**Příloha 8**

**Příklady domácí a zahraniční dobré praxe využitelné pro hodnocený program**

**OBSAH**

[1. Úvod 2](#_Toc75263409)

[2. Dobrá praxe domácích sektorově orientovaných kapacitních nástrojů 3](#_Toc75263410)

[3. Zahraniční dobré praxe účelné podpory spolupráce soukromého a neziskového sektoru v rámci ZRS 7](#_Toc75263411)

[4. Přístupy donorů z vyspělých zemí k podpoře kapacit realizátorů rozvojové spolupráce a core fundingu 10](#_Toc75263412)

[4.1 Úvod 10](#_Toc75263413)

[4.2 Dobré praxe přes pohled na vybrané země 11](#_Toc75263414)

[4.3 Dobré praxe přes vybraná témata dobré praxe 16](#_Toc75263415)

[4.4 Shrnutí a implikace pro českou ZRS 20](#_Toc75263416)

[SEZNAM A VYSVĚTLENÍ ZKRATEK 22](#_Toc75263417)

[ZDROJE 22](#_Toc75263418)

# Úvod

Tato příloha rozvíjí příklady dobré praxe využitelné pro dotační program Posilování kapacit nestátních neziskových organizací a nestátních subjektů pro rozvojovou spolupráci za léta 2017-2019 (Program) a reagující na identifikované nedostatky či bariéry pro jeho efektivní fungování. Dobré praxe jsou ve formě mini-případových studií/sond, zaměřené na několik oblastí, v různé míře podrobnosti v závislosti na charakteru představované dobré praxe.

* Zaprvé se jedná o příklady dvou domácích dotačních titulů orientovaných na nestátní neziskové organizace (NNO), pouze v jiném sektoru než ZRS (konkrétně životní prostředí a sociální začleňování). Jeden z příkladů je kapacitně orientovaný, obdobně jako je tomu v případě hodnoceného Programu, druhý příklad podporuje kapacity doplňkově. Řada parametrů a principů těchto dotačních titulů nicméně přesně zohledňuje potřeby a nedostatky, které byly pro Program v rámci evaluace identifikovány a jsou podle našeho názoru přenositelné do „kapacitní podpory“ v rámci ZRS ČR.
* Zadruhé jde o příklady zahraniční dobré praxe ukazující, jak účelně podporovat spolupráci soukromého a neziskového sektoru v rámci ZRS.
* A zatřetí se jedná o shrnutí přístupů donorů z vyspělých zemí k podpoře kapacit realizátorů rozvojové spolupráce, partnerství a *core fundingu*.

Přehledová tabulka níže shrnuje další doplňkové příklady dobré praxe několika nástrojů s uvedenými hlavními charakteristikami, které nejsou sice v rámci této evaluace podrobně představeny, byly nicméně také shledány jako potenciálně užitečné příklady pro hodnocený Program a je možné si v případě zájmu o danou implikaci pro ZRS ČR další informace dohledat.

**Tabulka 1: Přehled doplňkových příkladů dobré praxe**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Název nástroje** | **Popis** | **Klíčová oblast dobré praxe relevantní pro Program** |
| **Active Citizens Fund[[1]](#footnote-2)** (ACF) | Cílem programu je posílení občanské společnosti, aktivního občanství a zmocnění znevýhodněných skupin. Rozdělování finančních prostředků formou různých grantů je vedeno snahou zvýšit kapacity občanského sektoru a jeho udržitelnost. Je realizován v rámci Fondů Evropského hospodářského prostoru a Norska 2014–2021 a je podpořen částkou 15 milionů Eur. V České republice jej spravuje Konsorcium, které tvoří Nadace OSF, Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové a Skautský institut. V rámci programu realizuje konsorcium také dva vlastní projekty.  Jedním z projektů je Posílení kapacit, dovedností a schopností organizací občanské společnosti v advokační práci. V jeho rámci je poskytována metodická a strategická podpora vytvořená přímo na míru konkrétním organizacím, konzultace v oblasti advokační práce a podpor její udržitelnosti, podpora komunikace a propojování napříč jednotlivými organizacemi občanské společnosti. Program dále poskytuje podpůrné aktivity pro organizace občanské společnosti, jako vzdělávací workshopy, studijní cesty či prezentace expertů z dárcovských zemí a síťovací setkání, s cílem propojovat jednotlivé aktéry, navazovat nová partnerství a sdílet výstupy podpořených projektů.V rámci ACF je také vyhlášena průběžná výzva pro neziskové organizace k předkládání žádostí o grant na rozvoj znalostí a dovedností pro používání digitálních technologií a širší využívání digitálních nástrojů pro svou činnost a chod organizace. | Výzva reaguje na aktuální potřeby NNO identifikované evaluačním šetřením v oblasti digitalizace. Lze se inspirovat jejím nastavením.Smyslem výzvy je digitalizovat NNO, aby:1. cíleně a efektivněji používaly digitální nástroje pro svou práci, organizaci aktivit, poskytování služeb, komunikaci s cílovými skupinami apod.;
2. více využívaly technologie pro nabídku svých služeb (tzv. *civic tech*), které umožní širší participaci zejména zástupcům znevýhodněných skupin a umožní lepší dostupnost služeb/aktivit/úřadů pro všechny cílové skupiny;
3. více využívaly technologie jako nástroje pro aktivní občanství, které umožní širší zapojení lidí do fungování a rozhodování na úrovni obce/města/státu, usnadní komunikaci občanů se zastupiteli, zlepší dostupnost úřadů apod.
 |
| **Program LIFE[[2]](#footnote-3)** | Jde o komplexnější finanční nástroj EU pro životní prostředí a klima. V samostatné výzvě programu LIFE se mohou neziskové organizace s přeshraniční působností ucházet o dvouleté operační granty, které poskytují podporu na určité provozní a administrativní náklady neziskových subjektů podílejících se na rozvoji, provádění a kontrole dodržování politiky a právních předpisů Unie. | Podpora provozních a administrativních nákladů neziskových organizací, které působí v určitém tématu a podílejí se na provádění jedné z tematických politik EU. |
| **Dotační program Úřadu vlády na podporu střech a sítí NNO** | Kapacitní podpora zaměřená na nejvyšší vrstvu spolupráce neziskového sektoru (oborové sítě), s akcentem na nadoborové platformy. Podpora je poskytována za účelem podpoření celostátních mezioborových sítí NNO, „aby se staly kompetentními, kvalifikovanými a legitimními subjekty, zastupujícími zájmy svých členů navenek a zprostředkujícími informace, zkušenosti a znalosti mezi svými členy a dalšími NNO“. Jde tak vlastně o podporu kapacit, které přesahují pouhý instrumentální rozměr.  | Jasná identifikace *policy partnerů*, prověřována jejich reprezentativnost a expertní zkušenost.  |

# Dobrá praxe domácích sektorově orientovaných kapacitních nástrojů

Jak bylo uvedeno v úvodu přílohy, zaměřili jsme se v evaluaci na dva příklady domácích dotačních titulů pro NNO, pouze v jiném sektoru než ZRS (konkrétně životní prostředí a sociální začleňování). Jeden z nich je orientován kapacitně, druhý kapacity NNO podporuje doplňkově. Řada parametrů a principů těchto dotačních titulů nicméně přesně zohledňuje potřeby a nedostatky, které byly pro evaluovaný Program v rámci evaluace identifikovány, a zároveň jde o parametry a principy, které jsou podle našeho názoru přenositelné do „kapacitní podpory“ v rámci ZRS ČR. Dobrá praxe z oblasti životního prostředí (konkrétně Program na podporu projektů nevládních a neziskových organizací – Podprogram A a Podprogram C – gestorovaný Ministerstvem životního prostředí ČR) a dobrá praxe z kapacitní podpory NNO ve sféře sociálního začleňování, rovnosti žen a mužů a rovných příležitostí jsou uvedeny níže.

Box 1: MŽP, Podprogram A a C: Vybraný příklad české dobré praxe v oblasti podpory NNO

***MŽP: Program na podporu projektů nevládních a neziskových organizací – Podprogram A***

MŽP prostřednictvím Podprogramu A podporuje NNO působící v oblasti ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje, a to v předem stanovených konkrétních tématech. Program není primárně určen na podporu kapacit NNO, nicméně v rámci realizovaných projektů je možné využít poskytnuté prostředky na úhradu části režijních nákladů, případně doplňkově (vedle hlavních aktivit projektu a ve vazbě na ně) i na rozvoj kapacit daných NNO. V rámci Podprogramu A jsou realizovány roční projekty. Roční alokace Podprogramu A je 13,5 mil. Kč, maximální výše dotace byla v posledních dvou letech 250 tis. Kč a míra dotace mohla dosahovat až 70 % nákladů projektu. Projektová žádost může směřovat jen do jednoho stanoveného tématu, přičemž jedna organizace může podat až 3 projekty.

**V čem je spatřována dobrá praxe Podprogramu A relevantní pro Program ZRS ČR?**

* Pro Podprogram A je připravován **strategický rámec** (konkrétně dokument Potřebnost Programu, základní parametry a indikátory Programu), který zasazuje Podprogram A do širšího kontextu, odůvodňuje jej, určuje návaznost na související strategie, uznává roli NNO v oblasti ŽP, uvádí indikativní očekávané výstupy programu (indikátory programu) atp.
* Je připraveno **metodické prostředí**, které je určeno jen pro daný program, což jej dělá přehlednějším.
* Podprogram A je vůči žadatelům a příjemcům **transparentní**, neboť na webových stránkách věnovaných pouze danému programu uvádí velké množství informací, a to např. podrobná hodnoticí kritéria, seznam podpořených a nepodpořených subjektů vč. bodového ohodnocení a požadované a přidělené výše dotace, protokoly z otevírání obálek i výsledky hodnocení projektů, výstupy z projektů atp.
* V rámci hodnoticího a schvalovacího procesu **nedochází** ze strany poskytovatele dotace **ke krácení požadované dotace**, jehož cílem by bylo podpořit více subjektů.
* Transparentnost Podprogramu A se odráží i do **jasně a otevřeně stanoveného postupu hodnocení** vč. popisu zapojení hodnotitelů, **zveřejnění všech kritérií včetně sub-kritérií** a maximálního možného bodového ohodnocení v rámci každého kritéria i sub-kritéria.
* **Výsledky hodnocení jsou žadatelům známy včas**, neboť v rámci Podprogramu A se daří zveřejňovat pořadí žádostí dle bodového ohodnocení na stránkách MŽP již do konce předchozího roku, výjimečně v lednu daného roku.
* **Všechny procesy v rámci Podprogramu A jsou elektronizovány**, využíván je **elektronický systém** GRANTYS MŽP, v rámci kterého je připravována projektová žádost, administrována realizace projektu, řešeny změny projektu, vytvářeny a předkládány reporty o projektu atp. Pouze tam, kde je to nezbytné, je komunikace s žadateli/příjemci vedena prostřednictvím datové schránky, případně jinak. Úplná elektronizace je ze strany MŽP považována za velký přínos spočívající ve zjednodušení administrace i urychlení procesů. V době covidové bylo možné řešit vše vzdáleným přístupem, proto nedocházelo k nežádoucím prodlevám atp. Zároveň je pro práci s elektronickým systémem zpracován podrobný a návodný manuál, který žadatelům a příjemcům usnadňuje orientaci v systému a práci s ním.
* V rámci Podprogramu A jsou **sdíleny výstupy a výsledky vygenerované v rámci jednotlivých projektů**, a to veřejně prostřednictvím online databáze (<http://www.projektymzp.cz/>). Databáze není jen přehledem, který přináší podrobný zdroj informací o projektech NNO, je také zdrojem informací pro monitoring a hodnocení projektů. Přehled může být využíván sdělovacími prostředky k popularizaci a medializaci výsledků projektů, případně může sloužit i jako zdroj informací pro případné dárce. **Databáze je rovněž využívána při obhajobě existence programu** a prostředků vynaložených na podporu NNO, a to zejména při schvalování státního rozpočtu. Aby bylo možné výstupy z projektů zveřejnit, je součástí rozhodnutí o poskytnutí dotace mj. ustanovení, že NNO souhlasí se zveřejněním svého jména (obchodního jména), adresy, dotačního titulu, výše poskytnuté dotace, anotace projektu a závěrečné zprávy o realizaci projektu.
* **S výstupy z projektů je rovněž pracováno na úrovni celého programu**, kdy od roku 2016 MŽP systematicky zpracovává informace o dosažených výstupech a jejich dopadu (MŽP 2019).

