**Příloha 7**

**analýzy výsledků průzkumů, vybraná faktická zjištění a další relevantní informace doplňující hlavní text závěrečné evaluační zprávy**

Tato příloha poskytuje podrobnější informace k vybraným sekcím hlavního textu závěrečné evaluační zprávy a analytický podklad pro vyhodnocení některých témat definovaných evaluačními otázkami zadavatele evaluace Programu ZRS ČR Posilování kapacit nestátních neziskových organizací a platforem nestátních subjektů pro rozvojovou spolupráci v období 2017-2019 (dále jen „Program“). Do značné míry reflektuje strukturu hlavní části evaluační zprávy, která je fixně stanovena zadavatelem, dle hlavních evaluačních kritérií OECD/DAC, a k vybraným evaluačním otázkám poskytuje hlubší analytický podklad, který nemohl být z důvodu rozsahu součástí textu hlavní zprávy. Jde především o informace k samotnému Programu a kontextu působení nestátních neziskových organizací v zahraniční rozvojové spolupráci ČR, základní analýzu předložených žádostí a podpořených projektů, podrobnější informace k metodice evaluace, jejím omezením a sestavené intervenční logice Programu, samostatnou procesní analýzu a vyhodnocení koherence a efektivity Programu. Relativně samostatnou část představuje kategorizace a agregace výstupů a výsledků Programu sestavená na základě hloubkové analýzy závěrečných zpráv podpořených projektů. Přílohu uzavírá vyjádření k hypotézám formulovaným ve vstupní zprávě.

**OBSAH**

[1 Kontext působení nestátních neziskových organizací v zahraniční rozvojové spolupráci ČR 5](#_Toc75292828)

[2 Informace o hodnoceném Programu 6](#_Toc75292829)

[3 Základní analýza předložených žádostí a podpořených projektů 9](#_Toc75292830)

[3.1 Věcné zaměření předkládaných projektových žádostí a úspěšnost žadatelů 9](#_Toc75292831)

[3.2 Věcné zaměření projektových žádostí vybraných k realizaci 11](#_Toc75292832)

[3.3 Základní finanční analýza předložených a podpořených projektů 13](#_Toc75292833)

[4 Metodika evaluace a schéma intervenční logiky Programu 15](#_Toc75292834)

[4.1 Popis evaluačního designu 15](#_Toc75292835)

[4.2 Intervenční schéma Programu 17](#_Toc75292836)

[4.3 Specifikace využitých metod a jejich konkrétní podoba uplatnění 19](#_Toc75292837)

[4.4 Metodické a další překážky a použitá řešení 25](#_Toc75292838)

[5 Koherence 28](#_Toc75292839)

[5.1 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? 28](#_Toc75292840)

[5.1.1 Jakým způsobem/nástroji podpořené NNO a zastřešující NNO prováděly v projektech podporu koordinace s dalšími aktéry ZRS ČR (zejm. v oblasti spolupráce neziskového a soukromého sektoru)? 28](#_Toc75292841)

[5.1.2 Jaký podíl finančních prostředků byl na tyto nástroje/aktivity v podpořených projektech věnován? 29](#_Toc75292842)

[5.1.3 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? 30](#_Toc75292843)

[6 Efektivita 31](#_Toc75292844)

[6.1 EO: Jaké hlavní faktory přispívají k ne/efektivitě Programu z procesního i dopadového hlediska? 31](#_Toc75292845)

[6.1.1 Jaké hlavní faktory přispívají k efektivitě a neefektivitě Programu z procesního hlediska? 31](#_Toc75292846)

[6.1.2 Jaké hlavní faktory přispívají k efektivitě a neefektivitě Programu z dopadového hlediska? 36](#_Toc75292847)

[6.2 EO: Jsou kritéria pro realizaci projektů v rámci Programu vhodně nastavena? 40](#_Toc75292848)

[6.2.1 Jak jsou definována kritéria pro realizaci Programu? 40](#_Toc75292849)

[6.2.2 Jsou kritéria pro realizaci projektů v rámci Programu vhodně nastavena pro hladké fungování Programu a podpořených projektů? 43](#_Toc75292850)

[7 Kategorizace a agregace výstupů a výsledků zjištěných na základě hloubkové analýzy textů závěrečné dokumentace 44](#_Toc75292851)

[7.1 Metodický přístup při zpracování kategorizace a agregace výstupů a výsledků projektů a limity hloubkové analýzy 44](#_Toc75292852)

[7.2 Oblast podpory Platformy 46](#_Toc75292853)

[7.3 Oblast podpory Základní kapacity 54](#_Toc75292854)

[7.4 Oblast podpory Odborné kapacity 58](#_Toc75292855)

[7.5 Podoblast podpory Partnerství 63](#_Toc75292856)

[8 Hypotézy 66](#_Toc75292857)

**SEZNAMY TABULEK, GRAFŮ, SCHÉMAT**

[Tabulka 1: Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči NNO pro rok 2020 (v Kč) 6](#_Toc77772687)

[Tabulka 2: Alokace Programu v kontextu ZRS ČR (v mil. Kč a %) 8](#_Toc77772688)

[Tabulka 3: Alokace Programu a možná výše dotace (v Kč) 8](#_Toc77772689)

[Tabulka 4: Přehled subjektů podle úspěšnosti projektových žádostí do Programu a oblasti podpory indikované v žádosti (2017-2019) 10](#_Toc77772690)

[Tabulka 5: Přehled podpořených subjektů z Programu v letech 2017-2019 a projektovou žádostí indikované oblasti podpory 12](#_Toc77772691)

[Tabulka 6: Výše přidělených dotací z Programu v letech 2017-2019 (v Kč) 13](#_Toc77772692)

[Tabulka 7: Přehled využitých metod, způsob aplikace, přístup k výběru vzorku a limity využití 20](#_Toc77772693)

[Tabulka 8: Kladné a záporné stránky absence strategického přístupu 31](#_Toc77772694)

[Tabulka 9: Souhrnný přehled hodnoticích kritérií používaných v Programu v letech 2017-2019 42](#_Toc77772695)

[Tabulka 10: Kategorizace výstupů a výsledků identifikovaných v závěrečné dokumentaci k projektům 45](#_Toc77772696)

[Tabulka 11: Seznam subjektů, jejichž projekty byly analyzovány v rámci oblasti podpory Platformy 47](#_Toc77772697)

[Tabulka 12: Kategorizace výstupů a výsledků: oblast podpory Platformy 47](#_Toc77772698)

[Tabulka 13: Seznam subjektů, jejichž projekty byly analyzovány v rámci oblasti Základní kapacity 55](#_Toc77772699)

[Tabulka 14: Kategorizace výstupů a výsledků: oblast podpory Základní kapacity 55](#_Toc77772700)

[Tabulka 15: Seznam subjektů, jejichž projekty byly analyzovány v rámci oblasti Odborné kapacity 58](#_Toc77772701)

[Tabulka 16:Kategorizace výstupů a výsledků: oblast podpory Odborné kapacity 58](#_Toc77772702)

[Tabulka 17: Seznam subjektů, jejichž projekty byly analyzovány v rámci podoblasti Partnerství 63](#_Toc77772703)

[Tabulka 18: Kategorizace výstupů a výsledků: podoblast Partnerství 64](#_Toc77772704)

[Graf 1: Rozdíly mezi výší požadované a obdržené dotace z Programu v letech 2017-2019 14](#_Toc75251609)

[Graf 2: Podíl přidělené dotace na celkové dotaci, resp. krácení požadované dotace dle jednotlivých příjemců (v %) 15](#_Toc75251610)

[Schéma 1: Rekonstruovaná intervenční logika Programu – oblast Platformy 18](#_Toc75251626)

[Schéma 2: Rekonstruovaná intervenční logika Programu – Kapacitní podpora individuálních NNO 19](#_Toc75251627)

**SEZNAM A VYSVĚTLENÍ POUŽITÝCH ZKRATEK**

ARI – Asociace pro rozvoj infrastruktury

AVDZP – Asociace výrobců a dodavatelů zdravotnických prostředků

CARE – CARE Česká republika

CAWI – Computer Assisted Web Interviewing

CCC – Cooperation Committee for Cambodia

CD – Centrum Dialog

CGD – Cyklus globálního dobrovolnictví

ČES – Česká evaluační společnost

ČOV – Čistička odpadních vod

ČRA – Česká rozvojová agentura

ČvT – Člověk v tísni

ČZU – Česká zemědělská univerzita

DEAR – Development Education and Awareness Raising Programme

DEMAS – Asociace na podporu demokracie a lidských práv

DCHOO – Diecézní charita ostravsko-opavská

DWW – Development Worldwide

EBRD – [European Bank for Reconstruction and Development](https://www.ebrd.com/)

EE – Estonsko

EIB – Evropská investiční banka

EJ NOK – Evaluační jednotka Národního orgánu pro koordinaci

EK – Evropská komise

EO – Evaluační otázka/y

EPDET – European Program for Development Evaluation

EU – Evropská unie

EXP\_ – Informant z řad expertů

FAQ – Frequently Asked Questions

FoRS – Fórum pro rozvojovou spolupráci

FR – Fundraising

FT – Fairtrade

FT ČS – Fairtrade Česko a Slovensko

FTE – Full time equivalent

GA IDEAS – Global Assembly International Development Evaluation Association

GRV – Globální rozvojové vzdělávání

HA – Humanitas Afrika

HPRS – Oddělení humanitární pomoci a rozvojové spolupráce v rámci CHČR

HU – Maďarsko

CHČR – Charita Česká republika

IDEAS – International Development Evaluation Association

IMPL\_ – Informant z implementační anebo řídicí struktury Programu

INEX – INEX – Sdružení dobrovolných aktivit

IPDET – International Program for Development Evaluation Training

MKS – Měj se k světu

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

MSD – Market System Development

MZV – Ministerstvo zahraničních věcí ČR

MŽP – Ministerstvo životního prostředí ČR

NeoN – Network of Networks

Nesehnutí – NESEHNUTÍ Brno

NNO – Nestátní nezisková/é organizace

NSA – Národní sportovní agentura

NR – Není relevantní (not relevant)

OECD/DAC – Organisation for Economic Co-operation and Development / Development Assistance Committee

OSN – Organizace spojených národů

ORG\_ – Informant z organizace podpořené Programem

PL – Polsko

PPZRS – Platforma podnikatelů pro zahraniční rozvojovou spolupráci

PR – Public Relations

Program – Program posilování kapacit a partnerství nestátních neziskových organizací a platforem nestátních subjektů pro rozvojovou spolupráci za léta 2017-2019

RO – Rumunsko

RVNNO – Rada vlády pro nestátní neziskové organizace

RVUR – Rady vlády pro udržitelný rozvoj

SADBA – Salesiánská asociace Dona Boska

SAR – Středoafrická republika

SDGs – Sustainable Development Goals

SK – Slovensko

SLO – Slovinsko

SŠ – Střední škola/y

STUŽ – Společnost pro trvale udržitelný život

TAČR – Technologická agentura České republiky

UK – Spojené království Velké Británie a Severního Irska

VfM – Value for Money

WB – World Bank

ZRS/ZRS ČR – Zahraniční rozvojová spolupráce (České republiky)

ZŠ – Základní škola/y

ZZ – Závěrečná zpráva

**SEZNAM ZDROJŮ A LITERATURY**

Veškeré zdroje literatury použité pro tuto přílohu jsou uvedeny v příloze 2 závěrečné evaluační zprávy.

# Kontext působení nestátních neziskových organizací v zahraniční rozvojové spolupráci ČR

Nestátní neziskové organizace (dále jen „NNO“) jsou právnickými osobami soukromého práva a patří mezi formalizované struktury občanské společnosti – vedle církví, odborů, profesních komor, politických stran i četných neformalizovaných struktur. Většina těchto seskupení slouží v demokratických poměrech k posílení participace občanů na veřejném životě a k řešení veřejných problémů. Menší část z nich slouží k zajištění a rozvoji zájmů pouze svých členů (Vláda ČR 2015).

Přesně kategorizovat tuto velkou množinu právnických osob (uvádí se až cca 140 tisíc subjektů, byť určitá část je neaktivní, viz Hyánek, Pařil, Pejcal 2020) není možné. Lze však přijmout určité zjednodušené členění typů NNO z hlediska jednoho z nejdůležitějších znaků, kterým je jejich funkce. Podle funkce jde o servisní, advokační, zájmové, případně filantropické NNO. Neziskové organizace působící v ZRS v sobě mohou kombinovat více funkcí, typicky funkci servisní a advokační, převažuje ovšem funkce servisní, kterou můžeme vymezit jako přímé poskytování služeb klientům, typicky v rámci určité veřejné politiky. Většinou jde o organizace nečlenské a vysoce profesionalizované, resp. o profesionalizaci usilující. Profesionalizaci, úzce související s úrovní vnitřních kapacit, lze považovat za nutnou podmínku poskytování kvalitních služeb.

Neziskové organizace jsou dnes státem (vládou) uznávaní partneři, na které se stát spoléhá při poskytování řady veřejných služeb. Jak uvádí Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (dále jen „RVNNO“ (2020a, str. 2)), „…*Současná společenská situace ještě více podtrhuje význam spolupráce a partnerství veřejné správy a neziskového sektoru... neziskový sektor a NNO coby jeho institucionalizovaná podoba jsou nezbytnou složkou dobře fungující a odolné společnosti. Je proto žádoucí, aby stát zajistil důslednější a širší informovanost společnosti o neziskovém sektoru v roli partnera v řešení aktuálních potřeb společnosti.“*. Je tedy zřejmé, že deklarovaná role neziskového sektoru je oficiálně **partnerská**, což by se mělo odrážet v jednotlivých formách vztahů vlády, resp. orgánů státní správy a neziskových organizací.

Základní institucionalizovanou formou spolupráce nestátních neziskových organizací s vládou České republiky je RVNNO, která byla zřízena vládou ČR jako její stálý poradní, iniciační a koordinační orgán v roce 1992 a která je od této doby organizační součástí Úřadu vlády ČR. RVNNO je jediným orgánem státní správy, který se zabývá výhradně problematikou neziskového sektoru v obecných a meziresortních souvislostech. Je poradním orgánem vlády, postaveným na principu partnerství. Vláda uznává zástupce neziskového sektoru jako přirozené partnery, se kterými také prostřednictvím RVNNO komunikuje. Cílové skupiny jsou tedy především dvě: jednou je vláda a její orgány, druhou je neziskový sektor (RVNNO 2020b).

Početně nejsou organizace aktivní v rámci ZRS ve srovnání s celým sektorem významně zastoupeny. Na druhou stranu lze říci, že jsou jedněmi z těch, jež naplňují veřejnou politiku ČR, a to nejen na území republiky, ale především v zahraničí. To z nich činí důležitý segment nejen neziskového sektoru, ale obecně významné subjekty s výrazným společenským dopadem.

*Financování a zaměstnanost*

Financování neziskových organizací, včetně těch působících v ZRS ČR, je tradičně vícezdrojové. V roce 2018 představovaly nejdůležitější zdroj celého sektoru transfery z veřejných zdrojů (28,97 %), dále pak platby za netržní produkci (18,04 %), platby za tržní produkci (13,56 %), odvedená dobrovolná práce ze strany obyvatel (9,73 %), firemní dárcovství (6,76 %), zahraniční zdroje (5,11 %), členské příspěvky získané od obyvatel (3,96 %) a dary od obyvatel (3,42 %), nejméně podstatným pro financování jsou důchody z vlastnictví (1,1 %, resp. 1,01 %).

Je zřejmé, že veřejné finance hrají při financování řady organizací klíčovou roli, což platí také u NNO aktivních v ZRS ČR (i když i zde najdeme výjimky, a to i ve skupině zde hodnocených organizací). Co je ale významnější, podpora kapacitního rozvoje jde až na poměrně výjimečné případy právě na konto výlučně veřejných zdrojů – typicky právě evaluovaného Programu.

Dotace neziskovým organizacím jsou obecně poskytovány na realizaci veřejně prospěšných činností, které přispívají k naplňování strategických cílů politiky státu v jednotlivých oblastech jeho působení a lze je efektivně realizovat prostřednictvím aktivního zapojení NNO (RVNNO 2020a). Tyto jednotlivé oblasti vyplývají ze strategických dokumentů poskytovatelů a z mezinárodních smluv. Dotační programy vyhlašované v rámci Hlavních oblastí jsou administrovány celkem 16 poskytovateli, v rámci 18 tematických oblastí. MZV/ČRA se řadí mezi poskytovatele, které rozdělují dotace pro NNO v objemech podstatně nižších v porovnání s největšími poskytovateli (viz tabulka 1).

Tabulka : Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči NNO pro rok 2020 (v Kč)

|  |  |
| --- | --- |
| **Poskytovatel dotace** | **Odhad výše** **finančních prostředků**  |
| Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (vč. NSA) | 5 161 108 100 |
| Ministerstvo kultury | 881 731 000 |
| Ministerstvo práce a sociálních věcí | 844 000 000 |
| Úřad vlády | 269 250 000 |
| Ministerstvo zahraničních věcí (vč. ČRA) | 237 400 000 |
| Ministerstvo zemědělství | 199 000 000 |
| Ministerstvo průmyslu a obchodu | 169 000 000 |
| Ministerstvo vnitra | 93 000 000 |
| Ministerstvo zdravotnictví | 81 957 206 |
| Ministerstvo obrany | 33 800 000 |
| Ministerstvo životního prostředí | 20 000 000 |
| Ministerstvo spravedlnosti | 17 000 000 |
| Ministerstvo dopravy | 8 300 000  |
| Ministerstvo pro místní rozvoj | 0 |
| **CELKEM** | **8 015 546 306** |

Zdroj: RVNNO (2020c).

Neziskové organizace poskytující služby jsou závislé na kvalitě práce svých zaměstnanců i dobrovolníků. V rámci neziskového sektoru v roce 2018 pracovalo téměř 117 tisíc zaměstnanců (v přepočtu na plné pracovní úvazky označované jako FTE), což činí 2,2 % podílu celkové zaměstnanosti v ČR. V rámci humanitární pomoci jiným zemím to bylo zhruba 3,5 % celkového počtu zaměstnaných v neziskovém sektoru (Hyánek, Pařil, Pejcal 2020). Lze tedy předpokládat, že v rámci celkové ZRS je tento počet vyšší.

**Negativním trendem v Česku** je vysoká fluktuace zaměstnanců NNO v důsledku nízkých mezd a platí to i pro oblast ZRS. V tomto prostředí je velmi obtížné strategicky plánovat a řídit, navíc organizace se mohou právě v důsledku této fluktuace jevit jako méně spolehliví partneři. Neexistuje systematické financování kapacit neziskových organizací ze strany veřejné správy a většina donorů v ČR nechce poskytovat mzdové prostředky. To se zdá být problematické i proto, že na rozvoj této oblasti je pro organizace značně obtížné získat prostředky od soukromých donorů. To je ještě potencováno obecným pohledem ve společnosti a politickou reprezentací na neziskový sektor jako na subjekty, které by měly své služby poskytovat zdarma a bez nároku na odměnu. Je přitom nerealistické očekávat, že špatně placení zaměstnanci v organizacích, které nemají zdroje na rozvoj svých funkčních kapacit, budou odvádět kvalitní práci. To, že se tak děje, lze přičíst na vrub vysoké míry angažovanosti zaměstnanců a dobrovolníků NNO.

# Informace o hodnoceném Programu

**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. Bylo podporováno administrativní a technické zabezpečení chodu zastřešujících organizací, organizace diskusních, vzdělávacích a dalších společných akcí členů těchto organizací, příprava a komunikace společných stanovisek a působení zástupců národních platforem v mezinárodních organizacích a institucích. Bylo možné rovněž žádat o podporu analytické a odborné publikační činnosti, včetně podpory témat týkajících se *advocacy & policy making*.
* **oblast Základní kapacity**, v rámci které poskytovatel podporoval budování organizačních a administrativních struktur malých a začínajících NNO a posilování jejich schopností poskytovat veřejné služby v oblasti ZRS – technické a administrativní zázemí, odborné knihovny a databáze, propagační a fundraisingové aktivity, výměna informací a zkušeností, rozvoj lidských zdrojů (účast na národních i mezinárodních odborných kurzech, školeních a konferencích, stáže a studijní pobyty, apod.), pilotní aktivity zaměřené na testování nových znalostí a zkušeností.
* **oblast Odborné kapacity** se zaměřila na posilování kapacit NNO ve specifických a odborných sektorech (odborná školení, konzultace nebo mentoring zaměřený na management organizace nebo management projektů, zavádění etických kodexů a standardů efektivnosti, evaluace a další).
* **podoblast Partnerství**, kde byla podpořena spolupráce a koordinace aktivit ZRS v rámci české i mezinárodní rozvojové konstituence a zvýšení kvality, efektivity a mezinárodní kompatibility systému ZRS ČR (např. prostřednictvím výměny informací a sdílení zkušeností, peer-learning, budováním rozvojových partnerství a posilováním synergií napříč sektory, organizací společných akcí v ČR či sousedních zemích, přípravy společných projektů a programů ZRS, spoluprací při budování systému české ZRS, zpracování odborných studií, oponentur, zastupování NNO v českých i mezinárodních rozvojových strukturách).

Dle 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.[[1]](#footnote-2)

**Deklarovanou preferencí Programu** byla podpora zejména aktivit a výstupů směřující k posílení kapacit žadatelů v oblasti fundraisingu a budování znalostí a kapacit pro získávání finančních prostředků ze zdrojů mimo rozpočet programu ZRS ČR.

Program je koncipován jako dotační titul ZRS ČR, kdy poskytovatelem dotace a administrátorem je ČRA. **Oprávněnými žadateli** ve sledovaných letech byly nestátní neziskové organizace a platformy sdružující organizace činné v oblasti ZRS ČR. Dle výzev ve sledovaných letech 2017-2019 mohla být dotace z finančních prostředků účelově vyčleněných na ZRS poskytnuta těmto subjektům:

1. podle § 7 odst. 1 písm. e) zákona č. 218/2000 Sb., spolkům,
2. podle § 7 odst. 1 písm. i) zákona č. 218/2000 Sb., nadacím, nadačním fondům, ústavům a obecně prospěšným společnostem,
3. podle § 7 odst. 1 písm. f) zákona č. 218/2000 Sb., právnickým osobám, které jsou založeny nebo zřízeny k poskytování zejména zdravotních, kulturních, vzdělávacích a sociálních služeb a k poskytování sociálně-právní ochrany dětí, a fyzickým osobám, které takové služby nebo sociálně-právní ochranu dětí poskytují, a to výhradně na tyto účely,

a od roku 2019 také:

1. podle § 7 odst. 1 písm. c) zákona č. 218/2000 Sb., územním samosprávným celkům na jinou než podnikatelskou činnost,
2. podle § 7 odst. 1 písm. o) zákona č. 218/2000 Sb., mezinárodním organizacím,
3. podle § 7 odst. 1 písm. j) zákona č. 218/2000 Sb., dobrovolným svazkům obcí.

**Rozpočet Programu** se odvíjel od objemu prostředků, který byl stanoven relevantním usnesením vlády pro daný rok, a byl případně upraven využitím prostředků z nároků nespotřebovaných 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).

Tabulka : Alokace Programu v kontextu ZRS ČR (v mil. Kč a %)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Alokace (rozpočet)** | **2017** | **2018** | **2019** |
| Celková plánovaná alokace ČRA na Program | 5,5 mil. KčPozn.: 3 mil. Kč (Posilování kapacit a partnerství NNO) + 2,5 mil. Kč (Posilování kapacit platforem) | 6 mil. Kč | 4,35 mil. Kč |
| Celková plánovaná alokace ČRA na všechny projekty a programy ČRA | 524,9 mil. Kč | 548,4 mil. Kč | 556,4 mil. Kč |
| Podíl alokace Programu na všech projektech a programech ČRA | 1,05 % | 1,09 % | 0,78 % |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů uvedených v Plánu činnosti ČRA na rok 2017/2018/2019.

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 (tj. částkám v tabulce výše). Výzva pro rok 2019 alokovala na dotační titul 4 mil. Kč.

**Maximální výše dotace** mohla v letech 2017 a 2018 dosahovat až 90 % z celkových nákladů projektu (tj. příjemce musel zajistit minimálně 10% spolufinancování). Pro projekty realizované v roce 2019 došlo k poklesu maximální výše dotace na 80 %, tj. příjemce musel zajisti minimálně 20% spolufinancování. Zároveň byly stanoveny maximální, ale i minimální výše dotace na vybrané typy projektů (viz tabulka).

Tabulka : Alokace Programu a možná výše dotace (v Kč)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rok** | **Alokace výzvy** | **Max. dotace na 1 projekt – Platformy** | **Max. dotace na 1 projekt – Kapacity individ. NNO** | **Max. dotace na 1 projekt – Stáže a studijní pobyty** | **Min. dotace na 1 projekt (resp. min. pro stáže a studijní pobyty)** | **Max. podíl dotace na rozpočtu projektu** |
| **2017** | 5 500 000 | 1 500 000 | 400 000 | 100 000 | x | 90 % |
| **2018** | 6 000 000 | 2 000 000 | 500 000 | 100 000 | 200 000 (resp. 50 000) | 90 % |
| **2019** | 4 000 000 | 1 000 000 | 500 000 | 100 000 | 200 000 (resp. 50 000) | 80 % |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů uvedených ve výzvách k podání žádosti o poskytnutí dotace z Programu.

Dotace mohla být využívána jen na výdaje, které byly specifikovány v příloze každého rozhodnutí o poskytnutí dotace, konkrétně v příloze s názvem Uznatelné výdaje projektu zahraniční rozvojové spolupráce České republiky.

# Základní analýza předložených žádostí a podpořených projektů

Na základě podkladů obdržených od MZV/ČRA (zejména na základě přehledových tabulek ČRA a projektových žádostí) byla provedena základní analýza předložených a podpořených projektových žádostí, a to hned z několika pohledů: (i) z věcného pohledu, tj. identifikace oblastí podpory, do kterých projektové žádosti byly směřovány; (ii) z finančního pohledu (celkové náklady projektu, výše požadované dotace, výše obdržené dotace); (iii) z pohledu kombinace věcného a finančního hlediska (např. výše požadované/obdržené dotace projektové žádosti směřující do konkrétní oblasti podpory); (iv) a to vždy jak na úrovni daného příjemce, tak na úrovni celého Programu, resp. oblasti podpory. Hlavní zjištění a výstupy z takto provedené analýzy uvádíme níže.

## Věcné zaměření předkládaných projektových žádostí a úspěšnost žadatelů

V průběhu sledovaného období bylo do Programu podáno **celkem 72 projektových žádostí** ze strany 42 různých subjektů. V projektové žádosti měl žadatel uvést, do které oblasti podpory jeho žádost směřuje. Výjimkou byl rok 2017, kdy byla podpora Platforem vyhlášena ještě v samostatné výzvě, takže žadatelé, kteří žádali pro daný rok do této oblasti podpory, si výběr dané oblasti zvolili samotným podáním projektové žádosti v rámci dané výzvy. Pro kapacitní podporu NNO (a od roku 2018 i pro podporu platforem) byla situace jiná. Zde pro všechny sledované roky platilo, že si žadatel v rámci formuláře projektové žádosti volil konkrétní (hlavní) oblast podpory, v rámci které chtěl svůj projekt realizovat, přičemž bylo stanoveno, že si žadatel může zvolit jen jednu hlavní oblast podpory. Kapacitní oblasti podpory mohly být zároveň doplněny o aktivity a výstupy spadající do podoblasti Partnerství. Tuto skutečnost měl žadatel rovněž (v rámci formuláře projektové žádosti) uvést.

Z provedené analýzy projektových žádostí poskytnutých zadavatelem evaluace vyplynulo, že výše popsaná pravidla nebyla vždy respektována. Někteří žadatelé ve své žádosti neindikovali žádnou konkrétní oblast podpory, jiní naopak zvolili více než jednu hlavní oblast podpory. Z toho důvodu celkový počet předložených žádostí neodpovídá součtu předložených žádostí směřujících do jednotlivých oblastí podpory. Pokud odhlédneme od těchto nedostatků a podíváme se na projektové žádosti tak, jak byly předloženy, dojdeme k **následujícím závěrům**:

* Nejvíce (39, tj. 54 %) projektových žádostí směřovalo do Odborných kapacit.
* 18 projektových žádostí, tj. čtvrtina, bylo směřováno do Základních kapacit.
* O podporu platforem a zastřešujících subjektů bylo požádáno prostřednictvím 16 projektových žádostí.
* K podoblasti Partnerství se přihlásilo 25 projektových žádostí, tj. cca 1/3 žadatelů chtěla vedle hlavní kapacitní podpory směřovat své aktivity i do partnerství s dalšími subjekty. V této souvislosti je třeba dodat, že podpora v rámci Platforem obsahovala prvek partnerství jako integrální součást podporovaných aktivit, proto se k ní subjekty žádající do této oblasti podpory standardně nehlásily.

Některé subjekty žádaly o podporu jednou, jiné opakovaně. Skupina 11 subjektů byla se svojí žádostí 100% úspěšná. V souhrnu tyto subjekty předložily 19 (úspěšných) projektových žádostí. Dále 9 žádajících subjektů bylo úspěšných alespoň jednou, zároveň však předložily i projektové žádosti, které podporu z Programu nezískaly. Z celkových 25 předložených projektových žádostí byly tyto subjekty úspěšné se 14 žádostmi (tj. 11 žádostí nebylo podpořeno). Největší skupinu čítající 22 subjektů pak tvoří žadatelé, kteří se svou projektovou žádostí nebyli úspěšní ani jednou. Někteří z těchto žadatelů podali pro sledované období let 2017-2019 jednu projektovou žádost, jiní dvě. Jeden subjekt podal 3 projektové žádosti, přičemž ani s jednou neuspěl. Celkově tito neúspěšní žadatelé podali 28 projektových žádostí. Další detaily je možné nalézt v tabulce níže.

