

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Mezinárodní humanitární a sociální práce

Bc. Ludmila Matúšová, DiS.

*Spolupráce s místními neziskovými organizacemi
a budování jejich kapacit v zahraniční pomoci*

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Pavlína Jurníčková Ph.D.

2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a veškeré použité zdroje jsem uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci dne 7. listopadu 2016

.....

Bc. Ludmila Matúšová, DiS.

Poděkování

Děkuji Mgr. Pavlíně Jurníčkové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a respondentům děkuji za ochotu a čas věnovaný mému kvalitativnímu výzkumu.

Obsah

Obsah	1
Úvod.....	3
I. TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE	5
1 Nevládní neziskové organizace v zahraniční pomoci	5
1.1 Nevládní neziskové organizace.....	6
1.1.1 Nevládní neziskové organizace v zahraniční pomoci	6
1.1.2 Mezinárodní nevládní neziskové organizace	8
1.1.3 Místní nevládní neziskové organizace	9
1.1.4 České nevládní neziskové organizace v zahraniční pomoci	10
2 Řízení projektového cyklu v zahraniční pomoci	13
2.1 Programování	13
2.2 Identifikace.....	14
2.3 Formulace.....	14
2.4 Realizace a monitoring.....	15
2.5 Evaluace	15
3 Spolupráce INGOs s LNGOs v zahraniční pomoci.....	16
3.1 Podoby spolupráce	16
3.2 Partnerství	19
3.3 Fáze partnerství	20
3.3.1 Příprava na partnerství.....	20
3.3.2 Nastavení partnerství.....	21
3.3.3 Řízení partnerství	21
3.3.4 Ukončení partnerství	22
3.4 Spolupráce v humanitární pomoci	23
3.5 Spolupráce v rozvojové spolupráci	23
3.6 Pohled rozvojových zemí na spolupráci	24
3.7 Budování občanské společnosti	25
3.8 Limity spolupráce.....	25
4 Budování kapacit LNGOs	27
4.1 Příprava na budování kapacit	28
4.2 Oblasti posilování kapacit místních organizací.....	29
4.2.1 Správa organizace.....	31

4.2.2	Strategické plánování	32
4.2.3	Finanční řízení	32
4.2.4	Řízení lidí	33
4.2.5	Řízení projektů	34
4.2.6	Správa kanceláře.....	34
4.2.7	Propagace a fundraising	35
4.3	Limity budování kapacit	35
4.4	Budoucnost spolupráce INGOs s LNGOs.....	36
II.	VÝZKUMNÁ ČÁST PRÁCE	37
5	Empirický výzkum	37
5.1	Výzkumný cíl	37
5.2	Metodologie kvalitativního výzkumu	38
5.3	Charakteristika výzkumného vzorku.....	41
5.4	Realizace výzkumu	42
5.5	Zpracování získaných dat.....	43
5.6	Etika výzkumu	43
5.7	Reflexe úvodního vstupu do terénu.....	44
6	Výsledky výzkumného šetření	45
6.1	Pohled pracovníků na budování kapacit	45
6.2	Metody a způsoby budování kapacit.....	46
6.3	Typy realizace budování kapacit.....	49
6.4	Oblasti budování kapacit.....	52
6.5	Překážky a limity budování kapacit	55
	Shrnutí a diskuze.....	58
	Závěr	61
	Seznam zdrojů a literatury	63

Úvod

Oblast humanitární práce a rozvojové spolupráce se neustále proměňuje a obsahuje další velký počet oblastí, na které je třeba se zaměřovat, tak aby byla zahraniční pomoc poskytována správně a účinně. Jedním z témat je spolupráce a partnerství na různých úrovních. Spolupráce mezinárodních aktérů s místními subjekty v zemích, kde je zahraniční pomoc realizována se stává prioritou a konceptu spolupráce se dostává stále více pozornosti. Budování kapacit místních nevládních neziskových organizací je v tomto případě možnost, jak nejen dosáhnout udržitelnosti humanitárních a rozvojových projektů, ale může mít také pozitivní dopad na schopnost místních organizací být lepšími aktéry občanské společnosti.

Často se v zahraniční pomoci skloňuje pojem partnerství a spolupráce, avšak pouze jako obecný termín. Většinou se neseťkáváme s tím, že by byly definovány jednotlivé podoby partnerství nebo diskutovány například fáze partnerství. Budování kapacit se často zmiňuje ve vztahu k posilování kapacit a odolnosti komunity, ale málokdy se projekty soustřeďují na budování organizačních kapacit místních nevládních neziskových organizací.

Proto jsem si jako téma své diplomové práce vybrala *Spolupráci s místními neziskovými organizacemi a budování jejich kapacit v zahraniční pomoci*. Cílem praktické části práce je pak *zjistit, jak české neziskové organizace budují kapacity místních neziskových organizací skrze spolupráci v zahraniční pomoci*.

Teoretická část práce popisuje definice nevládních organizací, jak mezinárodních, tak místních a krátce jsou popsány také české organizace aktivní v zahraniční pomoci, jejichž pracovníci byli respondenti kvalitativního výzkumu praktické části této diplomové práce. Jako další je popsáno řízení projektového cyklu, jakožto nástroj realizace zahraničních aktivit. Následující kapitola je věnována tématu spolupráce. Kapitola se zabývá jednotlivými podobami spolupráce, zaměřuje se na fáze partnerství, rozdíly spolupráce v humanitární pomoci a rozvojové spolupráci a také je krátce reflektován možný pohled rozvojových zemí na spolupráci. Dále je věnována pozornost možnosti budování občanské společnosti, jakožto dopadu spolupráce a možným limitům ve spolupráci.

Na teoretickou část navazuje výzkumná část této diplomové práce. Na počátku je popsán výzkumný cíl, poté metodologie kvalitativního výzkumu a charakteristika výzkumného vzorku. Dále je popsána realizace výzkumu, zpracování získaných dat a také je zde krátce popsána etika výzkumu a reflexe úvodního vstupu do terénu. Na závěr jsou uvedeny výsledky výzkumu, jejich shrnutí, diskuze a závěr celé diplomové práce.

V teoretické části práce jsou použity české zdroje nejčastěji při definování základních pojmů a termínů. V kapitolách týkajících se témat spolupráce a budování kapacit je využito mnoho zahraničních publikací v anglickém jazyce.

Ke zpracování této diplomové práce mě vedla zkušenost z mé poslední zahraniční stáže, kdy jsem pracovala pro zahraniční organizaci, avšak přímo v jejich místní partnerské organizaci. Pracovala jsem jako jediný zahraniční pracovník pouze s místními kolegy a zaměřovala jsem se právě na spolupráci těchto dvou partnerů. V tomto tématu mě zaujal právě koncept budování kapacit místních organizací pro zlepšení spolupráce a budoucího působení místní organizace. Na základě reflexe pracovníků českých organizací bych chtěla zjistit, jak tyto organizace budují kapacity svých partnerů a nalézt tak příklady z praxe, které by mohly být inspirací pro pracovníky českých nevládních neziskových organizací realizujících zahraniční pomoc.

I. TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

1 Nevládní neziskové organizace v zahraniční pomoci

„Mezinárodní pomoc je systém velmi komplikovaný, ať už jde o humanitární pomoc nebo rozvojovou spolupráci. Jedná se o velké množství „aktérů“ neboli hráčů, kteří mají svou roli a svou odpovědnost.“ (Princová, 2012, s. 26) Pro kvalitní spolupráci je důležité, aby jednotliví aktéři znali své role a uměli je naplnit (Králová, 2007, s. 42).

Jak uvádí Princová (2012, s. 26) mezi důležité aktéry patří právě mezinárodní nevládní organizace. Vlády se stále více spoléhají na realizaci rychlé pomoci prostřednictvím mezinárodních nevládních organizací. Pomoc, která by se uskutečňovala spoluprací vlád, by byla v mnoha chudých, zranitelných zemích málo efektivní a tyto zranitelné země nejsou schopné poskytovat humanitární pomoc dostatečně rychle, hospodárně a účinně těm, kdo ji potřebují. Vlády se rozhodly delegovat více pomoci na nevládní organizace, protože jejich prostřednictvím se pomoc lépe dostává k příjemci, jeho potřebám a tím lépe naplní i morální závazek snižovat utrpení lidí postižených humanitární katastrofou.”

Ve své diplomové práci se zabývám českými nevládními neziskovými organizacemi, které jsou často součástí větší sítě mezinárodních organizací, a jejich spoluprací s místními nevládními neziskovými organizacemi. Proto se v této kapitole pokusím objasnit tyto jednotlivé pojmy.

V této práci budu používat zkratky INGOs – anglického pojmu International non-governmental organizations, jehož překladem je pojem mezinárodní nevládní organizace, avšak zde bude tento pojem zahrnovat také české nevládní neziskové organizace (například organizaci Člověk v tísni), jakožto zahraniční organizace ve vztahu k místním/lokálním organizacím působících přímo v zemích realizace zahraniční pomoci. Pro místní/lokální nevládní neziskové organizace používám zkratku LNGOs - anglického pojmu Local non-governmental organizations.

1.1 Nevládní neziskové organizace

Bačuvčík (2011, s. 40) uvádí že, „v českém jazykovém prostředí se vžil pro označení neziskových organizací v užším slova smyslu termín nestátní neziskový sektor. Jde o variantu anglického termínu *non-profit non-governmental organizations (NGO)*, což bývá někdy překládáno také jako *nevládní neziskové organizace*. ”

Nevládní organizace je pak konkrétní neziskové dobrovolné sdružení občanů, které je nezávislé na vládě a je organizováno na místní, národní nebo mezinárodní úrovni (Králová, 2007, s. 65).

Obecně lze nevládní neziskové organizace definovat pěti charakteristikami. Jde o subjekty do určité míry 1) institucionalizované (záleží na legislativě konkrétního státu), které 2) mají soukromou povahu (jsou odděleny od veřejné správy), 3) nerozdělují zisk (zisky nerozdělují mezi členy nebo vedení, ale musí jej použít k dosažení cílů organizace), jsou 4) samosprávné a 5) jsou dobrovolné (Bačuvčík, 2011, s. 39-40). V České republice od začátku účinnosti nového občanského zákoníku (1. 1. 2014) řadíme mezi formy neziskových organizací spolky, ústavy, nadace, nadační fondy a účelové zařízení církví (Bachmann a Vítek, 2014, s. 75).

Existence nevládních (nestátní, občanské, soukromé) neziskových organizací vychází z principu sebeřízení společnosti, což představuje schopnost určitého společenství lidí organizovat a vzájemně usměřňovat své jednání ve vymezeném prostoru. Jde o podílení se na veřejné politice v rámci občanské společnosti. Občané se tak sdružují do různých typů nevládních neziskových organizací, čemuž pomáhá také svoboda sdružování jako jedna ze základních svobod demokratického státu (Škarabelová, 2005, s. 28).

1.1.1 Nevládní neziskové organizace v zahraniční pomoci

Tato diplomová práce se zabývá spoluprací zahraničních nevládních neziskových organizací s místními nevládními neziskovými organizacemi. Teoretická část práce popisuje jejich spolupráci obecně a v rámci praktické části se zaměřují na české nevládní neziskové organizace, které spolupracují s místními/lokálními organizacemi. Zaměřují se pouze na spolupráci a budování kapacit v zahraniční pomoci. Proto dále definují zahraniční pomoc, jak humanitární tak také rozvojovou spolupráci.

Pro **humanitární pomoci** existuje mnoho definic. Společné pro většinu definic je to, že se jedná o okamžitou a krátkodobou reakci formou materiální a psychosociální pomoci za účelem zachránit životy, snížit utrpení a obnovit důstojný život lidí (Princová, 2012, s. 16). Pokud dojde na základě rozhodnutí OSN nebo na žádost daného státu k mezinárodní humanitární pomoci, spočívá její realizace v poskytování vody, potravin, přístřešků, příkryvek, základního ošacení a základního zdravotního ošetření. Množství základních potřeb, které umožňují důstojný život lidí zasažených nenadálým neštěstím, jsou uvedeny v minimálních standardech (Princová, 2012, s. 17). Minimální standardy jsou popsány pro tyto oblasti: dodávka vody, výživa, distribuce potravin, dodržování hygienických zásad, nouzové přístřeší a zdravotní péče (Projekt Sphere, 2003, s. 4).

Zákon č. 151/2010 Sb. o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí definuje humanitární pomoc České republiky poskytovanou do zahraničí jako *„souhrn činností hrazených ze státního rozpočtu, jejichž cílem je zamezit ztrátám na životech a újmě na zdraví, zmírnit utrpení a obnovit základní životní podmínky lidí po vzniku mimořádných událostí, jakož i zmírňovat dlouhodobě trvající následky mimořádných událostí a předcházet jejich vzniku a negativním následkům.“*

Rozvojová spolupráce znamená obecněji a širěji pojatý lidský rozvoj a partnerský postoj zúčastněných stran. Zaměřuje se na monitorování dlouhodobých sociálních a ekonomických podmínek, ve kterých lidé v méně rozvinutých zemích žijí a na hledání způsobů, jak by se tyto podmínky daly globálně zlepšit. (Stojanov a kol., 2008, [online]).

Zahraniční rozvojovou spolupráci České republiky popisuje zákon č. 151/2010 Sb. o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí jako *„souhrn činností hrazených ze státního rozpočtu, jejichž cílem je přispět k odstraňování chudoby v kontextu udržitelného rozvoje, včetně plnění rozvojových cílů tisíciletí, k ekonomickému a sociálnímu rozvoji, k ochraně životního prostředí, jakož i k podpoře demokracie, dodržování lidských práv a řádné správy věcí veřejných v rozvojových zemích.“*

Není jednoduché přesně rozdělit humanitární pomoc a rozvojovou spolupráci. Jsou však mezi nimi rozdíly v cílech, principech a přístupech (Princová, 2012, s. 22). Potřeba odlišit je a zároveň potřeba plynule navázat oba typy pomoci nastává při

plánování a hodnocení jednotlivých projektů. Humanitární potřeby jsou časově i sektorově koncentrované kolem zachování života jednotlivce i komunity, zatímco rozvojové potřeby pokrývají široký okruh dlouhodobých soukromých i společenských aspektů důstojného života (MZV, 2010, [online]). Společné pro oba typy je úsilí o potírání chudoby a zranitelnost. K tomuto cíli byl vypracován koncept spolupráce humanitární, následné a rozvojové pomoci, který se nazývá LRRD – Linking Relief, Rehabilitation and Development. Spolupráce a propojení jednotlivých druhů pomoci je velmi důležité v případech zranitelných a křehkých situací, kdy se společnost a komunity snaží zotavit z následků krize (Princová, 2012, s. 21 – 22).

1.1.2 Mezinárodní nevládní neziskové organizace

Nevládní neziskové organizace jsou jedni z nejdůležitějších aktérů na mezinárodním poli zabývající se humanitární a rozvojovou problematikou. Každá organizace má trochu jiné cíle a tudíž má sklon prosazovat oblasti, které jsou v souladu s jejím posláním či převažujícími aktivitami (Opršal, 2014, s. 29).

V rámci mezinárodního působení vytvářely sítě historicky nejdříve humanitární organizace, respektive organizace operující v sociální a zdravotní oblasti. Například již od roku 1863 existuje Červený kříž, později vzniká Armáda spásy, Caritas Europa, Oxfam nebo Lékaři bez hranic (Bačuvčík, 2011, s. 61).

„Nevládní nezisková organizace s mezinárodní působností, která zprostředkovává zahraniční pomoc, má zpravidla sídlo v takzvaných donorských zemích, v místech, odkud čerpá své finanční i lidské zdroje. V případě větších projektů pak organizace zpravidla vysílá své zástupce do země, kde má v úmyslu realizovat své projekty a tito zástupci zde zakládají také svoji kancelář.“ (Princová, 2012, s. 29)

Jak však uvádí Lewis (1998, s. 2) neziskové organizace působící v zahraniční pomoci jsou velmi různorodá skupina organizací, která se pohybuje od velkých formálních, profesních, byrokratických agentur s miliónovými rozpočty až po malé neformální dobrovolnické skupiny lidí s malou organizační strukturou a malým rozpočtem. Aktivity realizované těmito organizacemi se pohybují od svépomoci, pomoc členům, poskytování služeb až po kampaně na místní, národní nebo mezinárodní úrovni. Nevládní neziskové organizace mohou být aktivní v různých sektorech jako

například zdravotnictví, zemědělství, školství nebo se mohou zabývat lidskými práva, genderem nebo problematikou životního prostředí.

Princová (2012, s. 29-30) uvádí, že nevládní organizace byly původně spjaty zejména s realizací krizové humanitární pomoci a postupně se jejich legitimita rozšířila i do oblasti dlouhodobé pomoci. Důvodem byla zejména jejich schopnost asistovat chudým lidem a komunitám, které nemohou být snadno dosažitelné oficiální pomocí prostřednictvím vlád. Neziskové organizace však často spolupracují s místní nevládní organizací nebo s místními spolky či sdruženími. Organizace také zejména v případě dlouhodobé pomoci spolupracuje s místní, regionální i národní vládou.

1.1.3 Místní nevládní neziskové organizace

Definování národní nebo místní (lokální) nevládní organizace není vůbec jednoduché. V některých případech jsou tyto organizace definovány zákony, jimiž se řídí jejich registrace nebo prostřednictvím politiky nevládních organizací, přijaté vládou (Thomas, 2005, s. 3). Jedná se zpravidla o subjekty obdobné nevládním organizacím v ČR (Králová, 2007, s. 44). Někdy se taky liší způsob, jakým vláda definuje nevládní organizace od způsobu, jakým se komunita neziskových organizací rozhodne definovat sama sebe (Thomas, 2005, s. 3).

Také je důležité rozlišovat mezi nevládními a komunitními organizacemi. Nevládní organizace je založena s cílem působit v celé zemi nebo v části země. Za to komunitní organizace pracují vždy v jedné komunitě a často spolupracují s národními/regionálními nevládními organizacemi. V zemích, kde ještě neexistuje legislativa upravující nevládní organizace, je nezbytné pro tyto organizace hrát aktivní roli při formování nové nebo navržené legislativě tak, aby legislativa odrážela jejich konkrétní historický vývoj a kontext (Thomas, 2005, s. 4).

