



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

SOUHRNNÁ ZPRÁVA Z EVALUAČNÍCH AKTIVIT PŘÍNOSU VÝZVY 031 OPZ BUDOVÁNÍ KAPACIT A PROFESIONALIZACE NNO

Typ dokumentu: Evaluační zpráva
Řešitelé: Simona Lipková, Jakub Pejcal, Pavla Zetková
Zpracování: Říjen 2019

Obsah

1.	Manažerské shrnutí.....	4
2.	Úvod	6
3.	Metodologie	7
3.1.	Vymezení evaluačních úkolů a evaluačních otázek.....	7
3.2.	Evaluační matice.....	8
3.3.	Vymezení základních zdrojů dat pro zpracování Souhrnné evaluační zprávy.....	12
4.	Základní údaje o podpořených organizacích	12
4.1.	Právní forma	12
4.2.	Počty zaměstnanců přepočtené na FTE	13
4.3.	Oblasti, kde podpořené NNO působí	14
4.4.	Podíl zdrojů financování	15
4.5.	Vedlejší činnost organizace	18
5.	Administrativní kontext výzvy	19
5.1.	Základní údaje	19
5.2.	Požadavky na evaluaci dané textem výzvy.....	19
6.	Dotazníky a jejich vyhodnocení.....	22
6.1.	Zhodnocení výsledků dotazníku v oblasti strategie organizace a poslání	23
6.2.	Zhodnocení výsledků dotazníků v oblasti financování a fundraisingu	29
6.3.	Zhodnocení výsledků dotazníků v oblasti řízení lidských zdrojů	37
6.4.	Zhodnocení výsledků dotazníku v oblasti marketingu a PR	44
6.5.	Zhodnocení výsledků dotazníků v oblasti kvalita služeb a produktů	50
7.	Shrnutí zjištění z fokusních skupin.....	57
7.1.	Pozadí výsledků	57
7.2.	Shrnutí výsledků	57
8.	Evaluační otázky: zjištění.....	62
8.1.	Nastavení výzvy vzhledem k jejím cílům (proces)	62
8.2.	Přínos pro podpořené organizace (dopad/výsledky)	67
9.	Závěr.....	73
10.	Doporučení.....	75
11.	Přílohy.....	76

Seznam tabulek a grafů:

Tabulka 1 Evaluační matice	8
Tabulka 2 Základní zdroje dat a období jejich sběru	12
Tabulka 3 Statistické údaje vztahující se k počtu zaměstnanců podpořených NNO	13
Tabulka 4 Rozdělení na malé a velké NNO v kontextu souboru podpořených organizací	13
Tabulka 5 Průměrné souhrnné zastoupení aktivit podpořených NNO na činnostech dle CZ-COPNI....	14
Tabulka 6 Počet organizací, které uvedly podíl dané aktivity dle CZ-COPNI na své celkové činnosti alespoň ve výši 20, respektive 50 procent	16
Tabulka 7 Počet organizací, které uvedly podíl dané aktivity dle CZ-COPNI na své celkové činnosti alespoň ve výši 20, respektive 50 procent	16
Tabulka 8 Počet organizací, které ve vstupním dotazníku uvedly podíl daného zdroje na celkových příjmech organizace alespoň ve výši 20, 50, 75 a 90 procent	17
Tabulka 9 Počet organizací, které v závěrečném dotazníku uvedly podíl daného zdroje na celkových příjmech organizace alespoň ve výši 20, 50, 75 a 90 procent	17
Tabulka 10 Struktura dotazníků	23
Graf 1 Právní forma NNO podpořených v rámci výzvy 031 OPZ	12
Graf 2 Vedlejší činnost organizace	18
Graf 3 Zapojení stakeholderů do tvorby poslání organizace.....	24
Graf 4 Reflexe a pravidelné hodnocení poslání organizace	25
Graf 5 Znalost poslání organizace ze strany zaměstnanců.....	26
Graf 6 Strategický plán s cíli alespoň na dobu tří let	27
Graf 7 Plní strategický plán organizace svou úlohu.....	28
Graf 8 Analyzování vnitřních zdrojů, kapacit a příležitostí	28
Graf 9 Podoba rozpočtu jako výsledek diskuse se stakeholdery.....	29
Graf 10 Využití rozpočtu pro směřování a řízení organizace v ekonomické oblasti.....	30
Graf 11 Zpracovaný rozpočtový výhled (alespoň na období nadcházejících tří let).....	31
Graf 12 Šíře palety finančních zdrojů	32
Graf 13 Zavedení kontrolního či preventivního mechanismu proti zneužití zdrojů.....	33
Graf 14 Organizace má sestavený fundraisingový plán	34
Graf 15 Fundraisingový plán jako odraz potřeb a záměrů organizace	34
Graf 16 Organizace má pracovníka zabývajícího se fundraisingem	35
Graf 17 Podíl fundraisera na aktivitách finančního řízení organizace.....	36
Graf 18 Podíl fundraisera na PR aktivitách organizace	36
Graf 19 Využívání procesu vyhodnocování fundraisingových aktivit.....	37
Graf 20 Organizace jako prestižní zaměstnavatel	38
Graf 21 Dostatečné personální zajištění aktivit organizace	38
Graf 22 Personální nezávislost organizace na jednom člověku nebo úzké skupině.....	39
Graf 23 Standardizace procesu náboru a mentoringu nových zaměstnanců	40
Graf 24 Využívání rozvojových plánů pracovníků.....	41
Graf 25 Pracovní pozice popsány v kompetenčním modelu nebo organizačním řádu.....	41
Graf 26 Implementace mechanismů pro předávání zásadních informací	42
Graf 27 Pravidelné využívání stážistů	42
Graf 28 Pravidelné využívání dobrovolníků.....	43
Graf 29 Personální nezávislost na dobrovolnících.....	44
Graf 30 PR, případně Komunikační strategie plní svou úlohu.....	45
Graf 31 Sledování návštěvnosti webových stránek.....	46

Graf 32 Využívání sociální sítí pro oboustranný tok informací.....	47
Graf 33 Zapojení profesionálů (grafik, PR specialista) do tvorby propagačních materiálů organizace	48
Graf 34 Povědomí širší veřejnosti o činnosti organizace v rámci regionu, kde působí	49
Graf 35 Navazování nezištné spolupráce s obdobnými organizacemi nebo odborníky.....	49
Graf 36 Využití komunikačních kanálů dle charakteru sdělení	50
Graf 37 Organizace má zavedený jednotný systém komunikace s klienty nebo obecně adresáty činnosti	51
Graf 38 V rámci systému komunikace s klienty má organizace mechanismus pro získávání zpětné vazby od klientů.....	52
Graf 39 Se zpětnou vazbou od klientů je dále pracováno.....	52
Graf 40 Klienti mají prostor pro vyjádření kritiky a námětů.....	53
Graf 41 Organizace má zavedený systém standardů kvality služeb a produktů	54
Graf 42 Organizace provádí pravidelné hodnocení kvality	54
Graf 43 Zavedení systému evaluace poskytovaných služeb.....	55
Graf 44 Podoba služeb na základě diskuse se všemi relevantními aktéry	56
Graf 45 Systematické zjišťování, že služby odrážejí aktuální potřebu cílové skupiny	56
Schéma 1 Časová osa přípravy evaluace výzvy	21

1. Manažerské shrnutí

Předložená souhrnná zpráva je výstupem evaluačního šetření, jehož cílem bylo zhodnocení výzvy 031 OPZ Budování kapacit a profesionalizace NNO. Předmětem evaluace bylo jednak zhodnocení výzvy z hlediska vhodnosti jejího nastavení a dále zhodnocení přínosů jak v podobě vytvoření podmínek pro další zlepšování organizační stránky fungování podpořených NNO, tak i identifikace zlepšení ve fungování organizací, která se projevila již v době realizace projektu nebo krátce po ukončení projektových aktivit.

Výzva 031 měla v kontextu intervencí podporovaných z ESF specifický charakter. Podpora nebyla směřována na aktivity práce s cílovými skupinami činnosti organizací, ale cílovou skupinou byla de facto sama organizace a její zaměstnanci. *„Aktivity mají za cíl zvýšení kapacit, profesionalizace a transparentnosti NNO. Podporované budou zejména aktivity zvyšující důvěryhodnost NNO vůči veřejnosti, státnímu a soukromému sektoru (např. pokud jde o posuzování efektivnosti hospodaření, kvalitu řízení, personální zajištění a podobně) a budování kapacit NNO s cílem efektivnější práce s cílovou skupinou v oblasti sociálního začleňování, rovnosti žen a mužů a rovných příležitostí.“¹* Podmínkou pro předložení žádosti o podporu byl externě zpracovaný procesní audit, který doplňoval žádost o podporu v tom smyslu, že potvrzoval potřebnost zlepšení organizace v dané oblasti jejího fungování.

Projektové aktivity probíhaly v pěti oblastech: strategie organizace a poslání, financování a fundraising, lidské zdroje, marketing a PR a kvalita služeb a produktů.

Podporu v rámci výzvy 031 získalo 72 nevládních neziskových organizací. Z hlediska právní formy převládaly obecně prospěšné společnosti a zapsané spolky. Pokud jde o zastoupení aktivit na celkové činnosti organizace dle kategorizace CZ-COPNI, převládající kategorií byla s velkým odstupem „sociální péče“ a následovaná kategorií „vzdělávání“.

Základními zdroji pro evaluační šetření byly dotazníky mapující fungování podpořených organizací v oblastech korespondujících se zacílením podporovaných aktivit a dále kvalitativní šetření, které bylo realizováno formou fokusních skupin, jejichž účastníky byli zástupci podpořených NNO. Dotazník měl charakter dvou snímků, první snímek zachycoval situaci, v níž byly organizace před začátkem projektových aktivit (vstupní), druhý snímek pak mapoval stav po ukončení projektových aktivit (závěrečný). Vyplnění obou dotazníků, vstupního i závěrečného, bylo pro podpořené organizace povinné, jejich návratnost proto dosáhla 100 %. Řešitelé po ukončení sběru dat do závěrečného dotazníku porovnali odpovědi z obou dotazníků. Statistická významnost rozdílů v odpovědích byla zjišťována testy marginální homogenity na hladině významnosti 5 %.

Nastavení výzvy bylo hodnoceno v rámci kvalitativního šetření, konkrétně v rámci dvou fokusních skupin, jejichž účastníky byli zástupci podpořených organizací. Respondenti shodně hodnotili nastavení výzvy velmi pozitivně. Z jejich výpovědí vyplývalo, že projektové aktivity stanovené ve výzvě odpovídaly reálným potřebám neziskových organizací. Podpořené organizace výzvu chápaly jako unikátní příležitost získat zdroje na zlepšení fungování organizace. Velmi kladně respondenti hodnotili například možnost hradit z projektu náklady na práci experta na danou oblast. Během fokusních skupin byly účastníky identifikovány i problematické stránky nastavení výzvy. Kriticky se například vyjadřovali k povinnosti zpracovat dopadovou evaluaci každé klíčové aktivity, kterou chápali jako velmi náročnou.

¹ Text výzvy č. 031 OPZ. [online]. Operační program Zaměstnanost. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/vyzva-031-opz>

Přínosy výzvy byly hodnoceny jak na základě výsledků srovnání vstupního a závěrečného dotazníku, tak i zjištění z fokusních skupin. Konceptuálně byly přínosy dále rozděleny na nastavení podmínek pro další rozvoj kapacity a profesionalizace podpořených organizací a reálné pozitivní dopady již v průběhu realizace projektu nebo krátce po ukončení projektových aktivit. Toto rozdělení zvolili řešitelé především proto, aby reflektovali skutečnost, že doba na promítnutí reálných změn je s ohledem na maximální délku projektu poměrně krátká a zároveň část aktivit má charakter implementace nástroje.

Respondenti na fokusních skupinách pozitivně hodnotili zavedené nástroje. Ve vztahu k řízení organizace to bylo například vytvoření standardů různých procesů. V oblasti řízení lidských zdrojů uváděli, že jsou pracovníci lépe obeznámeni s vizí a posláním organizace. Spontánně také v diskusi zmiňovali oblast IT, konkrétně například pořízení softwaru, který by si bez projektu nemohli dovolit.

Zjištění z fokusních skupin plně koresponduje s výsledky dotazníků. Ty potvrzují, že 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. Konkrétně jde například o zavádění fundraisingového plánu, vlastních kontrolních mechanismů při nakládání se zdroji organizace, zavádění dokumentů upravujících proces náboru a rozvoje pracovníků, specifikace jednotlivých pracovních pozic, implementace systému pro sdílení zásadních dat pracovníky organizace, zavádění PR strategie, mechanismů pro sledování návštěvnosti webových stránek organizace a sociálních sítí, využívání jednotného systému pro komunikaci s klienty a zavádění mechanismů pro získávání průběžné zpětné vazby od klientů organizace.

I při hodnocení reálných pozitivních dopadů či obecně změn je patrný soulad mezi zjištěním z fokusních skupin a vstupního a závěrečného dotazníku. V rámci fokusních skupin respondenti spontánně popisovali pozitivní změny v souvislosti s realizovaným projektem zejména v oblastech strategického a procesního řízení, posílení motivace, sounáležitosti zaměstnanců s organizací, posílení kompetencí zaměstnanců, zvýšení vizibility organizace a posílení povědomí organizace (uvnitř i navenek).

Respondenti v závěrečném dotazníku v porovnání se vstupním předpokládali ve statisticky významnější míře vyšší znalost a ztotožnění zaměstnanců s posláním organizace, lepší orientaci zaměstnanců organizací v obsahu jejich práce a způsobu odměňování, dále pak například vyšší míru nezávislosti organizací na činnosti dobrovolníků nebo využívání jednotného vizuálního stylu. V oblasti kvality služeb z dotazníků vyplynulo, že v návaznosti na zavádění mechanismů pro získávání zpětné vazby od klientů organizace došlo k významnému posunu v míře další práce se získanou zpětnou vazbou od klientů. Do nastavení podoby služeb a produktů jsou také častěji zapojováni další stakeholderi (zaměstnanci, klienti, experti na danou problematiku apod.). Organizace také častěji potvrzují zavádění evaluačních mechanismů.

2. Úvod

Účelem Souhrnné zprávy z evaluačních aktivit přínosu výzvy 031 OPZ Budování kapacit a profesionalizace NNO je zhodnocení nastavení výzvy z hlediska potřeby a zároveň zhodnocení krátkodobých přínosů této inovační výzvy. Evaluace vycházela ze dvou základních zdrojů, z dotazníků mapujících organizační aspekty fungování podpořených nevládních neziskových organizací před začátkem realizace projektových aktivit a po jejich ukončení, a dále z kvalitativního výzkumu realizovaného formou fokusních skupin, jichž se jako respondenti účastnili zástupci podpořených organizací.

Jako cíl aktivit výzvy 031 OPZ Budování kapacit a profesionalizace NNO bylo stanoveno zvýšení kapacity, profesionalizace a transparentnosti nevládních neziskových organizací působících v oblasti sociálního začleňování, rovnosti žen a mužů a rovných příležitostí. Aktivity proto směřovaly především na posílení kvality řízení podpořených organizací, zlepšení řízení lidských zdrojů, oblast *public relations* a marketingu, posílení finančního zdraví a kvality služeb a produktů.

V úvodní části evaluační zprávy je zpracován přehled charakteristik podpořených organizací, například právní forma, podíl jednotlivých typů finančních zdrojů na celkových příjmech organizací, podíl činností dle CZ-COPNI na celkové činnosti organizací apod. Dále je v úvodní části zprávy zpracován administrativní kontext výzvy. V kapitole 6 je zpracováno vyhodnocení vstupního a závěrečného dotazníku. Následující kapitola je věnována shrnutí poznatků z fokusních skupin. Odpovědi na evaluační otázky jsou zpracovány v kapitole 8.

3. Metodologie

3.1. Vymezení evaluačních úkolů a evaluačních otázek

V rámci interní evaluace jsou zadány dva evaluační úkoly:

- I. Zhodnotit nastavení výzvy vzhledem k jejím cílům
- II. Zhodnotit přínos výzvy pro podpořené organizace
 - i. Nastavení podmínek pro další rozvoj kapacity a profesionalizace podpořených organizací
 - ii. Reálné pozitivní dopady již v průběhu realizace projektů nebo krátce po ukončení projektových aktivit

V rámci evaluačního úkolu I. je zpracováno hodnocení nastavení výzvy jako celku. Hodnocen je její potenciál přinést organizacím potřebnou změnu v různých aspektech jejich fungování jakožto institucí. Mezi zkoumaná témata patří především ověření souladu výzvy s reálnými potřebami podpořených organizací, zejména tematickými, dále mapování překážek, které v souvislosti s jejím nastavením musely organizace v průběhu realizace projektu překovávat, a v neposlední řadě nastavení výzvy z hlediska možnosti využití poskytnutých zdrojů.

Účelem evaluačního úkolu II. je zhodnocení samotných přínosů projektových aktivit pro jednotlivé podpořené organizace. Hodnocen bude přínos jednotlivých podporovaných aktivit, spolupráce s experty a vytvoření podmínek pro další rozvoj kapacit podpořených organizací.

Statistická nezávislost v kontingenčních tabulkách byla testována za použití vhodných testů dle typu proměnných (výlučná možnost odpovědi, vícečetná možnost odpovědi) se zohledněním nízkého počtu pozorování. Konkrétně byly použity testy chí-kvadrát a Fischerův exaktní test. Dále byla testována shodnost rozdělení odpovědí ve dvou časových obdobích pomocí testů marginální homogenity. Výsledek testů, resp. odpovídající p-hodnota, je uveden vždy v poznámce pod čarou.

3.2. Evaluační matice

Tabulka 1 Evaluační matice

Předmět evaluace	Evaluační otázky	Evaluační podotázky
I. Nastavení výzvy vzhledem k jejím cílům (proces)	i. Byla výzva nastavena tak, aby odpovídala potřebám NNO?	a) Odpovídaly projektové aktivity stanovené ve výzvě skutečným potřebám NNO?
	ii. Byla výzva chápána a využita jako výjimečná příležitost?	a) Vnímají organizace aktivity, které si v rámci projektu zvolily, jako něco, co by si bez projektu nemohly z finančních důvodů dovolit?
	iii. Byly zdroje na budování kapacit a profesionalizaci zaměstnanců dostatečné?	a) Využívaly organizace při realizaci projektových aktivit spíše interní nebo externí lidské zdroje?
		b) Jak hodnotí podpořené NNO dostupnost expertů na dané oblasti?
	iv. "Vyplatila se" organizacím podpora z výzvy č. 031 z hlediska poměru zisku a nákladů, tedy administrativní zátěže?	
v. Vyskytly se pro organizace nějaké neočekávané překážky, které realizaci projektu organizacím zkomplikovaly?		
II. Přínos pro podpořené organizace (dopad/výsledky)	i. Jaký byl přínos výzvy dle jednotlivých podporovaných aktivit?	a) Jak hodnotí podpořené NNO přínos v oblasti strategie organizace a jejího poslání? - Byly nastaveny podmínky pro další rozvoj strategického řízení organizace? - Do jaké míry došlo v průběhu realizace projektu nebo bezprostředně po jeho skončení ke zlepšení fungování organizace v oblasti strategického řízení?
		b) Jak hodnotí podpořené NNO přínos v oblasti financování a fundraisingu? - Byly nastaveny podmínky pro další rozvoj finančního řízení a fundraisingu organizace?

Předmět evaluace	Evaluační otázky	Evaluační podotázky
		<p>- Do jaké míry došlo v průběhu realizace projektu nebo bezprostředně po jeho skončení ke zlepšení fungování organizace v oblasti finančního řízení a fundraisingu?</p> <p>c) Jak hodnotí podpořené NNO přínos v oblasti lidských zdrojů?</p> <p>- Byly nastaveny podmínky pro další rozvoj a řízení lidských zdrojů v rámci organizace?</p> <p>- Do jaké míry došlo v průběhu realizace projektu nebo bezprostředně po jeho skončení ke zlepšení v oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů v rámci organizace?</p> <p>d) Jak hodnotí podpořené NNO přínos v oblasti marketingu a public relations?</p> <p>- Byly nastaveny podmínky pro další rozvoj v oblastech marketingu a PR v rámci organizace?</p> <p>- Do jaké míry došlo v průběhu realizace projektu nebo bezprostředně po jeho skončení ke zlepšení v oblasti marketingu a PR v rámci organizace?</p> <p>e) Jak hodnotí podpořené NNO přínos v oblasti kvality služeb?</p> <p>- Byly nastaveny podmínky pro další rozvoj v oblasti kvality služeb?</p> <p>- Do jaké míry došlo v průběhu realizace projektu nebo bezprostředně po jeho skončení ke zlepšení kvality služeb poskytovaných organizací?</p>
	ii. Jsou patrné rozdíly ve vnímání přínosu výzvy mezi organizacemi s menším a větším počtem zaměstnanců?	a) Jsou v rámci evaluačního šetření patrné rozdíly ve vnímání přínosů výzvy u organizací s malým počtem zaměstnanců na jedné straně a organizacemi s vyšším počtem zaměstnanců na straně druhé?
	iii. Jsou patrné rozdíly ve vnímání přínosu výzvy u různých typu NNO?	a) Jsou v rámci evaluačního šetření patrné rozdíly ve vnímání přínosu u organizací s vyšším podílem sociální péče na celkové činnosti organizace?
		a) Pokračují procesy zavedené v rámci projektu i po jeho skončení?

Předmět evaluace	Evaluační otázky	Evaluační podotázky
	iv. Do jaké míry je zajištěna udržitelnost nástrojů na posílení kapacity a profesionalizaci vytvořených nebo zavedených v rámci projektu?	<p>b) Jsou i po skončení projektu využívány a aktualizovány hmotné výstupy vzniklé v rámci projektových aktivit (metodiky, strategický plán)?</p> <p>c) Připravuje podpořená NNO nějaké další kroky, které bezprostředně navazují na procesy nebo hmotné výstupy zavedené či vytvořené v rámci projektu?</p>
	v. Jak hodnotí podpořené NNO spolupráci s experty na oblasti, na jejichž rozvoj a zlepšení získala organizace z ESF podporu?	<p>a) Vnímají podpořené NNO spolupráci s experty jako přínosnou?</p> <p>b) Jak hodnotí podpořené organizace míru naplnění svých očekávání od spolupráce s experty?</p> <p>c) Do jaké míry dochází k využívání expertů na dané oblasti i po skončení aktivit projektů?</p>
	vi. Byly nastaveny podmínky pro naplnění cílů výzvy?	<p>a) Do jaké míry došlo k vytvoření podmínek pro zvýšení kapacit podpořených NNO?</p> <p>b) Do jaké míry došlo k vytvoření podmínek pro profesionalizaci zaměstnanců podpořených NNO?</p> <p>c) Do jaké míry došlo k vytvoření podmínek pro zefektivnění pomoci cílovým skupinám těchto podpořených NNO?</p> <p>d) Do jaké míry došlo k vytvoření podmínek pro vyšší diverzifikaci jejich zdrojů?</p>
	vii. Projevilo se během realizace nebo krátce po skončení projektů výzvy 031 OPZ zlepšení v oblastech, na něž byla výzva zacílena?	<p>a) Do jaké míry došlo ke zvýšení kapacit podpořených NNO?</p> <p>b) Do jaké míry došlo k vyšší míře profesionalizace zaměstnanců podpořených NNO?</p> <p>c) Do jaké míry šlo k zefektivnění pomoci cílovým skupinám těchto podpořených NNO?</p>

Předmět evaluace	Evaluační otázky	Evaluační podotázky
		d) Je patrná vyšší diverzifikace finančních zdrojů pro činnost podpořených NNO?

3.3. Vymezení základních zdrojů dat pro zpracování Souhrnné evaluační zprávy

Tabulka 2 Základní zdroje dat a období jejich sběru

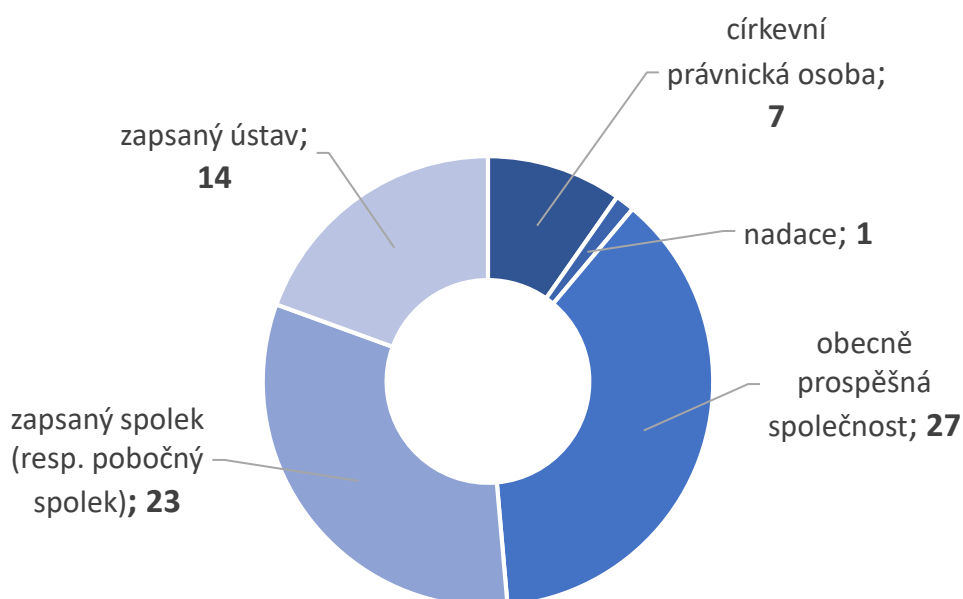
Zdroj dat	Období sběru dat	Počet výstupů
Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ	Od 28. 7. 2017 do 31. 10. 2017	72
Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ	Od 6. 11. 2017 do 22. 5. 2019	72
Závěrečné evaluační zprávy organizací podpořených v rámci výzvy 031 OPZ	Od 3. 10. 2017 do 28. 2. 2019	72
Souhrnná zpráva z kvalitativního výzkumu Budování kapacit a profesionalizace NNO – fokusní skupiny	14. 6. 2018 (datum konání obou fokusních skupin)	1

4. Základní údaje o podpořených organizacích

4.1. Právní forma

Nejčastější právní formou podpořených organizací byla obecně prospěšná společnost, následně zapsaný spolek a zapsaný ústav. Církevních právnických osob bylo podpořeno sedm a nadace jedna.

Graf 1 Právní forma NNO podpořených v rámci výzvy 031 OPZ



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Poznámka: Podle informací ze Závěrečného dotazníku pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ nedošlo v průběhu realizace projektů k výrazným změnám, pouze jedna organizace přešla z právní formy zapsaný spolek do právní formy zapsaný ústav.

4.2. Počty zaměstnanců přepočtené na FTE

Z hlediska počtu zaměstnanců bylo složení souboru podpořených organizací velmi pestré. Na jedné straně získalo podporu pět organizací, které měly v přepočtu na plné úvazky pouze jednoho zaměstnance (tři z těchto organizací byly zapsaným spolkem, zbývající dvě obecně prospěšné společnosti), zároveň ale podporu získala i církevní právnická osoba s 1030 zaměstnanci.

Tabulka 3 Statistické údaje vztahující se k počtu zaměstnanců podpořených NNO

Průměrný měsíční počet zaměstnanců přepočtený na FTE v době začátku realizace projektu	
Průměr	43
Medián	13,5
Nejnižší hodnota	1
Nejvyšší hodnota	1030

Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Poznámka: Podle informací ze Závěrečného dotazníku pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ nedošlo v průběhu realizace projektů k výrazným změnám. Došlo pouze k lehkému nárůstu, který dokládáme na zvolených charakteristikách: průměr 46,6 a medián 15,5.

Tabulka 4 Rozdělení na malé a velké NNO v kontextu souboru podpořených organizací

Počet zaměstnanců	Podíl mezi podpořenými organizacemi
Od 1 do 15 zaměstnanců	56,9 %
Více než 15 zaměstnanců	43,1 %

Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

4.3. Oblasti, kde podpořené NNO působí

Pro specifikaci činností jednotlivých podpořených NNO zvolili řešitelé klasifikaci služeb neziskových institucí sloužících domácnostem – CZ-COPNI.

