**Příloha 6**

**Okruhy pokládaných otázek**

Níže jsou uvedeny otázky pokládané při hloubkových evaluačních rozhovorech, podle jednotlivých kategorií informantů. Uvedeno je rovněž znění elektronického dotazníku, který byl směrován na organizace, které se ucházely o podporu z Programu, ale neuspěly. Na závěr je uveden podklad připravený pro on-line setkání se zástupci implementační struktury s cílem představit vybraná zjištění a diskutovat vybraná doporučení evaluace vč. otázek na zástupce zadavatele a gestora hodnoceného Programu.

Otázky pro rozhovor – experti

1. Které složky „kapacit“ neziskových nestátních organizací považujete za klíčové pro úspěšné fungování NNO?
2. Jak na tom NNO v Česku z hlediska svých vybudovaných kapacit jsou? Například v porovnání se zahraničím? A to případně i vzhledem k jejich roli v oblasti zahraniční rozvojové spolupráce (ZRS).
3. Jaké jsou podle Vašeho názoru v současnosti potřeby NNO z hlediska budování jejich kapacit? Jaké jsou potřeby zastřešujících organizací NNO z hlediska budování kapacit? Jak se tyto potřeby proměnily za posledních cca 5 let?
   * + - Mohl/a byste posoudit tyto kapacity specificky vzhledem k zahraniční rozvojové spolupráci (např. navazování kontaktů a partnerství s jinými (např. i zahraničními) subjekty, podávání společných projektů, plnění role policy partnerů vůči vládním aktérům ZRS atp.)?
4. Byly / jsou v Česku nástroje ze strany veřejného (ale i soukromého) sektoru na podporu budování kapacit NNO? Můžete prosím uvést nástroje, o kterých víte že fungují/fungovaly ne/úspěšně?
5. Jaké parametry by podle Vašeho názoru měly takové nástroje mít, aby maximálně reflektovaly potřeby NNO (příp. jejich zastřešujících organizací) z hlediska podpory budování jejich kapacit a příp. vzhledem k plnění role neziskového sektoru v oblasti zahraniční rozvojové spolupráce?
6. Jak se k podpoře budování kapacit a partnerství NNO přistupuje v zahraničí? Jaké jsou aktuální trendy v této oblasti? (můžete prosím doporučit nějakou best practice, literaturu aj.)
7. Jsou podle Vašeho názoru nějaké parametry u podpůrných nástrojů pro budování kapacit a partnerství NNO obecně takové, že přispívají spíše k ne/efektivnosti (resp. ne/účelnosti) podpory? Příp. působí z dlouhodobého hlediska pozitivně /negativně na kapacity celého neziskového sektoru?
8. Můžete prosím uvést příklady dobré praxe u NNO, kde se podle Vašeho názoru podařilo vybudovat potřebné kapacity pro úspěšné fungování a působení v daném sektoru díky významné podpoře veřejného sektoru?
9. Je možné u projektů na podporu budování kapacity, utváření partnerství či posilování koherence členů platforem hodnotit nějak hospodárnost / value-for-money? Pokud ano, jak?
10. K jakým krátkodobým a dlouhodobým efektům by podle Vašeho názoru měl obecně dotační program na podporu budování kapacit a partnerství vést?
11. Podle Vaší zkušenosti, věnují se NNO sledování dlouhodobějších výsledků svých projektů?
12. Znáte dotační program na podporu budování kapacit NNO, partnerství a platforem Ministerstva zahraničních věcí ČR?
    * + - Jak vnímáte jeho relevanci vůči potřebám neziskového sektoru, aby mohl plnit svou roli v zahraniční rozvojové spolupráci? (Ohodnoťte prosím na škále 1-5 pro jednotlivé cílové skupiny, 1- rozhodně zohledňuje, 2-spíše zohledňuje, 3-spíše nezohledňuje, 4-rozhodně nezohledňuje, 5-nedokážu posoudit)
        - Můžete prosím okomentovat / posoudit míru relevance jednotlivých podoblastí Programu (tj. Základní kapacity, Platformy, Partnerství a Odborné kapacity) vůči potřebám NNO, resp. vůči potřebám různých typů NNO (malé vs. velké; individuální vs. zastřešující)? (Ohodnoťte prosím na škále 1-5 pro jednotlivé cílové skupiny, 1-rozhodně zohledňuje, 2-spíše zohledňuje, 3-spíše nezohledňuje, 4-rozhodně nezohledňuje, 5-nedokážu posoudit)
        - Domníváte se, že program přispěl ke koordinaci podpořených subjektů (individuálních i zastřešujících) s dalšími aktéry ZRS ČR (zejména v oblasti spolupráce neziskového a soukromého sektoru)? Znáte konkrétní úspěšné/zajímavé/inovativní příklady spolupráce/integrace aktérů? Kde se to naopak nepodařilo?
        - K jakým efektům podle Vaše názoru Program vedl?
        - Které efekty Programu/projektů jsou udržitelné a za jakých podmínek.
        - Jak vnímáte rozšíření spektra žadatelů zejména o sektorové rozvojové platformy?
        - Ví se o tomto Programu mezi NNO a dalšími relevantními subjekty? Pokud ano, jak je vnímán?
13. Podle Vašeho názoru, které nástroje / podporované aktivity na posilování kapacit nejvíce přispívají k posilování koherence mezi členy jednotlivých platforem nestátních neziskových organizací (např. FoRS – Fórum pro rozvojovou spolupráci)?
14. Podle Vašeho názoru, které nástroje / podporované aktivity na posilování kapacit nejvíce přispívají k posilování koordinace mezi členy platforem nestátních neziskových organizací?
15. V čem spatřujete hlavní podmínky udržitelnosti kapacitně orientovaných programů podpory, resp. projektů a jejich efektů?
16. Na základě Vašich zkušeností, máte nějaká (v předchozích otázkách neprobraná) doporučení k Programu, k jeho nastavení atp.?