Dále je třeba si uvědomit, že nevládní organizace nejsou homogenní skupina. Liší se mezi sebou například délkou existence, důvodem jejího založení, způsobem řízení, způsobem jak vytváří své příjmy, cílovými skupinami, sektorovým zaměřením a také rozsahem působení v rámci své země (Thomas, 2005, s. 4). V různých zemích se také míra výskytu kvalifikovaných místních organizací liší. Uvádí se, že vysoký počet kvalitních nevládních organizací je například v Indii nebo v zemích Latinské Ameriky.

Naproti tomu například v Afghánistánu nebo v některých zemích Afriky je místní sektor nevládních organizací méně rozvinutý (Králová, 2007, s. 44).

Jak uvádí Princová (2012, s. 30) pro zahraniční organizace není spolupráce s místními organizacemi vždy jednoduchá. Někdy je obtížné proniknout do systému jejich práce a jejich vzájemné spolupráce mezi jednotlivými místními organizacemi. V některých případech je spolupráce s místními organizacemi jedním z nejtěžších úkolů zprostředkovatelských organizací.

1.1.4 České nevládní neziskové organizace v zahraniční pomoci

V České republice existuje mnoho organizací, které se zabývají humanitární pomocí a rozvojovou spoluprací. Pro účely diplomové práce jsem si vybrala české organizace, které mají zkušenost s přímou spoluprací s místními organizacemi a aktivně realizují projekty ve spolupráci s místními organizacemi. Do kvalitativního šetření, které je součástí praktické části této práce se zapojili pracovníci organizací ADRA Česká republika, Charita Česká republika, Diakonie Českobratrské církve evangelické- Středisko humanitární a rozvojové spolupráce, Člověk v tísni Česká republika a CARE Česká republika a proto tyto organizace dále krátce představím.

1.1.4.1 ADRA Česká republika

ADRA (Adventist Development and Relief Agency) je mezinárodní humanitární organizace poskytující pomoc lidem v nouzi, která působí ve více než 130 zemích světa. ADRA Česká republika je součástí mezinárodní sítě organizací ADRA založené Církví adventistů sedmého dne a v České republice působí od roku 1992. ADRA pracuje s lidmi žijícími v chudobě a nouzi za účelem spravedlivé a pozitivní změny prostřednictvím posilujícího partnerství a zodpovědných kroků. Snaží se o dosažení měřitelných, dokumentovatelných a trvalých změn v životech lidí a společnosti. Organizace poskytuje humanitární pomoc v zahraničí při mimořádných událostech, realizuje dlouhodobé rozvojové projekty s cílem poskytnout lidem žijícím v chudobě a ve špatných životních podmínkách takovou podporu, aby dokázali vzít život do vlastních rukou, a také se zaměřuje na lidskoprávní projekty, ve kterých podporuje rozvoj občanské společnosti v zemích, které procházejí demokratickou transformací (ADRA ČR, 2014, [online]).

ADRA ČR v roce 2015 působila v zahraničí v Bangladéši, Etiopii, Iráku, Kambodži, Keni, Libanonu, Moldavsku, Mongolsku, Myanmaru, Neapálu a na Ukrajině (ADRA ČR, 2014, [online]).

1.1.4.2 CARE Česká republika

CARE je jednou z nejvýznamnějších mezinárodních organizací zaměřených na odstraňování chudoby. Organizace usiluje o svět plný naděje, tolerance a sociální spravedlnosti, ve kterém bude překonána chudoba a lidé budou moci žít důstojně a v bezpečí. Pobočka CARE Česká republika, která je součástí mezinárodní organizace CARE International, byla založena v roce 2007 (CARE ČR, 2012, [online]).

Organizace CARE Česká republika poskytla v roce 2015 například okamžitou finanční podporu Nepálu, podpořila programy pro podporu syrských uprchlíků hostitelských komunit v Jordánsku. Aktuálně realizuje projekt, jehož cílem je zlepšit životní podmínky nejohroženějších uprchlíků z Jižního Súdánu v Ugandě a projekt zvyšování kvality života a pracovního uplatnění pro ženy se zdravotním postižením v Gruzii (CARE ČR, 2012, [online]).

1.1.4.3 Charita Česká republika

Charita Česká republika je nevládní nezisková organizace, která je součástí římskokatolické církve. Nabízí pomoc lidem v nouzi u nás i v zahraničí, poskytuje humanitární pomoc a zajišťuje rozvojovou spolupráci v oblastech postižených přírodními katastrofami nebo válečným konfliktem v řadě zemí světa. Je členem Caritas Internationalis a Caritas Europa, díky čemuž má partnery po celém světě (Charita ČR, 2016, [online]).

Aktivita Charity Česká republika v zahraničí se zaměřují na humanitární pomoc, podporu živobytí, zemědělství, sociální práci, zdravotní péči a vzdělávání. V současné době působí v Moldavsku, Gruzii, Kosovu, na Ukrajině, v Mongolsku, Kambodži, na Filipínách, v Nepálu, Jižním Súdánu, Zambii, Etiopii, Sýrii, Jordánsku, Palestině a Iráku (Charita ČR, 2016, [online]).

1.1.4.4 Člověk v tísní

Člověk v tísní je nevládní nezisková organizace, která vychází z myšlenek humanismu, svobody, rovnosti, solidarity a mezi základní hodnoty organizace patří lidská důstojnost a svoboda. Cílem organizace je otevřená, informovaná, angažovaná a zodpovědná společnost k problémům doma i za hranicemi České republiky (Člověk v tísní, 2013, [online]).

Člověk v tísní ve světě zaměřuje humanitární činnost na pomoc lidem ve válečných konfliktech, v oblastech zasažených přírodními katastrofami nebo v místech, kde jsou dlouhodobé problémy s chudobou. Organizace na humanitární aktivity často navazuje rozvojovými projekty tak, aby pomohla předcházet budoucím krizím a zmírnila jejich negativní dopady. V oblasti lidských práv působí v zemích, kde nevládní svoboda a zde podporuje disidenty, politické vězně a jejich rodiny, aktivisty, studenty a blogery. V současné době působí na Barmě, Ukrajině, Filipínách, Srí Lance, v Afghánistánu, Srbsku, Sýrii, Nepálu, Etiopii, DR Kongo, Gruzii, Rumunsku, Turecku, Angole, Kambodži, Moldavsku, Iráku, Arménii, Mongolsku, Kosovu a Jižním Súdánu (Člověk v tísní, 2013, [online]).

1.1.4.5 Diakonie Českobratrské církve evangelické

Diakonie Českobratrské církve evangelické (Diakonie ČCE) byla znovuobnovena v roce 1989. Práce Diakonie se uskutečňuje přes jednotlivá střediska, která poskytují sociální, zdravotní a vzdělávací služby a pracují na území celé České republiky. Diakonie ČCE poskytuje humanitární pomoc v České republice a zahraničí, organizuje zahraniční rozvojovou pomoc, školí a vysílá dobrovolníky do zahraničí, vzdělává veřejnost v humanitární a rozvojové problematice a nabízí semináře o globálním rozvojovém vzdělávání (Diakonie ČCE, 2016,[online]).

Až v roce 2011 vzniklo Středisko humanitární a rozvojové spolupráce, které se věnuje humanitární a rozvojové práci v zahraničí a propojuje české a zahraniční organizace a odborníky. V rozvojových projektech se specializuje především na zemědělství, podporu zdroje obživy a sociální služby. Středisko humanitární a rozvojové spolupráce působí v Etiopii, Gruzii, Iráku, Sýrii, Kambodži, Moldavsku, Myanmaru, Nepálu, Zambii a na Ukrajině (Diakonie ČCE, 2016,[online]).

2 Řízení projektového cyklu v zahraniční pomoci

V zahraniční pomoci se všechny projekty rozvojové nebo humanitární intervence řídí na základě cyklu projektu. Řízení projektového cyklu tedy slouží jako nástroj pro přípravu a realizaci programů a projektů (Králová, 2007, s. 65). Projektový cyklus je proces od vzniku až po ukončení projektu. Projektový cyklus se skládá z několika fází, ale jednotlivé kroky se mohou lišit v závislosti na dárcovské organizace (Opršal, 2014, s. 31). Znalost projektového cyklu je potřebná k pochopení jednotlivých fází řízení aktivit zahraniční pomoci. Organizace spolupracují v jednotlivých fázích v různé míře a budování kapacit místní organizace by mělo podpořit nejen samotnou organizaci, ale cíleně zefektivnit realizaci všech fází řízení projektů zahraniční pomoci.

Rozdíl mezi projektovým cyklem v humanitární pomoci a rozvojové spolupráci je pouze v počátečních přípravných fázích projektu. V rámci humanitárních projektů začíná řízení projektu 1) průzkumem potřeb, 2) analýzou, 3) plánováním, poté následuje 4) realizace a monitoring a projekt končí 5) evaluací. V rozvojové spolupráci má projektový cyklus také 5 fází. Řízení projektu v rozvojové spolupráci začíná 1) programováním, 2) identifikací, 3) formulací a dále následují fáze nazývané stejně jako v humanitární pomoci 4) realizace a monitoring a závěrečnou fází projektu je jeho 5) evaluace. Pro základní představu jednotlivých fází projektového cyklu dále popisují fáze na příkladu zahraniční rozvojové spolupráce České republiky.

2.1 Programování

Účelem programování v rámci Zahraniční rozvojové spolupráce ČR je připravit jednotné koherentní střednědobé strategické rámce spolupráce. Proces vychází primárně z rozvojových potřeb stanovených vládami partnerských zemí. Celý proces programování zahrnuje analýzu dokumentů definujících rozvojové strategie partnerských vlád, analýzu hospodářské, politické a sociální situace v partnerské zemi a také intenzivní konzultace s relevantními aktéry v partnerských zemích (představiteli vlády, zástupci občanské společnosti, akademické obce, soukromého sektoru atd.). Dále jsou také analyzovány rozvojové intervence ostatních donorů s cílem zajistit komplementaritu a vyvarovat se s duplikací. Na základě všech těchto analýz je pak definována strategie rozvojové spolupráce ČR (Jelínek a kol., 2006, s. 8, 9).

Výstupem jsou programové dokumenty, které upřesňují sektory, případně geografické oblasti spolupráce v zemi příjemce pomoci (Opršal, 2014, s. 31).

2.2 Identifikace

Význam identifikace spočívá v určení vhodných témat rozvojové spolupráce. Pokud jsou informace získané ve fázi programování dostačující, je prověřena jejich aktuálnost a relevance. Tato fáze končí identifikováním konkrétního tématu rozvojové spolupráce, kde je popsán rozvojový problém, stanoven cíl projektu a navržena strategie dosažení cíle. Dále je u jednotlivých témat na základě analýzy zainteresovaných subjektů stanovena potencionální partnerská instituce, definovaná lokalita realizace a stanoven maximální limit prostředků a doba realizace (Jelínek a kol., 2006, s. 12-15). Identifikace konkrétních projektových záměrů by měla být především v rukou země přijímající pomoc. V realitě však není role partnerské země nijak vysoká (Opršal, 2014, s. 31). Identifikace témat může pocházet také rovnou od samotných místních nevládních organizací. S pomocí zastupitelského úřadu ČR v jednotlivých zemích mohou organizace samy podat návrh tématu rozvojové spolupráce. Projekty jsou pak hrazeny z fondu pro podporu malých lokálních projektů (Jelínek a kol., 2006, s. 12-15).

2.3 Formulace

Další navazující fází je formulace projektu. V této fázi má klíčovou roli identifikovaný partnerský subjekt z důvodu důležitosti aktivní participace a vlastnictví. V případě, že má lokální instituce kapacitu projekt formulovat vlastními silami, proběhne dialog mezi českou a místní organizací tak, aby byly dodrženy všechny náležitosti. V případě nedostatečné kapacity hraje významnou roli česká strana. Pro relevantnost záměru, cíle a aktivit jsou však znalosti místní partnerské organizace velmi důležité (Jelínek a kol., 2006, s. 18, 19). Opršal (2014, s. 31) uvádí, že formulace projektu v zahraniční rozvojové spolupráci obnáší přípravu projektové dokumentace, požadavků na realizátory a vyhlášení výběrového řízení. Na závěr této fáze je pak podepsána smlouva s realizátorem projektu.

2.4 Realizace a monitoring

Opršal (2014, s. 31) uvádí, že „realizace je proces vlastní implementace projektu, který zahrnuje také pravidelné zprávy a monitoring průběhu projektu.“ V této fázi je prostřednictvím vyčleněných finančních a lidských zdrojů dosahováno vytýčených výstupů a cílů projektu. Zároveň jsou soustavně sbírány a analyzovány informace o průběhu realizace, s cílem projekt efektivně řídit a eventuálně modifikovat v závislosti na měnících se podmínkách a získaných zkušenostech. Samotná realizace se dělí na tři části: zahájení, průběh a ukončení projektu. Co se týče monitoringu, lze rozlišit interní, který je součástí řízení projektu a spočívá v pravidelné dokumentaci realizace aktivit a externí, který spočívá v ověřování informací uvedených v průběžných etapových zprávách. S blížícím se ukončením realizace projektu je třeba vynakládat úsilí pro předání znalostí a dovedností nutných pro pokračování přínosů projektu partnerské instituci (Jelínek a kol., 2006, s. 25-27).

2.5 Evaluace

Účelem evaluace projektů je zjistit, jaká je jejich relevance vzhledem k rozvojovým potřebám partnerských zemí, jaké jsou jejich dopady na cílové skupiny, jak bylo dosaženo stanovených cílů, jaká byla efektivita realizace stanovených výstupů a jaká je udržitelnost přínosů po ukončení projektu. Důraz je kladen na celkový dopad a přínos projektu a získané informace slouží ke zlepšení realizace budoucích projektů. Výstupem z evaluace je evaluační zpráva (Jelínek a kol., 2006, s. 28, 29). Dle formy se rozlišují tzv. ex ante evaluace (před započítáním projektu), mid-term evaluace hodnotící projekt v jeho průběhu a ex-post evaluace, která hodnotí dopady projektu po jeho ukončení (Opršal, 2014, s. 31).

Při plánování společných projektů zahraniční pomoci je třeba dobře plánovat všechny fáze řízení projektů, úkoly a povinnosti jednotlivých partnerů v jednotlivých fázích, analyzovat slabé a silné stránky partnerů, a plánovat tak budování kapacit vzhledem k dosažení lepšího a efektivního řízení projektového cyklu.

3 Spolupráce INGOs s LNGOs v zahraniční pomoci

Až do 80. let 20. století bylo běžné pro mnoho nevládních neziskových organizací realizovat své vlastní projekty a programy v rozvojových zemích skrze své zahraniční pracovníky. Přestože stále existují organizace, které takto realizují své rozvojové projekty, implementační přístup se přesunul k hledání místních organizací, která realizuje většinu práce na projektech a zahraniční organizace představuje roli finanční a organizační podpory. Takto se zahraniční organizace stávají donory a začínají nově definovat svou roli vůči místním organizacím. Často se používají pojmy jako partnerství, doprovod (*accompaniment*) nebo budování kapacit (Lewis, 1998, s. 3). Reflektuje to také praxi v zahraniční pomoci, kdy se ze zaměření na projekt přechází k zaměření na partnerství, což bylo součástí procesu přechodu jednotlivých, nekoordinovaných intervencí ke strategickému působení organizací orientovaných na výsledek (Brehm, 2004, s. 2).

V rámci mezinárodní spolupráce je pojem partnerství předmětem intenzivní debaty. Koncept, který slibuje mnoho, ale v praxi neplní očekávání. V praxi není jednoduché ideál partnerství realizovat (Brehm, 2004, s. 1).

Nesporné výhody místních neziskových organizací jsou dobrá znalost kontextu, jejich neustálá přítomnost a pokrytí všech fází pomoci. Partnerství s nimi tak může přispět k tomu, aby byla pomoc vhodná a udržitelná (Ramalingam, Gray, Cerruti, 2013, s. 5).

3.1 Podoby spolupráce

V zahraniční pomoci má spolupráce organizací různé podoby. I když se většinou v zahraniční pomoci mluví o partnerství, partnerství je pouze jedna z podob spolupráce. Každá situace vyžaduje odlišné řešení a krátkodobá zapojení obecně nevedou k partnerství, která vyžadují dlouhodobé vztahy. I tak by se však vztahy mezi organizacemi měly řídit hodnotami partnerství, co možný nejvíce (Caritas Internationalis, 2003, s. 8).

Fowler (2000, s. 5-6) ve své práci *Partnerships: Negotiating Relationships: A Resource for Non-Governmental Development Organisations* uvádí 5 následujících podob spolupráce v zahraniční pomoci:

- **Partnerství** (*Partner*): Partnerství jsou založena na plné, vzájemné podpoře společné identity a všech aspektů práce a blahobytu každé organizace. Je to holistický a ucelený pojem, v zásadě bez omezení, pokud jde o to, co vztah může zahrnovat. Partnerský vztah však nebývá příliš běžný.
- **Institucionální podpora** (*Institutional supporter*): Tento typ vztahu se primárně zabývá celkovou efektivitou rozvojových intervencí a „životaschopností“ organizace (kapacit), což zahrnuje například definování politik, strategií, provoz, řízení atd. Tato spolupráce je běžná pro organizace, které spolupracují po delší dobu.
- **Programová podpora** (*Programme supporter*): Jedná se o spolupráci, která se zaměřuje na určité oblasti (sektory) zahraniční pomoci, jako například zdravotnictví, vzdělávání nebo dodávka pitné vody. Může se také týkat témat jako například prevence konfliktů, gender nebo lidská práva. Podpora může mít mnoho podob od finančních vstupů, technické podpory, usnadnění přístupu ke specializovaným sítím atd. Program může například odpovídat jednomu strategickému cíli nebo tématu organizace jako je životní prostředí nebo gender.
- **Projektová podpora** (*Project funder*): Tento vztah se úzce soustředí na spolupráci na jednotlivých projektech například v rámci definování návrhu, implementace, monitoringu nebo evaluace. Vzniká v případech, kdy se podaří zajistit finanční prostředky na určitý projekt. Mohou také vzniknout na základě vítězné nabídky rozvojových iniciativ, které chtějí jiní zavést (například kdy se mezinárodní nevládní neziskové organizace zapojí do vládních projektů financovaných z rozvojových bank).
- **Rozvojový spojenec** (*Development ally*): Tato podoba spolupráce se týká dvou nebo více organizací, které se dohodly na rozvojové agendě nebo cíli, kterému se chtějí věnovat společně, většinou po dohodnutou

dobu. Vztah je postaven na výměně informací, sdílení odborných znalostí nebo využití postavení, kontaktů ke koordinaci. Může docházet k finančním transakcím, které však nejsou základem vztahu. Jedná se o spolupráci v rámci sítě, koalice nebo platformy organizací.

