



Budování kapacit a profesionalizace NNO – fokusní skupiny

Souhrnná zpráva z kvalitativního výzkumu

Červen 2018

OBSAH

I. Shrnutí	3
II. Limity a rizika závěrů	9
III. Syntéza výsledků	10
IV. Odpovědi na evaluační otázky a náměty pro zlepšení	34
V. Parametry výzkumu	38
VI. Příloha	39
VII. Realizátor výzkumu	43

I. SHRnutí

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).**
 - ▶ 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
 - ▶ 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
 - ▶ Termín sběru dat: 14. 6. 2018
 - ▶ 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.
- Citace respondentů byly ve zprávě redakčně upraveny Zadavatelem výzkumu. Úpravy se týkaly pouze jazykové stránky – tedy redundantních, výplňkových či parazitických slov a přeřeknutí. Úpravy mají umožnit čtenáři plynulou orientaci v textu, nemění však žádným způsobem význam výpovědi.

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 upozadují 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.).
- 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, „pochtivě“ 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 audity „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 nebýt projektu, 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):
 - ▶ **výzvou nastavená časová dotace projektu** – tu část NNO vnímá jako příliš krátkou; s ohledem na komplexnost projektu by uvítali spíše 36 měsíců místo 24;
 - ▶ **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;
 - ▶ **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 **předčasné 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 očekáváními 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.

II. LIMITY A RIZIKA PŘEDLOŽENÝCH ZÁVĚRŮ

Vliv způsobu rekrutace

- Zjištění a názory obsažené v této analýze mohou být ovlivněny výběrem konkrétních respondentů reprezentujících cílovou skupinu podpořených NNO.
- Rekrutace účastníků probíhala na základě více výběrových kritérií, a to primárně dle velikosti (počtu zaměstnanců) NNO, sekundárně pak dle místa působnosti a činnosti jednotlivých organizací.
- Na základě dialogu zadavatele a realizátora byly stanoveny kvótní počty jednotlivých skupin NNO, z kterých proběhlo oslovení a následná rekrutace respondentů.
- Ačkoliv se fokusních skupin účastnili zástupci NNO s různými charakteristikami, zjištěné výsledky nemohou zcela reflektovat rozmanité potřeby organizací z neziskového sektoru působících napříč regiony České republiky.

Vliv metodiky výzkumu

- Údaje zjištěné prostřednictvím diskusních skupin mají charakter kvalitativních poznatků, informace ze 2 diskusí nelze spolehlivě kvantifikovat.
- Skupinová dynamika může v pozitivním i negativním smyslu ovlivnit názory a chování respondentů během diskuse. V některých respondentech podněcuje kreativitu, přemýšlení, odezvu na názory ostatních. V některých naopak může vyvolat pocit studu či zábran vyjádřit nesouhlas či odlišný názor, ostých veřejně prezentovat názory, nebo pocit „méněcennosti“ před ostatními.
- Omezená časová platnost zjištěných informací, které jsou aktuální po určitou dobu. Potřeby organizací se v čase proměňují, reagují zejména na vnější faktory podmínek pro svou činnost, legislativu a vlivy okolí. S jejich změnou, nebo se změnou interní situace, může dojít ke změně potřeb subjektů.

III. SYNTÉZA VÝSLEDKŮ

Nastavení výzvy vzhledem k jejím cílům (proces)

Potřeby NNO

Na základě výpovědí dotázaných osob lze říci, že **projektové aktivity stanovené ve výzvě odpovídaly reálným potřebám NNO** – podpořené organizace si před zveřejněním výzvy 031 uvědomovaly své nedostatky, zejména **v oblasti strategického řízení**. Mezi hlavní potřeby NNO respondenti řadili následující 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.

Dle výpovědi části účastníků FG se jejich organizace v době zveřejnění výzvy 031 nacházely v určité, pro ně významné, fázi související s **vývojem, růstem organizace** či nutnou reorganizací.

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.

„...v dubnu jsme oslavili 9. narozeniny, já jsem spoluzakladatelkou organizace...(kráceno) ...jsem do neziskového sektoru přešla z bankovního sektoru, kde jsem pracovala na nějaké manažerské pozici, takže jsem přišla plná elánu a informací, jak vlastně strukturovaně by to všechno mělo být, takže jsem samozřejmě okamžitě narazila...(kráceno)...takže jsem tam strašně bojovala s drobným nastavováním něčeho, ta koncepce nebyla taková, takže jsem z toho byla trochu nešťastná, ale uzrál čas a než přišla tady ta výzva, tak jsme více začali mluvit o tom, že ty věci některé, které já jsem tam prosadila, se po letech ukázaly být jako dobré, takže začal být víc takový prostor pro to říkat, co všechno by se dalo ještě takhle nastavit a uchopit koncepčně, a do toho ve správný okamžik přišla ta výzva a my jsme si nechali zpracovat tu analýzu a tou vstupní analýzou jsme se všichni shodli na tom, že opravdu ty věci chceme takhle změnit, nejenom já že říkám, je to třeba, ale i ostatní...(kráceno).“ (FG1, menší NNO)

„Koukám, že všichni máme podobné důvody, proč do toho šli, a naše organizace si ze začátku plynula hezkým životem, že jsme se jako potkávali s těmi ženami, mentorovali, radili jsme se a bylo to v nějakém menším rozsahu, a najednou naprosto nekontrolovatelně nám to všechno začalo růst pod rukama a narazili jsme na personální kapacity, časové i

kvalifikační, prostě na odbornost těch lidí atd., takže je to přesně ten případ, kdy malý český podnikatel si doma začne něco dělat v garáži a najednou z toho má prostě korporaci a ani neví, jak to vzniklo; a my už jsme ty potíže hlavně z toho úvodu měli fakt časové, to je přesně, co vy jste říkal, že se všechno dělá ad hoc, hasí se kouřící požáry, není možné pracovat na něčem systematicky, pořád se jenom něco dohání a zalepuje, tak v tom stavu už jsme začínali být a výzva přišla jako na zavalanou." (FG1, menší NNO)

„Já jak jsem říkala, tak my když jsme připravovali tu žádost, tak jsme byli v situaci po fúzi, kdy ta organizace nerostla kontinuálně, ale narostla fakticky jedním okamžikem, geometrickou řadou, protože se z relativně malých středisek, který měly 2, 3 služby, se stala velká organizace." (FG2, větší NNO)

„...protože jsem ředitelka té organizace, tak jsem i zakladatelka, a protože to není první organizace, kterou jsem založila, tak vím, že je vždycky dobré, když zakladatel po nějaké době z té organizace odejde...(kráceno)...jako zakladatelka jsem si tam hodně uvědomovala, že je spousta věcí vlastně jenom v mojí hlavě a že je potřeba je nějak písemně zpracovat, kromě toho, že jsme měli hodnoty, vize, poslání, to všechno bylo nadefinovaný, vždycky jsme pracovali s tím týmem, tak přesto jsem nějak považovala za důležitý, aby těch věcí včetně strategického plánu, který jsme neměli do té doby, tak aby vlastně tam byla nějaká struktura, která by umožnila potom mému nástupci jako v té struktuře dál v tom pokračovat, současně jsme tam, jak my jsme začínali v poměrně malém počtu s asi 6 lidmi, a jsme hodně dynamická organizace, takže my jsme se za těch 9 let, co existujeme, jsme se z těch 6 vyvinuli do těch 58..." (FG2, větší NNO)

Důvody vedoucí k přihlášení se do výzvy 031

Z předchozího textu je zřejmé, že v některých organizacích potřeba změny uzrávala postupně (mnohdy dlouhodobě), v jiných případech NNO potřebovaly řešit konkrétní problém či výzvu. Napříč zkoumaným souborem se respondenti shodovali v tom, že výzva 031 **pro ně přišla v pravý čas**. Dotázaní hovořili o tom, že zveřejnění výzvy jim **pomohlo se k řešení situace odhodlat** a nastartovat žádoucí proces změny.

„To byla bomba, pro nás to přišlo úplně jako, no, fakt jak poklice na hrnec." (FG2, větší NNO)

Cíle, kterých chtěly dotázané organizace dosáhnout a kvůli kterým se přihlášily do výzvy 031, **souvisí primárně s dlouhodobým rozvojem organizací**:

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

„U nás to bylo zásadním způsobem se řídit strategickým plánem a odklonit se od teroru příležitostí a mít jasnou představu, do čeho investovat čas a peníze, kterých je málo." (FG1, menší NNO)

„Do projektu jsme šli z toho důvodu, že jsme se vlastně celé období věnovali charitě a evropským projektům, a když skončila evropská výzva, kde jsme měli 7 projektů, a říkali jsme si, jak dál přežít, tak jsme si řekli...(kráceno)...že se staneme, abychom přežili, poskytovatelem sociálních služeb, a projektu...(kráceno)...jsme využili k tomu, abychom se etablovali jako profesionální organizace se zaměřením na poskytování sociálních služeb, osobní asistence a sociální rehabilitace. Ten projekt nám pomohl." (FG1, menší NNO)

„Pro nás bylo určitě důležité získat nějaké další zdroje nebo se připravit na to, abychom se mohli odpoutat od projektů Evropské unie, což pro nás bylo a je zásadní.“ (FG1, menší NNO)

„Nějaká vize, co chceme, kam chceme jít.“ (FG2, větší NNO)

„Nějaká rekapitulace a nějaký nový, další směr.“ (FG2, větší NNO)

Vnímání výzvy ze strany NNO

Existenci výzvy 031 dotázaní zástupci NNO hodnotí **velmi pozitivně** a chápou ji jako **výjimečnou příležitost**.

Jejich zkušenosti potvrzují, že na budování vlastních kapacit a profesionalizaci obvykle nezbyvají finance. 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).

„Nám to vyloženě každý závidí, když se o tom bavím a jsem třeba na nějakým setkání...(kráceno)...je to strašně ojedinělá věc, protože si myslím, že nějaké jiné peníze v takové míře dokážou pomoci organizaci, aby se věnovala těm vnitřním věcem, na které nikdy není čas a už vůbec na ně nikdy nejsou peníze.“ (FG1, menší NNO)

„My bychom se k tomu sami bez těch peněz nedostali.“ (FG1, menší NNO)

„...já jsem tu potřebu viděla, snažila jsem se v různých jako malých projektech některé ty věci posouvat dál, ale vždycky to nebylo úplně koncepčně nastavený, takže když jsme s projektovou manažerkou přišly s tím, že je třicetjednička, tak jsme říkaly, to je přesně to, co organizace potřebuje na to, aby mohla fungovat vlastně velmi kvalitně...“ (FG2, větší NNO)

„...tyhle věci se z mého pohledu špatně komunikují třeba ve fundraisingu, ve smyslu přispějte nám na to, abychom byli profesionálnější, chceme zaměstnat experta, kterému dáme 600 korun na hodinu...(kráceno)...na tohle prostě peníze opravdu získat je docela komplikovaný...(kráceno)...tím, jak ty fundraiseři si jedou v nějaký kampani a na příbězích klientů atd., tak prostě komunikovat tuhle věc a mít tzv. volný peníze je prostě strašně obtížný.“ (FG2, větší NNO)

„Nejlepší OPZ (projekt – doplněno zpracovatelem), ta výzva, co jsme kdy realizovali, dělali.“ (FG2, větší NNO)

Někteří respondenti také zpětně kvitovali skutečnost, že **díky požadavkům na strukturu projektu měly organizace poměrně jasně nadefinované závazky včetně časového rámce**. To je svým způsobem donutilo se opravdu systematicky zabývat klíčovými oblastmi, na které do té doby nezbyval čas.

„U nás to třeba jasně vymezilo, že tady je ten čas, který věnujeme profesionalizaci, zatímco do té doby to vždycky bylo: věnujeme se naplňování poslání, a pokud někomu zbude čas nebo to má rád, tak strategicky plánuje a tady se jasně definovalo, že během dvou let tenhle čas, a tím pádem i ty finance na ten čas se budou věnovat profesionalizaci.“ (FG1, menší NNO)

„My jsme to chtěli dělat všechno, co nakonec díky tomu projektu děláme a vlastně projekt nám to akorát urychlil a dal nám ten časový tlak, takže se to stalo, protože to bylo pořád něco, co se dalo odsunout.“ (FG1, menší NNO)

Zpracování procesního auditu

Dotázaní zástupci podpořených NNO deklarovali **důležitost výběru zpracovatele procesního auditu**. Ačkoliv se v diskutovaných případech **nejednalo o formální způsob výběru**, např. prostřednictvím výběrového řízení, měly organizace poměrně jasnou **představu o tom, co je pro ně ve vztahu ke zpracovateli klíčové**, co by jim měl zpracovatel poskytnout, jak by s nimi měl v průběhu zpracování komunikovat apod.

Primárně byly pro dotázané NNO při výběru zpracovatele důležité **reference, doporučení zástupců jiných NNO** (předávány neformálně, na základě vzájemných osobních vztahů). Některé organizace již měly **předchozí zkušenost** s konkrétními zpracovateli; pokud byla pozitivní, zvolilo vedení stejného zpracovatele, a pokud byla negativní, alespoň vedení organizací vědělo, na co se při novém výběru zaměřit.

