

ROZVOJOVÁ SPOLUPRÁCE - KRITICKÝ POHLED NA OBOR V KOMPLEXNÍCH PODMÍNKÁCH GLOBALIZOVANÉHO SVĚTA

Z POHLEDU NEVLÁDNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

SYLVA HORÁKOVÁ

WORLD VISION INTERNATIONAL

LETNÍ ROZVOJOVÁ ŠKOLA OLOMOUČ, ZÁŘÍ 2013



OBSAH

- **ÚVOD**
- **GLOBALIZACE VS. FRAGMENTACE ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE**
- **NEZISKOVÝ SEKTOR – VELKÝ BUSINESS?**
- **MĚŘITELNOST VÝSTUPŮ ROZVOJOVÝCH PROJEKTŮ**

GLOBALIZACE VS. FRAGMENTACE ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE 1/5

- **HISTORIE ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE VE ZKRATCE:**

1. POVÁLÉČNÁ REKONSTRUKCE A BRETTON WOODSKÉ DOHODY (1950 – 1960)

EKONOMICKÝ RŮST ZALOŽENÝ NA VYSOKÉ ZAMĚSTNANOSTI A NÍZKÉ INFLACI, RYCHLÁ INDUSTRIALIZACE

ZALOŽENÍ MEZIVLÁDNÍCH INSTITUCÍ – IMF, WB (PŮVODNĚ IBRD), UN, WTO (PŮVODNĚ GATT)

STÁT V ROLI HLAVNÍHO HYBATELE ROZVOJE

V ŠEDESÁTÝCH LETECH BYLO VLOŽENO 70% ÚSPOR ROZVINUTÝCH ZEMÍ DO ROZVOJOVÝCH ZEMÍ JAKO PŘÍMÉ INVESTICE

2. DLUHOVÝ RŮST (1970)

ODKLON OD POLITIKY „RŮSTU ZA KAŽDOU CENU“, ZAMĚŘENÍ NA PŘEROZDĚLOVÁNÍ RŮSTEM S CÍLEM ZVYŠOVÁNÍ ZAMĚSTNANOSTI A SNIŽOVÁNÍ CHUDOBY V ROZVOJOVÝCH ZEMÍCH

NICMÉNĚ NADÁLE POKRAČOVALO PŮJČOVÁNÍ LEVNÝCH PENĚŽ BANKAMI (PŘEDEVŠÍM PETRO-DOLARY) ROZVOJOVÝM ZEMÍM

VYSOKÝ NÁRŮST ZADLUŽENOSTI ROZVOJOVÝCH ZEMÍ, DLUHOVÉ PASTI

GLOBALIZACE VS. FRAGMENTACE ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE 2/5

3. „ZTRACENÁ DEKÁDA“ – 1980

NEOLIBERALISMUS – UPLATŇOVÁNÍ SAP – STRUCTURAL ADJUSTMENT PROGRAMMES (PRIVATIZACE, ZEŠTÍHLOVÁNÍ STÁTNÍ SPRÁVY, ÚSPORNÁ OPATŘENÍ, RUŠENÍ KVÓT, TARIFŮ, CEL ATD.)

DŮSLEDEK: DRTIVÝ DOPAD NA VEŘEJNÉ SLUŽBY, NÁRŮST NEJCHUDŠÍCH STÁTŮ SVĚTA (LDCs) Z 31 NA 42

NEGATIVNÍ ZKUŠENOST ZE 70. A 80. LET VEDLA K PŘEHODNOCENÍ ROZVOJOVÉHO MYŠLENÍ, BYLO UZNÁNO, ŽE SAMOTNÁ LIBERALIZACE NENÍ ADEKVÁTNÍ ODPOVĚDÍ NA SOCIÁLNÍ A EKONOMICKOU KOMPLEXITU ROZVOJOVÝCH ZEMÍ

