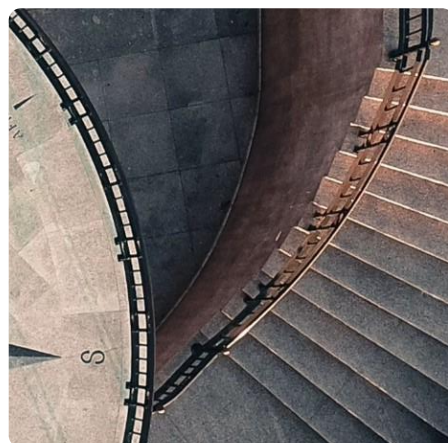
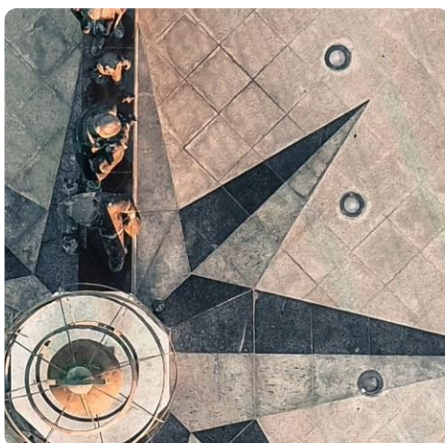
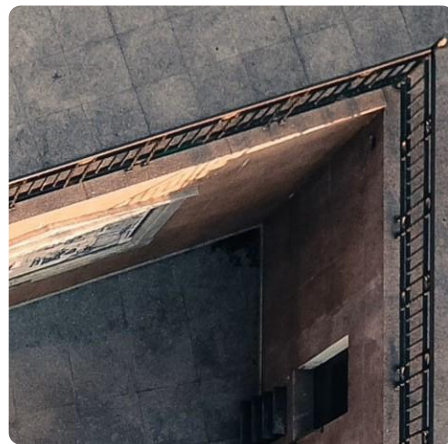
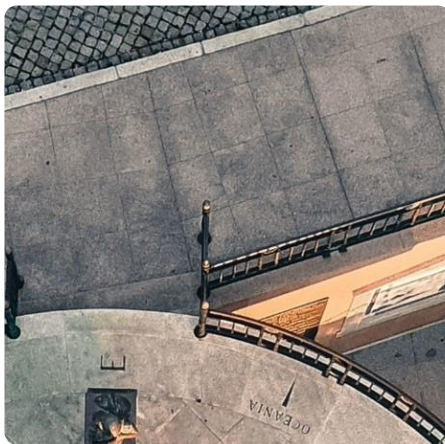
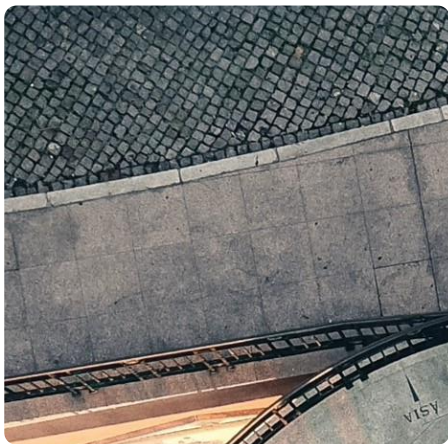
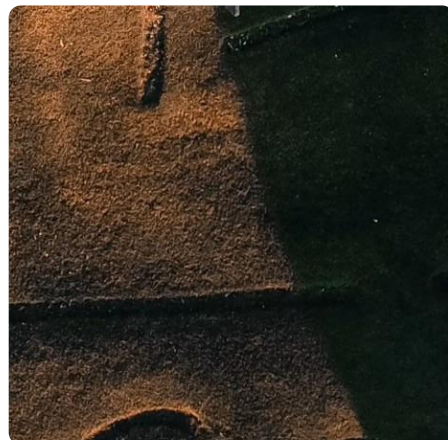
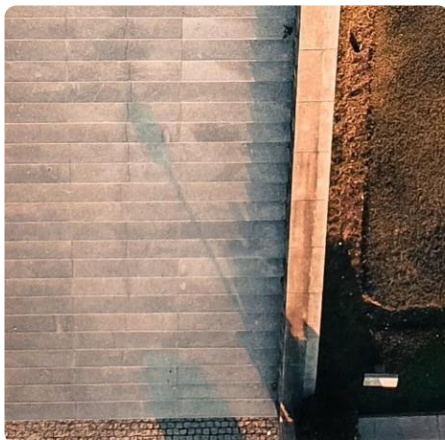
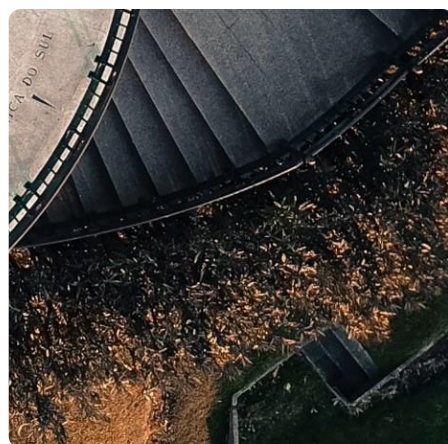




Doporučení pro udržení
a další zlepšování dosažených výsledků
projektu *Metodická podpora zapojení
partnerů NNO do implementace fondů EU*

Prosinec 2025

Gatum Group s.r.o.



Spolufinancováno
Evropskou unií

Úřad vlády České republiky



GATUM

Obsah

- 03 Úvod
- 04 Hlavní evaluační zjištění
- 05 10+1 doporučení
- 27 Více o evaluaci

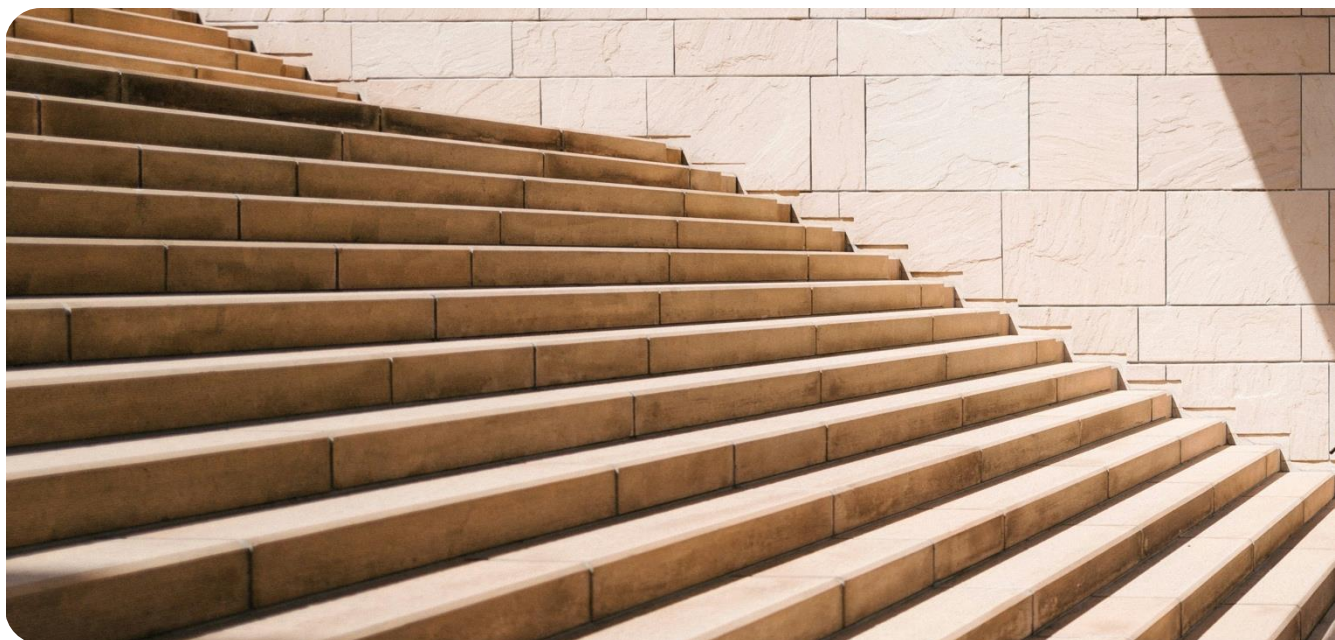


Úvod

Soubor doporučení definovaný v této zprávě představuje klíčový výstup externí evaluace projektu **Metodická podpora zapojení partnerů NNO** (CZ.07.01.01/00/22_005/000020). Doporučení byla formulována na základě zjištění získaných v průběhu procesní a dopadové evaluace a reagují na nejvýznamnější bariéry a příležitosti v oblasti zapojování občanské společnosti do implementace evropských fondů. Evaluace vycházela z kombinace kvalitativních metod a sekundárních dat, zahrnující mimo jiné individuální rozhovory, fokusní skupinu, analýzu dokumentů, desk research či pozorování pracovních jednání Úřadu vlády České republiky. Tato metodická kombinace umožnila vytvořit **robustní analytický základ**, na němž jsou doporučení postavena.

