



Příručka pro projekty realizované v partnerství

Oto Potluka
a kolektiv

Praha, 2012



Příručka pro projekty realizované v partnerství

Oto Potluka a kol.

PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



Příručka je jedním z výstupů ze zakázky Ministerstva práce a sociálních věcí ČR „Hodnocení implementace principu partnerství v OP LZZ“ financované z projektu technické pomoci OP LZZ „Zpracování evaluací, analýz a odborných studií pro OP LZZ 2008–2015“, který je spolufinancován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR. Rukopis publikace byl dokončen v červnu 2011. Na začátku roku 2012 byly provedeny drobné aktualizace.

Publikace má doporučující charakter, tzn. že nestanovuje závazná pravidla pro subjekty podílející se na implementaci programů a projektů Evropského sociálního fondu. Toto se však netýká citací příruček pro žadatele a příjemce OP LZZ či jiných závazných dokumentů OP LZZ.

Název: Příručka pro projekty realizované v partnerství

Autoři: Oldřich Čepelka – část I., část III.
Roman Haken – část II.
Martin Pělucha – část III.
Oto Potluka – část I., část II., část III.
Martin Špaček – část II.

Technická spolupráce: Martin Doležal

Vydavatel: Úřad vlády ČR

nábřeží Edvarda Beneše 4
118 01 Praha 1

<http://www.vlada.cz/>

Místo a rok vydání: Praha, 2012

Vydání: První

Náklad: 500 ks

Rozsah: 192 stran

ISBN: 978–80–7440–062–9

OBSAH

Seznam použitých zkratk	6
Úvod	7
ČÁST I. Příručka pro projektová partnerství	9
1. O co jde?	10
1.1 <i>Partnerství v OP LZZ</i>	10
1.2 <i>Charakteristiky projektových partnerství</i>	14
2. Proč a kdy volit projekt v partnerství, a proč a kdy ne	18
2.1 <i>Formy partnerství</i>	18
2.2 <i>Výhody a nevýhody partnerství</i>	22
2.3 <i>Efekty a problémy místních, zejména mezisektorových partnerství</i>	28
3. Vyhledávání a volba partnerů	34
3.1 <i>Mít partnera? A kolik?</i>	34
3.2 <i>Jak ho hledat?</i>	35
3.3 <i>Mít partnera – ale koho?</i>	36
3.4 <i>Jak partnerství založit?</i>	40
4. Plánování partnerského projektu (příprava žádosti a smlouvy)	43
4.1 <i>Jednání v rámci partnerství a řešení věcných problémů</i>	43
4.2 <i>Společná příprava projektu</i>	49
4.3 <i>Příprava formálního partnerství (smlouvy)</i>	52
5. Řízení partnerského projektu, komunikace s partnery, monitoring a hodnocení projektu	55
5.1 <i>Jak vést a udržovat partnerství a pracovní týmy</i>	55
5.2 <i>Komunikace v partnerském projektu</i>	62
5.3 <i>Monitoring a hodnocení projektů</i>	67
5.4 <i>Hodnocení projektu</i>	71

6. Udržitelné partnerství	77
6.1 Udržitelnost projektových výsledků	77
6.2 Pokračování samotného partnerství	78

ČÁST II. Dobrá praxe partnerských projektů v zahraničí.....**83**

7. Dobrá praxe partnerských projektů v zahraničí	84
7.1 Irsko: <i>Realising Actual Potential</i>	84
7.2 Skotsko: <i>Black Community Skills Project</i>	88
7.3 Skotsko: <i>Prosazování zájmů cílových skupin</i>	92
7.4 Anglie: <i>Mezioborové partnerství Londýn Islington</i>	95
7.5 Anglie: <i>Partneři pro budoucí partnerství</i>	98
7.6 Anglie: <i>Společná vize = Dlouhodobá spolupráce</i>	101
7.7 Velká Británie: <i>Místní strategická partnerství</i>	104
7.8 Německo: <i>Učící se region</i>	109
7.9 Slovensko: <i>Vytváření lokálního partnerství</i>	113
7.10 Slovensko: <i>Dobrovolnická organizace jako lídr partnerství</i>	115
7.11 Rakousko: <i>Územní dohody o zaměstnanosti v Rakousku</i>	118
7.12 Španělsko: <i>Soukromoprávní organizace jako partneři a zprostředkující subjekty</i>	122
7.13 Španělsko – Baskicko: <i>Partnerství pro inovace</i>	127
7.14 <i>Dílčí analýzy o aplikaci principu partnerství v Evropě</i>	131

ČÁST III. (Nejen) Dobrá praxe partnerských projektů ESF.....**137**

8. Příklady dobré praxe	138
8.1 Udržitelný Koblížek	138
8.2 Zahraniční partnerství.....	142
8.3 Partnerství – základ pro rozvoj regionu	146
8.4 Partnerství pro pomoc rodičům pečujícím o děti.....	150
8.5 Správná volba partnerů – základ úspěchu	153
8.6 Volba a způsob zapojení partnera.....	156
8.7 Hospodárnost projektových aktivit: podnikatelská sféra.....	160
8.8 Hospodárnost projektových aktivit v neziskovém sektoru	163

8.9	<i>Gender Studies</i>	165
8.10	<i>Partnerství v regionech</i>	168
8.11	<i>Jdeme za cílovou skupinou</i>	171
8.12	<i>Jedna změna – hodně muziky</i>	173
8.13	<i>Partnerství – podmnožina v asociaci</i>	176
8.14	<i>Partneři, kam se podíváš</i>	178
9.	Příklady špatné praxe	181
9.1	<i>Když více znamená méně</i>	181
9.2	<i>S partnery či bez nich?</i>	183
9.3	<i>Účelové partnerství pro proškolení firemních zaměstnanců</i>	185
	Závěr	187
	Seznam použité literatury	191

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CIDFF	<i>Centre d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles</i> (Centrum o právech žen a rodin)
CIP EQUAL	Program iniciativy Společenství EQUAL
ČMJN	Českomoravská jednota neslyšících
ČR	Česká republika
ČUN	Česká unie neslyšících
ECDL	<i>European Computer Driving Licence</i>
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
IBS	<i>Institut für berufliche Bildung und EDV-Schulung</i> (Ústav pro odborné vzdělávání a školení)
ICT	Informační a komunikační technologie
IEF	<i>Institut für Ehe und Familie</i> (Ústav pro manželství a rodinu)
JAMU	Janáčkova akademie múzických umění v Brně
MAS	Místní akční skupina (typ mezisektorového partnerství)
MC	Mateřské centrum
NNO	Nestátní nezisková organizace
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OP RLZ	Operační program Rozvoj lidských zdrojů (v minulém období)
OTP	Osoby tělesně postižené
OZP	Osoby se změněnou pracovní schopností
RT	Realizační tým projektu
SONS	Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých
STP	Svaz tělesně postižených v České republice
TKCN	Telekomunikační centrum neslyšících
ÚP	Úřad práce

ÚVOD

Vážené čtenářky, Vážení čtenáři,

dostává se Vám do rukou publikace, jejímž účelem je podpořit případné zájemce, kteří uvažují o přípravě a realizaci projektů s dalšími organizacemi.

Příručka o projektových partnerstvích je velkou příležitostí sdělit něco, co se běžně nerozebírá. Mnoho politiků, úředníků i odborníků běžně ztotožňuje partnerství s jakoukoli spoluprací nebo s výměnou informací, příp. s dlouhodobou spoluprací. To je podle našeho názoru nedostatečné, vlastně chybné. OP LZZ a jím podporovaná projektová partnerství jdou naštěstí mnohem dál.

Příručka nezůstává jen u požadavků OP LZZ. Zabývá se partnerskými projekty z širšího pohledu, upozorňuje na různé formy partnerství, na rozmanité problémy v komunikaci a společném rozhodování partnerů, na možnosti v monitoringu a hodnocení i tam, kde to OP LZZ nevyžaduje. To vše s cílem poskytnout partnerům co nejúplnější vodítko pro jejich práci.

Málo se využívá místní partnerství (především mezisektorové) ve městech, obcích a regionech, ačkoliv je v OP LZZ i přímo podporované, zejména v oblasti podpory 3.4 nebo 5.1. Proto tuto možnost připomínáme častěji než jiné.

Část textu vznikla kompilací předchozích materiálů vlastních i cizích (ovšem aplikovaných na problematiku partnerských projektů), část je napsaná nově pro tento účel. Je použit styl, který má daleko ke strohým „úředním textům“ (a také je obsahuje jen v nezbytné míře). Rádi bychom, aby se příručka stala dobrým počtením, ke kterému se čtenář vrací, i když mu to nikdo neukládá.

Kde nepotřebujeme rozlišit roli příjemce a ostatních partnerů, píšeme pouze o partnerech – například o tom, jak spolu mají komunikovat. Z kontextu bude zřejmé, že pod partnery zahrnujeme všechny zúčastněné subjekty; příjemce je pro ostatní v partnerském projektu přece také partnerem. Ale protože jeho postavení, úloha, odpovědnost atd. jsou z významné části odlišné, musíme na některých místech rovněž odlišit příjemce od „ostatních partnerů“.

V dalších částech publikace jsou použity případové studie pro dokreslení zkušeností skutečných projektů. Vždy jsou příklady uvedeny s vymezením otázky (řešeného problému); kontextem situace (tj. co ovlivňovalo rozhodování partnerů při výběru aktivit); pohledy na danou situaci (zda bylo





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

možné volit variantní řešení); mechanismy a postupy (příčiny a následky) daného řešení; závěry – možnosti generalizace a doporučení pro další potenciální žadatele a realizátory projektů.

Pro přehlednost jsou uvedeny u příkladů dobré praxe základní informace o realizaci komentovaného projektu (např. název, rozpočet, cíl, realizátor, partneři, cílové skupiny, aktivity, výstupy, přidaná hodnota projektu, přidaná hodnota partnerství, aspekty realizace partnerství), tak aby byl patrný kontext projektu.

Projekty, které v publikaci uvádíme, byly vybrány na základě jejich potenciálu pro rozvoj principu partnerství a skrze něj pak i ovlivnění situace cílových skupin. Snažili jsme se vybrat takové příklady, které mohou být pro čtenáře inspirativní k následování.

Věříme, že čas strávený s touto publikací bude pro Vás časem příjemně stráveným.

ČÁST I.

Příručka pro projektová partnerství

Myslíte si, že o partnerství existuje spousta literatury, příruček, praktických návodů a školení? Nemylte se. To jen o partnerství stále všude slyšíte. Je to dnes velmi používané slovo – hlavně v souvislosti s fondy Evropské unie.

1. O CO JDE?

1.1 Partnerství v OP LZZ

Termín partnerství se poprvé objevil v oblasti obchodního práva, kde označoval smlouvu zajišťující rovné rozdělení zisku, ale také ztrát ze společného obchodu. O pronikání „partnerství“ do současného slovníku se zasloužila především Evropská unie. Lidé z veřejné správy často partnerstvím míní běžnou spolupráci vládních a nevládních subjektů při přípravě programů pro využívání strukturálních fondů, příp. prosté poskytování informací veřejnou správou.

Postupně se však princip partnerství dostal z mezinárodní a národní úrovně na úroveň regionální a místní a na všech zakotvil jako jeden z vůdčích principů strukturální a kohezní politiky EU, jako pravidlo pro veškeré aktivity orgánů napojených na instituce EU. Objevuje se např. v platném Nařízení o využívání ESF. Od 90. let se partnerství stalo klíčovým znakem programů EU a postupně převládlo jakožto zapojení národních, regionálních a místních subjektů do nových forem spolupráce. Z úrovně programů se rozšířilo na úroveň projektů.

Jsou různé definice partnerství a je dobré některé zmínit. Začneme vládou ČR:¹

Vláda ČR o partnerství

Vláda ČR svým usnesením z 5. ledna 2009 schválila „Zhodnocení koncepce podpory rozvoje neziskového sektoru“, v němž připomíná, že „není daná oficiální metodika pro vedení a udržení partnerství nebo zapojení veřejnosti do rozhodování, nejsou ani definovány znaky, kterými se vyznačuje kvalitní partnerství“ (str. 40) a jako jedno z možných pojetí partnerství navrhuje:

¹ „Zhodnocení koncepce podpory rozvoje neziskového sektoru“ – schváleno usnesením Vlády ČR 5. ledna 2009, str. 40 a 41, viz <http://www.vlada.cz>.

„Partnerství znamená společný cíl a zájem, těsnou spolupráci a společnou zodpovědnost za společné projekty, vzájemnou podporu a důvěru, vzájemné zohlednění potřeb, rovné postavení partnerů, vyšší výkon při realizaci různých projektů a jejich větší transparentnost. Důležitá je vzájemná informovanost a výměna zkušeností...“ (str. 41).

Jsou i „povedenější“ definice, ze kterých se dozvíme opravdu hodně. Např. v nejmenované publikaci Evropské komise z r. 2005 se píše, že partnerství je „konsorcium řady organizací, které se zavázaly být partnerem vzniklé skupiny“.

Základní text o partnerství v OP LZZ najdete v Prováděcím dokumentu OP LZZ na str. 11–12. My zde použijeme Příručku pro příjemce (str. 42).

Partnerství v OP LZZ

Partnerství je jedním z důležitých principů podpory poskytované Evropským sociálním fondem, který přináší komplexnější a trvalejší podporu vašich cílových skupin. Při realizaci projektu v partnerství je dosahováno synergického efektu, tj. je dosahováno výsledků, které by nevznikly, kdyby se partneři nesdružili a nespolupracovali.

Partnerství v projektech OP LZZ je vztah mezi dvěma nebo více subjekty, a to jak soukromými, tak veřejnými, který spočívá ve spolupráci těchto subjektů při realizaci projektu, který navazuje na spolupráci při přípravě návrhu projektu – zpracování projektové žádosti (event. i na předchozí spolupráci). Obsahem **spolupráce partnerů je společná tvorba, koordinace, organizace, řízení, monitorování a vyhodnocování projektu.**

Partnerství je založeno na **sdílené odpovědnosti a na demokratických principech rozhodování** při tvorbě a řízení projektu. Znamená to, že partneři se na rozhodování podílejí všichni společně v míře odpovídající jejich podílu na aktivitách projektu (neformální konzultace nejsou v tomto smyslu dostatečné), a to nutně již ve fázi přípravy projektové žádosti. Společné rozhodování partnerů odlišuje projektové partnerství od spolupráce založené na odběratelsko-dodavatelského vztahu, který není pro projektové partnery v OP LZZ povolen (viz dále).

Účast partnerů musí být **opodstatněná a nezastupitelná**. Přínos jednotlivých partnerů pro tvorbu či realizaci projektu musí spočívat v zajištění aktivit, bez jejichž realizace by nebylo dosaženo cílů projektu a zároveň je nemůže zajistit sám vlastními zdroji a silami jediný subjekt nebo jiný ze zapojených partnerů.

Partnerství nesmí nahrazovat zabezpečení běžné administrace projektu, jako je zpracování monitorovacích zpráv, finanční řízení a účetnictví projektu, administrativní agenda apod.; poskytování běžných služeb (např. IT služby, publicita projektu, audit apod.) ani dodání zboží. Partnerství není vztahem, který umožňuje zajistit takové aktivity projektu, které by jinak byly poskytnuty jako služby dalšími subjekty, tzv. dodavateli (jazykové a IT vzdělávání, komunikační dovednosti a další). Povaha právních vztahů mezi žadatelem a jeho partnery nesmí být založena na poskytování služeb. Realizace principu partnerství tak nesmí být v rozporu s příslušnými právními předpisy ČR, zejména principu partnerství nesmí být zneužito k obcházení zákona o veřejných zakázkách.

Typy partnerství

V OP LZZ rozlišujeme dva typy českých partnerů:

- **partner s finančním příspěvkem** – tento typ partnera přijímá prostřednictvím příjemce část finanční podpory na realizaci věcných projektových aktivit;
- **partner bez finančního příspěvku** – tento typ partnera se podílí na realizaci věcných aktivit projektu, např. formou konzultací, odborné garance apod., ale není mu poskytován žádný finanční příspěvek za účast na realizaci projektu.

Účast partnerů s finančním příspěvkem je možná pouze u grantových projektů. Z hlediska finančního řízení grantového projektu podporovaného z OP LZZ může být příjemcem projektu založeného na principu partnerství vždy jen jeden z partnerů. Tento partner se stává příjemcem podpory z OP LZZ a dále ji mezi ostatní partnery projektu rozděluje. Pro všechny partnery grantového projektu přitom musí vždy platit, že splňují podmínky OP LZZ i všechna stanovená pravidla pro realizaci projektů podporovaných z OP LZZ a že splňují stejná kritéria výběru/oprávněnosti žadatele jako příjemce.

Kromě českých partnerů se na projektu mohou podílet rovněž **zahraniční partneři**. Oprávněným zahraničním partnerem se může stát subjekt, který má sídlo (právnícká osoba) nebo bydliště (fyzická osoba) v jiném členském státě EU než v ČR. Výdaje, které vznikají zahraničním partnerům, nejsou součástí způsobilých výdajů projektu. Jedinou výjimku představují v odůvodněných případech cestovní náhrady, podrobněji viz **Metodika způsobilých výdajů OP LZZ**.

Všimněme si, že se tu partnerství chápe zdánlivě jen jako spolupráce při přípravě a realizaci projektu, přičemž se ovšem vylučuje dodavatelsko-odběratelský vztah. Ono je také těžké požadovat něco víc, aby to bylo ověřitelné, doložitelné. Ve skutečnosti je partnerství ještě něčím víc.

OP LZZ jako **znaky partnerství** vymezuje:

1. cílené seskupování různých subjektů = **zacílenost partnerství**;
2. společná tvorba, koordinace, realizace a vyhodnocování projektu = **společná práce se společným rozhodováním**;
3. **podstatná a nezastupitelná spoluúčast** všech partnerů na projektu = **synergický potenciál**.

Další tři pravidla vytvářejí dodatečné podmínky, resp. negativně vymezují partnerství takto:

4. partnerství nesmí nahrazovat zabezpečení běžné administrace projektu;
5. povaha právních vztahů mezi žadatelem a jeho partnery nesmí být založena na poskytování služeb;
6. partner v grantových projektech smí získat finanční příspěvek na svůj podíl v realizaci projektu.

„Podstatná a nezastupitelná účast“ je znak, který je sám o sobě neurčitý: jestliže by partnerem ve společném projektu mohla být jak škola v místě A, tak v místě B, pak ani jedna není nezastupitelná. Nezastupitelností by se zřejmě měla mínit **funkční nezastupitelnost**, např. že k úspěšnému dosažení cílů projektu musí být přítomna alespoň jedna škola. Běžně jsou však k financování schvalovány projekty, kde je několik „funkčně a druhově“ stejných partnerů (např. několik škol, firem nebo měst).

Proto vztahujeme nezastupitelnost k výstupům projektu a důraz dáváme na slovo „podstatná“ spoluúčast. Podle tohoto volnějšího výkladu bychom za správné partnery mohli považovat i několik firem (škol, měst), které sice ve vztahu k projektu dělají totéž (např. lidé se tam školí ve stejném kurzu), avšak každá vytváří odlišný, ač druhově stejný výstup: jiné účastníky, jiné absolventy.

Za podstatný znak pokládáme **synergický efekt partnerství**, tj. schopnost dosáhnout výsledků, které by nevznikly, kdyby se potenciální partneři nesdružili a nespolupracovali.

Za další podstatný znak partnerství je třeba považovat společné rozhodování partnerů (nikoliv jen jejich spolupráci). Právě společné roz-

hodování vylučuje situaci prostého odběratelsko-dodavatelského vztahu, jak uvádí podmínka č. 5.

V rámci OP LZZ lze rozlišit dva druhy partnerství:

- a) **projektová partnerství.** Existují již v době přípravy projektových žádostí, trvají během realizace projektu a někdy přetrvávají i po jeho ukončení. Většinou v době přípravy projektu vznikají, avšak v některých případech přetrvávají z dřívějšího (např. z minulého období, jak tomu je v případě CIP EQUAL) a v období přípravy žádosti se opět obnoví, aktivizují. Důraz poskytovatele grantu je v tomto případě kladen na to, aby se potenciální partneři na budoucí spolupráci předem dohodli, aby projekt společně připravili a realizovali a jeho vybrané výsledky podle okolností i společně „udržovali“.
- b) **„výslednicová“ partnerství.** Příjemcem podpory je subjekt, který dosud neexistující partnerství iniciuje, s potenciálními partnery jej v průběhu realizace projektu vytvoří a často toto partnerství vede i po ukončení projektu. Důraz poskytovatele grantu je v tomto případě kladen na to, aby měl žadatel v době realizace projektu potřebný potenciál pro vytvoření fungujícího partnerství, aby jeho existenci v době ukončení projektu doložil a v některých případech toto partnerství i dále vedl, „udržoval“ (tento požadavek vyplývá již z OP, konkrétní výzvy a schválené žádosti).² V těchto případech více než v projektových partnerstvích půjde o to, zda tu iniciátor (např. kraj) není ve vztahu do takové míry hegemonelem (rozhodování, financování, komunikace), že se princip partnerství redukuje na dodavatelsko-odběratelský.

Budeme se nadále věnovat projektovým partnerstvím.

1.2 Charakteristiky projektových partnerství

Partnerstvím se v praxi často označuje i prostá spolupráce, dlouhodobý smluvní vztah, dlouhodobá konzultace či vzájemné poskytování služeb. V užším významu slova partnerství však spolupráce, která je krátkodobá,

² Viz např. oblast podpory 3.1 OP LZZ – Výzva č. 5 k předložení individuálních projektů krajů k zajištění sociálních služeb nebo individuální projekt v rámci výzvy 50 Komplexní podpora rozvoje dalšího profesního vzdělávání v malých a středních podnicích (ROZAM).

pro jednu ze stran nápadně nevýhodná, nové podněty nepřinášející, málo užitečná, neujasněná nebo neúčinná, není partnerstvím.

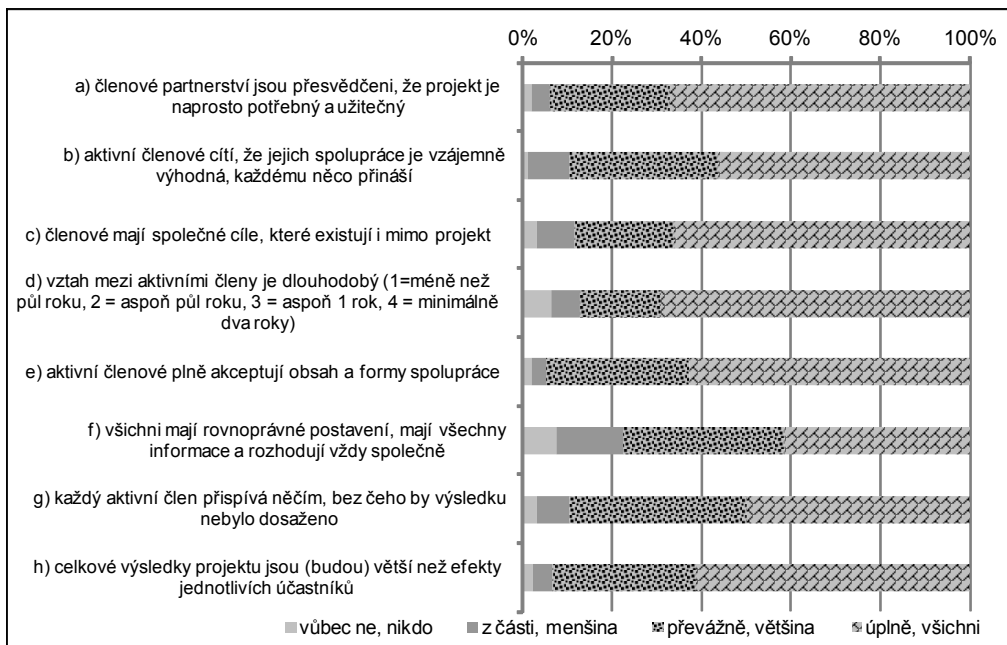
Partnerství v užším smyslu **přináší hodnotu, kterou se odlišuje** od ostatních forem spolupráce. Jejimi charakteristickými znaky jsou:

- a) **veřejná prospěšnost partnerství** (vůči společnosti či uznávaným cílovým skupinám pomoci);
- b) **vzájemná výhodnost spolupráce** (zisky pro každého člena partnerství);
- c) **společné cíle partnerů** (vyjádřené společným projektem, někdy i dalšími vzájemnými závazky a dohodami);
- d) **dlouhodobost vztahu** (a z něho plynoucí vyšší pocit závaznosti);
- e) plné **akceptování obsahu a forem spolupráce** všemi partnery;
- f) **rovnoprávnost postavení** v rámci partnerství **a společné rozhodování**;
- g) **potřebnost a vyváženost vztahů uvnitř partnerství** (každý partner přispívá něčím, co by jinak chybělo, bez čeho by výsledku nebylo dosaženo);
- h) **synergický efekt** čili hodnota přidaná spoluprací (celkové pozitivní dopady pro dané území nebo cílovou skupinu jsou větší než součet efektů, které svou aktivitou dokážou vyvolat jednotliví účastníci).

První charakteristika je nutná proto, abychom naše partnerství odlišili od partnerství typu mafií, klik a sebestředných reciprocit, protože ty mohou splňovat i všechny ostatní znaky.

Jak tyto charakteristiky naplňují partnerské projekty, které byly schváleny k financování z OP LZZ? Nemůžeme sedět na každém zasedání RT, číst všechny zápisy a slídit, jak dlouho se znají, co dělají mimo projekt atd. Proto jsme se museli dotázat přímo a tady jsou výsledky odpovědí od desítek představitelů partnerských projektů (Graf. 1).

Projektová partnerství, vyžadovaná či akceptovaná poskytovateli grantů (nejen v OP LZZ), obvykle musí splňovat jen znaky uvedené v předchozím oddíle. Např. se mají podílet na přípravě a realizaci projektu, nesmí si vzájemně poskytovat služby apod. Avšak z těchto projektových partnerství se nezná vzájemně vyvíjejí partnerství v užším, hodnotovém smyslu. Dalo by se říci, že takové partnerství je vyšším vývojovým stádiem partnerství a do spolupráce přináší ještě další hodnoty.

Graf 1


Zdroj: dotazníkové šetření Tima Liberec 2011, 99 dotazovaných příjemců

V jakém smyslu přidává partnerství k činnosti partnerů a k jejich výsledkům hodnotu, která by jinak nevznikla?

- Spoluprací se partneři obohacují tým, že narůstají jejich vlastní kapacity, např. zkušenosti a dovednosti, znalosti, elán, příjmy apod.
- Členství v partnerství posiluje samotný celek, přispívá ke vzniku silnějšího a sebevědomějšího subjektu (např. s jedním zájemcem nemusí krajské orgány jednat tak rychle, vážně a účinně jako se sdružením subjektů, které má silněji vnímanou pozici, lepší image).
- Partnerstvím vznikají výsledky, kterých by izolovaní partneři sami nedosáhli.

Samozřejmě že hodnotou, která vznikla díky partnerství, jsou už samy rozdělené peníze, získané zkušenosti atd. Jenže to vše je hodnota, kterou získávají sami jednotliví partneři. Ale co tým získal OP LZZ? Proč by měl být partnerský projekt něčím víc než projekty samostatných žadatelů? Poskytovatel grantů by se mohl právem domáhat vysvětlení, co by bez konkrétního partnerství v daném projektu nevzniklo, a již při věcném hodnocení projektových žádostí posuzovat, jaká přidaná hodnota díky partnerství vznikne.

Partnerství je organismus, který se vyvíjí (má schopnost sebeučení). Partnerství ve smyslu požadavků OP LZZ bývá počátečním stádiem a některé vztahy z projektů přetrvávají a dále se vyvíjejí do partnerství v druhém, hodnotovém smyslu. K tomu může docházet a dochází již během úspěšné realizace projektu.

Partneři mohou v různém stupni rozvinutosti vzájemného vztahu sdílet:

- informace;
- kontakty;
- ideje, nápady;
- projekty (společná práce);
- peníze (společné financování).

Zdá se, že **kvalitu partnerství lze hodnotit právě podle toho, co vše (od informací po peníze) mají partneři společného, co vše jsou ochotni sdílet.** V některých případech to jde skoro naráz: oslovení partneři „si padnou do oka“ (např. na základě doporučení) a kvýměním informací a kontaktů dochází okamžitě. Brzy se přidá i sdílení nápadů (bez toho by kvalitní partnerský projekt těžko vznikal) a společná příprava projektu. Společná realizace pak znamená nejen společnou práci, ale také společný rozpočet. Současně narůstá podíl společného rozhodování a celkový konsensus mezi partnery.

Nedivme se pak, že většina partnerů začíná realizovat ještě další společné aktivity mimo daný projekt. K jakému efektu tedy vlastně došlo? Původně účelové, „technické“ partnerství pro realizaci projektu se přeměňuje na „hodnotové“, neformální, trvale udržitelné.

Je dobré si uvědomit, že partnerstvím se míní vztah mezi organizacemi. Avšak toto partnerství se realizuje jednáním a vzájemnou komunikací konkrétních osob, zástupců těchto organizací, tedy lidí, kteří jsou v realizačním týmu a v pracovních skupinách, a také jednotlivými zaměstnanci v partnerských organizacích, kteří vykonávají práci potřebnou pro projekt.

Není to tedy nedůležité – kdyby se vyměnil šéf organizace, může se vůči ostatním partnerům začít chovat jinak. Copak jsme si nevšimli, jak se mohou přeskupit priority a činnosti ministerstev, jakmile se po volbách vymění ministři? Ani v realizačním týmu projektu se nerozhodují nějaké neživé organizace, nýbrž konkrétní ženy a muži se svými zájmy, postoji, předsudky, zkušenostmi. Nezapomeňte na to, až budete chystat jednání RT, rozhodovat se, komunikovat.

2. PROČ A KDY VOLIT PROJEKT V PARTNERSTVÍ, A PROČ A KDY NE

Tvůrci OP LZZ si od počátku uvědomovali význam partnerství. Přímo v OP LZZ (str. 33–34) se například uvádí, že mezi hlavní překážky úspěšného působení systému sociálních služeb v oblasti sociálního začleňování patří i „nedostatečné partnerství relevantních subjektů na místní, regionální a národní úrovni a postavení nestátních neziskových subjektů, které vyvíjí veřejně prospěšné činnosti v sociální oblasti“.

2.1 Formy partnerství

Partnerství se však neobjevuje jen v programech podporovaných Evropskou unií. V ČR se za partnerství označuje řada forem spolupráce. Uvedeme je v přehledu a připojíme vlastní komentář, nakolik bychom mohli danou formu za partnerství považovat.

Formy partnerství a spolupráce v ČR³

- a) Mezisektorová spolupráce při přípravě a realizaci investic** – Jde především o metodu public-private partnership (PPP), ale také o sdružení investorů, společný postup obce a firmy, obce a NNO apod. Nejde o mezisektorové partnerství, nýbrž o racionální spolupráci subjektů, z nichž každý přináší něco, co potřebuje druhý z partnerů.
- b) Územní plánování v obcích** – Opět nelze hovořit o partnerství, různá je také míra zapojení místních podniků, NNO a obyvatelstva do přípravy plánu.
- c) Participace občanů při řešení místních problémů**, jako např. konzultace záměru přestavby náměstí s veřejností nebo místní referendum. Nemá podobu partnerství.

³ Analýza možností využití metody LEADER a struktur místních akčních skupin (MAS) pro implementaci programů SFŽP, Národní observatoř venkova, 2010.

- d) Místní agenda 21, resp. komunitní plánování (všech) veřejných služeb** – Je postaveno na spolupráci místní samosprávy a občanů, kteří často prostřednictvím místních neziskových organizací uplatňují svůj zájem na fungování komunity. Není ryzím partnerstvím, avšak může se tak vyvinout především díky aktivitám místního neziskového sektoru.
- e) Strategické plánování rozvoje na úrovni krajů, obvodů obcí s rozšířenou působností a měst** – Většinou nemá charakter partnerství, ačkoliv metodiky tento princip zdůrazňují (např. u IPRM – Integrovaných plánů rozvoje měst, financovaných nyní z ROP a IOP). Často se řeší dodavatelsky s obligátním „připomínkováním“ ze strany dotčených obyvatel a neziskových organizací.
- f) Strategické plánování rozvoje venkovských regionů metodou Leader** – Je-li jeho iniciátorem, příp. zpracovatelem svazek obcí, bývá průběh podobný jako v předchozím případě. Je-li nositelem místní akční skupina (při tvorbě a realizaci tzv. strategických plánů Leader zaměřených na rozvoj regionu), lze téměř vždy hovořit o mezisektorovém partnerství, ovšem s různou intenzitou a rozsahem.
- g) Spolupráce subjektů uvnitř sektoru**, např. obcí v tzv. dobrovolném svazku obcí, které potřebují kanalizaci, spolupráce soukromých budovatelů místní sítě hippostezek, propagace produktů místních výrobců pomocí společné značky původu apod. – Může mít rovněž charakter partnerství, které zde ovšem není mezisektorové.
- h) Komunitní plánování sociálních služeb** – Zahrnuje spolupráci zadavatelů, poskytovatelů a klientů sociálních služeb a v některých případech lze hovořit o plnohodnotném partnerství.
- i) Partnerství, které je očekávané, požadované anebo zvýhodňované v projektech spolufinancovaných fondy EU** – Někdy je bohužel pouze technickým či formálním nástrojem k získání grantu, většinou však přináší něco víc než peníze a věnujeme tomu celou tuto příručku.

Z přehledu je zřejmé, že **mezisektorové partnerství se objevuje nejčastěji v komunitním plánování sociálních služeb, v Místní agendě 21, v činnosti místních akčních skupin a v některých projektech spolufinancovaných evropskými fondy.**

Z předchozího programovacího období lze jmenovat ještě dvě formy.

- a) **Rozvojová partnerství v rámci Programu iniciativy Společenství EQUAL.** Působila v rámci tohoto programu a šlo zejména o projektovou spolupráci tuzemských partnerů, kteří se sdružili do partnerství.

Poté tito partneři navázali spolupráci s podobnými subjekty ze dvou nebo více členských států EU. Tato spolupracující partnerství řešila podobné nebo vzájemně se doplňující úkoly a měla vyvinout společnou strategii, přístupy a produkty, které se dále nabízejí k širšímu využití. Mezisektorových partnerství zde bylo poměrně málo, nicméně šlo o užitečný předstupeň pro současnou 3. prioritní osu OP LZZ.

- b) **Krajská partnerství vzniklá v letech 2004–7 v rámci opatření 3.3 Společného regionálního OP** (toto opatření bylo financováno z ESF a zaměřeno na zvýšení absorpční a administrativní kapacity regionů pro současné období). Tato partnerství měla charakter mezisektorových partnerství subjektů veřejné správy z krajské a místní úrovně, podnikatelského sektoru a neziskového sektoru, příp. regionálního a místního státního sektoru (úřady práce, státní agentury apod.).

Tato partnerství měla slibný potenciál, neboť partneři (např. asociace neziskového a podnikatelského sektoru, univerzity apod.) sdíleli nejen informace a kontakty, ale také celý projekt a jeho rozpočet. **Ve skutečnosti se však v masivní míře objevila nevyváženost přínosu jednotlivých partnerů, nerovnoprávnost jejich postavení a ve velké míře i absence společného rozhodování.** Hlavní slovo měl (a rozpočet „držel“) vždy kraj, resp. pracovníci krajských úřadů. Ostatní byli nezřídka zatlačeni do rolí „připomínkovačů“ a dodavatelů.

Přesto lze říci, že tato **krajská partnerství měla určitý potenciál partnerství v hodnotovém smyslu**, neboť partneři formálně vzato sdíleli nejen informace a kontakty, ale také celý projekt a jeho rozpočet. Škoda že se je nepodařilo udržet. Jako v případě mnoha malých projektů NNO ani krajská partnerství nepřežila konec financování z vnějších zdrojů.

Nejlepším příkladem těchto partnerství je asi „Partnerství pro Vysočinu“:⁴

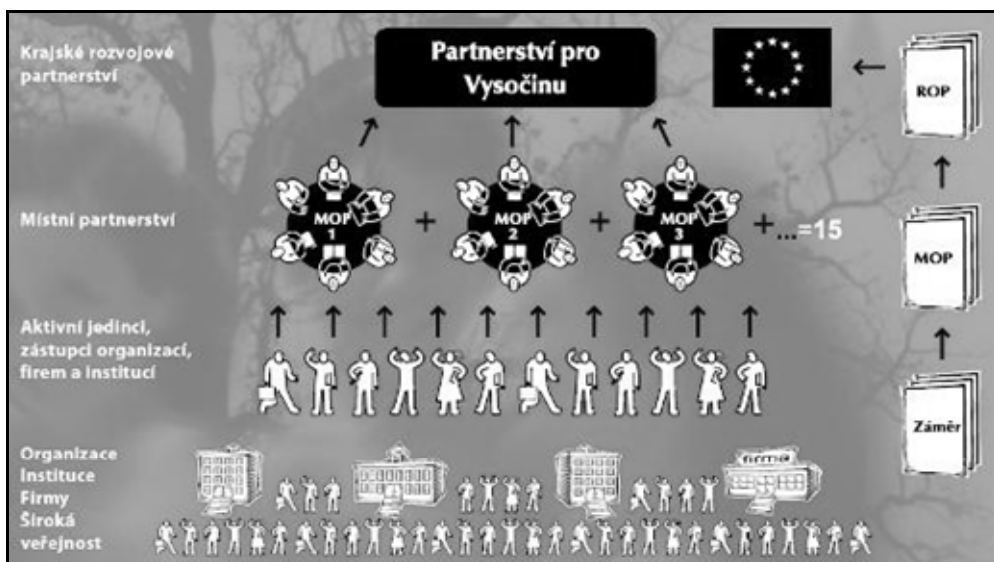
Celou strukturu partnerství v kraji Vysočina si lze představit jako pyramidu. Na vrcholu stojí krajské rozvojové partnerství, tvořené vrcholnými zástupci institucí, zaštiťujících jednotlivé sektory – místní samosprávu, agrární, podnikatelský, neziskový sektor a z představitelů kraje.

⁴ Viz http://www.partnerstvi-vysocina.cz/index.php?akce=clanek&id_clanek=78

Další poschodí pyramidy tvoří místní partnerství na úrovni obcí s rozšířenou působností (Jihlava, Třebíč, Velké Meziříčí a ostatní centra správních obvodů). Místní partnerství si lze představit jako nepřiliš formalizované pracovní skupiny, které měly za úkol formulovat, co daná část regionu potřebuje, jak se má podle nich rozvíjet a do čeho je třeba nejvíce investovat. U kulatých stolů tak diskutovali o možnostech rozvoje i o potřebných investicích.

Základnu pyramidy měly vytvářet jednotlivé obce Vysočiny a v nich spleťtá síť podniků, organizací i jednotlivců, kterým není lhostejné, co se děje v jejich okolí, a jsou ochotni se sami nebo prostřednictvím svých zástupců účastnit práce příslušného místního partnerství.

Obrázek 1



Zdroj: Partnerství pro Vysočinu

Bohužel navrhované výsledné projekty byly příliš nerealistické, tematicky příliš komplexní, příliš partnerské. Obsahovaly záměry, které se měly realizovat společně, aby se dosáhlo viditelného synergického efektu. To se však ukázalo jako neuskutečnitelné, neboť Česká republika roztříštila pomoc EU do téměř tří desítek operačních programů, které (kromě výjimek) postupují izolovaně. Subjekty sdružené v partnerství proto nemohly svůj komplexní, věcně a časově vnitřně provázaný projekt v celém rozsahu realizovat.

2.2 Výhody a nevýhody partnerství

Co přináší zapojení partnerů? **Nejčastěji jsou partneři užiteční pro kontakty s cílovými skupinami projektu** (např. s klienty poskytovaných služeb) **a pro získání dalších dovedností a znalostí**, které lze využít pro realizaci projektových aktivit, tzn. pro dosažení cílů projektu. Mnohem méně často spočívá efekt v získání dalších dovedností a znalostí, které lze využít při řízení projektu, v práci realizačního týmu.

Partnerství však není jen příležitostí a výhodou, může být také nevýhodou a hrozbou. Nejdřív v prostém výčtu.⁵

Výhody, klady, příležitosti dané partnerstvím:

- Má schopnost lépe identifikovat problémy a potřeby a vyvinout účinné způsoby jejich řešení.
- Umožňuje zlepšovat a synchronizovat postupy tak, aby se zlepšily dopady a odstranila nehospodárnost.
- Poskytuje lepší přístup ke zdrojům, nejen finančním, ale také lidským a informačním.
- Zapojení partnerů znamená rozšíření projektových zdrojů – dovedností, znalostí, organizační kapacity, finančních zdrojů (pro spolufinancování a pro období udržitelnosti).
- Vzájemné vazby posilují sociální síť a podporují hlubší vzájemné porozumění (hovoří se o sociálním kapitálu).
- Na základě střetu rozmanitých zkušeností a myšlenek se vytvářejí tvůrčí řešení a inovace.
- Vytvářejí se silnější kapacity pro strategické i operativní úkoly.
- Partnerství umožňuje mnohostranné řešení mnohostranných (komplexních) problémů: každý přispívá něčím, co ti druzí nemají, neznají nebo neumí.
- Může se posilovat postavení cílových skupin, pokud se účastní jako jeden z partnerů.

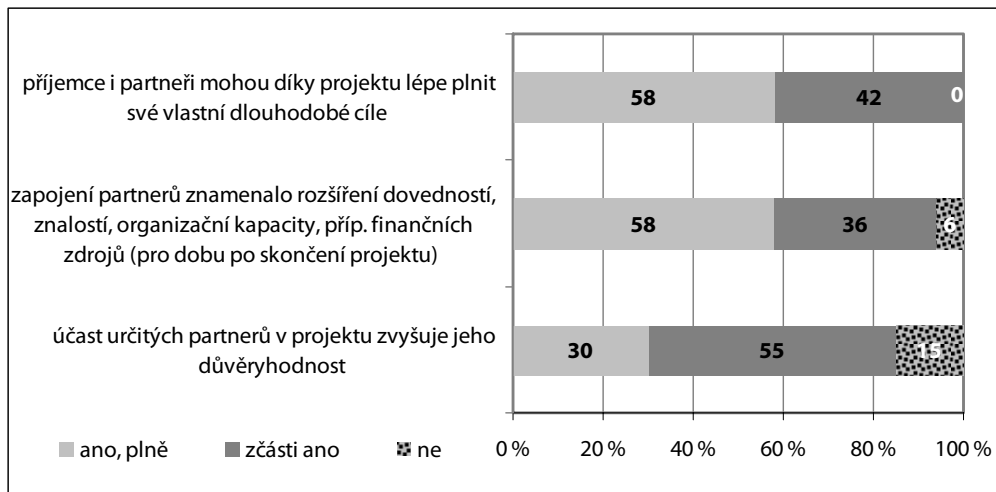
⁵ Viz zejména Working Paper on the Application of the Partnership Principle in EU Cohesion Policy, ECAS 2009; dále <http://www.crossborderpartnerships.com/partnerships>; Walsh J., Partnership Theory and Practice, In: Partnerships for effective local development. CREADEL publication Nr. 2. Université Libre de Bruxelles, Charleroi 2004; Wilcox D., The Guide to Effective Participation, 2004, dostupné na <http://www.partnerships.org.uk> aj.

- Zajišťuje většinou lepší transparentnost při rozhodování a realizaci projektu.
- Zapojení veřejnoprávních subjektů (obec, úřad práce, škola) a dialog s těmito organizacemi může pomoci v pochopení toho, co je vlastně ve veřejném zájmu a na co a jak projekt zaměřit.
- Tam, kde se připouští nebo vyžaduje vlastní podíl příjemce na financování, může být účast vhodného partnera zcela zásadním a legitimním důvodem pro zapojení.
- Příjemce i partneři mohou díky projektu lépe plnit své vlastní dlouhodobé cíle.
- Účast některých partnerů v projektu (např. města nebo úřadu práce) zvyšuje jeho důvěryhodnost.
- Partnerství může zajistit stabilitu v dobách různých ekonomických, společenských a politických turbulencí, neboť může vzniknout jednotná organizace, která dostatečně úplně, přitom pružně a s potřebnými vnitřními zdroji překonává aktuální potíže.
- V environmentálně a sociálně zaměřených projektech na místní úrovni posiluje začleněním dalších subjektů místní demokracii, protože zástupci cílových skupin společensky znevýhodněných obyvatel mohou na projektu participovat (např. jako konzultanti budoucích záměrů a řešení).
- Důležitý efekt partnerství spočívá v synergii: partnerské organizace toho společně dokážou více, než by dokázala každá samostatně. Platí to známé paradoxní, že 1 + 1 je více než 2 (což ostatně platí i v jiných partnerstvích, např. v manželství nebo na horolezeckém laně...).

Padesáti pěti příjemců v partnerských projektech jsme se zeptali:⁶ „**Které výhody vám uzavřené partnerství přineslo?**“ Tři nejčastější odpovědi byly (v % z počtu odpovědí):

⁶ Dotazníkové šetření Tímů Liberec na vzorku příjemců v OP LZZ, prosinec 2010–leden 2011. Výsledky ilustrují efekty partnerství.