4. KONEC ROZVOJE? - 1990

DEZILUZE VELKÝCH ROZVOJOVÝCH IDEÍ, KRIZE V ROZVOJOVÉM MYŠLENÍ

ODKLON OD STÁTU

TRHY JSOU STÁLE VIDĚNY JAKO NEJEFEKTIVNĚJŠÍ MECHANISMUS EKONOMICKÉHO RŮSTU, STÁTY HRAJÍ JIŽ JEN „ZMOCŇUJÍCÍ ROLI“ A NEVLÁDNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE (NNO) JSOU VNÍMÁNY JAKO PROSTŘEDKY PRO DEMOKRATIZACI A UPEVNĚOVÁNÍ OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI

VELKÝ NÁRŮST NNO

GLOBALIZACE VS. FRAGMENTACE ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE 3/5

NEVLÁDNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

PŘES 1.5 MILIÓNU MÍSTNÍCH NNO V USA (2012), 3.3 MILIONU V INDII

PŘES 5000 MEZINÁRODNÍCH NNO KONCEM 90. LET

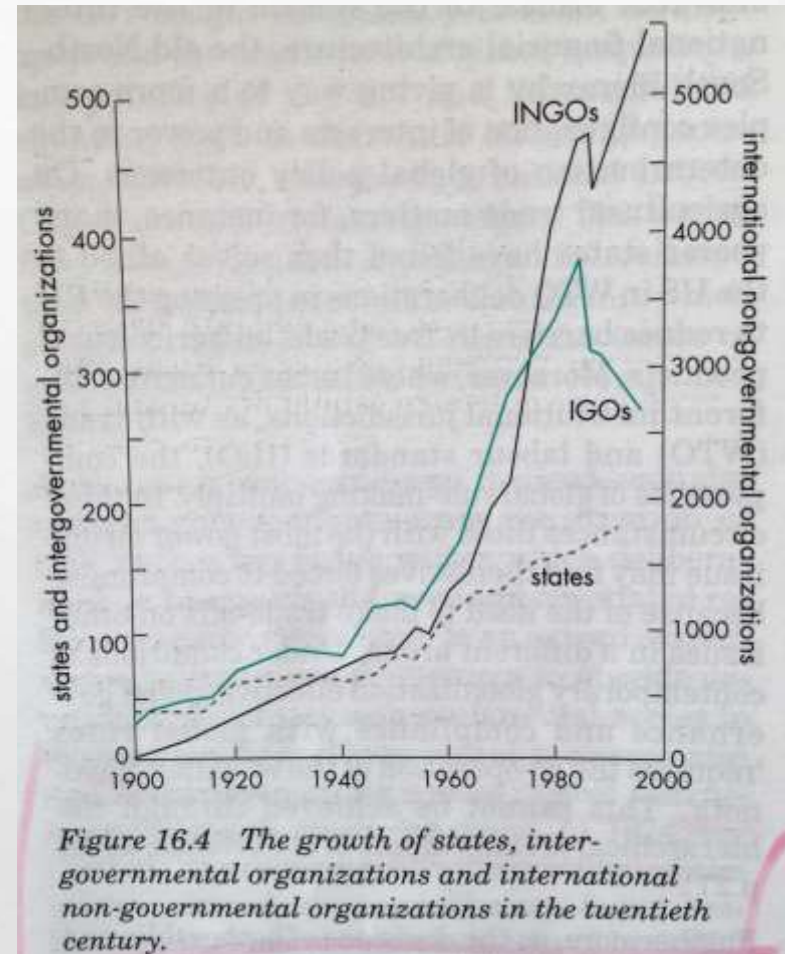
INGO MAJÍ ČASTO GLOBÁLNÍ ROZMĚR (NAPŘ. DRC, MSF, OXFAM, SAVE THE CHILDREN, CARITAS, WV)

DOKÁŽÍ VYFUNDRAISOVAT OBROVSKÉ ČÁSTKY

MEZINÁRODNÍ NNO STÁLE VÍCE ZÍSKÁVAJÍ CHARAKTER KORPORÁTNÍ SPOLEČNOSTI

PROFESIONALIZACE SEKTORU

NAPŘ. WORLD VISION JE MEZINÁRODNÍ
ORGANIZACE PŮSOBÍCÍ V TÉMĚŘ
100 ZEMÍCH SVĚTA, ZAMĚŠTNÁVÁ
46 000 LIDÍ S ROČNÍM ROZPOČTEM
2,74 MILIARDY USD V ROCE 2012