Otázky pro rozhovor – implementační struktura

1. Víte, jak Program vznikal, co ho formovalo?
2. K jakým hlavním změnám Programu v průběhu let 2017-2019 došlo a proč?
3. Diskuse teorie změny Programu – informantovi bude poskytnut draft teorie změny
   1. Co bylo předpokládaným vstupem Programu?
   2. Jaké měly být realizovány/podporovány aktivity v rámci Programu? Jak byly tyto podporovatelné aktivity identifikovány?
   3. K jakým krátkodobým a střednědobým výsledkům měl Program vést – a to jak vzhledem k žadatelům/cílovým skupinám, tak vzhledem k ZRS obecně?
   4. K čemu měl Program vést v dlouhodobém horizontu (tj. jaké byly předpokládány dopady realizace Programu)?
      1. Domníváte se, že Program k těmto výsledkům/dopadům skutečně vedl, či k nim směřuje?
      2. Víte o nějakém konkrétním příkladu NNO, kde podpora z Programu vedla k viditelným výsledkům/dopadům (jak pro samotného příjemce, tak zejm. z pohledu ZRS ČR)?
   5. Co musí (muselo) být dle Vašeho názoru splněno, aby Program skutečně fungoval (tj. jaké jsou/byly předpoklady a podmínky fungování takového Programu)?
      1. Byly/jsou tyto předpoklady/podmínky splněny? Co ano, co ne?
   6. Jaké vnější faktory do nastavování a realizace Programu vstupují (vstupovaly) a jak?
4. Jak vnímáte relevanci Programu z pohledu obecných potřeb v oblasti ZRS?
   1. Jak by měl být dle Vašeho názoru Program zacílen, aby více zohledňoval potřeby v oblasti rozvoje ZRS?
   2. Zohledňoval podle Vás Program v letech 2017-2019 tyto potřeby ZRS adekvátně?
      * + Ohodnoťte prosím na škále 1-5 pro jednotlivé cílové skupiny, 1-rozhodně zohledňuje, 2-spíše zohledňuje, 3-spíše nezohledňuje, 4-rozhodně nezohledňuje, 5-nedokážu posoudit
   3. Je objem finančních prostředků alokovaných na tento Program adekvátní absorpční kapacitě, resp. potřebám NNO v kontextu ZRS ČR?
   4. Co musí být dle Vašeho názoru splněno, aby takový Program skutečně fungoval?
      1. Byly/jsou tyto předpoklady/podmínky splněny? Co ano, co ne?
5. Jak vnímáte relevanci Programu, resp. jednotlivých oblastí podpory z pohledu potřeb jednotlivých cílových skupin, zejména NNO, relevantních platforem a jejich členů?
   1. Relevance Programu jako celku
   2. Relevance oblasti podpory Platformy
   3. Relevance oblasti podpory Základní kapacity
   4. Relevance oblasti podpory Odborné kapacity
   5. Relevance podoblasti Partnerství
   6. V čem by měly být dle Vašeho názoru cílové skupiny podporovány, aby lépe plnily svou roli v rozvojové spolupráci? Jinými slovy, jaké jsou podle Vašeho názoru potřeby CS z hlediska ZRS ČR?
   7. Zohledňoval podle Vás Program v letech 2017-2019 tyto potřeby cílových skupin adekvátně?
      * + Ohodnoťte prosím na škále 1-5 pro jednotlivé cílové skupiny, 1-rozhodně zohledňuje, 2-spíše zohledňuje, 3-spíše nezohledňuje, 4-rozhodně nezohledňuje, 5-nedokážu posoudit
   8. Změnily se podle Vás od této doby potřeby CS NNO?
6. Vnímáte v podmínkách Programu či v jeho nastavení (které bylo platné pro období 2017-2019) nějaké významné kladné stránky či naopak bariéry pro hladké fungování projektů, resp. Programu?
   1. A to jak vzhledem k implementační struktuře (např. zatížení při přípravě výzvy, administraci projektových žádostí, reportování atp., a to i vzhledem k administrativním kapacitám implementační struktury),
   2. tak vzhledem k žadatelům a příjemcům (požadavky kladené na přípravu projektové žádosti, podmínky/termíny/požadavky kladené na realizaci projektu, podmínky stanovené vzhledem k ukončování projektu atp.)
7. Víte, jakým konkrétním způsobem/pomocí kterých nástrojů podpořené NNO a zastřešující NNO prováděly v projektech podporu koordinace s dalšími aktéry ZRS ČR (zejm. v oblasti spolupráce neziskového a soukromého sektoru)?
8. Které faktory či podmínky dle Vašeho názoru přispívaly v letech 2017-2019 k efektivitě, příp. hospodárnosti při realizaci projektů, resp. Programu, příp. naopak vedly k neefektivitě/nehospodárnosti? Lišila se podle Vás míra ne/efektivity u jednotlivých oblastí podpory Programu?
   1. A to jak z věcného hlediska (např. věcné zaměření Programu; podpora ročních vs. víceletých projektů; výběr podporovaných subjektů; podpora individuálních vs. zastřešujících subjektů; velikost projektů/výše dotace/míra spolufinancování; návaznost na jiné dotační tituly atp.),
   2. tak z procesního hlediska (např. načasování výzev; stanovení způsobilých výdajů a požadavků na provozní náklady; nastavení hodnoticího procesu, proces a termíny vyplácení dotace atp.)
      1. Byla žadatelům/realizátorům projektů poskytována nějaká metodická podpora při přípravě a realizaci projektů, či byly alespoň zodpovídány jejich dotazy? (např. semináře pro žadatele, FAQs atp.)
      2. Byla nějak sbírána zpětná vazba ze strany žadatelů/ příjemců na procesy či nastavení Programu?
9. Popište prosím, jak probíhala (v letech 2017-2019) hodnocení projektových žádostí, jaká kritéria byla používána?
   1. Domníváte se, že hodnoticí kritéria byla nastavena tak, aby byly vybírány nejvhodnější projekty?
   2. Vyskytly se v procesu hodnocení nějaké problémy/nedostatky (např. nesrozumitelnost/nejednoznačnost kritérií pro žadatele/hodnotitele)?
   3. Byla pro účely hodnocení hodnoticí kritéria nějak více dělena, specifikována?
   4. Na základě čeho byla posuzována přiměřenost rozpočtu daného projektu?
   5. Byly projekty posuzovány i z hlediska value-for money? Pokud ano, jak?
   6. Byly projekty posuzovány i z hlediska průřezových principů? Pokud ano, jak?
   7. Na základě čeho bylo rozhodnuto, jaká výše dotace byla žadateli nakonec poskytnuta?
   8. Jakým způsobem byli neúspěšní žadatelé vyrozuměni o výsledku hodnocení jejich žádosti?
10. Které oblasti podpory a konkrétní aktivity podporované Programem v letech 2017-2019 považujete na základě Vaší zkušenosti s Programem za nejpřínosnější a proč?
11. Domníváte se, že projekty byly obecně nastavovány/realizovány tak, aby směřovaly:
    1. k uspokojení potřeb žadatele/cílové skupiny
    2. k naplnění potřeb v oblasti ZRS?
12. Máte za roky 2017-2019 souhrnné informace o dosažených výsledcích v projektech podpořených Programem?
13. Dokážete nějak okomentovat výsledky dosahované v letech 2017-2019 v jednotlivých oblastech podpory, příp. v celém Programu? Zajímají nás zejména výsledky v těchto oblastech podpory/tématech:
    1. rozvoj kapacit a partnerství – Co se dle Vašeho názoru povedlo a co nikoliv?
    2. vytváření, koordinace a posilování kapacit jednotlivých typů subjektů působících v ZRS – Co se dle Vašeho názoru povedlo a co nikoliv?
    3. budování organizačních a administrativních struktur malých a začínajících NNO a posilování jejich schopností poskytovat veřejné služby v oblasti ZRS – Co se dle Vašeho názoru povedlo a co nikoliv?
    4. posilování kapacit NNO ve specifických a odborných sektorech – Co se dle Vašeho názoru povedlo a co nikoliv?
14. Kam se domníváte, že se díky Programu podpořené subjekty posunuly? Čeho dosáhly, případně pravděpodobně dosáhnou, a to i z dlouhodobějšího hlediska?
15. Kam se dle Vašeho názoru celá oblast ZRS díky Programu posunula, případně se pravděpodobně posune, a to i v dlouhodobé horizontu?
    1. Přispěl Program k podpoře spolupráce a koordinace aktivit ZRS?
    2. Došlo díky Programu ke zvýšení kvality a efektivity systému ZRS?
16. Co je/bylo cílem publicity Programu?
    1. Jaké byly požadovány/využívány nástroje publicity?
    2. Považujete takové nástroje a jejich realizaci za dostatečné?
    3. Domníváte se, že se o Programu mezi žadateli a cílovými skupinami ví?
    4. Víte, jak je tento Program mezi žadateli a cílovými skupinami vnímán?
17. Na základě Vašich zkušeností, máte nějaká (v předchozích otázkách neprobraná) doporučení k Programu, k jeho nastavení atp.?
18. Na základě čeho a proč došlo k výrazné úpravě Programu od roku 2021? V čem hlavní změny spočívají?
19. Máte nějaké informace či zkušenosti, jak je zacílena či realizována kapacitní podpora neziskového sektoru u jiných (domácích či zahraničních) donorů?
    1. Víte, v čem jsou hlavní rozdíly, příp. kde jsou možné synergie či komplementarity s Programem?
    2. Můžete doporučit nějaký jiný nástroj na podporu kapacit NNO realizovaný jiným donorem, ať již v Česku nebo v zahraničí?
    3. Můžete doporučit tematického experta v Česku?