Graf 2



Zdroj: vlastní šetření

Nevýhody, zápory, rizika partnerství

Jsou samozřejmě i nevýhody a je třeba kriticky zvážit, co nám partnerství v konkrétním případě a s konkrétními subjekty přinese, co nám vezme, čím přispěje a v čem nás ohrozí. **Mezi nevýhody patří** tyto skutečnosti:

- Více partnerů znamená více lidí, více pohledů na věc, a tedy více času a úsilí potřebného k přesvědčení ostatních, k dosažení konsensu a k přijetí rozhodnutí.
- Příjemce si nemůže vše dělat jen podle svého: partner, je-li včas přizván k přípravě projektu, může požadovat rozšíření nebo zúžení tématu, začlenění dalších cílových skupin beneficentů, může požadovat jiný podíl na rozpočtu, jiné termíny, dokonce jiné cíle – aniž by tím chtěl příjemci škodit!
- Příjemci by se hůře podvádělo (kdyby se o to snad pokusil), má-li „za zády“ partnery, kteří sledují jeho práci, nákupy a rozhodnutí.
- Partnerství jako takové vyžaduje řízení a s tím spojené komunikační dovednosti, a to jak pro běžný průběh, tak v případě neshod mezi partnery.
- Jistý druh partnerů je zcela neužitečný, někteří partneři mají nevhodné cíle nebo mohou chtít ostatní jednostranně využít. Pozor hlavně na „partnery“, kteří nepřinášejí do projektu peníze, know-how ani lidské zdroje a chtějí jen „pomoci s realizací“ jakožto dodavatelé. To by mohli být dokonce neoprávnění nebo neuznatelní partneři, neboť se může

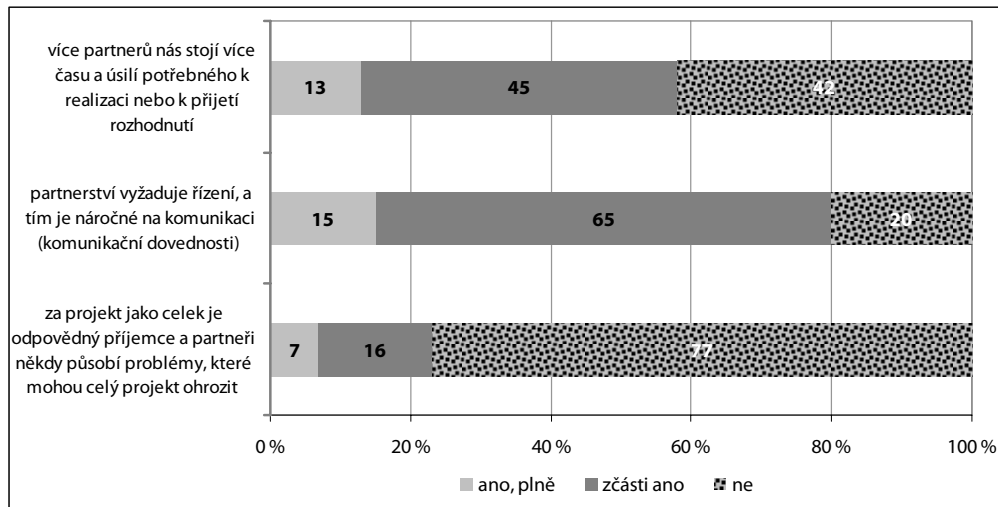
jednat o „skryté“ dodavatele služeb, kteří si chtějí v etapě návrhu projektu vydobýt „zvýhodněné postavení“, jež jim zaručí práci v období realizace projektu. Nemusí, ale může jít o fiktivní (zdánlivé) partnerství.

- Partneri musí svou spolupráci postavit na jasném smluvním a právním základě – jeden z partnerů pak bude při jednání s financujícím orgánem vystupovat jménem ostatních a fakticky ponese konečnou odpovědnost za celý projekt, tedy i za selhání partnerů.
- Může vzniknout invalidní partnerství – partnerství bez reálné rovnoprávnosti, bez podílu na rozhodování, dokonce bez dostatečné informovanosti některých členů.
- V partnerství může být mnohem těžší dosáhnout společného řešení, než je tomu v asymetrických formách spolupráce nadřizovaných s podřizovanými, závislými členy. Je-li do partnerství začleněno více zájmových skupin čili více cílů a zájmů, které mohou být i (částečně) konfliktní, pak mohou zastínit počáteční potřebu partnerské spolupráce.

Partnerství je někdy docela křehký organismus. Poznáme to při neúspěchu – někdy stačí, že nebyl přijat společný projekt, a celé slavné partnerství náhle skoná. Co v době příprav všem připadalo tak báječné a smysluplné, ukáže se v případě nepřiznání podpory jako nicotné a prázdné. Žadatele by to mělo vyprovokovat k otázce: Měla to být snad jen síla peněz z OP LZZ, která by byla vnitřním pojítkem? Nebyla naše projektová vize dost silná na to, aby udržela alespoň částečnou spolupráci partnerů?

Občas se stane nejen to, že uvažovaní partneři nejsou vhodní, protože jsou pro projekt prostě neužiteční nebo rizikovní (nejistá přijatelnost, nestabilní perspektiva, snaha vloudit se do partnerství jako skrytý dodavatel apod.), Někdy se přihodí, že žadatel nemůže najít vhodnější partnery nebo stávající partnery nemůže vystrnadit z účasti na přípravě projektu. Považujeme to za natolik rizikovou situaci, že radíme jedině: preventivně velmi pečlivě zvažovat, proč právě toho kterého partnera chceme a co by se stalo, kdyby do projektu začleněn nebyl. Trvalé potíže v době realizace a udržitelnosti jsou mnohem strašnější než radikální řez na počátku.

Padesát pět příjemců v OP LZZ zodpovědělo otázku: **„Které nevýhody nebo problémy přineslo partnerství nebo někteří z partnerů?“** Vybrali jsme tři nejčastější (údaje v %):

Graf 3


Zdroj: vlastní šetření

...a konkrétní zkušenosti

Kromě obecných výhod a nevýhod partnerství jsou ještě specifické nevýhody, jak je vidí sami žadatelé. Podnik z Pardubického kraje, příjemce v OP RLZ, nám na otázku, proč také pro OP LZZ nepřipravil partnerský projekt, sdělil:

„Partnerství v současných výzvách neupřednostňujeme z těchto důvodů:

- Partnerství v projektových žádostech není nijak bodově hodnoceno.
- V rámci navázaného partnerství probíhá spolupráce žadatele a partnerů dle pravidel popsanych v příručce pro příjemce. Tato spolupráce je náročnější na administrativu, nehledě na náročnější sledování a dokladování finančních toků.
- Subdodavatelská spolupráce na realizaci projektu zjednodušuje takovému dodavateli dokladování vzniklých nákladů i s ohledem na to, že může vytvořit zisk. A to i přesto, že musí podstoupit účast ve výběrovém řízení.

Toto prohlášení odráží zkušenosti, kterým je třeba věnovat pozornost.

Naopak sílu partnerství výborně popisuje Koalice nevládek Pardubicka (KONEP) ve své Příručce dobré praxe.⁷ Uvádí příklad Islington Training Network (ITN), který sdružuje NNO z centrální části Londýna:

Islington Training Network – terno pro místní neziskovky

„ITN je v partnerských projektech tzv. vedoucím partnerem, který zabezpečuje řízení projektus, finanční řízení projektu, evidenci a dokumentaci, administraci žádosti o platbu a komunikaci s dalšími partnery (NNO), kteří zajišťují samotnou realizaci odborných aktivit projektu. Díky tomuto mechanismu a fungujícímu partnerství došlo k výraznému posílení absorpční kapacity, kdy např. v rámci jednoho programu financovaného z ESF Islington úspěšně získal 50 % prostředků alokovaných na celý Londýn. Zbýlých 50 % alokace si rozdělilo 33 městských částí, ve kterých žije 97,5 % obyvatel města.“

Taková možnost je v podmínkách ČR poněkud omezena zejména tím, že v různých operačních programech, které by připadaly v úvahu (např. ROP, OP VK, OP LZZ), jsou nastaveny různé podmínky pro přijatelnost žadatelů. Podle našeho mínění je nejlepší, když na určitém území působí obecně prospěšná společnost, která je z různých právních typů NNO nejčastěji způsobilým druhem žadatele a přitom umožňuje provádět aktivity potřebného druhu. Jen pozor na to, zda či za jakých podmínek mohou být zakladatelé a členové správní rady o. p. s. příjemci užitků téže o. p. s.

97 příjemců nám odpovědělo na otázku: „**Kdyby všichni partneři pracovali samostatně (nesdružení v projektu), které z plánovaných projektových výstupů by se i tak uskutečnily?**“ Partneři by se obešli bez partnerství jen ve 12 % případů:

Tabulka 1

	%
všechny výstupy by se asi realizovaly, i kdyby tento projekt nevznikl a partneři by pracovali samostatně	12
některé výstupy by partneři realizovali samostatně, ale některé ne	71
žádné výstupy plánované v projektu by se asi neuskutečnily	17

Zdroj: vlastní šetření

⁷ Krátký, J., Nechvílová, S., Vaisová, H. Partnerské projekty neziskových organizací. Koalice nevládek Pardubicka. 2010, str. 13–14

Podobně: „Když se zamyslíte nad cíli svého projektu, kdo by je dokázal nejlépe uskutečnit?“

Tabulka 2

každý partner samostatně (bez společné práce v projektu)	12
jiné řešení	7
jedině stávající partnerství	81

Zdroj: vlastní šetření

Partneři bohužel nemají vždy stejné podmínky. Je tomu tak v projektech mezinárodní spolupráce (oblast podpory 5.1 OP LZZ). Zástupce neziskové organizace s působností ve více krajích, žadatel v OP LZZ, nám k tomu řekl:

„Problematické je zejména to, že zahraniční partneři projektu nezískávají z projektu žádné finance na řízení své projektové spolupráce. Jediné finance pro zahraniční partnery jsou cestovní náhrady a ubytování, popř. per diem při jejich návštěvě ČR. S ohledem na to není možné od zahraničních partnerů vyžadovat takovou intenzitu spolupráce, jaká by byla žádoucí – nemohou na své straně vyčlenit ke spolupráci na projektu žádnou řídicí osobu, protože na její finanční ohodnocení grantová výzva nepomýšlí. Také proto nejsou dodatečně motivováni ke spolupráci, a přestože spolupracují rádi, v případě jakýchkoli komplikací ve své organizaci dávají pochopitelně přednost řešení těchto komplikací před spoluprací v projektu OP LZZ. Účast zahraničních partnerů je tak v projektech OP LZZ čistě výrazem jejich dobré vůle, což považujeme za slabý článek celé spolupráce.“

2.3 Efekty a problémy místních, zejména mezisektorových partnerství

Uváděné výhody a nevýhody partnerství se oddělují trochu uměle. Co je v jedné konstelaci partnerů a cílů výhodou, může být v jiném prostředí a za jiných podmínek nevýhodou. Proto bychom měli předložit komplexněji soupis efektů a problémů, které partnerství přináší v určitém typu partnerství. Zvolili jsme za příklad místní mezisektorové partnerství, které se může v OP LZZ dobře uplatnit zejména ve 3. ose – například v oblastech podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb, 3.2 Podpora sociální

integrace příslušníků romských lokalit nebo 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění jejich pracovního a rodinného života.

V dalším textu však možnost místního partnerství zobecníme i na případy mimo OP LZZ. Chceme, aby se partnerství stabilizovala a udržela i mimo konkrétní projekt a mimo OP LZZ.

Mezisektorové partnerství se může stát klíčovou inovací v rozvoji regionů, obcí a měst. Místní mezisektorové partnerství je využitím spolupráce subjektů z různých sektorů. Pro zjednodušení se běžně přijímá **model tří sektorů: podnikatelského** (podniky a podnikatelé), **neziskového** či občanského (nestátní neziskové organizace občanského typu) a **veřejné správy** (zejména, ale nejenom místní samosprávy). Někdy se odlišuje komunitní sektor (výrobci, řemeslníci, poskytovatelé služeb a obchodníci místního významu), jindy státní agentury (úřady práce a poradenské a vzdělávací agentury financované státem), zemědělský sektor a další.

Řečeno velmi zjednodušeně, na dřeh: **Podnikatelský a veřejný sektor spojují finanční zdroje** v tom smyslu, že oba „mají peníze“: první vytváří zisk, druhý jeho část přerozděluje. **Veřejný a neziskový sektor spojují zájmy a potřeby lidí:** neziskový sektor uplatňuje a z velké části také uspokojuje potřeby lidí, kdežto stát, kraje a obce je reflektují a financují (je-li toto uspokojování ve veřejném zájmu). **Společným znakem neziskového a podnikatelského sektoru je pružnost, iniciativa a efektivnost:** soukromý sektor jde za efektivností z hlediska rentability, tedy za tzv. účinností, občanský sektor za efektivností v uspokojování potřeb, tedy za tzv. účelností.

Ale pozor! Neziskový (občanský) sektor většinou postrádá to, co mají ostatní dva – tedy finanční, příp. materiální, lidské a další zdroje. Také podnikatelský sektor většinou postrádá to, co mají ostatní dva – totiž veřejný zájem. A rovněž veřejný sektor většinou postrádá to, co mají ostatní dva – podnikavost, odvahu začít a jednat, pružnost, efektivnost. Čest mnoha výjimkám!

Mezisektorové partnerství tedy dává možnost, aby se všechny sektory něčím „obohatily“ a aby společně dosáhly cíle tak, jak by to jeden nebo dva z nich nedokázaly. To je právě synergický efekt. Partnerstvím uspokojí své vlastní zájmy, a přitom uplatní své přednosti ve prospěch celého města nebo regionu.

Toto je, vážení, trvalý důvod pro to, abychom v úvahách o projektu vždy nejdřív zvažovali možnost mezisektorového partnerství.

Kdo bývá členem místního partnerství?

Rozmanité subjekty – záleží na účelu jejich spojení. Mohou to být:

a) Instituce veřejné správy (státní a samosprávné), které se nejčastěji zajímají o místní ekonomiku, kulturu, infrastrukturu, životní prostředí a další životní podmínky v obcích:

- místní a regionální státní úřady a agentury (např. úřady práce a územní pobočky ministerstev);
- samosprávné instituce (např. komise kraje, obecní zastupitelstva, starostové, svazky obcí);
- veřejné podniky služeb (ústavy sociálních služeb, nemocnice, školy a jiná zařízení zřizovaná státem, krajem nebo obcí).

b) Soukromé komerční subjekty a společnosti, které se zajímají především o co nejlepší pozici na trhu zboží a služeb a o ziskovost svých aktivit:

- místní podniky služeb (např. kulturní a jiná zařízení, regionální televize, rádio, noviny, poskytovatelé různých služeb od vzdělávání po cestovní ruch);
- místní výrobci (zemědělská družstva a podniky, výrobní a odbytová družstva, jednotlivě hospodařící farmáři, místní průmyslové, zejména malé a střední podniky, řemeslníci a další živnostníci, jejich hospodářské komory, asociace a cechy);
- finanční sektor (banky, leasingové společnosti, úvěrová družstva).

c) Občané, občanské organizace a iniciativy, které se zajímají především o spokojenost lidí, o jejich záliby, o rozmanité podmínky pro život jednotlivců a rodin, tedy o způsob života komunity a v komunitě:

- regionální a místní sdružení, koalice či fóra neziskových organizací a občanů;
- kulturní, sportovní a jiná zájmová občanská sdružení;
- odborové organizace;
- místní skupiny a další neformální skupiny občanů;
- aktivní jednotlivci, nezřídka uznávaní spoluobčany pro své neformální postavení v komunitě, např. důchodce-bývalý starosta nebo učitel či... samozřejmě... pan farář.

Účinky (dopady) místního partnerství jsou rozmanité a nikoliv pouze pozitivní. A místní partnerství mívá i problémy...

Existence partnerství přispívá k lepší „**soudržnosti**“ a **vzájemné spolupráci** místních subjektů, na druhé straně však může působit **konflikty**, a to už proto, že někteří místní aktéři nejsou schopni nebo ochotni spolupracovat a snaží se různými rozbroji, denunciacemi a intrikami zmařit společný postup ostatních. Celkově však partnerství pomáhá vytvářet kulturu spolupráce, neboť v něm dochází k výměně myšlenek a stanovisek a vyjednává se zde o společných projektech lidí (představitelů organizací), kteří do partnerství vstoupili s rozdílnými zájmy.⁸

Partnerství **posiluje zájem o další zdroje financování**, například o grantovou politiku kraje. Potvrdilo se také, že partnerství má širší dopady, než s jakými se počítá na začátku prací. Je to pochopitelné, neboť vznik partnerství vytváří nový prostor či prostředí pro uplatnění zájmů partnerů.

Místní partnerství přispívá **k růstu demokracie na místní úrovni**. Vytváří prostředí, v němž se mohou zapojit a rozvíjet různé skupiny, dokonce i skupiny znevýhodněných a dříve opomíjených obyvatel. To je koneckonců i princip plánování komunitních sociálních služeb.

Pro vyšší stupně veřejné správy přináší místní partnerství výhodu v tom, že **pomáhá uplatnit, uskutečnit rozvojové plány**, které přijal kraj, ministerstva nebo vláda. Tak třeba v řadě opatření operačních programů, které umožňují využívat strukturální fondy EU, se předpokládá, že žadateli budou i svazky obcí. To je bohužel zatím jen chatrný stupeň partnerství a škoda, že žadatelem téměř vždy zůstávají jen izolované subjekty (podniky, neziskové organizace, obce).

Dobře fungující partnerství je fórem pro **inovace a experimenty**, lidé se zde učí novým znalostem a dovednostem (např. v plánování, vyjednávání, přípravě projektů), a tak vlastně plní i vzdělávací funkci. V řadě případů také ovlivňuje postoje partnerů. Několikrát se přihodilo, že nám člen skupiny pro místní akce líčil, že by nevěřil, jak se on, starosta (nebo podnikatel), po letech dohodne u jednoho stolu s podnikatelem (nebo starostou) o společném postupu, který bude prospěšný oběma. Nebo že po celá léta netušil, že ob jednu vesnici se dělají podobné akce, které by se nyní mohly spojit do jednoho celku. Viděli jsme to u chovatelů ovcí v Podještědí, u pořadatelů folklorních akcí na Slovácku atd.

Místní partnerství **zlepšuje využití finančních a lidských zdrojů**, a to jak tím, že používá zdroje efektivněji, tak tím, že pomáhá získávat další

⁸ Partnerství učí lidi, aby při zachování svých vlastních zájmů nacházeli společný zájem, společný prospěch komunity a aby ho veřejně deklarovali (to na rozdíl od mafií a klik, jejichž členové také nacházejí společné zájmy, ale obvykle je nevěřejí...).

zdroje. Nesmíme totiž zapomenout, že finanční mechanismy centralizovaného přidělování (např. nárokové platby) či rozhodování nad místní úrovní (např. jednotlivé nástroje politiky zaměstnanosti) jako celek nikdy nepostihnou konkrétní potřeby a možnosti tak dobře jako místní struktury rozhodování. Nebezpečím však je, že místní struktury mohou pracovat na bázi klientelismu a vzájemné výhodnosti při vykrádání či zneužívání veřejných zdrojů. Jedním z nejdůležitějších principů správného fungování partnerství je proto vysoká transparentnost všech rozhodovacích procesů, zveřejňování rozhodnutí i podkladů pro rozhodnutí, zpětná vazba a samozřejmě vnitřní i vnější kontrolní mechanismy.

Dobré partnerství **posiluje identitu regionu** a může přispět k přirozenému patriotismu místních obyvatel. Může však hrát významnou roli i mimo region jako obhájce zájmů daného území, jako jeho mluvčí. A při dalším rozšiřování má partnerství potenciál v ovlivňování rozvojové politiky celého kraje. Stačí si představit, že na 70 % venkovského území ČR již vznikly místní akční skupiny (nyní jich funguje asi 145). Zástupci těchto skupin se v některých krajích sdružují, a mohou tak lépe působit jako zprostředkovatelé zájmů mikroregionů vůči krajským orgánům.

V místním partnerství jsou někdy **problémy nejen v komunikaci** a v malých organizačních dovednostech, ale také v tom, že v jeho práci je prakticky stále přítomen rozpor mezi krátkodobostí finanční pomoci a dlouhodobostí problémů, které mají řešit. Partnerství je tak někdy schopno plánovat pouze jednotlivé, krátkodobé, časově ohraničené akce, které nejsou za horizontem jednoho roku nebo dokonce čtvrtletí. Tento pochopitelný „pragmatismus“ však zavírá cestu k odvážnějším plánům, ke koncepčním cílům a vede příliš k rutinním aktivitám. Nejbližší uzávěrka grantového programu a kus vydlážděného chodníku je názornější a uchopitelnější než trvalé úsilí o posílení místní ekonomiky a veřejných služeb, bez nichž nakonec obec zůstane jedním velkým domovem pro přestárlé anebo pouhou noclehárnou.

Partnerství nesmí být jen **strojem na peníze z veřejných zdrojů**. Nesmí se elitářsky uzavírat před komunitou jako někdo „výše postavený“. Kromě podezřívavosti či závisti ze strany nezúčastněných by to vedlo k nedostatečně aktivní účasti cílových skupin, které mají mít ze všeho prospěch (např. různé skupiny obyvatel) a které by zůstaly pasivní a závislé. Jedním ze základních účelů partnerství je aktivizovat obyvatele a místní organizace, aby se vlastním přičiněním stali samostatnějšími a sebevědomějšími.

Asi nejkritičtějším prvkem budování místního partnerství je právě **sladění různých zájmů**, které se v komunitě objevují, včetně účasti skupin, které se dostávají mimo běžný život v regionu a ve společnosti. Proto je

třeba, aby neziskový sektor, který obvykle místní partnerství spoluvytváří, byl sám tvořen aktivní sítí organizací, které vyjadřují zájmy různých skupin, a nikoliv jedinou silnou zájmovou organizací.

Jedním z problémů může být, že někdy dochází k **napětí mezi místním partnerstvím a obecním zastupitelstvem**, resp. starosty obcí. Podle některých představitelů obcí mají hlavní či dokonce jedinou řídicí roli hrát demokraticky řádně zvolení zastupitelé. Neumějí si představit, že by někdo jiný mohl do obce přinášet peníze, komunikovat s občany, pomáhat rozvoji obce. Zdánlivě (nebo skutečně?) jde o konflikt mezi zastupitelskou a přímou demokracií.

Samozřejmě, mezisektorové partnerství jako takové nijak nesnižuje smysl a odpovědnost samosprávy a není ani nějakým alternativním „mocenským centrem“. Jde hlavně o to, a) aby zastupitelé dobře pochopili smysl a zásady práce partnerství a b) aby místní partnerství lépe definovalo roli volených zastupitelů v rámci samotného partnerství. Například někteří starostové či jiní zastupitelé by mohli být přímo členy orgánů partnerství (včetně řídicího výboru), mohli by stát včele některých pracovních skupin, mohli by vytvořit jakousi „radu starostů“ apod. Záleží na účelu a organizaci konkrétního partnerství. Jen si představte, jakou změnu do projektu by přineslo, kdyby se členem realizačního týmu stal místostarosta velkého města...

Kdybychom měli zdůraznit jediné doporučení z této kapitoly, pak toto: **Máte-li záměr, cíl či problém k řešení, tak přemýšlejte nejdřív o tom, zda by se vyplatilo najít partnery. A hledejte je.**

3. VYHLEDÁVÁNÍ A VOLBA PARTNERŮ

3.1 Mít partnera? A kolik?

Něco již napověděla předchozí kapitola – proč partnery hledat (a proč případně naopak nehledat).

Jak uvádí příručka pro hodnotitele projektových žádostí v OP LZZ, „**vhodný partner přináší žadateli unikátní znalosti a dovednosti a dává předpoklad úspěšné budoucí spolupráce i po skončení projektu**“. Při stejné kvalitě žádosti však není vyšší počet partnerů automaticky lepší než nižší počet. Dokonce to může být naopak: **mnoho partnerů zvyšuje nároky na koordinaci a společné rozhodování, zvyšuje náklady na řízení projektu, zvětšuje pravděpodobnost neshod.**

Zcela nepřijatelným partnerem je dodavatel standardního zboží a služeb, které je možné koupit běžně na trhu (např. školení běžných IT kursů, ekonomických, marketingových aj. dovedností, účetnictví, audit, právní poradenství, výpočetní technika, kancelářské potřeby a vybavení). Tyto služby by měly být v zájmu nákladové efektivnosti a transparentnosti poptávány na trhu. Zjištění takového typu partnerství by mělo vést k vyloučení projektu pro porušení pravidel o výběru dodavatelů.“

Při věcném hodnocení projektových žádostí není partnerství zpravidla přímo bodově zvýhodněno. Patří naopak mezi tzv. eliminační kritéria, jejichž účelem je zjistit, zda by žádost neměla být vyloučena, protože navrhované partnerství je umělé, sloužící k obohacení partnerů, k zajištění přednostních dodávek apod.

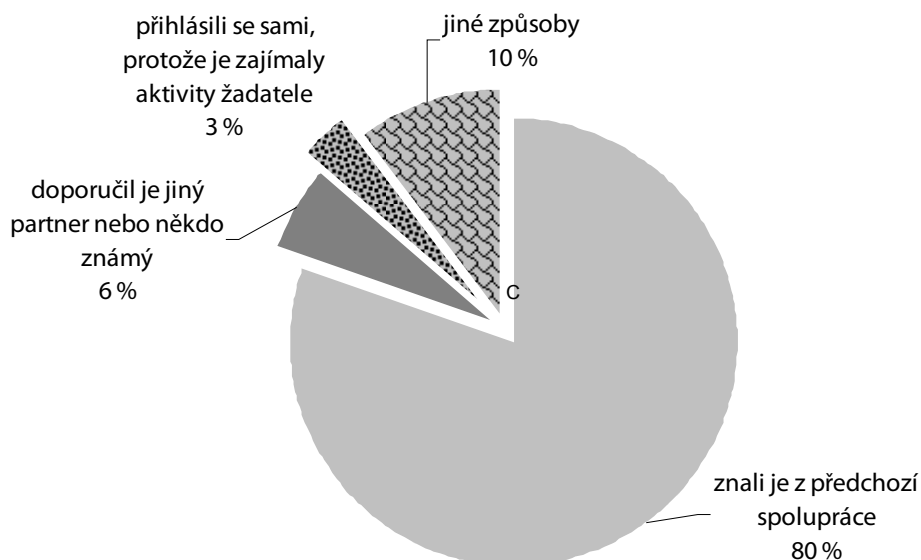
Je tedy lepší raději partnera do projektu nepřizvat a tím se vyhnout riziku vyloučení projektové žádosti? **Rozhodující výhodou partnerství při hodnocení žádostí je to, že partneři zvětšují a zkvalitňují kapacity samotného příjemce, obohacují jeho kompetenci (schopnost projekt řádně realizovat a dosáhnout vytčených cílů).** Protože příjemce je posuzován společně s partnery, má partnerský projekt – obecně řečeno – vyšší

„rating“ z hlediska životaschopnosti a realizovatelnosti projektu. To se pak promítá do hodnoticích kritérií ve skupině B a C.⁹

3.2 Jak ho hledat?

Poučíme se u těch, kteří touto cestou již prošli – u žadatelů v OP LZZ (výsledky hromadného dotazování v % z počtu odpovědí).

Graf 4 Jak se o možných partnerech dozvěděli?

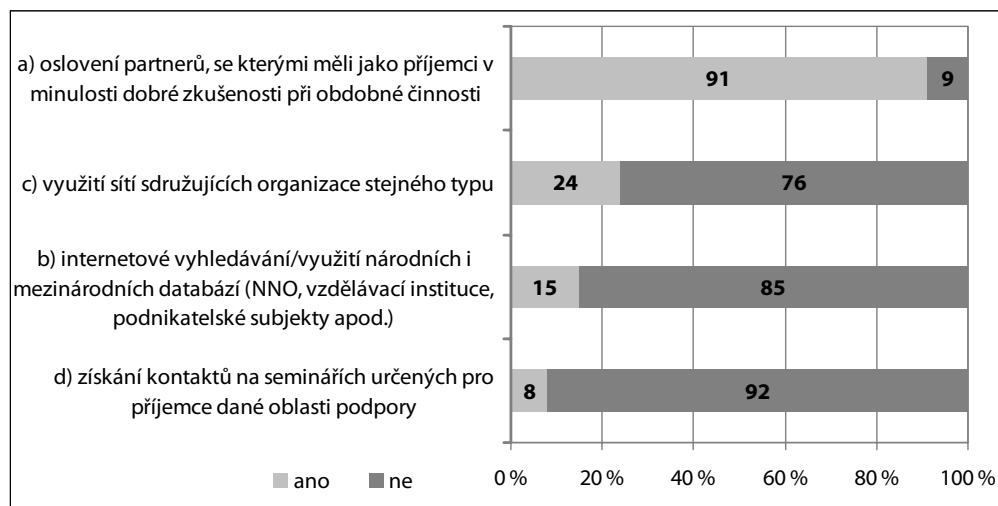


Zdroj: vlastní šetření

Celkově 85–90 % žadatelů navazuje spolupráci především (ale nejenom) s organizacemi, s nimiž spolupracovali již v minulosti. Je to správná obezřetnost, mnohokrát prakticky potvrzená. Nejlepší taktika by mohla být: jako klíčového partnera vzít toho, na něhož jste se již v minulosti mohli opravdu spolehnout. Jádru doplňte o další partnery. Ale ovšem, v novém partnerství musíte zajistit rovnoprávnost i těmto nováčkům.

⁹ Seznam kritérií pro věcné hodnocení žádostí je v příloze D1 (Příručka pro žadatele v OP LZZ) v tabulce na str. 51.

Graf 5 Které způsoby navazování spolupráce s partnery využili (% z odpovědí na každou možnost)?



Zdroj: vlastní šetření

3.3 Mít partnera – ale koho?

Jaké otázky jsou důležité při úvahách o začlenění partnerů do projektu?

- 1. Co partneři do projektu přinášejí?** Zkušenosti? Peníze? Zastupují cílovou skupinu? Hodí se k tomu, aby nás „zaštítily“ na veřejnosti?
- 2. Jsou uznatelní?** Podívat se do výzvy k předkládání projektových žádostí.
- 3. Jakou úlohu by měli hrát?** Převážně uskuteční některou klíčovou aktivitu? Nebo s nimi budeme konzultovat, co chystáme pro cílovou skupinu? Nebo nám zajistí účetnictví projektu a jeho publicitu? (V tomto případě bude vaše žádost vyřazena.)
- 4. Jaký závazek či povinnost a jak by ho měli přijmout a jakým způsobem ho splní?** Budou odpovídat za klíčovou aktivitu? Seženou nám klienty, abychom mohli poskytovat slíbené sociální služby nebo konat plánované kurzy? Budou dodávat specifické informace? (Pochopitelně sem nepočítáme obligátní povinnosti partnera, jako jsou podklady pro monitorovací zprávy.)
- 5. Jak logicky do sebe zapadají úlohy jednotlivých partnerů?** Existují nějaké mezery, něco co se bude muset dělat, ale není to nikým „vy-

kryto“? Překrývají se naopak někde aktivity a úkoly, které by se zbytečně duplikovaly? Existují nějaké třecí plochy a možné konflikty? Pokud ano, jak se to bude řešit?

Opět se odvoláváme na dotazování (tentokrát 119) žadatelů v OP LZZ (v % z odpovědí na každou dílčí otázku):

Tabulka 3

Do jaké míry jste při výběru partnera zvažovali tyto okolnosti (v %)?	velmi	středně	málo, vůbec
▪ zda má ve své dosavadní činnosti stejné cíle	68,5	25,2	6,3
▪ zda bude ochoten akceptovat obsah připravovaného projektu a formy budoucí spolupráce	63,4	33,9	2,7
▪ zda jeho účast přinese jasné výhody (zvýšení přijatelnosti projektové žádosti, jeho zkušenosti, místo jeho působení apod.)	61,6	31,3	7,1
▪ jak dlouho jste jej již znali z jiných aktivit	52,3	34,6	13,1
▪ nakolik je nutný, nepostradatelný pro úspěch žádosti	40,4	43,1	16,5

Zdroj: vlastní šetření

Zda je potenciální partner schopen předpokládanou úlohu v projektu splnit, to je především **otázka kapacit či zdrojů, které má nebo bude mít pro období realizace a udržitelnosti projektu**. Připomeňme některé potřebné zdroje a příznaky jejich dostatečnosti:

Tabulka 4

Kapacita (zdroje)	Kritérium	Příklad
Organizační	celková stabilita	Působí organizace řádně alespoň rok (dva roky)?
	struktura odpovědností	Je v organizaci partnera jasné, kdo bude za projekt odpovídat, jak se bude rozhodovat o důležitých změnách apod.?
	ochota komunikovat	Je ochoten sdílet s ostatními partnery zkušenosti, kontakty, nápady atd.?

Kapacita (zdroje)	Kritérium	Příklad
Personální	projektový pracovník	Má nebo bude mít pracovníka, který se může projektem zabývat „každodenně“?
	kvalifikovanost lidí	Umí a mohou lidé „od partnera“ dělat to, co by projekt potřeboval?
Finanční	pořádek „ve financích“	Vede (podvojný) účetnictví?
	finanční síla	Má za poslední účetní rok obrát nejméně 1 mil. Kč? (podle toho, jak „velkého“ partnera hledáte)
Informační	zkušenosti s předmětem projektu	Pracuje s cílovou skupinou nejméně po dva roky?

Plnění některých kritérií musíme jen odhadnout. Ale i to je lepší než se o stabilitu a důvěryhodnost partnera nezajímat vůbec. Kdo by si chtěl klást další otázky, může si posloužit krátkým výběrem z našeho benchmarkingového dotazníku pro NNO:¹⁰

Tabulka 5

Kapacity	Do jaké míry partner ...
Organizační	Má jasně definované poslání, rozpracovává ho do dlouhodobých cílů a důsledně se jím řídí v praxi při stanovování priorit práce?
	Uplatňuje v praxi kritéria výkonnosti (při hodnocení činností a při odměňování), racionality (tlak na účelnost) a efektivnosti?
	Obohacuje sortiment svých činností a služeb, aby si zvýšil rozmanitost příjmů?
Personální	Má dostatečný počet zaměstnanců, externistů a dobrovolníků?
	Má pro plnění svých cílů dostatečně kvalifikované odborníky (vlastní nebo externí)?
	Má plán pro hledání a školení nových spolupracovníků, případně i členů?
Finanční	Má financování svých aktivit zajištěné z více zdrojů?
Informační	Vede bohatou vnější komunikaci s různými cílovými skupinami (samospráva, veřejnost, média, sponzoři, klienti)?

¹⁰ Tyto a podobné otázky lze využívat i při sebehodnocení. Je zajímavé, že většina příruček pro hodnocení a sebehodnocení neuvádí potřebu hodnotit vlastní podmínky a kapacity pro úspěšné plnění úkolů.

Nesmíme zapomínat na časovou stabilitu. **Projektové partnerství je spíše dlouhodobý než krátkodobý vztah.** Tři až šest měsíců přípravy, půl roku čekání na výsledek schvalování (mezitím některé firmy ztratí trpělivost a začnou svůj projekt realizovat samy, dokud má tržní hodnotu), dva až tři roky realizace projektu a případně půl roku udržitelnost nově vytvořených pracovních míst. To je společný závazek na několik let!¹¹

Pro výběr partnerů pro projekt z toho vyplývá i to, že bychom neměli vzít toho, o kom nemůžeme odůvodněně předpokládat, že bude existovat ještě za těch 8–9 roků. Jinak by se nám mohlo stát, že jeho povinnosti atd. spadnou na nás a on si pouze vylepšil svou finanční situaci.

Co dalšího zvažovali žadatelé před tím, než se rozhodli přijmout partnery? Byly to například pomoc s publicitou a kontakty s cílovými skupinami, zvýšení prestiže projektu, lepší plnění monitorovacích indikátorů, zapojení vlastního zřizovatele, partner zajistí zvýšení povědomí veřejnosti o potřebnosti projektových aktivit, jejich další podpoře a rozšiřování. Například pro příspěvkovou organizaci, ale i pro místní neziskovku může být užitečné získat jako partnera město, kde působí. Netvrdíme, že kvůli tomu všemu byste měli shánět partnery.

Podnik z Ústeckého kraje, příjemce v OP LZZ, oblast podpory 3.4, uvedl:

Provedli jsme výběrové řízení mezi neziskovými organizacemi zabývajícími se péčí o děti. Preferovali jsme místní partnerství, a tak jsme oslovili organizace působící v regionu. Na základě utřebených představ o partnerství z obou stran jsme pak vybrali partnerskou organizaci, která je ze stejného města a má bohaté zkušenosti s realizací prarodinných aktivit. Současně tak posílíme místní spolupráci firemního a neziskového sektoru.

OP LZZ trápí především to, aby partner nebyl skrytým dodavatelem. Je tu však ještě jiný, opačný problém: **jak to udělat, aby se na projektu mohla podílet i organizace, která se z jakýchkoli, avšak z počestných důvodů nemůže stát partnerem?** V praxi byl vyvinut pojem projektového účastníka. To je organizace, která není partnerem, neboť nemá dostatek zkušeností ani kapacit pro plné zapojení do projektu a nezíská část rozpočtu pro plnění svých úkolů. Podílí se však na realizaci klíčových aktivit a výdaje uskutečňuje prostřednictvím příjemce nebo některého z partnerů.

¹¹ Jestliže žádost schválena není, partneři často „jdou od sebe“ anebo projekt přeručují. Někdy se pustí do nového. Známkou stability potenciálního partnerství je vpadatě to, zda mohou a chtějí spolupracovat, i když konkrétní projekt „nevyšel“.

Odměňování se řeší prostřednictvím pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti (což snižuje riziko selhání externího pracovníka). Vše, co projektový účastník pro svou účast v projektu potřebuje, včetně technického vybavení, dostává zapůjčeno od příjemce či partnera po dobu realizace a udržitelnosti projektu. Koalici nevládek Pardubicka (KONEP) se institut účastníka velmi osvědčil, neboť umožnil zapojit do projektu malé NNO.

Partnera musí zastupovat lidé, kteří souhlasí s cíli projektu a s hodnotami, které dlouhodobě sledujete. Partnerství je o vzájemných vztazích – takže abyste mohli řádně pracovat, potřebujete vzájemnou důvěru.

Co se zdá být při výběru partnerů nejdůležitější, lze shrnout do stručného seznamu:

- **splňuje-li podmínky přijatelnosti** v OP LZZ;
- **co do projektu přináší**, čím může přispět a **jakou úlohu by měl v projektu hrát**;
- **jak logicky do sebe zapadají partnerské úlohy** všech účastníků z hlediska realizace projektu a zda existují nějaké mezery či naopak překryvy, třecí plochy, možné konflikty;
- **jaký závazek (povinnost) by mohl přijmout a zda ho splní** (např. odpovědnost za část plánovaných výstupů).

Jak to pregnantně vyjádřil jeden z dotazovaných příjemců: „**partner projektu musí být spolehlivý, zodpovědný a musí průběžně plnit své úkoly, které vyplývají z partnerské smlouvy**“. Skoro bychom řekli, že to je nezbytné „technické“ minimum, co bychom měli od partnerů očekávat.

3.4 Jak partnerství založit?

Jestliže nemáme své osvědčené partnerství, v němž bychom šli do nového projektu, nezbyvá než je založit. Cesty k partnerskému projektu jsou různé. Někdo všechno vymyslí a připraví sám a pak si vytipuje a pozve partnery jako k prostřenému stolu: „Dáte si? Nedáte si?“ Někdo v raném stadiu přípravy osloví možné partnery a nakonec se s některými dohodne a s jejich větší či menší účastí projekt zpracuje.

My si však popíšeme případ, kdy sice máme v plánu požádat o grant z OP LZZ, nicméně nejdříve založíme partnerství a až potom, jako další logické dějství, začneme připravovat společný projekt. Nejlépe to uvidíme na místních (mezisektorových) partnerstvích. Ponecháme-li nyní stranou věcný záměr budoucího projektu, představíme skutečný postup, který se osvědčil

ve venkovském regionu při vzniku místní akční skupiny (MAS) ve formě občanského sdružení.

Při zakládání partnerství bychom měli své dosavadní partnery (i když to většinou nevyžadují) včas informovat, že pro účely nového projektu zakládáme partnerství a uvažujeme s těmi a těmi partnery. Dobrý známý nám řekne, kdo další by připadal v úvahu, a koho naopak raději ne.

Jak začít s vytvářením místního mezisektorového partnerství a MAS?

1. Úvodní informační a propagační kampaň: iniciátoři celého procesu, rozšiřování informací prostřednictvím starostů, zveřejnění atd.
2. První setkání nových zájemců o vstup do MAS (1. seminář – obsah a moderování může zajistit externí poradce)
 - Na něm je konstatováno vytvoření místního partnerství, všichni jsou informováni o Leaderu.
 - Diskutuje se o možném zaměření rozvojové strategie, předběžně se vybírají prioritní témata strategie.
 - Ustanoví se tematické pracovní skupiny.
 - Diskutuje se o stanovách budoucího občanského sdružení.
 - Dohodne se zveřejnit druhou výzvu, na jejímž základě dojde k druhému setkání a k volbě řídicích orgánů MAS.
3. Činnost v regionu (zajišťuje MAS):
 - manažer a funkcionáři MAS: schůzky, získávání a informování zájemců o přistoupení k místnímu partnerství – starostové, podnikatelé, neziskové organizace;
 - setkávání tematických pracovních skupin: co nás spojuje? co můžeme dosáhnout společně? na co chtít peníze (= výběr opatření do strategie!)?
 - přípravný výbor MAS zpracuje a pošle k registraci stanovy;
4. Zveřejnění 2. výzvy (zajišťuje MAS):
 - informační kampaň (vývěsky v obcích, zpravodaj, místní TV, plakátky);
 - zaměřit se více na neziskové organizace (ve městech se osvědčilo přes starosty svolat zástupce místních sdružení a informovat je osobně o Leaderu, hned rozdat přihlášky a základní informace);

- další přímé dopisy na vytipované podnikatele, sdružení, instituce (i školy) apod.;
 - manažer osobně se zúčastní jednání starostů (svazku obcí) a připomene MAS a metodu Leader;
 - čtrnáct dnů až týden před uzavřením druhého kola znovu e-mailem informovat starosty s přehledem, kolik subjektů ze kterých obcí se přihlásilo, a opět požádat o vytipování vhodných zájemců;
 - obce v regionu berou jako samozřejmé, že jsou také členy místního partnerství – je třeba informovat je, že to není samozřejmé, musí podat přihlášku – a hlavně: musí vyslovit písemný souhlas s tím, že na jejich území bude působit MAS;
 - informace o chystaných volbách: do kterých orgánů, proč, kdo může být zvolen, příp. výzva k nominacím.
5. Druhé setkání (2. seminář – obsah a moderování zajišťuje nejlépe externí poradce – nemá totiž obvykle osobní vazby na některé kandidáty a bude pracovat profesionálněji)
- účastníci zvolí řídicí orgány v souladu se stanovami;
 - projednají se výsledky SWOT analýzy (jestliže se již mezitím zpracovává tzv. profil regionu);
 - diskutuje se o prioritách a opatřeních strategie, upřesňují se.

4. PLÁNOVÁNÍ PARTNERSKÉHO PROJEKTU (PŘÍPRAVA ŽÁDOSTI A SMLOUVY)

Už bylo řečeno, že budoucí příjemce někdy koncipuje projekt samostatně a teprve před dokončením uzná, že by bylo dobré začlenit partnery. Bývá tomu např. proto, že příjemce již má celkovou koncepci projektu promyšlenou a dodatečně si uvědomí, že to bez partnerů nepůjde. Nebo si do toho nechce dát mluvit a staví potenciální partnery před hotovou věc stylem „ber, nebo nech“.

Při hodnocení projektových žádostí v OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost jsme si povšimli, že jeden žadatel (vzdělávací organizace) připravil určitý projekt a ten postupně nabídl různým partnerům v různých krajích. Cílem zřejmě bylo co nejvíc si načesat na jednom stromě – ono to také zlevňuje režijní náklady, že ano... Jenže při kontrole prvního stupně se na to přijde a pak už to taková legrace není.

Dodatečně vzniklé partnerství je faktor, který může projektu pomoci, ale také naopak ublížit. Předpokládejme nadále, že jste se rozhodli s partnery absolvovat již samotnou přípravu projektu. Že máte představu o celkovém cíli, o možných výstupech a výsledcích, o cílových skupinách, zhruba tušíte délku projektu a některé další náležitosti, avšak 99 % Benefitu 7 je stále prázdných. Ale už víte, kteří partneři by s vámi mohli spolupracovat.

4.1 Jednání v rámci partnerství a řešení věcných problémů

Jak by měl manažer budoucího projektu postupovat? Uveďme aspoň několik zásad:

Při přípravě projektu nelze ušetřit čas – je třeba mnoha setkání a diskusí nebo alespoň e-mailů. Schopný manažer je v pokušení udělat spoustu věcí sám a hned. Místo toho musíte kontaktovat ostatní, setkávat se s nimi, vysvětlovat, vybízet, navrhovat. Vy jste ten, kdo spoluutváří budoucí pletivo vztahů spolupráce a vzájemné důvěry. Je to pracné, ale není to příliš riskantní. Většinou totiž partneři dobře chápou, že jste hlavním iniciátorem a od počátku uznávají vaši vedoucí roli v přípravě projektu.

Při jednáních a ve vztazích se nesnažte dominovat. Zajistěte rovnost účastníků. Místní zemědělec je pro partnerství zrovna tak potřebný jako ambiciózní starosta zvyklý v diskusích převládat, zástupce cílové skupiny zrovna tak jako poskytovatel budoucí služby. Chcete-li dojít ke společnému rozhodnutí, raději začněte s „prázdným papírem“, nepřicházejte s hotovými návrhy, raději k nim účastníky doved'te. Zpracujete-li všechno včetně koncepce sami, nebudou se s ní tak snadno identifikovat. To se v průběhu realizace může vymstít. Ideální je, když má v projektu každý něco, čím přispěl (i když jste na totéž mysleli již dříve sami!).

Když jsme jako příjemci zahajovali partnerský projekt se šesti středními školami, úmyslně jsme neřešili logo projektu, které by bývalo možné vytvořit. Měli jsme i nápady. Ale raději jsme vyhlásili na toto logo soutěž. Studenti na všech školách se dali do práce. Každá škola pak nominovala nejlepší návrh do finále. Pro konečné rozhodnutí měla každá škola i my po dvou hlasech (aby ten první mohla dát svému vlastnímu návrhu). Vítězné logo bylo takto vybráno společně, bohužel náš vlastní favorit neuspěl. Ale přesto jsme uspěli: v cílových skupinách se zvedl zájem o projekt a v RT zavládl o něco týmovější a pohodovější duch.

Odstraňujte potenciální konflikty. Může jich být už zpočátku plno, ale mohou zůstat skryté. Viděli jsme to sami při zakládání místních mezisektorových partnerství na tzv. stereotypech. Starosta: „Podnikatelé ať se postarají o sebe, nebudeme jim přiklepávat dotace!“ Podnikatelé: „Stát je k nám macešský, všude jsou jen překážky, starostové si dělají vlastní politiku, nehledí na prospěch občanů.“ Neziskovky: „Ani jeden z nich nechápe, co lidé vlastně potřebují.“ Atd. K tomu přistupují konflikty mezi konkrétními osobami (co mi kdy Franta vyvedl, kdy mne Pepa napálil, komu mám co oplácet).