GLOBALIZACE VS. FRAGMENTACE ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE 4/5

• POZITIVNÍ DOPADY RŮSTU A Vlivu NNO:

BLÍŽE KE KOMUNITÁM

ZNAJÍ A UMÍ REAGOVAT NA POTŘEBY MÍSTNÍCH KOMUNIT

NNO VYPLŇUJE MEZERU VE SFÉRÁCH, KDE SE STÁTNÍ SPRÁVA A/NEBO PRIVÁTNÍ SEKTOR MÁLO ČI VŮBEC

NEANGAŽUJE (NAPŘ. LIDSKÁ PRÁVA, ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, GENDER, DEMOKRATIZACE, PODPORA SOCIÁLNĚ SLABÝCH ATD.)

NNO ČASTO PŘINÁŠÍ TZV. SOCIÁLNÍ ROZMĚR (NAPŘ. DO EKONOMICKY ZAMĚŘENÝCH AKTIVIT)

POSILOVÁNÍ OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI

ZVYŠOVÁNÍ KAPACIT V ROZVOJOVÝCH ZEMÍCH

VÝZNAMNÝ ZAMĚSTNAVATEL

ADVOCACY – OVLIVŇUJÍ KONCEPCE A METODY NA MAKRO ÚROVNÍCH

• NEGATIVNÍ DOPADY RŮSTU A Vlivu NNO:

FRAGMENTACE POMOCI A SPOLUPRÁCE

PROBLÉM TZV. PROJEKTIZACE

OHROŽENÍ PRINCIPU „DO NO HARM“

LEGITIMIZACE A ODPOVĚDNOST (VŮČI KOMU?) - PŘEDEVŠÍM U MEZINÁRODNÍCH NNO

SPORNÁ UDRŽITELNOST PROJEKTŮ

VELKÉ MEZINÁRODNÍ NNO SE STÁVAJÍ OBŘÍMI MOLOCHY

GLOBALIZACE VS. FRAGMENTACE ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE 5/5

- **JAK ŘEŠIT ROZDROBENOST PROJEKTŮ?**

ZÁŠADNÍ ŘEŠENÍ SE ZATÍM NENABÍZÍ

POTŘEBA LEPŠÍ KOORDINACE A SPOLUPRÁCE MEZI NNO A DALŠÍMI STRANAMI JAK NA MIKRO TAK MAKRO ÚROVNI

TREND - ORIENTACE NA PROJEKTY VE SPOLUPRÁCI S MÍSTNÍMI VLÁDAMI

POSILOVÁNÍ JEJICH KAPACIT A DOBRÉ VLADNUTÍ (GOOD GOVERNANCE)

TLAK DONORŮ NA KOORDINACI JE DŮLEŽITÝ – NICMÉNĚ DONOŘI MUSÍ MEZI SEBOU ROVNĚŽ KOORDINOVAT (!)

SJEDNOCOVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ (FUNDS POOLING), NAPŘ. PŘES OSN – JE ZDE OVŠEM OTÁZKA EFEKTIVITY



NEZISKOVÝ SEKTOR – VELKÝ BUSINESS? 1/4

- **PRVKY BUSINESSU V NEZISKOVÉM SEKTORU:**

- **ZVÝŠENÁ KONKURENCE MEZI NNO**
- **ZAMĚŘENÍ NA DOSAHOVÁNÍ JASNĚ STANOVENÝCH CÍLŮ**
- **KONCENTRACE NA EFEKTIVITU**
- **PROFESIONALIZACE, KARIÉRNÍ POSTUPY**
- **KORPORÁTNÍ CHOVÁNÍ MEZINÁRODNÍCH NNO** (NAPŘ. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA, PODOBNÉ METODY HR, STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ, VYTVÁŘENÍ VÝHODNÝCH KONSORCIÍ ATD.)

