

## Příručka pro partnerské projekty

### Předmluva:

*Také předmluva si může klást elementární otázky a odpovídat na ně.*

*PROČ: 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 mého názoru nedostatečné, vlastně chybné. OP LZZ a jím podporovaná projektová partnerství jdou naštěstí mnohem dál.*

*CO: Příručka nezůstává jen u požadavků OP LZZ. Zabývá se partnerskými projekty šíře, 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 nejuplněnější 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 připomínám častěji než jiné.*

*KDO: K autorské kvalifikaci: Připravil jsem a řídil několik partnerských projektů (animační projekt Rural Voice, projekt prevence rizikových jevů a xenofobie na středních školách, projekt kvalifikační přípravy manažerů venkova, analýzu a evaluaci dalšího vzdělávání dospělých, profesní vzdělávání ve středně velkém podniku aj.). Jsem hodnotitelem cizích projektových žádostí (např. v OP VK, OP PA) a celých operačních programů (např. OP PP, OP RLZ – EQUAL, OP LZZ, SROP 3.3 a Programu rozvoje venkova). Léta jsem pracoval v nestátní neziskové organizaci a živil se poradenstvím a školením pro neziskový sektor. Několik let se věnuji zakládání a rozvoji místních akčních skupin (mezisektorových partnerství), jejich benchmarkingu, dále poradenství a přípravě jejich rozvojových strategií aj. To vše přineslo velké množství „mimoučebnicových“ poznatků a zkušeností. Některé byly trochu bolestné ☹, ale všechny teď můžete využít i vy.*

*JAK: Část textu vznikla kompilací předchozích materiálů vlastních i cizích (ovšem aplikovaných na problematiku partnerských projektů), část je napsaná nově pro tento účel. Použil jsem styl, který je daleko od strohých „úředních textů“ (a také je obsahuje jen v nezbytné míře). Rád bych, aby se příručka stala dobrým počtením, ke kterému se čtenář vrací, i když mu to nikdo neukládá.*

*Terminologická poznámka: 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“.*

*Připomínky a náměty zasílejte prosím na adresu [oldrich.cepelka@tima-liberec.cz](mailto:oldrich.cepelka@tima-liberec.cz).*

## OBSAH

### A. O co jde?

A.1 Partnerství v OP LZZ

A.2 Charakteristiky projektového partnerství

### B. Proč a kdy volit projekt v partnerství a proč a kdy ne

B.1 Formy partnerství

B.2 Výhody a nevýhody partnerství

B.3 Efekty a problémy místních, zejména mezisektorových partnerství

### C. Vyhledávání a volba partnerů

C.1 Mít partnera? A kolik?

C.2 Jak ho hledat?

C.3 Mít partnera. Ale koho?

C.4 Jak partnerství založit?

### D. Plánování partnerského projektu (příprava žádosti, smlouvy)

D.1 Jednání v rámci partnerství a řešení věcných problémů

D.2 Společná příprava projektu

D.3 Příprava formálního partnerství (smlouvy)

### E. Řízení partnerského projektu: komunikace s partnery, monitoring a hodnocení projektu

E.1 Jak vést a udržovat partnerství a pracovní týmy

E.2 Komunikace v partnerském projektu

E.3 Monitoring (a hodnocení) projektu

E.4 Hodnocení projektu

### F. Udržitelnost výsledků partnerského projektu

F.1 Udržitelnost projektových výsledků

F.2 Pokračování samotného partnerství

## Použité informační zdroje

### Seznam vybraných zkratk:

NNO	nestátní nezisková organizace
RT	realizační tým projektu
OP RLZ	operační program Rozvoj lidských zdrojů (v minulém období)
MAS	místní akční skupina (typ mezisektorového 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.

## A. O co jde?

### A.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 <sup>1</sup>:

#### **Vláda ČR o partnerství**

Vláda ČR svým usnesením z 5. ledna 2009 schválila „Zhodnocení koncepce podpory rozvoje neziskového sektoru“, v níž 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:

„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, z kterých se dozvíme opravdu hodně. Např. nejmenovaná publikace Evropské komise z r. 2005 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, v posledním vydání (1.5) z 31.3.2010 na str. 12-13. My zde použijeme poslední vydání Příručky pro příjemce, platné od 1. ledna 2011 (str. 42).

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

## Partnerství v OP LZZ

Partnerství je jedním z důležitých principů podpory poskytované ESF. Jedná se o vzájemný vztah mezi dvěma či více veřejnými či soukromými organizacemi či jednotlivci, který **je postaven na sdílené odpovědnosti** za realizaci projektu spolufinancovaného z ESF, a který navazuje na spolupráci při přípravě návrhu projektu (event. i na předchozí spolupráci). **Partneři projekt společně vytvářejí – podílejí se na zpracování projektové žádosti, a následně na realizaci věcných projektových aktivit. Jsou to takové aktivity, bez jejichž realizace by nebylo možné zajistit řádné fungování a naplňování cíle projektu, proto je spoluúčast všech partnerů na projektu podstatná a nezastupitelná.**

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.

Kdo například není partner? Dodavatel běžně komerčně poskytovaných dodávek, služeb či stavebních či jiných prací (např. dodávka papíru, vytištění propagačních tiskovin, provedení stavebních úprav prostor potřebných pro realizaci projektu, dodávky PR služeb apod.) - tj. poskytovatel podpůrných činností realizovaných za účelem zisku dodavatele.

### 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 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 mýnit **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 rozhodování 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 dřívějších (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 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 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)<sup>2</sup>. 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.

## A.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

<sup>2</sup> 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).

