



Ministerstvo zahraničních věcí
České republiky

Ministry of Foreign Affairs
of the Czech Republic

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE

**„Vyhodnocení programu posilování kapacit a partnerství
nestátních neziskových organizací a platforem nestátních
subjektů pro rozvojovou spolupráci za léta 2017-2019“**

červenec 2021

Evaluační tým:

RNDr. Marie Feřtová, Ph.D.

Ing. Kateřina Gregorová

Doc. Ing. Vladimír Hyánek, Ph.D.



Identifikační formulář

<p>Název hodnoceného programu v českém a anglickém jazyce: Program posilování kapacit a partnerství nestátních neziskových organizací a platformem nestátních subjektů pro rozvojovou spolupráci za léta 2017-2019 / the Program for Strengthening of the Capacity and Partnerships of Non-Governmental Non-Profit Organizations and Platforms of Non-Governmental Entities for Development Cooperation for the Years 2017-2019</p>	<p>Zaměření: Podpora základních a odborných kapacit a rozvojových partnerství neziskových organizací a platformem činných v oblasti ZRS ČR</p>
<p>Gestor: Česká rozvojová agentura</p>	<p>Realizátoři: Nestátní neziskové organizace a platformy nestátních subjektů činné v oblasti ZRS ČR</p>
<p>Partnerská země (země realizace): Nerelevantní</p>	<p>Projektové lokality: Hodnocené projekty byly realizovány v ČR.</p>
<p>Hodnocené období realizace – měsíc/rok zahájení: 01/2017</p>	<p>Měsíc/rok ukončení: 12/2019</p>
<p>Celkové čerpání v CZK ze ZRS ČR v hodnoceném období (podle poskytnutých údajů za projekty): 15 315 846 Kč</p>	<p>Celkové čerpání v CZK včetně spolufinancování v hodnoceném období (podle poskytnutých údajů za projekty): 24 062 592 Kč</p>
<p>Další donoři podílející se na programu: Spolufinancování ze strany příjemců</p>	
<p>Autoři evaluační zprávy: RNDr. Marie Feřtřová, Ph.D. Ing. Kateřina Gregorová Doc. Ing. Vladimír Hyánek, Ph.D.</p> <p>Termín realizace evaluace: březen – červenec 2021</p>	
<p>Datum, podpis (y):</p>	

Manažerské shrnutí

Účel evaluace

Evaluace programu zahraniční rozvojové spolupráce ČR (ZRS ČR) **Posilování kapacit a partnerství nestátních neziskových organizací a platform nestátních subjektů pro rozvojovou spolupráci za léta 2017-2019** (Program) byla zadána Ministerstvem zahraničních věcí ČR (MZV), Odborem rozvojové spolupráce a humanitární pomoci (ORS), za účelem „získat nezávislé, objektivně podložené a konzistentní závěry, zjištění a doporučení využitelná při rozhodování MZV ve spolupráci s Českou rozvojovou agenturou (ČRA) a dalšími aktéry o budoucím zaměření hodnoceného Programu s ohledem na celkovou realizaci ZRS ČR se zohledněním Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj a Strategie ZRS ČR 2018–2030“. Zadávací dokumentace formulovala evaluační otázky navázané na evaluační kritéria podle Výboru pro rozvojovou pomoc Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD/DAC), konkrétně kritéria: relevance, koherence, efektivita, efektivnost, dopady, udržitelnost, a některé další aspekty (prezentace/viditelnost Programu a uplatňování průřezových principů ZRS ČR). Úkolem evaluace bylo vyhodnotit 20 hlavních evaluačních otázek.

Stručný popis hodnocené intervence

Cílem hodnoceného Programu byla ve sledovaném období 2017-2019 podpora budování a posilování základních a odborných kapacit nestátních neziskových organizací (NNO), zastřešujících organizací NNO a dalších oprávněných subjektů, podpora utváření a posilování partnerství mezi relevantními aktéry ZRS ČR a podpora koordinace a posilování kapacit členských organizací-subjektů působících v oblasti ZRS ČR. Ve vazbě na toto zacílení byl **Program vnitřně členěn** na oblast podpory **Platformy, Základní kapacity, Odborné kapacity** a podoblast **Partnerství**. Teritoriálně Program podporoval oprávněné subjekty se sídlem v České republice bez další územní specifikace. Vedle MZV byli hlavními aktéry Programu ČRA jako poskytovatel a administrátor podpory a oprávnění žadatelé, kterými byly NNO a platformy sdružující organizace činné v oblasti ZRS ČR. Roční alokace Programu se pohybovala v rozmezí 4,35 mil. Kč až 6 mil. Kč. Výše dotace mohla dosahovat maximálně 90 % (resp. 80 % v roce 2019), v průměru na 1 projekt byla přidělena dotace 477 tis. Kč a průměrná míra spolufinancování ze strany Programu dosahovala 69 %. Dotační řízení bylo realizováno každoroční výzvou, v rámci které mohly být předkládány zpravidla roční projekty (s výjimkou pro oblast Platformy v letech 2017 a 2018). Ve sledovaném období bylo díky Programu **podpořeno 33 projektů** (předložených ze strany 20 různých subjektů, 1 projekt nakonec nezrealizován), na které bylo vyčerpáno z prostředků ZRS ČR **15,3 mil. Kč**. Celkově se jednalo o projekty s rozpočtem 24 mil. Kč (tj. vč. spolufinancování ze strany příjemců).

Metodika evaluačního výzkumu

Metodika evaluace byla navržena s ohledem na požadavky zadavatele vyjádřené především prostřednictvím evaluačních otázek a těsný harmonogram realizace. Byla založena na neexperimentálním smíšeném evaluačním designu, za kombinace především kvalitativních, ale i kvantitativních metod sběru i analýzy dat. Využity byly jak primární, tak sekundární data za dodržení zásad triangulace metod i zdrojů všude tam, kde to bylo možné. Klíčovými metodami sběru dat byly **desk research** (vč. hloubkového desk research závěrečné dokumentace všech podpořených projektů), **evaluační rozhovory** se zástupci prakticky všech podpořených organizací, implementační struktury, s tematickými experty a se zástupci jiných českých donorů (celkem **35 informantů**) a příklady dobré praxe zpracované prostřednictvím **mini-případových studií**. Aplikována byla rovněž metoda *outcome mapping*. Jako doplňující metoda sběru dat bylo realizováno **dotazníkové šetření** mezi nepodpořenými subjekty. Vybrané předběžné závěry a navrhovaná doporučení pro některá témata byla diskutována se zástupci implementační struktury a tematickým expertem (online **workshop**).

Hlavní zjištění a závěry ve vazbě na evaluační kritéria a otázky

Z hlediska strategických cílů ZRS ČR je Program **relevantní, užitečný a potřebný, generuje výsledky**, které jsou šířitelné a mohou mít povahu dobré praxe, zároveň vytváří hodnotná vnitřní řešení pro podpořené organizace, která jsou z velké části udržitelná. **Relevance Programu** byla **z hlediska obecných strategických cílů ZRS ČR** vyhodnocena jako **vysoká**, pro rok **2019** jako **spíše vysoká**. Tento posun v hodnocení byl

způsoben změnami v nastavení podmínek Programu (povoleny pouze roční projekty, rozšíření okruhu oprávněných žadatelů bez adekvátního navýšení alokace pro Program aj.). Relevance Programu **z pohledu potřeb jednotlivých zapojených aktérů** se ukázala jako značně heterogenní vzhledem k různorodosti zapojených aktérů i jednotlivých oblastí, na které se Program zaměřoval. Oblasti Základní kapacity a Odborné kapacity byly hodnoceny společně a jejich relevance se ukázala jako spíše vysoká. Relevance oblasti Platformy byla nejprve vysoká, ale pro rok 2019 (v důsledku změn v Programu) se ukázala jako spíše vysoká. Podoblast Partnerství byla vysoce relevantní.

Celková **koherence** Programu byla vyhodnocena jako spíše nízká. Na koherenci dle stanovených evaluačních otázek bylo nahlíženo ze dvou hledisek. **Vnitřní koherence**, tj. koherence, koordinace a spolupráce v rámci podpořených zastřešujících subjektů, byla zhodnocena jako **spíše vysoká**. Tento úspěch Programu je mimo jiné doložen například zformováním fungujících skupin v rámci sektorových platforem majících zájem o oblast ZRS ČR, vytvořením produktového katalogu, schopností vytvořit a prezentovat společná stanoviska platformy atp. Jako **nízká** se však ukázala **koherence mezi jednotlivými aktéry ZRS ČR** (zejména koherence a spolupráce neziskového, soukromého a veřejného sektoru), Program k ní přispívá velmi málo. Krátkodobý pozitivní efekt Programu se ukázal v oblasti vtažení soukromého sektoru do realizace ZRS ČR prostřednictvím podpory podnikatelských a sektorových platforem. V dlouhodobějším horizontu jsou tyto efekty však mnohem nižší. Jak se ukázalo, problematika **spolupráce a koordinace neziskového a soukromého sektoru je velmi složitá**. Problém spočívá především v nedostatečné vzájemné informovanosti o potřebách, cílech a výsledcích jednotlivých sektorů v oblasti ZRS, ve vzájemném nepochopení a nedůvěře. Program však v tomto směru skrývá **potenciál**, který by při aktivním zapojení ČRA/MZV do facilitace a kultivace vztahů mezi aktéry ZRS ČR mohl koherenci a spolupráci mezi jednotlivými sektory posílit.

Hospodárnost Programu byla vyhodnocena jako **spíše nízká**. Program vykazuje v tomto ohledu mnoho nedostatků, které jsou však odstranitelné. Za tímto účelem jsou v této zprávě prezentovány **příklady domácí i zahraniční praxe**. Mezi hlavní nedostatky Programu, které snižují hospodárnost vynaložených zdrojů a vedou ke snižování celkových efektů Programu, patří zejména chybějící strategie Programu, roztržitost podpory a nekoncepční změny v Programu (a s tím spojená jeho nepředvídatelnost), krátkodobost podpory, značně omezená alokace Programu, postupy, které mohou implikovat netransparentnost v hodnocení projektových žádostí, nesystémové krácení dotace požadované pro realizaci projektů a chybějící systematická práce s výstupy a výsledky projektů na úrovni celého Programu.

Efektivnost Programu byla vyhodnocena jako **spíše nízká**. Ačkoliv **na projektové úrovni** bylo dosaženo mnoha pozitivních výsledků (např. vzrostla kvalita řízení podpořených subjektů, došlo k rozvoji odborných kapacit NNO i členů platforem, podpořené subjekty využily podporu k lepší propagaci a efektivnějším fundraisingovým aktivitám, vznikly výstupy využitelné širěji za rámec podpořeného subjektu, vznikla nová partnerství a mnoho dalšího), **na programové úrovni** je výsledný efekt díky nedostatkům popsaným výše (tj. zejména v důsledku roztržitosti podpory, jejímu krátkodobému charakteru a nedostatečné práci s výstupy a výsledky projektů) spíše nízký.

Kritérium **dopady nebylo možné** až na výjimky v průběhu evaluačního šetření zcela **posoudit**. Program má **potenciál** k některým dlouhodobým efektům přispět, tento potenciál nebyl ale v hodnoceném období let 2017-2019 plně využit, zároveň hodnocené období je pro vyhodnocování dopadů Programu krátké a rovněž tak časový odstup od konce intervence. Aby Program mohl generovat zamýšlené dopady, musela by být naplněna řada předpokladů (např. reflexe potřeb žadatelů, jasná a silná role jednotlivých článků implementační struktury, omezení negativních externích vlivů) a odstraněny hlavní nedostatky v nastavení Programu (viz výše).

Udržitelnost byla hodnocena na dvou úrovních. Udržitelnost z hlediska **naplnění klíčových parametrů Programu pro udržitelnost efektů projektů** byla vyhodnocena jako **spíše nízká**, a to vzhledem k nedostatečnému naplnění těchto parametrů (které opět souvisí s nedostatky uvedenými u kritéria hospodárnosti, patří sem však i spolupráce a partnerský přístup mezi MZV, ČRA a nestátními neziskovými organizacemi a politická podpora jejich působení; facilitace spolupráce mezi různými sektory aktérů relevantních pro ZRS ČR a podpora *enabling environment* pro vzájemnou spolupráci). Udržitelnost efektů **na úrovni projektů** byla vyhodnocena jako **spíše vysoká**.

Celkově je možné shrnout, že hodnocený Program je zejména pro některé aktéry ZRS ČR velmi užitečný a potřebný. Na projektové úrovni generuje Program mnoho, charakterem velmi různorodých, výstupů a výsledků,

kteře nejsou přínosné jen pro podpořené organizace, ale mohou být využity i mnohem širěji, a to dokonce i s případným efektem pro celý systém ZRS ČR. **Program má tak velký potenciál**, který však nebyl ve sledovaném období let 2017-2019 plně využit. **Hlavní nedostatky** tkví jednak v některých **obsahových a procesních parametrech Programu** a jeho celkovém uchopení (zejména ve snaze jedním způsobem sanovat potřeby širokého okruhu aktérů ZRS ČR bez akceptace jejich odlišností), ale také **v celkovém prostředí**, ve kterém je ZRS ČR nastavována a realizována. Pro ZRS ČR chybí dostatečná politická podpora (kteřá se mimo jiné promítá do její nízké finanční alokace vč. alokace hodnoceného Programu), partnerský a participativní přístup nehrají v celém systému ZRS ČR potřebnou úlohu a atmosféra pro spolupráci mezi jednotlivými sektory ZRS ČR není zcela příznivá. Navíc je hodnocený Program ze strany gestora ZRS ČR považován za okrajový, přestože v praxi plní až nezastupitelnou úlohu při finanční podpoře některých aktérů ZRS ČR. Všechny tyto faktory pak vedou k tomu, že Program jako celek dosahuje nižších efektů, než je jeho potenciál i realita v samotných jednotlivých projektech.

Důležitá doporučení

Z evaluace vyplynula řada systémových a procesních doporučení. Hlavní adresát doporučení a stupeň závažnosti (škála 1-3) jsou uvedeny v závorce u každého z doporučení:

- **Program zachovat, ale upravit, zpracovat koncepční dokument/strategii Programu**, a to alespoň v rozsahu vize, cílů, zamýšlených dosažených změn, způsobu implementace, očekávaných výstupů, výsledků a dopadů vč. postupů pro účelný monitoring, a přijmout strategická rozhodnutí ohledně nastavení klíčových parametrů Programu (MZV ORS; 1) – **Evaluační tým mimo jiné navrhuje realizovat podporu (Program) prostřednictvím tří nástrojů/modalit**: (i) Nástroj pro koncepční, systematickou a dlouhodobější podporu policy partnerů – ideálně formou víceleté rámcové dohody; (ii) Nástroj na podporu inovativních či pilotních přístupů/řešení, které mají přesah za rámec individuálních potřeb realizátora, jsou využitelné pro větší spektrum subjektů, příp. celý systém ZRS ČR; (iii) Nástroj na podporu individuálních kapacitních potřeb NNO – jak základních tak i odborných kapacit NNO, které působí či mají potenciál působit v ZRS ČR. Navíc Partnerství nevyčleňovat jako samostatnou oblast, ale podporovat ji (avšak ne jako povinnou součást) v rámci projektů, resp. v rámci všech tří navrhovaných modalit podpory.
- **Posílit všemi prostředky dlouhodobější charakter podpory** (MZV ORS/ČRA; 1) – Zajistit v rámci jednání s Ministerstvem financí a Úřadem Vlády ČR předvídatelné a víceleté financování, které bude promítnuto do víceletého programového/koncepčního dokumentu i přípravy a vyjednávání státního rozpočtu, umožnit podporu víceletých projektů a kontinuitu projektů.
- **Nastavit přístup k systematické práci s výstupy a výsledky napříč projekty** (ČRA/MZV ORS; 1) – Zavést pozici *policy officer* na ČRA; Organizovat různé formy setkávání s žadateli a příjemci, kde by byly sdíleny a diskutovány výstupy a výsledky dosažené v projektech a zkušenosti z realizace projektů; Vytvořit interaktivní knihovnu výstupů z projektů, například v podobě internetové databáze.
- **Posílit administrativní a odborné kapacity gestora Programu** (ČRA/MZV ORS; 1) – Posílit odbornost na straně ČRA tak, aby příslušní pracovníci byli rovnocennými partnery jednotlivých žadatelů/příjemců; Posílit administrativní kapacitu ČRA a vhodnými nástroji snížit vysokou fluktuaci projektových manažerů Programu; Zvážit systémový projekt na podporu kapacit ČRA/MZV pro zefektivnění řízení ZRS ČR.
- **Vytvářet a podporovat prostředí umožňující spolupráci a partnerství napříč aktéry Programu, resp. všech aktérů ZRS ČR** (MZV ORS a ČRA, spolupráce OED¹; 1) – Podporovat a kultivovat prostředí, které by vedlo ke vzájemné akceptaci jednotlivých aktérů ZRS ČR jako partnerů, a to za pomoci nejrůznějších formátů setkávání a propojování mezi žadateli/příjemci z různých sektorů.
- **Revidovat hodnotící proces a stanovit závazné postupy pro hodnocení projektů** (ČRA/MZV ORS; 1) – Zejména upravit proces hodnocení projektů a sadu hodnotících kritérií tak, aby jasně navazovaly na účel a cíle Programu a reflektovaly je, a to jak co do obsahu, tak i do způsobu jejich aplikace; klást důraz na transparentnost hodnotících kritérií i celého procesu hodnocení.
- **Zjednodušit vybrané administrativní úkony** (ČRA; 2) – Zejména nezvyšovat stávající administrativní zátěž, naopak hledat cesty k jejímu snížení, a zavést elektronický dotační systém.

¹ Odbor ekonomické diplomacie na Ministerstvu zahraničních věcí ČR.

- **Zajistit informovanost o Programu** (MZV ORS a ČRA, spolupráce OED a ZÚ²; 3).

Jedná se o relativně širokou paletu doporučení, která nesměřují jen k Programu samotnému, ale cílí i do celého systému české ZRS. Evaluační tým nepředpokládá, že by všechna doporučení byla relevantními adresáty implementována okamžitě a všechna naráz a že by došlo ihned k velké skokové změně. Jedná se však o soubor doporučení, jejichž postupná implementace bude představovat drobné kroky směřující nejen k lépe nastavenému Programu, ale i k účinnějšímu systému ZRS ČR.

² Zastupitelské úřady.

Obsah

1 ÚVOD	8
2 INFORMACE O HODNOCENÉ INTERVENCI	8
2.1 ZÁKLADNÍ KOMENTÁŘ K OBSAHOVÉ A PROCESNÍ STRÁNCE PROGRAMU	8
2.2 KLÍČOVÉ PŘEDPOKLADY PRO REALIZACI PROGRAMU	11
3 METODIKA EVALUACE	12
3.1 SHRNUTÍ POUŽITÝCH METOD SBĚRU A ANALÝZY INFORMACÍ.....	13
3.2 METODICKÉ A DALŠÍ PŘEKÁŽKY VSTUPUJÍCÍ DO REALIZACE EVALUACE A POUŽITÁ ŘEŠENÍ.....	13
4 EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ A ZÁVĚRY	14
4.1 RELEVANCE	14
4.1.1 EO: Nakolik je Program relevantní z hlediska strategických cílů ZRS ČR a z hlediska jednotlivých zapojených aktérů?.....	15
4.1.2 EO: Nakolik jsou relevantní jednotlivé formy Programu a jednotlivé dílčí oblasti podpory?	18
4.2 KOHERENCE.....	18
4.2.1 EO: Nakolik Program přispěl k vnitřní koherenci a koordinaci členů podpořených zastřešujících NNO?.....	19
4.2.2 EO: S jakou efektivitou a v jakém poměru k celkovým prostředkům na Program využily podpořené NNO a zastřešující NNO obdrženou podporu ke koordinaci s dalšími aktéry ZRS ČR, zejména v oblasti spolupráce neziskového a soukromého sektoru?.....	20
4.2.3 EO: Jaké nové možnosti spolupráce (např. integrace aktérů a nástrojů) skýtají výstupy Programu?	21
4.3 HOSPODÁRNOST.....	22
4.3.1 EO: Jak lze na základě dostupných informací hodnotit hospodárnost vynaložených finančních prostředků Programu, zejm. s ohledem na celkové „value for money“?.....	22
4.3.2 EO: Jaké hlavní faktory přispívají k ne/efektivitě Programu z procesního i dopadového hlediska?.....	24
4.3.3 EO: Jsou kritéria pro realizaci projektů v rámci Programu vhodně nastavena?	26
4.4 EFEKTIVNOST.....	27
4.4.1 EO: Do jaké míry Program napomáhá rozvoji kapacit a partnerství v jednotlivých oblastech podpory?	28
4.4.2 EO: Do jaké míry Program napomáhá vytváření, koordinaci a posilování kapacit jednotlivých druhů subjektů působících v zahraniční rozvojové spolupráci?.....	32
4.4.3 EO: Do jaké míry Program napomáhá budování organizačních a administrativních struktur malých a začínajících NNO a posilování jejich schopností poskytovat veřejné služby v oblasti ZRS?.....	33
4.4.4 EO: Jak Program podporuje posilování kapacit NNO ve specifických a odborných sektorech?	33
4.5 DOPADY	33
4.5.1 EO: Jaké jsou hlavní rozvojové dopady Programu?.....	34
4.5.2 EO: Přispívá Program k podpoře spolupráce a koordinace aktivit ZRS a ke zvýšení kvality a efektivity systému ZRS?	35
4.5.3 EO: Jaké přínosy má Program pro zapojené realizátory?.....	36
4.5.4 EO: Je publicita Programu dostatečná z pohledu relevantnosti a použitých nástrojů s ohledem na relevantní cílové skupiny komunikačních aktivit?	37
4.6 UDRŽITELNOST	37
4.6.1 EO: Které parametry Programu jsou klíčové pro udržitelnost podpořených intervencí?	37
4.6.2 EO: Jaká další doporučení/opatření, vyplývající ze závěrů evaluace, mohou pomoci pro zajištění udržitelnosti výstupů jednotlivých aktivit Programu?.....	39
4.7 DALŠÍ TÉMATA.....	39
4.7.1 Jakým způsobem je Program prezentován (viděn)?.....	39
4.7.2 Jakým způsobem byly uplatněny průřezové principy ZRS ČR?	41
5 DOPORUČENÍ	42
6 PŘÍLOHY ZÁVĚREČNÉ EVALUAČNÍ ZPRÁVY	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kategorizace výstupů a výsledků zaznamenaných v závěrečné dokumentaci z projektů	27
Tabulka 2: Společná systémová a procesní doporučení	42

1 ÚVOD

Předmětem evaluace je jeden z dotačních programů zahraniční rozvojové spolupráce ČR – **Program posilování kapacit a partnerství nestátních neziskových organizací a platforem nestátních subjektů pro rozvojovou spolupráci za léta 2017-2019** (dále jen „Program“). Cílem tohoto Programu je podpora budování a posilování základních a odborných kapacit nestátních neziskových organizací (dále jen „NNO“), zastřešujících organizací NNO a dalších oprávněných subjektů, podpora utváření a posilování partnerství mezi relevantními aktéry zahraniční rozvojové spolupráce a podpora koordinace a posilování kapacit členských organizací-subjektů působících v oblasti zahraniční rozvojové spolupráce ČR (dále jen „ZRS ČR“).

Teritoriálně program podporuje oprávněné subjekty se sídlem v ČR a nebyla pro ně stanovena v podmínkách Programu povinnost, aby se jejich činnost vázala na specifické území. Evaluace se zaměřuje na období 2017-2019, přičemž **v tomto období byly podpořeny projekty v celkové částce 15,3 milionů Kč** z rozpočtu na ZRS ČR.

Zadavatelem evaluace je Ministerstvo zahraničních věcí ČR (dále jen „MZV“), Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci (dále jen „ORS“), který celý evaluační proces zaštiťuje. Podstatným účastníkem procesu je nicméně dále Česká rozvojová agentura (dále jen „ČRA“), odpovědná za implementaci řady dotačních titulů zaměřených na ZRS ČR vč. tohoto Programu. **Hlavní očekávání** zadavatele byla formulována v zadávací dokumentaci, podle které je hlavním účelem evaluace „získat nezávislé, objektivně podložené a konzistentní závěry, zjištění a doporučení využitelná při rozhodování MZV ve spolupráci s ČRA a dalšími aktéry o budoucím zaměření hodnoceného Programu s ohledem na celkovou realizaci ZRS ČR se zohledněním Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj a Strategie ZRS ČR 2018–2030.“³

Vyhodnocení Programu realizoval tříčlenný **evaluační tým** společnosti EDREO s.r.o., jehož členové mají souhrnnou zkušenost z praxe v oblasti evaluací, ale také expertní pohled na řešenou problematiku neziskového sektoru. EDREO je společnost, jejímž hlavním zájmem jsou poradenské a výzkumné služby v oblasti regionálního rozvoje, veřejných politik a jejich evaluací. Zaměřuje se na projekty s nadnárodním přesahem.

Evaluační tým děkuje všem aktérům, kteří byli ochotni se podělit o své zkušenosti, názory a postřehy v rámci evaluačních rozhovorů i dotazníkového šetření.

2 INFORMACE O HODNOCENÉ INTERVENCI

2.1 Základní komentář k obsahové a procesní stránce Programu

Implementace Programu byla zahájena v roce 2010 jako součást celkového formování české zahraniční rozvojové spolupráce v nultých letech 21. století s hlavním cílem vybudovat kapacity subjektů, které by byly schopné naplňovat cíle ZRS ČR. Program je tedy **podpurným nástrojem** ZRS ČR, financovaným z prostředků vyčleněných na ZRS ČR a administrovaným ČRA, a jeho realizace v letech 2017-2019 vyplývá ze strategického rámce ZRS ČR, který stanovuje, že „MZV bude usilovat o budování odborných kapacit na všech úrovních řízení a realizace ZRS“ a že „MZV bude pokračovat v podpoře budování kapacit nestátních neziskových organizací prostřednictvím dotačního titulu“ (viz **Koncepce ZRS ČR 2010-2017**). Pro následné období platná **Strategie ZRS ČR 2018-2030** počítá s nestátními neziskovými organizacemi jako s jedněmi z realizátorů ZRS ČR, specifická pozornost na budování jejich kapacit v této strategii již uvedena není. Zdůrazněna je nutnost realizovat ZRS ČR pomocí partnerství veřejného, neziskového a soukromého sektoru. Strategie počítá s inovativními řešeními podporou zapojení soukromého sektoru do realizace ZRS ČR. Z hlediska **Agendy 2030** a v ní definovaných 17 Cílů udržitelného rozvoje (dále jen „SDGs“), které tvoří základní rámec rozvojových aktivit nejen České republiky, aktivity Programu nejvíce zapadají do Cíle č. 17 (Partnerství ke splnění cílů). V této souvislosti se zejména podoblast Partnerství jako jedna ze součástí

³ Ministerstvo zahraničních věcí (2021), str 3.

Programu mj. zaměřovala na podporu vytváření konsorcií a společné komplexní nabídky řešení rozvojových výzev (SDGs). Program lze považovat také za jeden z nástrojů naplňování **Státní politiky vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015-2020**.