*Více o Podprogramu A viz* [*http://www.mzp.cz/cz/program\_podpora\_projektu\_nno*](http://www.mzp.cz/cz/program_podpora_projektu_nno)*.*

***MŽP: Program na podporu projektů nevládních a neziskových organizací – Podprogram C***

Vedle výše uvedeného Podprogramu A je v rámci daného programu MŽP realizován i Podprogram C, v rámci kterého jsou podporovány dlouhodobé systémové projekty v oblasti ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje, na což je alokováno 1,5 mil. Kč ročně.

**V čem je spatřována dobrá praxe Podprogramu C pro Program ZRS ČR?**

* Jelikož Podprogram C je součástí vybraného programu MŽP, v rámci kterého je realizován i Podprogram A, zaměřujeme se zde na parametry, které jsou vnímány jako příklad dobré praxe nad rámec parametrů uvedených pro Podprogram A.
* V rámci Podprogramu C jsou realizovány projekty postavené na **víceleté spolupráci MŽP s vybraným partnerem**. Zpravidla jednou za tři roky je vyhlášena výzva, v rámci které MŽP stanovuje okruh činností, jež požaduje k zajištění od budoucího partnera. V rámci hodnocení je následně vybrán subjekt, který je schopen požadované činnosti po dobu několika (cca 3 let) zajistit, konkrétně se jedná o aktivity zaměřené na podporu zavádění standardů kvalitního environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty (dále jen „EVVO“) a nástrojů vyhodnocování činnosti poskytovatelů EVVO a environmentálního poradenství (dále jen „EP“), podporu vzdělávání pracovníků v EVVO a EP, sdílení a šíření dobré praxe mezi nimi a podporu propojování jednotlivých aktérů EVVO (zejména veřejné správy, škol a poskytovatelů EVVO a EP) (MŽP 2019).
* Spolupráce probíhá na základě **dlouhodobé smlouvy** mezi MŽP a vybraným partnerem a má charakter jakéhosi memoranda. V rámci smlouvy je vyjádřen zájem MŽP s daným subjektem systematicky po dobu cca 3 let spolupracovat v dané oblasti. Každoročně je pak vydáváno rozhodnutí o poskytnutí dotace, a to na základě reportování a informací o stavu projektu.

*Více o Podprogramu C viz MŽP 2019.*

 Zdroj: Vlastní zpracování na základě zdrojů uvedených v boxu a rozhovoru se zástupcem implementační struktury programu.

**Box 2: OP Zaměstnanost (MPSV): příklad dobré praxe podpory budování kapacit a profesionalizace NNO**

**MPSV v rámci jím řízeného Operačního programu Zaměstnanost pro programové období 2014-2020**, konkrétně v rámci výzvy 031 otevřené v roce 2015, podpořilo rozvoj kapacit a profesionalizaci NNO působících v oblasti sociálního začleňování, rovnosti žen a mužů a rovných příležitostí. Projektové aktivity probíhaly v pěti ministerstvem stanovených oblastech: (1) strategie organizace a poslání, (2) financování a fundraising, (3) lidské zdroje, (4) marketing a PR a (5) kvalita služeb a produktů. Aktivity byly proto zaměřeny především na posílení kvality řízení podpořených organizací, zlepšení řízení lidských zdrojů, oblast public relations a marketingu, posílení finančního zdraví a kvality služeb a produktů. Celková alokace na dotační výzvu byla 150 mil. Kč, minimální velikost projektu byla 500 tis. Kč, maximální pak 5 mil. Kč. Podporu získalo 72 organizací a projekty nemusely přímo kofinancovat.

**V čem je spatřována dobrá praxe této dotační výzvy relevantní pro Program ZRS ČR?**

* Výzva je vystavěna na jasném **strategickém rámci** (viz <https://www.esfcr.cz/vyzva-031-opz>), vč. indikátorů, je pro něj stanoveno jasné a transparentní metodické prostředí, na webových stránkách věnovaných výzvě je uvedeno velké množství informací (např. podrobná hodnoticí kritéria, seznam podpořených a nepodpořených subjektů, zápisy hodnoticí komise aj.).
* Výzva umožňovala aplikaci pravidla **25 % rozpočtu projektu na nepřímé náklady** (v případě nákupu služeb přesahující 60 % byl tento poměr krácen podle pravidel uvedených ve výzvě), což mj. umožnilo snížení administrativní zátěže na obou stranách.
* Výzva transparentně uvádí, jaký je postup při hodnocení a výběru projektů (2 nezávislí individuální hodnotitelé, v případně výrazně odlišného hodnocení arbitr) vč. pravidel stanovujících, **podle čeho je posuzována přiměřenost výše osobních nákladů** pro pozice obvyklé v projektech (tj. podle obvyklé výše v daném místě, čase a oboru dle dat v Informačním systému o průměrném výdělku) – viz <https://www.esfcr.cz/file/9003/>.
* **Veškeré administrativní úkony** spojené s podáním žádosti a realizací projektu vůči poskytovateli dotace jsou řešeny výhradně **elektronicky**.
* Projekty jsou **dvouleté**, aby mohlo být dosaženo hmatatelné systémové změny.
* Podmínkou výzvy bylo [předložení **procesního auditu/analýzy organizace**](https://www.esfcr.cz/documents/21802/803023/Nahradnijmeno%2B9186/ac89f543-d4fc-4386-90ba-c88ad68bed6f) **od autorizovaného auditora vážícího se na podporované oblasti. Organizace mohla žádat o podporu na** aktivity, které byly v rámci auditu identifikovány jako nedostatečně rozvinuté, a aktivity, které audit doporučil. Procesní audity **dokládaly potřebnost projektu a legitimizovaly intervenci**.
* Již ve výzvě byl **nastaven podrobný** **způsob**, jakým měl být po skončení projektů **vyhodnocen dosažený pokrok** v podpořených organizacích. Součástí projektů a celé [výzvy byla od počátku evaluace –](https://www.esfcr.cz/documents/21802/803023/Prezentace%2Bevaluace%2Bve%2Bv%C3%BDzv%C4%9B%2B31/ad9068bb-0f8e-4832-84d7-3f0b2053b155) zhodnocení výchozího stavu jednotlivých organizací, před zahájením realizace projektů, a vyhodnocení dosažených změn, na konci realizace projektů. Jako nejvíce nosné se ukázalo zhodnocení efektů pro organizace pomocí dotazníku před zahájením intervence a po skončení intervence doplněné fokusními skupinami s příjemci. Evaluační zprávy od příjemců se neosvědčily. **Kritickými místy** se ukázaly být adekvátní kapacita na straně příjemců i poskytovatele dotace.
* Díky adekvátnímu časovému nastavení sběru dat za jednotlivé projekty mohla být celá výzva řádně vyhodnocena. Podle evaluace (Lipková a kol 2019) této výzvy došlo ke statisticky významnému posunu v implementaci a využívání různých nástrojů pro zvýšení kapacity nevládních neziskových organizací, tedy de facto vytvoření podmínek, aby byly v průběhu dalšího využívání těchto nástrojů naplněny cíle výzvy.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zdrojů uvedených v boxu a rozhovoru se zástupcem řídicího orgánu.

# Zahraniční dobré praxe účelné podpory spolupráce soukromého a neziskového sektoru v rámci ZRS

Budování partnerství napříč sektory je fenoménem posledních let, nejen v oblasti rozvojové spolupráce. Propojování komerčních projektů, investic a know-how soukromého sektoru se sociálním kapitálem a inkluzivním přístupem neziskových organizací efektivněji přispívá k udržitelnému rozvoji (Kuenkel a Aitken, 2015; Byiers, 2015). Důležitost *multi-stakeholder* partnerství zdůrazňují i *Cíle udržitelného rozvoje* (zejména *SDG 17*), *Akční agenda z Addis Abeby* či *Evropský konsensus o rozvoji*. Rostoucí relevanci partnerství mezi soukromým a neziskovým sektorem v rámci rozvojové spolupráce je možné částečně vysvětlit dvěma trendy – (i) soukromý sektor se stává významnějším aktérem ZRS obecně a (ii) spolupráce mezi sektory je čím dál více chápána jako způsob, jak efektivněji dosáhnout rozvojových cílů.

Zapojování aktérů napříč sektory podporuje hledání efektivních řešení rozvojových výzev. Účast neziskové organizace na komerčním rozvojovém projektu může zvýšit reputaci jak soukromého realizátora, tak projektu samotného a šanci, že projekt (resp. produkt, služba aj.) bude pozitivně přijat místní komunitou, čímž se zvyšuje i udržitelnost dosažených výsledků (Hilson, 2012; Smith et al., 2012). Díky znalosti kontextu a potřeb různých skupin v místě mohou neziskové organizace pomoci projekt efektivněji zacílit a následně implementovat. Naopak skrze mobilizaci zdrojů soukromého sektoru může mít projekt výrazně vyšší dosah a rozvojový efekt (Allard a Martinez, 2008; Dahan et al., 2010; Austin a Seitanidi, 2012; Kindornay et al., 2014). Díky partnerství jsou zapojení aktéři schopni převzít vyšší míru rizika a flexibilněji reagovat na různé výzvy v často velmi komplikovaném prostředí rozvojových zemí (Kolk et al., 2008).