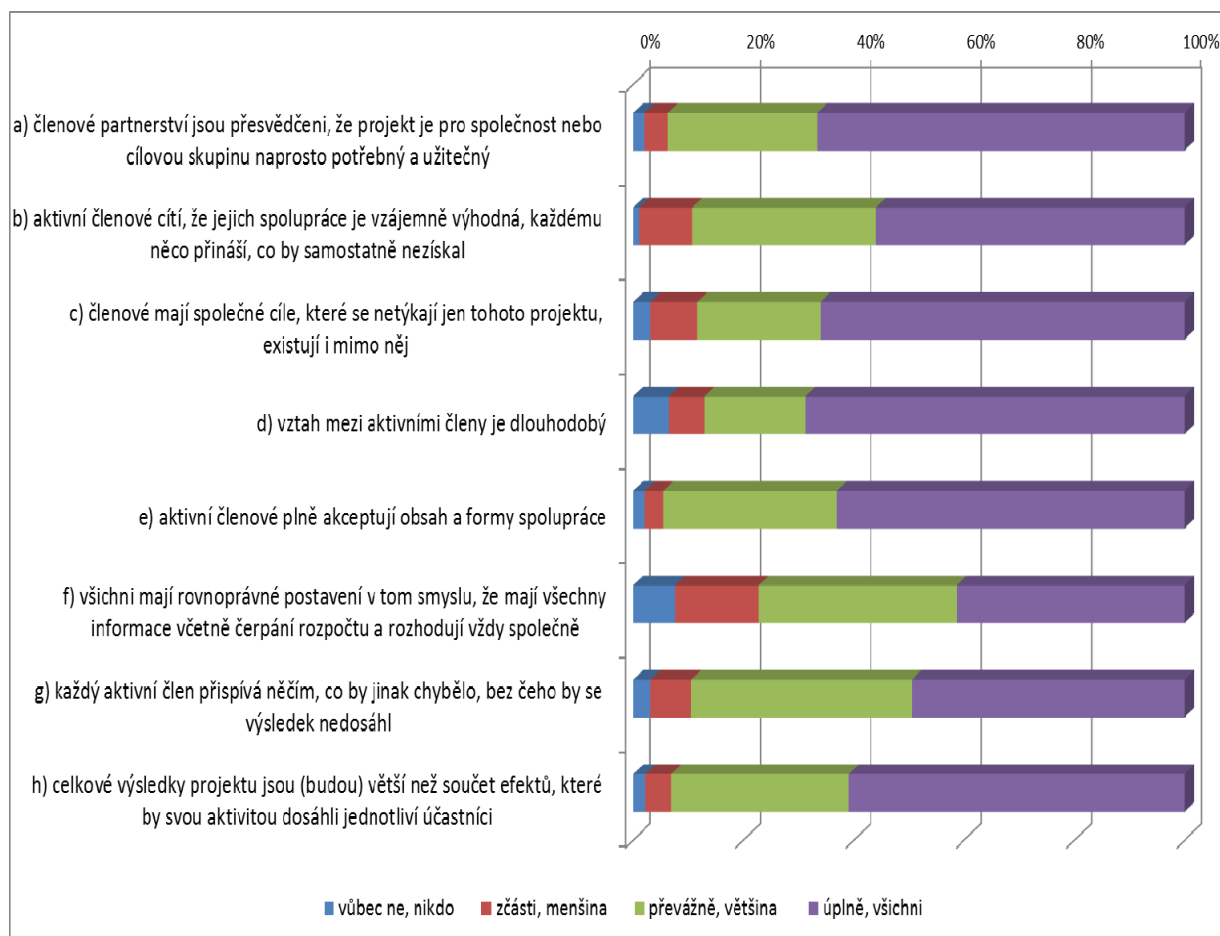
je krátkodobá, pro jednu ze stran nápadně nevýhodná, nové podněty nepřinášející, málo užitečná, neujasněná nebo neúčinná, není partnerstvím.

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 se výsledek nedosáhl)
- h) **synergický efekt** čili hodnota přidání spoluprací (celkové pozitivní dopady pro dané území nebo cílovou skupinu jsou větší než součet efektů, které svou aktivitou dokážou vyvolat jednotliví účastníci).

Tu první charakteristiku jsme přidali proto, abychom naše partnerství odlišili od partnerství typu mafií, klik a sebeprospešných 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:



Zdroj: dotazníkové šetření Tima Liberec 2011, 99 dotazovaných příjemců.

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 nezdá, že 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.

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

- Spoluprací se partneři obohacují tím, 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 silnější vnímanou pozici, lepší image).
- Partnerstvím vznikají výsledky, kterých by izolovaní partneři sami nedosáhli.

Samozejmě 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 tím 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 společné, co vše jsou ochotni sdílet.** V některých případech to jde skoro naráz: oslovení partneři „si padnou do oka“ (např. na základě doporučení) a k výměnám informací a kontaktů dochází okamžitě. Brzy se přidá i sdílení nápadů (bez toho by kvalitní partnerský projekt těžko vznikl) 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 (RT) 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.

## B. Proč a kdy volit projekt v partnerství a proč a kdy ne

Tvůrci OP LZZ si od počátku uvědomovali význam partnerství. Přímou 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“.

### B.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 ČR<sup>3</sup>**

<sup>3</sup> Analýza možností využití metody LEADER a struktur Místních akčních skupin (MAS) pro implementaci programů SFŽP, Národní observatoř venkova, 2010.