Spolupráce znamená mimo jiné sdílení... sdílení informací, sdílení zkušeností a nakonec i sdílení finančních prostředků, které partneři získají pro společný projekt. Mohli bychom říci, že jedním z lakmusových papírků prokazujících skutečné partnerství, je právě **ochota podílet se na získávání a využívání společných finančních prostředků**. Na rozdíl od izolovaných, sobeckých a nedůvěřivých žadatelů, kteří se často hlásí do operačních programů, se musíte dohodnout na společném postupu, na společné strategii rozvoje a také na pravidlech rozhodování. O tom je také partnerství.

Věcné problémy a jejich řešení

V přípravě projektu se mohou objevit **věcné problémy**¹². Předpokládejme, že se z těchto věcných problémů a sporů nerozhoří osobní konflikty, to bychom tu museli psát navíc o tzv. mediaci a o technikách, kterými lze konflikty řešit.

Věcné problémy plynou například z neurčitosti, jak projekt zaměřit a jaké řešení naplánovat, neznáme dost dobře potřeby cílových skupin, cíle konkurenčních poskytovatelů podobných služeb nebo podmínky, které budeme mít v době realizace. Partneři přicházejí s různými představami, s různými zkušenostmi nebo s různými informacemi. Nejsnadnější je postup v případě, kdy nevíme, co a jak v projektu přesně udělat, ale využijeme „sílu kolektivní moudrosti“.

V literatuře existuje množství technik, které lze – podle povahy problému – využít. Jsou to PEST a SWOT analýzy, rozhodovací stromy, delfská metoda, expertní škálování, tetrachorické (čtyřpolní) tabulky, dnes populární Balance Scorecard a další.

Abychom neopakovali to, co najdete v běžné literatuře, popíšeme tu tři techniky, které se nám opakovaně osvědčily, aniž bychom je převzali v hotové podobě. Takže je popíšeme sice stručně, leč v úplnosti.

a) Tetrachorické (čtyřpolní) rozhodovací tabulky

Využívají se pro řešení různých problémů. Cílem je nalézt typické, či spíše podstatné znaky, které napoví, jakou taktiku, řešení použít. Tyto podstatné znaky vyjádříme v elementární dichotomii: ano-ne, má-nemá, jení, velký-malý. Stav obou znaků kombinujeme, čímž získáme 2 × 2 možností.

Aby příklad navazoval na téma příručky, zvolili jsme adaptaci výkladu dvou znaků, jimiž se vyznačují zainteresované subjekty (stakeholders) v projektu, tzn. subjekty, které mohou náš projekt ohrozit nebo mu prospět. Rozhodovací tabulka má tvar:

¹² Co je věcný problém? Naše definice je jednoduchá: je to prostě rozdíl mezi tím, co je, a tím, co by mělo být. Jakmile si tento rozdíl uvědomíme, říkáme, že „máme problém“.

Tabulka 6

Co dělat, jestližejejich zájmy v projektu jsou...	
		(shoda s jejich vlastními cíli, akceptování cílů projektu a forem práce)	
		malé	velké
..jejich důležitost pro projekt je...	velká	uspokojovat, nenaštvat	využít co nejvíce, zapojit
	malá	sledovat, hlídat změny	ocenit, akceptovat

Zdroj: s využitím Agentschap Vlaanderen vzw
(<http://partnership.esflive.eu/node/409>)

Jestliže tedy dokážeme každý subjekt ohodnotit z těchto dvou hledisek, budeme vědět, jakou taktiku vůči němu použít. Většinou je snadné pracovat jen se dvěma hledisky a lidi nebo věci podle nich roztrdit do dvou skupin. Tři nebo více už bývají příliš, protože si nedokážeme udržet přehled o všech kombinacích a potřebných řešeních. Například tři hlediska a každý o třech možných stavech už přináší nutnost pracovat s kombinacemi $3 \times 3 \times 3 = 27$. Místo čtyř.

b) Návrhový workshop

Zmíníme dále metodu, o které se v technicky a manažersky zaměřených příručkách nikdy nepíše. Nám se však opakovaně osvědčila, když jsme potřebovali nápady na řešení od mnoha lidí, např. potřeby a představy klientů.

Návrhový workshop

Jeho účelem je **společná tvůrčí práce při navrhování a plánování**, např. nad obsahem kurzu, nad revitalizací parku, nad kampaní propagující rovné příležitosti. Hodí se tehdy, chceme-li dostat nápady a návrhy od většího počtu účastníků, např. od více než osmi. Každý účastník je totiž povzbuzován, aby rozvíjel své vlastní nápady – písemnou úpravou základních variant, doplňováním myšlenkové mapy nebo slovními připomínkami.

Workshop uspořádáme v místnosti s dostatečnou kapacitou, ale zrovna tak to může to být i několik menších místností. Připravíme pracoviště pro skupinky 3–10 lidí. Každá má svého vedoucího, ale my budeme raději říkat – *mluvčího*. Budou tam velké archy papíru, volné listy A4, různé druhy

barevných popisovačů, třeba i nálepek post-it apod. Celé to musíme koncipovat trochu jako hru. Chceme se domluvit v dobré náladě a nikdo nemá odejít nespokojen.

Workshopem sledujeme **dva cíle**: a) věcný cíl znamená získat použitelná řešení s dostatečnou podporou účastníků, kteří mohou zastupovat i rozsáhlé cílové skupiny; b) psychologickým cílem akce je, aby všichni odcházeli s vědomím, že si to užili a že své návrhy a stanoviska mohli uplatnit. Že nebyl nikdo přehlížen.

Lidé si vyberou skupinku, v níž chtějí působit. Někdy však potřebujeme jejich začlenění do skupin ovlivnit. Chceme například, aby v jedné skupince nebyli lidé z téže organizace nebo evidentně stejných názorů. Výsledná kvalita totiž spočívá v počáteční rozmanitosti!

Ve skupině se navrhnou různá řešení, diskutuje se o jejich výhodách a nevýhodách. Formulují se základní varianty a porovnávají se. Měl by se naplánovat čas pro shromáždění základních variant, různých námětů na řešení a čas pro vyhodnocení a syntézu, kdy návrhy seskupujeme do základních variant a porovnáváme je. To první můžeme řešit třeba brainstormingem či brainwritingem, to druhé „multikriteriálním škálováním“ (účastníky, každého se stejným hlasem, necháme ohodnotit každé navržené řešení z hlediska potřebnosti, proveditelnosti, nákladovosti apod.).

Celé aranžmá se hodí i tehdy, musíme-li mezi účastníky z nějakého důvodu **strpět chronického kverulanta či destruktivního oponenta**. Úkolem facilitátora je tohoto člověka demokratickými způsoby a silou skupinového mínění pacifikovat. Jestliže vede diskusi tak, aby se každý dostal ke slovu (ostýchavé povzbuzuje, povídavé krotí), zapisuje stručně všechny nápady a názory a nakonec o nich nechá hlasovat, je velmi pravděpodobné, že a) extrémní názor nezíská podporu přítomné většiny, b) oponent vyčerpá své argumenty, svou zášť atd. ve skupince a v závěrečném plenárním jednání se již neprosadí.

Po práci ve skupinách totiž **následuje společné jednání** všech a v jeho úvodu za každou skupinu přednese její mluvčí závěry, k nimž dospěla. Tam ovšem již chybí extrémní nebo destruktivní návrh. Postupně se tak přednesou a shromáždí návrhy a závěry ze všech skupin. Navrhovaná řešení se stručně zaznamenávají, aby je měli všichni na očích. Pak podle povahy věci může dojít na hlasování o nejlepší variantě či na příslib, jak se závěry budeme nadále pracovat. To už závisí na účelu a předmětu workshopu.

Co jsme vlastně dělali? Z množství možných řešení a nápadů jsme nechali díky skupinovým diskusím vykristalizovat to hlavní a nejlepší. Pro finále jsme zmenšili počet návrhů z původních X (od všech X účastníků) na 3–5 (podle počtu skupin) a můžeme je porovnávat. Všichni se mohli účastnit. Každý návrh se mohl prosadit. A všichni vidí, jakým způsobem se došlo k výsledku. Je to nejen účinné, ale i demokratické, ne?

c) Zásada minimální přijatelnosti

Jde o typickou facilitační úlohu. Facilitování používáme, potřebujeme-li usnadnit, zprůchodnit komunikaci mezi různými lidmi či organizacemi, přičemž ještě nejsou nebo ani nebudou formulovány vzájemně konfliktní alternativy. V roli facilitátora je obvykle zástupce žadatele – manažer budoucího projektu.

Při řadě pracovních jednání se objevují další a další návrhy, které vylepšují původní řešení, a protože je autoři považují za nejlepší (a navíc k nim mají autorský vztah), začnou je prosazovat, čímž se oddálí možnost přijetí řešení a společného postupu. Anebo se na stole objeví návrhy, které jsou každý trochu „o něčem jiném“ a jsme náhle bezradní, podle čeho volit.¹³

Facilitátor by měl přikročit k uplatnění navrhovaného postupu tehdy, jestliže má před sebou několik zhruba rovnocenných řešení anebo začne hrozit „nebezpečí z prodlení“ (kdy je lepší rozhodnout se nyní než se rozhodnout sice možná lépe, ale pozdě). Asi všichni máme tu zkušenost, když do půlnoci před uzávěrkou rozmýšlíme některé části projektu, pak je máme přesně formulovat a k tomu ještě „spadne Benefit“.

Facilitátor tedy usiluje o řešení, které by bylo přijatelné pro všechny či alespoň pro většinu zúčastněných. Hlavní otázkou je chování většiny účastníků. Jestliže facilitátor cítí, že by většina předložené řešení akceptovala, může na to poukázat a dosáhnout rychlé shody.

Jestliže však někdo vysloví protinávrh, musíme ho zvážit. Stále je ještě možné, aby facilitátor požádal účastníky, aby souhlasili s původním návrhem, pokud je pro ně aspoň v zásadě přijatelný. Ujistit nositele jiných návrhů, že sice i tyto by mohly přijít na řadu, ale protože se stále jeví jako

¹³ Malá teoretická vysvětlivka: Mnoho problémů v reálném životě má více než jedno řešení, a protože nemáme přesně stanovenou „kritériální funkci“, pomocí níž bychom jednoznačně zjistili, které řešení je nejlepší, či dokonce ani přesně nevíme, co chceme, jak to poznat a jak to vše může dopadnout (tzv. fuzzy problémy, tedy nejasné, rozmazané, zamlžené), musíme to odhadnout.

schůdné i původní řešení, opětovně jej navrhuje. Zeptá se ostatních, zda je původní návrh pro někoho nepřijatelný.

Zkušenosti ze společenského i manželského života nám potvrzují, že většina návrhů bývá přijatelná (třebaže někdy se skřípěním zubů nebo s výměnou za souhlas s naším příštím návrhem) a že je jen málo věcí, které absolutně neskousneme, takže setrváme na svém stanovisku „až za hrob“ (to končí buď naším vítězstvím, anebo odchodem od společné práce.).

Jestliže je návrh nepřijatelný, tak chce facilitátor vědět proč, aby mohl tuto nepřijatelnost zpochybnit čili pustit se do přesvědčování. A samozřejmě pokud se v diskusích jako lepší ukázal protinávrh, nesmí facilitátor váhat označit jej za nejlepší a doporučit jej žadateli, resp. celému týmu.

4.2 Společná příprava projektu

V tomto oddíle se rozhodně nedozvíte, co si můžete přečíst v Příručce pro žadatele nebo v Průvodci vyplněním projektové žádosti pomocí aplikace Benefit7.¹⁴ Musíme to vzít širěji, jak by mělo probíhat vyvíjení projektu pro účely žádosti o financování.

Klíčovými slovy pro tvorbu projektové žádosti jsou: CO, KDY, KDO a ZA KOLIK. To musí být vyjasněno a to je také předmětem společného rozhodování. Pochopitelně v různých úrovních, jak to říká např. logický rámec projektu (postup od cílů a výstupů k aktivitám).

KONEP doporučuje¹⁵, aby si budoucí žadatel a každý partner na počátku jednoduše zhodnotil své možnosti. Navrhují tři otázky:

1. vědět „kdo jsme“ – **ujasnění vlastních cílů a pozice** v oblasti, ve které působí;
2. vědět „kam jdeme“ – **ujasnění dalšího směřování** organizace;
3. vědět „co máme a co umíme“ – **zhodnocení vlastních zdrojů.**

Všimněte si, že už tady, před zahájením přípravy projektu, probíhá sebehodnocení – o němž se někdy soudí, že se hodí až někde na závěr, po skončení celého projektu.

¹⁴ Jde o metodické materiály D1 a D6 z tzv. Desatera OP LZZ – viz např. <http://www.esfcr.cz/folder/4626>.

¹⁵ Krátký, J., Nechvílová, S., Vaisová, H.: *Partnerské projekty neziskových organizací*. Koalice nevládek Pardubicka, 2010, str. 22–24.

Zjistíme-li (víceméně intuitivně), že základní idea budoucího projektu je slučitelná jak s našimi cíli a možnostmi, tak s některou oblastí podpory v OP LZZ, můžeme si **začít ujasňovat celkový záměr**.

Opět má slovo KONEP. Při ujasňování záměru mohou pomoci:

- předchozí zkušenosti, zejména vlastní chyby či chyby našich známých;
- publikace úspěšných podnikatelů a vizionářů – velká část jejich příběhů začíná dobrým nápadem a jeho dobrým promyšlením;
- výroční zprávy organizace a důvěrná znalost jejího prostředí i fungování, dobrá znalost okolí, spolupracovníků, dodavatelů;
- zpracované strategické dokumenty vlastní organizace – vize, strategický plán aj.;
- odjet i s partnery na víkend do hor – změnou prostředí získat odstup, nadhled a inspirativní prostředí;
- zeptat se zkušenějších známých, co tomu všemu říkají.

Tyto náměty platí hlavně pro NNO, které mají v OP LZZ z koncepčního hlediska nejširší pole působnosti. Vždy ale platí: **nepouštějte se do něčeho, čemu nerozumíte a co byste dělali jen kvůli tomu, že by na to „mohly přijít peníze“**. Protivný je ale i druhý extrém: chtít peníze na to, co celá léta děláte tak jako tak. I když to o přijetí žádosti přímo nerozhoduje, inovace ve vaší činnosti by byla výbornou přidanou hodnotou projektu, navíc oceňovanou při věcném hodnocení žádostí.

Je zajímavé, že se málo píše o tom, jak formulovat projektové cíle (a ani řídicí orgán v Desateru metodických příruček se k tomu nevyjadřuje). Sama tato příručka se však nezabývá psaním projektů, nýbrž partnerskou spoluprací. Proto jen připomeňme, že vůbec není jedno, co definujeme jako cíl našeho projektu. Správně definované cíle nejsou jen předmětem věcného hodnocení žádosti, nýbrž potřebou příjemce, pokud chce dělat svou práci dobře. Doporučujeme, aby se ve vhodném okamžiku stavu příprav projektu znovu vyvolala **s partnery diskuse o obsahu, náročnosti a formulaci projektových cílů**.

Hodnotitel posuzuje, zda jsou stanovené cíle realistické, zda odpovídají zvoleným aktivitám a jsou s nimi v souladu, nakolik jsou jasně vymezené a relevantní. V části o cílech by se podle našeho názoru mělo objevit i to, **jaké přínosy (efekty, dopady) lze očekávat, budou-li projektové cíle splněny**. To je totiž otázka relevance. Jestliže napíšeme jen to, že cílem je proškolení 150 zaměstnanců, mohl by hodnotitel říci: No a co? Jaký význam to má v činnosti podniku a jak to přispěje k jeho vyšší konkurenceschopnosti?

Čtyři stupně zapojení partnerů

Předpokládejme, že iniciátorem partnerství je žadatel, který chce připravit partnerský projekt. Jsou čtyři úrovně, na nichž můžete být do projektu zainteresováni. Ale jen dvě z nich jsme ochotni označit za součást partnerství!

1. **Informování** – Žadatel vás pouze informuje, co dělá, co plánuje, a vy nechcete nebo nemůžete na přípravách participovat.
2. **Konzultování** – Žadatel identifikuje problémy a příležitosti, navrhuje cíle a řešení a vy se k nim můžete vyslovit, komentovat, navrhopvat.
3. **Spolurozhodování** – Žadatel vás žádá a povzbuzuje, abyste sami přicházeli s novými možnostmi a nápady a společně s vámi dospívá k rozhodnutí, co a jak dělat.
4. **Společná realizace** – Nejenže se společně rozhodujete, ale pak svá rozhodnutí i společně realizujete. (To bývá v projektech financovaných z ESF našťestí pravidlem, ale mimo ně, např. v různých aktivitách měst, se může stát, že vás sice přivou k přípravě, ale pak si to uskutečňují bez vás.)

Je jasné, které dvě situace považujeme za součást partnerství. Nižší stupně zapojení partnera nemusí být následkem zlé vůle ze strany žadatele nebo snahou vás manipulovat. Možná prostě zapomíná na rovnoprávnost partnerů. Nebo má záměr tak dobře promyšlený, že ho chce v té podobě dovést do konce. Nebo jej vaše dosavadní pasivita vedla k domněnce, že se víc podílet nechcete. Z toho plyne: chcete-li být do přípravy projektu zapojení více, tak si o to řekněte.

Při přípravě partnerského projektu je X-trémně výhodné, ne-li nezbytné, když:

- všichni jsou zajedno, že partnerství je pro celkový úspěch (dosažení cílů) potřebné a nenahraditelné;
- práce vede všemi respektovaná osoba;
- hlavní rozhodnutí (např. o cílech) proběhnou v dobré pohodě za účasti všech;
- respektují se rozdílné, vzájemně však nekonfliktní dílčí zájmy zúčastněných;
- je dost času na přípravu;
- účastníci (partneři) se dělí o přípravné aktivity;
- komunikace (jak na dálku, tak ta osobní) probíhá hladce, všichni odpovídají na dotazy, dodržují termíny apod.

Jestli něco z toho při přípravě vašeho projektu chybí, tak hned zbystřete. Příznaky toho, že něco jde nebo půjde špatně, jsou hlavně:

- jeden z partnerů chce dominovat nebo manipulovat s ostatními;
- již v minulosti měli klíčoví partneři vzájemně konfliktní zájmy;
- všem aktivním hráčům není jasný celkový záměr;
- nerealistické projektové cíle, včetně hodnot monitorovacích ukazatelů;
- rozdílný styl práce a myšlení partnerů;
- nedostatek komunikace (už od počátku příprav);
- hlavní zájem některého klíčového partnera je v konfliktu s projektovým záměrem;
- plánované závazky jdou jasně nad možnosti (kapacity) partnerů.

4.3 Příprava formálního partnerství (smlouvy)

Formální zde neznamena povrchní, ale to, že má určitou formu – formu smlouvy, příp. pravidel spolupráce.

Přijetí závazku partnerství by mělo být stvrzeno písemně. KONEP (str. 31) správně připomíná: „Partnerská spolupráce by měla být už v přípravné fázi záramována nejlépe partnerskou smlouvou. Jak iniciátor, tak všichni partneři investují do přípravy projektu desítky hodin času, často nad rámec běžných povinností, je proto vhodné tuto investici alespoň minimálně ochránit.“ A uvádí minimální obsah smlouvy:

Rozsah partnerské smlouvy

- **vymezení role jednotlivých partnerů** včetně hlavního partnera (tj. příjemce), jejich práva a povinnosti;
- **vymezení úkolů členů realizačního týmu** (manažer projektu, koordinátor, zástupce partnera apod.);
- **ustavení orgánů projektu** (např. hlavního manažera projektu a realizačního týmu), pravomoci a odpovědnosti těchto orgánů;
- **způsob projektového řízení** (zahrnující např. základní ustanovení o řízení změn, vedení dokumentace projektu apod.);
- **systém sankcí** za porušení povinností vymezených ve smlouvě.

Právě sankce za porušení povinností bývají nejdiskutovanějším bodem návrhu partnerské smlouvy. Partneri se samozřejmě brání konkrétně vyčísleným peněžním sankcím. Na druhé straně příjemce potřebuje mít vůči partnerům určitý „donucovací prostředek“. Ukládání sankcí může řešit buď sám příjemce (jakožto zodpovědný za celkovou realizaci projektu na to má plné právo), nebo může být ustaven speciální orgán projektu – projektová rada, složená ze statutárních zástupců všech partnerských organizací.

Toto však ještě není smlouva, jak ji vyžaduje OP LZZ! To je smlouva, kterou byste mohli nebo měli mít tak jako tak, dokonce ještě předtím, než ukončíte přípravu projektu.

Prohlášení o partnerství, vydané vzorově v OP LZZ, uvádí tyto „principy řádného partnerství“:

- 1. Všichni partneři si žádost o příspěvek přečetli a jsou seznámeni se svou rolí v projektu.*
- 2. Žadatel povede se svými partnery pravidelné konzultace a bude je plně informovat o postupu realizace projektu.*
- 3. Podstatné navrhované změny projektu (např. ohledně aktivit, partnerů atd.) musí partneři odsouhlasit dříve, než budou návrhy změn předloženy poskytovateli podpory. Pokud není možno takové shody dosáhnout, musí žadatel tuto informaci uvést při předložení návrhu změn ke schválení.*
- 4. Před ukončením projektu musí partneři schválit spravedlivé rozdělení zařízení a spotřebního materiálu, nakoupených z ESF, mezi partnery se sídlem v cílovém regionu. Kopie převodních listin (darovací smlouvy) musí být přiloženy k závěrečné zprávě.*

Pokud jde o smlouvu v OP LZZ, citujeme z Příručky pro příjemce¹⁶:

Smlouva o partnerství

Postavení jednotlivých partnerů, jejich úloha a odpovědnost, jakož i úprava jejich vzájemných práv a povinností při realizaci projektu je upravena ve Smlouvě o partnerství/Smlouvě o mezinárodní spolupráci. Účelem této smlouvy je upravit vzájemnou spolupráci partnerů, kteří společně realizují projekt, na který získal žadatel podporu. Role partnera, včetně podílu na

¹⁶ Příručka pro příjemce finanční podpory z OP LZZ, leden 2011, str. 43.

konkrétních aktivitách projektu, popř. části prostředků finanční podpory, musí odpovídat popisu v předložené Žádosti o finanční podporu z OP LZZ, konkrétně v části Způsob zapojení partnerů do realizace projektu.

Smlouva o partnerství s českými partnery

Smlouva musí být uzavřena nejpozději do dvou měsíců od získání finanční podpory (tj. od uzavření Právního aktu o poskytnutí podpory) a předložena poskytovateli nejpozději se Zprávou o zahájení realizace projektu, pokud poskytovatel podpory nestanoví jinak.

Předmětem smlouvy je úprava postavení příjemce a jeho českých partnerů, vymezení aktivit, jimiž se podílejí na projektu, úprava jejich vzájemných práv a povinností při naplňování účelu této smlouvy, odpovědnost za porušení této smlouvy, způsob ukončení spolupráce apod., přičemž její konkrétní obsah vychází z podmínek realizovaného projektu a podmínek právního aktu o poskytnutí podpory. Součástí smlouvy by měl být i rozpočet ukazující, jaké náklady připadají na příjemce podpory a jaké na jednotlivé partnery. Pokud se na projektu podílí více partnerů, je smlouva o partnerství smlouvou vícestrannou mezi příjemcem podpory a všemi jeho partnery. V případech, kdy ze zákonných důvodů není možné uzavřít smlouvu vícestrannou, se uzavírají smlouvy dvoustranné mezi příjemcem a každým z jeho partnerů.

Smlouva o mezinárodní spolupráci se zahraničními partnery

Smlouvu o mezinárodní spolupráci podepisuje žadatel se svými zahraničními partnery. Smlouva bude vyžadována před podpisem právního aktu o poskytnutí podpory. Předmětem smlouvy je úprava postavení příjemce a jeho partnerů a vymezení aktivit, k jejichž realizaci a financování se každý z partnerů zavázal. Pokud se na projektu podílí více partnerů, je Smlouva o mezinárodní spolupráci smlouvou vícestrannou mezi příjemcem podpory a všemi jeho zahraničními partnery.

Vzor smlouvy o partnerství je k dispozici na webových stránkách

<http://www.esfcr.cz>.

5. ŘÍZENÍ PARTNERSKÉHO PROJEKTU, KOMUNIKACE S PARTNERY, MONITORING A HODNOCENÍ PROJEKTU

Faktory úspěchu projektu jsou dobře známé. Jsou to například pečlivé plánování, účinné řízení projektu, kompetentní a motivovaný realizační tým, racionální práce s rozpočtem, jasně definované cílové skupiny atd. No a v partnerských projektech – spolupráce!

Nebudeme tu zacházet do podrobností o postavení partnerů ve vztahu k projektu. Jen jako příklad: Čím slabší je partner z hlediska svých kapacit, samostatnosti, zkušeností atd., tím silnější má potřebu na projektu spolupracovat a partnerství udržet. Například partner, který bude víceméně závislý na podpoře z tohoto projektu (protože další velké zdroje v současné době nemá), bude ochotnější leccos překousnout a přizpůsobit se, hlavně aby projekt pokračoval.

Kdo z partnerů (včetně příjemce) je vlastně nejsilnější? V průběhu realizace je třeba zdůrazňovat, že práce každého partnera je důležitá pro všechny ostatní a pro celek. Doufejme, že do projektu vezmete jen ty, kteří tam mají svou těžko nahraditelnou roli. Protože pokud ne, tak takový partner, třebaže velmi zkušený, silný, celostátně působící, plně profesionální atd. (vlastně čím více, tím hůř pro projekt), se může k projektu, a tedy i k ostatním partnerům chovat ledabyle, své úkoly neplnit apod., protože prostě na projektu není natolik závislý jako ostatní partneři, menší, méně zkušený, méně bohatý atd. Proto je třeba, abyste s nejsilnějším partnerem komunikovali stejně pečlivě jako s tím nejslabším – abyste dbali na to, že na projektu pracuje, že se tam nestřídají lidé, kteří postupně na projekt zapomenou apod.

5.1 Jak vést a udržovat partnerství a pracovní týmy

Efektivní vedení lidí v rámci projektu je založeno na respektování principů týmové práce a řízení týmů. Úloha realizačního týmu, kvalita a organizace týmové práce přímo ovlivňují konečnou úspěšnost projektu.

Týmová práce za účasti různých partnerů přináší na jedné straně výhody vysoké tvořivosti a inovativnosti projektu, ale na druhé straně klade velké nároky na řízení projektových prací. Při řízení tak hrají rozhodující roli dva základní faktory:

- týmové role a jejich respektování při řízení;
- motivace týmu.

Jde o dosti složitý komplex organizačních, koncepčních, administrativních a dalších úkonů a činností. Spokojme se zde alespoň se stručným výčtem vybraných aktivit, úkolů a zásad.

Realizační tým:

- Je třeba včas ustavit realizační tým projektu s určením konkrétních osob (ne že „tam prostě vždycky někdo od nás dojede“!) a tento tým pěstovat jako skutečný vrcholný orgán projektu.
- Bude-li členem týmu pracovník, který není vedoucím pracovníkem své organizace, měl by mít podle našeho názoru písemné zmocnění činit v rámci projektu jménem organizace rozhodnutí. Nesmí se totiž stát, že se vymění váš ředitel a najednou bude něco jinak. Tím byste mohli ohrozit ostatní partnery a možná celý projekt. Zmocnění – to zdůrazňujeme – bude omezeno samotným projektem, který byl přece v partnerské organizaci přijat, poskytovatelem grantu byl schválen atd. V rámci takto nastavených pravidel se zmocněný člen realizačního týmu může pohybovat. Kdyby nastala situace, že by bylo nutné z projektu vystoupit, měl by to opět navrhnout a řešit tento člen (jistěže ve spolupráci se svým nadřízeným či s právníky).

Jak řídit RT, když je rozsáhlejší – třeba když každý z šesti partnerů nominuje dva zástupce?¹⁷ Pak je zvláště třeba:

1. neustále orientovat RT na plánované výsledky projektu, nezabývat se věcmi nedůležitými a nerelevantními;
2. vždy předem formulovat „ideální výsledek“ jednání (co řídící partner doufá, že nastane, že se na jednání RT rozhodne);
3. mít jasné procedury pro výměnu informací, komunikaci a rozhodování;
4. dbát, aby se všichni mohli uplatnit, aby každý dostal slovo, aby každý mohl podat návrh apod., a povzbuzovat ty, kteří by se mohli dostávat na periferii skupiny pro svou pasivitu nebo sebedopceňování;
5. ale také dbát, aby členové RT přicházeli na jednání připraveni (nejdou si tam přece pouze „sednout“ jako někteří politici do nějaké dozorčí rady).

¹⁷ Realizační tým v jednom projektu v oblasti podpory 1.1 OP LZZ měl 81 členů (?!).

Pracovní skupiny:

- Zatímco RT celého projektu řídí projekt jako celek, pro jednotlivé aktivity můžeme **ustavit pracovní skupiny**, zčásti nebo i plně personálně odlišné od RT. Rozlišujeme alespoň dvě situace:
- Některé projekty obsahují jen takové klíčové aktivity, které na sebe plně navazují časově i věcně. Projekt „teče jedním korytem“ – např. nejdřív příprava školení, pak provedení školení, poté druhý ročník školení atd. Tady stačí a je také výhodné, aby všechny aktivity řídil **stejný tým**. Je to buď sám RT v plné velikosti a složení, anebo jinak složená skupina lidí, kteří realizaci aktivity zajišťují operativně.
- Jde-li však o složitý projekt s několika různými klíčovými aktivitami, které na sebe nejsou napojené sériově, ale paralelně (např. v jedné aktivitě se připravují výukové filmy, v druhé výukové projekty a ve třetí se výsledky obou sloučí do aktivity pilotního ověřování), je situace jiná. Tady stojí za úvahu vytvořit **pro každou aktivitu jinou pracovní skupinu** (jejichž práce se ovšem časově i personálně překrývá).
- Může se stát, že **v každé skupině nebudou zastoupeni všichni partneři**, protože někteří mají v projektu své specifické úkoly, které pro danou aktivitu nejsou relevantní. Musíme ovšem dát realizačnímu týmu na vědomí, jak a proč tyto odlišné skupiny sestavujeme. Ostatně jaké „na vědomí“? Je snad v normálně fungujícím projektu možné, aby si příjemce uzurpoval právo sestavit pracovní skupiny? Určitě je to nutné připravit ve spolupráci s ostatními!
- Ve všech skupinách, a tím spíše v případě odborně složitých projektů, dbejme o to, **aby tu byly skutečně lidé, kteří mají k věci co říci**. Jestliže váš partner najmenej do všech skupin „mladé asistenty/ky“, čerstvé absolventy/ky škol s tím, „aby se něco přiučili“, tak – ve vší úctě – odmítněte je. Přesněji řečeno: umožněte, aby se na jednání skupiny tito lidé dostavili, ale trvejte na tom, aby zde byl především ten, kdo je odborníkem, kdo může rozhodnout, kdo dohodnuté opatření zajistí podle potřeby projektu.

Pravidla spolupráce

Je otázka, nakolik se v RT i v pracovních skupinách zabývat jasnými pravidly a procedurami spolupráce, především otázkami vzájemné komunikace, rozhodování a odpovědnosti (spojené s dělbou práce na projektu).

Řada projektů vystačí po celou dobu s jednoduchými a rozhodně nepsanými pravidly, neboť všichni chápou (např. na základě předchozí spolupráce), že příjemce neopomene konzultovat se všemi partnery významnější

rozhodnutí, že odpovídá za celkový výsledek, a tam by partneři měli jeho návrhy pokud možno akceptovat, že dostávají informace o čerpání rozpočtu a chystaných změnách atd. V RT vládne vstřícná nálada a komunikativnost. Stačí se sejít dvakrát do roka, vše ostatní probíhá pomocí e-mailů a telefonátů. Pohoda.

Čím složitější a dlouhodobější je projekt a čím víc je partnerů nových, navzájem nesžitých, tím větší je potřeba vyjasnit si pravidla spolupráce. Netvrdíme, že je potřebujete vždy a všechna, ale... Dokud vše začíná a funguje, tak se zdá, že taková pravidla nepotřebujete. Potřebujete je až ve chvíli, kdy zjistíte, že žádná nemáte. Zvažte další náměty. Jde zejména o pravidla pro tyto účely (v závorce témata, o které tu jde především):

- pro rozhodování uvnitř partnerství (téma odpovědnosti, přijímání rozhodnutí);
- pro práci realizačního týmu a pracovních skupin (téma dělby práce, komunikace);
- pro financování projektu (téma komunikace, přijímání rozhodnutí);
- pro případ konfliktů (téma komunikace);

Je znám případ, kdy partneři z minulého období (sociální integrace OP RLZ) nyní utvořili jediný subjekt, obecně prospěšnou společnost, a ten podal projektovou žádost (v 3. prioritní ose OP LZZ). Nepotřebuje už partnery, sám je partnerskou organizací, a to zjednodušuje rozhodovací procesy v projektu. Pokud by se ale fakt partnerství stal v budoucnu velmi preferovaným kritériem pro výběr žádostí, kdo ví, jestli by se zas tato o. p. s. nerozložila do původních subjektů...

Projektové týmy

Obdobou partnersky sestavených pracovních skupin jsou malé projektové týmy, které mohou fungovat uvnitř organizace, která je partnerem v projektu. Vyplatí se zejména v dlouhodobějších a složitějších projektech, v nichž se prolínají různé činnosti. Nejčastěji vznikají ve velkých organizacích, jakými jsou úřady nebo větší firmy. Projektový tým je:

- krátkodobá struktura, existující pouze po dobu trvání projektu, po jeho ukončení jsou kapacity jeho členů uvolněny pro jiné pracovní úkoly nebo projekty;
- založený kvůli efektivní realizaci dílčích aktivit, nejde v něm tedy primárně o společné rozhodování, i když to je i tady výhodné;

- multifunkční – jsou složeny z osob s různými specifickými dovednostmi (napříč organizační strukturou), které odpovídají potřebám projektu.

Které zásady při sestavování týmu platí obecně?

- Na rozdíl od realizačního týmu projektu, jehož účastníky jsou rovnoprávní partneři, je třeba v dílčích projektových týmech udržet rozhodovací hierarchii: všichni do toho mohou mluvit, ale nakonec musí rozhodnout odpovědná osoba (šéf týmu) a ostatní by se s tím měli ztotožnit.
- Zapojení jednotlivých členů do týmu projednejte vždy s jejich nadřízenými v rámci organizační struktury.
- Můžete sestavit tzv. matici rolí jednotlivých členů týmu; ti pak jasně pochopí, co se od nich očekává a se svou rolí se ztotožní.
- Co nejpřesněji stanovte odpovědnosti jednotlivých členů. Zejména za každou relativně samostatnou dílčí aktivitu by měl být odpovědný jeden člověk.
- Klíčovým prvkem pro pozdější úspěch projektu je úvodní setkání týmu, seznámení se a navození ovzduší vzájemné důvěry a chuti spolupracovat.
- Nepodceňte možnou rušivou roli některých odborných pracovníků; jsou zaměřeni na svou vlastní práci a nemusí mít dostatek pochopení pro týmovou práci.

Pro motivaci členů týmu platí totéž, co například pro zapojování veřejnosti do přípravy rozhodnutí o budoucnosti obce: do přípravy musíme zapojit ty, kterých se budou týkat důsledky rozhodnutí, ty, kteří budou uživateli služeb nebo objektu, a ty, kteří mají na záměru určitý zájem. Rozhodnou pak ti, kteří za to mají odpovědnost: v obci zastupitelé, v projektovém týmu jeho šéf, často na základě konsensu zúčastněných.

Partneři a rozpočet

Každá aktivita může mít a měla by mít svůj vlastní dílčí rozpočet. Ostatně v projektové žádosti je musíte stanovit. Měli bychom tedy vést jakési fiktivní podúčty pro každou klíčovou aktivitu (nepřímé náklady mohou zůstat stranou) a sledovat, aby je osoby odpovědné za aktivity nepřekračovaly. Protože však dosavadní pravidla OP LZZ bohužel požadují, aby byly předem určeny rozpočtové prostředky pro každého partnera samostatně, nezbývá než zvážit dvě další varianty:

1. Jednotlivé aktivity svěřit jak na odpovědnost, tak k plné realizaci jednotlivým partnerům.
2. Odpovědnost za aktivitu a příslušnou část rozpočtu sice svěřit jednotlivému partnerovi, ale plánovat, že některé činnosti uvnitř aktivity budou provádět jiní partneři včetně příjemce, resp. jednotliví pracovníci z ostatních organizací.

Více odpovídá skutečnosti druhá varianta, protože i na tak jednoduché aktivitě, jako je zajištění kurzu, se fakticky mohou podílet lidé z různých organizací. Tady však vyvstává další problém: partner v projektu nemůže fakturovat služby jinému partnerovi. Je pak třeba, aby zvolený partner nesl všechny věcné náklady. Např. pracovník partnerské organizace B je zapojen do aktivity, která byla svěřena jinému partnerovi – A. Pracovník po dohodě s A něco nakoupí či objedná, avšak musí to učinit jménem A, který náklady uhradí ze své části rozpočtu. Za svou práci může pracovník z B dostat odměnu jen tehdy, bude-li v pracovněprávním vztahu k A.

Kontrolním pracovníkům poskytovatele grantu se to takhle někdy nelíbí, a přitom to přirozeně vyrůstá z potřeb partnerského projektu. Často jsme do projektu angažovali partnera právě proto, že něco z klíčové aktivity umí líp než my nebo má pro to lepší podmínky. Přitom ale na aktivitě musí spolupracovat i lidé z dalších partnerských organizací. Abychom klíčovou aktivitu neroztrhli uměle na dvě nepřirozené, nevyhneme se kooperaci mezi partnery.

Když se nedaří

Proč se něco nedaří, to může mít řadu důvodů. Většinou jsou viditelné na první pohled. Jestliže je však příčina někde na straně partnera, nemusíte „do toho“ dostatečně vidět. Zajímejte se především o tyto možnosti:

- partner na počátku nadhodnotil kapacitu svých pracovníků (nestíhají);
- jeho pracovníci nedisponují potřebnými znalostmi a dovednostmi;

- nedostatečnou koordinací dochází ke zbytečným nebo duplicitním pracím;
- v dané aktivitě nejsou jasné dílčí cíle;
- vyměnili se vedoucí pracovníci partnera.

Nebojte se zastavit práce, jestliže vidíte, že dosavadním způsobem se nedají zvládnout. Společně s partnery přehodnoťte možnosti řešení. Možná část prací přesunete k jinému partnerovi nebo uděláte sami. Možná vyjednáte prodloužení termínu. Možná se spokojíte s neúplným řešením (na to pozor!).

Skutečnost, že vznikají náklady, ještě není příznakem toho, že projekt správně probíhá. U větších projektů je užitečné, aby partneři pravidelně (měsíčně?) poslali příjemci zprávu o průběžných výsledcích své části projektu.

Na počátku realizace projektu se vyplácí ty partnery, jejichž dosavadní zkušenosti ještě neznáme, požádat o **zasílání pracovních výkazů hned od prvních měsíců**. Je myslím samozřejmé, že o totéž musíte požádat i ty zkušené – v zájmu rovnosti partnerů.

Podobně se vyplatí, když **partnerům nevydáte hned v první platbě všechny prostředky**, na které mají podle smlouvy a vzhledem k plánovaným aktivitám nárok (za celý průběh projektu). Pošlete jim část (nezapomeňte jim objasnit důvody) a požádejte je, aby vám třeba za měsíc, nejpozději však po třech měsících poslali účetní doklady a stručnou zprávu (1 strana!), co nakoupili a jak to využívají.

Některé běžné nemoci partnerských projektů se projevují následujícími příznaky:

- nedostatečná dělba práce a odpovědnosti mezi partnery;
- nedostatečně vyjasněná kompetence členů projektového týmu a slabá autorita vedoucího projektu;
- vysoká míra duplicity prací a opakovaných úkolů;
- nedodržování dohod mezi partnery a rozhodnutí realizačního týmu;
- v průběhu se ukáže, že plány projektu a harmonogramy jsou příliš náročné, nerealistické;
- chápání projektu jako nutného zla, snaha narušovat pravidla spolupráce i pravidla OP LZZ;
- nedostatek týmové spolupráce – každý partner sóluje, málo komunikuje, málo spolupracuje;
- neschopnost zachovat si zdravý odstup od projektu, resp. od konkrétního řešení.

Snad nejstrašnější sen partnerů (který nám popsala nezisková organizace ze Středočeského kraje, příjemce v OP Praha – Adaptabilita):

V projektu nebyl problém s partnerem, ale s příjemcem, který neplnil své povinnosti. Partner neměl skoro žádnou páku na příjemce, aby projekt mohl bezproblémově ukončit. Samozřejmě, mohl přestat vykonávat aktivity, ale partner vnesl do projektu své jméno u cílové skupiny, a tak chtěl dodržet to, co cílové skupině slíbil. Příjemce také nebyl ochoten sdělovat partnerovi údaje o financování projektu.

5.2 Komunikace v partnerském projektu

Komunikace je výměnou informací. Ty musí být dostatečně úplné, včasné, důvěryhodné atd. Osoba předávající informace je zodpovědná za jejich jasnost, jednoznačnou formulaci a přiměřenou kompletnost. Příjemce informací se musí ujistit, že dostává všechny informace, které potřebuje, a že jsou srozumitelné. Komunikace má různé formy:

- písemná (vč. elektronické) a ústní;
- formální (průběžné zprávy, porady, oficiální zasedání realizačního týmu, příp. poradního sboru projektu) a neformální (krátké informativní e-maily a ad-hoc setkání);
- vertikální (směrem nahoru a dolů v rámci organizace) a horizontální (s kolegy);
- interní (v rámci projektového týmu) a externí (komunikace s poskytovatelem grantu, s médii, s veřejností).

Poslední bod nám připomíná, že komunikovat je třeba jak uvnitř týmu, tak navenek, s okolím. My se však soustředíme na komunikaci uvnitř projektu. Uvedme si několik dobrých tipů, které pomohou zajistit kvalitní komunikaci.

Rovné příležitosti: Pokud to lze, otevřete svá jednání (přístup, informování). Uvítejte ženy (jsou ale vždy tolerantnější, jak se říká?), starší lidi (vždy jen vzpomínají a poučují, jak se říká?), mladší (bývají pouze flinkové, jak se říká?). Zapojte názorové protivníky; je lepší, když jsou uvnitř než mimo, ale pod podmínkou, že máte transparentní a dobře zažité vnitřní procedury...

Účast lidí ve velkém týmu je třeba vyhodnocovat: Ve velkých realizačních týmech může být účast jednotlivých členů aktivní i pasivní. Jejich připomínky mohou být konstruktivní i destruktivní. Jejich působení může být vstřícné i nepřátelské. Hodnocení pomocí plusů a minusů si můžete diskrétně poznamenat do seznamu osob:

Tabulka 7

Známka	Charakteristika	Co dělat
+++	na projektech spolupracuje, je přiměřeně aktivní – to je důležitý partner	Udržet si!
++	je v pravidelném kontaktu, má někdy připomínky a náměty – je solidní	
+	udržuje vztah, přijde na jednání, ve finále podpoří projednávané návrhy (spolu s většinou) – to je „účastník“ (pouze)	Povzbuzovat!
–	je pasivní, na jednání nechodí, ale neškodí – „veze se“	
--	odmítá spolupracovat nebo je stále kritický, „hází nám do toho vidle“	Zbavit se ho (jí)!
---	je trvale v otevřené nebo skryté opozici, dělá protiakce, příp. intrikuje	

Zdroj: vlastní šetření a úpravy

Krizový scénář: Zodpovězte si také čas od času otázku: **Co se stane, když projekt neproběhne tak, jak měl?** Nemyslíme situaci, že projekt neprobíhá tak, jak se plánovalo, protože to je situace naprosto normální a kromě nákupu rohlíku jsem neviděl projekt, který by šel od začátku do konce bez problému, bez zpoždění, bez nepochopení atd. O to tu nejde.

Jde o případy, a to se může ukazovat až v druhé polovině realizace projektu, **že cíle nejsme schopni dosáhnout.** Naprosto jsme přecenili dosažitelné výstupy (nikdo se už u nás nechce školit). Partner nás zlobí tak katastrofálně, že už víme, že dohodnuté úkoly nesplní, ale peníze si možná ponechá. Příjemce se dostal do takových obchodních a finančních potíží, že nemůže docílit ani udržet výsledky projektu.

Krizové scénáře nepotřebujeme dělat, když vše jde hladce. Koneckonců již v analýze rizik v projektové žádosti jsme měli zvážit, k čemu může dojít a že naše výchozí předpoklady (o vlastních kapacitách, o schopnostech partnerů, o zájmu cílových skupin atd.) jsou realistické. Ostatní příjemci necht' si dohledají literaturu ke krizovému řízení...

A co o komunikaci říká Příručka pro příjemce finanční podpory z OP LZZ na str. 44?

Realizace projektu partnery podle harmonogramu schváleného v žádosti

Příjemce by měl pravidelně v průběhu realizace komunikovat se svými partnery a měl by je plně informovat o postupu projektu. Je vhodné, aby jedním z mechanismů řízení projektu byla i pravidelná setkání jak projektového týmu, tak představitelů všech partnerů.

Způsob komunikace mezi jednotlivými partnery v průběhu realizace projektu musí být jasně stanoven v počátku realizace projektu (kompetence realizačního týmu, pracovních skupin, vedoucích jednotlivých částí projektu atd.). Musí být také určen způsob, jakým se bude v rámci partnerství řešit případný skluz v realizaci jednotlivých činností včetně případných penalizací.

Musí být také stanoven společný mechanismus, s jehož pomocí lze na základě prokázaných skutečností měnit způsob a postup realizace projektu a přizpůsobovat jej nově vzniklým potřebám a zjištěným skutečnostem.

V průběhu realizace projektu, především dlouhodobého, můžeme očekávat **výskyt konfliktů**. Jde jednak o konflikty mezi členy RT jakožto představiteli svých organizací (plynoucí z rozdílných pozic, funkcí a očekávání partnerských organizací), jednak o „osobní“ konflikty (plynoucí z osobní angažovanosti lidí v RT). Samozřejmě že mezi oběma jsou přímé vazby, neboť členové RT se nejčastěji ztotožní se zájmem organizace a dokonce je sami formulují jakožto koneční zástupci organizace. Konflikty organizací, zprostředkované členy RT, jsou tedy aspoň zčásti řešitelné již na úrovni RT.

O čem konflikty nejčastěji jsou? Na které se připravit? **Předmětem konfliktů nejčastěji bývají:**

- odlišné cíle a zájmy;
- odlišné způsoby spolupráce;
- odlišné pracovní a komunikační návyky;
- nerovný přístup k rozpočtu, příp. k informacím.