Doporučení představují praktický návod, jak **posílit partnerství mezi státní správou a občanskou společností v oblasti evropských fondů** a pokrývají několik tematických okruhů:

- ◆ Budování důvěry a dialogu mezi státní správou a občanským sektorem.
- ◆ Vyvažování zastoupení zkušených i nových aktérů, včetně důrazu na regionální diverzitu.
- ◆ Posilování kapacit a profesionalizace obou stran prostřednictvím vzdělávání, síťování a stabilní finanční podpory.
- ◆ Zlepšení pravidel hry – od financování ex-ante a věcného spolufinancování až po využívání Metodiky jako živého dokumentu.



Hlavní evaluační zjištění



Nedůvěra
a informační
bariéry

Mezi státní správou a občanským sektorem přetrvávají předsudky, nepochopení rolí a zkreslené představy o fungování druhé strany. To **oslabuje věcný dialog a komplikuje dlouhodobé partnerství**. Cíle jsou v zásadě společné, ale chybí sdílené porozumění procesům a rolím.



Omezená
otevřenost
participace

V participativních strukturách se opakovaně objevují stejní zástupci, zatímco nové nebo regionální organizace mají obtížnější přístup. To **snižuje různorodost podnětů i reprezentativnost procesu**. Některé řídicí orgány navíc dodnes nevnímají NNO jako přirozené partnery.



Slabá koordinace
participace

Participace se vyznačuje **chybějícími stálými kapacitami a nejasným institucionálním rámcem** koordinace participace. Administrativa nemá vyčleněné zdroje na facilitaci, monitoring či řešení sporů. Know-how se proto ztrácí a systém funguje spíše ad hoc.



Přesycení
administrativou

Projektový systém klade vysoký **důraz na formální dokonalost před skutečným obsahem či inovativností**. To zvýhodňuje větší a kapitálově silnější subjekty, zatímco menší organizace často narážejí na kapacitní limity a obtížnou administrativu.



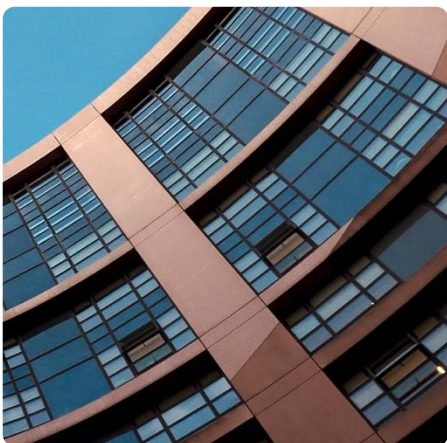
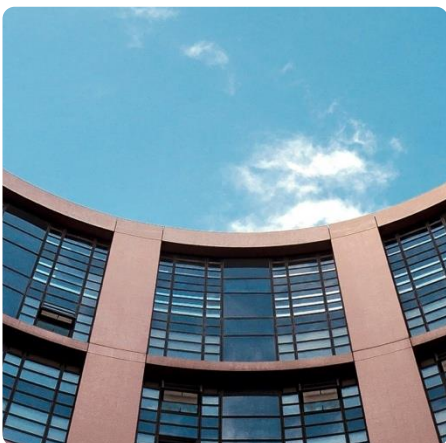
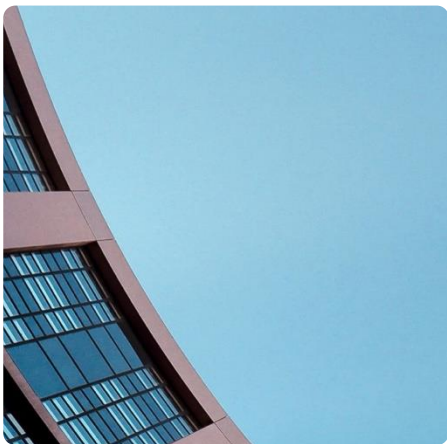
Finanční
znevýhodnění
menších aktérů

Mnoho organizací nemá prostředky na **předfinancování projektů**, což **omezuje jejich účast**. Absence ex-ante plateb a uznání věcného plnění vytváří likviditní bariéry. Tím se zužuje okruh žadatelů a oslabuje potenciál občanského sektoru přinášet nové přístupy.

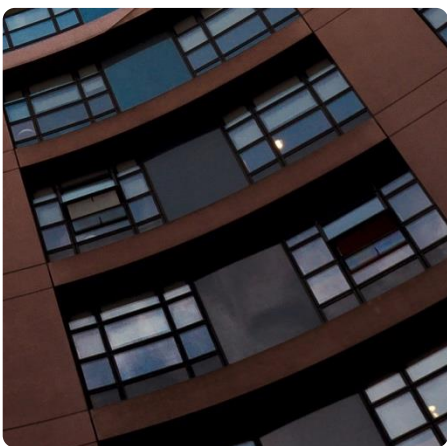


Nedostatečná
regionální diverzita

Složení monitorovacích výborů a pracovních skupin je výrazně centrální, což potlačuje hlas menších a periferních regionů. Lokální potřeby se tak dostávají do rozhodování pozdě nebo vůbec. Tento deficit oslabuje schopnost fondů řešit regionální disparity.



10 + 1 Doporučení



Budovat systematický dialog a vzájemné porozumění mezi státní správou a občanskou společností



Jednou z hlavních bariér lepší spolupráce mezi státní správou a občanskou společností — i mimo implementaci fondů EU — je **nedostatečný dialog a neporozumění potřebám druhé strany**. Úředníci si často vytvářejí závěry na základě ojedinělých negativních zkušeností a přehlíží širší sektor, včetně organizací, které fakticky zajišťují veřejně prospěšné služby, jež by jinak musel a měl poskytovat stát, a také těch, které fungují bez čerpání dotací. Naopak zástupci občanské společnosti mívají zkreslenou představu o fungování úřadů a podceňují tlak na dodržování komplexních procesů, administrativních postupů a měnících se priorit v návaznosti na politické směřování. Respondenti v rámci provedeného šetření za obě strany se shodovali, že cíle jsou ve skutečnosti společné: aby byly prostředky EU čerpány efektivně a účelně — liší se spíše pohled na cestu k jejich dosažení (také kvůli omezené perspektivě vyplývající z prostředí, v němž aktéři působí).

Kořenovým problémem je mimo jiné **podceňování náročnosti koordinace a facilitace dialogu**. Ani RV NNO při ÚV ČR, ani jednotlivá ministerstva nemají dostatečné kapacity věnovat se systematickému budování partnerství s občanskou společností. Přitom počáteční investice do facilitace, pravidelné komunikace a participativních procesů se ve střednědobém horizontu můžou vrátit v podobě lepšího zacílení podpory a plynulejšího čerpání, jež dokazují jednotlivé příklady dobré praxe i z českého prostředí. Z rozhovorů i dokumentů plyne, že k funkčnímu dialogu napomáhá včasné sdílení podkladů, jasná pravidla pro sdílení informací, hybridní formy jednání a přehledné určení odpovědností.