- 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.
- 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.

j) **Rozvojová partnerství v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL.** Působila v rámci OP RLZ a šlo zejména o projektovou spolupráci tuzemských partnerů, kteří se sdružili do partnerství. Poté 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.

k) **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.) formálně vzato 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 nezdůdka zatlačeni do rolí „připomínkačů“ a dodavatelů.

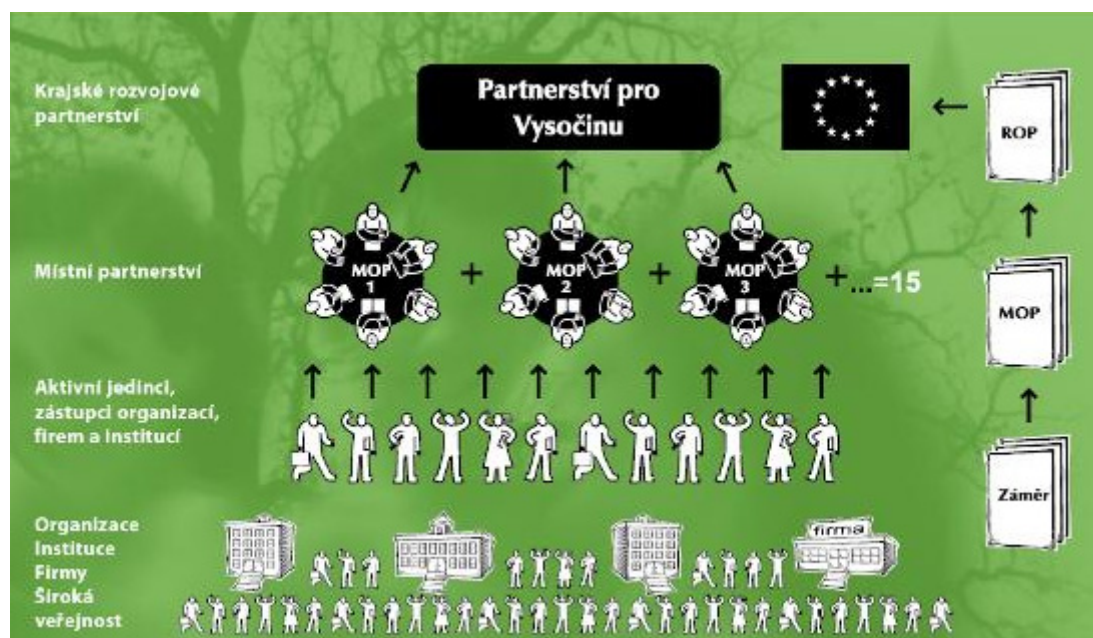
Přesto lze říci, že tato krajská partnerství měla určitý potenciál partnerství v hodnotovém smyslu, neboť partneři formálně vzato sdíleli nejen informace a kontakty, ale také celý projekt a jeho rozpočet. Škoda, že se je nepodařilo udržet. Tak jako v případě maličkých projektů vaší NNO nebo firmy, ani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

Nejlepším příkladem těchto partnerství je asi „Partnerství pro Vysočinu“<sup>4</sup>:

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

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 nepříliš 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 spleť sítí 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.



Bohužel navrhované výsledné projekty byly příliš realistické, tématicky 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 roztržila

<sup>4</sup> Viz [http://www.partnerstvi-vysocina.cz/index.php?akce=clanek&id\\_clanek=78](http://www.partnerstvi-vysocina.cz/index.php?akce=clanek&id_clanek=78).

pomoc EU do téměř tří desítek operačních programů, které (kromě výjimek) postupují izolovaně. Subjekty sdružení v partnerství proto nemohli svůj komplexní, věcně a časově vnitřně provázaný projekt v celém rozsahu realizovat.

## **B.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 se využijí pro realizaci projektových aktivit, tzn. pro dosažení cílů projektu. Mnohem méně často spočívá efekt v získání dalších dovedností a znalostí, které se využijí při řízení projektu, v práci realizačního týmu.

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

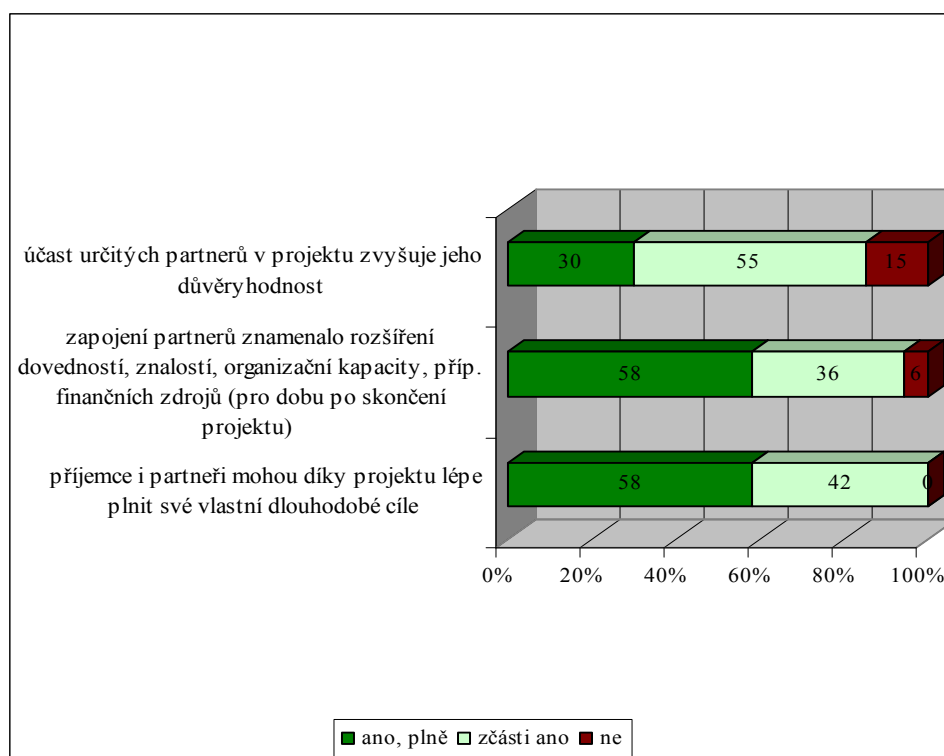
### **Výhody, klady, příležitosti dané partnerstvím:**