Technik pro překonávání konfliktů různého druhu je opět hodně a nebudeme se tady jimi zabývat. Nezapomeňme na dvě věci: **a) k řešení je vhodné přizvat facilitátora, b) vyplácí se „depersonalizovat“ problém** (oddělit jej od citů, ambicí atd. jednajících osob), postavit ho jako věčný

problém, na který se společně díváme odněkud z balkonu (slouží k tomu řada dílčích technik, např. když obě konfliktní strany zopakují postavení a důvody opačné strany).

Možná ještě důležitější je však něco jiného: Protože partneři obvykle nepracují na jednom místě, v jedné kanceláři apod., vzniká řada potenciálních konfliktů. Pocházejí jednak z nedorozumění, jednak z nedostatku účinné komunikace. Pracovníci jedné organizace se pak utvrzují v tom, že to myslí lépe než organizace partnerská, a naopak. Nebo připravují řešení, které konflikt prohlubuje, protože s jejími lidmi včas nekomunikují. Vlastní zkušenosti ukazují, že **včasná, srozumitelná a úplná komunikace je nejlepší prevencí vzniku konfliktů**. A pro případ, že by takový konflikt vznikl, je dobré, když máme již z minulé spolupráce navozen určitý způsob, řekněme rituál, k jeho zažehnání.

Příklad s využitím rituálu, jak jsme si jej během času zavedli s jedním dlouhodobým partnerem:

Rituál k odstranění potenciálního konfliktu

Příjemce A: Uděláme to takhle.

Partner B: Dřívější zkušenosti mi říkají, že bychom to měli udělat jinak.

A: To nejde, už jsem to dohodl s ostatními.

B: Tak já se na to ještě znovu podívám...

2. den:

B: Tak jsem to znovu celé prošel a opravdu myslím, že by to mělo být jinak. Posílám ti kompletní návrh.

A: Tak dobrá, uděláme to, jak píšeš.

Podstata rituálu je v tom, že se jednou až třikrát prohodí návrhy a argumenty a ten první, který pochopí, že to je dobré, souhlasí. V tomto případě to byl příjemce A, který pak začne zařizovat změnu i u ostatních partnerů. Principy řešení: 1. Svá stanoviska, návrhy a argumenty si vyměňovat rychle (během několika málo dnů). 2. Příjemce je musí pozorně pročíst a promyslet. 3. Odesílatel nesmí pouze opakovat, co už řekl (může však potvrdit své stanovisko, svůj návrh po novém přešetření problému). 4. Oba musí být ochotni přijmout řešení toho druhého, mají na mysli společný prospěch projektu.

Kdybychom to takhle neudělali a nechali problém nakynout do konfliktu, tak se ho už těžko zbavujeme. Nejspíš by se partner B se skřípěním zubů podřídil, protože vidí, že má lepší řešení než měl příjemce. Ale možná by se konflikt začal v nějaké podobě (i latentně) táhnout delší dobu.

Díky **současným informačním a komunikačním technologiím** může snadno vznikat něco dříve těžko představitelného – projektové partnerství „na dálku“, fyzicky vzdálených organizací a osob. Už tak elementární nástroje jako mobil a e-mail dovolí, abychom se bez fyzického setkávání dohodli na celém projektu a řešili množství otázek z přípravy i realizace projektu. Samotný realizační tým může jednat, aniž by se jeho členové sešli na jednom místě. Posílají se hromadné e-maily, pořádá se telekonference. Dnes stále dostupnější jsou konferenční hovory přes internet, Skype, instant messaging, společná úložiště dat. Nyní nastupují virtuální desktopy (již ani data necestují z úložiště do vašeho notebooku, ale na vzdáleném serveru se přímo i zpracovávají a archivují). Stačí se ostatně podívat na nabídky IBM (to vám může provozovat virtuální desktop např. za tři dolary na měsíc a uživatele) a na příslušný software.¹⁸

Přestala tím být osobní komunikace důležitá? Komunikace není jen o předávání a zpracovávání informací, nýbrž také o rozhodování, o řešení mezilidských konfliktů a nedorozumění apod. Přestože se již nemusíme pracně svolávat a scházet osobně, potřebujeme pěstovat „týmový duch“, pocit sounáležitosti, vzájemné povzbuzování a také určitou kontrolu.

Osobní komunikace nepřestala být důležitá. Jen vás prosím, hlavně ať to není jen o utrácení rozpočtu. Třebaže všechny prezenční listiny zaplníte jmény a vzorně podepíšete...

¹⁸ Potřebný software pro virtuální desktopy je k dispozici na <http://virtuawin.sourceforge.net>, bezplatné „chytré“ úložiště se zálohováním, resp. synchronizací v reálném čase, najdete na <http://www.dropbox.com>. Rychle se množí poskytovatelé dalších forem tzv. cloud computingu, tedy pronájmu počítačové infrastruktury (hardwaru i softwaru) pro veškeré úlohy organizace pomocí internetu. Viz např. <http://www.cloudcomputing.cz>.

5.3 Monitoring a hodnocení projektů¹⁹

Jestli si myslíte, že v tomto oddíle uvidíte překopírované příručky řídicího orgánu OP LZZ, tak se mýlíte. Ty už přece existují a musíte je znát tak jako tak. Podíváme se na monitoring a hodnocení trochu netradičně, aniž bychom tím samozřejmě zpochybňovali to, co se na příjemcích požaduje. OP LZZ promine, musíme příjemci připomenout, že není pouze příjemcem v určitém projektu, ale že je organizací, která tu chce a má být i po ukončení financování z OP LZZ a dokonce i po skončení předepsané „doby udržitelnosti“.

Tabulka 8

	Monitoring	Hodnocení
Co to v podstatě je	Sledování průběhu realizace projektu	Vyhodnocení účinků, stupně dosažení cílů apod.
Odpovídá na otázku...	...zda děláme to, co podle projektu máme dělat (z hlediska věcného plnění, termínů, nákladů a dodržování zásad)	...zda to, co děláme, je a) relevantní (zda neděláme nedůležité či zbytečné věci) b) účelné (zda dosahujeme plánované cíle) c) účinné (efektivnost naší práce v poměru výsledku k nákladům) d) hospodárné vzhledem k finančním, lidským a materiálním zdrojům e) užitečné z hlediska potřeb cílových skupin f) udržitelné do budoucna (po skončení podpory z OP LZZ)
Stručně řečeno...	Zda to, co děláme, děláme správně.	Zda děláme správnou věc.

¹⁹ Některým praktikům se omlouváme, že monitoring chápeme v jeho celém významu, nikoliv jen jako evidenci prací, sepisování monitorovacích zpráv a základní vnější kontrolu příjemců.

	Monitoring	Hodnocení
Kdy se používá	<p>Je průběžný, uskutečňuje se během celé realizace.</p> <p>Má však určité etapy, které jsou dány předkládáním tzv. monitorovacích zpráv poskytovateli grantu.</p>	<p>Používá se hodnocení ex ante (před zahájením nebo schválením projektu)</p> <p>průběžné</p> <p>ex post (po ukončení realizace)</p>
Metody	<p>Rutinní sběr informací, jejich průběžná evidence. Porovnávání plánovaného stavu s aktuálně dosaženým.</p>	<p>Srovnávání, vysvětlení, prognózování. Externí hodnocení (evaluace) a sebehodnocení.</p>
Typické otázky	<p>Co se stalo? Co se děje?</p>	<p>Co a jak se stalo? Proč se to stalo? Co z toho vyplývá?</p>
Po ukončení bychom měli vědět...	<p>...zda jsme realizovali projekt</p> <p>a) úplně</p> <p>b) včas</p> <p>c) s nepřekročeným rozpočtem</p>	<p>a) čeho všeho jsme realizací projektu dosáhli</p> <p>b) nakolik plníme vlastní dlouhodobou vizi, hlavní cíle organizace</p> <p>c) jakým směrem a jak postupovat dál (jestli se nám chce pokračovat v dané činnosti, s danými partnery apod.)</p>

Co a proč monitorovat a hodnotit?

Kdo může mít zájem na kvalitním monitoringu a hodnocení činnosti? Kdo může výsledky využít?

- sám příjemce:** Je naše činnost užitečná? Potřebná? Co naší práci říká poskytovatel grantu a co jí říkají naši beneficianti? V čem by měla pokračovat, co opustit, co začít?
- cílové skupiny, zaměstnanci, klienti:** Zná příjemce naše problémy? Uspokojuje naše potřeby? Rozvíjí se, takže s ním můžeme počítat i v budoucnu?
- poskytovatel:** Jak příjemce nakládá s poskytnutými prostředky? Nabízí užitečné a dlouhodobě udržitelné služby, které respektují potřebu hospodárnosti? Jak se mu daří dosahovat cíle, které si v projektu vytkl?

Otázek, které si všechny tři strany kladou, může být mnohem víc, zde jsou jen příklady. Všimněte si jen, že každou stranu zajímá něco jiného. Na to pozor. Můžete mít třeba velmi spokojené klienty, ale velmi nespokojeného poskytovatele (!), a samozřejmě i naopak.

Ke snížení rizikivosti složitých projektů doporučujeme, aby se každá významnější schvalovací, kontrolní nebo platební akce prováděla systémem „čtyř očí“: jeden pracovník činnost provádí, druhý ji kontroluje („supervizoruje“). Na výsledných dokumentech jsou pak dva podpisy. Zvažte tuto praxi ve své vlastní činnosti.

Jak monitorovat a hodnotit

Monitoring se provádí především pomocí soustavy ukazatelů (monitorovacích indikátorů). Ukazatele musí být relevantní, kvantifikovatelné a kontrolovatelné. Realizujete-li projekt v OP LZZ, máte závazné indikátory v projektové žádosti, resp. ve změnové verzi. Příjemci podávají tzv. monitorovací zprávy o průběhu realizace a mohou být kontrolováni poskytovatelem grantu.

Hodnocení je méně formalizované a poskytovatelům grantu často splývá s monitoringem. Je přitom pravda, že informace získané monitoringem můžete velmi dobře využít při hodnocení. Hodnocení (průběžné nebo po ukončení projektu) je příležitostí ke kritickému zamyšlení nad vlastními úspěchy a nezdary, jakož i nad plusy a minusy dosavadní partnerské spolupráce. Partneři by měli být rovněž hodnoceni a měli by i hodnotit.

Z požadavků poskytovatele grantu se někdy zdá, že k monitoringu a hodnocení slouží pouze tzv. monitorovací zprávy a všelijaké formuláře kontrolních orgánů. Nenechte se tím zmýlit – pro monitoring i hodnocení můžete použít řadu dalších pomůcek a podkladů, z nichž některé vlastně máte k dispozici tak jako tak.

Jsou to například:

- podvojný účetnictví a jeho výkazy;
- výroční zprávy vaší organizace;
- SWOT analýza projektu;
- logický rámec projektu;
- hodnotící dotazníky.

Ještě k monitoringu

Obecně řečeno, monitoring má za úkol poskytnout informace o současném stavu projektu, srovnat jej se schváleným plánem (projektovou žádostí)

a včas zjistit skutečné nebo potenciální odchylky, jakož i předjímat a odstraňovat nežádoucí a nepředvídatelné události.

Základní úlohu monitoringu lze proto vyjádřit velmi jednoduše: **je to porovnávání toho, co má být, s tím, co je.** Co tedy monitoring potřebuje? Informace, především je třeba sledovat termíny, kvalitu výstupů, náklady a pracovní kapacitu.

Účinný monitoring předpokládá že:

- projekt má stanoveny jasné cíle a monitorovací ukazatele výstupů;
- je aspoň v základech znám potřebný postup, způsob řešení;
- je k dispozici dostatečně podrobné rozdělení kapacit a zdrojů (nejen finančních);
- existuje aspoň jednoduchý systém průběžného hodnocení (pro sledování toho, co se stalo, co se děje);
- v případě, že se zjišťují problémy a odchylky od plánu, stále existuje v RT základní shoda v tom, že projekt je třeba dokončit, a převládá konstruktivní ovzduší pro řešení problémů.

Jestliže něco z toho chybí, tak nemůžeme účinně kontrolovat skutečný vývoj, zjišťovat nežádoucí odchylky ani řešit vzniklé problémy. Proto by si měli partneři hned na počátku realizace společně překontrolovat, zda tyto předpoklady jsou splněny.

Monitoring a vůbec administrace projektu něco stojí – odhaduje se, že až 10 % času a peněz. Například každou fakturu či prezenční listinu musí evidovat příslušný partner, ale totéž musí udělat i příjemce. Ten odpovídá za celé výkaznictví (nejen monitoring) projektu vůči poskytovateli grantu. Naopak každá připomínka k monitorovací zprávě od poskytovatele jde nejdříve příjemci, který některé z nich rozdělí mezi partnery a opět je sbírá a souhrnně prezentuje poskytovateli. A do toho ty spousty ustavičných „tajmšítů“ (měsíčních výrazů práce), povinné publicity atd.

Takže promiňte Benefitu7, když „spadne“ poslední noc před uzávěrkou příjmu žádostí nebo když vaše odrážky a uvozovky nahradí nesmyslnými značkami. On má taky jen své autory... stejně jako je má váš projekt.

Příručka pro příjemce finanční podpory z OP LZZ sděluje:

Monitoring a evaluace spolupráce v rámci partnerství

Výsledky realizace jednotlivých činností v rámci projektu jsou průběžně monitorovány a vyhodnocovány podle předem dohodnutých indikátorů. V případě neplnění jednotlivých indikátorů je realizován postup dohodnutý ve smlouvě o partnerství. Podle možností a podmínek projektu jsou s partnery průběžně diskutovány případné změny projektu. Příjemce podpory na jednáních s partnery pravidelně vyhodnocuje podle předem stanovených indikátorů úroveň své spolupráce a úroveň zapojení jednotlivých klíčových partnerů.

Všichni partneři se musí podílet na vypracovávání monitorovacích zpráv, které se jich týkají, a musí od příjemce podpory dostávat kopie veškerých zpráv vypracovávaných pro poskytovatele podpory.

Podstatné navrhované změny projektu mají být odsouhlaseny partnery ještě před podáním příslušných návrhů změn poskytovateli podpory. V případě, že takového souhlasu nebylo dosaženo, musí příjemce podpory tuto informaci při předkládání žádosti o schválení změn uvést. V tom případě musí také uvést, jak tento stav může ovlivnit realizaci schváleného projektu a jak bude vzniklou situaci řešit.

5.4 Hodnocení projektu

Základním východiskem procesu hodnocení projektů je plnění tzv. trojího imperativu projektu. Tedy míry splnění definovaných cílů řešení ve stanoveném čase za optimálního využití finančních zdrojů.²⁰

V rámci operačních programů podléhá každý projekt hodnocení po jeho ukončení, což se v praxi nahrne trochu nelogicky rovněž pod pojem monitoring. Hodnotícími kritérii tu bývají:

- relevance cílů projektu vzhledem k řešeným problémům;
- efektivita vložených nákladů vzhledem k dosaženým cílům;

²⁰ Jestli vám trojí imperativ připadá jako něco akademického, tak si prosím vzpomeňte, že u každé smlouvy s dodavatelem nebo odběratelem se také zabýváte především třemi věcmi: co, kdy a za kolik se udělá. Předmět, termín a cena je (věřící prominou) „svatou trojicí“ a nikdy na ni ve své činnosti nezapomeňte.

- dopad projektu na cílové skupiny;
- udržitelnost projektu.

O hodnocení jsme již hodně napsali, protože má mnoho postupů i informačních zdrojů totožných s monitoringem. Nyní přidáváme to specifické.

Hodnocení a sebehodnocení

Hodnotit může někdo vás, anebo vy sami sebe. Pokud jde o sebehodnocení, **odkazujeme na Příručku pro sebe-evaluaci**, vydanou MPSV v roce 2008.

Opět necháme promluvit Desatero OP LZZ²¹:

Hodnocení (sebeevaluace) projektu

Evaluace není kontrola! Evaluace je vyhodnocování výstupů, výsledků, účinků a dopadů projektu. Evaluace pomáhá zjistit, do jaké míry jsou aktivity projektu úspěšné, nebo naopak nevedou k očekávaným účinkům projektu. Posouzení a hodnocení realizace projektu má vést k přizpůsobení aktivit projektu, k účinnějšímu dosažení žádoucích výsledků a ke zlepšení řízení projektu.

Hodnocení – **sebeevaluace** – je proces, ve kterém projektový tým sám hodnotí, jak se v realizaci projektu naplnění cílů daří, či nikoliv. V širším významu se jedná o posouzení relevance, účinnosti, úspornosti či širších socioekonomických dopadů skupin projektů nebo celého operačního programu. Sebehodnocení umožňuje zjistit zejména:

- zda jsou probíhající aktivity v souladu s plánovanými aktivitami;
- zda je harmonogram projektu dodržen;
- zda aktivity odpovídají potřebám cílových skupin;
- možnosti zlepšení řízení projektu;
- zda projekt splňuje požadavky na naplnění stanovených monitorovacích indikátorů;
- zda jsou zdroje efektivně využity;
- zda rozšířit, pokračovat, změnit nebo zrušit nějaké aktivity;
- zda je nutno stabilizovat nebo zúžit projektové partnerství.

²¹ Příručka pro příjemce finanční podpory z OP LZZ, číslo vydání 1.5, leden 2011, str. 59.

Obecně z hlediska implementace daného projektu je sebehodnocení zaměřeno na:

- výstupy a jejich srovnání s plánovanými hodnotami;
- zjištění míry dosažení cílů;
- efektivitu výstupů ve vztahu ke vstupům;
- aktivity projektu ve vztahu k potřebám cílových skupin;
- zkušenosti s neplánovými jevy, ať jsou pozitivní, či negativní;
- udržitelnost po skončení finanční podpory.

Sebehodnocení je integrální součástí celého projektu. Provádí se v rámci životního cyklu projektu. Doporučuje se provést průběžné sebehodnocení, a to v tom okamžiku, kdy je dosažen důležitý milník projektu (např. ukončení analytické či výzkumné části projektu), zejména ukončení klíčové aktivity či etapy. Sebehodnocení proto musí být etapizováno v rámci projektu. Průběžné sebehodnocení je potřebné z toho důvodu, aby bylo možné zjistit nedostatky a snížit míru problémů účinnými opatřeními již během projektu.

Sebehodnocení může projektový tým využít pro sepsání a zvýšení kvality předkládaných monitorovacích zpráv. Podrobnější informace a pokyny k provádění sebehodnocení při realizaci projektu včetně konkrétních příkladů je možné najít na ESF Fóru (<https://forum.esfcr.cz>) v klubu Sebeevaluace (sebehodnocení) projektů.

V případě partnerského projektu považujeme za sebehodnocení činnost, na které se podílejí jak příjemce, tak partneři. **Sebehodnocení v podmínkách partnerských projektů** však má určitá specifika:

- zúčastnit by se jej měli i partneři (nejen příjemce!);
- součástí hodnocení by mělo být i hodnocení samotného partnerství;
- všem členům partnerství bychom měli dát příležitost, aby (anonymně) vyjádřili, jaké klady a zápory vidí u ostatních v souvislosti s hodnoceným projektem a s pokračováním spolupráce do budoucna;
- tato anonymní hodnocení ostatních partnerů, napsaná na jednotlivých listech, můžeme shromáždit od autorů, utřídit podle adresátů a decentně předat hodnoceným – každý tak dostane hromádku hodnocení od ostatních partnerů, aniž by věděl, kdo co napsal, a stejně tak nikdo neví, o kom se co napsalo.

Vždy odlišujte, kdy „po vás někdo chce“ hodnoticí zprávu (většinou je to poskytovatel grantu, někdy média), a kdy si ji potřebujete udělat pro sebe.

Samozřejmě by nemělo jít o dvě obsahově odlišné (!) zprávy, ale ta, kterou si děláte pro sebe, bude jistě obsažnější, kritičtější, odvážnější.

Hodnocení průběžné a závěrečné

Nejen monitorování, ale také **hodnocení** může být z hlediska realizace projektu **průběžné a závěrečné**.

Pokud jde o **průběžné hodnocení**, měli bychom jej **soustředit jen na konkrétní projekt, příp. na stav samotného projektového partnerství**, nikoliv na veškerou svou činnost. Při hodnocení posuzujete zejména již dříve uvedená hlediska:

1. Do jaké míry dosahujeme (anebo je předpoklad, že dosáhneme) plánované cíle.
2. Zda v rámci projektu neděláme nedůležité či zbytečné věci, úkony, činnosti (nehodnotíme zde hospodárnost, neplýtvání, ale to, jestli naše činnost směřuje k cílům).
3. Nakolik hospodárně zacházíme s rozpočtem, pracovní kapacitou a dalšími zdroji.
4. Jaká je zpětná vazba od beneficiantů (cílových skupin) – jak jsou spokojeni, co by od nás chtěli změnit.
5. Zda by se takto dalo pokračovat i do budoucna, po skončení financování projektu.

Poslední hledisko si žádá vysvětlivku: Jde o myšlenkový test, který má zjistit nejslabší místa pokračování vašich aktivit a může vás například dovést k tomu, abyste začali včas hledat další finanční zdroje.

O závěrečném vyhodnocení projektu platí podobná pravidla a otázky. Klademe si – kromě jiných – tyto otázky:

a) k projektu:

- Co bude dál s projektovými aktivitami?
- Co chceme, aby bylo, a co je předepsáno, abychom zajistili?
- Za jakých podmínek budou výstupy projektu zachovány, resp. aktivity udrženy?

b) k partnerům:

- Jak se partneři celkově osvědčili?
- Je každý schopen (a ochoten) pokračovat v činnosti tak, aby se udržely dohodnuté výstupy?
- Měli bychom část budoucích aktivit svěřit jinému partnerovi, nebo je raději zajišťovat sami?

c) k cílovým skupinám (beneficientům):

- Co nyní potřebují nebo budou potřebovat naši klienti (v prioritní ose 2 nebo 3 OP LZZ) nebo zaměstnanci (v ose 1)?
- Měli bychom obsah svých aktivit nějak pozměnit, abychom lépe dosáhli výsledky po předepsanou dobu udržitelnosti?

Dokonce, i kdyby to po vás nikdo nechtěl, **doporučuje se po skončení projektu (minimálně po 3–6 měsících) ověřit, zda skutečně dosáhl své cíle a zda výsledky splňují stanovená očekávání.** K tomu se může porovnat skutečnost s logickým rámcem projektu, uskutečnit ověřovací dotazníkové šetření v cílových skupinách (zaměstnanci, klienti) nebo zapojit informované a ochotné experty, kteří se k dosaženému stavu vysloví.

Logický rámec jako nástroj závěrečného hodnocení

Jak asi víte, je to pomůcka pro přípravu, řízení a hodnocení projektu, standardně využívaná v programech financovaných strukturálními fondy Evropské unie. Objevuje se v různých verzích, tady je jedna z nich:

Tabulka 9

	Rovina cílů	Ukazatele	Způsoby ověření	Předpoklady (rizika)
Hlavní přínosy projektu				
Cíle projektu (účely)				
Výsledky a výstupy				
Aktivity				

Zde se nebudeme učit sestavovat logický rámec projektu. Tomu slouží bezpočet kurzů a návodů. Uvádíme jej zde proto, že nám může dobře sloužit – je-li dobře zpracován! – **k průběžnému i konečnému hodnocení**



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

projektu. Bylo by politováníhodné a snad přímo ostudné, kdyby logický rámec konkrétního projektu kdysi sice vznikl, ale pak ukončil svůj nadějný život jen v příloze projektové žádosti a v dolním šuplíku stolu projektového manažera.

Úspěšnost celého projektu, jakož i všechny klíčové aktivity a dosažené cíle hodnotíte v závěrečné monitorovací zprávě, která se předkládá do dvou měsíců od ukončení projektu.²²

Závěrem k hodnocení to hlavní (*říkejme si rychle a opakovaně*): **Hodnoťte hodnotně!**

²² Viz Příloha D10 Pokyny pro vyplnění monitorovacích zpráv o realizaci projektu OP LZZ a jejích příloh, číslo vydání 1.5, leden 2011, str. 7.

6. UDRŽITELNÉ PARTNERSTVÍ

Při hodnocení otázek spojených s tzv. udržitelností musíme rozlišovat:

- a) aktivity a výstupy, které mají být po ukončení realizace projektu uchovány, mají pokračovat;
- b) existence a výkonnost celé partnerské spolupráce, tedy samotného projektového partnerství.

6.1 Udržitelnost projektových výsledků

Co že se to má „udržet“?

Evropská unie nemá zájem na tom, abyste po skončení projektu všechno zahodili a jen si řekli: to jsme si hezky zautráceli, mnoho peněz vynaložili a pěkně si to užili. Zájem je na tom, aby výsledky přetrvaly, aby se zařízení nakoupená za grantové peníze nepřeprodala, aby prostě se skončením projektu nezaniklo vše, do čeho EU investovala.

Je možné říci, že v rámci této politiky je OP LZZ spíš nenáročný v tom smyslu, že toho požaduje málo, málo určitě a na krátkou dobu. Co předepisují pravidla OP LZZ?

Podmínky rozhodnutí o poskytnutí podpory danému projektu obsahují ustanovení o **povinnosti příjemce udržet po stanovenou dobu některé z aktivit**. Povinnost zajistit udržitelnost aktivit se přinejmenším týká podpory **vytvořených pracovních míst a případně investic financovaných v rámci křížového financování**.

Zjednodušeně řečeno (podrobnosti v kap. 10 Příručky pro příjemce) povinnost udržitelnosti se vztahuje na vytvořená pracovní místa, na která jsou v rámci projektu čerpány mzdové příspěvky. Tato pracovní místa musí být udržena po dobu minimálně 6 měsíců od jejich vzniku. Takže pokud je takové místo vytvořeno 6 měsíců před koncem projektu, musí být udrženo minimálně do konce realizace projektu. Pokud je vytvořeno 2 měsíce před koncem projektu, musí být udrženo ještě 4 měsíce po skončení projektu. Doporučujeme však **konzultovat otázku udržitelnosti s příslušným manažerem OP LZZ**, protože v každé oblasti podpory mohou být trochu jiné požadavky.

Majetek zakoupený díky finanční podpoře z OP LZZ musí také v majetku příjemce nebo jeho partnerů zůstat, a to minimálně po dobu udržitelnosti projektu. Pořízené zařízení a vybavení nelze dále prodávat a pronajímat.

K udržení výsledků po stanovenou dobu je sice zavázán příjemce, avšak neznamená to, že by partneři měli po poslední obdržené platbě na vše zapomenout, obrátit se k jiným příjemcům a nezajímat se, co se děje po věcném ukončení a finančním vypořádání.

Velmi **doporučujeme, abyste si úkoly pro období udržitelnosti včas rozdělili**. Nejlépe je uvést to již do projektové žádosti. Jestliže partner přijme závazek k pokračování určité aktivity, můžete s tím, on i vy alespoň počítat. Je pochopitelné, že partnerovi navrhnete k udržení ty aktivity a výsledky, na kterých se sám v průběhu projektu podílí. Má-li například na starosti kontakt s cílovou skupinou a poradenství prostřednictvím www stránek, mohl a měl by to zabezpečovat i po skončení projektu. Jestliže v rámci projektu vytvořil a ověřil vzdělávací program pro nové zaměstnance, měl by ho pro další nové zaměstnance využívat i po ukončení projektu.

Výstupy jsou vlastně jedinými viditelnými výsledky celého projektu. Pokud šlo o užitečný a vydařený projekt, neměl by být problém usilovat o jeho pokračování i po skončení původního financování.²³

6.2 Pokračování samotného partnerství

Na rozdíl od povinnosti zachovat určité výstupy či aktivity, na udržitelnost samotného projektového partnerství v OP LZZ přímé pokyny nejsou. Jenže – co jsme říkali o kvalitním partnerství? V předchozích kapitolách jsme uvedli kvality řádně založeného a vedeného projektového partnerství: vzájemně výhodnou spolupráci, rovnoprávnost partnerů, společné rozhodování, přidanou hodnotu atd. Nestojí tohle všechno za to, abychom jako partneři pokračovali i po skončení projektu? (Proto také je samotné partnerství předmětem závěrečného hodnocení.)

²³ Všechny udržitelné, resp. znovu realizovatelné, opakovatelné aktivity a výstupy by měly být plně publikovány. Jestliže vzdělávací agentura vytvoří (nebo dokonce jen přepracuje dřívější) vzdělávací program a učiní ho předmětem financování v projektu OP LZZ, měl by být přístupný všem zájemcům. I konkurenci. Příjemce je přece předem obeznámen s faktem, že žádá o veřejné prostředky ve veřejném zájmu (na společensky prospěšný účel), a není možné, aby dosažené výstupy utajoval jako své výlučné vlastnictví. Pokud měl takový záměr hned na počátku, ať se ani o peníze z ESF nehlásí. Produkty vytvořené v rámci OP LZZ by měly být plně dostupné těm, kteří je chtějí využít jindy a jinde, jak to ostatně vyplývá z podmínek Rozhodnutí o poskytnutí dotace z OP LZZ.

*K vyhodnocení kvality partnerství v realizačním týmu můžeme použít **sebeevaluační dotazník**. Dotazník vlastně **měří míru soudržnosti partnerství**. Pracuje ovšem s tzv. personifikací – obrací se na zástupce partnerských organizací, jako by oni, a nikoliv jejich organizace byli nositeli partnerského vztahu. Dotazník, jak tomu bývá, pouze nahrazuje metody přímého pozorování konkrétního jednání členů realizačního týmu (na jeho jednáních i mimo ně), a neliší se tak od všech jiných dotazníků a testů, které jsou založeny na přímých dotazech. Proto je jeho slabinou vyžadování obecných soudů od dotazovaných a jejich sklon ke spíše pozitivnímu než negativnímu vidění reality.*

Dotazník k míře partnerství (soudržnosti) v realizačním týmu

Do jaké míry pro váš realizační tým platí níže uvedené charakteristiky? Zapište:

- 1 = vůbec ne, nikdo, nikdy (popř. jsem si jistý/á, že ne)
- 2 = zčásti, menšina, většinou ne (popř. pravděpodobně ne)
- 3 = převážně, většina, většinou ano (popř. pravděpodobně ano)
- 4 = úplně, všichni, vždy (popř. jsem si jistý/á, že ano)

Tabulka 10

	Vaše hodnocení
a) členové partnerství jsou přesvědčeni, že projekt je pro společnost nebo cílovou skupinu naprosto potřebný a užitečný	
b) spolupráce je vzájemně výhodná, každému něco přináší, co by samostatně nezískal (peníze, zkušenosti aj.)	
c) členové mají společné cíle, které se netýkají jen tohoto projektu, existují i mimo něj	
d) vztah mezi aktivními členy je dlouhodobý (1 = méně než půl roku, 2 = aspoň půl roku, 3 = aspoň 1 rok, 4 = minimálně dva roky)	
e) členové plně akceptují obsah a formy spolupráce (např. co se v projektu právě dělá, jak se připravují rozhodnutí apod.)	
f) všichni mají rovnoprávné postavení v tom smyslu, že mají všechny informace včetně čerpání rozpočtu a rozhodují vždy společně	
g) každý člen přispívá něčím, co by jinak chybělo, bez čeho by se výsledek nedosáhl	
h) celkové výsledky projektu jsou (budou) větší než součet efektů, kterého by svou aktivitou dosáhli jednotliví účastníci	
Součet	

Jak je vidět, předpokládáme tu, že každé kritérium (dílní otázka) má stejnou váhu a dále že mezi jednotlivými stupni hodnocení je stejná „vzdálenost“. Že tedy můžeme prostě sčítat odpovědi jako nějaké soutěžní body. To ale není nic divného. Například veškerá školní klasifikace a všechny testy inteligence jsou založeny na stejných předpokladech.

Dotazník tohoto typu má však jednu obrovskou výhodu: umožňuje vyjádřit výsledek jediným číslem (součtem) a slučovat a porovnávat výsledky od různých dotazovaných. Dotazník proto můžeme využít tak, že jej rozdáme členům realizačního týmu, resp. zástupcům partnera, a požádáme je, aby anonymně zhodnotili dané partnerství. Můžeme pak jednoduše vyhodnotit (třeba na základě průměrné známky nebo ještě lépe mediánu), jak si partnerství stojí v tom kterém kritériu a společně pak přemýšlet, jak situaci zlepšit.

Čím vyšší bude celkový průměr, tím kvalitnější partnerské vztahy existují. Za rok můžeme vše zopakovat a porovnat si rozdíly. Doufejme, že budou směřovat k lepšímu (absolutní vrchol je 32).

Pokračování partnerské spolupráce může mít řadu podob. Pro zjednodušení se zde v obecném příkladu **zaměříme na místní mezisektorové partnerství**, jak jej známe například z oblasti podpory 3.4 OP LZZ nebo z opatření IV.1.1 Programu rozvoje venkova.

Rozvoj místních mezisektorových partnerství

Partnerství přežije ukončení projektu jen tak, že si včas ukládá nové cíle, přibírá aktivity a akce, čímž rozvíjí svou funkčnost a zároveň i své vnitřní kapacity. Původně vzniklo pro společné získání finanční podpory ze státních a evropských fondů na konkrétní účel. Při této přípravě se začalo partnerství rozvíjet a organizovat, začaly se hledat a objevovat nové cíle a příležitosti a také nové finanční zdroje.

Později partnerství přidává k původnímu účelu existence další – služby pro obec a region. Organizuje třeba dopravu místních občanů do zdravotnického zařízení, dopravu žáků do školy, zájezdy do velkého města a začne plnit další vzdělávací a kulturní cíle. Pod vedením orgánů partnerství lidé znovu obnoví místní knihovnu nebo dokonce prodejnu, partnerství začne organizovat veřejně prospěšné práce, drobné sociální služby o staré spoluobčany atd. Partnerství může být iniciátorem obnovení pošty u soukromého obchodu, školy, pekárny, moštárny.

Jak si tento pokrok vysvětlit? Přirozenou náplní práce v partnerství je koordinace aktivit jednotlivých členů – organizací a institucí, které jsou členy. Zkušená skupina pro místní akce kolem sebe neustále šíří duch ino-

vací a činnostem, a tím motivuje místní subjekty, aby rozvíjely stále nové aktivity a záměry. Důsledkem toho je trvalý zájem lidí o spolupráci, hledání nových finančních zdrojů a celkový rozvoj komunity. Začne se vytvářet atmosféra smyslu pro veřejnou prospěšnost soukromých aktivit. Postupně přechází kritérium veřejné prospěšnosti do běžné činnosti ostatních – nejen neziskových organizací, ale také místních podnikatelů a obyvatel vůbec. Jejich byznys (firmy) a život (občané) trvá, ale společně vytvářejí něco navíc.

Trvalost partnerství totiž nezávisí jen na ustavičném přílivu peněz, nýbrž na velikosti a přitažlivosti cílů, které si klade, a na trvalosti všech prostředků (zejména nefinančních), o které se může opírat a které může využívat. Kvalitní partnerství vždy produkuje něco víc než jen hmotné efekty nebo peněžní prospěch. Nejvýznamnějšími „produkty“ jsou zřejmě přátelství a důvěra mezi členy partnerství, zkušenosti a společné komunikační návyky. Růst informovanosti, využitelnost kontaktů, uspokojení ze společného díla. Společné úspěchy, prožitky, výsledky společné práce. Trvalost společných cílů a společných potřeb. A také společný problém, který živí dosavadní spolupráci novou motivací.

Co se tedy děje? Že **partnerství produkuje vlastní, vnitřní síly. Jestliže se stále rozvíjí, může se po čase stát udržitelným i bez pomoci „shora“**. Už je tak silné, na jednom finančním zdroji a externí pomoci nezávislé, natolik přijímané komunitou včetně samosprávy a dalších orgánů, že se stane přirozenou součástí života komunity či regionu. To vše, včetně uvedených příkladů, můžeme vidět na tisících místech v celé Evropě – jde o působení místních akčních skupin ve venkovských regionech EU.

Udržování partnerství

Chceme-li tedy v ustaveném partnerství cílevědomě pokračovat, měli bychom především:

- znovu si ujasnit, zformulovat a přijmout společné cíle (jak v podobě dlouhodobé vize, tak jednotlivých středně- a krátkodobých cílů) – čili „mít proč“ držet pohromadě a spolupracovat;
- vytvořit program vícezdrojového a dlouhodobě udržitelného financování aktivit partnerství;
- neustále hledat nové podněty, potřeby, cíle, projekty;
- průběžně mít reálné pozitivní výsledky práce s dopadem na celý region;
- rozvíjet další funkce a aktivity partnerství (např. poskytovat vzdělávací a poradenské služby, které budou zdrojem příjmů i při nedostatku externích dotací);

- zajistit zastoupení všech sociálních a zájmových skupin a předcházet tak zjevným konfliktům mezi těmi, kteří jsou „uvnitř“ a kteří „venku“;
- zapojit partnerství do dalších institucí a sítí (např. zástupce partnerství se stane členem krajské komise nebo oborové asociace);
- investovat do růstu profesionálních schopností managementu a členů (školení, semináře, jazykové znalosti, výměny zkušeností);
- ustanovit poradenský orgán pro dlouhodobé řízení (např. tým odborníků z různých míst a oborů).

Operativní řízení partnerství

Operativní řízení partnerství není totéž co operativní řízení výroby v továrně. Nepotřebujeme každodenní regulaci a každodenní komunikaci mezi partnery. Minimální „balíček opatření“ bychom však měli mít:

- určit jasné cíle alespoň na dobu jednoho roku;
- stanovit jasná kritéria pro vyhledávání a výběr společných projektů (vyjít z cílů partnerství);
- od počátku poprojektové činnosti stanovit pravidla pro monitorování vývoje a pro hodnocení výsledků;
- mít minimální systém pozitivní stimulace (zejména oceňování dílčích výsledků a společné akce);
- zabezpečit permanentní či pravidelnou zpětnou vazbu od vlastních spolupracovníků i klientů a pokud možno i od dalších „zainteresovaných subjektů“ (místní politici, sponzoři, konkurenti).

**Takže podtrženo a sečteno – neváhejte.
Vždyť partnerství je tak vzrušující!**

ČÁST II.

Dobrá praxe partnerských projektů v zahraničí

Můžeme se my, Češi, vůbec ještě něčemu naučit v cizině? Ale to víte, že ano. Velmi mnoho. Stačí pozorovat, naslouchat, číst – a přemýšlet.

7. DOBRÁ PRAXE PARTNERSKÝCH PROJEKTŮ V ZAHRANIČÍ

7.1 Irsko: Realising Actual Potential

? Řešená otázka

Jak snížit rizika a ohrožení partnerství?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	The ESCape – The Essential Skills Certificate
realizátor	EQUAL IRELAND
kontakt	http://www.equalireland.com Eddie Higgins: info@equalireland.com
sídlo	Irsko
podpora projektu z ESF	ano
program	Lifelong Learning Programme 2007–2013 – Leonardo da Vinci – Transfer of Innovation
zahájení	listopad 2008
ukončení	prosinec 2010
rozpočet	380 000 €
počet partnerů	5

jména partnerů	<p>Itálie: International Labour Organization – International Training Centre in Italy: http://www.itcilo.org; Enrico Tezza: E.Tezza@itcilo.org</p> <p>Řecko: Syros Shipbuilding & Industrial Enterprises, Greece: http://www.neorion-holdings.gr; Gregory Andronikos: gandronikos@mou.gr</p> <p>Španělsko: Pascual Presa & Asociados, Spain: http://www.ppaconsultores.es; Angel Pascual: apascual@ppaconsultores.es</p> <p>Turecko: Ministry of National Education in Turkey: http://www.meb.gov.tr; Ali Gursel: aligurself@meb.gov.tr</p> <p>Polsko: Centrum Kształcenia Ustawicznego w Sopocie / Centre for Sopot: http://www.cku.sopot.pl; SylwiaKnot@sopot.pl</p>
cíle projektu	Cílem projektu bylo přenést „Irský certifikát základních dovedností“ do jiných zemí a otestovat možnost jeho přenosu a mezinárodní uznatelnosti v Irsku, Itálii, Řecko, Španělsku, Polsku a Turecku.
seznam výstupů	Konečným výsledkem je vytvoření Evropského certifikátu základních dovedností a pilotní ověření na 500 účastnících v 5 zemích.

Projekt je postaven na přenosu know-how z jiných zemí a zároveň přímé práci s cílovou skupinou. Role mezinárodních partnerů spočívala v tom, že zajišťovali přenos know-how a kontakt s cílovou skupinou v partnerských zemích. Zároveň je v programu Leonardo podmínkou projektu partnerství organizací.

Hypoteticky uvažované variantní řešení by snad mohlo být formou subdodávky expertních studií o vzdělávacích systémech v cizích zemích. Na to by mohla navazovat forma subdodávky implementace v cizích zemích – toto řešení se zdá být velmi náročné s ohledem na různé požadavky na zadávání veřejných zakázek v různých zemích EU, různé obchodní zákoníky, které dávají rámec pro obchodní smlouvy v těchto zemích.

Výhodou partnerského projektu tohoto rozsahu bylo především to, že už do projektu vstupuje vedoucí realizátor s partnery, se kterými má dlouhodobou zkušenost se spoluprací. Je tedy vyšší pravděpodobnost, že bude dosaženo kvalitních výsledků projektu.

Vedoucí partner vytvořil projekt s organizacemi, se kterými se zná dlouhodobě. Začlenil 2 nové partnery. Italské a řecké partnery žadatel zná 5 let, španělského partnera dokonce 10 let. Partneri z Polska a Turecka byli zařa-

zeni jako noví. Vedoucí organizace má mnoho zkušeností s realizací celoevropských projektů v různých programech.

Partnerský přístup je v Irsku obvyklý. Irsko má dobře rozvinutý systém národního sociálního partnerství, které zahrnuje vládu, odbory, zaměstnavatele a neziskový sektor. Sociální partnerství bylo jádrem vztahů mezi irskou vládou a občanskou společností od roku 1987 a díky tomu existuje velké množství nástrojů, porozumění, procesů a systémů. Přesto ale není partnerství v legislativě zakotveno.

Přínosy partnerství

Cílovou skupinou projektu jsou dospělí, kteří nezískali kvalitní počáteční vzdělání, mnozí z nich nemají ukončené základní vzdělání, pracují v ohrožených sektorech ekonomiky. Mnoho z nich již ztratilo zaměstnání. Přínosem mezinárodního programu pro ně bylo opětovné nastartování osobního rozvoje účastí v praktickém vzdělávacím programu, zvýšení sebevědomí a získání mezinárodně uznatelného certifikátu, který je například v Irsku zapojen do kreditního systému ve vzdělávání v souladu s celoevropským rámcem vzdělávání.

Pro hlavního realizátora bylo přínosem získání zkušenosti se vzdělávacími systémy jiných zemí.

Nevýhody partnerství v projektu

Z hlediska cílové skupiny bylo nedostatkem nemožnost financovat setkání účastníků z různých zemí alespoň jednou za dobu trvání projektu.

Nejslabším partnerem byl partner z Turecka, který vůbec neznal pravidla programu Evropské unie, požadavky na monitorovací zprávy, a vznikalo napětí mezi ním a ostatními partnery. Situaci hlavní realizátor řešil tím, že jeho zástupce letěl do Istanbulu na vlastní náklady a zůstal tam do doby vyřešení problémů. Pravidla EU pro financování projektů neponechávají příliš velký prostor na to, aby se nový partner (v tomto případě turecký) stačil během projektu vše naučit a správně aplikovat, stejně jako nebylo také možné zohlednit místní zvyklosti v jiné zemi (náboženské slavnosti v Turecku), které způsobily, že byla překročena uzávěrka pro podání monitorovací zprávy.

Přes tuto negativní zkušenost má irská vedoucí organizace projektu zájem se do dalších partnerských projektů zapojovat a hodnotí tuto zkušenost vlastně pozitivně. Díky této zkušenosti došlo k posílení profesionálního přístupu k řízení partnerských projektů.

Možná ponaučení pro další projekty

Doporučení hlavního realizátora pro ostatní partnerské projekty:

- Hlavní partner by se měl osobně seznámit s kapacitami, zkušenostmi a možnostmi partnera ještě v době přípravy projektu – před podpisem smlouvy. To platí jednak pro nové, neznámé partnery, a u partnerů, které již zná, jde spíše o ověření kapacit. Nejvhodnější způsob je osobní setkání ještě před podpisem smlouvy. V opačném případě může dojít ke zmatkům, nejistotě, nedůvěře, neefektivnímu postupu.
- Pokud je zapojován do projektového partnerství nový nezkušený partner, měl by realizátor počítat s tím, že vzniknou časové, organizační a finanční nároky na zaškolení nezkušeného partnera. Toto by bylo vhodné začlenit do projektu jako jednu z klíčových aktivit – neslouží pouze k řízení projektu, ale i k posilování kapacity dané organizace a vede k efektivnímu řešení projektu.

7.2 Skotsko: Black Community Skills Project

? Řešená otázka

Jak snížit rizika a ohrožení partnerství?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	Black Community Skills Project – série 4 navazujících projektů
realizátor	Skillnet Edinburgh
kontakt	http://www.skillnetedinburgh.org.uk/employabilityskills.html
sídlo	Skotsko
podpora projektu z ESF	ano vícezdrojové financování – příspěvek ESF je částí celkového rozpočtu
program	ESF – LOWLANDS AND UPLANDS SCOTLAND PROGRAMMES 2007–2013
zahájení	duben 2007
ukončení	březen 2011
rozpočet	2008: 1. projekt: 168 752 £, 2. projekt: 138 343 £, 2009: 3. projekt: 117 464 £ 2010: 4. projekt: 146 293 £
počet partnerů	1 hlavní realizátor, 1 partner. Vedoucí organizace a partner spolupracují od roku 1999.
jména partnerů	CORE (Community Organisation For Race Equality – Společnost pro rasovou rovnost), http://community-organisation-for-race-equality.org.uk/content/about-us
cíle projektu	Cílem projektu je zvýšit dovednosti příslušníků menšinových skupin a pomoci jim na trhu práce se získáváním zaměstnání.
seznam výstupů	<ul style="list-style-type: none">▪ Vzdělávání a podpora klientů z minoritních skupin pro získání zaměstnání▪ Vzdělávání a další trénink

Skillnet Edinburgh je organizace, která se zabývá od r. 1996 poskytováním vzdělávacích programů a služby na podporu zaměstnanosti pro minority v Edinburghu a celém regionu Lothian (Skotsko). Od roku 2009 pracuje na projektech, které pomáhají šířit dobrou praxi v celém Skotsku. To je také její role jako hlavního realizátora v projektu: vedení projektu, předávání zkušeností a šíření dobré praxe.