Tabulka 4: Přehled subjektů podle úspěšnosti projektových žádostí do Programu a oblasti podpory indikované v žádosti (2017-2019)

| **Žadatel** | **Počet podaných žádostí celkem**  | **Oblast podpory indikovaná v projektové žádosti** | **Celkem úspěšných žádostí** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Platformy** | **Zákl. kapacity** | **Odborné kapacity** | **Partnerství** |
| **Subjekty, které podaly jen úspěšnou žádost** |
| ARPOK, o. p. s. | 1 |   |   | 1 |   | 1 |
| Asociace výrobců a dodavatelů zdravotnických prostředků | 1 | 1 |   |   |   | 1 |
| Care Česká republika, z.s. | 1 |   |   | 1 | 1 | 1 |
| Česká evaluační společnost, z.s. | 2[[2]](#footnote-3) | 1 |   | 2 | 2 | 2 |
| České fórum pro rozvojovou spolupráci (FoRS), z.s. | 3 | 3 |   |   |   | 3 |
| Člověk v tísni, o.p.s. | 3 |   |   | 3 | 1 | 3 |
| Development Worldwide, z.s. | 1 |   |   | 1 | 1 | 1 |
| Charita Česká republika  | 1 |   |   | 1 |   | 1 |
| Njovu o.p.s. | 1[[3]](#footnote-4) |   |   | 1 |   | 1 |
| Platforma podnikatelů pro zahraniční rozvojovou spolupráci | 2 | 2 |   |   |   | 2 |
| SIRIRI, o.p.s. | 3 |   | 1 | 2 |   | 3 |
| **Celkem: Počet subjektů - 11** | **19** | **7** | **1** | **12** | **5** | **19** |
| **Subjekty, které podaly úspěšnou i neúspěšnou žádost** |
| Asociace pro rozvoj infrastruktury, z.s. | 2 | 2 |   |   |   | 1 |
| Centrum Dialog, o.p.s. | 3 |   | 2 | 1 |   | 1 |
| Diecézní charita ostravsko-opavská | 3 |   | 1 | 2 | 3 | 1 |
| Fairtrade Česko a Slovensko, z. s. | 3 | 3 |   |   |   | 2 |
| Glopolis, o.p.s. | 3 | 2 |   | 1 | 1 | 2 |
| Humanitas Afrika, o. p. s. | 2 |   |   | 2 | 2 | 1 |
| INEX – Sdružení dobrovolných aktivit, z. s. | 3 |   |   | 3 | 3 | 2 |
| NESEHNUTÍ Brno | 3 |   |   | 3 | 3 | 2 |
| Salesiánská asociace Dona Boska (SADBA) | 3 |   | 3 |   |   | 2 |
| **Celkem: Počet subjektů - 9** | **25** | **7** | **6** | **12** | **12** | **14** |
| **Subjekty, které podaly jen neúspěšnou žádost** |
| Asociace pro mezinárodní otázky | 1 |   |   | 1 |   | 0 |
| Bez mámy z.s. | 1 |   | 1 |   |   | 0 |
| Centrum Narovinu o. p. s. | 1 |   |   | 1 |   | 0 |
| Diakonie ČCE - Středisko humanitární a rozvojové pomoci | 1 |   |   | 1 |   | 0 |
| Ekumenická akademie, z.s. | 2 |   |   | 2 | 2 | 0 |
| LESTARI, z. s. | 1 |   |   | 1 |   | 0 |
| Masopust, z.s. | 1 |   |   | 1 | 1 | 0 |
| MOST o.p.s | 1 |   | 1 |   |   | 0 |
| MOST ProTibet | 1[[4]](#footnote-5) |   | 1 |   |   | 0 |
| Nadační fond CCBC | 2 | 2 |   |   |   | 0 |
| NaZemi | 1 |   | 1 |   |   | 0 |
| Neslyšící s nadějí | 3 |   | 3 |   | 3 | 0 |
| PANT, z.s. | 1 |   | 1 |   |   | 0 |
| Pontopolis z.s. | 1 |   |   | 1 |   | 0 |
| Proficio, z.s. | 1[[5]](#footnote-6) |   |   |   |   | 0 |
| Rada pro mezinárodní vztahy | 2[[6]](#footnote-7) |   | 2 | 2 |   | 0 |
| Sdružení TULIPAN, z.s. | 1 |   |   | 1 |   | 0 |
| Středisko ekologické výchovy SEVER Horní Maršov, o.p.s. | 1 |   |   | 1 | 1 | 0 |
| SVĚTLO PRO SVĚT – Light for the World | 2 |   |   | 2 | 1 | 0 |
| Univerzita Palackého v Olomouci | 1 |   |   | 1 |   | 0 |
| Ústecko-zakarpatská agentura, z.s. | 1[[7]](#footnote-8) |   |   |   |   | 0 |
| Wontanara, o. p. s. | 1 |   | 1 |   |   | 0 |
| **Součty: Počet subjektů - 22** | **28[[8]](#footnote-9)** | **2** | **11** | **15** | **8** | **0** |
| **Celkem za Program: počet subjektů - 42** | **72[[9]](#footnote-10)** | **16** | **18** | **39** | **25** | **33** |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů uvedených v projektových žádostech a přehledových tabulkách poskytnutých zadavatelem.

## Věcné zaměření projektových žádostí vybraných k realizaci

Z celkového počtu 72 projektů bylo k podpoře na základě hodnocení projektových žádostí vybráno 33 projektů předložených 20 různými subjekty. Z tohoto počtu dle projektové žádosti mířilo:

* do Odborných kapacit 18 projektů (z toho 1 projekt nebyl nakonec realizován);
* do Platforem 11 projektů;
* do Základních kapacit 5 projektů;
* do podoblasti Partnerství 11 projektů.

S ohledem na nedostatky v projektových žádostech ohledně přihlašování k jednotlivým oblastem podpory popsané výše, i zde platí, že celkový počet projektových žádostí vybraných k podpoře neodpovídá součtu počtu projektů přiřazených k jednotlivým oblastem podpory. Detailní přehled podpořených subjektů a oblastí, kam projektové žádosti směřovaly, přináší tabulka níže.

Tabulka 5: Přehled podpořených subjektů z Programu v letech 2017-2019 a projektovou žádostí indikované oblasti podpory

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Podpořené subjekty z Programu**  | **Počet úspěšných žádostí** | **Oblast podpory indikovaná v projektové žádosti** | **Výše přidělené dotace celkem**  |
| **Platformy** | **Základní kapacity** | **Odborné kapacity** | **Partnerství** |
| České fórum pro rozvojovou spolupráci (FoRS), z.s. | 3 | 3 |   |   |   | 4 000 000 Kč |
| Fairtrade Česko a Slovensko, z. s. | 2 | 2 |   |   |   | 1 200 000 Kč |
| Člověk v tísni, o.p.s. | 3 |   |   | 3 | 1 | 1 128 500 Kč |
| Platforma podnikatelů pro zahraniční rozvojovou spolupráci | 2 | 2 |   |   |   | 1 100 000 Kč |
| SIRIRI, o.p.s. | 3 |   | 1 | 2 |   | 1 080 860 Kč |
| INEX – Sdružení dobrovolných aktivit, z. s. | 2 |   |   | 2 | 2 | 896 931 Kč |
| Glopolis, o.p.s. | 2 | 1 |   | 1 | 1 | 849 968 Kč |
| NESEHNUTÍ Brno | 2 |   |   | 2 | 2 | 650 000 Kč |
| Asociace výrobců a dodavatelů zdravotnických prostředků | 1 | 1 |   |   |   | 629 000 Kč |
| Asociace pro rozvoj infrastruktury, z.s. | 1 | 1 |   |   |   | 598 336 Kč |
| Salesiánská asociace Dona Boska (SADBA) | 2 |   | 2 |   |   | 575 000 Kč |
| Česká evaluační společnost, z.s. | 2[[10]](#footnote-11) | 1 |   | 2 | 2 | 558 000 Kč |
| Humanitas Afrika, o. p. s. | 1 |   |   | 1 |   | 379 390 Kč |
| Diecézní charita ostravsko-opavská | 1 |   | 1 |   | 1 | 356 000 Kč |
| Centrum Dialog, o.p.s. | 1 |   | 1 |   |   | 350 000 Kč |
| Charita Česká republika  | 1 |   |   | 1 |   | 345 000 Kč |
| ARPOK, o. p. s. | 1 |   |   | 1 |   | 300 000 Kč |
| Njovu o.p.s. | 1[[11]](#footnote-12) |   |   | 1 |   | 300 000 Kč |
| Development Worldwide, z.s. | 1 |   |   | 1 | 1 | 250 000 Kč |
| Care Česká republika, z.s. | 1 |   |   | 1 | 1 | 200 000 Kč |
| **Celkem 20 subjektů** | **33** | **11** | **5** | **18** | **11** | **15 746 985 Kč** |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů uvedených v projektových žádostech a přehledových tabulkách poskytnutých zadavatelem.

Jak ukázala analýza projektových žádostí i hloubková analýza textů závěrečné dokumentace k realizovaným projektům (viz dále), bylo přiřazení projektů do jednotlivých oblastí problematické, někdy až zavádějící, neboť nebylo vždy správné, resp. plně odpovídající věcnému zaměření projektu. Tyto problémy bylo možné odhadovat již z předložených projektových žádostí, kdy žadatelé vždy a plně nerespektovali pravidla stanovená pro výběr relevantní oblasti podpory. Z analýzy dokumentace tak vyplynulo, že pro příjemce bylo přiřazení projektové žádosti ke konkrétní oblasti podpory často nejasné, což vedlo k takovým situacím, kdy:

* v rámci projektů zaměřených na Odborné kapacity byly realizovány i aktivity odpovídající spíše aktivitám podporovaným v Základních kapacitách, příp. naopak;
* příjemce byl nejprve dvakrát podpořen na základě projektových žádostí směřujících do oblasti podpory Odborné kapacity a v posledním hodnoceném roce byl k realizaci vybrán jeho projekt směřující do Základních kapacit, ačkoliv všechny jeho tři projekty byly z pohledu odbornosti kapacit na stejné úrovni;
* další dva subjekty byly nejprve podpořeny v rámci Odborných kapacit a následující rok v rámci Platforem.

Také postavení podoblasti Partnerství nebylo jednoznačné. Dle výzev neměla být tato podoblast kombinována s podporou v rámci Platforem (zřejmě kvůli tomu, že Platformy partnerství obsahovaly již jako součást podporovaných aktivit), proto ji žadatelé směřující své žádosti do této oblasti standardně do svých žádostí nezahrnovali, přesto se však objevil projekt, který v sobě kombinoval Platformy a Partnerství (a navíc i Odborné kapacity). Navíc, v rámci některých projektů byly realizovány aktivity zaměřené na Partnerství, ačkoliv tato podoblast nebyla v projektových žádostech indikována.

Rozřazení projektů dle jednotlivých oblastí podpory nebylo vzhledem k výše uvedenému plně použitelné pro jasnou a snadnou kategorizaci výstupů a výsledků přiřaditelnou k jednotlivým oblastem podpory. Z toho důvodu bylo v rámci analýzy výstupů a výsledků dosažených realizovanými projekty přikročeno k přesunům projektů mezi oblastmi podpory – více viz část 7 této přílohy.

## Základní finanční analýza předložených a podpořených projektů

Z přehledových tabulek poskytnutých zadavatelem vyplynulo, že **žadatelé** prostřednictvím všech 72 předložených projektů měli v úmyslu v rámci Programu v letech 2017-2019 zrealizovat projekty, jejichž celkové náklady (tj. včetně vlastního spolufinancování) by dosáhly téměř 50 mil. Kč (přesně 49 553 047 Kč). Na jejich realizaci žádali o **dotace v celkové hodnotě 34 mil. Kč** (resp. 33 887 403 Kč).

K podpoře bylo vybráno 33 projektů, jejichž celkové náklady (po úpravě) měly dosáhnout v souhrnu více jak 24 mil. Kč (24 062 592 Kč). Na realizaci těchto projektů byly poskytnuty dotace, které v součtu přesáhly 15,7 mil. Kč (15 746 985 Kč). Z **přidělených dotací** bylo nakonec vyčerpáno **15,3 mil. Kč** (15 315 846 Kč).

**Průměrné kofinancování** ze strany poskytovatele dotace dosáhlo **69 %**. Nejnižší míra kofinancování ze strany ČRA dosáhla 41,2 %, nejvyšší pak 89,9 %, tj. příjemce musel zajistit z vlastních zdrojů 58,8 % nákladů projektu, resp. 10,1 %. Pro roky 2017 a 2018 mohli žadatelé dle textu výzvy obdržet až 90% kofinancování a v roce 2019 mohla podpora od poskytovatele dotace dosáhnout až 80 % z celkových (uznatelných) nákladů projektu.

V absolutních částkách byla ve sledovaném období **nejnižší dotace** přidělena ve výši **200 000 Kč** (v oblasti podpory Odborné kapacity), **nejvyšší** pak v hodnotě **1 500 000 Kč** (v oblasti podpory Platformy). Průměrná výše přidělené dotace pak dosáhla 477 181 Kč, medián byl však o více jak 120 tisíc nižší. Nejvyšší rozdíl mezi požadovanou a přidělenou dotací dosáhl téměř 400 000 Kč.

Tabulka 6: Výše přidělených dotací z Programu v letech 2017-2019 (v Kč)

|  |  |
| --- | --- |
|   | **Přidělená dotace z pohledu jednotlivých let** |
| **2017**(12 projektů) | **2018**(12 projektů) | **2019**(9 projektů) | **2017-2019 celkem**(33 projektů) |
| Přidělená dotace celkem | 5 412 339 | 5 986 060 | 4 348 586 | 15 746 985 |
| Maximální výše přidělené dotace | 1 500 000 | 1 500 000 | 1 000 000 | 1 500 000 |
| Minimální výše přidělené dotace | 200 000 | 204 000 | 341 860 | 200 000 |
| Průměrná přidělená dotace | 451 028 | 498 838 | 483 176 | 477 181 |
| Medián přidělené dotace | 337 500 | 416 750 | 356 000 | 354 000 |
| Maximální rozdíl mezi požadovanou a přidělenou dotací | 282 580 | 399 367 | 200 320 | 399 367 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů uvedených v přehledových tabulkách poskytnutých zadavatelem.

Níže uvedený graf pak ukazuje, jaké rozdíly se v rámci sledovaných let objevily mezi požadovanou a skutečně obdrženou výší dotace. Projektům (modrým bodům) umístěným na barevné lince byla přidělena taková výše dotace, jaká byla požadována. Celkem se jednalo o 15 projektů, tedy méně než polovinu. Na realizaci zbývajících 18 projektů bylo přiděleno méně, než příjemce v žádosti požadoval (takové projekty se v grafu nacházejí pod barevnou linkou). Ačkoliv se krácení požadované dotace pohybovalo mezi 30 a 400 tisíci korun, znamenalo to v konečném důsledku zkrácení požadované výše dotace o 9 % až více jak 44 %.

Graf 1: Rozdíly mezi výší požadované a obdržené dotace z Programu v letech 2017-2019



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů uvedených v přehledových tabulkách poskytnutých zadavatelem.

Následující Graf 2 ukazuje na jedné straně podíl přidělené dotace na celkové požadované dotaci, ale především pak i míru krácení dotace na úrovni příjemců za všechny jejich projekty realizované ve sledovaném období 2017-2019. Jak je z grafu patrné, pouze šesti subjektům nebyla dotace krácena. U ostatních příjemců byla dotace krácena, a to až do výše téměř 35 % na celkové požadované dotaci pro realizaci podpořených projektů. O zhruba třetinu požadované dotace byly sníženy projekty tří subjektů, čtyřem subjektům pak byla požadovaná dotace snížena o přibližně čtvrtinu.

Graf 2: Podíl přidělené dotace na celkové dotaci, resp. krácení požadované dotace dle jednotlivých příjemců (v %)

****

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů uvedených v přehledových tabulkách poskytnutých zadavatelem.

# Metodika evaluace a schéma intervenční logiky Programu

## Popis evaluačního designu

Evaluační design, který byl uplatněn v této evaluaci, se dá charakterizovat zejména těmito body:

* **neexperimentální smíšený evaluační design**;
* design založený na vhodné **kombinaci především kvalitativních, ale i kvantitativních metod sběru i analýzy dat**;
* využití sekundárních dat (především projektových dokumentací);
* dodržení zásad **triangulace** metod i zdrojů tam, kde je to možné;
* participativní rysy evaluačního designu;
* provázanost a nastavení metod tak, aby byly **proveditelné s ohledem na rizika spojená s harmonogramem realizace i s aktuální epidemickou situací**, tj. jde o **realisticky navržený evaluační design**.

**Evaluační otázky** formulované zadavatelem v zadávací dokumentaci byly zaměřeny dominantně na **úroveň programu**, **tedy systémovou úroveň**, která však byla hodnocena s pomocí hlubší sondy do úrovně projektové. 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 projektová úroveň vyhodnocena jako podstatná. Pro naplnění zadání a řádné zodpovězení významné většiny evaluačních otázek považoval evaluační tým za podstatné obrátit se na všechny podpořené subjekty v letech 2017-2019 a zároveň využít k analýze od stolu dostupnou projektovou (zejména závěrečnou) dokumentaci k projektům.

Významnou součástí evaluace se stalo **vyhodnocení** **procesů** spojených s realizací hodnoceného Programu, jehož cílem bylo hledat **možnosti zvýšení efektivity a efektivnosti** Programu, možnosti **(re)nastavení jeho základních parametrů tak, aby odpovídal potřebám ZRS ČR i zapojených aktérů,** a tím celkové **účelnosti** poskytované podpory. Hlubší pozornost byla také věnována zhodnocení procesů a přístupu k monitoringu výsledků, resp. k možnostem systematicky vyhodnocovat efekty Programu.

Součástí celého procesu evaluace bylo hledání příkladů dobré praxe, a to ve formě **mini-případových studií** analyzujících vybrané přístupy jiných donorů na podporu budování kapacit a podporu platforem aktérů zahraniční rozvojové spolupráce. Dvě mini-případové studie byly zpracovány i v rámci českého prostředí s ukázkou konkrétních prvků dobré praxe přenositelné do hodnoceného Programu.

**Klíčové elementy uplatněného evaluačního designu lze tak shrnout následovně:**

* Programová / systémová úroveň, do které byli zahrnuti zástupci implementační struktury, experti na problematiku nestátního neziskového sektoru, zástupci téměř všech podpořených subjektů v ČR, resp. realizátorů v letech 2017-2019 (pro rozhovor osloveno všech 20 podpořených organizací, rozhovory vedeny se zástupci 18 z nich), zástupci všech subjektů, které nebyly se svou žádostí ve sledovaném období Programem podpořeny (dotazníkem osloveno všech 22 nepodpořených subjektů, dotazník vyplnilo 10 organizací); někteří informanti z řad podpořených organizací reprezentovali zároveň členské organizace některých podpořených zastřešujících organizací;
* Hlubší analýza sekundárních dat programové dokumentace a zejména závěrečných zpráv z projektů týkající se mj. efektů (výstupů a výsledků) jednotlivých podpořených projektů;
* Mini-případové studie zaměřené na přístup jiných donorů k podpoře budování kapacit aktérů rozvojové spolupráce a obecně i nastavení spolupráce s aktéry ZRS, založených na desk research relevantních, zejm. zahraničních, zdrojů. Zahraniční dobrá praxe pak byla doplněna dvěma mini-případovými studiemi z českého prostředí s ukázkou konkrétních prvků dobré praxe přenositelné do hodnoceného Programu.

Evaluační design byl nastaven tak, aby vzešlá doporučení byla primárně systémového a procesního charakteru, využitelná pro úpravu stávajícího Programu a postupů pro realizaci ZRS ČR.

Původně (v nabídce na realizaci této evaluace) jsme předpokládali aplikaci konceptu *theory based impact evaluation*, a to konkrétně aplikaci **teorie změny[[12]](#footnote-13)** a některých prvků *outcome mapping*. Po počátečním shromažďování informací a dat musel být tento přístup přehodnocen, a to z následujících důvodů: (i) pro Program je k dispozici pouze velmi obecné strategické ukotvení a není možné jednoznačně, v dostatečném detailu, detekovat původně zamýšlené efekty Programu, resp. kauzální vazby intervence; (ii) ačkoliv byla snaha tento hendikep minimalizovat zapojením i bývalých aktérů z řad implementační struktury mezi informanty, institucionální paměť v tomto směru nebyla zcela jednoznačná; (iii) zaměření Programu se během sledovaného období každoročně měnilo a zpracování teorií změn pro jednotlivé roky a různé oblasti podpory se neukázalo být účelné. Teorie změny tak byla uplatněna jen rámcově, byla sestavena **jako základní informace o intervenční logice Programu,** bez uvedení kauzálních vazeb, na základě uvedených informací v programových výzvách a informací shromážděných z úvodních hloubkových rozhovorů se zástupci implementační struktury – tj. s úrovní vstupů, aktivit, výstupů a souhrnně základních očekávaných výsledků a dopadů.

Naopak byl posílen význam metody *outcome mapping,* kdy byly v průběhu evaluačního šetření identifikovány efekty (příp. dopady), kterých bylo projekty (resp. Programem) skutečně dosaženo nebo se jejich dosažení předpokládá, ale nebyly explicitně očekávány. Koncept ***outcome mapping*, tedy mapování výsledků**, je využíván zejména ve smyslu mapování změny chování, změny ve vztazích a interakcích mezi jednotlivci, skupinami osob, nebo institucemi. Základní premisou je, že nelze dopředu naplánovat všechny důsledky intervence, jsou proto detekovány průběžně a neopírají se pouze o dopředu plánované efekty tak, jako v případě teorie změny. **Teorie změny** tak **nebyla evaluačním šetření ověřována**, ale hlavním výsledkem hodnocení v tomto směru byla prostřednictvím *outcome mapping* identifikace dosažených efektů/dopadů. Tento postup byl řádně popsán a vysvětlen ve vstupní evaluační zprávě a akceptován zadavatelem.

Zadání pro tuto evaluaci požadovalo při analýze průřezových principů využít **Metodiku evaluace průřezových principů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky** (INESAN 2018). Po úvodních rozhovorech se zástupci zadavatele a implementační struktury bylo nicméně potvrzeno, že problematika průřezových principů v tomto Programu není nosná, a proto byla tato metodika využita pouze velmi rámcově.

Kromě teorie změny, resp. základní intervenční logiky a *outcome mapping* pro základní metodické uchopení evaluačního designu, budou **využity v evaluaci různé metody sběru a analýzy dat** (viz tabulka 7).

Po syntéze informací ze všech úrovní sběru dat byly vybrané **4 okruhy zjištění** a z toho plynoucí **navržená doporučení diskutovány 17. 6. 2021 na on-line workshopu se zástupci implementační struktury a zástupkyní Úřadu vlády ČR, která je zároveň tematickou expertkou na neziskový sektor**. Okruhy tematické expertízy se vztahovaly k aktuálním mezinárodním trendům v přístupech k podpoře kapacit a partnerství nestátních subjektů působících v zahraniční rozvojové spolupráci, konkrétně šlo o nutnost sdílené vize a dlouhodobost spolupráce, rozhodnutí o *policy partnerech*, podporu a kultivaci prostředí tak, aby v něm mohla přirozeně vznikat spolupráce a partnerství mezi různými sektory, specifika financování neziskového sektoru a podporu kapacit gestorů kapacitně orientované veřejné podpory. Informace z workshopu byly zahrnuty mezi zdroje dat pro závěrečnou evaluační zprávu.

## Intervenční schéma Programu

Jak bylo uvedeno výše, koncept teorie změny byl v této evaluaci využit nakonec jen rámcově, jako základní informace o intervenční logice Programu. Intervenční logika Programu byla rozdělena do dvou schémat, která de facto odpovídají původnímu (ještě v roce 2017 platnému) rozdělení Programu do dvou samostatných dotačních titulů (tj. na dotační titul věnovaný pouze platformám a zastřešujícím organizacím a dotační titul věnovaný podpoře základních a odborných kapacit NNO). První schéma ukazuje základní intervenční logiku oblasti podpory Platformy, která cílí na podporu zastřešujících organizací a jejich členských subjektů, které působí v ZRS. Schéma se zároveň snaží vyjádřit i obsahové změny, ke kterým během sledovaných let 2017-2019 došlo.

Schéma : Rekonstruovaná intervenční logika Programu – oblast Platformy



Zdroj: Vlastní zpracování.

Druhé schéma znázorňuje intervenční logiku kapacitní podpory individuálních NNO, tj. oblast podpory Základní kapacity, Odborné kapacity a podoblast Partnerství, která mohla být s oběma kapacitními oblastmi kombinována.

Schéma : Rekonstruovaná intervenční logika Programu – Kapacitní podpora individuálních NNO



Zdroj: Vlastní zpracování.

## Specifikace využitých metod a jejich konkrétní podoba uplatnění

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*. Pro jednotlivé metody je níže specifikován konkrétní způsob jejich aplikace v této evaluaci, a pokud je relevantní, také specifikace výběru a velikosti vzorku, a její limity.

Tabulka : Přehled využitých metod, způsob aplikace, přístup k výběru vzorku a limity využití