**Budování *multi-stakeholder* partnerství** a posilování důvěry napříč sektory je **velmi komplexní proces**, který **vyžaduje kontinuální koordinaci**. Důležitou úlohu v podpoře dlouhodobých partnerství v oblasti ZRS mají rozvojové agentury/ministerstva zahraničí disponující řadou nástrojů, zároveň mohou hrát roli *neutrálního facilitátora* (viz *Swedish Leadership for Sustainable Development)* či *brokera (viz Capacity Development for Partnership with the Private Sector)*. K podpoře rozvojových partnerství mezi soukromým a neziskovým sektorem je potřeba **strategický, pragmatický a proaktivní přístup donora vyžadující flexibilitu** (Karaki a Medinilla, 2016). Včasné zapojení rozvojové agentury/ministerstva (viz *Danida Market Development Partnership Program)* může pomoci k efektivnějšímu designu projektu. Donor má též možnost vhodným nastavením mechanismů přispět k rovnoměrnějšímu rozložení moci mezi partnery a tím přispět k budování rovnocenného partnerství, například tím, že finanční management projektu má na starosti nezisková organizace, nikoliv komerční partner (viz *Public Private Development Program*). Obecným trendem v podpoře partnerství napříč sektory je **komplexní přístup kombinující různé typy nástrojů** (viz *Finnpartnership*). Více podrobností ke zmíněným příkladům přináší následující tabulka s příklady dobré praxe.

**Tabulka 2: Příklady dobré praxe zapojování soukromého sektoru do ZRS / partnerství**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Země**  | **Program a klíčová dobrá praxe** | **Podrobnosti** | **Využití pro českou ZRS** |
| **Švédsko** | *Swedish Leadership for Sustainable Development (SLSD)*Dobrá praxe:**flexibilní přístup a profesionalita SIDA, rovnocenné partnerství (např. workshopy pro účastníky nepořádá jen SIDA, ale i členské organizace – firmy)** | SLSD je síť dvou desítek významných švédských firem a expertních organizací, spoluzaložená a koordinovaná švédskou rozvojovou agenturou (SIDA), sloužící jako platforma pro sdílení dobré praxe, nová partnerství a spolupráci mezi soukromým sektorem, vládními agenturami a neziskovým sektorem v oblasti udržitelného rozvoje. Další obdobná fóra zakládají ambasády přímo v partnerských zemích. Platforma pořádá pravidelné semináře a workshopy pro své členy, kulaté stoly s celosvětově uznávanými experty, pravidelná setkání pracovních skupin (vč. *field visits*, v rámci kterých dochází k *peer learningu* nejen během návštěv členských firem) apod.Za dobu své existence (od roku 2013), i navzdory počáteční skepsi při zakládání této sítě, vzrostla důvěra švédských firem zapojených do této iniciativy v rozvojovou agenturu SIDA*[[3]](#footnote-4)*, stejně jako zapojení firem do rozvojových projektů.Důležitou roli v budování důvěry mezi soukromým sektorem a dalšími rozvojovými aktéry sehrává rozvojová agentura jako neutrální facilitátor, který vytváří prostor pro dialog mezi případnými realizátory rozvojové spolupráce.[[4]](#footnote-5) Podstatným prvkem je rovněž profesionalita SIDA a důraz na rovnocenné partnerství (např. workshopy pro účastníky nepořádá jen SIDA, ale i členské organizace – firmy) | Zvážit založení obdobné platformy při ČRA, která by iniciovala dialog a síťovala aktéry v rámci ZRS napříč sektory. Neutrální role rozvojové agentury/ ministerstva je pro budování důvěry mezi různými aktéry klíčová. |
| **Německo** | *Capacity Development for Partnership with the Private Sector (CDP)[[5]](#footnote-6)*Dobrá praxe:**komplexní poradenství ve všech fázích vzniku partnerství, vč. implementace projektu, databáze potenciálních partnerů a síťování nejen v donorské, ale i partnerské zemi** | CDP je konzultační servis nabízený německou rozvojovou agenturou GIZ, jehož cílem je podporovat partnerské instituce v kooperaci se soukromým sektorem v oblasti rozvojové spolupráce sdílením dobré praxe či odborným poradenstvím. Tým konzultačního servisu pořádá workshopy zaměřené na benefity kooperace se soukromým sektorem, pomáhá s přípravou kontraktů mezi partnery, facilitací iniciačních rozhovorů a kulatých stolů či strategickým plánováním. V případě *public-private partnership* projektů slouží jako *broker* jak na policy úrovni (např. analýza právního prostředí v partnerské zemi), tak institucionální (např. propojování investorů s institucemi v partnerských zemích) a projektové úrovni (např. zajišťování technické podpory během implementace rozvojových *public-private partnership* projektů). Zároveň tento nástroj zahrnuje komplexní poradenství ve všech fázích vzniku partnerství, vč. implementace projektu, databáze potenciálních partnerů a síťování nejen v donorské, ale i partnerské zemi. | Zavést pozici v rámci ČRA, která bude poskytovat poradenský servis a proaktivně propojovat potenciální partnery nejen z ČR, ale i z partnerských zemích. |
| **Dánsko** | *Danida Market Development* *Partnership Program* (DMDP)[[6]](#footnote-7)Dobrá praxe:**nízká administrativní náročnost zvyšující atraktivitu programu zejména pro soukromý sektor, finanční podpora a odborná konzultace během psaní žádosti/ designování projektu, peer learning po implementaci, nutnost zahrnout organizaci z partnerské země** | DMDP je *challenge fund* administrovaný dánským ministerstvem zahraničí, jehož cílem je podporovat komerčně orientované partnerství mezi aktéry nejen ze soukromého a neziskového sektoru, ale i akademických a vládních institucí, jejichž cílem je přispět k udržitelnému rozvoji v partnerských zemích.Žádosti o podporu (v maximální výši 75 % očekávaných nákladů) v rámci tohoto programu jsou kvůli snížení administrativní náročnosti podávány ve dvou kolech – v prvním kole jsou na základě odevzdaných *concept notes* vybráni úspěšní žadatelé, kteří jsou dále finančně podpořeni, aby (obvykle po dobu 5-6 měsíců) v rámci vzniklého konsorcia pracovali na plné projektové žádosti. Během této doby je žadatelům nabízena konzultace s relevantními zaměstnanci ministerstva zahraničí a najatými externími poradci na danou oblast jejich zájmu, aby design projektu co nejvíce odpovídal rozvojovým cílům. Pro úspěšné žadatele jsou následně, během a po realizaci projektů, pořádány workshopy k sdílení dobré praxe, diskusi o výzvách rozvojových partnerstvích apod.Podmínkou podání žádosti v prvním kole je povinnost zahrnout jak aktéra ze soukromého sektoru, tak *nekomerčního aktéra* – tím může být nejen nezisková organizace, ale i odborová organizace, která je zpravidla hlavním administrátorem projektu. V druhém kole je již potřeba zahrnout mezi partnery projektu i lokální organizaci.  | U programů orientovaných na podporu spolupráce soukromého sektoru a dalších sektorů zavést vícestupňový příjem žádostí o finanční podporu (a tím snížit administrativní náročnost celého procesu jak pro samotné žadatele, tak administrátory programu/ů).Zvážit zavedení podmínky účasti partnerů jak ze soukromého, tak neziskového sektoru, stejně jako z partnerské země. Případně zpočátku existence programu na podporu spolupráce různých sektorů tato partnerství v hodnoticím procesu výrazně bonifikovat.  |
| **Švédsko** | *Public Private Development Program* (PPDP)Dobrá praxe:**administrace projektu třetí stranou (z neziskového/veřejného sektoru), nikoliv investory projektu zvyšující potenciální rozvojový dopad** | Díky PPDP mobilizuje švédská rozvojová agentura SIDA nejen zdroje, ale i dovednosti soukromého sektoru k inovativnímu řešení přispívajícímu k udržitelnému rozvoji v partnerských zemích. Projekty realizované v rámci tohoto programu jsou kofinancovány soukromým sektorem (v minimální výši 50 % očekávaných nákladů) a implementovány v kooperaci s neziskovým sektorem/veřejným sektorem (místní ministerstvo či agentura), který má obvykle na starosti celkovou administraci a finanční management projektu. Projekty podporovány tímto programem jsou obvykle zaměřeny na rozvoj *value chain*, zlepšení zemědělských praktik, výzkum a vývoj, odborné vzdělávání či investice do infrastruktury.  | Zvážit po diskuzi s relevantními aktéry obdobný formát podpory. |
| **Finsko** | *Finnpartnership*Dobrá praxe:**podpora spolupráce soukromého sektoru s neziskovým vytvořením nástroje „podpůrných projektů“, výše příspěvku dle velikosti žadatele, cílové země a zapojení neziskové/ vzdělávací instituce** | Finnpartnership je program zaměřený na podporu vzniku business partnerství mezi Finskem a rozvojovými zeměmi s pozitivním rozvojovým dopadem. Program je financovaný ministerstvem zahraničních věcí a spravovaný *Finnfund*. Mezi jeho hlavní nástroje patří *Business Partnership Support* (BPS) a *Matchmaking*. Skrze BPS mohou jak firmy, tak neziskové či vzdělávací instituce žádat o finanční prostředky k hledání podnikatelských příležitostí. Financovány jsou iniciační aktivity pomáhající navazovat a budovat dlouhodobá, komerční partnerství v rozvojových zemích. Neziskové či vzdělávací instituce mohou navíc žádat o podporu v rámci *support function* projektů, které jsou partnerskými projekty jiných (zpravidla komerčních) subjektů z téhož programu. Tyto doprovodné projekty implementované neziskovou či vzdělávací institucí mohu získat podporu na aktivity posilující kapacity cílové skupiny primárního komerčního projektu, na zakládání platforem či organizování seminářů, workshopů či školení navázaných na primární projekt. Výše finančního příspěvku (30 %, 50 %, 70 % či 85 % z celkových nákladů projektu) závisí jak na velikosti firmy, která o podporu žádá, tak na kategorii partnerské země (*highly fragile state, low-income developing countries* aj.), kde je projekt implementován. Podpůrné projekty neziskových či vzdělávacích institucí dosáhnou vždy maximální možné podpory (tj. 85 %). Zájemci mohou žádat o podporu i v konsorciu, každý z partnerů však musí podat žádost samostatně, se svým vlastním rozpočtem. Společně mohou reportovat či sdílet expertízu. Kromě financování nabízí *Finnpartnership* i konzultační služby. Dalším z jeho významných nástrojů je *Matchmaking* propojující finské firmy či neziskové a vzdělávací instituce s prověřenými podnikatelskými subjekty z rozvojových zemí, díky online veřejné databázi kontaktů, asistenci při navazování vztahů či pořádáním seminářů přímo v rozvojových zemích, během nichž jsou představeny finské firmy, relevantní pro danou skupinu místních podnikatelů. Finnpartnership pořádá též pravidelné semináře pro případné zájemce o podporu, během nichž se mj. snaží propojovat soukromý sektor s neziskovým (v rámci půldenního školení vystupuje s příspěvkem o možnosti spolupráce představitel platformy neziskových organizací působící v rozvojové spolupráci).  | Motivovat k budování partnerství vytvořením možnosti pro neziskové/ vzdělávací instituce žádat o podporu podpůrných projektů v rámci komerčních programů. Vytvořit online databázi prověřených firem v partnerských zemích, které hledají partnera, a asistovat při případném navazování kontaktů. |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě literatury specifikované v seznamu použitých zdrojů.