Otázky pro rozhovor – příjemci (podpořené subjekty) v letech 2017-2019

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Okruh RELEVANCE | |
| 1. | Jaké byly podle Vašeho názoru potřeby z hlediska budování kapacit (ať již základních nebo odborných) a navazování partnerství /podpory platforem v letech 2017-2019 (resp. v době, kdy jste o podporu z Programu žádali): | |
| 1.a | * 1. Vaší organizace? | |
| 1.b | * 1. neziskového sektoru působícího v zahraniční rozvojové spolupráci jako celku? | |
| 2. | Reflektoval Program v letech 2017-2019 tyto potřeby adekvátně? Prosím okomentujte a ohodnoťte na kvalitativní škále míru relevance:  *Škála: 1-rozhodně vysoká, 2-spíše vysoká, 3-spíše nízká, 4-rozhodně nízká, 5-nedokážu posoudit.* | |
| 2.a | * 1. z pohledu Vaší organizace? | |
| 2.b | * 1. z pohledu neziskového sektoru jako celku, aby byl schopen plnit svou roli v zahraniční rozvojové spolupráci? | |
| 2.1 | Byla podle Vaší zkušenosti mapována absorpční kapacita potenciálních žadatelů o tento Program? Pokud ano, jak? | |
| 2.2 | Podílela se Vaše organizace nějakým způsobem na nastavování Programu? | |
| 2.3 | Existuje/existovala nějaká platforma, kde by se s NNO Program diskutoval? | |
| 2.4 | Odpovídala finanční alokace Programu podle Vašeho názoru reálné potřebě/absorpční kapacitě? | |
| 3. | Jak se potřeby z hlediska budování kapacit (v širokém slova smyslu) od té doby proměnily? Tj. jaké jsou tyto potřeby aktuálně? | |
| 3.a | 1. z pohledu Vaší organizace? | |
| 3.b | 1. z pohledu neziskového sektoru jako celku, aby byl schopen plnit svou roli v zahraniční rozvojové spolupráci? | |
| 4. | Program v období 2017-2019 postupně zahrnoval 4 různé podoblasti podpory: Základní kapacity, Odborné kapacity, Partnerství a Platformy. Ohodnoťte prosím míru relevance každé podoblasti, příp. okomentujte.  *Škála: 1-rozhodně vysoká, 2-spíše vysoká, 3-spíše nízká, 4-rozhodně nízká, 5-nedokážu posoudit.*   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | Oblast Programu | Míra relevance vůči potřebám Vaší NNO | Míra relevance vůči potřebám neziskového sektoru v oblasti ZRS jako celku | Míra relevance vůči potřebám soukromého sektoru pro jeho působení v ZRS? | | Základní kapacity |  |  | NR | | Odborné kapacity |  |  | NR | | Partnerství |  |  |  | | Platformy |  |  |  | | |
|  | | Okruh KOHERENCE |
|  | | *Otázky pouze pro příjemce podpory z oblasti Platformy a členy těchto platforem* |
| 5. | | Do jaké míry Program (daná oblast podpory) přispěl ke koherenci členů platforem z věcného pohledu (např. sladění názorů, společná stanoviska atp.)?  *Ohodnoťte prosím na škále: 1-5 pro jednotlivé cílové skupiny, 1-rozhodně přispěl, 2-spíše přispěl, 3-spíše nepřispěl, 4-rozhodně nepřispěl, 5-nedokážu posoudit* |
| 6. | | Můžete prosím uvést příklady toho, co se z hlediska podpory věcné koherence členů povedlo a co se neosvědčilo (tj. dobrou/špatnou praxi)? |
| 7. | | Do jaké míry program (daná oblast podpory) přispěl ke koordinaci členů platforem procesního pohledu (společné akce, koordinované postupy atp.)?  *Ohodnoťte prosím na škále 1-5 pro jednotlivé cílové skupiny, 1-rozhodně zohledňuje, 2-spíše zohledňuje, 3-spíše nezohledňuje, 4-rozhodně nezohledňuje, 5-nedokážu posoudit* |
| 8. | | Můžete prosím uvést příklady toho, co se z hlediska podpory koordinace členů z procesního hlediska povedlo a co se neosvědčilo (tj. dobrou/špatnou praxi)? |
|  | | *Otázky pro všechny příjemce, není-li uvedeno jinak* |
| 9. | | Využili jste obdrženou dotaci mj. ke koordinaci s dalšími aktéry ZRS ČR (zejména v oblasti spolupráce neziskového a soukromého sektoru)? Příp. Bylo díky projektu (a to i nepřímo/dlouhodobě díky dané podpoře z projektu) dosaženo spolupráce či koordinace s jinými subjekty ZRS? |
| 9.1 | | Pokud ano, odhadněte, jaký podíl z celkového rozpočtu projektu (případně % podíl z dotace) jste k tomu využili? |
| 9.2 | | Uveďte, na co konkrétně byly realizované aktivity zacíleny, co bylo jejích výstupem? |
| 9.3 | | V čem/Kde došlo ke skutečnému propojení (koordinaci/integraci) subjektů, o jaké typy subjektů šlo? (Zajímá nás zejména propojení neziskového sektoru se soukromým) |
| 9.4 | | Které uskutečněné formy/příklady spolupráce/propojení/koordinace/integrace považujete za zajímavé/inovativní? |
| 9.5 | | Co by bylo vhodné v tomto směru v rámci Programu dále učinit, případně co dále podporovat? Co se naopak nepovedlo? |
|  | | Okruh EFEKTIVITA (HOSPODÁRNOST) |
| 10. | | Které konkrétní aktivity podporované Programem považujete za nejpřínosnější (tj. které aktivity tvořily hlavní "added-value" Programu) a proč? |
| 11. | | Zohledňovali jste (řešili jste) při přípravě a následné realizaci projektu snahu o hospodárnost, resp. o maximalizaci "value for money"? |
| 11.1 | | Pokud ano, jak konkrétně? Jaké nástroje/ přístupy jste používali? |
| 12. | | Jaké hlavní procesní neefektivnosti v nastavení a procesech Programu vnímáte, a to jak při přípravě projektů, tak při jejich realizaci a ukončování. Tj. co pro Vás bylo komplikací a co naopak považujete za dobře nastavené?  *Např. posuďte požadavky kladené na přípravu projektové žádosti (vč. všech příloh, administrativní zatížení), podmínky/termíny/požadavky kladené na realizaci projektu, předkládání dokumentů, proces a načasování uvolňování dotace, proces ukončení projektu a předložení ZZ a závěrečného vyúčtování dotace atp.* |
| 13. | | Jak vnímáte hlavní parametry Programu a jeho podmínky pro realizaci projektů (vč. změn) - které aspekty nastavení Programu byly/jsou podle Vás pro dosažení efektů Programu přínosné a které naopak nikoliv?  *Např. věcné zaměření podpory, nastavení hodnocení projektových žádostí, víceleté vs. jednoleté projekty, stanovení způsobilých výdajů, práce s výsledky projektů aj.* |
| 13.1 | | Co z nastavení Programu Vám pomáhalo a co naopak komplikovalo přípravu/realizaci projektu a dosažení jeho dlouhodobějších cílů? |
| 13.2 | | Vnímáte v podmínkách/nastavení Programu nějaké bariéry pro hladké fungování projektů? |
| 13.3 | | A naopak nějaké parametry, které považujete za velmi dobře nastavené, které přispívají k bezproblémové realizaci projektů? |
| 14. | | Máte informace či dokonce zkušenost s jiným, „kapacitně“ orientovaným, programem od jiného donora než ČRA/MZV (ať již domácím či zahraničním)? *Nemusí nutně jít o jiný program, do kterého byla NNO zapojena, stačí jeho určitá znalost/povědomí o jiném, kapacitně orientovaném, programu.* |
| 14.1 | | O jaký program se jedná? Na co konkrétně je podpora zacílena? |
| 14.2 | | V čem jsou hlavní rozdíly, příp. kde jsou možné synergie či komplementarity s námi hodnoceným Programem? |
| 14.3 | | Zapojili jste se do tohoto jiného programu? Kdy? S jakým výsledkem? |