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Metoda** | **Způsob aplikace metody** | **Vzorek** | **Limity využití metody** |
| ***METODY SBĚRU DAT*** |
| **Desk research** | V úvodní fázi byl proveden screening relevantních dokumentů a materiálů a tým provedl důkladnou analýzu relevantních strategických, programových, projektových a implementačních dokumentů. Prověřili jsme dále dostupnost a možnost využít relevantní statistická data. Evaluační tým pracoval také s vhodnou odbornou/akademickou domácí i zahraniční literaturou. Klíčové dokumenty, se kterými evaluační tým pracoval, jsou veřejně dostupné dokumenty, nebo byly týmu poskytnuty zadavatelem/gestorem (např. manuály, interní postupy, výstupy relevantních interních evaluací aj.). **Sekundární data jsou velmi podstatným zdrojem** informací pro tuto evaluaci.  | Analyzována byla veškerá relevantní programová a projektová dokumentace, prověřeny byly různé zdroje monitorovacích dat. Důraz byl kladen na využití odborné literatury. Tým rovněž pracoval s relevantními evaluacemi.  | Zdrojová základna pro desk research byla do značné míry závislá na dostupnosti dokumentace od zadavatele, příp. na podkladech poskytnutých realizátory projektů. |
| **Hloubkový desk research závěrečné projektové dokumentace** | 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. | Analyzováno bylo všech 32 zrealizovaných projektů (pozn. 1 projekt byl podpořen, ale nerealizován), resp. jejich závěrečná projektová dokumentace. Snahou bylo provést kategorizaci a následnou agregaci informací o dosažených efektech (výstupech a výsledcích) z úrovně projektů zaznamenaných v závěrečných (příp. ročních) zprávách z projektů a vhodně je zkombinovat s daty získanými z hloubkových rozhovorů s podpořenými organizacemi. Tyto informace se staly jedním ze zdrojů pro vyhodnocení efektů celého Programu. | Vysoká heterogenita aktivit, výstupů i výsledků projektů, jejich odlišná úroveň detailu při vykazování. Nejednotný způsob zpracování závěrečných zpráv projektů (a to nejen napříč sledovanými roky, ale i v rámci jednoho roku), častá nekonzistence informací vykazovaných napříč texty, které tvoří závěrečnou zprávu (vč. příloh). Nejednotnost v používání terminologie zejm. ve vztahu k aktivitám, výstupům a výsledkům. |
| **Evaluační rozhovory** | **Hloubkové rozhovory se staly stěžejní metodou sběru dat** nezbytných pro vyhodnocení prakticky všech evaluačních kritérií, vč. efektivity a účelnosti výběrového procesu a širších souvislostí Programu, stejně jako pro identifikování dobré praxe v rámci mini-případových studií u jiných donorů. Rozhovory byly realizovány **s těmito okruhy informantů**: (i) odborníci s průřezovou expertízou vztahující se k řešené problematice; (ii) zástupci implementační struktury; (iii) zástupci podpořených organizací; (iv) zástupci členských organizací podpořených zastřešujících subjektů; (v) zástupci jiných donorů. Pro rozhovory byly (s ohledem na typ informanta) vytvořeny sady otázek, které byly informantům předem poskytnuty. Především pro informanty z řad příjemců měly otázky dvojí úroveň: úroveň projektovou (kde se zástupce evaluačního týmu v rámci rozhovoru zaměřoval na projekt, jeho předpoklady, výstupy, výsledky, dlouhodobější efekty atp. a také na zkušenosti příjemce s realizací projektu/ů v rámci Programu) a úroveň programovou/sektorovou (zde se zástupce evaluačního týmu snažil zjistit názor informanta na Program jako celek, na jeho efekty, vliv na daný sektor atp.). Otázky byly před realizací rozhovorů poskytnuty zadavateli k vyjádření.Zatímco odpovědi na otázky na projektovou úroveň se odvíjely od konkrétní znalosti/zkušenosti informanta s projektem, programová/sektorová úroveň otázek byla pro informanty složitější a závisela na širších znalostech informanta, větších zkušenostech, zapojení do spolupráce s jinými platformami atp.  | Celkově byly realizovány **rozhovory s 35 informanty**, 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. | I přes probíhající pandemickou situaci se podařilo zrealizovat rozhovory s 35 informanty, které se konaly převážně online. Z podpořených subjektů se nepodařilo k rozhovoru získat zástupce 2 organizací, rozhovorem se tak ve výsledku podařilo pokrýt 90 % podpořených subjektů.Někteří informanti vnímali rozporuplně nastavení celé evaluace, jiní naopak vyjadřovali pozitivní zpětnou vazbu na způsob vedení evaluačních rozhovorů. |
| **Dotazníkové šetření mezi nepodpořenými subjekty** | V evaluaci bylo realizováno šetření CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*), kterým byli osloveni všichni nepodpoření žadatelé o podporu z Programu ve sledovaném období. CAWI bylo realizováno prostřednictvím on-line softwaru. Tým navrhl otázky reflektující potřeby evaluace, které byly zároveň poskytnuty zadavateli ke konzultaci. Byly upřednostněny tzv. uzavřené otázky, nicméně prostor byl dán i otázkám otevřeným tak, aby respondenti mohli vyjádřit své specifické komentáře. Před spuštěním dotazníkového šetření byla provedena jeho pilotáž a poté byly zapracovány potřebné úpravy. Žádost o účast v dotazníkovém šetření byla zaslána na aktuálně platné kontakty, které byly evaluačním týmem dohledány/ověřeny. Respondentům byla po celou dobu zajištěna administrátorská podpora pro případné dotazy. Zaručena byla anonymita zpracování jednotlivých odpovědí. Jelikož návratnost byla v průběhu dotazníkového šetření vyhodnocena jako nízká, byly všechny organizace (které doposud nereagovaly) kontaktovány telefonicky a požádány o vyplnění. Ty organizace, které vyplnění přislíbily, ale ve stanoveném termínu tak neučinily, byly ještě dodatečně kontaktovány a opětovně o vyplnění požádány.  | Dotazníkové šetření CAWI bylo adresováno na všechny nepodpořené subjekty během sledovaného období 2017-2019, konkrétně šlo o 22 organizací, které se o podporu neúspěšně ucházely. Díky vynaloženému úsilí na dotazník nakonec reagovalo jeho vyplněním 10 organizací (tj. 45% návratnost).Vedle toho bylo 9 organizací, které mají zkušenost jak s podpořeným, tak nepodpořeným projektem z Programu. Některé tyto organizace byly požádány o vyplnění dotazníku individuálně v rámci uskutečněných rozhovorů. Podařilo se však získat jen 1 takto vyplněný dotazník.  | Očekávaná návratnost u tohoto typu online šetření byla okolo 25-30 % (obecně se u obdobných online šetření pohybuje míra návratnosti okolo 5-20 %). Získaná 45% návratnost je tedy uspokojivým výsledkem. |
| **Mini-případová studie** | Metoda mini-případových studií byla využita při hledání dobré praxe obdobně zaměřených programů v zahraničí i v rámci České republiky u donorů, kteří svými nástroji podporují budování kapacit a platforem NNO v jiném sektoru, ale s přenositelností těchto nástrojů (nebo jejich parametrů) pro budování kapacit a platforem NNO pro zahraniční rozvojovou spolupráci. Šlo o základní sondu do vytipovaných příkladů dobré praxe s využitím některých principů standardních případových studií (např. předem bylo stanoveno, jak budou vyhledány konkrétní příklady, byla využita triangulace, vybraný příklad byl popsán). Cílem bylo zejména najít tyto příklady dobré praxe a identifikovat vhodné parametry/přístupy atp., jež by se mohly stát inspirací pro budoucí úpravy Programu a které by mohly vést k lepšímu věcnému či procesnímu nastavení Programu či k větším výsledkům/dopadům.  | V rámci českého prostředí byly nalezeny 2 příklady nástrojů, které je možné vzhledem k hodnocenému Programu považovat za příklady dobré praxe, konkrétně jde o: (i) Výzvu 031 Operačního programu Zaměstnanost „Budování kapacit a profesionalizace NNO“ (programové období 2014-2020) a (ii) Program na podporu projektů nevládních a neziskových organizací – Podprogram A (a také C) realizovaný ze strany MŽP.Pokud jde o zahraniční praxi, zaměřil se evaluační tým zejména na nalezení dobré praxe v oblasti spolupráce státu s dalšími aktéry ZRS a budování jejich kapacit a různých komponent této spolupráce. Dále se tým detailněji věnoval zahraničním nástrojům na podporu spolupráce soukromého a neziskového sektoru. | Přínosné využití metody bylo podmíněno správnou identifikací vhodných příkladů k rozpracování a součinností relevantních informantů. Užitečné podněty byly shromážděny zejm. v rámci hloubkových rozhovorů a na základě studia relevantních dokumentů a literatury. Program je v mezinárodním prostředí do velké míry jedinečným, neboť „kapacitní podpora“ se u vyspělých donorů realizuje odlišným systémovějším způsobem. To komplikovalo hledání vhodné a přenositelné dobré praxe, zaměřili jsme se proto na dobrou praxi tohoto systémového pojetí kapacitní podpory. |
| **Workshop** | Workshop byl využit pro představení mezinárodních trendů v podpoře kapacit NNO a platforem působících v rozvojové spolupráci a aktuálních potřeb českých subjektů a dále pak k **představení hlavních zjištění a navržených doporučení v rámci 4 vybraných témat**: (i) Strategické uchopení Programu; (ii) Systematické využití výstupů a výsledků projektů; (iii) Péče o prostředí umožňující dlouhodobou spolupráci a partnerství napříč sektory a aktéry Programu, resp. všech aktérů ZRS ČR; (iv) Koncipování podpory kapacit NNO a platforem, resp. celého Programu. Následně byla vedena diskuse o závěrech i doporučeních pro každé z témat.  | Uspořádán byl jeden workshop (17. 6. 2021) za účasti zástupců evaluačního týmu a 5 účastníků z řad implementační struktury a tematických expertů.  | Za určitý limit pro aplikaci této metody byla považována ochota vhodných kandidátů se workshopu zúčastnit. Toto riziko bylo sníženo uskutečněním workshopu v on-line prostředí. |
| ***METODY ANALÝZY DAT*** |
| **Obsahová analýza** | Obsahová analýza byla využita v návaznosti na desk research pro analýzu vyhledaných informací, dále informací zjištěných z rozhovorů a na workshopu, s ohledem na znění evaluačních otázek. Pro tuto evaluaci se jednalo o podstatnou metodou s ohledem na rozsah sekundárních dat, využitých v rámci evaluace. | Veškerá relevantní dokumentace. | NR |
| **Stakeholder analýza** | Byla provedena stakeholder analýza na úrovni celého Programu, cíleně na úrovni celého neziskového sektoru a na úrovni podpořených a nepodpořených subjektů. | Viz informace u způsobu aplikace metody. | Riziko opomenutí některého z důležitých aktérů, příp. přisouzení nesprávné role bylo minimalizováno intenzivní spoluprací se zadavatelem a gestorem Programu i vlastním šetřením. |
| **Procesní analýza**  | Procesní analýza byla zaměřena na celý programový cyklus, mj. na výběr projektů, hodnocení žádostí o dotaci, podmínky a kritéria realizace projektů, reporting a monitoring na úrovni projektů, na práci s výstupy a výsledky projektů a na jejich prezentaci i publicitu celého Programu. Záměrem bylo identifikovat úzká hrdla a kritická místa implementace Programu s cílem doporučit kroky ke zlepšení. | Vyhodnoceny byly veškeré dostupné implementační dokumenty, využity byly i závěrečné (výroční) zprávy o realizaci projektu a rovněž uskutečněné rozhovory, prostřednictvím kterých byly získány informace o skutečné realizaci jednotlivých procesů. | U hodnocení procesů může často docházet k odlišnostem mezi formálním nastavením procesů a neformalizovanou praxí. Toto riziko bylo minimalizováno zachycením neformalizované praxe prostřednictvím rozhovorů s implementační strukturou i podpořenými subjekty. |
| **Metody statistické analýzy** | S ohledem na důraz na kvalitativní šetření byly využity jen jednodušší metody statistické analýzy, a to v návaznosti na poskytnutá monitorovací data ze strany gestora Programu a v návaznosti na realizované dotazníkové šetření mezi nepodpořenými žadateli Programu ve sledovaném období. | Monitorovací data poskytnutá ze strany gestora Programu a data z dotazníkového šetření. | Relativně malý vzorek subjektů pro dotazníkové šetření mezi nepodpořenými subjekty. Heterogenita projektů a jejich efektů. |
| **Teorie změny** | Teorie změny byla využita pouze rámcově (viz odůvodnění výše v textu). V úvodní fázi zakázky jsme pro úroveň Programu rámcovou teorii změny sestavili a diskutovali se zadavatelem a experty na danou problematiku. Ukázalo se však, že aplikace jejího ověřování nebude v případě této intervence nosná. Její, na základě uvedených informací v programových výzvách a informacích shromážděných z úvodních hloubkových rozhovorů se zástupci implementační struktury, rekonstruovanou formu bereme jako základní informaci o intervenční logice Programu, s úrovní vstupů, aktivit, výstupů a souhrnně základních očekávaných výsledků a dopadů, avšakbez uvedení kauzálních vazeb.  | Úroveň Programu, odděleně (i) pro budování základních a odborných kapacit a partnerství a (ii) pro podporu platforem. | V úvodní fázi realizace evaluace se ukázalo, že ověřování teorie změny v případě tohoto Programu není nosné, koncept teorie změny byl tedy uplatněn pouze rámcově, pro zachycení úvodní logiky intervence, která byla vyjádřena zejména prostřednictvím textů výzev k podání žádostí o poskytnutí dotace. |
| **Mapování výsledků (*Outcome mapping*)** | Tato metoda byla nakonec využita ve větším rozsahu, než bylo původně předpokládáno, a to pro identifikaci výstupů, efektů a dopadů Programu v rámci jednotlivých oblastí podpory, a to nejen ve vztahu k neočekávaným efektům.  | V průběhu celého evaluačního šetření. | U aplikace této metody hrála roli mj. kvalita a detailnost zpracování závěrečné projektové dokumentace, hloubka a rozsah informací získaných během rozhovorů a také prvek náhody, tj. zda se evaluátorům ve stanoveném harmonogramu a při dalších omezeních evaluace podaří zmapovat všechny podstatné efekty. |
| **Příklady dobré/ špatné praxe** | Identifikace, shromáždění a vhodná prezentace dobrých i špatných příkladů praxe, které se vyskytly v souvislosti s realizací hodnocené intervence, je užitečným nástrojem pro poučení se a případné vhodnější budoucí nastavení Programu. Věnovali jsme se proto sběru informací, které umožnily příklady dobré/špatné praxe dobře identifikovat. Využity k tomu byly průřezově všechny výše uvedené metody sběru dat. Specifikem bylo využití příkladu dobré praxe v rámci mini-případových studií popsaných výše. | V souladu se záměrem využít v evaluaci zahraniční a české zkušenosti jiných donorů jsme se pokusili identifikovat dobré/špatné praxe nejen v rámci vzorku Programu, ale i ze zahraničí/od jiných českých donorů. | Specifikum Programu, který je v mezinárodním prostředí jedinečným, což komplikovalo hledání vhodné a přenositelné dobré praxe. Zaměřili jsme se proto i na dobrou praxi různých přístupů, jak „komponenty kapacit“ systémověji řešit. |
| **Komparativní analýza** | Některé prvky této metody jsme využili při kritickém posouzení identifikovaných příkladů dobré praxe např. pro oblast programování, podporu navazování spolupráce s jinými aktéry ZRS, pro nastavení monitoringu a práci s výstupy a výsledky projektů, a to zejména z pohledu analyzovaných obdobných dotačních titulů. Významněji byla tato metoda využita pro mini-případové studie. | V souladu se záměrem využít v evaluaci zahraniční zkušenosti jsme se pokusili o komparaci nejen v rámci vzorku Programu či zkušenostmi z prostředí Česka, ale i ze zahraničí. | NR |
| **Expertní odhad** | Expertní odhad jsme využili jen výjimečně, a to v případě, kdy nebylo možné získat potřebná data pro zodpovězení evaluačních otázek a podotázek jinými metodami.  | V průběhu celého evaluačního šetření, ale jen výjimečně. | NR |

Zdroj:Vlastní zpracování.

## Metodické a další překážky a použitá řešení

Metodická omezení a dílčí překážky pro realizaci této evaluace, zaznamenané v průběhu evaluačních prací, jsou shrnuty níže. Pro každou identifikovanou překážku je uvedeno realizované řešení, případně jeho efekt.

* Obměna/fluktuace kompetentních pracovníků na straně gestora/poskytovatele Programu

Jak na straně MZV, tak zejména pak na straně ČRA, klíčových aktérů implementace Programu, byla v rámci hodnoceného období Programu vysoká obměna kompetentních pracovníků, kteří měli implementaci Programu ve své zodpovědnosti. Projevuje se delší časový odstup, částečná ztráta institucionální paměti, a tedy jen omezená možnost vystopovat všechny potřebné informace.

*Realizovaná řešení*

Bylo realizováno více hloubkových rozhovorů, nicméně výtěžnost některých byla velmi omezená. Zároveň byli kontaktováni i relevantní informanti momentálně působící již mimo strukturu Programu.

* Obměna/fluktuace kompetentních pracovníků na straně podpořených organizací

Rovněž na straně podpořených organizací se projevila poměrně vysoká fluktuace kompetentních pracovníků se vztahem k podpořenému projektu. To v některých případech až znemožnilo účast dané organizace v evaluačním šetření.

*Realizovaná řešení*

Byla vedena intenzivnější komunikace se zástupci daných organizací. Bylo realizováno více hloubkových rozhovorů, resp. skupinové rozhovory s více informanty. Přes naši veškerou snahu e nicméně dvě organizace z řad podpořených subjektů do evaluace nakonec nezapojily.

* Potíže s návratností v rámci dotazníkového šetření mezi nepodpořenými subjekty

Dotazníkové šetření realizované mezi nepodpořenými subjekty bylo považováno spíše za doplňkový zdroj informací, přesto bylo snahou evaluačního týmu zajistit co nejvyšší návratnost. Ačkoliv byla nízká návratnost od samého počátku předpokládána, po prvním týdnu šetření byla návratnost velmi nízká a evaluační tým učinil další opatření, aby zajistil větší množství odpovědí.

*Realizovaná řešení*

Osloveny byly všechny organizace, které byly ve sledovaném období se svojí projektovou žádostí neúspěšné, přičemž byly předem aktivně ověřeny aktuálně platné kontakty na tyto organizace, resp. na relevantní osoby. Jelikož návratnost byla v průběhu dotazníkového šetření nízká, byly všechny organizace obvolány a požádány o vyplnění. Ty organizace, které vyplnění přislíbily, ale ve stanoveném termínu tak neučinily, byly ještě dodatečně kontaktovány a opětovně o vyplnění požádány. Díky vynaloženému úsilí a realizovaným opatřením dosáhla výsledná návratnost 45 % (10 odpovědí z 22 oslovených).

* Chybějící formální strategické zaštítění Programu

Vzhledem k tomu, že pro Program neexistuje žádný koncepční/strategický dokument (kromě výzev), bylo velmi obtížné některé informace zjistit/zpětně rekonstruovat. V kombinaci se ztrátou institucionální paměti (viz výše) bylo problematické správně a dostatečně detekovat především zamýšlené/očekávané efekty a dopady Programu.

*Realizovaná řešení*

Zvýšené úsilí bylo věnováno zpětné rekonstrukci informací a pochopení počátečních záměrů poskytovatele Programu. Původně předpokládané větší využití metody teorie změny bylo nahrazeno zejména mapováním výsledků (*outcome mapping*).

* Každoroční změny v nastavení Programu a jeho oblastí

Hodnocení Programu jako celku bylo mj. komplikováno každoročními změnami v nastavení Programu, a to jak z pohledu podporovaných aktivit, tak i z pohledu dalších, spíše formálních/procesních parametrů. V průběhu hodnoceného období došlo k podstatným úpravám podporovaných aktivit, a to zejména v oblasti podpory Platformy (kde každý rok byla formulace podporovaných aktivit velmi odlišná a mj. došlo i k rozšíření o podporu sektorových rozvojových platforem), změnám se ale nevyhnuly ani ostatní oblasti podpory (každý rok došlo k úpravě vyjmenovaných konkrétních aktivit, měnila se např. i preference oblastí pro zvyšování kapacit). Neméně podstatnými změnami jsou např. i změna z víceletých na roční projekty pro oblast Platformy, změny v požadovaném kofinancování ze strany příjemce, každoroční změny v maximálních a minimálních částkách možné dotace pro projekty určitého typu atd.

*Realizovaná řešení*

Při konkrétním uplatňování jednotlivých metod sběru dat bylo zohledňováno, ve kterém roce byl hodnocený projekt realizován, resp. které nastavení Programu pro jeho realizaci bylo platné. Zároveň i interpretace zjištěných výsledků reflektuje změny, kterými Program procházel.

* Nízký počet projektů a realizátorů v jednotlivých oblastech podpory Programu (tj. malý vzorek)

Program v hodnoceném období vzhledem ke své alokaci podpořil jen omezené množství projektů, resp. realizátorů. Ačkoliv evaluační tým oslovil všechny podpořené i nepodpořené organizace, které se o podporu z Programu ucházely, jedná se o relativně nízké počty, což je navíc umocněno tím, že projekty měly být směřovány vždy jen do jedné z hlavních oblastí podpory (např. do Základních kapacit tak směřovalo jen 5 podpořených projektů), toto směřování však nebylo vždy zcela správné, resp. jednoznačné. Tato situace komplikovala syntézu zjištění pro úroveň celého Programu.

*Realizovaná řešení*

Evaluační tým dbal na adekvátní interpretaci zjištění vzhledem k velikosti vzorku.

* Velmi obtížné hodnocení dopadů Programu vzhledem ke zvolenému krátkému časovému úseku

Vzhledem k velikosti Programu i krátkému časovému úseku, který byl hodnocen (tj. období let 2017-2019), je velmi obtížné prokázat přičitatelnost Programu k identifikovaným dopadů celého Programu.

*Realizovaná řešení*

Evaluační tým dbal na adekvátní interpretaci zjištění.

* Struktura Programu – členění Programu na oblasti podpory

Z provedené analýzy projektových žádostí a hloubkového vytěžování textů závěrečných zpráv z projektů se ukázalo, že členění Programu na oblasti podpory celkové hodnocení Programu komplikuje. Ačkoliv bylo v rámci výzev požadováno, aby žadatelé uvedli oblast podpory, do které svoji žádost směřují, přičemž mohla být zvolena jen jedna z hlavních oblastí, ukázalo se, že tato podmínka nebyla vždy splněna.[[13]](#footnote-14) Zároveň se ukázalo, že zejména hranice mezi podporou základních a odborných kapacit byla v rámci výzev nastavena velmi vágně, což se projevilo tím, že v rámci projektů zařazených pod Základní kapacity byly realizovány i aktivity směřující k podpoře odborných kapacit, a naopak projekty hlásící se k Odborným kapacitám realizovaly aktivity, které měly být dle výzvy realizovány v rámci Základních kapacit. Tyto nedostatky komplikovaly hodnocení Programu zejména tam, kde se předpokládalo hodnocení na úrovni jednotlivých oblastí podpory.

*Realizovaná řešení*

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.

* Hodnocení průřezových principů

Zadávací dokumentace vyžadovala využít v rámci evaluace Metodiku evaluace průřezových principů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky (INESAN 2018). Možnosti aplikace této Metodiky v rámci této evaluace se nicméně ukázaly jako limitované, a to z následujících důvodů. Metodika je zaměřena na hodnocení průřezových principů primárně na projektové úrovni a téma průřezových principů je pro tento Program zcela minoritní. Zároveň z realizovaných rozhovorů vyplynulo, že naplňování průřezových principů v rámci Programu není věnována větší pozornost. S ohledem na charakter evaluačních otázek byly proto průřezové principy analyzovány ve smyslu jejich promítnutí do hodnoticích kritérií pro výběr projektů či do požadavků na monitoring a reportování. Tento postup byl dohodnut se zadavatelem.

*Realizovaná řešení*

Požadovaná Metodika byla využita pouze jako rámcová inspirace. Průřezové principy byly analyzovány ve smyslu jejich promítnutí do hodnoticích kritérií pro výběr projektů či do požadavků na monitoring a reportování.

* Napjatý harmonogram realizace evaluační zakázky

Již ze zadávací dokumentace bylo zřejmé, že harmonogram je velmi napjatý, proto byl navržen realistický, přesto poměrně ambiciózní evaluační design (zejména plánovány rozhovory se všemi podpořenými subjekty, hloubkový desk research závěrečné dokumentace všech podpořených projektů). Již tak těsný harmonogram (podpis smlouvy 16. 4. 2021, návrh závěrečné evaluační zprávy do 23. 6. 2021, tj. na realizaci evaluace bylo 10 týdnů) byl zatěžován navíc i dalšími aspekty – např. hledání vhodných termínů pro rozhovory s informanty v době postupného ústupu pandemické situace a akcelerací nejrůznějších pracovních činností v oslovovaných organizacích.

*Realizovaná řešení*

Aby bylo možné splnit požadavky zadavatele, začal evaluační tým s přípravou realizace 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.

V této souvislosti si dovolujeme poukázat na skutečnost, že **harmonogram vymezený pro realizaci evaluace by vždy měl odrážet požadavky vtělené do zadání**, zejména pak povahu a počet evaluačních otázek, rozsah, strukturu i typy požadovaných výstupů aj.

# Koherence

Tato část přílohy 7 pokrývá informace pro evaluační otázky, které zadavatel stanovil pro kritérium koherence a které z důvodu rozsahu textu závěrečné zprávy nemohly být plně její součástí.

## 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?

### Jakým způsobem/nástroji podpořené NNO a zastřešující NNO prováděly v projektech podporu koordinace s dalšími aktéry ZRS ČR (zejm. v oblasti spolupráce neziskového a soukromého sektoru)?

Dle způsobů koordinace s dalšími subjekty ZRS ČR či dle cílů, které mají na toto téma vazbu, je možné vydefinovat v rámci Programu následující skupiny podpořených projektů, resp. **typů spolupráce**:

* **Spolupráce NNO/zastřešujících organizací s podnikatelskými subjekty:**
	+ Do této skupiny spadají projekty, v rámci kterých byla **navázána spolupráce NNO s nějakým soukromým subjektem**/skupinou subjektů, která směřovala ke snaze získat podporu pro svoje aktivity. Takovým konkrétním příkladem je např. projekt ARPOK, který se prostřednictvím privátního podnikatelského klubu *Business for Breakfast* snažil o navázání kontaktů a spolupráce s olomouckými firmami. Tato činnost se v dlouhodobém horizontu neukázala tak přínosná, jak bylo očekáváno. Navázání spolupráce soukromého a neziskového sektoru byla i jedním z cílů projektu Glopolis. Během roku 2018 se MKS podařilo získat první soukromé financování pro svou práci. Glopolis rovněž navázal dobré vztahy s Českou podnikatelskou radou pro udržitelný rozvoj. Pro FT ČS byla spolupráce s obchodními partnery významným prvkem jejich činností, neboť cílem FT ČS bylo rozšiřování okruhu obchodních partnerů, kteří nabízí fairtradové výrobky a propagují známku FAIRTRADE mezi spotřebiteli.
	+ Jinou povahu v rámci tohoto typu spolupráce měla (i přes počáteční značnou nedůvěru) **navázaná koordinace mezi FoRS a PPZRS** (později místo PPZRS šlo o Svaz průmyslu a dopravy), a to zejména při prosazování zájmů a významu ZRS v Parlamentu ČR (ORG\_7,8) a při tvorbě společných stanovisek ke koncepčním dokumentům ZRS (ORG\_4). Realizované projekty (resp. jejich konkrétní aktivity) a společný zájem obou subjektů napomohly „obrousit hrany“ a umožnily zasednout společně ke stolu a najít cestu ke koordinovanému postupu zejména v záležitostech, které se týkaly ZRS ČR jako celku (např. advokacie jejího rozpočtu).
* **Projekty zaměřené na „vtažení“ podnikatelských subjektů do realizace ZRS.** V rámci sledovaného období se o tuto činnost snažily tři subjekty: PPZRS, AVDZP a ARI.
	+ **Projekty PPZRS** jsou ukázkou projektů, které cílily právě na vtažení soukromého sektoru do realizace ZRS, a to zejména prostřednictvím šíření a sdílení informací o problematice ZRS, konkrétně skrze sociální sítě a semináře pro podnikatele k tématu ZRS. Ani PPZRS však nemá přehled o tom, do jaké míry k zapojení podnikatelských subjektů do ZRS ČR ve vazbě na realizované projekty došlo.
	+ Obdobně i **projekt AVDZP** mj. cílil na seznámení členů platformy (výrobci a dovozci zdravotnických prostředků) s problematikou ZRS a na snahu zapojit členy platformy do realizace ZRS ČR. Díky projektu vznikla jádrová skupina firem o bezmála 30 členech (v současnosti se rozrostla na členů 40), kteří měli zájem o rozvojové dodávky, a katalog produktů, který byl poté komunikován a distribuován na vybrané zastupitelské úřady.
	+ Specifická spolupráce se soukromým sektorem byla rovněž navázána v rámci **projektu ARI**, v rámci kterého vznikl modelový příklad komplexního řešení čistírny odpadních vod vodárenského podniku umístěného v Bělorusku.
* **Spolupráce NNO/zastřešujících organizací se státem** – zejména **naplňování role *policy partnera***. Několik organizací (především platforem) se v rámci svých projektů zaměřilo v různé míře na spolupráci s vládními organizacemi. Tato spolupráce měla různou povahu a odvíjela se od postavení a cílů dané platformy.
	+ Nejaktivnější platformou byl v tomto směru **FoRS**. V rámci této role FoRS aktivně uplatňoval vytvořená stanoviska a podněty k vládním dokumentům, aktivně se účastnil jednání Rady ZRS, jejích pracovních skupin a dalších jednání ke Strategii ZRS ČR, k programům ZRS apod., aktivně se zapojoval do činnosti Rady vlády pro udržitelný rozvoj (RVUR), pořádal kulaté stoly a diskuse k tématům souvisejícím se ZRS. Rovněž Glopolis, resp. **iniciativa MKS** byla vůči státu aktivní. V rámci projektů se činnost iniciativy zaměřila jak na přípravu implementace ČR 2030, tak specifickou implementaci Agendy 2030 (SDGs). MKS intenzivně spolupracovala s Odborem pro udržitelný rozvoj Úřadu vlády ČR a aktivně se účastnila práce v rámci RVUR.
	+ Spolupráce/koordinace se státem se však neodehrávala jen na pracovních skupinách/platformách zřízených státními orgány/organizacemi. Komunikace se státem a advokační aktivity platforem se odehrávaly i např. prostřednictvím debat, které probíhaly na seminářích či jiných akcích realizovaných platformami (resp. příjemci).
* **Spolupráce NNO a zastřešujících organizací s dalšími aktéry ZRS (nad rámec partnerství).**
	+ Nejčastěji se jednalo o spolupráci a koordinaci platforem s dalšími platformami – např. spolupráce FoRS a MKS (později s neformální infrastrukturou NNO NeoN – Network of Networks, která zahrnuje více platforem), spolupráce FoRS s Klimatickou koalicí, Asociací na podporu demokracie a lidských práv DEMAS, s Českou ženskou lobby, Migračním konsorciem aj. Dále šlo o spolupráci vybraných NNO s dalšími aktéry ZRS ČR (např. vzájemné zvaní se na vzdělávací akce v případě projektů ČvT).
* Jistou podobou spolupráce či alespoň vyjádřením partnerského gesta je i vzájemné zvaní a vzájemná účast na akcích pořádaných neziskovým, resp. soukromým sektorem (tak se např. zástupce MZV/ČRA často účastnili akcí pořádaných příjemci, na semináře pořádané PPZRS byly zvány některé NNO, naopak PPZRS se účastnila akcí FoRS atp.).

Podrobněji o jednotlivých výstupech a výsledcích v oblasti koordinace a koherence viz kapitola 7.

### Jaký podíl finančních prostředků byl na tyto nástroje/aktivity v podpořených projektech věnován?

Z dostupných informací (z projektové dokumentace ani rozhovorů) nebylo možné určit, kolik prostředků Programu bylo na koordinaci s ostatními subjekty ZRS vynaloženo. Důvodem je mj. to, že takováto koordinace se nedá ex-post přičítat konkrétním aktivitám/položkám v rozpočtu, jde o průřezovou aktivitu, a ex-nate nebyla aktivita „koordinace s ostatními subjekty ZRS“ v rámci rozpočtu vyčleněna. Většinou byla tato problematika řešena jako součást širšího okruhu aktivit, které mohly být financovány i z jiných zdrojů podpořených organizací, případně to bylo součástí celkové strategie organizace.

Pouze dvě organizace (v obou případech platformy) dokázaly odhadnout, že na spolupráci soukromého a neziskového sektoru bylo vynaloženo cca 20 % z rozpočtu projektu. Pokud by byla zahrnuta i spolupráce s dalšími aktéry, byl by podíl ještě vyšší.

### 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?

Jelikož není možné určit podíl prostředků Programu, který byl vynaložen na koordinaci s dalšími aktéry ZRS, není možné druhou část této EO zodpovědět.

Jak dokládají informace uvedené v odpovědi na evaluační podotázku výše, organizace (zejména ty zastřešující) se problematice spolupráce s dalšími aktéry skutečně intenzivně věnují.

Dobře funguje **koordinace mezi některými zastřešujícími organizacemi NNO navzájem**, čímž dochází ke koordinaci a spolupráci většího množství NNO. Jak dokládají některé NNO (viz např. ORG\_14), koordinace mezi NNO však nefunguje vždy. Přínosem by byla např. koordinace NNO působících v konkrétní zemi, a to tak, aby si tyto NNO nebyly vzájemně konkurentem, ale jejich aktivity byly koordinovány, byly ideálně komplementární, či dokonce synergické. Úlohu by v tomto mohly sehrát např. zastupitelské úřady, které by mohly pravidelně organizovat setkání takovýchto NNO, kde by docházelo ke sdílení informací, výsledků činností atp. Nejen že by se tím podporovala příznivá atmosféra mezi NNO, ale mohlo by to vést i k vyšším přínosům pro oblasti ZRS, resp. pro cílové země.

Probíhají i intenzivní **snahy o spolupráci se státem**. Některé platformy jsou v tomto velmi aktivní, tvoří stanoviska ke strategickým a implementačním dokumentům pro ZRS, aktivně se účastní jednání výborů a pracovních skupin organizovaných vládními/státními orgány. Přesto (na základě atmosféry jednání, výsledků společných jednání, nedodržování některých dohod atp.) přetrvávají pochybnosti o tom, zda jsou platformy reprezentující NNO ze strany orgánů považovány za rovnocenného *policy partnera*.

Specifické, avšak diametrálně vzájemně odlišné, postavení při spolupráci se státem (zejména MZV/ČRA) mají **sektorové platformy podpořené v rámci Programu**. Projekty obou podpořených sektorových platforem (AVDZP a ARI) se dají považovat za pilotní a jejich primárním cílem byla snaha zapojit do ZRS i subjekty ze soukromého sektoru. Ačkoliv výsledky obou projektů se dají považovat za úspěšné (ustavena skupina firem, které se zajímají o aktivity v ZRS; produktový katalog pro oblast zdravotnictví v rámci projektu AVZDZP, resp. modelové řešení pro oblast čištění odpadních vod v projektu ARI), **jejich dlouhodobý efekt se významně liší**. Tento rozdíl však není způsoben kvalitou a charakterem projektů, ale zejména postavením dané platformy. Zatímco AVDZP se podařilo dostat do pozice *policy* *partnera*, se kterým je ze strany státu (MZV) vedena diskuse a aktivity AVDZP v oblasti ZRS tak mohou být dále rozvíjeny (viz např. navazující projekt 3D nemocnice), ARI nemohla na výsledky svého projektu adekvátně navázat, neboť dle zástupců této organizace nedostala žádnou reakci na výstupy podpořeného projektu a na navržená řešení dané problematiky ze strany ČRA/MZV.

Pokud jde o **spolupráci mezi neziskovým a soukromým sektorem**, jsou v tomto směru efekty Programu minimální. Pokud nějaká spolupráce probíhá, tak jen především v podobě donorství (firma jako donor NNO), případné partnerské aktivity sektorů nejsou (až na výjimky) výsledkem Programu.