# Přístupy donorů z vyspělých zemí k podpoře kapacit realizátorů rozvojové spolupráce a core fundingu

## Úvod

Tato část přílohy závěrečné zprávy evaluace Programu poskytuje **příklady dobré praxe přístupů** vyspělých donorů **k podpoře kapacit realizátorů rozvojové spolupráce**, resp. **k jejich stabilnímu financování a k podpoře partnerského prostředí**, v rámci kterého vznikají spolupráce různých aktérů napříč sektory pro efektivní realizaci ZRS. Jde zároveň o donory, kteří mají s budováním kapacit realizátorů pro ZRS a nastavováním a implementací tohoto typu podpory výrazně více zkušeností než Česko.

**Základním východiskem** tohoto textu jsou tzv. “***OECD Development Co-operation Peer Reviews***” (OECD iLibrary. OECD Development Co-operation Peer Reviews (online)). Výbor OECD pro rozvojovou pomoc (DAC) provádí pravidelné přezkumy úsilí jednotlivých členů DAC v oblasti rozvojové spolupráce (tzv. *Peer Reviews*). Politiky a programy každého člena DAC jsou kriticky přezkoumávány přibližně jednou za pět let. Vzájemné hodnocení DAC hodnotí výkonnost daného člena, nejen jeho agentury pro rozvojovou spolupráci, a zkoumá jak samotnou politiku rozvojové spolupráce, tak její provádění. Posuzovatelé na činnosti hodnoceného člena v oblasti rozvojové spolupráce a humanitární pomoci nahlížejí z celosystémového hlediska. Tato hodnocení zahrnují celou řadu faktorů, jako je např. způsob financování ZRS, vztah státu, resp. rozvojových agentur k organizacím občanské společnosti, podnikatelským subjektům apod. Původní záměr identifikovat v zahraničí „kapacitní programy“, které by mohly být inspirací pro český program, musel být modifikován na **zaměření se na systémový přístup k financování realizátorů ZRS**, protože u vyspělých donorů zcela dominuje.

Z těchto hodnoticích zpráv lze vybrat několik příkladů, které mohou sloužit jako příklady dobré praxe. Tyto postupy identifikujeme i v jiných zemích, ale například méně intenzivně či s určitým zpožděním. Je ale evidentní, že země, které jsou v ZRS respektovanými hráči, uznávají podobné hodnoty a vzorce chování. Tento text obsahuje inspirativní vzory potenciálně aplikovatelné v českém prostředí, které jsou řazeny nejprve dle jednotlivých zemí (text názvu země zároveň obsahuje link na relevantní zdroj informací), v další části textu podle hlavních oblastí, které jsou relevantní pro Českou republiku.

## Dobré praxe přes pohled na vybrané země

[**Belgie**](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-belgium-2020_026f1aad-en)

*Oblast dobré praxe: Předvídatelnost a flexibilita*

Belgie využívá k financování svých partnerů předvídatelné a flexibilní nástroje. Vytvoření **společných strategických rámců** pro subjekty nevládní spolupráce se osvědčilo.

Aktéři belgické spolupráce jednomyslně uznávají význam partnerství při dosahování cílů udržitelného rozvoje (SDGs). Z pohledu veřejné správy se to odráží **v partnerských strategiích**, které posilují mandát jednotlivých typů aktérů a také podporu partnerství s více aktéry současně. Finanční mechanismus podporuje zejména právo občanské společnosti na iniciativu a normativní úlohu sítí a střešních organizací, přičemž **financování směřuje do jejich centrálních rozpočtů**.

Belgie **uznává úlohu občanské společnosti** včetně akademické komunity **jako významného aktéra v oblasti rozvojové spolupráce**. Belgie se prostřednictvím svého partnerství s NGAs[[7]](#footnote-8) (*non-government actors*) snaží posílit kapacitu občanské společnosti prosazovat, uplatňovat a realizovat svá práva v rámci cílů udržitelného rozvoje a posilovat závazek veřejnosti k inkluzivnímu a udržitelnému mezinárodnímu rozvoji. Belgie zaručuje jejich autonomii prostřednictvím **dlouhodobých a flexibilních mechanismů** **financování**. Belgie zavedla mechanismy financování, které svým partnerům umožňují soustředit se plně na jejich poslání. Toho je dosaženo zajištěním vysoce předvídatelného financování a flexibilní implementací. NGAs velmi oceňují víceleté financování a úsilí o **rychlé platby** na začátku rozpočtového roku.

Mechanismy reportování kladou důraz na relevanci, výsledky a učení a zároveň omezují administrativní náklady.

Belgie zahájila ambiciózní proces racionalizace a konsolidace svých vztahů s belgickými NGAs kolem jednotného regulačního rámce. Nové způsoby jsou založeny kromě jiného na **desetiletém akreditačním procesu** výběru partnerů, kteří jsou dostatečně silní k tomu, aby definovali, prováděli a sledovali výkon programů spolupráce, a přitom reprezentovali pestrost občanské společnosti (OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Belgium (2020)).

[**Finsko**](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-finland-2017_9789264287235-en)

*Oblast dobré praxe: Dobré načasování a flexibilita*

Většina finančních prostředků (70 až 80 %) je přidělována na začátku roku, což zajišťuje důležitou likviditu, zbytek potom ve třetím čtvrtletí daného roku.

Financování nevládních organizací je poměrně flexibilní a úpravy rozpočtu a prodloužení projektů bez dodatečných nákladů lze realizovat snadno (až na tři roky), ale období financování zatím nepřesahuje jeden rok. Celkově ovšem Finsko zajišťuje svým partnerům relativně vysokou míru flexibility, což je dobrá praxe.

*Oblast dobré praxe: Partnerství*

Sdílení informací a vztahy se stakeholdery jsou popisovány jako hladké a neformální. Finsko se snaží partnery v rámci rozvojové spolupráce přimět k efektivní spolupráci, a napomoci tak co nejlépe využít finské finanční prostředky. Disponuje **jasnými metodickými pokyny** (*guidelines*) **pro práci s občanskou společností**. Finští partneři z řad občanské společnosti jsou vyzýváni, aby spolupracovali s podnikatelským sektorem a přinesli do svých rozvojových snah nové dovednosti a perspektivy. Pokud jde o humanitární pomoc a rozvojovou spolupráci, je třeba dbát na to, aby se práce se soukromým sektorem jasně zaměřila na poskytování účinnější humanitární a rozvojové reakce, a ne pouze na výhody pro finské firmy (OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Finland (2017)).

[**Irsko**](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-ireland-2020_c20f6995-en)

*Oblast dobré praxe: Podpora a financování partnerství*

Na základě osvědčených postupů financování, včetně **víceletého financování**, Irsko usiluje o **zintenzivnění strategického dialogu se svými partnery**. Irsko chce rovněž posílit partnerství v oblasti výzkumu a zintenzivnit dialog **se subjekty soukromého sektoru**. Irsko poskytuje v případě potřeby předvídatelné financování prostřednictvím **víceletých smluv**. Například příspěvky 13 irským nevládním organizacím v roce 2017 byly vázány až na dobu 5 let, přičemž výše grantů se pohybovala od 500 tisíc EUR do 20 milionů EUR, což představuje celkovou předpokládanou výši 320 milionů EUR (2017-2021). Partneři mají velkou flexibilitu při využívání svých finančních prostředků. V případě humanitární pomoci jsou nyní běžné dohody na dobu až 3 let (OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Ireland (2020)).

Irsko také při financování organizací občanské společnosti dobře využívá společné přístupy s ostatními rozvojovými partnery, včetně například **sdružených fondů** (*pooled funds*), které snižují zátěž spojenou s podáváním zpráv a jsou považovány za většinou účinnější než jednotlivé programy.

[**Itálie**](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-italy-2019_b1874a7a-en)

*Oblast dobré praxe: Spolupráce se soukromým sektorem a role sítí*

Italský **soukromý sektor** je nyní také **uznáván jako formální aktér rozvojové spolupráce** a firmy, které získávají spolufinancování, jsou povinny dodržovat zásady UN Global Compact. V roce 2018 Itálie rozšířila kritéria pro svůj registr organizací občanské společnosti např. o nadace či družstva, ve snaze lépe reflektovat institucionální spektrum občanské společnosti.

Itálie uvádí jako jednu ze svých komparativních výhod **rozsáhlou síť** italských organizací občanské společnosti a humanitárních nevládních organizací. Většina těchto organizací občanské společnosti je malé až střední velikosti, ale jsou organizovány v různých sítích za účelem zvýšení svého vlivu. Mnohé z nich jsou **financovány prostřednictvím vlastních zdrojů a prostřednictvím decentralizované podpory** (OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Italy (2019)).

[**Kanada**](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-canada-2018_9789264303560-en)

*Oblast dobré praxe: Partnerství a koherence politik*

V roce 2013 byla bývalá **Canadian International Development Agency** (CIDA) **sloučena s ministerstvem** zahraničních věcí a mezinárodního obchodu (Department of Foreign Affairs and International Trade) s cílem zlepšit účinnost, sladit strategické přístupy a dosáhnout lepších výsledků. Zatímco oficiální název zůstává nezměněn, jeho běžně užívaný název byl později změněn na Global Affairs Canada.

Kanadské **neziskové organizace** jsou **považovány za klíčové partnery** při podpoře místního rozvoje, při prosazování globálního porozumění a při realizaci kanadské zahraniční pomoci. Organizace občanské společnosti jsou však také činiteli změny a samostatnými aktéry a hrají zásadní roli při podpoře a **budování kapacit** mezi svými **partnery v rozvojových zemích**.

Kanada má dobře zavedené struktury a mechanismy zajišťující **soudržnost politik** a spolupráci napříč ministerstvy a agenturami. To umožňuje Global Affairs Canada identifikovat možné negativní dopady jednotlivých politik a regulatorních opatření na rozvojové země a ZRS. Tyto mechanismy by však mohly být proaktivněji využívány k identifikaci a analýze stávajících kanadských politik a předpisů, které mohou rozvojovým zemím bránit v příležitostech usilovat o jejich rozvojové možnosti a dosáhnout cílů udržitelného rozvoje.

V rámci své politiky Kanada zdůrazňuje zásadní roli, kterou hraje **občanská společnost** **v oblasti ZRS** **jako aktér a nositel změn**. Zdůrazňuje důležitost zapojení celého spektra stakeholderů do rozvojové pomoci a potřebu předvídatelného, bezpečného a vstřícného prostředí pro organizace občanské společnosti (OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Canada (2018)). To je dobrá praxe.