„My jsme už jeden procesní audit předtím absolvovali, tam jsme viděli nějaké potřeby a byli jsme s ním velmi nespokojení, protože ten výsledek byl neaplikovatelný...(kráceno)...zprvu to bylo hodně odborným jazykem, nebylo tam příliš osobního kontaktu, takže nebylo tam vysvětlení toho, co oni tím myslí, byla tam spousta různých grafů, který dneska, když si myslím, že už těm věcem poměrně rozumím, tak mám za to, že nebyly ani dobře zpracované, takže tam bylo více důvodů, a když jsme vstupovali do toho procesu, že teda jdeme do dalšího procesního auditu, tak jsme šli po zkušenostech jiných organizací, které vlastně mají tu zkušenost...” (FG2, větší NNO)

„My jsme zvolili společnost, která nás a my je známe dlouhodobě, takže jsme věděli, že to nebude pohled takový, jako co tomu věnují v tom čase, ale že dobře ví, co za tím je, jaký byl předchozí vývoj organizace...” (FG2, větší NNO)

Kromě doporučení při výběru zpracovatele procesního auditu NNO zohledňovaly následující aspekty:

- **osobní přístup, komunikace;**
- **schopnost zpracovat audit na míru, podle potřeb NNO;**
- **cena;**
- **zkušenosti zpracovatele v rámci neziskového sektoru.**

Osobní přístup, komunikace, schopnost zpracovat audit podle skutečných potřeb NNO: již z počáteční formy komunikace s potenciálními zpracovateli si zástupci NNO většinou dokázali udělat představu, jestli jim přístup zpracovatele vyhovuje či nikoliv. Některí zpracovatelé nabízeli kontakt „na dálku“, což bylo pro NNO zdrojem vážných pochybností, zda je takový zpracovatel schopen vytvořit audit, který pro ně bude užitečný a přínosný (nebo pouze naplní formální požadavky).

„Dělají to poctivě. Prostě že cítíte, že to k něčemu bude.” (FG1, menší NNO)

„Nám v jednu chvíli chodila strašná spousta nabídek na zpracování auditů, takže jsme viděli, pro koho je to byznys, jako strašně povrchní audit za spoustu peněz a měla jsem zkušenost s AVPO, že dělají vlastně značku spolehlivosti, takže jsem znala tu jejich metodiku a ta cena tak odpovídala průměru těch ostatních nabídek.” (FG1, menší NNO)

„Vysvětlí i vlastně, první kolo bylo, že vlastně nám vysvětlí, co po nás chtějí, protože po nás chtěli strašně množství informací, jakým způsobem jim vlastně ty informace máme dávat, aby z toho vzešlo něco smysluplného.” (FG1, menší NNO)

Cena za zpracování auditu byla pro dotázané rovněž relevantní, protože cenové nabídky zpracovatelů se různily. Zejména pro menší NNO cena v řádu desítek tisíc korun představuje významnou položku jejich rozpočtu; jelikož bylo zpracování procesního auditu podmínkou pro přihlášení se do výzvy, mohla být investice do auditu vnímána jako riziková (NNO dopředu nevěděly, zda ve výzvě uspějí).

„Pro nás bylo třeba zásadní rozhodnutí, jestli si ten audit vůbec můžeme dovolit, jestli pokud investujeme do auditu a ten projekt nedostaneme, jak to zasáhne při našem malém dobrovolnickém rozpočtu tu organizaci, tak jsme se nakonec rozhodli do toho rizika jít a vybrali jsme si AVPO jako zpracovatele.“ (FG1, menší NNO)

Zkušenosti zpracovatele v rámci neziskového sektoru: dotázaní se a priori nebránili spolupráci se subjekty, které se zaměřují na ziskový sektor, nicméně kvitovali zkušenosti i z neziskového sektoru – měli pocit, že jim zpracovatel bude lépe rozumět, bude schopen s nimi komunikovat jejich jazykem apod.

„U nás byla ještě důležitá znalost neziskového sektoru, protože některé ty nabídky byly od firem z byznysu a zdálo se nám, že bychom se nepotkali.“ (FG1, menší NNO)

Na trhu je podle respondentů **dostatek subjektů**, které zpracování auditu nabízejí, ale **ne vždy jejich nabídka a přístup odpovídá potřebám NNO**. V jednom případě však zaznělo i to, že byl problém najít vhodného zpracovatele v rámci regionu (Jihočeský kraj), lze se tedy domnívat, že regionální menší NNO mohou dostupnost vnímat jinak než NNO působící v Praze (a/nebo řízené z Prahy).

Z výše uvedeného je zřejmé, že dotázané podpořené NNO přípravnou fází projektu **nepodceňovaly** a měly od počátku zájem na tom, aby zpracování procesního auditu nepředstavovalo jen splnění podmínky výzvy, ale aby měl audit pro NNO **reálnou užitnou hodnotu**. Tou byl pro respondenty **objektivní popis stavu organizace** (perspektivou organizačních procesů), **identifikace nedostatků či problémů**. Výsledky procesního auditu pro organizace představovaly efektivní první krok **v procesu realizace změn**.

Výslednou **kvalitu procesního auditu** podle respondentů ovlivňoval:

- **přístup zpracovatele**, jeho snaha porozumět situaci i samotné podstatě dané NNO a zpracovat výstupy srozumitelně, uchopitelně pro vedení NNO;
- **přístup NNO** (zaangažovaných pracovníků), otevřenost vůči zpracovateli, ochota odkrývat i negativní skutečnosti, nedostatky uvnitř organizací atd.

„...a zpětně, když jsem se na to díval, tak jsem měl pocit, že hodně záleželo na naší poctivosti, co my řekneme, kde funguje, nefunguje, protože na papíře ty věci dost často jsou...měli jsme vizi, poslání atd., ale spíš jde o to, jakým způsobem člověk začne přemýšlet, takže myslím, že ta poctivost byla v tuhle chvíli hodně u nás, my jsme to pojali takhle a říkali jsme věci, které nefungují a byli hodně zanesené a nám to třeba hodně pomohlo v tom, jak doladit ten projekt a na co se zaměřit víc. Mělo to odpovídat tomu, které oblasti nejsou plně funkční, takže si myslím, že ta poctivost je na tom, kdo to zpracuje, ale významná část je u toho, kdo si to nechává dělat – vstupy, oni pracují s tím, co my jim řekneme a ukážeme.“ (FG1, menší NNO)

Procesní audity vystihovaly problémy organizací, výsledky dotázané NNO až tak nepřekvapily (řadu věcí NNO tušily již dříve, pouze je např. neuměly

pojmenovat). Procesní audit poskytl **realistickou zpětnou vazbu** pro organizace, díky které se **zvýšila motivovanost pro projekt**, resp. realizaci aktivit vedoucích ke změnám. Někteří dotázaní zmiňovali v této souvislosti např. tendenci NNO k sebepodceňování a přílišné sebekritice, přičemž audit jim pomohl se od tohoto oprostit.

„Mě trochu překvapilo, že jsme teda na sebe řekli taky úplně všechno, a nakonec z toho vyplynulo, že jsme vlastně strašně kritičtí, že to není taková katastrofa, ale je pravda, že my jsme byli už v takovém stavu a takovém časovém presu a všechno se valilo tak, že najednou to vypadalo, že všechno je špatně...(kráceno)...ta paní z AVPO byla velmi milá a ptala se hodně detailně a já jsem přesně říkala, podívejte, my tady máme a víme, že to je špatně, ale ono to není špatně, vy jste to jinak udělat nemohli, tak si to pojdme vzít z jiné strany, takže ten jiný pohled byl velmi přínosný.“ (FG1, menší NNO)

Ve skupině menších NNO zaznělo i to, že po vytvoření auditu dvě organizace **zaváhaly, zda se nakonec přihlásit do výzvy** – měly pocit, že již získaly to, co potřebovaly a zároveň nechtěly být „v diktátu termínů výzvy“. Nakonec rozhodl finanční aspekt (prostředky na externisty by bez podpory nezískaly) a potřeba eliminovat riziko, že by se start realizace aktivit vlastními silami nezdařil (např. by se odsouval).

„My když jsme dostali ten výstup a měli jsme v ruce ty materiály, tak já jsem přemlouvala ostatní, ať nepodáváme tu žádost o ten projekt, protože jsem říkala, že tady máme to, co jsme chtěli vědět, a teď je to strašně cenný a ten projekt nám samozřejmě umožní zaplatit si ty externisty, ale bude tam strašný diktát času, který samozřejmě je dobrý v tom, že když není, tak se ty věci mohou trochu vytrácet v čase, ale na druhou stranu jsem si říkala, že jsme malá organizace a bude to strašně náročné...“ (FG1, menší NNO)

Negativní hodnocení úrovně zpracovaného auditu zaznělo **pouze v jednom případě** ve skupině větších NNO. Dotázaný zástupce NNO kritizoval především fakt, že audit vznikl poměrně narychlo (aby bylo možné se přihlásit do výzvy v termínu) a jeho výstupy byly vnímány jako poměrně obecné, vágní.

„On prostě ten audit z mého pohledu formálně zhodnotil tak, jak výzva řekla, tyhle ty kategorie...nějak zhodnoťte, tak on to prostě...tak nějak zhodnotil, obecně, ale myslím si, že by bylo lepší, nebo že by bylo vhodnější mít na ten audit víc času...(kráceno)..., protože potom když prostě ta výzva vás tlačí k termínu, tak prostě ten výsledek potom není, nebyl z mého pohledu úplně optimální.“ (FG2, větší NNO)

Co se týká klíčových aktivit, dotázané organizace **v rámci projektu realizovaly ty klíčové aktivity, které vyplynuly z resumé procesního auditu**. V žádné NNO se nestalo, že by do projektu nebyla zahrnutá klíčová aktivita, která by vyplynula z procesního auditu – podle respondentů by to ani nebylo možné vzhledem k nastavení výzvy.

Projekty zahrnovaly všechny nebo většinu klíčových aktivit; v některých případech pro organizace např. nebyly relevantní aktivity spadající do oblasti Kvalita služeb/produktů (což bylo dané povahou, zaměřením organizací). V jednom případě nebyla z téhož důvodu zahrnuta klíčová aktivita Fundraising.

V této souvislosti byly diskutovány zkušenosti jednotlivých respondentů se **schválením, nebo naopak odmítnutím určitých aktivit** – nejčastěji byly zmiňovány určité typy **vzdělávacích aktivit** – kdy záleželo na tom, pod jakou oblast byly aktivity „schovány“ (např. v rámci klíčové aktivity Kvalita

služeb/produktů). Někteří respondenti kvitovali možnost konzultovat sporné otázky přímo s MPSV s tím, že se např. podařilo nalézt způsob, jak některé aktivity zařadit do projektu tak, aby byly uhraditelné z podpory.

Jedna respondentka popsala specifickou situaci, kdy organizace musela **vyjmout z klíčových aktivit oddělení zabývající se mezinárodní spoluprací**, díky čemuž se právě toto oddělení nemohlo, na rozdíl od ostatních, dále rozvíjet.

„Tak určitě nám vyškrtli mezinárodní spolupráci vzhledem k tomu, že my jsme součástí mezinárodních konsorcií různých, tak hodnotitel úplně neviděl vazbu na tady tu aktivitu a přitom nám vlastně v tuhle chvíli zůstalo stát jedno oddělení úplně mimo projekt, protože nespadlo do výzvy...(kráceno)...to oddělení se nikam neposunulo jenom proto, že nespadlo do kritérií výzvy.“ (FG2, větší NNO)

Jedna respondentka ve skupině menších NNO **kritizovala odmítnutí aktivity standardů ze strany hodnotitele** (s tím, že se organizace rozhodla tuto aktivitu realizovat nad rámec projektu).

„...nějaký hodnotitel nám vypustil z aktivity sociální služby standardy, které my jsme nutně potřebovali, takže i když nám je nepodpořili, protože bez toho se v téhle oblasti nedá, tak my jsme to nad rámec stejně dělali, ale myslíme si, že ten, kdo to hodnotil, tak neměl znalost té oblasti.“ (FG1, menší NNO)

Proces zpracování strategického plánu

Stejně jako u procesního auditu respondenti připouštěli, že **bez podpory by se takto systematicky tvorbě strategického plánu pravděpodobně nikdy nemohli věnovat** (je zde aspekt finanční i časový – díky projektu nad sebou organizace měly kontrolu, věděly, že plán musí zpracovat a nemohou to odsouvat).

Požadavek na to, aby byl strategický plán předložený do jednoho roku od začátku realizace, respondenti považovali za adekvátní, jako optimální se jim jeví právě doba jednoho roku, během které se s ním organizace naučí s ním pracovat.

„Myslím si, že je dobře, že vznikl do toho roku, protože vlastně máme ten rok právě na to, abysme ho mohli mít.“ (FG2, větší NNO)

Se zpracováním strategického plánu dotázaným organizacím pomáhal **expert**, se kterým v rámci projektu spolupracovali.

„...co máme toho kolegu na ten strategický plán, tak ten tam odvedl strašný kus práce, sami bychom to rozhodně nedali dohromady, něco bychom vytvořili, ale nebylo by to v takové kvalitě a funkčnosti pro nás.“ (FG1, menší NNO)

Dotázaní (zejména z řad menších NNO) hodnotili proces zpracování strategického plánu jako poměrně **obtížný a náročný**. Tito respondenti spojovali obtížnost a náročnost přípravy strategického plánu s několika aspekty:

- angažování pracovníci se museli ponořit **hlouběji** do „filozofických“ (slovy jednoho respondenta) otázek souvisejících s **vizí a posláním organizace**, vedoucí k definici/redefinici vize a mise NNO, věnovat procesu přípravy a tvorby plánu dost času a energie;
- obtížné bylo pro některé NNO rovněž nastavit konkrétní cíle a termíny tak, aby byly **reálně splnitelné**, tj. aby se organizace nezavázala k něčemu, co se v čase ukáže být jako problematické.