Hlavním výsledkem se v tomto směru stala spolupráce FoRS a PPZRS při společném prosazování zájmů a důležitosti ZRS ČR (více viz výše).

# Efektivita

Tato část přílohy 7 pokrývá informace pro evaluační otázky, které zadavatel stanovil pro kritérium efektivita a které z důvodu rozsahu textu závěrečné zprávy nemohly být plně její součástí. Zároveň je zde poskytnuta procesní analýza Programu.

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

### Jaké hlavní faktory přispívají k efektivitě a neefektivitě Programu z procesního hlediska?

Předmětem této části je shrnutí hlavních poznatků z provedeného **hodnocení procesů** Programu, přičemž pozitivní závěry přispívají k procesní efektivitě Programu, zatímco zjištěné nedostatky se dají považovat za procesní neefektivity Programu.

Na Program jsme se podívali optikou **programového cyklu**, tj. hlavními hodnocenými fázemi byly: Programování – Výzva a výběr projektů – Realizace a proplácení projektů – Monitorování, reportování, kontrola – Práce s výsledky/Evaluace. Jelikož procesní evaluace nebyla v rámci realizovaného hodnocení Programu stěžejním tématem, zaměřili jsme se v každé fázi programového cyklu na hlavní procesy, jejich silná a slabá místa, případně hlavní změny, ke kterým ve sledovaném období let 2017-2019 došlo. Hlavními písemnými zdroji informací pro procesní evaluaci byla programová a projektová dokumentace, tj. zejména texty výzev, rozhodnutí o poskytnutí dotace, doplňkově pak texty závěrečné dokumentace k projektům a metodické dokumenty poskytnuté ze strany ČRA. Jelikož předmětem procesní evaluace není pouze pohled na nastavení procesů, ale především jejich reálné fungování, byly využity i relevantní informace získané během rozhovorů (s podpořenými subjekty a implementační strukturou) a z dotazníkového šetření provedeného mezi nepodpořenými subjekty.

* **Programování**

Prvním krokem v programovém cyklu je programování, jehož výsledkem je standardně vytvoření programového dokumentu/ strategie dané intervence, která by měla mj. obsahovat formulaci cílů programu (resp. změn, kterých má daná intervence dosáhnout), vymezení podporovaných aktivit, odpovídající finanční alokaci, ukazatele, prostřednictvím kterých se bude dokládat, do jaké míry je program úspěšný atd.

Pro případ hodnoceného Programu byla **tato fáze však téměř eliminována** a vybrané parametry Programu týkající se programovací fáze (ve velmi stručné podobě – základní vymezení podpory a vymezená alokace) byly uvedeny pouze ve výzvách k podání žádosti o poskytnutí dotace z Programu.

Takovýto přístup, kdy není dán základní strategický dokument pro daný program, může mít své kladné, ale i záporné stránky. Z celkového pohledu však převažují negativní rysy tohoto přístupu, které v konečném důsledku především znamenají **nepředvídatelnost** (a tedy **netransparentnost**) pro žadatele (příjemce), podmiňují neefektivnost a neefektivitu a rovněž komplikují hodnocení Programu.

Tabulka : Kladné a záporné stránky absence strategického přístupu

|  |  |
| --- | --- |
| **Kladné stránky** | **Záporné stránky** |
| * Pro žadatele je Program otevřený, flexibilní, mohou proto do projektových žádostí promítnout různé typy aktivit s různými cíli, výstupy, výsledky.
* Tvůrce a implementátor Programu nemusí řešit definování konkrétních cílů podpory a změn, kterých chce prostřednictvím Programu dosáhnout, ani znát záměry a potřeby potenciálních žadatelů.
* Nemusí být realizovány kroky (věcné ani administrativní) spojené s přípravou, projednáváním a schvalováním Programu, což celý proces zjednodušuje a zrychluje.
 | * Nejsou stanoveny konkrétní cíle podpory na úrovni Programu, není tedy jasné, k jakým požadovaným změnám má Program celkově vést.
* Předkládány jsou projekty směřující k různým cílům, výstupům, výsledkům. Tyto projekty jsou pak proto nesrovnatelné a ani není jasné, které projekty lépe/více přispějí k požadovaným cílům Programu, což může komplikovat i hodnocení projektových žádostí, resp. výběr projektů, které mají být podpořeny.
* Podpora různých typů projektů s odlišným zacílením pak představuje rozmělňování (již tak velmi omezené) alokace, drobení podpory a potenciálně nižší celkový efekt (na rozdíl od případu, kdy by byla podpora koncentrována na předem jasně vymezenou požadovanou změnu).
* Vyhodnocování úspěšnosti Programu je komplikované, pokud není jednoznačně stanoveno, čeho měl Program dosáhnout. Hodnocení se pak omezuje jen na pouhé konstatování dosažených efektů, aniž by bylo možné posuzovat tyto efekty vůči cílům Programu (není možné stanovit, v jaké míře byly cíle Programu naplněny).
* Pokud nejsou jasně známy cíle, kterých chce Program dosáhnout, představuje to i jistou nepředvídatelnost (a tedy i netransparentnost) Programu pro žadatele a příjemce, neboť ti pak nevědí, zda jejich projekt odpovídá (z pohledu věcného zacílení) představám poskytovatele dotace (tvůrce Programu).
 |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z procesního hlediska (ale i z dopadového – viz další evaluační podotázka) se ukázalo jako **problematické členění Programu na oblasti podpory**. V rámci podávaných projektových žádostí se žadatelé hlásili k jednotlivým oblastem podpory specifikovaným ve výzvě. Konkrétně šlo o oblast Platformy (která byla pro rok 2017 vyhlášena v rámci samostatné výzvy), Základní kapacity, Odborné kapacity a podoblast Partnerství. Žadatel si v rámci formuláře projektové žádosti volil konkrétní (hlavní) oblast podpory, v rámci které chtěl svůj projekt realizovat, přičemž bylo stanoveno, že si může zvolit jen jednu hlavní oblast podpory. Kapacitní oblasti podpory mohly být zároveň doplněny o aktivity a výstupy spadající do podoblasti Partnerství. Tuto skutečnost měl žadatel rovněž (v rámci formuláře projektové žádosti) uvést.

Jak vyplynulo z provedené analýzy projektových žádostí, nebyla tato pravidla dodržována, někteří žadatelé ve své žádosti neindikovali žádnou konkrétní oblast podpory, jiní naopak zvolili více než jednu hlavní oblast podpory. Jak ukázala následná hloubková analýza textů závěrečné dokumentace k realizovaným projektům, nebylo přiřazení projektů do jednotlivých oblastí vždy správné, resp. plně odpovídající věcnému zaměření projektu. Z analýzy vyplynulo, že přiřazení projektové žádosti ke konkrétní oblasti podpory nebylo možné zvolit vždy jednoznačně, resp. především oblasti podpory Základní kapacity a Odborné kapacity se překrývaly. To vedlo například k tomu, že v rámci projektů zaměřených na Odborné kapacity byly realizovány i aktivity odpovídající aktivitám podporovaným v Základních kapacitách a obráceně. Z tohoto hlediska se takové členění zdá neúčelné i neefektivní.

Více k této problematice kapitola 3.

* **Výzva a výběr projektů**

S ohledem na to, že v rámci Programu nebyl vytvořen žádný samostatný programový dokument, stalo se prvním skutečným krokem programového cyklu sestavení výzvy a následné vyhlášení dotačního výběrového řízení/výzvy. Pro rok 2017 byly vyhlášeny dvě výzvy: jedna jen pro Platformy a druhá pro kapacitní podporu NNO, tj. pro oblast Základní kapacity, Odborné kapacity a podoblast Partnerství. Od roku 2018 byly Platformy zahrnuty do výzvy společné s kapacitní podporou NNO.

Výzva pro daný rok byla zveřejňována v druhé půlce roku předchozího (konkrétně v 09/2016, 08/2017 a 10/2018), v návaznosti na schválení Plánu ZRS ČR a Hlavních oblastí státní dotační politiky na příslušný rok vládou.

K výzvám byl realizován dotační seminář pro potenciální žadatele, kde byly představeny změny výzvy oproti předchozímu roku (IMPL\_3,5). Žadatelé pak mohli vznášet své dotazy ohledně výzvy na ČRA prostřednictvím mailu či telefonu. K dispozici byly rovněž FAQ (IMPL\_3).

Vedle **sloučení podpory platforem a kapacitní podpory individuálních NNO** došlo ve sledovaném období ve výzvách především k těmto **změnám**:

1. rozšíření podporovaných aktivit v rámci oblasti Platformy o podporu sektorových rozvojových platforem (pro projekty v r. 2019);
2. rozšíření oprávněných subjektů o územní samosprávné celky, mezinárodní organizace a dobrovolné svazky obcí (pro projekty v r. 2019);
3. změně možné doby realizace projektů v oblasti Platformy, kdy v letech 2017 a 2018[[14]](#footnote-15) mohly být podávány i víceleté projekty, zatímco v roce 2019 jen roční projekty (rozhodnutí o poskytnutí dotace však bylo vždy jen pro jeden rok, a to i v případě víceletých projektů, tj. šlo spíše o „sériovou jednoletost“);
4. 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.

(Hodnocení těchto změn z věcného hlediska viz sekce 6.1.2).

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 (tj. 7 týdnů ode dne vyhlášení výzvy po termín předkládání projektových žádostí).

S ohledem na to, že v rámci Platforem bylo možné pro roky 2017 a 2018 předložit i víceleté projekty (resp. „sériově jednoleté“), bylo možné pro následující rok předkládat pro tyto projekty jen zjednodušenou projektovou žádost (zároveň však platilo, že vývoj projektu musel být na základě předložené roční zprávy kladně posouzen). Toto **zjednodušení** bylo relevantními příjemci považováno za vítané (ORG\_12), bylo však zrušeno tím, že pro rok 2019 mohly být předkládány jen „standardní“ roční projekty.

Pokud jde o **termín (načasování) vyhlášení výzvy**, ten je ze strany příjemců (např. ORG\_7,8,17,20 aj.) i neúspěšných žadatelů (2 z 10) považován za **pozdní**, a to zejména vzhledem k navazujícím procesům (hodnocení projektových žádostí, oznámení výsledků hodnocení, vydání rozhodnutí o ne/poskytnutí dotace) a skutečnosti, že **projekt nemohl být zahájen od začátku roku**, ale až cca v březnu daného roku. To způsobovalo, že příjemci nemohli projekt realizovat celých 12 měsíců daného roku, ale o cca ¼ méně, tj. cca 9 měsíců. Někteří zkušenější příjemci se s tímto problémem vypořádali tím, že již do projektové žádosti promítli předpokládané zpoždění a nastavili zahájení projektu např. od března daného roku. Jiní, méně zkušení, příjemci však s takovou situací nepočítali, což v některých případech vedlo nejen k posunu harmonogramu aktivit, ale např. i k tomu, že nemohli zahájit spolupráci s konkrétními lidmi, kteří (zřejmě z důvodu chybějících příjmů) nemohli čekat na zahájení realizace projektu.

Pokud jde o textaci výzvy, nezmiňovala ji většina příjemců jako problém. Jako nesrozumitelnou ji hodnotili jen 2 z 10 neúspěšných žadatelů, kteří odpovídali v rámci dotazníkového šetření.

Jako zbytečnou administrativní zátěž viděli někteří příjemci (např. ORG\_1,2,4,8,9,12,17) i neúspěšní žadatelé (3 z 10) rozsah požadavků kladených na přípravu projektové žádosti, a to především v **rozsahu požadovaných příloh**. Tato **zbytečně** **vysoká administrativní zátěž** byla zmiňována především (i) ve vztahu k organizacím, které předkládají projektové žádosti na ČRA častěji, případně se považují za již „prověřené“ organizace (ORG\_4,5), (ii) případně ve vztahu k velikosti přidělované dotace, kdy požadavky jsou považovány za příliš vysoké vzhledem k velkosti poskytnuté dotace (s tímto názorem se ztotožnili i někteří informanti z řad implementační struktury, např. IMPL\_2,3). Někteří příjemci (ORG\_6,11) považují některé přílohy požadované poskytovatelem dotace za zastaralé, resp. **neodpovídající aktuálním standardům projektového řízení** (konkrétně tabulku výstupů a aktivit a log-frame), jiní (ORG\_12) vnímají zásadní **nedostatky v používané terminologii** (aktivita-výstup-výsledek).

Většina informantů z řad příjemců však zastávala názor, že **administrativní zátěž není ideální** (z dotazníkového šetření vyplynulo, že nepodpořené subjekty rovněž považují administrativní zátěž spojenou s přípravou projektové žádosti za spíše vysokou), ale ve srovnání s jinými dotačními tituly je **akceptovatelná**. Přesto některé NNO zároveň uvedly, že pro přípravu projektové žádosti využily externí podporu, resp. **externího zpracovatele projektové žádosti**, který pomohl s promítnutím potřeb příjemce do projektové žádosti (např. ORG\_18,3).

Vzhledem k administrativní zátěži bylo pozitivně ze strany příjemce (např. ORG\_12) vnímáno, že bylo možné (avšak jen v letech 2017 a 2018)[[15]](#footnote-16) některé přílohy (které např. musely být obstarány od některého z úřadů) doložit k žádosti později. Jak vyplynulo i z rozhovorů s implementační strukturou (např. IMPL\_2,3), předkládání projektů a následnou administraci projektových žádostí i schválených projektů by usnadnil **elektronický dotační systém**.

Žadatelé předkládali své projektové žádosti do termínu stanoveného výzvou, následně probíhala formální kontrola a **hodnocení projektových žádostí**. Základní kritéria pro hodnocení žádostí byla součástí výzvy, tj. byla žadatelům známa. Nicméně dle informací získaných z rozhovorů s implementační strukturou (IMPL\_5,6) existovala pro hodnotitele podrobnější kritéria hodnocení, resp. zveřejněná kritéria byla pro hodnotitele více specifikována. Tuto skutečnost se však evaluačnímu týmu nepodařilo na základě dostupné (ze strany ČRA/MZV poskytnuté) dokumentace ověřit. V této souvislosti je třeba upozornit, že 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. Další informace k hodnoticím kritériím viz sekce 6.2.1.

Na základě stanovených hodnoticích kritérií (a případně i dílčích sub-kritérií) byly **hodnoticí komisí** hodnoceny jednotlivé projektové žádosti (pokud úspěšně prošly formální kontrolou). Hodnoticí komise vybrala projekty vhodné k podpoře a doporučila vhodnou výši dotace, resp. navrhla příp. krácení příjemcem požadované výše dotace. Jak vyplývá z rozhovorů, příjemci vnímají právě **krácení dotace** (a tím vynucené úpravy projektu) za negativní jev, a to jednak z věcného hlediska (viz sekce 6.1.2), ale i z hlediska procesního, kdy je tento krok považován za **netransparentní**, neboť krácení nebylo příjemcům dostatečně zdůvodňováno (např. ORG\_6).

Po výběru projektů vhodných k realizaci byly **zveřejněny výsledky hodnocení** (ale jen základní informace o tom, který žadatel/projekt a jakou výši dotace dostal a který nikoliv, jaké bylo průměrné bodové hodnocení projektu, a to navíc jen v letech 2017 a 2018) a příjemcům, kteří byli k podpoře vybráni, bylo vydáno **rozhodnutí o poskytnutí dotace.** V roce 2017 se neúspěšní žadatelé o výsledku hodnocení dozvídali pouze ze souhrnného přehledu uveřejněného na webových stránkách ČRA, od r. 2018 se tuto informaci dozvídali i z **rozhodnutí o neposkytnutí dotace**, což je v rámci transparentnosti hodnoticího procesu možné považovat za správnou změnu. Jak ale vyplynulo z rozhovorů s příjemci i dotazníkového šetření mezi nepodpořenými subjekty, není dostačující jen vydat potřebné rozhodnutí, ale podstatné je v něm **jasně a transparentně uvést odůvodnění pro ne/přidělení dotace**, co bylo na předložené projektové žádosti dobře a co naopak nikoliv, a to ideálně ohodnocením každého hodnoticího kritéria zvlášť (vč. bodového hodnocení). Takovouto podrobnou informaci by ocenily nejen nepodpořené subjekty, ale i ty, které dotaci získaly (ORG\_6,10,15).

* **Realizace a proplácení projektů**

Základní pravidla realizace projektu a povinnosti jeho realizátora (příjemce dotace) stanovilo **rozhodnutí o poskytnutí dotace**. V rámci sledovaného období byla každý rok vydávána rozhodnutí o poskytnutí dotace vždy na daný kalendářní rok, a to bez ohledu na to, zda se jednalo o nový projekt (což byla ve sledovaném období většina), či projekt pokračující z předchozího roku/let (v rámci „sériové jednoletosti“). V průběhu hodnocených let prošlo rozhodnutí aktualizací, ale základní parametry uvedené v rozhodnutí byly v každém roce stejné. Rozhodnutí tak obsahovalo především tato **pravidla a povinnosti**:

* lhůta, ve které má být dosaženo účelu poskytnutí dotace – konkrétně 31. 12. daného roku;
* základní finanční údaje o projektu vč. výše přidělené dotace pro daný rok a maximálního procentuálního podílu dotace na celkových nákladech projektu daného roku;
* platební kalendář, tj. lhůty, ve kterých bude dotace vyplacena – vyplácení dotace probíhalo v 1-2 splátkách: 1. splátka (až do výše 100 % dotace) probíhala do 15 dnů od obdržení potvrzení o převzetí rozhodnutí o poskytnutí dotace, 2. splátka (byla-li předpokládána) probíhala do 15 dnů od schválení průběžné zprávy o realizaci projektu;
* ustanovení vážící se k porušení rozpočtové kázně, stanovování odvodů u porušení méně závažných ustanovení rozhodnutí;
* poskytovatel si v rámci rozhodnutí vymezil právo kontrolovat použití prostředků dotace;
* povinnost dodržovat zákon o veřejných zakázkách;
* pravidla pro zúčtování dotace – finanční vypořádání dotace muselo být vyhotoveno do 15. 2. následujícího roku, v tomto termínu musela být odvedena nepoužitá část dotace;
* pravidla pro reportování – povinnost předložit průběžnou zprávu o realizaci projektu (do 31. 7. daného roku) a roční/závěrečnou zprávu o realizaci projektu (do 15. 2. následujícího roku).

Přílohou rozhodnutí byl rozpočet, tabulka výstupů a aktivit a uznatelné výdaje, které se tak staly pro příjemce dotace závaznou součástí rozhodnutí.

Po formálních krocích spojených s podpisem rozhodnutí byla **zahájena realizace projektu a poskytnuta dotace** (zpravidla zaslaná v jedné splátce, výjimečně byly splátky dvě).

V případě, kdy nemohl příjemce projekt realizovat striktně v souladu s rozhodnutím a jeho přílohami (resp. flexibilita umožněná rozhodnutím byla nedostatečná), musel požádat o změnu a bylo mu vydáno **změnové rozhodnutí**. Jak vyplynulo z uskutečněných rozhovorů (např. ORG\_3,10,12) byl **přístup ČRA při řešení požadovaných změn vnímán jako přívětivý** a Program je z tohoto pohledu viděn jako **flexibilní**. Postup spojený s případnou změnou projektu byl příjemci hodnocen ze všech procesů nejpozitivněji. 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).

Jelikož byly projekty v zásadě realizovány jako roční, jejich aktivity byly ukončeny ke konci daného roku.

* **Monitorování, reportování, kontrola**

Rozhodnutí o poskytnutí dotace stanovovalo některé povinnosti mající vazbu na monitorování, reportování a kontrolu:

* V polovině roku byla podávána **průběžná zpráva** o realizaci projektu a do 15. února roku následujícího musel příjemce předložit vyúčtování přidělené dotace a **závěrečnou** (příp. roční) **zprávu** o projektu vč. dokumentů dokládajících jednotlivé aktivity/výstupy.
* Příjemce musel také počítat s tím, že ČRA byla (vedle dalších kontrolních subjektů) oprávněna průběžně i dodatečně kontrolovat průběh projektu a čerpání dotace.

I přes určitá pozitiva hodnotí příjemci proces reportování v mnoha věcech negativně. Někteří poukázali především na **formalistický přístup** při dokládání splněných indikátorů projektu, případně při dokládání všech zápisů z jednání atp. (např. ORG\_6,7,13). Celkově tak příjemci vnímají důraz spíše na dokládání aktivit a výstupů než zájem o skutečně dosažené efekty, změny.

Jako pozitivní je vnímán **termín předkládání závěrečné zprávy**, a to především ve vztahu k narativní části zprávy. Pokud jde o finanční část uzavírání projektu, tam je načasování již méně příznivé, neboť to pro příjemce znamená uzavřít účetní rok o něco dříve.

Celkově jsou pak požadavky na reportování považovány za **relativně přiměřené a standardní** v rámci projektů financovaných z programů ČRA.

* **Práce s výsledky/ Evaluace**

Poslední fází programového cyklu by měla být evaluace, tj. vyhodnocení daného Programu, jeho efektů, zjištění dosažených změn. Evaluace, v rámci níž vzniká i tato zpráva, je důkazem o tom, že MZV/ČRA má zájem tuto část programového cyklu řešit a věnovat se jí.

Jak se ale ukázalo, **největší slabinou Programu je v tomto směru minimální, resp. téměř žádná práce s výstupy projektů**. Tuto skutečnost nepřiznávají jen samotní zástupci implementační struktury (IMPL\_2,3,5), ale především ji, a to velmi negativně, vnímají příjemci (např. ORG\_1,2,6,7,8) (více viz sekce 6.1.2).

Správná práce s výstupy z projektů (i s informacemi ze závěrečné projektové dokumentace) je základem pro ***evidence-based management***, na kterém by měl být Program postaven.

### Jaké hlavní faktory přispívají k efektivitě a neefektivitě Programu z dopadového hlediska?

Efektivnost Programu z dopadového hlediska je ovlivněna několika hlavními faktory (resp. parametry Programu), mnohé z nich snižují efektivitu Programu. **Pozitivním faktorem**, který přispívá k efektivitě, je zejména **samotná existence Programu**. Příjemci během rozhovorů mj. uváděli, že existenci Programu vnímají jako snahu poskytovatele dotace (a potažmo tedy MZV a státu) vyjádřit zájem o neziskový sektor a zastřešující organizace a zájem o zvyšování jeho kvality (ORG\_16). Pro některé organizace (zejména FoRS) představuje Program jistou (avšak nedokonalou) **formu institucionálního financování**, která se dá považovat i za vyjádření zájmu státu podporovat *policy partnery* a budovat jejich kapacitu (tento pocit se však v průběhu sledovaného období vzhledem ke změnám v Programu postupně vytrácel[[16]](#footnote-17)). Pro některé subjekty znamenal Program jedinou možnost dosáhnout na dotace v rámci české ZRS (a to zejména z toho důvodu, že dané subjekty působí v neprioritních zemích). Zároveň je však tento pozitivní faktor samotné existence Programu snižován **značně omezenou celkovou výší alokace** na tento Program, **krácením rozpočtů**, resp. požadované výše dotace a dalšími faktory (viz dále).

Jako další pozitivní faktor byla často zmiňována **výše povinné finanční spoluúčasti žadatele na realizaci projektu**, která nebyla považována za nijak omezující (především v letech 2017 a 2018, kdy dosahovala 10 %) a spíše za **přívětivou a akceptovatelnou** (ORG\_10,16,18).

Některé neefektivity Programu mají základ v již výše řešené chybějící strategii Programu, resp. v jeho **chybějícím zacílení**. Program se zaměřuje na **mix různorodých aktivit**, které uspokojují **různé typy potřeb nesourodých aktérů** a mohou vést (a také vedly – viz kapitola 7) k **velkému spektru výstupů a výsledků**, což potenciálně **snižuje celkové efekty Programu**. Tato „**otevřenost“ a flexibilita Programu**, kdy příjemci dokázali do svých projektových žádostí dostat různé aktivity s různými výstupy a výsledky, byla ze strany příjemců často vítána (ORG\_15, 17). Z tohoto hlediska tak příjemci kvitovali otevřenost věcného zaměření oblastí podpory, podporovaných aktivit i šíři uznatelných výdajů. I přes tuto flexibilitu Programu však zazněly během rozhovorů s příjemci informace, že některé související aktivity nebylo možné do projektu promítnout (např. aktivity stojící na pomezí podpory kapacit a Programu osvěty/GRV), případně musel být projekt uměle koncipován tak, aby bylo možné promítnout do něj především **provozní potřeby organizací** (ORG\_10,12,18). Některým příjemcům (např. ORG\_21) rovněž chyběla informace o tom, zda je záměrem Programu podpořit spíše inovativnější přístupy/projekty, nebo je cílem podporovat i zavedené věci, které se již v minulosti ukázaly jako přínosné.

Mnozí příjemci si uvědomují, že takováto **otevřenost Programu a chybějící prioritizace** **v kombinaci s nízkou alokací je však neefektivní** (např. ORG\_6,9; na rozdrobenost podpory a chybějící zacílení upozorňovali i zástupci implementační struktury – např. IMPL\_3,6). Toto rozmělňování podpory mezi různé příjemce/potřeby/aktivity/výsledky je navíc posilováno snahou implementační struktury podpořit více projektů, a to i na úkor projektů jiných. Docházelo proto ke **krácení rozpočtů vybraných projektů (a snižování požadované dotace)**, aby tím byla ušetřena alokace Programu, která byla využita na podporu dalších projektů (IMPL\_3,6). Ve výsledku tedy bylo **podpořeno více různorodých projektů s menší alokací**. Takovéto krácení rozpočtu, resp. požadované dotace bylo ze strany příjemců vnímáno velmi negativně (ORG\_1,2,6). Důvody jsou jednak procesní (neboť se jedná o netransparentní proces – viz sekce 6.1.1), ale především i věcné, kdy z komplexní podoby projektu musela být nějaká aktivita vyňata, případně minimalizována, což přirozeně vedlo k nižším výsledkům projektu jako celku. Takovým příkladem je projekt ARI, kdy kvůli snížení požadované dotace (a tedy i rozpočtu projektu) nebylo možné realizovat masivní marketing vytvořenému modelovému řešení, navázat hlubší spolupráci se zastupitelskými úřady (ekonomickými diplomaty), což zásadně ovlivnilo efektivitu projektu, resp. naplnění samotného účelu projektu.

Jistá míra neefektivity (vč. procesní – viz sekce 6.1.1) Programu je způsobena **sloučením podpory zastřešujících organizací/platforem s kapacitní podporou individuálních NNO**. Tato neefektivita spočívá především v tom, že prostřednictvím jedné výzvy (s jednou společnou alokací) mají být pokryty **odlišné potřeby nesourodých subjektů**, jejichž projekty mají směřovat k různým typům výstupů, efektů a mají vést k odlišným požadovaným změnám. V rámci jedné výzvy a následného hodnocení projektových žádostí jsou tak **porovnávány nesrovnatelné projekty** („hrušky s jablky“), které mají naplňovat zcela odlišné potřeby a cíle. Tuto odlišnost a s tím spojené potenciální implikace vnímají někteří příjemci (např. ORG\_6,7,10,17 aj.). Dokonce i jeden zástupce implementační struktury (IMPL\_5) se vyjádřil, že tomuto spojení tak odlišných oblastí podpory nerozumí.

Jako neefektivní se jeví **rozdělení kapacitní podpory NNO do oblastí podpory** Základní kapacity a Odborné kapacity (a podoblasti Partnerství, která mohla být doplňkovou aktivitou či výstupem k jedné z hlavních oblastí podpory). Tato neefektivnost není jen procesní (viz sekce 6.1.1), ale ovlivňuje Program potenciálně i po věcné/dopadové stránce. Členění do oblastí podpory nepřímo nutí příjemce, aby se profiloval buď jako malá/začínající NNO, která potřebuje podpořit jen základní či ve výzvě specifikované vybrané odborné kapacity, nebo zkušenější/větší NNO, která se chce rozvíjet jen ve specifických či odborných sektorech. Hranice mezi oběma typy podpory byla navíc stanovena tak **nejasně a vágně**, že mnohé subjekty nevěděly, do které z oblastí podpory mají svůj projekt směřovat (což dokládají např. žádosti směřované jeden rok do Odborných kapacit a následující rok do Základních kapacit, ačkoliv v obou letech byla věcná náplň projektu velmi podobná). Z projektové dokumentace sledované napříč roky je zřejmé, že **v mnoha projektech byly realizovány některé velmi podobné aktivity** (s podobnými typy výstupů/výsledků či s podobnou očekávanou změnou) bez ohledu na to, do které oblasti podpory byly tyto projekty zařazeny. Na druhou stranu se však mezi projekty objevily tak specifické a odborně zaměřené projekty, že byly svojí povahou i přínosem neporovnatelné s jinými kapacitními (byť rovněž na odborné kapacity koncentrovanými) projekty (např. projekty ČvT). Proto i z tohoto pohledu je zřejmé, že v rámci dané výzvy 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.

**Členění do oblastí podpory bylo z výše popsaných důvodů pro mnohé příjemce nejasné a jeho účel nechápali** (např. ORG\_12,13,15). Oddělení jednotlivých oblastí podpory by bylo účelné jen v případě, pokud by oddělení bylo vyhodnoceno jako věcně potřebné, byla by 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.

Zásadní neefektivita Programu, která **rezonovala ve většině rozhovorů s příjemci**, je spatřována **v nutnosti realizovat** **roční projekty**. Jak bylo již dříve několikrát uvedeno, v rámci oblasti podpory Platformy 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.

Tento parametr Programu v sobě nese hned několik negativ. Tím prvním je **přechod z víceletých projektů na standardní roční projekty** v průběhu sledovaného období v rámci oblasti podpory Platformy. Tato změna je příjemci považována za negativní nejen z pohledu dosahování výsledků (viz dále), ale i vzhledem k přístupu, jak byla komunikována a realizována. Příjemci, kterých se dotkla, považují tuto změnu za **nesystémovou** (ORG\_7,8) a někteří dokonce za **neočekávanou** (ORG\_4,5), a to zejména z toho důvodu, že ke změně došlo v průběhu realizace víceletých projektů (tj. projekty předložené jako víceleté musely být v průběhu své realizace ukončeny a v případě zájmu o pokračování musel být pro rok 2019 předložen standardní roční projekt). Tím nedošlo jen k narušení průběhu projektů, ale v příjemcích tento krok vyvolal mj. i pocit značné **nepředvídatelnosti celého Programu** a určitého znevážení platforem a zastřešujících organizací v roli *policy partnerů*. Toto negativní vnímání je navíc posíleno tím, že pro rok 2019 zároveň došlo k výraznému poklesu výše maximální možné dotace v rámci Platforem (ze 2 na 1 mil. Kč). Jak vyplynulo z rozhovorů s implementační strukturou, **nebyla ČRA plně v souladu se změnou možné doby trvání projektů**, o jejíž realizaci rozhodlo MZV (IMPL\_5,6), a dokládá to mj. některými příjemci zdůrazňovaný problém nevyjasněných *power-relationships* mezi MZV a ČRA (ORG\_6,7,8).