Jedná se o tyto oddíly:

1. Bydlení
2. Zdraví
3. Rekreace a kultura
4. Vzdělávání
5. Sociální péče
6. Náboženství
7. Politické strany, odborové a profesní organizace
8. Ochrana životního prostředí
9. Služby jinde neuvedené

Tabulka 5 Průměrné souhrnné zastoupení aktivit podpořených NNO na činnostech dle CZ-COPNI

Oddíl CZ-COPNI pro NNO sloužící domácnostem	Celkový průměrný podíl na činnostech zvolený podpořenými NNO
sociální péče	46,94 %
vzdělávání	22,78 %
zdraví	5,90 %
bydlení	3,28 %
politické strany, odborové a profesní organizace	2,22 %
rekreace a kultura	2,22 %
ochrana životního prostředí	0,83 %
náboženství	0,04 %
služby jinde neuvedené	15,78 %

Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Vzhledem k tomu, že prosté souhrnné průměrné zastoupení aktivit na činnosti podpořených organizací, tak jak je uvedeno v tabulce č. 5, má omezenou výpovědní hodnotu, doplňují řešitelé dále přehled, v němž je po jednotlivých oddílech uveden počet organizací, které uvedly zastoupení dané činnosti na celkových aktivitách organizace alespoň na úrovních 20 a 50 %.

Z podrobnějšího přehledu v tabulkách 6 a 7 vyplývá, že oblast sociální péče mělo v době vyplňování vstupního dotazníku alespoň z jedné pětiny 46 z celkových 72 organizací a z jedné poloviny 37 organizací. (Struktura v závěrečném dotazníku byla velmi podobná.)

Na druhém místě v zastoupení činností podpořených NNO byla oblast vzdělávání. Nicméně je zde patrný velký odstup od míry zastoupení sociální péče v činnosti organizací. Podíl vzdělávacích aktivit na celkových aktivitách organizace alespoň ve výši 20 % uvedlo 30 organizací a 15 organizací v dotazníku vyplnilo, že vzdělávání v jejich celkové činnosti tvoří více než 50 %.

Další činnosti podle kategorizace CZ-COPNI tvoří významnou část aktivit již jen u jednotek podpořených neziskových organizací. A například oblast náboženství nedosáhla ani 20 % podílu na aktivitách žádné organizace.

4.4. Podíl zdrojů financování

Jak je patrné z tabulek 7 a 9, klíčovým zdrojem pro financování organizací podpořených ve výzvě 031 OPZ jsou veřejné zdroje. Alespoň jednu pětinu celkových výnosů/příjmů tvoří ve všech podpořených organizacích. Alespoň polovinu výnosů/příjmu tvoří u 55 podpořených organizací z celkových 72. A alespoň tříčtvrtě podíl na celkových výnosech/příjmech má u poloviny podpořených organizací.

Ostatní zdroje výnosů/příjmů mají ve financování souboru organizací podpořených podstatně menší roli. Například tržby ze statků a služeb tvoří alespoň pětinový podíl na výnosech/příjmech u 28 organizací, alespoň poloviční podíl už ale jen u 6 podpořených organizací.

Individuální nebo firemní dárcovství má jen velmi omezenou roli. Alespoň pětinu z výnosů/příjmů organizace tvoří jen u jednotek organizací. Dobrovolně odvedenou práci jako zdroj výnosů/příjmů organizace alespoň na úrovni 20 % uvedla jen jediná organizace.

Tabulka 6 Počet organizací, které uvedly podíl dané aktivity dle CZ-COPNI na své celkové činnosti alespoň ve výši 20, respektive 50 procent

Výše procentuálního zastoupení aktivity na činnosti organizace	Sociální péče	Vzdělávání	Zdraví	Bydlení	Polit. strany, odborové a profesní organizace	Rekreace a kultura	Ochrana životního prostředí	Náboženství	Služby jinde neuvedené ²
Alespoň z 20 %	46	30	8	4	4	3	2	0	22
Alespoň z 50 %	37	15	4	3	1	0	0	0	12

Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Tabulka 7 Počet organizací, které uvedly podíl dané aktivity dle CZ-COPNI na své celkové činnosti alespoň ve výši 20, respektive 50 procent

Výše procentuálního zastoupení aktivity na činnosti organizace	Sociální péče	Vzdělávání	Zdraví	Bydlení	Polit. strany, odborové a profesní organizace	Rekreace a kultura	Ochrana životního prostředí	Náboženství	Služby jinde neuvedené ³
Alespoň z 20 %	47	31	9	2	3	2	2	0	23
Alespoň z 50 %	41	14	2	0	2	0	0	0	14

Zdroj: Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

² Mezi "služby jinde neuvedené" patří např. místní a regionální rozvoj, ochrana lidských práv, zahraniční humanitární pomoc, výzkum a vývoj apod.

Tabulka 8 Počet organizací, které ve vstupním dotazníku uvedly podíl daného zdroje na celkových příjmech organizace alespoň ve výši 20, 50, 75 a 90 procent

Výše procentuálního zastoupení zdroje na příjmech organizace	veřejné zdroje	tržby ze statků a služeb	individuální dárcovství	dobrovolně odvedená práce	firemní dárcovství	ze zahraničí	z vlastnictví
Alespoň 20 %	72	28	4	1	5	2	0
Alespoň 50 %	55	6	1	0	0	1	0
Alespoň 75 %	36	0	0	0	0	0	0
Alespoň 90 %	16	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Tabulka 9 Počet organizací, které v závěrečném dotazníku uvedly podíl daného zdroje na celkových příjmech organizace alespoň ve výši 20, 50, 75 a 90 procent

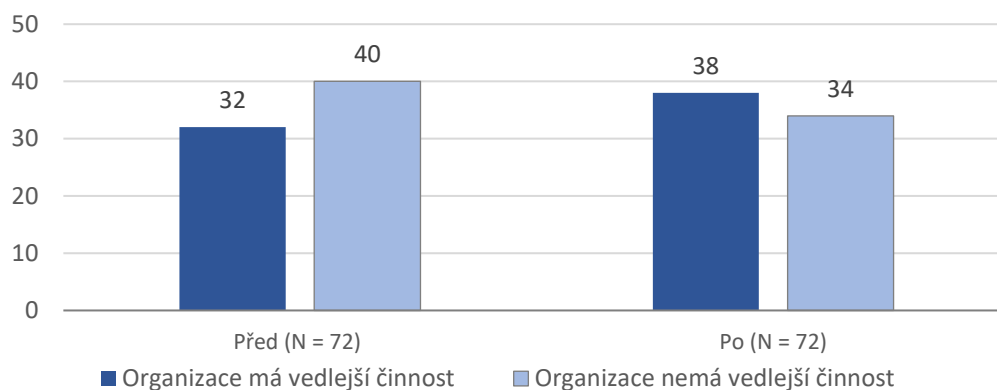
Výše procentuálního zastoupení zdroje na příjmech organizace	veřejné zdroje	tržby ze statků a služeb	individuální dárcovství	dobrovolně odvedená práce	firemní dárcovství	ze zahraničí	z vlastnictví
Alespoň 20 %	70	21	5	1	5	2	1
Alespoň 50 %	61	6	3	0	0	1	0
Alespoň 75 %	39	1	1	0	0	0	0
Alespoň 90 %	19	1	1	0	0	0	0

Zdroj: Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

4.5. Vedlejší činnost organizace

Jednou ze zkoumaných oblastí úzce spojenou s organizační kapacitou organizace je její vedlejší činnost. Řešitelé vedlejší činnost (tj. dodatečné ekonomické aktivity vykonávané nad rámec poslání) neziskových organizací vnímali především jako jeden z možných projevů snahy organizace dělat více pro své ekonomické zdraví (přesněji pro udržitelnost svého fungování). Na základě dat z dotazníku byl deskriptivně zjištěn mírný nárůst počtu organizací, které uváděly vedlejší činnost, ke statisticky významnému posunu ale nedošlo.

Graf 2 Vedlejší činnost organizace⁴



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

⁴ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,083 (testování proběhlo na hladině významnosti 5 %)

5. Administrativní kontext výzvy

5.1. Základní údaje

Podoba výzvy 031 OPZ Budování kapacit a profesionalizace NNO, plným kódovým označením 03_15_031, byla schválena Programovým partnerstvím pro prioritní osu 3 dne 2. července 2015. Datem vyhlášení výzvy bylo stanoveno 3. srpen 2015. Příjem žádostí o podporu probíhal od 1. září 2015 do 31. prosince 2015.

Věcně vymezil řídicí orgán aktivity výzvy: „Aktivity mají za cíl zvýšení kapacity, profesionalizace a transparentnosti NNO. Podporované budou zejména aktivity zvyšující důvěryhodnost NNO vůči veřejnosti, státnímu a soukromému sektoru (např. pokud jde o posuzování efektivnosti hospodaření, kvalitu řízení, personální zajištění a podobně) a budování kapacit NNO s cílem efektivnější práce s cílovou skupinou v oblasti sociálního začleňování, rovnosti žen a mužů a rovných příležitostí.“⁵

Oprávněným žadatelem v rámci této výzvy byly nestátní neziskové organizace působící v oblasti sociálního začleňování, rovnosti žen a mužů a rovných příležitostí.

V kontextu srovnání s ostatními soutěžními kolovými výzvami vyhlášenými v rámci OPZ je třeba upozornit na důležitou povinnou přílohu žádosti o podporu do této výzvy, kterou byl procesní audit nebo procesní analýza. Procení audit/analýza byly de facto podkladem legitimujícím formou doporučení jednotlivé dílčí aktivity plánované v rámci klíčových aktivit projektů.

Struktura resumé procesního auditu/procesní analýzy, které bylo spolu se procesním auditem/procesní analýzou povinnou přílohou, byla textem výzvy předepsána a de facto reflektovala budoucí strukturu samotných projektů:

1. Strategie organizace, poslání,
2. Financování, fundraising,
3. Lidské zdroje,
4. Marketing a PR,
5. Kvalita služeb/produktů

Celkové způsobilé náklady projektu byly výzvou stanoveny od 500 000 Kč do 5 000 000 Kč.

Průměrná výše celkových způsobilých nákladů u podpořených projektů byla 2 047 799 Kč⁶.

Do výzvy bylo předloženo celkem 169 žádostí o podporu. Podpořeno bylo 72 projektů.

Délka projektu byla výzvou stanovena do rozmezí 12 až 24 měsíců. Projekty byly v realizaci od června 2016 do února 2019⁷.

5.2. Požadavky na evaluaci dané textem výzvy

Potřeba řídicího orgánu OPZ mít zpracovanou evaluaci přínosů intervencí podpořených v rámci výzvy 031 OPZ souvisí především s inovačním charakterem celé výzvy.

Vedle předpokladu, že evaluována bude výzva jako celek, nastavil řídicí orgán povinnost evaluace i na úrovni každého jednotlivého projektu realizovaného v rámci výzvy 031 OPZ.

⁵ Text výzvy č. 031 OPZ. [online]. Operační program Zaměstnanost. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/vyzva-031-opz>

⁶ Průměrná částka byla kalkulována na základě dat z žádosti o podporu.

⁷ Část projektů začala později a některé projekty na základě změny prodlužovaly svou dobu realizace.

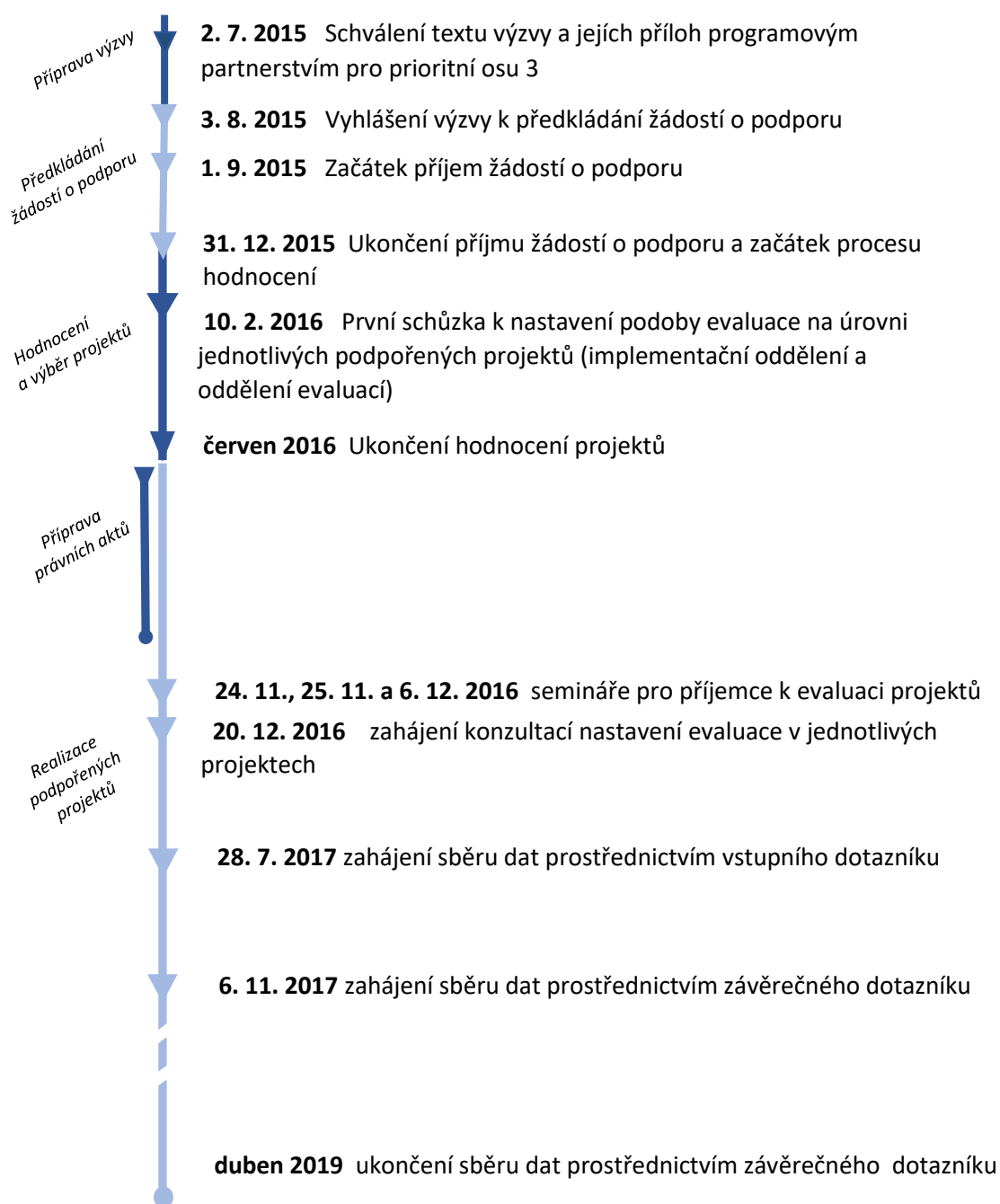
Povinné zpracování evaluace bylo do textu výzvy vtěleno tím způsobem, že v příloze č. 1 „Požadavky na strukturu projektu“ výzvy byla pod každou klíčovou aktivitou uvedena věta: „Klíčová aktivita musí obsahovat evaluaci měření dopadu“. Jedinou klíčovou aktivitou, u níž není explicitně povinnost uvedena, je klíčová aktivita „Strategie organizace, poslání“.

Již sám text výzvy tak implikoval, že hodnocení přínosu bude hodnoceno na úrovni každé klíčové aktivity.

Pro hodnocení přínosu na úrovni jednotlivých projektů byla evaluačními konzultanty na straně řídicího orgánu vytvořena vzorová struktura. Ta byla příjemcům představena na semináři k evaluaci projektů ve výzvě 031 v rámci 4 běhů. Vzorová struktura měla sloužit jako řešení pro organizace, kterým se nepodaří ať již z kapacitních nebo odborných důvodů zajistit si zpracování závěrečné evaluační zprávy. Podpořené organizace se této struktury ve většině případů držely. Sama struktura a metodické vysvětlení k ní byly vytvořeny tak, aby pokrývaly základ společný pro všechny podpořené organizace. S ohledem na nejednotný charakter podporovaných aktivit a tedy i lišící se intervenční logiku v jednotlivých projektech bylo nastavení ukazatelů nutné řešit specificky na úrovni každého projektu zvlášť.

Pro porovnání stavu organizační kapacity podpořených organizací před a po realizaci projektu tak byly vytvořeny dotazníky, vstupní a závěrečný dotazník pro organizace podpořené ve výzvě 031 OPZ.

Schéma 1 Časová osa přípravy evaluace výzvy



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní dokumentace k výzvě a e-mailové komunikace

6. Dotazníky a jejich vyhodnocení

Vedle kvalitativního zhodnocení metodou fokusních skupin bylo řešiteli realizováno kvantitativní šetření na základě dvou dotazníků. Jednalo se o dotazník mapující organizační kapacitu jednotlivých organizací v době bezprostředně předcházející začátku realizace projektu a návazně potom po ukončení všech projektových aktivit.

Struktura dotazníku byla vytvořena tak, aby reflektovala oblasti intervence definované výzvou 031 OPZ. Nástrojem pro sběr dat byl využit on-line dotazníkový nástroj LimeSurvey.

Dotazníky nebyly koncipovány jako anonymní. Jejich vyplnění bylo pro podpořené organizace závazné. Každá organizace měla povinnost vyplnit jednou vstupní dotazník a jednou závěrečný dotazník. Ze strany řešitelů byla směrem k respondentům směřována prosba, aby, pokud to personální a další okolnosti dovolují, byly vstupní a závěrečný dotazník vyplněny stejným pracovníkem či stejnou skupinou více pracovníků, přičemž řešitelé pokládali za vhodnější větší skupinu pracovníků, aby byla pokryta plná šíře aspektů fungování organizace.

Respondenti vybírali své odpovědi ze škály:

- určitě ano,
- spíše ano,
- spíše ne,
- určitě ne,
- nedokáži zodpovědět.

Dotazník vycházel ze zahraniční literatury zaměřené na hodnocení různých aspektů efektivnosti fungování neziskových organizací (především Liket & Maas, 2015 publikované v Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly).

Práce s daty z dotazníků probíhala primárně formou porovnání rozložení odpovědí celého souboru v datasetech „před“ a „po“ a testováním statistické významnosti rozdílu v rozložení odpovědí. Nad rámec zpracování odpovědí celého souboru byly organizace pro účely zhodnocení přínosů rozděleny podle několika kritérií:

- velikost organizace podle počtu zaměstnanců
 - o do 15 zaměstnanců
 - o více než 15 zaměstnanců
- míra podílu sociální péče na činnosti organizace
 - o organizace bez činnosti v oblasti sociální péče nebo s podílem do 50 % na její celkové činnosti
 - o organizace s podílem sociální péče na její celkové činnosti vyšší než 50 %
- míra podílu financování z veřejných zdrojů
 - o organizace s podílem veřejných zdrojů na příjmech organizace do 75 %
 - o organizace s podílem veřejných zdrojů na příjmech organizace nad 75 %

I na této úrovni byly využity testy statistické významnosti.

Tabulka 10 Struktura dotazníků

Oblast intervence	Skupina otázek
Obecné identifikační údaje	Obecné charakteristiky
Strategie organizace a poslání	Poslání organizace
	Strategický plán a plánování
Financování a fundraising	Běžné finanční řízení
	Fundraisingová plán
	Osoba fundraisera a jeho aktivity
	Vlastní zdroje organizace
	Nakládání se zdroji
Lidské zdroje	Proces nábory, najímání a zapracování nových zaměstnanců
	Pracovní náplň zaměstnanců
	Hodnocení zaměstnanců
	Zpětná vazba od zaměstnanců
	Stážisté a praktikanti v organizaci
	Dobrovolníci v organizaci
Marketing a PR	PR Strategie
	Výroční zpráva
	Webové stránky a další online nástroje propagace
	Propagační materiály a značka organizace
	Partnerství
	Komunikace
Kvalita služeb a produktů	Cílová skupina a práce s ní
	Služby či produkty a jejich kvalita
	Vyhodnocení potřeb cílové skupiny

Zdroj: Vlastní zpracování

Do textu Závěrečné evaluační zprávy byly zpracovány výsledky otázek, které byly řešiteli chápány jako ty stěžejní. Zbytek odpovědí z dotazníku je zpracován v Technické příloze.

6.1. Zhodnocení výsledků dotazníku v oblasti strategie organizace a poslání

První okruh otázek v dotazníku se týkal úrovně strategického řízení v rámci organizace a stanovení poslání organizace.

Poslání

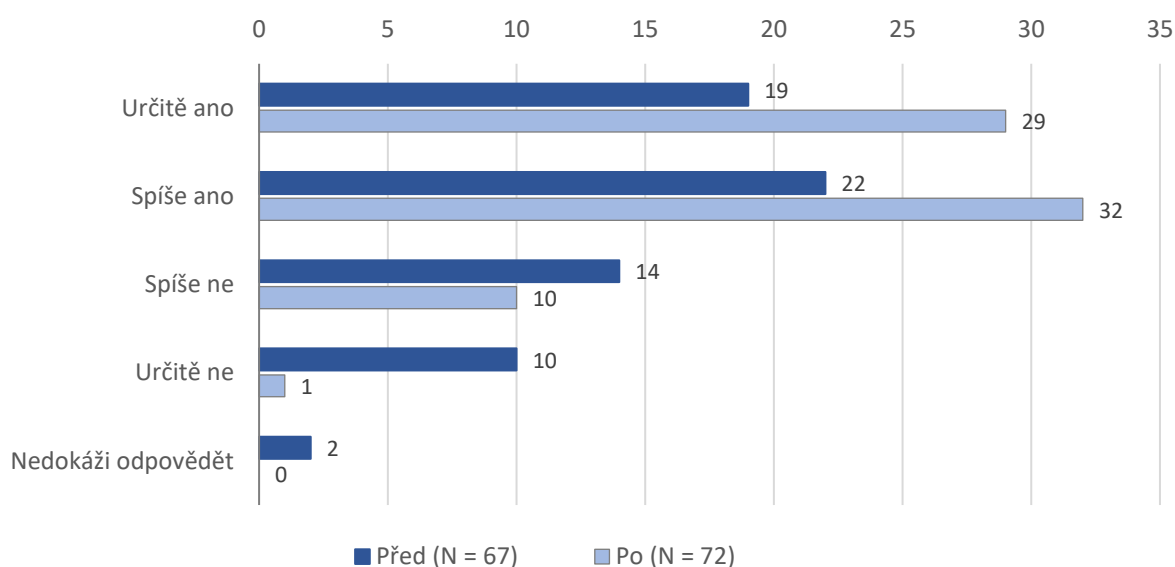
Ze vstupního dotazníku vyplývá, že v době začátku projektových aktivit mělo definované poslání 67 organizací, na konci projektu měly definované poslání všechny organizace. Tato skutečnost nicméně pouze reflektuje fakt, že vytvoření poslání organizace, tam kde ho příjemce ještě definované neměl, bylo povinnou součástí projektových aktivit.

Analogická je situace u veřejné dostupnosti poslání organizace. Již před zahájením aktivit projektu převažující část podpořených organizací své poslání měla i veřejně dostupné.

Jedním ze zkoumaných aspektů definovaného poslání organizace byla míra zapojení klíčových aktérů do procesu tvorby poslání organizace. Zapojení lze považovat za velmi důležité z důvodu opodstatnění potřebnosti organizace (aktéři tedy vědí, proč organizace fungují), které se pak přímo promítá do podoby a kvality realizované činnosti (aktéři jsou přesvědčeni o smysluplnosti organizace a jejích aktivit a z toho důvodu usilují o vyšší kvalitu i kvantitu poskytovaných služeb).

Z grafu 3 je patrné, že na začátku projektu 41 z celkových 72 uvádělo významnější míru zapojení stakeholderů, zatímco jejich nízkou nebo žádnou míru zapojení uvádělo 24 organizací. Na konci realizace projektu už byl počet organizací, které souhlasily s tvrzením, že stakeholdeři jsou určitě nebo spíše zapojeni do tvorby poslání 61. V rámci testovaného vzorku 67 organizací, pro které byla dostupná data ve vstupním i výstupním dotazníku, je dle výsledné signifikance tento posun v zapojení stakeholderů do tvorby poslání organizace statisticky významný.

Graf 3 Zapojení stakeholderů do tvorby poslání organizace⁸



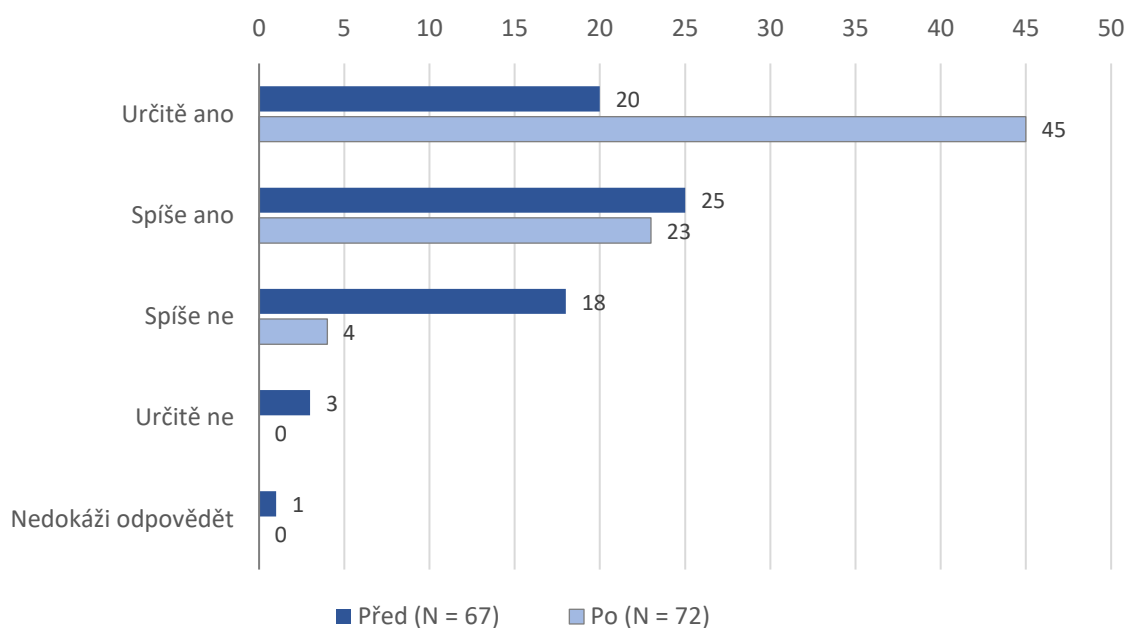
Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Poznámka: na otázku odpovídaly pouze ty organizace, které uvedly, že jejich poslání je písemně zachycené. Graf znázorňuje odpovědi všech respondentů, uvedená signifikance testu marginální homogenity je vypočítána pouze ze spárovaných odpovědí respondentů, kteří odpovídali na otázku ve vstupním i výstupním dotazníku. N je tedy 67 spárovaných organizací, což reflektuje i níže uvedená signifikance. Tato skutečnost ohledně uváděné signifikance platí i pro následující grafy v kapitole 6, kde jsou uvedena rozdílná N časových pozorování.

Řešitelé dále zkoumali také to, do jaké míry je poslání organizace pravidelně reflektováno a hodnoceno. Vyšší nebo nižší úroveň souhlasu s tím, že poslání jejich organizace prochází pravidelnou reflexí a hodnocením v době začátku projektu vyslovilo 45 zástupců podpořených organizací, na konci projektu to bylo již 69.