Doporučení pro státní správu

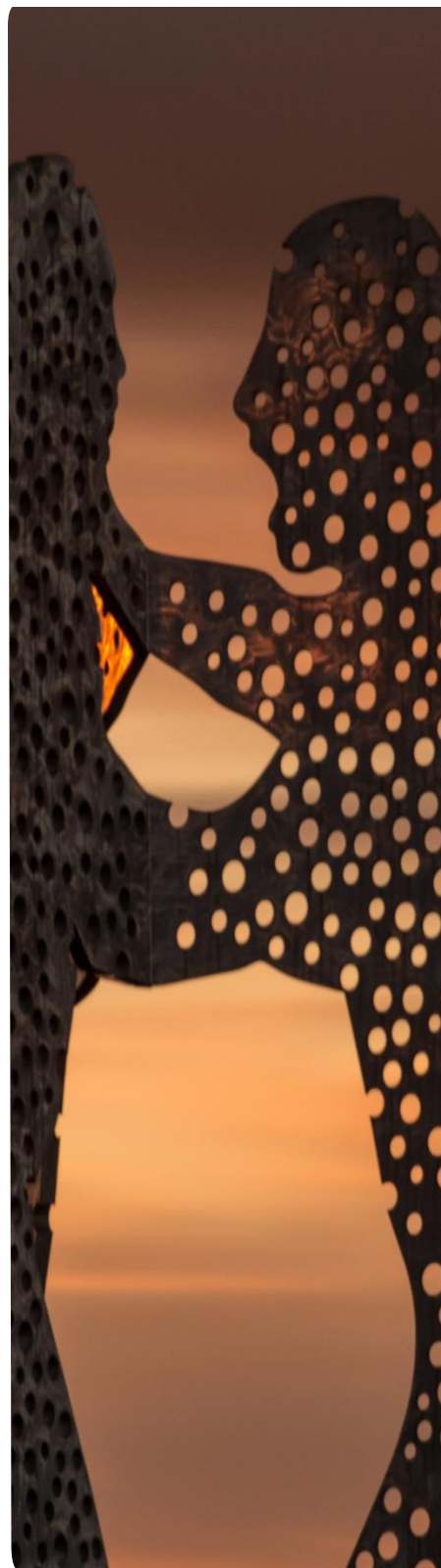
- ◆ **Pravidelně pořádat tematické workshopy a setkání** (prezenčně i online), která propojí úředníky s partnery napříč sektory; zohlednit regionální dostupnost a zavést rotační model setkávání.
- ◆ **Nepodléhat „confirmation bias“**: nevytvářet si názor na sektor podle ojedinělých excesů; pracovat s daty a se strukturovanou zpětnou vazbou střešních organizací.
- ◆ **Vymezit komunikační kanály a odpovědnosti** („kdo je za co“), včetně jasných pravidel, co je veřejné a co je důvěrné (návaznost na etický kodex/mlčenlivost).
- ◆ **Podporovat hybridní účast** v pracovních a poradních platformách (zvláště tam, kde bariéry tvoří cestovní náklady či časová dostupnost).
- ◆ **Otevřeně řešit sporné situace**: pokud zástupci OOS nejednají korektně, kultivovaně je vytknout a postupovat dle předem známých pravidel.

Doporučení pro neziskový sektor

- ◆ **Hledat rovnováhu mezi rolí kritika a partnera** a budovat reputaci spolehlivého odborného poradce; opírat se o stanoviska, která zastupují širší komunitu, nikoli pouze individuální zájem.
- ◆ **Nominovat do platform spolupráce zástupce**, kteří aktivně a transparentně komunikují směrem ostatním organizacím (sdílení výstupů, pravidelné reporty z jednání, jasný mandát).
- ◆ **Trvat na včasnosti a obousměrném toku informací** (požadovat přiměřené lhůty k připomínkám a zároveň dávat sektorovou zpětnou vazbu včas a strukturovaně).

Ideální stav

Obě strany využívají různé příležitosti k formálním i neformálním setkáním, sdílejí informace srozumitelně a předvídatelně, uplatňují respektující komunikaci a opírají se o jasně sjednocená pravidla pro sdílení a mlčenlivost. To snižuje třecí plochy a posiluje věcný dialog nad obsahem – nikoli nad formou.



Hledat rovnováhu mezi zapojením zkušených zástupců občanského sektoru a nábořem nových členů do MV a PS

Státní správa dosud vnímá neziskový sektor převážně jako dobrovolníky působící v sociální oblasti. Přestože významná část NNO skutečně poskytuje sociální služby, je nezbytné – po vzoru Francie či Slovenska – rozlišovat mezi různými typy organizací a vnímat rozdíl mezi tzv. **sociálními partnery a jinými odbornými subjekty občanské společnosti**. Vedle poskytovatelů sociálních služeb totiž existuje celá řada organizací zaměřených na komunitní energetiku, udržitelný rozvoj, ochranu přírody, neformální vzdělávání či prevenci zdravotních rizik. Tyto organizace disponují pracovníky s mnohaletou zkušeností a vysokou odborností, kterou lze využít i mimo jejich úzkou agendu.

Z evaluace vyplynulo, že například Ministerstvo dopravy (ŘO OP D) a Ministerstvo průmyslu a obchodu (ŘO OP TAK) se dlouhodobě **necítí být „přirozenými“ institucemi pro zapojování občanské společnosti** do implementace fondů EU. Tento názor však nesdílejí ani dotazovaní zástupci NNO, ani představitelé jiných řídicích orgánů. Ačkoli jejich zastoupení nemusí být rozsáhlé, jejich odborný přínos v rámci řízení EU fondů nelze vyloučit.

V programech na podporu podnikání dokáží neziskové organizace **přesněji pojmenovat potřeby místních obyvatel** při zakládání nových podniků – znají vzdělanostní strukturu, dovednosti i bariéry specifických skupin v regionech. Jejich praktická znalost lokálních souvislostí často převyšuje pohled centrálních expertů z Prahy. Podobně je v zájmu ŘO OP D zapojit NNO již při přípravě klíčových infrastrukturních projektů (silničních a železničních staveb), aby se předešlo pozdějším komplikacím v rámci schvalovacích procesů.

Evaluace současného nastavení zároveň ukázala tendenci zástupců státní správy **spolupracovat a zapojovat především „ověřené“ zástupce NNO/OOS**, což v praxi často znamená, že tito zástupci působí v příslušných platformách i desítky let. Ačkoli má dlouhodobá spolupráce svá pozitiva, systém zapojování by měl být nastaven udržitelněji tak, aby do platforem mohly vstupovat nové pohledy. S případnými měnicími se prioritami kohezní politiky EU mezi jednotlivými programovými obdobími poroste potřeba zapojení partnerů s odlišným odborným zaměřením.

Pozitivně lze hodnotit snahy o standardizaci a větší transparentnost nominačních procesů. Panuje shoda, že ideální je hledání rovnováhy mezi nominováním osvědčených zástupců a zapojováním nových aktérů – například prostřednictvím otevřených výzev a nominací přes RVNNO.

Doporučení pro státní správu

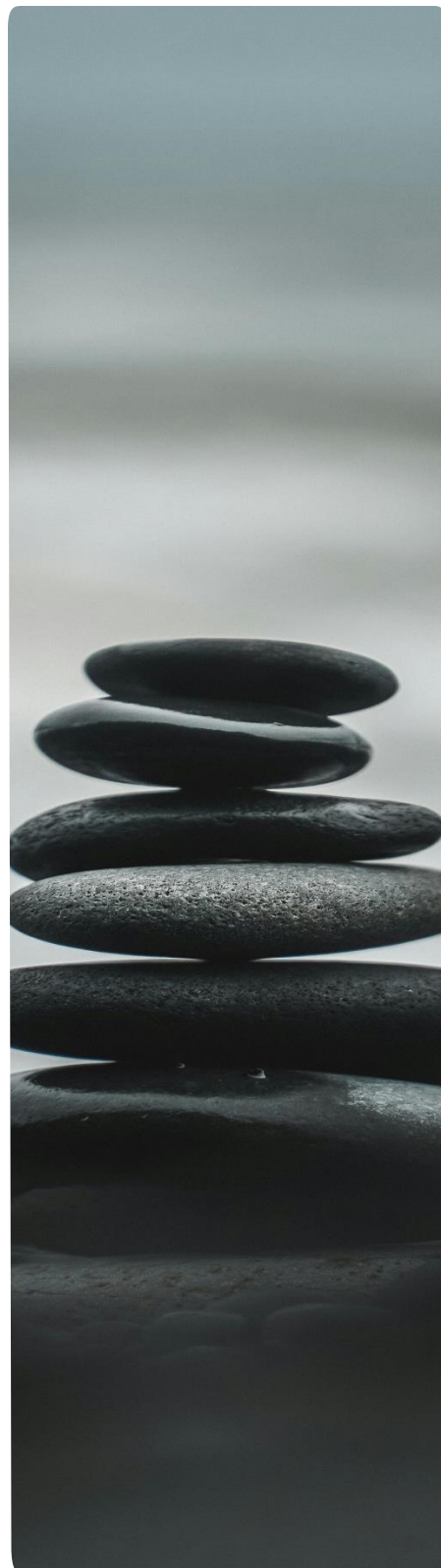
- ◆ **Využívat ochotu NNO poskytovat odbornou expertizu** při nastavování výzev a administrativních požadavků, aby byly realističtější a lépe reflektovaly regionální kontext.
- ◆ **Rozšířit spolupráci i do „netradičních“ oblastí** (např. doprava, průmysl, energetika), kde mohou NNO přinášet cenný pohled na dopady politik na komunity a regiony.

Doporučení pro neziskový sektor

- ◆ **Identifikovat a nominovat nové tváře z regionů** — pomoci objevit a zapojit talentované odborníky mimo hlavní města.
- ◆ **Přesvědčivě zastupovat nejen vlastní zájem**, ale i širší tematický okruh, aby si státní správa mohla postupně vybudovat důvěru k NNO jako k reprezentativnímu partnerovi.
- ◆ Aktivně se podílet na vytváření metodiky spolupráce se státem, s ohledem na různorodost občanského sektoru. Při její tvorbě zohlednit specifika jednotlivých typů organizací (např. poskytovatelské vs. advokační, obecně vs. vzájemně prospěšné). Metodiku následně využívat jako společný rámec k řešení situací, kdy je důvěra mezi stranami narušena.