NEZISKOVÝ SEKTOR – VELKÝ BUSINESS? 2/4

- **POZITIVNÍ DOPAD:**

- **TLAK NA ZVYŠOVÁNÍ KVALITY REALIZOVANÝCH PROJEKTŮ** (Z HLEDISKA VÝSTUPŮ, EFEKTIVITY ETC.)
- **ROZVOJOVÁ SPOLUPRÁCE MÁ JASNĚJŠÍ STRUKTURU** (DŮRAZ NA SYSTEMATIČNOST; APLIKACE KONCEPTŮ JAKO VIZE, STRATEGIE, LFA)
- **PROFESIONALIZACE MÁ POZITIVNÍ DOPAD NA KVALITU PROJEKTŮ**
- **VĚTŠÍ ZODPOVĚDNOST ZA POSKYTNUTÉ FINANČNÍ PROSTŘEDKY VŮČI DONORŮM** („UPWARD ACCOUNTABILITY“)
- **PROPOJOVÁNÍ PROJEKTŮ S PRIVÁTNÍM A VEŘEJNÝM SEKTOREM** (NAPŘ. SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ, PPP PROJEKTY, MEDICINE PATENT POOL ATD.)

NEZISKOVÝ SEKTOR – VELKÝ BUSINESS? 3/4

- **NEGATIVNÍ DOPAD:**

- **NNO ZAMĚŘUJÍ ČÍM DÁL VÍCE SVÉ KAPACITY NA FUNDRASING A VYHOVĚNÍ DONORŮM** (NAPŘ. „DONOR DRIVEN PROJECTS). **ZODPOVĚDNOST VŮČI KOMUNITÁM JE AŽ NA DRUHÉM MÍSTĚ**
- **KVŮLI KONKURENCI NNO SLIBUJÍ PŘÍLIŠ MNOHO**
- **PROVÁZANOST S DONORY SNIŽUJE NEZÁVISLOST NNO**
- **OHROŽENÍ PRINCIPU „DO NO HARM“** (NAPŘ. MULTIPLE ASSESSMENTS, DVOJITÁ PODPORA)
- **KVŮLI ROSTOUCÍ KONKURENCI SE NNO PŘÍLIŠ ZAMĚŘUJÍ NA SVŮJ RŮST A REKLAMU**
- **KONKURENCE MÁ NEGATIVNÍ VLIV NA MOŽNOST/SCHOPNOST SE UČIT Z VLASTNÍCH CHYB** (NAPŘ. REPORTOVÁNÍ, EVALUACE, „CULTURE OF DISHONESTY IN REPORTING“ – WALACE, 2007)

NEZISKOVÝ SEKTOR – VELKÝ BUSINESS? 4/4

- **JAK ŘEŠIT NEGATIVNÍ ASPEKTY BUSINESSU V NEZISKOVÉM SEKTORU?:**
 - **MNOHÉ JE V RUKÁCH DONORŮ A JEJICH SKUTEČNÝCH ZÁJMECH A AGENDÁCH**
 - **KONKURENCE JE POTŘEBNÁ, ALE JE ZDRAVÁ POUZE DO URČITÉ MÍRY**
 - **SNÍŽENÍ ZÁVISLOSTI NNO NA INSTITUCIONÁLNÍCH DONORECH (NAPŘ. VLASTNÍ FUNDRAISING)**
 - **KONCENTRACE NNO NA URČITÝ SEKTOR COŽ MŮŽE VYTVOŘIT REALISTIČTĚJŠÍ PODMÍNKY PRO KOORDINACI A SPOLUPRÁCI S OSTATNÍMI HRAČI**
 - **VYTVÁŘENÍ PLATFORMU**



MĚŘENÍ VÝSTUPŮ ROZVOJOVÝCH PROJEKTŮ 1/7

➤ **DRUHY INFORMACÍ SE KTERÝMI NEZISKOVÝ SEKTOR PRACUJE:**

- VLASTNÍ INFORMACE (NAPŘ. Z PROJEKTŮ, REPORTY, VYTVOŘENÉ DATABÁZE, MONITORING, EVALUACE, VLASTNÍ ANALÝZY, SEZNAMY ATD.)
- OFICIÁLNÍ REPORTY, ANALÝZY, VÝZKUMY, STATISTIKY ATD.(NAPŘ. ZPRÁVY OSN, INSTITUCIONÁLNÍCH DONORŮ, VLÁD, UNIVERZIT, PRIVÁTNÍHO SEKTORU ATD.)
- OD LIDÍ – INTERVIEWS, DOTAZNÍKOVÁ ŠETŘENÍ ATD.
- ŠEDÁ LITERATURA – NEOFICIÁLNÍ, NEPUBLIKOVANÉ ČI ČÁSTEČNÉ PUBLIKOVANÉ MATERIÁLY