Kanada je dlouhodobě považována za lídra, pokud jde o podporu příznivého prostředí pro občanskou společnost a uznávání organizací občanské společnosti jako samostatných aktérů ZRS. **Nová politika partnerství s občanskou společností** byla přijata v září 2017 a kanadská občanská společnost ji obecně vítá. Nová politika slibuje předvídatelnější, spravedlivější, pružnější a transparentnější mechanismy financování. Kanada postupně zavádí **nové procesy pro uzavírání smluv s organizacemi občanské společnosti**, včetně **dvoustupňových výzev k předkládání návrhů**, kalendáře dotačních výzev, delší období financování a zjednodušené požadavky na podávání zpráv a administraci (OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Canada (2018)).

[**Nizozemsko**](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-the-netherlands-2017_9789264278363-en)

*Oblast dobré praxe: Partnerský charakter ZRS*

Povaha vztahů k organizacím občanské společnosti se mění. Existuje zde silný tlak na zachování nezávislosti neziskových organizací na veřejných financích, což v důsledku znamená odklon od prostého *core funding,* jak je většinou vnímáno. Namísto toho mohou organizace **soutěžit o granty v jednotlivých tematických oblastech**. Je dán **velký prostor** pro to, aby **NNO** mohly **uplatňovat své vlastní přístupy**, kdy se pohybují v obecných rámcích, ale aplikované postupy jsou zcela na jejich rozhodnutí. Tento princip je nazýván „***dialogue and dissent***“, stejně jako odpovídající politický dokument[[8]](#footnote-9).

*Oblast dobré praxe: Financování partnerství na principu „dialogue and dissent“*

NNO jsou vlastně vyzývány k tomu, aby oponovaly vládě, kontrolovaly ji a přicházely s inovativními postupy. To vše je **založeno na uznání klíčové role NNO** **v oblasti ZRS** a prosazování společenských změn. Tento typ vztahu vyžaduje vzájemně kritický přístup partnerů. Vyjádřením rozdílných postojů si partneři navzájem pomáhají „udržet pozornost“ a vyjasnit si vzájemně stanoviska. Jejich **dohody** jsou formulovány obecně, mají **povahu strategických partnerství**, s ponecháním prostoru pro odchylky a úpravy v zájmu flexibility a schopnosti rychle reagovat na změny. To také znamená, že partneři jsou ochotni společně riskovat. Nezbytnou podmínkou partnerství je **shoda na společné vizi** podpořená teorií změny a průběžná konzultace výsledků.

V tomto rámci byly na období 2016-2020 uděleny **granty v rozmezí od 2 do 20 milionů EUR celkem 25 neziskovým organizacím nebo konsorciím**. Podpořené aktivity mohou probíhat na mezinárodní scéně, v rozvojových zemích nebo v Nizozemsku. Alespoň jeden žadatel nebo člen konsorcia je nizozemská organizace občanské společnosti s prokazatelnou kvalitou a s výsledky v oblasti lobbingu, advokacie a budování kapacit. Iniciativu *dialogue and dissent* doplňuje **inovační fond pro organizace s novými nápady** v oblasti lobbingu a advokacie a nový fond odpovědnosti, který umožňuje velvyslanectvím financovat přímo organizace z globálního Jihu.

Jde o kvalitativně **zcela nový přístup k partnerství státní správy a občanské společnosti** a **nový pohled na budování kapacit**. Posilování kapacit je v tomto kontextu zaměřeno na posílení odborných znalostí, řízení a finančního managementu partnerských organizací, jakož i na rozvoj základních schopností a dovedností potřebných k tomu, aby zůstaly relevantní v měnícím se mezinárodním kontextu a dosahovaly výsledků. Klíčovými kapacitami v tomto smyslu jsou: schopnost jednat a angažovat se, schopnost dosahovat výsledků, schopnost navazovat vztahy se stakeholdery, schopnost přizpůsobovat se a být vnitřně flexibilní, schopnost dosahovat koherence (OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Netherlands (2017)).

[**Německo**](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-germany-2021_bb32a97d-en)

*Oblast dobré praxe: Financování občanské společnosti pro ZRS a kapacita veřejné správy*

BMZ[[9]](#footnote-10) oceňuje úlohu občanské společnosti v ZRS, jeho financování nevládních organizací, a také prostřednictvím těchto organizací, se neustále zvyšuje. V roce 2014 připravilo BMZ **strategii spolupráce s občanskou společností**.

Způsob, jakým BMZ poskytuje finanční prostředky nestátním subjektům (mezi něž patří jednotliví občané, obce, školy a nevládní organizace), byl v roce 2012 reorganizován a několik programů financování bylo sloučeno do jediného servisního místa známého jako "*Engagement Global*". Engagement Global, plně financovaný BMZ, zaměstnává 150 pracovníků na plný úvazek a poskytuje těmto aktérům **informační a poradenské služby** (což má dopad na kapacitní možnosti nestátních subjektů) a také řídí procesy financování (výběr a monitorování spolufinancovaných projektů). Engagement Global se také přímo zapojuje do rozvojové spolupráce v oblastech, jako je informovanost veřejnosti.

*Oblast dobré praxe: Spolupráce s firmami*

Německo považuje soukromý sektor za klíčovou hnací sílu rozvoje. **Mobilizace soukromého financování** udržitelného rozvoje je proto klíčovou součástí německé rozvojové spolupráce. Byly navázány **silné vazby s německou podnikatelskou komunitou** s cílem **maximalizovat soukromé investice do udržitelného rozvoje**. Německo rovněž usiluje o součinnost mezi veřejnými a soukromými německými subjekty v partnerských zemích (OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Germany (2021)).

[**Norsko**](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-norway-2019_75084277-en)

*Oblast dobré praxe: Spolehlivý a velkorysý partner*

Rozvojoví partneři, multilaterální subjekty a organizace občanské společnosti dlouhodobě považují Norsko za spolehlivého partnera, který **není jen pouhým dárcem**. Toto uznání je založeno na dlouhodobé angažovanosti Norska, konstruktivním dialogu a také na **budování kapacit**.

Norsko se zavázalo **posilovat partnerství** s různými stakeholdery, zejména se soukromým sektorem a akademickou obcí. To je v souladu s projevem ministra pro mezinárodní rozvoj v dubnu 2018, v němž uvedl, že "samotná pomoc k dosažení rozvoje nestačí a musí být strategicky využívána k mobilizaci dalších finančních toků, včetně investic soukromého sektoru" (OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Norway (2019)).

Norsko rovněž vyvíjí značné úsilí, aby svá **partnerství sladilo se svými stanovenými prioritami** – konkrétně se vzděláváním, zdravotnictvím, rozvojem soukromého sektoru a vytvářením pracovních míst, klimatem, obnovitelnými zdroji energie a životním prostředím, rovností žen a mužů a humanitární pomocí.

*Oblast dobré praxe: Důvěra a dialog*

Norsko si vybudovalo pevné vztahy s organizacemi občanské společnosti založené na důvěře a dialogu. Prostřednictvím Norské agentury pro rozvojovou spolupráci (Norad) Norsko aktivně působí v rámci politiky na **podporu zapojování nevládních organizací** a investuje do jejich činnosti a **kapacitního rozvoje**. Agentura vypracovala **několik metodických pokynů na podporu činnosti nevládních organizací**, v souladu s norskými prioritami. Norad's Support to Civil Society (2018) zdůrazňuje sedm zásad, kterými jsou udržitelnost, inkluze, partnerství, legitimita, odpovědnost, nákladová efektivita a citlivost ke kontextu (Norad, 2018a). Kromě toho Norsko považuje **partnerství s občanskou společností** i soukromým sektorem za **klíčový prvek** při plnění svých cílů. V bílé knize "Spolupráce: Rozvoj soukromého sektoru v norské rozvojové spolupráci" zdůrazňuje význam podpory "znalostních klastrů", v nichž **soukromý sektor a organizace občanské společnosti spolupracují** v rámci vzájemně se posilujících partnerství (OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Norway (2019)).

[**Slovinsko**](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-slovenia-2017_9789264279308-en)

*Oblast dobré praxe: Partnerství státu a organizací občanské společnosti*

Zapojení Slovinska do spolupráce s organizacemi občanské společnosti je uvedeno v pokynech pro spolupráci mezi ministerstvem zahraničních věcí a nevládními organizacemi. Usnesení klade zvláštní **důraz na spolupráci slovinských nevládních organizací a organizací občanské společnosti v partnerských zemích**. Slovinské nevládní organizace jsou přitom partnery při formulování politik, realizaci projektů a zvyšování povědomí o problematice ZRS. Plní **roli „hlídacího psa“** a zasazují se o rozvojovou spolupráci a vzdělávání slovinské veřejnosti.

Slovinsko si je vědomo, že do realizace malých projektů v partnerských zemích je zapojeno mnoho malých nevládních organizací, což vyžaduje větší zaměření a stanovení priorit. Slovinsko lépe vymezilo své procesy a požadavky na **víceleté financování** slovinských nevládních organizací a **snížilo počet výzev** k předkládání návrhů na projekty nevládních organizací na dvě výzvy ročně – **jednu tematickou výzvu a druhou výzvu, která má doplnit financování slovinských nevládních organizací na projekty spolufinancované EU**.

Slovinské nevládní organizace obecně vítají iniciativu na vytvoření strategických partnerství, za předpokladu, že menší nevládní organizace by se mohly dále účastnit výzev k předkládání návrhů. Ocenily by také větší zapojení do procesů politických konzultací a zapojení do průběžného dialogu o strategických otázkách již od počátečních fází. Je zjevné, že **zájem na strategickém partnerství** je oboustranné (OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Slovenia (2017)).

**[Švédsko](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-sweden-2019_9f83244b-en)**

*Oblast dobré praxe: Vyspělé partnerství a dlouhodobost*

Švédsko je vysoce ceněným partnerem, který své **vztahy zakládá na dialogu, flexibilitě a důvěře a podporuje koordinaci dárců**. Upřednostňuje **dlouhodobá partnerství** s organizacemi občanské společnosti, ale mohlo by rozšířit svá partnerství se soukromým sektorem a vládami partnerských zemí. Švédsko také deklaruje odhodlání dodržovat zásady efektivnosti, což dokazuje svým partnerským přístupem a podporou odpovědnosti partnerských zemí a rozvoje jejich kapacit. Snaží se zlepšit výkonnost v některých ukazatelích efektivnosti rozvojové spolupráce.

Pro Švédsko hraje občanská společnost důležitou roli při snižování chudoby a demokratické správě věcí veřejných v rozvojových zemích. V současné době má SIDA[[10]](#footnote-11) uzavřeny **víceleté rámcové dohody** s 15 švédskými organizacemi občanské společnosti, které jim umožňují financovat jejich vlastní programové priority v rámci zastřešujících pokynů stanovených agenturou.