Jedna respondentka z menší NNO hovořila o tom, že z těchto důvodů nakonec vytvořili plány dva – jeden (jednodušší) pro účely projektu, druhý (obsáhlejší), který považují za komplexně uchopený a ke kterému se chtějí vracet jako k základnímu materiálu.

„My jsme neměli strategický plán, takže pro nás to byla strašně náročná věc v tom roce to zpracovat pečlivě a strašně jsme řešili, co je strategické, co je nějaká operativa, že jsme tam na začátku naházeli tolik věcí, teď samozřejmě časově jsme si tam dali termíny, pak jsme si to dali do nějaké tabulky, tak jsme si říkali, že bychom se z toho podělali, takže jsme to zase celé předělali, takže ten rok byl fakt náročný, ale ten plán, který jsme vytvořili, je logický, hodně jsme se věnovali nějakým těm, kde jsme, kdo jsme a na to jsme to stavěli, aby ty cíle byly postavené na nějakých východiscích, protože ten plán je pětiletý, ty východiska se můžou změnit, takže abychom se k tomu mohli vracet, takže máme dva takové dokumenty, jeden je ten, který jsme předkládali, který je souhrnem, takovým úkolníkem spíš, a potom máme něco strašně rozsáhlého, kde jsme řešili i ta východiska, situace...” (FG1, menší NNO)

Některé NNO (častěji větší organizace) již měly strategický plán **zpracovaný dříve** (v různém rozsahu a kvalitě) a výzva pro ně představovala příležitost, jak plán:

- zpřesnit, prohloubit, dopracovat, a to na profesionální úrovni;
- díky podpoře začít implementovat.

„Pro nás ten projekt byl skvělý v tom, že my jsme začali strategicky plánovat asi 2 roky před tou výzvou, a než přišla ta výzva, tak my jsme zjistili, že nemáme finance na facilitátorku toho strategického plánování a zároveň nemáme personální kapacity zatížit kolegyně tím strategickým plánováním, takže jsme měli strategický plán nahruho, ale vlastně tak jako skomíral a ta výzva nám umožnila to strategické prohloubit, vytvářet akční plány a dotáhnout to až do toho finálního strategického plánu, který máme teď, takže pro nás to byl zásadní vstup.” (FG1, menší NNO)

Proces zpracování evaluací

Dotázané NNO měly **externího experta na evaluaci** a část k tomu ještě zapojila i svého **interního evaluátora** (ten měl menší zkušenosti, ale vedení NNO si od spolupráce slibovalo to, že se interní evaluátor od externího experta vše potřebné naučí a příště bude schopný zpracovávat evaluace samostatně).

„My máme interního evaluátora, ale máme experta na evaluaci, takže ten nás jakoby učí, jak s tím máme dělat, jak ty jednotlivé klíčové aktivity, tak vlastně celý tenhle projekt.” (FG2, větší NNO)

Organizacím se osvědčilo, když **expert na evaluaci spolupracuje s ostatními experty** na klíčové aktivity, aby měl lepší vhled do reality projektu a experti měli zpětnou vazbu o tom, kam co je potřeba v rámci aktivit naplnit tak, aby to bylo v souladu s kritérii evaluace.

Téma evaluací (dílčích za každou klíčovou aktivitu i závěrečné evaluace) bylo na obou skupinách velmi kontroverzní, respondenti vnímali proces zpracování evaluací jako **obtížný, časově náročný a pochybovali o užitečnosti** požadovaných výstupů (zejména co se týká rozsahu zpráv). Ve skupině menších NNO dotázaní

zmiňovali problémy jak v rámci dílčích evaluací, tak závěrečné evaluace, zatímco ve skupině větších NNO byli respondenti kritičtí především vůči závěrečné evaluaci.

„My jsme měli externí specialistku evaluátorku a ta je z toho úplně vyřízená, protože toho chce po nás hodně, má elaborát o tom, stýkáme se v podstatě každý měsíc, hodně ona po tom jde, ale argumentuje tím, že to po ní chtějí ti evaluátoři z té výzvy, takže oni mají nějaký svůj vzor.“ (FG1, menší NNO)

„...strašně tam narážíme na tu náročnost, je to masakra, kolegyně, která je poměrně silná, tak vždycky je úplně v nervu, že dneska máme evaluaci, potom na konci tam sedí a říká, že zase všechno udělala blbě, ač to tak není, ale prostě s tím pocitem ten den končí...“ (FG1, menší NNO)

Respondenti ve vztahu k MPSV, resp. Oddělení evaluací nejvíce kritizovali to, že z jejich pohledu **chyběla hned od začátku jasně definovaná, jednotná metodika**, tj. co konkrétně se od NNO v tomto směru očekává. Dotázaní popisovali zkušenosti, kdy se požadavky a kritéria ze strany MPSV měnily v průběhu, a organizace nabyly dojmu, že se obě strany (NNO i MPSV) souběžně metodou pokus-omyl učí, jak má evaluační výstup vlastně vypadat.

„...oni (MPSV – pozn. zpracovatele) i v průběhu realizace projektů udělali workshop pro evaluátory...(kráceno)...tam jsme si povídali, kreslili, ale kdyby tam udělali přesně to, jak chtějí ta kritéria nastavit a trochu natvrdo se tam řeklo, tak jsme se mohli vyhnout tady tomu konci, protože oni postupně sbírali zkušenosti...(kráceno)...a stále to vylepšují tu metodiku. Problém je, že když máte opravovat takové věci, tak to zabere spoustu času, a jak říkají kolegové, nemáme ho tolik.“ (FG1, menší NNO)

„...já bych řekla, že je málo profí evaluátorů, kteří si k tomu fakt sednou a vědí, co se chce, protože ta naše příšla, řekla, že udělá evaluační design, a když jsme to přinesli na MPSV, tak koukali, jak se to dá pěkně pojmout a myslím, že si to nechali jako vzor, takže myslím, že v tom je potíže.“ (FG1, menší NNO)

„Mně teda přijde, že jako poměrně obtížně se nám komunikuje s tou kanceláří, kde mají tu evaluaci na starost, protože tam nemají vůbec nastavená kritéria, takže jako strefit se do takovýho obálčku je strašně komplikovaný, protože samozřejmě evaluace se dá velmi obecně, až se dá evaluovat 24 hodin denně.“ (FG2, větší NNO)

Problémy, které byly s procesem evaluací, nejčastěji spojovány, lze shrnout do následujícího přehledu:

- **expert na evaluaci neměl jasné zadání**, evaluační design navrhoval podle svých dosavadních zkušeností, ne vždy v souladu s očekáváními MPSV (následně vznikala nutnost přepracovávat výstupy, což bylo časově náročné);
„...nepomůže (expert – pozn. zpracovatele), protože výklad z ministerstva a jejich evaluace je jinej než je klasická evaluace, a to je jako zásadní problém.“ (FG2, větší NNO)
- zástupci NNO obvykle měli základní představu o tom, jaké oblasti by se měly hodnotit, ale **proces selhával na úrovni nastavení jasných, měřitelných kritérií**, indikátorů;
- v jednom případě bylo zmíněno, že závěrečná evaluace musela být zpracována v době, kdy ještě **nebylo možné dopad spolehlivě změřit**.

„...že se to nedá zevaluovat, jako je to hrozně krátký čas na to, aby my jsme dokončili strategický plán, měli jsme půl roku, takže nějaký změny jsme

zaimplementovali a teď už máme říct, jako kam nás to posunulo, to prostě není reálný, protože některý ty aktivity teprve teď budeme vyhodnocovat, protože se realizovaly až na konci projektu." (FG2, větší NNO)

Za ideální by respondenti považovali:

- kdyby MPSV hned **na začátku definovalo konkrétní požadavky**, a ty se **v průběhu realizace projektů neměnily**;

„...druhá věc je znát metodiku při psaní projektu tak, abychom mohli říct evaluátorům, co se po nich chce, protože my jsme měli půl roku expertku na evaluaci bez znalosti metodiky, takže ona udělala evaluační design, který se lišil a pak vlastně byly velké diskuze na MPSV, co je indikátor, jak co měřit apod." (FG1, menší NNO)

- celkově **zjednodušení požadovaných výstupů** (místo mnohastránkové evaluace stručnější dokument odpovídající na základní otázky).

„Myslím si, že mohli vypracovat třeba detailní dotazník, jednotný, který stejně je, ale mohl by být nějaký přesně tak zaměřený a tam bychom psali, jestli došlo u 30 lidí k posunu v něčem, nebo nedošlo, prostě moct si zaškrtnout a oni by to jednotně zpracovali, takhle podle mě stejně nemají jednotné materiály." (FG1, menší NNO)

Využité zdroje na budování kapacit a profesionalizaci zaměstnanců, zapojení expertů

Do jaké míry byly v rámci realizace klíčových aktivit zapojeny **externí lidské zdroje** a do jaké míry **interní**, záviselo na několika základních faktorech:

- zda organizace sama disponuje pracovníky s požadovanými zkušenostmi, kompetencemi, nebo musí využít externího specialistu
 - ▶ primárně v **oblasti rozvojových a vzdělávacích aktivit** NNO potřeby řešily **nákupem služeb od externích zdrojů** (koučink, supervize, development centrum apod.), dále byly externí zdroje např. využívány v rámci klíčové aktivity **Marketing a PR**;
 - ▶ v souvislosti s využíváním expertů (kteří byli po potřebnou dobu zaměstnáni v rámci NNO, ale z pohledu know-how přicházeli zvnějšku) zazněla v několika případech zkušenost s **mentoringem/stínováním** (kdy se vytipovaný zaměstnanec NNO snažil „přiučit“ z práce experta tak, aby poté mohl předávat zkušenosti dál dovnitř firmy ostatním zaměstnancům);

„...my máme externího experta na nějakou oblast a po celou tu dobu ho stínuje někdo konkrétní, kdo se stává expertem organizace na tu danou oblast, tzn. tak, aby tam byla nějaká udržitelnost toho know-how...zároveň, když se to týkalo té dané oblasti, tak bude součástí týmu, který třeba zpracovává nějaký finální výstup typu PR strategie apod." (FG1, menší NNO)

- zda je **z kapacitních důvodů reálné**, aby se **interní pracovníci kromě své běžné pracovní náplně mohli věnovat školení (ať již v pozici školitelů, nebo příjemců školení)**; respondenti často hovořili o tom, že realizace projektu byla pro většinu zaměstnanců náročná, spojená se

stresem, zvýšenými nároky na jejich časové kapacity apod. (mj. ne všichni tento tlak dokázali ustát a v organizaci zůstali).

„...hlavně i kapacit zaměstnanců, ve chvíli, kdy já jsem jako by posílala zaměstnance na x školení a dojíždějí mi v rámci celé České republiky, a ještě jsou to osoby se zdravotním postižením, tak jako my jsme sice školení odchodili, ale pak mi dali na 14 dní neschopenku, protože se z toho musíte vzpamatovat.“ (FG2, větší NNO)

Velkým tématem byla pro dotázané spolupráce s experty. Snahou dotázaných NNO bylo mít experta na každou klíčovou aktivitu, přičemž:

- část NNO měla samostatného **experta na každou klíčovou aktivitu** (jak ovšem již bylo zmíněno, ne vždy byly realizovány všechny klíčové aktivity);
- některé organizace zvolily přístup, kdy využily **jednoho experta na více klíčových aktivit** (což jim se ve výsledku příliš neosvědčilo, protože to na experta kladlo vysoké nároky na jeho kapacitu).

Získat experty pro spolupráci na projektu podle respondentů **nebylo v mnoha případech 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**:

- z toho důvodu experti spolupráci buď rovnou odmítli,
- nebo se mohli projektu věnovat pouze v omezené míře, což zase pro NNO nebylo akceptovatelné – měly zájem o to, aby jim spolupráce opravdu něco přinesla, tj. aby nebyla jen formální;
- v praxi se poté respondenti setkávali se situací, kdy jeden expert pracoval v rámci výzvy 031 pro více NNO.

„...byla celkem potíže je sehnat, vybírali jsme je na základě doporučení vazeb lidí, které známe, a oni znají lidi a ti znají lidi, a byli jsme strašně odmítaní kvůli času a kapacitě těch lidí, a nakonec se to povedlo.“ (FG1, menší NNO)

„...my bysme asi na ty experty potřebovali víc času, protože oni třeba jsou, ale jsou nadomluvený dopředu, takže třeba klidně když ta aktivita začla pozdějc, tak třeba byl menší problém, když jsme potřebovali hned...“ (FG2, větší NNO)

Motivace expertů se zapojit do projektu byla podle respondentů primárně **vnitřní** (přesvědčení o smysluplnosti poslání organizace, motivace pomoci), **spíše než finanční**. I přesto, že experti byli honorováni, odměny zpravidla nedosahovaly výše jejich obvyklých sazeb. Dotázaní proto hovořili o jisté formě dobrovolnictví ze strany expertů. Nicméně platí, že bez podpory z výzvy 031 by se organizacím pravděpodobně vůbec nepodařilo spolupráci s experty navázat.