Druhou dimenzí délky trvání projektů je její **vliv na výsledky projektů**. Většina příjemců se shodla, že roční projekty (a to především v oblasti Platforem a Partnerství) nikdy nemohou dosáhnout takových výsledků, jako **systematičtější a dlouhodobější přístup vtělený do komplexnějších víceletých projektů** (např. ORG\_3,6,7,14,18 aj.). Někteří příjemci upozornili i na to, že roční projekty se jen velmi těžko přizpůsobují dlouhodobějším strategiím NNO (ORG\_9,21) reflektujícím požadavky zahraničních donorů a mezinárodní trendy v rozvojové spolupráci. Příjemci jsou tak nuceni do svých projektů promítnout **jen krátkodobé cíle**, což nepodporuje strategický přístup NNO k řešeným problémům a výzvám, ani strategické cíle MZV jako koordinátora české ZRS.

Objevil se nicméně i názor, kdy jeden z příjemců preferoval roční projekty, neboť dle jeho názoru je tím zajištěna jistá otevřenost Programu pro různé žadatele a podpořeno obměňování spektra podpořených příjemců (ORG\_19). Tento názor však nemění nic na tom, že víceleté projekty by pozitivních faktorů pro příjemce, Program a jeho efekty přinesly zásadně více.

Víceleté projekty v sobě zároveň nesou **administrativní ulehčení pro obě strany**, tj. jak pro příjemce, tak implementační strukturu, neboť není nutné každý rok: předkládat projektové žádosti (v jejich úplném znění v případě „sériové jednoletosti“), organizovat hodnocení projektů, vydávat rozhodnutí o poskytnutí dotace (pokud se jedná o skutečně víceleté projekty), ukončovat projekty a další nutné procesy a administrativní úkony. Aktivity realizované v rámci víceletých projektů tak není třeba přerušovat např. kvůli čekání na vydání nového rozhodnutí. **Víceletost projektů znamená** pro jejich realizátory i **předvídatelnost, stabilitu, možnost efektivnějšího plánování** aktivit i lidských zdrojů atp.

**Roční projekty jsou navíc zkracovány** tím, že realizace projektů díky pozdnímu oznamování výsledků hodnocení projektových žádostí a vydávání rozhodnutí není zahájena se začátkem roku, ale projektové aktivity jsou zahajovány se zpožděním cca ¼ roku (více také viz sekce 6.1.1). Pokud tedy příjemce s takovýmto zpožděním ve svém projektu nepočítá, krátí se mu doba realizace z 12 na cca 9 měsíců.

Celkovou neefektivitu Programu snižuje i **značně omezená alokace Programu**, jejímž prostřednictvím je snaha podpořit nejen individuální organizace, ale i zastřešující organizace a od r. 2019 mj. i sektorové platformy. **Zájem tvůrce Programu** **podpořit větší spektrum subjektů** se zároveň promítá do stanovení maximální výše dotace (která se v průběhu sledovaných let měnila – viz tabulka 3 v kapitole 2), stanovení minimálního spolufinancování ze strany příjemce dotace (které vzrostlo ve sledovaném období z 10 na 20 %) a nastavení hodnoticích kritérií mj. s důrazem na vyšší finanční spoluúčast příjemce (která vzrostla ve sledovaném období prostřednictvím posílení významu relevantního kritéria z 20 na 30 bodů – více sekce 6.2.1). To vedlo k **rozmělňování vymezené alokace**, které bylo navíc posíleno krácením požadované dotace v rámci projektů (podrobněji viz výše). Všechny tyto kroky pak mají v konečném důsledku **vliv na nižší efektivitu Programu**, resp. na dosahování nesourodých a nekoncentrovaných výsledků.

**Zásadní neefektivita Programu** pak spočívá v tom, že **s výsledky a výstupy projektů se nijak systematicky nepracovalo**, tj.:

* ČRA neposkytovala příjemcům potřebnou zpětnou vazbu na dosažené výstupy a předložené dokumenty, ačkoliv pro některé příjemce byla tato zpětná vazba zásadní pro další navazující kroky;
* ČRA/MZV nevyužívala výstupy a výsledky pro *evidence-based management* Programu;
* ČRA/MZV nevyužívala výstupy a výsledky pro vlastní práci např. v rámci jiných Programů (např. vybrané výstupy projektů by bylo vhodné podrobně prostudovat, zvážit jejich možné využití pro činnosti ČRA/MZV jako tomu bylo např. u nástroje INDIKT; případně využít a dále rozpracovat navržené přístupy pro řešení vybraných témat/sektorů atp.);
* Nedocházelo ke sdílení výstupů a výsledků mezi dalšími příjemci (vyjma závěrečných prezentací projektů, která byla organizována některými příjemci), žadateli a dalšími subjekty, aby tím bylo dosaženo širších efektů a dopadů Programu;
* Nebyly nastaveny nástroje, které by umožnily sdílení výstupů z projektů, natož takové, které by systematicky zjišťovaly/ověřovaly efekty projektů, které jdou za rámec podpořené organizace (např. ČvT ve sledovaném období zrealizoval projekty, jejichž výstupy sdílel i s jinými organizacemi/subjekty, tyto výstupy by mohly být předmětem dalšího sdílení a následného ověřování, zda a jak byly tyto nástroje v rámci jiných subjektů využity).

Tyto nedostatky vedou k tomu, že **není dostatečně využíván potenciál Programu**, resp. efektů dosažených na projektové úrovni. To si uvědomují i příjemci a sami v rámci rozhovorů vyjadřovali velký **zájem o to, aby výstupy a výsledky byly sdíleny** (např. ORG\_8,9,13).

Takovéto sdílení by nepodpořilo jen efekty projektů a Programu jako celku, ale mohlo by se stát i **nástrojem komunikace** ČRA/MZV s žadateli a příjemci a mezi žadateli a příjemci navzájem.

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

### Jak jsou definována kritéria pro realizaci Programu?

V souladu s dohodou se zadavatelem evaluace jsou kritéria pro realizaci projektů chápána zejména jako kritéria pro posouzení dotačních žádostí a pro hodnocení návrhů projektů (dále jen „hodnoticí kritéria“).

Hodnoticí kritéria v jejich základní podobě byla definována v každé výzvě. Stanovovala je ČRA v souladu s metodickými dokumenty (konkrétně pro rok 2017 s Metodickou příručkou Dotace pro NNO a další oprávněné subjekty), přičemž do nich byly promítány připomínky a náměty vznesené ze strany MZV. Z rozhovorů se zástupci implementační struktury vyplynulo, že hodnoticí kritéria definovaná výzvou byla dále pro účely hodnocení rozváděna do nezveřejňovaných sub-kritérií (IMPL\_5,6). Tuto skutečnost se však nepodařilo na základě dostupné (ze strany ČRA/MZV poskytnuté) dokumentace ověřit.

Celkový přehled hodnoticích kritérií používaných pro hodnocení projektů určených k realizaci v letech 2017-2019 poskytuje tabulka 9. Pro zjednodušení bylo pro účely této evaluace každé kritérium pojmenováno tak, aby jeho název vyjadřoval, co bylo v rámci daného kritéria hodnoceno. Pro každé kritérium byl stanoven maximálně možný počet bodů, které mohly být projektové žádosti v rámci daného kritéria přiděleny. Maximální bodový zisk, kterého mohl žadatel za svoji projektovou žádost dosáhnout, tak činil vždy 100 bodů.

Hodnoceny v projektových žádostech tak byly tyto oblasti:

* Přínos projektu
* Kvalita zpracování projektu
* Účelnost vynaložení finančních prostředků
* Řešitelský tým (*nebyl hodnocen v roce 2019*)
* Udržitelnost a spoluúčast příjemce

Jak z tabulky vyplývá, byla kritéria napříč sledovaným obdobím velmi podobná. V letech 2017 a 2018 byla kritéria téměř stejná, jen s drobnými odlišnostmi v bodovém ohodnocení v rámci Platforem. Větší rozdíly nacházíme pro rok 2019, a to především v tom, že byla definována jen 4 kritéria (řešitelský tým nebyl vůbec hodnocen) a posunul se význam kritéria „Udržitelnost a spoluúčast příjemce“. Tato změna se pak promítla i do bodového vyjádření jednotlivých kritérií.

Souhrnně 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.

Vedle hodnoticích kritérií byla výzvou stanovena i **další kritéria**, která předkládané projekty a následně i samotnou realizaci podpořených projektů ovlivňovala. Jednalo se zejména o:

* samotné **vymezení jednotlivých oblastí podpory** (a jejich případné změny) a pravidla omezující kombinaci různých oblastí podpory (více viz sekce 6.1);
* **preference vybraných aktivit a výstupů** v rámci oblasti Základních kapacit - tyto preference se v průběhu let měnily: (i) pro rok 2017 byly preferovány aktivit a výstupy směřující k posílení kapacit žadatelů v oblasti managementu projektového cyklu: příprava projektu, tvorba logických rámců a dalších nástrojů, monitoring atd.; (ii) pro rok 2018 byla preferována oblast fundraisingu a budování znalostí a kapacit pro získávání finančních prostředků ze zdrojů mimo rozpočet programu ZRS ČR; (iii) pro rok 2019 byla uvedena preference zacílená na získávání finančních prostředků mimo zdroje ZRS společná pro všechny oblasti podpory;
* **jmenování vybraných sektorů** Odborných kapacit: (i) pro rok 2017 uvedeny sektory management a organizace, fundraising, vnitřní kontrola a evaluace a další; (ii) pro roky 2018 a 2019 jmenována odborná školení, konzultace nebo mentoring zaměřený na management organizace nebo management projektů, zavádění etických kodexů a standardů efektivnosti, evaluace a další;
* **spektrum oprávněných žadatelů** (které se v průběhu sledovaných let rozšířilo, a to nejen zařazením zcela nových oprávněných žadatelů[[17]](#footnote-18), ale zejména novým zacílením podpory i na sektorové platformy);
* **délku doby realizace projektů** (roční projekty a možná „sériová jednoletost“ v oblasti Platforem v r. 2017 a 2018);
* **maximální podíl dotace** na rozpočtu projektu, resp. minimální požadovaná finanční spoluúčast příjemce (která vzrostla z 10 % v roce 2017 a 2018 na 20 % v roce 2019);
* **maximální a minimální výše poskytnuté dotace.**

Tyto a další parametry Programu podrobněji viz sekce 6.1.2.

Tabulka : Souhrnný přehled hodnoticích kritérií používaných v Programu v letech 2017-2019

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Výzva pro rok** | **Kritérium 1 „Přínos projektu“/****max. počet bodů** | **Kritérium 2** **„Kvalita zpracování projektu“/** **max. počet bodů** | **Kritérium 3****„Účelnost vynaložení finančních prostředků“/****max. počet bodů** | **Kritérium 4****„Řešitelský tým“/****max. počet bodů** | **Kritérium 5 „Udržitelnost a spoluúčast příjemce“/****max. bodů** |
| **2017 (Platformy)** | Přínos projektu pro posilování kapacit zastřešujících organizací i členských subjektů těchto organizací působících v oblasti ZRS | 35 | Kvalita zpracování, odborná úroveň projektu | 15 | Účelnost vynaložení finančních prostředků včetně poměru režijních nákladů k nákladům ostatním – projektové náklady musí mít přímou souvislost s realizací hlavních výstupů a aktivit předloženého projektu | 15 | Odborná úroveň a složení řešitelského týmu - praxe, zkušenosti, osobní výsledky činnosti, úspěšnost řešení obdobných projektů | 15 | Využití jiných zdrojů financování (mimo státní rozpočet), spoluúčast příjemce, finanční udržitelnost projektu | 20 |
| **2017 (Kapacity NNO)** | Přínos projektu pro posilování vlastních kapacit předkladatele, české rozvojové konstituence a povědomí české veřejnosti o ZRS | 30 | Kvalita zpracování, odborná úroveň projektu | 15 | Účelnost vynaložení finančních prostředků včetně poměru režijních nákladů k nákladům ostatním – projektové náklady musí mít přímou souvislost s realizací hlavních výstupů a aktivit předloženého projektu | 20 | Odborná úroveň a složení řešitelského týmu - praxe, zkušenosti, osobní výsledky činnosti, úspěšnost řešení obdobných projektů | 15 | Využití jiných zdrojů financování (mimo státní rozpočet), spoluúčast příjemce, finanční udržitelnost projektu | 20 |
| **2018** | Přínos projektu pro posilování kapacit zastřešujících organizací i členských subjektů těchtoorganizací působících v oblasti ZRS / Přínos projektu pro posilování vlastních kapacitpředkladatele, české rozvojové konstituence a povědomí české veřejnosti o ZRS | 30 | Kvalita zpracování, odborná úroveň projektu | 15 | Účelnost vynaložení finančních prostředků včetně poměru režijních nákladů k nákladům ostatním – projektové náklady musí mít přímou souvislost s realizací hlavních výstupů a aktivit předloženého projektu | 20 | Odborná úroveň a složení řešitelského týmu - praxe, zkušenosti, osobní výsledky činnosti, úspěšnost řešení obdobných projektů | 15 | Využití jiných zdrojů financování (mimo státní rozpočet), spoluúčast příjemce, finanční udržitelnost projektu | 20 |
| **2019** | Přínos projektu pro posilování kapacit zastřešujících organizací i členských subjektů těchtoorganizací působících v oblasti ZRS / Přínos projektu pro posilování vlastních kapacitpředkladatele | 30 | Kvalita zpracování, odborná úroveň projektu | 20 | Účelnost vynaložení finančních prostředků včetně poměru režijních nákladů k nákladům ostatním – projektové náklady musí mít přímou souvislost s realizací hlavních výstupů a aktivit předloženého projektu | 20 | *NR – obdobné kritérium nebylo stanoveno* | x | Udržitelnost – míra zaměření na aktivity a výstupy směřující k posílení kapacit žadatelů v oblasti budování znalostí a kapacit pro získávání finančních prostředků ze zdrojů mimo rozpočet programu ZRS ČR; míra finanční spoluúčasti příjemce | 30 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě textů výzev vyhlášených v rámci Programu v letech 2017-2019.

### Jsou kritéria pro realizaci projektů v rámci Programu vhodně nastavena pro hladké fungování Programu a podpořených projektů?

Základním problémem posouzení vhodnosti nastavených kritérií vůči Programu je **chybějící, resp. nedostatečně jasně stanovené zacílení Programu**, vymezení účelu poskytované dotace a specifikace změn, kterých má být prostřednictvím Programu dosaženo. 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). Bez stanovení jasných cílů Programu není možné zcela správně hodnoticí kritéria formulovat a aplikovat. Tuto skutečnost si uvědomují i informanti z řad implementační struktury (IMPL\_3,6). Z tohoto pohledu je tak nejvíce problematické bodově nejvýznamnější kritérium „**Přínos projektu**“.

Pokud od tohoto zásadního problému Programu odhlédneme a podíváme se jen na samotnou textaci hodnoticích kritérií, dojdeme k některým závěrům, které poukazují na některé nedostatky kritérií, případně snižují jejich vhodnost.

V prvé řadě jsou kritéria formulována velmi **obecně a vágně**, takže není zcela jasné, co vše bude v rámci daného kritéria hodnoceno, to do celého systému vnáší možnost uplatňovat značně silný **prvek subjektivity**, což v konečném důsledku vede k **netransparentnosti** hodnoticího procesu. Tato netransparentnost je dále posilována tím, že podpořeným i nepodpořeným subjektům **není dána jasná zpětná vazba**, která by ukazovala silné a slabé stránky předložených projektových žádostí, a to z pohledu jednotlivých hodnoticích kritérií. Na **vágnost, subjektivitu a netransparentnost** poukázali jak někteří příjemci (např. ORG\_16,21), tak i zástupci implementační struktury (IMPL\_2,3,6). Jeden z příjemců považoval hodnoticí kritéria za příliš ambiciózní (ORG\_7), k tomuto názoru se však evaluační tým nepřiklání.

„**Kvalita zpracování projektu**“ je do značné míry ovlivněna znalostmi a zkušenostmi žadatele s přípravou projektových žádostí, případně zapojením externího zpracovatele projektové žádosti (což několik příjemců využilo – např. ORG\_3,18). S ohledem na to, že záměrem Programu bylo mj. podpořit základní a odborné kapacity NNO i vzhledem ke schopnosti žádat o finanční prostředky z různých programů, **jeví se toto kritérium jako diskutabilní**. Některé subjekty mohly mít v tomto směru kapacity nedostatečné (tj. vhodné k rozvoji a podpoře z Programu), čímž byly znevýhodněny vůči zkušenějším žadatelům, případně těm, kteří využili externí pomoc. Tuto skutečnost dokládá příklad příjemce, který byl sice podpořen, ale svůj projekt musel významněji za pomoci získané díky podpoře projektu upravovat, neboť prvotní nastavení projektu (vzhledem k chybějícím znalostem) bylo částečně nesprávné (ORG\_19).

Z obsahového hlediska se jeví jako nejvíce komplikované kritérium „**Udržitelnost a spoluúčast příjemce**“, a to hned ze dvou důvodů (vedle zejména již výše zmíněné obecnosti a vágnosti). Toto kritérium v sobě obsahuje několik odlišných komponent:

* v roce 2017 a 2018: (i) využití jiných zdrojů financování (mimo státní rozpočet); (ii) spoluúčast příjemce, (iii) finanční udržitelnost projektu;
* v roce 2019: (i) udržitelnost – míra zaměření na aktivity a výstupy směřující k posílení kapacit žadatelů v oblasti budování znalostí a kapacit pro získávání finančních prostředků ze zdrojů mimo rozpočet programu ZRS ČR; (ii) míra finanční spoluúčasti příjemce,

tj. jde o **tři, resp. dvě samostatná sub-kritéria**, přičemž není jasné, kterému je v rámci celkového hodnocení kritéria přisuzována, jaká váha. Druhým problémem je pak **hodnocení finanční spoluúčasti příjemce na projektu**. Teoreticky se dá říci, že z pohledu tohoto sub-kritéria by byl nejlépe hodnocen projekt, který by žádal o nulovou dotaci. Naopak nejhůře by pak byl hodnocen projekt, který využije maximální možnou dotaci (tj. 90, resp. 80 % z celkových uznatelných nákladů projektu). Takovýto přístup však **jde proti logice Programu**, jehož předmětem je poskytnutí dotace na rozvoj kapacit. Toto kritérium (vedle dalších parametrů Programu) také **přispívá k rozdrobenosti podpory z Programu**, což (jak již bylo vyjádřeno v sekci 6.1.2) není efektivní. Není ani jasné, v čem je projekt věcně oproti jiným horší, pokud vyžaduje vyšší míru dotace. Zároveň vyšší míra spolufinancování ze strany příjemce nemusí znamenat nižší čerpání alokace Programu v absolutní částce oproti jiným projektům. Jak ukázal jeden z rozhovorů s implementační strukturou (IMPL\_6), přinášelo toto kritérium i jisté **metodické komplikace**, kdy nebylo zcela jasné, v jakém případě si za toto kritérium projekt zaslouží maximální počet bodů.

V principu se tak dá říci, že nastavená hodnoticí kritéria (až na výše zmíněné hodnocení finanční spoluúčasti a kvality zpracování projektu) **mohou potenciálně vést k výběru vhodných projektů**, je však nezbytné je jasně a transparentně stanovit, a to ve vazbě na Program a jeho cíle, řádně je při hodnocení uplatňovat a poté transparentně výsledky hodnocení podpořeným i nepodpořeným subjektům oznamovat.

Pokud jde o hodnocení dalších kritérií ovlivňujících přípravu a realizaci projektů a potažmo Programu, ta jsou hodnocena v rámci sekce 6.1.

# Kategorizace a agregace výstupů a výsledků zjištěných na základě hloubkové analýzy textů závěrečné dokumentace

Tato sekce poskytuje zjištění z hloubkové analýzy textů závěrečné dokumentace podpořených projektů, která jsou zde prezentována mj. formou kategorizace jednotlivých výstupů a výsledků projektů a jejich následné agregace tak, aby evaluace poskytla celkový přehled o tom, jaké byly v souhrnu dosaženy výstupy a výsledky na úrovni projektů podpořených Programem v období 2017-2019. Zároveň tato část představuje jeden z hlavních podkladů pro odpovědi na evaluační otázky v rámci evaluačních kritérií koherence (tj. EO 2.1., 2.2., 2.3.), efektivnost, tj. účelnost (tj. EO. 4.1., 4.2., 4.3., 4.4.), dopady (tj. EO 5.1., 5.2., 5.3.) a udržitelnost (EO 6.1.).

## Metodický přístup při zpracování kategorizace a agregace výstupů a výsledků projektů a limity hloubkové analýzy

V souladu s navrženým evaluačním designem byla provedena hloubková analýza (hloubkový desk research) textů závěrečných (příp. ročních) zpráv z projektů. Cílem bylo maximálně vytěžit závěrečnou projektovou dokumentaci (dále jako závěrečná zpráva) ke všem 32 zrealizovaným projektům, identifikovat výstupy a výsledky v rámci každého projektu, tyto výsledky kategorizovat, a tam, kde to bylo aspoň trošku možné, se pokusit o agregaci na úroveň dané oblasti podpory, příp. Programu. Takto získaná agregovaná data (shrnutá níže) byla následně kombinována s informacemi zjištěnými během hloubkových rozhovorů s podpořenými subjekty tak, aby ucelená informace (v kombinaci případně s dalšími zdroji dat) mohla být použita pro zodpovězení relevantních evaluačních otázek.

Pro zjištění informací o výstupech a výsledcích projektů byly využity jak texty závěrečných zpráv (resp. jejich narativní části), tak i relevantní přílohy (resp. tabulková část závěrečné zprávy).

Kategorizaci zjištěných výstupů a výsledků v rámci sledovaných oblastí podpory a následnou agregaci komplikovaly zejména tyto skutečnosti:

* Odlišná povaha a zacílení projektů a široké spektrum realizovaných aktivit s různým účelem, které vedly k mnoha různým výstupům, příp. výsledkům (což odráží roztříštěnost podpory a chybějící předem specifikované priority Programu, resp. dané oblasti podpory).
* Nesprávné (resp. odlišné) používání základní terminologie aktivita-výstup-výsledek-dopad, což vedlo k tomu, že v rámci projektů je s těmito termíny pracováno různě, resp. příjemci dotace tyto termíny vnímali odlišně, takže pod aktivitami se skrývají výstupy a výsledky, naopak pod výsledky jsou zahrnovány aktivity apod.
* Povaha informací uvedených v závěrečné projektové dokumentaci odpovídá spíše dokládání výstupů než snaze o identifikaci dosažených výsledků. Výsledky projektů tak bylo třeba v mnoha případech spíše odvozovat z kontextuálních informací, než že by byly ve zprávách jasně deklarovány.
* Změny v požadované struktuře a obsahu závěrečných zpráv a jejich příloh napříč sledovaným obdobím.
* Nedostatečnost informací uvedených na listu „Stav realizace“ v rámci tabulkové části závěrečné zprávy. Ačkoliv byl v letech 2018 a 2019 pro vykazování dosaženého stavu v rámci projektu využíván tabulkový formát, nebyly informace v rámci tabulek dostatečné pro shromáždění informací o dosažených výsledcích, vždy bylo nezbytné využít i narativní část závěrečné zprávy, což však mělo rovněž své limity – viz další body.
* Odlišný přístup jednotlivých příjemců (resp. konkrétních zpracovatelů zpráv) při zpracování závěrečných zpráv (narativní části závěrečné zprávy), což vedlo k tomu, že není jisté, že ve zprávách byly zaznamenány opravdu všechny výstupy a výsledky, ke kterým projekt v průběhu své realizace vedl.
* Odlišná míra detailu informací uváděných v závěrečných zprávách, a to i v rámci jednoho roku mezi různými projekty či napříč sledovaným obdobím v rámci projektů jednoho příjemce.
* Odlišná kvalita zpracování závěrečných zpráv, kdy zprávy neobsahovaly všechny potřebné informace, případně byly informace uváděny nedostatečně či jen formálně, aniž by s sebou nesly potřebnou přidanou informační hodnotu.
* Nekonzistence informací uváděných napříč textem závěrečných zpráv, případně nesoulad či neprovázanost informací uváděných v narativním textu zprávy oproti tabulkové části či v přílohách zprávy.
* Neodpovídající či nemožné jednoznačné zařazení projektů pod jednotlivé oblasti podpory. V projektové žádosti se příjemci přihlásili k oblasti podpory, do které jejich projektová žádost směřuje. Takto deklarovaná oblast podpory ve všech případech plně neodpovídala reálné věcné náplni projektu (či některým jeho aktivitám). Velmi často byly v rámci projektu řešeny aktivity, které dle textu výzvy spadaly do jiné oblasti podpory (tj. v rámci projektů docházelo k prolínání aktivit z více oblastí podpory). V několika případech byl dokonce celý projekt směřován do jiné oblasti podpory, než svým charakterem odpovídal. V rámci kategorizace a agregace výstupů a výsledků jsme primárně vycházeli z deklarované oblasti podpory, pouze tam, kde zařazení aktivit projektu významně neodpovídalo deklarované oblasti podpory, byly výsledky směřovány do oblasti podpory, která daným aktivitám odpovídala více. V případě takového „přeřazení“ projektu do jiné oblasti podpory je na to upozorněno v rámci níže uvedených textů k jednotlivým oblastem podpory.

Všechny výše uvedené limity vedly k tomu, že při kategorizaci zjištěných výstupů a výsledků nemusely být (zcela správně) postiženy všechny skutečně dosažené přímé efekty podpory a zároveň ne vždy byla možná jejich agregace, resp. projevila se nemožnost sčítat i kvantifikovatelné výstupy.

Prostřednictvím hloubkové analýzy textů závěrečné dokumentace k projektům byly nejprve kategorizovány a poté agregovány (do obecnějších skupin/kategorií) dosažené a v závěrečných zprávách zaznamenané výstupy a výsledky. Napříč Programem tak byly identifikovány kategorie výstupů a výsledků, které uvádí tabulka 10. Již samotný přehled kategorií a jednotlivých typů dosažených výstupů a výsledků dokládá rozdrobenost podpory poskytované z Programu.

Tabulka 10: Kategorizace výstupů a výsledků identifikovaných v závěrečné dokumentaci k projektům

|  |  |
| --- | --- |
| **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 platforem/NNO/projektů a lepší technické a administrativní/ organizační zázemí NNO** | Administrativní či manažerské zabezpečení projektových činností  |
| Expertní zajištění projektů |
| Podpora provozu platforem/NNO |
| Vyšší kvalifikace zaměstnanců platforem/NNO |
| Vyšší kvalita řízení platforem/NNO/projektů |
| Rozšíření členské základy platforem |
| Kladné hodnocení platformy ze strany jejích členů |
| Nové technické vybavení |
| **Změny v odbornosti členů platforem/ Změny v odborných kapacitách NNO** | Stabilizace či rozšiřování personálních kapacit a s tím spojené zaškolování nově příchozích zaměstnanců NNO |
| Vyšší odborné kapacity členů platforem/NNO |
| Vyšší odbornost přípravy dobrovolníků  |
| **Změny ve vnitřní koordinaci a koherenci členů platforem** | Uplatnění nástrojů koordinace – společné akce, setkání, výměna informací, koordinované postupy členů platforem |
| Společná stanoviska, podněty, výstupy |
| **Intenzivnější spolupráce/ koordinace s dalšími aktéry ZRS** | Spolupráce/koordinace se státem, naplňování role *policy partnera* |
| Spolupráce se soukromým sektorem |
| Spolupráce s nevládními organizacemi/ jejich platformami |
| Specifické téma koordinace/koherence – SDGs |
| **Větší zapojení platforem 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 platforem/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 platforem/NNO** | Společné projekty platforem 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 platforem/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.

Kategorizace a agregace výstupů a výsledků je pak níže členěna podle jednotlivých oblastí podpory.

## Oblast podpory Platformy

Do analýzy oblasti podpory Platformy bylo zařazeno celkem **13 projektů realizovaných 7 subjekty**, které mají povahu platforem, resp. organizací zastřešujících NNO, případně další (zejména podnikatelské) subjekty působící v ZRS. Dle projektových žádostí směřovalo do této oblasti podpory jen 11 projektů, po bližší analýze do této kategorie však byly „přeřazeny“ i další dva projekty, a to včetně výstupů a výsledků souvisejících s podoblastí Partnerství. V obou případech šlo o projekty, které byly podány subjekty, jež svým charakterem odpovídají platformě (zastřešující organizaci). Zároveň šlo o projekty, jež byly podány ze strany subjektů, které v jiném roce svoji projektovou žádost směřovaly právě do oblasti podpory Platformy.

Tabulka 11: Seznam subjektů, jejichž projekty byly analyzovány v rámci oblasti podpory Platformy

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Název platformy** (zkratka používaná v textech níže) | **Počet projektů zahrnutých do analýzy** | **Rok/y realizace projektu/ů** | **Celková výše přidělené dotace**  |
| Asociace pro rozvoj infrastruktury, z.s. (ARI) | 1 | 2019 | 598 336 Kč |
| Asociace výrobců a dodavatelů zdravotnických prostředků (AVDZP) | 1 | 2019 | 629 000 Kč |
| Česká evaluační společnost, z.s. (ČES) | 2\* | 2018, 2019 | 558 000 Kč |
| České fórum pro rozvojovou spolupráci, z.s. (FoRS) | 3 | 2017, 2018, 2019 | 4 000 000 Kč |
| Fairtrade Česko a Slovensko, z. s. (FT ČS) | 2 | 2017, 2018 | 1 200 000 Kč |
| Glopolis, o.p.s. (zastupující iniciativu Měj se k světu) (Glopolis, MKS) | 2\*\* | 2017, 2018 | 849 968 Kč |
| Platforma podnikatelů pro zahraniční rozvojovou spolupráci, z.s. (PPZRS) | 2 | 2017, 2018 | 1 100 000 Kč |
| **Celkem (7 subjektů)** | **13** | **2017-2019** | **8 935 304 Kč** |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů uvedených v projektových žádostech.