Partner CORE (dříve BCDP) je komunitní organizace, jejíž základní činností je kampaň proti rasismu (1991). Aktivisté pracující v této organizaci realizovali mnoho projektů se zaměřením na lidská práva a na podporu začlenění minorit do společnosti mezi místní komunitu v Edinburghu. Šlo většinou o aktivity zaměřené na volný čas, kulturu, spolupráci rodin, sport, výuku angličtiny pro minority. S partnerem „Skillnet Edinburgh“ spolupracuje na projektu od roku 2008. Díky projektu začal poskytovat zejména vzdělávací IT kurzy, kurzy na podporu zvýšení zaměstnatelnosti, služby zaměstnanosti (kontaktování zaměstnavatelů). Účastníci jsou podpořeni například zajištěním hlídání dětí a přímou podporou (cestovné).

V projektu se setkávají dvě organizace, které se znají již 8 let. Skillnet Edinburgh je profesionální poskytovatel vzdělávání a partner projektu přebírá know-how. Přínosem partnera projektu je dlouhá zkušenost v práci s cílovou skupinou. Přínosem pro partnera je zvýšení profesionality. Partner navazuje mimo jiné také na své zkušenosti partnera v jiném projektu podpořeném ESF (2002).

Přínosy partnerství

Klientům je přístupná široká škála služeb, včetně služeb advokáta, které i když nejsou přímo spojeny se vzděláváním pro trh práce, pomáhají řešit jiné bariéry. Klientům se také dostane neustálá podpora i podpora po ukončení vzdělávání a široká škála ostatních (neprojektových) aktivit.

Přínosem partnerství je skloubení přínosů obou organizací: dlouhodobá důvěra lidí z minoritních skupin a zároveň profesionalita při poskytování vzdělávacích kurzů a služeb zaměstnanosti. Partnerství dovolilo oběma organizacím, které jsou relativně malé, nabídnout služby více klientům. Umožnilo také propojit vzdělávání s praxí a ostatními podpůrnými službami, takže vznikla komplexnější služba.

Pro samotnou organizaci přinesla realizace partnerského projektu i nečekané přínosy v podobě získání zkušenosti v oblasti managementu. „Management projektu nás přinutil podívat se kriticky na naše finanční data a databáze, jakož i na způsob, jakým komunikujeme s klienty. To nás přinutilo revidovat spoustu interních procedur, což posílilo naše systémy a začali jsme usilovat o externí akreditaci v rámci European Framework for Quality

Management.“ Zlepšila se rovněž externí komunikace a organizace nyní využívá sociální sítě, jako je Facebook and LinkedIn, ke komunikaci s klienty a partnery.

Nečekaným přínosem projektu bylo také ocenění práce organizace ze strany skotské vlády (zařazení do seznamu „Scottish Government Best Practice Awards“) a ostatních donorů.

Slabé stránky partnerství v projektu

Hlavní realizátor sděluje, že z jeho hlediska to bylo zejména podcenění množství práce, které je potřeba k tomu, aby partnerství pracovalo efektivně. Neočekával tak velkou potřebu stálé komunikace, společného plánování a řešení společných problémů.

Rovněž získávání podkladových informací (finančních i statistických) od partnerské organizace pro kompletování monitorovacích zpráv bylo obtížné. Původně zasílal partner informace e-mailem a následně kopie. Ukázalo se ale, že ne zcela rozumí pravidlům uznatelnosti, a hlavní realizátor musel odstraňovat položky výdajů, které by nebyly uznatelné.

Řešením, které ale opět zahrnuje časové nároky, které nebyly původně plánovány, je to, že finanční manažer hlavního realizátora nyní (projekt stále trvá) dochází čtvrtletně do organizace partnera a na místě kontroluje výdaje, aby byly zařazeny jen uznatelné výdaje.

Organizace se také potýká s finančními problémy. Čas na proplacení žádostí o platbu vytváří problémy v cash flow hlavního realizátora i partnera. Ve smlouvě mezi hlavním organizátorem a partnerem je zakotveno, že náklady partnera budou proplaceny po obdržení jeho žádosti, ale trvá dlouhou dobu, než se celý proces nastaví. Tento problém se hlavnímu realizátorovi nepodařilo vyřešit, a je tedy pod stálým tlakem, kdy dochází ke zpoždění ve výplatách vlastních zaměstnanců a ostatních výdajů projektu.

Problémem je také stav, že řídicí orgán neposkytuje žádnou, nebo jen omezenou podporu při řešení problémů vyplývajících z partnerství.

Problematická je také monitorovací návštěva na místě, která probíhá jen v místě sídla hlavního realizátora: jednak jde o problematické časové sládnění všech účastníků, a dále v případě, že je potřeba ještě dalších dokladů od partnera, dochází k prodávám.

Možná ponaučení pro další projekty

- Partnerský přístup je založen na 3 základních principech, které projekt sleduje:
 - a) sdílená vize,

- b) souhlas ze strany vedení partnerských organizací,
c) potřeby klientů (cílové skupiny).

- Základem pro efektivní fungování společných služeb je vytvoření smlouvy o poskytování služeb, která nastaví role a zodpovědnost každého z partnerů, takže se zabrání duplicitám a nedorozuměním. Smlouva by měla také zahrnovat formální proces pro případ řešení problémů.
- Klíčovou roli hraje komunikace a neměl by být podceněn čas a úsilí, který na ni vynakládáte.

7.3 Skotsko: Prosazování zájmů cílových skupin

? Řešená otázka

Je důležité před zahájením projektu provést analýzu potřeb cílové skupiny?

Jak by se měly uplatnit výstupy projektu v praxi?

Může samotné složení partnerství přispívat k šíření výsledků?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	CIP EQUAL
realizátor	Glasgow City Council
kontakt	http://www.glasgow.gov.uk/en/YourCouncil/Atlas
sídlo	Skotsko – Glasgow
podpora projektu z ESF	ano
zahájení	2002
ukončení	2007
rozpočet	Akce 1 a Akce 2 – 2 637 800 £ (Akce 1 – 884 000 £)
počet partnerů	32 (Akce 1)
jména partnerů	<ul style="list-style-type: none">▪ Anniesland College▪ British Red Cross▪ Careers Scotland▪ Glasgow South Regeneration Agency▪ Oxfam▪ Save The Children (Scotland Office)▪ Scottish Qualifications Authority▪ Scottish Refugee Council▪ The LINKES Community Group▪ The Prince's Trust▪ The Wise Group <p>Cardonald College, Central College of Commerce, Citizens Advice Scotland, Ethnic Minority Enterprise Centre, Fife College, Fife Council, Glasgow Alliance, Glasgow College of Food</p>

	Technology, Glasgow Council for the Voluntary Sector, Glasgow ESOL Forum, Glasgow Film Theatre, Glasgow North Ltd, Glasgow YMCA, Glasgow YWCA, Greater Govan Social Inclusion Partnership, Institute of Contemporary Scotland, Integrating Toryglen Community, Langside College, Rosemount Lifelong Learning, Scottish Enterprise Glasgow (Atrium Court), Stow College, Street Level, The Initiative (formerly known as Gorbals), University of Glasgow, Woscop
cíle projektu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provádět činnosti, které umožní žadatelům o azyl hrát aktivnější úlohu ve společnosti a urychlit jejich přechod na trh práce. ▪ Vytvořit a testovat nové metody, produkty a systémy pro zajištění koordinovaného partnerského přístupu k poskytování komplexní služeb pro žadatele o azyl. ▪ Přispět k realizaci strategie zaměstnanosti pro žadatele o azyl.
seznam výstupů	<p>Zapojení do projektu 790 žadatelů o azyl (příjemců pomoci). Provádět integraci se zaměřením na modely ověřených postupů, což zahrnuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vytvoření míst příjezdu žadatelů o azyl ve Skotsku, ▪ zpřístupnění příslušných informací, ▪ orientační programy, ▪ ESOL (English for Speakers of Other Languages), ▪ možnosti vzdělávání, ▪ programy zaměstnatelnosti.

ATLAS Partnership (Action for Training and Learning for Asylum Seekers) je mezisektorové partnerství tvořené veřejnými, příspěvkovými, soukromými, dobrovolnými a komunitními organizacemi, které se aktivně podílejí na práci s uprchlíky a žadatelé o azyl. Projekt byl součástí programu EQUAL a byl zaměřen na sociální a pracovní začleňování žadatelů o azyl. Cílem bylo vytvoření vhodných postupů, dobré praxe a jejich následné začlenění do běžné činnosti v této oblasti.

Realizace projektů byla v prvním kole programu EQUAL uskutečněna celkem ve třech na sebe navazujících fázích:

- v první fázi trvala pouze šest měsíců a během ní došlo k přípravě programu činností rozvojového partnerství,
- ve druhé fázi (2002–2004) došlo k realizaci navrženého programu,

- ve třetí fázi (rok 2005) došlo k šíření osvědčených metod a postupů a následnému ovlivňování zavedených politik v této oblasti.

Obdobné schéma následovalo i pro navazující projekt realizovaný v letech 2005–2007 v rámci druhého kola EQUAL.

Na začátku projektu byly všemi zainteresovanými stranami projednány a stanoveny jasné cíle a záměry, kterých mělo být dosaženo. Každé aktivitě v projektu předcházela pečlivá analýza konkrétní cílové skupiny a dle analýz poté byly navrženy vhodné materiály a metody pro každou cílovou skupinu. Některé cíle a záměry byly měněny i v průběhu vlastní realizace projektu, neboť se ukázalo, že by původní plány nefungovaly.

Jedním z naplánovaných cílů projektu bylo také prosazení změny zavedených politik v oblasti zaměstnávání a vzdělávání žadatelů o azyl. Výstupem práce partnerství ATLAS byla také příloha skotského akčního plánu pro integraci uprchlíků, což partnerství přineslo uznání na úrovni skotské exekutivy a zahrnutí části výstupů do integračních národních politik pro žadatele o azyl ve Skotsku.

Možná ponaučení pro další projekty

Již složení celého partnerství dává prostor k dobrému šíření výsledků projektu, neboť jsou zde zastoupeny organizace s širokým polem působnosti. Organizace přímo pracující s cílovou skupinou si navzájem předávají své zkušenosti a uplatňují vyzkoušené postupy dobré praxe. Veřejné a statutární instituce zase mohly pružněji reagovat na požadavky těchto organizací na poli tvorby budoucích politik a programů.

Jelikož v ATLASu byla zastoupena podstatná část organizací zabývajících se danou problematikou, dávalo to celému partnerství značnou vyjednávací sílu při jednáních o změně některých politik a zákonů.

7.4 Anglie: Mezioborové partnerství Londýn Islington

? Řešená otázka

Jak snížit rizika a ohrožení partnerství?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	North Central Support
realizátor	Islington Trainig Network
kontakt	http://www.itn.org.uk
sídlo	Anglie
podpora projektu z ESF	ano
program	London Development Agency (LDA – Londýnská rozvojová agentura) European Social Fund (ESF) Co-financing 2007 to 2010 Prospectus Two
zahájení	červenec 2009
ukončení	červenec 2011
rozpočet	150 000 £
počet partnerů	5
jména partnerů	Nova New Opportunities, The Parent House, Camden Jobtrain, Kensington & Chelsea, College, City of Westminster College
cíle projektu	<ul style="list-style-type: none">▪ Podpora udržitelnosti organizací pracujících v oblasti sociální inkluze▪ Podpora místních organizací v zapojení do rozhodovacích procesů jak na místní, tak národní úrovni▪ Umožnění dobrovolným a místním organizacím poskytovat jejich služby efektivněji
seznam výstupů	<ul style="list-style-type: none">▪ Fóra pro výměnu zkušeností▪ Publikace a manuály▪ Semináře a workshopy

Partnerství je hierarchicky rozčleněno na vedoucího partnera (Islington Trainig Network) a klíčové partnery (Nova New Opportunities, The Parent House, Camden Jobtrain, Kensington & Chelsea, College, City of Westminster College). Další organizace mohou působit v projektu jako partneři na úrovni účastníků projektu.

Role vedoucího partnera:

- vyhledává klíčové partnery a účastníky
- zpracovává žádost o podporu
- řídí projekt
- vzdělává klíčové partnery a účastníky
- metodicky podporuje partnery

Role klíčového partnera:

- je odpovědný za realizaci 1 samostatné aktivity
- spravuje část rozpočtu projektu (tzv. finanční partner)
- spolurozhoduje o projektu
- je vhodné, aby to byla minimálně středně velká organizace s historií a zázemím

Role partnera-účastníka:

- je zapojen do klíčových aktivit bez správy vlastní části rozpočtu
- účastní se pořádaných akcí
- může získat zkušenosti od klíčových partnerů

Zájem představitelů městské části byl poskytovat sociální služby prostřednictvím NNO – ale to kladlo vysoké nároky na kvalitu služeb, management, efektivitu a přínosy. Vzniklo mezioborové partnerství městské části Londýna Islington a sdružením Islington Training Network. Islington Training Network (ITN) je sdružení otevřené neziskovému sektoru a místním institucím, které poskytují odborné a další vzdělávání obyvatelům a organizacím v Islingtonu. ITN nabízí svým členům pomoc při budování kapacit, projektový management, vytváření kontaktů, koordinaci nabídek a projektů zaměřených na znevýhodněné skupiny.

Islington training network nyní například realizuje výše zmíněný projekt, ve kterém využívá koučování, individuální přístup na podporu rozvoje jednotlivců z cílové skupiny při přípravě na další vzdělávání nebo na zaměstnání.

Přínosy partnerství

ITN poskytuje poradenské a vzdělávací služby, zpracovává žádosti o dotace, řídí a monitoruje projekty. ITN je tzv. vedoucím partnerem; obec poskytuje finanční záruky pro předfinancování výdajů. Do projektu jsou zapojeny desítky aktérů prostřednictvím Community Policy Forum. Díky znalosti potřeb došlo k výraznému posílení absorpční kapacity a schopnosti získávat dotace.

Nevýhody partnerství v projektu

Organizační a komunikační náročnost, kterou je možné překonat nastavením pravidel spolupráce.

Možná ponaučení pro další projekty

Zásady pro úspěšné partnerství:

- Partnerství přináší přidanou hodnotu pro každého účastníka.
- Všichni partneři se shodnou v potřebě spolupracovat.
- Partnerství hraje pro všechny významnou roli.
- Partneři mají odlišné, ale doplňující se role.
- Partneři jsou ochotni sdílet své znalosti a dovednosti a spolupracovat.
- Nastavení hierarchické struktury partnerství nebrání tomu, aby na sebe partneři vzali zodpovědnost za část projektu.
- Městská část jako partner zajišťuje předfinancování projektu.

Použité zdroje:

Informace Koalice nevládek Pardubicka, na základě zkušeností získaných v rámci projektu Communeum reddere, podpořeno v OP LZZ, oblast podpory 5.1

http://www.esf.gov.uk/_docs/projects_london_development_agency.pdf

http://www.itn.org.uk/current_progs08.html

7.5 Anglie: Partneři pro budoucí partnerství

? Řešená otázka

Lze kvantifikovat přínosy partnerství?

Může partnerství podporovat rozvoj celého regionu?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	Knowledge Transfer Partnerships (KTPs)
realizátor	University of Wolverhampton
kontakt	http://www.wlv.ac.uk/Default.aspx?page=7147
sídlo	Velká Británie
financování	Advantage West Midlands, the European Regional Development Fund (ERDF), veřejné rozpočty
zahájení	2009
ukončení	dosud
rozpočet	24,3 mil. £
počet partnerů	12
jména partnerů	Aston University University of Birmingham Birmingham City University Coventry University Harper Adams University College Keele University Newman University College Birmingham Staffordshire University University College Birmingham University of Warwick University of Wolverhampton University of Worcester
cíle projektu	Cílem je zvýšit počet KTPs působících v regionu West Midlands ze současných průměrných 70 až na více než 200 v roce 2012. Obecným cílem KTPs je zvýšení výměny znalostí mezi podniky a výzkumnými a vzdělávacími institucemi (Public or Private

	Sector Research Organisations, Research and Development Organisations [RDO], Research and Technology Organisations [RTOs], Higher Education Institutions and Further Education Colleges).
seznam výstupů	Výstupem mají být další Knowledge Transfer Partnerships, která s sebou přinášejí dílčí výstupy, jako jsou např.: <ul style="list-style-type: none"> ▪ patenty a licenční smlouvy, ▪ nové/zlepšené produkty nebo služby, ▪ zavedení nových modelů řízení, organizování a podnikání, ▪ zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků z poskytnuté podpory (např. snadný přístup k produktu, procesu, aplikaci atd.).

Program Knowledge Transfer Partnerships byl založen již roku 1976 a je jedním z hlavních mechanismů určených k výměně znalostí. Součástí každého z projektů realizovaných v rámci KTPs je partnerství mezi různými organizacemi. Dochází zde vždy ke spolupráci soukromých podniků se vzdělávacími či výzkumnými institucemi a vysokoškolskými absolventy. Partnerství, které vzniká v rámci tohoto projektu, má za cíl rozšířit využití programu KTPs v regionu West Midlands, právě díky partnerství mezi vysokými školami.

V rámci programu Knowledge Transfer Partnerships dochází k interakci mezi různými partnery, přičemž každému partnerovi spolupráce přináší něco jiného. Jde o akademické pracovníky, podniky, studenty a absolventy vysokých škol.

A. Akademičtí pracovníci

Akademickým pracovníkům poskytuje příležitost uplatnit svůj výzkum na reálných projektech. Dále pak mohou:

- obohatit výuku o příslušné materiály a zkušenosti z podnikání,
- aplikovat znalosti a zkušenosti na důležité obchodní problémy,
- identifikovat nová a výzkumná témata na bakalářské a magisterské projekty.

B. Podniky

U jednotlivých podniků se výstupy a přínosy liší případ od případu, s ohledem na různosti a specifika jednotlivých projektů. Lze však spatřovat přínosy zejména v:

- příchodu kvalifikovaných lidí do vedení nových projektů,
- příchodu odborníků, kteří mohou pomoci zefektivnit a posunout podnikání vpřed,
- rozvoji inovačních řešení,
- rozvoji podnikání na současném trhu,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- zlepšení výkonnosti,
- zvýšení ziskovosti.

C. Absolventi

Absolventi vysokých škol mají díky KTPs lepší přístup k praktickým dovednostem již během svého studia. V rámci projektů KTPs je vyhrazena část prostředků na vzdělávání a trénink v oblastech osobního rozvoje, řízení projektů, marketingu a efektivní komunikace, financí a vedení vývoje, specifických technických školeních.

Možná ponaučení pro další projekty

Účast na projektech v rámci KTPs přináší přínosy nejen všem zúčastněným partnerům, ale také ekonomice celého regionu. Zejména zúčastněným firmám partnerství s univerzitami zvyšují konkurenceschopnost. Nejnovější informace ukazují, že průměrné ekonomické přínosy pro jednu firmu zapojenou do jednoho projektu v rámci KTPs, jehož typická délka trvání je 1–3 roky, jsou:

- nárůst ročního zisku před zdaněním o více než 220 000 liber,
- vytvoření tří nových originálních pracovních míst,
- zvýšení kvalifikace stávajících zaměstnanců.

Obdobné zkušenosti potvrzují i data z projektů realizovaných v rámci KTPs v regionu West Midlands. Společnost Malthouse Engineering tu ve spolupráci s univerzitou Wolverhampton získala díky výměně a uplatnění znalostí v oblasti marketingu během prvního roku realizace projektu 7 nových zákazníků, kteří zvedli tržby o 110 000 liber, a dalších 30 000 liber společnost ušetřila zapojením současných studentů a na odborných expertizách realizovaných prostřednictvím univerzity.

Další případové studie lze nalézt na internetové adrese:

<http://casestudies.ktponline.org.uk/casestudies>

7.6 Anglie: Společná vize = Dlouhodobá spolupráce

? Řešená otázka

Do jaké míry je možné prohlubovat partnerství?

Je důležitá společná vize pro dlouhodobou spolupráci?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	Moving Forward: The Northern Way
realizátor	Leeds City Region (LCR)
kontakt	http://www.leedscityregion.gov.uk
sídlo	Anglie – Yorkshire and Humber
podpora projektu	The Growth Fund – britské veřejné rozpočty
zahájení	2004
ukončení	dosud
rozpočet	nezjištěno
počet partnerů	11
jména partnerů	Barnsley Metropolitan Borough Council Bradford Metropolitan District Council Calderdale Metropolitan Borough Council City of York Council Craven District Council Harrogate Borough Council Kirklees Metropolitan Council Leeds City Council North Yorkshire County Council Selby District Council Wakefield Metropolitan District Council
cíle projektu	<ul style="list-style-type: none">▪ Vypracovat mezinárodně uznávaný městský region.▪ Zvýšit hospodářskou výkonnost regionu.▪ Šířit prosperitu na území celého městského regionu.▪ Podporovat lepší kvalitu života pro všechny obyvatele žijící a pracující v regionu.

seznam výstupů	Strategické rozvojové dokumenty, plány, zprávy atd.: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leeds City Region Employment and Skills Strategy ▪ Leeds City Region Green Infrastructure Technical Report ▪ Leeds City Region Housing Investment Plan 2010–2014 ▪ Leeds City Region Pilot Agreement ▪ Leeds City Region Transport Strategy ▪ City Region Development Programme
---------------------------	---

Ekonomika regionu Leeds City se skládá z jedenácti administrativně vymezených místních samospráv. Zástupci těchto samosprávných celků rozpoznali, že bude pro všechny výhodné, když nebudou hledět na tyto hranice a budou v některých oblastech postupovat společně. Rozhodli se proto vytvořit partnerství, na jehož základě pak společně postupují k dosažení udržitelné prosperity regionu jako celku.

Na základě prognózy velkých demografických změn v regionu Leeds City se zrodila myšlenka vytvoření partnerství napříč původními administrativními celky. V průběhu let docházelo k postupné integraci mezi partnery a prohlubování jejich vzájemné spolupráce. Nejprve roku 1999 došlo k prvotnímu otestování spolupráce mezi regionálními samosprávnými úřady. Roku 2004 pak proběhl ekonomický regionální summit (Leeds City Region Economic Summit). Následně vedoucí představitelé nastínili vizi a principy budoucí spolupráce. V roce 2006 poté došlo ke schválení regionálního rozvojového plánu (City Region Development Programme). Od této doby existuje také první právně ustanovený regionální orgán, Leaders Board. Došlo k vymezení několika tematických oblastí, na kterých je vhodné spolupracovat a řešit je za region jako celek, jedná se zejména o tyto oblasti:

- **bydlení a územní plánování** – cílem je efektivně řídit růst a investování do bytové výstavby v rámci regionu tak, aby byly identifikovány a realizovány projekty, které pokryjí potřeby regionu v oblasti výstavby a regenerace bydlení,
- **dopravu** – cílené investování do infrastruktury regionu, aby byla zajištěna lepší dopravní spojení v rámci regionu i mimo něj s ohledem na budoucí růst a prosperitu regionu,
- **zaměstnanost a kvalifikaci** – rozvoj pracovních sil na základě potřeb místních zaměstnavatelů s cílem zlepšit kvalifikaci zaměstnanců a zvýšit produktivitu a zaměstnanost,

- **rozvoj podnikání a inovací** – zajištění větší spolupráce mezi klíčovými politickými subjekty za účelem podpory ekonomiky, znalostí a inovací pro současné podniky a přilákání nových investorů,
- **udržitelný rozvoj** – cílem je zajistit, aby ekonomický růst neprobíhal na úkor životního prostředí regionu,
- **komunikace a advokacie** – cílem je efektivně komunikovat, posílit transparentnost a podpořit zapojení do spolupráce, která se realizuje pro ekonomickou prosperitu regionu.

K prohlubování a rozšiřování partnerství dochází i nadále. Leaders Board je podporována skupinou vrchních ředitelů (Chief Executives Group) a komisemi pro jednotlivé oblasti. Dále jsou také ustanoveny poradní komise (Advisory Panels), složené ze zvolených zástupců podnikatelské sféry a představitelů dalších organizací veřejného sektoru. Všechny tyto orgány hrají důležitou roli při tvorbě strategie celého regionu.

Spolupráce v rámci regionu neprobíhá pouze mezi samosprávnými orgány, ale jsou do ní zapojeny i vzdělávací instituce a podniky v tzv. Local Enterprise Partnership (LEP). Nejenže vzniklé regionální partnerství umožňuje řešit některé oblasti v rámci daného regionu daleko koncepčněji, než by toho byly schopny původní administrativně ustanovené orgány samostatně, ale zároveň jim poskytuje lepší vyjednávací pozici při prosazování zájmů regionu.

Možná ponaučení pro další projekty

Na tomto příkladu je vidět, že funguje-li spolupráce mezi partnery dlouhodobě, může docházet k prohlubování partnerství a k jeho rozšiřování na nové úrovně a oblasti. Dlouhodobého partnerství lze dosáhnout pouze tehdy, mají-li všichni partneři stejnou vizi a společný cíl.

7.7 Velká Británie: Místní strategická partnerství

? Řešená otázka

Jakým způsobem může veřejná správa pomoci rozvoji partnerství?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	Místní strategická partnerství
realizátor	Místní strategická partnerství
kontakt	http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pagelId=1174195
sídlo	Velká Británie
podpora projektu z ESF	vícezdrojové financování, z národního fondu NRF, dílčí projekty partnerství jsou pak podporovány dalšími zdroji, včetně ESF
program	Neighbourhood Renewal Fund (NFR)
zahájení	od r. 2000
ukončení	dosud
rozpočet	V roce 2000/2001 bylo alokováno do vybraných 88 území celkem 200 milionů liber. Na každé území byla alokována zvláštní částka, v rozpětí od 0,2 mil. liber (Lincoln) do 11 mil. liber (Birmingham).
počet partnerů	V roce 2002 bylo uzavřeno téměř 400 partnerství. Počet partnerů ve zkoumaných 367 partnerstvích kolísá od 20 (pouze partneři v hlavní skupině) do 200 (včetně partnerů, kteří nebyli v hlavní skupině).
jména partnerů	partneři zapojení do jednotlivých partnerství, cíle partnerství a jejich plány viz: http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pagelId=8399647
cíle projektu	Pro využití finančních prostředků byl stanoven jen rámcový závazek využít je v souladu se základními vládními cíli („floor targets“), tzn.: <ul style="list-style-type: none">▪ zvýšení vzdělání,▪ zvýšení zaměstnanosti,▪ snížení kriminality v zaostávajících oblastech,▪ snížení sociálních rozdílů.
seznam výstupů	Místní samospráva získala finanční podporu na základě projektu s popsány cíli, jakých chce dosáhnout. Podmínkou však bylo vždy získání akreditace partnerství.

Ve Velké Británii bylo vybráno 88 zaostávajících lokalit, do kterých směřuje podpora z fondu NRF – Neighbourhood Renewal Fund. **NRF** je formou financování místních samospráv v Anglii od roku 2000. Záměrem je finančně podpořit sociální regeneraci zaostávajících území a snížení zaostávání v těchto územích, např. ve zdraví, vzdělávání nebo stupni kriminality. Tyto lokality byly vybrány na základě 2 000 indikátorů deprivace. Financování z NRF není automatické – partnerství musí předtím projít akreditačním procesem, který provádí pracovníci úřadu vlády. Akreditace probíhá v diskusi na místě s účastníky partnerství. Posuzuje se kvalita partnerství, kvalita strategie a pokrok, kterého partnerství již dosáhlo. Akreditace je nutnou podmínkou každého dalšího financování z NRF.

Kvalita partnerství je posuzována na základě kritérií, která byla dána jako podmínka akreditace pro získání grantu ve zvláštní zprávě k NRF č. 78 (Special Grant Report No. 78).

Na podporu vytváření partnerství vydala vláda metodiku (Local strategic partnership, 2001) a následně metodiku na podporu místních partnerství pro získání akreditace (Accreditation Guidance for Local Strategic Partnerships, 2001). Tato metodika je určena nejen oněm 88 vybraným lokalitám, ale i ostatním vznikajícím místním partnerstvím.

Všechna partnerství jsou složena ze zástupců veřejného, soukromého a neziskového sektoru. Kromě zástupce místní samosprávy byli členy LSP nejčastěji zástupci policie a zdravotnictví (primární péče). Často byly zastoupeny také instituce dalšího a vyššího vzdělávání. Zástupci služeb zaměstnanosti (The Employment Service, Benefits Agency nebo Jobcentre Plus) byli zastoupeni ze 60 %. Dále se ve 45 % odpovědí objevilo, že členy jsou „jiná partnerství“, tedy již předtím fungující partnerství složená zejména ze zástupců veřejného sektoru.

Soukromý sektor byl zastoupen nejčastěji hospodářskou komorou (Chamber of Commerce) nebo jinou střešní organizací soukromého sektoru, dále zde byli zastoupeni dopravci a již fungující sdružení firem.

Zastoupení komunitního a neziskového sektoru bylo různé: tento sektor byl nejčastěji zastoupen střešními organizacemi (v 86 % LSP), méně často jednotlivými organizacemi, a to zejména v případech, kdy představovaly zvláštní zájmy komunity (např. ekologické organizace, organizace pro děti a mládež).

V první evaluační zprávě z roku 2002 bylo dotazováno 367 místních strategických partnerství (LSP) a bylo potvrzeno, že partnerství se právě začínají vytvářet: 58 % z těchto partnerství vzniklo jako nová partnerství

v posledních 2 letech. Pouze 28 % partnerství vyhovělo kritériím podpory a bylo podpořeno částkou (průměrně) 100 00 liber. 72 % tuto podporu nezískalo a pracovalo s ročním rozpočtem pod 50 000 liber. Ostatní partnerství však pracovala z jiných zdrojů, jejich práce se nezastavila.

Zaměření práce partnerství v prvních 2 letech:

V těchto prvních dvou letech se partnerství věnovala zejména vytvoření vlastní struktury (75 %) a vytvoření komunitní strategie (62 %), řešení společných cílů (47 %) nebo vytváření místních strategií rozvoje (Local Neighbourhood Renewal Strategy) (31 %).

Ve výhledu na další rok je však významný posun: naprostá většina partnerství se zaměřuje na zapojení komunity (83 %), rozvoj komunitní strategie (74 %) a racionalizaci procesů (68 %). Tematicky se partnerství nezaměřovala na jedinou oblast, protože jejich cílem bylo vytvoření víceúčelové komunitní strategie rozvoje.

Pro srovnání: zkušenosti v ČR, regionální partnerství v 3.3 SROP:

Údaje z Anglie jsou uváděny zejména pro porovnání procesu vytváření partnerství v rámci SROP oblast podpory 3.3, v programovacím období 2004–2006. Za dobu 2 let vznikla regionální partnerství. Vyhodnocení udržitelnosti těchto regionálních partnerství však není příliš pozitivní. Z příkladu budování partnerství ve Velké Británii lze i v České republice vyvodit, že 2 roky je minimální čas potřebný na vytvoření vlastní struktury partnerství a vlastní strategie, hledání společných cílů. Čas je zde klíčovým elementem ve vytváření funkční partnerské struktury.

Přínosy partnerství

V počátečních fázích vzniku partnerství (2000–2002) bylo zjištěno, že partnerství přispívá zejména ke kohezi společnosti, tedy k lepší spolupráci mezi jednotlivými aktéry. Přínosy:

- vyjasnění cílů, na kterých se společně pracuje
- porozumění práci jiného partnera a identifikace společných témat
- síťování, budování vztahů, zapojení
- entuziasmus, energie, pocit sounáležitosti
- zapojení a posilování komunity
- podpora komunitního plánování
- zlepšení financování

- výměna informací
- zlepšení výstupů
- racionalizace partnerství
- zlepšení komunikace

V období 2003–2008 byly realizovány první konkrétní projekty a partnerství popisují tyto přínosy – nejsou však podloženy konkrétními daty a často jsou spíše na úrovni posláních partnerství než hodnocení jeho práce:

V oblasti snižování kriminality a zvyšování bezpečnosti v komunitě:

- výstupy: zvýšení bezpečnosti, poradenství pro občany
- výsledky: zvýšení bezpečnosti občanů, zlepšení vztahů s policií
- dopady: snížení obav z kriminality, snížení výtržností

Vzdělávání:

- výstupy: podpora žáků a učitelů, zapojení dobrovolníků
- výsledky: zlepšení chování žáků, sebevědomí a schopností učitelů
- dopady: zlepšení vzdělávání, snížení sociálního vyloučení

Bydlení a životní prostředí:

- výstupy: zlepšení stavu budov a čistoty prostředí
- výsledky: zlepšení kvality života a spokojenosti s oblastí, kde lidé žijí
- dopady: zlepšení životního prostředí

V roce 2009 proběhlo další šetření, které potvrdilo, že přínosy partnerství jsou ve dvou rovinách:

Na úrovni partnerství a spolupráce mezi aktéry je to zejména:

- rozvoj společné vize
- koordinovaná strategie
- porozumění prioritám partnerů až po rozšíření možností zapojení různých zájmů do rozhodování

Na úrovni zkvalitňování života komunity je to zejména:

- společné financování projektů
- zlepšení zacílení služeb
- násobení zdrojů
- zlepšení kvality a hospodárnosti služeb poskytovaných ve spolupráci

Důležitý je poznatek, že 90 % respondentů mohlo vždy uvést nějaký příklad aktivity, která se mohla stát jen za přispění místního partnerství.

84 % respondentů uvedlo, že si myslí, že přínosy místního partnerství převažují náklady. Do roku 2009 provedlo cost-benefit analýzu jen 10 % dotazovaných partnerství (tedy asi dvacet).

Nevýhody partnerství v projektu

Ohrožením partnerství je podle zkušeností z Velké Británie:

- slabá strategie, nejasná role partnerství ve vztahu k místní samosprávě, nejasné rozdělení rolí
- partnerství nezapojuje aktivně všechny klíčové partnery, včetně veřejnosti, soukromého, komunitního a neziskového sektoru
- partnerství je pouze formální – nemá stanovené a odsouhlasené cíle, aktivity, termíny a indikátory, pomocí kterých může měřit zlepšení
- špatný management, chybějící leadership – členové partnerství (organizace) nemají nastavený systém řízení kvality (performance management)
- zahlcení administrativními povinnostmi
- izolovanost – partnerství nespolupracují s jinými a neučí se od jiných

Možná ponaučení pro další projekty

- Místní strategické partnerství je osvědčenou strukturou řešící komplexně problematiku nezaměstnanosti a sociální inkluze.

7.8 Německo: Učíci se region

? Řešená otázka

Jaká jsou možná řešení partnerských projektů na podporu zaměstnanosti?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	Dlouhodobý program: LernLaden® Neukölln Konkrétní projekt: Stelle statt Stütze® Coaching: http://www.stelle-statt-stuetze.de
realizátor	Společnost pro sociální poradenské služby (v originále Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung – Projektgesellschaft (GSUB) mbH Jde o neziskovou organizaci zřízenou GSUB mbH. GSUB mbH je od r. 2007 členem konsorcia „ESF-Regiestelle“, které je řídicím orgánem federálních programů ESF. Ty jsou konfinancovány ministerstvem (Federal Ministry of Family Affairs, Senior Citizens), Women and Youth v celkové výši 300 milionů eur.
kontakt	http://www.gsub.de/e349/e407/index_ger.html
sídlo	Německo
podpora projektu z ESF	ano, vícedrožové financování – ESF je jedním ze zdrojů financování
program	„LernLaden“ jsou financovány v rámci programu „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“, podporovaném Ministerstvem pro vývoj a výzkum, dále Berlínem. LernLaden® Neukölln byl od 1. 7. 2006 financován z prostředků „Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales“, ESF a „JobCenters Neukölln“.
zahájení	2003
ukončení	dosud
rozpočet	neuveдено, 80 % je financováno z „Job centres“ Berlína, 20 % ESF
počet partnerů	10

<p>jména partnerů</p>	<p>Žadatel spolupracuje ve svých projektech zejména s vládními organizacemi a dále s těmito organizacemi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ SPI Consult GmbH (SPI) ▪ Zukunft im Zentrum GmbH (ziz – Budoucnost v centru) ▪ Sozialpädagogisches Institut Berlin – Walter May (Stiftung SPI) – Sociálně-pedagogický institut v Berlíně – Walter May (Nadace SPI) ▪ Berlin Partner GmbH ▪ Deutsches Jugendinstitut (DJI) ▪ Unternehmerverband Berlin e.V. ▪ TUH e.V. – Türkische Unternehmer und Handwerker e.V. Berlin (Turečtí podnikatelé a řemeslníci) ▪ LernNetz Berlin-Brandenburg e.V., Lernende Regionen ▪ Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg (Vzdělávací ekonomický institut v Berlíně a Braniborsku) ▪ Allgemeiner Verband der Wirtschaft für Berlin und Brandenburg e.V. (Všeobecná konfederace obchodu pro Berlín a Braniborsko)
<p>cíle projektu</p>	<p>Vytvoření profesionálních a přenositelných nástrojů celoživotního učení ve vysoké kvalitě, vzdělávání a poradenství a vybudování integrovaného a komplexního přístupu k místnímu rozvoji a více a lepším pracovním místům.</p>
<p>seznam výstupů</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kariérní poradenství ▪ Vzdělávání ▪ Budování kontaktů s podnikateli v regionu <p>Konkrétní projekt: „Stelle statt Stütze – Coaching“ http://www.stelle-statt-stuetze.de</p>

Místní partneři v regionu: jde o partnerský projekt vycházející z podstaty partnerské „Učí se síť Berlin-Brandenburg“ („LernNetz Berlin-Brandenburg“), která byla vytvořena v rámci národního programu „Učí se regiony“ („Learning Regions – Providing Support for Networks“²⁴), podpořeného německým ministerstvem pro vzdělávání a výzkum. Partnerství „LernNetz Berlin-Brandenburg“ funguje jako koordinátor tří vzdělávacích středisek („LernLaden“), zajišťuje standardní kvalitu

²⁴ <http://www.lnbb.de/lernlaeden/neukoelln/angebote>

výstupů a podporuje v aktivitách pro veřejnost (konference apod.), pomáhá při kontaktování a zapojování dalších organizací v dalším vzdělávání.

V Berlíně byla už v roce 1998 vytvořena Místní dohoda o zaměstnanosti (Territorial Employment Pact – TEP), která umožnila nastavit a realizovat efektivní politiku zaměstnanosti na úrovni města (např. v Rakousku jsou tyto dohody uzavírány na úrovni spolkové země). To umožnilo v oblasti Neukölln vytvořit projekt, který je v podstatě akčním plánem vycházejícím z TEP a využívající sítě partnerů. Od března 2001 je součástí sítě „Učící se region“. Tato síť byla podporována ze zdrojů ESF, stala se základem místních partnerství na podporu zaměstnanosti, zvýšila absorpční kapacitu v místech, přinesla mnoho projektů, jejichž výsledkem je vytváření nových forem podpory nezaměstnaných při dalším vzdělávání a hledání zaměstnání.

Začátky spolupráce (2003)

1. Fáze plánování: vytvoření sítě, studie proveditelnosti
2. Pracovní fáze 1: vytvoření konzultačních a vzdělávacích míst pro cílovou skupinu (Learnshops)
3. Pracovní fáze 2: vytvoření sítě těchto míst

V letech 2003–2007 navštívilo síť vzdělávacích a poradenských středisek více než 50 000 klientů, z toho 94 % nezaměstnaných, a byla navázána spolupráce s více než 300 zaměstnavateli.

Nevýhody partnerství v projektu

Organizační a komunikační náročnost, kterou je ale možné překonat nastavením pravidel spolupráce.

Možná ponaučení pro další projekty

Klíčové faktory úspěchu tohoto partnerského projektu:

1. Strategické

- Podpora partnerských projektů pro řešení nezaměstnanosti souběžně v regionální a národní strategii
- Horizontální zakotvení v místním akčním plánu části Berlin-Neukölln
- Vertikální zakotvení v síti „LearnNet Berlin-Brandenburg“ a v národním programu „Learning Regions“ ministerstva (na úrovni MSV) a v regionálním programu celoživotního vzdělávání v Berlíně

2. Metodické

- Centrální poloha v navštěvované části území
- Zaměření na klienta, např. otvírací hodiny (9.00 až 19.00, i v sobotu), služby bez poplatku, jasné produkty
- Kvalita služeb: kvalifikace poradců a lektorů
- Zapojení sociálních partnerů
- Zjišťování a zacílení potřeb zaměstnavatelů v regionu

3. Finanční

- K dlouhodobé udržitelnosti je potřeba zajistit vícezdrojové financování – finanční mix (ESF, národní, místní, soukromé zdroje)

Použité zdroje:

LernNetz Berlin-Brandenburg – Dokumentation der Planungsphase vom 01.07.2001 bis 30.06.2002

http://www.lernende-regionen.info/dlr/dokumente/p_105/Dokumentation_der_Planungsphase.pdf?PHPSESSID=8ea85458a449b33be7ef9aa89c50c2ea

http://www.lnbb.de/fileadmin/Redaktion/LernNetz/Dokumente/Booklet_LNBB_2010_englisch_web.pdf

http://www.gsub.de/e349/e407/index_eng.html

<http://www.oecd.org/dataoecd/29/39/38697516.pdf>

<http://www.stelle-statt-stuetze.de/start.html>

7.9 Slovensko: Vytváření lokálního partnerství

? Řešená otázka

Jak vytvářet místní partnerství na podporu sociální inkluze?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	Stabilizácia lokálneho partnerstva s cieľom znižovania dôsledkov sociálneho vylúčenia na úrovni okresu Lučenec http://www.lcpartnerstvo.sk/projekt_psi.htm
realizátor	Občianske združenie BOVAP, NNO
kontakt	http://www.bovap.sk
sídlo	Slovensko
podpora projektu z ESF	ano
program	SOP LZ – Fond socialneho rozvoja – 2007
reg. číslo	DP 04/FSR/07/2.1/02
zahájení	listopad 2007
ukončení	listopad 2008
rozpočet	2 998 500 Sk
počet partnerů	Nyní 62. Do projektu nevstupovali partneři. Teprve v rámci projektu bylo vytvořeno „Partnerství sociální inkluze“, které mělo 50 členů. Partnerství bylo vytvořeno mimo jiné na základě spolupráce od roku 2000.
jména partnerů	Díky projektu bylo vytvořeno partnerství sociální inkluze, které má 62 členů: http://www.lcpartnerstvo.sk/clenovia.htm
cíle projektu	Hlavním cílem projektu bylo partnerskou spoluprací zúčastněných partnerů rozvojového partnerství hledat nová řešení a možnosti zaměstnávání dlouhodobě nezaměstnaných osob, osob s nízkou kvalitací, absolventů škol a osob nad 50 let věku v regionu Lučenec, který má poměrně vysokou míru nezaměstnanosti.
seznam výstupů	<ul style="list-style-type: none">▪ Aktivity komunitních konzultantů▪ Aktualizace Strategie sociálního rozvoje v okrese Lučenec▪ Regionální akční plán zaměstnanosti

Realizátor inicioval vznik místního partnerství na podporu sociální inkluze a zaměstnanosti. Klíčovou roli hrálo i to, že se organizace tématu věnuje dlouhodobě a spolupracuje s partnery od roku 2000.

Prioritou projektu je řešit problém nízké zaměstnanosti v okrese, sociálního začlenění marginalizovaných skupin a podpora zvyšování jejich zaměstnatelnosti a znovuzачlenění na trh práce.

Důležitým prvkem projektu je budování partnerství samosprávných orgánů, komunit a dalších partnerských institucí s cílem usnadnit sociálně znevýhodněným skupinám přístup ke službám, zvýšit zaměstnanost a ekonomický rozvoj na místní úrovni. Dále pak zdokonalit základní infrastrukturu na lokální úrovni zejména prostřednictvím vzdělávání a poradenských aktivit a prostřednictvím toho snižovat míru nezaměstnanosti a předcházet dlouhodobé nezaměstnanosti.

Významným výstupem projektu je příprava regionálního akčního plánu zaměstnanosti a mikroprojektů na místní úrovni na základě analýz místních a regionálních potřeb.

Projekt spojuje snahu, znalosti a zkušenosti lidí z veřejného, občanského a soukromého sektoru při řešení nezaměstnanosti, nízkého vzdělání, nízké úrovně sociálních služeb a dalších problémů souvisejících s chudobou v okrese.

Přínosy partnerství

- V rámci spolupráce byly aktivity lépe koordinované, na vyšší profesionální úrovni.
- Navázané kontakty a spolupráce cílových skupin s partnery projektu
- Pro realizátora bylo přínosem to, že naučil lépe řídit organizaci, její spolupráci s dalšími organizacemi, komunikaci, předcházení konfliktům, a podařilo se sesítovat organizace.
- Realizátor podtrhuje, že v rámci spolupráce a partnerství je jednodušší připravovat plány a projekty do budoucna a následně je realizovat.
- Navázaná spolupráce přetrvává i po skončení projektu až dodnes.

Možná ponaučení pro další projekty

- Je potřeba jasně a srozumitelně komunikovat s partnery, určit práva a povinnosti a zodpovědně se jimi řídit.
- Významný pro rozvoj aktivit projektu byla ochota zástupců veřejného sektoru pro rozvoj dlouhodobých strategií.
- Realizátor upozorňuje na to, že by problém mohl nastat v komunikaci v mezinárodních projektech, kdy ne každý má dostatečné znalosti cizího jazyka.

7.10 Slovensko: Dobrovolnická organizace jako lídr partnerství

? Řešená otázka

Zohledňují pravidla pro příjemce dostatečně potřeby zemí a požadavky projektů?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	Od začiatku po Váš začiatok
realizátor	Únia žien Slovenska, Krajská organizácia Košice, NNO
kontakt	http://www.uniazienkoke.sk/?utm_source=azet.sk&utm_medium=kampan11
sídlo	Slovensko
podpora projektu z ESF	ano
program	CIP EQUAL
zahájení	březen 2005
ukončení	červenec 2007
rozpočet	7,2 mil. Sk
počet partnerů	3
jména partnerů	Národní rozvojové partnerství: Partner: ADEM Euroconsulting CDF Slovakia Nadnárodní rozvojové partnerství – partneři: Fundacion Paidea, Itálie Cras Italia, Itálie Realizátor měl zkušenost se spoluprací s národním partnerem 1 rok, žádnou zkušenost se spoluprací s partnery z jiných zemí.
cíle projektu	<ul style="list-style-type: none">▪ Podpora zaměstnatelnosti – sebezaměstnávání▪ Změna vnímání tematiky rovnosti příležitostí (nebyl jako původně plánovaný cíl projektu)

seznam výstupů	Přínosy pro cílovou skupinu (ženy): <ul style="list-style-type: none"> ▪ zlepšení dovedností – jazykové, v oblasti informačních a komunikačních technologií, komunikační, základy podnikání – a) venkovská turistika, b) sociální práce ▪ využití dovedností již v rámci projektu – e-learning, možnost umístění se na trhu práce, zpracování podnikatelského záměru ▪ změna v povědomí o právech žen u cílové skupiny
---------------------------	---

Partnerství bylo formální podmínkou programu EQUAL. V projektu byla vedoucím partnerem organizace s klíčovou dovedností pro projekt – práce a kontakty s cílovou skupinou. Tato organizace je postavena na dobrovolnické práci a nemá zkušenosti s managementem rozsáhlého projektu. Tyto dovednosti byly získány v průběhu projektu díky spolupráci s partnery.