Výše uvedené dělení vztahu mezi spolupracujícími organizacemi nám však určuje pouze šířku vztahu a ne jeho hloubku – jakou mocí se může zapojit každý účastník vztahu do organizačního „života“ toho druhého. Hloubka vztahu je tedy definována uplatňovanou mocí v rámci projektu, šíře spolupráce. Hloubka vztahu záleží na vlivu, který je vyjednáán. Může se jednat o vztah založen pouze na výměně informací, poradenství, sdíleného vlivu nebo vztahu založeném na společné kontrole (Fowler, 2000, s. 6).

Brehm (2004, s. 2) na základě výzkumu uvádí, že některé organizace mají formální klasifikaci různých podob vztahů s partnery, avšak uvádějí rozmanitost vztahu na základě následujících rozdílností:

- Ve **financování**: od spolupráce, která je založena pouze na financování, po spolupráci pouze na úrovni politik bez financování;
- V **kapacitách**: partner s omezenými kapacitami, vyžadující podporu ze strany mezinárodních partnerů versus partnerství se silnou, autonomní organizací, která přispívá vlastními zkušenostmi;
- V **důvěře**: od potřeby kontroly ze strany mezinárodní organizace po bezpodmínečnou důvěru na straně druhé.

Další typy partnerství uvádí Haar a Hilhorst (2009, s. 28), kteří partnerství přirovnávají k mezilidským vztahům a přiřazují jim šest následujících metafor:

- **Manželství** (*Marriage partners*) – dlouhodobý rovnocenný vztah se vzájemnou odpovědností a vzájemné poradenství v oblasti politiky organizace.
- **Rodina** (*Family*) – partnerství založené na členství ve stejné síti organizací.

- **Adopce** (*Adoption*) – dlouhodobý vztah, který zahrnuje budování kapacit a institucionální podporu.
- **Příležitostný vztah** (*Casual relationship*) – spolupráce z důvodu realizace určitého projektu, kdy může docházet k určité podpoře.
- **Placené služby** (*Paid services*) – najímání místní organizace za účelem dodání služby. asto v akutní fázi pomoci.
- **Rodičovství** (*Having a baby*) – vytvoření místního partnera osamostatněním místní pobočky mezinárodní organizace.

V praxi je důležité rozumět jednotlivým podobám spolupráce a umět je rozlišovat, tak aby organizace mohla dělat odpovídající rozhodnutí a vyjasnila si role, práva a povinnosti (Caritas Internationalis, 2003, s. 21).

3.2 Partnerství

Vztah partnerství mezi organizacemi je těžké přesně definovat. Je to komplexní koncept chápán různě organizacemi, které mají různou moc. Někdy pojem partnerství skrývá různorodou motivaci a moc, například může být partnerství založeno pouze z důvodu možnosti přístupu ke zdrojům od mezinárodních donorů a ne z důvodu spolupráce, sdílení zkušeností a rizik. Partnerství může být vnímáno různorodě také ze strany mezinárodních organizací a těch místních (Lewis, 1998, s. 3,4).

Lewis (1998, s. 4) pak rozděluje partnerství na závislé a aktivní:

- **Závislé partnerství:** vzniká pouze z důvodu potřeb projektového dokumentu („blueprint character“). Jedná se o rigidní předpoklady výhody, kdy je partnerství často definováno pouze z důvodu dostupnosti finančních prostředků.
- **Aktivní partnerství:** jsou vystavena díky probíhajícím procesům vyjednávání, diskuze mezi partnery, občasným konfliktům a učením se pomocí pokusů a omylů. Partneři přijímají rizika, a ačkoliv jsou role a účely spolupráce jasně definovány, mohou se měnit na základě okolností a potřeby.

Budování aktivního partnerství může být obtížné. Může přinést dodatečné náklady a další nároky na zaměstnance, například z důvodu sdílení informací.

Autentické partnerství znamená dlouhodobý závazek k dohodnutým cílům na základě sdílených hodnot, strategií a informací. Je charakterizováno upřímnou zpětnou vazbou, společným plánováním, doprovázením, transparentností a oboustrannou odpovědností, a skutečnou otevřeností a citlivostí na potřeby, pocity a odbornost druhé organizace. Je založeno na vzájemném respektu, důvěře a dobré vůli. Efektivní partnerství vytváří solidaritu mezi organizacemi. Cílem partnerství je pozitivní dopad pro příjemce (Caritas Internationalis, 2003, s. 14,15).

Partnerství, ve kterých dochází k předávání zkušeností a společnému vzdělávání vedou ke zvýšení pozitivního dopadu projektu, jeho udržitelnosti, ale také vedou ke zvyšování kapacit místní organizace, která i po ukončení spolupráce může pozitivně působit v místě svého působení (Juma, Suhrke, 2002, s. 89 – 91).

3.3 Fáze partnerství

Spolupráce mezi mezinárodními a místními organizacemi je důležitou součástí řízení zahraniční pomoci, a proto je třeba mu věnovat pozornost. V následujících podkapitolách jsou uvedeny jednotlivé etapy v rámci partnerství a několik priorit, na které je třeba se zaměřit v jednotlivých etapách s cílem budovat a udržovat efektivní partnerství. Jedná se o čtyři fáze: příprava na partnerství, nastavení partnerství, správa partnerství a ukončení/uzavření partnerství. To ovšem neznamená, že všechna partnerství v zahraniční pomoci budou následovat tuto šablonu (Squire, 2012, s. 4).

3.3.1 Příprava na partnerství

Předtím než je spolupracující vztah mezi organizacemi založen, je třeba ujasnit si co je přidaná hodnota, kterou chcete partnerstvím získat, vědět cíl a účel partnerství. Dále si jako organizace musíte identifikovat, co můžete do partnerství nabídnout z hlediska zdrojů, dovedností, kontaktů a lidí. Znat tedy své vlastní kapacity jakožto partnera. Můžete využít nástroj posouzení kapacit (Capacity Assessment Tool), SWOT analýzu nebo získat zpětnou vazbu od stávajících partnerů, což může být velmi poučné (Squire, 2012, s. 4,5). Při přípravě na spolupráci si organizace musí definovat, jaký typ

partnera hledá, co očekává, tak aby se partner slučoval se strategiemi, hodnotami organizace. Je třeba hledat potencionální partnery široce, nejen mezi „obvyklými“ partnery. A pokud je nalezena organizace se společným zájmem, je možné začít budovat vztah (Caritas Internationalis, 2003, s. 32).

3.3.2 Nastavení partnerství

Pokud si vybereme partnerskou organizaci, následuje důležitý proces dosažení dohody/memoranda o porozumění (*Memorandum of understanding*). Budování partnerství a vytvoření spolupracující dohody je náročné. Seznámení se s novou organizací na dálku a při krátkých návštěvách vytvořit hlubší než formální vztah je pro organizace složité. Každá situace je také jiná a neexistuje pouze jeden návod pro navázání partnerství. Doporučuje se navštívit partnera osobně a otevřeně diskutovat o misi, hodnotách, plánech organizace a představách spolupráce (Squire, 2012, s. 4,6).

Po vytvoření návrhu dohody o spolupráci je potřeba ponechat čas na diskuzi uvnitř obou organizací ohledně návrhu a na připomínky od pracovníků. Hlavním bodem nastavení partnerství mezi organizacemi je podepsání dohody o spolupráci, čemuž předchází vytvoření vztahu mezi organizacemi. Dohoda není právním dokumentem, ale spíše prohlášení o záměru. Musí být také pravidelně revidována a aktualizována (Caritas Internationalis, 2003, s. 31-34).

3.3.3 Řízení partnerství

Existují dva klíčové prvky řízení partnerství, které musí být v rovnováze. Jedná se o zajištění dosažení cílů projektu a péče o spolupracující vztah. Pokud nejsou oba prvky v rovnováze, může, buďto nastat situace kdy je všechna energie soustředěna do práce a naplňování cílů a vztahy jsou opomíjeny, až nastává tření. Nebo nastává opačná situace, kdy je vztah v pořádku, ale je dosaženo malých výsledků, což má nakonec vliv na motivaci a morálku partnerství. Partnerství, které dosahuje dobré výsledky má však tendenci vytvářet dobrý pocit a důvěru mezi partnery (Squire, 2012, s. 6).

Pro zajištění dosažení cílů projektu je nejdůležitější průběžný monitoring společné práce. Zprávy a návštěvy v terénu jsou základem tohoto monitoringu. To jak je reportování a komunikace zvládnuta, má velký dopad na vztah organizací. Důležité je věnovat čas diskuzi nad reporty, analyzovat je a dávat zpětnou vazbu. Reportování lze

využít jako dobrou příležitost k budování důvěry a vztahu. Toho lze dosáhnout, pokud se soustředíme na to, co jde dobře a proč, diskutujeme otevřeně a citlivě, a ukážeme, že práce kterou odvádí náš partner, má pro nás hodnotu. Reportování tedy není jen o tom sledovat pokrok společné práce, ale také společně přezkoumat a poučit se z práce a uvědomit si úspěchy dosažené práce (Squire, 2012, s. 4,7).

Správa partnerství je však také o péči o spolupracující vztah. Péče o partnerství potřebuje čas a plánování již předem. Budování důvěry je klíčové ve spolupráci. Protože jen tehdy, kdy si partneři vzájemně důvěřují, jsou ochotni sdílet to, co se skutečně děje. Musíme si být také vědomi, že v průběhu spolupráce může kdykoliv vzniknout konflikt a je třeba diskutovat o rozdílných pohledech na problém ihned a nenechat jej přerůst do nezvladatelného konfliktu. Komunikace je nejdůležitější nástroj, díky kterému lze udržovat partnerství v chodu (Squire, 2012, s. 4,7).

V partnerství dvou organizací je důležitý respekt, vzájemná podpora, podpora autonomie, místního vlastnictví, společná odpovědnost a solidarita (Caritas Internationalis, 2003, s. 36-40).

3.3.4 Ukončení partnerství

Již při vytváření dohody o spolupráci je třeba přemýšlet o budoucím ukončení partnerství. Dohoda o spolupráci by měla zahrnovat dohodu o tom, jak a kdy se očekává partnerství ukončit. I tak to může být obtížný čas pro obě organizace, vyžaduje pečlivé plánování a společné rozhodování. Ukončení partnerství nemusí být nepříjemné, může být čas k oslavě dosažení výsledků, úspěchu partnerství. Důležité je projednat strategii ukončení předem, projednat očekávání a ujasnit si proč, jak a kdy bude partnerství ukončeno. Je třeba definovat termín ukončení (např. délka projektu), stanovit cíle, které mají být dosaženy v projektu nebo stanovení podmínek (např. když je partnerská organizace právně registrována). Dobrá strategie je založena již od začátku na transparentnosti o prioritách každé organizace a na silných vzájemných cílech (Squire, 2012, s. 4,9).

Zahraniční pomoc je široký pojem a spolupráce v ní je různorodá, tak jak jsou různorodé organizace, projekty a situace v zemích, kde jsou projekty realizovány. Proto se zde věnují také spolupráci v humanitární pomoci a spolupráci v rozvojové spolupráci, jakožto dvou základním oblastem zahraniční pomoci.

3.4 Spolupráce v humanitární pomoci

Zahraniční organizace reagují na závažnou mimořádnou situaci poskytováním humanitární pomoci jakožto projev solidarity. Vytváření partnerských vztahů v průběhu mimořádné situace je náročné z důvodu krátkodobého zapojení a nestálé situace. Ale základní hodnoty a principy partnerství platí i při poskytování humanitární pomoci (Caritas Internationalis, 2003, s. 40).

Pro stanovení podmínek partnerství v průběhu mimořádné situace je potřeba, aby se obě organizace pravidelně setkávaly a společně posuzovali dosavadní koordinaci, společnou práci, role, odpovědnosti, hodnoty, principy a výzvy. A na základě toho vypracovaly společný dokument partnerství (Caritas Internationalis, 2003, s. 41).

Humanitární pomoc je vedena mnoha principy a hodnotami, kterými jsou například solidarita, průhlednost, profesionalismus, respekt a také empowerment, budování kapacit a posílení místních organizací. Posílení místních kapacit je velmi důležité jakožto strategie odchodu zahraniční organizace. Místní organizace by měla být i po odchodu zahraničního partnera schopna zajistit udržitelnost (Caritas Internationalis, 2003, s. 42).

3.5 Spolupráce v rozvojové spolupráci

Rozvojová spolupráce se zaměřuje nejen na rozvoj, ale věnuje se advokacii, budování míru, smíření, vytváří solidaritu mezi komunitami. Rozvojová spolupráce je střednědobý nebo dlouhodobý proces, což umožňuje partnerům budovat efektivní partnerství. Spolupráce mezi dvěma organizacemi je většinou iniciována s potřeby spolupráce na konkrétním projektu. Během této doby se organizace poznají a poté se mohou dohodnout, že spolupráce by měla pokračovat a může být rozšířena nad rámec původního projektu. Jeden projekt se může rozšířit na spolupráci v dalších oblastech –

vyvinout do větších programů a později tak vzniknout dlouhodobé holistické partnerství (Caritas Internationalis, 2003, s. 29, 30).

V rozvojové spolupráci již mají organizace formulovány vlastní strategické plány, vize, hodnoty organizace. Je teda potřeba sdílet tyto informace a společně vypracovat cíle a vize partnerství. Partnerství v rozvojové spolupráci je dle Caritas Internationalis (2003, s. 29-40) charakterizováno takto: spolupráce se zaměřuje na programy pokrývající více sektorů/regionů, nejen jeden projekt; partnerská spolupráce je plánována na delší dobu; plánování, realizace a evaluace programů je participativní, zahrnuje tedy partnerskou organizaci i cílovou skupinu; je společně vypracována dohoda o spolupráci; je podporována udržitelnost s využitím místních zdrojů; je podporován lokální fundraising a je posílena autonomie obou partnerů a budování kapacit je zásadním a velmi důležitým prvkem v partnerství a provádí se na všech úrovních.

3.6 Pohled rozvojových zemí na spolupráci

Všechny uvedené informace, definice, výhody a nevýhody partnerství jsou popisovány z pohledu zahraničních organizací, organizací pocházejících z rozvinutých (jakkoliv je nazýváme – západních, severských, vyspělých apod.) zemí. Z pohledu lokálních organizací v rozvojových zemích může být spolupracující vztah se zahraniční organizací vnímán odlišně a to je důvod proč jej zde zmiňuji. Velmi důležitý je totiž pohled místních partnerů a jejich pohled může být přínosnou zpětnou vazbou pro mezinárodní/zahraníční organizace.

Jak ukazuje závěry výzkumu *The International NGO Training and Research Centre (INTRAC)*, místní organizace vnímají autonomii hlavně v souvislosti s finančním zajištěním vlastní organizace. Pro vnímání autonomie potřebují rozmanitou škálu finančních prostředků, což jim umožní větší svobodu volby. Místní neziskové organizace také vyjadřují touhu, aby zahraniční organizace ustoupily od partnerství na úzké projektové bázi směrem k dlouhodobé širší mezi-organizační spolupráci. Místní organizace chtějí, aby jejich partnerství bylo založené na skutečném dialogu, kde je uznána jejich vlastní odbornost a kde jsou zahraniční organizace více transparentní ohledně svých rozhodovacích procesů (Brehm, 2004, s. 3).

Výzkum upozornil na rozdílnost ve vnímání definice účinného partnerství z pohledu místních a zahraničních organizací. Pro zahraniční organizace se účinné partnerství vztahuje k účelu vztahu, kvalitě vykonané práce. Partnerství je z tohoto pohledu výsledkově orientované. Na rozdíl od perspektivy místních organizací, kdy je efektivnost založena na kvalitě samotného vztahu. Místní organizace kladou větší důraz na osobní kontakt a kvalitu vztahu se zahraničními organizacemi, než na vykonanou práci (Brehm, 2004, s. 4).

3.7 Budování občanské společnosti

Existuje předpoklad, že partnerství mezi organizacemi rozvinutých a rozvojových zemí by mělo vést k více autonomnímu, zmocněnému (empowered) a udržitelnému neziskovému sektoru v rozvojových zemích, který bude mít jako dodatečný účinek posílení občanské společnosti. Partnerství má tedy dopomoci k posíleným, autonomním organizacím občanské společnosti (Brehm, 2004, s. 1).

Autonomie je v tomto případě považována za svobodu organizace určovat svůj vlastní strategický směr a vývoj bez příliš velkého tlaku ze strany externích aktérů, zejména donorů. Je také definována v souvislosti s mocí ve vztazích, kdy je autonomní organizace schopna udržovat vztahy s ostatními aktéry jako se sebou rovnými (Brehm, 2004, s. 1).

Některé mezinárodní organizace mají výslovně cílem posílení občanské společnosti prostřednictvím budování kapacit svých partnerů. Ty organizace, které mají více funkční přístup k partnerství, se zaměřují na dosažení určitých rozvojových cílů a nezajímají se výslovně na jejich dlouhodobý dopad na autonomii svých partnerů (Brehm, 2004, s. 2).

