



navreme
boheme

ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

*Výstup č. 6 projektu
„Evaluace principu mezinárodní spolupráce Programu Iniciativy Společenství EQUAL“*

Zadavatel:

Ministerstvo práce a sociálních věcí

Na Poříčním právu 1/376

128 01 Praha 2

Zhotovitel:

Navreme Boheme, s.r.o.

U Smaltovny 25

170 00 Praha 7

Verze: 6 (finální verze)

V Praze, dne 24. listopadu 2008

Tato evaluace je financována z Programu Iniciativy Společenství EQUAL, z projektu 9/2005 „Zajištění hodnocení CIP EQUAL“, reg. č. CZ.04.4.09/6.1.00.2/00.



OBSAH

0.	ÚVOD	5
0.1	Předmluva	5
0.2	Autoři zprávy	6
0.3	Seznam zkratk	6
0.4	Vybrané citáty z evaluačních návštěv a rozhovorů	7
0.4.1	Česká republika	7
0.4.2	Zahraničí	7
1.	EXECUTIVE SUMMARY	9
1.1	VYBRANÁ POZOROVÁNÍ	10
1.2	VYBRANÁ ZJIŠTĚNÍ	11
1.3	VYBRANÁ DOPORUČENÍ	12
2.	ZÁKLADNÍ PODMÍNKY A NÁRODNÍ STRATEGIE	14
2.1	Pomoc EU a ESF České republiky v období 2000–2006	14
2.2	Pomoc EU a ESF České republiky 2007–2013	15
2.3	CIP EQUAL ČR v období 2004–2006	15
2.3.1	Právní rámec	15
2.3.2	Pomocná infrastruktura	16
2.3.3	Vládní politika	16
2.4	Strategické oblasti EQUAL a mezinárodní spolupráce	17
2.4.1	Rozvoj lidských zdrojů	17
2.4.2	Strategie zaměstnanosti	17
2.4.3	Strategie inovací	17
2.4.4	Co EQUAL přinesl	18
3.	CÍLE A METODY EVALUACE	18
3.1	Cíle evaluace a strategie jejich naplnění	19
3.2	Evropský a transnárodní aspekt evaluace	20
3.2.1	Kritéria výběru zemí	20
3.3	Cílové skupiny evaluace	21
3.4	Metodika evaluace	21
3.4.1	Analýza dokumentů	22
3.4.2	Dotazníky	22
3.4.3	Evaluační návštěvy	22
3.4.4	Evaluace procesů	22
3.4.5	Fokusní skupiny	23
3.4.6	Kontinuální (průběžná) evaluace	23
3.4.7	Případové studie	23
3.4.8	Řízené rozhovory	23
3.4.9	SWOT	24

4.	Pozorování podle jednotlivých evaluačních nástrojů	24
4.1	Analýza dokumentů	24
4.2	Dotazníkové šetření	25
4.3	Evaluační návštěvy, rozhovory a případové studie	26
4.4	Fokusní skupiny a evaluace procesů	27
5.	Zjištění podle vybraných témat	28
5.1	Příprava mezinárodní spolupráce	28
5.2	Administrace a řízení mezinárodní spolupráce	29
5.3	Realizace mezinárodní spolupráce: aktivity, výstupy	31
5.4	Udržitelnost, mainstreaming a širší partnerské sítě	34
5.5	Monitoring a evaluace	36
5.6	Řízení programu CIP EQUAL a dalších programů RLZ financovaných z ESF	37
6.	Popis průběhu hodnocení dle jednotlivých výstupů evaluace	38
6.1	Téma 1: Část studie zaměřená na podporu při přípravě první výzvy Prioritní osy mezinárodní spolupráce OP LZZ	38
6.2	Téma 2: Část studie zaměřená na hodnocení práce českých RP	39
6.3	Téma 3: Část studie zaměřená na hodnocení práce RP podporovaných v jiných členských státech EU	39
6.4	Téma 4: Analýza specifických aspektů a přidané hodnoty projektů ESF založených na podpoře mezinárodní spolupráce	40
6.5	Téma 5: Analýza zajímavých přístupů a konkrétních oblastí RLZ v dalších zemích EU	40
6.6	Téma 6: Část studie zaměřená na syntézu poznatků z předchozích částí studie (část 1)	41
6.7	Téma 6: Část studie zaměřená na syntézu poznatků z předchozích částí studie (část 2)	42
7.	Doporučení podle jednotlivých cílových skupin	43
7.1	Doporučení pro předkladatele a realizátory projektů	43
7.1.1	Příprava mezinárodní spolupráce	43
7.1.2	Administrace a řízení mezinárodní spolupráce	43
7.1.3	Aktivity, přidaná hodnota	43
7.1.4	Udržitelnost, mainstreaming a širší partnerské sítě	44
7.1.5	Monitoring a evaluace	44
7.2	Doporučení pro ŘO a NPS	44
7.2.1	Role v rámci programu a vztahy k dalším aktérům	44
7.2.2	Formulace očekávaných výstupů a výsledků mezinárodní spolupráce	45
7.2.3	Příprava partnerských smluv	45
7.2.4	Administrace a řízení mezinárodní spolupráce	45
7.2.5	Monitoring a evaluace	46
7.2.6	Závěr k doporučení pro řídicí orgán	47
7.3	Doporučení pro partnery mainstreamingu	47