Přínosy partnerství

Inspirativní bylo pro vedoucí organizaci poznání jiné organizační kultury při spolupráci s organizací, která je zaměřená i na zisk a porovnání podmínek a organizace NNO na Slovensku a v EU. Neukončený legislativní proces v SR však neumožňuje rozvinout další formy pro aplikaci.

Nevýhody partnerství v projektu

Problémy, se kterými se realizátor potýkal, nesouvisely s partnerstvím v projektu, ale s nedokončeným legislativním procesem na Slovensku. Tyto problémy pocítila i cílová skupina: v projektu bylo plánováno podpořit po absolvování vzdělávacích modulů sebezaměstnávání, ale kvůli neukončenému legislativnímu procesu a složitosti finančních mechanismů nebylo možné realizovat.

Jisté potíže také vznikly při řízení projektu pro jeho regionální rozsáhlou. Vzdělávání probíhalo v 6 okresních městech Košického kraje a realizátor se potýkal s nestejnou úrovní dovedností cílové skupiny.

V realizačním týmu se sešli lidé s různými přístupy, organizačními dovednostmi a kulturou řízení, podle toho, z jaké pocházeli organizace (profesionální NNO nebo dobrovolnická organizace).

Vedoucí organizace se potýkala s problémem při předfinancování aktivit, které byly již v čase pevně naplánovány (vzdělávání) a nedaly se přesunout, nebo jsou ze zákona vyžadovány platit do určitého data (sociální pojištění).

Pravidla implementační struktury způsobovaly nesoulad s časovým postupem a jeho financováním.

Partnerský přístup na Slovensku ještě není obvyklý a právní prostředí se vyvíjí.

Možná ponaučení pro další projekty

- Ne vždy odpovídají požadavky financujícího programu přesně potřebám příjemce. To by však nemělo být bariérou, která povede k tomu, že projekt nebude realizován. V takovém případě je nutné hledat možnosti řešení i u dalších partnerů (například obdobné projekty jistě řeší i jiné organizace – jak se ony vyrovnávají s těmito problémy?).
- Ponaučením může být i to, že by se měly neziskové organizace snažit posilovat své komunikační a manažerské dovednosti. Například i tím, že budou mezi sebou více komunikovat navzájem.
- Přínosem by byl vznik legislativního a ekonomického prostředí jako v jiných zemích EU.

7.11 Rakousko: Územní dohody o zaměstnanosti v Rakousku

? Řešená otázka

Jakým způsobem může veřejná správa pomoci rozvoji partnerství?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	Územní dohody o zaměstnanosti v Rakousku (Territorial Employment Act, TEP)
realizátor	Spolkové země Rakouska
kontakt	http://www.pakte.at
sídlo	Rakousko
podpora projektu z ESF	TEP byly již vytvořeny a následně financovány z ESF v období 2000–2006, ale v té době na ně nebyla zaměřena žádná specifická priorita.
program	<p>TEP jsou podporovány z OP Zaměstnanost 2007–2013 v těchto prioritách:</p> <p>Priorita 5: OP podporuje TEP pro podporu dosažení cílů politiky zaměstnanosti na základě lepší koordinace na místní a regionální úrovni. Podpora implementace TEP, zejména organizační struktura, je financována z priority 5. Kofinancování je poskytováno z ESF ve výši 46 %. 54 % přispívá ministerstvo hospodářství a práce (Austrian Federal Ministry of Economics and Labour).</p> <p>Regionální a místní koordinace TEP je v současné době navíc financována přibližně částkou 200 tisíc eur ročně z priority 5.</p> <p>Aby se mohl stát TEP příjemcem podpory z priority 5, je potřeba, aby partneři mezi sebou podepsali oficiální smlouvu, ve které vyjadřují souhlas se spoluprací na projektu za daných pravidel.</p> <p>Priorita 3b: Cílem této priority je integrace osob vyčleněných z trhu práce. TEP zde hraje další důležitou roli: slouží jako příjemce a připravuje a spolufinancuje projekty na regionální a místní úrovni.</p> <p>Ve všech prioritách operačního programu přispívá TEP ke koordinované implementaci operačního programu na regionální a místní úrovni.</p>

	Technická podpora na národní úrovni: koordinační jednotka TEP podporuje různé projekty TEP a partnerskými institucemi ve smyslu výměny informací, strategické koordinace a společných aktivit.
zahájení	od r. 1998
ukončení	dosud
rozpočet	Realizace je financována příspěvky smluvních partnerů. Například v roce 2006 tyto příspěvky tvořily celkem 700 mil. eur.
partneři	Typické zastoupení v TEP: spolková vláda, regionální úřad práce, spolkový úřad pro sociální věci, hospodářská komora, odborové svazy, asociace průmyslu, asociace místních samospráv, regionální agrární komora, zástupci škol, experti v oblasti genderové politiky, zástupci zaměstnanců, zástupci zaměstnavatelů, zástupci regionálních NNO, regionální asociace manažerů.
jména partnerů	viz http://www.pakte.at/teps
cíle projektu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zvýšení účinnosti a efektivity ve využívání zdrojů ▪ Zlepšení kvality podpory poskytované cílovým skupinám ▪ Zajištění a vytváření pracovních míst ▪ Získání finančních prostředků pro regiony ▪ Zachování regionů jako místo k životu
seznam výstupů	TEP využívají celou řadu různých opatření a nástrojů k řešení regionálních a místních problémů. Tyto nástroje zahrnují například „Arbeitsstiftungen“ – zvyšování kvalifikace a vzdělávání, podporu sociálního podnikání, poradenství, podporu při zahájení podnikání, sociální inkluzi a inovativní projekty.

Jde o způsob řešení problematiky nezaměstnanosti na regionální úrovni podporovaný spolkovou vládou Rakouska. Územní dohody o zaměstnanosti byly ustanoveny od roku 1999 ve všech 9 spolkových zemích Rakouska a další vznikly na nižší a místní úrovni (NUTSIII).

TEP je partnerství na úrovni regionu nebo komunity, které zahrnuje minimálně tyto smluvní partnery (závazně):

- úřad práce
- zástupce veřejné správy (spolkové vlády nebo místní samosprávy)
- sociální partnery

Měli by být zahrnuti všichni ostatní relevantní partneři (např. spolkový úřad pro sociální věci, místní iniciativy na podporu zaměstnanosti, experti v oblasti gender, regionální rozvojové asociace, vzdělávací instituce, ostatní účastníci a představitelé různých zájmů).

Během programu EQUAL v Rakousku vyjádřily spolkové země požadavek, aby EQUAL využil již fungující TEP. Partneři TEP byli zapojeni do vytvářených rozvojových partnerství EQUAL. Tím bylo dosaženo toho, že témata programu EQUAL byla úzce propojena s trhem práce a se vzděláváním. Navíc, byl posílen přenos know-how a metod mezi členy partnerství. TEP celkově podpořily vznik 44 rozvojových partnerství v EQUAL.

Přínosy partnerství

Podstatou TEP je partnerství, které spojuje trh práce a politiku zaměstnanosti s ostatními politikami, se sociální, hospodářskou a regionální politikou. Cílem je zlepšit zaměstnanost na regionální a místní úrovni.

Partnerství rozvíjí regionální strategie s ohledem na politiku zaměstnanosti. Identifikuje místní a regionální problémy a rozvíjí myšlenky a strategie tak, aby se zlepšila situace na trhu práce. Partnerství implementuje opatření v souladu s těmito cíli. Všichni partneři jsou zapojeni do spolupráce při implementaci – nejčastěji ročních – akčních programů TEP.

TEP vede k pozitivním výsledkům, a to v oblasti zlepšení spolupráce mezi partnery i v oblasti implementace politických opatření. V roce 2003 proběhla evaluace TEP, která ukázala, že partnerství přispěla k vyšší efektivitě a zacílení politik aktivní politiky zaměstnanosti na regionální úrovni, podporovala integraci nezaměstnaných na trh práce a zvyšovala zaměstnanost. Navíc, partnerský přístup nepřímo ovlivnil také další politiky v regionech.

Jako přidaná hodnota TEP bylo popsáno zejména zdůraznění rovných příležitostí v politice obecně.

Nevýhody partnerství v projektu

Jako slabá stránka TEP byl v roce 2006 označen často chybějící přímý kontakt s místní úrovní, tj. například při zapojování zájmů občanské společnosti.

Navíc, v roce 2006 bylo jako slabá stránka vnímáno i to, že TEP má jen malý vliv na rozvoj participativní demokracie, protože součástí výborů, ve kterých se přijímají rozhodnutí, jsou členové především oficiálních organizací.

V období 2007–2013 proto TEP realizují také inovativní projekty v oblasti sociální inkluze, takže jsou na dobré cestě stát se ještě silnějším partnerem při implementaci politik na regionální a místní úrovni.

Možná ponaučení pro další projekty

TEP je osvědčenou strukturou řešící komplexně problematiku nezaměstnanosti a sociální inkluze. Proto mohou být tyto zkušenosti inspirativní i pro další partnerství.

7.12 Španělsko: Soukromoprávní organizace jako partneři a zprostředkující subjekty

? Řešená otázka

Jaké jsou zkušenosti s přenesením řízení operačních programů na soukromé subjekty?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	Řízení operačních programů v partnerství
realizátor	Operační programy
sídlo	Španělsko
podpora projektu z ESF	ano
program	<p>Operační programy se zaměřují na začlenění do společnosti prostřednictvím zaměstnání a školení, podporu účasti a posílení zranitelných skupin jako postižených, Romů a imigrantů a jiných sociálně vyloučených skupin, obzvláště mezi mládeží a ženami. Také podporují budování kapacit pro partnery.</p> <p>Kromě regionálních programů realizuje v programovém období 2007–2013 prostřednictvím ESF Španělsko celkem tři operační programy.</p> <p>Jde o programy:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ OP Adaptabilita a zaměstnanost, realizovaný na území spadajícím pod cíl Konvergence▪ OP Boj proti diskriminaci, realizovaný na území cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost▪ OP Technická pomoc, realizovaný na celém území Španělska, a to bez ohledu na to, jakým cílem je daná oblast Španělska podporována
zahájení	2007
ukončení	2013
rozpočet	300 mil. Kč
počet partnerů	5

jména partnerů	Fundación ONCE (Nadace ONCE), Caritas (Charita), Španělský červený kříž, Španělský římský sekretariát a Fond Luis Vives
cíle projektu	Cílem je efektivní dosažení cílů výše uvedených programů a naplnění potřeb cílových skupin.
seznam výstupů	Podpora principu partnerství prostřednictvím síťování relevantních aktérů na všech úrovních (národní, regionální, lokální) – snaha o podporu reforem na trhu práce a začleňování znevýhodněných skupin obyvatelstva.

Princip partnerství je jedním ze tří vůbec nejdůležitějších principů, na nichž je realizace programů ESF ve Španělsku založena.

Význam tohoto principu je v této zemi chápán v souladu s jeho definicí v evropské legislativě, tedy jako princip uplatněný zejména při přípravě, řízení a evaluacích evropských programů.

Španělsko je jedinečným příkladem vhodné metody zapojení partnerů. Čerpání některých operačních programů je ve spolupráci s organizovanou občanskou společností řízeno, kontrolováno a implementováno.

To, co je na španělském přístupu zajímavé, jsou dva aspekty implementace tohoto principu: do vlastního řízení jednotlivých programů je zapojeno opravdu velké množství partnerů a mezi partnery pověřené výkonem funkce zprostředkujícího subjektu patří i partneři soukromoprávní.

Celkový počet zprostředkujících subjektů (partnerů v užším smyslu) pro OP Adaptabilita a zaměstnanost je např. 16, všechny jsou veřejnoprávní. Pro OP Boj proti diskriminaci je to sice jen 10, zato je mezi nimi hned 5 soukromoprávních, a to konkrétně Nadace sekretariátu pro romskou otázku, Španělská charita, Červený kříž, Nadace ONCE a Nadace Luise Vivese. Na všechny tyto subjekty je přitom delegováno kompletní řízení dané části OP, vč. např. administrace jednotlivých výzev k předkládání projektů, administrace výběrového procesu projektů či odpovědnosti za plnění stanovených monitorovacích indikátorů.

U programu OP Technická pomoc jsou určeny jen dva zprostředkující subjekty, a to Institut pro ženskou otázku (patřící pod Ministerstvo rovných příležitostí) a dále Nadace sekretariátu pro romskou otázku (soukromoprávní subjekt).

Přínosy partnerství

Efektivita zapojení dotčených skupin

Pokud jde o efektivitu tohoto přístupu, tedy o efektivitu zapojení soukromoprávních subjektů do řízení jednotlivých programů, je značná. Zejména významného efektu je dosahováno jejich vhodným výběrem a zapojením do implementační struktury. Tyto subjekty jsou totiž v souladu s postupy implementace španělských ESF programů zapojeny nejen do celkového řízení věcně odpovídajících oblastí podpory, ale také do přípravy konkrétního zadání pro jednotlivé relevantní výzvy a do výběru projektů, které mají být z programu finančně podpořeny.

U všech výše uvedených subjektů je zásadní, že se dlouhodobě zabývají danou problematikou, mají v dané oblasti vytvořeny vazby a disponují rozsáhlými znalostmi týkajícími se skutečných potřeb rozvoje dané oblasti či potřeb dané programem podporované cílové skupiny.

Je-li proto do řízení ESF programů zapojen také přímo subjekt, který se této menšině cíleně věnuje, je to zárukou nejen efektivnějšího výběru projektů, ale také zajištění lepší motivace této cílové skupiny na realizaci projektů a zejména na aktivní participaci v projektech zaměřených právě na potřeby této skupiny. Daný subjekt je totiž dostatečně odborně způsobilý posoudit, do jaké míry jsou nástroje motivace cílové skupiny na účasti v projektu popsané v projektové žádosti relevantní a skutečně účinné v daných konkrétních podmínkách. Obdobně je tomu i u projektů zaměřených na jiné sociálně vyloučené skupiny, resp. na rozvoj neziskového sektoru jako takového.

Nadace sekretariátu pro romskou otázku je zaměřena na rozvoj romských komunit žijících na území Španělského království, a to zejména v jeho jižních oblastech. Španělská charita a Červený kříž se tradičně zabývají problematikou obyvatel ohrožených chudobou či již žijících pod prahem chudoby. Nadace ONCE se zabývá zejména sociálním začleněním osob s postižením a zprostředkováním práce těmto osobám, a to zejména prostřednictvím aktivní spolupráce s potenciálními zaměstnavateli těchto osob. Nadace Luise Vivese je zaměřena na problematiku rozvoje neziskového (třetího) sektoru a poskytování profesionální pomoci v této oblasti. Národní sekretariát pro romskou otázku se tak přímo věnuje i výběru projektů zaměřených na romskou menšinu, která je v některých španělských oblastech velmi rozšířená a z hlediska jejího sociálního začlenění často z mnoha různých kulturně podmíněných faktorů nesnadná.

Finanční efektivita řešení

To, zda je tímto způsobem dosahováno i úspor, je z dokumentů dostupných na internetu velmi problematické vyhodnotit.

Nicméně právě prostřednictvím zapojení subjektů spolupracujících s konkrétními cílovými skupinami intervencí ESF do řízení těchto programů je ve Španělsku pravděpodobně zajištěno snížení nákladů na mapování sociální situace dané skupiny v konkrétním podporovaném území.

Zapojené organizace totiž již mají nejen dobře zmapovanou oblast, které se věnují, ale také mají již vytvořeny komunikační cesty, jimiž s danou cílovou skupinou komunikují, včetně zajištění možností, jakými tyto skupiny motivovat k aktivní, a tedy i efektivní a z hlediska výše nákladů účelnější účasti na realizovaných projektech.

Zároveň vysoká míra znalosti konkrétní podporované problematiky je využitelná přímo i při přípravě výzev k podávání projektů. Ty již svým zaměřením mohou zaručit, že budou připravovány projekty, které jsou pro danou cílovou skupinu či rozvojovou oblast skutečně potřebné a jejichž realizace je za podpory veřejných prostředků skutečně žádoucí.

Očekávané přínosy a dopady

Dopady takto realizovaných oblastí podpory bude možné vyhodnotit až po určité době trvání výše uvedených operačních programů. Bude ale velmi zajímavé zhodnotit, zda se odlišný způsob implementace, tj. v tomto případě zapojení soukromoprávních subjektů do řízení programů ESF ve Španělsku, odrazí i na míře úspěšnosti plnění stanovených monitorovacích indikátorů, a to zejména indikátorů zaměřených na počty úspěšně podpořených osob.

Velmi zajímavé je také zhodnocení míry udržitelnosti projektů v rámci tímto způsobem zajišťovaných oblastí podpory. U neziskových subjektů zaměřených na práci s ohroženými cílovými skupinami, resp. neziskovým sektorem jako takovým, je velmi pravděpodobné, že budou s výsledky projektů pracovat i po skončení jejich vlastní realizace. Budou pravděpodobně nejen dále využívat vyvinutých nástrojů pro danou cílovou skupinu, ale budou také i nadále aktivně informovat o výsledcích projektů či přímo o vytvořených možnostech podpory i další zástupce dané cílové skupiny.

Komunikační cesty, které mají tyto organizace v rámci cílové skupiny, s níž pracují, již vytvořené, jsou proto do jisté míry i zárukou. Lze očekávat, že výsledky projektů vybraných výše uvedenými subjekty zapojenými do řízení španělských programů budou i udržitelnější.

Obecná doporučení vyplývající z této případové studie

Partnerství mezi řídicím orgánem a ostatními organizacemi nemusí být pouze v průběhu přípravy operačního programu nebo při další spolupráci v monitorovacích výborech nebo při přípravě konkrétních výzev.

Tyto organizace mohou být pověřeny také rolí zprostředkujícího subjektu (musejí k tomu mít ale dostatečné kapacity).

7.13 Španělsko – Baskicko: Partnerství pro inovace

? Řešená otázka

Jak partnerstvím podpořit znalostní ekonomiku a rozvoj regionu?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	Baskická vědecká, technologická a inovační síť (Saretek)
realizátor	Baskická vláda na podporu Baskické vědecké, technologické a inovační sítě (Saretek)
kontakt	http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=501
podpora projektu z ESF	Synergické projekty ERDF a ESF
program	Na podporu rozvoje lidských zdrojů byly využity zdroje ESF i ERDF.
zahájení	1997
ukončení	dosud
rozpočet	celková částka: 76 830 898 € z toho příspěvek ERDF: 38 415 449 € Financováno z národních a evropských zdrojů více projekty, např.: ERDF projekt: „Infrastructures for the benefit of the Basque technology network centre“
počet partnerů	téměř 80
jména partnerů	Inovační síť v regionu zahrnuje téměř 80 partnerů z různých oblastí, včetně všech 5 místních univerzit, autonomní vlády, zaměstnavatelů, společně řízených výzkumných center CRC (Jointly Developed CRC), klastrů a technologických parků a agentur činných v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Nad touto pestrou základnou stojí dvanáct technologických center: Ceit, Inasmet, Ikerlan, Gaiker, Labein, Robotiker, Tekniker, Leia, ESI, Fatronik, Cidetek a VICOMtek, jež vytvářejí „kontrolní“ jádro sítě.

cíle projektu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investice mají za cíl rozvíjet komplexní regionální infrastrukturu v oblasti výzkumu a vývoje, zahrnující výstavbu, rekonstrukce, modernizace i poskytování vybavení. ▪ Inovační síť má podnikům zaručit místně dostupnou technologii, která je komplexní a na vysoké úrovni, a navíc založená na specializaci a úzké spolupráci mezi partnery.
seznam výstupů	<p>Saretek je největší a neúspěšnější inovační síť ve Španělsku. Realizovaných aktivit je mnoho, jsou různé a často vysoce náročné. Jedním z nejdůležitějších úkolů Sareteku je síťování partnerů na základě požadavků a potřeb a zprostředkování dialogu mezi veřejnými a soukromými subjekty.</p>

Síť vytvořená v roce 1997 propojuje partnery typu univerzit, státní správy, zaměstnavatelů, výzkumných center, klastrů, technologických parků a agentur rozvoje lidských zdrojů.

Alternativním způsobem řešení by byla implementace vládní strategie pouze prostřednictvím jednotlivých subjektů a jejich projektů. Nedošlo by však k řízené spolupráci a koordinovanému financování vybraných strategií a projektů. Byl by ztracen potenciál inovace.

Síť byla důsledně implementována do Regionálního inovačního systému (Regional Innovation System RIS), včetně jeho průběžného monitorování, spolupráce na všech úrovních a zahrnující všechny důležité sociální partnery a propojení strategie s evropskými finančními zdroji. Finanční podporu vyhledává agentura EUROBULEGOA pro financování z evropských programů pro uskutečnění dohodnuté strategie.

Síť Innobasque sestává z různých skupin, které se zaměřují na společný cíl: posilování inovativní společnosti v Baskicku, strukturování občanské společnosti a podporu maximálního zapojení veřejnosti.

Členové sítě jsou hlavními autory inovativních myšlenek.

Organizační struktura je tvořena několika úrovněmi:

1. úroveň: jádro

- Innobasque tým (složený ze 7 pracovních skupin k různým tématům, včetně sociálních a jednoho týmu technické podpory)
- vedení týmu (rada ředitelů a výkonný výbor)
- členové – všechny druhy organizací, které sdílejí společný cíl
- i-Talde – pracovní skupiny, které generují nápady, které jsou následně rozpracovány do projektů

2. úroveň: společnost Basque Alliance for Innovation, síť tvořená cca 100 veřejnými i soukromými organizacemi. Vztahy mezi nimi jsou smluvně upravené.
3. úroveň: Innovation Community – Společenství inovátorů – virtuální sociální síť, jejímž členem může být každý, kdo sdílí snahu inovovat a rozvíjet sociální potenciál. Komunikace se odehrává ve virtuální sociální síti, obsahem jsou nejnovější trendy v oblasti inovací, blogy, fóra, konzultace, spolupráce na řešení, tržiště nápadů: aktivní prostor k prezentaci inovací.

Projekty podpořené z ESF byly zaměřeny na posilování lidských zdrojů ve vědě a výzkumu, zejména na podporu studentů doktorského studia. Aktivity byly dobře koordinovány s opatřeními ERDF, protože poskytly dostatek kvalifikovaných lidských zdrojů a nositelů projektů technologickým centrům. Podpora výzkumu, inovací a technologických center plynula z prostředků ERDF, kde jedno z opatření bylo nastaveno přímo na podporu sítě SARETEK.

HDP Baskicka rostl za posledních 10 let rychleji než HDP Evropské unie i Španělska. Rovněž není náhodou, že nezaměstnanost se snížila z drastických 25 % v 80. letech na pouhých 5 % v r. 2006 nebo že národní produkt na osobu je více než o 20 % vyšší než v celém Španělsku.

Obecná doporučení vyplývající z této případové studie:

Partnerství významně iniciuje inovace a má pozitivní vliv na celkovou hospodářskou situaci v regionu.

Partnerství vyžaduje řízenou strukturu a zaměření na společný cíl. Ke komunikaci v partnerství je vhodné využít nejmodernější nástroje – sociální síť. Původně technologicky zaměřená síť se postupně zabývá i sociálními tématy, strukturováním občanské společnosti a zapojováním veřejnosti, a sice díky zapojení sociálních partnerů. Partnerství zvyšuje absorpční kapacitu regionu.

Použité zdroje:

<http://topregion.cz/index.jsp?jsessionid=E1E794AB62E6CD770A93782BF6C8EB72?articleId=46486>

<http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1>

European Commission, Directorate-General for Regional Policy: *Regions for Economic change. Innovating through EU regional policy*. Ed. Thierry Daman, 2006



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Faíña, J.A. , López-Rodríguez, J., Montes-Solla, P.: *CASE STUDY. BASQUE COUNTRY (ES)*. For: European Commission Directorate General Regional Policy Policy Development Evaluation Unit, 2008

7.14 Dílčí analýzy o aplikaci principu partnerství v Evropě

Analýza č. 1: Princip partnerství na příkladu Německa

V Bádensku-Württembersku ESF decentralizoval více než jednu třetinu svého rozpočtu na 42 subregionálních sítí (Arbeitskreise), které rozhodují o prioritách, které projekty podporovat. Rozhodnutí jsou založena na místních potřebách. Sítě zahrnují všechny relevantní činitele: místní autority, veřejné služby zaměstnanosti, sociální partnery, podnikatelské organizace, sdružení sociální péče, zástupce žen, vzdělávací instituce atd. ESF podporuje subregionální sítě prostřednictvím technické podpory.

Mecklenburk-Vorpommern: Monitorovací výbor je fórem pro celkový regionální rozvoj tvořený politiky. MV nezahrnuje pouze ESF a ERDF, ale také EAFRD. Má skutečné slovo v rozhodovacím procesu při tvorbě projektů. MV se setkává 5–6krát ročně. Existuje interní směrnice MV, která by mohla sloužit jako příklad pro kodex dobré praxe. Participační systém zahrnuje také subregionální struktury, pracovní skupiny a jiné poradní orgány. Úkoly těchto podskupin jsou rozhodovány principem partnerství. Technická podpora je důležitá pro profesionální kapacitu partnerů, aby jim pomohla převzít jejich roli. Poskytuje prostředky specializovanému personálu partnerských organizací, aby se věnoval strukturálním fondům (v současnosti 5,5 přepočteného pracovního úvazku).

Tento model poskytování technické podpory pro personál partnerství je také užíván v dalších německých regionech. V Niedersachsenu i v Mecklenburk-Vorpommernu směřuje podpora ke každé partnerské organizaci. V Brandenburku a Sachsen Anhaltu mají partneři společnou podporu struktury. Partnerská iniciativa v Brandenburku již započala diskuzi o dalším kole po roce 2013, což lze považovat za příklad dobré praxe.

Na národní úrovni byly jako partneři zcela přijaty „Wohlfahrtsverbände“ (organizace pro pomoc chudým) v předchozím období 2000–06. V regionech (Länder) byly pouze přijaty (členství v MV) v současném plánovacím období. Organizace pro pomoc chudým založily svou národní strukturu podpory. Každým rokem se pravidelně setkávají s německými ESF úředníky v Bruselu.

Organizace pro pomoc chudým jsou také beneficienty rozsáhlého programu rozvoje lidských zdrojů pro své zaměstnance.

Analýza č. 2: Princip partnerství na příkladu Bulharska

Pro podporu zastoupení neziskového sektoru v partnerství byl vytvořen on-line volební systém pro transparentní volbu zástupců NNO do oficiálních struktur. Neziskové organizace však měly otevřený v podstatě pouze formální prostor k zapojení se do přípravy NSRR a operačních programů. Neziskové organizace pociťovaly obecně nedostatek veřejně dostupných informací. Ty, které informace měly, se zapojily přímo v pracovních skupinách (či přímo ve výborech) připomínkováním dokumentů, anebo se účastnily konzultací a připomínkování v rámci procesu SEA.

Tento první pokus přípravy NSRR otevřeným způsobem hodnotí NNO v Bulharsku jako neúspěšný, ačkoli existovaly příklady dobrých přístupů ze strany jednotlivých úředníků, které však nebyly oficiálně podpořeny, což vedlo k odchodu z jejich pozic, popř. k omezení těchto aktivit.

Analýza č. 3: Princip partnerství na příkladu Maďarska

Zkušenosti z Maďarska: v každém monitorovacím výboru je $1/3$ zástupců NNO, kteří mají rovná práva a podílejí se na rozhodování formou hlasování.

V mikroregionu Zalaszentgrót realizuje nezisková organizace ve spolupráci s obcí projekty, které byly zaměřeny na základní místní zdroj – místní obyvatelé, kdy se realizací vzdělávacího projektu podařilo udržet mladé vzdělané lidi na venkově, vytvořit pro ně pracovní místa projektových manažerů, která díky realizaci dalších úspěšných projektů znásobovala přínos pro tuto venkovskou oblast. Zajímavým výstupem byl vznik místních poradenských středisek pro nezaměstnané, zajištění služeb pro obyvatele venkova prostřednictvím lokálních autobusových linek či služby mikrobusu na zavolání.

Neméně zajímavým projektem je vznik Ekologického centra rozvoje venkova v obci Dótk, ve které žije pouze 30 obyvatel. Základní myšlenkou vzniku centra byla ochrana přírody a životního prostředí v souladu s myšlenkou trvale udržitelného rozvoje, využití obnovitelných zdrojů energie a osvěta v oblasti odpovědné spotřeby a trvale udržitelného regionálního rozvoje.

Analýza č. 4: Princip partnerství na příkladu Irska

Od roku 1987 byl Irský model sociálního partnerství klíčovým faktorem v ekonomickém úspěchu země. Sociální partneři a další organizace na úrovni občanské společnosti se velmi aktivně účastnily tvoření sociální a ekonomické koncepce. Tato rozsáhlá spolupráce také definovala priority a programy pro strukturální fondy. Ke konci roku 2009 se však tento mo-

del rozpadl. Zda se Irsko k tomuto modelu vrátí, zůstává otevřenou otázkou. V každém případě partnerství na místní úrovni je stále klíčovým aspektem, podporovaným hlavně programem LEADER a existencí MAS.

Analýza č. 5: Princip partnerství na příkladu Spojeného království

Příkladem dobré praxe zapojení NNO do procesu přípravy strategických dokumentů je Velká Británie: „...zapojení NNO bylo plně respektováno a byli jsme finančně podporováni vládou např. v oblasti budování kapacit“ – britská platforma EAPN.

Severní Irsko: Mírový program EU, usilující o dosažení míru a usmíření, je velmi dobrým příkladem programu, který se zaměřuje na pojmenování specifických potřeb oblastí, sektorů a skupin. Silný důraz se klade na přístup k „prostým lidem“, založený na širokém partnerství mezi místními orgány a komunitami a dobrovolnými skupinami. Malé projekty, které se soustředí na účast občanů, místní rozvoj, sociální zařazení, ženy, děti a mládež, jsou klíčovými faktory úspěchu.

Partnerství má přístup k fondům pro budování kapacit, aby zajistilo skvělé řízení projektů. Mírový program je samozřejmě jedinečný ve způsobu, jakým buduje pozitivní vztahy mezi komunitami. Avšak představa usmířování a zkušenost z Modelu Severního Irska se může velmi dobře rozšířit do jiných oblastí segregace a konfliktu.

Wales: Existuje důležitý argument pro zapojení 3. sektoru do plánování a realizace, založený na velšské kultuře partnerství. Technická podpora se používá k založení zastřešující organizace NGO organizací 3-SET Rady pro dobrovolnickou činnost ve Walesu, aby poskytla informace a rady pro organizace k projektům rozvoje a implementace. Dobrovolný sektor je proto schopen řídit velké klíčové projekty založené na efektivním partnerství. Rovnocenný program a globální granty z období 2000–06 velmi pomohly stimulovat partnerskou účast.

Anglie: Mozaika partnerství od nejvyšší po nejnižší úroveň existuje po celé Anglii. To se odráží jak v kompozici řízení výborů a dalších orgánů, regionálních výborů ESF a ERDF, tak v programech, projektech, technické podpoře a globálních grantech.

Skoro všude jsou sociální partneři a třetí sektor výrazně zapojeni od přípravy programů až po jejich vyhodnocení. Velmi dobrou praxí je to, že shrnutí podniknutých projednání a následných úprav je připojeno k OP. Byl dosažen výsledek užití technické podpory k podpoře účasti partnerů a řízení globálních grantů.

Vzdělávací a dovednostní rady (LSCs), agentury regionálního rozvoje a místní orgány jsou klíčovými veřejnými aktéry. Je třeba také poznamenat, že regionální výbory ESF mají možnost přijmout zástupce „schválené regionálním partnerstvím“.

V ESF má Partnerství regionálních dovedností (RSPs) vedoucí roli. RSPs sbližují klíčové investory. Velmi se zaměřují na podnikání, které zajišťuje přidělování finančních prostředků na základě poptávky.

Oblast West Midlands je jen jedním z několika příkladů. Existující síť širokého partnerství založená LSC a místní vládou (Partnerství WMLSC/WMLGA) má silné pracovní vztahy s Výborem regionálního rozvoje, oblastí West Midlands, aby zajistila evropským financováním zvyšování hodnoty dalším doplňkovým aktivitám a domácím financování. Také je společný regionální výbor, který zahrnuje jak ESF, tak ERDF.

Existují schémata globálních grantů pro dobrovolné a komunitní organizace, které jsou spravovány svými vlastními sítěmi. Jedním z příkladů je Evropská síť oblasti West Midlands a tím druhým je Komunitní fond pro Merseyside.

Analýza č. 6: Princip partnerství na příkladu Polska

Kancelář polských neziskových organizací v Bruselu ustanovila sekretariát na pomoc polským NNO při jejich zapojení do konzultací Národního rozvojového plánu 2007 - 2013 (NRP). Mezi jinými aktivitami vedl sekretariát speciální sekci na webové stránce www.npr.ngo.pl, kde publikoval dokumenty, zkušenosti a komentáře NNO a vedl internetové diskusní skupiny. Experti na strukturální fondy vedli diskusi v regionech Polska a síť SPLOT nabídla mikrogranty na podporu procesu zapojení NNO a facilitaci při vedení diskuse nad NRP. NNO se účastnily oficiálních konferencí, organizovaných státní správou v regionech. Za nejdůležitější v celém procesu považovala Kancelář polských NNO v Bruselu vytvoření týmu expertů z řad NNO, kteří budou mít dost znalostí a zkušeností na vedení konzultačního procesu, schopných přebírat oficiální dokumenty a doplňovat připomínky a úzce spolupracovat s oficiálními programovými výbory. Vláda byla připravena sdílet první návrhy NRP s NNO a koordinovat konzultační procesy. Do procesu se zapojilo více než 1 000 aktivních NNO. Samotné NNO však mají pocit, že výsledný dokument byl změněn jen nevýznamně.

Polsko má rozvíjející se systém pro široké partnerství, aby implementovalo ERDF. Organizovaná občanská společnost hraje vzrůstající a zajímavou roli. Ministerstvo regionálního rozvoje vydalo metodickou příručku a bylo donuceno občanskou společností podle ní i jednat.

Koordinační výbor NSRF a jeho 6 pracovních skupin vykonávají klíčovou funkci. Dvě z nich jsou řízeny soukromými partnery. Jedním příkladem je pracovní skupina občanské společnosti, která byla iniciátorem ze samotného sektoru v roce 2008. OFOP, Polská federace NGOs, má 1 místo. Buduje partnerské mechanismy, zasahuje tam, kde je nedostatečná úroveň partnerství, a zabývá se podrobněji nastolením stejných podmínek a udržitelným rozvojem.

Dalším příkladem je pracující skupina v SMEs, která je řízena zaměstnavatelskou organizací PKPP „Lewiatan“. Budování kapacit je důležitým měřítkem. Panuje tam také rozhodovací proces kritérií pro výběr projektů. Uvnitř Humánního centra OP (ESF) existuje průřezová pracovní skupina, která je také řízena OFOP. Na národní úrovni existuje účast občanské společnosti v různých orgánech, které jsou tvořeny pod OP-MV, ale ta by mohla být lepší. Za účelem další decentralizace a zaměstnání místních aktérů byly založeny subregionální skupiny pod úrovní MV (např. Slaskie).

Analýza č. 7: Princip partnerství na příkladu Rumunska

Při volbě zástupce NNO do struktur, které připravovaly programové dokumenty, byly vždy svolány konference, které transparentně volily své zástupce. Na základě negativních zkušeností z přípravy programových dokumentů zástupci nestátních neziskových organizací v Rumunsku následovali své slovenské kolegy a dne 23. ledna vyhlásili bojkot ze strany NNO při přípravě Rumunska na programové období 2007–2013. Bojkot podpořilo celkem na 47 významných neziskových organizací z celé země.

Neziskový sektor v Rumunsku se začíná v oblasti sociálního podnikání teprve orientovat. Překážkou jsou i zákony, které znemožňují neziskovým organizacím podnikat. První vlaštkou je například nadace, která pracuje v oblasti Temešvár od roku 1996 a která poskytuje sociální služby lidem s mentálním postižením. Spolupracuje v partnerství s místní samosprávou a od roku 2007 provozuje chráněné dílny, ve kterých pracuje 53 zaměstnanců s postižením. Jde například o kopírovací práce, skládání výrobků, pekárnu. Kromě toho má i mobilní týmy, které pečují o veřejné prostranství firem, se kterými nadace Pentru Voi uzavřela smlouvu o partnerství. Tyto práce jsou ze strany partnerských firem hrazené.

Analýza č. 8: Princip partnerství na příkladu Slovenska

Na základě negativních zkušeností z přípravy programových dokumentů pro období 2004–2006 otevřely slovenské NNO hned po zahájení přípravy NSRR v roce 2004 oficiální diskusi o tom, jak předejít opakování chyb

z minulého období. I přes proklamovaný příslib se strany státních orgánů bylo zlepšení jen mírné a často jen formální. Protože byly NNO opět do přípravy programových dokumentů zapojeny pouze formálně, kdy toto zapojení bylo vedeno pouze snahou vyhovět pokynům Evropské komise, slovenské NNO se na konci roku 2005 rozhodly vyhlásit bojkot.

Zástupci NNO ve výborech zabývajících se problematikou strukturálních fondů a Kohezního fondu Evropské unie na Slovensku v prosinci 2005 oznámili oficiální vystoupení z těchto struktur. NNO tímto krokem vyjádřily svůj zásadní nesouhlas s porušováním principu partnerství ze strany státních orgánů odpovědných za přípravu zemí na programové období 2007–2013 a přípravu odpovídajících dokumentů pro využívání strukturálních fondů a Kohezního fondu. Taková kolektivní neúčast zástupců NNO na práci výborů neměla v historii Evropské unie obdobu a stala se cílem zvýšené pozornosti ze strany Evropské komise, médií i sítí NNO. Tímto krokem dosáhly slovenské neziskové organizace jistých změn ve způsobu komunikace s NNO a zlepšení transparentnosti procesu. NNO se proto rozhodly pokračovat v práci na operačních programech. Jenomže v roce 2006 do programování zasáhly předčasné volby do slovenského parlamentu, které ještě urychlily již tak velmi uspěchaný proces přípravy operačních programů. To mělo za následek opakování chyb, které se staly příčinou bojkotu – příliš krátké lhůty na připomínkování, rozesílku dokumentů jen pár dní před jednáním, což opět znemožňovalo efektivní účast nejen NNO, ale i ostatních partnerů, včetně regionálních a místních samospráv. Mezirezortní připomínkové řízení bylo zkráceno na pět dní. Výsledkem bylo, že v operačních programech nebyly zohledněny žádné připomínky NNO. Situace se změnila po parlamentních volbách, kdy státní orgány vyvíjely snahu ještě změnit znění NSRR a operačních programů, včetně zapracování připomínek NNO, ale tato práce byla nekonceptní a málo efektivní.

Je snahou přijmout zkušenosti z EQUAL a iniciativy místního rozvoje. Má se rozvinout „Místní partnerství sociálního zařazení“, aby se včlenily znevýhodněné skupiny především romské komunity. V současné době se pro princip partnerství tvoří minimum pravidel a neziskové organizace získávají určitou roli. Partnerství je kritériem k stanovení beneficentů. Podporuje se vytváření sítí mezi rozdílnými partnerstvími. Místní partnerství jsou podporována regionálními. Zajímavým podnětem v současné době je zahájení Centra sociálního dialogu, které by se mohlo rozvinout do příkladu dobré praxe.

ČÁST III.

**(Nejen) Dobrá praxe
partnerských projektů ESF**

*Přestože můžeme o realizovaných projektech získat mnoho informací jak na jejich webových stránkách, tak na **WWW.ESFCR.CZ**, ne vždy dokážeme vyhledat ty, které jsou něčím opravdu dobré, a ani ty, které jsou v něčem opravdu ... špatné. Zkusili jsme to za vás.*

8. PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

8.1 Udržitelný Koblížek

? Řešená otázka

Základním znakem projektů z Evropského sociálního fondu by měla být udržitelnost aktivit i po skončení financování z ESF. Ne vždy se to však daří. Co je faktorem, který může zajistit dlouhodobou udržitelnosti výstupů a aktivit projektu?

Zvolený příklad a kontext dané situace

Pro tuto případovou studii jsme si zvolili Mateřské centrum KOBLÍŽEK. Charakteristiky projektu jsou uvedeny dále.

název projektu	Rodičovské ladění v Novém Boru
žadatel	Mateřské centrum KOBLÍŽEK (občanské sdružení)
kontakt	http://www.cprkoblizek.cz
sídlo	Nový Bor
oblast podpory	OP LZZ 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladování pracovního a rodinného života
reg. č.	CZ.1.04/3.4.04/26.00249
zahájení	Srpen 2009
ukončení	Září 2010
rozpočet	1 782 202 Kč
počet partnerů	2
jména partnerů	Dům dětí a mládeže Smetanka Nový Bor (město)

cíle projektu	Formou vzdělávacích seminářů získají rodiče znalosti a dovednosti k harmonizaci rodiny a práce a k uvědomění si své hodnoty na trhu práce. Kurz Pečovatel/ka o děti změní profesní uplatnění svých absolventů a rozšíří stávající služby péče o děti. Otevřením miniškoly a zavedením webové agentury služeb péče o děti bude odstraněna překážka v návratu rodičů na pracovní trh a setrvání v něm. V řízených volnočasových aktivitách bude otcům předkládán model smysluplné péče o děti a odstraňovány rodové stereotypy. Uskutečněním soutěže bude na úrovni obcí posilována politika sladění pracovního a rodinného života. Osvětovou kampaní bude narušováno tradiční diskriminační postavení žen na pracovním trhu.
seznam výstupů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vzdělávání rodičů ▪ Kurz pečovatel/ka o děti ▪ Miniškola ▪ Soutěž Společnost přátelská rodině ▪ Zelený táta (rozvoj rodičovských kompetencí a výchova k ekologické rodině) ▪ Webová agentura služeb péče o děti ▪ Komiks

U řady projektů ESF se stává, že příjemci podpory teprve po skončení financování hledají další možnosti financování aktivit z dalších grantů ESF. To není ideální situace. Velice snadno se tak stane, že není zajištěna udržitelnost aktivit.

Zvolený příklad však ukazuje na odlišný přístup s přímým zaměřením na potřeby cílových skupin.

Problematické rovných příležitostí a rozdělení rolí v rodině v místě realizace se žádná další organizace nezabývala. Tudíž existovala potřeba umožnit maminkám chodit do práce (a zajistit hlídání dětí).

Jak ale zajistit hlídání, když dítě náhle onemocní a hlídání je potřeba zajistit co nejdříve? Navíc hlídání je obvykle potřeba sehnat hned brzo ráno. Tuto potřebu zná asi každý rodič malých dětí, který potřebuje jít do práce. Pro řešení této situace je nutná flexibilita.

Mateřské centrum KOBLÍŽEK přišlo s nápadem vzdělávání v oblasti péče o děti a vytvoření „databáze“ osob schopných zajistit dobře hlídání dětí. Webová agentura služeb péče o děti je službou, která umožňuje proškolení pečovatelských a pečovatelek o děti předáváním know-how. Hlavně však, jakmile jsou účastníci proškoleni a zacvičeni, pomáhá Ma-

teřské centrum KOBÍŽEK se zprostředkováním neinstitutionální péče o děti (tj. hlídáním dětí).

Partnerství s městem umožňuje udržet aktivity i po skončení financování z ESF. Navíc jsou rodiče ochotni si za tyto služby připlácet (z toho je evidentní, že něco takového v Novém Boru scházelo). Tudíž je vysoce pravděpodobné, že se tyto aktivity udrží i nadále.

Ze strany města šlo zejména o zájem podpořit služby pro rodinu a podpořit lokální neziskovou organizaci. Spolupráce s městem se díky projektu velmi zintenzivnila. Město i nadále nechává jednu stranu ve svém měsíčníku a poskytlo odkaz na webové stránky Koblížku na hlavní webové stránce města. Dokonce podporuje mateřské centrum i finančně. Přispělo například na mzdu pečovatelky v miniškolce. Inzerce v městském měsíčníku ani webový odkaz mateřské centrum před realizací projektu nemělo. Představitelé města opakovaně vyjadřují mateřskému centru svou podporu. Město je připraveno zúčastnit se dalšího případného projektu mateřského centra opět v roli partnera.

Pro začátek aktivit pomohlo také partnerství s Domem dětí a mládeže, který poskytl mateřskému centru útočiště s již vytvořeným zázemím.

Udržitelnost výstupů projektu

Se zájmem o výstupy projektu nemá mateřské centrum problémy:

Miniškolka je v současnosti plná. Tzn. obě třídy (celkem deset dětí) jsou naplněné. Sice si za ně rodiče platí, ale cena není nijak závratná a faktem je, že bez původní realizace projektu by mateřské centrum nebylo schopno službu dělat. Nemělo by totiž volné finance na vybavení prostoru pro dlouhodobý pobyt dětí a také by nemělo prostředky na uhrazení poplatků za rekvalifikační kurz sociální pracovník a seminář o hygienických a jiných normách při provozování služby péče o děti.

Rekvalifikační kurz: v současnosti běží druhý ročník. Navštěvuje ho dvacet žen. Nyní si sice účastníci za službu platí, ale službu by mateřské centrum bez projektu pravděpodobně vůbec nerealizovalo, protože by nemělo na odborníka, na nákup knih a na pracovníka, který vyhledal patřičné lektorky a lektorky.

Vzdělávání pro rodiče – semináře: využívány jsou databáze kontaktů na externí školitele, které si mateřské centrum během realizace kurzu vytvořilo. Využívány jsou propagační materiály a kanály, které vznikly během realizace projektu

Zelený táta – stejná situace.