\* Projekt realizovaný v roce 2018 byl dle projektové žádosti směřován do oblasti podpory Odborné kapacity (+Partnerství); Projekt realizovaný v roce 2019 byl dle projektové žádosti směřován do oblasti podpory Platformy a zároveň Odborné kapacity (+Partnerství).

\*\* Projekt realizovaný v roce 2017 byl dle projektové žádosti směřován do oblasti podpory Odborné kapacity (+Partnerství).

Tabulka 12: Kategorizace výstupů a výsledků: oblast podpory Platformy

| **Kategorie výstupů a výsledků****(Platformy)** | **Konkrétní výstupy a dosažené výsledky** |
| --- | --- |
| **Změny v kapacitě a kvalitě řízení platforem** | **Administrativní či manažerské zabezpečení projektových činností** Podpora získaná v rámci 12 projektů byla využita na administrativní či manažerské zabezpečení projektových činností 6 platforem. Platformy využívaly podporu zejména na úhradu odpovídajícího podílu osobních nákladů manažerských či administrativních pozic, které se na realizaci projektu podílely. |
| **Expertní zajištění projektů**Díky 5 projektům bylo možné, aby se na realizaci projektových aktivit 5 platforem podíleli i interní experti (resp. experti, kteří se mohli díky projektu stát interní součástí týmu). Některé platformy tak využily projekty k rozšíření svých personálních kapacit i po kvantitativní stránce (např. součástí týmu se stal specialista na PR).  |
| **Podpora provozu platforem**V rámci 11 projektů došlo k podpoře provozu 6 organizací. Tato podpora spočívala mj. v možnosti úhrady části nájmu a s ním souvisejících služeb za prostory (kanceláře), kde dané platformy své projekty realizovaly. Některé subjekty podporu využily i na zajištění finančních služeb (např. externí účetnictví), externí zajištění auditu účetnictví, nákup kancelářských potřeb atp. |
| **Nové technické vybavení** 1 organizace využila projekt k pořízení technického vybavení, konkrétně notebooku a dataprojektoru. |
| **Vyšší kvalifikace zaměstnanců platforem**4 platformy díky svým projektům zvýšily kvalifikaci svých zaměstnanců, a to buď umožněním jejich účasti na vzdělávacích (vč. zahraničních) akcích (jak odborné vzdělávání, tak vzdělávání v měkkých dovednostech týkajících se např. komunikace, facilitace atp.) či skrze realizaci nových činností (např. prostřednictvím práce se sociálními účty). |
| **Vyšší kvalita řízení platforem**5 platforem v rámci závěrečných zpráv z projektů zmiňuje změny týkající se vyšší kvality řízení platforem a jejich činností. Takovou pozitivní změnou je např. efektivnější plánování a řízení platformy, definice priorit pro další činnosti, nastavení či revize komunikační strategie, realizace evaluace konkrétní akce, zefektivnění monitoringu informací o problematice ZRS, zavedení nástrojů pro efektivnější sdílení informací v rámci platformy, snazší komunikace s členy platformy, vytvoření příručky pro systematické uchopení nějaké činnosti (konkrétně např. práce se sociálními sítěmi) apod. |
| **Rozšíření členské základy platforem**2 organizacím se v souvislosti s realizací projektů podařilo rozšířit svou členskou základu. Konkrétně v r. 2017 se iniciativu Měj se k světu podařilo rozšířit o 2 nové členy a spolek FT ČS získal v roce 2018 nového pozorovatele. |
| **Kladné hodnocení platformy ze strany jejích členů**FoRS v průběhu sledovaných let 2017-2019 prováděl standardní průzkum spokojenosti a potřeb mezi svými členy. Na škále 1-10 bodů bylo cílem získat 7 bodů za naplnění očekávání a motivací členů platformy. Tohoto cíle se podařilo platformě vždy dosáhnout. |
| **Změny v odbornosti členů platforem** | **Vyšší odborné kapacity členů platforem**6 z celkových 7 platforem se zasloužilo o rozvoj odborných kapacit svých členů. Platformy pro své členy (a případně i další subjekty) buď samy či ve spolupráci s jinými subjekty uskutečnily 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.Příklady akcí:* FoRS ve spolupráci s iniciativou MKS uspořádal konferenci *Jak mohou NNO prosazovat naplňování Agendy 2030/SDGs v současné společenské situaci v ČR?* Tyto dvě platformy společně zorganizovaly rovněž dvě panelové debaty se zahraničními hosty o možnostech implementace agendy udržitelného rozvoje v ČR.
* FoRS ve spolupráci s North-South Centrem Rady Evropy uspořádal seminář o současnosti a budoucnosti Globálního rozvojového vzdělávání v zemích V4.
* FoRS ve spolupráci s CARE ČR jakožto hlavním organizátorem zajistil *workshop Gender Equality and Diversity*.
* FoRS uskutečnil workshop na téma financování rozvojové spolupráce.
* FT ČS pro své členy realizoval *Capacity building* setkání, které se zaměřilo mj. na srovnáním jednotlivých systémů fair trade.
* ČES se zaměřovala na zvyšování odbornosti nejen svých členů, ale i dalších subjektů. Uspořádala konferenci *Rozvoj evaluací – evaluace v rozvoji* (75 účastníků) a zajistila odbornou a organizační přípravu celosvětového shromáždění *Global Assembly IDEAS 2019*. Konference v rámci GA IDEAS měla téměř 300 účastníků a na akci se zaregistrovalo 20 členů ČES.
* PPZRS uskutečnila pro podnikatele sadu seminářů týkajících se programů ZRS.
* AVDZP uskutečnila např. seminář na téma příležitostí mezinárodních rozvojových dodávek.
* ARI uskutečnila regionální seminář k vodohospodářským projektům EBRD a WB ve východní Evropě a Střední Asii.
 |
| **Změny ve vnitřní koordinaci a koherenci členů platforem** | **Uplatnění nástrojů koordinace – společné akce, setkání, výměna informací, koordinované postupy členů platforem**Jednou z podstatných aktivit realizovaných v rámci Platforem byla podpora koordinace a koherence členů platforem, a to prostřednictvím různých společných setkání, společných jednání, výměny informací, koordinovaných postupů atp.* FoRS díky svým projektům v průběhu sledovaných let 2017-2019 uskutečnil celkem více jak 50 jednání pracovních skupin FoRS.
* FT ČS realizoval pravidelné schůzky pracovní skupiny Fairtradových měst (celkem 9 skypových konferencí).
* MKS realizovala koordinační schůzky v osvědčeném formátu pracovních obědů (v celkovém počtu 12) jako 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.
* K výměně a sdílení informací využívaly platformy i další nástroje, např. pravidelné rozesílání e-Novinek (FoRS), sběr informací a jejich sílení prostřednictvím vytvořených účtů na sociálních sítích (PPZRS), využívání e-mailových rozesílačů (MKS – nejen sdílení novinek, ale i nástroj pro koordinaci procesu připomínkování dokumentů).

Nástroje koordinace a zejména pak nástroje zacílené na sdílení či výměnu informací zároveň vedly ke zvýšení informovanosti jednotlivých členů platforem, a tedy i k dalšímu posílení jejich odborných kapacit. |
| **Společná stanoviska, podněty, výstupy**I díky výše uvedeným koordinačních nástrojů byly platformy schopny posílit koherenci svých členů, což mj. vedlo ke schopnosti vytvářet společná stanoviska, podněty, výstupy, a dokonce i projekty.* FoRS díky projektům sestavil cca 30 společných stanovisek a podnětů ke strategickým (či implementačním) vládním dokumentům (např. ke Strategii ZRS, Plánu ZRS ČR na rok 2018, Strategii humanitární pomoci, Strategii GRV, návrhu implementace Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj v ČR atp.).
* Rovněž MKS vytvořila a uplatnila společné stanovisko k implementačním dokumentům pro strategii ČR 2030 a k Agendě 2030.
* V rámci MKS vznikl společný výstup, kterým byl *manifest iniciativy* obsahující finální přehled strategických cílů, na kterých se shodli všichni členové MKS, a naznačoval předpokládaný příspěvek iniciativy – či spíše mezi-oborové platformy – k implementaci SDGs v ČR.
* Glopolis připravil dvě přihlášky na víceleté projekty pro konsorcium několika členských organizací NNO. A sice pro výzvy v gesci MPSV a TAČR. Ani jedna z přihlášek nevyšla, ale příjemce přesto tuto aktivitu hodnotil pozitivně, neboť celý náročný proces přípravy vedl ke zpřesnění potřeb členských platforem a strategických úkolů.
* Koordinační snahy AVDZP vyústily ve vytvoření *produktového katalogu* a vedly k jednotné marketingové prezentaci.
* Projektové aktivity ARI vedly k vytvoření celé sady společných výstupů a návrhu řešení v oblasti čištění odpadních vod v cílové zemi (např. Analýza stávajícího stavu vodohospodářské infrastruktury Případové ČOV, Technické řešení, Metodika zapojení českých dodavatelů do projektů v Segmentu v Cílové zemi a katalog českých dodavatelů atd.).
 |
| **Intenzivnější spolupráce/ koordinace s dalšími aktéry ZRS** | **Spolupráce/koordinace se státem, naplňování role *policy partnera***4 organizace se v rámci svých osmi projektů zaměřily v různé míře na spolupráci s vládními organizacemi. Tato spolupráce měla různou povahu a odvíjela se od postavení a cílů dané platformy.* Nejaktivnější platformou se v tomto směru stal FoRS, který v oblasti ZRS plní roli důležitého *policy partnera*. V rámci této role nejenže aktivně uplatňoval vytvořená stanoviska a podněty k vládním dokumentům (viz výše), ale aktivně se účastnil jednání Rady ZRS, jejích pracovních skupin a dalších jednání ke Strategii ZRS, k programům ZRS apod., kde prezentoval stanoviska platformy, resp. jejích členů. FoRS se rovněž aktivně zapojoval do činnosti Rady vlády pro udržitelný rozvoj (RVUR), a to jako člen RVUR i jejích výborů. FoRS také uspořádal kulaté stoly a diskuse k tématům souvisejícím se ZRS za účastni různých aktérů (např. kulatý stůl ve spolupráci se zahraničním výborem Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR – účast mj. zástupce MZV a ČRA; diskuse na Fóru 2000 - účast zástupce ČRA, MZV, Senátu). Např. jen v roce 2018 se zástupci FoRS zúčastnili více jak 30 jednání/setkání s partnery na úrovni ČR.
* Rovněž Glopolis, resp. iniciativa MKS byla vůči státu aktivní. V rámci projektů se činnost iniciativy zaměřila jak na přípravu implementace ČR 2030, tak specifickou implementaci Agendy 2030 (SDGs). MKS intenzivně spolupracovala s Odborem pro udržitelný rozvoj Úřadu vlády ČR a aktivně se účastnila práce v rámci RVUR a dalších procesů státní správy. Zástupci Glopolis se angažovali ve třech výborech RVUR, kde prezentovali společná stanoviska platformy.
* Spolupráce/koordinace se státem se však neodehrávala jen na pracovních skupinách/platformách zřízených státními orgány/organizacemi. Komunikace se státem a advokační aktivity platforem se odehrávaly i např. prostřednictvím debat, které probíhaly na seminářích či jiných akcích realizovaných platformami – např. Úřad vlády a MZV byly zapojeny do debaty o systému dobrovolných závazků a možnostech jejich využití v rámci implementace ČR 2030 (aktivita MKS).
* Akce realizované platformami za účasti zástupců státu (ministerstev) se staly rovněž prostředkem, jak mohl stát a jeho instituce získat zpětnou vazbu od členů platforem (viz např. sada seminářů pro podnikatele připravená v rámci projektu PPZRS).
* Specifickou oblastí byly pak akce realizované platformami, v rámci kterých mohli zástupci státu (ministerstev a dalších organizací) zvýšit i svoji odbornost – viz např. akce realizované ČES (konference, semináře), případně specificky připravené vzdělávací akce pro zástupce ministerstev (např. evaluační workshopy pro MZV a ČRA).
 |
| **Spolupráce se soukromým sektorem**V rámci svých aktivit se všechny platformy zaměřily i na spolupráci, případně koordinaci i s dalšími aktéry ZRS. V tomto směru má specifické postavení spolupráce se soukromým sektorem, přičemž některé projekty byly zacíleny právě na tuto oblast.* Projekty PPZRS jsou asi nejvýznamnější ukázkou projektů, které cílily právě na vtažení soukromého sektoru do realizace ZRS, a to zejména prostřednictvím šíření a sdílení informací o problematice ZRS, konkrétně skrze sociální média a semináře pro podnikatele k tématu ZRS. Prostřednictvím sociálních sítí a osobních účtů zaměstnanců členských organizací platformy se informace o ZRS a potenciálu pro soukromý sektor rozšířily i za hranice platformy. Projekt, v rámci kterého byly realizovány semináře pro podnikatele, pak pomohl otevřít členské základně další možnosti spolupráce se zainteresovanými stranami v rámci české rozvojové konstituence.
* Obdobně i projekt AVDZP mj. cílil na seznámení členů platformy (výrobci a dodavatelé zdravotnických prostředků) s problematikou ZRS se snahou zapojit členy platformy do realizace ZRS. Díky projektu vznikla jádrová skupina firem o bezmála 30 členech, kteří měli zájem o rozvojové dodávky, a katalog produktů, který byl poté distribuován na vybrané zastupitelské úřady a s nimi komunikován.
* Specifická spolupráce se soukromým sektorem byla rovněž navázána v rámci projektu ARI, v rámci kterého vznikl modelový příklad komplexního řešení čistírny odpadních vod vodárenského podniku umístěného v Bělorusku.
* Navázání spolupráce soukromého a neziskového sektoru byla i jedním z cílů projektu Glopolis. V rámci projektu byly prezentovány projektové karty a koncepty plánovaných aktivit MKS 25 možným individuálním či firemním donorům. Během roku 2018 se MKS podařilo získat první soukromé financování pro svou práci, konkrétně ve spolupráci 7 členských platforem a 2 členských organizací MKS vytvořila pod vedením Glopolis společný návrh projektu pro konsorcium soukromých nadací. MKS zároveň udržovala aktivní kontakt s firmami a jejich asociacemi na poli společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje.
* Pro FT ČS byla spolupráce s obchodními partnery významným prvkem jejich činností, neboť cílem FT ČS bylo právě rozšiřování okruhu obchodních partnerů, kteří nabízí fairtradové výrobky a propagují známku FAIRTRADE mezi spotřebiteli. Právě prostřednictvím fair trade se česká společnost významně podílí na podpoře drobných pěstitelů a dělníků ze zemí globálního Jihu.
 |
| **Spolupráce s nevládními organizacemi/jejich platformami**Platformy však spolupracovaly i s dalšími subjekty. Nejčastěji se jednalo o další platformy (např. spolupráce FoRS a MKS, FoRS a PPZRS, spolupráce FoRS s Klimatickou koalicí, Asociací na podporu demokracie a lidských práv DEMAS, s Českou ženskou lobby, Migračním konsorciem aj.). Např. jen v r. 2019 se FoRS účastnil 14 koordinačních jednání s dalšími NNO. |
| **Specifické téma koordinace/koherence – SDGs**Agendě Cílů udržitelného rozvoje (SDGs) se v rámci svých projektů významněji věnovaly 3 platformy:* Za nejaktivnější platformu se v tomto směru dá považovat MKS, která si dala za cíl mj. skrze rozvoj kapacit přispět k naplňován cílů SDGs. Společným výstupem iniciativy se stal *manifest iniciativy*, který naznačoval předpokládaný příspěvek iniciativy k implementaci SDGs v ČR. V rámci něj byla mj. rozvedena kapitola o dobrém demokratickém vládnutí. Ta nejen odrážela SDG č. 16, ale především dominantní prioritu členských organizací MKS. V rámci navazujícího projektu byl pak budován systém dobrovolných závazků – Členové platformy se dohodli na konkrétním návrhu šesti závazků: zelená kancelář, vyvážené zastoupení žen a mužů na pořádaných akcích, práce pro znevýhodněné skupiny, odpovědné nakupování služeb, transparentní výkaznictví a unikátní příspěvek jednotlivých NNO k udržitelnosti (dle specifických možností a preferencí každé organizace). 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. Jakkoliv první data indikovala, že rozsah dobrovolných příspěvků k udržitelnému rozvoji je značný, ukázalo se, že správa celého systému vyžaduje nemalé kapacity. MKS se zasazovala o prosazování tématu SGDs také aktivním vystupování na RVUR a v rámci jednání s Úřadem vlády (viz spolupráce se státem výše). MKS realizovala i další advokační aktivity pro implementaci SDGs, v rámci kterých oslovila také Předsedu vlády ČR.
* FoRS se v této souvislosti aktivně zapojoval do jednání RVUR (členství FoRS od podzimu 2017) a jejích výborů, rovněž byl jednou z členských platforem mezinárodního fóra národních platforem rozvojových NNO (IFP), v jehož rámci byl zapojen do aktivit projektu zaměřeného na prosazování implementace SDGs. FoRS se také podílel na přípravě obsahu konference pořádané ve spolupráci s iniciativou Měj se k svět (viz informace u MKS výše) a v rámci spolupráce s Klimatickou koalicí v rámci naplňování SDG č. 13 Climate action se mj. podílel na publikaci *Když klima není prima*. Souvislost migrace a rozvoje vedla k posílení spolupráce s organizacemi zaměřenými na migrační agendu, zejména Konsorciem NNO pracujících s migranty v ČR.
* Specifický byl pak projekt ARI, který se zaměřil na modelový příklad přípravy a výstavby ČOV v cílové zemi. Tím byl projekt navázán na zvýšení trvalé udržitelnosti nakládání s vodou v rámci SDGs. Výsledkem projektu v tomto směru bylo, že běloruská společnost, pro kterou byl model zpracován, žádala o poskytnutí zahraniční rozvojové pomoci ČR pro účely přípravy studie proveditelnosti a následného financování pilotní realizace.
 |
| **Větší zapojení platforem a jejich členů v mezinárodním prostředí** | **Účast v mezinárodních institucích/platformách, na mezinárodních akcích**Důležitou roli plnily platformy i v mezinárodním prostředí. 4 platformy v rámci sledovaných projektů působily v mezinárodních institucích či platformách, případně se účastnily mezinárodních akcí, či je dokonce pořádaly.Účast na takových akcích znamenala možnost zapojit se do mezinárodní diskuse k vybraným tématům, sdílet informace a zkušenosti, zvýšit odborné znalosti, seznámit se s novinkami v oboru, konzultovat společné postupy, navázat kontakty či dokonce partnerství.Například FoRS byl tako zapojen do globální sítě platforem NNO Forus (do r. 2018 IFP), Global Partnership for Effective Development Cooperation, mezinárodní platformy CONCORD, zároveň se účastnil mnoha mezinárodních jednání, která realizovaly zahraniční subjekty/platformy. |
| **(Spolu)pořádání mezinárodních akcí**Některé mezinárodní akce byly podpořenými platformami dokonce pořádány. Například FT ČS takto uskutečnil mezinárodní meeting skupiny *Out Of Home*, FoRS ve spolupráci s North-South Centrem Rady Evropy uspořádal seminář o současnosti a budoucnosti GRV v zemích V4.Významnou se v tomto kontextu stala mezinárodní partnerská akce *GA IDEAS 2019*, která byla díky podpořenému projektu ČES uspořádána v Praze: * Díky projektu ČES se uskutečnilo Globální shromáždění IDEAS (International Development Evaluation Association) *Evaluation for Transformative Change: Bringing experiences of the Global South to the Global North* společně se 3. mezinárodní konferencí pod záštitou Global Environment Facility *Evaluating Environment and Development*. IDEAS sdružuje evaluační experty a instituce z celého světa a ČES se stala spoluorganizátorem akce. 12 paralelních celodenních workshopů, garantovaných mezinárodními experty a třídenní konferenční blok (téměř 300 účastníků z celého světa). Akce byla propagována v ČR i na mezinárodním poli, proběhla pod záštitou MZV, MMR a primátora Prahy a s finančním přispěním celé řady mezinárodních partnerů. Celkově bylo na akci zasláno 218 abstraktů, výběr 60 příspěvků, byla zajištěna aktivní účast 16 českých expertů (v roli moderátora, příp. lektora). Nad rámec původního plánu byla ČES také pověřena administrací prvního ročníku soutěže *Evaluation for Transformational Change Award*. Na závěr celé akce byla přijata *Pražská deklarace* *Evaluation for Transformational Change*. Celá tato akce neznamenala pouze rozvoj odborných kapacit celé řady účastníků (a zastoupených subjektů), ale představovala i zvýšení mezinárodní prestiže ČES a vedla k dalším dlouhodobějším efektům (viz dále).
 |
| **Navazování a rozvoj mezinárodních partnerství**V rámci projektů byla rovněž navazována nová mezinárodní partnerství a rozvíjena ta stávající. Významněji se tomuto prvku věnovaly v rámci svých projektů 3 platformy:* Partnerství vzniklé v rámci prvního projektu ČES se stalo předpokladem pro realizaci druhého projektu. V rámci projektu 2018 byla na základě nabídky ze strany ČES vybrána Praha pro organizaci prvního celosvětového shromáždění (Global Assembly) IDEAS. Výsledkem se stalo *Memorandum o spolupráci s mezinárodní evaluační asociací IDEAS* při přípravě prvního celosvětového shromáždění v Evropě. Na základě schválené *Concept Note* a uzavřeného memoranda o spolupráci mezi ČES a IDEAS byl následně v roce 2019 odsouhlasen formát Globálního shromáždění a partnerství s Independent Evaluation Office of the Global Environment Facility a její podpůrnou organizací Earth-Eval. To vše umožnilo, že se v r. 2019 uskutečnilo Globální shromáždění IDEAS v ČR.
* V projektu FT ČS se v roce 2017 podařilo vytvořit neformální koalici na úrovni Střední Evropy a realizovat dvě setkání. Zároveň bylo posilováno mezinárodní partnerství s FT Polsko a FT Rakousko, v rámci kterého se uskutečnilo setkání zaměřené mj. na doporučení pro práci s obchodními společnostmi a formulaci hlavních potřeb FT ČS a FT Polsko ve vztahu k FT International. FT ČS byl s FT Polsko v pravidelném kontaktu, proběhlo několik vzájemných návštěv, skypových konferencí atp. Partnerské aktivity byly pak v roce 2018 dále rozvíjeny a podporovány. Proběhlo setkání zástupců Středoevropských zemí (FT ČS + FT Polsko + FT Německo + FT Rakousko), jehož předmětem byla zejména výměna zkušeností. Jedním z výsledků je v tomto směru nastavení pravidelných skype hovorů mezi členy obchodních týmů.
* Rovněž FoRS se věnoval mezinárodní komunikaci, koordinaci a rozvoji partnerství. Kromě již výše zmíněné akce realizované ve spolupráci s North-South Centrem Rady Evropy udržoval FoRS bližší spolupráci s některými platformami rozvojových NNO v Evropě (např. Belgie, SK, PL, HU, SLO, RO, EE, UK). Díky zapojení do Forus FoRS celkově posílil vzájemnou komunikaci o potřebách a zkušenostech s platformami z rozvojového světa. V roce 2019 byla zahájena spolupráce s platformou CCC z Kambodži, výsledkem se stal společný grant FoRS a CCC, Forus zapojen jako donor a supervizor (také viz dále).
 |
| **Analytické a odborné výstupy s širším využitím za rámec platformy**  | **Šířeji využitelné výstupy projektů**V rámci podpořených projektů vzniklo i několik šířeji využitelných výstupů:* FoRS zpracoval publikaci *Aidwatch ČR 2017*.
* ČES vytvořil *Metodiku zadávání evaluací*, která byla mj. prodiskutována s hlavními zadavateli evaluací (MZV, MPSV, MMR), mj. na evaluační konferenci organizované MMR EJ NOK.
* V rámci projektu ARI vynikly analytické výstupy, které měly potenciál pro širší využití za rámec platformy, šlo zejména o: *Socio-ekonomické vyhodnocení* (tj. vč. např. ekonomických přínosů realizace případových ČOV); *Analýzu způsobu financování Případové ČOV* (vč. např. přehledu stávajících finančních nástrojů infrastrukturního rozvoje v sektoru vodovodů a kanalizací v cílové zemi, vč. EBRD, EIB, donorů v cílové zemi atp.); *Metodiku zapojení českých dodavatelů do projektů v Segmentu v Cílové zemi* a *katalog českých dodavatelů.*
* V rámci projektu AVDZP pak vznikl mj. *produktový katalog* (podrobněji viz dále).
 |
| **Zvýšení kvality propagace a marketingu platforem** | 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 aktivitách platforem (a potažmo ČR) v oblasti ZRS a byly využívány např. i jako součást advokační strategie platforem. |
| **Účast na PR/marketingových akcích** FT ČS se například díky projektu v roce 2017 vůbec poprvé zúčastnil jednoho z největších středoevropských veletrhů – Festivalu Evolution – s vlastním stánkem. Účast na veletrhu byla z pohledu FT ČS velmi užitečná především s ohledem na velký počet účastníků, kteří jsou pro FT ČS ideální cílovou skupinou. Platforma rovněž v průběhu realizace projektů rozvíjela kampaň Fairtradových měst a škol, která byla v rámci jednoho z projektů poprvé za 7 let své realizace i zevaluována. Vytvořena byla i sada PR/marketingových předmětů. |
| **Průběžné PR/marketingové akce**3 platformy se významněji věnovaly průběžnému PR svých platforem, a to především v podobě aktualizace a vkládání novinek na webové stránky a sociální účty, rozesílání novinek, pořádání tiskových konferencí, vydávání tiskových zpráv atp. Díky tomu se např. PPZRS podařilo oslovit i firmy mimo členskou základnu (např. Zpravodaj PPZRS č.1-4/2018 šířený v tištěné a elektronické formě na více jak 3000 adres, včetně členů Rady pro ZRS, přinesl články k tématům jednotlivých akcí). |
| **PR/marketingové aktivity jako nástroj advokační strategie**PR/marketingové aktivity se staly také nástrojem advokačních aktivit. Ukázkou je např. Glopolis, která ve spolupráci se STUŽ připravila veřejnou předvolební debatu k tématu udržitelného rozvoje, které se účastnili zástupci devíti různých politických stran. Rovněž výše zmíněný manifest sloužil jako nástroj propagace iniciativy mezi dalšími cílovými skupinami (kromě politiků šlo zejména o další NNO a střešní organizace v podnikatelském sektoru). Iniciativa MKS také poskytla portálu kohovolit.eu sadu otázek pro volební kalkulačku s cílem přitáhnout pozornost nových a širších skupin obyvatel k vybraným prioritám MKS. |
| **Nové/inovované PR/marketingové nástroje**Podstatnou roli hrály nové či inovované PR/marketingové nástroje. Některé platformy v rámci projektů vytvořily nové webové stránky či významněji aktualizovaly ty stávající (FT ČS, ČES), ale jiné se zaměřily na vytvoření zcela nového nástroje, jehož cílem bylo podnítit další aktivity v oblasti ZRS. Šlo především o tyto nástroje/platformy:* V rámci projektu PPZRS byla využita sociální média pro sběr a šíření informací o možnostech účasti soukromého sektoru v oblasti ZRS. Podařilo se tak rozšířit informační dosah PPZRS, včetně zdůraznění její konzultační role pro odbornou veřejnost. Zároveň tak došlo ke zviditelnění podnikatelských možností v ZRS pro českou rozvojovou konstituenci.
* AVDZP vytvořila produktový katalog, celkový vizuál, logo i webovou složku propagace. Katalog nabízel komplexní řešení vybavení jednotlivých nemocničních celků a dalších zdravotnických zařízení jako nejžádanější formu nabídky v jednotlivých rozvojových zemí. Katalog byl zpracován spolu s grafiky na základě podkladů a ve spolupráci zúčastněných firem.
* Obdobně ARI v rámci projektových výstupů vytvořila katalog českých dodavatelů, který obsahuje seznam konzultačních firem, projektových a inženýrských firem, stavebních firem, dodavatelů technologií atp. pro daný segment.
 |
| **Změny ve financování platforem** | Pro některé platformy bylo financování poskytnuté v rámci podpořených projektů zásadní pro fungování (zejména FoRS), pro jiné znamenala podpora možnost realizovat další aktivity či aktivity ve větším rozsahu. Např. AVDZP obdrženou podporu mj. využila i k vytvoření dlouhodobé strategie sítě a jejího udržitelného financování. |
| **Společné projekty platforem s partnery**Některým platformám se díky realizovaným projektovým aktivitám podařilo (společně s partnery) připravit a předložit projektové žádosti, případně jinak podpořit diverzifikaci svých zdrojů. Ze závěrečných zpráv vyplývá úspěšné získání podpory ve 3 případech:* FoRS byl členem konsorcia organizací, které uspělo v grantovém řízení EK v rámci výzvy DEAR 2016. Projekt byl zahájen v říjnu 2017 pod vedením organizace NaZemi, která s FoRS (jakožto jedním z dalších devíti partnerů projektu) úzce spolupracuje.
* FoRS zahájil spolupráci s kambodžskou platformou Cooperation Committee for Cambodia (CCC) (společný grant FoRS a CCC, Forus zapojen jako donor a supervizor).
* Glopolis připravil dvě přihlášky na víceleté projekty pro konsorcium několika členských organizací NNO. A sice pro výzvy v gesci MPSV a TAČR. Ani jedna z přihlášek nakonec finanční podporu nezískala. Během roku 2018 se však platformě MKS podařilo získat první soukromé financování od zahraničního konsorcia soukromých nadací. Ve spolupráci 7 členských platforem a 2 členských organizací MKS vytvořila pod vedením Glopolis společný návrh projektu pro konsorcium soukromých nadací Civitates.
 |
| **Finanční udržitelnost (výsledků) projektů**Ukázalo se, že některé výstupy z projektu jsou udržitelné jen v případě další finanční podpory. Např. v rámci projektu PPZRS došel příjemce v závěrečné zprávě ke zjištění, že „vzhledem ke specifické charakteristice informačních potřeb veřejnosti a zejména státních úřadů zainteresovaných na zahraničně rozvojové politice, s kterými PPZRS spolupracuje, není konzultační služba i nadále hodnocena jako zisková. Pro udržitelnost této role bude i nadále nutné, aby ji PPZRS dotovala jak z vlastních zdrojů, tak i z případných dotačních příspěvků zainteresovaných veřejných institucí“. Rovněž FoRS v rámci textu ZZ řešil problematiku finanční udržitelnosti, kdy např. v ZZ z roku 2018 uvedl: „Výsledky fundraisingu do určité míry zkomplikovalo snížení maximální možné výše dotace … z 1,5 mil. Kč na 1,0 mil. Tato situace je díky výsledkům ostatního fundraisingu udržitelná pro rok 2019, avšak představuje riziko pro udržení již tak sporých kapacit Sekretariátu FoRS do budoucna.“ |
| **Širší přínos pro ZRS a další širší/ dlouhodobější efekty** | Pokud jde o nějaké dlouhodobější výsledky realizovaných projektů a širší přínos pro ZRS, je v tomto závěrečná dokumentace z projektů v mnoha případech nedostatečná, což je vzhledem k délce trvání projektů a krátkému časovému odstupu mezi realizací projektových aktivit a přípravou závěrečných zpráv přirozené. Ze závěrečných zpráv, pokud to bylo vůbec možné, byly odvozeny jen některé, spíše očekávané/předpokládané dlouhodobější/širší efekty. |
| **Změny v kvalitě a efektivitě systému ZRS**Z globálního hlediska se dá říci, že 6 platforem (ať již přímo či nepřímo) cílilo na změny v kvalitě a efektivitě v celém systému ZRS.* Např. FoRS a Glopolis (resp. MKS) tak činily naplňováním role *policy partnera* a „*watch doga*“, kdy prostřednictvím aktivní komunikace se státem, aktivní účastí na platformách (např. Rada ZRS, RVUR a jejich výbory), připomínkování strategických a implementačních dokumentů a realizací dalších advokačních aktivit se zasazují o vnášení názorů a postojů neziskového sektoru do problematiky ZRS a její realizace. Zároveň, pokud by se advokační snahy MKS v oblasti SDGs podařilo promítnout do postoje (a souvisejících strategií) ČR, mohlo by to v dlouhodobém horizontu vést i k efektivnějšímu příspěvku k plnění globálních cílů rozvoje.
* Podnikatelské a sektorové platformy (tj. PPZRS, AVDZP, ARI) se pak prostřednictvím svých projektů nejen snaží obeznámit podnikatelský sektor s možnostmi uplatnění v ZRS, ale i podnítit aktivní zapojení (často nejen) svých členských subjektů do realizace ZRS, čímž nejen dochází k ovlivňování systému ZRS, ale potenciálně to může vést pak i k vyšší kvalitně (širší nabídce) služeb poskytovaných v ZRS. Např. v rámci projektu AVDZP se tak vytvořila jádrová skupina firem o téměř 30 členech, kteří mají zájem o rozvojové dodávky – byla vybudována síť dodavatelů do rozvojových zemí, kteří by byli schopni vystupovat v zahraničí pod společnou hlavičkou organizace a byli by tak pro své obchodní partnery a zákazníky v rozvojových zemích mnohem lépe dosažitelní.
* Specifickou roli pak v tomto směru hrála 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 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, tak i služeb realizovaných v oblasti ZRS.
 |
| **Změny v kvalitě služeb poskytovaných v ZRS/přínos pro cílové země**U některých projektů se dá předpokládat, že jejich realizace by mohla vést ke změnám přímo v cílové zemi.* Tímto směrem se ubíraly projekt FT ČS. Záměrem projektů bylo dosahování důstojných pracovních podmínek pro producenty v zemích globálního Jihu prostřednictvím podpory fair trade v Česku a na Slovensku. Jelikož podpora fair trade je celkově hodnocena jako úspěšná, dá se usuzovat na pozitivní přínos v cílových zemích.
* Obdobně projekt ARI díky navázané spolupráci s běloruským podnikem může potenciálně vést (v případě skutečné realizace přípravy a výstavby ČOV) ke zlepšení kvality odpadních vod v cílové zemi. Zároveň cílem aktivit v této oblasti má být větší účast dodavatelů na řešení projektů v segmentu středně-kapacitních ČOV, které mohou do budoucna ČR přinést mnoho přínosů (např. reputačních, vztahových, finančních, ekonomických).
 |
| **Změny ve vnímání/postavení platforem**Díky projektům se mj. změnilo i postavení některých platforem:* Např. během roku 2017 se podařilo zpřesnit přidanou hodnotu MKS coby unikátního partnera pro Úřad vlády pro meziresortní i nadresortní témata v oblasti udržitelného rozvoje, ale také dobrého vládnutí. Vůči státní správě i představitelům politických stran MKS získávala kredibilitu a důvěryhodnost.
* ČES díky projektům získala velkou důvěru od svých mezinárodních partnerů. Tato důvěra se promítla jednak do možnosti uspořádat GA IDES 2019 v Praze a dále do uzavřených dohod, na základě kterých ČES převzala roli sekretariátu IDEAS a sekretariátu soutěže *Evaluation for Transformational Change Award* až do konce roku 2020, s možností obnovení. Indikována byla také možnost společné přípravy nového mezinárodního evaluačního tréninku pod hlavičkou IDEAS od roku 2021.
 |