⁸ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,001 (testování proběhlo na hladině významnosti 5 %)

Graf 4 Reflexe a pravidelné hodnocení poslání organizace⁹



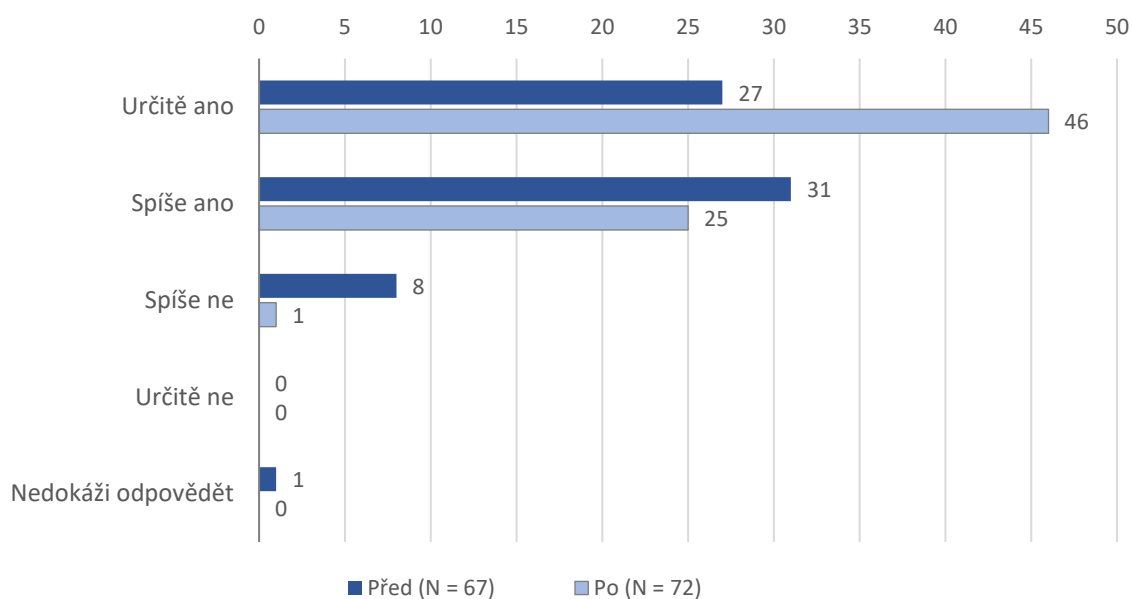
Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Poznámka: na otázku odpovídaly pouze ty organizace, které uvedly, že jejich poslání je písemně zachycené.

Odhadovaná úroveň znalosti poslání organizace byla v době začátku projektových aktivit zástupci podpořených organizací odhadována jako poměrně vysoká. To že zaměstnanci znají poslání „své“ organizace určitě, uvádělo 27 respondentů a 31 přepokládalo, že ho spíše znají. Na konci projektových aktivit 46 respondentů uvádělo, že poslání organizace zaměstnanci znají určitě a 25, že ho spíše znají.

⁹ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

Graf 5 Znalost poslání organizace ze strany zaměstnanců¹⁰



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Poznámka: na otázku odpovídaly pouze ty organizace, které uvedly, že jejich poslání je písemně zachycené.

Strategické plánování

Vytvoření strategického plánu bylo jednou z povinných aktivit projektu, pokud organizace strategický plán v době podání žádosti o podporu stanovený neměla. V případě, že organizace strategický plán na začátku projektu již zpracovaný měla, záleželo na tom, zda procesní audit doporučil jeho aktualizaci. Pokud ano, měla být aktualizace strategického plánu předložena do jednoho roku od začátku realizace projektu.

Jak je patrné z grafu 6, před začátkem realizace projektu nebo krátce po ní mělo strategický plán s cíli alespoň na dobu tří let 31 organizací a dalších 10 uvádělo nižší míru souhlasu. Celkem mělo tedy strategický plán v určité kvalitě zpracováno 41 organizací. Po ukončení projektových aktivit měly zpracovaný strategický plán všechny podpořené organizace, což ovšem vyplývá ze skutečnosti, že zpracování strategického plánu bylo povinnou součástí projektových aktivit a samotný strategický plán byl jedním z výstupů projektu.

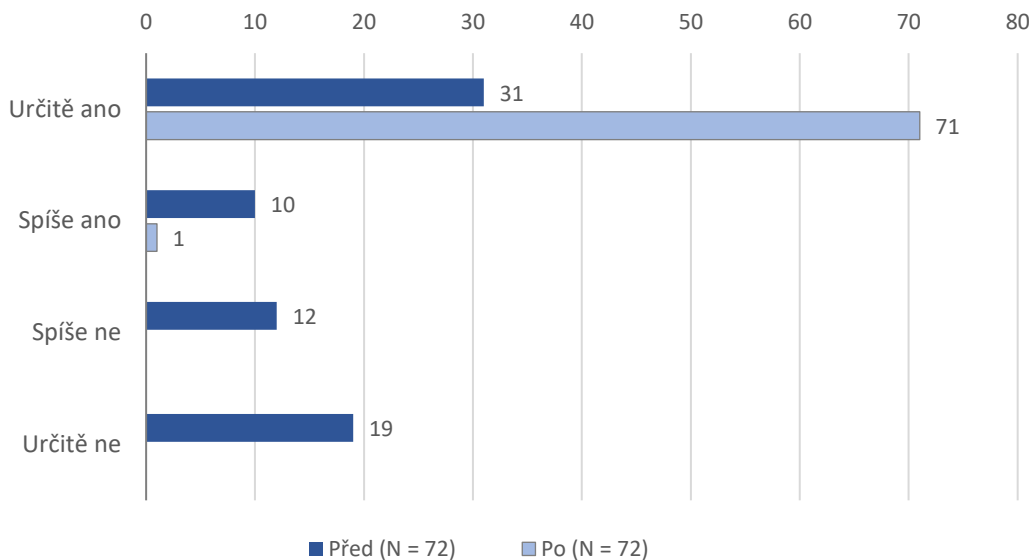
Písemně zachycený strategický plán měla před začátkem projektu přibližně polovina organizací. S ohledem na to, co již bylo uvedeno výše, tedy, že strategický plán byl povinným výstupem projektu, po ukončení projektových aktivit měly v písemné podobě strategický plán rozpracovaný již všechny podpořené organizace.

V souvislosti s projektem došlo k významnému posunu, pokud jde o charakter strategických plánů podpořených organizací. Zatímco na začátku realizace projektu uvádělo jen 32 organizací, že jejich strategický plán je dále rozpracovaný do dílčích (střednědobých či operativních) plánů s určenými

¹⁰ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

dílčími cíli ve specifických oblastech, jako jsou personální oblast, marketing apod., po ukončení projektových aktivit všechny organizace uváděly, že jejich strategické plány jsou dále rozpracovány.

Graf 6 Strategický plán s cíli alespoň na dobu tří let¹¹



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Oproti tomu projekt nijak významně neovlivnil to, zda je samotné nastavení strategického plánu výsledkem diskuse se všemi stakeholdery organizace.¹² Na začátku realizace projektu byly v tomto smyslu dotazovány pouze ty organizace, které již strategický plán zpracovaný měly. Z nich 81 % uvedlo, že strategický plán je výsledkem diskuse se stakeholdery. Po skončení projektových aktivit již byly na diskusi se stakeholdery v souvislosti s podobou strategického plánu dotazovány všechny organizace. Z nich 89 % uvedlo, že strategický plán je výsledkem diskuse se stakeholdery.

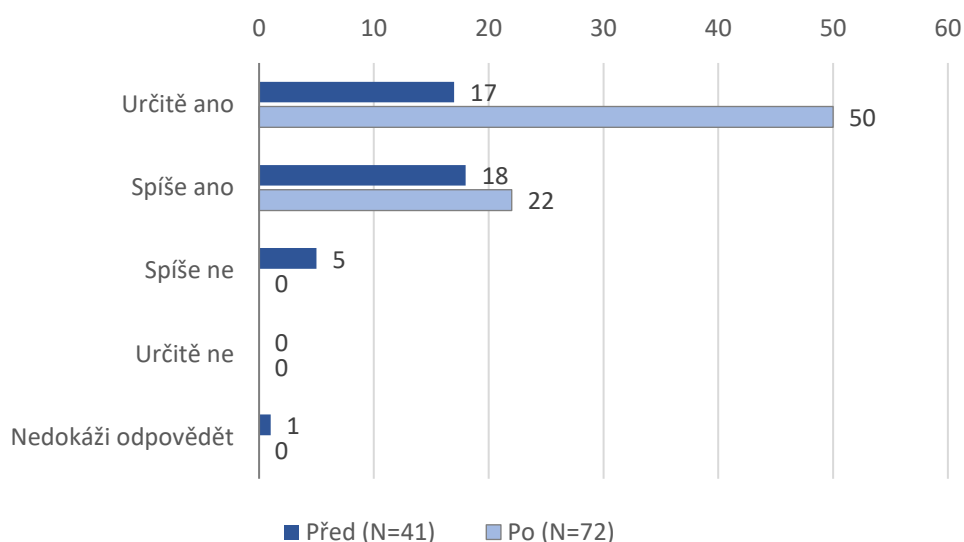
Řešitelé se také zabývali otázkou, do jaké míry plní strategický plán svou úlohu, tedy do jaké míry je využíván pro strategické směřování a řízení organizace. Na počátku realizace projektu byly opět dotázány pouze ty organizace, které již strategický plán zpracovaný měly, po ukončení projektových aktivit byly dotázány všechny organizace.

Z grafu 7 je patrné, jak se změnil postoj zástupců podpořených organizací k roli strategického plánu organizace. Ačkoliv i před intervencí převažovaly u organizací, které už strategický plán měly, odpovědi, které indikovaly, že plán plní svou roli, převažovala odpověď „spíše ano“. Na konci projektových aktivit, kdy už navíc odpovídaly všechny organizace, více než dvě třetiny respondentů uvedlo, že strategický plán svou roli plní určitě a méně než jedna třetina, že ji plní spíše. Negativní odpověď v tom smyslu, že by strategický plán svou roli neplnil, v závěrečném dotazníku nevolil nikdo.

¹¹ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

¹² Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,297

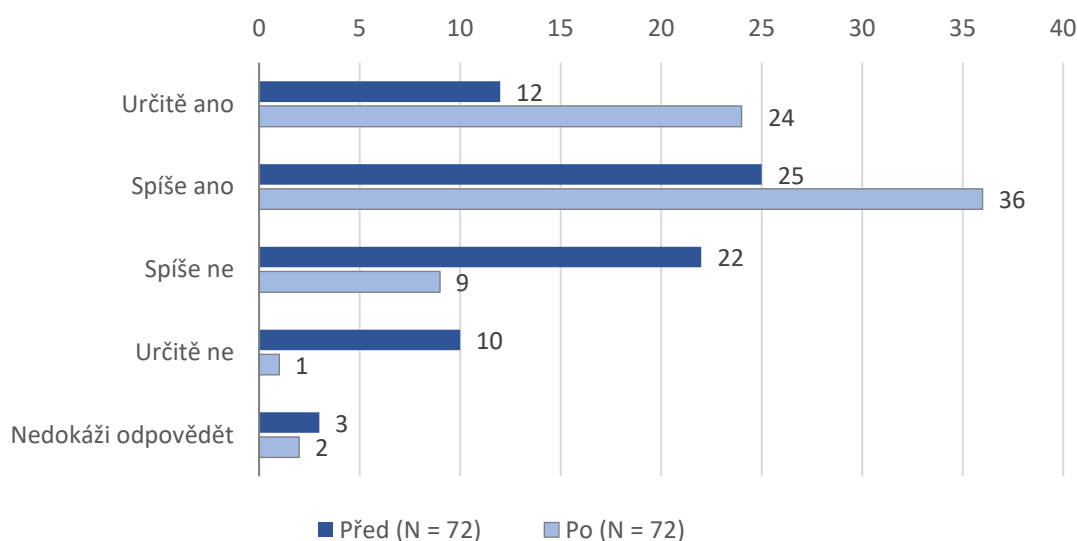
Graf 7 Plní strategický plán organizace svou úlohu



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Dotazovány byly pouze ty organizace, které v době sběru dat měly vytvořený Strategický plán organizace.

Graf 8 Analyzování vnitřních zdrojů, kapacit a příležitostí¹³



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Řešitelé se v oblasti strategického řízení také zabývali otázkou, zda organizace zhodnocují svůj stávající potenciál. Z grafu 8 je patrné, že během realizace projektu došlo u podpořených organizací k významnému posunu ve využívání analýz vnitřních zdrojů, kapacit, příležitostí a rizik. Před zahájením projektových aktivit vytvářelo analýzu vnitřních zdrojů, kapacit, příležitostí a rizik pouze 37 podpořených organizací, tedy přibližně polovina. Po jejich ukončení to bylo již 60 organizací, tedy 80 %.

¹³ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

6.2. Zhodnocení výsledků dotazníků v oblasti financování a fundraisingu

Další oblastí, v níž řešitelé sledovali změnu u podpořených organizací, byla oblast financování a fundraisingu.

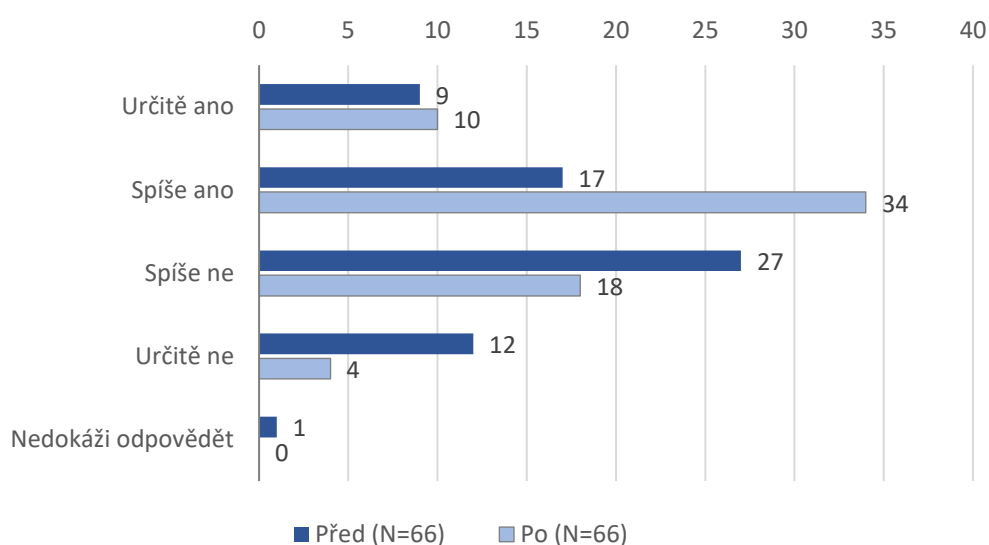
Nejprve byly mapovány předpoklady pro finanční zdraví organizací (tj. aplikace základních prvků finančního řízení) a poté aktuální způsob, jakým organizace zajišťují fundraisingové aktivity.

Rozpočet

Prvním zkoumaným předpokladem pro finanční zdraví organizace (tj. aplikace základních prvků finančního řízení) byla existence závazného a prodiskutovaného rozpočtu organizace. Zpracovaný a schválený rozpočet měla už před začátkem projektových aktivit většina organizací a změna, k níž během projektu došlo, nebyla statisticky významná.¹⁴

Naopak, ke statisticky významnému posunu došlo u podoby stanovování rozpočtu z hlediska zapojení stakeholderů do diskuse o podobě rozpočtu. Před začátkem projektových aktivit zapojovalo stakeholdery, tedy například zaměstnance, případné klienty, spolupracující experty na danou oblast, sponzory atd. pouze 26 podpořených organizací, po ukončení projektových aktivit uvádělo zapojení stakeholdery 44 organizací.

Graf 9 Podoba rozpočtu jako výsledek diskuse se stakeholdery¹⁵



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

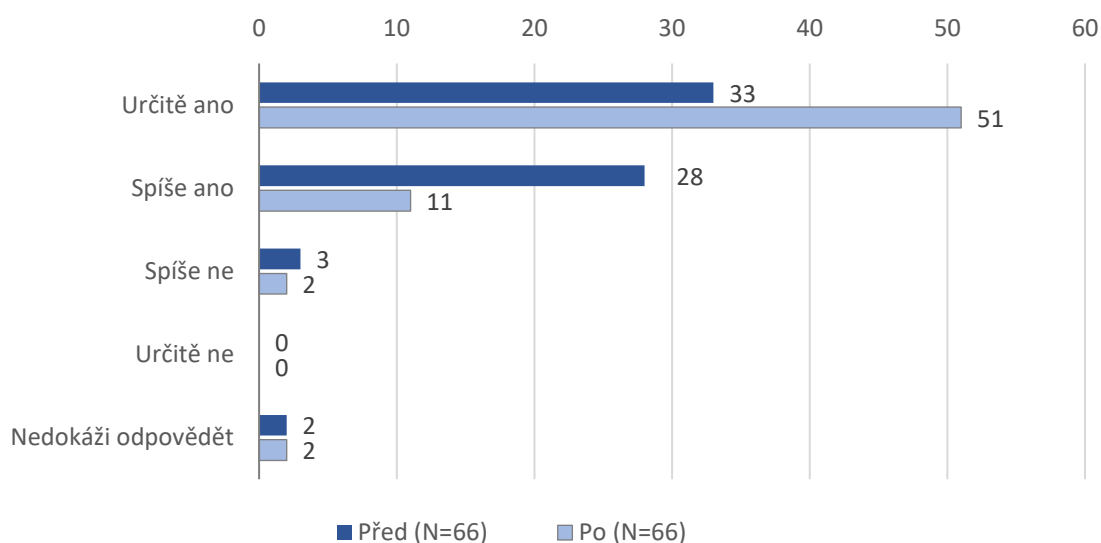
Dotazovány byly organizace, které uvedly, že mají schválený rozpočet.

Z dotazníků porovnávajících kapacitu organizací před začátkem projektových aktivit a po jejich ukončení dále vyplývá, že k významnému posunu došlo u využívání rozpočtu organizace pro její řízení a směřování v ekonomické oblasti. Viditelný posun je zejména v tom, že jsou si organizace jistější, že rozpočet plní při jejich řízení svou funkci. Došlo ke snížení podílu organizací uvádějících, že rozpočet svou roli spíše plní ve prospěch odpovědi, že rozpočet svou roli plní určitě.

¹⁴ Graf je dostupný v Technické příloze jako graf 3.

¹⁵ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,001

Graf 10 Využití rozpočtu pro směřování a řízení organizace v ekonomické oblasti¹⁶



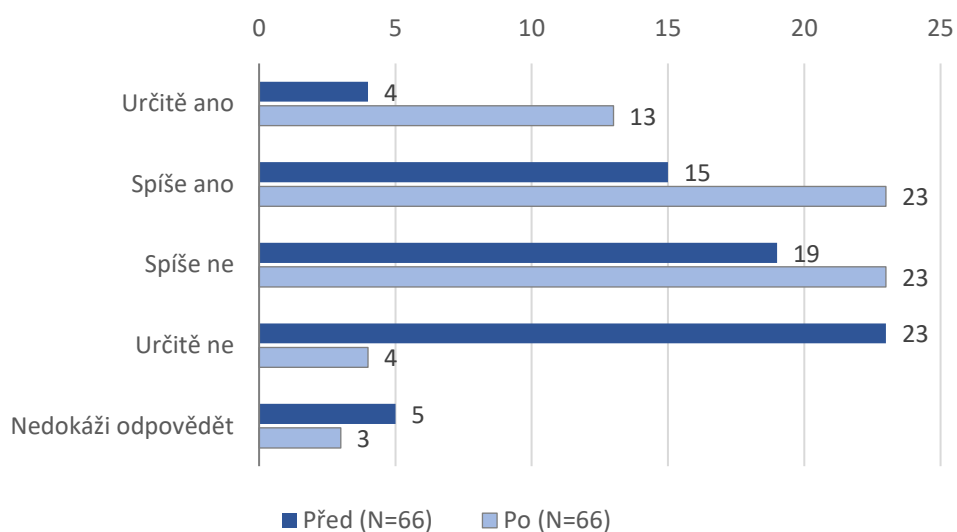
Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Dotazovány byly organizace, které uvedly, že mají schválený rozpočet.

Z dotazníku dále vyplynulo, že v průběhu realizace projektů došlo k častějšímu využívání rozpočtových výhledů na období alespoň tří nadcházejících let. Výhledy lze považovat za důležitý nástroj při (strategickém) plánování dalšího rozvoje organizace či při zamýšlených rozsáhlejších investičních akcích. Před začátkem projektových aktivit převažující většina organizací uváděla, že rozpočtový výhled jejich organizace zpracovaný nemá. Na konci realizace projektu měla rozpočtový výhled zpracovaný polovina organizací.

¹⁶ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,013

Graf 11 Zpracovaný rozpočtový výhled (alespoň na období nadcházejících tří let)¹⁷



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Dotazovány byly organizace, které uvedly, že mají schválený rozpočet.

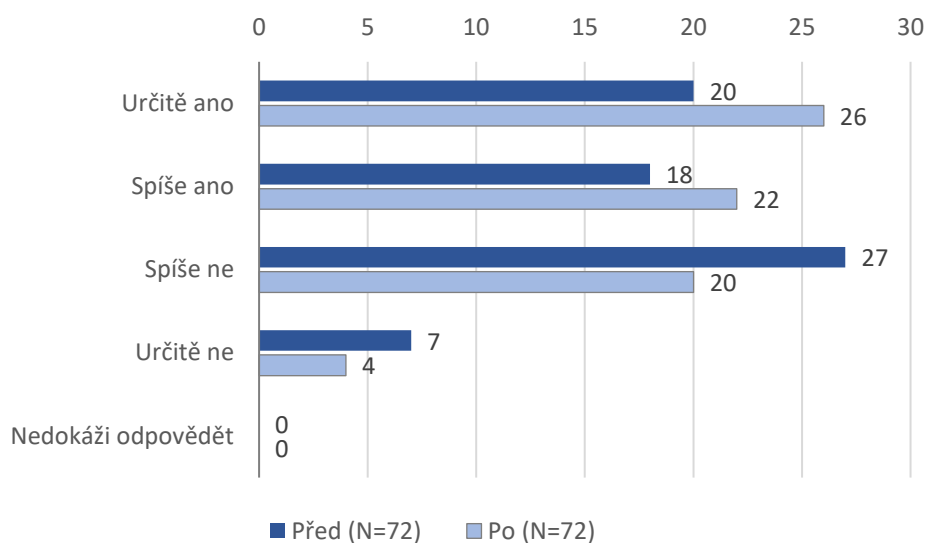
Škála finančních zdrojů

Rozdělení finančních zdrojů bylo v dotazníku řešeno na dvou různých místech. Nejprve v části, kde podpořené organizace definovaly svou identitu, podruhé v části, kde respondenti popisovali aktuální fungování a kapacitu své organizace v oblasti financování a fundraisingu.

V postojové otázce, zda má organizace širší paletu zdrojů, došlo ke statisticky významnému posunu.

¹⁷ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

Graf 12 Šíře palety finančních zdrojů¹⁸



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Dalším nástrojem finančního řízení organizace, jehož využití po ukončení projektových aktivit statisticky významně vzrostlo, je pravidelný finanční audit realizovaný autorizovanou společností¹⁹. Před začátkem projektových aktivit uvedlo s vyšší či nižší měrou souhlasu 42 organizací, že finanční audit využívají. Po ukončení projektových aktivit to již bylo 50 organizací.

Z dotazníků také vyplývá, že implementace mechanismu v podobě pravidelného auditu realizovaného autorizovanou společností se liší podle zastoupení sociální péče v činnosti organizace. Organizace, jejichž činnost je alespoň z 50 % sociální péče, častěji uváděly, že si audit nechávají zpracovávat. Ve vstupním dotazníku není v odpovědích těchto a ostatních organizací významný rozdíl²⁰. Ze závěrečného dotazníku již ale vyplývá, že organizace s vyšším podílem sociální péče v rámci své činnosti si nechávají zpracovávat audit častěji²¹.

Kontrolní či preventivní mechanismus proti zneužití zdrojů (například v podobě potřeby více podpisů při výběru peněz z účtu organizace) měly před začátkem projektu zavedeny přibližně dvě třetiny podpořených organizací. Poté, co projektové aktivity skončily, implementaci takového opatření do svých vnitřních mechanismů uvedly přibližně tři čtvrtiny z nich.

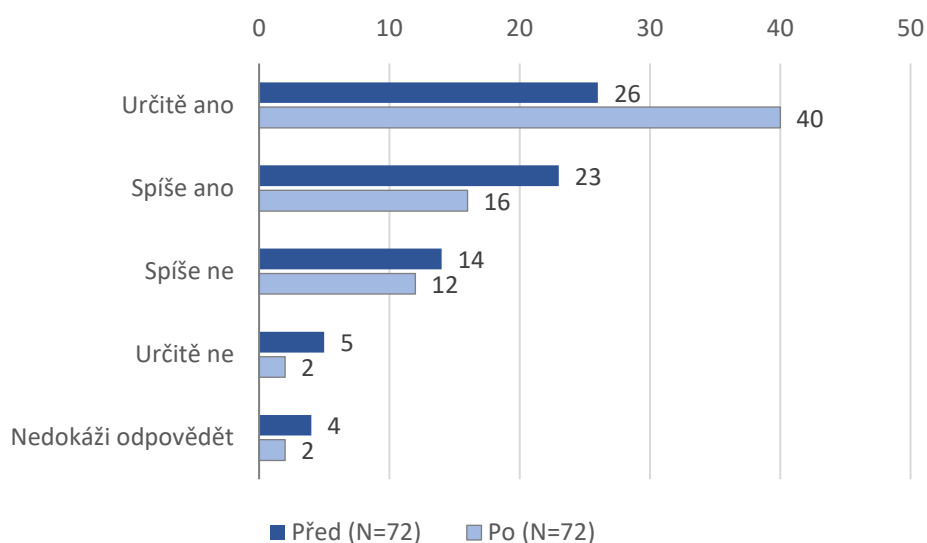
¹⁸ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,017

¹⁹ Graf je dostupný v Technické příloze jako graf 8.

²⁰ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,566

²¹ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,005

Graf 13 Zavedení kontrolního či preventivního mechanismu proti zneužití zdrojů²²



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

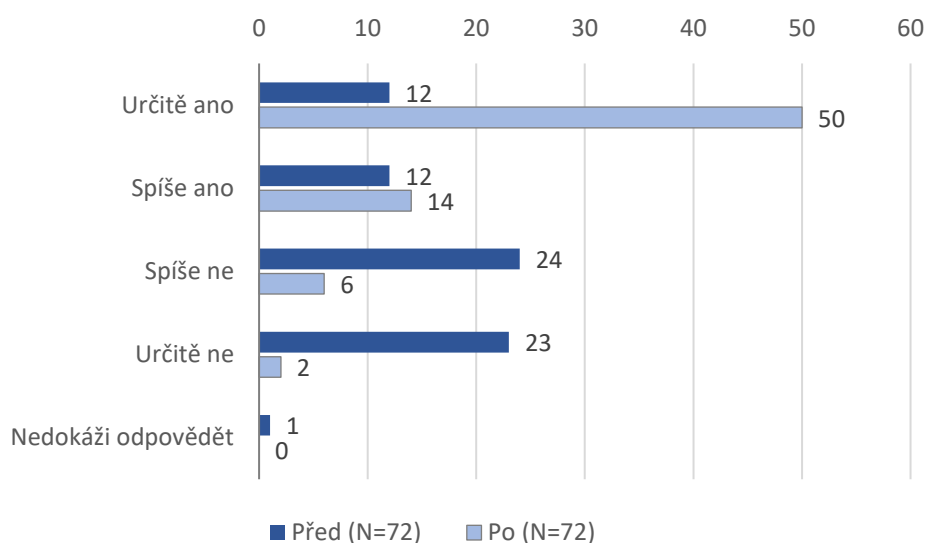
Rozdíl v nastavení a využívání mechanismu pro kontrolu vynakládání zdrojů s ohledem na hospodárnost, účelnost a efektivnost naopak při porovnání dat z dotazníku před a po projektových aktivitách statisticky významný nebyl.

Fundraising a fundraisingový plán

Další oblastí související s financováním neziskových organizací a tedy i financováním podpořených organizací je jejich fungování v oblasti fundraisingu. Před zahájením projektových aktivit sestavovala fundraisingový plán třetina organizací, po jejich ukončení již převažující většina.