- 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.
- 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 začlenění 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

<sup>5</sup> 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. Universite Libre de Bruxelles, Charleroi 2004; Wilcox D., The Guide to Effective Participation, 2004, dostupné na <http://www.partnerships.org.uk> aj.

ostatně platí i v jiných partnerstvích, např. v manželství nebo na horolezeckém laně...).

55 příjemců v partnerských projektech jsme se zeptali <sup>6</sup>: „Které výhody vám uzavřené partnerství přineslo?“ Tři nejčastější odpovědi byly (v % z počtu odpovědí):



### 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 beneficiantů, může požadovat jiný podíl na rozpočtu, jiné termíny, dokonce jiné cíle – aniž by tím chtěl příjemci škodit!
- Příjemci se hůře podvádí, má-li „za zády“ partnery, kteří jeho práci sledují již tím, že jsou pasivními příjemci jeho rozhodnutí, nákupů apod.
- 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 neúčinný, 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.

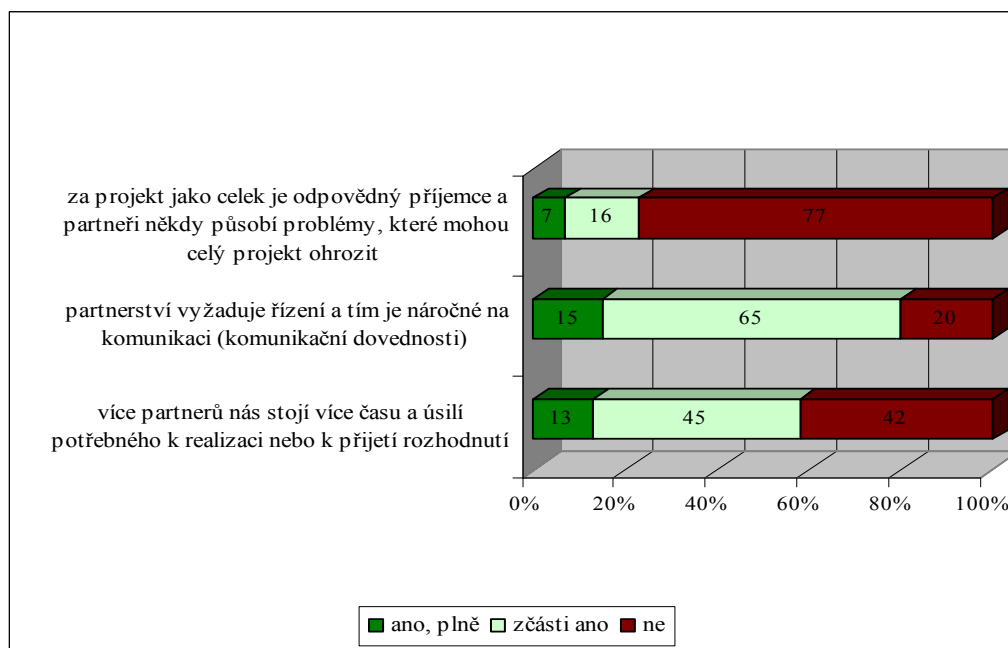
<sup>6</sup> Dotazníkové šetření Timy Liberec na vzorku příjemců v OP LZZ, prosinec 2010-leden 2011.

- 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 společné řešení, než je tomu v asymetrických formách spolupráce nadřazených s podřízenými, 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 pojátkem? Nebyla naše projektová vize dost silná na to, aby udržela alespoň částečnou spolupráci partnerů?

Občas se stane nejen to, že uvažování partneri nejsou vhodní, protože jsou pro projekt prostě neúčinní nebo riziková (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 vystřadit 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.

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



### ... 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:

- A) Partnerství v projektových žádostech není nijak bodově hodnoceno.
- B) 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.
- C) Subdodavatelská spolupráce na realizaci projektu zjednodušuje takovému dodavateli dokladování vzniklých nákladů a to i s ohledem na to, že může vytvořit zisk. A to i přesto, že musí podstoupit účast ve výběrovém řízení. Často je vítěz výběrového řízení znám již v době zpracování zadávací dokumentace. Všichni víme, že spolupracující subjekty pomáhají s přípravou projektových žádostí již v době vyhlášení výzev a zapracovávají do žádostí své aktivity, které chtějí pro žadatele následně realizovat. Odměnou jim je v případě schválení projektové žádosti jistota, že následně se na realizaci budou podílet. Výběrová řízení, kde hodnotící váha ceny je na úrovni 20 - 25%, je velmi jednoduché ohnout tím správným směrem.“

Toto vyhocené, až drasticky znějící prohlášení odráží zkušenosti, kterým je třeba věnovat pozornost,

Naopak sílu partnerství výborně popisuje Koalice nevládek Pardubicka (KONEP) ve své Příručce dobré praxe<sup>7</sup>. 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 projektu, 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 též o.p.s.