| 14.4 | | Považujete tento jiný program za příklad dobré praxe? Co bylo u tohoto jiného donora lepší/horší? Bylo by něco přenositelné do námi hodnoceného Programu? |
|  | | Okruh EFEKTIVNOST (ÚČELNOST) |
|  | | *Otázky pro klíčové hráče z řad NNO pro ZRS ČR* |
| 15. | | K jakým efektům dle Vašeho názoru Program skutečně vedl (příp. pravděpodobně z dlouhodobého hlediska povede)? |
| 16. | | Jaké předpoklady musely být dle Vašeho názoru splněny, aby Program skutečně fungoval? A byly/jsou tyto předpoklady/podmínky splněny? Co ano, co ne? |
| 17. | | Jaké vnější faktory do nastavování a realizace Programu vstupují (vstupovaly) a jak? |
| 18. | | Do jaké míry Program napomohl Vaší organizaci k vybudování kapacity, na kterou jste se v projektu/projektech zaměřovali?  *prosím ohodnoťte na škále 1-5, 1-rozhodně napomohl, 2-spíše napomohl, 3-spíše nenapomohl, 4-rozhodně nenapomohl, 5-nedokážu posoudit)* |
| 18.1 | | Můžete prosím uvést konkrétní příklad, jak Program přispěl k Vašemu cíli? |
|  | | *Otázky pro všechny příjemce (vč. členských subjektů)* |
| 19. | | Jakých konkrétních výsledků v oblasti budování/posilování kapacit bylo v rámci Vašeho projektu dosaženo? (bez odlišení základních a odborných kapacit*)* |
| 19.1 | | Došlo k rozvoji kapacit Vašeho subjektu (příp. členských subjektů)? |
| 19.2 | | K čemu takové posílení kapacit vedlo, čeho tím bylo dosaženo, k čemu to přispělo? *(a to i z dlouhodobého hlediska, či z hlediska ZRS)* |
| 20. | | Byly v rámci Vašeho projektu realizovány aktivity zaměřené na budování/podporu partnerství? |
| 20.1 | | Pokud ano, jakých konkrétních výsledků bylo v rámci Vašeho projektu dosaženo v oblasti partnerství? |
| 21. | | Realizovali jste v rámci Vašeho projektu aktivity v oblasti vytváření, koordinace a posilování kapacit jednotlivých druhů subjektů ZRS? (např. koordinace postupů s jinými NNO, s vládními organizacemi, se zahraničními subjekty, výstupy projektu sdílené/využitelné pro další aktéry ZRS, atp.) |
| 21.1 | | Pokud ano, jakých konkrétních výsledků v této oblasti bylo v rámci Vašeho projektu dosaženo? |
| 21.2 | | K čemu takové posílení kapacit/ koordinace s jinými subjekty vedlo/a, čeho tím bylo dosaženo, k čemu to přispělo (a to i z dlouhodobého hlediska)? |
| 22. | | Prosím ohodnoťte na škále, do jaké míry projekt/Program přispěl k uvedeným tématům:  *Škála: 1-rozhodně přispěl, 2-spíše přispěl, 3-spíše nepřispěl, 4-rozhodně nepřispěl, 5-nedokážu posoudit*   |  |  |  | | --- | --- | --- | |  | Míra, do jaké přispěl Váš projekty/Vaše projekty | Míra, do jaké přispěl Program jako celek | | k rozvoji kapacit Vaší organizace (příp. Vašich členů)? |  |  | | k rozvoji partnerství? |  |  | | k vytváření, koordinaci a posilování kapacit jednotlivých druhů subjektů působících v ZRS? |  |  | | k budování organizačních a administrativních struktur u malých či začínajících NNO a posilování jejich schopnosti poskytovat veřejné služby v oblasti ZRS? |  |  | | k posílení kapacit ve specifickém či odborném sektoru? |  |  | |
|  | | Okruh DOPADY |
| 23. | | Pokud zohledníte všechny výstupy a výsledky, kterých jste v rámci projektu z Programu dosáhli, jaké dopady vnímáte, že projekt celkově přinesl Vaší organizaci, a to i vzhledem k působení Vaší organizace v zahraniční rozvojové spolupráci? *Dopady chápeme jako širší přínos dotace, nejsou jejím přímým výsledkem.* |
| 23.1 | | Čeho jste díky projektu z dlouhodobého hlediska dosáhli? V čem jste se díky podpoře posunuli? Čím jste díky podpoře z projektu z dlouhodobého hlediska přispěli k celkové kapacitě českých subjektů poskytovat veřejné služby v ZRS ČR? |
| 23.2 | | Co by Vám umožnilo dosáhnout vyšších dopadů (dlouhodobějších efektů)? |
| 24. | | Přinesl Vám projekt nějaké další, výše nediskutované (příp. i neočekávané) efekty? |
| 25. | | Zaznamenali jste případně i nějaké negativní efekty? |
| 26. | | Jaké dopady podle Vašeho názoru vnímáte, že Program celkově přinesl? *Dopady chápeme jako širší přínos dotace, nejsou jejím přímým výsledkem.* |
| 26.a | | 1. pro neziskový sektor jako celek, aby byl schopen plnit svou roli v zahraniční rozvojové spolupráci ČR? |
| 26.b | | 1. pro neziskový sektor jako celek, aby byl schopen plnit svou roli v zahraniční rozvojové spolupráci na mezinárodním poli? |
| 26.c | | 1. pro soukromý sektor jako celek, aby byl schopen se účelně zapojovat do zahraniční rozvojové spolupráce ČR? |
| 27. | | Jaké vnímáte hlavní skutečně dosažené efekty a dopady Programu vzhledem k: |
| 27.a | | 1. podpoře spolupráce a koordinace aktivit ZRS? Přispívá k ní Program? |
| 27.b | | 1. ke zvýšení kvality a efektivity systému ZRS? Přispívá k ní Program? |
|  | | Okruh UDRŽITELNOST |
| 28. | | Které parametry Programu považujete za klíčové pro udržitelnost efektů podpořených projektů? |
| 29. | | Které efekty dosažené v rámci Vašeho projektu/ díky Vašemu projektu jsou udržitelné a za jakých podmínek? |
| 30. | | Jste dnes v ZRS stále aktivní? Je to i díky realizovanému projektu? |
|  | | DALŠÍ EVALUAČNÍ KRITÉRIA |
| 31. | | Jakým způsobem jste řešili povinnou publicitu programu (tj. informaci o financování projektu v rámci ZRS)? |
| 32. | | Šířili/sdíleli jste nějak informace o dotačním titulu, o výstupech, kterých jste díky dotaci dosáhli? |
| 33. | | Šířili/sdíleli jste nějak samotné výstupy/výsledky, které v rámci Vašeho projektu vznikly? Či naopak dostal se k Vám výstup z projektu realizovaného jiným subjektem? |
| 34. | | Jak celý Program (dotační titul) vnímáte? |
|  | | *Otázky pro klíčové hráče z řad NNO pro ZRS ČR* |
| 35. | | Jak je tento Program mezi NNO celkově vnímán? "Jakou má pověst?" A to i v kontextu podpory NNO z jiných zdrojů. |
| 36. | | Jsou nějak mezi relevantními subjekty šířeny poznatky/informace/efekty Programu, příp. i výstupy, které v rámci realizovaných projektů vznikly? |
| 37. | | Jak by podle Vás mohla být publicita Programu lépe řešena? |
|  | | *Otázky pro všechny příjemce* |
| 38. | | Jakým způsobem jste se v rámci projektu vypořádali s povinností naplnit průřezové principy? |
| 39. | | Jsou podle Vaší zkušenosti požadavky na žadatele/příjemce týkající se zahrnutí průřezových principů srozumitelné? |
| 40. | | Máte prosím nad rámec toho, co již bylo řečeno, nějaká další doporučení na úpravu podmínek či zaměření Programu? |

Otázky pro elektronické dotazníkové šetření – neúspěšní žadatelé v letech 2017-2019

**IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY**

1. Uveďte prosím jméno Vaší organizace. *otevřená otázka (povinná otázka)*
2. Uveďte Vaši současnou pozici v organizaci. *otevřená otázka*
3. Stručně prosím uveďte, jaká byla Vaše role při přípravě projektu ucházejícího se o podporu z Programu. *otevřená otázka*
4. Působí v současné době Vaše organizace v zahraniční rozvojové spolupráci?