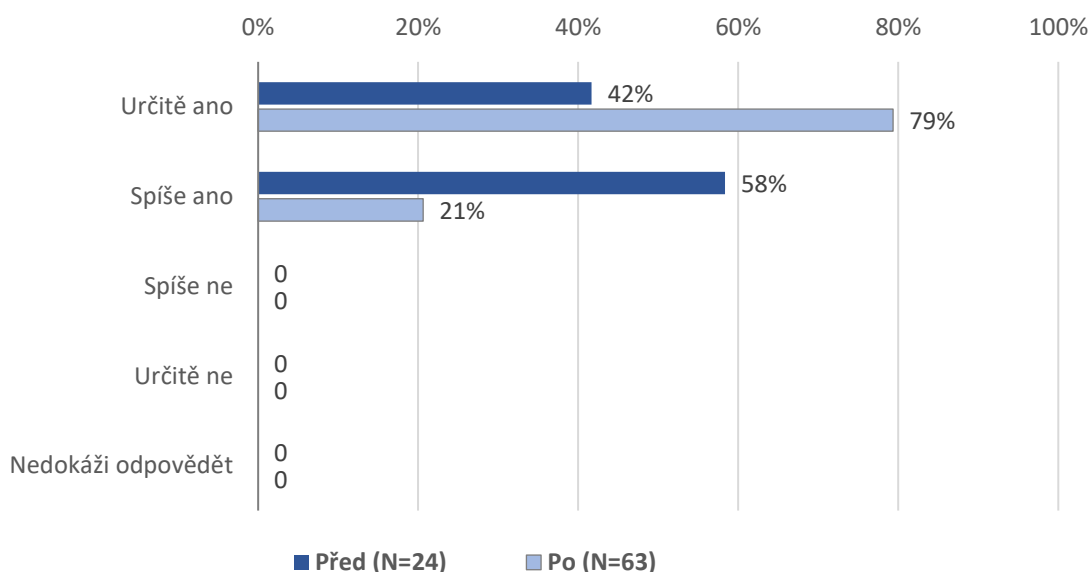
²² Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,006

Graf 14 Organizace má sestavený fundraisingový plán²³



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Graf 15 Fundraisingový plán jako odraz potřeb a záměrů organizace



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Dotazovány byly organizace, které uvedly, že mají sestavený fundraisingový plán. Pravděpodobně z důvodu chyby v trasování chybí odpověď od jedné organizace, která uvedla, že fundraisingová plán sestavený má.

Jak je patrné z grafu 15, již před začátkem projektových aktivit považovaly organizace, které již v té době fundraisingový plán měly zpracovaný, tento plán za dokument, který odráží definované potřeby a záměry organizace. Nicméně v odpovědích převažuje nižší míra souhlasu, tedy, že spíše odráží. Po ukončení projektových aktivit, kdy se navíc významně rozšířil počet organizací (z 24 na 63), které na

²³ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

otázku odpovídaly, již převažují odpovědi reflektující jistotu, že fundraisingový plán odráží potřeby a záměry organizací.

Bez významného statistického posunu naopak zůstala struktura odpovědí na otázku, zda fundraisingový plán plní svou úlohu, tj. zda je pravidelně využíván pro směřování a řízení organizace v oblasti fundraisingu.

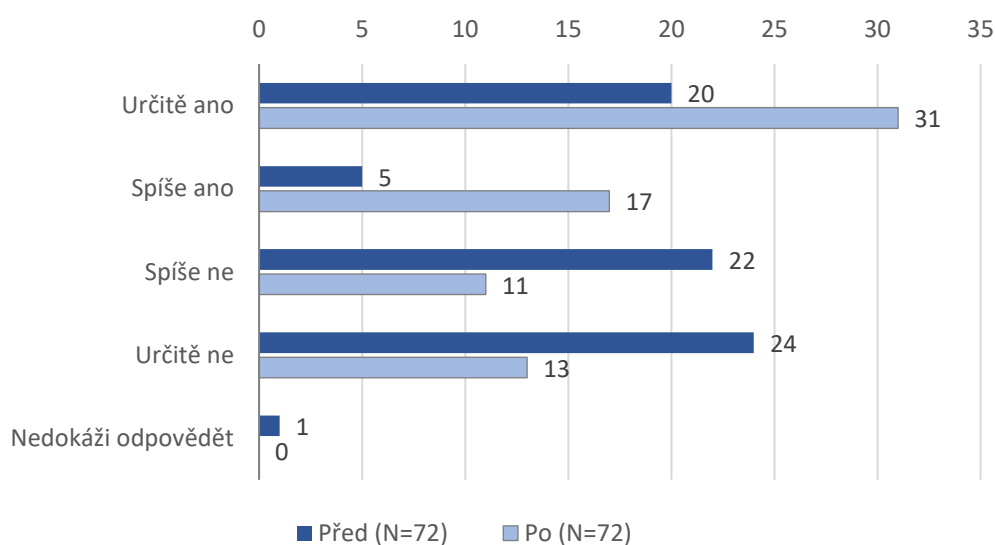
Vedle finančního plánu se řešitelé soustředili také na osobu fundraisera, respektive pracovníka, jehož pracovní náplní odpovídá role fundraisera.

První otázka v souvislosti s fungováním role fundraisera byla, zda v organizaci působí pracovník či skupina pracovníků, která se zabývá fundraisingem.

Jak je patrné z grafu 16, v průběhu projektových aktivit došlo k posunu v počtu pracovníků zaměstnaných v rámci podpořených organizací jako fundraiseri. Zatímco na začátku projektových aktivit měla alespoň jednoho fundraisera jen přibližně jedna třetina podpořených organizací, po ukončení aktivit projektu to byly dvě třetiny podpořených organizací.

Nicméně s ohledem na fakt, že pozice fundraisera byla jednou z pozic podporovaných v rámci projektových aktivit, nelze v době, kdy probíhá hodnocení přínosů výzvy určit, zda a jak dlouhou dobu organizace pozici fundraisera ve své struktuře udrží.

Graf 16 Organizace má pracovníka zabývajícího se fundraisingem²⁴



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

K pozici fundraisera je možné doplnit, že ve vstupním dotazníku se liší odpovědi organizací, které se ve větší míře zbývají činnostmi sociální péče od ostatních organizací. Organizace s vyšším podílem sociální péče měly fundraisera před začátkem projektových aktivit významně častěji než ostatní organizace²⁵. Po ukončení realizace již ale rozdíl mezi oběma skupinami NNO není v souvislosti s pozicí fundraisera významný²⁶.

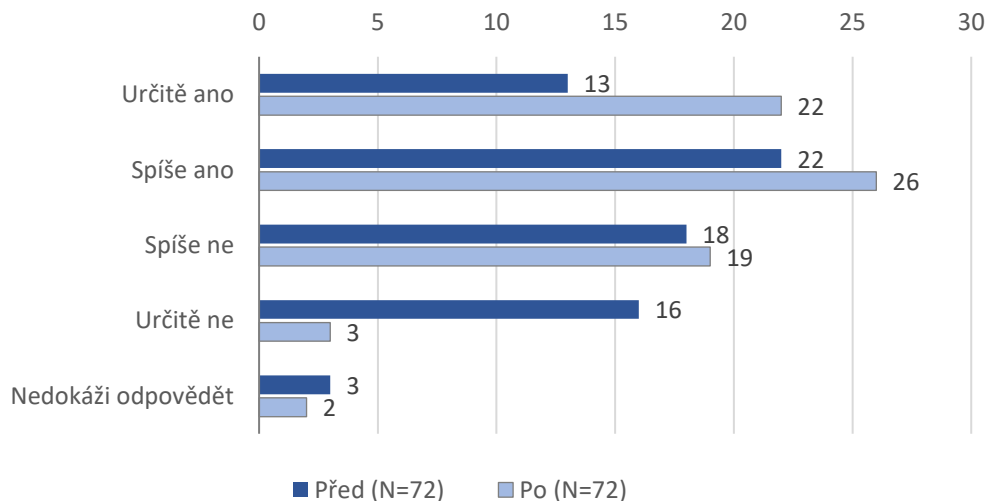
²⁴ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

²⁵ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,036

²⁶ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,540

Ke statisticky významnému posunu došlo také u míry podílu, jakou se fundraiser či jiní pracovníci zabývající se v rámci organizace fundraisingem podílejí na řízení organizace. Zatímco před projektovými aktivitami uváděla podíl fundraisera na aktivitách finančního řízení organizace zhruba polovina podpořených organizací, po ukončení to byly dvě třetiny. Velký rozdíl je patrný zejména u silněji formulovaných postojů, tedy „určitě ano“ a „určitě ne.“

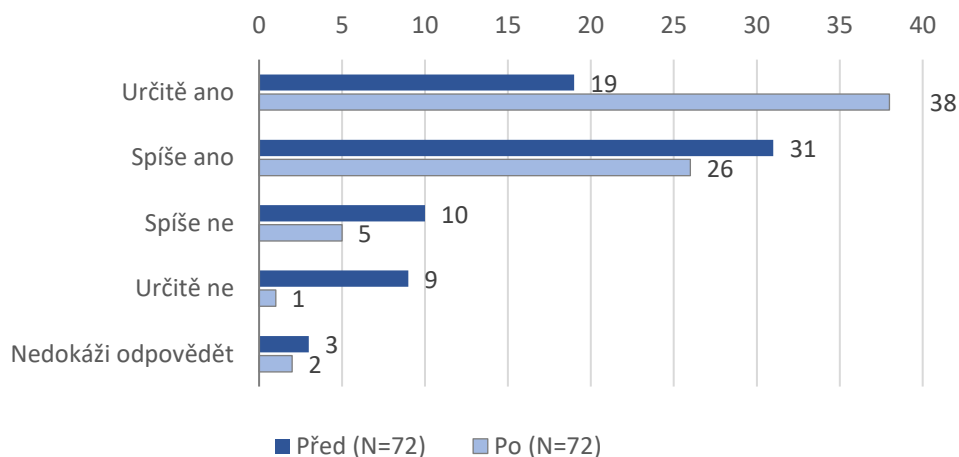
Graf 17 Podíl fundraisera na aktivitách finančního řízení organizace²⁷



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Jednou ze zkoumaných podoblastí byl i přesah činnosti fundraisera do oblasti *public relations*, konkrétně například podíl na komunikaci s veřejností týkající se projektů nebo komunikaci s veřejností zacílené na získání dalších dárců.

Graf 18 Podíl fundraisera na PR aktivitách organizace²⁸



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

²⁷ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,002

²⁸ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,001

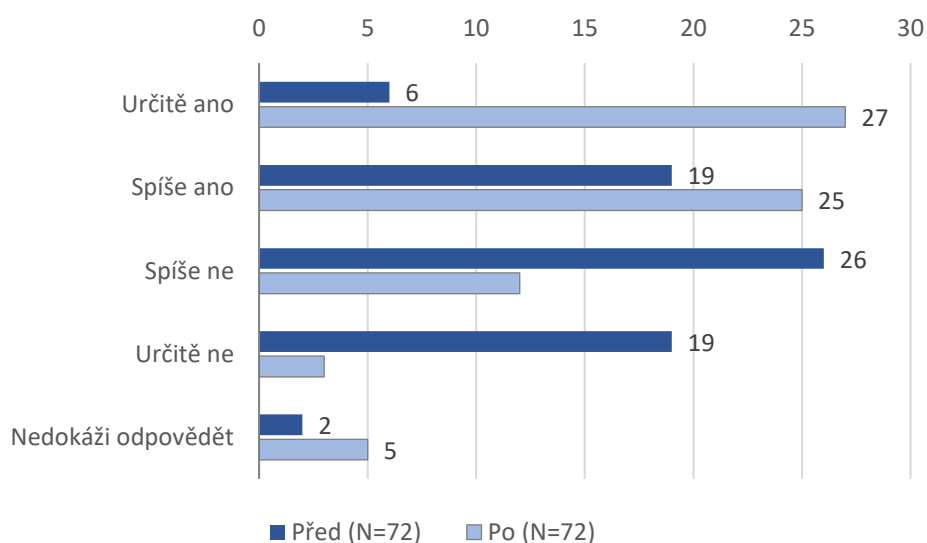
Statisticky významnou změnu v míře podílu fundraisera, případně dalšího pracovníka zodpovědného za fundraisingové aktivity, na PR aktivitách organizace lze interpretovat jako projev systematictějšího pojetí komunikace směrem k veřejnosti, kdy PR aktivity a fundraisingové aktivity přestaly být pojímány odděleně. Naopak je lze považovat za úzce provázané, neboť bez úspěšné komunikace nelze dosáhnout úspěšného a naplněného fundraisingu ve všech jeho fázích (zahrnujících přípravu žádosti i zpětné poděkování za podporu).

Z porovnání dat z obou dotazníků, vstupního a závěrečného, dále ve vztahu k náplni fundraisera také vyplývá, že po realizaci projektových aktivit je častěji součástí činnosti fundraisera i kontinuální péče o dárce. Jedná se buďto o aktivity, které udržují organizaci v kontaktu s dárce, například informování o novinkách v organizaci, zasílání výroční zprávy o činnosti organizace, případně o explicitnější komunikaci v podobě adresné žádosti o dar.

Před začátkem projektových aktivit tuto podobu komunikace ze strany fundraisera uváděla přibližně polovina organizací. Po jejich ukončení již více než tři čtvrtiny²⁹.

K významnému statistickému posunu došlo také v rozšíření využívání procesu vyhodnocování úspěšnosti fundraisingových aktivit. Pouze jedna třetina organizací před začátkem intervencí uvedla, že pravidelně vyhodnocuje úspěšnost fundraisingových aktivit. Po ukončení projektových aktivit potvrdily téměř tři čtvrtiny organizací, že proces vyhodnocení úspěšnosti fundraisingu využívají.

Graf 19 Využívání procesu vyhodnocování fundraisingových aktivit³⁰



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

6.3. Zhodnocení výsledků dotazníků v oblasti řízení lidských zdrojů

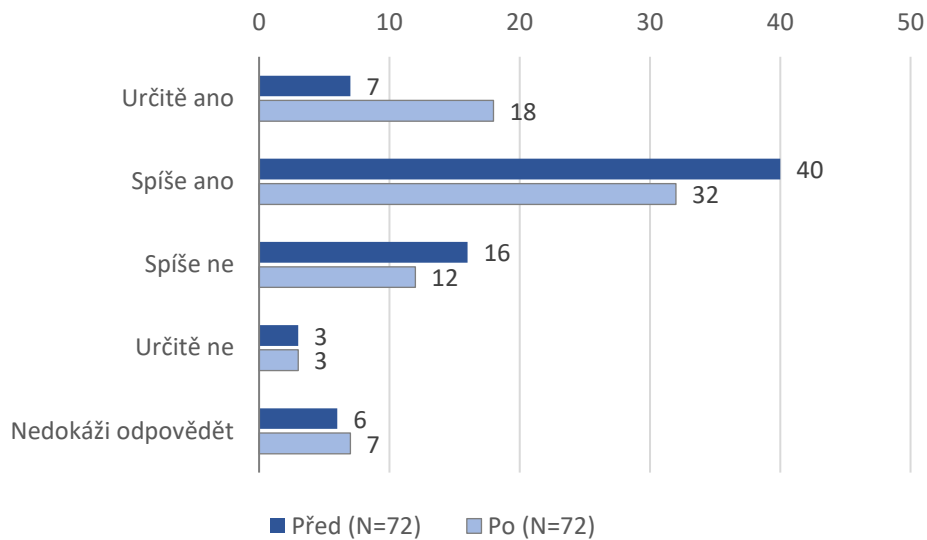
Další zkoumanou oblastí spojenou s kapacitou podpořených organizací byla oblast řízení lidských zdrojů.

²⁹ Graf je dostupný v Technické příloze jako graf 7.

³⁰ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

Pokud porovnáme výsledky postojové otázky, zda respondenti považují organizaci, kterou zastupují při vyplňování dotazníku, za prestižního zaměstnavatele, není v rozložení odpovědí před projektovými aktivitami a po projektových aktivitách statisticky významný rozdíl.

Graf 20 Organizace jako prestižní zaměstnavatel³¹

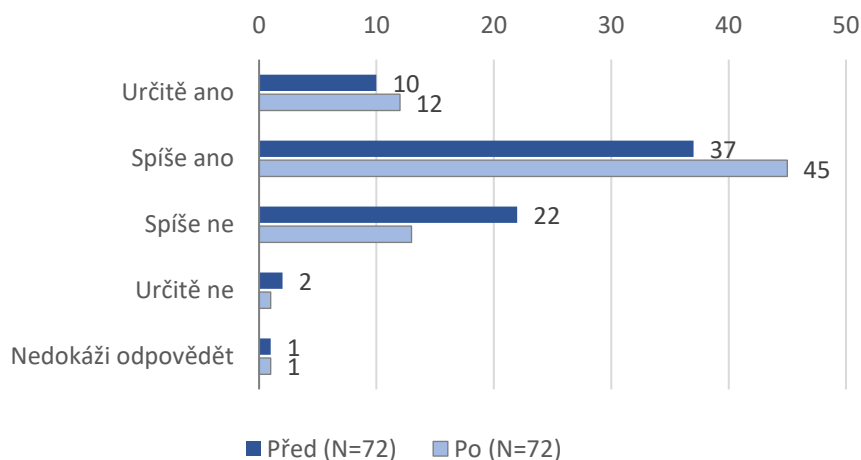


Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Vnímání nižší míry prestiže zaměstnání u některých podpořených organizací souvisí pravděpodobně jednak se situací na trhu práce v době sběru dat do obou dotazníků (zejména závěrečného) a dále také s faktem, že případná pozitivní změna ve fungování organizace vyžaduje delší čas, než byla délka projektů realizovaných v rámci výzvy 031 OPZ, tedy maximálně dva roky.

Stejně tak není statisticky významný rozdíl ani u rozložení odpovědí respondentů v dotaznících před a po intervenci na otázku, zda jsou aktivity organizace dostatečně personálně zajištěné.

Graf 21 Dostatečné personální zajištění aktivit organizace³²



³¹ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,273

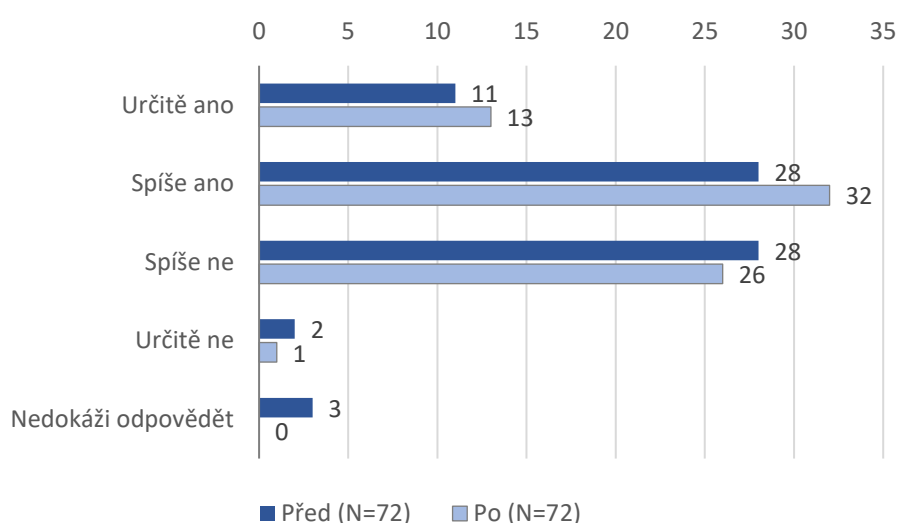
³² Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,091

Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Řešitelé dále do šetření zahrnuli otázku, zda je organizace personálně nezávislá na jedné osobě či úzkém okruhu osob. Toto riziko bývá spojeno většinou s menšími organizacemi, které nemají dostatečně diferencovanou organizační strukturu, tedy agendy jednotlivých pozic v sobě zahrnují více funkcí nutných pro chod organizace. Z hlediska zdraví organizace je stav její faktické závislosti na aktivitě jednoho pracovníka, případně na úzké skupině pracovníků, velmi rizikový, protože jeho/jejich výpadek může ohrozit existenci organizace.

Jak ukazuje porovnání dat ve vstupním a závěrečném dotazníku, není v rozložení odpovědí statisticky významný rozdíl.

Graf 22 Personální nezávislost organizace na jednom člověku nebo úzké skupině³³



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

U otázky na personální nezávislost organizace na úzkém okruhu osob byly zjištěny při porovnání výsledků dotazníků rozdílné výsledky pro organizace s počtem zaměstnanců do 15 osob a pro organizace s počtem zaměstnanců vyšším než 15 osob. Zatímco u vstupního dotazníku byly odpovědi obou skupin podobné³⁴, v závěrečném dotazníku se odpovědi liší.³⁵ Zatímco u respondentů zastupujících větší organizace převažují odpovědi „spíše ano“ a „určitě ano“, zástupci organizací s 15 zaměstnanci a méně volili nejčastěji odpověď „spíše ne“ nebo „spíše ano“. Odpovědi zástupců menších organizací tedy ukazovaly na nižší míru nezávislosti organizace na úzkém okruhu osob.

Ke statisticky významnému posunu došlo u odpovědí na otázku, zda má organizace standardizovaný a písemně ukotvený proces nábora, zapracování a mentoringu nových zaměstnanců. Zatímco před

³³ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,087

³⁴ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,185

³⁵ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,005

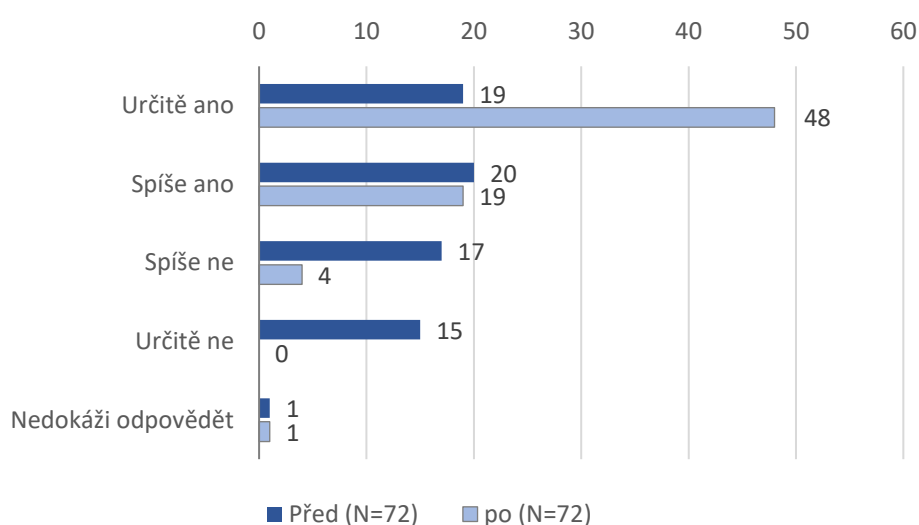
začátkem projektových aktivit písemně ukotvený proces uvádělo 39 organizací, tedy něco přes polovinu organizací, po projektových aktivitách to bylo 67, tedy převažující většina.

Na rozdíl od předcházejících otázek vztahujících se k řízení lidských zdrojů, cílem této není zjistit, zda došlo ke změně ve fungování organizace, ale zda byly vytvořeny podmínky pro nadcházející změnu tím, že je implementován nástroj na podporu řízení lidských zdrojů v podobě písemné kodifikace postupů spojených s náborem a zapracováním. Tím lze také vysvětlit, proč je u této otázky patrný statisticky významný posun, ale u otázek, které cílí na změnu ve fungování organizace nikoli.

V otázce na ukotvení procesu náborem se také lišily odpovědi organizací s více než 15 zaměstnanci od odpovědi organizací, které mají do 15 zaměstnanců. Ze vstupního dotazníku byl patrný rozdíl v tom smyslu, že odpovědi organizací s menším počtem zaměstnanců indikovaly nižší míru ukotvení³⁶. Po ukončení projektových aktivit v jejich odpovědích již statisticky významný rozdíl nebyl³⁷. V průběhu realizace projektu tak došlo k vyrovnání využívání kodifikace procesu náborem.

S tímto poznatkem je ve shodě i srovnání rozložení odpovědí u následující otázky. Ta zjišťuje, zda organizace využívá při řízení lidských zdrojů rozvojové plány pracovníků ve smyslu kontinuálního zvyšování kompetencí a vzdělávání. I v rozložení odpovědí na tuto otázku, která mapuje míru zavedení opatření, které by až jako svůj důsledek mělo mít změnu ve fungování podpořené organizace, je patrný statisticky významný posun. Zatímco před realizací projektu využívala rozvojové plány v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců jen necelá polovina organizací, po ukončení projektových aktivit je to převažující většina.

Graf 23 Standardizace procesu náborem a mentoringu nových zaměstnanců³⁸



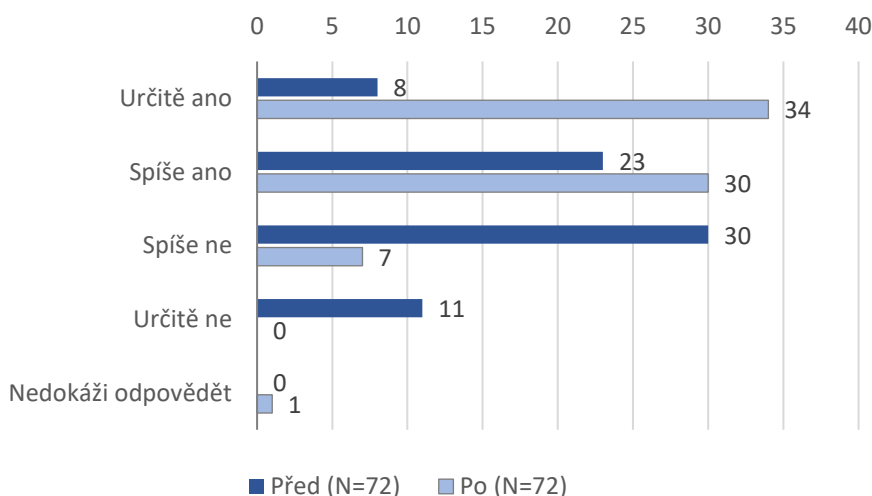
Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

³⁶ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,021

³⁷ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,058

³⁸ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

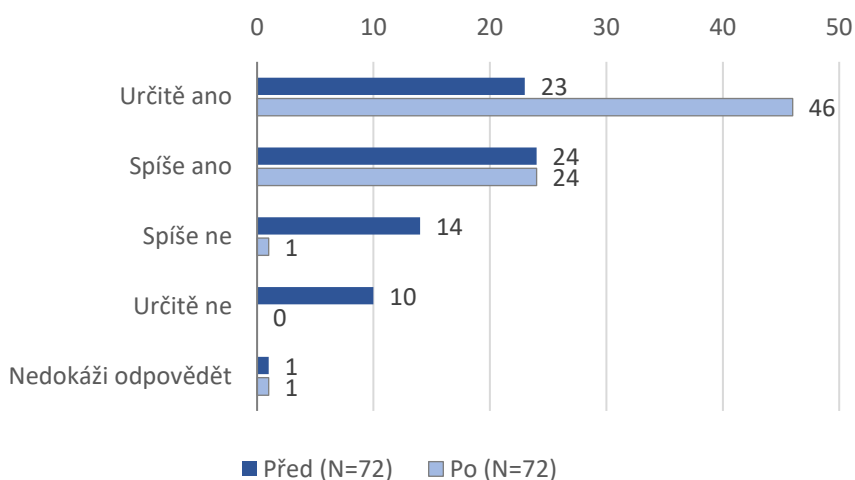
Graf 24 Využívání rozvojových plánů pracovníků³⁹



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Ke statisticky významnému posunu došlo také u rozložení odpovědí týkajících se existence/implementace přesného popisu každé pozice buďto v kompetenčním modelu nebo v organizačním řádu organizace.