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

## Oblast podpory Základní kapacity

Do analýzy oblasti podpory Základní kapacity bylo zahrnuto (v souladu s tím, jak bylo uvedeno v projektových žádostech) 5 projektů, které byly realizovány 4 různými subjekty. Jeden z projektů směřoval své aktivity i do podoblasti Partnerství (výstupy a výsledky k tomuto tématu viz podoblast Partnerství dále). I zde se však ukázalo, že přihlášení k dané oblasti podpory je jen indikativní, neboť jeden z podpořených subjektů své předchozí projektové žádosti směřoval do oblasti podpory Odborné kapacity (tj. v letech 2017 a 2018 byl příjemce nejprve podpořen v oblasti Odborných kapacit a v roce 2019 v oblasti Základních kapacit, a to bez ohledu na to, že obsahová náplň všech tří projektů se v úrovni odbornosti podporovaných kapacit nijak významně nelišila). Projekty tohoto příjemce (konkrétně SIRIRI) směřované do oblasti podpory Odborné kapacity jsou zahrnuty do analýzy výstupů a výsledků oblasti Odborné kapacity (viz dále).

Tabulka : Seznam subjektů, jejichž projekty byly analyzovány v rámci oblasti Základní kapacity

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Název příjemce**(zkratka používaná v textech níže) | **Počet projektů zahrnutých do analýzy** | **Rok/y realizace projektu/ů** | **Celková výše přidělené dotace** |
| Centrum Dialog, o.p.s. (CD) | 1 | 2018 | 350 000 Kč |
| Diecézní charita ostravsko-opavská (DCHOO) | 1\* | 2019 | 356 000 Kč |
| Salesiánská asociace Dona Boska (SADBA) | 2 | 2017, 2018 | 575 000 Kč |
| SIRIRI, o.p.s. (SIRIRI) | 1\*\* | 2019 | 341 860 Kč |
| **Celkem (4 subjekty)** | **5** | **2017-2019** | **1 622 860 Kč** |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů v projektových žádostech.

\* Projekt byl zároveň zařazen i do podoblasti Partnerství (výstupy a výsledky viz podoblast Partnerství).

\*\* Projekty realizované v letech 2017 a 2018 byly směřovány dle projektové žádosti do oblasti podpory Obdobné kapacity.

Tabulka : Kategorizace výstupů a výsledků: oblast podpory Základní kapacity

| **Kategorie výstupů a výsledků****(Základní kapacity)** | **Konkrétní výstupy a dosažené výsledky** |
| --- | --- |
| **Změny v kapacitě a kvalitě řízení NNO a lepší technické a administrativní/ organizační zázemí NNO** | **Administrativní či manažerské zabezpečení projektových činností** V rámci všech 5 projektů byla podpora využita na administrativní či manažerské zabezpečení projektových činností. Organizace využívaly podporu zejména na úhradu odpovídajícího podílu osobních nákladů manažerských či administrativních pozic, které se na realizaci projektu podílely. |
| **Expertní zajištění projektů**3 z 5 organizací využily obdrženou podporu k tomu, aby se na realizovaných aktivitách podíleli také interní experti (resp. experti, kteří se mohli díky projektu stát interní součástí týmu).  |
| **Podpora provozu NNO**Všechny 4 podpořené subjekty využily projekty mj. k podpoře provozu své organizace. V rámci projektu tak byly mj. řešeny náklady spojené s nájmem a s ním souvisejících služeb za prostory (kanceláře), kde dané organizace své projekty realizovaly. Některé subjekty podporu využily i na zajištění finančních služeb (např. externí účetnictví), nákup kancelářského vybavení a potřeb atp. |
| **Změny v kvalitě řízení NNO/ projektů** | **Vyšší kvalita řízení NNO/projektů**Všechny 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.
* Některé organizace (např. CD) vytvořily strategické plány, které nejenže v rámci projektu realizovaly, ale dokonce i evaluovaly.
* Organizace řešily jasné stanovení rolí a kompetencí zaměstnanců a dobrovolníků (např. SADBA) či jiné aktivity směřující k vyšší efektivitě činností (např. koordinátorka v rámci SIRIRI nově po většinu roku působila přímo v cílové zemi, čímž se zvýšila efektivita koordinace poskytovaného programu i jednotlivých učitelů).
* 2 organizace se kvalitativně posunuly např. v oblasti PR/marketingu, když mj. provedly evaluaci uskutečněných kampaní.
* 1 organizace se zaměřila na průběžný monitoring aktivit v cílové zemi.
* Některé organizace nabyté know-how začaly zaznamenávat do písemných dokumentů (strategií), aby tím byl zachován přenos informací v případě, kdy dojde ke změně zaměstnanců NNO.
 |
| **Změny v odborných kapacitách NNO** | **Stabilizace či rozšiřování personálních kapacit a s tím spojené zaškolování nově příchozích zaměstnanců NNO**Realizované projekty napomohly navýšit či alespoň udržet personální kapacity NNO po kvantitativní stránce, případně umožnily zaškolení nově příchozích zaměstnanců či nových dobrovolníků. |
| **Vyšší odborné kapacity NNO**Všechny organizace se zaměřily i na kvalitu svých personálních kapacit. Ke zvyšování kvalifikace docházelo různými způsoby: * Prostřednictvím interních vzdělávacích akcí, příp. prostřednictvím vzdělávacích akcí přímo určených daným zaměstnancům za využití externího odborníka. Školila se např. následující témata: fundraisingové metody a postupy, audiovizuální komunikace, tvůrčí psaní, případně byla zvyšována jazyková vybavenost pracovníka NNO pro zajištění kvalitnější komunikace a spolupráce s NNO v cílové zemi.
* Např. SADBA školila dobrovolníky ve fundraisingových metodách a postupech, což vedlo k tomu, že se někteří dobrovolníci pustili do on-line fundraisingu a Peer to peer kampaně, zorganizovali přednášky, benefiční koncerty, bazary a jiné akce, při kterých získali dost prostředků na svou cestu a nikdo z nich nepotřeboval finanční pomoc od SADBY. Ve vazbě na školení k audiovizuální komunikaci si většina dobrovolníků před odjezdem založila blog nebo facebookovou stránku, na které sdíleli své zážitky a příběhy. Instruktáž ohledně přednášek pro veřejnost vedla k tomu, že jen v r. 2017 proběhlo téměř 30 organizovaných přednášek s diskusí mezi dobrovolníky a veřejností či studenty nebo žáky.
* Rovněž byly využívány konzultace s odborníky, a to především v oblasti PR a FR.
* Kvalifikace a profesionalizace NNO byly podporovány také účastí zaměstnanců na externích vzdělávacích akcích. Nejčastěji se zaměstnanci účastnili vzdělávacích akcí zaměřených na FR a PR, a to nejen doma, ale i v zahraničí.
* V jednom případě byl zrealizován studijní pobyt s cílem rozšířit možnou spolupráci s NNO v cílové zemi.
* Zaměstnanci NNO díky absolvovaným školením, vzdělávacím akcím, uskutečněným konzultacím atp. získali či si rozvinuli své znalosti, které pak mohli uplatnit v rámci svých organizací. Konkrétně došlo např. k těmto efektům:
	+ zavedení pravidelného rozesílání novinek a informací o činnosti organizace;
	+ efektivnější cílení kampaní, které vedlo k růstu či alespoň udržení počtu dárců;
	+ kvalitnější audiovizuální materiály k propagaci dobrovolnictví a činnosti organizace.
* Některé vzdělávací akce vedly i k navázání nových kontaktů.
 |
| **Zvýšení kvality propagace a fundraisingových aktivit** | **Lepší propagace a** **efektivnější fundraisingové aktivity**Dvě organizace (konkrétně SADBA a CD) se v rámci svých projektů věnovaly významněji propagaci svých aktivit.* Díky jednomu z projektů vznikly nové dárcovské online nástroje (snadno ovladatelné, ošetřena bezpečnost plateb).
* Byly pořádány osvětové kampaně na ZŠ a SŠ, diskuse, přednášky s dobrovolníky, kteří v cílové zemi poskytovali dobrovolnickou službu. Případně se organizace účastnily veřejných akcí, kde svoji činnost prezentovaly. Obě organizace prezentovaly svoji činnost např. i v televizi.
* Konaly se i benefiční akce, které přinesly vyšší než očekávaný finanční výnos.
* Veřejnost byla ovlivňována mj. zejména prací na webu a sociálních účtech, což vedlo ke zvyšování počtu fanoušků.
* Díky jednomu z projektů se poprvé uskutečnilo neformální setkání dárců a dobrovolníků, čímž došlo k prohloubení vztahu s dárci.
* V rámci projektů vznikly i nové PR/marketingové materiály a předměty (např. letáky, plakáty, trička, bannery, velkoformátové fotografie, brožury, příloha týdeníku).
* Jedna z organizací se vedle fundraisingových aktivit zaměřila i na PR aktivity, jejichž cílem bylo získat dobrovolníky pro službu v cílové zemi. I za tímto účelem byly realizovány celoplošné kampaně, které vedly k přihlášení většího počtu osob do přípravného kurzu. Ukázalo se však, že motivace těchto lidí k dobrovolnické službě není zralá a nedokázali by ji vykonávat dobře a v duchu organizace. Naopak jako velmi účinná se v tomto směru stala PR aktivita, v rámci které byl náborový plakát vkládán na facebookové stránky vysokých škol, jednotlivých fakult, zájmových spolků a skupin, které propojuje sociální a rozvojová problematika. Počet zájemců o dobrovolnou službu se díky tomu v roce 2017 zvýšil na 34 osob.

V rámci projektu DCHOO pak vznikla nová databáze podporovaných a podporujících osob. Nejprve byla provedena analýza stávající databáze a poté byla vytvořena nová databáze pro cca 500 podporovaných dětí a 300 podporovaných seniorů na Ukrajině a v Moldavsku a stejný počet podporovatelů. Databáze podporovaných byla zpřístupněna veřejnosti pro výběr konkrétních osob do projektu Adopce na dálku a Důstojný život. Proběhlo rovněž zaškolení partnerských organizací na Ukrajině a v Moldavsku pro vkládání údajů do databáze.PR a marketingové aktivity (zejména kampaně) vedly jednak ke zvýšení počtu dárců (či alespoň zmírnění poklesového trendu), získání finančních prostředků (které byly u obou organizací vyšší, než bylo předpokládáno) a také ke zvýšení povědomí veřejnosti o zahraniční rozvojové spolupráci. |
| **Změny ve schopnosti poskytovat veřejné služby v oblasti ZRS** | **Změny ve schopnosti poskytovat služby v ZRS**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. Konkrétně je možné uvést například tyto výsledky:* Díky PR aktivitám (v rámci projektů SADBA) byly zajištěni dobrovolníci, kteří po absolvování potřebného kurzu mohli vycestovat do cílových zemí, aby tam zlepšovali životní situaci dětí a mládeže. Např. v r. 2018 působili získaní dobrovolníci v 9 cílových zemích. Zároveň byly navázány bližší kontakty s dobrovolníky, kteří se ze své služby vrátili, aby se účastnili osvětových přednášek, čímž došlo ke zvýšení povědomí jak o dané programu NNO, tak o ZRS.
* V rámci jiného projektu (CD) se podařilo nastavit retenční strategii, která by měla snížit procento úbytku dárců v následujících letech. Projekt měl přínos pro stávající dárce v oblasti zvýšení kvality poskytované péče a navýšení informovanosti. V průběhu projektu došlo k akvizici 80 adoptivních rodičů a finančnímu zisku, který téměř dopovídal finančním nákladům celého projektu.
* Další projekt (SIRIRI) skrze školitele, jejich koordinaci, vzdělání, metodické a školicí pomůcky (výuková videa, pedagogický průvodce atp.) vedl k možnosti školit učitele v cílové zemi. Konkrétně v roce 2019 vyjelo do SAR pod vedením koordinátorky 11 evropských dobrovolníků, kteří po boku 24 středoafrických lektorů vedli kurzy pro 239 středoafrických učitelů.
* Díky poslednímu projektu (DCHOO) se podařilo rozvinout kapacity partnerských NNO v cílové zemi, vypracovat novu databázi podporovaných a podporujících osob a zahájit spolupráci na realizaci programu NNO v novém regionu (více viz podoblast Partnerství).
 |
| **Změny ve financování NNO** | **Navýšení příjmů NNO**Pokud jde o změny ve financování NNO, cílily organizace především na navýšení příjmů z fundraisingu. V této souvislosti docházelo k tvorbě nových či aktualizaci stávajících FR strategií, zavádění nových FR nástrojů atp. * Asociaci SADBA se díky aktivitám projektu podařilo zvýšit počet dárců i příjmů z (individuálního) fundraisingu.
* Projekt CD napomohl k získání finanční částky, která byla téměř srovnatelná s náklady celého projektu. Organizace dále v době přípravy závěrečné zprávy očekávala, že nastavená retenční strategie sníží počet ukončovaných adopcí či přesměruje odcházející adoptivní rodiče na jiný, méně finančně náročný druh pomoci organizaci.
* SIRIRI navázala komunikaci ohledně možností získání grantů (EU, UNICEF, Světová banka), dle informací závěrečné zprávy by jako jediné potenciálně možné financování mohlo být ze strany UNICEF.
 |
| **Širší/ dlouhodobější efekty** | **Dlouhodobější výsledky**Pokud jde o dlouhodobější výsledky dosažené díky projektům, je možné ze závěrečných zpráv vyvodit následující:* Projektové aktivity přispěly i ke zvýšení stability organizací v dlouhodobé perspektivě.
* Některé aktivity (zejména PR, vzdělávací aktivity atp.) jsou „opakovatelné“, a tedy využitelné i po skončení projektů.
* Díky aktivitám vzrostlo u veřejnosti širší povědomí o existenci a přínosech ZRS ČR.
* Aktivity v rámci některých projektů vedly ke zprostředkování informací o cizí kultuře (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 ve společnosti.
* Působení dobrovolníků v cílové zemi znamená i jejich individuální rozvoj a získání zkušeností, které mohou využít i v budoucnu.
* V rámci některých projektů byla navázána spolupráce v cílové zemi, která může přispět k realizaci a vyšším efektům služby v budoucnu.
 |

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

## Oblast podpory Odborné kapacity

Do analýzy oblasti podpory Odborné kapacity bylo zahrnuto 14 projektů realizovaných 9 subjekty, ačkoliv v rámci projektových žádostí se k ní přihlásilo 18 z podpořených projektů. Tři projekty byly s ohledem na svůj charakter a typ příjemce zahrnuty do oblasti podpory Platformy (konkrétně šlo o oba projekty České evaluační společnosti, která jednu projektovou žádost směřovala do oblasti podpory Odborné kapacity + Partnerství a druhou do oblasti podpory Platformy + Odborné kapacity + Partnerství, a dále pak o jeden z projektů Glopolis, který byl dle projektové žádosti směřován do oblasti podpory Odborné kapacity + Partnerství). V jednom případě šlo o projekt, který byl sice vybrán k podpoře, ale zrealizován nakonec nebyl a dotace musela být vrácena.

Tabulka : Seznam subjektů, jejichž projekty byly analyzovány v rámci oblasti Odborné kapacity

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Název příjemce**(zkratka používaná v textech níže) | **Počet projektů zahrnutých do analýzy** | **Rok/y realizace projektu/ů** | **Celková výše přidělené dotace**  |
| ARPOK, o. p. s. (ARPOK) | 1 | 2017 | 300 000 Kč |
| CARE Česká republika, z.s. (CARE) | 1 | 2017 | 200 000 Kč |
| Člověk v tísni, o.p.s. (ČvT) | 3 | 2017, 2018, 2019 | 1 128 500 Kč |
| Development Worldwide, z.s. (DWW) | 1 | 2017 | 250 000 Kč |
| Humanitas Afrika, o. p. s. (HA) | 1 | 2019 | 379 390 Kč |
| Charita Česká republika (CHČR) | 1 | 2019 | 345 000 Kč |
| INEX - Sdružení dobrovolných aktivit, z. s. (INEX) | 2 | 2017, 2018 | 896 931 Kč |
| NESEHNUTÍ Brno (Nesehnutí) | 2 | 2017, 2018 | 650 000 Kč |
| SIRIRI, o.p.s. (SIRIRI) | 2\* | 2017, 2018 | 739 000 Kč |
| **Celkem (9 subjektů)** | **14** | **2017-2019** | **4 888 821 Kč** |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů v projektových žádostech.

\* Příjemce navíc v r. 2019 realizoval projekt, který směřoval do Základních kapacit.

Tabulka :Kategorizace výstupů a výsledků: oblast podpory Odborné kapacity

| **Kategorie výstupů a výsledků****(Odborné kapacity)** | **Konkrétní výstupy a dosažené výsledky** |
| --- | --- |
| **Lepší technické a administrativní/ organizační zázemí NNO** | **Administrativní či manažerské zabezpečení projektových činností** Téměř všechny organizace (v rámci 13 projektů) využily získanou podporu na administrativní či manažerské zabezpečení projektových činností. Organizace využívaly podporu zejména na úhradu odpovídajícího podílu osobních nákladů manažerských či administrativních pozic, které se na realizaci projektu podílely. |
| **Expertní zajištění projektů**V rámci 5 projektů realizovaných 3 organizacemi se díky získané podpoře na realizaci projektových aktivit podíleli i interní experti (resp. experti, kteří se mohli díky projektu stát interní součástí týmu). Jednalo se např. o experty či konzultanty, kteří zabezpečovali projektové aktivity po odborné stránce (např. tvořili odborné výstupy). |
| **Podpora provozu NNO**Prostřednictvím 4 projektů došlo k podpoře provozu 3 organizací. Tato podpora spočívala mj. v možnosti úhrady části nájmu a s ním souvisejících služeb za prostory (kanceláře), kde dané organizace realizovaly své projekty. Byly hrazeny náklady na telefon, finanční služby (např. externí účetnictví, finanční audit) či byl zabezpečen nákup kancelářských potřeb, tonerů atp. |
| **Nové technické vybavení, knihovna**2 organizace využily svůj projekt k pořízení technického vybavení či vybavení knihovny. Konkrétně šlo o nákup notebooku a nákup (a následnou katalogizaci) publikací do knihovny. |
| **Změny v řízení NNO/ projektů** | **Vyšší kvalita řízení NNO/projektů**7 organizací (v rámci 10 projektů) řešilo zavedení systémových změn, které ovlivnily řízení projektů či celé NNO. Cesty ke snaze zajistit vyšší efektivitu řízení NNO/projektů byly různé:* Konala se různá strategická jednání v rámci organizací.
* Byly využívány služby a konzultace s odborníky (např. pravidelné schůzky s auditorskou firmou).
* Došlo k zaměstnání profesionálů na koordinaci aktivit, FR, PR atp.
* Byly realizovány analýzy současného stavu a formulována doporučení.
* Probíhalo zvyšování kvalifikace členů tým vč. managementu organizace (podrobněji viz dále).

Ve vazbě na to:* Byly zaváděny nové strategie/aktualizovány stávající strategie – organizace si stanovovaly strategické cíle, nastavovaly si strategie udržitelnosti (např. INEX, Nesehnutí), tvořily FR/PR strategie a plány.
* Došlo k organizačním změnám (vč. např. změn organizačního řádu) a vznikaly i popisy pracovních pozic (např. HA).
* Vznikly nové nástroje určené k efektivnějšímu projektovému řízení – např. nový systém sběru dat (např. ARPOK), nástroje věnované uplatnění principu Value for Money (VfM; ČvT)
* Vznikaly či byly aktualizovány příručky, manuály, metodiky, kodexy (např. v rámci projektu INEX vznikly hned tři kodexy) – organizace si tak nastavovaly a zaváděly standardy činností, kontrolní mechanismy, hodnocení kvality, nastavovaly a realizovaly monitorovací a evaluační aktivity, postupy pro sdílení informací a zkušeností atd.

To vše v konečném důsledku mělo vést k vyšší kvalitě projektového řízení a řízení organizací samotných, a potažmo k vyšší kvalitě poskytovaných služeb (např. i díky tomu, že poskytovaným službám mohla být dána náležitá odbornost a pozornost). |
| **Změny v odborných kapacitách NNO** | **Stabilizace či rozšiřování personálních kapacit a s tím spojené zaškolování nově příchozích zaměstnanců NNO**Pro některé organizace znamenala podpora mj. navýšení či stabilizaci personálních kapacit týmu, případně rozšíření týmu o dobrovolníky. V některých případech tím došlo zároveň i k profesionalizaci týmu (např. rozšíření týmu o profesionálního fundraisera, profesionální koordinátorku projektů atp. – viz výše). Díky projektům byl možný nejen výběr a následný nástup nově příchozích zaměstnanců NNO, ale i jejich zaškolení. |
| **Vyšší odborné kapacity NNO**Odborné kapacity členů týmu byly posilovány prostřednictvím:* Interních vzdělávacích akcí, příp. prostřednictvím vzdělávacích akcí přímo určených daným zaměstnancům za využití externího odborníka. Školena byla např. tato témata: řízení lidských zdrojů, projektové řízení, finanční řízení, facilitace, různé metody FR, PR/marketingové dovednosti, využívání sociálních médií, školení týkající se advokačních a komunikačních kompetencí či nově vytvořených nástrojů (např. nástroje VfM v rámci projektu ČvT či komunikačních plánů vzniklých v rámci projektu CHČR).
* Kapacity byly budovány i prostřednictvím externích vzdělávacích akcí, kdy se zaměstnanci organizací mohli účastnit vzdělávání (ať již v ČR tak v zahraničí) organizovaného jinými subjekty. Tyto vzdělávací akce byly zaměřeny jak na odborné vzdělávání (např. projektový management, networking), tak šlo i o akce, kde docházelo k výměně zkušeností, navazování kontaktů atp. (např. akce navštívené v rámci projektu CARE).
* Také probíhaly konzultace s odborníky, supervize, mentoring či koučink realizovaný ze strany externích profesionálů (např. spolupráce s externím fundraiserem, PR/marketingovými specialisty).
* Využívány byly i různé online vzdělávací akce, školení, webináře.
 |
| **Vyšší odbornost přípravy dobrovolníků** V projektech, v rámci kterých je zásadní dobrovolnická činnost (např. SIRIRI), došlo díky podpoře k profesionalizaci (a tedy ke zvýšení kvality a odbornosti) přípravy dobrovolníků pro vyslání do cílové země (např. prostřednictvím kvalitnějších předodjezdových školení, kvalitnějších výukových materiálů a manuálů atp.). |
| Tyto aktivity tak napomohly zvýšit odbornost jednotlivý členů týmu, stabilizovat personální kapacity, zvýšit kompetence zaměstnanců pro výkon jim svěřených úkolů (deklarována byla ve zprávách např. vyšší kompetentnost členů týmu, navýšení facilitačních a FR dovedností, zvýšení odbornosti managementu organizace i administrátorů plnících různé úkoly), zvýšit odbornost dobrovolníků atp. To v konečném důsledku (potenciálně) ovlivnilo i kvalitu služeb poskytovaných danou organizací. |
| **Výstupy s širším využitím za rámec NNO** | **Šířeji využitelné výstupy projektů**Specifickými jsou výstupy a aktivity projektů, které nebyly určeny jen pro danou organizaci, ale i pro využití ze strany dalších subjektů. Takovými projekty jsou všechny tři projekty realizované ze strany ČvT:* Projekt realizovaný v r. 2017 vedl k vytvoření dvou nástrojů týkajících se VfM, konkrétně šlo o vytvoření *VfM Step by Step Guide* a *VfM System Matrix*. Oba nástroje, včetně průvodních a školicích materiálů a doprovodných dílčích analytických nástrojů, byly publikovány na s tímto záměrem vytvořené webové stránce valueformoney.guide. Nástroje lze používat on-line a jsou k dispozici i ke stažení. *VfM Step by Step Guide* je praktickým manuálem, který v sobě zahrnuje celou sadu vytvořených (jak organizací ČvT, tak externě) dílčích nástrojů a vysvětluje uživatelům, v jaké fázi a za jakých podmínek mají/ mohou daný nástroj využít. *VfM System Matrix* je analytický nástroj sloužící k ověřování nastavení projektových a programových procesů směrem k jejich vyšší efektivitě.
* V rámci projektu realizovaného v roce 2018 vznikly 4 průvodce týkající se zapojování soukromého sektoru do rozvojových aktivit, které byly určeny obecně všem aktérům ZRS. Informace k tomuto tématu byly zveřejněny na webových stránkách (msd.peopleinneed.cz) s praktickými a snadno dostupnými zdroji o přístupech soukromého sektoru k rozvoji. Výstup projektu byl doplněn třídenním školením, kterého se zúčastnilo 30 účastníků ze šesti různých českých rozvojových institucí (vč. ČRA).
* Poslední projekt realizovaný v rámci touto evaluací hodnoceného období se týkal klimatických fondů. Na základě provedené rešerše a požadavků účastníků semináře, sestavil ČvT databázi 20 klimatických fondů, které jsou nejrelevantnější pro české aktéry ZRS. Databáze byla zpřístupněna online. Zároveň byl v rámci projektu vytvořen i tréninkový modul zaměřený na přípravu „*climate smart*“ projektových žádostí. Uskutečnil se navíc třídenní seminář pro české realizátory rozvojové spolupráce a zástupce státní správy ČR o klimatických fondech. Semináře se zúčastnilo 26 zástupců českých nevládních organizací a firem. Celkem 16 přednášejících, českých i zahraničních, představilo účastníkům během prvních dvou dnů všechny klíčové aspekty klimatických fondů. Třetí den pak měli účastníci možnost aplikovat nabyté znalosti na praktických příkladech.