Bližší strategické ukotvení hodnoceného Programu však nebylo připraveno a jeho specifikace pro vlastní implementaci vycházela vždy jen z příslušných textů výzev pro podání žádostí o podporu z Programu. Tento Program nemá striktně vymezeno teritoriální ani sektorové zaměření.

Program je koncipován jako dotační titul ZRS ČR, jehož **hlavními aktéry jsou**:

- **MZV ČR**, které je odpovědné za koncepční řízení rozvojové spolupráce, včetně programování její bilaterální složky a vyhodnocování výsledků (evaluace). Tato činnost je zastřešena Odborem rozvojové spolupráce a humanitární pomoci, který spolupracuje s teritoriálními odbory MZV, zastupitelskými úřady ČR (dále jen „ZÚ“) a ČRA. ZÚ/teritoriální odbory MZV v některých případech vstupují do realizace Programu jako zprostředkovatelé informací pro příjemce Programu v kontextu zaměření jejich projektů, příp. jako uživatelé/šířitelé výsledků těchto projektů.
- **ČRA** působí jako implementační agentura pro plnění úkolů v oblasti ZRS ČR, v rámci hodnoceného Programu byla poskytovatelem dotace a jeho administrátorem.
- **Oprávněnými žadateli** ve sledovaných letech byly nestátní neziskové organizace a platformy sdružující organizace činné v oblasti ZRS ČR.

Hlavním zájmem Programu je podpora projektů předložených zastřešujícími organizacemi NNO a dalšími oprávněnými subjekty, a to ve sledovaném období v několika oblastech, které se v jednotlivých letech vždy mírně měnily:

- **Oblast Platformy**, kde se Program zaměřil na podporu koordinace a posilování kapacit zastřešujících organizací a jejich členských organizací-subjektů působících v ZRS.
- **Oblast Základní capacity**, v rámci které poskytovatel podporoval budování organizačních a administrativních struktur malých a začínajících NNO a posilování jejich schopností poskytovat veřejné služby v oblasti ZRS.
- **Oblast Odborné capacity** se zaměřila na posilování kapacit NNO ve specifických a odborných sektorech.
- **Podoblast Partnerství**, kde byla podpořena spolupráce a koordinace aktivit ZRS v rámci české i mezinárodní rozvojové konstituce a zvýšení kvality, efektivity a mezinárodní kompatibility systému ZRS ČR.

Podle textu výzev k Programu bylo možné podat žádost pouze do jedné z hlavních oblastí a zároveň nebylo možné podat více paralelních žádostí. Podoblast Partnerství bylo možné kombinovat s kapacitními oblastmi, samostatná žádost na tuto podoblast nemohla být podána. Oblast, do které směřovala dotační žádost, měla být vyznačena v žádosti o dotaci.⁴ **Deklarovanou preferencí Programu** byla od roku 2018 podpora zejména aktivit a výstupů směřujících k posílení kapacit žadatelů v oblasti fundraisingu (dále také jen „FR“) a budování znalostí a kapacit pro získávání finančních prostředků ze zdrojů mimo rozpočet programu ZRS ČR.

Hlavní věcné změny Programu ve sledovaném období spočívaly v:

- Sloučení podpory individuálních NNO a zastřešujících organizací, kdy v roce 2018 byly spojeny do jednoho Programu původně samostatné dotační tituly Posilování kapacit platformou nestátních subjektů pro rozvojovou spolupráci a Posilování kapacit a partnerství nestátních neziskových organizací.
- Rozšíření podporovaných aktivit v rámci oblasti Platformy o podporu sektorových rozvojových platform (pro projekty v r. 2019).
- Rozšíření oprávněných subjektů o územní samosprávné celky, mezinárodní organizace a dobrovolné svazky obcí (pro projekty v r. 2019).

⁴ Jak ale ukázala analýza předložených projektových žádostí, tato pravidla nebyla vždy ze strany žadatelů dodržována. V několika případech se stalo, že žádost byla směřována do více hlavních oblastí, případně nebylo vůbec specifikováno, do které oblasti žádost směřuje.

- Změně možné doby realizace projektů v oblasti Platformy, kdy v letech 2017 a 2018⁵ mohly být podávány víceleté projekty, zatímco v roce 2019 jen roční projekty.
- Snížení maximálního podílu dotace, který klesl z 90 % v letech 2017 a 2018 na 80 % v roce 2019, resp. navýšení povinné spoluúčasti žadatele z 10 na 20 % v zájmu posílení udržitelnosti.

Rozpočet Programu se odvíjel od objemu prostředků, který byl stanoven relevantním usnesením vlády pro daný rok a byl případně upraven využitím prostředků z nároků nespotebovaných výdajů nahromaděných v předchozích letech. V kontextu programů a projektů, které jsou v kompetenci ČRA, se jedná o minoritní program, neboť podíl alokace Programu na celkových prostředcích alokovaných ve sledovaných letech na všechny programy a projekty ČRA představuje jen cca jedno procento (v r. 2019 dokonce i méně). **Alokace na Program** se tak v letech 2017-2019 pohybovala v rozmezí **4,35 mil. Kč – 6 mil. Kč**.⁶ Výše plánované alokace na Program pak byla promítnuta do celkové výše prostředků vymezených v dané dotační výzvě. Výše alokace pro výzvu (resp. výzvy v roce 2017) odpovídala v letech 2017 a 2018 celkové plánované alokaci na Program. Výzva pro rok 2019 alokovala na dotační titul 4 mil. Kč.

K obsahové stránce Programu, oprávněným žadatelům a rozpočtu Programu více viz příloha 7.

Základní procesní nastavení Programu se dá se zjednodušením shrnout do následujících bodů (více viz příloha 7, kapitola 6):

- Poskytovatel dotace vyhlásil výzvu k podání žádosti o poskytnutí dotace. Výzva pro daný rok byla zveřejňována v druhé půlce roku předchozího, v návaznosti na schválení Plánu ZRS a Hlavních oblastí státní dotační politiky na příslušný rok vládou.
- Žadatelé dle stanovených požadavků připravili projektovou žádost (vč. příloh), která musela být předložena v předem stanoveném termínu. Žadatelé měli zpravidla 7 týdnů na přípravu projektových žádostí.
- Následně probíhala formální kontrola a hodnocení projektových žádostí. Základní kritéria pro hodnocení žádostí byla součástí výzvy.
- Hodnotící komise vybrala projekty vhodné k podpoře a doporučila vhodnou výši dotace, tj. navrhla příp. krácení příjemcem navrhovaného rozpočtu.
- Poskytovatel (tj. ČRA) vydal rozhodnutí o poskytnutí dotace. Pro projekty, které k podpoře vybrány nebyly, bylo v letech 2018 a 2019 vydáno rozhodnutí o neposkytnutí dotace.
- Po formalitách spojených s podpisem rozhodnutí byla zahájena realizace projektu a poskytnuta dotace (zpravidla zaslaná v jedné splátce).
- Během realizace příjemce realizoval aktivity v souladu s rozhodnutím vč. jeho příloh (rozpočet, tabulka výstupů a aktivit a přehled uznatelných výdajů). V případě, kdy příjemce dotace nemohl projekt realizovat striktně v souladu s rozhodnutím (resp. s jeho přílohami), musel požádat o změnu a bylo mu vydáno změnové rozhodnutí. V polovině roku byla podávána průběžná zpráva o realizaci projektu.
- V rozhodnutí o poskytnutí dotace byla příjemci stanovena povinnost strpět a poskytnout součinnost orgánům oprávněným provádět veřejnoprávní kontrolu. Jelikož byly projekty v zásadě realizovány jako roční, jejich aktivity byly ukončeny ke konci daného roku.
- Do 15. února roku následujícího musel příjemce předložit vyúčtování přidělené dotace a závěrečnou zprávu o projektu.

Ve sledovaném období 2017-2019 bylo do Programu podáno **72 projektových žádostí ze strany 42 různých subjektů** (žadatelů), jejichž celkové náklady (vč. vlastního spolufinancování ze strany žadatele) předpokládaly využití téměř 50 mil. Kč. Na jejich realizaci žádaly tyto subjekty o dotace v celkové částce téměř 34 mil. Kč. K podpoře bylo vybráno **33 projektů**, které byly podány **20 různými subjekty**. Na realizaci projektů vybraných k realizaci byly poskytnuty **dotace**, které v součtu přesáhly **15,7 mil. Kč**. Z 33 podpořených projektů nebyl nakonec 1 realizován a celá přidělená dotace na tento projekt byla vrácena. Z přidělených dotací tak bylo **nakonec vyčerpáno 15,3 mil. Kč**.

⁵ V roce 2018 došlo v průběhu roku ale ke změně a původně schválené víceleté projekty (jakkoliv s vydaným ročním rozhodnutím o poskytnutí dotace pouze na rok 2018 a nutností v následných letech podat zjednodušené žádosti o navazující projekt v případě, že roční zpráva bude ČRA kladně posouzena) se staly „standardními“ ročními projekty a subjekt musel případně v roce 2019 podat zcela novou žádost.

⁶ Konkrétně: 2017 – 5,5 mil. Kč; 2018 - 6 mil. Kč; 2019 – 4,35 mil. Kč.

Ačkoliv mohlo být na projekty poskytnuto až 90% financování z dotace (v r. 2019 80%), dosáhlo **průměrné financování ze strany poskytovatele dotace 69 %**. V absolutních částkách byla ve sledovaném období nejnižší dotace přidělena ve výši 200 tis. Kč (v oblasti podpory Odborné kapacity), nejvyšší pak v hodnotě 1,5 mil. Kč (v oblasti podpory Platformy). Průměrná výše přidělené dotace na 1 projekt dosáhla 477 tis. Kč, medián byl však o více jak 120 tisíc nižší. Hodnocené projekty byly ve značné míře (v 18 případech ze 33, tj. v 55 %) kráceny ve výši požadované dotace. **Krácení požadované dotace** se v absolutních částkách pohybovalo v rozmezí 30-400 tisíc Kč, což v procentním vyjádření znamenalo zkrácení požadované výše dotace až o více jak 44 %.

33 projektů vybraných k realizaci dle projektové žádosti směřovalo do vymezených **oblastí podpory** následovně⁷: 18 projektů do Odborných kapacit (z toho 1 projekt nebyl nakonec realizován); 11 projektů do Platformy; 5 projektů do Základních kapacit. 11 projektů vedle hlavní oblasti podpory indikovalo v projektové žádosti i podoblast Partnerství.

Více o věcné a finanční stránce projektů analyzovaných v rámci této evaluace viz příloha 7.

2.2 Klíčové předpoklady pro realizaci Programu

Klíčové předpoklady ani rizika realizace Programu nebyly specifikovány v žádném dokumentu vážícím se k Programu. Byly proto identifikovány v rámci evaluace. Jde o níže uvedené klíčové předpoklady, ke kterým zároveň uvádíme stručné hodnocení jejich naplnění, resp. zjištění, týkající se jejich ověření, jak je vyžadováno zadavatelem stanovenou strukturou evaluační zprávy:

- **Dostatečná politická podpora Programu, resp. ZRS jako celku, vč. odpovídajícího vnímání neziskového sektoru** – tento předpoklad je naplněn nedostatečně, neboť na ZRS jako celek je dlouhodobě vyčleňováno nedostatečné množství finančních prostředků (mj. i v kontextu mezinárodních závazků ČR), což se promítá i do alokace na hodnocený Program, který je navíc v rámci implementační struktury považován za podpůrný Program mimo hlavní zacílení ZRS. Zároveň zájem podporovat neziskový sektor není příliš významný, což se do postavení Programu (který byl do značné míry zacílen na NNO) rovněž promítalo.
- **Dostatečná administrativní a odborná kapacita implementátora Programu** – administrativní i odborná kapacita ve sledovaném období byla zejména na straně implementátora Programu nedostatečná, což vedlo mj. ke zpoždování některých procesů (např. pozdní oznamování výsledků hodnocení projektových žádostí), ale zejména pak k nedostatečné práci s výstupy a výsledky dosaženými v rámci projektů na úrovni Programu.
- **Je definován dostatečně konkrétní strategický rámeček Programu, který je znám všem zapojeným aktérům, rovněž jsou jednoznačně stanoveny podmínky podpory z Programu** – tento předpoklad pro realizaci Programu nebyl naplněn, a to zejména v důsledku chybějícího strategického uchopení Programu, častým (a vůči žadatelům a příjemcům nedostatečně komunikovaným a nepředvídatelným) změnám Programu, nedostatečné transparentnosti hodnocení projektových žádostí atp.
- **Program je nastavován partnerským (participativním) způsobem, kdy jsou do jeho přípravy a nastavení zahrnuti klíčoví aktéři** – jak ukázaly rozhovory s podpořenými subjekty, ve sledovaném období let 2017-2019 byl Program nastavován téměř bez zapojení většiny hlavních aktérů z řad potenciálních žadatelů a příjemců, nebyly mapovány potřeby žadatelů ani absorpční kapacita.
- **Oprávněné subjekty mají zájem o tento typ podpory a mají dostatečné finanční prostředky na spolufinancování** – tento předpoklad se ukázal jako spíše naplněný, ačkoliv je negativně ovlivňován např. nedostatečnou zpětnou vazbou gestora Programu vůči příjemcům a vyprodukovaným výstupům z projektů a také nedostatečnou angažovaností MZV/ČRA v procesu vytváření a podporování prostředí umožňujícího spolupráci a partnerství napříč aktéry Programu.
- **Oprávněné subjekty předkládají kvalitní projekty** – tento předpoklad nebylo možné zcela ověřit, neboť evaluace nemůže nahradit proces hodnocení projektových žádostí a posoudit kvalitu

⁷ Prostým součtem uvedených údajů se dá dospět k tomu, že v rámci projektových žádostí nebyla vždy indikována jen jedna hlavní oblast podpory. Tento a další nedostatky při přiřazování projektových žádostí do jednotlivých oblastí podpory jsou blíže rozepsány v příloze 7, kapitole 3.

předkládaných projektů; na základě zjištěných výsledků dosažených na úrovni realizovaných projektů (tj. projektů vybraných v rámci hodnocení jako kvalitních a vhodných k podpoře) je však možné konstatovat, že projekty zpravidla vytvářely výstupy a výsledky, které jsou pro podpořené subjekty přínosem a často dlouhotrvajícím, případně opakovatelným či po delší dobu udržitelným užitekem.

- **Vybírány a podporovány jsou projekty, u nichž je předpokládán přínos pro služby poskytované v oblasti ZRS a rozvoj kapacit v oblasti realizace ZRS, resp. pro systém realizace ZRS jako takový** – tento předpoklad měl být zajištěn zejména prostřednictvím stanovených hodnotících kritérií a hodnotícího procesu; s ohledem na nedostatky Programu v této oblasti není možné posoudit, zda k podpoře byly vybrány projekty, které pro ZRS představovaly největší přínos; na základě zjištěných výsledků, případně širších efektů dosažených na úrovni realizovaných projektů, je nicméně možné říci, že projekty v mnoha případech negenerovaly přínosy jen pro podpořené subjekty, ale i pro systém ZRS jako celek (a to jak vzhledem ke kvalitě poskytovaných služeb, tak k celému systému nastavení a fungování ZRS).
- **Projekty žadatelů, kteří se účastní Programu opakovaně, jsou různorodé, reflektující dosažené pokroky a zlepšení v projektech předcházejících** – tento předpoklad byl naplněn z větší části, ne však úplně; zatímco některé opakovaně podpořené subjekty svými projekty úspěšně navázaly na efekty vygenerované předchozími projekty a dále je rozvíjely, u jiných subjektů není takovýto vývoj markantní, což však odráželo potřeby, které měly dané projekty saturovat.
- **Příjemci podpory plní povinnosti stanovené rozhodnutím o poskytnutí dotace vč. naplňování aktivit a výstupů, ke kterým se zavázali** – tento předpoklad byl do značné míry naplněn; v případě, kdy nebylo možné splnit požadavky dle rozhodnutí o poskytnutí dotace, mohl příjemce požádat o změnu projektu a v případě schválení mu bylo vydáno změnové rozhodnutí; právě flexibilitu a vstřícnost ze strany ČRA při řešení změn projektů příjemci v rámci rozhovorů často oceňovali.
- **Změny v jednotlivých výzvách reagují na průběžně identifikovaná rizika Programu či nové poznatky z realizací projektů v předchozích výzvách** – tento předpoklad nebyl příliš naplněn, nebyla systematicky sbírána zpětná vazba od žadatelů a příjemců, nebyla mapována absorpční kapacita, fáze monitorování Programu a práce s výstupy a výsledky z projektů byly nedostatečné, *evidence-based management* nebyl v Programu uplatňován.

3 METODIKA EVALUACE

Zvolená metodika evaluace odráží primárně nezbytnost fundovaně zodpovědět evaluační otázky formulované zadavatelem a další jeho požadavky vč. relativně krátké doby určené na realizaci evaluace.⁸ Evaluace se opírala o Formální standardy provádění evaluací České evaluační společnosti (dále jen „ČES“) a zásady Etického kodexu evaluátora ČES. Metodika se v souladu se zadáním zaměřila na **evaluační kritéria formulovaná podle OECD/DAC⁹**, konkrétně kritéria: relevance, koherence, efektivita, efektivnost, dopady, udržitelnost, a některé další aspekty (prezentace/viditelnost Programu, uplatňování průřezových principů ZRS ČR). **Primárním zájmem evaluace byla úroveň Programu**, tedy systémová úroveň, přestože některé evaluační otázky mířily i na úroveň projektů. Analýza jednotlivých projektů nebyla v zadávací dokumentaci požadována, nicméně pro identifikaci dosažených efektů, odhalení systémových úzkých hrdel Programu stejně jako systémově podmíněných dobře fungujících aspektů Programu byla i **projektová úroveň vyhodnocena jako podstatná**. V rámci evaluace byly hledány rovněž **příklady dobré praxe** (mini-případové studie) uplatňované jinými donory k podpoře budování kapacit aktérů rozvojové spolupráce. Součástí evaluace bylo i **vyhodnocení procesů** spojených s realizací hodnoceného

Evaluace byla založena na **neexperimentálním smíšeném evaluačním designu**, založeném na vhodné kombinaci **především kvalitativních, ale i kvantitativních metod** sběru i analýzy dat s výrazným využitím sekundárních dat (zejména projektové dokumentace) za dodržení zásad triangulace metod i zdrojů tam, kde to bylo možné, s výraznými participativními rysy. Šlo o **realisticky navržený evaluační design**, kdy metody sběru a analýzy dat byly nastaveny a provázány tak, aby byly proveditelné s ohledem na rizika spojená

⁸ Evaluační tým měl na realizaci pouhých 10 týdnů (od podpisu smlouvy po odevzdání návrhu závěrečné evaluační zprávy, práce byly započaty nicméně o cca 4 týdny dříve).

⁹ Organisation for Economic Co-operation and Development / Development Assistance Committee, dále jen „OECD/DAC“; viz <http://www.oecd.org/development/evaluation/>

s harmonogramem realizace i s epidemickou situací. Podrobněji je metodický přístup k evaluaci popsán v příloze 7.

3.1 Shrnutí použitých metod sběru a analýzy informací

Vzhledem k omezenému harmonogramu a důrazu na programovou úroveň byl do evaluačního designu zahrnut relativně omezený počet metod. Evaluace se dominantně opírala o kvalitativní sběr dat a *desk research*. V rámci *desk research* byla analyzována veškerá relevantní programová a projektová dokumentace (seznam viz příloha 3). Za účelem **kategorizace a agregace** informací o **dosažených výstupech a výsledcích** na úrovni projektů, které se staly jedním z důležitých podkladů pro následné posouzení efektů na úrovni celého Programu, byl realizován **hloubkový desk research závěrečné dokumentace** z projektů. Stěžejní metodou sběru dat byly **evaluační rozhovory**. Celkem byly provedeny rozhovory s **35 informanty** (blíže viz příloha 5), a to konkrétně z těchto okruhů: (i) odborníci s průřezovou expertízou vztahující se k řešené problematice (2 informanti); (ii) zástupci implementační struktury (7 informantů); (iii) k rozhovoru byli **osloveni zástupci všech 20 podpořených organizací** – rozhovor se podařilo uskutečnit s 24 informanty reprezentujícími 18 podpořených organizací, někteří z těchto informantů zároveň reprezentovali i (iv) členské subjekty podpořených zastřešujících organizací; (v) zástupci jiných českých donorů, kteří realizují nástroj pro budování kapacit NNO pro jiné účely než ZRS ČR, avšak s přenositelnou praxí pro ZRS (2 informanti). Prostřednictvím elektronického **dotazníkového šetření** byly osloveny všechny organizace, které ve sledovaném období byly se svou projektovou žádostí do Programu pouze neúspěšné (22 organizací). Návratnost dotazníku činila 45 %. Příklady dobré praxe byly hledány prostřednictvím **mini-případových studií/sond dobré praxe**. Zahraniční praxe byla využita zejména pro ilustraci možností, jak se dá uchopit spolupráce s aktéry ZRS a podpořit budování jejich kapacit. Konkrétněji jsme se zaměřili na nástroje podporující spolupráci neziskového a soukromého sektoru. Dvě mini-případové studie byly zpracovány v rámci českého prostředí s ukázkou konkrétních prvků dobré praxe přenositelné do hodnoceného Programu. Předběžné závěry a navrhovaná doporučení pro vybraná 4 témata se stala předmětem diskuse na **workshopu**, kterého se vedle zástupců MZV a ČRA zúčastnila i zástupkyně Úřadu vlády ČR.

Získané informace pak byly analyzovány zejména prostřednictvím těchto metod: obsahová analýza, stakeholder analýza, procesní analýza, příklady dobré/špatné praxe, komparativní analýza a expertní odhad. Rámcově byla využita také teorie změny, která byla doplněna zejména mapováním výsledků (*outcoming mapping*). Byly využity i jednodušší metody statistické analýzy.

3.2 Metodické a další překážky vstupující do realizace evaluace a použitá řešení

Hlavní (metodické) překážky pro realizaci evaluace a realizovaná řešení jsou stručně shrnuty níže (podrobnější informace viz příloha 7):

Překážky	Realizovaná řešení
Obměna/fluktuace kompetentních pracovníků na straně gestora/poskytovatele Programu	Bylo realizováno více hloubkových rozhovorů, a to i s informanty, kteří nyní působí již mimo strukturu Programu.
Obměna/fluktuace kompetentních pracovníků na straně podpořených organizací	Bylo realizováno více hloubkových rozhovorů, resp. skupinové rozhovory s více informanty. Přes naši veškerou snahu ale zůstaly nakonec 2 organizace, které se do evaluace nezapojily.
Relativně nízký zájem zapojit se do dotazníkového šetření mezi nepodpořenými subjekty	Díky realizované sadě opatření (dohledány a osloveny aktuální kontakty; obvolání organizací, které na dotazník během prvního týdne nereagovaly; dodatečné oslovení těch, které během telefonátu vyplnění přislíbily, ale neuskutečnily) dosáhla návratnost nakonec 45 %.
Chybějící formální strategické zaštitění Programu	Zvýšené úsilí věnováno zpětné rekonstrukci informací a pochopení počátečních záměrů poskytovatele Programu. Původně předpokládané větší využití metody teorie změny bylo nahrazeno zejména mapováním výsledků (<i>outcoming mapping</i>).
Každoroční změny v nastavení Programu a jeho oblastí	Při sběru dat na úrovni projektů bylo zohledňováno, které nastavení Programu bylo v době realizace projektů platné. Rovněž i interpretace zjištěných výsledků reflektuje změny, kterými Program procházel.

Nízký počet projektů a realizátorů v jednotlivých oblastech podpory Programu (tj. malý vzorek)	Evaluační tým dbal na adekvátní interpretaci zjištění vzhledem k velikosti vzorku.
Velmi obtížné hodnocení dopadů Programu vzhledem ke zvolenému krátkému časovému úseku	Evaluační tým dbal na adekvátní interpretaci zjištění.
Struktura Programu – problematické členění Programu na oblasti podpory	Evaluační tým dbal na adekvátní interpretaci zjištění, přičemž byla řádně uvedena omezení spojená s problematikou členění Programu na oblasti podpory a jejich vliv na prezentované výsledky.
Požadavek na uplatnění Metodiky evaluace průřezových principů zahraniční rozvojové spolupráce ČR (INESAN 2018)	Metodika evaluace průřezových principů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky (INESAN 2018) byla využita pouze jako rámcová inspirace. Průřezové principy byly (po dohodě se zadavatelem) analyzovány ve smyslu jejich promítnutí do hodnotících kritérií pro výběr projektů či do požadavků na monitoring a reportování.
Napjatý harmonogram realizace evaluační zakázky	Aby bylo možné splnit požadavky zadavatele, začal evaluační tým s realizací evaluace (i přes s tím spojená rizika) již před podpisem smlouvy, čímž bylo zajištěno, že okamžitě po podpisu smlouvy byla evaluace v plné realizaci. Zároveň evaluační tým realizoval všechny aktivity s velkým nasazením, často nad rámec standardních kapacit.
Časový nesoulad mezi hodnoceným obdobím a navrhovanými doporučeními a již prováděnými změnami v Programu v roce 2021	Při návrhu doporučení evaluační tým vycházel z informací relevantních pro časový závěr evaluace. Některá doporučení mohou být již ve fázi částečné realizace.

Zdroj: Vlastní zpracování.

4 EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ A ZÁVĚRY¹⁰

Zjištění a závěry jsou strukturovány podle daných evaluačních kritérií OECD/DAC a podle evaluačních otázek (dále jen „EO“) stanovených zadavatelem (viz příloha 4 a příloha 9). Vždy je uvedeno souhrnné hodnocení míry naplnění daného evaluačního kritéria podle stanovené stupnice (viz příloha 9).

Stupnice míry naplnění evaluačního kritéria (stanovená zadavatelem):

Vysoká – postupy, výsledky a předpoklady plně odpovídají potřebám a stanovenému cíli, resp. příkladům dobré praxe
Spíše vysoká – v konkrétním kontextu intervence naplnila maximum požadavků, existují však omezení na úrovni externích faktorů nebo drobné nedostatky týkající se realizace
Spíše nízká – významnější nedostatky při nastavení intervence nebo v aplikovaných postupech a/nebo závažné problémy na úrovni externích faktorů
Nízká – postupy nebo výsledky intervence neodpovídají stanoveným cílům a/nebo existují kritické problémy na úrovni externích faktorů
Nelze vyhodnotit / nevztahuje se (<i>pouze se zdůvodněním</i>)
U dopadů lze v odůvodněných případech použít také hodnocení Negativní

Zdroj: Ministerstvo zahraničních věcí (2021), příloha 4.

4.1 Relevance

Odpoďď na evaluační kritérium: Relevance¹¹ Programu byla z hlediska obecných strategických cílů ZRS ČR vysoká, v roce 2019 pak spíše vysoká, relevance Programu se ve sledovaném období lišila v důsledku změn v nastavení Programu. Gestor ZRS ČR potřebuje kompetentní realizátory své politiky, schopné zapojit se do mezinárodních struktur rozvojové spolupráce, stejně jako potřebuje adekvátně fungující *policy partnery*, kteří rozvíjí svou členskou základnu. Relevance Programu z pohledu potřeb zapojených okruhů aktérů je značně heterogenní vzhledem k různorodosti zapojených aktérů i vzhledem k různorodosti jednotlivých oblastí, na které se Program zaměřoval. Původní záměr hodnotit relevanci odděleně pro oblast Základní kapacity a

¹⁰ V zájmu lepší provázanosti byly spojeny zjištění a odvozené závěry do jedné kapitoly.