8.	Přílohy (sv. 2)	48
8.1	Zadávací dokumentace	49
8.2	Témata evaluace 1-6	50
	Téma 1: Část studie zaměřená na podporu při přípravě první výzvy Prioritní osy mezinárodní spolupráce OP LZZ	50
	Téma 2: Část studie zaměřená na hodnocení práce českých RP	51
	Téma 3: Část studie zaměřená na hodnocení práce RP podporovaných v jiných členských státech EU	52
	Téma 4: Analýza specifických aspektů a přidané hodnoty projektů ESF založených na podpoře mezinárodní spolupráce	53
	Téma 5: Analýza zajímavých přístupů a konkrétních oblastí RLZ v dalších zemích EU	54
	Téma 6: Část studie zaměřená na syntézu poznatků z předchozích částí studie	55
8.3	Dotazníkové šetření	58
	SOUHRNNÉ VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	58
	Návratnost dotazníků	62
	Výsledky dotazníkového šetření – sada otázek č. 1 „projekty“	63
	Výsledky dotazníkového šetření – sada otázek č. 2 „řídící struktury“	87
	Výsledky dotazníkového šetření – syntéza získaných dat	98
8.4	Seznam osob zahrnutých do návštěv a rozhovorů	105
8.5	Scénář rozhovorů	108
8.6	Struktura rozhovorů	111
8.7	Přehled případových studií	112
8.8	Struktura případových studií	123
8.9	Strukturovaný seznam informačních zdrojů	124
8.9.1	Rámcové a strategické dokumenty	124
8.9.2	Programové dokumenty a metodické pomůcky	126
8.9.3	Evaluační a monitorovací zprávy	127
8.9.4	Průvodce pro oblast evaluací a řízení projektů	128
8.9.5	Výzkumy a studie	129
8.9.6	Webová sídla členských zemí EU zaměřená na evaluaci v oblasti strukturálních fondů a příbuzné zdroje	129
8.9.7	Rozvojová partnerství, smlouvy o mezinárodní spolupráci, výstupy z projektů	133
8.9.8	Partnerské platformy (ESF Live)	134
8.9.9	Kontakty	134
8.9.10	Interní zdroje vytvořené v průběhu této evaluace	135
8.10	Kontakty	136
8.11	Vypořádání připomínek	200

0. ÚVOD

0.1 Předmluva

Evaluační projekt „Evaluace principu mezinárodní spolupráce Programu Iniciativy Společenství EQUAL“ zadáný Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR (MPSV) probíhal v období od dubna do října 2008 na území České republiky a deseti zemí Evropské unie (EU), konkrétně v Rakousku, v Německu, v Polsku, na Slovensku, v Nizozemsku, ve Spojeném království, v Portugalsku, ve Španělsku, v Itálii a ve Francii. Jednotlivé kroky evaluace, tj. studium dokumentů, dotazníkové šetření, evaluační návštěvy a rozhovory, případové studie, fokusní skupiny, SWOT a analýza procesů, probíhaly podle stanoveného harmonogramu. Výstupem evaluace bylo celkem šest zpráv (včetně této závěrečné zprávy), které podle stanoveného harmonogramu a zadání odpovídaly na jednotlivé evaluační úkoly a otázky.

Tato závěrečná zpráva shrnuje pozorování učiněná pomocí výše uvedených evaluačních nástrojů (kap. 4) a zjištění postavená na jejich analýze vzhledem k evaluačním otázkám (kap. 5) a přináší doporučení směřovaná na jednotlivé příjemce výstupů této evaluace a cílové skupiny (kap. 7). V této zprávě je podrobně představena metodika evaluace včetně popisu konkrétních nástrojů (kap. 3.4), a to na základě rozboru globálních a dílčích cílů evaluace, tedy cílů zabírajících širší kontext evaluace a její konkrétní kroky (kap. 3.1-3.3). Protože jsme závěrečnou zprávu strukturovali odlišně od původní zadávací dokumentace v tom smyslu, že jsme použili výše uvedenou kombinaci tří pohledů (pozorování podle metod, zjištění podle témat, doporučení podle cílových skupin), uvádíme v kapitole 6 přehled výsledků hodnocení podle původních bodů zadání evaluace zadavatelem. Velice cennou přílohou této zprávy je soupis všech kontaktů a dokumentů, které mezinárodní dvanáctičlenný evaluační tým nashromáždil a využil pro evaluaci principu mezinárodní spolupráce (MS) Programu Iniciativy Společenství EQUAL (CIP EQUAL). Tuto přílohu uvádíme především proto, že předpokládáme další využití těchto kontaktů a dokumentů zástupci zadavatele a také ostatními evaluátory.