Možná ponaučení pro další projekty

Na tomto příkladě je patrné, že pokud je projekt připraven a realizován na základě skutečných potřeb cílových skupin, neměl by nastat problém s jeho udržitelností. Ostatně v mateřském centru pracuje řada maminek, které potřeby cílové skupiny znají z vlastní zkušenosti. Potřeby cílových skupin jsou zjišťovány průběžně. V mateřském centru pro mapování potřeby využívají i toho, že týdně navštíví některý z jejich volnočasových programů pro rodiče s dětmi cca 40 dospělých osob. U nich zjišťují potřeby a přání. Jednou ročně je realizováno také dotazování pomocí řízených rozhovorů s návštěvníky centra.

To, že jde skutečně o potřebné aktivity, se projevilo zejména v tom, že po skončení projektu jsou rodiče ochotni na poskytované služby finančně přispívat. V tomto případě je patrné, že zájem o výstupy projektu má jak partner (město), tak i samotné cílové skupiny. Město Nový Bor podpořilo projekt propagačními aktivitami. Zároveň projekt město zařadilo do svého komunitního plánování sociálních služeb.

Úspěšnost takového projektu je dána hlavně orientací na potřeby cílových skupin a jejich dobrou znalost.

8.2 Zahraniční partnerství

? Řešená otázka

Podle jakých vzorců a postupů příjemce navazoval partnerskou spolupráci na národní úrovni a na mezinárodní úrovni? Do jaké míry a proč partneři navazovali spolupráci zejména s organizacemi, s nimiž již v minulosti spolupracovali? Do jaké míry a jakým způsobem byli partneři zapojení do vytváření projektového záměru?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	ESO v rukávu
žadatel	ATHENA – Společnost pro vzdělávání a rozvoj žen
kontakt	http://www.athena-women.cz
sídlo	Ostrava
oblast podpory	OP LZZ 5.1 Mezinárodní spolupráce
reg. č.	CZ.1.04/5.1.01/51.00017
zahájení	Říjen 2010
ukončení	Březen 2013
rozpočet	6 517 599,68 Kč
počet partnerů	3
jména partnerů	Institut pro ženy; IBS – Institut für berufliche Bildung und EDV-Schulung GmbH z Německa; CIDFF z Francie (Centre d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles)
cíle projektu	využití mezinárodní spolupráce pro zvýšení efektivity rozvoje lidských zdrojů a zvýšení zaměstnanosti cílové skupiny
seznam výstupů	<ul style="list-style-type: none">▪ vývoj Modelu komplexní dlouhodobé podpory cílové skupiny s využitím inovativních procesů a produktů otestovaného 20 zástupkyněmi cílové skupiny▪ zavedení fungujícího systému do praxe

Žadatel si zvolil tři partnery. Dva z nich jsou zahraniční a jeden z ČR.

Prvním z nich je veřejná instituce z Francie, která je podporována místní prefekturou²⁵. Žadatel již s tímto partnerem spolupracoval v minulosti na projektech v rámci programu Leonardo da Vinci. Hlavním důvodem pro výběr tohoto partnera byly dobré zkušenosti ze spolupráce v evropských projektech a společně vytvořené vzdělávací kurzy a nástroje pro podporu žen. Potřebnost partnera v projektu dokládá jeho podíl (realizace) následujících aktivit:

- CIDFF seznámí české partnery s podrobnou metodou a procesem práce s cílovou skupinou v Auvergne.
- Předvede fungování svých produktů a procesů na místě a bude diskutovat metody přenosu know-how do ČR.
- Poskytne konzultace při adaptaci francouzského modelu do českých podmínek a při vývoji českého modelu.
- CIDFF se zúčastnil vstupního kulatého stolu v České republice, kde představil své zkušenosti z práce s dlouhodobě nezaměstnanými ženami. Další účast je na závěrečné konferenci a při konzultacích v České republice, podílí se na externí evaluaci Modelu ESO.
- CIDFF bude spolupracovat hlavně při aplikaci Pracovní banky a vyjádří se ke konečnému českému modelu před testováním.

Druhým partnerem je IBS (Německo) – regionální vzdělávací instituce v jižním Braniborsku, s níž ATHENA také dlouhodobě spolupracuje v projektech Leonardo da Vinci. Dobré zkušenosti z této spolupráce a zaměření činnosti IBS byly hlavním důvodem pro její výběr. IBS se zabývá vzděláváním a zvyšováním kompetencí nezaměstnaných osob na trhu práce, zejména žen.

- IBS seznámí české partnery s podrobnou metodou a procesem práce s cílovými skupinami ve svém regionu.
- IBS předvede fungování testování a databáze s testovacími otázkami, metodiku certifikace a databázi pro certifikaci a bude konzultovat metody přenosu. Spolupráce bude pokračovat v konzultacích při adaptaci do českých podmínek a při vývoji českého Modelu.
- Dále tento partner poskytne přístup k online databázi pro testování a certifikaci a umožní její převzetí a používání českými osobami.

²⁵ Prefektura je územní jednotka administrativní správy, řízená prefektem. Označuje se tak jednotka krajské správy departementu ve Francii.
(Zdroj: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Prefektura_\(Francie\)](http://cs.wikipedia.org/wiki/Prefektura_(Francie)))

- Bude pomáhat při přenosu databáze na webový portál projektu ESO v rukávu a bude konzultovat proces certifikace tak, aby byl obecně uplatnitelný.
- Zúčastní se vstupního kulatého stolu v České republice a představí tam své zkušenosti z práce s dlouhodobě nezaměstnanými ženami.
- Aktivně vystoupí na závěrečné konferenci a při konzultacích v České republice, podílí se na externí evaluaci Modelu ESO.

Know-how IBS v Braniborsku funguje. IBS je jeho nositelem, a proto je nutné dle předkladatele projektu s tímto partnerem spolupracovat, aby mohl vzniknout podobný model práce s cílovými skupinami i v ČR.

Tuzemským partnerem je Institut pro ženy, o. s. Tento partner se podílel už na přípravě projektu ESO. V rámci jeho realizace se podílí na realizaci a je zodpovědný za tyto aktivity:

- podíl na tvorbě Modelu na základě transferu zkušeností ze zahraničí. Organizace kulatého stolu – kontaktování cílových skupin, ÚP a podniků; účast na mezinárodních konzultacích na zahraničních stážích, podíl na vzniku Certifikačního centra ESO;
- účast na tvorbě metodik, organizace a realizace workshopů pro cílové skupiny;
- podíl na pilotním testování Modelu ESO. Konkrétně to znamená realizaci prožitkově-psychologické části vzdělávání a mentoringu v rámci Pracovní banky pro cílovou skupinu, úpravy Modelu do finální podoby;
- kontaktování podniků v Moravskoslezském kraji, organizace a realizace mezinárodní konference, podíl na aktivitách spojených s udržitelností projektu;
- spolupráce na řízení projektu, kontaktování cílových skupin, publicita, podíl na tvorbě náplně webového portálu a jeho aktualizacích, síťování, komunikace s externími evaluátory;
- zajištění komplexní metodiky podpory, vzdělávání a mentoringu pro cílovou skupinu dlouhodobě nezaměstnaných žen.

Partner úzce spolupracuje s cílovou skupinou, čehož bude využito při jejím kontaktování (předá žadateli kontakty na cílovou skupinu). Jeho role je rovněž nezastupitelná v jednání se sociálními partnery, při organizaci akcí a také při zajištění udržitelnosti aktivit projektu v Moravskoslezském kraji.

Na projektu příjemce dále spolupracuje se sociálními partnery, kterými jsou ÚP v Moravskoslezském kraji, Krajská Hospodářská komora Morav-

skoslezského kraje a Sdružení pro rozvoj Moravskoslezského kraje. Z popsané problematiky je zřejmé, že příjemce zvolil zahraniční partnery, se kterými již v minulosti spolupracoval a nyní využívá jejich know-how, k přenosu dobré praxe do ČR. Tuzemský partner byl zvolen z důvodu jeho vazeb na cílovou skupinu projektu a znalosti jejích potřeb. Tento partner se aktivně podílel již na tvorbě projektové dokumentace.

Možná ponaučení pro další projekty

Z tohoto projektu jsme vybrali následující poučení:

- Na základě projektu dojde k přenesení dobré praxe mezi jednotlivými partnery, což je významným přínosem pro všechny projekty spolupráce;
- Zároveň také dojde k mezinárodní spolupráci partnerů z více evropských zemí. Pokud je to pro projekt výhodné, je volbou partnerů z více zemí EU možné získat více zkušeností a know-how pro realizaci daného projektu;
- Jestliže sám žadatel není v blízkém kontaktu se zvolenou cílovou skupinou, je vhodné do projektu zapojit partnera, který s danou cílovou skupinou pracuje a je možné přes něj kontakt zprostředkovat – ve vybraném případě jsou do projektu zapojeni tzv. sociální partneři;
- Přínosem pro příjemce i partnera je navázání na dřívější úspěšnou spolupráci a společná příprava projektu.

8.3 Partnerství – základ pro rozvoj regionu

? Řešená otázka

Podle jakých vzorů a postupů příjemci postupovali při vytipování vhodných partnerů?

Do jaké míry a jakým způsobem byli partneři zapojení do vytváření projektového záměru?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	Krok za krokem společnou Evropou aneb rozvíjíme nová partnerství ke společnému rozvoji evropského venkova
žadatel	Jesenická rozvojová, o. p. s.
kontakt	http://www.jesenicko.eu
sídlo	Jeseník
oblast podpory	OP LZZ 5.1 Mezinárodní spolupráce
reg. č.	CZ.1.04/5.1.01/12.00027
zahájení	Červenec 2009
ukončení	Červen 2011
rozpočet	2 601 264 Kč
počet partnerů	2
jména partnerů	Comunità Montana Comelico e Sappada (Itálie) Associazione intercomunale Alta Val Tagliamento (Itálie)
cíle projektu	<ul style="list-style-type: none">▪ navázání nových partnerství▪ výměna zkušeností▪ přenos dobré praxe se zaměřením na oblasti: veřejná správa, environmentální vzdělávání, udržitelné zemědělství,

	regionální rozvoj
seznam výstupů²⁶	<ul style="list-style-type: none"> ▪ publikace (v českém a anglickém jazyce) se základními informacemi o projektu a partnerech ▪ vzdělávání zástupců veřejného, soukromého a podnikatelského sektoru v ČR ve vytipovaných oblastech ▪ finální konference (vyhodnocení projektu), vydání příručky dobré praxe

Žadatel si zvolil dva partnery z Itálie. Jedná se o organizace založené veřejnoprávními institucemi a sloužící potřebám veřejné správy. Obě organizace jsou z horských venkovských oblastí, tedy obdobného geograficko-hospodářského prostoru jako žadatel. V rámci své činnosti tak mají všechny tři subjekty podobné cíle a mají tak zájem na společné realizaci projektu.

Výběr partnerů zprostředkovala agentura Seven partners, která se specializuje na získání partnerů pro různé projekty v celé Evropě. Příjemce má se členem této agentury dlouhodobě dobré vztahy, a proto zadal agentuře požadavky na vhodného partnera (obdobná geografická oblast, venkovský region, obdobná velikost, zaměření regionu apod.). Pro volbu partnera tak rozhodovala důvěra v zástupce zprostředkovatelské agentury.

Neoficiální partnerství mezi Jesenickou rozvojovou, o. p. s., a Comunità Montana Comelico e Sappada začalo ještě před vyhlášením výzvy 5.1. Vyhlášením výzvy a zpracování společného projektu se partnerství stalo oficiální a více provázanou záležitostí. Partnerství s Associazione intercomunale Alta Val Tagliamento vzniklo až při přípravě žádosti a partner se podílel na přípravě projektu. Oficiální spolupráce před přípravou projektové žádosti nebyla s žádným z partnerů.

Partner Comunità Montana Comelico e Sappada má zkušenosti s partnerskými projekty (Interreg II, III, IV, je členem MAS Alto Bellunese – podpora z programu Leader).

Účast zahraničního partnera v projektu je nezbytnou podmínkou v oblasti podpory 5.1. Výběr partnera není omezen a ani hodnotitelé nemo-

²⁶ Realizátoři projektu uvádí ještě další výstupy, které však lze charakterizovat spíše jako aktivity. Tyto aktivity jsou v rámci projektu důležité, a proto je zde uvádíme:

- výjezd realizačního týmu do partnerských oblastí s cílem prezentace projektu, představení českého partnera a nastolení konkrétní podoby spolupráce
- prezentace zahraničních partnerů v ČR
- studijní mise českých účastníků a účastnic k zahraničním partnerům

hou (na základě pravidel o přidělování bodů projektům) dané partnery nijak zvýhodnit či znevýhodnit. Nelze tak jednoznačně ohodnotit, zda právě vybraní partneři jsou nepostradatelní pro úspěšnou realizaci projektu.

Při přípravě projektu došlo k podpisu dvou tzv. „Potvrzení záměru o spolupráci se zahraničním partnerem“ (povinná příloha žádosti). V rámci těchto dokumentů se partneři zavázali podílet se společně na aktivitách v rámci projektu a souhlasili s formou budoucí spolupráce. Mezi přeshraniční aktivity patří:

- společné vydání prezentační publikace k zahájení projektu obsahující informace o plánovaných aktivitách i jednotlivých partnerech (v jazykových mutacích),
- pomoc při pořádání jednotlivých konferencí k projektu (zahajovací, průběžné a závěrečné),
- podíl na propagaci projektu na straně partnera,
- návštěva zahraniční organizace v ČR s cílem poznat místní region, jeho zkušenosti, strukturu a problémy, se kterými se potýká,
- účast partnera na zahajovací a závěrečné konferenci s cílem výměny zkušeností a přenosu „dobré praxe“,
- zajištění externích lektorů pro potřeby projektu,
- pomoc při organizaci vzdělávacích kurzů v oblasti veřejné správy, environmentálního vzdělávání, udržitelného zemědělství a regionálního rozvoje,
- spolupřádání studijních misí jak realizačního týmu, tak i absolventů těchto kurzů do Itálie,
- společné vydání závěrečné publikace „dobré praxe“ k projektu, včetně překladů veškerých odborných textů a popisů metod,
- pomoc při finálním hodnocení projektu.

Za zajištění externích italských odborníků pro potřeby projektu jsou odpovědní italské partneři projektu, kteří se na jejich účasti při vedení jednotlivých workshopů podílejí i finančně.

Oba dva partneři byli aktivně zapojeni do příprav projektu. Spolupráce spočívala především v tom, že příjemce zpracoval určité návrhy a partneři k daným návrhům posílali připomínky (samozřejmě také zaslali potřebné dokumenty a další formality nutné pro projektovou žádost). Partneři pomáhali např. sestavit obsah programů konferencí, vzdělávacích akcí apod. Hlavním iniciátorem projektu ale byl samotný žadatel/příjemce.

Možná ponaučení pro další projekty

Díky projektu navázal příjemce úzkou spoluprací s italskými partnery. Kromě aktivit v rámci projektu projevíli partneři zájem o aktivity Jesenické rozvojové agentury a sami zorganizovali cestu svých zástupců do Jeseníku (náklady spojené s cestou byly hrazené ze sponzorských darů italských podnikatelů). Lze tak předpokládat, že spolupráce bude pokračovat i po skončení projektu (jsou-li partneři ochotni financovat aktivity i bez podpory ESF).

I když z aktivit projektu (uvedených v projektové žádosti) nelze hned jednoznačně určit hlavní přidanou hodnotu vzniklou díky spoluprací se zahraničními partnery, je zřejmé, že na základě projektu dojde k:

- přenesení dobré praxe mezi jednotlivými partnery,
- propojení regionů v ČR a Itálii,
- navázání partnerství mezi subjekty z veřejného, neziskového a podnikatelského sektoru s možností realizace společných aktivit různého zaměření (např. cestovní ruch, poskytování veřejných služeb apod.).

Lze tedy doporučit obdobný postup pro budoucí žadatele v OP LZZ 5.1 nebo pro regiony, které chtějí navázat spoluprací s jinými subjekty v EU i mimo ni.

8.4 Partnerství pro pomoc rodičům pečujícím o děti

? Řešená otázka

Jaké partnery si pro svůj projekt vybrat? Kdy takové partnery zapojit (v přípravě a realizaci projektu)? Do jaké míry se daří naplňovat princip partnerství z hlediska vhodnosti složení partnerství ve vztahu k účinné realizaci projektových aktivit a dosažení cílů projektu?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	Nechci sedět doma
žadatel	ONYX engineering, spol. s r.o.
kontakt	http://www.onyx.cz
sídlo	Olomouc
oblast podpory	OP LZZ 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti
reg. č.	CZ.1.04/2.1.01/44.00097
zahájení	Červenec 2010
ukončení	Červen 2012
rozpočet	4 962 622 Kč
počet partnerů	1
jména partnerů	OLiVy, o. s.
cíle projektu	Cílem projektu je vzdělávání v komunikačních, počítačových a právních dovednostech; pracovní poradenství a konzultace klientům mateřských center; bilanční nebo pracovní diagnostika; rekvalifikace zájemců o nové pracovní pozice; přímé vyhledávání pracovních míst; hlídání dětí v době vzdělávání rodičů; cílové skupiny: osoby pečující o dítě do 15 let.

seznam výstupů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ založení informačního portálu ▪ vzdělávací kurzy ▪ výukové materiály ▪ 100 proškolených zájemců o práci ▪ 6 rekvalifikačních kursů ▪ 120 rekvalifikovaných zájemců o práci ▪ kurs pro pracovníka mateřských center ▪ poradenská činnost cílená k nalezení práce ▪ individuální konzultace před přijímacím pohovorem a pomoc při vyřízení náležitostí pro nástup do zaměstnání ▪ závěrečná konference
---------------------------	---

Žadatel si pro realizaci projektu zvolil partnera, kterým je OLiVy, o. s. OLiVy zde figurují jako partner projektu pro mateřská centra. Partner byl v projektu důležitým článkem především v komunikaci s mateřskými centry. Jeho aktivita spočívala především ve vhodném výběru mateřských center, která byla do projektu zapojena tak, aby byly naplněny všechny plánované aktivity projektu, v nastavení vhodných podmínek pro vzdělávání matek a výběru osob, které po dobu vzdělávání hlídaly děti, v evaluaci vzdělávání. Spolupráce mezi partnery začala v době přípravy projektu, kdy na zpracování projektové žádosti spolupracovaly oba subjekty. Definice hlavních cílů a aktivit projektu je společnou prací.

Spolupráce byla navázána na základě výzvy a definice cílové skupiny v ní, příjemce s partnerem si tzv. „sedli“. Jedná se o jejich první spolupráci. Žadatel volil mezi několika potenciálními partnery. Důležitým kritériem zvolení partnera byly zkušenosti s realizací projektů z veřejných zdrojů a potřebné kontakty na mateřská centra (zdroj cílových skupin). Do projektu se prostřednictvím partnera zapojilo několik mateřských center v Olomouckém kraji: MC Krteček Jeseník, MC Sluníčko Přerov, MC Pohádka Náměšť na Hané, MC Waldík Olomouc a MC Olivka Olomouc. Prostřednictvím partnera tak realizátor projektu komunikuje s cílovou skupinou, na kterou je projekt zaměřen – rodiče pečující o děti mladší 15 let a navštěvující mateřská centra.

Partnerství bylo uzavíráno tak, aby bylo oboustranně výhodné. Příjemce poskytne vzdělávací aktivity cílové skupině z řad návštěvníků mateřských center a partner je zprostředkovatelem vůči zájemcům o vzdělávací aktivity a umožní účast z řad návštěvníků mateřských center na vzdělávacích a poradenských aktivitách tím, že bude po dobu vzdělávacích aktivit zajišťovat hlídání dětí.

Další výhodou této spolupráce je realizace aktivit projektu přímo v prostorách mateřských center, kterým partner poskytuje koordinační služby, a tím odpadá problém s přesunem účastníků jednotlivých aktivit projektu na případné jiné místo realizace (učebny).

Zkušenosti partnerů s prací s cílovou skupinou jsou přínosem pro naplnění cílů projektu a cílů OP LZZ.

Z dostupných informací je zřejmé, že partnerství v projektu je potřebné a vzájemně výhodné vzhledem ke vztahu partnera k cílové skupině. Příjemce s partnerem spolupracují pouze na aktivitách v rámci projektu.

Možná ponaučení pro další projekty

Uvedený projekt může být zařazen mezi příklady dobré praxe pro budoucí žadatele v OP LZZ, a to z následujících důvodů:

- partner byl zapojen do přípravy projektového záměru a projekt byl zpracováván společně,
- mateřská centra byla kontaktována žadatelem a partnerem již při přípravě projektu – při zpracování analýzy cílové skupiny; bez kontaktů, které měl při zpracování projektu partner k dispozici, by nemohla být provedena úvodní analýza potřeb a správně nastaveny cíle projektu a aktivity pro cílové skupiny,
- partneři si „sedli“ – je důležité zvolit si takového partnera, se kterým si žadatel rozumí, dobře se mu s ním jedná, partneři mají společné cíle v činnosti, kterou vykonávají v rámci projektu i mimo něj.

8.5 Správná volba partnerů – základ úspěchu

? Řešená otázka

Bylo nezbytné přizvat partnera pro realizaci projektu? Jaké faktory u partnera přispěly k naplnění cílů projektu? Jaké faktory ohledně financí hrály důležitou roli při volbě partnera a celkové spolupráci při realizaci projektu?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	Zvýšení kvality života jako cíl transformace ústavní péče
žadatel	Quip-Společnost pro změnu, o. s.
kontakt	http://www.kvalitavpraxi.cz
sídlo	Praha
oblast podpory	OP LZZ 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb
reg. č.	CZ.1.04/3.1.02/21.00187
zahájení	Duben 2009
ukončení	Duben 2011
rozpočet	8 240 832 Kč
počet partnerů	2
jména partnerů	Domov Pod Lipami, poskytovatel sociálních služeb, p. o. – partner ukončil spolupráci po podepsání Rozhodnutí o financování a byl nahrazen partnerem novým – Domov Svojšice, poskytovatel sociálních služeb, p. o. Domov Vyšší Hrádek, poskytovatel sociálních služeb, p. o.
cíle projektu	<ul style="list-style-type: none">▪ hlavním cílem je zvýšit kvalitu života obyvatel partnerských ústavů, zlepšit připravenost lidí opustit ústav a zpřístupnit cílové skupině služby zaměstnanosti

seznam výstupů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ snižování psychiatrické medikace – u min. 20 obyvatel ústavů na základě dříve realizovaných analýz ▪ zlepšování právního postavení a zvyšování právního vědomí obyvatel ústavů – vzdělávání obyvatel ústavů a jejich opatrovníků a poskytování přímé právní podpory ▪ příprava na vstup na trh práce – analýza pracovních možností všech nepracujících obyvatel ústavů, využívání služeb zaměstnanosti (pro 40 osob) ▪ provázání individuálního plánování a financování – individuální plány přechodu z ústavu do přirozeného prostředí pro cca 40 obyvatel ústavů (doplněno o rozpočet) ▪ měření kvality života ▪ podpoření uživatelé sociálních služeb (plán: 198 uživatelů)
---------------------------	---

Pro realizaci projektu si příjemce vybral dva partnery (Domov Vyšší Hrádek a Domov Pod Lipami). Vzhledem k tomu, že těsně po podepsání Rozhodnutí o přidělení dotace se změnilo vedení Domova Pod Lipami (a s novým vedením nechtěl příjemce dále spolupracovat), stal se druhým partnerem Domov Svojsice.

Domov Vyšší Hrádek patří k tradičním spolupracovníkům příjemce. Původní partneři se zapojili už do přípravy projektu. Podíleli se na provedení analýzy pracovního uplatnění a využívání služeb zaměstnanosti ze strany uživatelů svých služeb. Důležitou roli pro výběr příjemce byla i poloha daného subjektu (dopravní dostupnost, relativně krátká dojezdová vzdálenost od příjemce k partnerovi).

Obsah projektu je zaměřen na obyvatele ústavní péče, proto příjemce úmyslně oslovil uvedené ústavy. Projekt by jistě šlo realizovat i bez partnerů, protože cílovou skupinou byli uživatelé sociálních služeb, ale protože jsou uživatelé zároveň klienty Domovů, bylo lepší spolupracovat s vedením obou ústavů. Navíc se ukázalo jako nezbytné, aby v každém zařízení byla minimálně jedna hlavní kontaktní osoba, se kterou bude příjemce úzce a intenzivně spolupracovat během projektu.

Zapojení minimálně jednoho partnera do projektu bylo pro projekt důležité a potřebné právě z důvodů zprostředkování kontaktu s cílovou skupinou. V projektu je přesně uvedeno, co bude partner dělat a v jakých aktivitách.

Cílovou skupinou jsou osoby partnerských ústavů, ze kterých byl v úvodu projektu vybírán počet osob, které budou součástí projektu v dalších aktivitách.

Faktory u partnerů (pro společné naplňování cílů projektu) byly především ve sladění hodnot jednotlivých subjektů (poskytování sociálních služeb). Jednotlivé subjekty mají v rámci své běžné činnosti stanoveny obdobné cíle (management všech partnerů provádí podobné kroky k naplnění svých cílů), proto se spolupráce jevila jako vhodná.

Při volbě partnera nebylo rozhodující finanční hledisko – tj. potenciální úhrada nákladů v rámci společných aktivit na projektu. Jednotlivé subjekty spolu dlouhodobě spolupracují (např. i v oblasti vzdělávání). Partneri by i souhlasili se zapojením bez finanční spoluúčasti – tj. stali by se partnery bez finančního příspěvku, protože jejich hlavním úkolem (kromě dalších vyplývajících z projektu) bylo zprostředkovat přístup ke klientům Domovů.

Vzhledem ke kvalifikaci realizačního týmu, partnerů a dosavadním zkušenostem je reálný předpoklad udržitelnosti projektu po jeho skončení financování z OP LZZ. Lze předpokládat dílčí samofinancování. Pokračování aktivit potvrzuje i zástupce příjemce. Spolupráce však bude navazovat jen s konkrétními osobami, ne s celkovými institucemi.

Příjemce by do budoucna pro realizaci obdobného projektu volil stejnou formu spolupráce. Jako vhodné se jeví i partnerství bez finančního příspěvku.

Možná ponaučení pro další projekty

Je dobré se obrátit na ty partnery, se kterými měl příjemce v minulosti dobré zkušenosti při realizaci různých projektů.

Partnerem může být i organizace, která v projektu „pouze“ umožní přístup k určité cílové skupině. Samotnou realizaci projektu pak může bez problémů zajistit jen příjemce nebo příjemce s jiným partnerem. Jako důležité doporučení lze uvést, že je potřeba vždy písemně potvrdit partnerství (smlouva).

V závislosti na obsahu projektu a zaměření činnosti jednotlivých partnerů zvolíte spolupráci – s nebo bez finančního příspěvku. Dle dosavadních zjištění se nedoporučují neformální „gentlemanské dohody“ ani u starých osvědčených partnerů.

8.6 Volba a způsob zapojení partnera

? Řešená otázka

Co vše příjemce zvažoval před tím, než se rozhodl přijmout partnera, příp. jak velkou váhu to při rozhodování mělo? Podle jakých vzorců a postupů příjemce navazoval partnerskou spolupráci? Oslovil příjemce stejné partnery – na základě dobré zkušenosti z minulosti? Využil příjemce svoji nebo cizí zkušenost (dobrá praxe) z již realizovaných projektů?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	Minimalizace komunikační bariéry při vstupu neslyšících na trh práce
žadatel	Unie neslyšících Brno, o. s.
kontakt	http://www.neslyšici.net
sídlo	Brno – Královo Pole
oblast podpory	OP LZZ 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce
reg. č.	CZ.1.04/3.3.05/31.00021
zahájení	Únor 2010
ukončení	Leden 2012
rozpočet	5 887 371,20 Kč
počet partnerů	5
jména partnerů	Českomoravská jednota neslyšících Janáčkova akademie múzických umění v Brně Česká unie neslyšících Slezská univerzita v Opavě Svaz tělesně postižených v České republice
cíle projektu	<ul style="list-style-type: none">▪ Minimalizovat prvek výrazně diskriminující osoby se sluchovým postižením při vstupu na trh práce▪ Motivovat cílovou skupinu ke vstupu na trh práce v oblasti samostatného podnikání▪ Zvýšit počítačovou gramotnost cílové skupiny▪ Zřídít 4 nová pracovní místa

seznam výstupů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interaktivní multimediální učebnice Základy podnikání osob se sluchovým postižením ▪ Interaktivní učebnice ECDL pro neslyšící ▪ Školení lektorů pro kurzy aplikujících materiály ad 1), 2). ▪ Pilotní kurzy neslyšících dle 1) – 3) a jejich akreditace (rekvalifikace a pracovní rehabilitace) ▪ Instalace a „výukový“ provoz „Telekomunikačního centra neslyšících“ (TKCN) umožňujícího osobám se sluchovým postižením (ale i osobám s vadou řeči, nevidomým, apod.) využívat pro ně dosud nedostupného telefonního spojení ve vizuální, hlasové i textové podobě, a tím výrazně zvýšit jejich „hodnotu“ na trhu práce ▪ Kurz pro OTP pro pozici „Operátor call centra“, zapracování 4 jeho absolventů v rámci TKCN ▪ Série školení OZP, jak TKCN využívat v pracovním procesu
-----------------------	--

Žadatel si pro realizaci projektu zvolil pět partnerů. Jejich složení odpovídá záměrům projektu, partneři mají specifické role v projektu a pro jeho úspěšnou realizaci je jejich partnerství a spolupráce zásadní. Jejich nezaštipitelná role je v odborné a personální pomoci, v zajištění účasti cílové skupiny a šíření dopadu na cílovou skupinu i ve dlouhodobé udržitelnosti. Partneři mají dostatečné zkušenosti a odbornost v práci s cílovou skupinou.

Hlavním kritériem výběru partnera bylo jeho profesní zaměření a možnost realizovat dílčí části projektu. Všichni partneři mají stejný cíl – tj. zapojit neslyšící do pracovního procesu. Žadatel a partneři jsou zárukou pro naplnění cílů projektu a pro jeho efektivní realizaci. Volba partnerů v projektu se jeví jako uvážená, protože jednotliví partneři se podílejí na různých částech projektu. Dělbá práce mezi partnery je patrná z přehledu:

Zkušenosti partnerů s cílovou skupinou i s realizací projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů (popsané v projektové žádosti) jsou přínosem pro naplnění cílů projektu a cílů OP LZZ.

partner	zapojení partnera
Českomoravská jednota neslyšících (ČMJN)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ evaluace dílčích i finálních výstupů z hlediska cílové skupiny ▪ jejich ověření a připomínkování na základě výsledků ▪ testování u členů jednotlivých organizací, které ČMJN zastupuje ▪ propagace projektových výstupů mezi cílovou skupinou včetně pořádání diseminačních seminářů a kurzů
Janáčkova akademie múzických umění v Brně (JAMU)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ příprava a aktivní spolupráce při natáčení videosekvencí pro multimediální učebnici „Základy podnikání pro neslyšící“ – výběr neslyšících i slyšících herců-figurantů, komunikační spolupráce při natáčení, závěrečná odborná oponentura ▪ připomínky a odborná oponentura z hlediska cílové skupiny – neslyšících studentů akademie ▪ spolupráce při výběru příkladů dobré praxe
Česká unie neslyšících (ČUN)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zajištění oponentury v rámci své početné členské základny, dílčí ověřování a připomínkování vznikajících produktů, posouzení konečných produktů z hlediska potřeb cílové skupiny ▪ propagace projektových výstupů mezi cílovou skupinou, snaha vzbudit zájem o projektové aktivity mezi svými členy a přimět je k aktivní účasti ▪ organizace kurzů a diseminační semináře vzdělávacích aktivit
Slezská univerzita v Opavě (podnikatelská fakulta)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ příprava výukových materiálů i školení lektorů pro kurzy zaměřené na samostatné podnikání ▪ garant věcné úplnosti a odborné správnosti vytvořených materiálů i kurzů ▪ využití poznatků vzdělávání svých řádných studentů se sluchovým handicapem ▪ technická pomoc a odborná oponentura projektových aktivit zaměřených na oblast ICT
Svaz tělesně postižených v České republice (STP)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ první kolo výběru ze zájemců o absolvování kurzu „Operátor call centra“ ▪ spolupráce při přípravě kurzu – připomínky z hlediska cílové skupiny STP ▪ spolupráce při budování operátorského pracoviště TKCN ▪ propagace TKCN mezi osobami s tělesným postižením

Příjemce navázal na předchozí spolupráci se třemi partnery (ČMJN, JAMU, ČUN) v rámci projektu „Pro plný život“ (CIP EQUAL v období 2005–2008). Podnikatelskou fakultu na Slezské univerzitě v Opavě oslovil příjemce na základě získaných kladných referencí o realizovaných projektech univerzity a kontaktoval konkrétní osobu, se kterou již v minulosti dlouhodobě spolupracoval. Protože bylo potřeba zapojit organizaci, která by mohla spolupracovat na přípravě a provozování operátorského pracoviště TKCN a která by měla zkušenosti s handicapovanými osobami, oslovil příjemce e-mailem přímo několik potenciálních partnerů. Z hlediska svého zaměření a také díky geografické poloze svého sídla nakonec vybral Svaz tělesně postižených v České republice (se sídlem v Brně).

Většina partnerů se tak zapojila do projektu na základě předchozích kladných zkušeností s příjemcem.

Vzhledem k tomu, že jednotliví partneři sledují stejné cíle, akceptovali návrh projektu, způsob jeho řízení (na kterém se také podílejí) a celkovou spolupráci.

Z dostupných informací je zřejmé, že partnerství v projektu je potřebné (specializace jednotlivých institucí na různé části projektu). Uvedený projekt by příjemce jen stěží realizoval samostatně, nebo by si pro dílčí aktivity musel najímat externisty.

Příjemce má bohaté zkušenosti s psaním a realizací projektů financovaných z veřejných zdrojů, proto tyto zkušenosti využil jak při psaní projektu, tak při výběru partnerů.

Možná ponaučení pro další projekty

Uvedený projekt může být zařazen mezi příklady dobré praxe pro budoucí žadatele v OP LZZ:

- partnerská spolupráce probíhala už při přípravě projektu,
- výběr partnerů byl stanoven na základě plánovaných aktivit – tj. jednotliví partneři realizují ty části projektu, na které se specializují při své běžné činnosti,
- partneři mají bohaté zkušenosti jak s cílovou skupinou, tak s realizací projektů v oblasti RLZ.

Potřebnost projektu a způsob jeho řízení dokazují, že by obdobné projekty (dle zkušeností příjemce i partnerů) byly úspěšné jak v ČR, tak v zahraničí. Uvedený závěr dokresluje fakt, že o oba kurzy projevily zájem i speciální střední školy pro sluchově postižené.

8.7 Hospodárnost projektových aktivit: podnikatelská sféra

? Řešená otázka

Jakým způsobem bylo bráno v potaz kritérium hospodárnosti při návrhu projektových aktivit?

Zvolený příklad a kontext dané situace

Pro zpracování této studie byl vybrán projekt soukromé společnosti (s.r.o.) zabývající se výrobou exportního zboží (projekt pro vzdělávání vlastních zaměstnanců). Neuvádíme zde konkrétní detaily projektu, protože firma chtěla zůstat v anonymitě.

První otázkou pro řešení případové studie je, zda má kritérium hospodárnosti jasně stanovené parametry nebo spíše spočívá ve zkušenostech žadatele, jeho stylu provádění běžných aktivit či vlivů tržních mechanismů. V případě dotačních mechanismů jsou pravidla trhu narušena prostřednictvím veřejných intervencí, které se z tohoto důvodu musí korigovat přesně stanovenými pravidly a podmínkami pro financování. V tomto režimu však existuje poměrně velké rozpětí možností a způsobů, jak realizovat aktivity „měkkého“, tj. neinvestičního charakteru. V tomto smyslu mohou existovat různé přístupy k řešení tematiky hospodárnosti nastavování a plánování aktivit financovaných z fondů EU, resp. ESF.

Případová studie se tudíž zaměřuje na vyhodnocení konkrétního případu, jehož nositel je soukromým subjektem. Potřebné informace byly pro tuto případovou studii zajištěny prostřednictvím řízených rozhovorů se zástupci realizátorů daného projektu.

Situace v případě subjektu z podnikatelské sféry

Soukromá firma zabývající se výrobou a prodejem zboží zaměřeného na export začala intenzivně spolupracovat s dalšími společnostmi s ohledem na průběžné zvyšování jejich konkurenceschopnosti. Jednalo se tudíž o společnosti, které mohou tuto konkurenceschopnost výrazně posílit, např. reklama a marketing, služby ve vazbě na cílové zákazníky. Všechny tyto firmy (včetně konečného příjemce) působily v jednom areálu. Uplatnění kritéria hospodárnosti bylo v tomto případě velmi vhodné, protože bylo možné v „malém rozsahu“ uplatnit tzv. aglomerační úspory – výhody spojené s geografickou blízkostí tematicky blízkých soukromých firem. Kom-

plexní řešení vzdělávání vlastních zaměstnanců tak přináší prospěch pro zapojené partnerské společnosti, které by pravděpodobně takové školení z vlastních prostředků nerealizovalo, resp. s ohledem na úsporná opatření realizovalo pouze v minimální míře a jen pro některé zaměstnance.

Podnikatelské subjekty v daném výrobním areálu učinily rozhodnutí pro podání projektu v partnerské spolupráci do OP LZZ. Význam uplatnění partnerství v daném případě spočíval v tom, že daný projektový záměr měl navíc větší pravděpodobnost získání dotace na vzdělávání vlastních zaměstnanců, protože se tematicky řešilo odborné vzdělávání zaměstnanců napříč zapojenými firmami. Pokud by jednotlivé firmy v daném areálu chtěly požádat samostatně v OP LZZ, tak by výchozí situaci měly výrazně horší. Je to z toho důvodu, že nejen konečný příjemce, ale i jeho partneři patří spíše mezi velmi malé podniky s nízkými počty svých zaměstnanců, kde by dané školení v přepočtu na osobu bylo velmi nevhodné. Proto při propojení vzdělávání napříč zapojenými firmami mohou na jedné akci mít více společných posluchačů. Z důvodu této situace se tudíž snižují i administrativní náklady na daného proškoleného účastníka školení. Jejich areál je navíc velmi malý, pracovníci z partnerských firem se denně potkávají, a proto je užší spolupráce v oblasti vzdělávání spíše spojuje. Tato hospodárnost projektu se navíc pozitivně projevila i v mezilidských vztazích, protože zaměstnanci se v rámci školení více integrovali a partnerské firmy se vzájemně podporovaly i v období silně negativních dopadů hospodářské krize v letech 2008–2010.

Pozitivní aspekty v hospodárnosti projektu (nejen z hlediska jeho přípravy, ale i realizace) se jim v rámci partnerství projevily i ve snížení nákladů. Manažeři partnerů např. zdarma připravovali návrh projektu a v jeho průběhu vytvářeli sylaby školení svých zaměstnanců ve vazbě na potřeby daných firem. Realizovaná školení záměrně naplánovali ve vlastním areálu. Tudíž nezahrnuli do návrhu rozpočtu projektu náklady na seminární místnosti, které by jinak mohli uplatnit. Rovněž si zajišťují vlastními silami i drobné občerstvení a nepoužívají služeb cateringových firem.

Jedna skupina zaměstnanců se průběžně proškolila i v anglické terminologii, což snižovalo náklady na překlady v provozu. Celkově se tedy hospodárnost projektu projevila prostřednictvím uplatnění jednotného managementu projektu i sjednocení přístupů používaných v různých firmách. Tyto přístupy snížily celkové náklady rozpočtu projektu.

Možná ponaučení pro další projekty

Řada soukromých společností vystupuje na trhu zpravidla v určitém ambivalentním konkurenčním vztahu. Přitom tyto soukromé subjekty mohou

působit v relativní geografické blízkosti (např. společné působení v jednom výrobním areálu, průmyslové zóně) a jejich ústřední zájem zůstává přitom společný, tj. udržet se na trhu, zvyšovat vlastní odbornou kapacitu, dovednosti a kvalifikaci zaměstnanců.

Tyto záležitosti mohou řešit soukromé podniky právě prostřednictvím partnerských projektů v rámci financování z OP LZZ (ESF). Prezentovaná případová studie soukromého podniku prokázala, že existují jednoznačná pozitiva ve vazbě na zajištění hospodárnosti aktivit nejen v daných projektech OP LZZ, ale rovněž ve vazbě na jejich běžné aktivity a každodenní agendu. Prostřednictvím propojených školení mohou zajistit kvalitní lektory, dlouhodobě zvýšit kvalifikaci svých zaměstnanců prostřednictvím školení a nepřímo tak ovlivňovat i odborné zázemí dané soukromé společnosti. Negativní dopady hospodářské krize byly v tomto případě významně tlumeny prostřednictvím partnerské spolupráce konečného příjemce a jeho partnerů.

8.8 Hospodárnost projektových aktivit v neziskovém sektoru

? Řešená otázka

Jakým způsobem bylo bráno v potaz kritérium hospodárnosti při návrhu projektových aktivit?

Zvolený příklad a kontext dané situace

Pro zpracování této studie byl vybrán projekt nestátní neziskové organizace zabývající se komunitním plánováním. Neuvádíme zde konkrétní detaily projektu, protože příjemce chtěl zůstat v anonymitě. Kritéria hospodárnosti u této případové studie byla posuzována obdobně jako v předchozí kapitole.

Případová studie se tudíž zaměřuje na vyhodnocení konkrétního případu, jehož nositel je subjekt nestátního neziskového sektoru. Potřebné informace byly pro tuto případovou studii zajištěny prostřednictvím řízených rozhovorů se zástupci realizátorů daného projektu.

Situace v případě subjektu neziskového sektoru

Oblast komunitního plánování je v současné době velmi silně podporována neziskovým sektorem, jehož zástupci jsou odborně velmi fundováni a zkušení v rámci aplikace aspektů komunitních plánů v praxi. Na straně druhé jsou obce a města, která tyto plány potřebují, ale v rámci své běžné agendy (samostatná i přenesená působnost) nejsou schopny se těmto záležitostem v potřebném rozsahu a kvalitě věnovat. V tomto smyslu představuje partnerství východisko pro zvýšení hospodárnosti aktivit. Neziskové organizace jsou pak právě těmi subjekty, které se věnují této tematické, ale bez silného partnerství s danou obcí či městem by nebyly schopné prosazovat problematiku komunitního plánování v praxi (např. dle pozitivních zkušeností z Velké Británie). V současném programovém období 2007–2013 mohou být města a obce pouze jako partneři bez finančního příspěvku, což ale v praxi pozitivně kvitují, protože nemusí řešit složitou agendu kolem tohoto typu projektů a v podstatě se zbavila administrativní zátěže, kterou řeší zkušení lidé z příslušné neziskové organizace.

Významným aspektem pro zajištění hospodárnosti aktivit projektu týkajícího se problematiky komunitního plánování bylo zejména celkové uspořádání nákladů v rámci samotné realizace. Partneři jsou v těchto projektech města a obce, které velmi úzce spolupracují s příslušnou neziskovou orga-

nizací na bázi partnera bez finančního příspěvku, nicméně poskytují zázemí a možnosti pro jednoznačné uspořené nákladů. Jedná se zejména o:

- poskytnutí prostor pro jednání s cílovými skupinami v rámci budov obecních či městských úřadů, příp. v budovách jejich příspěvkových organizací;
- záštita obce/města poskytuje reálné možnosti neziskové organizaci komplexně podchytit problematiku komunitního plánování. Města a obce mají přímou vazbu na cílovou skupinu, včetně kontaktů. Za jiných okolností by tyto aktivity nepodpořené v rámci OP LZZ byly jen těžko realizovatelné, příp. by byly velmi finančně nákladné. Města a obce nemají dostatek finančních prostředků na vytváření těchto plánů, které však věcně potřebují;
- zajištění publicity projektových aktivit – města a obce pravidelně tisknou své zpravodaje (většinou s měsíční periodicitou), které se distribuují obyvatelům příslušných obcí a měst. Zástupci konečných příjemců tak ušetří významné finanční prostředky pro zjištění určitých informací prostřednictvím dotazníkového šetření (nemusí se realizovat náklady na poštovné pro dotazníky), které pokrývá všechny obyvatele dané lokality.

Dílní nehospodárnost se však může objevovat v případě naplánovaných různých studií v rámci kategorie „služby“. V těchto aktivitách existuje totiž určitá benevolence v rámci způsobilých výdajů, kdy příslušné dodavatelské firmy si automaticky počítají určitou marži, která následně zvyšuje náklady projektu. Proto by mělo být snahou konečných příjemců si zajistit tyto služby spíše vlastními silami, příp. zintenzivnit spolupráci s partnerskými subjekty v rámci této kategorie aktivit projektu.

Možná ponaučení pro další projekty

Hospodárnost projektů lze pozitivně ovlivnit již v průběhu přípravy návrhu projektu, kdy žadatel může s příslušnými partnerskými subjekty naplánovat tzv. infrastrukturní úspory s vazbou na rozsáhlejší cílové skupiny (např. obyvatelstvo měst a obcí). Příkladem mohou být odborné záštity subjektů územní samosprávy (obce i kraje), které mohou pro tyto účely poskytovat své zázemí, prostory, služby s vazbou na cílovou skupinu. Tímto lze poměrně efektivně dosáhnout významných úspor již při plánování aktivit projektu.

8.9 Gender Studies

? Řešená otázka

Jak je možné šířit povědomí o řešeném problému prostřednictvím partnerství?