3.8 Limity spolupráce

Dosáhnout ideálu partnerství mezi dvěma organizacemi není vždy jednoduché. Existují omezení, limity, které komplikují vznik rovnocenného partnerství. Hlavní překážkou pro dosažení rovnosti je role zahraniční organizace jakožto dárice. Nerovnováha ve vztahu, kterou vytváří zahraniční organizace svou kontrolou nad zdroji ničí rovnost ve vztahu (Brehm, 2004, s. 3).

Nároky zahraničních organizací co se týče finančních procesů a odpovědnosti omezují místní organizace a ničí jejich soběstačnost. V praxi se místní organizace orientují na naplňování odpovědnosti vůči zahraničním partnerům a jejich nárokům na finanční mechanismy, místo orientace na lokální způsoby financování a jsou tak řízeny a limitovány zahraničními organizacemi, dárci. Pokud jsou partnerství založena na realizaci krátkodobých projektů a ne na širším budování kapacit, nemusí být tato partnerství přínosná pro místní organizace (Brehm, 2004, s. 3).

Omezením ve spolupráci jsou také limity kapacit organizací. Neshody ohledně kapacit se většinou objevují mezi partnery rozdílných velikostí organizací, rozdílných kapacit organizací. Limitem jsou také kapacity zahraničních organizací. Pokud vytváří zahraniční organizace větší počet partnerství a snaží se dosáhnout rovnocenných, hlubokých partnerství, je třeba mít dostatek vlastních kapacit (Brehm, 2004, s. 3).

4 Budování kapacit LNGOs

Mezinárodní organizace se snaží změnit vztah z modelu donor-příjemce na partnerství s lokálními organizacemi skrze budování kapacit. Motivací je předpoklad, že v mnoha zemích Jihu je třeba povzbuzovat a podporovat rozvíjející se sektor nevládních organizací a role zahraničních organizací je poskytnout organizační podporu, školení a také finance místním organizacím (Lewis, 1998, s. 4).

James (1994, s. 5) definuje budování kapacit jako explicitní vnější intervenci ke zlepšení efektivity a udržitelnosti organizace vzhledem k poslání a kontextu.

V rámci budování kapacit tak sama nezisková organizace je v roli příjemce zahraniční pomoci. Samy neziskové organizace totiž mohou profitovat z projektů zaměřených například na proškolení v managementu organizace, managementu projektů, evaluaci projektů a dalších činnostech, které jsou pro jejich chod klíčové (Králová, 2007, s. 43). V mnoha projektech se omezuje zvyšování kapacit pouze na školení nebo tréninky, nicméně pouhé školení není v žádném případě synonymem pro budování kapacit (Smillie, 2001, s. 21).

Budování kapacit může probíhat formou technické podpory týkající se provozních otázek, jako například vyslání pracovníků, poradenstvím, poskytnutím technických prostředků; organizační pomoci týkající se každodenních potřeby organizace jako například školení v oblasti řízení organizace, poradenství týkající se strategického plánování, účetnictví; a také intervence rozvoje organizace, které cílí z dlouhodobého komplexního pohledu na organizační kapacity jako například občasné poradenství, facilitace, tak aby organizace mohly v budoucnu řešit výzvy samy (Sahley in Lewis, 1998, s. 4).

Budování kapacit tak podporuje autonomii místních partnerů a rozvíjí jejich kompetence, aby byla zajištěna udržitelnost rozvojových projektů. Budování kapacit může probíhat kromě výše uvedeného formou budování advokačních dovedností, propojením s dalšími nevládními organizacemi, soukromým sektorem nebo vládními institucemi (Altahir, nedatováno, s. 6).

Důraz na budování kapacit v zahraniční pomoci odráží změna ve vývoji od prostého předávání dovedností a zdrojů, k budování autonomie a soběstačnosti

místních organizací. Budování kapacit je v některých případech také reakcí na tlak ze strany donorů, aby zajistili efektivnost místních organizací pro budoucí spolupráci (Sahley in Lewis, 1998, 4). Také Caritas Internationalis (2003, s. 31) zdůrazňuje důležitost posilování kapacit a kompetencí spolupracujících organizací.

Budování kapacit lokálních organizací není potřebné pouze z důvodu zajištění udržitelnosti rozvojových projektů. Evropský konsensus o humanitární pomoci (2008, s. 6) vyzdvihuje důležitost budování kapacit také z hlediska humanitární pomoci. Uvádí že *„Evropská unie posoudí způsoby, jak nejlépe nabídnout podporu činností týkajícím se budování kapacit pro udržitelné posílení místní reakce na katastrofy a jak podpořit provádějící partnery v posilování partnerství s místními organizacemi v postižených společnostech.“* A to z důvodu, že *„místní aktéři jsou jako první konfrontováni v případě, kdy náhle dojde ke katastrofě a stále častěji jsou rovněž přítomni při humanitární odezvě v případech složitých mimořádných událostí.“* Místní organizace jsou tak často jediné, které mohou působit v některých složitých podmínkách, kdy působení zahraničního personálu se sebou nese příliš velká bezpečnostní rizika. Evropská unie v konsensu *„uznává, že klíčovým prvkem při záchraně životů – zejména v počátcích náhlých přírodních katastrof – je místní kapacita. EU bude proto posilovat své úsilí o poskytnutí podpory budování místních kapacit subjektům, které mohou nejlépe reagovat v případě vypuknutí katastrofy.“*

Nejenže jsou místní aktéři první, kteří při humanitární katastrofě zasahují, ale zůstávají také déle než mezinárodní organizace, které zemi po nějaké době opouštějí. Integrovat budování místních kapacit pro humanitární pomoc do programů je tedy klíčové pro budoucnost (VOICE, 2014, s. 36).

Nejlepší možností pro realizaci humanitárních a rozvojových projektů jsou místní organizace. Nejčastějšími důvody, které se uvádí, proč vlády nefinancují projekty přímo skrze místní organizace, jsou nedostatek kapacit, nedostatek know-how o spolupráci s místními organizacemi a potencionální riziko zapojení politiky nebo rizika spojená s finanční odpovědností (VOICE, 2014, s. 36).

4.1 Příprava na budování kapacit

Před začátkem jakékoliv iniciativy budování kapacit je důležité uvědomit si důvod, proč chceme budovat kapacity lokálních neziskových organizací. Důvodem

může být pomoc místním organizacím být schopnější, autonomní organizací, která bude schopna realizovat projekty samostatně nebo důvodem může být například pouze zajištění schopnosti místní organizace vytvořit správné reporty pro dárce. Uvědomit si důvod naší iniciativy je důležité, protože má vliv na samotné budování kapacit (Squire, 2012, s. 9).

Dalším krokem před realizací samotného budování kapacit je posouzení stávajících kapacit organizace. Existují nástroje, modely posouzení, které ohodnotí stávající kapacity pomocí bodového hodnocení. Tyto nástroje pomáhají identifikovat silné stránky a nedostatky, stanoví priority pro budování kapacit a pomáhají sledovat pokrok v budování kapacit. Stejně jako nástroj, je důležitý i proces použití nástroje hodnocení kapacit. Při posouzení je lehké docílit paternalistickému postoji a docílit toho, že se místní partnerská organizace bude cítit zranitelná. Pokud je to tedy možné, je vhodné plánovat proces hodnocení kapacit společně s místní organizací, dohodnout postup, účel, kdo bude proces vést, a jak budou výsledky sdíleny a využity (Squire, 2012, s. 9 - 10).

Jak uvádí Squire (2012, s. 11) nástroje pro zhodnocení kapacit organizace jsou často založeny na modelu tří kruhů. Tři kruhy představují tři hlavní oblasti kapacit organizace, které jsou potřebné pro efektivitu organizace. Těmito oblastmi jsou:

- **Efektivní vnitřní struktura:** mise, hodnoty, systémy, atd.
- **Dobré programy:** dopad programů, kvalifikovaní zaměstnanci, zdroje.
- **Externí vztahy:** s donory, zúčastněnými stranami, médii, atd.

A všechny tyto oblasti musí být vhodné pro kontext, ve kterém místní nezisková organizace působí. Při budování kapacit musíme zvažovat všechny tři oblasti, protože jsou vzájemně propojeny. Problém v jedné oblasti může být ve skutečnosti z důvodu nedostatečné kapacity v jiné oblasti.

4.2 Oblasti posilování kapacit místních organizací

Pro místní neziskové organizace působící v humanitárním a rozvojovém sektoru, je potřebné, aby měly dostatečné kapacity a byly schopné spolupracovat či konkurovat zahraničním organizacím. Oblasti organizačních kapacit, které je třeba posílit, jsou

popsány v manuálu *Capacity building for local NGOs: A guidance manual for good practice* (Thomas, 2005). Cílem manuálu je pomoci místním neziskovým organizacím dosáhnout co možná největšího dopadu jejich programu skrze dobrou praxi organizace.

Když zahraniční organizace začaly realizovat své programy skrze místní organizace, uvědomily si právě potřebu institucionálního posílení místních organizací a budování jejich kapacit (Thomas, 2005, s. V).

Thomas (2005, s. 2, 3) uvádí, že jádrem práce místních neziskových organizací jsou programy, které poskytují. Jestliže však mají dosáhnout maximálního pozitivního dopadu těchto programů, potřebují pracovat co možná nejefektivněji. Jednotliví autoři uvádějí rozličné faktory, které ovlivňují efektivnost organizací.

Základní složky účinnosti organizace jsou definovány v již uvedeném manuálu autora Lainie Thomase (2005, s. 2, 3). Jsou to:

- **Odpovědnost:** Aby byla organizace skutečně odpovědná, potřebuje silnou vnitřní **správu organizace**. Jedině tak je organizace schopna zajistit, aby všechny zdroje (lidské i finanční) využila, jak nejlépe může a je schopna zajistit naplnění cílů.
- **Zaměření:** Organizace musí **strategicky plánovat**, protože bez jasného zaměření je obtížné, aby dosáhla významného dopadu. Neboť jinak budou energie i zdroje špatně směřovány a rozptýleny.
- **Důvěra:** Je mnoho způsobů, jak může organizace získat nebo ztratit důvěru. Jeden z nejdůležitějších aspektů budování důvěry je zaručení, že finanční prostředky jsou využity zodpovědně a účinně. K tomu je třeba dobré **finanční řízení** organizace.
- **Tvůrčí schopnost:** Personál, který je dobře veden, vysoce motivován a dobře funguje, má větší naději na úspěch než tým plný nejistoty a nedostatku podpory. Jelikož organizace dnes působí ve složitých vnějších, ale i vnitřních podmínkách, musí být kreativní v **řízení lidí**.
- **Realizace programů:** Základem existence organizací je vytváření a realizace programů k uskutečnění změny v životech lidí. Ať už se jedná o jakýkoliv druh projektů – budování kapacit komunit, technické

projekty, síťování atd., organizace musí řídit poskytování těchto různých prvků pomoci efektivně, aby dosáhla zamyšleného pozitivního dopadu. Tedy účinně a efektivně **řídit projekty** od plánování, přes realizaci až po zhodnocení.

- **Spolehlivost:** Základem účinné, efektivní organizace je dobrá **správa kanceláře** (*office administration*). Spolehlivost vedení kanceláře poskytuje dobrý dojem a podporuje úsilí týmu pracovníků.
- **Profil a zabezpečení:** Neméně důležitá je pro efektivní realizaci programů pověst organizace, její veřejný profil. Propojení s dalšími aktéry a dobrá pověst přispívá k dlouhodobému zabezpečení organizace. Pro organizaci s dobrou pověstí je také jednodušší zajistit finanční prostředky. Důležitá je proto **propagace a fundraising**.

V následujících podkapitolách, které vychází z manuálu *Capacity building for local NGOs: A guidance manual for good practice* (Thomas, 2005), popíší základní body, které jsou důležité pro vybudování efektivní a dobře řízené organizace. Tak aby místní organizace byla schopna maximálně využít svých pracovníků a finančních zdrojů k realizaci dobrých programů. Na základě zhodnocení aktuální situace si jednotlivé organizace definují oblasti, ve kterých je třeba posílit své kapacity, tak aby byly dostatečně účinné.

Při budování kapacit místních organizací by měly být zahraniční organizace opravdovými partnery a pomoci budovat kapacity místních neziskových organizací. Tak mohou přispět nejen k větší účinnosti organizací, ale také k udržitelnosti programů a dlouhodobější změně.

4.2.1 Správa organizace

Ke svému dobrému působení potřebuje každá organizace silnou organizační správu. Jedině tak může naplňovat své poslání a příjemci i dárci si mohou být jisti, že organizace funguje tak jak má. Vedení, odpovědnost a transparentnost jsou základními složkami organizačního úspěchu.

Na počátku musí nezisková organizace vytvořit zakládající dokument, který je důležitým vodítkem pro správu organizace. Tento dokument musí obsahovat cíle

organizace, pravomoc řídicího orgánu, popis administrativních postupů a základní ustanovení o členství.

Pro efektivní správu a management organizace je důležitá role řídicího orgánu ať už se nazývá radou, výkonnou radou, představenstvem nebo jakkoliv jinak, neboť účel je vždy stejný. Role řídicího orgánu je v nastavení celkového směru organizace, strategických cílů, vedení lidí, zajištění zdrojů organizace a zajištění toho, aby zájem příjemců pomoci byl vždy hlavní.

4.2.2 Strategické plánování

Strategické plánování je důležitým nástrojem pro vedení organizace. Pomáhá udržet zaměření dlouhodobé vize, poslání organizace a je podporou při rozhodování pro rozmístění lidských a finančních zdrojů.

Proces strategického plánování obsahuje kroky potřebné pro vytvoření strategického plánu organizace. Na počátku strategického plánování si organizace musí připravit plán, dále ujasnit mandát a rozsah svého působení, analyzovat vnější i vnitřní prostředí, identifikovat otázky strategie, definovat strategické cíle a strategie k realizaci každého cíle a také identifikovat zdroje potřebné k dosažení strategických cílů, vypracovat interní plán budování kapacit a stanovit náklady strategického plánu. Poté co organizace vytvoří strategický plán, měla by vytvořit roční plán práce a roční rozpočet.

Strategický plán organizace by měl být vytvořen celým týmem organizace. Může být vytvořen různými cestami a mnoho knih popisuje různé přístupy vytváření strategického plánu. Strategický plán by měl být definován alespoň na tři následující roky. Pro menší organizace, které nemají mnoho zkušeností, a nejisté finanční zajištění může být reálnější vytvořit detailnější roční plán, než mnoholetý strategický plán.

4.2.3 Finanční řízení

Vytvoření finančních postupů v rámci organizace zajistí dobré finanční řízení a účetní postupy, které jsou nezbytné pro úspěch organizace. Finanční politika organizace a její postupy zajistí, aby zdroje organizace, jak finanční, tak materiální byly správně využity.

Je vhodné mít jednotný a ucelený dokument, týkající se finančního řízení a účetních postupů, což usnadní sledovat jejich provádění a aktualizaci. Je také třeba aby byly naplňovány všechny účetní předpisy, normy a právní požadavky země, kde organizace působí.

Finanční řízení v organizaci se týká správy financí organizace, účetního systému a účetních procedur, zaznamenávání účetních transakcí, ale také řízení rozpočtu organizace. Rozpočet je nejdůležitější nástroj řízení financí organizace a je třeba jej dobře plánovat. V průběhu roku je pak čerpání financí porovnáváno s plánovaným rozpočtem. Pro monitoring projektů je důležitý včasný, pravdivý a úplný finanční reporting podle časového harmonogramu.

Finanční politika organizace by měla být srozumitelná všem zaměstnancům a členům řídicího orgánu, protože všichni jsou zodpovědní za dobré a správné řízení zdrojů. Klíčovou roli má výkonný ředitel a členové řídicího orgánu, ale je třeba při plánování zapojit také zaměstnance, kteří jsou odpovědní za finance.

4.2.4 Řízení lidí

Dobré řízení a vedení lidí je mnohem složitější než by se mohlo na první pohled zdát. Důležité je vytvoření politiky řízení lidských zdrojů, která zajistí efektivní řízení lidí, aby výkony pracovníků byly co nejlepší a aby se pracovníci mohli díky své práci také rozvíjet.

Stejně jako v případě dokumentu finanční politiky je dobré, aby politika řízení lidských zdrojů byla obsažena v jednom uceleném dokumentu. Politika řízení lidských zdrojů v organizaci obsahuje jak definování obecných hodnot jako například stejné příležitosti, nediskriminace atd., tak také například oblasti výběru a nábory nových zaměstnanců. Výběr a nábor správných pracovníků je jeden z nejdůležitějších procesů v organizaci. Je třeba analyzovat potřeby organizace, vytvořit popis pozice a požadavků, inzerovat volné pracovní místo, vybrat nejlepšího kandidáta a na závěr podepsat pracovní smlouvu s novým zaměstnancem.

Jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující úspěch organizace a dopad programu je řízení pracovníků. Je třeba, aby organizace projednala a schválila systém řízení výkonnosti pracovníků, který je součástí dokumentu řízení lidských zdrojů.

Každodenně by pak měl být výkon pracovníků zhodnocen zpětnou vazbou nadřízeného pracovníka a pravidelně by měl být také zhodnocen rozvojový plán zaměstnance a jeho cíle. Dále musí být řešena otázka obtěžování a šikany na pracovišti a ochrana a zdraví na pracovišti. Také to patří do politiky lidských zdrojů organizace.

4.2.5 Řízení projektů

Realizace projektů je základem a důvodem existence organizací. Popis projektového cyklu je uveden v 2. kapitole této práce. Celé fungování organizace je propojeno s projektovým cyklem a jeho řízením.

Místní organizace mají některé výhody, protože působí přímo v prostředí, kde realizují své projekty. Mohou lépe posuzovat relevantnost žádostí o podporu ze strany komunity. Mohou také využívat komunitní výzkum, zhodnocení potřeb a zapojit komunitu do celého projektového cyklu. Od plánování projektů, pře realizaci až po vyhodnocení výsledků. Organizace by měla ovládat metody a nástroje pro zapojení komunity do projektového cyklu. Mezi nástroje zhodnocení potřeb komunity patří například komunitní mapování, diskusní skupiny, sezónní kalendář, strom problémů, rozhovory a dotazníky atd. A tyto nástroje by měli pracovníci ovládat.