¹¹ Pojetí relevance odráží její vymezení zadavatelem evaluace, přičemž důraz je kladen na posouzení relevance z hlediska potřeb relevantních aktérů.

Odborné kapacity se ukázal být neúčelný (zdůvodnění viz kapitola 4.3). Na základě generalizace získaných názorů v rámci evaluace lze shrnout, že:

- Míra relevance pro oblast Základní kapacity a Odborné kapacity byla spíše vysoká.
- Míra relevance pro oblast Platformy byla vysoká, v roce 2019 pak spíše vysoká (v důsledku změn v Programu).
- Míra relevance pro oblast Partnerství byla vysoká.

4.1.1 EO: Nakolik je Program relevantní z hlediska strategických cílů ZRS ČR a z hlediska jednotlivých zapojených aktérů?

- Z hlediska strategických cílů ZRS ČR je **Program relevantní, užitečný a potřebný**, projekty generují výsledky, které jsou šířitelné a mohou mít povahu dobré praxe, zároveň vytváří hodnotná vnitřní řešení pro podpořené organizace.
- **Existence Programu** v letech 2017-2019 vyplývá ze **strategického rámce ZRS ČR**, který stanovuje, že „MZV bude usilovat o budování odborných kapacit na všech úrovních řízení a realizace ZRS“ a že „MZV bude pokračovat v podpoře budování kapacit nestátních neziskových organizací prostřednictvím dotačního titulu“ (viz Koncepce ZRS ČR 2010-2017). Pro následné období platná Strategie ZRS ČR 2018-2030 počítá s nestátními neziskovými organizacemi jako s jedněmi z realizátorů ZRS ČR, specifická pozornost na budování jejich kapacit v této strategii již uvedena není, ale je zdůrazněna **nutnost realizovat ZRS ČR pomocí partnerství veřejného, neziskového a soukromého sektoru**. Strategie počítá s inovativními řešeními prostřednictvím podpory zapojení soukromého sektoru do realizace ZRS ČR.
- Program je **vysoce relevantní** z hlediska **Agendy 2030** a v ní definovaných 17 Cílů udržitelného rozvoje, které tvoří základní rámec rozvojových aktivit nejen České republiky, a to zejména z pohledu Cíle č. 17 (Partnerství ke splnění cílů), ale i z pohledu řady dalších „tematických“ Cílů. Důležité je, aby byly tyto cíle naplňovány reálně, nikoliv formálně. Naplňování Agendy 2030 by ale podle informantů z řad soukromého sektoru mělo být jasně propsáno do konkrétních aktivit ZRS ČR tak, aby následně partneři ze soukromého sektoru byli ochotni tyto cíle zahrnout do svých business plánů. Firmy patrně nebudou ochotny investovat do rozvoje této příležitosti, pokud stát jasně neřekne, jaká je vize jejich role v rámci ZRS ČR vč. hodnoceného Programu.
- Program je **relevantní** z hlediska doporučení pro Českou republiku od **OECD Development Cooperation Peer Reviews** (2016), která mj. zdůrazňují nutnost zajistit vizi a vhodnou kombinaci mechanismů financování pro rozvoj partnerství státu s občanskou společností pro rozvojovou spolupráci.
- **Řádné strategické ukotvení** hodnoceného Programu však **nebylo připraveno** a jeho specifikace pro vlastní implementaci vycházela vždy pouze z příslušných textů výzev pro podání žádostí o podporu z Programu. Míru relevance ve vztahu k cílům Programu tak lze vyhodnotit obtížně.
- Program **zahrnoval nesourodé oblasti** (zjednodušeně řečeno základní kapacity pro malé a začínající NNO, odborné kapacity pro zkušenější NNO a platformy soustřeďující se na networking, partnerství, práci se členskou základnou, roli *policy partnera*) a ve sledovaném období se **potřeby jednotlivých okruhů zapojených aktérů značně lišily**, a to nejen mezi jednotlivými okruhy aktérů, ale i mezi aktéry obdobného druhu (tj. mezi jednotlivými platformami i mezi jednotlivými individuálními NNO). V rámci platformy lze odlišit potřeby platformy sdružující NNO působící v rozvojové spolupráci (tj. FoRS¹²) a platformy, jejichž členové jsou firmy (tj. PPZRS¹³, AVDZP¹⁴, ARI¹⁵). Mezi individuálními NNO jsou potřeby také různorodé.
- Všechny **zapojené organizace se nicméně shodly na následujících klíčových aspektech Programu**, které jednoznačně **ovlivňovaly jeho relevanci**:
 - časté změny v podmínkách Programu, které míru relevance Programu snižovaly;

¹² Fórum pro rozvojovou spolupráci, dále jen „FoRS“.

¹³ Platforma podnikatelů pro zahraniční rozvojovou spolupráci, dále jen „PPZRS“.

¹⁴ Asociace výrobců a dodavatelů zdravotnických prostředků, dále jen „AVDZP“.

¹⁵ Asociace pro rozvoj infrastruktury, dále jen „ARI“.

- chybějící strategická vize a koncepční ukotvení Programu, a tím ztížená předvídatelnost zaměření a podmínek Programu a implikace pro potenciální efekty podpořených projektů;
 - jednoletá forma podpory (a ještě s omezeními v důsledku opožděného vyhlášení výsledků dotačního řízení);
 - nedostatečná finanční alokace Programu projevující se mimo jiné v řadě případů ve významném krácení navržených rozpočtů/dotací projektů;
 - skutečnost, že se s výstupy a výsledky projektů systematicky nepracuje na úrovni Programu ze strany gestora Programu a koordinátora ZRS ČR;
 - vztah MZV/ČRA a realizátorů projektů nemá vždy charakter skutečného partnerství, což se mj. odráží do skutečnosti, že ve sledovaném období nebyly systematicky mapovány a diskutovány potřeby žadatelů/příjemců.
- **Potřeby platformy sdružující firmy** (tj. PPZRS) spočívaly v období 2017-2019 v budování hlavních procesů v organizaci, informování o ZRS a v aktivizaci nových členů, kteří by mohli působit v ZRS, v budování vztahů s dalšími aktéry ZRS ČR a vyjasňování úlohy soukromého sektoru v ZRS ČR směrem k dalším aktérům ZRS ČR. U **sektorových platform** (konkrétně AVDZP, ARI) byla potřeba uskupení relevantních podniků zaměřujících se na ZRS se určitým způsobem etablovat, informovat potenciální zájemce z řad oborově blízkých firem o ZRS ČR a věnovat se tomuto tématu systematictěji vč. vytvoření podpůrných propagačních a informačních materiálů. Pro sektorové platformy bylo zásadní informovat potenciální podniky o ZRS a jejich možnostech a příležitostech pro soukromé subjekty, neboť rozvojové země byly řadou členů sektorových platform vnímány jako obtížné trhy a sektorové asociace chtěly tyto obavy prolomit a ukázat členům příležitosti. Další podstatnou potřebou sektorových asociací bylo připravit ucelenou nabídku/systematické modelové řešení určitého problému rozvojových zemích, který je možné v rámci ZRS řešit (konkrétně šlo o oblast zdravotnictví a infrastrukturu malých a středních čistíren odpadních vod), a jeho následná prezentace relevantním aktérům na ambasádách a prosazování v rámci ZRS ČR i vůči dalším především zahraničním donorům.
- **Aktuální potřeby** u již zapojených sektorových platform dále spočívají v potřebě dobře připravit konkrétní produkty, které je možné nabízet, ale zejm. spočívají v naléhavosti **financovat pilotní realizaci navrženého produktu/modelového řešení** z prostředků ZRS ČR (toto prozatím Program neumožňuje a není zajištěna provazba na jinou formu financování ze ZRS ČR). Poté bude možné daleko lépe propagovat a komunikovat dané řešení vůči jiným donorům a znásobit tak obchodní příležitosti pro české firmy realizovat rozvojové zakázky v rozvojových zemích. Vedle toho, současné potřeby PPZRS se dle vyjádření jejich zástupců zásadně nezměnily, stále je zde potřeba zdrojů pro marketing a akvizici nových členů. Podle jejich zkušenosti nicméně v posledních asi třech letech dochází celkově k ústupu zájmu firem se do rozvojové spolupráce zapojovat (ORG_5).
- Vedle toho **potřeby platformy sdružující NNO působící v ZRS** (tj. FoRS) spočívaly ve finanční podpoře organizace jako *policy partnera* pro relevantní aktéry a zvýšení jejího etablování se v mezinárodních strukturách rozvojové spolupráce. Do „kapacitních“ potřeb se podstatným způsobem promítaly potřeby členské základy, tj. informační servis, průběžná komunikace a sdílení know-how, koordinace advokačních aktivit i vůči ZRS (zejm. vůči české státní správě), která je opřena o spolupráci v pracovních skupinách; dále školení na fundraising, monitoring, evaluace, učení se z nich, vzájemné sdílení; posilování partnerství s důrazem na příznivé prostředí fungování v ZRS i v celo-společenském prostoru. Aby tyto služby mohl FoRS vykonávat, potřebuje tato organizace tzv. **core funding**, neboť členské příspěvky NNO samy o sobě náklady na zajištění adekvátního chodu sekretariátu a vykonávání veřejné služby *policy partnera* nepokryjí.
- Klíčová potřeba FoRS (ale i dalších organizací, např. ČES) byla a stále je právě v zajištění **core funding**, resp. **víceletého finančního rámce** pro fungování platform, např. prostřednictvím rámcových dohod. Relevance podpory by se mnohonásobně zvýšila, budování platform a partnerství vyžaduje dlouhodobou činnost, očekávat v tomto směru výsledky během ročního projektu není realistické a financování převážně jednorázových akcí omezuje dosahování kýžených dlouhodobějších efektů (např. nejrůznější projektové aktivity zaměřené na zvýšení odbornosti a kompetence pracovníků musí být zasazeny do dlouhodobějšího rámce fungování platformových organizací tak, aby po proškolení lidé v neziskovém sektoru ZRS setrvali).
- Dílčí změny v potřebách, které tato platforma sdružující NNO vnímá, se týkají **změn akcentace témat v rozvojové spolupráci na evropské úrovni** (témata klimatu, krizí) a celkově změn stylu práce Evropské

komise (dále „EK“) (propojování agend rozvojové spolupráce s dalšími agendami EK, např. s agendou *Green Deal*), což má implikace pro změny práce FoRS jako *policy partnera* pro státní správu i pro její členy. Proměňují se také potřeby v oblasti vzdělávání a advokační práci.

- Typické **potřeby individuálních NNO** v době podávání žádostí do Programu byly následující:
 - **Diverzifikace zdrojů** organizačních rozpočtů. Tento důvod souvisí s pocíťovanou potřebou nastartovat mechanismus osvobození se od závislosti na jednom typu zdroje (zpravidla veřejného). Vícezdrojové financování může být spojeno také s otevřením nových cest ke zdrojům prostřednictvím efektivnějšího síťování a partnerství s dalšími partnery a subjekty.
 - Posílení či vybudování **zázemí a nástrojů PR, komunikace obecně a fundraisingu**. Toto souvisí s podfinancováním řady servisních NNO, které jsou často nuceny zanedbávat svoji profesionalizaci a vnitřní kapacity, jejichž součástí PR a FR aktivity jsou. Obecněji řečeno, klíčovou potřebou je dlouhodobá udržitelnost organizace a nastavení procesů, případně produktů, které mají šanci přetrvat i po ukončení podpory.
 - Potřeba **strategicky plánovat**, případně se zásadám strategického plánování naučit. Neziskové organizace tento impuls oceňují, protože v běžném provozu bez dodatečných zdrojů se tomuto prvku nemohou často dostatečně věnovat.
 - **Potřeba efektivnějšího síťování**, ať už na domácí či zahraniční scéně. Toto není případ všech organizací, ale když se tato potřeba objevuje, je výrazná. Právě sdílení zkušeností a informací bylo několikrát označeno za významný a přínosný efekt tohoto Programu (ORG_2,9,23).
 - Sektor ZRS se mění velmi rychle a je důležité sledovat mezinárodní trendy a být konkurenceschopný i v mezinárodním měřítku. To je zejména pro české NNO problém, potřebují proto **zásadní podporu pro konkurenceschopnější pozici v mezinárodním kontextu**.
 - Dalšími potřebami se ukázaly být stabilizace organizace, hledání inovativních řešení, zvyšování kvality již realizovaných postupů, zaplacení zaměstnanců, případně externích expertů.
- U individuálních NNO **řada věcných potřeb přetrvává i do současnosti**, v některých případech se mění ale potřeba formy jejich naplnění. Typickým příkladem je potřeba zachytit trendy v on-line prostoru, ať už se jedná o PR, komunikaci či fundraising (vč. např. elektronických systémů komunikace s dárci i cílovými skupinami aj.). Právě v této oblasti budou patrně NNO potřebovat finanční a metodickou pomoc v budoucnu. Příjemci bylo zdůrazňováno, že **potřeby se vyvíjí, ne zásadně proměňují**. Dále jde o potřebu adekvátně ošetřit **vnitřní procesy** tak, aby vyhovovaly **zvyšujícím se nárokům donorů** (např. kontrolní mechanismy, *compliance* a *safeguarding*, řízení rizik, reporting, protiteroristická opatření, opatření proti praní špinavých peněz) a dále potřeba adekvátní podpory pro **práci s dobrovolníky a její řízení**.
- Program je pro individuální NNO **přínosný** zejména **vzhledem k příležitosti nastartovat změnu v organizaci**, být impulsem pro určité konání. Z hlediska potřeby udržet dlouhodobější efekty je ale relevance problematická. Vyšší je tam, kde se podaří efektivně nastavit procesy a designovat produkty, tam, kde je úspěch nutně spojen s dalším zaměstnáním specialistů na konkrétní problematiku, je relevance výrazně nižší.
- Trendem ovlivňujícím fungování nejen neziskových organizací v ZRS je bezesporu digitalizace, a to minimálně ve dvou rovinách. První je zcela kruciólní **potřeba digitalizace vnitřního fungování** a aplikace vhodných řešení obsahujících nové technologie a postupy u realizátorů ZRS. Druhý je trend podpory dobrého vládnutí, resp. **digitalizace věcí správy veřejný v cílových zemích**. Klíčovým tématem se stává v rozvojové spolupráci klimatická změna a s ní související témata (vč. např. infrastrukturálních investic).
- Systematický přístup k **mapování potřeb** relevantních aktérů pro tento Program ve sledovaném období neexistoval. Výraznější aktivita v tomto směru byla realizována na přelomu let 2016/2017 ze strany FoRS za účelem orientačního zmapování potřeb jeho členů, v souvislosti s úvahami o převedení tohoto Programu pod FoRS, které nakonec ale nebylo z nejrůznějších důvodů realizováno. Jednou z komunikačních platforem, kde bylo možné komunikovat potřeby vybraných platforem a jejich členů, byla v letech 2017-2019 Rada pro ZRS ČR nebo jiné pracovní skupiny. Případně komunikace potřeb probíhala na základě bilaterálních jednání mezi MZV/ČRA a příslušnými organizacemi, avšak ne koncepčně. Primární pohled na kapacitu Programu byl dělán ČRA ex-post, přehledem poměru uspokojených a neuspokojených žádostí o podporu.

- **Finanční alokace Programu** je vnímána jako **nedostatečná**, reálná absorpční kapacita je podle expertních odhadů **2-3x vyšší**, a to mimo jiné i **s ohledem na rozšiřující se okruh oprávněných žadatelů** (mj. to indikuje částečně i finanční částka necelých 19 mil. Kč, která byla z Programu žádána nepodpořenými projekty, ale jde o údaj bez ohledu na kvalitu projektů). Zahrnutí sektorových platform v roce 2019 a prioritizace hledání zdrojů mimo ZRS ČR ale bez navýšení rozpočtu Programu snížilo relevanci Programu prakticky pro všechny zapojené organizace (další tříštění Programu, výrazné škrty u většiny projektů). V případě, že by Program měl finančně zůstat výrazně pod reálnou potřebou, je nutná koncentrace zdrojů na předem jasně stanovené priority.

4.1.2 EO: Nakolik jsou relevantní jednotlivé formy Programu a jednotlivé dílčí oblasti podpory?

- Šetření závěrečných zpráv projektů ukázalo, že hodnotit odděleně oblast Základní kapacity a Odborné kapacity není smysluplné, neboť v praxi se podpořené aktivity v obou oblastech překrývaly a prakticky totožně zaměřené projekty byly podpořeny z obou oblastí. Donor jasná kritéria pro odlišení těchto dvou oblastí Programu žadatelům neposkytl. Zároveň hodnocení projektových žádostí probíhalo souhrnně, pro všechny tři oblasti i podoblast Partnerství. Ukazuje se tak, že toto **dělení je spíše formalistické** a nemá přínosy.
- Mezi aktéry zapojenými do evaluace panuje poměrně vysoká shoda z pohledu **relevance** (tj. zejména z hlediska potřeb realizátorů ZRS) **jednotlivých oblastí Programu**: zatímco oblast **Základní kapacity** je vnímána jako oblast, kde je potenciál pro podporu **již spíše nižší**, nicméně stále platný pro nově přichozí NNO do systému ZRS, příp. pro menší NNO, které stále budují svou kapacitu v základních procesech, oblasti **Odborných kapacit a Platform** jsou považovány za **relevantní a potřebné**. Podpora v rámci Základních kapacit by byla relevantní zejména za předpokladu, že by byl **jasný strategický cíl**, proč novou NNO podpořit (např. návaznost na nové téma v ZRS). Lze i konstatovat, že tato oblast Programu by nebyla potřeba, pokud by se podpora běžného fungování žadatelů, příp. přímo NNO stalo součástí podpory v rámci všech programů ZRS ČR ve větší rozsahu. **Relevance** podoblasti **Partnerství** je spatřována jako **velmi vysoká**, partnerství by však mělo být **dobrovolné a integrální a přirozenou součástí projektů**, což se často v projektech dělo, přestože podoblast Partnerství nebyla formálně součástí projektu. Vysoká relevance je viděna zejména v dobrovolném partnerství mezi neziskovým a soukromým sektorem, ale i mezi dalšími aktéry rozvojové spolupráce (např. akademický a veřejný sektor) a v mezinárodních partnerstvích různé úrovně (např. partnerství s organizací z donorsky vyspělé země s cílem získat specifické know-how či podat společný projekt k mezinárodnímu donorovi, partnerství s organizací v rozvojové zemi aj.).
- Hodnocení míry relevance oblasti Platformy pro asociace sdružující soukromé subjekty bylo velmi heterogenní (odvislé zejm. od jejich konkrétních potřeb, jejich zkušenosti s výstupy projektů a od názoru na to, zda má být soukromý sektor v rámci tohoto Programu, resp. ZRS ČR podporován/zakomponován) a nelze jej jednoznačně vyhodnotit. Míra relevance pro platformu sdružující nevládní organizace působící v ZRS byla hodnocena jako vysoká, resp. spíše vysoká (a řadou informantů z řad nevládních organizací, implementační struktury i expertů jako nezastupitelná) a v podstatě supluje roli *core funding*.
- **Relevance spojení oblastí Platformy a oblastí Základní a Odborné kapacity** do jednoho titulu se jeví jako **nízká** a neodpovídá odlišným charakteristikám a potřebám žadatelů.

4.2 Koherence

Odpověď na evaluační kritérium: Koherence¹⁶ Programu je z celkového pohledu spíše nízká, a to z toho důvodu, že pozitivní efekty v oblasti vnitřní koherence a koordinace jsou převáženy nízkým efektem Programu v oblasti spolupráce neziskového, soukromého a veřejného sektoru. Pokud hodnotíme vnitřní a vnější koherenci odděleně, lze **vnitřní koherenci** (tj. koherenci v rámci platform a zastřešujících organizací) považovat za **spíše vysokou**. **Koherence mezi jednotlivými aktéry ZRS** (zejména koherence a spolupráce neziskového, soukromého a veřejného sektoru) je však **nízká** a Program k ní přispívá velmi málo. Program však v tomto směru skrývá **potenciál**, který by (při aktivním zapojení ČRA a MZV do facilitace vztahů aktérů ZRS) mohl koherenci a spolupráci mezi jednotlivými aktéry posílit.

¹⁶ Pojetí koherence odráží její vymezení zadavatelem evaluace, které se zaměřilo na jedné straně na vnitřní koherenci v rámci podpořených zastřešujících subjektů, na druhé straně pak na koordinaci podpořených subjektů s dalšími aktéry ZRS ČR, přičemž důraz byl kladen na spolupráci neziskového a soukromého sektoru.

4.2.1 EO: Nakolik Program přispěl k vnitřní koherenci a koordinaci členů podpořených zastřešujících NNO?

- Původní záměr zadavatele řešit tuto evaluační otázku odděleným pohledem na procesní a věcnou stránku (tj. (1) koordinační mechanismy a procesy jako nástroj směřující k vytvoření (2) koherentních postojů/stanovisek/názorů platformy) se ukázal jako nereálný, neboť se jedná o natolik provázané oblasti, že nebylo možné (na základě informací uvedených v závěrečné dokumentaci k projektům ani získaných v rozhovorech s podpořenými subjekty) je analyzovat zvlášť.
- Problematika koherence a koordinace členů v rámci platform má **různou váhu a účel**. Některé platformy byly zřízeny právě za účelem koordinace postupů a koherence postojů s cílem prosazovat společné zájmy (např. FoRS), zatímco pro jiné platformy není tato problematika stěžejní (např. v rámci FT ČS¹⁷ členové poskytují kredibilitu, jejich zapojení je spíše symbolické). Jedním ze zásadních výsledků Programu je v tomto ohledu např. **samotné vytvoření fungující skupiny** cca 30 členů v rámci projektu AVDZP, která se o ZRS zajímá, jejich aktivní zapojení do problematiky, vytváření společné nabídky pro ZRS. Obdobně také zformování skupiny cca 20 firem pro infrastrukturní pomoc v rámci projektu ARI, která však není s ohledem na nevyužití výstupů a výsledků projektu (tj. nabídky uceleného řešení v oblasti čištění odpadních vod) ze strany MZV/ČRA aktuálně funkční. Pokud by však byl ze strany MZV/ČRA vyjádřen zájem o spolupráci, skupina je schopna se rychle aktivizovat.
- Podpora poskytnutá Programem umožnila platformám věnovat kapacity pro sdílení informací a **hledání vzájemné shody členů** platformy. Program tak vedl např. ke stmelení členů některých platform, umožnil společné diskuse, vzájemné poznávání názorů členů, společné hledání cest a řešení, vytváření společné dlouhodobé strategie platformy atp.
- Koordinace členů platform byla realizována prostřednictvím společných akcí, setkávání, výměny informací, koordinovaných postupů atp. Konkrétní **příklady realizovaných nástrojů koordinace** jsou: (i) FoRS uskutečnil více jak 50 jednání svých pracovních skupin; (ii) FT ČS realizoval pravidelné schůzky pracovní skupiny Fairtradových měst; (iii) iniciativa Měj se k světu (dále jen „MKS“, příjemce Glopolis) zrealizovala 12 koordinačních schůzek v osvědčeném formátu pracovních obědů (klíčový nástroj pro strategické řízení i praktickou koordinaci iniciativy a zároveň jako příležitost pro mezioborový networking, výměnu zkušeností a udržování osobních vazeb mezi různými NNO); (iv) k výměně a sdílení informací využívaly platformy i další nástroje, např. pravidelné rozesílání e-Novinek (FoRS), sběr informací a jejich silení prostřednictvím vytvořených účtů na sociálních sítích (PPZRS), využívání e-mailových rozesílačů.
- Nástroje koordinace pak směřovaly ke koherenci, která mívala podobu společných stanovisek, podnětů, výstupů atp. Takovými **příklady projevů dosažené koherence** (za období 2017-2019) je: (i) cca 30 společných stanovisek a podnětů ke strategickým (či implementačním) vládním dokumentům připravených FoRS; (ii) společné stanovisko k implementačním dokumentům pro strategii ČR 2030 a k Agendě 2030 připravené v rámci MKS; (iii) produktový katalog (jako ucelená nabídka českých firem pro oblast zdravotnictví pro rozvojové země) a jednotná marketingová prezentace vzniklá v rámci projektu AVDZP; (iv) modelové komplexní řešení pro sektor čištění odpadních vod vzniklé v rámci projektu ARI.
- Zastřešující organizací NNO, jejíž **existence je do velké míry závislá na získání podpory** z Programu, je FoRS. U této platformy tak není možné de facto oddělit její (běžnou) činnost od činnosti podpořené z Programu. Její členové ji vnímají jako přínosnou, a to zejména z toho důvodu, že přispívá ke sladování názorů, podporuje síťování organizací, zastupuje členské organizace při jednáních s různými subjekty, reprezentuje členy v mezinárodních strukturách, řeší témata, na která nemají členské organizace čas, ale která jsou podstatná, poskytuje členům informační servis atp. (např. ORG_10,12,13,22). Zároveň mají členové možnost se účastnit (dle svého uvážení a kapacit) pracovních skupin FoRS, participovat na dění ve FoRS, zapojovat se do tvorby stanovisek, mohou vnášet vlastní témata. Jak se však ukázalo, v rámci FoRS je efektivní zachovávat spíše nižší počet pracovních skupin, aby členové jednotlivých skupin měli dostatečné kapacity pro aktivní účast. Méně efektivní (např. dle ORG_9) je zahrnutí FoRS do technických debat např. při řešení procesního hlediska programů ZRS, jejich podmínek, reportování atp., protože FoRS není přímým realizátorem daných projektů, jen sbírá a předává pohledy členských NNO. Je třeba uvést, že FoRS nereprezentuje názory všech NNO působících v ZRS, ale jen těch, které jsou jeho členem. Objevily se

¹⁷ Fairtrade Česko a Slovensko, dále jen „FT ČS“.

i méně pozitivní názory (ORG_19,21), že FoRS dostatečně nereprezentuje názory menších členských NNO, ale pouze větších organizací, které mají kapacitu se dění ve FoRS více věnovat.

- Specifickým tématem v rámci koordinace a koherence jsou **Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)**. Za nejaktivnější platformu se v tomto směru dá považovat MKS, která si dala za cíl mj. skrze rozvoj kapacit přispět k naplňování cílů SDGs. Společným výstupem iniciativy se stal manifest obsahující předpokládaný příspěvek iniciativy k implementaci SDGs v ČR. Cílem této aktivity bylo poukázat na skutečnost, že členové MKS dělají konkrétní drobné kroky sloužící k udržitelnosti nad rámec toho, co je od nich požadováno státem a donory. Tématu se věnoval rovněž FoRS (konkrétní aktivity a výstupy viz příloha 7, kapitola 7). Specifický byl pak projekt ARI, který se zaměřil na modelový příklad přípravy a výstavby čističky odpadních vod v cílové zemi. Tím byl projekt navázán na zvýšení trvalé udržitelnosti nakládání s vodou v rámci SDGs. Zásadním nedostatkem projektu se však stala nemožnost navázat na něj dalšími aktivitami díky chybějící zpětné vazbě ze strany poskytovatele dotace.
- Další podrobnější výsledky týkající se vnitřní koherence a koordinace členů platform viz příloha 7, kapitola 7.