➤ **PROBLEMATICKÉ INFORMACE:**

- STATISTIKA (ZÍSKANÁ ČASTO V CHAOTICKÉ REALITĚ - “MESSY REALITY” TUDÍŽ MŮŽE BÝT NEÚPLNÁ, RYCHLE ZASTARÁVÁ, NESPOLEHLIVÁ, NEOBJEKTIVNÍ ČI Z DRUHÉ RUKY)
- KVALITNÍ A SPOLEHLIVÉ INFORMACE STOJÍ PENÍZE
- ČAS HRAJE VELKOU ROLI (SBĚR, ZPRACOVÁNÍ A VYUŽITÍ INFORMACÍ TRVÁ)
- PŘEMÍRA INFORMACÍ (KTERÉ JSOU SPRÁVNÉ?)

MĚŘENÍ VÝSTUPŮ ROZVOJOVÝCH PROJEKTŮ 2/7

➤ **NEJČASTĚJŠÍ VYUŽITÍ INFORMACÍ U NNO:**

- **TVORBA PROJEKTOVÝCH NÁVRHŮ** – VČETNĚ ANALÝZY POTŘEB, TVORBY MATICE LOGICKÉHO RÁMCE (LOGFRAME), ROZPOČTU, ČASOVÝ PLÁN AKTIVIT ATD.
- **IMPLEMENTACE & MONITORING** – SOUVISLÝ PROCES SBĚRU DAT, REVIZE, PŘÍPADNÁ KOREKCE V REALIZACI
- **EVALUACE** – JAKO JEDEN ZE ZDROJŮ POUŽÍVÁ INFORMACE Z MONITORINGU, ČASTO VYUŽÍVÁ POČÁTEČNÍ DATA (BASELINE DATA), MŮŽE BÝT NĚKOLIKRÁT V PRŮBĚHU CYKLU PROJEKTU (PRŮBĚŽNÁ, FINÁLNÍ EVALUACE), EVALUACE VĚTŠINOU ZKOUMÁ RELEVANCI, EFEKTIVITU A DOPAD PROJEKTU
- **ADVOCACY** – PRO OVLIVŇOVÁNÍ OFICIÁLNÍCH METODIK A POSTUPŮ
- **STRATEGIE** – INFORMACE Z PROJEKTŮ A EXTERNÍ INFORMACE POMÁHAJÍ FORMULOVAT STRATEGII NNO

... A VŠECHNY TYTO OBLASTI ČASTO A ÚZCE PRACUJÍ S INFORMACEMI, KTERÉ JSOU SPOJENÉ S MĚŘENÍM VÝKONŮ A VÝSTUPŮ ROZVOJOVÝCH AKTIVIT NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

MĚŘENÍ VÝSTUPŮ ROZVOJOVÝCH PROJEKTŮ 3/7

- **JEDEN ZE ZÁSADNÍCH ROZDÍLŮ MEZI PRIVÁTNÍM A NEZISKOVÝM SEKTOREM JSOU PLÁNOVANÉ VÝSTUPY A ZPŮSOB JEJICH MĚŘENÍ. ZATÍMCO CÍL PRIVÁTNÍHO SEKTORU JE VÍCEMÉNĚ PŘÍMOČARÝ – DOSAŽENÍ ZISKU, V ROZVOJOVÉ SFÉŘE SE DOSAŽENÉ VÝSTUPY MĚŘÍ PODSTATNĚ SLOŽITĚJI**
- **CÍLE MOHOU BÝT RŮZNORODÉ V ZÁVISLOSTI NA: SEKTORU, TYPU AKTIVIT, DÉLCE IMPLEMENTACE, PŘÍJEMCI POMOCI ATD.**
- **DÁLE VÝSTUPY MOHOU BÝT DEFINOVÁNY VE FORMĚ CELKOVÉHO ZÁMĚRU, CÍLE, AKTIVIT (NAPŘ. PODLE ÚROVNĚ V MATICI LOGICKÉHO RÁMCE)**
- **VÝSTUPY MĚŘÍME UKAZATELI (OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE)**