Pro místní organizaci a její existenci je také důležité, aby uměla vytvořit návrh projektu a identifikovat potencionální zdroje, jak místní tak i zahraniční. Pracovníci dále musí umět vytvořit rozpočet projektu, pracovní plán projektu a další dokumenty, které dárci obvykle vyžadují.

4.2.6 Správa kanceláře

Dobrá správa kanceláře je základem pro fungující organizaci. Kromě komunikace s veřejností (skrz propagaci a fundraising) organizace komunikuje také prostřednictvím telefonátu, korespondence a návštěv. Je třeba zajistit, aby se návštěvníci cítili vítáni a existoval systém a pravidla pro komunikaci s veřejností.

Pro vnitřní správu kanceláře je přínosné mít vytvořen názorně organigram všech zaměstnanců, aby byly jasně znázorněny vztahy a řízení organizace. Pro dobrou správu kanceláře je také důležité mít jasně stanoven systém archivace a uchovávání všech dokumentů.

Neméně důležitá je interní komunikace mezi pracovníky. Aby projekty a organizace fungovala, je třeba dobré komunikace, sdílení informací mezi pracovníky a pravidelná setkání pracovníků. Efektivní setkávání pracovníků a dobré pracovní prostředí má velký vliv na výkon pracovníků a výsledky organizace.

4.2.7 Propagace a fundraising

Každá organizace chce sama sebe prezentovat jakožto seriózní organizaci, jejíž dopad programů je velký. Jeden z důvodů je, že publicita je důležitá pro získávání financí pro organizaci. Dalšími důvody pro propagaci jsou například zvýšení členské základny, informování potenciálních příjemců o práci, kterou dělají nebo efektivnější propojení s dalšími organizacemi. Dobré externí vztahy díky výměně informací a síťování jsou důležité pro každou organizaci.

Dosažená publicita lze díky psaným dokumentům, jako je například brožura výroční zpráva atd., díky vlastnímu logu, veřejným akcím, využitím sdělovacích prostředků, účasti na konferencích nebo připojením se k různým spolupracujícím sítím působících v oblasti působení organizace. Všechny tyto nástroje jsou užitečné pro zajištění externí podpory.

Důležité je také zajištění financí a vytvoření fundraisingového plánu. Tak aby měla organizace dostatečný příjem na pokrytí svých programů definovaných v strategickém plánu, ročním pracovním plánu a ročním rozpočtu. Organizace musí analyzovat zdroje, příjmy a výdaje, zjistit mezery ve financování a naplánovat, jak zajistí zdroje chybějících financí.

4.3 Limity budování kapacit

Budování kapacit má také své limity a překážky, a není až tak jasné a jednoduché, jak by se mohlo zdát. Fisher (in Lewis, 1998, s. 4) poukazuje na to, že například velká část diskuze o budování kapacit je ovlivněna paternalismem, který předpokládá komparativní výhodu mezinárodních organizací na Jihu. Předpokládá se, že mezinárodní organizace jsou schopny posílit organizační kapacity místních organizací. To ale nemusí být vždy pravda.

Budování kapacit je jednosměrný tok dovedností a zkušeností, avšak není vždy až tak jasné, zda zahraniční organizace mají kromě peněz co nabídnout. Některé zahraniční organizace mají samy nedostatečné kapacity a významné organizační nedostatky. Také to znamená, že jakmile budou kapacity místní organizace dostatečné, zahraniční organizace zde nebude potřeba (Lewis, 1998, s. 4,5).

Velkým limitem při budování kapacit místních organizací je způsob financování projektů. Pro získávání financí jsou vypisovány dotační pobídky na krátkodobé projekty. Pro budování partnerství a budování kapacit je však potřeba delšího časového horizontu (VOICE, 2014, s. 36-37).

4.4 Budoucnost spolupráce INGOs s LNGOs

Vzájemná spolupráce mezi organizacemi má velký potenciál a stále nedostatečný prostor, který by tomuto tématu mohl být věnován. Jelikož jsou stále potřebné nové a nové dovednosti jak pro mezinárodní organizace, tak také pro místní organizace, je třeba na budování kapacit pohlížet jako na vzájemnou otevřenou výměnu a sdílení dovedností, nápadů a překročit tak obecnou představu partnerství mezi mezinárodní a místní organizací (Lewis, 1998, s. 5).

Organizace VOICE (2014, s. 37), která usiluje o zlepšení kvality a efektivity humanitární pomoci zdůrazňuje, že budování kapacit je jedna z oblastí, která vyžaduje mnohem více pozornosti a na které je třeba stále pracovat. Budování kapacit bude stále vyžadovat mnoho času a energie, a lepší rozpoznání překážek a výzev. Budování kapacit místních organizací je konkrétním a důležitým krokem k zajištění budoucnosti, kde místní organizace budou mít hlavní roli v realizaci projektů.

II. VÝZKUMNÁ ČÁST PRÁCE

5 Empirický výzkum

Výzkumná část mé diplomové práce se zaměřuje na spolupráci českých nevládních neziskových organizací s místními nevládními neziskovými organizacemi a budování kapacit místních nevládních neziskových organizací v zahraniční pomoci. Ve výzkumné části nejdříve popíši cíl výzkumu, metodologickou část výzkumu a výzkumný vzorek. Poté bude představena realizace výzkumu a jeho výsledky.

V předchozí teoretické části práce jsem vymezila termíny nevládních neziskových organizací, jak mezinárodních tak také místních a krátce jsem popsala české nevládní neziskové organizace, které působí v zahraniční pomoci a byly zároveň mým výzkumným vzorkem v této praktické části mé diplomové práce. Dále jsem se věnovala projektovému cyklu, pomocí něž se řídí zahraniční aktivity organizací. Hlavní dvě kapitoly se věnovaly spolupráci mezinárodních a místních nevládních neziskových organizací a budování kapacit místních organizací v zahraniční pomoci, jak také napovídá téma mé diplomové práce.

Tyto pojmy a kapitoly byly pro realizaci výzkumu stěžejní, protože mi poskytly teoretické ukotvení pro mé výzkumné šetření.

5.1 Výzkumný cíl

Tento výzkum si klade za cíl popsat, jak české nevládní neziskové organizace budují kapacity místních nevládních neziskových organizací v zahraniční pomoci. Jelikož se jedná o první vstup do tohoto tématu, snahou výzkumu je popsat realitu v českém prostředí a najít příklady budování kapacit místních nevládních neziskových organizací při spolupráci s místními organizacemi v rámci zahraniční pomoci.

Stanovila jsem si tedy následný cíl výzkumu: *Zjistit, jak české neziskové organizace budují kapacity místních neziskových organizací skrze spolupráci v zahraniční pomoci.*

Švaříček a Šed'ová (2007, s. 63, dle Maxwell, 2005) uvádí tři základní typy výzkumných cílů, které jsem aplikovala na cíl mého výzkumu.

- **Intelektuální cíl:** Spolupráce s místními nevládními neziskovými organizacemi je častým způsobem realizace zahraniční pomoci. Proto si myslím, že alespoň základní orientaci v konceptu spolupráce organizací je důležitá pro všechny, kteří se zahraniční pomoci zabývají. S tím také souvisí koncept budování kapacit místních neziskových organizací, který je důležitý pro udržitelnost pomoci a její budoucnost. Cílem je poukázat na aktuální situaci spolupráce českých organizací s místními a budování jejich kapacit a přinést tak poznatky z praxe.
- **Praktický cíl:** Závěry výzkumu mohou vést studenty oborů zabývajících se humanitární pomoci a rozvojovou spoluprací a pracovníky v zahraniční pomoci k uvědomění důležitosti spolupráce a možnosti budování kapacit místních organizací v rámci spolupráce na projektech. Podle mne je přínosná už i samotná reflexe a zamyšlení nad tímto tématem v rámci každodenní práce pracovníků.
- **Personální cíl:** V rámci zahraniční praxe jsem měla možnost pracovat pro kanadskou organizaci v jedné z jejich partnerských místních organizací v Zambii. Často jsem se zamýšlela právě nad tématem spolupráce a možnosti budování kapacit místní organizace, pro zlepšení aktuální situace mezi partnerskými organizacemi. Dle mého názoru není toto téma dostatečně diskutováno v odborné veřejnosti. Znalost těchto konceptů a reflexe praxe českých organizací je pro mne proto velmi přínosná. Osobním cílem je rozšířit své vlastní znalosti o tématu, jak teoretické znalosti, tak také informace z praxe a přispět k šíření povědomí o významu spolupráce a budování kapacit místních organizací.

5.2 Metodologie kvalitativního výzkumu

Pro svou práci jsem zvolila kvalitativní metodu sběru dat a to z důvodu, že je to vhodná metoda pro porozumění sociální reality a dosažení tak mého cíle výzkumu.

Disman (2009, s. 285-286) uvádí, že kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu, kdy je cílem testování hypotéz, je cílem kvalitativního výzkumu vytváření nového porozumění. Dle Hendla (2016, s. 45) však „*neexistuje jediný obecně uznávaný způsob, jak vymezit nebo dělat kvalitativní výzkum.*“

Miovský (2006, s. 17) charakterizuje kvalitativní přístup jako „*přístup, který pro popis, analýzu a interpretaci nekvantifikovaných či nekvantifikovatelných vlastností zkoumaných fenoménů naší vnitřní a vnější reality využívá kvalitativních metod.*“ Glaser a Corbinová (dle Hendl, 2016, s. 45) považují za kvalitativní výzkum jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických metod nebo jiných způsobů kvantifikace. Hendl však dodává, že mnoho autorů nesouhlasí s tímto vymezením, protože jedinečnost výzkumu podle nich nespočívá pouze v absenci čísel.

Empirický výzkum operuje s konkrétními údaji o jevech a procesech sociální skutečnosti, s informacemi získanými prostřednictvím určitých metod výzkumu a technik sběru dat. Je součástí induktivní cesty poznání, je založený na zkušenosti a vlastně neopakovatelný, neboť v sociálním výzkumu nelze dodržet přesně tytéž výzkumné podmínky (Reichel, 2009, s. 32-33).

Kvalitativním výzkumům se vytýká, že jeho výsledky představují sbírku subjektivních dojmů a pro jeho pružný a nestrukturovaný charakter ho jen těžko replikovat. Protože pracujeme s omezeným počtem jedinců je také obtížné výsledky zobecnovat. Někdy se vytýká kvalitativnímu výzkumu jeho neprůhlednost, malá transparentnost. Podrobný popis jednotlivých kroků výběru jedinců pro rozhovor nebo podrobný popis analýzy totiž často přesahuje možnosti rozsahu textu (Hendl, 2016, s. 48-49).

Jako techniku sběru dat jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor, který se též nazývá rozhovorem pomocí návodu nebo částečně řízeným. Tato technika se vyznačuje tím, že má tazatel připraven soubor témat/otázek, ale může je částečně modifikovat nebo případně pokládat doplňující dotazy. Polostrukturovaný rozhovor kombinuje výhody a minimalizuje nevýhody nestrukturovaného a strukturovaného rozhovoru. Volnost se jeví jako vhodná k vytvoření přirozenějšího kontaktu tazatele s respondentem a zároveň jistá míra formalizace ulehčuje utřídění údajů a jejich

vzájemné porovnávání, zobecňování (Reichel, 2009, s. 111-112). Tuto techniku jsem si tedy zvolila z důvodu, že jsem chtěla mít určitou strukturu témat, kterých se budu při rozhovoru držet a k tomu i jistou volnost.

Před samotnou realizací výzkumu jsem si připravila strukturu otázek, kterým jsem se v průběhu rozhovorů věnovala. První otázky byly takzvané zahřívací, které jsem volila proto, abych se dozvěděla, na jaké pozici respondent přesně pracuje, jak dlouho na pozici působí a jaké má předešlé zkušenosti. Poté následovaly otázky na téma spolupráce, jejichž účelem bylo, aby se respondent rozpovídal o projektech, které organizace realizuje, v kterých zemích, jak spolupracuje s místními partnery a co je důvodem spolupráce. Od otázek týkajících se projektů a spolupráce jsme se dostali k otázkám hlavním na téma budování kapacit místních partnerů. Strukturu předem vytvořených otázek nazývá Miovský (2006, s. 160) jako takzvané jádro interview neboli minimum témat a otázek, které má tazatel probrat.

Design rozhovoru:

➤ **Zahřívací otázky:**

Můžete mi popsat, na jaké pozici pracujete a jak dlouho?

Pracoval/a jste předtím v zahraniční pomoci? Kde a jak dlouho?

➤ **Téma spolupráce:**

Jak realizujete zahraniční projekty a s jakými subjekty spolupracujete?

V jakých zemích a s jakými místními organizacemi spolupracujete?

Co je důvodem Vaší spolupráce? Jaký je prvotní impuls pro spolupráci?

➤ **Hlavní otázky – téma budování kapacit:**

Realizujete projekt, který je zaměřen přímo na budování kapacit?

V rámci realizace projektů, posilujete kapacity místních organizací?

Jak konkrétně posilujete kapacity místních partnerů?

Věnujete se cíleně budování kapacit lokálních partnerů?

Vnímáte nějaké překážky nebo limity v posilování kapacit partnerů?

V průběhu rozhovoru jsem se opírala o strukturu otázek, ale nedržela jsem se jich zcela pevně. Snažila jsem se přizpůsobovat respondentům a samotným

rozhovorům. Otázky jsem někdy přeformulovala a také jsem se doptávala a ujišťovala se, zda správně rozumím některým výrokům respondentů.

5.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Výběr respondentů pro můj výzkum probíhal metodou záměrného výběru a to z důvodu, že jsem chtěla, aby respondenti měli zkušenosti z praxe a v rámci organizace co možná největší délku praxe. Záměrným výběrovým postupem, který jsem se rozhodla využít ve svém výzkumu, je výběr úsudkem neboli účelový. Používá se hlavně pro nevelké výběry, kdy výzkumník znalý kontextů zkoumané problematiky vybere prvky sám (Reichel, 2009, s. 83). Pro výzkum jsem vyhledávala jedince, kteří splňují kritérium zkušenosti s tématem a současně byli ochotni se do výzkumu zapojit.

Do výzkumu jsem se rozhodla zařadit vždy jednoho pracovníka již předem zmíněných organizací, který se zabývá projekty zahraniční pomoci a má co možná největší praxi a šíří působnosti ve své práci. Zaměřila jsem se tedy na vedoucí pracovníky oddělení zahraničních projektů jednotlivých organizací. Pro oslovení jsem si vybrala vždy jednoho pracovníka a to nejen podle pozice, ale svůj výběr jsem také konzultovala se spolužáky a známými, kteří v jednotlivých organizacích byli na stážích nebo pracovali, tak abych se ujistila, že mnou vybraní jedinci mají co možná největší zkušenosti v rámci organizace.

Respondenty jsem nejprve oslovila prostřednictvím e-mailu, kde jsem představila téma a cíl výzkumu a požádala jsem je o účast v mém výzkumu. Oslovila jsem 5 respondentů, z nichž 3 byli ochotni poskytnout mi rozhovor a zbylí 2 mi doporučili své kolegy z důvodu časové vytíženosti jich samotných. Dva nově oslovení respondenti byli ochotni účastnit se mého výzkumu.

Výzkumný soubor tedy tvořilo 5 respondentů, kteří pracují v českých nevládních neziskových organizacích realizujících zahraniční pomoc. Z těchto 5 respondentů byli 3 muži a 2 ženy. Všem respondentům jsou přiřazeny čísla R1 – R5 a to především z důvodu zachování jejich anonymity. Pro lepší přehlednost uvádím tabulku, kde je uvedeno pohlaví respondentů a praxe v zahraniční pomoci. Doba praxe/zkušeností je uvedena za celou dobu, kdy pracují na zahraničních projektech. V posledním odstavci je uvedeno, zda mají zkušenosti pouze z aktuální pozice/organizace nebo z více organizací. Všichni respondenti jsou na vedoucích pozicích jednotlivých organizací,

jedná se o ředitele organizace, ředitele oddělení zahraničních projektů, programové manažery a zástupce vedoucího zahraničních projektů.

Respondent	Pohlaví	Doba praxe	Zkušenosti
R1	Muž	Přes 7 let	Jedna organizace
R2	Muž	Přes 17 let	Více organizací
R3	Muž	Přes 5 let	Jedna organizace
R4	Žena	Přes 10 let	Více organizací
R5	Žena	Přes 8 let	Více organizací

5.4 Realizace výzkumu

Rozhovor je v každém případě poměrně specifická sociální situace, navozená uměle na základě aktivity tazatele. V případě zcela nestrukturovaného rozhovoru je tazatel významným spoluvůrcem konkrétní podoby rozhovoru. Současně by tazatel měl stát mimo jakýchkoliv struktur a hierarchie, do nichž je zařazen respondent. Vedení rozhovoru je záležitostí velice náročnou a má se ho výhradně ujímat vyškolený a zkušený výzkumník. Je třeba nezbytná profesionalita. K jejím základním aspektům kromě relevantního vzdělání a zkušeností patří také vstřícnost, důvěryhodnost, flexibilita, empatie a sebereflexe (Reichel, 2009, s. 116).

Komunikaci s respondenty jsem zahájila prostřednictvím prvního kontaktního emailu, kde jsem představila samu sebe, téma a cíl mé diplomové práce a obrátila se na ně s prosbou, zda by byli ochotni poskytnout mi rozhovor do mé výzkumné části práce. Poté jsem s nimi dále komunikovala přes emaily a domluvili jsme se na osobní schůzce či Skype rozhovoru.

Samotné rozhovory probíhaly ve třech případech přímo v kanceláři respondenta a dva rozhovory byly realizovány na dálku pomocí programu Skype. Délka rozhovoru činila v průměru cca 32 minut. Záleželo na tom, jak rozsáhlý program zahraničních projektů organizace má, zda se budování přímo nebo pouze okrajově zabývá a také velmi záleželo na tom, jak byl respondent komunikativní.