*Oblast dobré praxe: Provádění Agendy 2030 - celospolečenský přístup*

Švédsko do realizace Agendy 2030 pečlivě zapojilo celou švédskou společnost a využilo širokou škálu odborných znalostí a zdrojů. V roce 2016 Švédsko zřídilo **Delegaci pro Agendu 2030**, nezávislý výbor složený ze zástupců švédských podnikatelských a výzkumných kruhů, organizací občanské společnosti a obecních samospráv.

Delegace pomohla analyzovat dosavadní pokrok Švédska při naplňování SDGs, identifikovat oblasti, v nichž je třeba dosáhnout pokroku, a podporovat širší společenské povědomí. Švédská Vědecká rada pro udržitelný rozvoj rovněž čerpala ze zprávy akademické obce, aby vytvořila pevný vědecký základ pro rozvoj udržitelného rozvoje (OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Sweden (2019)).

[**Velká Británie**](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-united-kingdom-2020_43b42243-en)

*Oblast dobré praxe: Předvídatelné, flexibilní a dlouhodobé programové financování*

V roce 2016 prošlo financování občanské společnosti reformou. Předchozí program poskytující *core funding* vybraným organizacím občanské společnosti byl přerušen a byly **zavedeny čtyři nové nástroje financování**, jejichž záměrem bylo vybudovat širší základnu partnerů z řad občanské společnosti a podpořit partnerství a inovace.

Většina finančních prostředků pro občanskou společnost (v průměru 2,3 miliardy USD ročně, 2014-2017) je poskytována prostřednictvím národních programů. Celková úroveň ***core funding*** nevládních organizací představuje přibližně **pětinu celkové podpory NNO**. Ministerstvo pro mezinárodní rozvoj si uvědomuje potřebu podpory organizačních kapacit, a proto přijalo **progresivní přístup k režijním a správním nákladům na financování projektů**, který byl vypracován v úzké konzultaci s občanskou společností (OECD Development Co‑operation Peer Reviews: United Kingdom (2020)).

## Dobré praxe přes vybraná témata dobré praxe

**Partnerský vztah s organizacemi občanské společnosti**

Vyspělé země, ale také země střední a východní Evropy jako Slovinsko či Slovensko, považují organizace občanské společnosti za klíčové subjekty a partnery při prosazování cílů ZRS. Vztahy mezi institucemi státní správy a nevládními subjekty přitom začínají přesahovat pouhý vztah „donor – příjemce“. Příklady dobré praxe ukazují, že právě skutečný partnerský vztah, kdy je veřejná politika formulována i realizována v těsné spolupráci se stakeholdery, se ukazuje jako úspěšná cesta k realizaci politických cílů.

* Vytváření společných strategických rámců pro nevládní subjekty včetně neziskových organizací s garanty ZRS ([Belgie)](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-belgium-2020_026f1aad-en)
* Uznání úlohy občanské společnosti jako významného aktéra v oblasti rozvojové spolupráce ([Belgie](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-belgium-2020_026f1aad-en), [Kanada](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-canada-2018_9789264303560-en), [Nizozemsko](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-the-netherlands-2017_9789264278363-en)).
* Jasné metodické pokyny (*guidelines*) pro spolupráci státu a organizací občanské společnosti ([Finsko](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-finland-2017_9789264287235-en)).
* Neziskové organizace jsou považovány za klíčové partnery při podpoře místního rozvoje, při prosazování globálního porozumění a při realizaci zahraniční pomoci. Organizace občanské společnosti jsou však také činiteli změny a samostatnými aktéry a hrají zásadní roli při podpoře a budování kapacit mezi svými partnery v rozvojových zemích ([Kanada](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-canada-2018_9789264303560-en)).
* Jednoznačně nejkomplexnější je nizozemský partnerský princip reflektovaný v [Programu strategického partnerství s nizozemskou vládou: “Dialogue and Dissent”](http://klant3.mybluechili.nl/en/programmes/dialogue-and-dissent), v jehož rámci jsou organizace občanské společnosti (OOS) vyzývány k tomu, aby oponovaly vládě, kontrolovaly ji a přicházely s inovativními postupy a spolupracovaly se stakeholdery. To vše je založeno na uznání klíčové role NNO (resp. OOS) v oblasti ZRS a prosazování společenských změn. Tento typ vztahu vyžaduje vzájemně kritický přístup partnerů. Vyjádřením rozdílných postojů si partneři navzájem pomáhají „udržet pozornost“ a vyjasnit si vzájemně stanoviska. Jejich dohody jsou formulovány obecně, mají povahu **strategických partnerství**, s ponecháním prostoru pro odchylky a úpravy v zájmu flexibility a schopnosti rychle reagovat na změny. To také znamená, že partneři jsou ochotni společně riskovat. Nezbytnou podmínkou partnerství je **shoda na společné vizi** podpořená teorií změny a průběžná konzultace výsledků.

**Spolupráce s klíčovými policy partnery**

* Desetiletý akreditační proces výběru partnerů, kteří jsou dostatečně silní k tomu, aby definovali, prováděli a sledovali výkon programů spolupráce, a přitom nadále reprezentovali občanskou společnost v její celé pestrosti všechny trendy ve společnosti ([Belgie](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-belgium-2020_026f1aad-en)).
* Víceleté rámcové dohody s 15 švédskými organizacemi občanské společnosti ([Švédsko](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-sweden-2019_9f83244b-en)).
* [Nizozemsko](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-the-netherlands-2017_9789264278363-en) a jeho víceletá podpora 25 osvědčeným neziskovým organizacím či jejich konsorciím.

**Spolupráce státu, organizací občanské společnosti a firem**

* Zapojení soukromého sektoru do ZRS zůstává výzvou pro mnohé a je třeba si uvědomit, že humanitární a neziskový sektor často nemá přirozený vstřícný vztah s firmami, a to i těmi nadnárodními, kromě programů *corporate social responsibility*. Zde je potenciálně klíčová role vlády/ministerstva/vládní agentury při moderování dialogu mezi různými typy stakeholderů.
* [Německo](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-germany-2021_bb32a97d-en) považuje soukromý sektor za klíčovou hnací sílu rozvoje. Mobilizace soukromého financování udržitelného rozvoje je proto klíčovou součástí německé rozvojové spolupráce. Byly navázány silné vazby s německou podnikatelskou komunitou s cílem maximalizovat soukromé investice do udržitelného rozvoje. Německo rovněž usiluje o součinnost mezi veřejnými a soukromými německými subjekty v partnerských zemích.
* Inspirativní je opět [nizozemský přístup](https://www.partnersforresilience.nl/downloads/files/FULL_PfR_Annual%20Report%202019_final.pdf) spočívající v posilování kapacit organizací občanské společnosti a slaďování zájmů s vládou, který v budoucnu umožní podniknout kroky k zapojení soukromého sektoru a/nebo k ovlivnění investičních plánů. Důležitou spojovací a zprostředkovatelskou roli zde mohou sehrát nizozemská velvyslanectví.
* Organizace z řad občanské společnosti jsou vyzývány, aby spolupracovaly s podnikatelským sektorem. Akcent na to, aby se práce se soukromým sektorem jasně zaměřila na poskytování účinnější humanitární a rozvojové reakce, a ne pouze na výhody pro firmy ([Finsko](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-finland-2017_9789264287235-en)).
* [Norsko](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-norway-2019_75084277-en) se zavázalo posilovat partnerství s různými stakeholdery, zejména se soukromým sektorem a akademickou obcí. To je v souladu s projevem ministra pro mezinárodní rozvoj v dubnu 2018, v němž uvedl, že "samotná pomoc k dosažení rozvoje nestačí a musí být strategicky využívána k mobilizaci dalších finančních toků, včetně investic soukromého sektoru" (Peer Reviews: Norway (2019)).

**Flexibilní a předvídatelné financování vč. víceletosti**

S partnerským principem úzce souvisí způsob financování. Vzhledem k respektu k potřebám přímých aktérů ZRS je logický trend směrem k financování víceletému, založenému na kombinaci projektového financování a *core funding* vycházejícímu ze strategického charakteru veřejně-soukromých partnerství. Trendem je i flexibilita respektující specifických kontext jednotlivých projektů a zejména vědomí nutnosti podpory kapacit realizátorů projektů ZRS.

* Vysoce předvídatelné financování a flexibilní implementace, včetně víceletého financování a úsilí o rychlé platby na začátku rozpočtového roku ([Belgie](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-belgium-2020_026f1aad-en)).
* Flexibilita a možné úpravy rozpočtu během projektů. Možnost prodloužení doby trvání jednoletých projektů až na tři roky (i když bez dodatečného navyšování finanční podpory) ([Finsko](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-finland-2017_9789264287235-en)).
* [Kanadská politika](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-canada-2018_9789264303560-en) partnerství s občanskou společností, přijatá v září 2017, obsahuje příklady dobré praxe v řadě oblastí. Formuluje předvídatelnější, spravedlivější, pružnější a transparentnější mechanismy financování a Kanada postupně zavádí nové procesy pro uzavírání smluv s organizacemi občanské společnosti, včetně dvoustupňových výzev k předkládání návrhů, kalendáře dotačních výzev, delší období financování a zjednodušené požadavky na podávání zpráv a administraci.
* Pro Švédsko hraje občanská společnost důležitou roli při snižování chudoby a demokratické správě věcí veřejných v rozvojových zemích. V současné době má [SIDA](https://www.sida.se/en/), jedna z pěti vládních implementačních agentur, uzavřeny víceleté rámcové dohody s 15 švédskými organizacemi občanské společnosti, které jim umožňují financovat jejich vlastní programové priority v rámci zastřešujících pokynů stanovených agenturou.
* [Slovinsko](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-slovenia-2017_9789264279308-en) si je vědomo, že do realizace malých projektů v partnerských zemích je zapojeno mnoho malých nevládních organizací, což vyžaduje větší zaměření a stanovení priorit. Nově proto vymezilo své požadavky na víceleté financováníslovinských nevládních organizací a snížilo počet výzev k předkládání návrhů na projekty nevládních organizací na dvě výzvy ročně – jednu tematickou výzvu a druhou výzvu, která má doplnit financování slovinských nevládních organizací na projekty spolufinancované EU. Intenzivně také neustále systém financování modifikuje tak, aby lépe vyhovoval potřebám politiky ZRS a potřebám neziskových organizací.
* Celková úroveň *core funding* [britských](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-united-kingdom-2020_43b42243-en) nevládních organizací představuje přibližně pětinu celkové podpory NNO. Ministerstvo pro mezinárodní rozvoj si uvědomuje potřebu podpory organizačních kapacit, a proto přijalo progresivní přístup k režijním a správním nákladům na financování projektů, který byl vypracován v úzké konzultaci s občanskou společností.
* Obecnou potřebu diverzifikace zdrojů a budování kapacit uvádí také *Partners for Resilience*. Ve [výroční zprávě za rok 2019](https://www.partnersforresilience.nl/downloads/files/FULL_PfR_Annual%20Report%202019_final.pdf) se uvádí, že v průběhu let se ukázalo, že je třeba posílit kapacity v takových dovednostech jako mobilizace zdrojů a komunikace. Partnerům občanské společnosti je třeba poskytnout podporu při diverzifikaci jejich finanční základny, aby mohli získávat finanční prostředky na integrované řízení rizik a prosazování zájmů.
* [Irsko](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-ireland-2020_c20f6995-en) je zajímavým příkladem, neboť poskytuje své finanční prostředky organizacím občanské společnosti na základě jasných kritérií, zaměřuje se na to, kde jsou potřeby největší, a předvídatelným a flexibilním způsobem spolupracuje s širokou škálou partnerů a prostřednictvím vhodných nástrojů. Tím se zvýšily celkové standardy kvality. Některé organizace občanské společnosti se však obávají toho, co vnímají jako odklon od irského modelu partnerství k smluvnímu vztahu a s tím spojenou vysokou administrativní zátěž, zejména pro menší organizace. Je tedy zřejmé, že i ve vyspělých zemích se stále hledají optimální formy spolupráce.