Graf 25 Pracovní pozice popsány v kompetenčním modelu nebo organizačním řádu⁴⁰



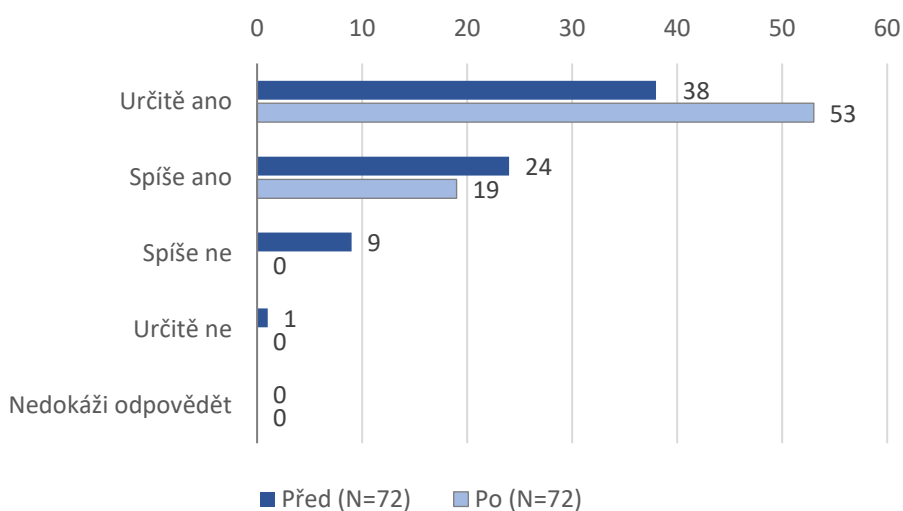
Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Ke statisticky významnému posunu v rozložení odpovědí při porovnání vstupního a závěrečného dotazníku došlo také u otázky na mechanismus pro předávání zásadních informací v rámci podpořené organizace. Po realizaci projektových aktivit výrazně stoupl počet organizací, které mají zavedený mechanismus pro pravidelné předávání relevantních informací, který překračuje formu nahodilého nebo příležitostného sdělení informace.

³⁹ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

⁴⁰ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

Graf 26 Implementace mechanismů pro předávání zásadních informací⁴¹



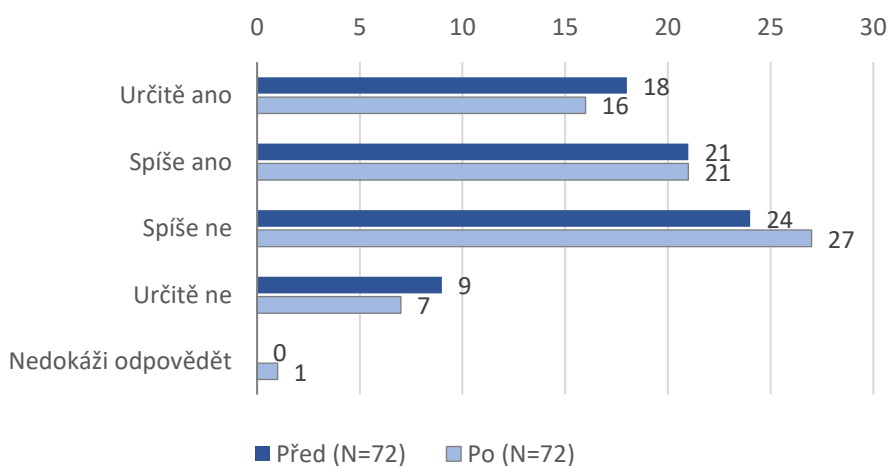
Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Využívání stážistů a dobrovolníků

Řešitelé se v souvislosti s řízením lidských zdrojů také respondentů ptali, do jaké míry organizace využívá stážisty a dobrovolníky pro svou činnost, případně jaký význam organizace jejich zapojení přikládají a jak moc jsou obě tyto skupiny zapojovány do fungování organizace.

Jak je patrné z grafů níže, nedošlo, pokud jde o využívání stážistů a také o využívání dobrovolníků, ke statisticky významnému posunu.

Graf 27 Pravidelné využívání stážistů⁴²

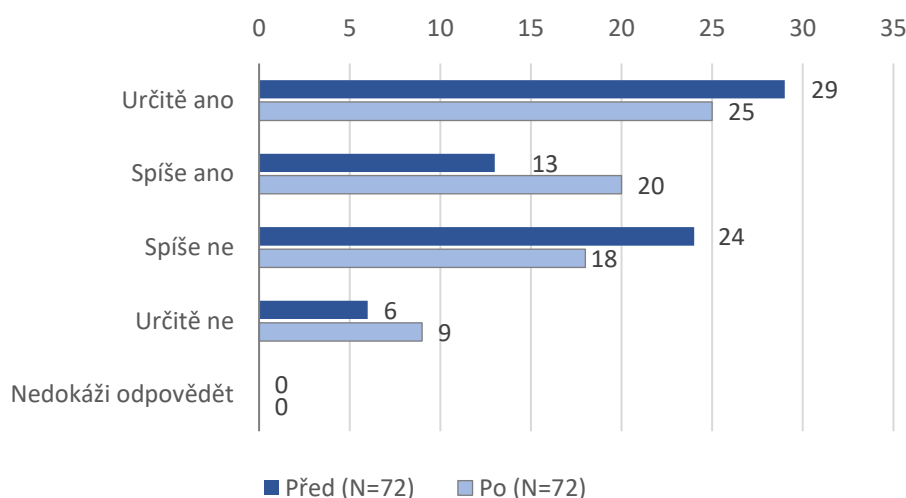


Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

⁴¹ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

⁴² Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,633

Graf 28 Pravidelné využívání dobrovolníků⁴³



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

V průběhu projektových aktivit nedošlo v souvislosti se stážisty nejen ke statisticky významné změně v míře jejich využívání, ale nepotvrdila se ani změna v souvislosti s jejich zapojením do fungování a řízení organizace. Většina organizací využívajících stážisty v další otázce upřesnila, že nejsou významně zapojeni do fungování a řízení organizace, a dále, že je organizace na stážistech personálně nezávislá v tom smyslu, že důležité funkce v rámci organizace nejsou vykonávány stážisty.

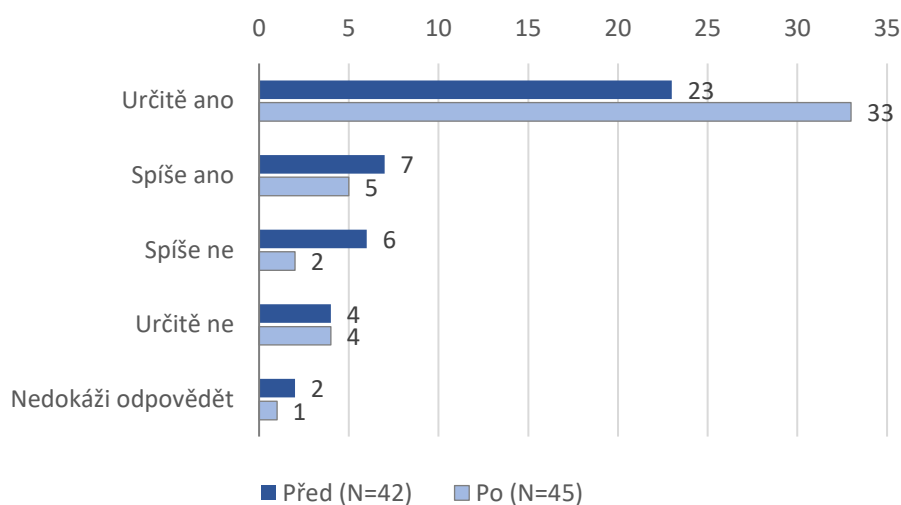
Situace ve využívání dobrovolníků pro fungování podpořených organizací je jiná. Shodně sice nedošlo u míry využívání dobrovolníků před realizací projektových aktivit a po nich ke statisticky významné změně, nicméně v některých aspektech zapojení dobrovolníků v rámci podpořených organizací ke změně došlo.

Například po ukončení projektových aktivit je na základě dotazníku patrnější větší jistota respondentů, že organizace není personálně závislá na pracovnících z řad dobrovolníků, kdy se tento předpoklad potvrdil jako signifikantní v rámci testovaného vzorku 42 organizací, pro které byla dostupná data ve vstupním i výstupním dotazníku. Následující graf 29 poté znázorňuje veškeré odpovědi, tedy i tři případy z výstupního dotazníku, které nebyly do testování zahrnuty.

V otázce využívání a nezávislosti organizace na práci dobrovolníků nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl v odpovědích organizací s počtem zaměstnanců do 15 osob a více než 15 osob.

⁴³ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,572

Graf 29 Personální nezávislost na dobrovolnících⁴⁴



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Na otázku odpovídaly pouze organizace, které uvedly, že dobrovolníky pro svou činnost ve významnější míře využívají.

6.4. Zhodnocení výsledků dotazníku v oblasti marketingu a PR

PR (případně Komunikační) strategie

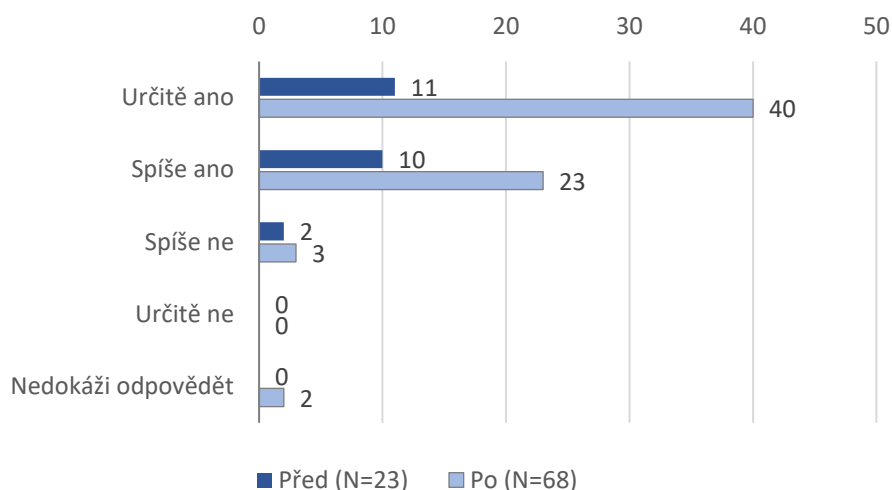
V rámci šetření změn v oblasti způsobu propagace a komunikace s veřejností u podpořených organizací se řešitelé zaměřili na PR strategii, výroční zprávu, webové stránky organizace, značku organizace, partnerství s jinými organizacemi a komunikaci.

Vytvoření nebo aktualizace PR strategie, respektive Komunikační strategie, patřilo k častým podporovaným aktivitám v rámci projektů z výzvy 031. Před zahájením projektových aktivit měla vytvořenou PR nebo komunikační strategii jen přibližně jedna třetina podpořených organizací, po skončení projektů to byla převažující většina.

K posunu došlo u otázky, zda PR strategie plní svou úlohu, tedy že je využívána pro směřování a řízení organizace v oblasti propagace. Dotazovány byly pouze ty organizace, které v době sběru dat měly PR strategii vytvořenou. Tento statisticky významný posun byl vypočítán pro odpovědi 23 organizací. Jak je však patrné z grafu 30, ve druhé části dotazníku se zvýšil počet i podíl odpovědí indikujících vyšší míru souhlasu s tím, že PR strategie svou roli plní.

⁴⁴ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,016

Graf 30 PR, případně Komunikační strategie plní svou úlohu⁴⁵



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Na otázku odpovídaly pouze organizace, které měly v době sběru dat sestavenou PR, resp. Komunikační strategii.

Výroční zpráva

Z dotazníku vyplynulo, že výroční zprávu o své činnosti vytvářejí všechny podpořené organizace. Dále, všechny podpořené organizace v dotazníku souhlasily s tím, že je jejich zpráva k dispozici širší veřejnosti, například je umístěná na webu organizace.

V souvislosti s výroční zprávu došlo ke statisticky významnému posunu pouze u rozdělení odpovědí na otázku, zda výroční zpráva organizace obsahuje výčty cílů pro daný a nadcházející rok a rozpočet organizace a zhodnocení jeho plnění⁴⁶. Patrný je nárůst u vyšší míry souhlasu.

Tento aspekt podoby výroční zprávy nicméně pravděpodobně souvisí s tím, že organizace má výčty cílů i rozpočet k dispozici, proto je do výroční zprávy uvádí. Sám o sobě tento fakt ale „novou“ kvalitu nevytváří.

Webové stránky a další online nástroje propagace

Všechny podpořené organizace měly již v době sběru dat do vstupního dotazníku zřízenou svou webovou stránku. Část organizací měla navíc i jinou jazykovou mutaci své webové stránky (např. v angličtině), realizace projektu ale neměla na vznik vytváření jazykových mutací webových stránek organizací významný statistický vliv.

Naopak, ke statisticky významnému posunu došlo u pravidelné aktualizace informací uváděných organizacemi na jejich webových stránkách, což s největší pravděpodobností souvisí s tím, že organizace díky projektu disponovaly lidskými zdroji na tuto činnost⁴⁷. Vyšší míru souhlasu vyjádřilo ve vstupním dotazníku 47 respondentů, v závěrečném již 65.

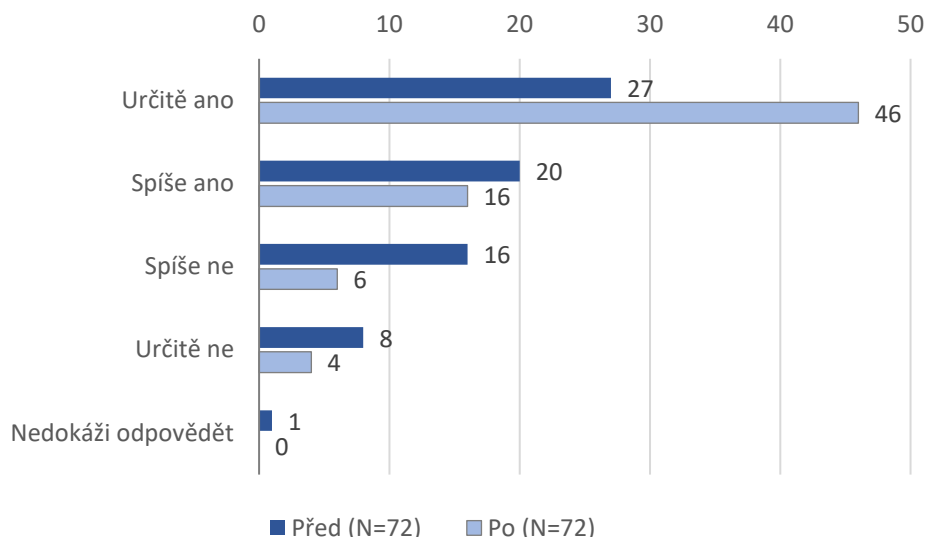
⁴⁵ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,002

⁴⁶ Graf je dostupný v Technické příloze jako graf 15.

⁴⁷ Graf je dostupný v Technické příloze jako graf 18.

V souvislosti s projekty na budování kapacit NNO bylo také hodnoceno, zda podpořené organizace sledují návštěvnost svých webových stránek. Vyšší míru jistoty, že webové stránky jsou sledovány, ve vstupním dotazníku vyjádřila třetina respondentů, v závěrečném již téměř dvě třetiny.

Graf 31 Sledování návštěvnosti webových stránek⁴⁸



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

V průběhu realizace intervence došlo také ke statisticky významnému posunu ve využívání komunikace prostřednictvím sociálních sítí. U odpovědí před intervencí je patrná nižší míra souhlasu s tím, zda se s účtem na sociálních sítích pracuje (vedle toho, že je účet založen, je sledován a aktualizován) než u odpovědí po ukončení intervence⁴⁹. Opět, tento statisticky významný posun v rozložení odpovědí souvisí pravděpodobně s tím, že jednou z dílčích forem intervence bylo poskytnutí zdrojů na pracovníky s relevantní odborností.

Významným aspektem využívání sociálních sítí je možnost oboustranné komunikace, tedy nejen od organizace směrem k návštěvníkům jejich stránek, ale i od návštěvníků směrem k organizaci. Řešitelé proto také zkoumali, zda organizace tento potenciál sociálních sítí využívá. Proto se těch organizací, které v předchozí otázce uvedly, že se sociálními sítěmi pracují, dále ptali, zda sociální sítě využívají pro oboustrannou komunikaci. I v této oblasti došlo u 61 organizací, pro které byla dostupná data ve vstupním i výstupním dotazníku, ke statisticky významnému posunu. Následující graf č. 32 zobrazuje opět veškeré získané odpovědi respondentů, tedy i ty, které do testování nebyly zařazeny.

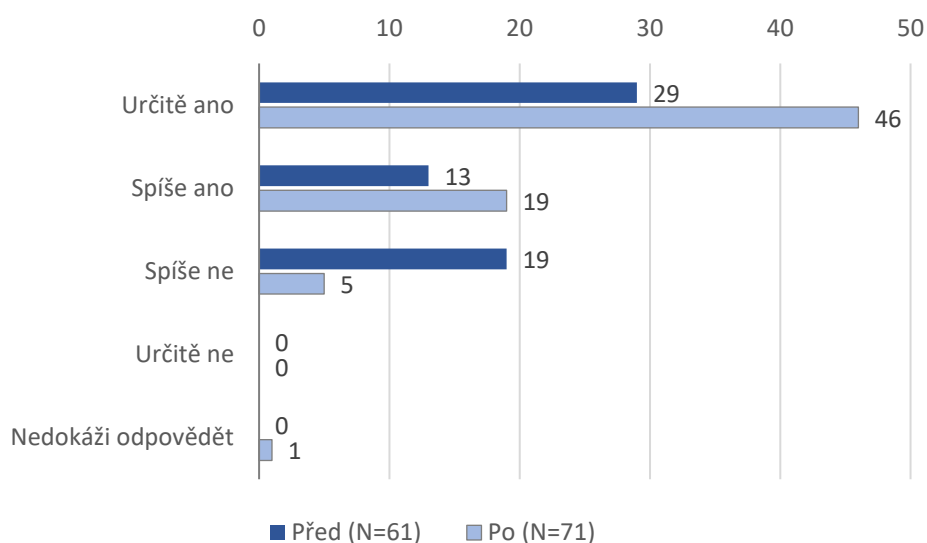
Ve vztahu k využívání sociálních sítí došlo ke statisticky významnému posunu také u sledování návštěvnosti a využívání výsledků tohoto sledování pro další úpravu stylu komunikace v prostředí sociálních sítí⁵⁰.

⁴⁸ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

⁴⁹ Graf je dostupný v Technické příloze jako graf 18.

⁵⁰ Grafy jsou dostupné v Technické příloze jako grafy 19 a 20.

Graf 32 Využívání sociální sítí pro oboustranný tok informací⁵¹



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Na otázku odpovídaly pouze organizace, které v dotazníku uvedly, že pracují se sociálními sítěmi.

Z porovnání dotazníků také vyplynulo, že před začátkem realizace projektu byly v prostředí sociálních sítí aktivnější spíše organizace s nižším počtem zaměstnanců⁵². S realizací projektových aktivit se ale míra působení v prostředí sociálních sítí srovnala a v odpovědích v závěrečném dotazníku již není významný rozdíl mezi organizacemi s menším a větším počtem zaměstnanců⁵³.

Propagační materiály a značka organizace

Řešitelé také zkoumali, do jaké míry organizace využily možnost prostřednictvím intervence profesionalizovat podobu svých propagačních materiálů.

U všech otázek v této podoblasti došlo k významnému statistickému posunu v rozložení odpovědí, které potvrzuje, že organizace využily možnosti financovat dílčí nástroje ke zlepšení propagace své činnosti.

Významná změna je patrná například u zapojení profesionálů do tvorby PR materiálů organizací. Jako profesionálové byli řešitelé chápání buďto specialisté na grafiku nebo specialisté na oblast PR, což je sice koncepčně značný rozptyl, nicméně je tím vytvořen předpoklad pro reflexi rozdílných zájmů široké škály podpořených organizací.

Jako problematická se v tomto směru může jevit udržitelnost ve smyslu chybějících zdrojů na aktualizaci podoby propagačních materiálů.

K významnému posunu došlo také v otázce na jednotnost vizuálního stylu organizace. Navíc, v tomto případě na rozdíl od zapojení profesionálů na grafiku a PR, lze předpokládat snazší udržitelnost. Zatímco před realizací projektu potvrdilo jednotný vizuální styl 55 organizací (s tím, že 31 uvedlo „určitě ano“ a 24 „spíše ano“), po ukončení projektu potvrdily jednotný vizuální styl všechny podpořené organizace, tedy 72 (s tím, že odpověď „určitě ano“ zvolilo 64 z nich).

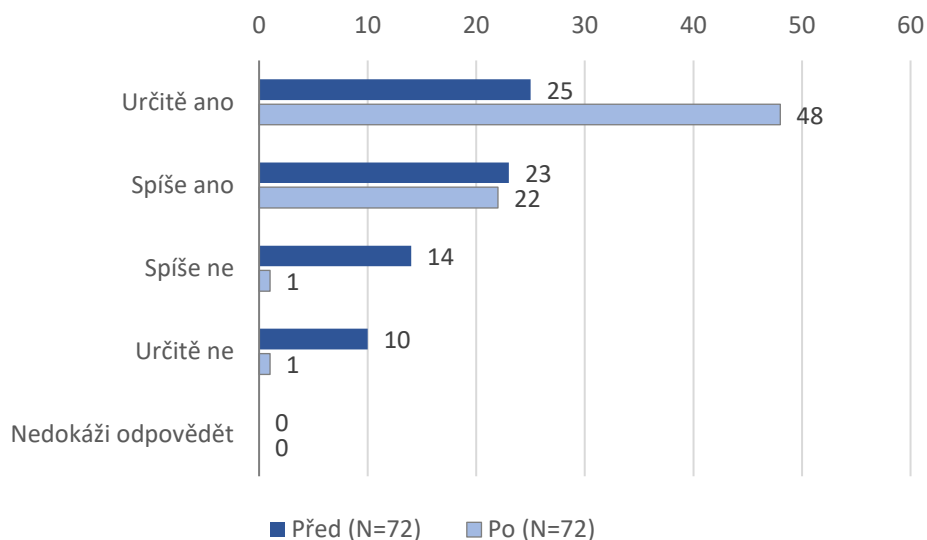
⁵¹ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,001

⁵² Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,040

⁵³ Fisherův exaktní test: p-hodnota = p > 0.999

Většina organizací také potvrdila konzistentnost při využívání jednotného vizuálního stylu.

Graf 33 Zapojení profesionálů (grafik, PR specialista) do tvorby propagačních materiálů organizace⁵⁴

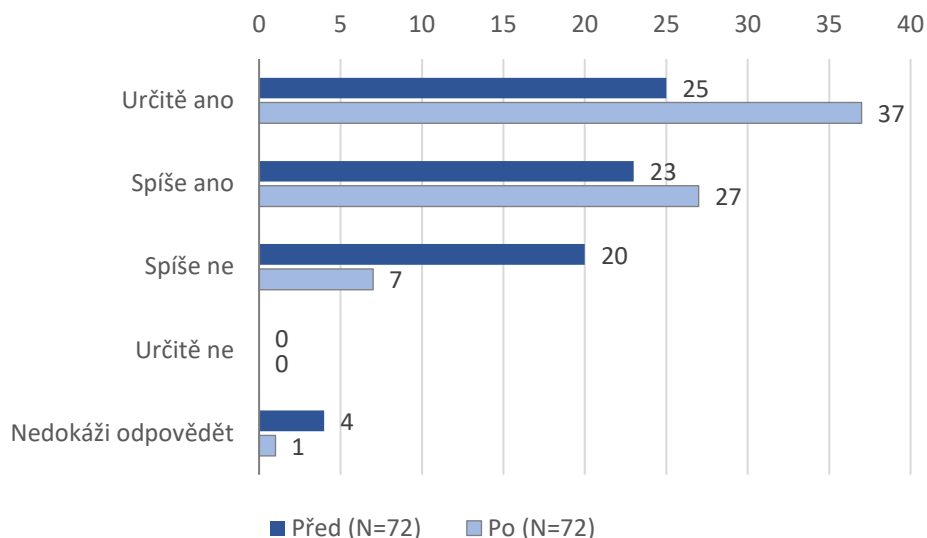


Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Řešitelé také sledovali, jak samotné organizace vnímají povědomí širší veřejnosti o jejich činnosti v rámci regionu, v němž působí. I zde došlo ke statisticky významnému posunu v rozložení odpovědí respondentů. Zatímco na začátku projektu předpokládalo povědomí širší veřejnosti o své činnosti 48 organizací, po konci projektu to bylo 64 organizací. Podpořené organizace tedy ve svém souhrnu předpokládají, že intervence pomohla zlepšit jejich propagaci a zvýšit povědomí o jejich činnosti v rámci regionů jejich působnosti.

⁵⁴ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

Graf 34 Povědomí širší veřejnosti o činnosti organizace v rámci regionu, kde působí⁵⁵



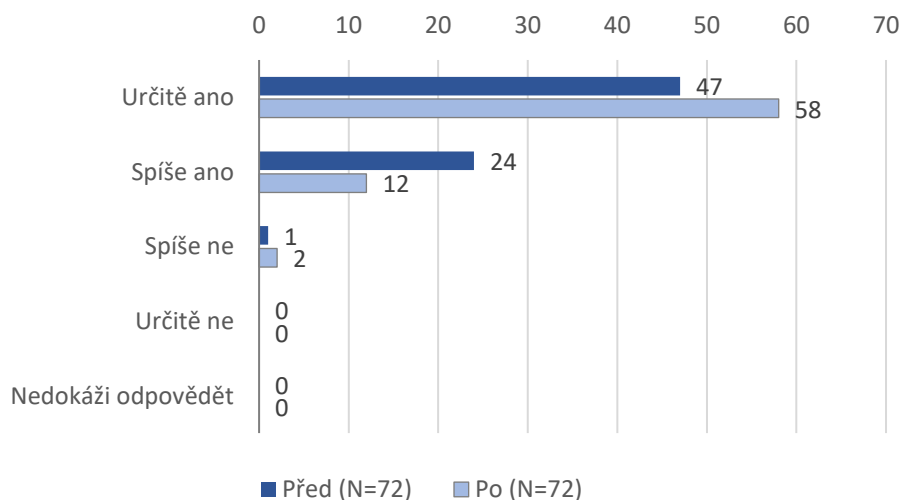
Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Partnerství

Na základě dotazníků byly pouze v omezené míře zjištěny významnější změny v oblasti přístupu podpořených organizací k navazování partnerských vztahů s jinými organizacemi.

Ke statisticky významnému posunu došlo pouze u navazování nezištné spolupráce s organizacemi s podobnými aktivitami nebo odborníky v dané oblasti.

Graf 35 Navazování nezištné spolupráce s obdobnými organizacemi nebo odborníky⁵⁶



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

⁵⁵ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

⁵⁶ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,041

Naopak, bez statisticky významného posunu zůstalo členství v zastřešujících subjektech a dále také partnerství se zahraničními subjekty.

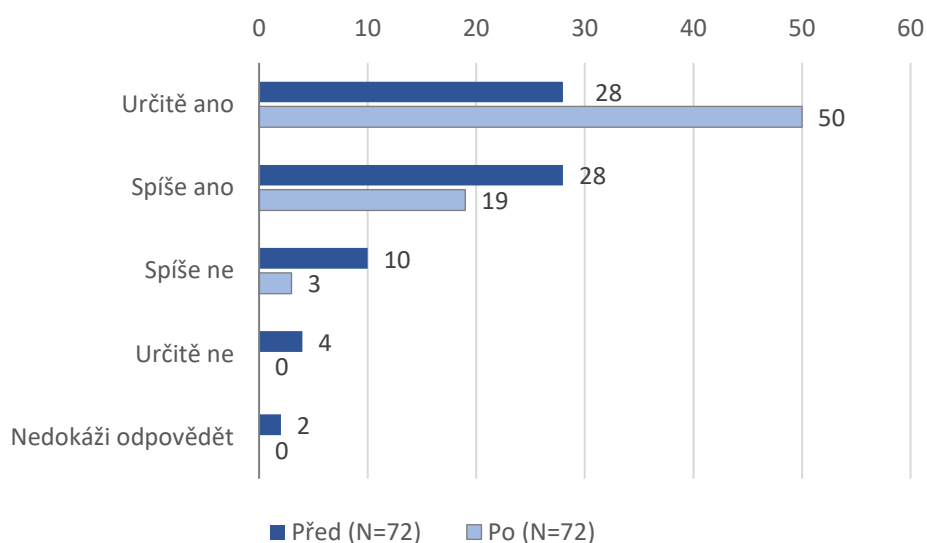
Komunikace

Poslední podoblastí v oblasti Marketingu a PR je komunikace, kterou řešitelé mapovali pomocí tří otázek, respektive sledovali změnu v rozložení odpovědí. U všech tří otázek došlo ke statisticky významnému posunu v rozložení odpovědí a je patrné, že organizace v subjektivní rovině vnímají zlepšení, pokud jde o zacílení komunikace ve vztahu k adresátům a hodnocení efektivity komunikace.