MĚŘENÍ VÝSTUPŮ ROZVOJOVÝCH PROJEKTŮ 4/7

➤ PŘÍKLADY VÝSTUPŮ (PLÁNOVANÝ DOPAD PROJEKTU):

- PŘÍJEMCI POMOCI Z CÍLOVÉ KOMUNITY MAJÍ ÚSPĚŠNÝ A UDRŽITELNÝ ZPŮSOB OBŽIVY
- DĚTI A MLÁDEŽ V CÍLOVÝCH KOMUNITÁCH MAJÍ LEPŠÍ PŘEDPOKLADY KE ZDRAVĚJŠÍMU ZPŮSOBU ŽIVOTA
- ZVÝŠENÁ TRANSPARENTNOST ROZHODOVACÍCH PROCESŮ MÍSTNÍ SAMOSPRÁVY VE MĚSTĚ XX

➤ PŘÍKLADY UKAZATELŮ:

- POČET OSOB KTERÉ SE ZÚČASTNILY BUSINESS TRÉNINKU, % ÚČASTNÍKŮ TRÉNINKU KTEŘÍ PROŠLI FINÁLNÍM TESTEM, POČET OSOB KTERÉ ZÍSKALY GRANT NA DROBNÉ PODNIKÁNÍ, % DROBNÝCH PODNIKATELŮ KTEŘÍ GENERUJÍ ZISK
- POČET NOVĚ POSTAVENÝCH/OPRAVENÝCH ŠKOLNÍCH JÍDELEN, POČET MLADÝCH KTEŘÍ ZÚČASTNILI SEMINÁŘE O ZDRAVÉM ZPŮSOBU ŽIVOTA, POČET AKTIVNÍCH ÚČASTNÍKŮ V NOVĚ ZALOŽENÝCH SPORTOVNÍCH KROUŽCÍCH
- FUNGUJÍCÍ OBČANSKÝ PORADNÍ VÝBOR, POČET SETKÁNÍ ČLENŮ OBČANSKÉHO PORADNÍHO VÝBORU S MÍSTNÍM OBYVATELSTVEM, POČET SETKÁNÍ VÝBORU S KOMISÍ MÍSTNÍ SAMOSPRÁVY ATD.

MĚŘENÍ VÝSTUPŮ ROZVOJOVÝCH PROJEKTŮ 5/7

➤ **PROČ MĚŘIT VÝSTUPY:**

- ZODPOVĚDNOST VŮČI DONORŮM
- DŮKAZ PRO IMPLEMENTUJÍCÍ ORGANIZACI, DONORA, PŘÍJEMCE POMOCI A DALŠÍ AKTÉRY, ZDA CÍL BYL (NE) DOSAŽEN
- PROCES UČENÍ
- PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE – VZNIK MODELŮ, KTERÉ JE MOŽNÉ REPLIKOVAT

➤ **S OHLEDEM NA IMPLEMENTUJÍCÍ ORGANIZACI MĚŘENÍ VÝSTUPŮ:**

- POMÁHÁ ODHALIT SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY V IMPLEMENTACI PROJEKTŮ
- ZVYŠUJE PRODUKTIVITU – LEPŠÍ VYUŽITÍ ZDROJŮ A KAPACIT
- PODPORUJE SYSTEMATIČNOST
- DÍKY SUMARIZACI A KVANTIFIKACI DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ ZLEPŠUJE INTERNÍ KOMUNIKACI
- NASTAVUJE JEDNOTNOU TERMINOLOGII
- EXTERNĚ ZVYŠUJE LEGITIMNOST, DOBROU POVĚST A VEŘEJNÝ PROFIL ORGANIZACE