„Oni tam museli hodně vložit své dobrovolnosti, takže to proto to měli být lidi, které známe, jsou angažovaní...(kráceno)...to musí ten člověk dělat ze zájmu nebo dobrovolně, to není komerční záležitost.“ (FG1, menší NNO)

„Nás teda dva experti odmítli a ti, co s námi zůstali, tak s námi zůstali proto, že se jim (upraveno zpracovatelem – vynechán název NNO) líbily, jako co děláme, jak to děláme.“ (FG2, větší NNO)

V rámci diskuse o **průběhu spolupráce** s experty respondenti zmínili několik oblastí, které považovali za **problematické**:

- nejednoznačné pochopení toho, **zda expert může sám např. školit**, nebo zda je nutné na tyto aktivity najímat jiné dodavatele, a s tím spojené pochybnosti o tom, zda expert:
 - ▶ může být zaměstnán v organizaci jako expert a nad rámec toho poskytovat (a fakturovat za svou obvyklou komerční sazbu) další služby;
 - ▶ může poskytovat obojí, ale za jednotnou sazbu, kterou má jako expert (o což by experti pravděpodobně příliš nestáli).

„My jsme měli, že nám některý aktivity školil, ty, co on řekl, že v nich je kapacita, a opravdu v nich kapacita byl, jinak jsme nakupovali jako odbornosti.“ (FG2, větší NNO)

„Zásadně to poškrtili...mohli mu dát adekvátně k tomu, kdybysme to nakoupili zvenčí, oni to poškrtili na cenu, jako když nám dělal experta v tom projektu.“ (FG2, větší NNO)

- **pohled experta** na to, jak by měla spolupráce vypadat, se **lišila od očekávání organizace**, např. se to týkalo:
 - ▶ **způsobu komunikace** (je potřeba vzít v úvahu to, že realizace projektu představovala pro všechny zainteresované pracovníky organizace velký stres a např. direktivní přístup expertů jim příliš nepomáhal tuto zátěž zvládat);
 - ▶ **prosazovaných postupů**, které vedení NNO ne vždy považovalo za nejvhodnější s ohledem na povahu organizace a cíl projektu;

„...tohle jsme na začátku úplně nedomysleli, na co ten expert teda je, bude nám říkat: udělejte to takhle, dělá se to takhle, my to teda provedeme a on nám řekne, že to bylo blbě, nebo to bude dělat na ukázkou atd.“ (FG1, menší NNO)

„...u nás byl takový problém, že my jsme chtěli tu inspiraci z byznysu, ale ten byznys měl nároky na byznys, které my jsme nebyli jako neziskovka schopní splnit, takže tam se malinko míjelo tohle, ale my jsme žádný konflikt neměli, vždycky jsme si jenom vytáhli to, co můžeme aplikovat, vzali jsme si to, co můžeme, a to ostatní jsme nechali plynout.“ (FG1, menší NNO)

- **obtížné plánování kapacit** dopředu a **časová náročnost** spolupráce – v průběhu realizace projektu docházelo k různým změnám, posunům, společné aktivity bylo někdy velmi náročné zkoordinovat a „ustát“ jejich časové zatížení (i pro samotné respondenty – zástupce vedení NNO);

„My jsme měli s ním naplánovaný schůzky skoro rok dopředu, že fakt jsme si vzali kalendář a teď jsme jeli, třeba náš fundraiser přednášel v Rumunsku...řekl hele, já tady měsíc nebudu...pak byl spíš problém do toho dopasovat nás...mě to teda strašně extrémně zatížilo, za ten rok já jsem z toho úplně byla vyšťavená, říkám, to je přesně ta fáze, kdy už jako abych odtamtud odplula.“ (FG2, větší NNO)

„Nám jeden expert, ten zásadní na strategický plán, onemocněl asi na dva měsíce, než se potom zase naběhly nějaký termíny, takže prostě čtvrt roku skluz při strategickém plánu, a to se pak odsouvají všechny aktivity.“ (FG2, větší NNO)

- **nastavení systému odměňování** – některé menší NNO kritizovaly to, že si v průběhu realizace projektu nemohly dle potřeby „přesouvat“ finance určené pro experty a kmenové zaměstnance, flexibilněji pracovat s velikostmi úvazků.

„...já bych třeba ocenila, aby větší finanční objem šel na lidi, kteří se tomu věnují v rámci organizace, a ubrat těm expertům, kteří by mohli být fakt v té poradenské roli: naučit lidi, dělat evaluaci, fundraising; a pak aby oni za ty peníze z té výzvy v rámci té výzvy to mohli dělat. Nám se vlastně ukazuje, že nám zbývají peníze na experty, které víme, že nevyčerpáme, a potřebovali bychom je na navýšení úvazku fundraisera o 0,1, a to nejde.“ (FG1, menší NNO)

„To je přesně ono, to tady zaznělo: v podstatě to pnutí mezi pracovníky organizace, kteří u těch malých organizací ví, co oni berou ti naši experti, a co odvedou, a já jsem v podstatě pořád byla v roli, abych to jako vyvažovala, aby si tam někteří ti lidi, kteří za experty dělají tu práci, nepřipadali jako pitomci...“ (FG1, menší NNO)

Spolupráce s experty byla v několika případech **ukončena** (buď na žádost experta, nebo organizace), a to z důvodu:

- **rozdílné představy experta** a organizace o náplni spolupráce (např. příliš vysoké nároky experta na zpracování určitých výstupů nebo přílišná snaha uplatňovat postupy ze ziskového sektoru v rámci NNO);

„My jsme teda museli vyměnit dva experty na strategii a HR...(kráceno)...my jsme opravdu nebyli schopní toho experta přesvědčit, že fakt nejsme korporace a že nám nejde o to, mít nastavený totálně striktní pravidla a postupy, že opravdu potřebujeme jenom pomoci v té oblasti, abychom se zorientovali v těch našich případech, abychom měli nějaký job description, abychom měli nějaký postup, kdy někdo přijde a je to na tři body, přečte si ho a je to jasné, a ne 20stránkovou směrnici, která bude jenom 20stránková.“ (FG1, menší NNO)

- **konfliktní spolupráce**, kdy expert vytvářel napětí v rámci organizace (což může souviset jak s výše zmíněným rozdílným očekáváním, ale také se situací, kdy si expert s pracovníky organizace jednoduše „lidsky nesesedne“);
- **stížnosti** příjemců školení týkající se kvality experta (v tomto případě spolupráce s expertem pokračovala, ale v rámci jiných aktivit).

„...my máme v rámci projektu vzdělávací modul...(kráceno)...po prvním běhu pro dvě skupiny řídících pracovníků, tak nám ti účastníci řekli, že práce experta se jim rozhodně nelíbí, že jim v podstatě nic nedal a že teda ať hledáme nového experta na vzdělávací aktivity...(kráceno)...tak jsme na ten vzdělávací modul nakonec měli ne jednoho experta, ale tři, každého na jiné téma.“ (FG2, větší NNO)

Z pohledu plánování kapacit a návaznosti časového harmonogramu představovalo nalezení a zapojení nového experta samozřejmě komplikaci, ale ve výsledku byly organizace s přístupem nového experta již spokojeny.

Využití poskytnutých prostředků a náklady na administraci, vnímání administrativní zátěže

Respondenti hodnotili **celkovou administrativní zátěž jako standardní nebo nižší** v porovnání s jinými projekty, se kterými mají zkušenost.

„...ale jako dobrý: administrativa, která tam je, mi přijde, že je nutná, a to že nás štve, je jiná věc, ale za nás dobrý.“ (FG1, menší NNO)

„Na to, jaká to byla velká neznámá ta výzva, tak i to nastavení, až na tu obsáhlost té evaluace, tak jako to odpovídá.“ (FG1, menší NNO)

„S tím přesně souhlasím, já si myslím, že administrativa jako taková OPZ a konkrétně i té výzvy je celkem standardní, v pohodě, můžu srovnat i předchozí období a je to výrazně lepší.“ (FG1, menší NNO)

„...já můžu hodnotit z pozice poskytovatele, hodnotitele, příjemce, protože jsem dělal to 20 let, a dal bych tomu tak dvojku, 2-, protože třeba přeshraniční jsou úplně nesrovnatelně těžší a administrativně náročnější.“ (FG2, větší NNO)

Nesouhlasný názor zazněl od některých respondentů z řad **větších NNO**, kteří **poměr poskytnutých prostředků vůči nákladům na administraci** považovali za **neadekvátní**. Během realizace projektu je to vedlo mj. k tomu, že k administraci využívali práce dobrovolníků tak, aby nemuseli zatěžovat vlastní pracovníky.

„...jako všeobecně stoupla administrativní zátěž v OPZ oproti tomu financování, ty prostředky, který jsou tam nechaný, tak jsou nedostatečný.“ (FG2, větší NNO)

„My jsme taky hodně těch věcí vlastně buď jako přes dobrovolníky, ti nám pomáhali ty data sdílet apod., protože by se to do toho projektu nevešlo, a zase lidi zatěžovat, když toho mají sami hodně...“ (FG2, větší NNO)

Pro některé dotázané bylo **obtížné reálně zhodnotit**, nakolik jsou/byly náklady na administraci odpovídající vůči výši podpory, kterou získali.

„Tady ta výzva byla strašně jiná...my máme souběžně dva evropské projekty: tady ten a potom jeden...(kráceno)...přínosný v tom, že nám platí ty lidi, ale není tam ta přímá zátěž, že musí dělat spoustu té práce. Tady v tom se musí dělat strašně práce, ale ten projekt je o té práci, kterou my musíme udělat, takže já si myslím, že to jde strašně těžko zhodnotit.“ (FG1, menší NNO)

Ve dvou případech ve skupině menších NNO zazněla konkrétní výše prostředků, při které se organizaci **obecně vyplatí přihlásit se do výzvy** a žádat o podporu (v jednom případě to bylo 50 tisíc Kč, ve druhém 500 tisíc Kč), a to právě s ohledem na administrativní zátěž s projektem spojenou.

„My máme spočítáno, že dotace pod 50 tisíc vždycky zvažuju a pod 30 tisíc se jim prakticky vyhýbám, protože ta náročnost toho všeho okolo je závratná.“ (FG1, menší NNO)

„My máme půl milionu, kdy to má význam.“ (FG1, menší NNO)

Průběh a překážky realizace projektů

V souvislosti s možnými překážkami, které organizacím realizaci projektu zkomplikovaly, byla diskutována následující témata, která jsou níže v textu dále

popsána (s výjimkou procesu evaluace, kterému se samostatně věnujeme v jedné z předchozích kapitol):

- **časová dotace projektu;**
- **mzdová problematika;**
- **fluktuace zaměstnanců;**
- **počet pracovních úvazků zapojených do projektu;**
- **náročnost evaluace, nejednoznačnost metodiky.**

Časová dotace projektu: zástupci některých větších NNO se vyjadřovali k tomu, že je z jejich pohledu projekt ne zcela vhodně omezený dobou pro realizaci na maximálně 24 měsíců. S ohledem na cíl projektu, jeho celkovou náročnost (realizace aktivit i souvisejících výstupů) a ve vztahu k jiným (méně komplexním) projektům, považovali za optimální spíše dotaci **36 měsíců**, tj. tři roky.

„Realizace na dva roky je z mého pohledu strašně krátká, když běžně některý projekty z OPZ jsou běžně realizovatelný na tři roky, což bych považovala asi za vhodnější dobu, protože v okamžiku, kdy vy...prostě nějak strategicky naplánujete, teď jako řešíte ty 4 oblasti...(kráceno)...a najednou vyvstanou změny a vy jste v rozpracovanosti změn a abyste změřila dopady za takhle krátkou dobu, je třeba v naší velikosti prostě absolutně jako nereálný...” (FG2, větší NNO)

Na druhou stranu v jednom případě zazněl i názor, že i dva roky jsou zbytečně dlouho a dané organizaci by stačilo pouze 12 měsíců. Postoj k časové dotaci pravděpodobně ovlivňují jak specifika organizace, tak nastavení projektu, schopnost dopředu rozplánovat aktivity, naplánovat kapacity atd.

Mzdová problematika: v analýze věnované spolupráci s experty jsme již zmínili, že organizacím často vyvstávaly otázky či komplikace vyplývající z toho, že jinak byli odměňováni kmenoví pracovníci, jinak experti a zcela mimo tento systém ještě externí subjekty, u kterých organizace nakupovaly služby. **Ne vždy** respondenti **považovali** nastavené podmínky **za spravedlivé**, a to zejména **ve vztahu k vlastním zaměstnancům** a jejich duševnímu vkladu do celého projektu.

Další diskuse se týkala např. systému mzdových náhrad, velikostí úvazků apod. Z reakcí respondentů je zřejmé, že ne všichni zástupci podpořených organizací se v problematice dobře orientovali, často měli odlišné představy o tom, co pravidla výzvy umožňují a co nikoliv.

„My jsme vlastně měli i trošku problém s tím, že...byla škoda, že tam nebyly ty mzdové náklady pro pracovníky, protože já bych nejradši ke každému tomu expertovi si platila 0,1 úvazek nějakého pracovníka, ale stejně vím, že bych si to nemohla takhle nastavit, protože evropské peníze říkají: můžete jít do 1,0, a my tím, že máme všechny lidi na plný úvazek...musela by tam být nějaká výjimka...” (FG1, menší NNO)

„My jsme tam tu refundaci nedali, protože my jsme vůbec nebyli schopni si to nějak napočítat, a pak jsme si tam říkali, že to nějak domluvíme, nějak si vyhovíme časově, ale kdybychom byli nějaká větší organizace, ty struktury byly pevné, tak prostě by to tak asi nešlo si domluvit.” (FG1, menší NNO)

„Nám se to pak podařilo, protože ty refundace byly skutečně vázány na ty úvazky, tak nám se to pak podařilo změnou dostat do toho vzdělávání, tak jsme to tak vysvětlovali, takže jsme pak ty docela velké prostředky využili na různé vzdělávání, když jsme to zaobalili.” (FG1, menší NNO)

Fluktuace zaměstnanců: z vyjádření účastníků FG vyplývá, že s ohledem na nároky, které realizace projektu kladla na pracovníky organizace (psychického i fyzického rázu), na tlak, který během té doby na ně vznikl, docházelo v řadě případů k tomu, že někteří zaměstnanci tento nápor nevydrželi a z organizace odešli. To podle názorů účastníků **komplikovalo realizaci naplánovaných aktivit**, např. z formálního hlediska v danou chvíli neměla organizace dostatečný počet pracovníků, kteří měli absolvovat školení (příp. zaměstnanci školení absolvovali a odešli následně, tudíž aktivita neměla kýžený dopad). Absence zaměstnanců podle respondentů komplikovala nad rámec realizace projektu i **zajištění běžného fungování organizace**.