Ano

Ne

**Okruh RELEVANCE**

1. Co bylo hlavní motivací Vaší organizace se zapojit do tohoto Programu?

*otevřená otázka*

1. Stručně prosím uveďte, jaké byly hlavní potřeby Vaší organizace v letech 2017-2019 z hlediska budování kapacit (základních či odborných) a navazování partnerství / z hlediska podpory platforem, vše v kontextu zahraniční rozvojové spolupráce.

*otevřená otázka*

1. Reflektoval Program v letech 2017-2019 tyto potřeby Vaší organizace podle Vašeho názoru adekvátně? Prosím, ohodnoťte na škále.

*Škála: 1-rozhodně ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-rozhodně ne, 5-nedokážu posoudit.*

*+ dát ke každé variantě možnost komentáře*

1. Stručně prosím uveďte, jaké jste v letech 2017-2019 vnímal/a hlavní potřeby neziskového sektoru působícího v zahraniční rozvojové spolupráci jako celku z hlediska budování kapacit (základních či odborných) a navazování partnerství / z hlediska podpory platforem.

*otevřená otázka*

1. Reflektoval Program v letech 2017-2019 tyto potřeby neziskového sektoru jako celku, aby byl schopen plnit svou roli v zahraniční rozvojové spolupráci ČR, podle Vašeho názoru adekvátně? Prosím, ohodnoťte na škále:

*Škála: 1-rozhodně ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-rozhodně ne, 5-nedokážu posoudit.*

*+ dát ke každé variantě možnost komentáře*

1. Program v období 2017-2019 zahrnoval 4 různé oblasti podpory: Základní kapacity, Odborné kapacity, Partnerství (jako podoblast) a Platformy. Jaká byla podle Vašeho názoru míra relevance jednotlivých oblastí? Ohodnoťte, prosím míru relevance každé oblasti na uvedené škále.

*Škála: 1-rozhodně vysoká, 2-spíše vysoká, 3-spíše nízká, 4-rozhodně nízká, 5-nedokážu posoudit.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Oblast podpory Programu | Míra relevance vůči potřebám Vaší organizace | Míra relevance vůči potřebám neziskového sektoru v oblasti ZRS jako celku | Míra relevance vůči potřebám soukromého sektoru pro jeho působení v ZRS |
| Základní kapacity |  |  | NR |
| Odborné kapacity |  |  | NR |
| Partnerství |  |  |  |
| Platformy |  |  |  |

10a) Chcete-li napsat doplňující komentář k relevanci některé z oblastí podpory Programu, můžete tak učinit zde:

*otevřená otázka*

**Okruh EFEKTIVITA (HOSPODÁRNOST)**

1. Zohlednili jste při přípravě projektové žádosti nějak snahu o hospodárnost, resp. o maximalizaci "value for money"?

Ano

Ne

*Pokud odpověď ano, pak:*

11a) Jak konkrétně? (Jaké nástroje/ přístupy jste používali?)

*otevřená otázka*

1. Bylo Vám z podkladů k výzvě k předkládání projektů od ČRA dostatečně jasné, jaké aktivity jsou v rámci projektů podporovatelné a jaké efekty se od projektu očekávají?

*škála rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne*

*+ možnost komentáře*

1. Které parametry Programu či jeho nastavení z věcného/obsahového hlediska pro Vás představovaly největší problémy při koncipování (nastavování) Vámi připravovaného projektu? Uveďte maximálně 3 možnosti.

*Výběr z možností:*

* Členění Programu na oblasti podpory (základní kapacity, odborné kapacity, platformy)
* Nemožnost kombinovat podporu základních a odborných kapacit v rámci jednoho projektu
* Postavení podoblasti Partnerství (která mohla být podporována pouze jako doplněk ke kapacitním oblastem podpory)
* Věcné zaměření oblastí podpory
* Soubor podporovaných aktivit
* Okruh oprávněných žadatelů o dotaci
* Požadavek maximálně ročního trvání projektu
* Hranice maximální výše dotace
* Hranice minimální výše dotace
* Požadované minimální procento spolufinancování ze strany příjemce dotace
* Stanovený soubor uznatelných výdajů
* Stanovené maximální procento pro administrativní (nepřímé) náklady
* Kritéria pro posuzování žádostí
* Jiné – prosím, uveďte

1. Které parametry Programu či jeho nastavení z procesního hlediska představovaly největší problémy při koncipování (nastavování) Vámi připravovaného projektu? Uveďte maximálně 3 možnosti.

*Výběr z možností:*

* Nedostatečná srozumitelnost výzvy, případně nejasně stanovené požadavky
* Načasování vyhlášení výzvy k podání žádosti o poskytnutí dotace
* Délka lhůty pro přípravu a předložení žádosti o poskytnutí dotace (tj. lhůta od vyhlášení výzvy do termínu k podání žádosti)
* Formulář žádosti a formuláře dalších příloh, dle kterých má žadatel projektovou žádost připravit
* Rozsah povinných příloh k žádosti o dotaci
* Stanovený termín pro finančního zúčtování dotace se státním rozpočtem a předložení závěrečné zprávy o projektu
* Jiné – prosím, uveďte

1. Co naopak považujete z hlediska koncipování (nastavování) Vašeho projektu v rámci tohoto Programu za dobře procesně či věcně nastavené?

*Otevřená otázka*

1. Posuďte, prosím, celkovou administrativní zátěž spojenou s přípravou a předložením projektové žádosti (v letech 2017-2019) do Programu.

*Škála: 1-rozhodně vysoká, 2-spíše vysoká, 3-spíše nízká, 4-rozhodně nízká, 5-nedokážu posoudit.*

1. Bylo pro Vás odůvodnění v Rozhodnutí o neudělení dotace srozumitelné (tj. víte, proč Váš projekt nebyl podpořen)?

*Škála rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne*

*+ možnost komentáře*

1. Stručně prosím okomentujte, jak nepodpoření Vámi předloženého projektu ovlivnilo kapacity či partnerství Vaší organizace/ platformy.

*otevřená otázka*

1. Realizovali jste projekt (resp. v něm obsažené aktivity) i bez získání podpory z Programu?

Projekt/aktivity jsme realizovali v plném rozsahu.

Projekt/aktivity jsme realizovali částečně.

Projekt/aktivity jsme vůbec nerealizovali.

1. Žádali jste o podporu Vašeho projektu (resp. stejných či obdobných aktivit) u jiného donora?

Ano

Ne

*Pokud odpověď ano, pak:*

18a) Do jakého programu, k jakému donorovi? Byl Váš projekt podpořen?

*otevřená otázka*

1. Víte či máte zkušenost s jiným/dalším „kapacitně“ orientovaným programem od jiného donora než ČRA/MZV?

Ano

Ne

*Pokud odpověď ano, pak:*

19a) O jaký program a donora se jedná?

19b) Které jeho parametry doporučujete převzít pro Program ČRA/MZV?