Na počátku rozhovoru jsem respondenty ujistila o zachování anonymity, požádala je o souhlas s pořizováním zvukového záznamu pro účely analýzy dat, představila jsem sama sebe a téma a cíl mé diplomové práce. Rozhovory samotné se skládaly z témat a otázek, které jsem zmínila již výše. Při každém z rozhovorů jsem tyto otázky obohacovala o doplňující nebo úplně nové a to hlavně z důvodu, že každá organizace má jinou šíři působnosti, jiný styl realizace projektů a spolupráce s místními organizacemi, ale také spolupráce v rámci mezinárodní sítě, do kterých české pobočky často patří. Prvně jsem se věnovala tématu spolupráce s místními nevládními neziskovými organizacemi, tak abych poznala, jak česká organizace realizuje své projekty a poté jsme se zaměřili na budování kapacit jejich místních partnerů. Na závěr každého rozhovoru jsem respondentům poděkovala za jejich ochotu a čas, který mi věnovali.

5.5 Zpracování získaných dat

Ze všech rozhovorů jsem pořídila zvukový záznam, který jsem poté přepsala do psané podoby. K analýze dat jsem využila kvalitativní analýzu dat prostřednictvím kvalitativního kódování. Pro zpracování dat jsem využila metodu vytváření trsů, kdy jsou seskupovány výroky do skupin na základě podobnosti.

Dle Miovského (2006, s. 221) by tyto skupiny neboli trsy měly vznikat na základě vzájemného překryvu, podobnosti mezi identifikovanými jednotkami. Tato metoda spočívá ve srovnávání dat a jejich kategorizaci. Tímto procesem dochází k vytváření nových skutečností a vznikají obecnější zformované kategorie, které seskupují jednotlivá opakující se tvrzení o určitém specifickém jevu.

5.6 Etika výzkumu

Každý výzkum by měl mít také své etické zásady a řešit etické otázky. Etické dimenze kvalitativního výzkumu souvisejí s obecnými principy, které jsou formulovány ve formě etických zásad chování. Každý badatel pak musí zvažovat etické aspekty jeho výzkumu. Zásadními a důležitými principy v každém sociálně-vědním výzkumu jsou důvěrnost, poučený souhlas a zpřístupnění práce účastníkům výzkumu (Švaříček, R., Šedřová, K. a kol., 2007, s. 44 - 49).

Ve svém výzkumu jsem respondenty žádala o souhlas s pořizováním zvukového záznamu a jména respondentů nejsou s ohledem na zachování anonymity uvedena. Někteří respondenti mě taky žádali o zaslání výsledků výzkumu, což jsem jim slíbila.

5.7 Reflexe úvodního vstupu do terénu

Všechny mé rozhovory proběhly s pracovníky, se kterými jsem se osobně neznala, a byl to také můj úplně první kvalitativní výzkum. Prvním respondentem byl programový manažer jedné z organizací. Prvně jsem oslovila vedoucího oddělení zahraničních projektů, ten mi však z časových důvodů doporučil kolegu s největší zkušeností, který byl ochoten. Nevýhodou však bylo, že tento pracovník neměl přehled o úplně všech zemích a projektech a tak neznal realitu spolupráce a budování kapacit ve všech zemích, kde organizace implementuje projekty.

Na počátku rozhovoru jsem se představila, a představila jsem téma a cíl výzkumu. Požádala jsem o souhlas s nahráváním a také jsem se ujistila, kolik času si respondent rezervoval na rozhovor. Celý kontakt trval přibližně hodinu, jelikož respondent často přemýšlel, jak by na otázku odpověděl a po ukončení rozhovoru se respondent ještě ptal na teorii mé diplomové práce, a také na mé zkušenosti se zahraničními projekty a můj osobní názor na téma. V průběhu rozhovoru jsem se snažila výzkumné otázky přizpůsobit a hodně jsem se musela doptávat, protože respondent odpovídal často velmi stroze. Osobně hodnotím první rozhovor jako nejtěžší, také proto, že respondent měl docela negativní pohled na téma a bylo náročné u něj docílit hlubší reflexe. Zpětně jej hodnotím jako nejnáročnějšího komunikačního partnera, jelikož další 4 respondenti byli otevřenější a komunikativnější. Vliv však mělo určitě i to, že se jednalo o můj první rozhovor.

6 Výsledky výzkumného šetření

V této kapitole se věnuji výsledkům mého kvalitativního šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak české neziskové organizace budují kapacity místních neziskových organizací skrze spolupráci v zahraniční pomoci. Na základě analýzy dat jsem definovala metody a způsoby, jak české organizace budují kapacity místních organizací, dále typy realizace budování kapacit, na základě toho, zda se jedná o projekt cílen na budování kapacit nebo je budování kapacit součástí projektu zahraniční pomoci nebo se jedná o sekundární dopad posilování vlastních kapacit českých organizací. Dále uvádím oblasti, ve kterých české organizace budují kapacity místních partnerských organizací. Pro doplnění představuji na úvod pohledy respondentů na budování kapacit místních partnerů a na závěr ještě uvádím překážky a limity v budování kapacit.

6.1 Pohled pracovníků na budování kapacit

Pracovníci uznávají, že je důležité budovat kapacity místních partnerů (R2): „...já jsem přesvědčen, že důležité pracovat mnohem víc s tím místním partnerem, dávat jim tu kapacitu.“ Budování kapacit je nedílnou součástí spolupráce a zároveň aktivitou, kterou české organizace realizují (R3): „A vesměs co děláme je to, pokud pracujeme s těma místníma, že podporujeme jejich kapacity.; ...projekty podporujeme finančně, fungujeme jako donor a nějakým způsobem fungujeme jako ten, který podporuje vzdělávání, budování kapacit.“ a také pracovnice další české organizace uznává, že budují kapacity (R4): „...neziskovky, kterých kapacity často posilujeme prostřednictvím těch našich projektů rozvojových...“

Předpokladem budování kapacit je pozitivní dopad na schopnost místních nevládních neziskových organizací pracovat samostatně, být schopen správně řešit budoucí problémy komunity (R5): „...myslím si že na dobré cestě je třeba v (země), tam se třeba úplně nestalo, že bychom si řekli, že už to opouštíme, ale tam se moc hezky daří budovat kapacity těch místních nevládek, přesně tak, že už to začínají si jakoby přebírat pod sebe a stávají se sami hybateli té změny, takže tam si myslím, že je to na dobré cestě a že by to přesně takhle mělo být, že napřed ta organizace začne tím že tam pomáhá sama, aby ukázala nějakou svou přidanou hodnotu a mohla to dělat správně a postupem času spolupracuje s těma místníma organizacema a to tak, že to pak už dělají místní

organizace.; Nám přijde, že to je vlastně jako ta budoucnost té země, my tam, náš cíl není tam být pořád, ale naopak aby tam byl někdo kdo to vlastně, i tu společnost může podporovat, až bude řešit i jiné problémy než jsou třeba dneska, takže.”

Ne vždy je však jednoduché budovat kapacity a dosáhnout pozitivní změny u partnerské organizace. Pro organizace je důležitá správná realizace projektu a budování kapacit mohou brát, jen jako bonus spolupráce, který může vzniknout (R1): *„Já věřím, že pro nás je primární úspěšná realizace projektu. Pokud se spolu s tím podaří je někam dál posunout, fajn je to příjemný plus, ale primárně potřebujeme projekty udělat podle zadání a kvalitně...no a předpokládáme, že během ty spolupráce taky se nějakým způsobem rozvíjí a posunují někam dál. I když řekl bych, že velmi často to takhle nefunguje.”* Pokud organizace necítí, že by snaha rozvíjet partnerskou organizaci mohla mít pozitivní dopad, má snahu projekt realizovat sama bez partnerské organizace (R1): *„...nemáme žádné další projekt nebo program, na to abychom s nima na pracovali a snažili se je nějak rozvíjet. Ostatně byl bych skeptický vůči dopadům takový činnosti.; Školení mají spíš omezený... Moje zkušenost je takovádle. A tak o tom vypovídá už to, že se snažíme, pokud to jde mít vlastní kancelář v zemi, dělat ty věci přímo. Je to lepší, je to míň rizikový. Máme větší možnost si to ohlídat.”*

6.2 Metody a způsoby budování kapacit

Nejčastější metodou, způsobem jak budovat kapacity partnerské organizace jsou **školení, tréninky** (R1): *„Prostřednictvím nějakých školení, školení hlavně.”* Budování kapacit nemusí být pouze intervencí české organizace, ale může se stát, že sám místní partner požádá českou organizaci, aby se podílela na jejich vlastním projektu budování kapacit (R2): *„...chtěli nějaké naše zkušenosti, takže jsme se tam na tom podíleli zvenčí nebo externě, takže jsme měli kolegyni, která tam odjela dělat nějaké školení...”* Aby realizovaná školení byla přínosná, musí být přizpůsobena na konkrétní kontext (R5): *„...kteří přijedou a dělají školení na ten daný kontext, té dané země...”*

Jakožto zajímavá možnost, kdy budovat kapacity místních partnerů je využití monitorovacích návštěv (R4): *„Jo, takže jakoby v (aktuální organizace, kde respondent pracuje) třeba jsem takové školení ještě nedělala, ale dřív třeba s (jiná česká organizace) se to stávalo docela běžně, že v rámci monitorovací návštěvy jsem připravila nějaký školení, pro ty lidi přímo na místě, tam to bylo velice obdobný, s tím*

že ty programový, projektový lidi v tý místní kanceláři byli velmi zkušení, ale třeba ten tým jakoby lidí, který měli na starosti přímo realizaci toho projektu, což jsou často...lidi přímo z tý daný komunity, přímo z toho třeba uprchlickýho tábora, tak jo tam to jako bylo relevantní, tam vím, že třeba školení nebo ne školení, ale prostě jsme si spolu udělali třeba SWOTku nebo si vyzkoušeli nějaký participativní metody monitoringu a evaluace, tak to jakoby jsem se snažila hodně zařazovat do těch monitorovacích cest, pro tydle ty lidi, pro který to bylo nový a mohli to nějak ve svý práci uplatnit...”

Pokud má organizace dostupné **vlastní pracovníky** – odborníky, využívá je k budování kapacit partnerů (R3): *„Naši pracovníci pokud tu odbornost mají tak školení taky jezdí dělat. Pokud mluvíme o těch zemědělských projektech, tak tam je to tak, že tady máme člověka, který vystudoval zemědělskou univerzitu, institut tropů a subtropů a taky školí.”*

Velmi často se pro školení využívá **externích odborníků** (R5): *„Ale tam vždycky to nemusí být zrovna jenom (naše organizace), kdo to školí, tam se snažíme spolupracovat s externíma odborníkama a nebo s jinýma organizacema, kteří se třeba na to dané téma specializují. To znamená, že když třeba budujeme kapacity místních organizací, aby třeba uměli lépe spolupracovat s místními autoritami tak pak jakoby tam máme externí odborníky, kteří přijedou a dělají školení na ten daný kontext, té dané země a pak je třeba ještě pozorují v tom, jak to dělají...”*; (R3): *„Externisty využíváme i na další typy školení. Máme externistu, který pro nás dělá finanční management, fundraisingový management...”*

Také prostřednictvím **komunikace na dálku** se dá navzájem učit (R1): *„Do nekonečna píšem emaily a skypujem si.”*; (R4): *„...at’ už je to prostřednictvím komunikace po skypu nebo v případě těch monitorovacích návštěv, kdy je prostor pro nás se vidět osobně a věnovat se případně i takovýmhle věcem. ”*

Další možností budování kapacit je **díky návštěvě** interního odborníka, pracovníka české organizace, který navštíví místního partnera a může jej podpořit i jinak než realizací školení (R5): *„...to znamená, že třeba náš finanční manažer může přijít k nim do kanceláře, udělat jim něco jako malý interní audit, podívat se jak to tam funguje a udělat to, že jim tam třeba poradí co si nastavit, aby tady tohle všechno doplnili.”*

Partnerské organizace budují své kapacit již vlastní **vzájemnou spoluprací**, bez záměrného cílení na budování kapacit se navzájem ovlivňují a tak se obohacuje nejen místní, ale i česká organizace (R2): „*Že je to dané tou, tím že jsme každý z jiné kultury, tím, že nějakým způsobem potřebujeme plnit nějaké jakoby věci spojené s administrativou, že tam jsou věci spojené s realizací toho samotného projektu. Myslím si, že je to ovlivňování se navzájem. Určitě máme se my kolikrát od těch místních partnerů co přiučit...*”; Většinou se jedná o přenos dovedností a zkušeností souvisejících se samotnou realizací projektů, s administrativou, procesní věci a učí se spolupracovat s dalšími organizacemi a rozšiřují si spektrum znalostí, dovedností (R5): „*...ale tím, že to můžou dělat s náma tak se vlastně dostanou do kontaktu ještě s nějakýma dalšíma nevládkama, protože my ten projekt třeba neděláme jen s jednou, ale třeba se třema zároveň a oni se takhle dostávají do kontaktu s ostatníma nevládkama a vyzkouší si jaké to je implementovat evropské peníze, jaké jsou tam procesní věci s tím spojené a budují si tím svůj track rekord...*”. Spolupráce obohacuje také mezinárodní organizaci (R5): „*A je to přidaná hodnota hlavně pro tu mezinárodní nevládku, když tam přijde a najednou tam má místního partnera, který to třeba vidí celý i úplně jinak a často jsou tam i jiný zákony, že něco platí pro mezinárodní nevládky něco pro místní. Tak už jenom třeba vidět jak to ten stát má z pohledu toho a toho. Je to zajímavý, no.*” Avšak ne vždy je vzájemná spolupráce jednoduchá (R5): „*Ale někdy je to nekončící proces. Někdy člověk narazí na skvělý partnery a někdy je to horší.*”

Kapacity místních partnerů nemusí budovat zrovna česká organizace. V případě, že je či jsou organizace součástí širší sítě spolupracujících organizací, jsou nedostatečné kapacity místních partnerů budovány často pomocí organizací, které jsou součástí stejné sítě. **Využívají se či sdílejí se tak kapacity v rámci sítě** (R2): „*Ono to spíš funguje víc v rámci té sítě, kdy my máme ještě takzvané regionální kanceláře...a v rámci té kanceláře, která není kanceláři, která by implementovala ty projekty, ale spíš taková koordinační a má podporovat. Takže tam se spíš plánuje a buduje, jako ano chceme kancelář v (země) mnohem víc podpořit a rozvinout a ti potom kontaktují různé země a říkají, bylo by fajn, kdybychom nějakým způsobem společně se domluvili a třeba i podpořili nějakou začínající kancelář v nějaké zemi. Ale že bychom to realizovali odsud z České republiky to úplně ne, spíš v rámci těch...*” V případě nedostatečných kapacit místní organizace může využít odborníků, které síť nebo jednotlivé organizace využívají (R2): „*...v rámci sítě máme oddělení monitoring a evaluation, které nějakým*

způsobem má i know-how a vlastně se věnuje napříč. Ta místní třeba kancelář (země) to má možnost spolupracovat v rámci (sítě) s týmem lidí, kteří vyloženě jsou na to experti a nějakým způsobem mohou v rámci sítě spolupracujeme s řadou organizací, jedna v česku, která se jmenuje, kde mají celé aplikace, vlastně, oni se věnují bezpečnosti i monitoringu a evaluaci, takže mají nějaké jakoby aplikace, vím, že řada (organizací) tady toto využívá přímo v terénu. Že bychom my jako česká (organizace) tomu speciálně se věnovali, to nemůžu říct.”; (R4): „Zároveň jsou další pracovní skupiny, které ta (sít) má, jako je advokační, komunikační, na food security a nutrition, a programová atd. Tam se, my jako sdílíme vnitřní guidelines, pravidla, vnitřní policie, dobrou praxi a rady atd.”

6.3 Typy realizace budování kapacit

Jediný příklad **projektu zaměřeného přímo pouze na budování kapacit**, který česká organizace realizuje je projekt transformační spolupráce, jehož cílem je právě přenos zkušeností (R4): *„...jsou projekty, které jsou zaměřeny přímo na nějaký jakoby přenos českých zkušeností do zahraničí, což jsou třeba ty projekty transformační spolupráce.; ...tam si myslím, že tam tady ten aspekt budování kapacit je hodně jako výrazný...když se bavíme o transformačním projektu jehož cílem je právě přenos zkušeností mezi já nevím Kosovem a ČR, tak tam samozřejmě tam to je především o tom budování kapacit...”*

Nejčastější typ budování kapacit je **budování kapacit jakožto součást projektu zahraniční pomoci**, jako komponent implementovaného projektu zahraniční pomoci, ne jako jediná aktivita či jediný cíl projektu (R5): *„Takže my jakoby na tom začátku vidíme, kde jsou ty největší nedostatky a pak v průběhu toho partnerství většinou máme společný nějaký projekt, tak to partnerství je nejčastější že společně děláme nějaký projekt a v tom případě vlastně my nabízíme jim, že můžou spolupracovat s našimi lidmi, kteří třeba tomu danému tématu rozumí...”;* (R4): *„...ale i v těch rozvojových projektech usilujeme o to, aby se ta naše česká zkušenost a ty strategie vládní a tak, jakoby byly nějakým způsobem přenášený do těch projektů, aby byly přínosem pro ty projekty, které realizujeme jako jinde, pokud je to samozřejmě relevantní.”*

Česká organizace tak spolu s místní organizací realizuje projekt zahraniční pomoci či podporuje fungování místní partnerské organizace a zároveň buduje její

kapacity (R3): „Vždycky je to, ono se to vždycky váže na konkrétní činnost té organizace, to znamená, když spolupracujeme, právě zmínila jste (země), spolupracujeme s neziskovkou na (země), která dejme tomu pracuje s dětma ulice, tak my budujeme jejich kapacity, ale současně podporujeme taky práci přímo s těmi dětmi ulice, a ten projekt má obě komponenty. Když v (země) máme projekt na, společně s organizací, která pracuje se zemědělci a vzdělává zemědělce, tak my máme projekt na podporu jejich kapacit týhle ty organizace, ale vedle toho taky organizujeme stáže těch zemědělců tady, čímž vlastně nesouvisí s kapacitami organizace ale už přímo s příjemci pomoci a vedle toho podporujeme finančně taky jejich práci přímo tam v terénu. Když pracujeme v (země) s organizací, která pracuje, nebo v (země) s organizací, která pracuje s ženami a která chce posílit roli, že ve, v lokálních komunitách, tak my podporujeme budování kapacit tady téhle organizace v týchle oblasti, ale vedle toho ještě přímo podporujeme jejich práci. A je to tak, že ty organizace sami si o to říkají. Vlastně žádná, pro žádnou z nich, pro každou z nich by bylo velmi obtížný, kdybychom řekli, my budeme jen, my vám jen pomůžeme vybudovat vaše kapacity, ale vlastně nepodpoříme Vaši činnost.”