4.2.2 EO: S jakou efektivitou a v jakém poměru k celkovým prostředkům na Program využily podpořené NNO a zastřešující NNO obdržanou podporu ke koordinaci s dalšími aktéry ZRS ČR, zejména v oblasti spolupráce neziskového a soukromého sektoru?

- Podpořené subjekty v rámci svých projektů realizovaly různé typy aktivit, jejichž cílem byla koordinace či spolupráce s jinými aktéry ZRS ČR, příp. vedle ke snaze zahrnout do realizace české ZRS další typy subjektů (zejména soukromé subjekty).
- **Efekty spolupráce NNO/zastřešujících organizací se soukromými/podnikatelskými subjekty** dosažené Programem jsou **minimální**. Hlavním výsledkem se v tomto směru stala **spolupráce FoRS a PPZRS** při společném prosazování zájmů a důležitosti ZRS ČR.
- Projekty PPZRS, AVDZP a ARI cílily na **vtažení soukromého sektoru do realizace ZRS**. **Z krátkodobého hlediska** se projekty těchto platform dají považovat za úspěšné, neboť (i) projekty PPZRS vzbudily zájem u podnikatelských subjektů o oblast ZRS; (ii) v rámci projektů AVDZP a ARI se ustavily skupiny firem, které se aktivně zapojily do tvorby nabídky pro oblast ZRS; (iii) v rámci projektů AVDZP a ARI vznikly konkrétní výstupy (produktový katalog pro oblast zdravotnictví v rámci projektu AVDZP, resp. modelové řešení pro oblast čištění odpadních vod v projektu ARI). **V dlouhodobějším horizontu** jsou efekty rozdílné: (i) PPZRS nemá přehled o tom, do jaké míry ke skutečnému zapojení podnikatelských subjektů do ZRS ČR ve vazbě na realizované projekty došlo; (ii) AVDZP je v ZRS ČR nadále aktivní, na realizovaný projekt navázala dalšími aktivitami (např. projekt na 3D nemocnici podpořený Programem v dalším období); (iii) ARI nedostala na výstupy z projektu a navržená řešení **potřebnou zpětnou vazbu od poskytovatele dotace/koordinátora ZRS ČR a možnost řešit financování pilotního projektu ze zdrojů ZRS ČR**, proto nemohla na projekt navázat dalšími aktivitami, čímž došlo (prozatím) k eliminaci dosažených výsledků a potenciálních efektů.
- Především některé platformy se v rámci svých projektů zaměřily v různé míře na **spolupráci se státem/ vládními organizacemi**. Tato spolupráce měla různou povahu a odvíjela se od postavení a cílů dané platformy. Nejaktivnější platformou se v tomto směru stal FoRS (uplatňování vytvořených stanovisek, aktivní účast na jednání Rady ZRS a jejích výborů, na jednání Rady vlády pro udržitelný rozvoj (dále jen „RVUR“), jednání se zástupci ministerstev, Parlamentu ČR atd.). Rovněž Glopolis, resp. iniciativa MKS byla vůči státu aktivní (uplatňování stanovisek, jednání s Úřadem vlády, účast na RVUR atp.). Přetrvávají však pochybnosti (hlavně mezi platformami samotnými) o tom, zda jsou platformy reprezentující NNO ze strany státních orgánů považovány za rovnocenného *policy partnera*.
- Docházelo i ke spolupráci NNO/zastřešujících organizací s dalšími aktéry ZRS (nad rámec partnerství, které bude podrobněji řešeno v rámci odpovědi na EO týkající se efektivnosti). Nejčastěji se jednalo o **spolupráci a koordinaci platform s dalšími platformami** – např. spolupráce FoRS a MKS, spolupráce FoRS s Klimatickou koalicí, Asociací na podporu demokracie a lidských práv DEMAS, s Českou ženskou lobby, Migračním konsorciem aj. Podrobněji o jednotlivých výstupech a výsledcích v oblasti koordinace a koherence viz příloha 7, kapitola 7.

- Z dostupných informací (z projektové dokumentace ani rozhovorů) se **nedá vyvodit, kolik prostředků Programu bylo na koordinaci s ostatními subjekty ZRS ČR vynaloženo**, a to i z toho důvodu, že takováto koordinace se nedá přičítat konkrétním aktivitám/položkám v rozpočtu. Většinou je tato problematika řešena jako součást širšího okruhu aktivit, které mohly být financovány i z jiných zdrojů podpořených organizací.
- Souhrnně se dá říct, že téma **spolupráce a koordinace neziskového a soukromého sektoru je velmi složité a efektivita Programu je v tomto ohledu velmi nízká**. Některé organizace se snažily vzájemně navázat spolupráci (např. AVDZP s ČvT¹⁸ či ADROU), což se však nesesetkalo s úspěchem vzhledem k odlišným očekáváním, potřebám atp. Příloha 8 poskytuje **příklady zahraniční dobré praxe**, jak spolupráci mezi těmito sektory podpořit.
- Ačkoliv si mnoho subjektů z obou „táborů“ uvědomuje, že **spolupráce neziskového a soukromého sektoru je žádoucí, dochází ke spolupráci minimálně** (spíše se objevuje u větších NNO), a to bez přičinění Programu. Spolupráce je velmi často odvislá od osobních kontaktů či osobní znalosti obou sektorů.
- Problém spočívá především ve vzájemné neznalosti role v ZRS ČR a cílů sektorů, vzájemném **nepochopení a velké nedůvěře**, která mnohdy hraničí až se vzájemným **despektem**. Subjekty nemají dostatečné informace o potřebách, záměrech a cílech druhého sektoru, nevědí o výsledcích činností druhé strany ani o možném potenciálu, který by vzájemná spolupráce mohla oběma stranám i ZRS ČR přinést.
- Spolupráci neziskového a soukromého sektoru je určitě vhodné podporovat, ale **přírozenou (nenásilnou) formou**. Je nezbytné vytvářet podněcující a přívětivé prostředí (tzv. *enabling environment*), v rámci kterého se aktéři obou sektorů mohou pravidelně setkávat, poznávat sebe a své potřeby i cíle, přirozeně navazovat kontakty. Zároveň je třeba sdílet i výsledky, kterých bylo již dosaženo a které jsou využitelné pro druhý sektor. Spolupráce by zároveň měla být podporována tam, kde je **účelná**. Tj. cílem Programu by neměla být podpora spolupráce za každou cenu, ale tam, kde to má jasný cíl (a tento cíl by měl být ideálně předem znám).
- Spolupráci nekomplikuje jen vzájemná nedůvěra, ale i **implementační záležitosti**, které souvisí např. s nutností zapojovat soukromé subjekty do realizace projektů ZRS na základě veřejného zadávání. Způsoby, kterými by bylo možné tyto nedostatky eliminovat, zahrnují vyjednání blokové výjimky pro projekty ZRS ČR, příp. adekvátní ošetření režimu de minimis.
- Podrobněji k této EO viz příloha 7, kapitola 5 a příloha 8, kapitola 3.

4.2.3 EO: Jaké nové možnosti spolupráce (např. integrace aktérů a nástrojů) skýtají výstupy Programu?

- V rámci výstupů a výsledků dosažených díky Programu (viz příloha 7, kapitola 7) je možné identifikovat i nové, zajímavé či inovativní možnosti spolupráce, případně integrace. Konkrétně je možné jmenovat zejména:
 - **Pilotní sektorové projekty** – ustavení skupin členů v rámci AVDZP a ARI, které se aktivně zajímají o oblast ZRS a jejichž koordinační snahy vedly k vytvoření společné nabídky/řešení pro oblast ZRS (produktový katalog pro oblast zdravotnictví v rámci projektu AVZDZP, resp. modelové řešení pro oblast čištění odpadních vod v projektu ARI).
 - Z pohledu integrace aktérů a nástrojů jsou jedinečné i všechny **projekty realizované ČvT**, které se snažily systémově řešit vybraná témata a výstupy poté sdílet se všemi aktéry ZRS. Konkrétně došlo ke vzniku online nástrojů týkajících se Value for Money (dále i „VfM“), průvodců k zapojování soukromého sektoru do rozvojových aktivit a vznikla i databáze 20 klimatických fondů, které jsou nejrelevantnější pro české aktéry ZRS. Díky tomu došlo mj. ke zvýšení zájmu i odborných kapacit v oblasti klimatických fondů, což je potenciál pro tvorbu nových projektů a získání podpory pro realizaci aktivit v této oblasti. Obdobné aktivity ČvT realizuje dlouhodobě, za úspěch se dá považovat např. projekt, v rámci kterého vznikl nástroj INDIKIT (www.indikit.net), který nabízí realizátorům humanitárních a rozvojových projektů návody na využívání

¹⁸ Člověk v tísni, dále jen „ČvT“.

více než 300 projektových indikátorů z různých sektorů a který je dodnes v oblasti ZRS používán (např. ČRA na něj odkazuje ve svých výzvěch k dotačním titulům).

- Pro oblast SDGs je zajímavým integrovaným nástrojem **manifest iniciativy MKS** obsahující finální přehled strategických cílů, na kterých se shodli všichni členové MKS, a naznačoval předpokládaný příspěvek iniciativy – či spíše mezioborové platformy – k implementaci SDGs v ČR.
- **GA IDEAS¹⁹ 2019** – Odborná a organizační příprava celosvětového shromáždění GA IDEAS 2019, které se díky projektu ČES uskutečnilo v Praze. Konference měla téměř 300 účastníků z celého světa. Akce proběhla pod záštitou MZV, Ministerstva pro místní rozvoj ČR a Primátora Prahy a s finančním přispěním celé řady mezinárodních partnerů. Na závěr byla přijata Pražská deklarace *Evaluation for Transformational Change*. Celá tato akce v konečném důsledku vedla k vyšší prestiži ČES (a potažmo ČR) v mezinárodním kontextu v oblasti evaluací (rozvojové spolupráce). ČES díky realizovaným projektům získala roli sekretariátu/koordinátora mezinárodní evaluační společnosti IDEAS, souvisejícího sekretariátu *Evaluation for Transformational Change Award* a následně, od října 2020, převzal stejný tým také úlohu koordinace vznikající *International Evaluation Academy*.
- Ojedinelým výstupem je rovněž partnerství zformalizované díky podpoře Programu do podoby konsorcia CARE ČR, ADRA a Diakonie v rámci tzv. **Humanitární aliance** (více viz odpovědi na EO týkající se efektivnosti dále).

4.3 Hospodárnost

Odpověď na evaluační kritérium: Hospodárnost²⁰ Programu je hodnocena jako spíše nízká. Na programové úrovni převažují prvky, které hospodárnost vynaložených zdrojů celkově snižují (např. chybějící strategie, nastavení některých prvků hodnoticího procesu, krátkodobost projektů, chybějící monitoring Programu a práce s výstupy a výsledky projektů, sledování udržitelnosti výsledků).

4.3.1 EO: Jak lze na základě dostupných informací hodnotit hospodárnost vynaložených finančních prostředků Programu, zejm. s ohledem na celkové „value for money“?

- Pro hodnocení, resp. maximalizaci *value for money* a s tím souvisejících kritérií 3E (*economy, efficiency, effectiveness*) je v první řadě zásadní **nastavení programu** jako celku a poté i požadavků kladených na žadatele o dotaci a později realizátory projektů. Lze se inspirovat vybranými principy ze zahraniční praxe (více viz Jungwiertová, Feřtřová a kol. 2019, konkrétně příloha 7), klíčové přitom je:
 - Spíše než na srovnávání obdobně zaměřených projektů mezi sebou je kladen důraz v rámci přístupu **VfM na monitoring posunu programu v plnění stanovených cílů/očekáváníí**, zda intervenční logika programu funguje, zda se daří naplňovat stanovené indikátory – pokud ne, je nutná revize programu, neznamená to však nutně, že je špatná VfM programu, ale např. že je nutná adaptace předpokladů nebo nastavené indikátory nebyly realistické.
 - Velký důraz je kladen na výsledky a jasné a koherentní **stanovení intervenční logiky programu** („jak budou náklady transformovány do očekávaných výsledků“).
 - Klíčové je při realizaci programu **vycházet z evidence-based** přístupu a vědět, **jaké změny chceme dosáhnout**.
- V rámci evaluovaného Programu na základě informací od informantů z řad příjemců i implementační struktury **nebyl přístup** k uplatnění VfM ve sledovaném období na úrovni jednotlivých projektů ani Programu **jednotně a systematicky podchycen** (IMPL_1,3,5).
- Hlubkové rozhovory potvrdily (zejm. IMPL_1,3), že pro úroveň Programu toto posouzení probíhalo v rámci hodnocení projektových žádostí, nicméně hodnoticí kritéria byla v tomto směru nastavena vágně a **každý z hodnotitelů k nim mohl přistupovat (potenciálně) odlišně. Do značné míry tak bylo uplatňováno při hodnocení projektových žádostí subjektivní hodnocení** (IMPL_3) či intuitivní přístup (ORG_17) a v zásadě šlo o posouzení účelnosti za pomoci expertního pohledu členů hodnoticí komise a porovnání projektových žádostí navzájem (IMPL_1,4). Další informant uvedl, že tento parametr nebyl při

¹⁹ Global Assembly International Development Evaluation Association, dále jen „GA IDEAS“.

²⁰ Pojetí hospodárnosti odráží její vymezení zadavatelem evaluace prostřednictvím daných EO.

hodnocení v tomto Programu zásadní (IMPL_5) a rozpočet projektů byl posuzován na základě znalosti běžných cen za dané komponenty v projektu (IMPL_1,5,6).

- Jak bylo již zdůrazněno, pro Program **neexistuje strategické ukotvení**, kde by byla **klíčová „value“ Programu** podchycena. Bohužel ani na základě rozhovorů s implementační strukturou ji nelze jednoznačně určit, protože názory se mezi informanty, resp. klíčovými aktéry liší. To jen potvrzuje **roztříštěnost Programu** i po této stránce. Na jedné straně jsou bývalými i současnými zástupci implementační struktury vyzdvižovány aktivity podporující fungování a rozvoj kapacit NNO a jejich platformy²¹ (IMP_1,3,5,7; ale i EXP_1,2), na druhé straně je podpora těchto aktivit zpochybňována jako neúčelná (IMP_4) a zdůrazňována je hlavní *value* Programu v podpoře asociací sdružujících firmy, jejímž výstupem je nějaký konkrétní „produkt“ (např. katalog, systémové řešení) (IMP_1,2,4) a otestované nové modely spolupráce (IMP_1). Zdůrazňovaná *added value* Programu je také jakákoliv forma partnerství, zejm. mezi různými sítěmi a mezinárodního charakteru (IMP1,2,5). Tyto skutečnosti však **nebyly formálně žadatelům sděleny** a jedná se o názory implementátorů, kteří se v průběhu evaluovaného období měnili. **Interpretace klíčové value** tak mohla být **proměnlivá**, neboť neformalizované postupy neumožnily stabilní přístup. Velkou roli při posuzování hlavní *value* Programu v rámci rozhovorů nicméně sehrálo to, že jednotliví informanti měli jen velmi malé povědomí o výstupech napříč všemi projekty.
- **Na základě dostupných informací o Programu tak nemůže evaluační tým VfM Programu hodnotit.** Nejsou totiž stanoveny dostatečně konkrétní priority a cíle a k nim navázané indikátory a celková intervenční logika – tj. nebyla jasně formálně nastavena „value“ Programu, stejně jako celkový monitoring a management VfM v rámci Programu. Strategická rozhodnutí plánovaná pro Program v návaznosti na tuto evaluaci jsou ideální příležitostí, jak se pokusit postupy pro budoucí hodnocení VfM nastavit. Evaluační tým v rámci relativně nedávné evaluace jiného dotačního programu ZRS ČR (viz Jungwiertová, Feřtřová a kol. 2019) provedl rešerši možných přístupů k hodnocení VfM, kde lze najít pro jeho nastavení inspiraci. Klíčové sdělení od všech zkušenějších praktiků však směřuje k nezbytnosti **přístup VfM zakomponovat do programového cyklu na jeho počátku, tj. při nastavování intervence, a dále v průběhu její realizace, monitoringu a následné evaluace.** Zpětné vyhodnocování při absenci základních parametrů programu je totiž nemožné.
- Organizace zapojené do Programu většinou vlastní specifický **přístup k rigoróznímu hodnocení VfM v rámci** těchto projektů **nepoužívají** (výjimky představují větší organizace a organizace, kde je zaveden systém řízení kvality/hospodárnosti – např. FoRS, ČvT), řídí se svým odborným přesvědčením a přístupem řádného hospodáře, zároveň projekty podpořené tímto Programem ve vysoké míře spolufinancují. V některých případech jsou podpořené projekty součástí širšího působení dané NNO či naplňování její strategie či rámcové dohody s jiným donorem (např. ORG_9), a tedy daná NNO vloží do naplnění účelu projektu i další mnohdy daleko významnější finanční prostředky (např. ČvT). Významnou roli rovněž sehrává prvek dobrovolnictví, kterým NNO dokáží výrazně v podpořených projektech maximalizovat VfM (např. ORG_7,8; EXP_1,2).
- Z evaluačních rozhovorů s příjemci vyplynuly **ve vztahu k VfM jako nejprínosnější (tedy představující hlavní added value) následující typy aktivit:**
 - Podpora NNO tak, aby byla jejich činnost relevantní v mezinárodním kontextu a byly schopné reagovat na globální trendy v tématech rozvojové spolupráce, nových očekávání i nároků donorů, které se neustále mění (ORG_6,9).
 - Podpora menších NNO, které stále čelí nárokům na vnitřní procesy (např. k tématu GDPR aj.) a adaptaci standardů organizačního řízení tak, aby byly schopné naplnit očekávání donorů (ORG_6,9; EXP_1,2).
 - Podpora z Programu umožňuje sestavit mix aktivit vhodný pro široké spektrum organizací, typ aktivit není omezen.
 - Podpora vytvoření produktů a nástrojů, které přetrvávají i po ukončení podpory (informační a propagační materiály, procesní nastavení kampaní, modelová řešení, produktové katalogy apod.).
 - Program jako impuls k hloubkové analýze stávajících procesů, ale i hodnot organizace; impuls pro „byznysové“ nastavení myšlení, k větší reflexi principů efektivního PR, komunikace, FR, marketingu, to vše zejména u menších/nových organizací.

²¹ Rozvoj jejich know-how, přenos a sdílení výstupů/znalostí s dalšími NNO, podpora jejich fungování, podpora rozvoje PR, fundraisingu, finančního managementu nevládních organizací. Další názor je, že ZRS ČR by měla podporovat nevládní organizace a kapacity v cílových zemích ZRS ČR (nikoliv u domácích NNO), tj. podpora by měla být v zemi, kterou chceme prostřednictvím ZRS podpořit.

- Podpora setkávání s ostatními organizacemi a navazování partnerství (např. workshopy, konference); dále podpora zapojování se do procesů ovlivňování ZRS a dalších relevantních politik MZV, práce s členskou základnou a posilování jejich kapacit, podpora partnerství.
- U platforem a partnerství podpora možnosti spojení se s ostatními subjekty např. pro větší projekty, dále vůbec zformování některých platforem, semináře (vč. specifických teritoriálních), které mohly budovat postupně povědomí o možnostech podnikatelského partnerství v ZRS a financování investičních projektů s veřejnou podporou a specifických podmínkách vybraných zemí, možnost identifikovat nabídku, která by byla zajímavá, konkurenceschopná a atraktivní pro zahraniční partnery v rámci ZRS (výsledkem je produktový katalog).

4.3.2 EO: Jaké hlavní faktory přispívají k ne/efektivitě Programu z procesního i dopadového hlediska?

Procesní hledisko

- V rámci procesního hodnocení bylo identifikováno několik faktorů, které ovlivňují efektivitu Programu. **Fáze programování byla zcela minimalizována** a strategie Programu nebyla připravena, což sice lze považovat za hospodárné vzhledem k času a administrativním kapacitám a pro žadatele to znamenalo jistou **otevřenost a flexibilitu** Programu, nicméně **převažují negativní rysy** tohoto přístupu, které v konečném důsledku znamenaly rozměňování podpory mezi různé aktivity, výstupy a výsledky a dále pak i **nepředvídatelnost** (a tedy **netransparentnost**) pro žadatele (příjemce) a rovněž potenciální komplikace při hodnocení projektových žádostí i Programu a jeho efektů. Z hlediska gestora Programu a ZRS ČR tento přístup **neumožňoval systematické a dlouhodobé** řešení problémů a výzev v rozvoji kapacit NNO a zastřešujících organizací.
- Z procesního (ale i dopadového – viz dále) hlediska se ukázalo jako problematické **členění Programu na oblasti podpory**. Přiřazení projektů do jednotlivých oblastí, které uváděli žadatelé ve formuláři projektové žádosti, nebylo vždy správné, resp. plně neodpovídalo věcnému zaměření projektu. A to i z toho důvodu, že přiřazení projektové žádosti ke konkrétní oblasti podpory nebylo možné zvolit vždy jednoznačně, neboť zejména oblasti podpory Základní kapacity a Odborné kapacity se v podporovaných aktivitách překrývaly, resp. hranice mezi nimi nebyla jasně stanovena. Z tohoto hlediska se takové členění zdá neúčelné, tj. i neefektivní.
- Jako neefektivní se ukázalo **načasování výzev** a navazujících procesů (v kombinaci s ročními projekty – viz dále), které vedlo k tomu, že aktivity projektů nemohly být zahájeny na začátku daného roku, ale cca se čtvrtletním zpožděním.
- Nehospodárnost Programu lze spatřovat i v některých **administrativních požadavcích** kladených na žadatele a příjemce. Vyšší administrativní zátěž byla vnímána především ve vztahu k organizacím, které předkládají projektové žádosti na ČRA častěji, případně vzhledem k velikosti přidělované dotace, která je spíše nízká. Několik příjemců považovalo některé přílohy požadované poskytovatelem dotace za zastaralé, resp. neodpovídající aktuálním standardům projektového řízení, jiní vnímali zásadní nedostatky v používané terminologii či archaickém způsobu podávání žádostí/zpráv z projektů.
- Z celkového pohledu považovali příjemci administrativní zátěž ve srovnání s jinými dotačními tituly za **akceptovatelnou**. Přesto některé NNO uvedly, že pro přípravu projektové žádosti využily externí podporu. Administraci projektových žádostí i schválených projektů by výrazně usnadnil **elektronický dotační systém**.
- **Netransparentnost** je spatřována ve vztahu ke **krácení požadované dotace**, které dle příjemců nebylo vždy řádně a dostatečně zdůvodněno, a také v procesu **oznamování výsledků neúspěšným žadatelům** v r. 2017 (kdy se tuto informaci neúspěšní žadatelé dozvěděli pouze z webových stránek ČRA). Pro rok 2018 a následující však byla situace již napravena, a i pro neúspěšné žadatele bylo vydáváno rozhodnutí. Z pohledu žadatelů a příjemců však není dostačující jen vydat potřebné rozhodnutí, ale podstatné je v něm **jasně a transparentně uvést odůvodnění pro ne/přidělení dotace**.
- K efektivitě Programu přispívá přístup ČRA při **řešení požadovaných změn** projektů, který byl příjemci hodnocen jako přívětivý a Program byl z tohoto pohledu viděn jako flexibilní. Oceňováno bylo mj. to, že až do listopadu daného roku (tj. téměř do konce realizace projektu) bylo možné provádět změny rozpočtu (nad

povolenou 10% v r. 2017, resp. 15% flexibilitu v roce 2018 a 2019 umožněnou textací vydaného rozhodnutí).

- Někteří příjemci poukázali na spíše **formalistický přístup** ČRA při dokládání aktivit a výstupů než na zájem o skutečně dosažené efekty a změny. Celkově byly požadavky na reportování považovány za relativně přiměřené.

Dopadové hledisko

- Efektivita Programu je spatřována již v jeho samotné **existenci**, kterou příjemci vnímají jako snahu státu mj. vyjádřit zájem o neziskový sektor a zastřešující organizace a o zvyšování jejich kvality. Pro některé organizace (zejména FoRS) představuje Program jistou (avšak nedokonalou) formu **institucionálního financování**, která se dá považovat i za vyjádřený zájem státu konstituovat a podporovat *policy partnery* a budovat jejich kapacitu.
- Jako další pozitivní faktor byla zmiňována **výše stanovené povinné finanční spoluúčasti žadatele na realizaci projektu**, která byla považována za přívětivou a akceptovatelnou.
- Některé neefektivní Programu mají základ v chybějící strategii Programu, resp. v **chybějícím zacílení**. Program se zaměřoval na mix různorodých aktivit, které uspokojovaly různé typy potřeb nesourodých aktérů a vedly k velkému spektru výstupů a výsledků, což snižuje celkové efekty Programu. Mnozí příjemci si uvědomovali, že takováto otevřenost Programu a **chybějící prioritizace v kombinaci s nízkou alokací je neefektivní a vede k rozměňování podpory**, která je navíc posilována snahou implementační struktury podpořit více příjemců na úkor jiných, a to prostřednictvím **krácení rozpočtů projektů** (a tedy i požadované dotace). Takovéto krácení rozpočtů, kdy z komplexní podoby projektu musela být vyňata nějaká aktivita, je třeba považovat za neefektivní, neboť tím byly snižovány, případně dokonce ohrožovány, výsledky a potenciální dopady projektů (viz např. projekt ARI).
- Na druhou stranu příjemci vesměs kvitovali **otevřenost věcného zaměření** oblastí podpory, podporovaných aktivit i širší uznatelných výdajů.
- Za neefektivní považujeme **sloučení podpory platformem s kapacitní podporou individuálních NNO**, kdy prostřednictvím jedné výzvy (s jednou společnou alokací) byly řešeny odlišné potřeby zcela nesourodých subjektů, jejichž projekty směřovaly k různým typům výstupů, efektů a vedly (či měly vést) k odlišným požadovaným změnám. V rámci jedné výzvy a následného hodnocení projektových žádostí tak byly hodnoceny zcela nesrovnatelné projekty. Obdobně neefektivně se dá hodnotit **rozdělení kapacitní podpory NNO do oblastí podpory** Základní kapacity a Odborné kapacity (které se ukázalo jako neefektivní i z procesního hlediska – viz výše). V rámci dané výzvy (s jednou alokací) byly hodnoceny a porovnávány velmi různorodé kapacitní projekty, a to bez ohledu na to, zda směřovaly do Základních či Odborných kapacit, příp. zda v sobě obsahovaly podoblast Partnerství či nikoliv.
- **Zásadní neefektivita Programu**, která rezonovala ve většině rozhovorů s příjemci, je spatřována v nutnosti realizovat **roční projekty**.²² Negativní důsledky přinesl, pro některé příjemce nesystémový a nečekaný, přechod z víceletých projektů (resp. ze „sériové jednoletosti“) na standardní roční projekty v rámci oblasti podpory Platformy. Tím nedošlo jen k narušení průběhu realizovaných víceletých projektů, ale v příjemcích tento krok vyvolal mj. i pocit značné **nepředvídatelnosti celého Programu** a zpochybnění zastřešujících organizací jako *policy partnerů*.
- Možná délka projektů omezená jen na jeden rok však ovlivňuje i výsledky projektů, a potažmo i celého Programu. **Roční projekty nemohou ve většině případů dosahovat takových výsledků jako víceleté projekty**, do kterých se dají promítnout dlouhodobé a strategičtější cíle organizací, resp. Programu a ZRS ČR. Navíc jsou roční projekty ještě dále časově kráceny zpožděním v procesech vyhlašování, hodnocení a schvalování, které vedou k faktické realizaci projektů jen po dobu cca ¾ roku či méně. Naopak víceleté projekty znamenají i snížení administrativní zátěže celého systému a pro podpořené organizace představují **předvídatelnost, stabilitu, možnost efektivnějšího plánování** aktivit i lidských zdrojů atp.