Ideální stav

Na straně státní správy i občanské společnosti funguje otevřená, různorodá spolupráce, založená na respektu a odbornosti. Participace není chápána jako povinná formalita, ale jako nástroj, který včas přináší praktické vhledy a pomáhá předcházet problémům. Obě strany mají jasně nastavený rámec, jak řešit porušení základních principů spolupráce, což posiluje důvěru a předvídatelnost procesu.



Zvážit zřízení stálé participativní jednotky

Evaluační studie jednoznačně poukazuje na složitost problematiky participace, která je **komplexní oblastí vyžadující neustálý monitoring a zásahy v případě vyvstání sporných bodů**, jež ostatně řeší i navrhovaná metodika. Pozitivně lze vnímat snahu ÚV ČR fungovat jako pomyslný most mezi zástupci státní správy a NNO/OOS. Nelze však opomenout chybějící personální kapacity a skutečnost, že část cílů vyplývajících z dlouhodobější vize RV NNO při ÚV ČR je naplňována prostřednictvím práce dobrovolníků.

Další programové období počítá s participací jako jedním ze základních pilířů **úspěšného naplňování nových cílů kohezní politiky EU**. Je proto více než žádoucí, aby byl princip participace brán vážně a implementován správně, mimo jiné i vzhledem k možnostem kontroly ze strany Evropské komise.

Inspirovat se lze příkladem ze Slovenska, kde byla stálá participativní jednotka zřízena již pro současné programové období. Kromě výše zmíněného zajišťuje nábor nových členů, organizuje školení úředníků a současně pořádá workshopy a školení i pro samotné potenciální partnery z NNO/OOS.

Stále zůstává **velký počet komplexních témat nevyřešených** – například proplácení přímých a nepřímých výdajů spojených s účastí v platformách. Proto je velmi důležité koncentrovat expertizu a zkušenosti udržitelným způsobem v centralizované struktuře. Bez politické vůle problematiku pravidelně řešit se získané know-how ztrácí a principy partnerství se budují spíše z nouze, což výrazně zvyšuje riziko nefunkčnosti a neefektivity.

Stálá participativní jednotka by přitom mohla zastřešit nejen fondy EU, ale i další iniciativy budování partnerství. Vedle metodiky pro zapojování zástupců NNO/OOS do implementace fondů EU vznikají i další dokumenty, například obecnější Metodika participace NNO.

Roli provizorní participativní jednotky aktuálně zajišťuje s omezenými lidskými a finančními kapacitami RVNNO ÚV ČR. Současný model je však neudržitelný, a to jak z důvodu ukončení aktuálních projektů financovaných z OP TP, tak i proto, že historicky byla značná část práce vykonávána dobrovolníky.

Stálá participativní jednotka může zůstat na ÚV ČR jakožto nezávislým koordinátorovi mezi ministerstvy a zástupci občanského sektoru. To by si ovšem vyžádalo vytvoření stálých pracovních pozic alespoň pro dvě až tři osoby. Financování může pocházet ze zdrojů EU, ale i ze státního rozpočtu.

Doporučení pro státní správu

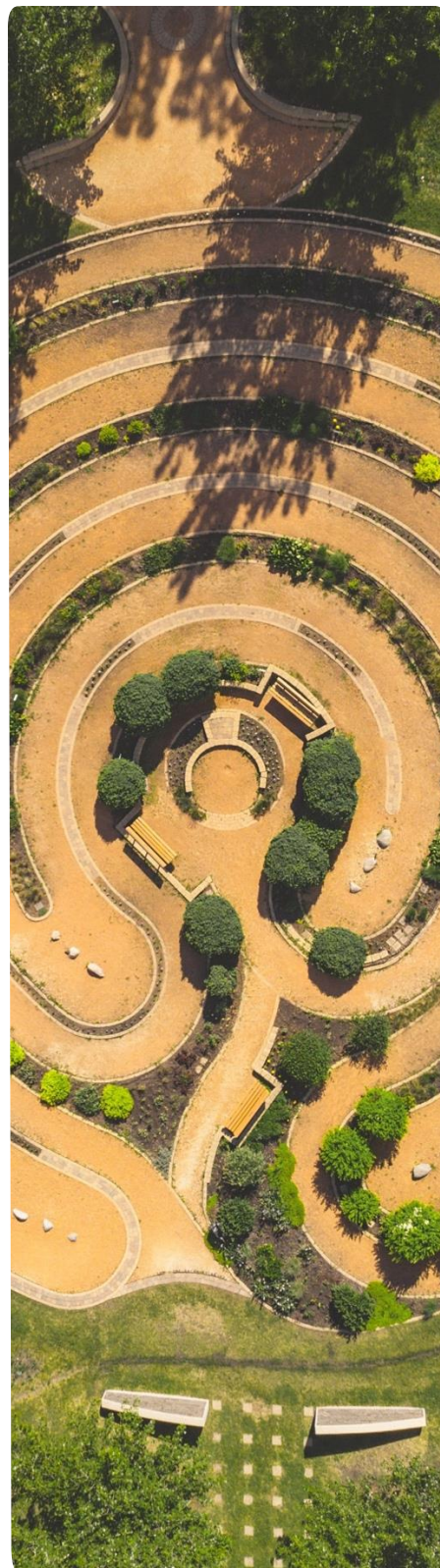
- ◆ **Zvážit vyhrazení finančních prostředků z technické pomoci** nebo jiných zdrojů EU na pilotní zřízení participativní jednotky.
- ◆ **Stanovit kompetence a roli participativní jednotky**, přesunout část agendy z řídicích orgánů na tuto jednotku pro zefektivnění procesů a využívání finančních zdrojů.

Doporučení pro neziskový sektor

- ◆ Proaktivně konzultovat očekávání týkající se kompetencí a role participativní jednotky.
- ◆ Podílet se na nominaci případných zaměstnanců participativní jednotky – tedy relevantních expertů.

Ideální stav

Bezprostředně před rokem 2028, tedy před začátkem nového programového období, je zřízena stálá participativní jednotka, která bude zajišťovat pravidelný monitoring a evaluaci zapojování zástupců NNO/OOS do implementace fondů EU, provádět revize procesů a současně sloužit jako prostředník pro řešení sporných bodů mezi státní správou a občanským sektorem. Participativní jednotka bude zároveň aktivně komunikovat a sledovat vývoj na evropské úrovni.



Posunout důraz z formy na věcný dopad projektů a zlepšit servis žadatelům

Česká republika je často oceňována pro svou **vysokou absorpční kapacitu fondů EU**. Tento úspěch je však nutné vnímat s určitými limity. Vysoká míra čerpání je do značné části výsledkem propracovaných, avšak poměrně rigidních mechanismů, které se postupem času stávají málo flexibilními. V ČR se jen výjimečně využívají inovativní či alternativní způsoby alokace fondů, jako jsou finanční nástroje, vouchery nebo jiné flexibilnější formy podpory, na jejichž nízké využívání dlouhodobě upozorňují i odborné analýzy.

Stávající systém tak vytváří prostředí, v němž se žadatelé často soustředí spíše na **formální dokonalost projektů než na jejich skutečný obsah a přínos**. Výsledkem je řada projektů, které na papíře působí bezchybně, ale jejich praktická užitečnost, inovační hodnota či dlouhodobý dopad jsou druhořadé. Naopak vzniká skupina subjektů, které si dokázaly vybudovat know-how k efektivnímu čerpání dotací, často jako způsob krytí provozních nákladů. Skutečně inovativní organizace, jež se soustředí primárně na svou hlavní činnost, však často nemají dostatečné kapacity ani lidské zdroje k tomu, aby zvládaly složitou dotační administrativu. Tento systém jednoznačně zvýhodňuje větší a kapitálově silnější organizace, které si mohou dovolit poradenské služby nebo vlastní experty.

Z dlouhodobého hlediska tento stav oslabuje jak **důvěru ve fungování evropských fondů**, tak i **reputaci neziskového sektoru** ve společnosti, neboť neefektivní využívání podpory a možné excesy jsou častým předmětem mediální pozornosti.

Doporučení pro státní správu

- ◆ **Při vypisování výzev více zohledňovat možnosti menších a středních organizací**, aby pro ně nebyly administrativní bariéry nepřekonatelné.
- ◆ **Klást větší důraz na kvalitu, obsahovou stránku projektů**, nikoli pouze na formální správnost žádostí a na **systémový dopad projektů**, čemuž by měla být přizpůsobena i struktura výzev. Zvážit větší tematickou koncentraci a omezení nadměrné roztržitosti podporovaných aktivit, aby dostupné prostředky nebyly rozdělovány do projektů s nízkou přidanou hodnotou.
- ◆ **Poskytovat žadatelům metodické a technické poradenství po celou dobu realizace projektu**, nejen prostřednictvím ex-post kontrol. Inspirací mohou být komunitární programy EU (např. LIFE), kde má každý projekt přiděleného externího technického a finančního poradce hrazeného Evropskou komisí.