Zeptali jsme se 97 příjemců: „**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:

	%
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

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

<sup>7</sup> Krátký, J., Nechvílová, S., Vaisová, H. Partnerské projekty neziskových organizací. Koalice nevládek Pardubicka. 2010, str. 13-14.

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

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.“

### B.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 žádný jeden nebo dva z nich nedokázaly.** To je právě ten 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, 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<sup>8</sup>.

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

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 obcí 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 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 operativě. 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, kteří mají mít ze všeho prospěch (např. různé skupiny obyvatel), 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, 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 v čele některých pracovních skupin, mohli by vytvořit jakousi „radu starostů“ apod. Záleží to 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.**

## C. Vyhledávání a volba partnerů

### C.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 apod. 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 přímo bodově zvýhodněno.** Patří naopak mezi tzv. eliminační kritéria, jehož 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? Jestliže se snad chystáte podvádět, tak je samozřejmě lepší nejen partnera neuvádět, ale ani nepodávat žádost. **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).** A 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 hodnotících kritérií ve skupině B a C<sup>9</sup>.

**Partnerství je někdy jen zdánlivé** – což někdo zvnějšku možná ani nezpozoruje. Například některé místní akční skupiny (MAS). V několika případech se hovoří o narychlo a účelově založených subjektech, které sice vykazují formální znaky MAS, tedy místního mezisektorového partnerství (a mají i své volené orgány), ve skutečnosti jsou však spíš „penězovodem“ pro spřátelenou skupinu, nedostatečně komunikujícím subjektem, uzavřeným většinou zájemců, omezeným pouze na nutné procedury, které musí MAS plnit, aby mohla přerozdělovat dohodnuté finanční prostředky.

Co je důležité – **takto vytvořené a fungující partnerství je pořád ještě z formálních důvodů možné** a poskytovatel grantu se může maximálně zlobit (pokud to vůbec postřehne), ale nechá projekt probíhat. V OP LZZ se realizují projekty, v nichž jeden, větší podnik v rámci programu Školení je šance zajistil proškolení svých zaměstnanců a stejně i zaměstnanců jiné organizace. Ale tato organizace sídlí na stejné adrese a má stejné majitele - a proč ne? Jen doufáme, že nemá i stejné zaměstnance, kteří se podepisují na dvě prezenční listiny najednou...

Ještě častější je **případ tzv. skrytého dodavatele**. Kdyby se na to upozornilo při kontrole projektové žádosti, bude žádost nemilosrdně vyřazena. Bohužel někdy to proklouzne a tak sledujeme projekty, které sepsala poradenská nebo vzdělávací agentura pro jiné organizace, že jim v partnerském projektu vyškolí zaměstnance. Je to napsané šikovně, hodnotitel si toho nemusel všimnout. A my jen tušíme, že v době nedávné hospodářské krize, kdy firmy neměly poptávku, to byla pro agenturu nejlepší cesta, jak se dostat k penězům. A ESF zaplatí 100% - tak proč by si to nepřál i odběratel ... pardon, partner?

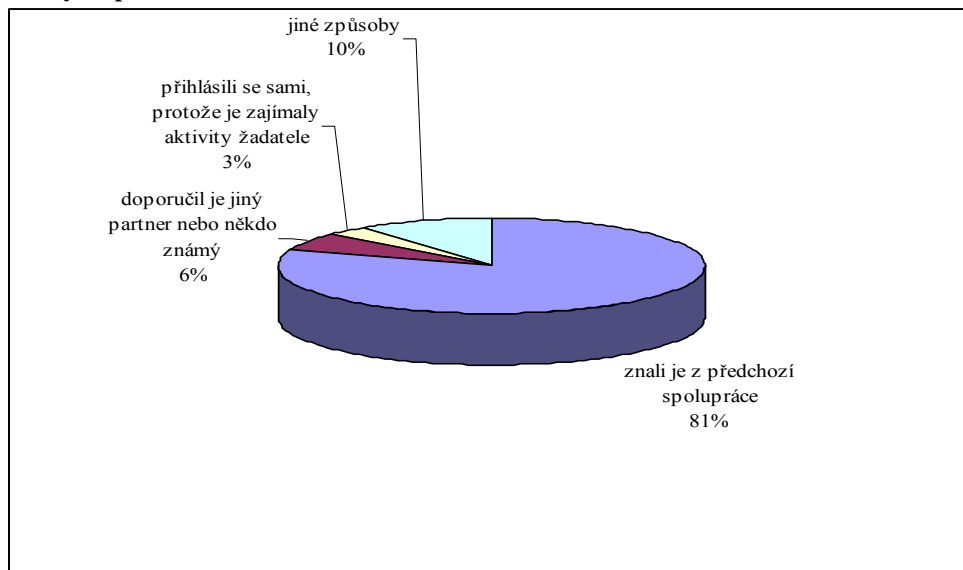
## C.2 Jak ho hledat?