²² S výjimkou oblastí podpory Platformy, kde byla v roce 2017 a 2018 (avšak nakonec jen do konce roku 2018) možná „sériová jednoletost“. V roce 2019 a v rámci ostatních oblastí podpory ve všech sledovaných letech mohly být realizovány jen roční projekty.

- Celkovou neefektivitu Programu dále snižuje i **značně omezená alokace Programu** doprovázená snahou podpořit větší spektrum subjektů, což vymezenou alokaci ještě dále rozmělnuje.
- **Zásadní neefektivita Programu** pak spočívá v **chybějící systematické práci s výstupy a výsledky** projektů, kdy (i) tyto informace nejsou využívány pro *evidence-based management* Programu, ale (ii) chybí i zásadní poskytování zpětné vazby příjemcům (což může vést až k úplné eliminaci dosažených efektů projektu – viz projekt ARI), (iii) na úrovni Programu není realizováno sdílení výstupů a výsledků mezi žadateli, příjemci a případně dalšími subjekty (což významně snižuje potenciální efekty a dopady jak na projektové úrovni, tak na úrovni Programu), (iv) nejsou využívány vytvořené výstupy pro další práci ČRA/MZV atp. Díky tomu **není dostatečně využíván potenciál Programu**, resp. efektů dosažených na projektové úrovni.
- **Sdílení** by jednak podpořilo efekty projektů a Programu jako celku a zároveň by se mohlo stát **nástrojem komunikace** a vzájemného poznávání a potenciálně i propojování aktérů ZRS ČR a její celkové koordinace.

Další podrobnosti k procesní a dopadové efektivitě Programu viz příloha 7, kapitola 6.

V rámci evaluace bylo identifikováno několik donorů, podporujících kapacitně orientované aktivity. Třebaže jsou značně heterogenní, poskytují jistou **inspiraci pro podporu kapacitního rozvoje v oblasti ZRS**. Informace k příkladům dobré praxe jsou obsaženy v příloze 8.

4.3.3 EO: Jsou kritéria pro realizaci projektů v rámci Programu vhodně nastavena?

- V souladu s dohodou se zadavatelem evaluace jsou kritéria pro realizaci projektů chápána zejména jako hodnotící kritéria. Ta byla součástí výzvy, kde byla stručně definována a bylo jim stanoveno nejvyšší možné bodové ohodnocení. Maximální bodový zisk, kterého mohl žadatel za svoji projektovou žádost dosáhnout v souhrnu za všechna kritéria, činil 100 bodů.
- Hodnotící kritéria byla napříč sledovanými roky velmi podobná. V rámci hodnocení projektů byly (stručně interpretováno) **v projektových žádostech hodnoceny tyto oblasti**: (i) přínos projektu; (ii) kvalita zpracování projektu; (iii) účelnost vynaložení finančních prostředků; (iv) řešitelský tým (který nebyl hodnocen v roce 2019); (v) udržitelnost a spoluúčast příjemce.
- Na základě stanoveného nejvyššího bodového ohodnocení jednotlivých kritérií se dá říci, že **důraz byl kladen především na přínosy projektů** vzhledem k posilování kapacit žadatelů, příp. jejich členských subjektů (max. bodů 30-35). Ostatní kritéria měla v rámci hodnocení téměř stejně velký význam (max. 15-20 bodů), jen v roce 2019 byl posílen význam finanční udržitelnosti a spoluúčasti příjemce na úkor odborné úrovně řešitelského týmu (která nebyla vůbec předmětem hodnocení).
- Základním problémem posouzení vhodnosti nastavených kritérií vůči Programu je již několikrát uváděné **chybějící, resp. nejasně stanovené zacílení Programu a jeho roztržitost**. Proces hodnocení projektů a sada hodnotících kritérií by měly prokazatelně navazovat na účel a cíle Programu a reflektovat je. Z tohoto pohledu je tak nejvíce problematické bodově nejvýznamnější kritérium „Přínos projektu“.
- Hodnotící kritéria byla ve výzvách formulována velmi **obecně a vágně**, takže není zcela jasné, co vše a jak přesně mělo být v rámci daného kritéria hodnoceno. To do celého systému vnáší (až příliš velký) **prvek subjektivity** hodnocení, což v konečném důsledku vede k **netransparentnosti** hodnotícího procesu. Tu vnímali jak příjemci (např. ORG_16,21), tak i zástupci implementační struktury (IMPL_2,3,6).
- Hodnocení prostřednictvím kritéria „**Kvalita zpracování projektu**“ je do značné míry ovlivněno znalostmi a zkušenostmi žadatele s přípravou projektových žádostí, případně zapojením externího zpracovatele projektové žádosti (což část příjemců i využila). Některé subjekty mohly mít v tomto směru své kapacity nedostatečné (tj. vhodné k rozvoji a podpoře z Programu), čímž byly znevýhodněny vůči zkušenějším žadatelům, případně těm, kteří využili externí pomoc. Vhodnost kritéria v rámci tohoto Programu je tak **diskutabilní**.
- Z obsahového hlediska se jako nejvíce **komplikované** jeví kritérium „**Udržitelnost a spoluúčast příjemce**“, které v sobě kombinovalo hned několik samostatných sub-kritérií, aniž by bylo jasné, kterému z nich je v rámci celkového hodnocení kritéria přisuzována, jaká váha. Zároveň by mělo být přehodnoceno sub-kritérium týkající se **hodnocení finanční spoluúčasti příjemce** na projektu, které není zcela v souladu

s logikou Programu, neodráží kvalitu hodnoceného projektu, je metodicky nejasné, a navíc přispívá k rozdrobenosti podpory z Programu.

- V souhrnu se dá říci, že nastavená hodnoticí kritéria (až na výše zmíněné výjimky) mohou potenciálně vést k výběru vhodných projektů. Je však nezbytné je stanovit jasně a transparentně, a to ve vazbě na stanovenou strategii Programu a jeho cíle, a rovněž je pak i maximálně objektivně uplatňovat.
- Z rozhovorů vyplývá, že žadatelům **chybí dostatečně konkrétní zpětná vazba, proč byl projekt ne/podpořen**, jaké byly jeho silné a slabé stránky. Jednak je takový postup netransparentní a zároveň ani žadatelům neumožňuje poučit se a směřovat k vyšší kvalitě projektových žádostí (resp. připravovaných projektů).
- Vedle hodnoticích kritérií stanovuje Program i další kritéria, která ovlivňují přípravu a realizaci projektů, potažmo Programu. Za ta méně vhodná je možné považovat zejména:
 - **Krátkou realizační dobu projektů**, neumožňující realizaci komplexnějších aktivit/projektů a navázání dlouhodobého partnerství.
 - **Relativně široké/vágní vymezení podporovaných projektových aktivit**, které (v kombinaci s mnoha dalšími faktory) sice znamená pro příjemce značnou otevřenost a flexibilitu Programu, ale následně vede k rozdrobení (již tak nízké) alokace a k celkovému snižování efektů Programu.
- Další podrobnosti ke kritériím pro realizaci projektů viz příloha 7, kapitola 6.

4.4 Efektivnost

Odpořď na evaluační kritérium: Efektivnost²³ Programu je spíše nízká. Program sice vede k pozitivním výsledkům na úrovni projektů, na programové úrovni (zejména vzhledem k roztržitosti podpory a chybějící systematické práci s výstupy a dosaženými výsledky projektů) je však výsledný efekt spíše nízký.

- Tabulka 2 níže uvádí evaluačním týmem **identifikované kategorie a konkrétnější typy výstupů a výsledků**, které byly dosaženy v rámci podpořených projektů, zaznamenány v závěrečných zprávách z projektů a identifikovány v rámci hloubkové analýzy závěrečné dokumentace projektů, poté kategorizovány a na závěr agregovány do obecnějších skupin (kategorií) výstupů a výsledků. Podrobné informace o dosažených výstupech a výsledcích viz příloha 7, kapitola 7.

Tabulka 1: Kategorizace výstupů a výsledků zaznamenaných v závěrečné dokumentaci z projektů

Kategorie dosažených výstupů a výsledků	Typy výstupů a dosažených výsledků
Výstupy a výsledky napříč hlavními oblastmi podpory (Platformy, Základní kapacity, Odborné kapacity)	
Změny v kapacitě a kvalitě řízení platform/ NNO/ projektů a lepší technické a administrativní/ organizační zázemí NNO	Administrativní či manažerské zabezpečení projektových činností
	Expertní zajištění projektů
	Podpora provozu platform/NNO
	Vyšší kvalifikace zaměstnanců platform/NNO
	Vyšší kvalita řízení platform/NNO/projektů
	Rozšíření členské základy platform
	Kladné hodnocení platformy ze strany jejích členů

²³ Pojetí efektivnosti odráží její vymezení zadavatelem evaluace, kdy důraz je kladen na příspěvek Programu k rozvoji kapacit a partnerství. S ohledem na to, že EO 4.3 (zaměřující se na efekty Programu vůči malým a začínajícím NNO, tj. na oblast podpory Základní kapacity) a EO 4.4 (zaměřující se na efekty Programu v oblasti posilování kapacit NNO ve specifických a odborných sektorech, tj. na oblast podpory Odborné kapacity) jsou svým obsahem „podmnožinou“ EO 4.1 (která se zaměřuje na rozvoj kapacit a partnerství v jednotlivých oblastech), jsou odpovědi na všechny tyto tři evaluační otázky od sebe problematicky oddělitelné, resp. zodpovídání každé otázky zvlášť by bylo jen duplicitou a opakováním toho, co bude řečeno v rámci odpovědi na EO 4.1. Proto odpovědi na EO 4.3 a EO 4.4 jsou součástí odpovědi na EO 4.1, a nebudou tak zodpovídány samostatně. Přehled EO je uveden v příloze 4.

	Nové technické vybavení
Změny v odbornosti členů platform/ Změny v odborných kapacitách NNO	Stabilizace či rozšiřování personálních kapacit a s tím spojené zaškolování nově přichozích zaměstnanců NNO
	Vyšší odborné kapacity členů platform/NNO
	Vyšší odbornost přípravy dobrovolníků
Změny ve vnitřní koordinaci a koherenci členů platform	Uplatnění nástrojů koordinace – společné akce, setkání, výměna informací, koordinované postupy členů platform
	Společná stanoviska, podněty, výstupy
Intenzivnější spolupráce/ koordinace s dalšími aktéry ZRS	Spolupráce/koordinace se státem, naplňování role <i>policy partnera</i>
	Spolupráce se soukromým sektorem
	Spolupráce s nevládními organizacemi/ jejich platformami
	Specifické téma koordinace/koherence – SDGs
Větší zapojení platform a jejich členů v mezinárodním prostředí	Účast v mezinárodních institucích/platformách, na mezinárodních akcích
	(Spolu)pořádání mezinárodních akcí
	Navazování a rozvoj mezinárodních partnerství
Analytické a odborné výstupy s širším využitím za rámec platformy/NNO	Šířeji využitelné výstupy projektů
Zvýšení kvality prezentace, fundraisingových aktivit, propagace a marketingu platform/NNO	Lepší propagace a efektivnější fundraisingové aktivity
	Účast na PR/marketingových akcích
	Průběžné PR/marketingové akce
	PR/marketingové aktivity jako nástroj advokační strategie
	Nové/inovované PR/marketingové nástroje
Změny ve financování platform/NNO	Společné projekty platform s partnery
	Finanční udržitelnost (výsledků) projektů
	Navýšení příjmů NNO, diverzifikace zdrojů financování
	Nové projektové/dotační žádosti
Širší přínos pro ZRS a další širší/ dlouhodobější efekty (předpokládané dle ZZ)	Změny v kvalitě a efektivitě systému ZRS
	Změny ve schopnosti poskytovat služby v ZRS
	Změny v kvalitě služeb poskytovaných v ZRS/přínos pro cílové země
	Změny ve vnímání/postavení platform/NNO
	Další dlouhodobější výsledky
Výstupy a výsledky v rámci podoblasti Partnerství	
Nová a stávající partnerství	Nová partnerství
	Rozvoj/rozšíření/další ukotvení stávajících partnerství
	Nové členství v mezinárodních institucích/platformách
Společné akce, výměna a sdílení zkušeností	Partnerství jako nástroj pro zvyšování kvalifikace NNO i partnerských, příp. dalších subjektů
	Společné akce partnerů, společná koordinace
Společné projekty	Společné projekty s partnery

Zdroj: Vlastní zpracování na základě hloubkové analýzy informací uvedených v závěrečné dokumentaci k projektům.

4.4.1 EO: Do jaké míry Program napomáhá rozvoji kapacit a partnerství v jednotlivých oblastech podpory?

- Při posuzování efektů Programu z pohledu jednotlivých oblastí podpory je nezbytné brát v potaz nedokonalosti Programu v jeho strukturování a v přiřazování jednotlivých projektů k oblastem podpory a také nedostatky v závěrečné dokumentaci k projektům, která je hlavním zdrojem informací pro tuto EO (více viz kapitola 4.3). Pro určení efektů v rámci jednotlivých oblastí podpory bylo zohledněno rozčlenění projektů dle přílohy 7, kapitoly 7, kde jsou i další podrobnosti k dosaženým efektům.
- **V oblasti podpory Platformy** (nad rámec toho, co je obsahem odpovědi na EO v rámci kapitoly 4.2), kam bylo zařazeno 13 projektů realizovaných ze strany 7 různých subjektů, byla díky Programu **zvýšena**

kvalifikace zaměstnanců 4 platformem, a to buď umožněním jejich účasti na vzdělávacích (vč. zahraničních) akcích či skrze realizaci nových činností. Také **vzrostla kvalita řízení** 5 platformem a jejich činností, a to např. skrze efektivnější plánování, definici priorit pro další činnosti, nastavení či revizi komunikační strategie, realizaci evaluace konkrétní akce, zavedení nástrojů pro efektivnější sdílení informací v rámci platformy, vytvoření příručky pro systematické uchopení nějaké činnosti atp. Program zároveň podpořil provoz 6 platformem.

- 6 z celkových 7 podpořených platformem se zasazovalo o **rozvoj odborných kapacit svých členů**. Platformy pro své členy (a případně i další subjekty) buď samy či ve spolupráci s jinými subjekty uskutečňovaly semináře, konference či jiné vzdělávací akce. Některé platformy zajistily zvýšení odbornosti svých členů prostřednictvím vzdělávacích akcí poskytnutých jinými subjekty. Odborné kapacity členů byly zvyšovány i prostřednictvím sdílení informací mezi členy platformy.
- Prostřednictvím podpory platformem byla zajištěna i účast v **některých mezinárodních organizacích a platformách**, případně na mezinárodních akcích. Účast na takových akcích/v takových platformách znamenala možnost zapojit se do mezinárodní diskuse k vybraným tématům, sdílet informace a zkušenosti, zvýšit kvalifikaci zaměstnanců i členů platformem, seznámit se s novinkami v oboru, konzultovat společné postupy, navázat kontakty či dokonce partnerství. Některé mezinárodní akce byly podpořeny platformami dokonce pořádány. Významnou se v tomto kontextu stala mezinárodní partnerská akce GA IDEAS 2019, která byla díky podpořenému projektu ČES uspořádána v Praze.
- V rámci projektů platformem byla rovněž navazována nová **mezinárodní partnerství** a rozvíjena ta stávající. Významněji se tomuto prvku v rámci svých podpořených projektů věnovaly 3 platformy. Vedle již zmíněné partnerské akce GA IDEAS 2019 se např. FT ČS v roce 2017 podařilo vytvořit neformální koalici na úrovni střední Evropy či FoRS v roce 2019 zahájil spolupráci s platformou CCC²⁴ z Kambodži, výsledkem byl společný grant FoRS a CCC, kde se donorem stala platforma Forus.
- V rámci projektů platformem vznikly i výstupy, jejichž dosah jde (či by mohl jít) **za rámec platformem** a jejich členských organizací, jedná se např. o Aidwatch ČR 2017 (projekt FoRS), Metodiku zadávání evaluací (projekt ČES) či produktový katalog vytvořený v rámci projektu AVDZP (na který bylo později navázáno projektem 3D nemocnice). Potenciál se však skrývá např. i ve výstupech projektu ARI, který však nebyl prozatím využit.
- Všechny platformy se v rámci svých projektů v různé podobě, s různým účelem i hloubkou věnovaly prezentaci svých činností a marketingu. Tyto aktivity mj. napomáhaly rozšíření povědomí o činnostech platformem (a potažmo ČR) v oblasti ZRS a byly využívány např. i jako součást advokační strategie platformem.
- Některým platformám se díky realizovaným projektovým aktivitám podařilo (příp. společně s partnery) připravit a předložit **projektové žádosti**, případně jinak podpořit **diverzifikaci svých zdrojů**. Např. FoRS byl členem konsorcia organizací, které uspělo v grantovém řízení EK v rámci výzvy DEAR²⁵ 2016; během roku 2018 se iniciativě MKS podařilo získat první soukromé financování od zahraničního konsorcia soukromých nadací. **Výsledky v oblasti získávání finančních prostředků ze zdrojů mimo programy ZRS ČR však nejsou dosud natolik významné**, jak bylo (na základě textů výzev a indicií z rozhovorů s implementační strukturou) zřejmě zamýšleno.
- Na budování organizačních a administrativních struktur malých a začínajících NNO a posilování jejich schopností poskytovat veřejné služby v oblasti ZRS byla zacílena oblast podpory **Základní kapacity** (tj. uvedené závěry v této části jsou zároveň odpovědí na EO 4.3). Do této oblasti podpory bylo zařazeno jen 5 projektů realizovaných 4 různými příjemci. Všechny podpořené organizace využily přidělenou podporu ke **zvýšení kvality řízení organizace či projektů**. Změny se týkaly nejčastěji fundraisingových strategií/plánů, které byly buď zcela nově vytvořeny či dle aktuálních potřeb upraveny. Organizace se ve svých projektech zaměřovaly i na další oblasti řízení (strategické plány, PR, marketing atp.). Ke kvalitativnímu posunu činností či řízení byly mj. využívány např. i evaluace. Některé organizace nabyté know-how začaly zaznamenávat do písemných dokumentů (strategií), aby tím byl zachován přenos

²⁴ Cooperation Committee for Cambodia, dále jen „CCC“.

²⁵ Development Education and Awareness Raising Programme, dále jen „DEAR“.

informací v případě, kdy dojde ke změně zaměstnanců NNO. Všechny 4 podpořené subjekty využily projekty k podpoře provozu své organizace.

- Sektor NNO trpí značnou fluktuací zaměstnanců (zejména v důsledku platových podmínek), proto byla podpora z projektů mj. využívána i k alespoň **částečné stabilizaci personálních kapacit** po kvantitativní stránce a zaškolování nově příchozích zaměstnanců. Všechny organizace (v rámci Základních kapacit) se zaměřily i na kvalitu svých personálních kapacit. Ke **zvyšování kvalifikace** docházelo např. prostřednictvím (i) interních vzdělávacích akcí, příp. prostřednictvím vzdělávacích akcí přímo určených daným zaměstnancům za využití externího odborníka (témata: fundraisingové metody a postupy, audiovizuální komunikace, tvůrčí psaní, jazykové vzdělávání); (ii) konzultací s odborníky, a to především v oblasti PR a FR; (iii) účastí zaměstnanců na externích (vč. zahraničních) vzdělávacích akcích (rovněž především v oblasti FR a PR); (iv) v jednom případě i prostřednictvím studijního pobytu. Ve vazbě na vyšší kvalifikaci zaměstnanců pak došlo např. k (a) zavedení pravidelného rozesílání novin a informací o činnosti organizace; (b) efektivnějšímu cílení kampaní, které vedlo k růstu či alespoň udržení počtu dárců; (c) k vytvoření kvalitnějších audiovizuálních materiálů k propagaci dobrovolnictví a činnosti organizace. Některé organizace využily podporu rovněž k **lepší propagaci a efektivnějším fundraisingovým aktivitám** (např. nové dárcovské online nástroje, osvětové kampaně na školách, diskuse a přednášky s dobrovolníky, benefiční akce, práce na webu a se sociálními účty, nové PR/marketingové materiály a předměty atp.). PR a marketingové aktivity (zejména kampaně) vedly jednak ke zvýšení počtu dárců (či alespoň zmírnění poklesového trendu), získání finančních prostředků a také ke zvýšení povědomí veřejnosti o ZRS ČR.
- Ve všech případech realizované projekty umožnily podpořeným organizacím poskytovat služby v oblasti ZRS, přičemž u některých došlo ke **změnám poskytovaných služeb co do kvality či kvantity**. Např. díky PR aktivitám (v rámci projektů SADBA²⁶) byli zajištěni dobrovolníci, kteří po absolvování potřebného kurzu mohli vycestovat do cílových zemí, aby tam zlepšovali životní situaci dětí a mládeže. Projekt realizovaný Centrem Dialog měl přínos pro stávající dárcy v oblasti zvýšení kvality poskytované péče a navýšení informovanosti. V průběhu projektu došlo k akvizici 80 adoptivních rodičů a finančnímu zisku, který téměř odpovídal finančním nákladům celého projektu. Projekt SIRIRI skrze školitele, jejich koordinaci, vzdělání, metodické a školicí pomůcky vedl k možnosti školit učitele v cílové zemi. V roce 2019 tak bylo vyškoleny 239 středoafričských učitelů. Díky projektu DCHOO²⁷ se podařilo rozvinout kapacity partnerských NNO v cílové zemi, vypracovat novou databázi podporovaných a podporujících osob a zahájit spolupráci na realizaci programu NNO v novém regionu.
- Pokud jde o **změny ve financování NNO** podpořených v rámci Základních kapacit, cílily organizace především na navýšení fundraisingu. V této souvislosti docházelo k tvorbě nových či aktualizaci stávajících FR strategií, zavádění nových FR nástrojů atp. To vedlo např. ke zvýšení počtu dárců i příjmů z (individuálního) fundraisingu, či alespoň k nastavení retenční strategie, k navázání komunikace ohledně možností získání grantů atp.
- Jeden z projektů realizovaných v rámci oblasti Základní kapacity zároveň realizoval i aktivity patřící do podoblasti Partnerství. Podpořená organizace navázala v rámci projektu **nové partnerství** s NNO v cílové zemi, byla projednána a započata spolupráce na velkém projektu v novém regionu. Organizace tak našla díky projektu stabilního partnera pro další případné rozvojové a humanitární projekty.
- V rámci oblasti podpory **Odborné kapacity**, kam bylo nakonec zahrnuto 9 subjektů, které realizovaly 14 projektů²⁸, většina těchto organizací (7 z 9) v rámci svých projektů řešila **zavedení systémových změn**, které ovlivnily řízení projektů či celé NNO. Organizace si tak např. stanovovaly strategické cíle, nastavovaly si strategie udržitelnosti, tvořily FR/PR strategie a plány. Vznikly nové nástroje určené k efektivnějšímu projektovému řízení (mj. nástroj zaměřený na value for money v rámci jednoho z projektů ČvT), organizace si nastavovaly a zaváděly standardy činností, kontrolní mechanismy, hodnocení kvality, nastavovaly a realizovaly monitorovací a evaluační aktivity, postupy pro sdílení informací a zkušeností atd. Dvě organizace využily svůj projekt k pořízení technického vybavení či vybavení knihovny a prostřednictvím 4 projektů došlo k podpoře fungování 3 organizací.

²⁶ Salesiánská asociace Dona Boska, dále jen „SADBA“.

²⁷ Diecézní charita ostravsko-opavská, dále jen „DCHOO“.

²⁸ Dále uvedené shrnutí je tedy zároveň odpovědí na EO 4.4.

- Pro některé organizace znamenala podpora mj. navýšení či stabilizaci personálních kapacit týmu, případně rozšíření týmu o dobrovolníky. **Odborné kapacity členů týmu byly posilovány prostřednictvím** (i) interních vzdělávacích akcí, příp. prostřednictvím vzdělávacích akcí přímo určených daným zaměstnancům za využití externího odborníka (příklady témat: řízení lidských zdrojů, projektové řízení, finanční řízení, facilitace, metody FR, PR/marketingové dovednosti, využívání sociálních médií, advokační a komunikační kompetence, nově vytvořené nástroje); (ii) externích vzdělávacích (vč. zahraničních) akcí (např. projektový management, networking, příp. akce, kde docházelo k výměně zkušeností, navazování kontaktů atp.); (iii) konzultací s odborníky, supervize, mentoringu či koučinku (např. spolupráce s externím fundraiserem, PR/marketingovými specialisty) a (iv) online vzdělávacích akcí, školení, webinářů. Tyto aktivity tak napomohly zvýšit odbornost jednotlivých členů týmu, stabilizovat personální kapacity, zvýšit kompetence zaměstnanců pro výkon jim svěřených úkolů, zvýšit odbornost dobrovolníků atp.
- V oblasti rozvoje odborných kapacit (a potenciálně i partnerství) **mají specifické postavení všechny tři projekty ČvT**, v rámci nichž vznikly výstupy, které jsou využitelné daleko za rámcem této organizace. Tyto projekty nepředstavují efekt jen pro realizátora projektu, ale **zvyšují odbornost i dalších aktérů ZRS a vytváří potenciál pro zvýšení kvality systému ZRS** a poskytovaných služeb. Projekt realizovaný v r. 2017 vedl k vytvoření dvou online nástrojů týkajících se VfM. V rámci projektu realizovaného v roce 2018 vznikly průvodce týkající se zapojování soukromého sektoru do rozvojových aktivit, které byly určeny obecně všem aktérům ZRS. V rámci projektu realizovaného v roce 2019 sestavil ČvT databázi 20 klimatických fondů, které jsou nejrelevantnější pro české aktéry ZRS. Všechny tyto nástroje jsou zveřejněny online, čímž umožňují jejich širší využití. Většina z nástrojů byla navíc doplněna školením/semináři (pro NNO či další subjekty), které rozvoj kapacit ještě dále posílily.
- Téměř všechny organizace se v rámci projektů významněji věnovaly **propagaci a fundraisingovým aktivitám** (vlastní marketingové akce a kampaně, nové PR/marketingové nástroje, komunikace s mezinárodními donory, přímé oslovení potenciálních dárců aj.). Uskutečněné PR/marketingové aktivity pak (potenciálně) vedly k (i) udržení stávajících dárců (příp. jejich retenci); (ii) získání nových (individuálních, velkých i firemních) dárců; (iii) navýšení průměrné hodnoty získaných darů; (iv) navázání intenzivních kontaktů; (v) zvýšení zájmu a povědomí veřejnosti o aktivitách dané organizace atp. Skrze úspěšné PR/FR aktivity nebyly šířeny informace jen o organizacích a jejich činnostech, ale potažmo i o ZRS ČR jako takové.
- Některé organizace v rámci svých projektů cílily mj. na **diverzifikaci zdrojů financování**. To se odrazilo v nově připravených/aktualizovaných fundraisingových strategiích i ve snaze oslovit nové dárcy. Díky tomu např. v projektech došlo k (i) nárůstu příjmů od dárců; (ii) vytvoření základny velkých dárců a seznamu kontaktů na další potenciální dárcy. Díky projektu ČvT získali někteří aktéři znalosti umožňující ucházet se o finanční prostředky z klimatických fondů. Zároveň se však ukázalo, že ne každá metoda pilotně ozkoušená v rámci projektu vedla k předpokládaným efektům. **4 podpořené organizace v souvislosti s realizací projektu podaly projektové/dotační žádosti, některé z nich s partnery**. Jedná se o efekty nad rámec efektů uvedených v podoblasti Partnerství níže, neboť dané projekty se k této podoblasti nepřihlásily.
- Do analýzy výsledků dosažených v rámci **podoblasti Partnerství** bylo zahrnuto 8 projektů realizovaných 6 subjekty, přičemž všechny tyto projekty až na jeden byly realizovány v rámci hlavní oblasti Odborné kapacity. Proto je možné téměř všechny výsledky dosažené v rámci podoblasti Partnerství přiřadit k Odborným kapacitám.
- **Nová partnerství** vznikla v rámci projektů 5 organizací (z toho jeden projekt spadal do Základních kapacit – viz výše). Nejsilněji se prvek partnerství prosadil v projektu příjemce CARE ČR, a to hned na dvou úrovních: (i) na základě Smlouvy o spolupráci bylo formálně zakotveno konsorcium 3 organizací (CARE ČR, ADRA, Diakonie; tzv. Humanitární aliance)²⁹; (ii) probíhala vyjednávání o úzké spolupráci CARE ČR s partnerskými organizacemi v celosvětové síti CARE.³⁰ Organizace Nesehnutí³¹ navázala spolupráci s několika významnými organizacemi na Ukrajině, v Gruzii a Arménii; v navazujícím projektu byla

²⁹ Díky nově vzniklému konsorciu vystupovali členové konsorcia jednotně a jejich stanoviska tak měla v rámci existujících platform větší dopad.