Doporučení pro neziskový sektor

- ◆ **Aktivně vyhledávat partnerství a sdílet zkušenosti**, namísto aby byly organizace vnímány primárně jako konkurenti.
- ◆ **Společným postupem efektivněji zajišťovat finanční prostředky i expertní kapacity**, například pro dotační poradenství či jiné specializované role. Inspirací mohou být místní akční skupiny (MAS), které již nyní sdílejí náklady na klíčové pozice, včetně dotačních expertů či energetických manažerů.

Ideální stav

Z prostředků EU budou v ČR podporovány především inovativní projekty, které testují nové technologie, procesy či politiky. V případě neziskových organizací to může znamenat využití podpory k pilotnímu ověření nových typů veřejných služeb inspirovaných dobrou praxí ze západní či severní Evropy. Státní správa i samosprávy se tak vyhnou chaotickému zavádění dosud neotestovaných služeb do svých struktur a budou moci převzít ověřené postupy. Tento přístup zároveň zajistí, že zahraniční inspirace bude nejprve prověřena v českém prostředí a teprve následně plošně implementována.



Usnadnění financování projektů OOS – ex-ante platby a věcné plnění



OOS fungují zpravidla s omezeným rozpočtem, který stačí především na pokrytí běžných provozních nákladů. Volné prostředky na investice si vytvářejí jen výjimečně, a proto je pro ně obtížné předfinancovat projekty – což je přitom v řadě programů a výzev stále standardní požadavek.

V programech zaměřených na podporu menších subjektů (neziskových i podnikatelských) by proto měla být častěji zvažena **metoda ex-ante plateb**. Například v některých komunitárních programech EU (např. LIFE, Erasmus+) se běžně používá mechanismus, kdy je část finanční podpory (např. 20–30 %) poskytnuta bezprostředně po podpisu grantové smlouvy, a další platby následují na základě předložených výdajů projektu (u LIFE programu existují principy výplat podle projektových etap a rámcových partnerství). V českém prostředí jsou ex-ante platby podle metodických pokynů Ministerstva financí možné pouze u vybraných fondů a u vybraných typů příjemců, tedy spíše okrajově.

Dalším bodem ke zvážení je skutečnost, že OOS často nedisponují silnými materiálními, finančními ani personálními kapacitami, avšak dokážou mobilizovat značný počet dobrovolníků. Proto je vhodné uvažovat o **zavedení formy věcného plnění** jako spolufinancování, kdy žadatel místo peněžního příspěvku vloží do projektu hodnotu vytvořenou dobrovolnickou prací či jiným nepeněžním přínosem. Tato možnost by mohla otevřít prostor pro organizace, které nemají dostatek likvidních prostředků, a zároveň uznat dobrovolnickou činnost jako relevantní a hodnotný příspěvek k implementaci projektů spolufinancovaných z EU.

V návaznosti na kritiku Nejvyššího kontrolního úřadu (NKÚ), že jsou v ČR často podporovány projekty s nízkou mírou inovace, je proto namístě vážně uvažovat o alternativních podpůrných mechanismech, které by přilákaly širší okruh žadatelů.

Doporučení pro státní správu

- ✦ V programovém období 2028+ **zahrnout více výzev umožňujících částečné ex-ante platby.**
- ✦ **Aktivně rozvíjet inovativní přístupy ke spolufinancování** (např. zapojení věcného plnění, hybridní modely).
- ✦ **Vytvořit metodiku a podmínky**, které umožní menším neziskovým organizacím žádat o dotace bez rizika likviditních zátěží.

Doporučení pro neziskový sektor

- ✦ **Připravit přehled a sjednocený způsob využívání transparentních modelů**, jak by věcné plnění mohlo být kalkulováno a vykazováno (např. hodinová sazba dobrovolnické práce).
- ✦ **Vytvářet partnerství či sdružené žádosti**, které kombinují různé formy spolufinancování a minimalizují rizika pro jednotlivé organizace.

Ideální stav

Systém financování projektů by měl být navržen tak, aby i menší organizace mohly bezpečně vstoupit do výzev bez nutnosti vysokých počátečních investic. Pokud se sníží riziko likviditních potíží u žadatelů, výzvy se stanou atraktivnějšími a přitáhnou širší okruh uchazečů — což podpoří zdravou konkurenci a diverzifikaci projektů.



Přípravit základ pro vznik nových programů na podporu činnosti NNO/OOS

V návaznosti na předchozí doporučení stojí za zvážení zřízení **kompetitivního programu na podporu operativních nákladů NNO/OOS**, který by měl prokazatelný přínos pro rozvoj české společnosti. V současnosti je každodenní fungování části neziskových organizací financováno z rozpočtů samospráv (zejména v případě registrovaných poskytovatelů sociálních služeb podle zákona č. 108/2006 Sb.). Pro nové sociálně prospěšné iniciativy je však pokrytí základních nákladů často velmi problematické. Při úvahách o podpoře základního fungování je nutné **zohlednit různorodost občanského sektoru**, protože jednotlivé typy organizace pracují s odlišnými finančními modely. Některé jsou projektově financované, jiné spoléhají na dárce či sbírky a část subjektů záměrně nečerpá veřejné prostředky. Nové schéma podpory tomu musí přizpůsobit své nastavení.

Po vzoru jiných zemí EU a Evropské komise by mohl mít rozvoj občanské společnosti v ČR svůj vlastní program, zaměřený na **podporu standardní činnosti** lokálně působících NNO/OOS či nově vznikajících střešních organizací. Inspirací je například slovenský program *Podpora odborných a koordinačních kapacit střešních organizací občianskej spoločnosti* (OP Slovensko), který poskytuje OOS finanční prostředky na mzdové náklady, např. na projektové manažery.

Doporučení pro státní správu

- ◆ Zajistit **sběr podnětů od širokého spektra neziskových organizací**, nejen od největších „hráčů“, ale také od menších regionálních iniciativ.
- ◆ Promyslet **různé formáty podpory neziskových organizací** – nejen prostřednictvím klasických dotací, ale také jiných flexibilnějších mechanismů.
- ◆ Pilotně otestovat nový program podpory prostřednictvím OP Technická pomoc nebo jiného vhodného nástroje; výsledky pilotu následně využít k návrhu systematictějšího rámce v období 2028+.
- ◆ Zvážit zavedení „jednodušších“ grantových schémat s jednodušší administrativou, určených zejména pro menší OOS s omezenou kapacitou.
- ◆ Podpořit **inovativní formy financování** – např. víceleté granty na provozní náklady, paušální částky (lump sums) nebo financování podle dosažených výsledků (output-based funding).

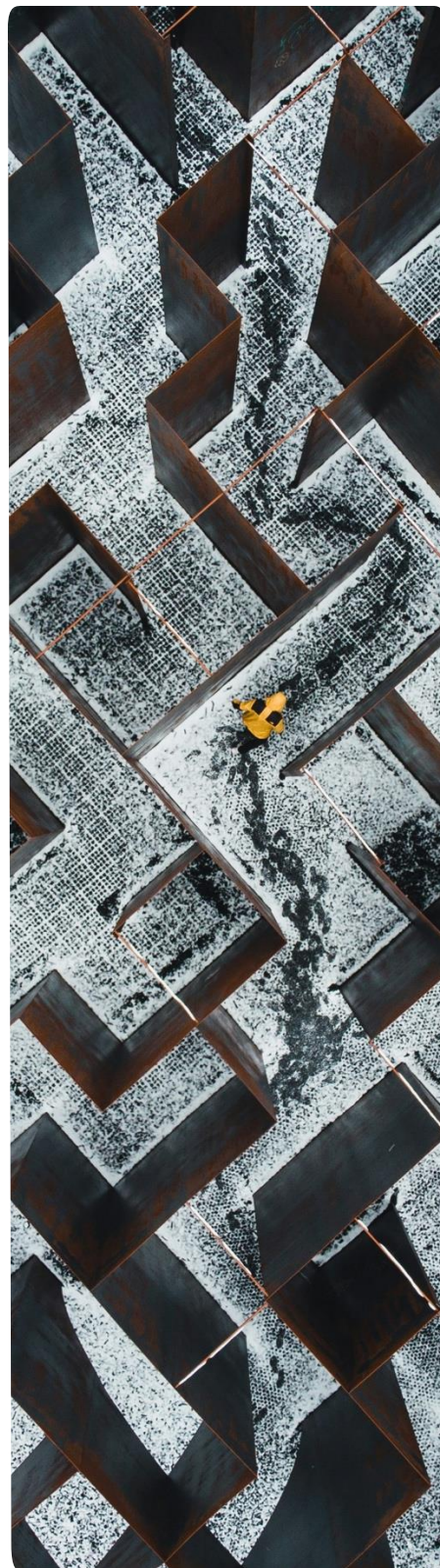
Doporučení pro neziskový sektor

- ◆ Aktivně **spolupracovat na přípravě podmínek a formátu programů** zaměřených na podporu budování kapacit OOS v ČR.
- ◆ **Jasně komunikovat konkrétní potřeby** neziskových organizací směrem ke státní správě.