**DALŠÍ EVALUAČNÍ KRITÉRIA**

1. Jak je celý Program (dotační titul) podle Vás mezi NNO a dalšími oprávněnými subjekty vnímán? "Jakou má pověst?"

*Otevřená odpověď*

1. Vnímáte tento dotační titul jako podstatný pro: *(matice, škála rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne, nedokážu posoudit)*

* fungování malých/začínajících NNO v oblasti ZRS
* fungování velkých/zkušených NNO v oblasti ZRS
* fungování zastřešujících NNO a dalších platforem sdružujících subjekty působících na poli ZRS

*+ možnost komentáře*

1. Jsou podle Vaší zkušenosti nějak mezi relevantními subjekty šířeny poznatky/informace/efekty Programu, příp. i výstupy, které v rámci realizovaných projektů vznikly?

Ano

Ne

1. Máte, prosím, ještě nějaký další komentář či doporučení pro tento Program? *Otevřená odpověď*

Podklad k diskuzi vybraných zjištění a doporučení evaluace dotačního programu ZRS ČR Posilování kapacit a partnerství NNO a platforem nestátních subjektů pro rozvojovou spolupráci v letech 2017-2019, připravený pro on-line workshop 17.6.2021

**Termín setkání**: 17. 6. 2021, 10:00-11:30 hod.

**Místo setkání**: on-line (MS Teams).

**Cíl setkání:** představitzástupcům hodnoceného Programu[[1]](#footnote-1) vybraná zjištění a směry doporučení, které vyplývají z evaluačního výzkumu a mezinárodní dobré praxe, s akcentem na strategické uchopení Programu, systematické využívání výsledků podpořených projektů, podporu prostředí, ve kterém mohou vznikat partnerství a dlouhodobá spolupráce v ZRS, a možnosti pro budoucí koncipování Programu.

**Účastníci:** zástupci MZV ČR (odboru rozvojové spolupráce, odboru ekonomické diplomacie), zástupce ČRA, expertka na problematiku (Úřad vlády ČR), zástupce zpracovatele evaluace.

**Plán setkání:**

1) krátké představení mezinárodních trendů v podpoře kapacit NNO a platforem působících v rozvojové spolupráci a aktuální potřeby českých subjektů (15 minut),

2) představení vybraných zjištění a návrhů doporučení, strukturovaná diskuze

- strategické uchopení Programu (10 minut),

- systematické využití výstupů a výsledků (15 minut),

- podpora příznivého prostředí pro navazování spolupráce a partnerství (15 minut),

- možnosti pro budoucí koncipování Programu (20 minut).

3) všeobecná diskuze a uzavření setkání (15 minut).

**Vybraná východiska**:

* Program disponuje nízkým rozpočtem, potřebnost/relevance jeho zaměření je vysoká, ale vzhledem k systémovým nedostatkům, kterými trpí, je v praxi jeho relevance snižována.
* Tyto systémové nedostatky jsou v řadě ohledů obdobného charakteru, jako systémové nedostatky identifikované v evaluacích jiných dotačních programů ZRS ČR.
* Řada doporučení, která vyplývají z evaluace, mají relevanci nejen pro evaluovaný Program, ale pro celý systém ZRS ČR.
* Tento podklad je **pracovním dokumentem, určeným k diskusi**, který shrnuje **vybraná zjištění**, a to především z hloubkových rozhovorů se zástupci podpořených subjektů a expertů na danou problematiku, z rešerše zahraniční praxe i odborné literatury.

**Vybraná témata k představení a k diskuzi:**

1. **Strategické uchopení Programu**

***Vybraná zjištění***

* Při přípravě a realizaci Programu **není zcela dodržován programový cyklus**, resp. nejsou plně realizovány všechny fáze programového cyklu (Programování – Výzva a výběr projektů – Realizace a proplácení projektů – Monitorování, reportování, kontrola – Práce s výsledky/Evaluace). Minimalizována je především první fáze, tj. programování, a významně je podceněno monitorování a práce s výsledky.
* **Program tak nefunguje na principu zásad pro strategické plánování** a zároveň není ukotven žádným strategickým dokumentem, což implikuje řadu zásadních problémů pro strategické směřování podpory. Nebyla jasně stanovena intervenční logika, cíle, priority Programu, změny, kterých má Program dosáhnout, očekávané výstupy, výsledky na úrovni cílů a dopady.
* Tyto faktory pak vedly k tomu, že Program byl ve sledovaném období **roztříštěný** (po stránce obsahového zaměření, potenciálních žadatelů aj.), **nepředvídatelný** (a tedy netransparentní), nestabilní svým obsahovým zaměřením i podmínkami pro realizaci (např. nečekaný přechod z víceletých projektů na roční v rámci Platforem), což výrazně ovlivňovalo efektivitu projektů i Programu.
* K této neefektivitě dále přispívá **i krátkodobý charakter podpory.** Program byl ve sledovaném období let 2017-2019 postaven v zásadě na ročních projektech (s výjimkou oblasti podpory Platformy, kde byla v roce 2017 a 2018, avšak nakonec jen do konce roku 2018, možná „sériová jednoletost“; v roce 2019 a v rámci ostatních oblastí podpory ve všech sledovaných letech mohly být realizovány jen roční projekty). Toto nastavení však není optimální jak vzhledem podporovaným subjektům a jejich strategickému řízení, tak ani pro dosahovaným výsledkům Programu. Roční projekty nemohou ve většině případů dosahovat takových výsledků jako víceleté projekty, do kterých se dají promítnou dlouhodobé a strategičtější cíle organizací i Programu.
* **Chybějící prioritizace** v kombinaci s nízkou alokací je neefektivní a vede k rozmělňování podpory a dosahování spíše rozdrobených výstupů a výsledků, což na úrovni Programu vede k potenciálně nižšímu celkovému efektu (na rozdíl od případu, kdy by byla podpora koncentrována na předem jasně vymezenou požadovanou změnu).
* Předkládány jsou **velmi odlišné projekty** zacílené na naplnění různých potřeb odlišných subjektů 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 potenciálně komplikovat i hodnocení projektových žádostí.
* Zároveň **chybí postupy pro účelný monitoring Programu a využití výstupů a výsledků** projektů ze strany MZV a ČRA pro zkvalitnění celého systému řízení ZRS ČR, tj. není uplatňován evidence-based management.
* **Zcela chybí systematické využití výstupů a výsledků** projektů na úrovni gestora Programu a koordinátora ZRS ČR. To následně komplikuje vyhodnocování Programu (evaluace), které se tak z výsledkového/dopadového hlediska může omezovat především na identifikaci a konstatování, jakých výsledků bylo dosaženo než na posuzování míry naplnění cílů Programu. *(K tomuto tématu více viz dále.)*

***Doporučení pro Program:***

* Prostřednictvím **strategie Programu/programového dokumentu** **jasně stanovit** intervenční logiku, cíle, priority Programu, změny, kterých má Program dosáhnout, očekávané výstupy, výsledky na úrovni cílů a dopady.
* **Stanovit postupy monitoringu, reportingu a využití výstupů a výsledků projektů** (*více k práci s výstupy a výsledky dále*), požadavky na evaluaci.
* Součástí procesu přípravy Programu, resp. jednotlivých výzev na něj navazujících, by mělo být i **systematické mapování absorpční kapacity a potřeb** potenciálních žadatelů a příjemců.
* Program by měl odrážet a **respektovat individuální odlišnosti a potřeby** různých typů žadatelů, resp. policy partnerů, budou-li určeni.
* Podporovat **víceleté projekty** (nebo alespoň sériovou jednoletost) a současně podporovat (a případně zjednodušovat) kontinuitu projektů, která podpoří řešení dlouhodobějších cílů ZRS ČR i samotných organizací (navázaných na strategie těchto organizací).