³⁰ Výsledkem byla Rámcová dohoda o spolupráci s CARE partnery v Gruzii a Ugandě. Po celou dobu implementace daného projektu bylo také nadále posilováno partnerství CARE ČR s klíčovým partnerem CARE Rakousko.

³¹ NESEHNUTÍ Brno, dále jen „Nesehnutí“.

k partnerství pro realizaci některých projektových aktivit vybrána ázerbájdžánská organizace.³² Partnerství navázané v projektu DWW³³ s Českou zemědělskou univerzitou vedlo k vytvoření nových školicích modulů.³⁴ Také INEX³⁵ usiloval do budoucna o navázání nových partnerství; za tímto účelem vznikla analýza potřeb a stavu NNO, které působí v oblasti mezinárodního dobrovolnictví v ČR; zároveň byla navázána spolupráce s univerzitami. Vedle vzniku nových partnerství byla v rámci projektů rozšiřována či rozvíjena a prohlubována již existující partnerství.

- Prvek partnerství se v projektech stal zejména **nástrojem pro zvyšování kvalifikace**, a to buď realizátora projektu, případně partnerských, ale v některých případech i dalších, subjektů. Partneři se společně účastnili školení, sdíleli zkušenosti, vznikala školení/školicí moduly pro partnerské organizace atd. Organizace se svými partnery plánovaly a realizovaly různé společné akce, případně koordinovaně pracovaly vůči třetím subjektům, kdy např. společně s partnery prezentovaly své aktivity dalším subjektům (donorům, ZÚ).
- Nejdůležitějším výsledkem podoblasti Partnerství z pohledu Programu jsou **společně připravené a předložené projekty**, které mají následně potenciální vliv na diverzifikaci zdrojů pro činnost organizací. Tohoto výsledku se v rámci podpořených projektů (spadajících do podoblasti Partnerství) podařilo dosáhnout jen 2 organizacím.
- **Z rozhovorů** vyplynulo, že realizované projekty (bez ohledu na oblast podpory, v rámci které byly realizovány) dle názoru příjemců k rozvoji jejich vlastní kapacity, na kterou byly projekty zaměřeny, **spíše přispěly**. Tyto kapacity by příjemci do určité míry řešili i bez přispění Programu, ale podpora jim zejména umožnila věnovat rozvoji kapacit daleko **větší pozornost, více se profesionalizovat, zdokonalit některé vnitřní procesy, uchopit řízení (příp. některé aktivity) více systémově**.
- Obdobně je v souhrnu vnímáno i partnerství, které by bylo pravděpodobně realizováno i bez získané podpory. Tj. Program v tomto směru podpořeným organizacím napomohl, efekt však v průměru nebyl zásadní, a to především z důvodu krátkodobosti podpory Programu (kdy jsou realizovány pouze roční projekty). Na druhou stranu např. u podpory konference GA IDEAS 2019 jsou pozitivní dopady na formování mezinárodních partnerství pro podpořené organizace zcela jednoznačné (blíže viz např. část 4.3.2).
- Pro některé organizace bylo zásadní, že v rámci Programu bylo do určité míry možné krýt některé provozní a osobní náklady (např. ORG_7,14,18), což podpořilo jejich stabilizaci, případně celkovou existenci.

4.4.2 EO: Do jaké míry Program napomáhá vytváření, koordinaci a posilování kapacit jednotlivých druhů subjektů působících v zahraniční rozvojové spolupráci?

- Odpověď na tuto evaluační otázku nacházíme napříč odpověďmi na jiné EO, zejména na EO 2.1, EO 2.2 a EO 4.1, proto zde uvádíme jen shrnutí hlavních zjištění. Podrobnosti k jednotlivým výsledkům viz příloha 7, kapitola 7.
- Program (v souladu se svým názvem) nejvíce přispívá k vytváření a posilování kapacit **jednotlivých příjemců**, tj. individuálních NNO působících v ZRS a zastřešujících organizací, a dále pak **členů těchto zastřešujících organizací**, kteří působí (či mají zájem působit) v oblasti ZRS. Program těmto subjektům napomáhá rozvíjet především kapacity v oblastech souvisejících s řízením organizací a jejich projektů (platí zejména pro individuální NNO) a dále pak odborné kapacity ve specifických oblastech (což mj. probíhá i skrze aktivity v rámci partnerství). V rámci Platforem směřují efekty Programu také do oblastí zvyšování zájmu firem o ZRS ČR a do zapojování do realizace ZRS ČR, zde se úspěšnost Programu mj. odvíjí také od toho, zda a jak je pracováno s výstupy z jednotlivých projektů. Podpora Programu částečně napomáhá i personální stabilizaci organizací a podpoře provozu některých organizací. Díky Programu dochází i k lepší propagaci a efektivnějším fundraisingovým aktivitám, což vede ke zvýšení počtu dárců i příjmů z fundraisingu, či alespoň jejich retenci.

³² Partnerství s touto organizací se však z dlouhodobého hlediska neukázalo jako efektivní, osvědčil se však postup, jakým bylo partnerství navázáno – více viz kapitola 4.5.

³³ Development Worldwide, dále jen „DWW“.

³⁴ Školicí moduly pro studenty bakalářského a magisterského studia a zahraniční stipendisty.

³⁵ INEX – Sdružení dobrovolných aktivit, dále jen „INEX“.

- S ohledem na charakter projektů a podporovaných aktivit ovlivňuje Program částečně i kapacity dalších subjektů. V prvé řadě jde o **další NNO**, které nejsou příjemcem ani členem podpořených platform, případně jsou podpořeným subjektem, ale zároveň těží z Programu prostřednictvím projektů realizovaných jiným příjemcem. Nejčastěji jde o NNO, které jsou partnerem podpořené NNO/platformy, případně jsou účastníkem akcí, jež realizují podpořené subjekty. Takto mohly z Programu těžit např. ADRA a Diakonie, které jsou součástí partnerství s CARE ČR, díky kterému prosazují své zájmy. Tyto a další NNO mohly zvýšit své odborné kapacity také např. zapojením do projektových aktivit (např. seminářů) v rámci projektů realizovaných ČvT či jiných příjemců, kteří realizovali odborné vzdělávací akce pro širší skupinu NNO (příp. i dalších subjektů).
- Další skupinou, která může potenciálně z Programu těžit, jsou **podnikatelské subjekty**. Tato skupina je podporována v rámci členství v platformách, ale z Programu mohou nepřímo potenciálně těžit i nečlenské subjekty, resp. členské subjekty prostřednictvím projektů realizovaných jinými příjemci. Odborná kapacita (v podobě znalosti a povědomí o ZRS ČR) těchto subjektů mohla být zvýšena např. skrze projekty PPZRS, kdy prostřednictvím sociálních médií a osobních účtů zaměstnanců členských organizací platformy se informace o ZRS ČR a potenciálu pro soukromý sektor rozšířily i za hranice platformy. I zde platí, že soukromé subjekty mohly své odborné kapacity zvýšit svojí účastí na akcích realizovaných příjemci (např. v rámci projektů ČvT, FoRS či ČES). **Minimální efekty na kapacity těchto subjektů měla koordinace neziskového a soukromého**, neboť ta byla v rámci Programu velmi nízká. Pro příklady zahraniční dobré praxe v tomto směru viz příloha 8, kapitola 3.
- Z Programu nepřímo těžily i **vládní organizace**, a to zapojením těchto subjektů (zejména ČRA a MZV) do projektových aktivit. Jednak se to dělo prostřednictvím koordinace/spolupráce s podpořenými subjekty (např. v rámci komunikace se zastřešujícími organizacemi, v rámci účasti podpořených subjektů na jednáních ministerských/vládních platform) a také prostřednictvím účasti těchto subjektů na vzdělávacích akcích pořádaných příjemci (v rámci projektů ČES, ČvT, PPZRS, AVDZP aj.). **Potenciál Programu však nebyl v tomto směru zcela využit**, a to především z toho důvodu, že implementační struktura nedostatečně (resp. téměř vůbec) nepracovala s výstupy projektů, které by byly dále využitelné pro její práci.
- V neposlední řadě je třeba zmínit, že díky Programu byly podporovány i **kapacity zahraničních partnerských subjektů**. Nejčastěji se jednalo o partnerské NNO působící v cílové zemi, které se zúčastnily např. společného vzdělávání s podpořenou NNO, společného plánování strategií a koordinace atp.
- Z Programu dále (resp. napříč výše uvedenými skupinami subjektů) těžily ty subjekty, které byly **partnerem v rámci projektu**, jež byl připraven a podán v návaznosti na posílení kapacit podpořeného subjektu v rámci Programu.

4.4.3 EO: Do jaké míry Program napomáhá budování organizačních a administrativních struktur malých a začínajících NNO a posilování jejich schopností poskytovat veřejné služby v oblasti ZRS?

- Viz odpověď na EO 4.1 (podkapitola 4.4.1 výše).

4.4.4 EO: Jak Program podporuje posilování kapacit NNO ve specifických a odborných sektorech?

- Viz odpověď na EO 4.1 (podkapitola 4.4.1 výše).

4.5 Dopady

Odpověď na evaluační kritérium: Kritérium dopady³⁶ nebylo možné až na výjimky v průběhu evaluačního šetření zcela posoudit. Program má potenciál k některým dlouhodobým efektům přispět, tento potenciál však nebyl v hodnoceném období let 2017-2019 plně využit.³⁷

³⁶ Kritérium dopady je pojato tak, jak jej definoval zadavatel, kdy za dopady jsou považovány širší/dlouhodobější efekty projektů, potažmo Programu.

³⁷ Pokud by byly hodnoceny dopady Programu za delší časové období, příp. za celou dobu jeho existence, jeho pozitivní dopady na vybudování kapacit realizátorů i platform klíčových pro ZRS ČR jsou jednoznačné.

K sestavení odpovědí na evaluační otázky týkající se dopadů byla částečně využita závěrečná projektová dokumentace, která v některých případech indikovala potenciální či očekávané dlouhodobější efekty a dopady projektů (viz příloha 7, kapitola 7). Tyto dopady pak byly v rámci rozhovorů verifikovány (a pokud to bylo možné, tak byly potvrzeny, upřesněny, příp. vyvráceny), a tam, kde to bylo relevantní, také doplněny o další. Mnoho dlouhodobějších efektů a širších dopadů však zůstává v rovině předpokladu či potenciálu.

4.5.1 EO: Jaké jsou hlavní rozvojové dopady Programu?

- Dle rekonstruované teorie změny, resp. intervenční logiky (sestavené v rámci Vstupní zprávy; viz příloha 7 této zprávy, kapitola 4) bylo odhadnuto, že **v dlouhodobějším horizontu by měl Program** prostřednictvím budování a podporování kapacit a partnerství zastřešujících subjektů působících v ZRS ČR i individuálních NNO **směřovat ke kvalitnějším službám poskytovaným v oblasti ZRS, k vyšší efektivitě a kvalitě systému ZRS a k dlouhodobému financování subjektů ZRS mimo zdroje ZRS.**
- Aby však Program mohl takovýchto dlouhodobých cílů (dopadů) dosáhnout, musela by být **splněna řada předpokladů**. Mezi ně mj. patří: (i) jasně stanovená strategie Programu vč. cílů a potřebné koncentrace podpory³⁸; (ii) reflexe potřeb jednotlivých žadatelů vč. zabezpečení odpovídající alokace na Program i na projekty; (iii) předvídatelnost a transparentnost Programu vč. zajištění víceleté podpory; (iv) včasné vyhlášení výzev směřujících ke včasnému zahájení vybraných projektů; (v) zájem a angažovanost samotných realizátorů projektů na úspěchu projektu; (vi) jasná a silná role jednotlivých článků implementační struktury vč. kapacity pracovat s výstupy a výsledky Programu; (vii) přiměřenost administrativních požadavků na přípravu projektu a jeho realizaci; (viii) omezení negativních externích vlivů (odrážejících se do významu a postavení ZRS ČR, NNO a *policy partnerů* a do vzájemného, někdy až averzního, vztahu relevantních aktérů ZRS)³⁹; (ix) omezení fluktuace personálních kapacit na straně realizátorů i implementační struktury; (x) snížení negativních efektů pandemické situace.
- Hlavní rozvojové dopady Programu jsou s ohledem na faktory uvedené výše spíše **odhadovány či předpokládány než prokázány**. Rozvojové dopady Programu v oblasti spolupráce a koordinace aktivit ZRS a kvality a efektivitě systému ZRS jsou řešeny samostatně v rámci následující EO v části 4.5.2 níže.
- Díky některým projektům **napomohl Program zvýšit kvalitu či kvantitu některých služeb** poskytovaných v ZRS, resp. vedl (příp. k tomu v budoucnu potenciálně povede) k přínosu pro cílové země, ve kterých podpořené subjekty působí. Například byli vyškoleni dobrovolníci pro práci v cílové zemi, aby tam zlepšovali životní situaci dětí a mládeže; došlo k získání nových adoptivních rodičů dětí žijících v cílové zemi; byli vyškoleni středoafričtí učitelé; byla rozšířena územní působnost NNO v cílové zemi; byly zlepšeny pracovní podmínky pro producenty v cílových zemích atp. Tento efekt byl v některých zemích posílen partnerstvím české organizace se subjekty v cílové zemi. Navazující projektová činnost podpořené AVDZP má také potenciál materializovat kapacitní podporu do dopadů pomoci přímo v cílových zemích. Ne ve všech případech však byl potenciál, který Program nabízel, dostatečně využit. Nepodařilo se například realizovat přínos pro cílovou zemi, kam měla být směřována podpora v návaznosti na projekt ARI.
- **Potenciální dopady v oblasti SDGs nebyly potvrzeny**. Advokační snahy v oblasti SDGs (projekt příjemce Glopolis) se sice podařilo promítnout do Strategie ČR 2030, její naplňování (dle názoru příjemce) však spíše stagnuje. Tj. díky externím vlivům úsilí vynaložené realizátorem v tomto směru zatím nepřineslo předpokládané dopady. Individuální závazky členských subjektů MKS k naplňování SDGs nejsou sledovány, neboť systém jejich sledování se ukázal jako příliš náročný, nepodařilo se najít vhodné metriky a technické řešení sledování závazků. Navíc příjemce, jenž se v rámci svých projektů tématice SDGs věnoval, se od doby realizace daných projektů posunul mimo oblast ZRS ČR a aktuálně se věnuje spíše domácím tématům.

³⁸ Více k tomuto viz kapitola 4.3.

³⁹ Význam a postavení ZRS ČR se odráží zejména do celkové alokace vymezené na zahraniční rozvojovou pomoc (Official Development Assistance – ODA), která řadí ČR z pohledu poměru ODA na hrubém národním důchodu na poslední příčky v seznamu donorů OECD/DAC. Obdobně postavení neziskového sektoru je v ČR dlouhodobě nepříznivé (vysoká personální fluktuace, nízké mzdy, obecný pohled v politické reprezentaci i ve společnosti na tento sektor). Významným negativním vlivem je pak vzájemná neznalost mezi skupinami aktérů ZRS, která někdy vyúsťuje až v averzi. Na jedné straně zástupci NNO např. nechápou potřebu podporovat sektorové/podnikatelské subjekty a vytvářet např. katalogy produktů a jiné marketingové (z pohledu NNO běžné podnikatelské) nástroje. Na druhé straně sektorové/podnikatelské subjekty neznají celé spektrum služeb, které NNO v oblasti ZRS zajišťují, a ztotožňují jejich aktivity pouze s humanitární pomocí (vyjádřenou jako pomoc typu „deky a kozy“).

- Velký **potenciál** v sobě nesou výstupy a výsledky, které mají **přesah za rámec organizace-realizátora** daného projektu. Například používání nově vzniklých nástrojů (či alespoň jejich principů) vyprodukovaných projekty ČvT potenciálně mohlo vést k přípravě lepších projektů, které by následně mohly být úspěšnější při získávání podpory od zejména zahraničních donorů, případně by mohly být realizovány za podpory soukromých subjektů, a potažmo by mohly vést i k vyšším efektům pro cílové země. Projekt zaměřený na klimatické fondy se setkal s velkým zájmem českých aktérů rozvojové spolupráce, kteří se chtěli této problematice do budoucna věnovat, protože ji vnímali jako jednu z možných cest pomoci rozvojovým zemím. Jak se ale ukázalo, **tento potenciál „přesahových výstupů“ nebyl plně využit** (neboť např. nástroje k VfM se ukázaly jako „předimenzované“), **případně není možné dopad detekovat** (není známo, kolik subjektů a s jakým úspěchem využilo získané znalosti a nástroje, které byly díky těmto projektům získány/vytvořeny).
- V rámci Programu bylo posilováno **sítování organizací** a vznikla (či byla oficiálně ustavena) různá **partnerství**. Některá jsou funkční dodnes (např. Humanitární aliance v rámci projektu CARE ČR), jiná se ukázala jako nefungující. Přesto i nakonec nefungující partnerství bylo pro podpořenou organizaci přínosem (např. jedna z podpořených organizací navázala partnerství se zahraniční NNO, které se v delším časovém horizontu ukázalo, zejména s ohledem na personální obsazení partnerské NNO, jako nefunkční). Cesta, kterou se ale k partnerství dospělo (společné hledání sdílených cílů a vhodných aktivit prostřednictvím osobního několikadenního setkání za využití externího facilitátora) se ukázala jako vhodná a zároveň replikovatelná, a proto je pro navázání partnerství používána i v dalším (aktuálně realizovaném) projektu daného příjemce.
- Některé organizace byly schopny díky vyšším odborným znalostem, příp. navázanému partnerství připravit společné projektové žádosti, prostřednictvím kterých chtěly diverzifikovat své finanční zdroje, a tedy v souladu s dlouhodobým cílem Programu také zajistit své **financování mimo zdroje ZRS**. Tohoto cíle se podařilo dosáhnout spíše **výjimečně**. Ačkoliv mnohé z připravených žádostí nebyly úspěšné a finanční prostředky z daných programů se nepodařilo získat, dá se přesto předpokládat, že podpořené subjekty zvýšily svoji schopnost takové projektové žádosti připravit a do budoucna do nich promítnout zkušenosti i z neúspěšně podaných projektových žádostí.
- Obecně se dá říci, že Program přispěl i k **širšímu povědomí firem a veřejnosti o existenci ZRS ČR**. Tento dopad je předpokládán ve vazbě na uskutečněné přednášky, diskuse a další osvětové (a marketingové) aktivity realizované vůči vybraným firmám a veřejnosti, které byly v rámci některých projektů realizovány.
- Program také napomohl **zprostředkovávání informací o cizích kulturách**, kde podpořené organizace působí (a to jak o kultuře cílové země v ČR, tak naopak prostřednictvím působení českých dobrovolníků v cílové zemi). To ve výsledku může napomoci ke zmírnění negativních a xenofobních postojů v české společnosti.

4.5.2 EO: Přispívá Program k podpoře spolupráce a koordinace aktivit ZRS a ke zvýšení kvality a efektivity systému ZRS?

- Z celkového pohledu **Program přispívá** ke spolupráci a koordinaci aktivity ZRS a podporuje i zvýšení kvality a efektivity systému ZRS, ale **potenciál Programu nebyl ve sledovaném období let 2017-2019 dostatečně využit**. Hlavní důvody tkví v nedostatečné roli a angažovanosti MZV/ČRA na vytváření prostředí a podmínek podporujících partnerství mezi všemi relevantními aktéry Programu (zejména MZV/ČR, individuální NNO, zastřešující organizace, sektorové platformy), v chybějící strategii Programu, nižší alokaci, jednoletosti podpory, nedostatečné práci s výstupy a výsledky projektů a v dalších parametrech Programu (více viz část Hospodárnost).
- Jelikož mnoho projektů v sobě neslo prvek partnerství a spolupráce s dalšími aktéry ZRS, dá se říci, že Program přispěl k **podpoře spolupráce a koordinace aktivit ZRS**, avšak jen **omezeně**. Jako nejslabší se ukazuje efekt v oblasti spolupráce soukromého a neziskového sektoru. Program částečně napomohl „obrousit“ některé hrany mezi konkrétními významnými aktéry ZRS ČR (příkladem je spolupráce PPZRS s FoRS při společném prosazování vyššího významu a alokace ZRS), ale jinak přetrvává vzájemné nepochopení a neznalost potřeb, cílů, výsledků činností atp. jednotlivých aktérů (více viz část Koherence).

- V oblasti spolupráce a koordinace je podstatným přínosem Programu především **podpora či zachování existence některých platform** (zejména FoRS, MKS) a dále pak **vznik nových platform**, resp. vytvoření skupin subjektů v rámci těchto platform, u kterých byl vzbuzen a podpořen **zájem o aktivity v ZRS ČR, který přetrvává dodnes**. Pozitivní dopady z tohoto hlediska jsou patrné zejména pro skupinu firem vytvořenou v rámci AVDZP. I přes velký potenciál obdobně vzniklé skupiny subjektů v rámci ARI se tento efekt relevantního projektu nepodařilo rozvinout, a to z důvodu chybějící nezbytné zpětné vazby ze strany ČRA/MZV a následného využití výsledků projektu pro rozvojovou spolupráci. Pokud jde o projekty PPZRS, zde se nepodařilo dlouhodobý efekt prokázat, neboť ani sama platforma nemá informace o tom, zda jsou její členské organizace v ZRS ČR aktivní.
- **Zahrnutí nových (sektorových) subjektů** do realizace Programu nejenže ovlivňuje a **mění systém ZRS ČR**, ale potenciálně to může vést pak i k **vyšší kvalitě (resp. širší nabídce) služeb** poskytovaných v rámci české ZRS. Např. v rámci projektu AVDZP byla díky projektu vybudována síť dodavatelů do rozvojových zemí, kteří jsou schopni vystupovat v zahraničí pod společnou hlavičkou organizace, a jsou tak pro své obchodní partnery a zákazníky v rozvojových zemích mnohem lépe dosažitelní. Na úspěch tohoto projektu mohla AVDZP navázat svými dalšími aktivitami (např. projekt 3D nemocnice realizovaný v pozdějších letech).
- Především projekty zastřešujících organizací/platform cílily na **změny v kvalitě a efektivitě v celém systému ZRS ČR**. Platformy prostřednictvím aktivní komunikace se státem, aktivní účasti na platformách (např. Rada ZRS, RVUR a jejich výbory, ale i v mezinárodních strukturách), připomínkování strategických a implementačních dokumentů a realizace dalších advokačních aktivit se zasazují o vnášení názorů a postojů (zejména) neziskového sektoru do problematiky ZRS ČR a její realizace. Program tak napomáhá těmto subjektům alespoň částečně **naplňovat roli policy partnera a „policy watchdog“**. Zároveň prostřednictvím akceptace návrhů těchto subjektů (které prezentují názor členských subjektů působících v ZRS ČR a majících tedy potřebné zkušenosti) ze strany ČRA/MZV pak dochází ke zvyšování kvality v nastavování strategií a programů ZRS ČR.
- **Potenciální dopad Programu** na zvýšení kvality a efektivitu systému ZRS ČR mají rovněž projekty ČES, která nejenže působí jako platforma realizující aktivity, v rámci kterých mohlo dojít k navazování kontaktů mezi subjekty různého typu (stát, NNO, podnikatelské subjekty, zahraniční subjekty), ale je to zároveň platforma, která se (obdobně jako DWW) snaží ovlivňovat evaluační kulturu, kvalitu a užitečnost evaluací, což v dlouhodobém horizontu může potenciálně vést **skrze kvalitně zadávané a prováděné evaluace** ke zlepšení jak systému ZRS ČR, tak i služeb realizovaných v oblasti české ZRS.

4.5.3 EO: Jaké přínosy má Program pro zapojené realizátory?

- Díky projektům si některé organizace **osvojily strategičtější a koncepčnější přístup při řízení organizace a/nebo projektů**. Organizace, které si díky projektům nastavily nějaké strategie, procesy a postupy, aplikovaly nový produkt či přístup, tyto výstupy používají ve většině dodnes. Přestože se některé z nich mohly ukázat jako nenaplnitelné, plně nerealizovatelné či nesprávné, znamenají pro organizace přínos, neboť díky tomu prošly **procesem učení se** a z této zkušenosti mohou dále těžit. Projektové aktivity některým organizacím, resp. jejich zaměstnancům rovněž pomohly formovat společné chápání základních hodnot a vizí, na kterých organizace stojí.
- Zároveň jsou nově vzniklé strategie, nástroje, metodiky atp. v mnoha případech **dlouhodobě použitelné**, neboť jsou někde zaznamenány, a tedy využitelné i v případě fluktuace zaměstnanců či dobrovolníků. Některé organizace se v rámci rozhovorů dokonce vyjádřily, že ani nečekaly, že dosažené efekty budou tak dlouhodobé a budou z nich **těžit po dobu několika let** (např. ORG_11,13).
- Díky strategickému a systematictějšímu uchopení některých témat/oblastí, příp. díky zvýšení schopnosti komunikace a prezentace, dosáhly organizace i **vyšších efektů** svých činností. Např. nastavením fundraisingové strategie, strategie marketingu či práce s nějakou skupinou donorů vedla k vyšším příjmům, navýšení počtu donorů či alespoň jejich retenci atp. Obdržená podpora a realizované aktivity tak potenciálně vedly k **vyšší konkurenceschopnosti** organizací v oblasti, ve které působí.
- Pro některé organizace se projekty staly možností **otestování nových přístupů, metod či nástrojů**, na což by bez obdržené podpory neměly dostatečnou kapacitu, případně by se tomu nedokázaly systematicky věnovat. V případě úspěšného otestování nového přístupu (metody či nástroje) mohla organizace

v dlouhodobějším horizontu daný přístup dále rozvinout a používat. Takovým příkladem je otestování telefundraisingu v rámci projektu Nesehnutí, který se natolik osvědčil, že je v rámci organizace používán dodnes a ukazuje se jako velmi účinný. Pokud se ale nový přístup ukázal jako neefektivní, pro organizaci to byl signál, že v budoucnu na něj nemá vynakládat další (vlastní) kapacity. V tomto směru je možné jako příklad uvést dobrovolné závazky členských organizací Měj se k světu a monitorování jejich příspěvku k naplňování SDGs. Jednalo se o inovativní a zajímavý nápad, ale společné technické řešení a nastavení vhodných metrik se ukázalo jako problematické.