Budování kapacit, přenos zkušeností a znalostí je to, co může být přidanou hodnotou konkrétní české organizace v realizaci projektů zahraniční pomoci ve spolupráci s místními partnerskými organizacemi (R3): „Většinou je to tak, že ten projekt je obsáhlejší a je tam to školení, budování kapacit a pak jsou tam další věci který, kdy třeba finančně podporujeme jejich vlastní aktivity, takže ta naše přidaná hodnota je právě většinou ve školení, vzdělávání.; Tak je to pro nás klíčový v tom smyslu, že v tom vidíme naši přidanou hodnotu často. Budování kapacit buď té organizace anebo příjemců pomoci samotných. My, naše zásadní strategie je ta, že chceme v každém projektu mít vlastní přidanou hodnotu a tu si jasně definujeme. Jasně si definujeme co, čím my přispíváme do toho projektu. Nechceme být, odmítáme být organizací, kterou jen protečou peníze, kdy MZV nebo ČRA dala peníze, a my bychom to jen převedli na tu organizaci a ona by potom sama implementovala ten projekt celý, jako takový. Na druhou stranu, my zatím v těch zemích nejsme přítomni,...a tudíž přidaná hodnota, kterou my jsme schopni nabídnout je právě posilování kapacit, vzdělávání, takže to je věc, která je pro nás klíčová.”

Dalším typem realizace budování kapacit místních nevládních neziskových organizací je jakožto **sekundární dopad posilování vlastních kapacit českých organizací** (R2): „...v současné době zrovna jsme i získali projekt od MPSV, jeden z evropských projektů na profesionalizaci naší organizace v české republice. Takže tam máme na strategii, na lidské zdroje, jsou to oblasti fundraising, PR i nějaké školení, takže to jakoby děláme a zároveň je důležité a určitě si myslím, že tady toto se může projevit i na přenesení té zkušenosti, know-how do těch partnerských zemí.”; (R4): „Je to vlastně v rámci, v rámci zase té české dotační výzvy posilování vlastně kapacit nevládních neziskových organizací, takže to byl projekt zaměřený na budování kapacit našich, tady v České republice.” Což znamená, že také české nevládní neziskové organizace budují své organizační kapacity. Projekty jsou financovány například z České rozvojové agentury a organizace tak spolupracují s českými odborníky na budování svých vlastních kapacit (R4): „To byl vlastně projekt v rámci kterého my jsme si vytýčili jako jeden z cílů právě ten strategický plán, takže jsme v průběhu roku prošli ve spolupráci s externím lektorem, konzultantkou tak vlastně procesem toho, že jsme připravili ten náš strategický plán a plus tam bylo ještě nějaký jakoby další budování organizační struktury, protože ta organizace fungovala donedávna trošku jinak a chtěli, no vedení a představenstvo chtělo to nějak více formalizovat a posunout k trošku jinému modelu...takže vlastně jsem potřebovali nastavit procesy který by tady k té změně, potřebě změny odpovídali, takže to bylo hodně na úrovni té organizační struktury, strategického plánování a budování kapacit jako klasického, jako nějakým školení, profesionalizaci v těch jednotlivých, na těch jednotlivých pozicích, který my tady máme v naší organizaci.”

Z České rozvojové agentury jsou financovány také projekty budování kapacit a partnerství v rámci spolupráce českých organizací realizujících zahraniční pomoc (R5): „...třeba zrovna z ČRA máme projekt na budování kapacit a partnerství, ale to je pro české nevládky. A jakoby až v druhé řadě z toho budou benefitovat i místní, ale je to asi zaměřeno spíš na ty české.;...my vlastně máme jakoby seznam doporučených indikátorů pro ty jednotlivé sektory, tak abychom věděli jak správně měřit tu změnu. A my vlastně z těch peněz ČRA, tady ty indikátory dáváme do takové online databáze, rozvíjíme k tomu doplňující informace, typu jakoby jak to přesně sbírat a na co si dávat pozor a vlastně to co ČRA hradí je hlavně ta online databáze a my to pak vlastně sdílíme s českými nevládkami a s místními partnery a pro ně to je pak výhoda v tom, že

to znamená spíš je to něco co my už máme, ale dostali jsme prostředky k tomu abychom to dali do nějaké online podoby tak aby to mohli využívat i ostatní nevládky.”

6.4 Oblasti budování kapacit

Oblastí ve kterých lze posilovat kapacity je mnoho. Vždy záleží na potřebě jednotlivé místní organizace, na jejich aktuálních kapacitách (R3): *„Je to tak že je pro nás klíčový co oni potřebují, co oni vnímají jako svoji potřebu a současně ale v praxi to často funguje tak, že vlastně je potřeba abychom my se je cíleně ptali, abychom s nimi mluvili o tom, co dělají, jak to funguje a vlastně jim pomohli to nějakým způsobem přesně pojmenovat...; Děláme to, co ta samotná organizace potřebuje a kam ji to posune.”*

K budování kapacit dochází ve spolupráci dvou a více organizací vždy. Dochází k rozšiřování znalostí, dovedností, získávání nových zkušeností, a tím zároveň posilování vlastních kapacit například tím, že se **rozšiřuje jejich spektrum práce s novým donorem** (R4): *„...takže je to budování kapacit já bych řekla, že je spíše na úrovni opravdu toho, je určitě že si rozšiřují jako spektrum práce s novým donorem, který jim tam často představujem jako ČRA MZV který zase mají nějaký svoje specifický požadavky a pohled na věc a přístup, já nevím k logickému uvažování o projektu a tak dále, takže to jako jo, v tom vnímám určitě naši roli, že my vlastně budujeme ty kapacity v tom, jak přistupovat k jakoby těm novým donorům a jak třeba připravovat projekty atd.”; (R5): *„Myslím si, že ty partnery nejvíc, jakoby zajímá i to neformální informace, jakoby jak je vedena mezinárodní nevládka, jak reagujeme na různé potřeby apod.”* Partnerská organizace se v novém projektu, kdy spolupracuje s novou organizací, neučí jen obecné věci, které jsou spojeny s řízením projektu, ale často i techničtější věci (R2): *„...oni na základě naší spolupráce mají možnost zjistit, a posunout se dál. Ať už jsou to personální věci, ať už jsou to nějaké administrativní věci, pokud je to nějak technicky, techničtější nebo náročnější projekt tak se toho účastní nějakí experti nebo lidé kteří mají v té oblasti zkušenosti a odjedou na místo a mohou s místními tu kancelář vyškolit, vzdělat, tak určitě ano.”**

Konkrétní oblasti, ve kterých jsou kapacity nejčastěji budovány, souvisejí s existencí samotné nevládní neziskové organizace a jejím řízením, **managementem**

organizace (R1): „...školení v oblasti organizace nebo managementu nevládní organizace.”

Specifičtější oblastí, která se týká řízení organizace je **finanční řízení organizace a fundraising** (R3): „Máme externistu, který pro nás dělá finanční management, fundraisingový management, školení těch organizací, to jsme hodně využívali pro východoevropské projekty...” S fundraisingem úzce souvisí také **public relations** neboli **vztah s veřejností** (R2): „...nějaké kapacity PR, fundraising...nějaké metody fundraisingu a vlastně oni se snažili získat kapacitu na místní fundraising. Aby to mohli dělat místně, přímo v té dané zemi. To znamená zkušenosti třeba z Evropy a dalších zemí, jako by přenos toho know-how nebo zkušeností, tak aby nebyla tak závislá pouze na nějakých projektech v menším, ale byli schopni fundraisovat i místně.”

Kromě managementu a finančního řízení organizace se často budují kapacity v oblasti **řízení projektového cyklu**, což je pochopitelné, jelikož všechny projekty zahraniční pomoci jsou řízeny právě na základě fází projektového cyklu. Jednou z jeho fází, které předpokládají určité kapacity je **monitoring a evaluace projektů**. Proto se budování kapacit zaměřuje také na tyto oblasti. Respondenti sami vypočítávají oblasti, ve kterých budují kapacity místních partnerů (R3): „...fundraising, projektové cyklus, management, evaluace projektů...naši pracovníci hodně školej projektové cyklus a tyhle věci v těch organizacích místních.”; (R5): „...se posouváme od jednoho tématu k druhému, od těch největších priorit po ty dalším, jako třeba monitoring a evaluace apod.” Organizace se někdy v budování kapacit nezaměřují na celé oblasti, ale **předávají znalosti určitých technik, postupů** jako je například **SWOT analýza** (analýza silných a slabých stránek organizace a analýza příležitostí a hrozeb) nebo znalosti určitých **participativních metod monitoringu a evaluace** (R4): „...prostě jsme si spolu udělali třeba SWOTku nebo si vyzkoušeli nějaký participativní metody monitoringu a evaluace...”

Které oblasti se rozhodnou organizace posilovat, vždy záleží na aktuální situaci a potřebě partnerské organizace (R5): „...když se ten partner vybírá, tak vlastně proběhne ten assessment, který nám ukáže, kde ten partner má ty největší gaps, kde jsou ty nedostatky, které by třeba mohly, komplikují tu implementaci a to může být například nedostatky v tom jak se dělá result monitoring, nebo monitoringy a evaluace jako celek, nebo to může být nedostatky, že jim třeba chybí technická kapacita nebo nemají něco

čemu my říkáme complains responsible mechanism, to znamená jak komunikují s komunitou, jestli od ní dostávají zpětnou vazbu atd. nebo to může být finanční řízení, projektové řízení apod.”

Další oblastí, ve které mohou české organizace předávat své zkušenosti, kapacity je **dobrovolnictví**. Pro mnoho místních organizací může být tato oblast, na rozdíl od českých organizací, zcela nová (R3): *„Nebo dobrovolnictví je další oblast, ve který významně působíme. Ted' zrovna jsme v nějaké první fázi projektu a ted' jsme v situaci, kdy budujeme kapacity organizací na, v globálním Jihu, v zemích se kterýma spolupracujeme, aby mohli přijmout dobrovolníky. Ale budujeme ty kapacity proto, abychom v další fázi, tam ty dobrovolníky mohli vyslat.”*

Tématy, kterými se organizace při posilování kapacit věnují je také spolupráce s dalšími aktéry zahraniční pomoci, například **spolupráce s místními úřady** nebo témata jako **advokacie** či **dobré vládnutí** (R4): *„...ty kapacity, jakoby jsou budovaný i v rámci třeba toho našeho projektu v (země). Ale zase je to spíš na úrovni (místní organizace) a třeba těch místních úřadů nebo zástupců místních úřadů, kdy zase jako by ten nevládní sektor má nějaký postupy, který můžou být relevantní pro státní sféru a našim cílem v tom projektu je vlastně víc jako propojit a utužit tu jejich spolupráci...”* (R5): *„...je to třeba na konkrétní téma typu spolupráce s local authorities, advocacy, good governance apod. To znamená, snažíme se ty nevládky spíš posouvat v tom, aby byly platnými aktéry v té občanské společnosti v té dané zemi a stávali se vlastně oni jako těmi hybately těch změn.”*

Dvě organizace, které se aktuálně věnují budování svých vlastních organizačních kapacit, soustředí svou pozornost na **oblasti organizační struktury**, řízení organizace, **strategické plánování**, **lidské zdroje**, finanční řízení spolu s fundraisingem a public relations. A také na tyto oblasti se poté mohou zaměřit při budování kapacit místních partnerů (R4): *„To byl vlastně projekt v rámci kterého my jsme si vytýčili jako jeden z cílů právě ten strategický plán, takže jsme v průběhu roku prošli ve spolupráci s externím lektorem, konzultantkou tak vlastně procesem toho, že jsme připravili ten náš strategický plán a plus tam bylo ještě nějaký jakoby další budování organizační struktury, protože ta organizace fungovala donedávna trošku jinak a chtěli, no vedení a představenstvo chtělo to nějak více formalizovat a posunout k trošku jinému modelu...takže vlastně jsem potřebovali nastavit procesy který by tady*

k tý změně, potřebě změny odpovídali, takže to bylo hodně na úrovni té organizační struktury, strategického plánování a budování kapacit jako klasického, jako nějakým školení, profesionalizaci v těch jednotlivých, na těch jednotlivých pozicích, který my tady máme v naší organizaci.” Zaměřili se (R2): „...na strategii, na lidské zdroje, jsou to oblasti fundraising, PR...”

6.5 Překážky a limity budování kapacit

Ne vždy je jednoduché budovat kapacity místní partnerské organizace a ne vždy má budování předpokládaný pozitivní dopad. Jednou z překážek je **neochota změny, učení se ze strany místní organizace**. Může se stát, že i když se je pracovníci české organizace snaží posunout k lepší praxi ne vždy se to daří (R1): *„...když třeba píšou report tak ať se zaměří na výstupy a ne na aktivity a ať prostě drží nějakou jendotnej formát a ať nepoužívají deset různých typů písma, oni si to stejně nakonec udělají nějak po svém.”* Podle názoru jednoho z respondentů to může být na základě jejich **mentality, dlouhodobých návyků** a tak ani dlouhodobá snaha o změnu, posilování kapacit v některých případech nemusí mít žádný dopad (R1): *„No myslím si, že to jak pracujou tak je nějakou, vychází to z mentality a dlouhodobých návyků lidí v té který zemi. A že to není něco, co se změní pomocí několika školení nebo tím, že s nimi budeme rok, dva, tři pracovat a říkat jim že takhle to nedělejte, takhle je to špatně, zkuste to takhle. Myslím si že je to nějakou, že to je výraz nějakých kulturních specifík, který jsou prostě velmi, který jsou výsledkem nějakého dlouhého vývoje a mají velkou setrvačnost. Že to není něco, co by se za chvíli, tím myslím v perspektivě měsíců či let změnilo podstatně.”*

Další překážkou, která může stát v cestě úspěšnému budování kapacit, jsou **neplánované změny v organizaci či projektu** (R2): *„...proměna toho personálu příliš rychle nebo že v průběhu toho projektu třeba někdo odejde. A znova to personální obsazení toho daného projektu to jsou určitě svého času výzvy. Je to někdy změna v rámci rozpočtu, někdy změnit ty aktivity na základě nějakého monitoringu, někdy jsou to výzvy i s tou místní vládou...”*

Limitem může být **sama organizace a nezájem jejího vedení ke změně**, jakémukoliv budování kapacit (R2): *„Ono je to trochu asi obtížnější, nebo ta výzva je asi v tom, že ta registrace toho našeho místního partnera je místní, ta má svoji správní radu, takže ono to hodně stojí i padá na vlastně samotném vedení té kanceláře v té dané*

zemi. Pokud příklad (země) nějakým způsobem má správní radu, která prostě, je fajn, že ji má ale nemá nějaké větší plány nebo cíle, tak jakoby z naší strany je to potom trochu těžké jakoby ovlivňovat třeba toho ředitele nebo jakoby ty samotné zaměstnance, pokud ta správní rada nemá nějak větší zájem to podpořit a rozvinout, takže díky tomu, že ta každá kancelář stojí do jisté míry samostatně nebo má svoji vlastní správní radu tak možná ty změny nejsou tak rychle...”