„...ty školení na rok, kterých jsme si dali hodně, ale pak ty klíčový zaměstnanci třeba prostě odešli, protože už neutáhli svojí práci, práci k projektu a ještě školení, který musí odchodit... jsou super a chceme na ně chodit, ale prostě v tak brutálně nereálném čase, že prostě absolvovali to a pak odešli, takže se to trochu míjí účinkem.“ (FG2, větší NNO)

„...měli jsme problém s klíčovejma zaměstnancema, s tou fluktuací právě...(kráceno)...měli jsme problém to naplnit.“ (FG2, větší NNO)

„My jsme měli strašnej problém, protože lidi odcházeli a ti co zůstávali, tak museli pokrejt služby, takže neměl kdo jít na ty školení.“ (FG2, větší NNO)

V jednom případě ale zazněl i pozitivní aspekt tohoto jevu v tom smyslu, že **odešli lidé, kteří nebyli připravení na změnu**, zatímco ti noví jsou mnohdy lépe motivovaní.

„Určitě, je to změna, která vyvolává nejistotu, a řekla bych, že ten projekt hrál tu dvojí roli, jednu – odcházíme, protože se něco děje, na co jsme nebyli zvyklí, ale naopak – přicházejí noví lidi, který říkají, tak to je bezva, tady to žije, tady se něco děje a bude to lepší, jo...“ (FG2, větší NNO)

Počet pracovních úvazků zapojených do projektu: ve dvou případech si respondenti stěžovali na to, že jim **nebyl schválen navrhovaný počet pracovníků**, kteří měli být do realizace projektu zapojeni (a odměňováni z podpory). V důsledku toho např. jedna z dotázaných organizací i přesto pracovníky angažovala, ale bez nároku na odměnu.

„...nám vyškrtli některý pracovníky z tvorby, z účasti na strategickým plánování, museli jsme vybrat jenom půlku pracovníků a těch ostatních jako že jsme se neměli ptát asi, nebo nevím, tak ty nám vyškrtali a dovolili nám jenom půlku...(kráceno)...zúčastnili se těch klíčových schůzek, ne jako v takovém velkém rozsahu, ale do té analýzy byli zahrnutí.“ (FG2, větší NNO)

„Nám taky vlastně zredukovali úvazky.“ (FG2, větší NNO)

Nad rámec popisovaných aspektů a situací respondenti měli tendenci kritizovat **systém pro administraci projektu**. Popisovali různé situace, které jim, podle jejich názoru, ne zcela optimálně nastavený software realizaci projektu komplikoval.

„Já mám jednu překážku, co se nám stala: my jsme měli generovanou dvakrát stejnou zálohovou platbu na začátku projektu, dvakrát stejná částka a poslali nám jen jednu, a trvalo to rok a půl, než jsme byli schopní ty peníze dostat, takže jsme to museli sami předfinancovat, a přitom problém byl v tom softwaru...nakonec nás donutili, abychom udělali mimořádnou monitorovací zprávu, abychom ty peníze dostali, takže taková práce zbytečná navíc.“ (FG1, menší NNO)

V souvislosti s realizací projektu se respondenti ve skupině větších NNO dotkli i tématu **spolupráce s přiděleným projektovým manažerem** MPSV s tím, že zkušenosti se různily, pro zástupce NNO je klíčová zejména míra informovanosti manažera a jeho vstřícnost, ochota pomoci.

„Nám třeba zkomplikovalo to, že nám za celou tu dobu, za ty necelý dva roky třikrát změnili na ministerstvu vedoucího toho projektu. Takže nereagovali obratem...furt se musela ta paní...moc toho nevěděla ta druhá, třetí zase šla na mateřskou, takže nás zase vraceli zpátky.“ (FG2, větší NNO)

„...já teda musím říct, že zrovna tady, že my těch OPZ programů máme hodně, tak že byli nejlepší, nejlíp s náma komunikovali...někdy teda taky nevěděli, ale snažili se s náma najít tu cestu a podporovat to.“ (FG2, větší NNO)

„Tak to je asi o projektových manažerech, my realizujeme asi 8 projektů a u všech máme, zaplatí pánbůh, slušný projektový manažery.“ (FG2, větší NNO)

Přínos pro podpořené organizace (dopad/výsledky)

Přínos spolupráce NNO s experty

Celkově možnost zapojit do projektu experty zástupci NNO hodnotili **pozitivně** (i přes problémy, které během spolupráce s nimi vyvstávaly a kterým jsme se věnovali v části analýzy věnované procesu):

- experti přinesli dovnitř do organizací **zkušenosti a know-how**, které je možné dále předávat dalším pracovníkům;
- experti často vnášeli do problematiky NNO jiný pohled, pohled zvnějšku, a tím pozitivně ovlivnit proces změn;
- v jednom případě byl zmíněn i sekundární pozitivní efekt spolupráce, např. když expert do organizace přivedl schopné osoby, které pro NNO začaly následně pracovat.

Respondenti v této souvislosti opět zmiňovali **výjimečnost výzvy 031, díky které si podpořené NNO mohly vůbec spolupráci s experty dovolit (finančně).**

Přínosné z pohledu organizací bylo mj. **vzájemné setkávání expertů** z různých oblastí/klíčových aktivit, které posilovalo výsledný efekt aktivit. Organizace, ve kterých se podařilo nastavit spolupráci s experty efektivně a zástupci NNO byli s výsledky spokojeni, by rádi **s experty spolupracovali i po skončení projektu** (je ovšem otázkou, zda budou schopní experty pro spolupráci motivovat).

„Pro nás i to, že oni se setkávali společně, protože ony ty aktivity nejde takhle odřezat, protože tam jsou strašné přesahy, takže oni si to říkali společně, třeba si i řekli, že tohle udělají spolu, protože tam mají spoustu věcí společných, a třeba pro nás je velká přidaná hodnota, že vlastně nám projekt v prosinci končí a všichni nám slíbili, že nám budou pomáhat dál. To je pro mě to nejceněnější.“ (FG1, menší NNO)

Nastavení podmínek pro naplnění cílů výzvy

Hovořit o tom, **do jaké míry došlo** v podpořených organizacích **k vytvoření podmínek pro naplnění cílů výzvy** (tj. pro zvýšení kapacit NNO, profesionalizaci zaměstnanců, zefektivnění pomoci cílovým skupinám atd.), bylo pro řadu účastníků diskusí poměrně **obtížné z pohledu měřitelnosti**:

- podle jejich názoru je **příliš brzy** na to, hodnotit reálný dopad projektu;
- organizace jsou zatím **ve stádiu implementace**, kdy je předčasné odhadovat, jaký dopad budou realizované změny mít.

„Ten proces není dokončený, běžně, co vím ze zkušenosti, to trvá rok a půl třeba trvá ta systémová změna, než si to sedne, my jsme začali později, tak u nás to bude ještě nějak dobíhat.“ (FG1, menší NNO)

„U nás nastal ten efekt, že ta organizace se jako by tím projektem nastartovala, ale je to, jako když otevřete Pandořinu skříňku, nastává lavinový efekt větší či menší rozvrtanosti, nevím, jak to líp pojmenovat...“ (FG2, větší NNO)

„...že se to spíš rozvrtalo a teďko potřebujeme...abysme se nadechli a ukáže to čas, třeba rok, jestli to byla dobrá cesta, nebo ne...“ (FG2, větší NNO)

Významná část dotázaných podpořených NNO hodnotila realizaci projektu jako náročnou, protože výrazně zasáhla do chodu organizací, jejich vnitřní struktury,

klimatu atd. Nyní se podle respondentů organizace nacházejí ve fázi, kdy mají celou řadu aktivit (tzn. práce) za sebou, mají z toho dobrý pocit, ale **uvědomují si, že je řada nutných změn ještě čeká**. Navíc si dotázaní uvědomují, že ne všechno se dá v rámci fungování organizace dopředu naplánovat, odhadnout, ošetřit.

„My až teď ke konci pořád řešíme organizační strukturu, pořád je to takové živé a spíš to tu situaci jako znejasňuje, ale vyšlo to vlastně z těch změn, které se do té organizace vnesly, takové to, když tu vlnu nějakou spustíte, tak se začnou dít věci...” (FG1, menší NNO)

„...ta organizace se jako otevřela, takže já kdybych teď odešla úplně...(kráceno)..., tak vím, že tam spousta věcí zůstane už fakt zakotvených v nějakých škatulkách, který stále jsou ještě k otevření a předělání...(kráceno)...na druhou stranu když jsme teď v té druhé fázi, v tom druhém roku, když ty věci už realizujeme, takže už vidíme, že musíme změnit tohle, tohle musíme vyměnit...(kráceno)...a už když to realizujeme, tak narážíme na bariéry, který jsme předem neočekávali.” (FG2, větší NNO)

Respondenti si navíc uvědomují, že jim projekt (finanční podpora, podpora expertů atd.) poskytoval jistou formu **bezpečí**, o kterou s ukončením projektu přijdou, tj. přichází v jistém slova smyslu **období nejistoty**. Vystávají obavy, jak se podaří nastartovaný vývoj udržet a dále rozvíjet. Na racionální úrovni vystávají **otazníky kolem budoucího financování/dofinancování** dalších aktivit (které např. v projektu zahrnuté nebyly, ale budou nově zapotřebí).

„My jsme říkali, že by bylo fajn takový ten bič nad náma...fakt ti experti byli dobří v tom, že prostě nás tak trochu hlídali občas...” (FG2, větší NNO)

„Co je teď největší strašák, tak co s tím dál. Jak dělat fundraising, ale nemáme ani 0,000 na to, abychom na to někoho zaplatili, sranda skončila.” (FG1, menší NNO)

V obou fokusních skupinách zaznívalo přání respondentů, aby **podpora** – nejen ve smyslu **finanční** podpory, ale např. **poradenské, supervizní** – nějakým způsobem **pokračovala**, např. v podobě navazující výzvy. Navíc, jak zmiňujeme dále v textu, je podle některých respondentů vůbec nejtěžší nyní hodnotit dopad aktivit v rámci klíčové aktivity Financování, fundraising.

„...a teď vlastně končí projekt, nebudeme mít finance na facilitátorku, na supervizorku řízení a je to neuzavřené, a to je třeba taková moje obava, co dál s tím, a pokud by ten projekt nabízel nějakou supervizi po další rok toho, jak ta implementace běží a je udržitelná, tak to by bylo skvělé.” (FG1, menší NNO)

„Ale teď co se bude dít dál, to je největší otázka. I z toho důvodu jsem kývl na toto setkání; náš poslední specifický cíl v rámci strategického plánování strategického plánu je oslovit příjemce do 031, spojit se, oslovit záměrně MPSV a zeptat, co s tímhle hodlají s námi dělat dál, protože jestli to tady končí, tak je to škoda.” (FG1, menší NNO)

„...já si myslím, že se na tom asi shodneme všichni, že teďka aby ta práce dvouletá...(kráceno)...kdybysme měli možnost v tom nějakým způsobem pokračovat a zaimplementovat to...na čem jsme pracovali...do té praxe...” (FG2, větší NNO)

„Kdyby tady byla udržitelnost...na udržitelnost bysme neměli prostředky na experta; udržitelnost u projektů investičních je zásadní a je běžná, u těchhle udržitelnost není...(kráceno)...nejenom u toho strategického plánu, ale u všech změn, který teď se nastartovaly, jejich dopady určitě neřeknu do konce srpna, kdy nám končí projekt...(kráceno)...ale myslím si, že kdyby byla opravdu nějaká další návazná výzva, abysme mohli ty změny implementovat a pak říct, ano, tadyhle ta změna se nám vyplatila, měla takový dopad...” (FG2, větší NNO)

Podíváme-li se na téma hodnocení dopadu ještě z jiné perspektivy, reakce respondentů jsou de facto konzistentní s tím, jak vnímají proces evaluace. **Vyjádření dopadu projektu je potom podobně problematické jako evaluace klíčových aktivit.**

Hodnocení celkového přínosu pro organizace

Z výše uvedeného by ale rozhodně neměl vyplynout závěr, že podpořené NNO jakkoliv zpochybňují přínos projektu pro jejich organizace. Naopak, dotázaní spontánně hovořili o tom, co projekt do organizací vnesl, co se zlepšilo (nebo postupně zlepšuje).

Spontánně zmiňované **největší přínosy** lze roztrždit do následujících kategorií (hodnocení dopadu u aktivit, které byly diskutovány až následně, uvádíme dále v textu):

- posílení **strategického řízení**;
- posílení **procesního řízení, standardizace procesů**;
- posílení **motivace, sounáležitosti** zaměstnanců s organizací;
- posílení **kompetencí** zaměstnanců;
- zvýšení **vizibility** organizace;
- posílení **sebevědomí** organizace (uvnitř i navenek).