MĚŘENÍ VÝSTUPŮ ROZVOJOVÝCH PROJEKTŮ 6/7

➤ JAK TO VŠECHNO MĚŘIT?... EXISTUJÍ RŮZNÉ METODOLOGIE

- VĚTŠINA POCHÁZÍ Z PRIVÁTNÍ SFÉRY
- ČASTO URČENÉ PRO KOMPLEXNÍ ŘÍDÍCÍ PODNIKOVÉ SYSTÉMY
- DOSTI KOMPLIKOVANÉ

- **LOGICAL FRAMEWORK APPROACH (LFA)** – LOGFRAME - NEJVÍCE UŽÍVANÝ, DOSAŽENÉ CÍLE MĚŘÍME POMOCÍ PŘEDEM DEFINOVANÝCH UKAZATELŮ
- **TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)** - KOMPLEXNÍ METODA ŘÍZENÍ, KTERÁ KLADE DŮRAZ NA ŘÍZENÍ KVALITY VE VŠECH DIMENZÍCH ŽIVOTA ORGANIZACE
- **BENCHMARKING** – SROVNÁVACÍ METODA
- **BALANCED SCORECARD (BSC)** - STRATEGICKÝ INTEGROVANÝ SYSTÉM MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU
- **PERFORMANCE PRISM**

MĚŘENÍ VÝSTUPŮ ROZVOJOVÝCH PROJEKTŮ 7/7

➤ **PROBLÉMY S MĚŘENÍM ROZVOJOVÝCH VÝSTUPŮ :**

- **KOMPLIKOVANÉ METODOLOGIE** ČI NAOPAK NEDOKÁŽOU POSTIHNOUT KOMPLEXNÍ REALITU
- **LIDSKÝ FAKTOR** – CHYBÍ KAPACITY
- **NEDOSTATEK FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ** – DONOŘI NERADI SCHVALUJÍ TYTO TYPY NÁKLADŮ
- **MÍSTNÍ KONTEXT, KULTURNÍ PROSTŘEDÍ** – NAPŘ. PROBLEMATICKÝ SBĚR DATA V CITLIVÉM PROSTŘEDÍ
- **KOMPLEXITA PROSTŘEDÍ A NEUSTÁLÉ ZMĚNY** – NAPŘ. BEZPEČNOSTNÍ PŘEKÁŽKY, V POLITIZOVANÉM PROSTŘEDÍ JE TĚŽKÉ ZÍSKAT KVALITNÍ A SPOLEHLIVÉ INFORMACE
- **ČAS** – NAPŘ. PRO MĚŘENÍ TZV. SOCIÁLNÍ ZMĚNY JE ZAPOTŘEBÍ DLOUHÉ ČASOVÉ OBDOBÍ, ČASTO MNOHEM DEL NEŽ DELŠÍ NEŽ JE CYKLUS PROJEKTU
- **PROBLEMATIKA ATRIBUCE** – „OPRAVDU BYL DANÁ POZITIVNÍ ZMĚNA DOSAŽENA DÍKY NAŠEMU PROJEKTU?“

DĚKUJI ZA POZORNOST

ZDROJE:

Alan Thomas (2000) Poverty and the 'end of development'. In: Allen T. and Thomas A. (eds) Poverty and Development into the 21st Century. Oxford University Press, Oxford / The Open University, Milton Keynes

Bakewell and Garbutt (1994) „The use and abuse of the logical framework approach”. In: The Open University. TU870 – Readings for part 2 and 3. Charlesworth Press, Wakefield/The Open University, Milton Keynes

Wallace and Mordaunt (2007) „When is the price too high? Gaining funding from institutional sources“. In: The Open University. TU871 – Readings for part 2. Charlesworth Press, Wakefield/The Open University, Milton Keynes

World Vision International in Georgia, Project proposal: “Economic Empowerment of Communities in Abkhazia”, 2011

[HTTP://WWW.HUMANRIGHTS.GOV/2012/01/12/FACT-SHEET-NON-GOVERNMENTAL-ORGANIZATIONS-NGOS-IN-THE-UNITED-STATES/](http://www.humanrights.gov/2012/01/12/fact-sheet-non-governmental-organizations-ngos-in-the-united-states/)