Zvolený příklad a kontext dané situace

Pro tuto případovou studii jsme použili příklad Gender Studies k tématu rovných příležitostí.

název projektu	Role rovných příležitostí pro ženy a muže v prosperitě společnosti
žadatel	Gender Studies, o. p. s.
kontakt	http://www.genderstudies.cz http://www.rovneprilezitosti.cz
sídlo	Gorazdova 20, Praha 2
oblast podpory	CIP EQUAL
reg. č.	CZ.04.4.09/4.3.00.4/0095
zahájení	Červenec 2005
ukončení	Srpen 2008
rozpočet	31 832 760 Kč
počet partnerů	14

jména partnerů	Evropsko-české fórum (Euro-Czech Forum) Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů Evropská kontaktní skupina v České Republice Nezávislé sociálně ekologické hnutí Brno Most k životu. o. p. s. Knihovna Jiřího Mahena Brno Univerzita Karlova v Praze – Centrum pro ekonomický výzkum a doktorské studium Asociace pro rovné příležitosti Business Leaders Forum Krajská vědecká knihovna v Liberci Síť mateřských center v České republice Českomoravská konfederace odborových svazů proFem, o. p. s., konzultační středisko pro ženské projekty Výzkumný ústav práce a sociálních věcí
cíle projektu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Snižování rozdílů v zaměstnávání mužů a žen ▪ Snižování genderové diskriminace na trhu práce ▪ Zvyšování informovanosti o rovných příležitostech
seznam výstupů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zpravodaj Rovné příležitosti do firem ▪ On-line poradna pro ohrožené skupiny ▪ Právní studie, manuály pro ohrožené skupiny, pro personalisty, topmanagement ▪ Návrh zákona ulehčujícího nástup mužů na rodičovskou dovolenou ▪ Manuály, studie pro personalisty, management ▪ Mezinárodní den rovnosti žen a mužů

K dosažení cílů projektu byl zvolen model propojených aktivit. Do projektu byly zahrnuty jak výzkumné aktivity, tak informační, právně-poradenské, ale i lobbingové, mediální a vzdělávací (zaměřených především na zaměstnavatele). Z tohoto důvodu je partnerství poměrně široké a složené z organizací z různých oborů.

Základním informačním zdrojem pro jednotlivé projektové činnosti byly kvantitativní a kvalitativní výzkumy realizované významnými výzkumnými institucemi (VUPSV, CERGE) a příjemcem projektu Gender Studies, o. p. s. Tyto výzkumy dále sloužily jako mediální podpora projektu, jejich prostřednictvím byla dále šířena zjištění a výstupy projektu.

Pokud na závažný problém poukazují aktivisté, nebere ho veřejnost vážně. Pokud tak učiní uznávaná výzkumná organizace, situace se mění. To je však teprve začátek celého procesu. S výsledky a tématem je nutné dále pracovat po marketingové stránce a přesvědčit veřejnost o významu tématu. Souběžně s tím je nutná práce „v terénu“ s cílovými skupinami. Teprve soustředěným úsilím lze očekávat dlouhodobé dopady takových aktivit.

Prosazování rovných příležitostí na politickém poli je velmi těžko uchopitelná záležitost a je to také běh na dlouhou trať. V projektu EQUAL se např. podařilo zahájit aktivitu Úřad roku – respekt k rovným příležitostem, která se zaměřuje na oceňování úřadů s programy rovných příležitostí a sladování rodinného a pracovního života pro zaměstnance i občany. Dlouhodobě se toto ocenění podařilo udržet také díky politické podpoře na Ministerstvu vnitra ČR, které je spoluorganizátorem soutěže.

Možná ponaučení pro další projekty

Pro neziskové organizace je typické, že pracují pro obecné dobro, ale nepoužívají sofistikované metody a postupy. Obvykle se zaměřují na pomoc cílovým skupinám, ale pomáhají řešit až následky konkrétních příčin, bez dlouhodobých systémových změn. Pokud chce partnerství ovlivnit systémové nastavení, je vhodné mít širší partnerství. Širší ve smyslu pokrytí od odborných, výzkumných organizací přes organizace schopné přenášet témata i na politickou úroveň. Členy partnerství by měly být i takové organizace, které jsou schopny práce v terénu s konkrétní cílovou skupinou.

Komplexní přístup, který umožňoval a vlastně i ukládal program EQUAL, se ukázal být jako zásadní pro úspěchy v oblasti rovných příležitostí žen a mužů. Propojení velkého množství různorodých partnerů umožnilo rozvíjet rozličné perspektivy a prohlubovat tak expertizu i využitelnost vyvíjených nástrojů v praxi. Program tak přispěl k velkému kvalitativnímu nárůstu aktivit Gender Studies i zvýšení povědomí o rovných příležitostech mezi různými skupinami obyvatelstva.

8.10 Partnerství v regionech

? Řešená otázka

Jaké organizace je vhodné zapojit do realizace projektu?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	Zlepšení zaměstnatelnosti nevidomých, slabozrakých a kombinovaně (zrakově a jinak) postižených občanů
žadatel	Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých České republiky
kontakt	http://www.tyfloemploy.org
sídlo	Praha
oblast podpory	CIP EQUAL
reg. č.	CZ.04.4.09/1.1.00.4/0085
zahájení	Červen 2005
ukončení	Květen 2008
rozpočet	19 615 794,31 Kč
počet partnerů	9
jména partnerů	Spektra, v. d. n. TyfloCentrum Brno, o. p. s. TyfloCentrum Pardubice, o. p. s. TyfloCentrum Hradec Králové, o. p. s. Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy Pobytové rehabilitační a rekvalifikační středisko pro nevidomé Dědina, o. p. s. SE & Partners Consulting, s. r. o. NetGenium s. r. o. Úřad práce Kladno
cíle projektu	Cílem projektu bylo zapojit nevidomé a jinak zrakově postižené občany do společnosti a na trh práce především pak rozšířením jejich dovedností potřebných pro úspěšné nalezení práce

seznam výstupů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analýzy začlenění zrakově postižených na trhu práce ▪ Metodiky kurzů měkkých dovedností + kurzy měkkých dovedností ▪ Metodika kurzů zaměřených na zvýšení kvalifikace + kurzy tvrdých dovedností ▪ Lektorský tutoriál pro nácvik obsluhy softwaru pro zpřístupnění výpočetní techniky zrakově postiženým občanům ▪ Videofilm + multimediální DVD ▪ Pracovní asistence ▪ Metodika zážitkového semináře
---------------------------	---

V programu EQUAL bylo partnerství jednou z formálních podmínek. Přesto si žadatelé uvědomují význam výběru konkrétních partnerů. Správný výběr partnerů má posléze vliv i na úspěšnost realizace projektu.

V rámci Národních tematických sítí²⁷ v CIP EQUAL si řada projektových manažerů uvědomovala, že zúčastněným organizacím jde o řešení podobných problémů. To pomohlo k tomu, že si řada z nich uvědomila, že další žadatelé nejsou jejich konkurenty, ale že společnými silami jsou schopni cílové skupině pomoci více než při osamocených aktivitách.

V tomto případě jsou významnými partnery TyfloCentra v několika regionech České republiky. Zapojení partnerů, kteří se zabývají stejnou tematikou, pomohlo k šíření výstupů projektu do regionů, ze kterých jsou partneři projektu. Ve prospěch projektu byly také využity kontakty na Úřady práce v daných krajích. Složení partnerství bylo voleno s ohledem na to, že byly vytvářeny vzdělávací programy pro nevidomé. Proto bylo nutné zapojit jak partnery pracující s nevidomými, tak i partnery se zkušenostmi s oblastí pedagogiky a informačních technologií.

Kombinací těchto dovedností vznikly produkty, které byly vysoce oceněny ve validačním procesu.²⁸ Pokud by každá z organizací řešila projekt

²⁷ Národní tematické sítě byly jedním z významných nástrojů pro šíření a prosazování inovativních řešení projektů CIP EQUAL. Jednalo se o platformy, v nichž se setkávali odborníci na řešená témata z projektů s obdobným zaměřením. Cenným příspěvkem těchto sítí je výměna zkušeností, navazování kontaktů a zapojení expertů a tvůrců politik ze všech úrovní veřejné správy. Společným úsilím těchto sítí byly systémové změny v oblasti znevýhodněných skupin na trhu práce.

²⁸ Jde o ověřování kvality inovací v rámci CIP EQUAL.

samostatně, nedocházelo by k synergickým efektům, které se podařilo vytvořit.

Možná ponaučení pro další projekty

Ponaučení, která je možné si vzít z partnerství v tomto projektu:

- Organizace, která se zabývá stejným tématem jako ta Vaše, ještě nemusí být Vaším konkurentem. Jde Vám přece o stejnou věc. Zapojením takovéhoho partnera můžete naopak dosáhnout synergických efektů a oslovit širší cílovou skupinu, než tu, kterou jste schopni oslovit sami. Proto je dobré se zamyslet, zda může takový partner pomoci dosáhnout větších výsledků Vašeho projektu.
- Existuje-li bariéra, kterou nejste svými kapacitami schopni řešit, zkuste nalézt partnera, který má dovednosti a znalosti k tomu, aby Vám pomohl tuto bariéru překonat.
- Rozmístění partnerů v různých regionech přináší různé pohledy na řešené problémy a také umožňuje hledat zajímavé a inovativní přístupy i z dalších regionů.

8.11 Jdeme za cílovou skupinou

? Řešená otázka

Jak zajistit dostupnost pomoci pro osoby znevýhodněné na trhu práce?

Zvolený příklad a kontext dané situace

název projektu	Integrace nevidomých a zrakově postižených občanů na trh práce ve středočeském a jihočeském regionu
žadatel	Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých České republiky
kontakt	http://www.sons.cz/oprlz-stredni-a-jizni-cechy.php
sídlo	Praha, realizace ve středočeském a jihočeském regionu
oblast podpory	OP RLZ
reg. č.	CZ.04.1.03/2.1.25.1/2166
zahájení	Leden 2006
ukončení	Červen 2007
částka v Kč	2 060 200
počet partnerů	2
jména partnerů	SE & Partners Consulting, s. r. o. Tyfloservis, o. p. s.
cíle projektu	Cílem projektu bylo zvýšit kvalifikaci zrakově handicapovaných osob. To jim mělo usnadnit přístup na trh práce a integraci do společnosti.
seznam výstupů	<ul style="list-style-type: none">▪ vzdělávání klientů v kurzu výpočetní techniky▪ motivace zrakově postižených k aktivnímu přístupu ve snaze o nalezení zaměstnání▪ vyhledávání a osvěta zaměstnavatelů v přístupu a zaměstnávání zrakově postižených osob▪ tvorba databáze potenciálních zaměstnavatelů▪ vybudování center sociálních služeb pro zrakově postižené v Jindřichově Hradci, Písku a Berouně▪ odborná asistence v procesu zaměstnávání osob se zrakovým postižením i v jejich běžném životě

Projekt byl připraven v reakci na situaci v zaměstnávání nevidomých. Dle realizátora projektu je u této cílové skupiny vážným problémem její kvalifikace. Dle průzkumů mělo jen 40 % takto postižených osob úplné středoškolské vzdělání. Této cílové skupině chyběla základní znalost v oblasti komunikace a výpočetní techniky. Tyto problémy měly za následek, že nezaměstnanost zrakově handicapovaných občanů dosahovala až 70 %.

Navíc u některých osob z této cílové skupiny se objevuje ještě problém, že v místě jejich bydliště nepůsobí organizace, která by jim pomohla. Sami si dokážou pomoci jen těžko. To jejich situaci ještě zhoršuje.

V reakci na tuto skutečnost byli partneři vybíráni na základě zkušeností s prací s osobami se zrakovým postižením. Co se týče geografického rozšíření, Jihočeský kraj byl vybrán proto, že v něm má SONS (Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých) nejslabší zastoupení. SONS má pracoviště po celé ČR, přičemž v Jihočeském kraji nebyla žádná funkční pracoviště a ani pracoviště Tyflocentra, které by se věnovalo OZP. Středočeský kraj byl do projektu navržen proto, že SONS se společně s Tyflocentrem Praha snažil rozšířit počet pracovišť ve Středočeském kraji, kde je tradičně o služby ze strany OZP vysoký zájem. Šlo o to, aby lidé nemuseli za službami přijíždět do Prahy.

Velmi významnou součástí projektu bylo rozšíření regionální sítě center pro nevidomé a slabozraké občany v krajích. Na základě aktuálních potřeb cílové skupiny bylo rozhodnuto o vybudování střediska sociálních služeb pro zrakově postižené v Písku, Jindřichově Hradci a Berouně.

Možná ponaučení pro další projekty

Není důležité, kde která organizace se svými partnery sídlí, ale kde působí. Realizace aktivit v místech, kde se doposud nikdo neangažoval, bude pravděpodobně přivítána. Pokud sídlíte příliš daleko od místa, kde chcete realizovat svůj projekt, můžete sehnat partnera, který bude mít k cílové skupině blíž. Partnerství v tomto případě může pomoci poskytnout služby klientům i v místech, kde žadatel nepůsobí.

8.12 Jedna změna – hodně muziky

? Řešená otázka případové studie

Jak změnit systém, aby se problém nejen vyřešil, ale aby se už znovu neobjevoval?

Zvolený příklad a kontext dané situace

Pro tuto případovou studii jsme si zvolili Farní charitu Starý Knín. Charakteristiky projektu jsou uvedeny dále.

název projektu	Péče o děti a trh práce (Nové formy individuální péče o děti do 7 let věku nerodičovskou osobou jako nástroj odstranění překážky pro vstup na trh práce a zdroj pracovních příležitostí ve Středočeském kraji)
žadatel	Farní charita Starý Knín
kontakt	http://www.charita.novyknin.net
sídlo	Nový Knín
oblast podpory	OP LZZ 5.1 Mezinárodní spolupráce
reg. č.	CZ.1.04/5.1.01/51.00038
zahájení	Listopad 2010
ukončení	Září 2013
rozpočet	9 169 653 Kč
počet partnerů	8
jména partnerů	Národní centrum pro rodinu Rada pre poradenstvo v sociálnej práci Institut für Ehe und Familie (IEF) Farní charita Kralupy nad Vltavou Farní charita Beroun Farní charita Roudnice nad Labem Město Dobříš Město Votice
cíle projektu	Cílem projektu je pomoc harmonizaci rodinného a pracovního života cílových skupin prostřednictvím prosazení, rozvojem a propagací nových forem individuální péče o děti

seznam výstupů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analýza terénních potřeb ▪ Legislativní analýzy ▪ Odborná metodika ▪ Mezinárodní konference ▪ Publicita tématu ▪ Semináře pro potenciální poskytovatele služeb
---------------------------	---

Projekt reaguje na situaci, kdy se stávajícím demografickým vývojem roste poptávka po službách mateřských školek. Tato rostoucí poptávka však není následována stejnou intenzitou růstu dostupné nabídky těchto služeb. Obce nemají dostatek prostředků na zvyšování kapacit těchto zařízení a soukromé školky jsou pro řadu rodičů finančně nedostupné.

Lze očekávat, že v budoucnosti poptávka po službách mateřských škol opadne. Proto je pochopitelné, že obce nejsou zainteresovány na velkých investicích do mateřských škol, jejichž kapacity za pár let zůstanou nevyužité.

Možným řešením jsou miniškolky a vzájemná rodičovská výpomoc. Stávající podmínky pro poskytování individuálních forem péče o dítě na základě živnostenského oprávnění jsou však velmi omezené. Tvůrci projektu poukazují na to, že v celé ČR bylo vydáno pouze 182 živnostenských oprávnění na péči o děti do 3 let.

V případě Středočeského kraje, kde je primární realizace partnerství, je umocněna navíc tím, že jde o spádovou oblast Prahy. Do toho kraje se stěhuje hodně mladých rodin s dětmi. Rodiče pracují v Praze, ale kapacity předškolních zařízení v obcích jsou nedostatečné.

Příprava legislativních změn není jednoduchá a také samotný proces jejich prosazení neproběhne samovolně. V projektu se proto aktivně účastní hned několik partnerů, kteří s tímto procesem mají zkušenosti. Zde konkrétně uvádíme tři partnery, na kterých záleží úspěšnost systémových změn, které chce partnerství prosadit.

Národní centrum pro rodinu má bohaté zkušenosti v oblasti aktivit a projektů v oblasti rodiny. Z tohoto důvodu bude svými zkušenostmi přispívat k analýze platné zákonné úpravy a přípravě legislativních návrhů pro zlepšení situace v ČR.

Rada pre poradenství v sociálnej práci (Slovensko) se zabývá problematikou rodiny na Slovensku, kde připravuje legislativní návrhy upravující služby péče o děti. Navíc slovenský právní systém je podobný českému, a tudíž lze poměrně snadno přenést zkušenosti i do našeho prostředí.

Ústav pro manželství a rodinu (IEF – Rakousko) má širokou síť kontaktů a bohaté zkušenosti s rodinnou politikou. Z tohoto důvodu je přínos tohoto partnera zejména v pomoci se zkušenostmi o tom, co již bylo zkoušeno v Evropě, co funguje a co je případně možné aplikovat v České republice.

Ostatní partneři mají svou roli primárně v práci s cílovou skupinou.

Projekt si klade za cíl podpořit možnosti individuálních forem péče o děti ovlivněním legislativního prostředí.

K tomuto účelu je plánováno veřejné slyšení v Senátu PČR a tematické jednání Stálé komise pro rodinu PSP ČR. K tomuto účelu je v projektu zaměstnána osoba, která se orientuje v legislativních procesech a je schopna pomoci s politickým lobováním.

Možná ponaučení pro další projekty

Jsou ve Vašem projektu řešeny skutečné příčiny dané situace, a to i v širších souvislostech? Při zapojení vhodných partnerů je možné působit i na zákonodárce a pokusit se změnit příslušnou legislativu. Někdy může mít i jediná věta na správném místě ohromné dopady a pomoci k tomu, aby se řešené problémy už neopakovaly.

8.13 Partnerství – podmnožina v asociaci

? Řešená otázka případové studie

Jak může napomoci partnerství mezi členy asociace?

Zvolený příklad a kontext dané situace

Pro tuto případovou studii jsme si zvolili Českou asociaci streetwork. Charakteristiky projektu jsou uvedeny dále.

název projektu	Dobrá praxe a kvalita (Podpora sdílení dobré praxe v terénních a nízkoprahových kontaktních službách ve vybraných zemích EU)
žadatel	Česká asociace streetwork, o. s.
kontakt	http://www.streetwork.cz
sídlo	Praha
oblast podpory	OP LZZ 5.1 Mezinárodní spolupráce
reg. č.	CZ.1.04/5.1.01/12.00060
zahájení	Červen 2009
ukončení	Listopad 2011
rozpočet	5 595 550 Kč
počet partnerů	2
jména partnerů	Kaspian (Slovensko) Nadácia Intenda (Slovensko)
cíle projektu	Rozvinout výměnu informací a zkušeností v dobré praxi u terénních a nízkoprahových sociálních služeb Rozvinout profesní potenciál pracovníků, odborníků a vzdělavatelů Podpořit spolupráci na mezinárodní i národní úrovni
seznam výstupů	Konference (2×) Vzdělávací program pro předávání dobré praxe Publikace s dobrou praxí (dvě jazykové mutace)

Česká asociace streetwork, o. s., byla založena v roce 1997. Zastupuje fyzické i právnické osoby působící v oblasti streetworku. Tematicky se věnuje v současné době nízkoprahovým sociálním službám (terénní programy, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, kontaktní centra). V tématu nízkoprahových zařízení pro děti a mládež se asociace angažuje asi od roku 2000.

Obě slovenské organizace se podílejí na aktivitách projektu tak, že je na Slovensku anoncují a propagují, aby se jich účastnilo co nejvíce slovenských kolegů. Společnou účastí českých a slovenských pracovníků na aktivitách projektu dochází ke sdílení zkušeností a předávání dobré praxe. Obě zahraniční organizace se aktivně podílely na konferenci s mezinárodní účastí, která v rámci projektu proběhla. Kaspian dále spolupracoval na kurikulu vzdělávacích kurzů, které proběhly, a také seminářů pro pracovníky přímo pracující s cílovou skupinou. Společně všichni partneři připravovali studijní pobyt pracovníků příjemce na Slovensku.

Otázka, kterou jsme si položili v úvodu „Jak může napomoci partnerství mezi členy asociace?“ se může zdát nesmyslná. Vždyť asociace nebo sdružení jsou přece zakládány k tomu, aby jejich členské organizace společně řešily problémy, na které se orientují.

Jenže i organizace, a hlavně jejich klienti se společnými tematickými zájmy se mohou lišit. V takovém případě je jasné, že rozdílně pocítované potřeby mohou vést k oslabení vzájemné spolupráce mezi členy.

Dílčí partnerství může naopak vzájemnou spolupráci posílit. Pokud tedy organizace naleznou společný problém nebo ochotu řešit určité téma, pak jim nic nebrání v utvoření partnerství.

Toto platí jak pro firmy, tak i neziskové organizace. Firmy s členstvím ve stejné asociaci budou mít pravděpodobně i podobnou oblast podnikání, a tudíž si asi budou konkurovat. Tím, že množství prostředků v grantech je omezené, si mohou nestátní neziskové organizace konkurovat v získávání grantů. Partnerská spolupráce může tento rozpor odstranit.

Možná ponaučení pro další projekty

I když už je Vaše organizace součástí nějaké asociace či sdružení, neznamená to, že nemůžete navazovat projektové kontakty s dalšími členy této asociace. Naopak se může ukázat, že takové partnerství pomůže řešit dílčí problémy některých členů asociace, přičemž ostatní členové se s daným problémem nepotýkají.

8.14 Partneři, kam se podíváš

? Řešená otázka případové studie

Jakým způsobem dále šířit výsledky projektu, aby byly obecně přijímány?

Zvolený příklad a kontext dané situace

Pro tuto případovou studii jsme si zvolili projekt Sdružení SPLAV, o. s. Charakteristiky projektu jsou uvedeny dále.

název projektu	Stejné problémy, různá řešení
žadatel	Sdružení SPLAV, o. s.
kontakt	http://www.sdruzenisplav.cz
sídlo	Skuhrov nad Bělou
oblast podpory	OP LZZ 5.1 Mezinárodní spolupráce
reg. č.	CZ.1.04/5.1.01/12.00064
zahájení	Červenec 2009
ukončení	Prosinec 2011
rozpočet	3 284 110 Kč
počet partnerů	2
jména partnerů	NGO Järva Development Partners (Estonsko) Ľudia a energia (Slovensko)
cíle projektu	<ul style="list-style-type: none">▪ Podpora zavádění partnerství, paktů a iniciativ místních aktérů▪ Zlepšení situace venkovského obyvatelstva v partnerských regionech▪ Výměna zkušeností a přenos dobré praxe mezi partnery
seznam výstupů	<ul style="list-style-type: none">▪ Analýza stávající situace v řešené problematice ve třech různých zemích▪ Akviziční program▪ Sborník poznatků▪ Konference pro odbornou veřejnost

Občanské sdružení SPLAV existuje od roku 2004. Založeno bylo na území 17 obcí. Jeho specifickým znakem je, že jeho členská základna je vyvážená ve smyslu zapojení nestátních neziskových organizací, obcí a soukromých firem. Tato vyváženost se projevuje třetinovým zastoupením každého ze zmíněných sektorů při rozhodování o průběhu projektu. Problematikou začleňování na trh práce se zabývá dlouhodobě a realizovalo již celou řadu projektů v této oblasti.

Každý z partnerů v projektu se již v minulosti snažil řešit problematiku zaměstnávání osob starších 50 let na venkově. Každý z partnerů reagoval na určité specifické okolnosti v daném regionu. Slovenský partner měl zkušenosti s obnovou tradičních vesnických řemesel a tradic. Estonský partner se zaměřil na podporu rodinných, sousedských a občanských vztahů. V rámci tohoto projektu se proto partneři domluvili na sdílení zkušeností s realizací dílčích aktivit a možnostech komplexního přístupu k řešení zaměstnanosti osob starších 50 let na venkově. Přínos partnerů spočívá právě ve vzájemném předávání zkušeností o realizaci aktivit, které byly dříve realizovány, ale nepodařilo se jimi vyřešit problém nezaměstnanosti kompletně.

V řadě projektů je opomíjeným aspektem, že země střední a východní Evropy mají obdobné problémy jako Česká republika. Partnerství s organizacemi z těchto zemí tak může být v některých případech přínosnější než partnerství se zeměmi ze západní Evropy, protože ty prošly jiným historickým vývojem. Tento projekt zapojuje hned dva subjekty, a to ze Slovenska a Estonska. Občanské sdružení navíc spolupracuje či spolupracovalo s řadou dalších partnerů ze zemí střední Evropy.

Partneři z různých zemí reagují na podobné problémy venkovského prostoru (stárnutí obyvatelstva, zaměstnanost). Jejich přístupy jsou však odlišné. Přidaná hodnota zapojení zahraničních partnerů spočívá v tom, že budou představeny jiné způsoby řešení. Ty mohou posloužit jako vzájemná inspirace pro další aktivity.

Toto partnerství je relativně opatrné v tom, že svůj projekt orientuje na omezený okruh cílových skupin. Nesnaží se změnit celý systém (dokonce samo zdůrazňuje, že jeho cílem nejsou legislativní změny). Kontakty na další spolupracující instituce však mohou přinést úspěšné rozšíření zkušeností z projektu i na další cílové skupiny.

Samotné partnerství si uvědomuje určitá rizika spojená s realizací projektu a šířením vzniklých výstupů. Reakcí na tato možná rizika je dlouhodobá spolupráce s dalšími organizacemi, které však nejsou oficiálně zapojeny do projektu jako partneři, které mohou pomoci s dalším šířením

výstupů mezi cílové skupiny.²⁹ Jde o růst nákladů na vzájemnou („povinnou“) komunikaci mezi partnery a formální ukotvení partnerství v projektu. Pro administraci projektu financovaného z ESF je jednodušší nižší počet oficiálních partnerů (odpadá povinná administrace a vykazování).

Tyto organizace zůstávají v roli neformálních partnerů, protože to příjemci umožňuje udržet flexibilitu v projektu a hlavně jeho řízení. Pro projekt se tím ale neztrácí možnost podpory těchto partnerů. To je způsobeno i tím, že tito neformální partneři založili toto sdružení a jsou jeho členy. Tento způsob řešení umožňuje zachování výhod a potlačení nevýhod vyššího počtu partnerů v projektu.

Možná ponaučení pro další projekty

V tomto projektu lze nalézt, mimo jiné, dva zajímavé přístupy, které mohou být použitelné i u jiných projektů nebo organizací:

- Pro zvýšení šance na praktické využití výstupů projektů je vhodné se orientovat nejen na přímé partnery projektu, ale také na organizace, které mohou s šířením výsledků projektu pomoci i bez formálního zapojení do projektu.
- Zapojení partnerských organizací ze západní Evropy je určitě přínosné. Zapojení partnerů ze zemí střední a východní Evropy může být v určitých případech ještě přínosnější, protože s těmito zeměmi máme (kvůli historickému vývoji) řadu podobných problémů.

²⁹ Samotné sdružení je tvořeno z jedné třetiny organizacemi veřejné správy (několik obcí, mikroregion, základní škola), z jedné třetiny firmami a z jedné třetiny neziskovými organizacemi (místní občanská sdružení, Sokol).

9. PŘÍKLADY ŠPATNÉ PRAXE

9.1 Když více znamená méně

? Řešená otázka

Některé z projektů OP LZZ uvádí v žádosti velké množství (v řádu několika desítek i více) partnerů. Otázkou je, zda jde skutečně o partnery, nebo jen o klienty služeb žadatele. Navíc je otázkou, jak efektivní je komunikace s těmito partnery při přípravě projektu a jeho případné realizaci.

Zvolený příklad a kontext dané situace

Jako příklad bylo vybráno několik projektových žádostí z OP LZZ. Všechny se vyznačovaly tím, že v žádosti byly uvedeny desítky partnerů. To vyvolává určité pochybnosti o efektivitě připravovaného partnerství.

Ani jeden ze zkoumaných projektů neprošel do realizační fáze. Projekty byly zamítnuty, buď kvůli formálním nedostatkům, nebo nezískaly dostatečné bodové ohodnocení v procesu hodnocení žádostí.

Při bližším studiu bylo zjištěno, že uvedení partneri mohou být ve své podstatě potenciálními klienty žadatele na trhu vzdělávání. Navrhovaný vzdělávací program tak byl postaven do pozice, kdy jde ve své podstatě o poskytnutí služeb, které by si jinak klienti hradili sami. V tomto případě by však byly hrazeny ze 100 % z OP LZZ. Dle definičního vymezení partnerství nesmí být povaha právních vztahů mezi žadatelem a jeho partnery založena na poskytování služeb. To by mělo platit jak směrem od partnera k příjemci podpory, tak opačným směrem, tedy od příjemce podpory k partnerům.

V těchto případech se nabízí dvě možnosti vysvětlení, proč byl takový návrh projektu podán. První z nich je ta, že šlo o záměr a snahu získat dotaci na vzdělávání. Tedy snazší cesta, jak si vydělat peníze, než je získat tržbami za školení realizovanými v konkurenčním prostředí.

Druhou možnou příčinou nastalé situace je to, že mohlo dojít k nepochopení principu partnerství a tedy k záměně klientů za partnery (v definičním vymezení OP LZZ). Samotné přímé zapojení cílových skupin do projektu by bylo naopak nanejvýš potřebné – cíle projektu tak mohou

být přesně svázány s potřebami cílových skupin. Tato varianta je však v těchto případech málo pravděpodobná.

Na základě zkoumaných projektů se lze přiklonit spíše k názoru, že šlo primárně o záměr, nikoli jen o nepochopení fungování principu partnerství.

I kdyby šlo skutečně o partnery, rizikem projektu by byly náklady spojené se vzájemnou komunikací. Při výše zmiňovaném množství partnerů už není plynulá komunikace možná³⁰, natožpak dosažení jednomyslného závěru. Tudíž by byl pravděpodobně porušen i princip společného rozhodování v rámci partnerství.

Možná ponaučení pro další projekty

Na základě výše uvedeného je možné uvést dvě doporučení, na základě kterých se mohou další projektové žádosti vyvarovat problémům se zamítnutím či komplikacím při realizaci:

- Nezaměňovat klienty svých služeb za partnery (ve smyslu partnerství v OP LZZ, ale i mimo rámce OP LZZ). Povede to pouze ke zmařenému úsilí při přípravě projektové žádosti.
- Zvážit, kolik partnerů je z hlediska komunikace ještě únosným množstvím. Dle některých sociologických studií je možné dosáhnout konsenzu při počtu 6 a méně jednajících osob. Nad toto množství je už jednání velice komplikované. Tudíž je pravděpodobné, že při realizaci by stejně partneři neměli možnost intenzivnějšího zapojení do rozhodování o průběhu projektu.

³⁰ Např. Charles R. Adrian; Charles Press; *Decision Costs in Coalition Formation*, *The American Political Science Review*, Vol. 62, No. 2. (Jun., 1968), pp. 556–563.

9.2 S partnery či bez nich?

? Řešená otázka

Jaké jsou příčiny toho, kdy je připravována žádost, ale není předložena k financování? Jak je možné takové situaci předejít?

Zvolený příklad a kontext dané situace

V řadě případů se stává, že projektová idea není připravena jako projektová žádost. Případně se stává, že je sice předložena žádost, ale ta není podpořena, případně projekt není realizován. Obvyklým problémem takových žádostí je, že se partneři nejsou schopni domluvit na tom, co v projektu řešit.

Jedním z definičních prvků partnerství je možnost spolurozhodování partnerů o dalším vývoji projektu a jeho směřování. Vliv partnerů na realizaci projektu s využitím principu partnerství není jen záležitost samotné realizace. Partneři se spolupodílí a spolurozhodují (nebo by měli) již ve fázi přípravy projektového záměru. Je to pochopitelné, protože nastavení projektu z přípravné fáze definuje samotnou realizaci.

Ve své podstatě se zkoumané příklady týkaly uměle vytvářených partnerství pro získání dotace. Jde primárně o situaci, kdy je partnerství formální podmínkou pro podání žádosti. Bez této podmínky by se skupina potenciálních partnerů nedala dohromady, protože by každý z nich připravoval návrh projektu sám za sebe.

Porovnáním vzniklé situace u projektů, které nebyly předloženy, s těmi, které byly připraveny, lze vyzorovat základní dělicí rovinu dvou přístupů.

Prvním z nich je situace, kdy se projektová žádost odvíjí od nějakého problému, který chce partnerství řešit. V takovém případě, identifikují všichni partneři daný problém za nutný k řešení. Je jasně patrný tah na branku a snaha problém vyřešit. Je hledáno řešení i bez ohledu na to, zda jsou k dispozici prostředky z ESF či nikoli.

Druhou skupinou, která posloužila pro tuto případovou studii, je situace, kdy potenciální partnerství reaguje na otevřenou výzvu k předkládání projektů. Primárním důvodem k utváření partnerství není řešený problém, ale financování partnerských organizací či možnost získání dotace.

Velice častým způsobem přípravy projektu je postup, kdy vedoucí organizace (pozdější případný žadatel) nese odpovědnost za přípravu projektu. Projekt připravuje tím způsobem, že tok informací o detailním obsahu projektu se jeho partneři dovídají s relativním zpožděním a případné změny

nejsou vítány. Bud' danou situaci akceptují, nebo nejsou do projektu zařazeni.

Zkoumané projektové záměry byly ty, které nebyly dotaženy do podoby projektové žádosti. Při detailnějším šetření bylo zjištěno, že k zániku projektového záměru přispěly odlišné představy jednotlivých partnerů jak o směřování věcných aktivit projektu, tak jejich finanční pokrytí.

Příčinnou „kolapsu“ přípravy projektové žádosti tedy bývají:

- odlišné představy projektových partnerů o věcné náplni projektu;
- odlišné představy projektových partnerů o rozdělení finanční dotace mezi jednotlivé partnery projektu;
- špatná vzájemná komunikace mezi projektovými partnery.

Možná ponaučení pro další projekty

Základními aspekty, kterými je možné tuto situaci řešit, jsou:

- Financování – pokud by si potenciální partnerství muselo zajistit alespoň určitou část prostředků samo, pravděpodobně by u řady takových projektů vůbec nenastala fáze příprav, a tím by se ušetřily náklady spojené s přípravou žádosti.
- Orientace na řešení určitého problému a pohled na dotaci programu jen jako na nástroj k vyřešení tohoto problému.
- Intenzivnější, srozumitelnější a včasná komunikace v rámci připravovaného partnerství. Potenciální partneři by si měli hned ze začátku příprav projektu jasně vymezip své představy a zacílení projektu. Nejlépe na společném setkání (pokud je to technicky možné) by mělo být vyjasněno chápání všech částí projektu všemi projektovými partnery.

9.3 Účelové partnerství pro proškolení firemních zaměstnanců

? Řešená otázka

Jaký je přínos účelově složeného partnerství pro naplnění cílů OP LZZ? Co projekt přinesl partnerovi?

Zvolený příklad a kontext dané situace

V projektu byly navrženy poměrně standardní cíle a výstupy vzdělávacích projektů. Jsou jimi zaměřeny na zvýšení kvalifikace a kompetencí cílových skupin, se zaměřením na flexibilitu pracovníků žadatele a partnera.

Dle našeho názoru jde o účelově vytvořené partnerství. Proto ho zařazujeme mezi příklady špatné praxe. Z tohoto důvodu ale také nebudeme uvádět žádné konkrétní údaje o žadateli a jeho partnerech.

Důvodem účasti partnera v projektu je podle příjemce snaha snížit administrativní náklady spojené s řízením projektu. Obě společnosti jsou ovšem majetkově, personálně i manažersky provázané. Obě firmy mají rovněž stejný předmět podnikání. Fakticky se tedy jedná o jedinou společnost, i když z právního hlediska a patrně z účetních a podobných důvodů fungují odděleně. Příkladů podobných tomuto lze nalézt nepřeberné množství.

Úsporu nákladů je podle příjemce třeba vidět v tom, že kdyby se oba partneři stali samostatně příjemci, byly by náklady jak na straně příjemců, tak ESF vyšší, než když se spojí do jednoho projektu. Ze stejných důvodů by mělo být výhodné, aby se obě společnosti sloučily do jediné právnické osoby. V takovém případě by také došlo k úsporám nákladů (např. na vedení účetnictví). Společníci by však ztratili hlavní přednost právně oddělené existence dvou subjektů – daňovou a další optimalizaci.

Možný je však i výklad, že by žadatel nemusel grant získat a že bylo přirozeně lákavé připojit ke školení i pracovníky partnera. Domníváme se proto, že partnerství v projektu má přinést příjemci výhody tam, kde je skutečné propojení do jedné právnické osoby naopak nevýhodné.

Partnerství je po formální stránce v pořádku a je v souladu s pravidly OP LZZ. Nicméně přínosné se jeví jen pro partnera, protože ten by jen obtížně získal finanční prostředky na školení svých zaměstnanců. Partnerství obou subjektů se tak jeví jako dobrý podnikatelský záměr.

I z věcného hodnocení projektové žádosti vyplývá, že:

- účast partnera v projektu je hodnocena jako neefektivní;
- rozpočet je přiměřený a přehledně formulovaný.

Existuje hodnota přidaná tímto partnerstvím? Ano, může se ušetřit na nákladech řízení projektu, pokud v tomto ohledu není nadsazený už sám rozpočet.

Možná ponaučení pro další projekty

Partnerství je formálně v pořádku.

Přínos pro příjemce určitě nastal – společníkům obou firem. Projekt umožnil proškolit zaměstnance obou jejich podniků, na jednom dvoře (doslova), skutečně s minimálními náklady.

Pro dosažení cílů projektu nemá toto partnerství žádný význam – nepočítáme-li prosté navýšení počtu proškolených osob. Partner zde nebyl zapotřebí. Neměl žádnou úlohu, bez níž by se projekt neobešel. Z hlediska OP LZZ toto partnerství nepřineslo žádnou novou hodnotu. Výsledky jsou stejné, jako kdyby se obě firmy školily zvlášť, jako kdyby byly třeba samostatnými příjemci grantu. A ovšem také – jako kdyby to byla jediná firma.

ZÁVĚR

Na tomto místě si dovolíme shrnout hlavní doporučení. Nečiníme si tím dogmatický nárok na to, že jde o jediné možné rady, které bylo možné ze zkušeností zkoumaných partnerských projektů získat. Naopak, s tím, jak získávají další a další organizace zkušenosti se společnými projekty, lze očekávat snahu o předávání zkušeností i dalším organizacím.

1. Hlavní partner (vedoucí celého partnerství či příjemce podpory) by se měl osobně seznámit s kapacitami, zkušenostmi a možnostmi partnera ještě v době přípravy projektu – před podpisem smlouvy. Lze tím předejít překvapením a zklamáním na obou stranách, jak u příjemce, tak u jeho partnerů. Je lepší raději potenciálně špatné partnerství zavrhnout hned před jeho vznikem, nebo se připravit na to, že některým partnerům bude zapotřebí pomáhat a ti budou muset projít „učícím se procesem“.
2. Partnerský projekt by měl být založen na potřebách cílových skupin. Toto doporučení zní jako samozřejmost. Není tomu však vždy. Partnerství založené s cílem pomoci řešit problémy cílových skupin má velkou šanci uspět jak při řešení problémů, tak i ve svém dlouhodobém trvání i po skončení financování z veřejných prostředků prvotního projektu.
3. Nastavení hierarchické struktury partnerství nebrání tomu, aby partneři na sebe vzali zodpovědnost za část projektu. Dlouhodobá existence partnerství umožňuje realizaci aktivit ve více projektech, kdy se partneři mohou „střídat“ v roli vedoucího partnera. Utuží to pochopení pro některé administrativní kroky spojené s realizací společných projektů.
4. Mezinárodní partnerství realizované na evropské úrovni přináší něco, na co všichni obvykle zapomínáme. Taková partnerství přináší poznání kultur partnerů, jejich inovativní pohled na naše problémy a jejich možná řešení.
5. Pokud má žadatel obavu, že nebude schopen kontaktovat dostatečně velkou cílovou skupinu, mohou mu v tom pomoci partneři jeho projektu. Může jít o organizaci, která danou cílovou skupinu přímo zastupuje nebo s ní pracuje. Díky tomu dobře zná potřeby cílové skupiny. Díky tomu lze očekávat větší pomoc cílové skupině.
6. Partnery je nutné zapojovat do procesu přípravy projektu. Očekávání, která budou s projektem spojena, budou sdílet všechny zúčastněné organizace. Dobrá příprava projektu je naprosto klíčová pro

následný úspěch projektu, proto je nutné, aby se jí aktivně účastnili i partneři projektu. Projekt realizovaný v partnerství by měl přinášet přidanou hodnotu každému z účastníků. Mělo by být tedy jasné, jaká je přidaná hodnota vstupu každého z partnerů. Na druhé straně by mělo být jasné, jaká je přidaná hodnota výstupu realizovaného projektu pro zúčastněné partnery.

Partnerský projekt by měl být založen na sdílené vizi všech zúčastněných a jejich souhlasu. Odlišné názory a vize mohou vést ke kolapsu celého partnerství. V lepším případě ještě před jeho oficiálním založením. V horším případě až v okamžiku, kdy již realizuje nějaké aktivity.

7. Vzhledem k tomu, že ve stávajícím systému podpora nese příjemce právní odpovědnost, je pochopitelné, že je obecně dávana přednost osvědčeným, spolehlivým partnerům. I přesto je vhodné si „pojistit“ spolupráci nějakou formou písemné dohody. Ne snad kvůli vzájemné nedůvěře, ale může se stát, že pracovníci připravující návrh projektu za nějakou dobu v daných organizacích nebudou pracovat a neformálně předávané informace budou nenávratně ztraceny.
8. Partneři nejsou konkurenti. Přestože příjemce i partner mohou působit ve stejné oblasti, v rámci projektu jim jde přece o společnou věc – zlepšení situace cílových skupin. Paradoxně se tento závěr a doporučení netýká jen soukromých firem, ale i nestátních neziskových organizací.
9. Nemá smysl si plést klienty svých služeb s partnery. Příprava návrhu projektu zabere určitý čas a námahu. Hodnotitelé skrytou snahu o financování vlastní organizace (bez ohledu na skutečné potřeby cílových skupin) obvykle odhalí. Pak je čas strávený přípravou projektové žádosti časem ztraceným.
10. Více partnerů neznamena lepší partnerský projekt. Pokud je do projektu zapojeno příliš mnoho spolupracujících organizací, zjistíte, že Vám příliš mnoho času zabere koordinování, svolávání porad a setkání a na vlastní věcný obsah projektu už Vám mnoho času nezbude.
11. Klíčovou roli hraje úroveň komunikace, a neměl by být podceněn čas a úsilí, který na ni vynakládáte. Toto doporučení platí pro všechny fáze projektu. Důležité je už v předprojektové fázi, kdy se utváří cíle a zaměření projektu v partnerství. Neméně důležitá je komunikace i v samotném průběhu realizace aktivit. Je potřeba jasně a srozumitelně komunikovat s partnery, určit práva a povinnosti a zodpovědně se jimi řídit. Realizátor si musí uvědomit, že by problém mohl na-

stat v komunikaci v mezinárodních projektech. Ne každý má dostatečné znalosti cizího jazyka.

12. O smysluplnosti projektu se můžete přesvědčit tím, že si položíte otázku: „Pokud bychom dostali jen třeba polovinu z potřebné částky, byl by někdo ochoten nám přispět na zbývající část?“. Pokud ano, pak je projekt smysluplný. Obvykle se spolufinancováním může pomoci právě některá z partnerských organizací.
13. Zamyslete se nad tím, jestli svým projektem reagujete na pozorované problémy, nebo je Váš projekt zaměřen na řešení příčin těchto problémů. Pokud odpovíte kladně na první podmínku, pravděpodobně se Vám stane, že projekt pomůže pouze krátkodobě. Lepší je pokusit se řešit problém systémovou změnou. V takovém případě se určitě budou hodit partneři, kteří Vám pomohou s šířením Vaší myšlenky mezi veřejností, v médiích, mezi politiky, ale také mezi cílovými skupinami.

Přejeme Vám mnoho úspěchů při realizaci Vašich vlastních partnerských projektů!

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Čepelka, O. a kol.: *Místní partnerství a rozvoj venkova (příprava na iniciativu LEADER)*, Omega, Liberec 2004.
- Čepelka, O.: *Partnerství jako metoda mediace, zapojení veřejnosti a hledání přijatelných řešení*. In: Příprava a realizace územních plánů – partnerství jako důležitý nástroj managementu. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2009.
- Čepelka, O.: *Průvodce neziskovým sektorem EU, II. díl: partnerství – sociální ekonomika – účast občanů ve veřejné politice*, Omega Liberec, 2003.
- ECAS: *Working Paper on the Application of the Partnership Principle in EU Cohesion Policy*, 2009.
- ECAS, Guidebook: *How ESF managing authorities and intermediate bodies support partnership*, prosinec 2008 – cit. dle WP ECAS.
- Evropská komise: *Příručka Iniciativy Společenství EQUAL pro rozvojová partnerství*. Poučení se ze zkušeností partnerství Iniciativy Společenství EQUAL, 2004.
- IREAS centrum, Tima Liberec, Centrum pro komunitní práci: *Hodnocení implementace principu partnerství v operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost*. Vstupní zpráva – červen 2010, Průběžná zpráva – září 2010, Závěrečná zpráva – únor 2011.
- Krátký, J., Nechvílová, S., Vaisová, H.: *Partnerské projekty neziskových organizací*. Koalice nevládek Pardubicka, 2010.
- MPSV ČR: *Metodická příručka pro rozvojová partnerství v Programu Iniciativy Společenství EQUAL pro Českou republiku (pro období 2004–2008)*, červenec 2005.
- MPSV ČR: *Příručka programu iniciativy společenství EQUAL. Příručka pro řízení rozvojových partnerství...*, 2005.
- MPSV ČR: *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost 2007–2013*.
- MPSV ČR: *Prováděcí dokument Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost*. Číslo vydání: 1.5, březen 2010.
- MPSV ČR: *Příručka pro sebe-evaluaci*, červen 2008.
- MPSV ČR: *Příručka pro příjemce finanční podpory z OP LZZ*, číslo vydání: 1.5, leden 2011.

MPSV ČR: *Příručka pro žadatele o finanční podporu z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost*, číslo vydání: 1.6, leden 2011.

Národní observatoř venkova: *Analýza možností využití metody LEADER a struktur Místních akčních skupin (MAS) pro implementaci programů SFŽP*, duben 2010.

Tima Liberec, Evasco, CpKP střední Morava: *Evaluace opatření 3.3 SROP. Závěrečná zpráva*, svazek 1. Listopad 2008.

Walsh, J.: *Partnership theory and practice*. In: Partnerships for effective local development. CREADEL publication Nr. 2. Universite Libre de Bruxelles, Charleroi, 2004

Wilcox, D.: *The Guide to Effective Participation*, Delta Press, Brighton 1994, dostupné na <http://www.partnerships.org.uk> (aktualizace 2004)

<http://www.crossborderpartnerships.com>

http://www.partnerstvi-vysocina.cz/index.php?akce=clanek&id_clanek=78

Zhodnocení koncepce podpory rozvoje neziskového sektoru – usnesení Vlády ČR 5. ledna 2009



9 788074 400629