Takto koncipované projekty neznamenají efekt jen pro ČvT, ale zvyšují odbornost dalších aktérů ZRS a vytváří potenciál pro zvýšení kvality systému ZRS a poskytovaných služeb. ČvT v tomto směru tak neplní roli „klasické“ NNO, ale dostává se na roveň platformám a stává se důležitým hráčem v oblasti ZRS. |
| **Zvýšení kvality propagace a fundraisingových aktivit** | **Lepší propagace a efektivnější fundraisingové aktivity**7 z celkem 9 organizací se významněji věnovalo propagaci a fundraisingovým aktivitám. Vedle vytvoření nové či aktualizace již existující fundraisingové a PR strategie a komunikačních plánů (více viz změny v řízení NNO/projektů výše) byla tato oblast řešena různými nástroji s často i odlišnými cíli.* Organizace jednak realizovaly vlastní marketingové akce a kampaně, a to jak prostřednictvím uspořádání vlastních akcí (přednášky, dny otevřených dveří, putovní výstavy) a účasti na jiných akcích, tak prostřednictvím svých webových stránek, sociálních sítí (vč. např. placených kampaní na Facebooku), partnerství s médii (televize, rozhlas).
* Byly vytvářeny či používány nové PR/marketingové nástroje (např. *smartmailing, telefundraising, Peer2Peer fundraising*). Došlo k vytvoření nových propagačních materiálů (např. bannery, letáky).
* Byly hledány nové grantové možnosti a probíhala komunikace s mezinárodními donory.
* Docházelo k přímému oslovování potenciálních dárců. Konaly se schůzky se stávajícími a potenciálními dárci. Některé organizace (např. Nesehnutí, HA) si vytvořily portfolio aktivit/e-book jako podklad vhodný pro jednání s dárci.
* Některé organizace se staly členem různých klubů (Např. zaměstnanec ARPOKu se stal členem privátního podnikatelského klubu *Business for Breakfast*. Zástupci olomouckých firem se zde 2x měsíčně setkávali při snídani, během které prezentovali produkty, navazovali nová partnerství. Členství v tomto klubu dle závěrečné zprávy a prezentace organizace na 16 setkáních podnikatelského klubu ARPOKu přinesly: Mediálního garanta, který pro bono konzultoval PR materiály ARPOKu, kontakty na školy, se kterými ARPOK dosud nespolupracoval, zvýšení prodeje fair trade zboží prostřednictvím e-shopu, slevy na služby poskytované jinými členy klubu, finanční dar, navázání spolupráce s Hospodářskou komorou Olomouckého kraje atp.).
* ČvT výstupy z projektů prezentoval na speciálně k tomu určených webových stránkách a zároveň realizoval informační kampaň (připravil online články, prezentoval výstup z projektu v magazínu INSPIRE). Například takovouto informační kampaní k tématu zapojování soukromého sektoru do rozvojových intervencí oslovil ČvT v roce 2018 více jak 1000 lidí.
* V rámci advokačních aktivit probíhala i komunikace s českými i evropskými aktéry (např. CARE vedl jednání na Stálém zastoupení ČR při EU, se zástupci platformy CONCORD, s poslanci České republiky v Evropském parlamentu).

Uskutečněné PR/marketingové aktivity vedly (nebo aspoň měly vést) zejména k těmto efektům:* Udržení stávajících dárců (omezení retence).
* Získání nových (individuálních, velkých i firemních) dárců.
* Navýšení průměrné hodnoty získaných darů.
* Navázání intenzivních kontaktů.
* Zvýšení zájmu a povědomí veřejnosti o aktivitách dané organizace (např. jedna z organizací vykázala nárůst fanoušku na Facebooku o 30 % oproti předchozímu roku).
* Zvýšení prodeje přes e-shop NNO (např. jedna z organizací vykázala nárůst prodeje téměř o 300 % oproti předchozímu roku).

Skrze úspěšné PR/fundraisingové aktivity nebyly šířeny informace jen o organizacích a jejich činnostech, ale potažmo i o ZRS jako takové. |
| **Změny v kvalitě poskytovaných služeb** | **Změny v kvalitě poskytovaných služeb**Jen v některých projektech byla v závěrečné dokumentaci vykázána dosažená, očekávaná či předpokládaná změna týkající se kvality poskytovaných služeb, případně ji ze závěrečné zprávy bylo možné vyvodit. Obecně se dá shrnout, že zvyšování (zejména odborných) kapacit organizací je jedním z předpokladů pro zkvalitnění poskytovaných služeb v cílových zemích.* Uplatnění získaných znalostí, dovedností a zkušeností posunulo organizace k efektivnějšímu řízení jejich činností, což by mělo ovlivnit i poskytované služby.
* Používání nově vzniklých nástrojů (či alespoň jejich principů) vyprodukovaných projekty ČvT by potenciálně mohlo vést k přípravě lepších projektů, které budou úspěšnější při získávání podpory od donorů, případně budou 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. Ti se dle závěrečné zprávy z projektu chtěli této problematice věnovat, protože ji vnímali jako jednu z možných cest pomoci rozvojovým zemím.
* Díky projektu sdružení INEX došlo ke zvýšení kvality a dopadu Cyklu globálního dobrovolnictví.
* Díky projektu SIRIRI se v roce 2018 podařilo vyškolit 235 středoafrických učitelů.
* HA posílila své vnitřní kapacity, čímž přispěla k vyšší kvalitě služeb Afrického informačního centra (jako nástroje přispívajícího k integraci afrických migrantů do české společnosti).
* Jak vyplývá ze zprávy CHČR, zdokonalování interních procesů a nástrojů organizace vedlo jak k lepším výsledkům humanitární a rozvojové činnosti samotné, tak ke zvýšení schopnosti komunikovat tyto výsledky navenek.
 |
| **Změny ve financování NNO** | **Navýšení příjmů NNO, diverzifikace zdrojů financování**Některé organizace v rámci svých projektů cílily mj. na diverzifikaci zdrojů financování. To se odrazilo v nově připravených/aktualizovaných fundraisingových strategiích (např. organizace Nesehnutí v této souvislosti uvádí, že proběhla analýza podaných grantových žádostí v období let 2012-2016, byly identifikovány klíčové nedostatky některých těchto žádostí a také byla vytipována škála potenciálních donorů i zahraničních partnerů) i ve snaze oslovit nové dárce (oboje viz výše). * Úspěšná v tom byla např. SIRIRI, která v závěrečné zprávě uvedla, že příjmy od nadací, firem, velkých dárců ale i celkově od malých dárců narostly. Výsledkem realizace projektu byl tak nárůst celkové výše příjmů mimo dotaci od ČRA o dalších 20 % (ve srovnání s rokem 2016).
* Obdobně organizace Nesehnutí ve zprávě k projektu 2017 uvedla, že se jí podařilo získat několik velkých darů a vytvořit tak základnu velkých dárců a seznam kontaktů na další potenciální dárce, kteří se zajímají o ZRS. Zároveň vzniklo několik stručných projektových konceptů určených jako podklad pro první prezentaci potenciálním donorům.
* ARPOK vykázal, že oproti roku 2016 došlo ke zhruba 200% nárůstu u získaných darů, což je trend, díky kterému bude organizace schopna dále získávat prostředky na spolufinancování dotací. Na vyšší diverzifikaci finančních zdrojů se (vedle úspěšných dotačních žádostí – viz níže) podílel i rozjezd e-shopu.
* V rámci projektu ČvT, který se věnoval tématu klimatických fondů, účastníci uskutečněného semináře potvrdili svůj záměr zahrnout klimatické fondy do své fundrasingové strategie. Zároveň aktéři ZRS díky projektu ČvT získali znalosti umožňující se o finanční prostředky z klimatických fondů ucházet.
* CHČR v závěrečné zprávě uvedla, že podíl finančních prostředků ze zdrojů mimo rozpočet ČR na financování HPRS CHČR se zvýšil z 32 % (2017) na 50 % (2020).
* Najevo vyšly však i komplikace, kdy např. Nesehnutí ve zprávě uvádějí, že metoda práce s velkými dárci není typ metody, který by chtěli systematicky nadále rozvíjet. Ukázalo se, že počet potenciálních dárců, na které se mohou obrátit s tématem ZRS, je omezen. Hlavním důvodem je přísný etický kodex organizace, který často neumožňuje oslovovat ty potenciální dárce, kteří by mohli organizaci podpořit významným finančním darem (často z ekologických, politických, ideologických a jiných důvodů).
 |
| **Nové projektové/dotační žádosti**4 organizace v souvislosti s realizací projektu podaly projektové/dotační žádosti, některé z nich s partnery (uváděno zde, pokud daný projekt nebyl realizován i v rámci podoblasti Partnerství):* ARPOK podal celkem 10 žádostí o dotace, přičemž 4 z nich byly úspěšné a 1 byla v době reportování „předschválena“. V tomto ohledu měla organizace de facto 50% úspěšnost. ARPOK byl zároveň partnerem ve 2 mezinárodních konsorciích, která získala podporu z DEAR programu Evropské komise.
* Závěrečná zpráva CARE uvádí: „Jedním z očividných úspěchů programového týmu bylo rozšíření portfolia donorů získáním finanční podpory z programu ministerstva vnitra v rámci programu MEDEVAC pro projektové aktivity v Iráku.“
* SIRIRI podala žádost o dotaci z programu ministerstva vnitra na podporu vysílání dobrovolníka/ů do SAR v roce 2019.
* CHČR získala dva nové projekty financované Evropskou Komisí v Mongolsku a byly jí schváleny čtyři projekty financované agenturami OSN v Iráku.
 |
| **Širší/ dlouhodobější efekty** | **Dlouhodobější výsledky**Pokud jde o dlouhodobější výsledky dosažené díky projektům, je možné ze závěrečných zpráv vyvodit následující:* Obdržená podpora a realizované aktivity potenciálně vedly k vyšší konkurenceschopnosti některých organizací v oblasti, ve které realizují své aktivity.
* U organizací, ve kterých došlo před realizací projektu k významnější obměně týmu (např. INEX), je efekt spatřován i v tom, že díky projektu měla organizace možnost věnovat se intenzivně vnitřnímu nastavení procesů a také společnému chápání základních hodnot a vizí, na kterých organizace stojí.
* Projekty realizované ze strany ČvT měly potenciál v dlouhodobějším horizontu ovlivnit nejen organizace a jejich projekty, ale i celý systém ZRS a kvalitu poskytovaných služeb, a to např. prostřednictvím využití potenciálu klimatických fondů (což případně může ovlivnit nejen věcné zaměření projektů v ZRS, ale i diverzifikaci zdrojů) a spolupráce se soukromým sektorem (došlo ke zvýšení povědomí a porozumění způsobu, jak zapojení tržních systémů a soukromého sektoru do aktivit aktérů ZRS může pomoci zvýšit efektivitu, dopad a udržitelnost jejich projektů v celé řadě odvětví; do IndiKit databáze bylo přidáno 12 relevantních indikátorů).
* Projekty ČvT odhalily vysoký zájem českých rozvojových aktérů o přístup MSD (Market System Development) i zájem o zapojení do klimatických fondů, zároveň se podařilo navázat spolupráci mezi institucemi státní správy, nevládních organizací a soukromých firem pro přípravu projektů k financování z klimatických fondů.
* Projekty ČvT v sobě nesly i prvky koordinace s dalšími aktéry ZRS, které byly implementovány např. skrze dotazníky, kterými byl zjišťován stav znalosti a zájmu aktérů ZRS o dané téma. Například dotazníkem v rámci projektu ke klimatickým fondům byla oslovena celá řada NNO, ale i platforem, firem, vzdělávacích institucí a zainteresovaných institucí (MŽP, MZV, ČRA). Zároveň byl uspořádán workshop zaměřený na navázání spolupráce mezi realizátory české rozvojové spolupráce a zástupci státní správy ČR a na diskusi o společném programování.
* Projekt DWW vytvořil potenciál skrze evaluační vzdělávání a následné využití nových evaluačních znalostí, schopností a dovedností ze strany účastníků tohoto vzdělávání pro zvýšení využívání evaluací, které může mj. vést i ke zlepšení účinků realizované podpory (a to i v rámci ZRS).
* V rámci projektů vznikly výstupy, které jsou využitelné i v budoucnu, a podporují tak udržitelnost výsledků realizovaných projektů.
* Díky projektu se některým organizacím podařilo rozšířit povědomí o svých aktivitách v oblasti ZRS v ČR. Vychází však najevo, že pro úspěšnost zejména FR aktivit některých organizací je bariérou geografická vzdálenost cílové země (a tedy limitovaných přínosů aktivit organizace pro ČR).
* Některé organizace si díky realizaci projektu uvědomily, že sepsat různé plány a strategie nestačí. Hlavním úkolem je uvedení těchto dokumentů do praxe.
* Některé organizace navázaly díky projektu partnerství (aniž by to bylo cílem a aniž by se projekt přihlásil k podoblasti Partnerství; např. HA – nalezen firemní ambasador, příprava memoranda o vzájemné spolupráci; CHČR – navázána spolupráce s Českou biskupskou konferencí, došlo k prvnímu jednání o potenciální spolupráci s maďarskou humanitární a rozvojovou agenturou).
 |

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

## Podoblast podpory Partnerství

Podoblast Partnerství byla podporována jako doprovodné aktivity/výstupy ke kapacitním oblastem. Bylo ji možné kombinovat s hlavními oblastmi podpory, samostatná žádost jen na podoblast Partnerství nemohla být podána. Z podpořených projektů v letech 2017-2019 se v rámci předložených projektových žádostí k Partnerství přihlásilo celkem 11 projektů. V rámci projektů realizovaných v rámci oblasti Platformy byly rovněž realizovány aktivity související s partnerstvím, byly však integrální součástí oblasti Platformy. Z toho důvodu projekty, které byly vzhledem ke své povaze a povaze samotných příjemců „přeřazeny“ do oblasti Platformy (viz výše), byly vyňaty z podoblasti Partnerství, aby tak nedocházelo ke zdvojování zjištěných výstupů a výsledků. Konkrétně se jednalo o jeden projekt Glopolis, o.p.s., a oba projekty České evaluační společnosti. Do analýzy podoblasti Partnerství tak bylo zařazeno ve výsledku 8 projektů realizovaných 6 různými subjekty. Všechny tyto projekty až na jeden byly realizovány v rámci hlavní oblasti Odborné kapacity. Jeden projekt byl směřován do Základních kapacit. Je však třeba upozornit, že prvek partnerství se objevil i v projektech, které se k této podoblasti v projektové žádosti nepřihlásily. V takovém případě byly výstupy a výsledky dosažené ve vztahu k partnerství zahrnuty do výstupů a výsledků dosažených v hlavních oblastech podpory (viz předešlé části).

Tabulka 17: Seznam subjektů, jejichž projekty byly analyzovány v rámci podoblasti Partnerství

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Název příjemce (zkratka používaná v textech níže)** | **Počet projektů zahrnutých do analýzy** | **Rok/y realizace projektu/ů** | **Celková výše přidělené dotace\*** |
| CARE Česká republika, z.s. (CARE) | 1 | 2017 | 200 000 Kč |
| Člověk v tísni, o.p.s. (ČvT) | 1 | 2017 | 300 000 Kč |
| Development Worldwide, z.s. (DWW) | 1 | 2017 | 250 000 Kč |
| Diecézní charita ostravsko-opavská (DCHOO) | 1 | 2019 | 356 000 Kč |
| INEX - Sdružení dobrovolných aktivit, z. s. (INEX) | 2 | 2017, 2018 | 896 931 Kč |
| NESEHNUTÍ Brno (Nesehnutí) | 2 | 2017, 2018 | 650 000 Kč |
| **Celkem (6 subjektů)** | **8** | **2017-2019** | **2 652 931 Kč** |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů v projektových žádostech.

\* Uvedené částky jsou jen informativní. Je třeba zdůraznit, že podoblast Partnerství byla doplňkovým tématem řešeným v rámci projektu, který byl realizován v rámci hlavní oblasti podpory Základní/Odborné kapacity.

Tabulka 18: Kategorizace výstupů a výsledků: podoblast Partnerství

| **Kategorie výstupů a výsledků****(Partnerství)** | **Konkrétní výstupy a výsledky** |
| --- | --- |
| **Nová a stávající partnerství** | **Nová partnerství** V rámci projektů 5 organizací byla navázána nová partnerství. * Nejsilněji se prvek partnerství prosadil v projektu CARE, a to hned na dvou úrovních:
	+ V rámci projektu CARE bylo formálně na základě Smlouvy o spolupráci zakotveno konsorcium 3 organizací (CARE, ADRA, Diakonie). Členové konsorcia byli průběžně v intenzivním kontaktu, diskutovali a koordinovali své nápady a plány v případě dotačních výzev a výběrových řízení, připravovali společná stanoviska jako podklady pro jednání FoRS či relevantních pracovních skupin při MZV. Díky nově vzniklému konsorciu vystupovali členové konsorcia jednotně a jejich stanoviska tak měla v rámci existujících platforem větší dopad. Celkem byla v r. 2017 prezentována 4 společná stanoviska v rámci platformy FoRS a vůči MZV/ČRA. Také byl vytvořen Akční plán konsorcia, který sloužil jako praktický nástroj pro společné aktivity v roce 2018.
	+ Zároveň intenzivně probíhala také vyjednávání o úzké spolupráci CARE s partnerskými organizacemi v celosvětové síti CARE. Na začátku projektu bylo, v souladu se Strategií organizace, identifikováno několik prioritních organizací, se kterými byla následně vedena intenzivní jednání, bylo osloveno 10 partnerů a ještě v roce 2017 byla uzavřena Rámcová dohoda o spolupráci s CARE partnery v Gruzii a Ugandě. Po celou dobu implementace projektu bylo také nadále posilováno partnerství CARE ČR s CARE Rakousko, která je pro českou CARE klíčovým partnerem. Díky tomuto partnerství plánovala organizace v roce 2018 vstoupit do nových projektů a konsorcií, jejichž členem již CARE Rakousko je.
* Ve vazbě na uskutečněnou pracovní cestu do zahraničí v rámci projektu organizace Nesehnutí byla navázána spolupráce s několika významnými organizacemi na Ukrajině, v Gruzii a Arméni. To poté vyústilo k podání společných projektů (viz dále). V navazujícím projektu byla k partnerství pro realizaci některých projektových aktivit vybrána ázerbájdžánská organizace (s parterem probíhaly schůzky, v rámci školení byl definován společný projektový záměru, společně byla posilována schopnost argumentace atp.). Přístup k vytvoření partnerství se natolik osvědčil, že organizace v rámci závěrečné dokumentace uvedla, že tento postup hodlá aplikovat i při výběru dalších budoucích partnerů pro jiná témata a regiony ZRS.
* Rovněž i DCHOO navázala nové partnerství s NNO na Ukrajině, byla projednána a započata spolupráce na velikém projektu v novém regionu. Organizace našla díky projektu stabilního partnera pro další případné rozvojové a humanitární projekty nejen v oblasti pomoci na východě Ukrajiny.
* Novým partnerem DWW se stala ČZU. Toto partnerství vedlo k vytvoření nových školicích modulů pro studenty bakalářského a magisterského studia a zahraniční stipendisty.
* Také INEX usiloval do budoucna o navázání nových partnerství. Za tímto účelem vznikla analýza potřeb a stavu NNO, které působí v oblasti mezinárodního dobrovolnictví v ČR. V rámci této aktivity bylo osloveno 19 organizací, z nichž reagovalo jen 5. Ve vazbě na dotazník budou některé organizace v budoucnu osloveny ke spolupráci. Zároveň byla navázána spolupráce s univerzitami, kde bylo jednáno o zavedení uznatelnosti Cyklu globálního dobrovolnictví (CGD) ve formálním vzdělávání v následujícím akademickém roce.
 |
| **Rozvoj/rozšíření/další ukotvení stávajících partnerství**Vedle vzniku nových partnerství byla v rámci projektů rozšiřována či rozvíjena a prohlubována již existující partnerství. * Nad rámec výše uvedeného je možné uvést, že některé organizace zvažovaly zavedení nových prvků/nástrojů, které byly partnerství dále posílily (např. INEX – studie proveditelnosti zkoumající možnosti založení sekretariátu v rámci globálního partnerství GLEN).
 |
| **Nové členství v mezinárodních institucích/platformách**Pro ČvT projektové aktivity (konkrétně v rámci projektu na VfM) vyústily v členství ve sdružení mezinárodních neziskových organizací BOND, které byly mj. představeny drafty nástrojů VfM. |
| **Společné akce, výměna a sdílení zkušeností** | **Partnerství jako nástroj pro zvyšování kvalifikace NNO i partnerských, příp. dalších subjektů**Všechny podpořené subjekty využily partnerství jako nástroj pro zvyšování odbornosti, a to buď své organizace, případně partnerských, ale v některých případech i dalších subjektů.* Členové konsorcia v rámci projektu CARE se společně zúčastnili několika školení (z nichž bylo minimálně jedno organizováno ze strany CARE). Tyto vzdělávací akce mj. umožnily i společnou diskusi nad konkrétními poznatky a jejich možnou implementací v praxi.
* ČvT v rámci projektu zaměřeného na VfM mj. uskutečnil seminář pro realizátory a jejich platformy, vzdělávací instituce a zástupce donora. Semináře se zúčastnilo 13 pracovníků z českých neziskových a vzdělávacích institucí, platformy FoRS a zástupci ČRA. Zároveň byly vytvořené nástroje k VfM představeny expertům z mezinárodních platforem a organizací, především členům skupiny BOND, partnerům z platformy Alliance 2015 a International Rescue Committee.
* INEX se v rámci svých projektů zaměřil mj. i na sdílení zkušeností s globálním vzděláváním a předodjezdovou přípravou s dalšími organizacemi (setkání s partnerskými organizacemi, kterého se zúčastnilo 170 zástupců organizací pracujících v oblasti mezinárodního dobrovolnictví z 50 zemí světa).
* Nesehnutí zvyšovalo komunikační a advokační kompetence své i zahraničních partnerských organizací např. prostřednictvím společného školení. Tím došlo k posílení partnerství o prvek vzájemného učení.
* DCHOO se v rámci svého projektu zaměřila na posílení partnerství se zahraničními organizacemi prostřednictvím vzdělávacího teoreticko-praktického bloku zaměřeného na spolupráci a rozvoj NNO (školení, diskuse, předávání zkušeností a know-how partnerským organizacím). Proběhla i stáž pracovníků z partnerských organizací z Ukrajiny a Moldavska v ČR.
* DWW (obdobně jako ČES v rámci Platforem) se zaměřil na vzdělávání v oblasti evaluací tak, aby nově nabyté znalosti a zkušenosti byly využívány mj. i při přípravě a realizaci evaluací v oblasti ZRS. Hlavním výstupem projektu se tak stalo 15 školicích modulů (ve formátu IPDET/EPDET) a doprovodných materiálů. Paralelně bylo připraveno několik dalších schémat školení v rozsahu od tříhodinového workshopu po semestrální vysokoškolské kurzy. Vzniklo 8 základních případových studií pro formát EPDET a 12 případových studií pro kurz na ČZU. Dvoudenní trénink „Evaluační minimum“ se stal součástí nabídky certifikovaných školení České evaluační společnosti.
 |
| **Společné akce partnerů, společná koordinace**Organizace se svými partnery plánovaly a realizovaly různé společné akce, případně koordinovaně pracovaly vůči třetím subjektům. * Za účelem plánování společných či koordinovaných aktivit (a případně i projektů) se konaly zahraniční cesty do cílových zemí, pořádala se setkání, kde se sdílely zkušenosti z přípravy projektových žádostí (např. v projektu CARE).
* Organizace v rámci svých projektů pořádaly i společné (fundraisingové) akce, kde prezentovaly své aktivity dalším subjektům (např. konsorcium v rámci projektu CARE prezentovalo na českém velvyslanectví, Nesehnutí uskutečnilo společnou fundraisingovou cesta do Bruselu, kde se společně s partnery setkali s donorskými institucemi). Některé organizace uspořádaly jednání s donory, kterých se účastnily partnerské organizace z cílové země (např. v rámci projektu Nesehnutí).
* Pro některé organizace znamenalo partnerství i vytvoření silnějších společných pozic a stanovisek v rámci platforem (např. konsorcium v rámci CARE při působení ve FoRS).
* Díky partnerství v rámci projektu DWW bylo dosaženo výše uvedených výstupů v oblasti evaluačního vzdělávání. Někteří partneři byli aktivně zapojeni do přípravy nových školicích modulů, jiní se na udržení daného vzdělávacího programu (IPDET, pro který vzdělávací moduly vznikly) podíleli i finančně.
 |
| **Společné projekty** | **Společné projekty s partnery** Nejdůležitějším výsledkem navázaných či dále prohloubených partnerství z pohledu Programu jsou společné projekty (nebo aspoň podané projektové/grantové žádosti), které mají následně potenciální vliv na diverzifikaci zdrojů pro činnost organizací. Tohoto výsledku se v rámci podpořených projektů podařilo dosáhnout 2 organizacím.* V rámci projektu organizace Nesehnutí byla podána grantová žádost připravená ve spolupráci s partnerskými organizacemi (s jednou z nich bylo navázáno partnerství v rámci projektu). Projekt však nebyl z formálních důvodů podpořen. Ve vazbě na druhý projekt realizovaný v r. 2018 probíhala již mimo časový rámec projektu následná jednání s některými z oslovených donorů směřující k finálnímu podání projektové žádosti.
* Ve vazbě na partnerství CARE ČR s organizacemi sítě CARE bylo v roce 2017 celkem finalizováno a předloženo 7 projektových žádostí. Další společné koncepty byly připraveny pro rok 2018. V rámci konsorcia NNO pak byly připravovány projektové žádosti v rámci dotačního řízení MZV pro humanitární projekty, kde se do diskuse zapojila i Charita ČR.
 |

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

# Hypotézy

Zadavatel požadoval, aby ve vstupní zprávě k evaluaci byly formulovány hypotézy (na základě shromážděných informací v době odevzdání návrhu vstupní zprávy, zejména z evaluačních rozhovorů a analýzy dostupných dokumentů). Na tomto místě se proto k hypotézám stručně vyjadřujeme. Odpovědi jsou založeny na zjištěních a argumentaci uvedených u příslušných evaluačních otázek zejména v hlavním dokumentu závěrečné zprávy.

**Hypotéza 1: Podpora NNO v oblasti základních kapacit v kontextu ZRS již není relevantní klíčovou potřebou subjektů působících v ZRS.**

Není tomu zcela tak, řada subjektů (i expertů) stále vnímá potřebu rozvoje základních kapacit (ale fakticky jde o kapacity odborné, v souvislosti se zjištěními, jak se oblasti Základní a Odborné kapacity při praktické implementaci Programu překrývaly) u NNO v kontextu ZRS jako relevantní, v souvislosti s mezinárodními trendy v rozvojové spolupráci, proměnou nároků donorů a v konečném důsledku proměnou formy naplnění potřeb NNO pro adekvátní poskytování veřejných služeb v oblasti ZRS.

**Hypotéza 2: Podpora v podoblasti Partnerství vede k přípravě a podávání společných projektů u mezinárodních donorů.**

Program k tomu přispívá, ale stalo se tak spíše zřídka.

**Hypotéza 3: Podpora platforem zastřešujících NNO posiluje roli NNO jako policy partnera při nastavování strategického rámce ZRS.**

Ano, Program k tomu přispívá, ale aby byla role *policy partnera* řádně naplňována, je nezbytné *policy partnery* jasně identifikovat a Program modifikovat tak, aby tato role mohla být plněna lépe.

**Hypotéza 4: Podpora odborných kapacit českých subjektů vede skrze partnerství k podpoře kapacit subjektů působících v cílové zemi.**

Ano, ale záleží na konkrétní podobě projektů. Některé projekty byly takto zacíleny a k podpoře kapacit subjektů působících v cílové zemi skutečně došlo.

1. 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 (více viz dále). [↑](#footnote-ref-2)
2. První žádost směřovala do Odborných kapacit (+ Partnerství), druhá žádost do Platforem a zároveň Odborných kapacit (+ Partnerství). [↑](#footnote-ref-3)
3. Projekt nerealizován, dotace byla vrácena. [↑](#footnote-ref-4)
4. Žádost podána po termínu. [↑](#footnote-ref-5)
5. V žádosti chyběla specifikace vybrané oblasti podpory. [↑](#footnote-ref-6)
6. Obě projektové žádosti směřovaly do dvou hlavních oblasti podpory zároveň – do Základních i Odborných kapacit. [↑](#footnote-ref-7)
7. V žádosti chyběla specifikace vybrané oblasti podpory. [↑](#footnote-ref-8)
8. Pro jednotlivé oblasti podpory nezapočítány projekty, u kterých nebyla oblast podpory indikována. [↑](#footnote-ref-9)
9. Pro jednotlivé oblasti podpory nezapočítány projekty, u kterých nebyla oblast podpory indikována. [↑](#footnote-ref-10)
10. První žádost směřovala do Odborných kapacit (+ Partnerství), druhá žádost do Platforem a zároveň Odborných kapacit (+ Partnerství). [↑](#footnote-ref-11)
11. Projekt nerealizován, dotace byla vrácena. [↑](#footnote-ref-12)
12. Teorie změny je způsob popisu intervenční logiky, série předpokladů, které vysvětlují dílčí kroky vedoucí k dosažení dlouhodobého cíle programu a vztahy mezi aktivitami programu a výstupy, výsledky a dopady, jichž je průběžně v rámci dílčích kroků implementace programu dosahováno. Zpracování teorie změny představuje doporučovaný první krok při realizaci evaluací (viz např. Morra Imas, Rist, 2009). [↑](#footnote-ref-13)
13. V některých žádostech nebyla uvedena žádná oblast podpory, jiné naopak obsahovaly více než jednu z hlavních oblastí podpory. Rovněž zařazení některý projektů pod danou oblast podpory je sporné (neboť např. svým zacílením a realizovanými aktivitami odpovídal projekt dvěma oblastem podpory). [↑](#footnote-ref-14)
14. 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. [↑](#footnote-ref-15)
15. Dle textů výzev jen pro projekty předkládané pro 2017 a 2018. [↑](#footnote-ref-16)
16. Zejména kvůli vnímanému posun od *core financování* platforem k podpoře spolupráce se soukromým sektorem a snaze získat peníze mimo ZRS. [↑](#footnote-ref-17)
17. V roce 2019 došlo k rozšíření spektra oprávněných žadatelů o územní samosprávné celky, mezinárodní organizace a dobrovolné svazky obcí. [↑](#footnote-ref-18)