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

---

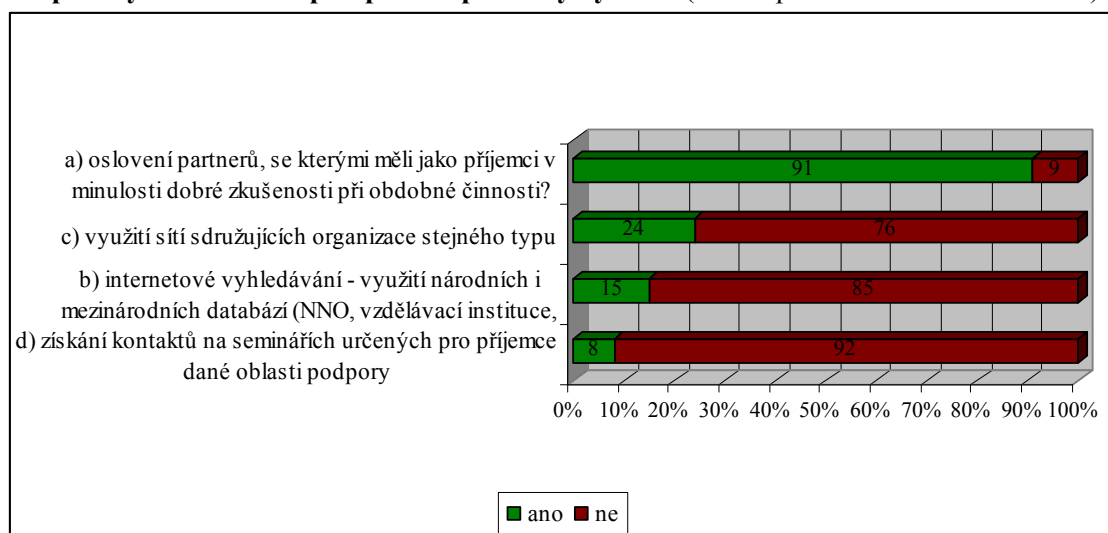
<sup>9</sup> Seznam kritérií pro věcné hodnocení žádostí je v příloze D1 (Příručka pro žadatele v OP LZZ) v tabulce na str. 51.

### Jak se o možných partnerech dozvěděli?



**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 máte již z minulosti velké spolehnutí. Jádro doplňte o další partnery. Ale ovšem, v novém partnerství musíte zajistit rovnoprávnost i těmto nováčkům.

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



### C.3 Mít partnera. Ale koho?

Které jsou ty **důležité otázky při úvahách o začlenění partnerů do projektu?**

1. **Co partneři do projektu přinášejí?** Zkušenosti? Peníze? Zastupují cílovou skupinu? Hodí se k tomu, aby nás „zaštítili“ 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 vyražena.)

4. **Jaký závazek či povinnost a jak by 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 „vykryto“? 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?

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

Do jaké míry jste při výběru partnera zvažovali tyto okolnosti?	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

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:

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.?
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 (podvojně) účetnictví?
	finanční síla	Má za poslední účetní rok obrat 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 <sup>10</sup>:

Kapacity	Do jaké míry partner...
organizační	Má jasně definované poslání, rozpracovává ho do dlouhodobých cílů a důsledně se jím

<sup>10</sup> Tyto a podobné otázky lze využívat i při sebehodnocení (bližší kap. E). Je zajímavé, že většina příruček pro hodnocení a sebehodnocení neuvádí potřebu hodnotit vlastní podmínky a kapacity pro úspěšné plnění úkolů.

	řídí v praxi při stanovování priorit práce?
organizační	Uplatňuje v praxi kritéria výkonnosti (při hodnocení činností a při odměňování), racionality (tlak na účelnost) a efektivnosti?
organizační	Obohacuje sortiment svých činností a služeb, aby si zvýšila rozmanitost příjmů?
personální	Má <u>dostatečný počet</u> zaměstnanců, externistů a dobrovolníků?
personální	Má pro plnění svých cílů <u>dostatečně kvalifikované</u> odborníky (vlastní nebo externí)?
personální	Má plán pro hledání a školení nových spolupracovníků, příp. i členů?
finanční	Má financování svých aktivit <u>zajištěné z více zdrojů</u> ?
informační	Vede bohatou vnější komunikaci s různými cílovými skupinami (samospráva, veřejnost, média, sponzoři, klienti)?

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 pět let doby udržitelnosti. To je společný závazek na 8-9 roků! <sup>11</sup>

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 (viz kap. A a oddíl B.2). Je tu však ještě jiný, opačný problém: **jak to udělat, aby se na projektu mohla podílet i organizace, která se z nějakých, leč početných 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. 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.

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

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.

#### C.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:

#### 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 tématické pracovní skupiny
  - diskutuje se o stanovách budoucího obč. 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 tématických prac. 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 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

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.

## D. Plánování partnerského projektu (příprava žádosti a smlouvy)

Už bylo řečeno, že budoucí příjemce někdy koncipuje projekt samostatně a teprve vpřed 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.

**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.

### D.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 o 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 o společném postupu, o společné strategii rozvoje a také o pravidlech rozhodování. O tom je také partnerství.

## Věcné problémy a jejich řešení

V přípravě projektu se mohou objevit **věcné problémy**<sup>12</sup>. 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.

<sup>12</sup> 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“.

### a) Tetrachorické (čtyřpolní) rozhodovací tabulky

Využívá 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, je-není, velký-malý. Stavů obou znaků kombinujeme, čímž získáme 2x2 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:

Co dělat, jestliže...		...jejich 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

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 roztrždit 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 3x3x3=27 kombinacemi. 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 navrhuje různá řešení, diskutuje se o jejich výhodách a nevýhodách. Formulují se základní varianty a porovnávají se.** Měl by se naplánovat čas pro shromažďování 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 brainwritngem, 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<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Malá teoretická vysvětlivka: Mnoho problémů v reálném životě má více než jedno řešení a protože nemáme přesně stanovenou „kritériální funkci“, pomocí ní 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.

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 předložená 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. Ujistí nositele jiných návrhů, že sice i tyto by mohly přijít na řadu, ale protože se stále jeví jako 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 setrváváme 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.

## D.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 Benefit<sup>7 14</sup>. Musíme to vzít širěji, tak, 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 doporučuje<sup>15</sup>, 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 kus sebehodnocení – o němž se někdy soudí, že se hodí až někde na závěr, po skončení celého projektu.