Organizace například častěji uváděly přizpůsobení zvoleného typu komunikačního kanálu obsahu sdělení. Na začátku projektu využívání různých typů komunikačních kanálů ve vztahu ke sdělení uvádělo 56 organizací, na konci projektu jich bylo 69 s tím, že navíc došlo k výraznému nárůstu odpovědí „určitě ano“, tedy odpovědi s velkou mírou jistoty.

Organizace také častěji uváděly, že vyhodnocují efekt komunikace prostřednictvím dalších komunikačních kanálů (mimo webové stránky a sociální sítě). Zatímco před začátkem projektu bylo nejčtenější odpovědí „spíše ne“ a vyhodnocování efektu této komunikace uváděla jen přibližně třetina podpořených organizací, na konci projektu již efekt komunikace prostřednictvím zbývajících komunikačních kanálů uváděly dvě třetiny organizací a nejčtenější odpovědí bylo „určitě ano“.

Graf 36 Využití komunikačních kanálů dle charakteru sdělení⁵⁷



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

6.5. Zhodnocení výsledků dotazníků v oblasti kvalita služeb a produktů

Řešitelé se v této části dotazníkového šetření zaměřili na tři podoblasti fungování a kapacit podpořených organizací: cílová skupina a práce s ní, služby či produkty a jejich kvalita a způsob hodnocení potřeb cílové skupiny.

⁵⁷ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

Zároveň se jednalo o nejobtížněji hodnotitelnou oblast intervence, protože právě charakter služeb a produktů je to, v čem se podpořené organizace nejvíce odlišují. I když součástí dotazníku nebyla sebeidentifikace organizací dle jejich funkce (např. servisní, advokační, zájmové a filantropické a humanitární⁵⁸), je zřejmé, že i v tomto ohledu byla skupina podpořených organizací velmi pestrá. Řešitelé tak museli při koncipování dotazníku počítat s tím, že jej budou vyplňovat jak organizace s jasně vymezenou cílovou skupinou klientů, jimž poskytují služby charakteru sociální péče, tak i organizace, jejichž předmětem činnosti je změna chování společnosti jako celku, byť v jasně vymezené oblasti (životní prostředí, korupce, lidská práce, gender atd.).

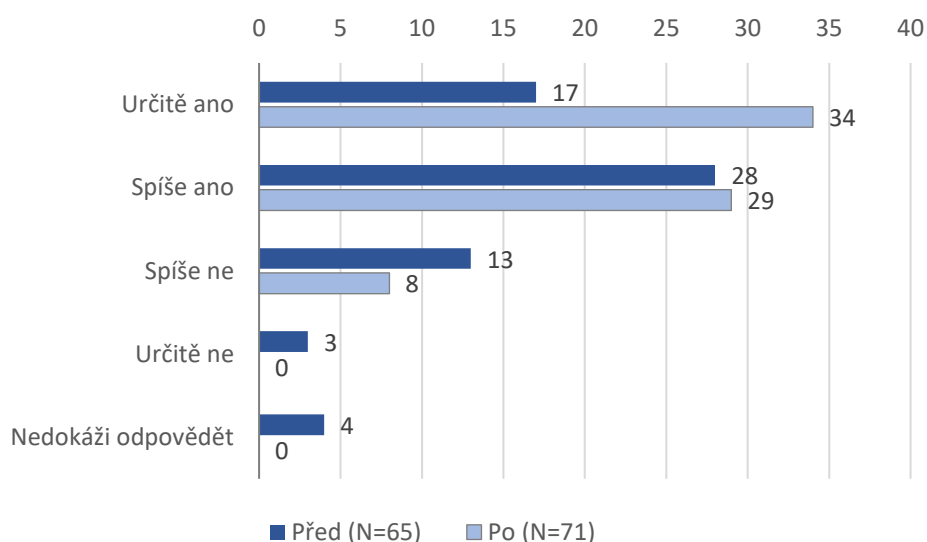
Cílová skupina a práce s ní

Jako klíčový a zároveň měřitelný aspekt práce s cílovou skupinou vnímali řešitelé to, zda organizace má zavedený jednotný systém komunikace s klienty či obecněji adresáty činnosti. Na tuto otázku odpovídaly ty organizace, které uvedly, že je pro ně snadné vymezit klienty své činnosti. Řešitelé totiž předpokládali, že některé organizace mohou cílovou skupinu své činnosti pojímat natolik široce, že by nedokázaly vymezit klienty svého působení. Z dotazníku ale vyplynulo, že organizací, které nedokáží vymezit klienty své činnosti je menšina (při prvním sběru dat 7 organizací, při druhém pouze 2).

Ti respondenti, kteří odpověděli kladně na otázku, zda mají zavedený jednotný systém komunikace s klienty či obecněji adresáty činností, byli dále dotazováni, zda má organizace v rámci tohoto systému také zavedený mechanismus pro získávání zpětné vazby od klientů organizace.

Dále byli ti, kteří i na otázku na mechanismus pro získávání zpětné vazby odpověděli kladně, dotazováni, zda jsou data vztahující se ke zpětné vazbě od klientů získávána průběžně, zda je s nimi dále pracováno a zda mají klienti také prostor pro kritiku či náměty.

Graf 37 Organizace má zavedený jednotný systém komunikace s klienty nebo obecně adresáty činnosti⁵⁹



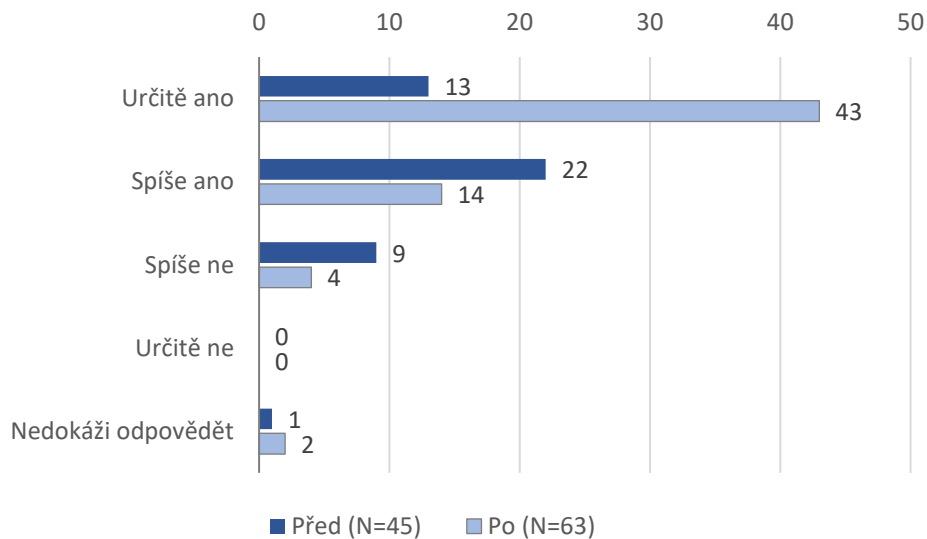
Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

⁵⁸ Členění dle funkce převzato z dokumentu Státní politika vůči NNO 2015 – 2020.

⁵⁹ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

Na otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří odpověděli „určitě ano“ a „spíše ano“ na otázku „Je pro organizaci snadné vymezit své klienty či adresáty činnosti? (tj. dokáže organizace určit, kdo jsou její klienti či adresáti její činnosti)“.

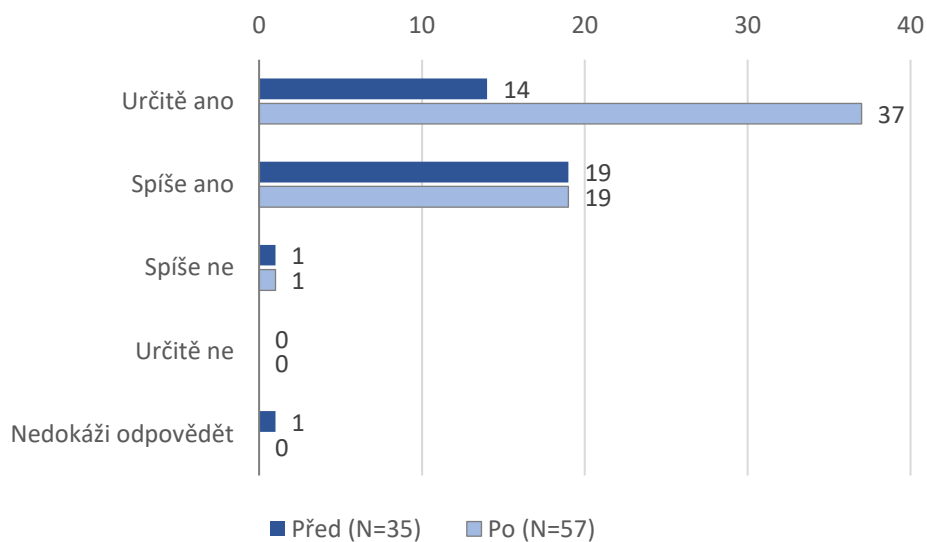
Graf 38 V rámci systému komunikace s klienty má organizace mechanismus pro získávání zpětné vazby od klientů⁶⁰



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Na otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří odpověděli „určitě ano“ a „spíše ano“ na otázku „Má organizace zavedený jednotný systém komunikace s klienty či s adresáty činnosti?“.

Graf 39 Se zpětnou vazbou od klientů je dále pracováno⁶¹



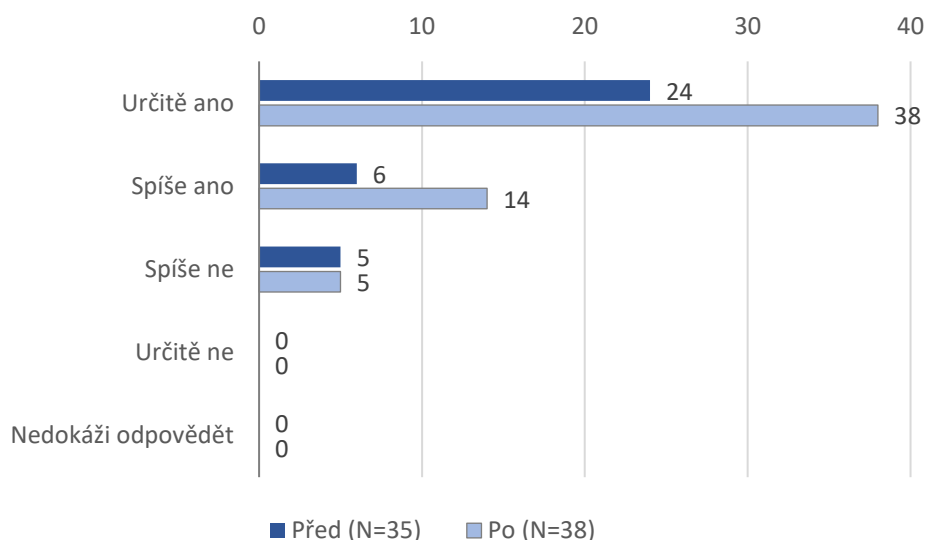
⁶⁰ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

⁶¹ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,004

Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Na otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří odpověděli „určitě ano“ a „spíše ano“ na otázku „Má organizace zavedený jednotný systém komunikace s klienty či s adresáty činnosti?“.

Graf 40 Klienti mají prostor pro vyjádření kritiky a námětů⁶²



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Na otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří odpověděli „určitě ano“ a „spíše ano“ na otázku „Je v organizaci zavedený mechanismus pro získávání zpětné vazby od klientů na kvalitu poskytovaných produktů či služeb?“.

Služby či produkty a jejich kvalita

Stejně jako v podoblasti práce s cílovou skupinou, také u služeb a produktů a jejich kvality předpokládali řešitelé odlišný charakter podpořených neziskových organizací. I zde tedy byla v úvodu respondentům položena třídící otázka, která odfiltrovala zástupce organizací, pro které by otázky na kvalitu produktů a služeb a dodržování jejich standardů bylo nerelevantní nebo by vyžadovalo přílišné zjednodušení výstupů jejich činnosti.

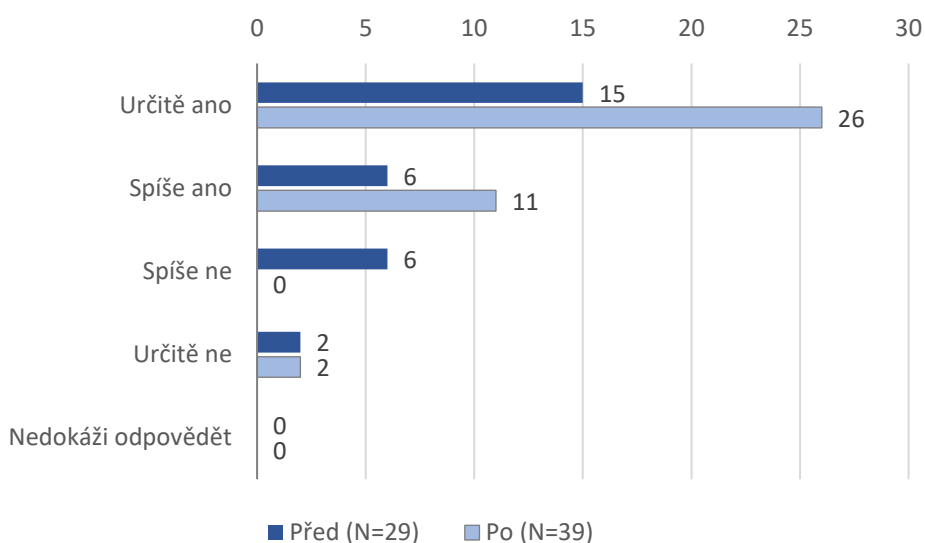
Na otázku, zda má organizace zaveden systém standardů produktů a služeb tak odpovídali pouze ti respondenti, kteří v předešlé otázce vyjádřili souhlas s tím, že jejich služby nebo nabízené produkty mají především sériový charakter. Z porovnání vstupního a závěrečného dotazníku vyplynulo, že nedošlo ke statisticky významnému posunu v tom, zda mají organizace zaveden systém standardů produktů a služeb.

Ty organizace, které uvedly, že systém standardů produktů a služeb zavedený mají, byly následně dotazovány, zda na základě dat ze systému provádí hodnocení kvality produktů nebo služeb, a dále, zda jsou do hodnocení ve smyslu monitoringu a evaluace zapojováni také relevantní stakeholderi.

Z dotazníků vyplynulo, že jak v případě hodnocení kvality produktů a služeb, tak také v zapojení relevantních aktérů do procesu hodnocení, došlo v průběhu projektu ke statisticky významnému posunu v tom smyslu, že podpořené organizace častěji provádí hodnocení kvality a častěji zapojují do procesu hodnocení kvality svých výstupů relevantní aktéry (např. zaměstnance).

⁶² Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,225

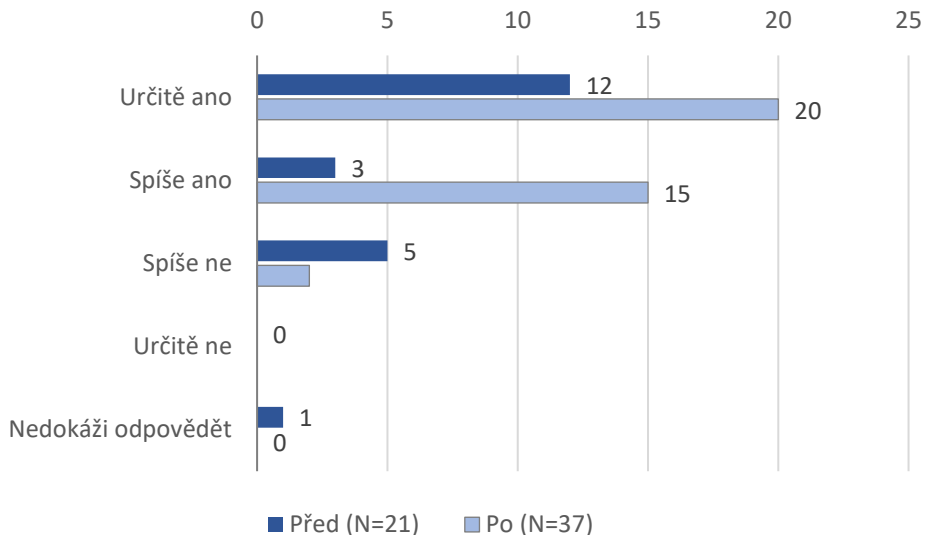
Graf 41 Organizace má zavedený systém standardů kvality služeb a produktů⁶³



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Na otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří odpověděli „určitě ano“ a „spíše ano“ na otázku „Mají služby a produkty nabízené organizací v převažující míře "sériový" charakter? (tj. lze porovnávat kvalitu nabízených služeb či produktů)“.

Graf 42 Organizace provádí pravidelné hodnocení kvality⁶⁴



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

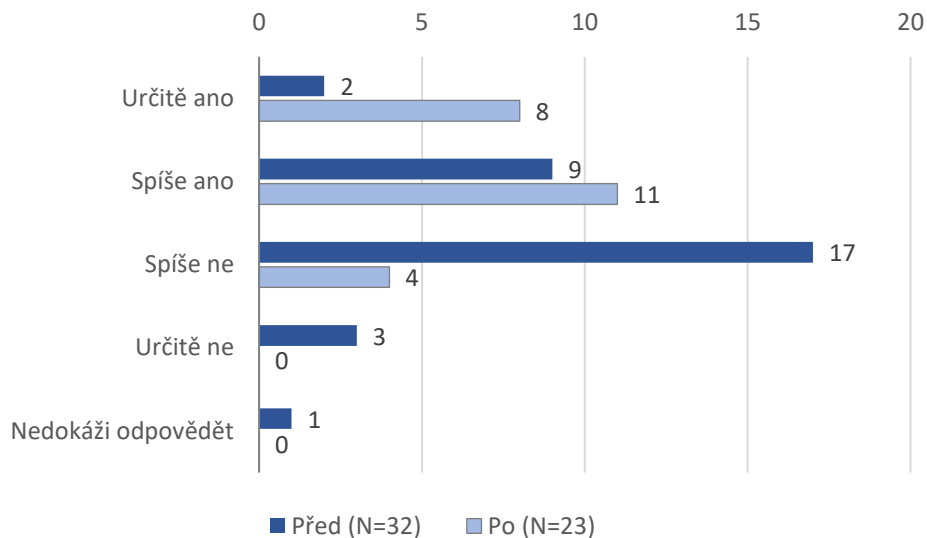
Dotazovány byly pouze organizace, které odpověděly kladně na otázku: „Má organizace zavedený systém standardů poskytovaných produktů či služeb?“.

⁶³ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,532

⁶⁴ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,020

Organizace, které uvedly, že jejich služby a produkty nemají v převažující míře sériový charakter, nebyly dotazovány na zavedení systému standardů služeb, nicméně byly dotazovány na zavedení evaluačních mechanismů vztahujících se k výstupům činnosti organizace.

Graf 43 Zavedení systému evaluace poskytovaných služeb⁶⁵



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Dotazovány byly pouze organizace, které odpověděly „spíše ne“ a „určitě ne“ na otázku: „Mají služby a produkty nabízené organizací v převažující míře "sériový" charakter? (tj. lze porovnávat kvalitu nabízených služeb či produktů)“.

Způsob hodnocení potřeb cílové skupiny

Poslední podoblastí v oblasti kvality služeb a produktů je způsob hodnocení potřeb cílové skupiny. Řešitelé se nejprve zaměřili na to, do jaké míry je podoba nabízených služeb výsledkem diskuse relevantních aktérů, kterými jsou chápání vedle zaměstnanců a klientů organizace také například experti na danou oblast nebo sponzoři.

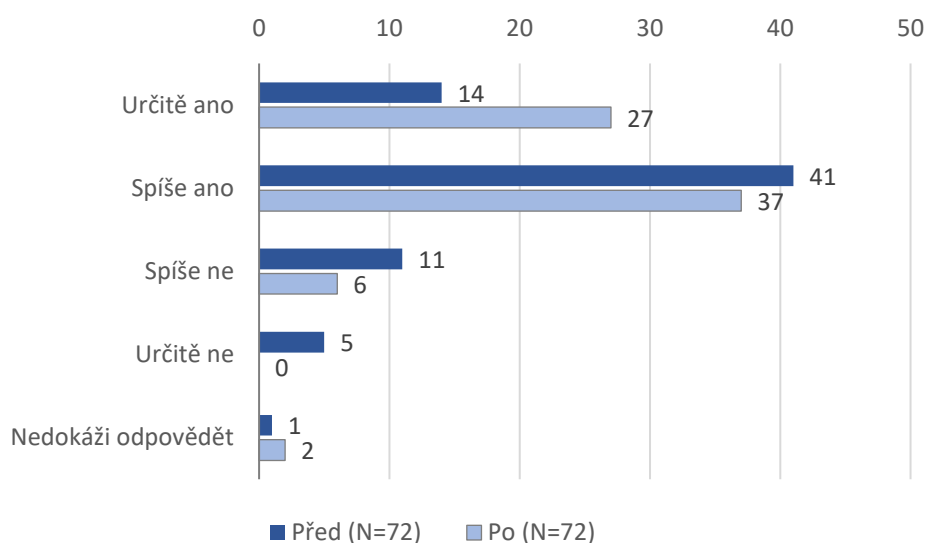
Z porovnání rozložení odpovědí ve vstupním a závěrečném dotazníku vyplynulo, že došlo ke statisticky významnému posunu. Respondenti častěji volili odpověď indukující vyšší míru jistoty, že podoba nabízených služeb je výsledkem diskuse, jejíž součástí jsou i výše specifikovaní relevantní aktéři.

V závěru dotazníku se řešitelé zabývali tím, do jaké míry podpořené organizace systematicky zjišťují, zda poskytované služby či produkty reflektují aktuální potřeby cílových skupin. S ohledem na pestrost charakteru činností podpořených organizací byl tento dotaz položen pouze respondentům zastupujícím organizaci, která může snadno vymezit okruh svých klientů.

U této otázky došlo ke statisticky významnému posunu, zejména je patrné, že respondenti, analogicky k předchozí otázce, častěji volili odpověď vyjadřující vyšší míru jistoty, že produkty odrážejí aktuální potřebu cílových skupin.

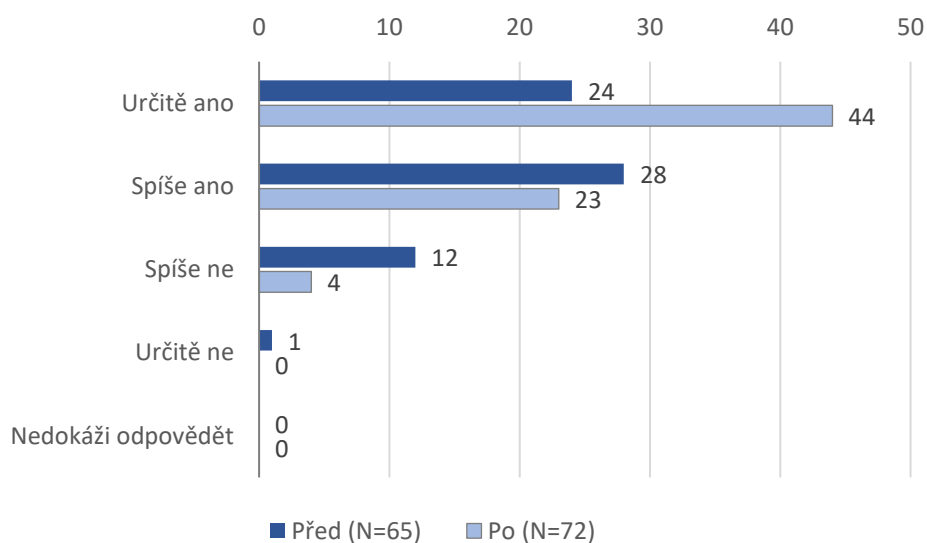
⁶⁵ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,002

Graf 44 Podoba služeb na základě diskuse se všemi relevantními aktéry⁶⁶



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Graf 45 Systematické zjišťování, že služby odrážejí aktuální potřebu cílové skupiny⁶⁷



Zdroj: Vstupní dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ a Závěrečný dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy 031 OPZ

Na otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří odpověděli „určitě ano“ a „spíše ano“ na otázku „Je pro organizaci snadné vymezit své klienty či adresáty činnosti? (tj. dokáže organizace určit, kdo jsou její klienti či adresáti její činnosti)“.

⁶⁶ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,006

⁶⁷ Test marginální homogenity: p-hodnota = 0,000

7. Shrnutí zjištění z fokusních skupin⁶⁸

7.1. Pozadí výsledků

- Primárním cílem kvalitativního výzkumu bylo získání podkladů pro evaluaci procesní stránky výzvy 031 OPZ, sekundárním cílem bylo získání podkladů k doplnění dalších částí evaluačního výzkumu. Fokusní skupiny byly součástí, tzn. jednou z metod sběru dat evaluačního výzkumu, jehož cílem je ověřit krátkodobý přínos a úspěšné vytvoření podmínek dalšího rozvoje pro podpořené NNO a ověřit, zda bylo nastavení výzvy vhodné vzhledem k jejím cílům.
- Metodika: 2 fokusní skupiny (FG) v Praze; 1 FG se zástupci menších NNO (do 10 zaměstnanců), 1 FG se zástupci větších NNO (nad 10 zaměstnanců).
 - o Počet účastníků: 17 zástupců podpořených NNO (kontaktní osoby pro projekty v rámci výzvy 031), z toho 8 zástupců menších organizací a 9 zástupců větší organizací
 - o Kontaktovány byly kontaktní osoby projektů s tím, aby se za organizaci ideálně zúčastnili pracovníci detailně obeznámeni se specifiky ve výzvě podpořeného projektu – např. projektový manažer, koordinátor či garant
 - o Termín sběru dat: 14. 6. 2018
 - o Délka jedné FG: 120 minut
- Data zjištěná prostřednictvím tohoto výzkumu mají charakter kvalitativních poznatků. Mohou být ovlivněna různými faktory, např. počtem respondentů, výběrem konkrétních respondentů reprezentujících cílové skupiny či skupinovou dynamikou.

7.2. Shrnutí výsledků

Potřeby NNO a vnímání výzvy 031

- Projektové aktivity stanovené ve výzvě odpovídaly reálným potřebám větších i menších dotázaných NNO. Během svého vývoje, tj. ještě před vyhlášením výzvy si vedení organizací začalo uvědomovat své slabé stránky, problémy, které si žádaly řešení. Často organizacím (které se postupem času zvětšovaly, zaměstnávaly více lidí) chyběl systém, strategické řízení, standardizace procesů aj.
- K realizaci změn však organizacím chyběla dostatečná finanční podpora, časové a personální kapacity. Pro dotázané NNO je charakteristické to, že se v první řadě věnují činnostem souvisejícím s naplňováním jejich poslání ve vztahu k cílovým skupinám, a upozaďují vlastní vnitřní rozvoj.
- Výzvu 031 proto dotázaní zástupci podpořených NNO vnímali (a stále vnímají) jako výjimečnou příležitost uskutečnit systémové změny prostupující celou strukturou organizace. Kromě faktu, že by si za běžných okolností tyto změny nemohli dovolit realizovat z finančních důvodů, by k nim také pravděpodobně nepřistoupili takto komplexně a profesionálně (díky nastavení výzvy, které definovalo klíčové parametry a požadavky – nutnost zpracovat procesní audit, vytvořit strategický plán, zapojit do projektu experty, dodržet časový rámec atd.).

