Nebezpečnost a násilí ve vězeňském prostředí.*
- 435 Holas, J., Krulichová, E., Háková, L., Scheinost, M. *Regionální kriminalita a její odraz v kvalitě života obyvatel.*
- 437 Diblíková, S., Cejp, M., Štefunková, M., Smejkal, V. & Martinková, M. *Analýza trendů kriminality v České republice v roce 2015.*
- 438 Tomášek, J., Diblíková, S. & Scheinost, M. *Probace jako efektivní nástroj snižování recidivy.*
- 439 Rozum, J., Tomášek, J., Vlach, J. & Háková, L. *Efektivita trestní politiky z pohledu recidivy.*

2015

- 423 Scheinost, M., Háková, L., Rozum, J., Tomášek, J. & Vlach, J. *Trestní sankce – jejich uplatňování, vliv na recidivu a mediální obraz v televizním zpravodajství. (Teoretické a trestněpolitické aspekty reformy trestního práva v oblasti trestních sankcí III.).*
- 424 Marešová, A., Havel, R., Martinková, M. & Tamchyna, M. *Násilná kriminalita v nejisté době.*

- 425 Marešová, A., Biedermanová, E., Diblíková, S., Požár, J. & Martinková, M. *Analýza trendů kriminality v ČR v roce 2014.*
- 426 Zeman, P., Štefunková, M. & Trávníčková, I. *Drogová kriminalita a trestní zákoník.*
- 427 Večerka, K. & Štěchová, M. *Preventivní praxe po novelizaci zákona o sociálně-právní ochraně dětí.*
- 428 Blatníková, Š., Faridová, P. & Zeman, P. *Znásilnění v ČR – trestné činy a odsouzení pachatelé.*
- 429 Scheinost, M., Válková, H., (eds.) *Sankční politika a její uplatňování. (Teoretické a trestněpolitické aspekty reformy trestního práva v oblasti trestních sankcí IV.).*
- 430 Cejp, M., Blatníková, Š., Háková, L., Holas, J., Trávníčková, I. & Vlach, J. *Společenské zdroje vývoje organizovaného zločinu.*
- 422 Škvain, P. *Zabezpečovací detence z pohledu vybraných zahraničních právních úprav.*

2014

- 414 Martinková, M., Slavětinský, V. & Vlach, J. *Vybrané problémy z oblasti domácího násilí v ČR.*
- 415 Štěchová, M. & Večerka, K. *Systémový přístup k prevenci kriminality mládeže.*
- 417 Marešová, A., Cejp, M., Holas, J., Martinková, M. & Rozum, J. *Analýza trendů kriminality v roce 2013.*
- 418 Blatníková, Š., Faridová, P. & Zeman, P. *Násilná sexuální kriminalita – téma pro experty i veřejnost.*
- 419 Scheinost, M., Háková, L., Rozum, J., Tomášek, J. & Vlach, J. *Sankční politika pohledem praxe. (Teoretické a trestněpolitické aspekty reformy trestního práva v oblasti trestních sankcí II.).*

2013

- 403 Košťál, J. *Vybrané metody vícerozměrné statistiky. (Vybrané metody kriminologického výzkumu – svazek 4).*
- 404 Pojman, P. *Ruský a ukrajinský organizovaný zločin.*
- 405 Tomášek, J. *Self-reportové studie kriminálního chování. (Vybrané metody kriminologického výzkumu – svazek 5).*
- 406 Holas, J. *Politický radikalismus a mládež.*
- 408 Zeman, P., Diblíková, S., Slavětinský, V. & Štefunková, M. *Zkrácené formy trestního řízení – možnosti a limity.*
- 410 Scheinost, M., a kol. *Trestní sankce a jejich odraz v praxi, tisku a v názorech veřejnosti. (Teoretické a trestněpolitické aspekty reformy trestního práva v oblasti trestních sankcí I.).*
- 411 Marešová, A., Cejp, M., Holas, J., Kuchařík, K., Martinková, M. & Scheinost, M. *Analýza trendů kriminality v roce 2012.*
- 412 Holas, J. & Večerka, K. *Stát a občan v prevenci kriminality.*

2012

- 397 Cejp, M. (ed.) *Selected Results of Research Activities of ICSP in the Years 2008–2011*.
398 Marešová, A., Cejp, M., Martinková, M., Tomášek, J., Vlach, J. & Zeman, P. *Crime in the Czech Republic in 2010*.
399 Večerka, K. *Mládež o kriminalitě a etice každodennosti*.
402 Marešová, A., Biedermanová, E., Cejp, M., Holas, J., Martinková, M. & Tomášek, J. *Analýza trendů kriminality v roce 2011*.

Ediční řada Prameny:

2019

- 448 Heiskanen, M. & Lietonen, A. *Kriminalita a gender. Studie zaměřená na zastoupení mužů a žen v mezinárodní statistice kriminality*.
450 Škody působené kybernetickou kriminalitou. Zpráva shrnující hlavní poznatky Pracovní skupiny k nákladům kyberkriminality.

2017

- 442 UNODC: *Mezinárodní klasifikace trestných činů pro statistické účely*.

2016

- 434 Heiskanen, M., Aebi, M. E., van der Brugge, W., Jehle, J.–M. *Evidence alternativních trestů a zjišťování míry atrice. Metodologická studie komparativních dat v Evropě*.
436 13. kongres OSN o prevenci kriminality a trestní justici. Dauhá, Katar, 12.–19. dubna 2015

2015

- 420 Francis, B., Humphreys, L., Kirby, S. & Soothill, K. *Kriminální kariéra v organizovaném zločinu*.
421 Mendel, R. A. *Mládeži nepřístupno. Argumenty pro snižování počtu odnětí svobody u mladistvých*.

2014

- 416 Benes, M. & Astbury, B. (eds.) *Problémy trestního soudnictví: evaluace programů, prevence kriminality, strach z kriminality a recidiva – pohledem australských kriminologů*.

2013

- 407 United Nations Office on Drugs and Crime *Odhad nezákonných finančních toků plynoucích z obchodu s drogami a jiného nadnárodního organizovaného zločinu*.
409 United Nations Office on Drugs and Crime *Světová zpráva o obchodování s lidmi 2012*.
413 European Forum for Urban Security *Pouliční násilí v EU: Skupiny mladistvých a násilí na veřejnosti*.

2012

- 395 Cejp, M. (ed.) *Britské strategické dokumenty k prevenci a potírání závažné trestné činnosti*.

- 396 Goodey, J. & Aromaa, K. (eds.) *Trestné činy z nenávisti (příspěvky ze Stockholmského kriminologického sympozia 2006 a 2007)*.
- 400 Marešová, A. (ed.) *Trendy kriminality ve světě a nové problémy a reakce v oblasti prevence kriminality a trestní justice*.
- 401 Diblíková, S. (ed.) *Rada Evropy a International Juvenile Justice Observatory k soudnictví nad mládeží*.

Plné texty všech titulů, publikovaných v edici Institutu pro kriminologii a sociální prevenci od roku 2000, jsou volně dostupné na webu IKSP www.kriminologie.cz v sekci Publikace.

Příručka k evaluaci

Pokyny k navrhování, provádění a používání nezávislé evaluace v UNODC

Překlad: Ema Vlčková

Petr Novák

Vydavatel: Institut pro kriminologii a sociální prevenci

Nám. 14. října 12, Praha 5

Určeno: Pro odbornou veřejnost

Edice: Prameny

Design: addnoise.org

Sazba: Lukáš Pracný, sazbaknih.cz

Vydání: první – červenec 2019

ISBN 978-80-7338-176-9

www.kriminologie.cz