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:

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

<sup>15</sup> Krátký, J., Nechvilová, S., Vaisová, H. Partnerské projekty neziskových organizací. Koalice nevládek Pardubicka. 2010, str. 22-24.

- 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 se to přímo nevyžaduje, nějaká inovace ve vaší činnosti by byla výbornou přidanou hodnotou projektu.

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!

I. **Informování** – Žadatel vás pouze informuje, co se dělá, co plánuje a vy nechcete nebo nemůžete na přípravách participovat.

II. **Konzultování** – Žadatel identifikuje problémy a příležitosti, navrhuje cíle a řešení a vy se k nim můžete vyslovit, komentovat, navrhopvat.

III. **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.

IV. **Společná realizace** – Nejenže se společně rozhodujete, ale pak svá rozhodnutí i společně realizujete. (To bývá v projektech financovaných z ESF našťástí pravidlem, ale mimo ně, např. v různých aktivitách měst, se může stát, že vás sice přizvou 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 zmanipulovat. 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,
- se respektují rozdílné, vzájemně však nekonfliktní dílčí zájmy zúčastněných,
- je dost času na přípravu,
- účastníci (partneři) se dělí o přípravné aktivity,
- komunikace (jak ta na dálku, tak osobně) 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

### D.3 Příprava formálního partnerství (smlouvy)

Formální zde neznamena povrchní, ale to, že má určitou formu – formu smlouvy, příp. pravidel spolupráce (o tom viz dále v kap. E).

Přijetí závazku partnerství by mělo být stvrzeno písemně. KONEP (str. 31) správně připomíná: „Partnerská spolupráce by měla být už v přípravné fázi zarámována 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. Partneři 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 před tím, 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 příjemce <sup>16</sup>:

### **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 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 2 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

<sup>16</sup> Příručka pro příjemce finanční podpory z OP LZZ, leden 2011, str. 43.

smlouvou vícestrannou mezi příjemcem podpory a všemi jeho zahraničními partnery. Vzor smlouvy o partnerství je k dispozici na webových stránkách [www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz).

## **E. 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 ledabyly, své úkoly neplnit apod., protože prostě na projektu není natolik závislý jako ostatní partneři, menší, méně zkušení, méně bohatí 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.

### **E.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 a kvalita a organizace týmové práce přímo ovlivňuje 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 dojde“!) 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, aby se vyměnil 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 zplnomocněný 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 každý z šesti partnerů nominuje dva zástupce? <sup>17</sup> Pak je zvlášť 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 sem mohli dostávat na periferii skupiny pro svou pasivitu nebo sebepodceňování,
5. ale také dbát, aby členové RT přicházeli na jednání připraveni (nejdou si tam přece pouze „sednout“ jako někteří politici do nějaké dozorčí rady).

### 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 najmenuje do všech skupin „mladé asistentky“, čerstvé absolventky škol s tím, „aby se něco přiučily“, tak – ve vší úctě k mladým asistentkám – odmítněte je. Přesněji řečeno: umožněte (nejen mladým asistentkám), aby se na jednání skupiny dostavily, ale trvejte na tom, aby zde byl především ten, kdo je odborníkem, kdo může rozhodnout, kdo dohodnuté opatření zajistí apod. 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).

---

<sup>17</sup> Realizační tým v projektu vedeném Svazem průmyslu a dopravy v oblasti podpory 1.1 OP LZZ měl 81 členů (!).

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 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 dělba 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 němž 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 pracem
- 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 přehodnoňte 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 mi to 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. 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

A 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.

## E.2 Komunikace v partnerském projektu

Komunikace je výměnou informací. Ty musí být dostatečně úplné, včasné, důvěryhodné atd. Osoba předávající informace je zodpovědná za jejich jasnou, 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. Uveďme 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 zažitá 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 mínusů si můžete diskrétně poznamenat do seznamu osob:

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	

**Krizový scénář:** Zodpovězte si také čas od času také otázku: **Co se stane, když projekt neproběhne tak, jak měl?** Nemysleme 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 věcný problém, na který se společně díváme odněkud z balkónu (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, řekl bych rituál, k jejich zažehnutí.

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 maily, pořádá se telekonference. Dnes stále dostupnější jsou konferenční hovory přes internet, Skype, instant

messaging, společná úložiště dat. Nyní nastupují virtuální desktohy (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 (ta vám může provozovat virtuální desktop např. za tři dolary na měsíc a uživatele) a na příslušný software <sup>18</sup>.

**Přestala tím být meziosobní 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.

Vyprávěl mi kdysi jeden účastník rozvojového partnerství v EQUAL, jak realizovali mezinárodní spolupráci. „Každý jsme napsali nějakou brožurku, to teda jo. Ale to hlavní, to byly vzájemné návštěvy – Španělsko, Řecko, Francie... Co jsme jen všechno viděli a zažili! Co chlebičku snědli a kávy vypili! A ty slavnostní večeře!“ Ukázalo se, že místo nákladných návštěv by stačily dva hromadné maily. Tož jsem Evropskému sociálnímu fondu přál dobré zažití....

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...

### E.3 Monitoring a hodnocení projektů <sup>19</sup>

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. A 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“.

Základní přehled je v tabulce:

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

<sup>18</sup> Potřebný software pro virtuální desktohy je k dispozici na <http://virtuawin.sourceforge.net>, bezplatné „chytré“ úložiště se zálohováním, resp. synchronizací v reálném čase najdete na [www.dropbox.com](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>.