***Otázky k diskuzi:***

* Spatřujete nějaké překážky v implementaci zásad strategického plánování, resp. v uplatnění řádného programového cyklu, v rámci tohoto Programu?
  + Pokud ano, v čem konkrétně?

1. **Systematické využití výstupů a výsledků projektů**

***Vybraná zjištění***

* Ve sledovaném období let 2017-2019 zcela **chyběla systematičtější práce s výstupy a výsledky** dosaženými na úrovni projektů. Důraz byl kladen spíše na formalistické dokládání výstupů z projektů než na věcný obsah těchto výstupů a dosažené výsledky.
* Na úrovni Programu tak **neprobíhal průběžný monitoring Programu**, takže řídicí a implementační struktura nebyla informována o dosahovaných výstupech a výsledcích, nebylo tedy možné ani uplatňovat evidence-based management Programu.
* Negativní vliv se promítl i v dosahování dlouhodobějších výsledků a dopadů Programu, neboť:
  + realizátorům projektů **nebyla poskytována nezbytná zpětná vazba** na jejich aktivity – ti pak v některých případech nemohli na realizovaný projekt navázat další činností;
  + **nebyl využíván potenciál** výstupů a výsledků, který realizované projekty přinášely mj. i pro zvýšení efektivity systému ZRS, tj. **chybělo systematické využití nabytého know-how** a jeho provazba na strategické záměry koordinátora ZRS ČR.
* **Není tak dostatečně využíván potenciál Programu**, resp. efektů dosažených na projektové úrovni.

***Doporučení pro Program ve 3 linkách:***

* Výstupy a výsledky využívat jako **nástroj pro řízení Programu**:
  + Výstupy a výsledky využívat pro **průběžný monitoring Programu**, a to ve vztahu ke stanoveným cílům, předpokládaným výstupům, příp. výsledkům, které budou definovány v rámci strategie Programu (vazba na strategické uchopení Programu – viz výše).
  + S výstupy a výsledky pracovat tak, aby byly využitelné v rámci **evaluační činnosti** (tj. požadovat jejich návaznost na strategii Programu a odpovídající vykazování).
  + Výstupy a výsledky využívat pro **řízení Programu**, pro rozhodování o dalším vývoji a úpravách Programu, tj. aplikovat evidence-based management.
* Výstupy a výsledky využívat jako **nástroj pro vzájemné sdílení informací** mezi podpořenými subjekty a dalšími zainteresovanými aktéry.
  + Sdílet výstupy a výsledky prostřednictvím **různých setkání** (konference, semináře, kulaté stoly aj.). Jako vhodné se jeví toto sdílení pojmout jako součást aktivit podporujících prostřední příznivé pro navazování spolupráce a partnerství mezi všemi aktéry ZRS (více viz níže).
  + Vytvořit **interaktivní knihovnu** výstupů z projektů – např. v podobě internetové databáze dostupné široké veřejnosti, kam by byly umisťovány vhodné výstupy z projektů určené ke sdílení, případně odkazy na webové stránky realizátorů projektů obsahující tyto výstupy; takováto interaktivní knihovna by byla dalším nástrojem šíření výstupů využitelných za rámec daného realizátora projektu, což by dále mohlo podpořit efekty dosahované Programem.
* Výstupy a výsledky využívat jako **nástroj pro zkvalitnění celého systému ZRS ČR**.
  + **Systematicky pracovat s výstupy a výsledky** projektů po obsahové stránce, a to **napříč všemi Programy a nástroji ZRS** tak, aby celá ZRS mohla být řešena jako jeden systém provázaných nástrojů, kdy výstupy a výsledky z jednoho Programu jsou využívány pro úpravy/navázání/koncipování jiných Programů/nástrojů ZRS.
  + Za tímto účelem zřídit **pozici policy officer** na ČRA – tj. pozice, jejíž náplním by byla právě práce s výstupy a výsledky z projektů napříč všemi programy ZRS ČR po věcné stránce.

***Otázky k diskuzi:***

* Na základě výše uvedeného, jak vnímáte možnosti pro zavedení systematické práce s výstupy a výsledky projektů?
* Jsou zde nějaké bariéry?

1. **Péče o prostředí umožňující dlouhodobou spolupráci a partnerství napříč sektory a aktéry Programu, resp. všech aktérů ZRS ČR**

***Vybraná zjištění***

* Evaluační výzkum poměrně jednoznačně ukázal na **nefunkčnost Programu podněcovat spolupráci a partnerství mezi různými sektory v českém prostředí**, které jsou/měly by být zapojeny do realizace ZRS ČR. Ukázalo se, že zástupci různých sektorů (neziskový, soukromý, veřejný) k sobě mají **vzájemně poměrně velkou nedůvěru**, ve velkém pramenící z neznalosti potřeb, cílů, aktivit i výsledků svých činností. Tato nedůvěra (v některých ohledech hraničící až s despektem) je jednou z klíčových bariér pro nízkou efektivitu Programu z hlediska úmyslu podporovat partnerství, spolupráci a koordinaci mezi různými aktéry ZRS ČR. Je mj. i důsledkem toho, že výstupy a výsledky Programu nejsou systematicky sdíleny (viz bod 2 výše).
* Přestože si aktéři velmi často uvědomují nezbytnost spolupráce mezi různými typy aktérů, nepříznivé prostředí, vzájemná neznalost a nedůvěra neumožňují přirozeně identifikovat potenciál pro spolupráci a efektivně ji navázat, stejně tak znemožňují vznik **dobrovolných partnerství**, jež by se mohla stát významným přínosem pro efekty Programu a celý systém české ZRS.
* Ze zkušeností z realizace veřejných politik, kde jsou žádoucí dobrovolná partnerství a nutná dlouhodobá spolupráce vyplývá, že prvotní **spolupráce musí vycházet primárně odspodu (bottom-up)**, na základě existujících konkrétních kontaktů lidí (nelze očekávat přípravu společného projektu během 1 měsíce trvání výzvy bez předchozích existujících vazeb). Aby tyto kontakty-vazby mezi různými sektory existovaly, musí mít aktéři vhodné příležitosti se formálně, ale především neformálně setkávat, „obrušovat“ hrany vzájemné nedůvěry a postupně nacházet potenciál pro spolupráci.
* Dílčím úspěchem Programu v dlouhodobém horizontu přitom je, že se podařilo ostré hrany nedůvěry „obrousit“ mezi klíčovými platformami ZRS ČR, mezi FoRS a PPZRS.