Limit pro možnost ovlivnit místního partnera a zaměřit se na posílení kapacit může být **nedostatečný vliv české organizace její nekonkurenceschopnost** v porovnání s většími organizacemi (R2): *„...někdy to stojí hodně na tom samotném vedení té kanceláře, někdo má třeba zájem spíš o větší projekty, které jsou třeba administrativně snazší, získat jeden velký projekt než 10 malých. Pokud jako třeba Česká republika máme nějaké projekty, které třeba má třeba 2 milióny korun tak fajn, ale pokud by to mělo konkurovat projektu který má třeba 2 milióny euro tak samozřejmě pro tu partnerskou kancelář jsme mnohem méně zajímavý, pokud tam třeba není něco nového, inovativního nějaký jakoby další zájem.”*

Velkým limitem v budování kapacit je také situace, kdy **česká organizace sama má nedostatečné vlastní kapacity** (R4): *„...je to dost často o tom, že vlastně ti partneři mají větší kapacity než my a je to často tak, že třeba ti partneři spolupráci s námi odmítnou, protože vlastně to co my jim můžeme nabídnout, tak v rámci těch finančních obnosů a i třeba právě těch kapacit prostě pro ně není relevantní, protože jakoby fungují na mnohem vyšší úrovni, co se týče tady těch aspektů...jako my se nepotkáváme, protože tam je to obrovský program, který tam běží.;...není to o tom, že by je někdo od nás je jel učit, jak dělat správně projektovou evaluaci nebo jakým způsobem pracovat s komunitou, protože to je něco co oni znají mnohem líp než my...; ...v praxi na místě jsou lidi, kteří přímo pracují v těch našich cílových komunitách tak mají mnohem větší zkušenosti, praktický než my, takže bych spíš řekla, že my se učíme od nich.”* (R1): *„...spolupracuje s několika dalšíma (organizacemi) asi v daleko větším objemu než my.”*

V mnoha případech jsou limitem **finance na samotné budování kapacit** (R1): *„To je něco, na co Vám donoři většinou nedají peníze. Jo, dají Vám na konkrétní projekt, a když to jde tak v jeho rámci, se s nima nějak může pracovat tímto způsobem...”*

Překážkou pro posílení kapacit může být **neschopnost získané znalosti převést do praxe**, získané kapacity zvládnout uplatnit v rámci organizace (R3): „*Co z našeho pohledu je nejslabší místo u budování kapacit je jak přenést ten seminář nebo to samotné předávání know-how, které probíhá určitý čas, dejme tomu týden, deset dní, jak to přenést do stálé praxe té organizace. Tady vidíme nejslabší místo. Co se teď často potýkáme. Rozumíte, pošleme tam například odborníka na fundraising který s nimi mluví týden o tom, zkoumají, hledají, jaké příležitosti oni mají, na koho se mohou obrátit, kde mohou fundraisovat, jakým způsobem můžou jednat s individuálními dárci, jakým způsobem můžou jednat s institucionálními dárci, jakým způsobem můžou jednat se státní správou, firmami. Ten člověk je s nimi tejdnu, po tejdnu se sebere a odjede. A teď to slabé místo nastává ve chvíli, kdy oni to co ten týden s ním promýšleli, mají uvést do praxe. A to slabé, a teď jde o to aby se nestalo, že ta organizace po tom týdnu zpátky najede do těch samých kolejí, ve kterých byla předtím než tam přijel ten náš člověk, tohle je situace se kterou se nejčastěji setkáváme a tomu se snažíme vyhnout tím že s nimi zůstáváme v kontaktu, že se jich vyptáváme, že po nich chceme konkrétní výsledky anebo alespoň zprávy, zkrátka že to nenecháme být, že to nepojímáme jako jednu uzavřenou událost, která proběhla, a tudíž bude automaticky fungovat, protože automaticky nefunguje.*”

Velmi také **záleží na aktuální situaci v organizaci a personálním obsazení** (R2): „*...práce s lidmi, lidi jsou různí a každý ten člověk má důraz na nějaké jiné věci a tam je asi spousta výzev.*”; (R5): „*Jako u nás se to taky liší tím, jak vlastně jsou ty jednotlivé země, že jo. Někde to je úplně v počátcích a někde, třeba ta (země), je to hodně daleko.*” (R4): „*...ale je to zase projekt od projektu, člověk od člověka a každá organizace se kterou spolupracujeme je na tom jinak, jo řekla bych že jsou opravdu velký rozdíl a záleží to na spoustě aspektů, jo záleží to na tom v jakém rozsahu ten partner v té dané zemi působí, jaký má řízení, jaká aktuální personální ale třeba i bezpečnostní situace atd., jak je ta kancelář, samozřejmě jací jsou tam ti klíčoví pracovníci, někdy jsou to velice zkušené lidi, někdy míň, takže jako jo narážíme, ty kapacity jsou různé, určitě jako když vidíme, že třeba spolupracujeme s člověkem v projektu, který ve spolupráci s náma píše ty projekty a že mu to fakt jako nejde, nebo že si nerozumíme v něčem nebo že opravdu máme jiný pochopení, jiný náhled na to, jak správně připravit projektovou žádost, tak se snažíme samozřejmě tady ty kapacity posílit...*”

Shrnutí a diskuze

V rámci praktické části práce bylo mým hlavním cílem zjistit, jak české neziskové organizace budují kapacity místních neziskových organizací skrze spolupráci v zahraniční pomoci. Tohoto cíle jsem dosáhla skrze rozhovory s pracovníky českých neziskových organizací realizujících zahraniční pomoc. Na základě analýzy dat jsem popsala metody a způsoby, jaké používají české organizace k budování kapacit, typy realizace posilování kapacit na základě toho, zda je budování kapacit jediným záměrem projektů nebo je součástí realizace projektů zahraniční pomoci a dále oblasti kapacit místních organizací, které budují české organizace. Ve výsledcích výzkumu jsem také popsala pohled pracovníků na budování kapacit a překážky a limity, které spatřují v budování kapacit. Tyto dvě podkapitoly sice nepopisují, jak české organizace budují kapacity místních partnerů, ale jsou důležité a zajímavé pro dokreslení kontextu a přinášejí mnoho zajímavých podnětů.

První podkapitola, která reflektuje cíl výzkumu, popisuje metody a způsoby budování kapacit. Nejčastější, řekla bych typickou metodou, způsobem budování kapacit partnerů je skrze *školení, trénink*. Školení mohou poskytovat, jak *interní pracovníci*, tak také velmi často jsou využíváni *externí experti*, kteří se specializují přímo na téma školení. Zajímavou možností pro realizaci školení je *využití monitorovacích návštěv*, čímž mohou být ušetřeny náklady na realizaci školení. Předávání znalostí a rad může probíhat také *díky komunikaci na dálku*, využitím emailů či skypu, což je velmi důležité si uvědomit. Pracovníci musí mezi sebou komunikovat dennodenně a většina komunikace je realizována právě na dálku. Partneři mezi sebou komunikují, aby zajistili realizaci projektů, dodržení všech pravidel a plánů, komunikaci však mohou velmi jednoduše využít také k posilování kapacit partnerů. Pracovníci českých organizací mohou dále *podpořit místního partnera svou přítomností a radami*, bez konkrétního tematického školení, pouze návštěvou a společným sdílením zkušeností. Organizace budují své kapacity už jen *díky tomu, že spolu spolupracují na určitém projektu*, při realizaci projektu, naplňování aktivit a díky všemu co k procesu realizace projektů patří. Spolupráce vždy ovlivňuje oba partnery a posouvá je, posiluje, záleží jen jak cíleně či jakým směrem. Některé organizace, které jsou součástí mezinárodní sítě organizací, *využívají k budování kapacit také kapacity regionálních kanceláří nebo spolupracujících organizací v rámci sítě*.

Další podkapitola reflektuje širší pohled na budování kapacit a to, *zda je budování kapacit cílem, záměrem určitého projektu* nebo *zda je budování kapacit součástí projektů zahraniční pomoci, jejich jedním komponentem, realizovanou aktivitou*. Projektem cíleným na budování kapacit jsou aktuálně pouze transformační projekty. Budování kapacit organizace se tak stává pouze komponentem projektu a ne jediným cílem realizovaných projektů. K tomu, aby se organizace cíleně mohly věnovat budování kapacit partnerů je třeba určitý čas, vybudovaný vzájemný vztah, také příležitosti a to nejen ty finanční, a motivace obou partnerů cíleně růst. Nezáměrným budováním kapacit místních organizací je také posilování vlastních kapacit českých organizací, kdy se *české organizace nyní soustřeďují na posilování vlastních kapacit a sekundárně to bude následně přínosné také pro místní organizace*, které s českými organizacemi spolupracují. České organizace působící v zahraniční pomoci jsou velmi různorodé a je třeba si uvědomit, že i když mají určité zkušenosti, znalosti a dovednosti jejichž přenos může být velmi přínosný pro partnery, také ony samy mají oblasti, ve kterých mohou budovat vlastní kapacity, tak aby samy efektivně fungovaly a realizovaly své zahraniční projekty.

Neméně důležité jako zjištění způsobu budování kapacit je zároveň i zjištění, jaké oblasti kapacit organizací jsou posilovány. Vzájemnou spoluprací se místním organizacím *rozšiřuje spektrum práce s novým donorem*. Nejčastějšími oblastmi, na které je budování kapacit přímo zacíleno, jsou *organizační capacity*. Jedná se o *řízení organizace, finanční řízení a s tím související fundraising a vztah s veřejností* a také například téma *dobrovolnictví*. Témata, která se vztahují přímo k řízení projektů, jsou právě znalost *řízení projektového cyklu* a velmi častou oblastí je *monitoring a evaluace*. Tyto dvě fáze projektového cyklu jsou totiž většinou právě v režiji místního partnera. Ten má na starosti sběr dat a psaní reportů. Při budování kapacit se nejedná pouze o přenos znalostí a zkušeností o tématu obecně, ale často se jedná o *praktické techniky* jako *SWOT analýza* nebo určité *participativní metody*, využitelné při monitoringu a evaluaci projektů. Může se jednat také o specifická a konkrétní témata jako například *spolupráce s místními partnery, advokacie* či *dobré vládnutí*. Oblasti, kterým se věnují české organizace při budování vlastních kapacit je oblast *organizační struktury, řízení organizace, strategické plánování, lidské zdroje a finanční řízení s fundraisingem a public relations*. Budování kapacit organizací tedy probíhá ve všech oblastech zmíněných v teoretické části této diplomové práce.

Slabou stránkou mého výzkumu je to, že se jednalo o můj první kvalitativní výzkum. Určitý vliv mohl mít také způsob realizace rozhovorů. To, že některé rozhovory byly realizovány osobně a některé na dálku využitím skypu. Na základě omezeného počtu respondentů a také velké různorodosti českých organizací, projektů, zemí a také místních partnerských organizací, není možné zobecnit získané výsledky. Výsledky ale mohou sloužit jako příklady praxe, být inspirací, podněty pro pracovníky českých organizací. Setkání a rozhovory s velmi zkušenými odborníky z praxe byly velmi zajímavé a přínosné i pro mě osobně.

V dalším bádání by bylo zajímavé zaměřit se pouze na jednu organizaci a prozkoumat tématiku hlouběji, reflexí projektových dokumentů, vnitřních dokumentů organizace a také reflexí vše pracovníků této konkrétní organizace, nebo dokonce zaměřit se pouze na spolupráci s jednou místní organizací a vypracovat, tak případovou studii. Hlubší reflexe by určitě přinesla mnoho dalších zajímavých podnětů.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, jak české nevládní neziskové organizace budují kapacity místních nevládních neziskových organizací skrze spolupráci v zahraniční pomoci.

V teoretické části jsem vymezila spolupráci mezi zahraničními a místními organizacemi. Dle dostupné literatury jsem popsala jednotlivé podoby spolupráce, fáze partnerství a také rozdíly ve spolupráci v humanitární pomoci a rozvojové spolupráci. V kapitole týkající se budování kapacit byly popsány důvody pro posilování kapacit, příprava na budování kapacit, byly uvedeny oblasti organizace, ve kterých lze kapacity budovat a také možné limity. Vymezení teorie bylo stěžejní pro následnou realizaci kvalitativního šetření. Teoretická část práce je mnohem obsáhlejší, obsahuje širší spektrum informací, než kterému je věnována pozornost v praktické části práce. Informace uvedeny v teoretické části jsou však důležité pro pochopení a poznání problematiky spolupráce a budování kapacit.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjistit a popsat, jak české nevládní neziskové organizace budují kapacity místních nevládních neziskových organizací skrze spolupráci v zahraniční pomoci. Výzkum byl realizován kvalitativní metodou pomocí polo-strukturovaných rozhovorů. V empirické části byl popsán cíl, metodologie kvalitativního výzkumu a charakteristika výzkumného vzorku. Dále byla popsána realizace výzkumu, zpracování získaných dat, také etika výzkumu a reflexe úvodního vstupu do terénu. Největší rozsah praktické části má samozřejmě kapitola obsahující výsledky kvalitativního šetření, která popisuje zjištění realizovaného výzkumu v českých organizacích realizujících zahraniční pomoc. Na závěr je uvedeno shrnutí a diskuze. Z důvodu různorodosti projektů, organizací a vztahů spolupráce nelze zobecnit výsledky výzkumu, či říct, že jsou tyto způsoby, metody a oblasti budování kapacit jediná možná. Reflektují však praxi a můžou být inspirací.

Cíl byl naplněn, neboť se podařilo zjistit, jak české organizace budují kapacity místních partnerských organizací. Na základě dat byly identifikovány metody a způsoby posilování kapacity a také oblasti, ve kterých jsou kapacity budovány a překážky a limity budování kapacit v zahraniční pomoci.

Jak teoretická tak také výzkumná část této diplomové práce obsahuje zajímavé informace, které se mohou stát podněty pro reflexi či mohou být inspirací pro pracovníky českých organizací realizujících projekty zahraniční pomoci. Práce může být bezpochyby přínosná také pro studenty oborů zabývajících se zahraniční pomoci, jakožto zdroj nových informací, příkladů z praxe a téma může být inspirací pro další práce či výzkumy. Doufám, že práce bude přínosná nejen pro mě osobně, ale také pro další studenty a pracovníky v zahraniční pomoci. Respondenti sami v rozhovorech přiznali, že téma budování kapacit partnerských místních organizací je důležité téma a v případě realizace a předpokládaného dopadu může mít velmi pozitivní dopad nejen na kvalitu realizovaných projektů, ale pozitivní přínos i pro budoucnost.

Seznam zdrojů a literatury

- ADRA, o.p.s. (2014): O nás [online]. Dostupné 10.10.2016 z: <http://www.adra.cz/o-nas>
- ADRA, o.p.s. (2014): Pomoc v zahraničí [online]. Dostupné 10.10.2016 z: <http://www.adra.cz/pomoc-v-zahranici>
- Altahir, A.A. (nedatováno). *Rethinking the Relationship of International NGOs and Local Partners*. ATHA.
- Bachmann, P., Vitek, A. (2014). *Vybrané kapitoly z managementu nejen pro speciální pedagogy*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM.
- Brehm, V. (2004). *Autonomy or Dependence? North-South NGO Partnerships*. Oxford: INTRAC.
- CARE ČR. (2012): CARE Česká republika z.s. [online]. Dostupné 20.10.2016 z: <http://care.cz/cz/o-care/care-ceska-republika>
- CARE ČR. (2012): Aktuálně - 2016 [online]. Dostupné 20.10.2016 z: <http://care.cz/cz/projekty/aktualne>
- Caritas Internationalis (2003). *Caritas Partnership. A Caritas Internationalis Handbook for Reflection and Action*. Rome: Tripolitografa Istituto Salesiano PIO XI.
- Člověk v tísni. (2013): O nás [online]. Dostupné 20.10.2016 z: <https://www.clovekvtisni.cz/cs/o-nas>
- Člověk v tísni. (2013): Pomáháme ve světě [online]. Dostupné 20.10.2016 z: <https://www.clovekvtisni.cz/cs/pomahame-v-zahranici>
- Charita ČR. (2016): O nás [online]. Dostupné 14.10.2016 z: <http://svet.charita.cz/o-nas/>
- Charita ČR. (2016): Kde působíme [online]. Dostupné 14.10.2016 z: <http://svet.charita.cz/kde-pusobime/>

Diakonie Českobratrské církve evangelické. (2016): O nás [online]. Dostupné 14.10.2016 z: <http://diakoniespolu.cz/o-nas/>

Diakonie Českobratrské církve evangelické. (2016): Děti a mládež na ulici [online]. Dostupné 14.10.2016 z: <http://diakoniespolu.cz/projects/deti-a-mladez/>

Diakonie Českobratrské církve evangelické. (2016): Ženy na cestě od závislosti k soběstačnosti [online]. Dostupné 14.10.2016 z: <http://diakoniespolu.cz/projects/zeny/>

Diakonie Českobratrské církve evangelické. (2016): Uprchlíci ve vlastní zemi i u sousedů [online]. Dostupné 14.10.2016 z: <http://diakoniespolu.cz/projects/uprchlici/>

Disman, M. (2008). *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.

Evropský konsensus o humanitární pomoci. (2008) In: Úřední věstník Evropské unie.

Fowler, A. (2000). *PARTNERSHIPS: Negotiating relationships: A resource for non-governmental development organisations*. Oxford: INTRAC.

Haar, G.; Hilhorst, D. (2009). *Partners in crises: Peer review of partnership in crisis-related interventions*. The Hague: PSO/Wageningen University.

Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.

James, R. (1994). *Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners*. Oxford: INTRAC.

Jelínek, P., Hlavičková, Z. a kol. (2006). *Manuál projektového cyklu Zahraniční rozvojové spolupráce České republiky*. Praha: Ústav mezinárodních vztahů pro MZV ČR.

Juma, M.; Suhrke, A. (2002). *Eroding local capacity: International Humanitarian Action in Africa*. Nordiska Afrikainstitutet.

Králová, D. et al. (2007) *Novinář, rozvojová spolupráce a humanitární pomoc: příručka rozvojového vzdělávání pro studenty mediálních oborů*. Praha: Člověk v tísni, společnost při ČT.

Lewis, D. (1998). *Development Policy and Development NGOs: the Changing Relationship*. Social Policy and Administration, Vol.32, No.5, December, s.501-512.

Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s.

MZV (2010): Základní přehled humanitní pomoci [on-line]. Dostupné 4.10.2016 z http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/humanitarni_pomoc/prirucka_WFP_pro_nevladni_organizace/zakladni_prehled_humanitarni_pomoci.html [aktualizace 21. 5. 2010].

Opršal, Z. (2014). *Mezinárodní rozvojová spolupráce: vybrané aspekty*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Princová, K. (2012). *Úvod do zahraniční pomoci s důrazem na etiku jejího poskytování*. Olomouc: CARITAS – Vyšší odborná škola sociální Olomouc.

Projekt Sphere: Humanitární charta a minimální standardy pro humanitární pomoc. (2003). Editor Josef Pazderka. Praha: Sdružení česká katolická charita.

Ramalingam, B.; Gray, B.; Cerruti, G. (2013). *Missed opportunities: the case for strengthening national and local partnership – based humanitarian responses*. Christian Aid, CAFOD, Oxfam, Tearfun, Action Aid.

Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.

Smillie, I. (2001). *Patronage or partnership. Local Capacity Building in Humanitarian Crisis*. USA: Kumarian Press.

Squire, C. (2012). *Partnerships and Capacity Building: A Guide for Small and Diaspora NGOs*. Oxford: INTRAC.

Stojanov, R., Pazderka, J., Vyšanská, R., Kaplan, M., Volfová A. (2008). *Rozvojová spolupráce* [on-line]. Dostupné 4.10.2016 z <http://www.rozvojovka.cz/rozvojova-spoluprace> [aktualizace 2012].

Škarabelová, S. (2005). *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru.

Švaříček, R.; Šed'ová, K. a kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

Thomas, L. (2005). *Capacity building for local NGOs: A guidance manual for good practice*. London: Catholic institute for international relations.

VOICE (2014). *The European Consensus on Humanitarian Aid: An NGO Perspective*. Brusel: DARA International, VOICE.

Zákon o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí. Zákon č. 151/2010 Sb. v účinném znění ke dni 12. 10. 2013.