- Celkově pak podpora z Programu přispěla ke **stabilizaci podpořených organizací**, které v ZRS ČR tak mohou působit dodnes. Výjimkou je Glopolis, který se od doby realizace projektů svým tematickým směřováním od české ZRS spíše odklonil, přesto však v mnoha věcech z realizovaných projektů dodnes těží. Především chybějící práce s výstupy a výsledky se negativně promítla do aktivit ARI, která aktuálně díky tomu **není v ZRS ČR aktivní**. Rovněž aktivity PPZRS byly částečně utlumeny z důvodu absence jasné strategické vize zapojení soukromého sektoru do ZRS ČR.
- Pro některé organizace se realizace projektů z Programu promítla do **zvýšení prestiže či významu** v oblasti, ve které působí. Konkrétním příkladem je ČES, která díky projektům získala důležitou roli v mezinárodních evaluačních strukturách (role sekretariátu/koordinátora evaluační společnosti IDEAS, *Evaluation for Transformational Change Award* a *International Evaluation Academy*), a jednoznačně tak vzrostl její význam v mezinárodním prostředí. Obdobně organizace FT ČS díky projektům mohla rozvinout své aktivity natolik, že nejen že známka FAIRTRADE je významným oceněním, ale FT ČS se díky tomu stala finančně soběstačným subjektem.
- Díky projektům se mj. **změnilo i postavení některých platform**, kdy např. iniciativa MKS vůči státní správě i představitelům politických stran získávala kredibilitu a důvěryhodnost.

4.5.4 EO: Je publicita Programu dostatečná z pohledu relevantnosti a použitých nástrojů s ohledem na relevantní cílové skupiny komunikačních aktivit?

- Viz odpověď na EO v části 4.7.1 Jakým způsobem je Program prezentován (viděn)?

4.6 Udržitelnost

Odpověď na evaluační kritérium: Udržitelnost⁴⁰ z hlediska naplnění klíčových parametrů Programu je vyhodnocena jako spíše nízká. Udržitelnost efektů projektů je vyhodnocena jako spíše vysoká.

4.6.1 EO: Které parametry Programu jsou klíčové pro udržitelnost podpořených intervencí?

- Celkové hodnocení udržitelnosti tohoto Programu pro období 2017-2019 je obtížné z důvodu vysoké heterogenity konkrétních projektů a fragmentace okruhu příjemců.
- **Klíčové parametry** na úrovni Programu **pro zajištění udržitelnosti podpořených intervencí**, resp. dosažení co nejvyšších efektů z nich, jsou následující:
 - dostatečná finanční alokace Programu, respektující šíři potřeb NNO, podnikatelských platform a MZV a ČRA;
 - spolupráce a partnerský přístup mezi MZV, ČRA a nestátními neziskovými organizacemi a politická podpora jejich působení;
 - facilitace spolupráce mezi různými druhy aktérů relevantních pro ZRS ČR a podpora *enabling environment* pro vzájemnou spolupráci;
 - předvídatelnost a transparentnost poskytované podpory;
 - systematické sdílení výstupů a výsledků projektů v rámci širšího okruhu aktérů ZRS ČR;
 - koncepční využití výsledků projektů ze strany MZV a ČRA a jejich aktivní propojení na strategickou vizi celého systému ZRS ČR;
 - víceletá forma podpory, jednoroční projekty nemohou ze své podstaty přinést potřebné efekty vyžadující dlouhodobější a systematickou práci;

⁴⁰ Pojetí udržitelnosti odráží její vymezení zadavatelem evaluace. Udržitelnost je v této evaluaci uchopena jako parametry, které ovlivňují udržitelnost podpořených projektů.

- podpora trvalejších mezinárodních partnerství a přenos zkušeností ze zahraničí do domácího systému ZRS;
 - umožnění adekvátní podpory udržení proškoleného personálu a profesionálů v neziskových organizacích (tj. podpora mzdových prostředků v dostatečné míře);
 - dostatečná odborná a administrativní kapacita na straně gestora Programu/koordinátora ZRS ČR;
 - charakter podporovaných aktivit, které vedly k vytvoření opakovatelně využitelných výstupů, jsou přenositelné na jiné zaměstnance; příp. aktivity, které umožnily organizacím si nastavit systémy a organizaci tak, aby byla podpořena strategičnost, dlouhodobost fungování aj.;
 - dostatečná flexibilita Programu při řešení potřebných změn při realizaci projektů.
- Z evaluačních rozhovorů jednoznačně vyplynulo, že **naprostá většina uvedených parametrů** Programu klíčových pro udržitelnost jeho efektů **nebyla ve sledovaném období naplněna** v dostatečné míře (výjimku představují parametry dostatečné flexibility a charakteru podporovaných aktivit).
- Co se týče **klíčových parametrů udržitelnosti efektů na úrovni projektů**, na základě evaluačního výzkumu byly určeny následující:
- dostatečná absorpční kapacita podpořených organizací pokračovat v aktivitách, které díky Programu „nastartovaly“;
 - skutečnost, že design projektu odpovídá skutečným potřebám dané organizace či cílových skupin;
 - existence vysoké míry dobrovolnické práce ve většině zejm. menších podpořených organizací, která výrazným způsobem napomáhá udržení efektů projektů;
 - nízká fluktuace pracovníků, tj. zejména dostatečné mzdové prostředky;
 - v případě platform silný *ownership* členské základny.
- Paušální a jednoznačné vyhodnocení udržitelnosti výsledků projektů není možné vzhledem k jejich vysoké variabilitě provést, proto níže uvádíme vybrané příklady zhodnocení:
- **udržitelnost aktivit a efektů v oblasti vnitřního řízení organizace** (např. nastavení procesů komunikace, fundraisingu, PR, kodexů aj.) **je vysoká**, organizace na vybudované kapacitě díky Programu staví a většinově ji dále rozvíjí (např. ORG_17,19,20,21);
 - **udržitelnost nově vytvořených pracovních pozic** pro posílení kapacity dané NNO (např. projektový manažer, fundraiser) **je pouze částečná** (např. ORG_18), např. v rámci jednoho projektu se fundraiser přes veškerou snahu všech zúčastněných nepodařilo udržet (výtežnost fundraisingových aktivit nebyla dostatečná, aby pokryla potřebné náklady);
 - udržet dosažené **efekty v oblasti budování spolupráce, partnerství a networkingu se daří** u značné části podpořených organizací a jsou **nadále rozvíjeny** (např. ORG_3,7,8,4,5,6,11,16) (viz i kapitola 4.4);
 - **odlišné je hodnocení udržitelnosti pro podpořené sektorové platformy**: zatímco u jedné z nich došlo k další akceleraci zapojení se do ZRS ČR (díky návaznému projektu podpořeného z Programu a podpoře odboru ekonomické diplomacie na MZV) a následné udržení platformy a jejího fungování není považováno za problematické (bude řešeno navýšením členských poplatků od firem (ORG_3)), u druhé podpořené sektorové platformy sice došlo k sestavení modelového řešení, které je trvale udržitelné (ORG_1,2), ale v důsledku nulového zájmu ze strany MZV/ČRA o toto řešení a jeho pilotní zafinancování jsou nyní výsledky projektu pro potřeby ZRS ČR nevyužity;
 - udržitelnost efektů projektů pro platformu sdružující NNO působící v ZRS ČR (tj. FoRS) úzce souvisí s udržitelností vůbec jejího fungování bez podpory MZV/ČRA z tohoto Programu či jinou formou (např. prostřednictvím rámcové smlouvy): bez dostatečné finanční podpory ze strany gestora/koordinátora ZRS ČR není fungování FoRS a naplňování jeho role *policy partnera* v potřebném rozsahu možné (náklady nelze v tomto případě přenést na členy, NNO); efekty podpory byly prozatím udrženy, mj. za výrazného přispění dobrovolnické práce (mj. formou stážistů);
 - udržitelnost efektů projektů platformy sdružující firmy pro ZRS ČR (tj. PPZRS) je spatřována v tom, že stále existují firmy, které se do výběrových řízení ČRA na plnění zakázek v rámci ZRS ČR hlásí, navzdory dle informantů nepříznivých podmínek pro působení firem v ZRS ČR; konzultační služba poskytovaná platformou členům i nečlenům se však ukazuje být dlouhodobě finančně neudržitelná a platforma ji musí hradit nyní z vlastních zdrojů, do budoucna, pokud budou mít veřejné instituce zájem, aby byla dále pro firmy zajišťována, ji bude nutné podpořit.

- Tak, jako z hodnocení předešlých evaluačních kritérií, i udržitelnost Programu je primárně závislá na strategickém rozhodnutí koordinátora ZRS ČR, které elementy a cesty ZRS ČR chce podporovat.

4.6.2 EO: Jaká další doporučení/opatření, vyplývající ze závěrů evaluace, mohou pomoci pro zajištění udržitelnosti výstupů jednotlivých aktivit Programu?

- Viz samostatná kapitola Doporučení.

4.7 Další témata

4.7.1 Jakým způsobem je Program prezentován (viděn)?

- Pro úroveň Programu bylo cílem publicity (prezentace Programu) informovat potenciální zájemce o účast v Programu o jeho existenci (IMPL_1). Koordinátor ZRS ČR informoval o Programu pravidelně na komunikačně-informační platformě využívané i pro rozvojovou spolupráci, na Radě vlády pro NNO, tak, aby nevládní organizace byly široce obeznámeny s tímto kapacitním Programem.
- Zástupci implementační struktury se domnívají, že mezi relevantními potenciálními žadateli se o Programu ví v dostatečné míře (ORG_1,5), k čemuž přispívalo mimo jiné to, že výzva(y) pro předkládání žádostí do Programu byla(y) vyhlášována(y) spolu s výzvami pro program GRV⁴¹ a osvěty. Určité rezervy nicméně panují u sektorových asociací soukromých subjektů, pro které, v případě, že bude strategickým záměrem MZV, resp. ČRA zapojit sektorové platformy ve vazbě na strategické cíle ZRS ČR ve větší míře, by měla být prezentace a publicita Programu ze strany MZV a ČRA proaktivnější. Ve sledovaném období chybělo cílené oslovování tohoto segmentu například na podnikatelských fórech a akcích, kde se firmy/asociace sdružují (IMPL_4). Rovněž byla dle některých informantů (IMPL_6) podceňována ve sledovaném období publicita mezi nevládními organizacemi, které nejsou členem platformy a primárně nerealizovaly projekty ZRS ČR, neboť jejich hlavním zaměřením jsou neprioritní země ZRS ČR. Na druhou stranu je zřejmé, že nemá význam Program výrazněji propagovat, pakliže má pouze nízkou finanční alokaci (např. ORG_6).
- Program je dle zástupců implementační struktury vnímán nestátními neziskovými organizacemi jako dotační titul, v rámci kterého se mohou zaměřit na své potřeby, je tedy „volnější“ a **umožňuje vysokou flexibilitu**, na co se může daná NNO zaměřit (IMP_1). Ze strany nevládních organizací je dle zástupců implementační struktury **vnímán jako jedinečný a užitečný** (IMPL_6), pro rok 2019 byla ale klíčovým tématem pro žadatele/příjemce víceletost podpory (IMPL_3). Mezi podnikatelskými asociacemi je dle informantů z implementační struktury Program vnímán také veskrze pozitivně (IMPL_4), což ale příjemci až na výjimku (ORG_3) nepotvrdili a dle jejich názoru je Program pro typ jejich organizací vnímán z důvodu jeho nastavení jako **nedostupný** (ORG_1,2,4,5).⁴²
- Na základě hloubkových rozhovorů s příjemci lze shrnout, že **Program** je mezi NNO **vnímán veskrze pozitivně, jako užitečný** (např. ORG_7,10,19,20), zejména **pro budování odborných kapacit** u menších organizací (ORG_13,16,19,21) a **příležitost nastartovat změny** v dané organizaci (např. ORG_16,20), „*je to aspoň něco*“ (ORG_9), dále jako nezbytný pro zajištění fungování klíčové platformy NNO působících v ZRS ČR, zároveň však řada příjemců poukazuje na zásadní problémy, kterými Program trpí a které jeho celkové vnímání ovlivňují. Jedná se především o:
 - Krátkodobý charakter podpory a důraz na rigorózní výstupy namísto podpory dlouhodobější a předvídatelnějšího rázu, zaměřené na budování partnerství, práce se členy a partnerskými organizacemi a podporu udržení profesionálů (kteří např. prošli různými školeními díky kapacitnímu Programu) v nevládních organizacích (např. ORG_6,7,8,19).
 - Skutečnost, že ČRA/MZV systematicky nepracuje s výstupy a výsledky projektů pro zkvalitnění celého systému ZRS ČR, jejich sledování je pouze v rovině reportingu bez dostatečného *ownershipu* (výsledky by mohly být mj. využity i pro budování kapacit na straně gestora Programu a koordinátora ZRS ČR (ORG_9)).
 - Vzájemné nepochopení přínosu a rolí různých aktérů pro ZRS ČR, resp. v Programu, které ústí až v despekt mezi jednotlivými skupinami aktérů (jednotlivé skupiny aktérů ZRS ČR vzájemně

⁴¹ Globální rozvojové vzdělávání.

⁴² Není to z důvodu například administrativní náročnosti, ta je naopak hodnocena jako veskrze akceptovatelná, ale z důvodu principiálního zaměření Programu a způsobu, jakým jsou výstupy/výsledky projektů následně využity, resp. nevyžity MZV/CRA pro koncepční řešení ZRS ČR.

neznají důvod ani přínos působení ostatních skupin v ZRS a zapojení dalších skupin tak nechápou, tato vzájemná neznalost je tak považována za jeden z typů netransparentnosti v Programu).

- Nedostatek, kdy jsou podporovány „pouze“ kapacity domácích subjektů, nikoliv partnerů v cílových zemích (např. ORG_6,11, ale i IMPL_6).
 - Propojení podpory platform a NNO do jednoho dotačního titulu a vznik nelogické konkurence mezi těmito subjekty o prostředky ZRS ČR.
 - Nedostatečně řešená systémová podpora NNO jako realizátorů ZRS ČR, které pro český stát vykonávají veřejnou službu v rámci ZRS, rozvoj jejich kapacit by měl být přirozenou odpovědností státu (ORG_6,12).
- Program je vnímán NNO a nestátními subjekty zapojenými do Programu jako **finančně poddimenzovaný**, v závěru sledovaného období zahrnující **nesourodý mix** oprávněných žadatelů a **neujasněné koncepční směřování** (např. ORG_6,7,8,). A dále jako Program, kde nejsou uveřejňována hodnotící kritéria v plném rozsahu, nejsou uveřejňovány výsledky výběrového řízení a dostatečně zdůvodňováno nepodpoření projektu, což vede k tomu, že Program je vnímán jako **méně transparentní** (např. ORG_6).
- ZRS ČR měla pro sledované období zpracovaný Metodický pokyn ČRA k vnější prezentaci ZRS ČR a Grafický manuál a loga ZRS ČR pro úroveň podpořených projektů. Publicita české ZRS na úrovni projektů je zajištěna primárně logy na výstupech projektů (vč. propagačních materiálů), disclaimery v publikacích⁴³ a jejich uváděním při prezentaci projektu. Příjemci projekty propagují na webových stránkách své organizace (vč. sociálních sítí), příp. vytvoří samostatnou webovou prezentaci projektu (např. ORG_9), prezentují projekt ve vhodných periodících (ORG_3), ve výročních zprávách, na konferenčních⁴⁴ a jiných fórech (např. speciálních závěrečných konferencí uspořádaných v rámci projektu (např. ORG_4,7), jednáních s mezinárodními partnery (např. ORG_6)) a sdílí s ČRA výstupy příp. články z projektů. **Jednotlivé projekty nemají potíže s naplněním stanovených pravidel pro publicitu.**
- Příjemci z řad sektorových asociací potvrdili, že šířili informace a výsledky svých projektů například mezi členy na valné hromadě (ORG_1,2,4,5), na zastupitelských úřadech České republiky ve vybraných zemích (ORG_1,2,3) a výjimečně s propagací výsledků projektu pomáhalo i MZV (ORG_3). Tato možnost však nebyla dostupná všem příjemcům (ORG_1,2). V rámci platformy FoRS byly informace, aktivity a výsledky jeho projektů šířeny intenzivně mezi členy platformy (potvrzeno např. ORG_10,12,13,16) i vůči dalším cílovým skupinám (zejm. vůči rozhodovacím orgánům), odpovídá to i charakteru samotných projektů, které na networking, sdílení informací a know-how a roli *policy partnera* jsou především zaměřeny. Uvedeno bylo také dílčí sdílení zkušeností z projektů podpořených Programem mezi členy FoRS (ORG_7,8,17,21).
- Co se týče **informování o ostatních projektech** podpořených Programem a sdílení výstupů a výsledků projektů mezi příjemci, evaluační zjištění jsou následující:
- Informování a sdílení je **velmi omezené**, většina příjemců nevěděla o jiných podpořených projektech a v nich nabytém know-how a vytvořených výstupech; záleží primárně na aktivitě příjemce (navzdory doplněné povinnosti pro příjemce realizovat v závěru projektu prezentaci výstupů projektu) a jeho uvážení, kdo ke sdílení bude přizván.
 - Vyšší míra cílené informovanosti existovala později mezi platformami FoRS a PPZRS (ORG_4,5,7,8), které se vzájemně zvu na prezentace výstupů svých projektů.
 - Dále se zástupci některých organizací vzájemně zvu na akce konané v rámci podpořených projektů, jde ale stále primárně o síťové organizace (např. FoRS, ČES, PPZRS) nebo organizace se specifickým postavením v ZRS ČR (ČvT, CARE ČR, Glopolis).
 - **Specifický přístup** v šíření nabytého know-how v podpořených projektech zaujímá **Člověk v tísní**, který plně zveřejňuje výstupy svých kapacitních projektů k využití pro ostatní aktéry ZRS, a to i po skončení projektů, a zástupci evaluovaných organizací jsou většinou o těchto výstupech dobře informováni či se přímo akcí zaměřených na sdílení nabytého know-how v projektech ČvT účastní (např. ORG_10,13,16). Specifickou úlohu sehrála také Programem podpořená mezinárodní konference organizovaná ČES.

⁴³ Ne u všech publikací je to nicméně účelné, např. nikoliv u interních metodik (ORG_10). Zároveň jedna z podpořených organizací uvedla, že o podpoře projektu z Programu záměrně nereportovala v cílové zemi, aby ochránila zapojené osoby v místě (ORG_13).

⁴⁴ Ve výjimečném případě také přímým zapojením zástupců MZV a ČRA do aktivit projektu formou zástíty, vystoupení na akci, prezentací, podporou účasti mezinárodních expertů (ORG_6).

- Dále probíhalo informování o projektech, resp. Programu od FoRS k dalším platformám sdružujícím NNO a od jedné z podpořených sektorových platform vůči dalším dosud do Programu nezapojeným sektorovým asociacím.
 - Vybrané organizace rovněž zmínily, že (neformálně) sdílely poznatky z projektu se specificky relevantními aktéry (např. NNO působící v dané cílové zemi, jinou platformou, pro jejíž členy poznatky z projektu mohly být potenciálně užitečné, s partnery v odvětví) (ORG_13,21).
 - Souhrnně však z evaluačních rozhovorů poměrně jednoznačně vyplynulo, že je zde **silná potřeba mít možnost být informován o výsledcích ostatních projektů a vzájemně sdílet know-how**, podmínky pro tyto aktivity by měl zastřešovat a zajišťovat průběžně a systematicky gestor Programu, resp. koordinátor ZRS ČR (např. formou ex-post workshopů, výročních konferencí aj.).
- Jako **problematická** se jeví **prezentace a publicita výstupů a výsledků projektů na úrovni celého Programu**. Systematická komunikace výsledků projektů vůči české veřejnosti (ale i vůči klíčovým pracovníkům s rozhodovacími pravomocemi z řad MZV a ČRA a dalších relevantních institucí) zcela ve sledovaném období chyběla a byla omezena na PR informace o vybraných realizovaných projektech na webových stránkách ČRA.
- Prezentace výsledků Programu se omezovala pouze na jeho zahrnutí v rámci výročních zpráv ČRA, kde se ale jedná jen o přehledové informace týkající se jeho čerpání a přehledu podpořených projektů vč. abstraktů.⁴⁵ Program se ve sledovaném období let 2017-2019 navenek vůči veřejnosti prakticky nekomunikoval. Systematická **prezentace výsledků Programu** je pro realizátory nerealizovatelná a **musí být zajištěna systémově ze strany ČRA/MZV**.

4.7.2 Jakým způsobem byly uplatněny průřezové principy ZRS ČR?

- Integrace průřezových principů do ZRS ČR je vymezena strategickými dokumenty pro oblast ZRS ČR, přičemž Koncepce ZRS ČR pro období 2010-2017 hovořila o tom, že ČR bude důsledně trvat na jejich zohlednění v jednotlivých rozvojových projektech. Pro hodnocený Program byla nicméně vazba na průřezové principy pouze okrajovou záležitostí (toto téma nebylo ani podchyceno ve výzvách), což potvrdili zástupci implementační struktury (IMPL_1,4,5,6). Průřezové principy nebyly součástí hodnoticích kritérií (IMP_1), nicméně jejich zahrnutí do projektu bylo součástí popisu v projektové žádosti, mj. v důsledku jednotné struktury projektové žádosti napříč programy ČRA. Tento přístup k uplatnění průřezových principů na úrovni Programu lze vzhledem k jeho zaměření považovat za adekvátní, nicméně není pak smysluplné se hodnocení uplatňování průřezových principů v evaluaci věnovat.
- Realizátoři mají povinnost vyjádřit se k naplňování průřezových principů v narativní části závěrečné zprávy k projektu. Podle zástupce poskytovatele Programu **nebyly** mezi principy **stanoveny priority ani žádné specifické postupy**. S **Metodikou** pro uplatňování průřezových principů v ZRS ČR (INESAN 2018) **se** v žádné programové ani projektové fázi **nepracovalo** (IMPL_1,5) a systematický přístup k požadavkům na průřezové principy není v praxi ze strany poskytovatele dotací uplatňován (ORG_6, 9).
- Z pohledu většiny realizátorů nepředstavuje zohlednění průřezových principů zatěžující prvek, jde o principy, které jsou přirozenou a integrální součástí jejich působení a práce (např. ORG_6,7,8,9,15,16,17). Realizátoři z řad asociací sdružujících především soukromé subjekty příznávali, že s těmito principy systematicky v rámci projektových činností v ZRS nepracují a buď uváděli, že neví, o čem se jedná, nebo to bylo řešeno projektovými manažery.
- Relevance konkrétního průřezového principu se lišila např. podle tematického zaměření dané organizace nebo projektu (např. v některých případech důraz na environmentální princip či princip dobrého vládnutí (např. ORG_9,12,16)).

⁴⁵ Informanti poukazovali na to, že informace o ne/podpořených projektech a jejich struktuře nejsou jednoduše veřejně dostupné vč. bodového zisku v hodnoticím procesu.

5 DOPORUČENÍ

Tabulka 2: Společná systémová a procesní doporučení

Znění doporučení	Stupeň závažnosti	Hlavní adresát	Odůvodnění / Doporučení ke způsobu implementace
<p>1. Program zachovat, ale upravit jej, zpracovat jeho koncepční rámec / strategii v rozsahu vize, cílů, zamýšlených změn, způsobu implementace, očekávaných výstupů, výsledků a dopadů a přijmout strategická rozhodnutí ohledně nastavení klíčových aspektů Programu</p>	1	MZV ORS ve spolupráci s ČRA	<p>Program na podporu kapacit NNO a platformem nefunguje na principu zásad pro strategické plánování a není ukotven žádným strategickým dokumentem, což implikuje řadu zásadních problémů pro směřování podpory. Nebyla jasně stanovena intervenční logika, cíle, priority Programu, očekávané výstupy, výsledky na úrovni cílů a dopady, postupy pro jeho účelný monitoring a využití výstupů a výsledků projektů MZV a ČRA pro zkvalitnění celého systému řízení ZRS ČR.</p> <p>Program byl ve sledovaném období roztržštěný (po stránce obsahového zaměření, potenciálních žadatelů aj.), nepředvídatelný, nestabilní svým obsahovým zaměřením i podmínkami pro realizaci, což výrazně ovlivňovalo efektivitu projektů i Programu. Zcela chybí systematické využití výstupů a výsledků projektů na úrovni gestora Programu a koordinátora ZRS ČR. To mj. komplikuje vyhodnocování Programu, které se tak z výsledkového/dopadového hlediska může omezovat především na identifikaci, jakých výsledků bylo dosaženo než na posuzování míry naplnění cílů Programu.</p> <p><u>Klíčové aspekty, které je nutné při strategické úpravě Programu rozhodnout:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ujasnit si, zda je strategickým cílem podporovat fungování <i>policy partnerů</i>, a pokud ano, oddělit projektové financování od stabilnějšího a systematictějšího financování <i>policy partnerů</i> a zvážit opodstatněnost požadovaného spolufinancování ze strany <i>policy partnerů</i>; - oddělit podporu platformem (resp. i projektů přinášející efekt primárně mimo individuální NNO/subjekt) a individuálních kapacit jednotlivých NNO (jiný charakter příjemců, jejich potřeb, záměru podpory, očekávaných aktivit/cílů)*; - není-li možné jednoznačně a účelně stanovit hranici mezi Základními a Odbornými kapacitami (což, jak dokládá tato evaluace, zřejmě není), tyto dvě oblasti od sebe neoddělovat*; - ujasnit si postavení podoblasti Partnerství v rámci Programu (jak dokládají závěry evaluace, je partnerství integrální součástí projektů, které je nevydělitelné z komplexního uchopení činnosti organizací, proto se jeví jako neúčelné jej vymezovat samostatně)*; - rozhodnout se, zda je předmětem podpory u všech projektů i <i>core funding</i> (financování provozu a základních aktivit organizací), pro koho a s jakým účelem, a pokud ano, pak to v rámci Programu otevřeně uvést; - rozhodnout, zda je cílem podporovat jen inovativní aktivity/přístupy/řešení/nástroje, nebo i ty již osvědčené, příp. nastavené, fungující, a v Programu to uvést; - ujasnit si, zda je cílem podporovat spíše více subjektů za použití nižších částek, či naopak menšího počtu subjektů prostřednictvím významnější finanční podpory, ale rozhodně nekrátit rozpočty projektů se záměrem podpořit více subjektů (krátit jen tehdy, je-li pro to opravdu důvod, spíše

podpořit méně kvalitních projektů, než snižovat rozpočty komplexních projektů se snahou podpořit více subjektů);

- ujasnit si, zda má být podpora pro individuální NNO otevřena těm, kteří v ZRS působí, či i těm, kteří mají potenciál v ní působit, a v Programu to otevřeně komunikovat.