**Zvyšování kapacit centrálních orgánů**

Aby mohla být ZRS realizována a politika v této oblasti skutečně naplňována, musí odpovědný orgán státní správy disponovat dostatečnými odbornými znalostmi, aby byl schopen formulovat vize a strategie, ale také spolupracovat s relevantními stakeholdery a být jim schopen poskytovat metodickou pomoc.

* To je příklad [Německa](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-germany-2021_bb32a97d-en), kde [Engagement Global](https://www.engagement-global.de/homepage.html), plně financovaná Ministerstvem pro ekonomickou spolupráci a rozvoj, zaměstnává 150 pracovníků na plný úvazek a poskytuje těmto aktérům informační a poradenské služby (což má dopad na kapacitní možnosti nestátních subjektů) a také řídí procesy financování (výběr a monitorování spolufinancovaných projektů).
* Stejně tak ministerstvo zahraničních věcí a švédská mezinárodní organizace Agentura pro rozvojovou spolupráci ([SIDA](https://www.sida.se/en/)) podnikly kroky k posílení svých kapacit. SIDA posiluje své kapacity i ve specifických oblastech: [Švédsko](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-sweden-2019_9f83244b-en) je lídrem v poskytování pomoci zaměřené na rovnost žen a mužů. SIDA podporuje své zaměstnance, aby operacionalizovali rovnost žen a mužů napříč švédskými programy, a to prostřednictvím nové globální strategie, sítě specialistů a poradců z řad zaměstnanců a regionálních oddělení pro pomoc ženám a mužům. Švédská feministická zahraniční politika umožňuje Švédsku využívat celou škálu nástrojů své zahraniční politiky – diplomacii, bezpečnost a obchod – k dosažení cíle rovnosti žen a mužů (OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Sweden (2019)).

**Reportování a vyhodnocování**

* Mechanismy reportování kladou důraz na relevanci, výsledky a učení a zároveň omezují administrativní náklady ([Belgie](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-belgium-2020_026f1aad-en)).
* [Irsko](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-ireland-2020_c20f6995-en) také při financování organizací občanské společnosti dobře využívá sdružených fondů (tzv. *pooled funds*), které snižují zátěž spojenou s podáváním zpráv a jsou považovány za většinou účinnější než jednotlivé programy.
* Trendem se postupně stává propracovaný evaluační proces, a to nejen po ukončení projektu, ale během celého projektového, resp. programového cyklu. Příkladem ze zámoří je americká Agentura pro mezinárodní rozvoj, která klade důraz jak na hodnocení výkonu (*performance*), tak na hodnocení dopadu (*impact*) a zdůrazňuje potřebu měření změn jak během programu, tak po něm. To samozřejmě vyžaduje kvalitní formulaci strategických cílů ZRS a dostatečné podpory poskytované v rámci dotačních schémat.
* Precizní stanovení cílů podpůrných programů i cílů evaluace akcentuje i britské ministerstvo pro mezinárodní spolupráci a rozvoj. I zde se setkáváme s aplikací postupů zjišťujících, zda došlo k plánované změně a jaký dopad měla změna na různé skupiny zúčastněných stran. Významným prvkem vstupujícím do hodnocení je i kontext a specifické charakteristiky programu.
* Pro evaluace realizované specializovaným nizozemským útvarem (*Policy and Operations Evaluation Department*) je jedním ze základních kritérií evaluace účinnost intervence nebo programu za účelem stanovení kauzálního vztahu, který spojuje výstupy s požadovanými efekty. Hodnocení dopadů rovněž zohledňuje nezamýšlené změny vyvolané intervencí. Stejně důležité je, aby hodnocení zahrnovalo negativní i krátkodobé účinky (kterým je možné se vyhnout nebo je zmírnit), jakož i dlouhodobé účinky, které mohou mít škodlivé důsledky, nebo dokonce neutralizovat pozitivní změny.
* Obecně lze shrnout, že evaluace není vnímána jako nutné zlo, ale organická součást procesu podpory zahraniční rozvojové spolupráce. Aby ale mohly být adekvátně využívány pro evidence-based management politiky ZRS, je nezbytné dodržovat i všechny ostatní klíčové prvky strategického programování.

**Spolupráce mezi neziskovými organizacemi**

* Sítě, střechy a aliance jsou v oblasti ZRS velmi významným prvkem. Patrně nejzajímavějším na evropské scéně je uskupení [*Partners for Resilience*](http://klant3.mybluechili.nl/en). Jde o aliance humanitárních, rozvojových, klimatických a environmentálních organizací občanské společnosti, kterou tvoří zakládající členové aliance (pět organizací se sídlem v Nizozemsku: CARE Nederland, Cordaid, Nizozemský červený kříž, Klimatické centrum Červeného kříže a Wetlands International) a jejich partnerské organizace občanské společnosti. Jedním z jejich programů je na jiném místě zmíněný [*Dialogue and Dissent*](http://klant3.mybluechili.nl/en/programmes/dialogue-and-dissent).

## Shrnutí a implikace pro českou ZRS

Níže uvedená tabulka shrnuje hlavní zjištění rešerše dobré praxe v zahraničí. Pokud některá země exceluje v jedné oblasti, například partnerství, pravděpodobně u ní nalezneme i příklady dobré praxe z jiných oblastí (typicky financování). Jde o spojené nádoby - pokud země zaujímá k přímým poskytovatelům ZRS vstřícný postoj a aplikuje partnerské vzorce chování, je logické, že z tohoto vztahu vyplynou kvalitativně odlišné výsledky než v případech bez této partnerské praxe.

**Tabulka 3: Základní shrnutí dobrých praxí podle oblastí, zemí a klíčových prvků dobré praxe**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Oblasti dobré praxe**  | **Příklady zemí**  | **Klíčové prvky či hodnoty dobré praxe** |
| Partnerský vztah k organizacím občanské společnosti  | Belgie, Kanada, Irsko, Nizozemsko  | Pochopení nezbytnosti NNO v ZRS, ochota vstupovat do dlouhodobých partnerských vztahů, vzájemné porozumění, sdílená vize |
| Spolupráce s klíčovými *policy partnery* | Belgie, Irsko, Nizozemsko, Švédsko  | Důvěra v partnery, strategické plánování, uznání klíčové role NNO v ZRS, reflexe potřeby specifických podpůrných principů  |
| Spolupráce státu, firem a organizací občanské společnosti  | Irsko, Německo, Nizozemsko, Norsko  | Respekt k hodnotám a komparativním výhodám, využívání synergií  |
| Flexibilní a předvídatelné financování vč. víceletosti  | Belgie, Finsko, Irsko, Slovinsko, Velká Británie  | Včasnost přidělování podpory, možnosti průběžných změn, vědomí kontinuity, potřeba rozumné míry jistoty a předvídatelnosti |
| Zvyšování kapacity centrálních orgánů  | Německo, Švédsko  | Odbornost, strategické uvažování, efektivní koordinace, vytváření příznivého prostředí |
| Reportování  | Belgie, Irsko  | Snaha o odbourání administrativy  |
| Spolupráce mezi neziskovými organizacemi  | Nizozemsko  | Principy partnerství, sdílení zkušeností a dobré praxe |

Zdroj: OECD Development Co-operation Peer Reviews (online). OECD iLibrary. OECD Development Co-operation Peer Reviews. Dostupné na [OECD iLibrary | OECD Development Co-operation Peer Reviews (oecd-ilibrary.org)](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews_23097132).

**Možnosti implementace zahraničních zkušeností v ČR**

S vědomím toho, že při realizaci systémových změn existuje silná závislost na politické vůli, uvádíme zde pouze ty příklady dobré praxe, které by bylo v určité formě možné implementovat relativně nejsnadněji:

* Partnerství MZV/ČRA a poskytovatelů služeb v ZRS. Nabízí se forma pravidelných i ad hoc konzultací a workshopů se zástupci NNO v ZRS, ať už se zástupci FoRS, Humanitární aliance, ale také například zástupců specifické oblasti GRV.
* Rozšířené partnerství se stakeholdery, zejména z řad podnikatelského sektoru. Zde musí MZV/ČRA sehrát klíčovou moderátorskou úlohu. Výzva v rámci Programu by měla reflektovat podněty neziskových partnerů, skutečně se zajímat o jejich potřeby a pokroky. Určitým prvním krokem by mohla být nějaké forma memoranda deklarujícího snahu nalézt společné vize a styčné kroky. Inspirovat se lze v řadě zemí uvedených i v této studii.
* Spolupráce s klíčovými *policy partnery.* Měla by být identifikována kritéria, po jejichž splnění se organizace stane *policy partnerem* se specifickými nároky, včetně například *core funding* v takové formě, která by vyhověla jak potřebám budování kapacit, tak současným rozpočtovým pravidlům. Inspirovat se lze například v případě Nizozemska, Irska či Švédska, které si takový okruh spolehlivých, osvědčených a inovativních partnerů budují a také jim vytvářejí podmínky umožňující naplňovat náročnou úlohu *policy partnerů*. Fokus na *policy partnery* ovšem nesmí znamenat omezení podpory často inovativních a progresivních menších neziskových organizací.
* Flexibilní financování. Nebude-li možné překročit jednoleté období poskytování dotačních prostředků, bylo by vhodné zaměřit se například po vzoru Belgie či Nizozemska na vstřícné termíny vyhlašování výzev, včasné a nezpožděné proplácení dotace, stejně jako na modifikaci reportovací povinnosti založené na věrohodné dokumentaci reálně dosažených změn. Irská praxe poskytovat dotace organizacím na základě jasných kritérií, předvídatelným a flexibilním způsobem, s možností úprav v průběhu roku, je patrně do značné míry přenositelná také.
* Zvyšování kapacit centrálních orgánů. Zde by mělo být samozřejmé, že donor (garant, gestor) si osvojí určité odborné znalosti tak, aby mohl být partnerem NNO, které při své činnosti naplňují veřejnou politiku ČR za hranicemi.