Ideální stav

V ČR existuje stabilní rámec pro dlouhodobou a udržitelnou podporu dynamicky se rozvíjejících neziskových organizací. O podporu mohou žádat především ty subjekty, které prokazatelně pomáhají samosprávám a státní správě při zavádění nových veřejných služeb a dalších intervencí.

Rozvoj expertních pracovních pozic přímo v neziskových organizacích zároveň přispívá k udržení talentů. ČR disponuje vysokým počtem absolventů univerzit i zkušených odborníků, kteří preferují práci s výrazným společenským dopadem. Férové ohodnocení a systematická podpora tohoto typu práce posilují demokratickou společnost a mohou ČR přiblížit evropským lídrům v moderní participaci.



Podporovat síťování a spolupráci mezi NNO/OOS

V rámci šetření se objevily rozdílné názory na to, zda by měla státní správa očekávat určitou hierarchizaci občanské společnosti, která by umožnila jasně identifikovat hlavní stakeholdery pokrývající širší tematické oblasti. Přestože nelze předpokládat fungování obdobné veřejné správy, je namísto apelovat na potřebu **posílit síťování a spolupráci mezi organizacemi** s podobnými společenskými cíli.

Řada zástupců NNO/OOS upozornila na prostředí, v němž mají organizace tendenci více si konkurovat než spolupracovat – zejména v oblasti čerpání fondů EU. Naopak příklady skutečně spolupracujících organizací ukazují, že jde o „zdravé“ subjekty, které upřednostňují prosazování společenských zájmů před pouhým získáváním dotací. Současně je potřeba, aby státní správa více reflektovala, že občanský sektor není hierarchický a nelze v něm určovat jednoho „hlavního“ reprezentanta. Moderní síťování, dnes usnadněné digitální komunikací, umožňuje efektivní spolupráci i bez formálních struktur, pokud úřady znají své klíčové stakeholdery a aktivně s nimi pracují.

Silnější spolupráce a síťování NNO/OOS přispívají k **transparentnějšímu sdílení informací**, vzájemné kontrole a lepšímu zajištění toho, že podpořené organizace skutečně naplňují své cíle a poslání. Je tedy i v zájmu státní správy, aby v ČR působily organizace, které svou expertizou a fungováním přinášejí kvalitní a inovativní služby pro občany a současně dokáží včas identifikovat nefunkční či účelové subjekty.

Síťování je přínosné i pro samotné neziskové organizace, neboť jim umožňuje efektivněji prosazovat a prezentovat své vstupy v rámci tvorby veřejných politik, včetně těch souvisejících s evropskými fondy. Z pohledu politiků a státní správy lze do určité míry chápat snahu mít k dispozici užší okruh reprezentativních partnerů, se kterými lze vést kvalitní věcnou diskusi bez složité koordinace desítek jednotlivých zástupců.

Jedním z cílů evropských fondů je také přispívat k nápravě „nezdravého“ prostředí. Podpora programů zaměřených na síťování NNO/OOS, ideálně za adekvátní účasti státní správy, by proto mohla představovat nástroj, jak posilovat partnerské prostředí a zvyšovat kvalitu občanského sektoru.

Doporučení pro státní správu

- ◆ **Zajistit systematické mapování NNO/OOS** a sdílet zkušenosti se spoluprací s různými organizacemi.
- ◆ Monitorovat **teritoriální rozložení čerpaných prostředků** a identifikovat oblasti s nízkou mírou spolupráce.
- ◆ Podporovat **poradenské služby v oblasti dotačního managementu** se zaměřením na spolupráci a síťování organizací.
- ◆ Zvážit **vyhlášení specifických výzev** zaměřených na budování platforem a asociací NNO/OOS.

Doporučení pro neziskový sektor

- ◆ Aktivně **iniciovat spolupráci s jinými NNO/OOS** – začínat neformálními uskupeními a postupně je formalizovat v podobě sítí či asociací.
- ◆ Vytvářet **podmínky pro sdílení kapacit**, zkušeností a know-how (např. společné expertní týmy či společné vzdělávací aktivity).
- ◆ **Budovat důvěru uvnitř sektoru** prostřednictvím otevřené komunikace a transparentního sdílení výstupů.

Ideální stav

V ČR působí dobře fungující sítě a asociace NNO/OOS, které jsou respektovanými partnery státní správy i samospráv. Díky vzájemné spolupráci a sdílení kapacit dokážou neziskové organizace efektivněji hájit zájmy občanské společnosti, poskytovat kvalitní odborné podněty a předcházet fragmentaci či nadměrné konkurenci uvnitř sektoru.



Zohledňovat regionální diverzitu v obsazení MV a PS

Regionální rozdíly patří v České republice mezi nejvýraznější výzvy, které má kohezní politika přímo řešit. Je proto více než žádoucí, aby byli aktéři z různých regionů zastoupeni i v MV a PS, včetně zástupců občanského sektoru.

Nedostatečná regionální diverzita v participativních strukturách vede k tomu, že hlas menších a perifernějších regionů není slyšet včas a rozhodnutí se mnohdy připravují z pohledu hlavního města nebo silnějších metropolitních oblastí. To může **prohlubovat regionální disparity** a zvyšovat frustraci u místních aktérů, kteří vnímají, že jejich specifické potřeby nejsou dostatečně reflektovány.

Současné složení MV a PS často **upřednostňuje organizace působící na národní úrovni nebo s výrazným centrálním zázemím**. To však ne vždy znamená schopnost postihnout regionální kontext – naopak, menší regionální organizace mohou přinášet cenné vhledy do praktických dopadů politik na lokální úrovni, a tím přispívat k cílenějším a efektivnějším intervencím.

Pozitivní inspiraci lze čerpat i z české praxe:

- **Místní akční skupiny (MAS)** již dlouhodobě zajišťují participativní procesy na regionální úrovni a díky svému složení dokáží přenášet specifické lokální priority do širšího plánování.
- **Regionální inovační centra** (např. v Karlovarském či Ústeckém kraji) ukazují, že regionálně ukotvení aktéři mohou hrát významnou roli při formulaci potřeb v oblastech, které jsou pro centrální úroveň hůře uchopitelné (např. dopady transformace uhelných regionů).
- V řadě krajů fungují **regionální asociace OOS** (např. ANNOLK, KOUS, ANNOJMK), které dlouhodobě propojují místní aktéry a přenášejí regionální priority směrem k národním institucím. Podobnou roli často plní také krajské agentury regionálního rozvoje.
- **Kraje a jejich krajské samosprávy** se v některých případech staly prostředníkem mezi menšími lokálními aktéry a národní úrovní, ale tento mechanismus není systematicky využíván.

Zahraniční zkušenosti (např. Polsko, Slovensko) ukazují, že formální zajištění regionální diverzity v zapojení partnerů posiluje legitimitu rozhodovacích procesů a vede k vyšší míře akceptace výsledných opatření. Přitom nejde o mechanické kvóty, ale o cílené vyvážení zastoupení, které zaručí, že i méně viditelné regiony budou mít možnost se zapojit.