Posílením strategického řízení: v organizacích se podařilo **změnit přístup k řízení**:

- respondenti hovořili o tom, že jsou nyní **lépe připravení** na další vývoj a rozvoj organizace, jsou schopní **lépe plánovat** aktivity, a to **v dlouhodobém horizontu** (zatímco dříve v mnoha případech „žili od projektu k projektu“);
- nyní jednájí mnohem **více v aktivní (nikoliv reaktivní) roli**;
- přispívá k tomu i **lepší uchopení** (a pochopení) **vize a mise** organizace.

„Nám to teda dost pomohlo si upevnit to poslání, které chceme, to vidím jako největší (přínos – poznámka zpracovatele).“ (FG1, menší NNO)

„Pro nás je to o tom, že jsme míň ve vleku událostí a víc sami řídíme to, co se děje.“ (FG1, menší NNO)

„Asi nejvíc to, že vznikly strategické dokumenty typu toho plánu...je tam jasný nějaký harmonogram, víme, co chceme dělat, víme, proč to chceme udělat, jsme v tom jednotní, rozumíme tomu, a to je ten dopad.“ (FG1, menší NNO)

„Dostat ten prostor strategicky plánovat a nadlouho dopředu...(kráceno)...stabilizovat nějaké ty strategické cíle...“ (FG1, menší NNO)

„Nás to strategické plánování velice vede k tomu, jaké projekty podávat, co do nich dávat, a já vezmu strategický plán a jen to překloupím do projektu, což bez něj bych to nedělala.“ (FG1, menší NNO)

Změny se dotkly i procesů napříč organizací, tj. procesního řízení. Zazníval názor, že se podařilo zefektivnit nástroje řízení tím, že se **vytvořily standardy různých procesů** (např. v rámci personálního řízení).

„Řekla bych, že nám to pomohlo vnímat jednotlivý procesy v souvislostech, že teda ta strategie má nějaký místo, vážou na to další věci a jak to všechno buď funguje, nebo nefunguje dohromady, souvisí.“ (FG2, větší NNO)

„...u nás asi s tou standardizací, protože v tom velkém počtu lidí, dokud jeden člověk řídí 6 lidí, tak se to předá osobně na jedny poradě, v okamžiku, kdy mají probíhat nezávisle 4, 5 porad, který mají být ale nějakým způsobem podobný, tak vlastně to, že se to děje nějak podobně, a má to potom samozřejmě vliv na kontrolu různých procesů, takže se to standardizuje v hodnocení lidí, řízení porad apod.“ (FG2, větší NNO)

Posílení motivace, sounáležitosti zaměstnanců s organizací: dotázaní většinou potvrzovali, že zaznamenávají posun ve vnímání i v chování zaměstnanců, co se týká jejich **angažovanosti, schopnosti aktivně se spolupodílet na rozhodování** apod. Pracovníci jsou lépe obeznámeni s vizí a posláním svých organizací, lépe rozumějí, proč dochází k určitým změnám, co je jejich cílem apod.

„Mně připadá, že nejvíc vidím změnu na zaměstnancích...(kráceno)...že se cítí líp, že jsou více součástí, že se víc podílí na rozhodování, přestože jsem neměla pocit, že by to předtím tak nebylo, ale tím, že se to nějak víc uchopilo, víc se jich ptám, víc to s nimi řeším, oni mají dost častěji chuť, přicházejí víc nápady a...neříkají, že „ta organizace“, ale „my“...(kráceno)...a i to jejich místo konkrétní je líp popsané a oni se v tom cítí líp prostě. Takže pro ně takový větší komfort, pohoda, ale zapojují se víc do organizace.“ (FG1, menší NNO)

„Rozrylo se to všechno a potřebuje to nové usazení, ale zase máme nějakou novou cestu, nové nastavení a že to všichni zaměstnanci, ač samozřejmě je to stálo mnohem víc času a sil, takže to je zase i signál pro ně, že nám o ně jde, že vedení dělá něco pro to, aby zaměstnanci byli více zapojení, pracuje se na jejich vzdělávání, takže za mě jako pozitivně.“ (FG2, větší NNO)

S přihlédnutím k tomu, že v řadě organizací došlo k částečné výměně zaměstnanců, posílila se **loajalita stávajících zaměstnanců**, v řadě organizací došlo díky procesu transformace k **navýšení počtu** zaměstnanců (v rámci diskusí bez bližší specifikace velikosti úvazků). Ve dvou případech zmíněno bylo i to, že se organizace stala díky změnám **atraktivním zaměstnavatelem** pro osoby pracující na různých pozicích (včetně manažerských), což má velký přínos pro další profesionalizaci organizace.

„Ještě jsem si vzpomněla na jednu úžasnou věc, která se nám podařila, že vlastně o zaměstnání u nás projevili zájem dva ředitelé sociálních služeb z Prahy, takže já jsem je nadšeně vzala, to je krajně nedostatkové zboží, a díky tomu, že jsme se za ty dva tři roky nějak posunuli o ten level výš, tak u mě chtějí dělat profesionálové; včera jsem dostala takové zadostiučinění, jeden starosta mi psal, jestli bych jednoho nedala na řízení jeho organizace. Nedám! Ale že nám to vlastně přivedlo mistry toho oboru.“ (FG1, menší NNO)

„Vlastně jsme zajímavější zaměstnavatel v tom smyslu, že jsme si nastavili lepší výběrová řízení, máme jasné náplně práce, víme, že ty lidi nechceme přetěžovat, že pravidelně vyhodnocujeme jejich práci, vlastně to není takový chaos, jako v neziskovém sektoru bývá, jakože máš tu práci rád, tak ji nějak dělej.“ (FG1, menší NNO)

Posílení kompetencí zaměstnanců: kromě výše uvedených pozitivních dopadů na angažovanost zaměstnanců se podle respondentů podařilo posílit či rozšířit

kompetence pracovníků, jejich znalosti, dovednosti, schopnosti. Jinými slovy, podařilo se dotázaným organizacím získat know-how, o což se vedení NNO v rámci projektu snažilo.

„My jsme si proškolili fundraiserku, neměli bychom na to z nuly jí proškolit, a ona mluví o tom, že u nás zůstane, protože dostala tuto možnost.“ (FG1, menší NNO)

Všechna výše uvedená zjištění potvrzují pozitivní dopad na oblast **kapacit podpořených NNO a profesionalizace zaměstnanců**.

V jednom případě zazněla obava, zda bude možné další rozvojové vzdělávání zaměstnanců podporovat i nadále, s ohledem na finanční možnosti NNO bez podpory plynoucí z projektu.

„Třeba mám teď obavu, co bude dál, protože jsme v rámci projektu měli nastavené, že každá zaměstnankyně si může v rámci vzdělávacího plánu nějaké rozvojové kurzy a teď se obávám, že v následujících letech jim nebudeme moct tento luxus dopřát.“ (FG1, menší NNO)

Zvýšení vizibility organizace: někteří dotázaní již dostali zpětnou vazbu ze svého okolí (v rámci různých profesních aktivit a akcí), že je o jejich organizaci více slyšet, že působí velmi profesionálně apod. To může mít příznivý dopad jak na vnímání **prestiže dané organizace**, tak sekundárně na posilování **prestiže NNO obecně** (narušování stereotypních představ o tom, že „firmy ze ziskového sektoru jsou profesionálněji řízené než neziskové organizace“).

„...že prostě děláme tu práci dobře, že ji děláme profesionálně, a to mi přijde fajn, včetně toho mluvíme o tom někde víc, ať se to víc ví, že neziskovky prostě nejsou ty neziskovky, ale že jsou to parádní firmy, parádní organizace...že jsme prostě dobrý.“ (FG2, větší NNO)

S tím souvisí i efekt **posílení sebevědomí organizací** (které, jak zaznělo v úvodu, se často podceňují).

„Já mám zpětnou vazbu, že je o nás víc slyšet a víc nás vidět, což bylo cílem posílit značku... i když mám pořád pocit, že jsme udělali málo, což ale souvisí zase s tou sebekritičností přílišnou...tak to slyším, slyším to i od konkurence: my jsme o vás zase slyšeli, četli, viděli...“ (FG1, menší NNO)

V rámci diskuse o přínosech projektu několikrát zaznělo, že se díky projektu organizacím podařilo **posílit oblast informačních technologií**, byl např. pořízen software, který by si organizace nemohly jinak dovolit. Zlepšení na poli informačních systémů má na procesní úrovni přesah jak do strategického, tak operativního řízení organizace, zefektivnění interní i externí komunikace apod.

„Já jsem chtěla říct, že my díky tomu projektu jsme si mohli koupit profesionální software na sociální služby, a to nám hodně organizací závidí, protože pořád děláme výkazy a ten software nám to velmi ulehčuje.“ (FG1, menší NNO)

„...potom velký přínos je automatizace komunikace v tom našem virtuálním světě, kde jsme si vybudovali virtuální kancelář, archiv, systém videokonferencí, sdílení dokumentů, a potom jsme si v rámci projektu vybudovali v Salesforce databázi kontaktů, projektové řízení, analytiky darů a členských příspěvků a tak...strašně nám to ušetřilo práci a sdílení informací...a vlastně je to to know-how, zaměstnanci, kteří nebyli experti na fundraising a na PR, tak teď ty věci umí a baví je to.“ (FG1, menší NNO)

Hodnocení dopadu pro zefektivnění pomoci cílovým skupinám

Pozitivní dopady projektu pro zefektivnění pomoci cílovým skupinám si respondenti uvědomovali napříč všemi nebo téměř všemi realizovanými aktivitami.

Podle jejich názoru **jakákoliv změna k lepšímu na „vnitřní“ úrovni organizace** (kvalita řízení, procesů, profesionalizace zaměstnanců) **se odrazí „navenek“ v oblasti kvality služeb/produktů** (stávajících nebo nově vytvořených na základě projektu).

„...ten proces celý se nastartoval díky tomu projektu, a to mě třeba baví teď nejvíc, protože potom ve výsledku je to o tom užitku, kvůli kterému existujeme, dáváme nějakou službu. Je dobré si uvědomit, že ten projekt je sice skvělý, že je pro nás, ale zároveň je to pouze nástroj na to, abychom ve výsledku to, co děláme, abychom dělali dobře.“ (FG1, menší NNO)

„My jsme vytvořili úplně nové služby, že jsme překopali naše centrum vzdělávání a teď polovina vzdělávání bude online na základě potřeb členek...(kráceno)...a mnohem přesněji jsme zacílili cílovou skupinu a vidíme, že přesně to, co jsme si vyprofilovali jako cílovou skupinu, tak to jsou přesně ty nové členky, které se nám teď hlásí a pro ně služby jsme jednak zkvalitnili v rámci aktivity zkvalitňování služeb, ale vymysleli jsme i úplně nové služby.“ (FG1, menší NNO)

„Veškerý aktivity, co jsme nastavovali, tak si myslím, že ve všech těch organizacích, ať už to bylo PR...tak to bylo, že cílová skupina zjistí, co všechno děláme a neděláme, takže všechno, když se to realizovalo a bylo to správně nastaveno, tak všechno bude mít dopad na cílovou skupinu.“ (FG2, větší NNO)

„U nás dopadla ta první analýza kvality služeb a jejich poskytování dobře, ale určitě nám to otevřelo oči a další možnosti, jak na tom pracovat dál, protože jasně, klienti jsou spokojení, tak je to jakoby všechno v pořádku, ale během realizace projektu jsme zjistili, že můžeme dělat ještě spoustu jiných věcí, nebo že je můžeme dělat líp, a ve výsledku to, co si klienti nedovedli představit, že by si mohli přát, tak naráz to tady máme, je to ve smyslu předjímání potřeb a vymejšlení nových věcí a nových přístupů, jak k těm službám, tak k těm vnitřním činnostem, který pomáhají zase těm službám navenek.“ (FG2, větší NNO)

Hodnocení přínosu jednotlivých klíčových aktivit

S ohledem na zaměření fokusních skupin nebylo cílem detailně diskutovat jednotlivé klíčové aktivity, proto uvádíme pouze vybrané oblasti, o kterých účastníci výzkumu spontánně diskutovali.

Z výpovědí respondentů vyplývá, že realizované **aktivity v oblasti marketingu a PR** se podílely na:

- **zvyšování povědomí** o organizaci;
- **budování značky;**
- **celkovém zlepšení komunikace** NNO;
- v jednom případě byl zmíněn konkrétní dopad i na **fundraising**, právě díky lepšímu povědomí o organizaci mezi dárci.

„My s tím fundraisingem děláme pravidelně už asi 4 roky charitativní koncert vždycky před Vánoci na Mezinárodní den zdravotně postižených a máme tam všechny naše klienty...(kráceno)...a nám se teď podařilo, že se nám začaly ozývat organizace, aniž bychom je oslovili. Dřív to bylo tak, že jsem posílala dopisy, telefonovala, dávala si schůzky a najednou se nám tam loni objevily organizace, které si nás vytipovaly, že v rámci společenské odpovědnosti ty peníze chtějí dát nám.“ (FG1, menší NNO)

Respondenti kvitují, že díky projektu a zapojeným specialistům umí využívat širší spektrum marketingových nástrojů, lépe komunikaci zacílit apod.