⁶⁸ Text kapitoly 7 je převzatý z Budování kapacit a profesionalizace NNO – Fokusní skupiny. Souhrnná zpráva z kvalitativního výzkumu

- Očekávání, cíle projektu byly velmi podobné napříč dotázanými organizacemi a týkaly se následujících oblastí: vytyčení směru pro další rozvoj NNO (revize vize a mise), posílení strategického řízení, posílení celkové stability organizace (včetně finanční); transformace organizace; zvýšení profesionality.

Zpracování procesního auditu

- Vytvoření procesního auditu bylo podle respondentů pro podpořené NNO přínosné v tom, že jim audit poskytl realistickou zpětnou vazbu o stavu organizace – některá zjištění pouze potvrdila jejich vlastní domněnky a zkušenosti, jiná jim pomohla podívat se na problémy v širším kontextu, uvědomit si souvislosti, některým dodala i sebevědomí, a de facto je namotivovala k definitivnímu rozhodnutí „jít do projektu“. Jinými slovy, procesní audit představoval první, výchozí krok ke změnám.
- Z výpovědí dotázaných zástupců organizací vyplývá, že se organizace snažily ke zpracování procesního auditu přistupovat zodpovědně, nebraly ho jen jako nutnou formalitu, „pocitivě“ sdílely se zpracovatelem potřebné vstupy. Proto pro ně bylo důležité i to, kdo bude audit zpracovávat. Zpracovatele auditu vybírali na základě referencí, předchozí dobré zkušenosti se zpracovateli, i dle osobního dojmu z úvodních setkání (ve snaze eliminovat zpracovatele, kteří vytvářejí procesní audit „na dálku a podle šablony“). Roli ve výběru zpracovatele hrála rovněž cena, zejména pro menší NNO, s přihlédnutím k faktu, že předložení procesního auditu ještě nezaručovalo schválení žádosti o podporu.
- Klíčové aktivity, které byly uvedeny v resumé procesního auditu, byly následně i realizovány. V některých případech dotázané organizace v průběhu projektu zažádaly o změny u dílčích aktivit, např. zařazení další aktivity, která se ukázala jako potřebná v rámci určité klíčové aktivity. Problémy se zařazením určitých aktivit do projektu měly některé organizace, nejčastěji se to týkalo vzdělávání – ne vždy se podařilo nalézt způsob, jak aktivitu vřadit do nějaké kategorie, v rámci které bude uhraditelná. Z uvedených postřehů respondentů je zřejmé, že NNO, které mají více zkušeností s projekty OPZ a neváhají nejasnosti a problémy konzultovat přímo s MPSV, snadněji naleznou řešení, které zároveň není v rozporu s pravidly výzvy.

Proces zpracování strategického plánu

- Podobně jako procesní audit, i strategický plán byl respondenty vnímán jako základní dokument celého projektu, který celý proces změn „ukotvuje“. Zároveň nebyl projekt, takto systematicky by se jeho tvorbě pravděpodobně nikdy nemohli věnovat.
- Se zpracováním strategického plánu dotázaným organizacím pomáhal expert (příp. spolupracoval na revizi dosavadního plánu, pokud jej organizace měla). Zejména menší NNO hodnotily proces zpracování strategického plánu jako poměrně náročný, protože bylo zapotřebí při jeho tvorbě jít hlouběji do témat vize a mise organizace, což vyžadovalo čas a soustředění.
- Požadavek předložení strategického plánu do jednoho roku od začátku realizace je považován za adekvátní pro to, aby se s ním organizace naučily reálně pracovat.

Proces zpracování evaluací

- Podpořené organizace, které se zúčastnily fokusních skupin, využívaly/využívají externího experta na evaluaci, který v řadě NNO spolupracuje s interním evaluátorem, jehož snahou je získat dostatečné zkušenosti tak, aby byl časem schopen evaluace zpracovávat samostatně. Organizacím se mj. osvědčila i užší spolupráce mezi expertem na evaluaci a ostatními experty.

- Respondenti vnímali proces zpracování evaluací jako obtížný a časově náročný. Pro menší NNO jsou problematické jak dílčí, tak závěrečná evaluace, pro větší NNO je to spíše závěrečná evaluace.
- Nejvíce kritizována byla podle respondentů absence jednotné, neměnné metodiky nastavené hned od začátku projektu. To v řadě organizací komplikovalo proces zpracování evaluačních výstupů, které se musely opakovaně revidovat apod. Organizacím chybělo nastavení jasných, měřitelných kritérií a indikátorů tak, aby bylo možné evaluaci provést co nejefektivněji – a tato definice by podle respondentů měla ideálně vzejít od MPSV.

Využití zdroje na budování kapacit a profesionalizaci zaměstnanců, zapojení expertů

- Externí lidské zdroje byly do projektu zapojeny v oblastech a aktivitách, pro které podpořené organizace nedisponovaly interními zdroji s požadovanými kompetencemi. NNO nakupovaly služby od externích dodavatelů primárně v oblasti rozvojových a vzdělávacích aktivit, ale např. i v rámci marketingových a PR aktivit.
- Dalším faktorem ovlivňujícím to, v jaké míře budou zapojeni interní zaměstnanci, byly kapacity interních zdrojů, které kromě účasti v projektu musely zajišťovat standardní chod organizace. Diskusemi se prolínalo často zmiňované téma, a to, že projekt byl pro všechny zúčastněné velmi náročný a že si řada zaměstnanců „sáhla na dno“ (a někteří rovněž organizaci opustili).
- Jak již bylo uvedeno v kontextu evaluací, v NNO byla snaha „přiřadit“ k externímu dodavateli i expertovi vhodného interního zaměstnance, který měl postupně získat maximum znalostí a dovedností tak, aby byl schopen po nějaké době know-how předávat v organizaci dál nebo pracovat samostatně na nových úkolech v rámci dané oblasti.
- Co se týká spolupráce s experty, v ideálním případě měly dotázané NNO na každou klíčovou aktivitu samostatného experta. Praxe mít jednoho experta na více klíčových aktivit se NNO, které tento přístup zvolily, příliš neosvědčila.
- Získat experty pro spolupráci podle NNO, které se zúčastnily výzkumu, nebylo často jednoduché. Ačkoliv se většinou jednalo o experty, kteří měli osobní vazby na vedení NNO (nebo byli alespoň někým relevantním doporučení), organizace narážely především na omezené časové kapacity expertů.
- Přestože byli experti odměňováni, jejich motivace byla podle respondentů spíše vnitřní, hnaná potřebou pomoci „něčemu smysluplnému“, na druhou stranu bez finanční odměny by se organizacím pravděpodobně nepodařilo spolupráci s experty v takovém rozsahu navázat.
- Spolupráce s experty podle řady respondentů nebyla bezproblémová, v některých případech se vzájemně lišily představy a očekávání od spolupráce, od způsobu komunikace (směrem od experta k zaměstnancům NNO) apod. Zejména zaměstnávala-li organizace jako experta špičkového odborníka, mohla narážet na jeho omezené časové kapacity, kdy jakákoliv změna v projektu oproti plánu vyžadovala jistou flexibilitu zainteresovaných osob.
- Ne zcela jasné bylo některým dotázaným NNO, zda expert může sám např. školit, a pokud ano, tak jak může být odměňován. V souvislosti s nastavením systému odměňování některé menší NNO kritizovaly to, že si v průběhu realizace projektu nemohly dle potřeby „přesouvat“ finance určené pro experty a kmenové zaměstnance a flexibilněji pracovat s velikostmi úvazků.

Vnímání administrativní zátěže

- Respondenti hodnotili celkovou administrativní zátěž jako standardní nebo nižší v porovnání s jinými projekty, se kterými mají zkušenost. Kritika administrativní zátěže zaznívala méně často, a to spíše od zástupců větších NNO.

Průběh a překážky realizace projektů

- Průběh realizace projektu v různé míře (tj. ne vždy a všem dotázaným NNO) komplikovaly následující aspekty, skutečnosti (kromě již zmíněné složitosti evaluačního procesu):
 - o výzvou nastavená časová dotace projektu – tu část NNO vnímá jako příliš krátkou; s ohledem na komplexnost projektu by uvítali spíše 36 měsíců místo 24;
 - o mzdová problematika – nejasnosti ohledně odměňování expertů (pokud by kromě expertní činnosti souběžně poskytovali další služby), podle některých respondentů omezená možnost flexibilně přesouvat prostředky na odměny dle potřeby (týká se expertů i kmenových pracovníků) a taktéž omezená možnost flexibilně pracovat s velikostmi úvazků zaměstnanců zapojených do projektu;
 - o fluktuace zaměstnanců – v průběhu realizace projektu v některých NNO došlo z důvodu příliš velké zátěže k případům ukončení pracovního poměru, což (kromě narušení běžného fungování NNO) narušovalo i projektové aktivity.
- Dále respondenti kritizovali systém pro administraci projektu a částečně se dotkli i spolupráce s přiděleným projektovým manažerem MPSV, zazněly jak pozitivní, tak negativní zkušenosti (pramenící např. z časté výměny přiděleného projektového manažera).

Přínos spolupráce s experty

- Příležitost zapojit do projektu experty respondenti hodnotili pozitivně – experti předali do organizací část know-how (ze kterého mohou NNO čerpat i po skončení projektu) a v určité míře facilitovali nastartovaný proces změn.
- Respondenti si uvědomovali výjimečnost výzvy 031, díky které si podpořené NNO mohly vůbec spolupráci s experty dovolit (finančně). Jak již bylo uvedeno, spolupráce s experty nebyla vždy bezproblémová, ale zazníval i názor, že by NNO rády s některými experty spolupracovali i po skončení projektu.

Nastavení podmínek pro naplnění cílů výzvy

- Vzhledem k tomu, že podpořené organizace, které se zúčastnily fokusních skupin, jsou většinou zatím stále ve stádiu implementace, je podle respondentů předčasně odhadovat, jaký dopad budou realizované aktivity mít. K řadě kroků a změn teprve budou muset NNO přikročit v době, kdy bude projekt oficiálně ukončen, což vyvolává u významné části NNO obavy a pochybnosti, zda se podaří proces dokončit i bez podpory (finanční, supervizní aj.).
- Již nyní ale mohou dotázaní zástupci NNO vnímat zlepšení v základních oblastech, které ve značné míře korespondují s původními očekávanými a definovanými cíli. Jinými slovy, přínosy dotázaní vnímají, ale nedokáží je „změřit“.
- Kladný přínos projektu byl nejčastěji zmiňován v souvislosti s posílením strategického řízení i procesního řízení, zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů.

- Řada dotázaných zástupců vedení podpořených NNO ocenila, že se v organizacích podařilo v nějaké míře „nastavit systém“, ukotvit procesní standardy, a především zvýšit motivaci a kompetentnost zaměstnanců (napříč hierarchií).
- Podle respondentů se u zaměstnanců obecně podařilo posílit pocit sounáležitosti s NNO, jejich identifikaci s vizí a posláním, zvýšila se proaktivita. A to i přesto, že realizace projektu kladla na zaměstnance vysoké nároky a řada z nich je doposud vystavena velkému tlaku. Do některých NNO rovněž přišly zvenčí nové pracovní posily, které atmosféru v organizacích vnímají pozitivně (ať již šlo o náhradu za pracovníky, kteří odešli, nebo o pracovníky navyšující původní počet zaměstnanců).
- Respondenti očekávají, že se jejich NNO bude schopná lépe adaptovat na změny, bude více sebevědomá a proaktivní.
- V některých případech byl zaznamenán i přínos na úrovni zvýšení vizibility NNO, díky realizovaným marketingovým a PR aktivitám, což se mj. pozitivně projevilo i ve zvýšeném zájmu o dárcovství. Dopad aktivit na oblast financování a fundraisingu je podle respondentů opravdu obtížné nyní hodnotit, reálný přínos aktivit se podle nich projeví až s určitým časovým odstupem. Nicméně kvitovány byly v této oblasti dílčí pokroky typu vytvoření fundraisingového plánu, vyškolení interního fundraisera, provázanější spolupráce fundraisera s dalšími odděleními organizace. Nedostatek finančních prostředků by mohl po skončení projektu představovat překážku pro další rozvoj fundraisingu.
- Pozitivní dopady projektu pro zefektivnění pomoci cílovým skupinám si NNO uvědomovaly v tom smyslu, že jakákoliv pozitivní změna uvnitř organizace se odrazí i v oblasti kvality poskytovaných služeb/produktů. Některé NNO na základě procesních změn i analýzy potřeb cílových skupin zrevidovaly nabídku svých služeb, připravily nové apod.

8. Evaluační otázky: zjištění

8.1. Nastavení výzvy vzhledem k jejím cílům (proces)

Byla výzva nastavena tak, aby odpovídala potřebám NNO?

U této evaluační otázky vycházejí zpracovatelé ze zjištění z fokusních skupin.

Zástupci podpořených neziskových organizací během fokusních skupin potvrdili, že projektové aktivity stanované ve výzvě odpovídaly reálným potřebám nevládních neziskových organizací.

Jako své hlavní potřeby identifikovali především tyto oblasti:

- dlouhodobý rozvoj organizace, hledání příležitostí pro další rozvoj organizace,
- celková profesionalizace NNO,
- posílení strategického řízení (vytvoření strategického plánu),
- posílení procesního řízení, standardizace procesů,
- posílení finanční stability NNO, vytvoření fundraisingového plánu, rozvoj kompetencí v oblasti fundraisingu,
- posílení personálního řízení, rozvoj zaměstnanců.

Vyjádření zástupců podpořených organizací v rámci fokusních skupin de facto potvrdilo další aspekt spojený s potřebami organizací. Vedle nastavení samotných aktivit ve výzvě je tímto aspektem také aktuální potřebnost pro organizaci ve vztahu k jejímu vývoji. Zástupci organizací tak často uváděli, že právě v době, kdy výzva 031 OPZ byla vyhlášena, byla jejich organizace v důležité fázi svého vývoje a růstu.

„Respondenti často popisovali situace, kdy jejich organizace postupně zvyšovaly počet svých zaměstnanců, a kdy si jejich vedení začalo postupně uvědomovat, že s intuitivním způsobem řízení nemohou v dlouhodobé perspektivě efektivně fungovat a svoji NNO dále rozvíjet. Organizacím chyběl systém, nastavení procesů, díky kterým by byly schopné fungovat i při změnách organizační struktury. V dané souvislosti bylo mj. zmíněno i téma nástupnictví, kdy z vedení organizace odcházela osoba zakladatele a bylo potřeba organizaci na tuto změnu připravit, resp. na ni zareagovat.“⁶⁹

Klíčovým pro motivaci se do výzvy přihlásit, tak podle zástupců zkoumaného souboru, byl fakt, že 031 pro ně přišla v pravý čas.

Výsledky dotazníků v podstatě také potvrzují potřebnost intervencí na zlepšení fungování organizací.

Z výsledků fokusních skupin také vyplynulo, že organizace nepotřebovaly v rámci aktivit na posílení svých kapacit žádná další nebo jiná opatření, která by nebyla podporovatelná z prostředků v rámci projektu OPZ. Někteří z respondentů pouze uváděli, že některé původně navrhované dílčí aktivity nerealizovali, protože jim v průběhu procesu hodnocení a výběru nebyly jako součást projektu schváleny.

⁶⁹ Budování kapacit a profesionalizace NNO – Fokusní skupiny. Souhrnná zpráva z kvalitativního výzkumu.

Součástí nastavení výzvy byl požadavek na zpracování několika povinných materiálů:

- procesní audit/procesní analýza (povinná příloha samotné žádosti o podporu),
- strategický plán (povinný materiál, který organizace měly povinnost zpracovat během prvních 12 měsíců projektu),
- závěrečná evaluační zpráva⁷⁰

Proces jejich zpracování se také stal předmětem hodnocení v rámci fokusních skupin.

Zpracování procesního auditu

Procesní audit nebo také procesní analýza a její resumé byly povinnou součástí žádosti o podporu, takže si je organizace musely nechat zpracovat ještě před odevzdáním této žádosti a tedy hradit ze svých vlastních prostředků.

Zástupci podpořených organizací na fokusních skupinách potvrdili, že výběr zpracovatele procesního auditu chápali jako důležitý. Nicméně proces výběru měl spíše neoficiální charakter, kdy důležitým kritériem výběru byla doporučení od jiných nevládních neziskových organizací nebo vlastní zkušenost. Dále při výběru zpracovatele zohledňovali osobní přístup a styl komunikace, schopnost zpracovat audit podle potřeb organizace, cenu a zkušenost zpracovatele v rámci neziskového sektoru. V kontextu procesu výběru také většina účastníků potvrdila, že na trhu je dostatek subjektů, které zpracování procesního auditu nabízejí, ne vždy ale jejich přístup odpovídá potřebám neziskových organizací.

Zástupci organizací dále uváděli, že se snažili zpracování procesního auditu pojmout tak, aby nebyl zpracován jen jako nutný dokument k žádosti o podporu, ale aby pro jejich organizaci měl reálnou užitnou hodnotu. Respondenti na procesním auditu jako užitečný hodnotili objektivní popis stavu organizace a dále identifikaci nedostatků či problémů. Přínosná pro organizace byla realistická zpětná vazba, ta v některých případech zvýšila motivaci projekt realizovat. Zároveň ale někteří respondenti zmiňovali opačnou úvahu, kterou výsledky procesního auditu nastartovaly, tj. zda se o podporu formou projektu ucházet, když vědí na základě auditu už to podstatné pro svou změnu, přičemž projektu bude znamenat přizpůsobit se nastavení výzvy 031. Finanční aspekt, například prostředky z projektu na experty, nakonec ale zvítězil.

Proces zpracování strategického plánu

V souvislosti se strategickým plánem respondenti uváděli, že bez podpory by se takto systematicky tvorbě strategického plánu pravděpodobně nikdy nemohli věnovat. Zde je důležité vedle finančního hlediska vzít v úvahu i hledisko časové, organizace díky termínu nemohly tvorbu strategického plánu odložit.

Termín 12 měsíců od začátku projektu, který na zpracování strategického plánu organizace měly, pokládali respondenti za adekvátní.

Zástupci organizací, zejména těch menších, hodnotili proces zpracování strategického plánu jako poměrně obtížný a náročný. Obtížnost a náročnost byla spojována především s tím, že se zapojení pracovníci museli detailněji zabývat otázkami souvisejícími s vizí a posláním organizace. Dalším aspektem, který byl respondenty chápán jako obtížný, byla reálná splnitelnost, zejména ve vztahu

⁷⁰ ŘO neměl u jednotlivých výstupů stanoven jednotný postup poskytování zpětné vazby ohledně kvality zpracovaného dokumentu. Zatímco u závěrečné evaluační zprávy bylo zpracování každé zprávy kontrolováno a organizaci byla poskytnuta zpětná vazba, strategický plán nebyl z hlediska svého obsahu hodnocen, ani na úrovni jeho zpracování organizace nebyla organizacím poskytována zpětná vazba.

k nastavení cílů a termínů, tj. aby se organizace nezávázala k něčemu, co se časem ukáže být jako problematické.

Větší část organizací, zejména těch větších, (přesně 41) už v době realizace projektů strategický plán měla. Pro ně výzva představovala příležitost strategický plán zpřesnit, prohloubit, dopracovat a s podporou OPZ také začít implementovat.

Zpracování závěrečné evaluační zprávy

Na úvod je třeba z koncepčního hlediska od sebe oddělit evaluaci jako jedno z podporovaných témat, kde měly organizace příležitost zvýšit svoji odbornost prostřednictvím možnosti zajistit si experta, a otázku závěrečné evaluační zprávy, která byla povinnou přílohou závěrečné zprávy o realizaci.

Zatímco první případ je hodnocen jako součást podotázky vztahující se k působení expertů v rámci organizace v průběhu realizace projektu, závěrečná evaluační zpráva je v kontextu hodnocení nastavení výzvy 031 OPZ chápána jako jeden z povinných výstupů jednotlivých podpořených projektů.

V průběhu fokusních skupin bylo patrné negativní hodnocení nastavení požadavků na zpracování závěrečných evaluačních zpráv. Proces zpracování byl zástupci podpořených organizací chápán jako obtížný, časově náročný, respondenti navíc pochybovali o užitečnosti požadovaných výstupů. Dále uváděli, že z jejich pohledu chyběla hned od začátku (realizace projektu) jasně definovaná, jednotná metodika.

Zpráva z fokusních skupin pak identifikované problémy shrnuje do následujících bodů:

- evaluátoři podpořených organizací neměli jasné zadání a jimi navržený evaluační design nebyl vždy v souladu s očekáváním konzultantů na straně MPSV, následně pak byl design přepracováván, což bylo podle organizací časově náročné,
- zástupci NNO obvykle měli základní představu o tom, jaké oblasti by měly být hodnoceny, proces ale podle organizací „selhával na úrovni nastavení jasných, měřitelných kritérií, indikátorů“,
- evaluace měla být dle nastavení výzvy zpracována v době, kdy ještě nebylo možné dopad spolehlivě změřit.

Byla výzva chápána a využita jako výjimečná příležitost?

Odpověď na tuto evaluační otázku vychází jak ze zjištění na základě fokusních skupin, tak i na základě srovnání vstupního a závěrečného dotazníku.

Jak již je uvedeno výše, podle velké části zástupců podpořených organizací pomohlo samotné zveřejnění výzvy odhodlat se k řešení aktuální situace v organizaci a nastartovat žádoucí proces změn. Už z tohoto hlediska byla pro organizace výzva 031 v podstatě unikátní příležitostí.

V podstatě ve velké shodě s výše identifikovanými potřebami je i podoba cílů, kterých chtěly organizace prostřednictvím projektových aktivit dosáhnout:

- určení dalšího směru, vývoje organizace, revize stávající vize a poslání,
- posílení strategického řízení, vytvoření systému,
- posílení celkové stability organizace (včetně stability finanční),
- transformace organizace,
- zvýšení profesionality, posílení odbornosti.

Samotnou existenci výzvy vnímali respondenti jako výjimečnou příležitost a hodnotili ji velmi pozitivně. Potvrdili v podstatě jeden ze základních předpokladů vyhlášovatele výzvy, totiž že na aktivity na budování vlastních kapacit a profesionalizaci nezbyvají organizacím zdroje, ani lidské ani finanční. „Díky podpoře se organizacím podařilo nastartovat aktivity, které by se v řadě případů vůbec nepodařilo zrealizovat, nebo pouze částečně (s omezenými prostředky, méně koncepčně, bez využití externích expertů.“⁷¹

Právě možnost využití expertů byla organizacemi velmi kladně hodnocena. Bez podpory z výzvy 031 OPZ by se organizacím pravděpodobně vůbec spolupráci s experty nepodařilo navázat.

Nastartování množství aktivit ve smyslu opatření pro zlepšení fungování organizací potvrzují i výsledky porovnání dotazníků. Jak je patrné z kapitoly věnované vyhodnocení dotazníků, jedná se v podstatě o všechny oblasti kapacity organizace, které byly výzvou podpořeny, tedy například podoba poslání organizace, analýza vnitřních zdrojů, fundraisingový plán a práce s ním, standardizace procesu náboru zaměstnanců, sledování návštevности webových stránek apod.

Byly zdroje na budování kapacit a profesionalizaci zaměstnanců dostatečné?

Organizace podle výpovědi respondentů využívaly při realizaci aktivit projektu jak externí, tak i interní zdroje. To, zda organizace využívala pro realizaci spíše interní nebo externí zdroje záviselo na více faktorech. Důležitým faktorem především bylo, zda organizace disponuje pracovníky s danou odborností. Pokud ne, pak měla pro zajištění odbornosti v rámci dané klíčové aktivity možnost řešit potřebu nákupem služeb. Týkalo se to především rozvojových a vzdělávacích aktivit nebo například marketingu a PR. Pokud odborníky v dané oblasti měla, musela rozhodnout, zda je z kapacitních důvodů reálné, aby se interní pracovníci, byť s danou odborností, nad rámec své běžné agendy věnovali například školení (v roli školitele) apod.

Zapojení interních pracovníků do projektových aktivit navíc nad rámec kapacitních důvodů komplikovala i pravidla odměňování dané metodickým prostředím OPZ, kdy není možná výše úvazku překračující 1,0.

Organizace se v průběhu projektu snažily mít experta na každou klíčovou aktivitu, část z nich během fokusních skupin uvedla, že někdy využily jednoho experta na více klíčových aktivit, část uvedla, že měla pro každou klíčovou aktivitu samostatného experta.

Z odpovědí respondentů fokusních skupin vyplynulo, že získání experta na danou oblast nebylo v mnoha případech jednoduché. Na jednu stranu uváděli, že se většinou jednalo o odborníky, kteří měli osobní vazby na dané organizace, na druhé straně popisovali jejich omezené časové možnosti, díky kterým část expertů musela nabízenou spolupráci přímo odmítnout nebo ji realizovat v menším než původně poptávaném rozsahu. Respondenti zároveň uváděli, že se setkávali se situací, kdy jeden expert pracoval pro více podpořených organizací.

Jako klíčový prvek při motivaci expertů ke spolupráci nevnímali zástupci neziskových organizací finanční motivaci, ale spíše vnitřní, tedy přesvědčení o smyslu a motivace pomoci. Respondenti vyjadřovali přesvědčení, že odměny expertů v rámci projektu ve výzvě 031 OPZ nedosahovaly výše obvyklých sazeb expertů.

⁷¹ Budování kapacit a profesionalizace NNO – Fokusní skupiny. Souhrnná zpráva z kvalitativního výzkumu.

"Vyplatila se" organizacím podpora z výzvy č. 031 z hlediska poměru zisku a nákladů, tedy administrativní zátěže?

Respondenti fokusních skupin většinou hodnotili administrativní zátěž jako standardní nebo nižší v porovnání s jinými projekty, s nimiž mají zkušenost. V rámci fokusní skupiny se objevil i názor, že administrativní zátěž byla neadekvátní a že organizace na danou situaci reagovala zapojením dobrovolníků do aktivit spojených s administrací projektu.

Vyskytly se pro organizace nějaké neočekávané překážky, které realizaci projektu organizacím zkomplikovaly?

V průběhu obou fokusních skupin bylo respondenty identifikováno několik problematických oblastí, které musely organizace v průběhu projektu řešit.

- Časová dotace projektu
- Mzdová problematika
- Fluktuace zaměstnanců
- Počet pracovních úvazků zaměstnanců zapojených do projektu
- Náročnost evaluace, nejednoznačnost její metodiky⁷²
- IS KP2014+ (uživatelské rozhraní Monitorovacího systému CSSF14+ určené pro uživatele – příjemce podpory)

Část zástupců větších organizací vyjádřila v průběhu fokusních skupin názor, že maximální doba pro realizaci stanovená výzvou na 24 měsíců je příliš krátká a to především z důvodu náročnosti projektových aktivit. Zároveň se ale objevil i zcela opačný názor, že by pro realizaci projektových aktivit stačilo 12 měsíců⁷³.

Část respondentů považovala nastavení podmínek pro odměňování za ne zcela spravedlivé⁷⁴, zejména ve vztahu k samotným zaměstnancům organizace a jejich „duševnímu vkladu do celého projektu“⁷⁵.

Z odpovědí respondentů bylo patrné, že fluktuaci zaměstnanců v době realizace projektu spojují s náročností projektu a tlakem, pod kterým zaměstnanci byli. S ohledem na měnící se situaci na trhu práce, k níž došlo právě v době, kdy byla většina projektů v realizaci, ale nelze případné zvýšení fluktuace v podpořených organizacích přisuzovat pouze náročnosti projektu pro jejich zapojené zaměstnance.

Nicméně problém s odchodem zaměstnanců mohl podpořeným organizacím způsobovat problém ve vztahu k naplňování indikátorů i snižovat přínos realizovaných školení pro organizace, pokud aktuálně proškolení zaměstnanci odešli. Někteří respondenti také zmiňovali, že měly jejich organizace problém zajistit dostatečnou účast zaměstnanců na školeních.