Doporučení pro státní správu

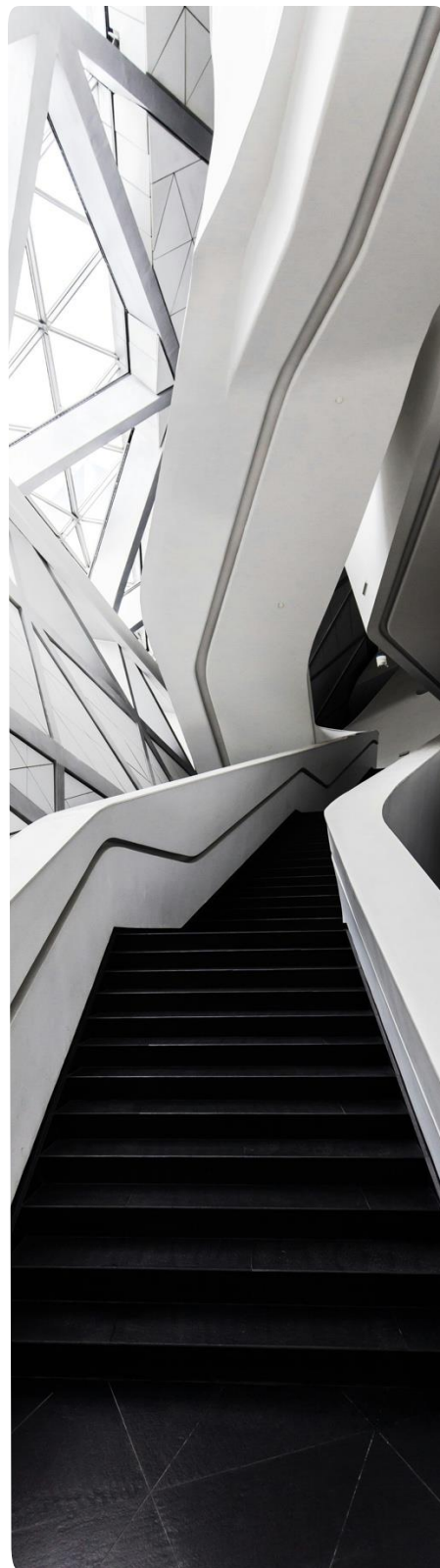
- ◆ **Zavést metodické pokyny**, které zajistí, aby složení MV a PS reflektovalo regionální diverzitu.
- ◆ Podporovat **zapojení menších a regionálně ukotvených organizací** prostřednictvím cestovních příspěvků či hybridních formátů jednání.
- ◆ V rámci nominačních procesů **systematicky spolupracovat s krajskými samosprávami**, MAS a regionálními platformami, aby bylo možné identifikovat relevantní zástupce.

Doporučení pro neziskový sektor

- ◆ **Aktivně hledat a nominovat regionální zástupce**, kteří dokáží reprezentovat lokální pohledy a přenášet je do národních struktur.
- ◆ **Propojovat regionální organizace s těmi celostátními**, aby vznikl mechanismus obousměrného sdílení informací a zkušeností.
- ◆ Posilovat vlastní kapacity v regionech tak, aby **nominovaní zástupci měli dostatečné zázemí** a mandát ke konstruktivnímu zapojení.

Ideální stav

MV a PS jsou složeny tak, aby v nich byly systematicky zastoupeny různé regiony ČR. Regionální diverzita není chápána jako administrativní povinnost, ale jako klíčový předpoklad kvalitních rozhodovacích procesů. Díky tomu se daří lépe identifikovat a reflektovat rozdílné potřeby jednotlivých území a snižovat regionální disparity – což je jeden z hlavních cílů kohezní politiky.



Posilovat kapacity a vzdělávání aktérů participace



Jedním z limitů efektivní spolupráce mezi státní správou a občanským sektorem je **nedostatek systematického vzdělávání a sdílení know-how**. Úředníci často nerozumí logice fungování neziskových organizací, jejich motivacím a způsobu práce, zatímco zástupci NNO/OOS někdy postrádají dostatečné znalosti o pravidlech kohezní politiky, administrativních postupech či možnostech, jak efektivně působit v monitorovacích a poradních strukturách.

V současnosti existují jednotlivé vzdělávací aktivity (např. v rámci technické pomoci nebo projektů financovaných z EU), avšak jejich **dopad je omezený** – jsou většinou ad hoc, nepojené a nezajišťují kontinuitu. Zahraniční praxe (např. Slovensko či Rakousko) ukazuje, že systematické vzdělávání obou stran zvyšuje kvalitu dialogu, omezuje počet konfliktů a přispívá k vyšší efektivitě čerpání fondů.

Cílené budování kompetencí by mělo zahrnovat **jak úředníky státní správy, tak i zástupce občanské společnosti**. Jen tak lze dosáhnout toho, aby participace nebyla vnímána jako formální povinnost, ale jako smysluplný nástroj ke zvyšování kvality politik a intervencí.

Doporučení pro státní správu

- ◆ Zřídit **systematický vzdělávací program pro úředníky**, zaměřený na participaci, komunikaci s občanským sektorem a práci s metodikou zapojování partnerů.
- ◆ Využívat **prostředky technické pomoci** k organizaci pravidelných školení a workshopů (nejen jednorázových akcí).
- ◆ Podporovat **výměnu zkušeností s participací** mezi jednotlivými ministerstvy a řídicími orgány.

Doporučení pro neziskový sektor

- ◆ **Posilovat znalosti o fungování kohezní politiky**, administrativních pravidlech a principech participace, aby byla účast v MV a PS kvalifikovaná.
- ◆ Vytvářet v rámci střešních organizací **vzdělávací programy nebo mentoring** pro nové zástupce.
- ◆ **Aktivně sdílet know-how** mezi zkušenými a novými organizacemi, aby se rozšiřovala základna kvalifikovaných partnerů.

Ideální stav

V ČR funguje stabilní vzdělávací rámec pro státní správu i občanský sektor, financovaný z prostředků technické pomoci a dalších zdrojů. Úředníci i zástupci NNO/OOS mají dostatečné znalosti a dovednosti k tomu, aby participace byla kvalitní, konstruktivní a efektivní. To přispívá k vyšší míře důvěry, k lepší implementaci evropských fondů a k posílení kapacit české občanské společnosti.



Aktivně pracovat s navrženou Metodikou a aktualizovat její obsah na základě mid-term evaluace

Poslední doporučení se vztahuje k potřebě systematicky pracovat s navrženou Metodikou pro zapojování občanského sektoru do implementace fondů EU. V současnosti je zvolený kompromis pochopitelný – Metodika má doporučující charakter a řada procesů a standardů bude v praxi pilotována až v programovém období po roce 2028.

Je však třeba zdůraznit, že přípravě finální podoby Metodiky předcházela důkladná konzultace se všemi stěžejními stakeholdry ve více kolech. Dokument tedy již nyní představuje konsenzuální rámec, na němž lze stavět.

V dalším programovém období by proto měla být Metodika chápána jako **pilotní standard**, s nímž se aktivně pracuje v praxi a jehož implementace je systematicky vyhodnocována. Klíčové bude navázat na mid-term evaluaci a podle jejích výsledků Metodiku aktualizovat, aby zůstala relevantní a refletovala zkušenosti z terénu.

Současně lze aktivní práci s Metodikou chápat i jako **nástroj posilující vyjednávací pozici České republiky vůči Evropské komisi**. ČR může prezentovat, že má vytvořený robustní systém participace, který jde nad rámec minimálních požadavků EU a je pravidelně vyhodnocován. To může zvýšit důvěru Komise ve schopnost české administrativy naplňovat princip partnerství, a tím i usnadnit schvalování operačních programů či obhajobu nastavených postupů v průběhu implementace.

Doporučení pro státní správu

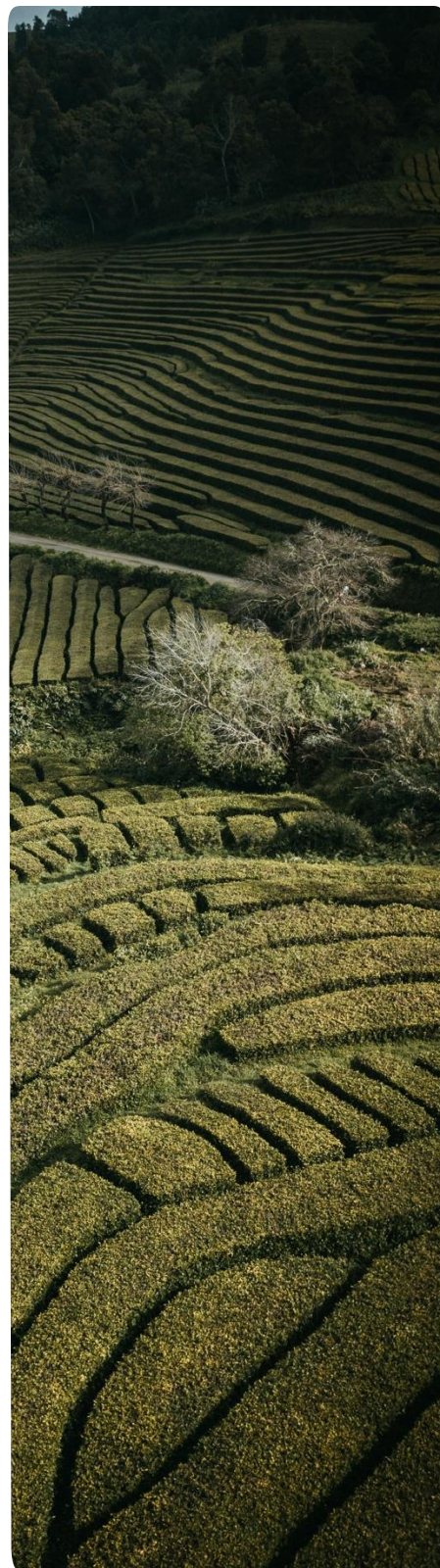
- ◆ Začlenit **Metodiku do běžné agendy řídicích orgánů** a využívat ji jako praktický návod pro spolupráci s občanským sektorem.
- ◆ Zavádět jednotlivá doporučení z Metodiky a systematicky sledovat jejich výsledky.
- ◆ V rámci **mid-term evaluace zajistit sběr zpětné vazby** od státní správy i zástupců NNO/OOS a tuto zpětnou vazbu promítnout do aktualizované verze dokumentu.
- ◆ Využít **existenci Metodiky i při komunikaci s Evropskou komisí** jako důkaz o vysokém standardu participace v ČR.