„Mně se líbilo, že...to naučilo cílit, my jsme vždycky někde něco plácli a najednou nám prostě říkali ne, ne, ne, musíte si opravdu jako...kam to chcete.“ (FG2, větší NNO)

Financování a fundraising: oblast, u které bylo hodnocení dopadu pro respondenty poměrně obtížné s tím, že se reálný přínos aktivit projeví až s určitým časovým odstupem. Pozitivně dotázaní hovořili o **aktivitách či změnách**, které byly **projektem odstartovány**, a jejich **efekt** by se měl v čase **pozitivně projevit**:

- **vytvoření fundraisingového plánu;**

„My jsme na základě nějakých zkušeností s fundraiserama různýma jsme se uchýlili k tomu, že si děláme fundraising jakoby tým vedení, každý má nějakou oblast a že v rámci projektu jsme přišli na to, že bysme chtěli se pustit víc do individuálního dárcovství a posílit tuto možnost, takže tam máme vymyšlený nějaký aktivity, jak se pustit do tohohle a zkusit víc pracovat s tou veřejností.“ (FG2, větší NNO)

- **vyškolení interního fundraisera;**

„My jsme si vybudovali fundraisingový plán a vyškolili jsme si fundraiserku, kterou teď zaměstnáváme na 0,2 a vlastně se říká, že fundraiser se první rok vůbec nezaplatí, a nám to dalo ten polštář ji hýčkat a vzdělat a bez toho projektu bychom to neměli.“ (FG1, menší NNO)

- **provázanější spolupráce fundraisera s dalšími odděleními organizace** (projektové a PR oddělení).

„...díky realizaci projektu se odhalila taková zásadní věc u nás, nedostatečná komunikace mezi projektovým oddělením a fundraiserem, protože většina projektů potřebuje dofinancování...(kráceno)...takže tam potřebujeme spolupráci těchto dvou oblastí, a to jsme třeba vůbec neměli absolutně nijak vychytaný...(kráceno)...projekt nám ukázal, že nemůže žít fundraising a PR jako uzavřená buňka a projektový oddělení jako uzavřená buňka...“ (FG2, větší NNO)

Zároveň zazníval názor, že na kvalitní fundraising musí mít organizace k dispozici **dostatek financí** (na adekvátní ohodnocení fundraisera i nutné výdaje, které s touto činností souvisejí). Což může být z pohledu respondentů pro řadu organizací problém a **možná překážka** pro další, po-projektový rozvoj této klíčové oblasti.

„Hlavně problém je najít finance na toho fundraisera, protože u nás se proškolilo ve financování fundraisingu asi 20 zaměstnanců, jestli to reálně dělá čtvrtka člověka, tak je to hodně...protože samozřejmě oni k tomu mají svojí práci, sice ano, měli by to umět, ale fundraising potřebuje mít vyčleněného jednoho stěžejního člověka, který se plně bude věnovat té agendě a musí být ohodnocen, a ne takový to, že dostaneš peníze, když něco přineseš, tak jako většinou.“ (FG2, větší NNO)

„Ale zásadní pro toho fundraisera, protože když si dá někde schůzku, tak když někoho pozvu, tak téměř se dá očekávat, že mu zaplatím i to kafe, a to jsou drobný věci, ale neřeší se to, skoro přemýšlím, jestli fundraising v naší zemi a v naší kultuře je vůbec dobrá cesta, opakovaně to nevím.“ (FG2, větší NNO)

IV. ODPOVĚDI NA EVALUAČNÍ OTÁZKY A NÁMĚTY PRO ZLEPŠENÍ

Nastavení výzvy vzhledem k jejím cílům (proces)

Byla výzva nastavena tak, aby odpovídala potřebám NNO?

- Projektové aktivity stanovené ve výzvě odpovídaly reálným potřebám NNO, které se zúčastnily fokusních skupin. Dotázané organizace si ještě dříve, než byla zveřejněna výzva 031, uvědomovaly své nedostatky a slabé stránky zejména v oblasti strategického řízení i ostatních úrovní řízení – personálního, finančního i procesního.
- Mezi hlavní potřeby dotázaných NNO respondenti řadili následující 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.
- Podle výpovědí respondentů organizace nepotřebovaly v rámci aktivit na posílení svých kapacit další/jiná opatření, která by nebyla uhraditelná z OPZ. Někteří respondenti v této souvislosti pouze zmiňovali zkušenost s tím, že jim nebyla určitá dílčí projektová aktivita schválena hodnotitelem.
- Procesní audity rovněž reflektovaly potřeby NNO, dle výpovědí dotázaných měly podpořené organizace zájem na tom, aby byl audit zpracován kvalitně, odrážel reálný stav organizace a představoval výstup, se kterým budou moci organizace pracovat.

Byla výzva chápána a využita jako výjimečná příležitost?

- Výzva 031 byla respondenty vnímána jako výjimečná příležitost. NNO by bez podpory OPZ podle dotázaných s největší pravděpodobností nebyly schopné takto komplexně a profesionálně uchopit a nastartovat proces změn vedoucích ke zvýšení kapacit a profesionalizace NNO. Dotázané organizace by tyto aktivity nemohly samy ufinancovat. Podle výpovědí dotázaných bylo podstatné i to, že díky výzvě 031 NNO našly odvahu se do změn, které prostupovaly všemi úrovněmi organizace, vůbec pustit.

Byly zdroje na budování kapacit a profesionalizaci zaměstnanců dostatečné?

- Organizace podle výpovědí respondentů při realizaci projektových aktivit využívaly jak externí, tak interní lidské zdroje. Externí zdroje byly do projektu zapojeny v oblastech a aktivitách, pro které dotázané organizace nedisponovaly interními zdroji s požadovanými kompetencemi. Zejména se to týkalo oblastí rozvojových a vzdělávacích aktivit, aktivit souvisejících s marketingem/PR a aktivit v oblasti financování a fundraisingu.

- Při využití interních zdrojů organizace narážely především na kapacity svých zaměstnanců, kteří se věnovali jak svým běžným pracovním povinnostem, tak projektovým aktivitám, a ne vždy se to dařilo optimálně sladit. Navíc pravidla pro odměňování (zaměstnanců, expertů) nebyla podle dotázaných zástupců NNO vždy dostatečně flexibilní a adekvátní; je ovšem otázkou, zda případné komplikace pro dotázané NNO nebyly způsobeny jejich nedostatečnou informovaností a menšími zkušenostmi, např. z jiných projektů. Již z předchozího realizovaného výzkumu pro MPSV vyplynulo, že téma způsobilosti výdajů stále vnáší do projektů řadu nejasností a problémů a představovalo by tak potenciál pro možné edukační aktivity ze strany MPSV směrem k NNO.
- V rámci spolupráce s experty měly dotázané NNO obvykle na každou klíčovou aktivitu samostatného experta. Podle dotázaných bylo často obtížné získat experty pro spolupráci z důvodu jejich omezených časových kapacit (ačkoliv se většinou jednalo o experty, kteří měli osobní vazby na vedení dotázaných NNO) Dostupnost expertů respondenti v mnoha případech hodnotili jako ne zcela ideální.
- Na základě zjištění plynoucích z výpovědí dotázaných zástupců NNO však nelze jednoznačně určit, zda byly zdroje na budování kapacit a profesionalizaci zaměstnanců NNO dostatečné.

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

- Administrativní zátěž byla většinou vnímána jako adekvátní k povaze projektu a mnohdy i jako nižší v porovnání s jinými výzvami. Kritika zaznívala v menší míře a je ke zvážení, zda dotázané NNO, které: a) mají méně zkušeností s výzvami a projekty, b) měly horší plánovací schopnosti či schopnosti efektivně zpracovat potřebné vstupy, nevnímaly administrativní zátěž automaticky jako vyšší.
- Posouzení adekvátnosti nákladů na administraci vůči poskytnutým prostředkům bylo pro dotázané zástupce NNO obtížné, neboť NNO zatím nemají dostatek indikátorů pro komplexní posouzení přínosů/dopadů projektu.

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

- Do určité míry výskyt diskutovaných komplikací pravděpodobně způsobila horší orientace některých NNO v pravidlech výzvy, nedostatek zkušeností v oblasti projektového managementu a plánování a možná i nepřipravenost na to, jaké komplikace či problémy projekt může spustit (ústící mj. ve fluktuaci zaměstnanců). Pro některé dotázané NNO byl časový rámec projektu nedostačující a uvítaly by 3 roky, některým NNO komplikovala aktivity již zmíněná problematika způsobilosti výdajů, nastavení personálních kapacit (úvazků). Z povinných výstupů byly pro dotázané NNO nejobtížnější evaluační zprávy.
- Pro dotázané NNO byla důležitá informační podpora ze strany MPSV, resp. ze strany projektového manažera, kterou řada dotázaných organizací využívala. Kladně respondenti hodnotili především schopnost projektového manažera poradit, snahu pochopit situaci na straně NNO. Ve dvou případech zmíněné

negativní zkušenosti vyplývaly především z toho, že podle respondentů docházelo k častým změnám na pozici přiděleného projektového manažera.

- Podle vyjádření respondentů by jakákoliv další metodická či projektová podpora ze strany MPSV příjemcům mohla pomoci zdolat překážky a vedla by k dalšímu zvýšení jejich informovanosti a kompetencí.

Přínos pro podpořené organizace (dopad/výsledky)

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

- 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). V diskusích zazníval názor, že by dotázané NNO rády s některými experty spolupracovaly i po skončení projektu.
- Spolupráce s experty podle řady respondentů nebyla vždy bezproblémová, v některých případech se vzájemně lišily představy NNO a expertů o způsobu spolupráce a komunikace (např. směrem od experta k zaměstnancům NNO).
- Některým respondentům nebylo zcela jasné, zda expert mohl sám školit, a pokud ano, jak mohl 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.

Byly nastaveny podmínky 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 předčasné odhadovat, jaký dopad budou realizované aktivity mít. Na základě zjištění tedy nelze určit, do jaké míry došlo k vytvoření podmínek pro zvýšení kapacit podpořených NNO a pro profesionalizaci zaměstnanců podpořených NNO. Dotázaní zástupci NNO vnímají zlepšení v základních oblastech, které korespondují s původními očekáváními a definovanými cíli, ale nedokáží dopad kvantifikovat, změřit.
- Respondenti spontánně hodnotili pozitivní změny v souvislosti s realizovaným projektem zejména v těchto oblastech: strategické i procesní řízení, řízení lidských zdrojů, marketing a PR.
- Podle vyjádření respondentů bude mít realizovaný projekt pozitivní dopad i pro zefektivnění pomoci cílovým skupinám s tím, že jakákoliv pozitivní změna uvnitř organizace se odrazí v kvalitě poskytovaných služeb/produktů (např. některé dotázané NNO na základě procesních změn i analýzy potřeb cílových skupin zrevidovaly nabídku svých služeb).
- Dopad aktivit na oblast financování a fundraisingu je podle názoru respondentů 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.

- Jelikož ukončení projektu u významné části dotázaných NNO vyvolává obavy a pochybnosti, zda se podaří pokračovat v započatých změnách (zejména z finančních důvodů), doporučujeme zamyslet se nad možnou formou podpory ze strany MPSV ještě před závěrečnou evaluací - např. ve formě supervize. Ta by mohla pomoci NNO upevnit sebevědomí, které mj. získaly díky této výjimečné příležitosti.

V. PARAMETRY VÝZKUMU

Cíl 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.
- Primárním cílem provedeného kvalitativního výzkumu bylo získání podkladů pro evaluaci procesní stránky výzvy 031 OPZ, sekundárním cílem bylo získání podkladů k doplnění dalších částí evaluačního výzkumu.

Cílová skupina pro výzkum

- Podpořené NNO, rozdělené na menší organizace (do 10 zaměstnanců) a větší organizace (nad 10 zaměstnanců)
- Dotazování byli zástupci podpořených NNO – kontaktní osoby pro projekty v rámci výzvy 031. Kontaktovány byly kontaktní osoby projektů s tím, aby se za organizaci ideálně zúčastnili pracovníci detailně obeznámení se specifiky ve výzvě podpořeného projektu – např. projektový manažer, koordinátor či garant.

Detaily terénního šetření

- Metodika: Focus Group (FG)
- Počet realizovaných FG: 2
- Počet účastníků: 17
- Termín diskuzních skupin: 14. 6. 2018 (od 10:00 a 14:00)
- Místo konání: Praha
- Délka jedné FG: 120 minut

Poznámka k metodice: Údaje zjištěné prostřednictvím tohoto výzkumu mají charakter kvalitativních poznatků. Případné číselné údaje by měly být chápány pouze jako dokreslení komentovaných faktů.

VI. PŘÍLOHA

Scénář pro skupinovou diskusi: Evaluace výzvy 031 OPZ

1. Úvod, představení respondentů a organizací (10 min.)