***Doporučení pro Program:***

* Podporovat a vytvářet prostředí, v rámci kterého se jednotliví aktéři mohou vzájemně poznávat, komunikovat spolu, „obrušovat hrany“, navazovat kontakty, prozkoumávat potenciál vzájemné spolupráce a koordinace svých aktivit a přirozeně tak docházet k námětům, kde a jak vytvořit dobrovolná partnerství, která by mohla být přínosná pro všechny zapojené aktéry i ZRS ČR. Tedy podporovat a kultivovat prostředí, které by vedlo ke vzájemné akceptaci jednotlivých aktérů ZRS ČR jako partnerů.
* Pozitivní prostředí podporující spolupráci by nemělo být navozováno jen mezi aktéry, kteří realizují projekty (či jsou potenciálními žadateli), ale i mezi implementační a řídící strukturou Programu, resp. ZRS ČR a všemi ostatními aktéry. Mělo by se jednat o **systematickou dlouhodobou práci za účelem celkové kultivace prostředí** pro celý ekosystém ZRS ČR.
* Takové prostředí by mohlo být vytvářeno za **pomocí nejrůznějších formátů setkávání a propojování** (konference, semináře, kulaté stoly, zacílené stand-up meetings aj.) s žadateli/příjemci z různých sektorů, a to ideálně v pravidelných intervalech. Takovéto akce by se (pod moderováním ze strany MZV/ČRA) mohly stát příležitostí pro vzájemné sdílení zkušeností, porozumění potřebám a cílům zástupců různých sektorů působících v ZRS ČR. Jedním z nástrojů by se mohly stát i akce realizované ve vazbě na snahu sdílet výstupy a výsledky z projektů v rámci Programu.
* Směřovat společně ke stavu, kdy zde nebude “poskytovatel dotace” a “příjemce dotace”, ale partneři sledující stejné cíle a naplňující příslušnou veřejnou politiku.
* Zejména spolupráce neziskového a soukromého sektoru by měla být podporována skrze vytváření vhodného prostředí a možností pro vzájemné poznávání. Program nesmí být nástrojem lobbingu v zájmu českých firem, ale prostředkem, který pomáhá českým firmám porozumět ZRS a napomoci vzájemné spolupráci zástupců různých sektorů.
* Zvážit podporu komunikace a sdílení zkušeností a potřeb mezi zastupitelstvími/ambasádami (zaměstnanci MZV) a NNO/firmami v oblasti ZRS. (Přínosem by byla např. koordinace NNO/jiných aktérů působících v konkrétní zemi, a to tak, aby si tyto NNO (či jiní aktéři) nebyly vzájemně konkurentem, ale jejich aktivity byly koordinovány, byly ideálně komplementární, či dokonce synergické. Úlohu by v tomto mohly sehrát např. zastupitelské úřady, které by mohly pravidelně organizovat setkání takovýchto aktérů, kde by docházelo ke sdílení informací, výsledků činností atp.).

***Otázky k diskuzi:***

* Kdo by takovou roli mohl plnit?
* Spatřujete nějaké bariéry pro to, aby tato systematická aktivita mohla být zahájen?

1. **Koncipování podpory kapacit NNO a platforem, resp. celého Programu**

***Vybraná zjištění***

* Z procesního i dopadového hlediska se ukázalo jako problematické **členění Programu na oblasti podpory**. Přiřazení projektů do jednotlivých oblastí, které uváděli žadatelé ve formuláři projektové žádosti, nebylo vždy správné, resp. plně neodpovídalo věcnému zaměření projektu. A to i z toho důvodu, že přiřazení projektové žádosti ke konkrétní oblasti podpory nebylo možné zvolit vždy jednoznačně, neboť zejména oblasti podpory Základní kapacity a Odborné kapacity se v podporovaných aktivitách překrývaly, resp. hranice mezi nimi nebyla jasně stanovena. Z tohoto hlediska se takové členění zdá neúčelné a zbytečné, tj. i neefektivní.
* Za neefektivní je možné považovat i **sloučení podpory platforem s kapacitní podporou individuálních NNO**, kdy prostřednictvím jedné výzvy (s jednou společnou alokací) byly řešeny odlišné potřeby zcela nesourodých subjektů, jejichž projekty směřovaly k různým typům výstup, efektů a vedly (či měly vést) k odlišným požadovaným změnám. V rámci jedné výzvy a následného hodnocení projektových žádostí tak byly hodnoceny **zcela nesrovnatelné projekty**.
* Nastavení Programu nerespektuje odlišnosti a potřeby různých aktérů, kdy někteří prostřednictvím svých činností naplňují roli **policy partnera**.
* Některé projekty vygenerovaly **výstupy a/nebo výsledky, které mají přesah** za rámec organizace daného realizátora. Jedná se o výstupy/výsledky využitelné ze strany dalších subjektů či aktérů ZRS, případně výstupy/výsledky, které mohou mít potenciální vliv na systém ZRS a jeho efektivitu (budou-li adekvátně využity).

I ve vazbě na strategické uchopení Programu (viz bod 1) je proto nutné:

* ujasnit si, zda je strategickým cílem podporovat fungování policy partnerů, a pokud ano, oddělit projektové financování od stabilnějšího a systematičtějšího financování policy partnerů a zvážit opodstatněnost požadovaného spolufinancování ze strany policy partnerů;
* oddělit podporu platforem (respektive „přesahových“ aktivit/výstupů) a individuálních kapacit jednotlivých NNO (jiný charakter příjemců, jejich potřeb, záměru podpory, očekávaných aktivit/cílů);
* není-li možné jednoznačně a účelně stanovit hranici mezi Základní a Odbornou kapacitou (což, jak dokládá tato evaluace, zřejmě není), tyto dvě oblasti od sebe neoddělovat\*;
* ujasnit si postavení podoblasti Partnerství v rámci Programu (jak dokládají závěry evaluace, je partnerství integrální součástí projektů, které je nevydělitelné z komplexního uchopení činnosti organizací, proto se jeví jako neúčelné jej vymezovat samostatně);
* rozhodnout se, zda je předmětem podpory i *core-funding* (financování provozu a základních aktivit organizací), pro koho a s jakým účelem, a pokud ano, pak to v rámci Programu otevřeně uvést;
* rozhodnout, zda je cílem podporovat jen inovativní aktivity/přístupy/řešení/nástroje, nebo i ty již osvědčené, příp. nastavené, fungující;
* ujasnit si, zda je cílem podporovat spíše více subjektů za použití nižších částek, či naopak menšího počtu subjektů prostřednictvím významnější finanční podpory; ale rozhodně nekrátit rozpočty projektů se záměrem podpořit více subjektů (krátit jen tehdy, je-li pro to opravdu důvod, spíše podpořit méně kvalitních projektů, než snižovat rozpočty komplexních projektů se snahou podpořit více subjektů);
* ujasnit si, zda má být podpora pro individuální NNO otevřena těm, kteří v ZRS působí, či i těm, kteří mají potenciál v ní působit.

***Doporučení pro Program:***

* **Podporu realizovat prostřednictvím 3 nástrojů**:
  + **Nástroj pro koncepční, systematickou a dlouhodobější podporu policy partnerů** –jednalo by se o nesoutěžní nástroj, kdy by podpora byla přidělena tomu, kdo je ze strany MZV/ČRA považován za policy partnera pro oblast české ZRS a kdo pro implementační strukturu za dohodnutou odměnu bude plnit požadované služby;
  + **Podpora inovativních či pilotních nástrojů/přístupů/řešení, které mají přesah za rámec individuálních potřeb realizátora, jsou využitelné pro větší spektrum subjektů, pro celý systém ZRS ČR** – podpora jak individuálních subjektů, tak platforem, které v rámci svého projektu nabízejí vytvoření nějakého inovativního řešení, vybudování přesahové odborné kapacity přístupu, nástroje, který by nebyl využitelný jen pro realizátora samotného, ale i pro další subjekty působící v ZRS ČR s potenciálem zvýšit koordinaci aktivit ZRS ČR či efektivitu systému ZRS ČR, a dále podpora pilotních projektů, které mají potenciál vést k nějaké nové formě spolupráce či partnerství, ke vtažení nových subjektů do ZRS ČR atp.;
  + **Podpora individuálních kapacitních potřeb NNO** – podpora základních i odborných kapacit (a to bez rozdělení do samostatných oblastí podpory) malých/začínajících i větších/zavedených NNO, které působí či mají potenciál působit v ZRS; zachovat podporu, která není teritoriálně ani tematicky omezena;
* **Partnerstv**í nevyčleňovat jako samostatnou oblast, ale podporovat ji (avšak ne jako povinnou součást) v rámci projektů, resp. v rámci všech tří navrhovaných nástrojů podpory.

***Otázky k diskuzi:***

* Vnímáte v navrženém koncipování Programu nějaké zásadní překážky?
  + Pokud ano, v čem konkrétně?
  + Jak lze tyto překážky eliminovat?

1. Program ZRS ČR Posilování kapacit a partnerství NNO a platforem nestátních subjektů pro rozvojovou spolupráci  
   v letech 2017-2019je v textu označován jako „Program“. [↑](#footnote-ref-1)