# SEZNAM A VYSVĚTLENÍ POUŽITÝCH ZKRATEK

ACF – Active Citizens Fund

BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung – Federální ministerstvo pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

BPS – Business Partnership Support

CDP – Capacity Development for Partnership with the Private Sector

CIDA – Canadian International Development Agency

ČRA – Česká rozvojová agentura

DAC – Development Assistance Committee

DMDP – Danida Market Development Partnership Program

EP – Environmentální poradenství

EU – Evropská unie

EVVO – Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta

FoRS – Fórum pro rozvojovou spolupráci

GIZ – Německá rozvojová agentura

GRV – Globální rozvojové vzdělávání

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

MZV – Ministerstvo zahraničních věcí ČR

MŽP – Ministerstvo životního prostředí ČR

NGAs – Non-government actors

NNO – Nestátní neziskové organizace

Norad – Norská agentura pro rozvojovou spolupráci

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

OOS – Organizace občanské společnosti

OP – Operační program

OP Z – Operační program Zaměstnanost

PPDP – Public Private Development Program

PR – Public relations

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

SDGs – Sustainable Development Goals

SIDA – Švédská rozvojová agentura

SLSD – Swedish Leadership for Sustainable Development

UN – United Nations

ZRS – Zahraniční rozvojová spolupráce

ZRS ČR –Zahraniční rozvojová spolupráce České republiky

# ZDROJE

Allard, G.J. and Martinez, A. (2008). *The Influence of Government Policy and NGOs on Capturing Private Investment*. [online] *Global Forum on International Investment*. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/THE-INFLUENCE-OF-GOVERNMENT-POLICY-AND-NGOS-ON-Allard-Martinez/f765aa04727ff9ed4e6169b53c3e85daa659aefc> [Accessed 16 Jun. 2021].

Austin, J.E. and Seitanidi, M.M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), pp.726–758.

Byiers, B., Guadagno, F. and Karaki, K. (2015). *From Looking Good to Doing Good: Mapping CSO-Business Partnerships*. [online] European Centre for Development Policy Management. Available at: <https://ecdpm.org/wp-content/uploads/DP-182-Mapping-CSO-Business-Partnerships-ECDPM-2015.pdf> [Accessed 16 Jun. 2021].

Dahan, N.M., Doh, J.P., Oetzel, J. and Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning*, [online] 43(2-3), pp.326–342. Available at: <http://www.bmcommunity.sitew.com/fs/root/8jqh4-corporate_ngo.pdf>

Finnfund (2020). *Finnpartnership*. [online] Available at: <https://finnpartnership.fi/en/frontpage/> [Accessed 17 Jun. 2021].

Hilson, G. (2012). Corporate Social Responsibility in the extractive industries: Experiences from developing countries. Resources Policy, 37(2), pp.131–137.

Karaki, K. and Medinilla, A. (2016). *Donor Agencies and Multi-stakeholder Partnerships: Harnessing Interests or Herding Cats?* [online] European Centre for Development Policy Management. Available at: <https://ecdpm.org/wp-content/uploads/DP204-Donor-Agencies-Karaki-Medinilla-November-2016.pdf>.

Kindornay, S., Tissot, S. and Sheiban, N. (2014). *The Value of Cross-Sector Development Partnerships*. [online] . Available at: <http://www.nsi-ins.ca/wp-content/uploads/2014/01/The-Value-of-Cross-Sector-Development-Partnerships.pdf>.

Kolk, A., van Tulder, R. and Kostwinder, E. (2008). Business and Partnerships for Development. *European Management Journal*, [online] 26(4), pp.262–273. Available at: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1086066> [Accessed 15 Jun. 2021].

Kuenkel, P. and Aitken, A. (2015). Key Factors for the Successful Implementation of Stakeholder Partnerships: The Case of the African Cashew initiative. In: *The Business of Social and Environmental Innovation - New Frontiers in Africa*. [online] Springer International. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Key-Factors-for-the-Successful-Implementation-of-of-Kuenkel-Aitken/9e2e350e0d729dbd1e6d54e0b7c6dabfffa53042> [Accessed 17 Jun. 2021].

Lipková, S., Pejcal, J., Zetková, P. (2019). Souhrnná zpráva z evaluačních aktivit přínosu výzvy 031 OPZ výzvy Budování kapacit a profesionalizace NNO. Dostupné na <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/narodni-organ-pro-koordinaci/evaluace/knihovna-evaluaci/evaluace-vysledku-pilotni-podpory-budovani-kapacit>

Ljungman, C., Andersson, J., Norén, J. and Pellby, E. (2019). *Evaluation of Swedish Leadership for Sustainable Development Final Report*. [online] . Available at: <https://publikationer.sida.se/contentassets/e35b55d8740d46e5ba773b99f3e3385c/de2019_3_62195en.pdf> [Accessed 15 Jun. 2021].

Ministerstvo práce a sociálních věcí, Odbor realizace programu Evropského sociálního fondu (2015): Výzva k předkládání žádostí o podporu v rámci Operačního programu Zaměstnanost č. 03\_15\_031 a další relevantní dokumenty k výzvě. Dostupné [zde](https://www.esfcr.cz/prehled-vyzev-opz/-/asset_publisher/eM7NGkQLScRc/content/budovani-kapacit-a-profesionalizace-nno?redirect=https%3A%2F%2Fwww.esfcr.cz%2Fvyhledavani%3Fp_auth%3DsL5Ii0iv%26p_p_id%3DPortalSearchPortlet_WAR_esfportalportletapplication%26p_p_lifecycle%3D1%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1%26_PortalSearchPortlet_WAR_esfportalportletapplication_start%3D0%26_PortalSearchPortlet_WAR_esfportalportletapplication_query%3D03_15_031%26_PortalSearchPortlet_WAR_esfportalportletapplication_searchType%3DALL%26_PortalSearchPortlet_WAR_esfportalportletapplication_end%3D30%26_PortalSearchPortlet_WAR_esfportalportletapplication_javax.portlet.action%3Dportalsearch) (23.5.2021).

Ministerstvo životního prostředí (2019). Výsledky programu na podporu projektů NNO. Dostupné [zde](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/vysledky_projektu_nno_publikace/%24FILE/ofdn_prehled%20podporenych%20projektu%202019_20200922.pdf)  (19. 6. 2021).

Ministry of Foreign Affairs, Denmark (2017). *Updated Programme Document Danida Market Development Partnerships Programme*. [online]. Available at: <https://dmdp.dk/wp-content/uploads/2020/03/Programme-document-2017-incl-annex.pdf>.

Norad (2018a). Norad's Support to Civil Society: Guiding Principles, Norwegian Agency for Development Co-operation, Oslo, [online]. Available at: <https://www.norad.no/en/toolspublications/publications/2018/norads-support-to-civil-society---guiding-principles/>.

OECD Development Co-operation Peer Reviews (online). OECD iLibrary. OECD Development Co-operation Peer Reviews. Dostupné na [OECD iLibrary | OECD Development Co-operation Peer Reviews (oecd-ilibrary.org)](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews_23097132)

OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Belgium. (2020). Dostupné na <https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews_23097132>

OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Canada. (2018). Dostupné na <https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews_23097132>

[OECD Development Co-operation Peer Reviews: Czech Republic (2016](https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews-czech-republic-2016_9789264264939-en)). Dostupné na <https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews_23097132>

OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Finland. (2017). Dostupné na <https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews_23097132>

OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Germany. (2021). Dostupné na <https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews_23097132>

OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Ireland. (2020). Dostupné na <https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews_23097132>

OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Italy. (2019). Dostupné na <https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews_23097132>

OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Netherlands. (2017). Dostupné na <https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews_23097132>

OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Norway. (2019). Dostupné na <https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews_23097132>

OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Slovenia. (2017). Dostupné na <https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews_23097132>

OECD Development Co‑operation Peer Reviews: Sweden. (2019). Dostupné na <https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews_23097132>

OECD Development Co‑operation Peer Reviews: United Kingdom. (2020). Dostupné na <https://www.oecd-ilibrary.org/development/oecd-development-co-operation-peer-reviews_23097132>

OECD (2016). *Private Sector Peer Learning Country Report Sweden*. [online] *OECD*. Available at: <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Peer-Learning-Country-Report-Sweden.pdf> [Accessed 18 Jun. 2021].

Pejcal, J., Zetková, P. (2016): Seminář k evaluacím projektů ve výzvě č. 31. Prezentace ze dne 24.11.2016. Řídicí orgán OP Zaměstnanost.

Smith, S.M., Shepherd, D.D. and Dorward, P.T. (2012). Perspectives on community representation within the Extractive Industries Transparency Initiative: Experiences from south-east Madagascar. Resources Policy, 37(2), pp.241–250.

The Swedish International Development Cooperation Agency (2020a). *Public Private Development Partnership*. [online] Sida. Available at: <https://www.sida.se/en/for-partners/private-sector/public-private-development-partnership> [Accessed 21 Jun. 2021].

The Swedish International Development Cooperation Agency (2020b). *Swedish Leadership for Sustainable Development*. [online] Sida. Available at: <https://www.sida.se/en/for-partners/private-sector/swedish-leadership-for-sustainable-development> [Accessed 16 Jun. 2021].

1. https://www.activecitizensfund.cz/active-citizens-fund/o-programu/ [↑](#footnote-ref-2)
2. https://www.program-life.cz/oblasti-podpory/#provozni-granty [↑](#footnote-ref-3)
3. <https://publikationer.sida.se/contentassets/e35b55d8740d46e5ba773b99f3e3385c/de2019_3_62195en.pdf> [↑](#footnote-ref-4)
4. <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Peer-Learning-Country-Report-Sweden.pdf> [↑](#footnote-ref-5)
5. <https://d-nb.info/1097398080/34> [↑](#footnote-ref-6)
6. <https://dmdp.dk/wp-content/uploads/2020/03/Programme-document-2017-incl-annex.pdf> [↑](#footnote-ref-7)
7. Mezi NGAs patří organizace občanské společnosti, zastřešující organizace univerzit, organizace podporované regionálními politickými orgány, zastřešující organizace měst a obcí a výzkumné ústavy. [↑](#footnote-ref-8)
8. “Dialogue and Dissent” Strategic Partnerships for Lobbying and Advocacy. Government of the Netherlands. Available at [“Dialogue and Dissent”. Strategic partnerships for ‘lobby and advocacy’ | Grant programmes | Government.nl](https://www.government.nl/topics/grant-programmes/dialogue-and-dissent-strategic-partnerships-for-lobby-and-advocacy) [↑](#footnote-ref-9)
9. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung – Federální ministerstvo pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. [↑](#footnote-ref-10)
10. Švédská vláda má pět hlavních vládních implementačních agentur, které jsou zodpovědné za výdaje na oficiální rozvojovou pomoc. Její hlavní agenturou je Švédská agentura pro mezinárodní rozvojovou spolupráci (SIDA). V roce 2017 byla agentura SIDA zodpovědná za realizaci 47 % celkové švédské ZRS. [↑](#footnote-ref-11)