- Přivítání, představení agentury a moderátorky
- Vysvětlení cílů diskuse – ověřit přínos výzvy „Budování kapacit a profesionalizace NNO“ pro podpořené NNO a ověřit, zda bylo nastavení výzvy vhodné vzhledem k jejím cílům
- Pravidla diskuze – neexistují správné/špatné odpovědi, není potřeba se na všem shodnout – respektování názorů ostatních, neskákat si do řeči, hovořit ke všem členům skupiny atd.
- Anonymita, videozáznam
- Představení respondentů a organizací, které zastupují:
 - ▶ Křestní jméno
 - ▶ Charakteristika NNO – velikost, zaměření
 - ▶ Pozice respondenta – za co zodpovědný v organizaci
 - ▶ Velmi stručné představení projektu, v jaké fázi projekt aktuálně je

2. Nastavení výzvy vzhledem k jejím cílům (proces) (65 min.)

Byla výzva nastavena tak, aby odpovídala potřebám NNO? (20 ')

- Co vaši organizaci vedlo k tomu, přihlásit se do výzvy 031, jaká byla hlavní motivace – co jste si od toho „slibovali“, čeho jste chtěli docílit, co jste potřebovali/chtěli v rámci vaší organizace řešit (změnit, zlepšit)?
- Zajímalo by mě, bez ohledu na výzvu – co považujete za hlavní potřeby vaší organizace, jaké hlavní nedostatky spatřujete v rámci fungování vaší organizace?
- S ohledem na to, co jste nyní uvedli – do jaké míry tedy podle vás výzva 031 pomohla řešit/vyřešit tyto klíčové nedostatky? V čem ano, v čem ne, je něco, v čem se výzva zásadněji „míjela“ s hlavními potřebami vaší NNO? (pozn. k otázce je možné se vrátit v závěru diskuse)
- Když se nejprve zaměříme na přípravnou fázi – spolu s žádostí jste museli odevzdat procesní audit/procesní analýzu.
 - ▶ Jak probíhal procesní audit?
 - ▶ (Kdo ho zpracovával? Jak jste vybírali zpracovatele – kde jste ho hledali? Na základě jakých kritérií jste se pro něj rozhodli?)
 - ▶ Jak probíhala vaše spolupráce se zpracovatelem?)
 - ▶ Byl pro vaši NNO v něčem užitečný (pokud ano, v čem) nebo naopak zbytečný (pokud ano, v čem)? Zaměřil se na nedostatky či problémy v organizaci?
 - ▶ Bylo pro vás výsledky auditu překvapivé? Proč ano, proč ne? (tj. překvapily vás v něčem, nebo se shodovaly s tím, jak jste situaci v organizaci vnímali sami)?
 - ▶ (Probíhal audit nezávisle? Jak to vnímáte?)
- Co se týká dalšího povinného výstupu – museli jste vytvořit strategický plán (na pětileté období) – jak probíhalo jeho zpracování? Kdo strategický plán zpracovával, jak náročné bylo jeho zpracování, pomohlo vám jeho zpracování v něčem? Vyskytly se při zpracování nějaké problémy?
- Byly součástí projektu všechny klíčové aktivity, nebo jste se zaměřili jen na některé? (oblasti aktivit – strategie organizace/poslání, financování/fundraising, lidské zdroje, marketing a PR, kvalita služeb/produktů)

- ▶ *(Stalo se u někoho z vás, že z auditu vyplynulo doporučení spadající pod některou z klíčových aktivit, ale vaše organizace si pak o financování dané KA navzdory auditu nežádala? Pokud ano, proč?)*

- Které z aktivit vnímáte jako klíčové? (tj. aktivity, jejichž realizace vaší organizaci nejvíce pomohla) Uveďte jak oblast aktivit, tak i konkrétní aktivity, které jste realizovali. V čem spatřujete jejich přínos?
- Vnímáte některé aktivity jako málo přínosné nebo zbytečné? Které a z jakého důvodu?
- V rámci realizace klíčových aktivit, setkali jste se s nějakými zásadnějšími problémy, s něčím, co komplikovalo projekt jako takový, činnost vaší NNO apod.?
- Závěrečná evaluace musela/musí obsahovat evaluaci každé klíčové aktivity (s výjimkou KA 1 – Strategie organizace, poslání)
 - ▶ Jak probíhá zpracování evaluací?
 - ▶ Kdo evaluace zpracovává?
 - ▶ Máte v projektovém týmu pozici „experta na evaluaci“? Pokud ano, byl přínosem? V čem?
 - ▶ Jak náročné bylo zpracování?
 - ▶ Je něco, co evaluaci usnadňuje/komplikuje?

Byla výzva chápána a využita jako výjimečná příležitost? (5 ´)

- Zvažovali jste někdy realizaci aktivit/podobných aktivit s obdobným cílem již dříve (bez ohledu na výzvu 031)? Proč ano, proč ne, co vám v realizaci bránilo?
 - ▶ Mohli byste si z finančních důvodů dovolit zrealizovat aktivity, které jste si v rámci projektu zvolili, i bez podpory z ESF? Příp. v jakém rozsahu?
- Naopak nechybělo vám v rámci aktivit zaměřených na budování back-office vašich NNO něco, co nebylo uhraditelné z podpory OPZ? (jiné aktivity, opatření, která by zlepšila kvalitu fungování vaší organizace)
 - ▶ O jaká opatření by šlo?
 - ▶ Jak finančně náročná by tato opatření byla?

Byly zdroje na budování kapacit a profesionalizaci zaměstnanců dostatečné? (10 ´)

- Využívali jste při realizaci projektových aktivit spíše interní nebo externí lidské zdroje? Co vás k tomu vedlo?
- Externí zdroje – o jaké typy externistů se jednalo a pro jaké typy aktivit jste je využili/využívali? *(Jak snadné je bylo nalézt, oslovit, zapojit do projektu? Jak jste byli spokojeni se spoluprací s těmito externisty? Narazili jste během realizace projektových aktivit na nějaké potíže, problémy?)*
- Interní zdroje – kdo (pozičně) z interních zdrojů byl do aktivit zapojený, do jakých aktivit a jak toto zapojení internistů vnímáte (např. v porovnání s využitím externistů), v čem vidíte hlavní přínosy, slabiny?

Jak hodnotí podpořené NNO spolupráci s experty na oblasti, na jejichž rozvoj a zlepšení získala organizace z ESF podporu? (10 ´)

- Součástí projektového týmu byl min. jeden expert, který komunikoval s vedením NNO a spolupracoval na klíčových aktivitách – kolik takových expertů jste využili?
- Jakým způsobem jste je vybírali, oslovili s možností spolupráce? Jak snadné/obtížné bylo tyto experty pro účast v projektu nalézt a následně získat?
- Jak celkově vnímáte spolupráci se zapojenými experty?
- *(Jak spolupráce probíhala? Jak často jste se setkávali, jakou formou? Vyhovovalo vám to takto?)*
- Co v rámci spolupráce fungovalo dobře, v čem jste byli se spoluprací spokojeni, v čem vám experti pomohli nejvíce? V čem spatřujete jejich největší přínos?
- V čem naopak spolupráce fungovala hůře, s čím jste nebyli spokojeni? Co spolupráci komplikovalo? V čem vám experti příliš nepomohli oproti očekáváním?
- *(Co by se mohlo v rámci spolupráce nastavit jinak/lépe, aby to pro vaši NNO přineslo větší efekt v rámci podpořeného projektu?)*

Vyskytly se pro organizace nějaké neočekávané překážky, které realizaci projektu organizacím zkomplikovaly? (8 ´)

- Co se týká realizace projektu – co pro vás bylo nejobtížnější, co vám realizaci projektu komplikovalo? Jak jste se s tím vypořádali? Co vám pomohlo / co by vám pomohlo?
- Vyskytly se nějaké neočekávané překážky, které realizaci projektu vaší organizaci zkomplikovaly? Jaké překážky to byly? Jak jste si s nimi poradili, jak jste situaci řešili?
- Co by mohlo být např. v podmínkách výzvy nastavené jinak, aby se eliminovaly potíže při realizaci? Komplikovalo v nějakém ohledu realizaci projektu nastavení výzvy?

"Vyplatila se" organizacím podpora z výzvy č. 031 z hlediska poměru zisku a nákladů, tedy administrativní zátěže? (8')

- Jak vnímáte celkovou administrativní zátěž (náklady na administraci, které je potřeba vynaložit na splnění informačních povinností stanovených výzvou) – jako adekvátní, příliš vysokou, nízkou (ve vztahu k čemu)?
- Když se zamyslíte nad výší poskytnutých finančních prostředků a zmiňovanými náklady na administraci – máte pocit, že se vám ve výsledku podpora vyplatila? Proč ano, proč případně ne? (resp. jestli se vyplatila ve vztahu k tomu, co všechno se díky podpořenému projektu podařilo zlepšit)

3. Přínos pro podpořené organizace (dopad/výsledky) (40 min.)

Byly nastaveny podmínky pro naplnění cílů výzvy? (5')

- V posledním bloku otázek se pojdme zamyslet na tím, co vaší NNO zrealizovaný projekt reálně přinesl – jak celkově hodnotíte přínos projektu pro vaši organizaci?
- Co všechno se podařilo změnit, zlepšit? Jak realizace projektu prospěla kvalitě marketingu, PR, kvalitě řízení, personálního zajištění atd.? Co se podle vašeho názoru podařilo jen částečně, resp. nepodařilo? V jakém smyslu? Co vidíte jako hlavní příčinu toho, že se změny, zlepšení nepodařilo docílit?
- Máte pocit, že se díky zrealizovanému projektu daří/bude dařit lépe/efektivněji pomáhat cílovým skupinám vaší organizace? V čem konkrétně, díky čemu? Co se podařilo změnit, zlepšit?

KA: Strategie organizace, poslání (5')

- Pokud se zamyslíte nad kapacitami vaší NNO – máte pocit, že díky projektu jsou v organizaci celkově lepší podmínky pro naplňování jejího poslání? V čem přesně?
- *(Chystáte se rozšířit nebo prohloubit vaše aktivity? V čem, jakým způsobem?)*
- Můžete nyní/budete v budoucnu moci oslovit více relevantních aktérů či klientů? Díky čemu, jak, v čem vám projekt pomohl?
- *(Máte pocit, že bylo a bude pro vaši organizaci prospěšné posílení strategického plánování a definice poslání? V čem, jak to působí na fungování organizace?)*
- Řekli byste, že si je díky projektu organizace lépe vědoma, kam v příštích 5 letech míří?

KA: Marketing a PR (8')

- Co se týká aktivit zaměřených na zlepšení marketingu a PR organizace – které z realizovaných aktivit považujete v této oblasti za nejprínosnější a na co konkrétně měly dopad?
- Jak vnímáte oblast marketingové komunikace – co se podařilo zlepšit, díky jakým aktivitám?
- *(Dtto – práce s médii, možnosti popularizace činnosti u širší veřejnosti)*
- *Daří se vám lépe oslovovat cílové skupiny? Díky čemu, co se zlepšilo?*
- *Máte pocit, že se daří efektivněji komunikovat, pracovat s cílovými skupinami? V čem konkrétně, co se zlepšilo? Např. jsou dostupné kvalitnější prostředky, materiály, výbava pro práci s CS)*

KA: Lidské zdroje (8')

- Pomohl vám v něčem projekt, co se týká profesionalizace zaměstnanců vaší NNO? V čem konkrétně, jak se to projevilo?

- *(Máte pocit, že jsou vaši zaměstnanci motivovanější? V jakém smyslu, na co to má hlavní dopad?*
 - *V projektech se objevovalo téma fluktuace a osobních sporů – pokud se to týkalo vaší organizace, pozorujete vliv realizovaných aktivit i v těchto oblastech?)*
- Jsou zaměstnanci lépe obeznámeni se strategií organizace a s jejich vlastní rolí v jejím naplňování? *(Co se díky tomu daří lépe, co se zlepšilo?)*
- Prošli zaměstnanci smysluplnými/účelnými vzdělávacími aktivitami? *(Co vnímáte jako největší přínos pro ně a pro fungování vaší NNO?)*
- *(Jsou nastavené podmínky pro lepší ohodnocování zaměstnanců v budoucnu?)*
- *Které z realizovaných aktivit považujete v této oblasti za nejpřínosnější, co se vám, s ohledem na další vývoj organizace, nejvíce osvědčilo, „vyplatilo“?)*

KA: Financování, fundraising (8 ´)

- Když se zamyslíte nad oblastí financování, získávání finančních (či jiných) prostředků na obecně prospěšnou činnost vaší NNO – máte pocit, že i na tuto oblast má (bude mít) realizovaný projekt pozitivní dopad? V jakém smyslu (např. na rozšíření možností jaké různé zdroje využívat, jak zefektivnit práci se zdroji v čase apod.)?
 - Jaký přínos může mít na celkové finanční řízení organizace
 - Jaký přínos pro práci s dárči (opakované dárčovství, databáze dárců apod.)?
- *(Které z realizovaných aktivit považujete v této oblasti za nejpřínosnější, co se vám, s ohledem na další vývoj organizace, nejvíce osvědčilo, „vyplatilo“?)*

KA: Kvalita služeb/produktů (5 ´)

- Když se zamyslíte nad oblastí kvality služeb/produktů – vnímáte i v této oblasti pozitivní dopad realizovaného projektu?
- *(Které z realizovaných aktivit považujete v této oblasti za nejpřínosnější, co se vám, s ohledem na další vývoj organizace, nejvíce osvědčilo, „vyplatilo“?)*

4. Shrnutí, závěr (5 min.)

- Zaznělo zde mnoho zajímavých a důležitých informací, postřehů. Co vy osobně považujete za nejpodstatnější, co byste na závěr chtěli zdůraznit – zejména co se týká toho, do jaké míry nastavení výzvy odpovídalo potřebám NNO?
- Je ještě něco, co byste chtěli na závěr dodat, doplnit?

Poděkování, rozloučení

VII. REALIZÁTOR VÝZKUMU



KONTAKTNÍ OSOBA

Jan Burianec
Client Service Manager



+420 776 179 823



burianec@stemmark.cz

STEM/MARK, a. s.

Smrčkova 2485/4
180 00 Praha 8 - Libeň

www.stemmark.cz



[@stemmark](https://twitter.com/stemmark)



slideshare.net/stemmark