<sup>19</sup> Praktikům v řídicích orgánech a zprostředkujících subjektech se omlouváme, že monitoring chápeme v jeho celém významu, nikoliv jen jako evidenci prací, sepisování monitorovacích zpráv a základní vnější kontroly příjemců.

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

### 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 rizikovosti 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 mínusy dosavadní partnerské spolupráce. Partneři by měli být rovněž hodnoceni a rovněž by měli 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 (viz oddíl E.4)
- hodnotící dotazníky (viz oddíl F.2)

### Ještě k monitoringu

Obecně řečeno, monitoring má za úkol poskytnout informace o současném stavu projektu, srovnat 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. A 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.

#### E.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<sup>20</sup>.

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
- 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 pro iniciativu EQUAL v roce 2008.

Opět necháme promluvit Desatero OP LZZ<sup>21</sup>:

#### **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**

<sup>20</sup> 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.

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

**projektu daří naplnění cílů či nikoliv.** V širším významu se jedná o posouzení relevance, účinnosti, úspornosti či širších socioekonomických dopadů skupin projektů či celého operačního programu. Sebehodnocení umožňuje zjistit zejména:

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

**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 (v kap. F je jako pomůcka sebeevaluační dotazník),
- 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“ hodnotící 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 hospodárné zacházíme s rozpočtem, pracovní kapacitou a dalšími zdroji.
4. Jaká je zpětná vazba od beneficentů (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 raději zajišťovat sami?

**c) k cílovým skupinám (beneficietům):**

- 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:

	Rovina cílů	Ukazatele	Způsoby ověření	Předpoklady (rizika)
<b>Hlavní přínosy projektu</b>				

<b>Cíle projektu (účely)</b>				
<b>Výsledky a výstupy</b>				
<b>Aktivity</b>				

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 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**<sup>22</sup>.

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

## F. 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.

### F.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 při nejmenším 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

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

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 věčném 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 a pokud šlo o užitečný a vydařený projekt, neměl by být problém usilovat o jeho pokračování i po skončení původního financování<sup>23</sup>.

## F.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 oddíle A.2 jsme uvedli kvality řádně založeného a vedeného projektového partnerství: vzájemně výhodnou spolupráci, rovnoprávnost partnerů, společné rozhodování, přidanou hodnotu atd. Nestojí tohle všechno o za to, abychom jako partneři pokračovali i po skončení projektu? (Proto také je samotné partnerství předmětem závěrečného hodnocení – viz oddíl E.4).

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)

<sup>23</sup> Osobně se domnívám, že 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 podle mého názoru přístupný všem zájemcům. I konkurenci. Příjemce je přece předem obeznámen s faktem, že žádá o veřejné prostředky ve veřejné 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.

	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, které by svou aktivitou dosáhli jednotliví účastníci	
<b>součet</b>	

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 stejný 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. A za rok můžeme vše zopakovat a porovnat si rozdíly. Doufejme, že budou 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 inovací a činorodosti a tím motivuje místní subjekty, aby rozvíjeli 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!**

## Použité informační zdroje

**Publikace a dokumenty, na něž se v příručce odkazujeme** (nemusí jít vždy o literaturu vhodnou pro praktické použití):

- **Analýza možností využití metody LEADER a struktur Místních akčních skupin (MAS) pro implementaci programů SFŽP**, Národní observatoř venkova. Duben 2010.
- 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.
- **Evaluace opatření 3.3 SROP. Závěrečná zpráva**, svazek 1. Tima Liberec, Evasco, CpKP střední Morava. Listopad 2008.
- **Guidebook: How ESF managing authorities and intermediate bodies support partnership** (autor neuveden). Prosinec 2008 – cit. dle WP ECAS.
- **Hodnocení implementace principu partnerství v operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost**. IREAS centrum, Tima Liberec, Centrum pro komunitní práci. Vstupní zpráva – červen 2010, Průběžná zpráva – září 2010, Závěrečná zpráva – únor 2011.
- <http://www.crossborderpartnerships.com/>
- [http://www.partnerstvi-vysocina.cz/index.php?akce=clanek&id\\_clanek=78](http://www.partnerstvi-vysocina.cz/index.php?akce=clanek&id_clanek=78)
- Krátký, J., Nechvílová, S., Vaisová, H. **Partnerské projekty neziskových organizací**. Koalice nevládek Pardubicka. 2010.
- **Metodická příručka pro rozvojová partnerství v Programu Iniciativy Společenství EQUAL pro Českou republiku** (pro období 2004-2008). MPSV. Červenec 2005.
- **Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost 2007-2013**.
- **Prováděcí dokument Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost**. Číslo vydání: 1.5. Březen 2010.
- **Příručka Iniciativy Společenství EQUAL pro rozvojová partnerství**. Poučení se ze zkušeností partnerství Iniciativy Společenství EQUAL. Evropská komise. 2004.
- **Příručka pro příjemce finanční podpory z OP LZZ**, Číslo vydání: 1.5. Leden 2011.
- **Příručka pro sebe-evaluaci**, MPSV, červen 2008
- **Příručka pro žadatele o finanční podporu z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost**. Číslo vydání: 1.6. Leden 2011.
- **Příručka programu iniciativy společenství EQUAL. Příručka pro řízení rozvojových partnerství...**, MPSV 2005.
- **Vybrané podklady pro Hodnocení implementace principu partnerství v OP LZZ**. IREAS Centrum – Tima Liberec – CpKP 2010.
- 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).
- **Working Paper on the Application of the Partnership Principle in EU Cohesion Policy**, ECAS 2009.
- **Zhodnocení koncepce podpory rozvoje neziskového sektoru - usnesení Vlády ČR** 5. ledna 2009.