Doporučení pro neziskový sektor

- ◆ Aktivně **pracovat s Metodikou** a odkazovat se na ni při jednáních se státní správou.
- ◆ Poskytovat **strukturovanou zpětnou vazbu** k tomu, co v praxi funguje a co je třeba upravit.
- ◆ Podílet se na **revizi a spoluprobě aktualizované verze dokumentu**, aby odpovídala reálným potřebám občanské společnosti.

Ideální stav

Metodika se stane živým dokumentem, který standardizuje spolupráci mezi občanským sektorem a státní správou. Je pravidelně vyhodnocována, aktualizována a v praxi uplatňována, což vede k předvídatelnějším, otevřenějším a efektivnějším participativním procesům při implementaci fondů EU. Zároveň funguje jako důkaz vysoké kvality participace v ČR, který posiluje mezinárodní kredibilitu země a její vyjednávací pozici v rámci kohezní politiky EU.



Přenositelnost zjištění na další aktéry z nestátních organizací

Ačkoli projekt a související Metodika reflektovaly zejména potřeby zástupců NNO/OOS, jejichž účast v participativních procesech je objektivně poddimenzována oproti jiným skupinám (akademici, sociální partneři, podnikatelé), nelze přehlížet, že navržená doporučení mají širší přenositelnost. Mohou se uplatnit i při nastavování stylu spolupráce a zapojování ostatních aktérů z nestátních organizací do implementace fondů EU.

Jak naznačují předchozí kapitoly, neefektivita se projevuje i v jiných oblastech – například v podpoře malých a středních podniků. Z předešlých evaluací vyplývá (viz např. EY 2023, Naviga 2023/2024), že nastavené výzvy často nedostatečně reflektují specifické potřeby cílových skupin v jednotlivých regionech. Přitom právě akademická sféra nebo lokální podnikatelské asociace by dokázaly na mnohé problémy a nedostatky upozornit dopředu.

Podobně diskutabilní je i ekonomická efektivita a multiplikační efekty podpořených projektů. Současný systém zvýhodňuje administrativně „hezky“ připravené žádosti podnikatelských subjektů, které mají své finanční výsledky částečně postavené na pravidelném čerpání EU dotací. Tato praxe je dobře známá, opakovaně medializovaná a potvrzená i výše zmíněnými evaluacemi.

Celkově lze konstatovat, že **systém implementace fondů EU potřebuje revizi a modernizaci celé governance**. Její nedílnou součástí musí být funkčně nastavené participativní procesy, ve kterých různí partneři – od akademiků přes podnikatele až po občanskou společnost – sdílejí své pohledy a hledají společná řešení.

Doporučení pro státní správu

- ◆ **Revidovat přístup k participativním procesům** a vnímat participaci nestátních aktérů v širším kontextu, nejen jako zapojení NNO.
- ◆ Zajistit, aby **výsledky evaluací byly promítnuty do praxe** a sloužily jako podklad pro cílenější nastavení výzev.

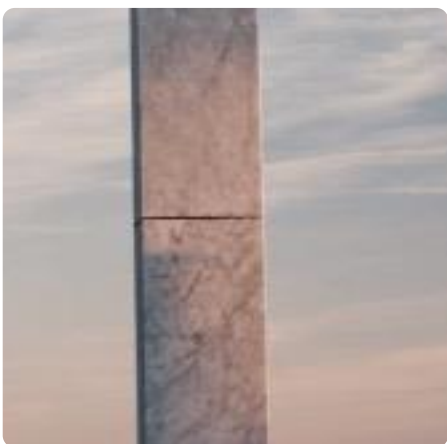
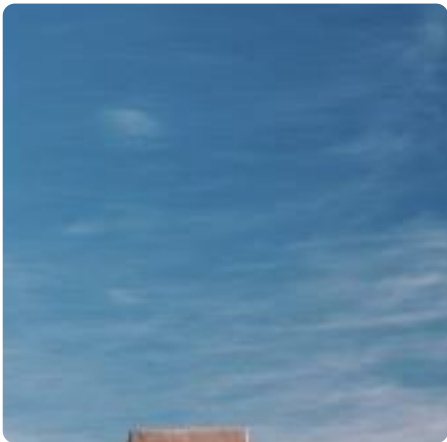
Doporučení pro neziskový sektor

- ◆ Aktivně **navazovat spolupráci s ostatními aktéry** z nestátních organizací (akademiky, podnikateli, profesními komorami) a hledat průnik v zájmech.
- ◆ **Posilovat vzájemnou koordinaci**, aby připomínky směrem ke státní správě byly konzistentní a reprezentovaly širší zájem, nikoli jen úzce definovanou skupinu.
- ◆ **Vytvářet společné platformy či pracovní skupiny**, které umožní formulovat společné návrhy a tím posílit vyjednávací pozici vůči státu.

Ideální stav

Participace je chápána ze širokého hlediska, které zahrnuje všechny relevantní nestátní aktéry. Zástupci akademické sféry, podnikatelského sektoru, sociálních partnerů i občanské společnosti mezi sebou aktivně komunikují, sdílejí své požadavky a hledají kompromisy. Státní správa tak dostává konzistentní a kvalitně podložené podněty, které zvyšují efektivitu programů i legitimitu rozhodovacích procesů.





O evaluaci



Více o evaluaci

Externí evaluace projektu **Metodická podpora zapojení partnerů NNO** byla realizována s cílem vyhodnotit stav zapojování občanské společnosti do implementace fondů EU v ČR, objektivně posoudit proces tvorby Metodiky a identifikovat bariéry, příležitosti a realistická doporučení, která umožní další rozvoj participačních procesů v programovém období 2028+. Evaluace probíhala ve dvou vzájemně provázaných fázích – procesní a dopadové.

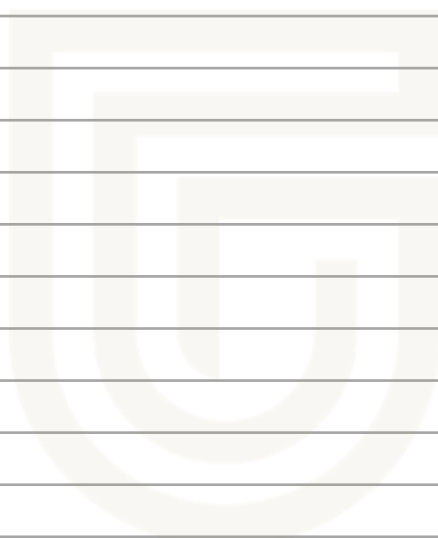
Výsledky evaluace byly syntetizovány do pěti klíčových závěrů, které zdůrazňují potřebu **sjednotit praktický výklad pravidel**, který by přispěl k větší předvídatelnosti procesu. Klíčové je rovněž **sjednocení praxe řídicích orgánů** a nastavení jednotných a předvídatelných standardů participace, stejně jako **posílit kapacity a zajistit dostatečné financování**. Žádoucí je **využívání dobré praxe** inspirované zahraničními modely, které přináší realisticky přenositelnou inspiraci kompatibilní s českým systémem. Evaluace zároveň potvrdila, že participace bude v následujícím programovém období nabývat na významu, a to zejména s ohledem na regionální politiky, sociální soudržnost, demografické výzvy a odolnost.

O Gatum Group

V Gatum Group se specializujeme na udržitelný rozvoj pro organizace veřejného i soukromého sektoru, působíme na strategické úrovni – včetně konceptů Smart City, strategického plánování a studií proveditelnosti – a ve specializovaných oblastech, jako je energetika, ESG, bezpečnost, digitalizace a podpora podnikání. Kromě toho poskytujeme podporu při zahájení činnosti, identifikujeme investiční příležitosti, usnadňujeme financování projektů a působíme jako klíčoví činitelé při řízení projektů a budování aliancí.

Chcete-li se dozvědět více, navštivte gatum.cz

Prostor pro poznámky



4



Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal grey lines. A large, faint watermark of the GATUM logo is centered across the middle of the page.



Synergie. Odpovědnost. Inovace.



Italská 2581/67, Praha 2



www.gatum.cz



mail@gatum.cz