Nad rámec tématu výzvy zmiňovali účastníci uživatelskou nepřívětivost a technické problémy IS KP2014+, který je uživatelským rozhraním pro příjemce v systému pro administraci všech projektů ESIF v ČR.

⁷² Popis problémů, které respondenti v rámci fokusní skupiny identifikovaly v souvislosti se závěrečnou evaluační zprávou, je v kapitole týkající se nastavení výzvy, konkrétně v její části věnované povinným výstupům.

⁷³ Názor nebral v potaz proces tvorby a implementace strategického plánu, které na sebe v optimálním případě měly navazovat.

⁷⁴ Diskuse vztahující se ke mzdové problematice byla ovlivněna různou mírou orientace diskutujících v pravidlech OPZ vztahujících se k osobním nákladům.

⁷⁵ Budování kapacit a profesionalizace NNO – Fokusní skupiny. Souhrnná zpráva z kvalitativního výzkumu.

8.2. Přínos pro podpořené organizace (dopad/výsledky)

Jaký byl přínos výzvy dle jednotlivých podporovaných aktivit?

V první oblasti intervence, v oblasti strategie organizace a poslání, jsou na základě porovnání vstupního a závěrečného dotazníku patrné přínosy, nicméně převažují přínosy přímo v podobě zavedení nástrojů, jakými je například strategický plán organizace, nebo přínosy v podobě práce s těmi nástroji. Do této kategorie je možné zařadit například vyšší míru zapojení stakeholderů při definování poslání organizace nebo tvorbě či aktualizaci strategického plánu organizace. Dále jako přínos v podobě práce s nástrojem je možné chápat pravidelnou aktualizaci strategického plánu nebo jeho rozpracování do dílčích cílů nebo témat.

Další oblastí intervence bylo financování a fundraising. Z dotazníků jsou patrné přínosy ve fungování fundraisingu. Statisticky významně se zvýšil počet organizací, které mají fundraisingový plán a v jejíž struktuře působí fundraiser. Významně se také mezi podpořenými organizacemi zvýšil podíl těch, které využívají rozpočet jako nástroj pro směřování a řízení organizace.

V oblasti lidských zdrojů je patrná změna v ukotvení procesu náboru, „kodifikace“ pracovních náplní a systému hodnocení pracovníků a jejich dalšího rozvoje a vytvoření platformy pro sdílení důležitých dat organizačního charakteru. Z dotazníků dále vyplývá, že došlo ke snížení závislosti organizací na činnosti dobrovolníků.

Výsledky porovnání vstupního a závěrečného dotazníku potvrzují přínosy také v oblasti marketingu a public relations. Statisticky významný posun je patrný například u konzistence využívání vizuálního stylu organizace. Zástupci organizací také v závěrečném dotazníku významně častěji souhlasili s tím, že je jejich organizace známá v regionu svého působení.

Mezi přínosy podporovaných aktivit v oblasti kvality produktů a služeb patří nárůst míry využívání jednotného systému komunikace s klienty nebo obecněji adresáty činnosti organizace a s tím související získávání zpětné vazby od klientů. V závěrečném dotazníku také respondenti častěji než ve vstupním uváděli, že nastavení podoby služeb a produktů je výsledkem diskuse s relevantními aktéry, kterými jsou například zaměstnanci, klienti, experti pro danou oblast apod.

Jsou patrné rozdíly ve vnímání přínosu výzvy mezi organizacemi s menším a větším počtem zaměstnanců?

Zdrojem pro odpověď na tuto evaluační otázku jsou vstupní a závěrečný dotazník.

Jak již je specifikováno v úvodu kapitoly 6, pro účely dotazníkového šetření k výzvě 031 a interpretaci jeho výsledků byly jako organizace s menším počtem zaměstnanců chápány organizace s maximálně 15 zaměstnanci.

Signifikantní rozdíly v odpovědích byly na základě statistických testů identifikovány u celkem 24 otázek z dotazníku. Z důvodu přehlednosti se řešitelé zaměřili pouze na ty, které jednak mají dostatečný počet pozorování (tedy nemají tak nízký počet případů, že by bylo velmi obtížné je interpretovat) a které zároveň nejsou v kontextu širších logických celků dotazníku ojedinelé.

V kontextu řízení lidských zdrojů je patrný rozdíl v hodnocení míry personální nezávislosti organizace na jedné osobě nebo úzkém okruhu osob. Ve vstupním dotazníku byly odpovědi obou skupin podobné⁷⁶, v závěrečném dotazníku se ale odpovědi liší.⁷⁷ Zatímco u respondentů zastupujících větší

⁷⁶ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,185

⁷⁷ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,005

organizace převažují odpovědi „spíše ano“ a „určitě ano“, zástupci organizací s 15 zaměstnanci a méně volili nejčastěji odpověď „spíše ne“ nebo „spíše ano“. Organizace s vyšším počtem zaměstnanců v porovnání s organizacemi s menším počtem více pociťují změnu směrem k personální nezávislosti organizace na úzkém okruhu neaktivnějších zaměstnanců. U těch s nižším počtem zaměstnanců nedále přetrvává názor, že organizace není nezávislá na úzkém okruhu osob.

Menší organizace na rozdíl od těch větších vnímaly změnu v ukotvení klíčového procesu náboru nových zaměstnanců, jejich zapracování a mentoringu. Ve vstupním dotazníku byl patrný rozdíl mezi organizacemi s menším a větším počtem zaměstnanců⁷⁸. Ty s větším počtem zaměstnanců měly častěji proces náboru a následných kroků již implantovaný. Ze závěrečného dotazníku ale vyplynulo, že během projektových aktivit se tento rozdíl mezi organizacemi srovnal a rozdíl v míře kodifikovaného procesu náboru a následných kroků už v patrný není⁷⁹.

Řešitelé dále zaznamenali rozdíl v tom, jak menší a větší organizace vnímají povědomí veřejnosti o své činnosti v rámci regionu, kde působí. Ve vstupním dotazníku mezi odpověďmi organizací s menším a větším počtem zaměstnanců významný rozdíl nebyl⁸⁰. V závěrečném dotazníku již ale je patrné, že respondenti zastupující organizace s vyšším počtem zaměstnanců častěji v porovnání s ostatními respondenty volí odpovědi indikující vyšší míru povědomí veřejnosti o činnosti jejich organizace⁸¹.

Jsou patrné rozdíly ve vnímání přínosu výzvy u různých typu NNO?

Zdrojem pro odpověď na tuto evaluační otázku jsou vstupní a závěrečný dotazník.

Pro účely odpovědi na tuto evaluační otázku byly podpořené organizace rozděleny do dvou skupin podle podílu činnosti „sociální péče“, která je součástí kategorizace činností NNO dle CZ-COPNI.

V první skupině jsou organizace, u nichž podíl sociální péče na jejich celkové činnosti překračuje 50 %, ve druhé ty, které mají podíl sociální péče do 50 % své činnosti.

Stejně jako u výzkumu rozdílů ve vnímání přínosu výzvy u organizací dle počtu zaměstnanců, i u podílu sociální péče na celkové činnosti platí, že řešitelé se z důvodu přehlednosti zaměřili na ty, které jednak mají dostatečný počet pozorování a které současně nejsou v kontextu širších logických celků dotazníku ojedinelé.

Rozdíl u vnímání přínosů výzvy se projevil například u fundraisingu nebo systému komunikace s klienty. V oblasti fundraisingu například došlo právě u organizací s vyšším podílem sociální péče k posunu pojetí pozice fundraisera. U otázky, zda fundraiser vykonává nad rámec grantového fundraisingu i individuální a firemní fundraising, nebyl v odpovědích ve vstupním dotazníku mezi organizacemi s vyšším a nižším podílem sociální péče významný rozdíl⁸². V závěrečném ale je již patrné, že respondenti zastupující organizace s vyšším podílem sociální práce častěji než zbývající respondenti volí častěji kladné odpovědi⁸³.

⁷⁸ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,021

⁷⁹ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,058

⁸⁰ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,919

⁸¹ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,014

⁸² Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,774

⁸³ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,041

Zástupci organizací s vyšším podílem sociální péče také častěji než ostatní respondenti v závěrečném dotazníku uváděli, že si jejich organizace nechává zpracovávat nezávislý finanční audit⁸⁴. Oproti tomu zástupci ostatních organizací uváděli, že si finanční audit zpracovávat nenechávají. Přitom ve vstupním dotazníku nebyl mezi odpověďmi obou skupin významný rozdíl⁸⁵.

Zástupci organizací s vyšším podílem sociální péče také v porovnání s těmi s nižším podílem častěji v závěrečném dotazníku uváděli, že jejich organizace je personálně nezávislá na úzkém okruhu osob působících v organizaci⁸⁶. V odpovědích ve vstupním dotazníku významný rozdíl mezi oběma skupinami nebyl⁸⁷.

Pokud jde o oblast kvality služeb, před začátkem projektových aktivit byl patrný rozdíl mezi organizacemi s vyšším a nižším podílem sociální péče v tom, zda mají nebo nemají zavedený jednotný systém komunikace s klienty. Organizace s vyšším podílem sociální péče ho častěji již měly⁸⁸. Po realizaci projektových aktivit nicméně tento rozdíl zeslábl⁸⁹. I organizace s nižším podílem sociální péče si systém pro komunikaci s klienty zavedly.

Do jaké míry je zajištěna udržitelnost nástrojů na posílení kapacity a profesionalizaci vytvořených nebo zavedených v rámci projektu?

U zavedených metodik, plánů (fundraisingového, strategického apod.) se dá předpokládat udržení v platnosti i po ukončení projektových aktivit. Respondenti nicméně v rámci fokusních skupin vyjadřovali obavy o udržitelnost nástrojů, které sebou nesou trvalé náklady na udržení. Konkrétně zmiňovali poradenskou a supervizní činnost, spolupráci s expertem apod., kterou měly podpořené organizace hrazenou v rámci projektových aktivit. Z vyjádření respondentů byla patrné, že očekávají pro udržitelnost přínosů další podporu ze strany veřejného sektoru.

Jak hodnotí podpořené NNO spolupráci s experty na oblasti, na jejichž rozvoj a zlepšení získala organizace z ESF podporu?

Zástupci podpořených organizací hodnotili v průběhu fokusních skupin možnost zapojit do projektu experty pozitivně. Experty vnímali jako ty, kdo do organizace přinesli zkušenosti a know-how, které je možné dále předávat dalším pracovníkům organizace, navíc také pohled zvnějšku, který pozitivně ovlivnil proces změn.

Právě možnost hradit z projektu náklady na práci experta bylo to, co bylo organizacemi vnímáno jako to výjimečné na výzvě 031 OPZ.

Respondenti také zmiňovali pozitivní vliv vzájemné spolupráce expertů na různé oblasti.

„Organizace, kde se podařilo nastavit spolupráci s experty efektivně a zástupci NNO byli s výsledky spokojeni, by rády s experty spolupracovali i po skončení projektu.“⁹⁰ Otázkou ale zůstává, zda si organizace budou moci experta dovolit i po skončení projektu.

Spolupráci s experty nelze chápat jako zcela bezproblémovou, v některých případech se lišily představy experta a zaměstnanců podpořené organizace o způsobu spolupráce a komunikace.

⁸⁴ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,005

⁸⁵ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,566

⁸⁶ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,007

⁸⁷ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,567

⁸⁸ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,018

⁸⁹ Fisherův exaktní test: p-hodnota = 0,629

⁹⁰ Budování kapacit a profesionalizace NNO – Fokusní skupiny. Souhrnná zpráva z kvalitativního výzkumu, str. 27

Byly nastaveny podmínky pro naplnění cílů výzvy?

Odpověď na evaluační otázku vychází jednak ze zjištění z fokusních skupin a dále z porovnání dotazníků mapujících stav organizace před začátkem projektových aktivit a v době po jejich ukončení. Nastavením podmínek pro naplnění cílů výzvy vnímají řešitelé zavádění nástrojů pro efektivnější řízení do praxe organizace.

Respondenti v rámci fokusních skupin často uváděli, že jednotlivá opatření, která mají za cíl zvýšit jejich kapacitu, míru profesionalizace, zefektivnění pomoci cílovým skupinám a diverzifikaci zdrojů jsou zatím ve fázi implementace. Pokládali tedy za předčasné hodnotit byt' jen úspěšnost nastavení podmínek pro zlepšení v těchto aspektech fungování svých organizací.

Během fokusních skupin respondenti pozitivně hodnotili zavedení nástrojů. Ve vztahu k řízení organizace to bylo vytvoření standardů různých procesů. Ve vztahu k řízení lidských zdrojů uváděli, že jsou pracovníci lépe obeznámeni s vizí a posláním organizace. Spontánně také v diskusi zmiňovali oblast IT, konkrétně například pořízení softwaru, který by si bez projektu nemohli dovolit.

Pozitivní očekávání vyjadřovali respondenti ve vztahu k nástrojům určeným na efektivní řízení fundraisingu. Konkrétně uváděli vytvoření fundraisingového plánu, vyškolení fundraisera a užší spolupráce mezi odděleními fundraisingu a například public relations.

Výsledky dotazníků potvrzují, že došlo ke statisticky významnému posunu v implementaci a využívání různých nástrojů pro zvýšení kapacity nevládních neziskových organizací, které de facto znamená nastavení podmínek pro to, aby byly v průběhu dalšího využívání těchto nástrojů naplněny cíle výzvy.

Vedle povinně zaváděného nástroje, strategického plánu, který byl současně jedním z povinných výstupů projektu, byly v organizacích zaváděny další klíčové dokumenty. Ke statisticky významnému posunu došlo například u zavádění fundraisingového plánu, využívání možnosti mít finanční audit od autorizované společnosti, zavádění vlastních kontrolních mechanismů při nakládání se zdroji organizace.

Dále došlo ke statisticky významnému posunu u nástrojů pro řízení lidských zdrojů, konkrétně například v podobě zavádění dokumentů upravujících proces náboru a rozvoje pracovníků, specifikace jednotlivých pracovních pozic, implementace systému pro sdílení zásadních dat pracovníky organizace apod.

Ke statisticky významnému posunu došlo také u zavádění PR strategií v rámci podpořených organizací a mechanismů pro sledování návštěvnosti webových stránek organizace a na sociálních sítích. V oblasti práce s cílovou skupinou došlo k nárůstu využívání jednotných systémů pro komunikaci s klienty a adresáty činností obecně a zavádění mechanismů pro získávání průběžné zpětné vazby od klientů organizace.

Projevilo se během realizace nebo krátce po skončení projektů výzvy 031 OPZ zlepšení v oblastech, na něž byla výzva zacílena?

Účastníci fokusních skupin, ačkoli byly projektové aktivity částečně ještě v procesu implementace, již uváděli v některých oblastech zlepšení.

Organizace spontánně zmiňovaly největší přínosy v těchto kategoriích:

- Posílení strategického řízení
- Posílení procesního řízení
- Posílení motivace, sounáležitosti zaměstnanců s organizací,

- Posílení kompetencí zaměstnanců
- Zvýšení vizibility organizace
- Posílení sebevědomí organizace (uvnitř i navenek)

V souvislosti se strategickým řízením respondenti uváděli, že jsou nyní lépe připraveni na další vývoj organizace, cítili se lépe schopni plánovat aktivity a to i v dlouhodobém horizontu.

V oblasti lidských zdrojů hovořili o posílení motivace a sounáležitosti zaměstnanců s organizací. Respondenti potvrzovali, že si všímají posunu ve vnímání i chování zaměstnanců, pokud jde o jejich angažovanost a schopnost aktivně se spolupodílet na rozhodování. Částečná výměna zaměstnanců v souvislosti s projektem také zvýšila podle zástupců podpořených organizací loajalitu stávajících zaměstnanců.

Respondenti také v rámci fokusních skupin jako jeden z přínosů uváděli zvýšení vizibility organizace. Někteří dotázaní uváděli, že již ze svého okolí dostali zpětnou vazbu, že je o jejich organizaci více slyšet, případně že působí velmi profesionálně.

Zjištění z fokusních skupin do velké míry potvrzují i výsledky dotazníků. V některých aspektech fungování organizace je již v průběhu realizace projektu změna chování organizací a jejich zaměstnanců. Pro účely evaluace je zajímavá především změna chování organizace a jejich zaměstnanců ve vztahu k míře profesionalizace, transparentnosti, efektivity pomoci cílovým skupinám a diverzifikaci finančních zdrojů⁹¹.

V oblasti profesionalizace došlo již během realizace a v době ukončování projektů k několika změnám v chování organizací a jejich zaměstnanců. Respondenti v závěrečném dotazníku v porovnání se vstupním předpokládali ve statisticky významnější míře vyšší znalost a ztotožnění zaměstnanců s posláním organizace, lepší orientaci zaměstnanců organizací v obsahu jejich práce a způsobu odměňování, dále pak například vyšší míru nezávislosti organizací na činnosti dobrovolníků. Naopak, při porovnání výsledků vstupního a závěrečného dotazníku se nepotvrdil rozdíl v hodnocení toho, zda lze považovat podpořenou organizaci za prestižního zaměstnavatele, zda jsou aktivity organizace dostatečně personálně zajištěny, ani zda je organizace závislá na jedné nebo více osobách.

Pojem transparentnosti je velmi komplexní a při svém využití v textu výzvy 031 OPZ nebyl nijak přesněji vymezen. Pro účely zhodnocení přínosů výzvy tak řešitelé jako transparentnost chápou to, jak je organizace čitelná pro širší veřejnost z hlediska účelu své činnosti a do jaké míry je otevřená při zveřejňování informací o své činnosti.

Jak vyplývá z dotazníku, po realizaci projektových aktivit mají všechny organizace poslání definované v písemné podobě. S jedinou výjimkou je poslání všech organizací dostupné veřejnosti. Všechny organizace vytvářejí každoročně zprávu o své činnosti. V této oblasti ale neměly realizované projekty žádný vliv, protože výroční zprávy vytvářely organizace již před intervencí. Ke změně nedošlo vlivem projektů ani v případě zveřejňování výročních zpráv o činnosti. Ke statisticky významné změně nedošlo v době realizace projektu ani v dostupnosti informací o statutárním zastoupení organizací na webových jejich stránkách.

⁹¹ Věcné vymezení aktivit v textu výzvy: „Aktivity mají za cíl zvýšení kapacit, profesionalizace a transparentnosti NNO. Podporované budou zejména aktivity zvyšující důvěryhodnost NNO vůči veřejnosti, státnímu a soukromému sektoru (např. pokud jde o posuzování efektivnosti hospodaření, kvalitu řízení, personální zajištění a podobně) a budování kapacit NNO s cílem efektivnější práce s cílovou skupinou v oblasti sociálního začleňování, rovnosti žen a mužů a rovných příležitostí.“

Porovnání vstupního a závěrečného dotazníku potvrzují, že v rámci projektu byly organizacemi implementovány nástroje, které mají potenciál v dlouhodobém horizontu přispět k jejich finančnímu zdraví. Pokud porovnáme v obou dotaznících rozložení odpovědí na otázku, zda mají organizace širší paletu zdrojů, došlo ke statisticky významnému posunu. Organizace, respektive respondenti vyjadřující se za organizaci jako celek, v závěrečném dotazníku častěji volili kladné odpovědi „rozhodně ano“ a „spíše ano“ než ve vstupním dotazníku.⁹² Nicméně deskriptivní porovnání hodnot procentuálního zastoupení zdrojů na příjmech organizace tento trend nepotvrzuje.⁹³

Změna chování organizace nebo jejích zaměstnanců ve vztahu k cílové skupině poměrně obtížně zachytitelná, ať již z důvodů metodologických, tak i důvodů časových, kdy i samotné organizace očekávají určitý fázový posun mezi implementací opatření a reálným projevem pozitivní změny. Z dotazníků nicméně vyplynulo, že v návaznosti na zavádění mechanismů pro získávání zpětné vazby od klientů organizace došlo k významnému posunu v míře další práce se získanou zpětnou vazbou od klientů. Do nastavení podoby služeb a produktů jsou také častěji zapojováni další stakeholdeři (zaměstnanci, klienti, experti na danou problematiku apod.). Organizace také častěji potvrzují zavádění evaluačních mechanismů.

⁹² p-hodnota při hladině významnosti 5% byla 0,017.

⁹³ Vychýlení směrem k většímu podílu veřejných prostředků na příjmech organizace může být způsobeno právě financováním realizace projektu v rámci hodnocené výzvy 031 OPZ.

9. Závěr

Účelem evaluačního šetření realizovaného v návaznosti na vyhlášení a aktivity v rámci výzvy 031 OPZ Budování kapacit a profesionalizace NNO bylo ověřit vhodnost nastavení výzvy a zhodnotit přínosy. Jako přínosy byly chápány jak zavedené nástroje pro zvýšení kapacit a profesionality organizace, tak i změna chování podpořených organizací a jejich zaměstnanců.

Cílem výzvy bylo zvýšení kapacity, profesionalizace a transparentnosti NNO. Výzva byla proto nastavena tak, aby jejím prostřednictvím byly podporovány především aktivity zvyšující důvěryhodnosti NNO vůči veřejnosti, státnímu a soukromému sektoru a budování kapacit NNO s cílem efektivnější práce s cílovou skupinou v oblasti sociálního začleňování, rovnosti žen a mužů a rovných příležitostí. Projektové aktivity pokrývaly oblasti poslání a strategického řízení, financování a fundraisingu, řízení lidských zdrojů, PR a marketingu a kvality služeb a produktů. Potřebnost intervencí na úrovni jednotlivých projektů byla podložena procesním auditem zpracovaným nezávislou společností.

Celkem bylo ve výzvě 031 OPZ Budování kapacit a profesionalizace celkem podpořeno 72 projektů neziskových organizací, mezi nimiž převažovaly obecně prospěšné společnosti a zapsané spolky. Z hlediska charakteru činnosti organizace podle kategorizace CZ-COPNI převažovala „sociální péče“ a dále se značným odstupem „vzdělávání“.

Evaluační šetření vycházelo ze dvou základních zdrojů: z dvousímkového dotazníku mapujícího úroveň kapacit a profesionalizace podpořených organizací v době před začátkem projektových aktivit a v době po jejich ukončení, a z kvalitativního šetření ve formě dvou fokusních skupin, jejichž účastníky byli zástupci podpořených organizací. Vyplnění dotazníků bylo pro organizace povinné, proto návratnost v případě obou dotazníků dosáhla 100 %.

Hodnocení nastavení výzvy bylo založeno na zjištění z kvalitativního šetření formou fokusních skupin. Výzva byla organizacemi hodnocena pozitivně. Respondenti se shodli, že pro neziskové organizace byla výzva ojedinělou příležitostí. Bez takto zaměřené výzvy nebo v obecné rovině intervence by jejich organizace neměla finanční ani lidské kapacity začít řešit systém fungování organizace, přinejmenším nikoli tak komplexním způsobem, jak to vyžadovala výzva 031. Pro neziskové organizace bylo velmi ceněným řešením nedostatku vlastních odborných kapacit to, že si mohly v rámci projektových aktivit zajistit odbornou podporu ze strany expertů. Výzva tematicky odpovídala potřebám podpořených neziskových organizací.

Hodnocení přínosu výzvy pro organizace vycházelo jak z kvalitativního šetření, tak i z dvousímkového dotazníku. Zjištění z fokusních skupin i z dotazníku shodně potvrzují, že v rámci organizací došlo v době, kdy byly realizovány projekty, k implementaci nástrojů, které vytvářejí podmínky pro zlepšení fungování organizace. Především se jedná o nástroje pro strategické řízení organizace, zlepšení finančního řízení a fundraisingu jako fundraisingový plán a aktivity spojené s jeho aktivním využíváním, nástroje v oblasti řízení lidských zdrojů především ve smyslu ukotvení pracovních náplní a hodnocení zaměstnanců a způsobu jejich odměňování, profesionalizace tvorby PR materiálů organizace. Důležitým aspektem na úrovni nástrojů je také zavádění mechanismů pro získávání zpětné vazby od klientů organizace a zavádění nástrojů pro vyhodnocování potřeb cílových skupin činnosti podpořených neziskových organizací.

Z důvodu poměrně krátkého časového odstupu mezi zaváděním nástrojů a hodnocením přínosů výzvy je prostor pro projevy reálného zlepšení ve sledovaných oblastech spíše omezený. Nicméně již v průběhu fokusních skupin identifikovali respondenti oblasti, v nichž podpořené organizace a jejich zaměstnanci již pociťují zlepšení. Spontánně respondenti uváděli strategické a procesní řízení, posílení

motivace zaměstnanců a jejich sounáležitosti s organizací, posílení kompetencí zaměstnanců, zvýšení vizibility organizace a celkové posílení sebevědomí organizace uvnitř i navenek. Dotazníky mapující úroveň kapacit organizací tyto spontánní odpovědi do určité míry potvrzují. Z nich vyplývá, že došlo k vyšší znalosti a ztotožnění zaměstnanců s posláním organizací, rozpočet organizací lépe plní svou úlohu, zaměstnanci znají lépe obsah své práce a způsob odměňování, poklesla závislost organizací na práci dobrovolníků, organizace sledují návštěvnost klíčových informačních kanálů, kterými jsou jejich web a sociální sítě a ve větší míře využívají jednotný vizuální styl.

10. Doporučení

Na základě evaluačního šetření nastavení a přínosů výzvy 031 OPZ byla řešiteli formulována níže uvedená doporučení.

Doporučení č. 1: Zachovat tematickou strukturu podporovaných aktivit

V případě vyhlášení analogicky zaměřené výzvy zachovat základní strukturu nastavené podpory. Ze závěrů dotazníkového šetření a fokusních skupin lze vyvozovat, že všechny podporované oblasti jsou pro nestátní neziskové organizace důležité a zároveň v praxi jejich fungování jsou tyto oblasti opomíjené z důvodu nedostatečných kapacit a financí. Především vstupní dotazník ukázal rezervy podpořených organizací v oblastech hlubšího využívání strategického plánování (využívání analýzy vnitřních zdrojů, kapacit a příležitostí), v oblasti fundraisingu (nastavení a využívání fundraisingového plánu a jeho vyhodnocování), a také v oblasti komunikační strategie.

Doporučení č. 2: Zachovat možnost hrazení činnosti expertů na jednotlivé klíčové aktivity

V případě vyhlášení analogicky zaměřené výzvy zachovat pro organizace možnost hradit z rozpočtu projektu činnost experta na danou klíčovou aktivitu. Z kvalitativního šetření vyplynulo, že právě možnost zapojení experta do činnosti organizace patří ke klíčovým aspektům jedinečnosti výzvy 031 a že expertům vděčí za přenos zkušeností a know-how do prostředí své organizace.

Doporučení č. 3: Přínos na úrovni jednotlivých podpořených organizací hodnotit jinou formou než povinně zpracovávanou dopadovou evaluací každé klíčové aktivity

Z kvalitativního šetření vyplynulo, že proces zpracování závěrečných evaluačních zpráv byl pro organizace příliš obtížný a časově náročný. Doporučujeme proto v případné analogicky zaměřené výzvě realizovat evaluační šetření jiným způsobem, například na výběrovém souboru podpořených organizací nebo na základě dat získaných formou elektronického dotazníku, případně kombinací obou uvedených přístupů. Klíčovým pro řešení evaluace v rámci případné analogické výzvy je, aby požadavek na evaluační expertizu nebyl přenášen na podpořené organizace, ale zůstal na úrovni řídicího orgánu.

Doporučení 4: Podporovat zavádění evaluačních mechanismů v rámci aktivit neziskového sektoru

V souvislosti s předchozím doporučením podporovat metodicky ve výzvách pro příjemce z neziskového sektoru aktivity zaměřené na vyhodnocování a evaluace (projektů, intervencí i dílčích jiných aktivit), a to způsobem, který je pro příjemce snadno srozumitelný a akceptovatelný, a především s ohledem na přínosy těchto aktivit pro fungování samotných organizací.

11. Přílohy

Příloha č. 1: Technická příloha

Příloha č. 2: Dotazník pro organizace podpořené v rámci výzvy č. 31 Operační program Zaměstnanost

Příloha č. 3 - Budování kapacit a profesionalizace NNO – Fokusní skupiny. Souhrnná zpráva z kvalitativního výzkumu