Rozhodnutí ohledně výše uvedených aspektů je potřeba promítnout do víceletého koncepčního (strategického) dokumentu Programu, a to alespoň v rozsahu vize, cílů, zamýšlených změn, způsobu implementace, očekávaných výstupů, výsledků a dopadů, ideálně včetně popisu způsobu monitorování, práce s výstupy a výsledky a evaluace. Není žádoucí připravovat rozsáhlý dokument, stěžejní je podchytit hlavní koncepční myšlenky Programu a prvky pro uplatňování strategického plánování, které budou následně konkretizovány v relevantních výzvách, případně interních dokumentech ČRA a které budou platné pro víceleté období. Je nutné, aby koncepční dokument Programu byl připraven partnerským přístupem ve spolupráci s relevantními aktéry Programu/ZRS ČR.

Návrh evaluačního týmu na koncipování podpory/Programu, který zohledňuje výše uvedené klíčové aspekty:

Prostřednictvím koncepčního/strategického dokumentu Programu jasně stanovit intervenční logiku, cíle, priority Programu, změny, kterých má Program dosáhnout, očekávané výstupy, výsledky na úrovni cílů a dopady, postupy monitoringu, reportingu a využití výstupů a výsledků projektů, požadavky na evaluaci. Součástí procesu přípravy Programu, resp. jednotlivých výzev na něj navazujících, by mělo být i systematické mapování absorpční kapacity a potřeb potenciálních žadatelů a příjemců a respektování individuálních odlišností a potřeb různých typů žadatelů. Podporu lze realizovat prostřednictvím následujících třech nástrojů/modalit*:

- 1) **Nástroj pro koncepční, systematickou a dlouhodobější podporu *policy partnerů*** – ideálně formou víceleté rámcové dohody (vymezení služeb, které *policy partner* zajistí; určení „výše úhrady“ za tyto služby); jednalo by se buď o soutěžní anebo nesoutěžní nástroj, kdy by podpora byla přidělena tomu, kdo je ze strany MZV/ČRA považován za *policy partnery* pro oblast české ZRS a kdo za dohodnutou odměnu bude plnit požadované služby.
- 2) **Nástroj na podporu inovativních či pilotních přístupů/řešení, které mají přesah** za rámec individuálních potřeb realizátora, jsou využitelné pro větší spektrum subjektů, příp. pro celý systém ZRS ČR, možná by byla podpora jak individuálních subjektů, tak platform, které v rámci svého projektu nabízejí vytvoření nějakého inovativního řešení, vybudování přesahové odborné kapacity, přístupu, nástroje, který by nebyl využitelný jen pro realizátora, ale i pro další subjekty působící v ZRS ČR s potenciálem zvýšit koordinaci aktivit ZRS ČR či efektivitu systému ZRS ČR, a dále podpora pilotních projektů, které mají potenciál vést k nějaké nové formě spolupráce či partnerství, ke vtažení nových subjektů do ZRS ČR atp.; preference návaznosti inovativních a pilotních nástrojů/přístupů/řešení na prioritní země české ZRS, na SDGs, příp. další strategické záměry koordinátora ZRS ČR; podpora subjektů, které působí či mají potenciál působit v české ZRS.
- 3) **Nástroj na podporu individuálních kapacitních potřeb NNO** – podpora základních i odborných kapacit (a to bez rozdělení do samostatných oblastí podpory) malých/začínajících i větších/zavedených NNO, které působí či mají potenciál působit v ZRS ČR; zachovat podporu, která

			<p>není teritoriálně ani tematicky omezena; podporovat inovativní i osvědčené nástroje/přístupy/řešení; pokud tak bude rozhodnuto, přiznat možnost <i>core funding</i>, a to ideálně paušálem či procentem na celkových nákladech projektu.</p> <p>Partnerství nevyčleňovat jako samostatnou podoblast, ale podporovat ji (avšak ne jako povinnou součást) v rámci projektů, resp. v rámci všech tří navrhovaných nástrojů podpory.</p> <p>Promítnout do Programu aktuální potřeby aktérů, a to především podporu adekvátního nastavení vnitřních procesů (např. práce s dobrovolníky, zajištění vícezdrojového financování, kontrolní mechanismy, <i>policies compliance a safeguarding</i>, řízení rizik, reporting), dále z tematického zaměření jsou vysoce aktuální témata klimatické změny, digitalizace (jak v rámci samotných organizací, tak v cílových zemích) a dobré vládnutí. Pro platformy/asociace je klíčovou potřebou práce s členskou základnou a měkké kompetence v oblasti komunikace a motivace ostatních pro „společnou věc“.</p> <p>Program by měl podporovat aktivity, které mají dlouhodobější potenciál, které jsou udržitelné i přes vyšší fluktuaci zaměstnanců (prozatím) typickou pro NNO v této oblasti.</p> <p>* Vymezení oddělených oblastí podpory (resp. sloučení podpory navržených nástrojů) v rámci jednoho Programu (resp. výzvy) by bylo účelné jen v případě, kdyby podpora jednotlivých (od sebe oddělených) oblastí byla vyhodnocena jako účelná (žádoucí), byla jasně stanovena hranice mezi jednotlivými oblastmi podpory, pro každou oblast podpory by byly stanoveny jasné cíle a priority a byla by pro každou z nich vymezena samostatná alokace. Hodnocení projektových žádostí by pak neprobíhalo v rámci jedné nesourodé skupiny projektů, ale byly by hodnoceny (a případně porovnávány) jen projekty směřované do dané oblasti podpory, tj. projekty, které by tak byly potenciálně podobné, a tedy srovnatelné.</p>
<p>2. Posílit všemi prostředky dlouhodobější charakter podpory – vést s odpovědným subjektem (zejména Ministerstvem financí ČR) jednání směřující k zajištění předvídatelného a víceletého financování, které bude promítnuto do víceletého koncepčního dokumentu Programu i přípravy a vyjednávání státního rozpočtu, s odpovědnými subjekty vyjednávat podporu víceletých projektů a kontinuitu projektů</p>	1	MZV ORS	<p>Program byl v období 2017-2019 postaven v zásadě na ročních projektech (s výjimkou oblastí podpory Platformy, kde byla v roce 2017 a jen do konce roku 2018, možná „sériová jednoletost“; v roce 2019 a v rámci ostatních oblastí podpory ve všech sledovaných letech mohly být realizovány jen roční projekty). Toto nastavení však není optimální jak vzhledem k podporovaným subjektům a jejich strategickému řízení, tak ani vzhledem k dosahovaným výsledkům Programu. Roční projekty nemohou ve většině případů dosahovat takových výsledků jako projekty víceleté, do kterých se dají promítnout dlouhodobé a strategičtější cíle organizací i Programu, resp. ZRS ČR. Navíc byly roční projekty ještě dále časově kráceny zpožděním v procesech, což vedlo k faktickému zkrácení doby realizace projektů na cca 3/4 roku. Víceleté projekty znamenají i snížení administrativní zátěže celého systému a pro podpořené organizace představují předvídatelnost, stabilitu, možnost efektivnějšího plánování aktivit i lidských zdrojů.</p> <p><u>Doporučení evaluačního týmu:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vyhlásit výzvy dříve, a to tak, aby mohla být realizace projektů zahájena skutečně od začátku daného roku. - I s respektem ke specifikům ZRS ČR je důležité se snažit vyjednat s Ministerstvem financí (pří. dalšími relevantními orgány) a prosadit možnost víceletých projektů pro oblast ZRS ČR, vč. tohoto Programu, a dokud to nebude možné umožnit v projektech tzv. sériovou jednoletost. - Současně podporovat kontinuitu projektů, která podpoří řešení dlouhodobějších cílů ZRS ČR i samotných organizací. - V nastavení Programu je z tohoto pohledu mj. třeba zohlednit: <ul style="list-style-type: none"> o specifika financování neziskového sektoru (vícezdrojové financování s sebou nese finanční

			<p>nejistotu, odlišné cash-flow než v soukromé i veřejné sféře, což ztěžuje plánování; tuto situaci je nutno aktivně zlepšovat anebo ji alespoň respektovat);</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ roli a cíle Programu, který do určité míry supluje v donorsky vyspělých zemích běžné formy dlouhodobého financování <i>policy partnerů</i> a realizátorů ZRS (tj. tento faktor souvisí se strategickým rozhodnutím, zda podporovat <i>policy partnery</i> – viz 1. doporučení); ○ že je pro většinu Programem podporovaných aktivit a zamýšlených cílů nutný dlouhodobější charakter spolu/práce a kontinuita v budování partnerství a vztahů mezi různými aktéry ZRS. <p>- Případně umožnit prodloužení doby realizace projektu bez nároku na dodatečnou finanční podporu (tj. umožnit termínové posunutí ukončení doby realizace projektu, je-li to řádně odůvodněno).</p>
3. Nastavit přístup k systematické práci s výstupy a výsledky napříč projekty	1	ČRA a MZV ORS	<p>Ve sledovaném období zcela chyběla systematictější práce na úrovni Programu s výstupy a výsledky dosaženými na úrovni projektů. Důraz byl kladen spíše na formalistické dokládání výstupů z projektů než na věcný obsah těchto výstupů a dosažené výsledky. Tento přístup je však neefektivní:</p> <ul style="list-style-type: none"> - z pohledu řízení Programu, kdy neprobíhá průběžný monitoring Programu, takže řídicí a implementační struktura není informována o dosahovaných výstupech a výsledcích, zároveň není možné uplatňovat evidence-based management Programu; - a má negativní vliv i na dosahování dlouhodobějších výsledků a dopadů Programu, neboť realizátorům projektů není poskytována adekvátní zpětná vazba na jejich aktivity (tj. ti pak v některých případech nemohou na realizovaný projekt navázat adekvátní další činností) a není ani využíván potenciál výstupů a výsledků, který realizované projekty přináší mj. i pro zvýšení efektivity systému ZRS, tj. chybělo systematické využití nabytého know-how a jeho provazba na strategické záměry koordinátora ZRS ČR. <p>Komunikace výstupů a výsledků byla ponechána pouze na příjemcích, takže míra sdílení s dalšími aktéry se významně lišila a z pohledu Programu jako celku se dá považovat za minimální. Takovýto přístup je však zcela v rozporu s potřebou navazovat spolupráci a partnerství mezi jednotlivými aktéry české ZRS (viz 5. doporučení). Dobře nastavené sdílení výstupů by pak mohlo (alespoň částečně) nahradit formalistické reportování aktivit a výstupů.</p> <p><u>Doporučení evaluačního týmu:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Zrevidovat požadavky kladené na žadatele a příjemce v rámci obsahu projektové žádosti (a jejich příloh) a závěrečné dokumentace tak, aby struktura a požadovaný obsah daných dokumentů odrážely skutečné potřeby gestora Programu (zejména pro řízení Programu, jeho monitoring a vyhodnocování). Tyto potřeby musí být předem jasně stanoveny a odůvodněny. Požadavky a struktura dokumentů by měly být stanoveny jednoduše, avšak zcela jasně tak, aby žadatelé/příjemci věděli, co vše a v jakém detailu mají do daných dokumentů uvádět. Terminologie (zejm. aktivita-výstup-výsledek) musí být používána jednotně a musí být řádně vysvětlena. Požadavky kladené na žadatele/příjemce by měly být specifikovány v rámci metodické dokumentace, vzorových dokumentů a zároveň dále vysvětleny např. v rámci seminářů pro žadatele a příjemce, v rámci bilaterální komunikace mezi poskytovatelem dotace a příjemcem a také v rámci zpětné vazby poskytované příjemcům na předloženou (zejména závěrečnou) projektovou dokumentaci. Zároveň by požadavky kladené na dané dokumenty neměly být často

			<p>měněny, aby byla zachována kontinuita a srovnatelnost daných dokumentů v čase.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zavést pozici policy officer na ČRA, jejíž náplní by byla práce s výstupy a výsledky z projektů napříč všemi (příp. vybranými) programy ZRS ČR pro zkvalitnění celého systému ZRS ČR, vč. tohoto Programu. Systémový přístup k výstupům a výsledkům z projektů by měl mj. obnášet seznámení se s jednotlivými projekty, a to i na základě bližší komunikace s příjemci. Výstupy a výsledky projektů, které budou vyhodnoceny jako relevantní, individuálně posoudit, zanalyzovat a dle jejich zaměření následně odpovídajícím způsobem využít, případně promítnout do dalších/jiných programů ZRS či systému české ZRS. - Organizovat workshopy, konference, kulaté stoly a jiné formy setkávání s žadateli a příjemci (zastupujícími všechny relevantní sektory a aktéry české ZRS), kde by byly sdíleny a diskutovány výstupy a výsledky dosažené v projektech (<i>relevantní především pro 2. navrhovaný nástroj podpory</i>), sdíleny poznatky a zkušenosti z realizace projektů (<i>relevantní zejména pro 3. navrhovaný nástroj podpory</i>), což by mohlo vést i ke vzájemnému poznávání jednotlivých aktérů/sektorů, jejich potřeb, cílů, výsledků jejich činností (tj. jednalo by se o součást budování prostřední příznivého pro spolupráci aktérů (viz 5. doporučení)); zároveň by takové sdílení mohlo ukázat na další využitelnost a přenositelnost výstupů směrem k dalším aktérům, možnosti vzájemného provázání aktivit různých subjektů atp. - Vytvořit interaktivní knihovnu výstupů z projektů, například v podobě internetové databáze dostupné široké veřejnosti, kam by byly umísťovány vhodné výstupy z projektů určené ke sdílení, případně odkazy na webové stránky realizátorů projektů obsahující tyto výstupy; interaktivní knihovna by mohla být dalším nástrojem šíření výstupů využitelných za rámec daného realizátora projektu, což by dále mohlo podpořit efekty dosahované Programem; příkladem dobré praxe je sdílení výsledků podpory NNO v oblasti životního prostředí (http://www.projektympz.cz/).
4. Posílit administrativní a odborné kapacity gestora Programu	1	ČRA / MZV ORS	<p>Jak ukázala analýza míry efektivity Programu, v Programu existují parametry, jejichž neefektivnost je podmíněna mj. nedostatečnou administrativní a odbornou kapacitou na straně ČRA. Dochází tak ke zpoždění v některých procesech (zejména pozdní vyhlášení výzev, které se pak promítá do pozdního zahájení realizace projektů) a důraz je kladen spíše na formalistické dokládání aktivit a výstupů, než aby se hlouběji pracovalo s vytvořenými výstupy a dosaženými výsledky (viz 3. doporučení).</p> <p>Doporučení evaluačního týmu:</p> <p>Nad rámec zavedení pozice <i>policy officer</i> na ČRA dále:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posílit odbornost na straně ČRA tak, aby příslušní pracovníci byli rovnocennými partnery jednotlivých žadatelů/příjemců, s dostatečnými znalostmi předmětné problematiky. Takovouto odbornost a znalost žadatelů/příjemců by mohly podpořit např. pravidelné schůzky s klíčovými aktéry ZRS ČR, kde by docházelo ke vzájemnému sdílení informací, potřeb, zkušeností, zpětné vazby a přenosu know-how směrem k ČRA, příp. i MZV. - Posílit administrativní kapacitu ČRA co do počtu pracovníků a vhodnými nástroji snížit vysokou fluktuaci projektových manažerů Programu. - Zvážit systémový projekt na podporu kapacit ČRA/MZV pro zefektivnění řízení ZRS ČR (a to jak odborných kapacit, tak např. i ve vztahu k vytvoření databáze pro sdílení výstupů z projektů). Z tohoto

			pohledu je možné uvažovat např. o přípravě a podání žádosti o spolufinancování z prostředků Evropských strukturálních a investičních fondů (ve vazbě na v programovém období 2021-2027 vyhlášené výzvy a jejich obsah).
5. Vytvářet a podporovat prostředí umožňující spolupráci a partnerství napříč aktéry Programu, resp. všech aktérů ZRS ČR	1	MZV ORS a ČRA ve spoluprá ci s OED	<p>Evaluace ukázala na zásadní nedostatky v oblasti spolupráce, koordinace a partnerství aktérů zapojených do realizace Programu, resp. ZRS ČR. Zástupci aktérů z různých sektorů (veřejný, neziskový, soukromý, akademický) neznají vzájemně své potřeby, cíle, aktivity, výsledky svých činností, potenciál pro spolupráci. To u mnoha subjektů vede k nepochopení zapojení aktérů z jiných sektorů do realizace Programu a jen to dále posiluje vzájemnou nedůvěru jednotlivých sektorů vůči sobě navzájem. Přestože si aktéři velmi často uvědomují nezbytnost spolupráce mezi různými typy aktérů pro ZRS, vzájemná neznalost a prostředí nedůvěry znemožňují navázat efektivní spolupráci a dobrovolná partnerství, jež by se mohly stát významným přínosem pro efekty Programu a celý systém české ZRS. Pozitivní prostředí podporující spolupráci by nemělo být navozováno jen mezi aktéry, kteří realizují projekty (či jsou potenciálními žadateli), ale i mezi implementační/řídící strukturou Programu, resp. ZRS ČR a všemi ostatními aktéry.</p> <p><u>Doporučení evaluačního týmu:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Podporovat a vytvářet prostředí, v rámci kterého se jednotliví aktéři mohou vzájemně poznávat, komunikovat spolu, „obrušovat hrany“, navazovat kontakty, prozkoumávat potenciál vzájemné spolupráce a koordinace svých aktivit, a přirozeně tak docházet k námětům, kde a jak vytvořit dobrovolná partnerství, která by mohla být přínosná pro všechny zapojené aktéry i ZRS ČR. Tedy podporovat a kultivovat prostředí, které by vedlo ke vzájemné akceptaci jednotlivých aktérů ZRS ČR jako partnerů. - Takové prostředí by mohlo být vytvářeno za pomoci nejrůznějších formátů setkávání a propojování (konference, semináře, kulaté stoly, stand-up meetings, brain&breakfast aj.) s žadateli/příjemci z různých sektorů, a to ideálně v pravidelných intervalech. Takovéto akce by se pod facilitací a moderováním ze strany MZV/ČRA mohly stát příležitostí pro vzájemné sdílení zkušeností, porozumění potřebám a cílům zástupců různých sektorů působících v ZRS ČR. Jedním z nástrojů by se mohly stát i akce realizované ve vazbě na snahu sdílet výstupy a výsledky z projektů v rámci Programů (viz 3. doporučení). - Spolupráci neziskového a soukromého sektoru by v rámci ZRS podpořilo (příklady zahraniční dobré praxe jsou uvedeny v příloze 8) i vyřešení implementačních záležitostí týkajících se nutnosti realizovat spolupráci skrze veřejné zakázky, tj. konkrétně prosadit blokovou výjimku pro projekty ZRS, resp. vyřešit problematiku možnosti uplatnění principu de minimis. - Zvážit podporu komunikace a sdílení zkušeností a potřeb mezi ambasádami (zaměstnanci MZV) a NNO/firmami v oblasti ZRS. (Přínosem by byla např. koordinace NNO/jiných aktérů působících v konkrétní zemi, a to tak, aby si tyto NNO (či jiní aktéři) nebyly vzájemně konkurentem, ale jejich aktivity byly koordinovány, byly ideálně komplementární/synergické. Úlohu by v tomto mohly sehrát např. zastupitelské úřady, které by mohly pravidelně organizovat setkání takovýchto aktérů, kde by docházelo ke sdílení informací, výsledků činností atp.).
6. Revidovat hodnotící proces a stanovit závazné postupy pro hodnocení projektů	1	ČRA	V období 2017-2019 bylo základním problémem chybějící, resp. nejasně stanovené zacílení Programu a jeho rozříštění, což následně neumožňovalo z pohledu věcného obsahu dobře provázat hodnotící kritéria

			<p>s Programem. Hodnoticí kritéria byla stanovena obecně a vágně, což dávalo značný prostor pro subjektivitu hodnocení a následně pak celkovou netransparentnost procesu hodnocení. Tato netransparentnost byla navíc posílena tím, že ne/přidělení dotace nebylo vždy zveřejňováno, dostatečně odůvodňováno a příjemci nebyli v potřebné podrobnosti informováni o kladných a záporných stránkách předloženého projektu vzhledem ke stanoveným hodnoticím kritériím. Některá z používaných kritérií je možné považovat za diskutabilní.</p> <p><u>Doporučení evaluačního týmu:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Proces hodnocení projektů a sada hodnoticích kritérií by měly jasně navazovat na účel a cíle Programu a reflektovat je, a to jak co do obsahu, tak i do způsobu jejich aplikace (resp. do jejich uplatňování během hodnoticího procesu). - Zvážit zahrnutí některých hodnoticích kritérií mezi kritéria přijatelnosti (např. zhodnocení průřezových principů, splnění požadavků na publicitu). - Proces hodnocení by měl být transparentní a každý žadatel by měl být předem otevřeně seznámen s tím, co vše bude na předložené projektové žádosti hodnoceno a kolik bodů za dané (i dílčí) kritérium může obdržet. - Lépe vyřešit oznámení výsledků hodnocení projektů – poskytnout podrobné odůvodnění do rozhodnutí o ne/poskytnutí dotace (kladné i záporné stránky projektů, bodové ohodnocení ve všech použitých kritériích), ale zároveň vždy zveřejnit seznam žadatelů/projektů a výsledek hodnocení vč. bodového ohodnocení (viz uvedený příklad dobré praxe na MŽP). - Každý procesní krok od okamžiku podání žádosti o dotaci po vydání rozhodnutí o ne/poskytnutí dotace řádně vůči žadateli komunikovat a důsledně a adekvátně odůvodňovat. - Doplnit žádosti o podporu o souhlas žadatelů s využitím dostupných a dodaných dat pro evaluační a monitorovací účely. - Zajistit, aby všechny projektové žádosti měly stejný počet hodnotitelů, přizvat mezi hodnotitele také externisty/odborníky mimo strukturu Programu, zajistit, aby všichni hodnotitelé prošli proškolením, na kterém by byla specifikována jednotlivá kritéria a posouzení projektů bylo založeno na jednotném metodickém postupu a bylo tak při hodnocení projektových žádostí eliminováno subjektivní hledisko.
<p>7. Zjednodušit vybrané administrativní úkony</p>	<p>2</p>	<p>ČRA</p>	<p>Administrace Programu je v řadě aspektů komplikovaná a nadbytečně zatěžuje stranu žadatelů/příjemců i stranu poskytovatele dotace. Je vhodné alespoň některé tyto aspekty modifikovat a zjednodušit.</p> <p><u>Doporučení evaluačního týmu:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nezvyšovat stávající administrativní zátěž, naopak hledat cesty k jejímu snížení, a zavést elektronický dotační systém. - Zvážit adaptaci projektové žádosti, příp. její řádné vysvětlení žadatelům – někteří žadatelé (zejm. bez přímé vazby na ZRS) nerozuměli obsahu a nutnosti zahrnovat např. log-frame. U víceletých projektů/sériové jednoletosti (budou-li relevantní) maximálně zjednodušit každoroční administrativu spojenou s podáváním žádostí o pokračování projektu. - S ohledem na časová zpoždění zahájení (ročních) projektů zrušit průběžné zprávy o realizaci projektů. - V průběžných a závěrečných zprávách vyžadovat informace, které jsou skutečně přínosné a relevantní

			<p>z pohledu realizace a stavu projektu, resp. z pohledu Programu.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nesledovat pouze výstupy a aktivity, ale požadovat po příjemcích zejména informace o výsledcích, a to jak v projektové žádosti, tak v ročních/závěrečných zprávách. Neklást důraz na formální dokládání aktivit a výstupů, ale především na dokládání výsledků. - Reporty o stavu projektů využívat pro souhrnné výstupy za Program (monitorování na úrovni Programu, příklady dobré praxe, nejčastější chyby v projektech atp.) i jako podklad pro evaluace a řízení (pro <i>evidence-based management</i> Programu). - Zachovat větší flexibilitu a otevřený přístup pro řešení potřebných změn projektů.
8. Zajistit informovanost o Programu	3	MZV ORS a ČRA, spoluprá ce OED a ZÚ /	<p>Mezi nevládními organizacemi působícími v ZRS se o Programu ví v dostatečné míře, ale mezi potenciálně relevantními sektorovými platformami je informovanost o Programu spíše nízká. Program je však nyní finančně malý a nemá větší význam snažit se o jeho rozsáhlou propagaci. Pokud by byl jeho rozpočet výrazně navýšen, v tom případě by bylo dobré cílenou informovanost posílit, avšak v souladu se strategickým záměrem Programu, resp. ZRS ČR – tedy cíleně informovat ty aktéry, pro které bude Program relevantní (viz 1. doporučení).</p> <p><u>Z dalších konkrétních bodů evaluační tým doporučuje:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dostatečně dobře a s předstihem potenciálním žadatelům objasnit strategický záměr a konkrétní představy poskytovatele Programu o žádoucích projektech, jejich aktivitách, příp. zemích a oborech z důvodu možnosti navázat vhodná partnerství pro přípravu projektů. - Před samotným vyhlášením výzvy uspořádat seminář/webinář pro potenciální žadatele, objasnit žadatelům konkrétní představy gestora Programu, příp. koordinátora ZRS ČR. - Oficiálně informovat žadatele o možnosti konzultovat své projektové záměry, příp. projektové žádosti s poskytovatelem dotace, specifikovat rozsah a formu možných konzultací, sestavit, zveřejnit a průběžně aktualizovat FAQ (<i>Frequently Asked Questions</i>). - Na webových stránkách Programu poskytnout základní přehled o podpořených i nepodpořených projektech vč. jejich abstraktů. Příkladem dobré praxe je sdílení výsledků podpory NNO v oblasti životního prostředí https://www.mzp.cz/cz/program_podpora_projektu_nno.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pozn.: Stupeň závažnosti doporučení hodnocen na stupnici od zadavatele 1 – nejzávažnější, 2 – závažné, 3 – nejméně závažné.

6 PŘÍLOHY ZÁVĚREČNÉ EVALUAČNÍ ZPRÁVY

Příloha 1 Executive summary (Manažerské shrnutí v anglickém jazyce)

Příloha 2 Seznam a vysvětlení použitých zkratk

Příloha 3 Seznam prostudovaných dokumentů, literatury a zdrojů

Příloha 4 Evaluační otázky a evaluační matice

Příloha 5 Přehled informantů a setkání

Příloha 6 Okruhy pokládaných otázek

Příloha 7 Analýzy výsledků průzkumů, vybraná faktická zjištění a další relevantní informace doplňující hlavní text závěrečné evaluační zprávy

Příloha 8 Příklady domácí a zahraniční dobré praxe využitelné pro hodnocený program

Příloha 9 Zadávací dokumentace (*Terms of Reference*)

Příloha 10 Tabulka vypořádání (*zásadních*) připomínek referenční skupiny a dalších zapojených aktérů (Formulář k připomínkování evaluací zahraniční rozvojové spolupráce ČR)

Příloha 11 Závěrečná prezentace evaluační zprávy pro MZV a další aktéry

Příloha 12 Seznam povinných náležitostí evaluační zakázky