Od hlavních forem pomoci z Evropského sociálního fondu (ESF) se Iniciativa Společenství EQUAL v minulých obdobích lišila mimo jiné principem mezinárodní spolupráce. V průběhu programového období 2007–2013 jsou vůbec poprvé v rámci programů ESF podporovány průřezově i vybrané principy Iniciativy Společenství EQUAL. Konkrétně se vedle principu partnerství a inovativnosti jedná o princip mezinárodní spolupráce; zkušenosti z CIP EQUAL jsou promítnuty do Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), ve kterém je mezinárodní spolupráce zahrnuta formou prioritních os, konkrétně jsou to Prioritní osa 5a Mezinárodní spolupráce (Konvergence) a Prioritní osa 5b Mezinárodní spolupráce (Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost). Předpokládá se, že naplňování principu mezinárodní spolupráce umožní dosáhnout ještě lepších výsledků jednotlivých projektů, než jakých by bylo možné dosáhnout bez jeho uplatnění. Smyslem evaluace principu mezinárodní spolupráce CIP EQUAL bylo tedy mj. přispět ke zkvalitnění výsledků programového období 2007-2013.

0.2 Autoři zprávy

Bernd Baumgartl, Rakousko, Německo

Eduardo Figueira, Portugalsko, Španělsko

Jan Kroupa, Česká republika

Marco Lorenzoni, Itálie, Belgie, Francie

Václav Misterka, Česká republika

Adrianus Jan Peekstok, Nizozemí, Velká Británie

Jiří Pstružina, Česká republika

Linda Skolková, Česká republika

Maria Spindler, Rakousko

Aleksander Surdej, Polsko

Jakub Štogr, Česká republika

Josef Štogr, Česká republika, Slovensko

Petra Štogrová Jedličková (vedoucí evaluačního týmu), Česká republika

0.3 Seznam zkratek

CBA	Cost-Benefit Analysis, analýza nákladů a výnosů
CIP EQUAL	Community Initiative Programme EQUAL, Program Iniciativy Společenství EQUAL
DPA	Development Partnership Agreement, Dohoda o rozvojovém partnerství
ERDF	European Regional Development Fund, Evropský fond regionálního rozvoje
ESF	European Social Fund, Evropský sociální fond
ESZ	Evropská strategie zaměstnanosti
EU	European Union, Evropská unie
JPD	Jednotný programový dokument
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
MS	mezinárodní spolupráce
NPS	národní podpůrná struktura
NVF	Národní vzdělávací fond
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OP RLZ	Operační program Rozvoj lidských zdrojů
OP VK	Operační program Vzdělávání a konkurenceschopnost
OPPA	Operační program Praha – Adaptabilita
RP	rozvojové partnerství
ŘO	řídící orgán
SROP	Společný regionální operační program
TCA	Transnational Cooperation Agreement, Smlouva o mezinárodní spolupráci
ZS	zprostředkující subjekt

V textu je vždy u prvního výskytu uveden rozpis zkratky, v závorce následuje zkratka. Ta je užívána dále v textu, ve výjimečných případech je za účelem zvýšení srozumitelnosti a plynulosti textu voleno i plné vyjádření. Ve zprávě jsou upřednostňovány zkratky vytvořené z českých výrazů; v případě, že není česká zkratka zavedena, je užitá zkratka vytvořená z původního anglického výrazu. Přehled dalších použitých zkratk, které byly používány v rámci tohoto evaluačního projektu, je uveden v kap. 3.

0.4 Vybrané citáty z evaluačních návštěv a rozhovorů

0.4.1 Česká republika

„Mezinárodní spolupráce byla nejefektivnější částí EQUALu vůbec.“¹

„Byla to naprosto jedinečná příležitost k porovnání kultury – firemní, pracovní, jednání, diskuse, vystupování, v širším slova smyslu – až po tu hospodu.“

„Výběr partnerů zabere spoustu času, proto by bylo dobré vybírat si z několika vytipovaných partnerů, ale na to nebyl čas ani prostor.“

„Na začátku jsme vůbec netušili, co to mezinárodní spolupráce vůbec je, k čemu to je, co od toho můžeme čekat a co se očekává od nás.“

„Češi si uvědomili, že se můžou něco přiučit a že věci nejsou tajný, že si každý nemusí hrabat na svém a bát se, aby od něj někdo něco neokoukal nebo mu něco „neukradl“.“

„Taky si člověk uvědomil, že nejsme úplní blbové nemožní: například ten belgický projekt jsme vylepšili tak, že na to zírali a budou naše nástroje dál používat.“

„Administrace projektu byla neskutečně náročná, to se s jinými evropskými projekty vůbec nedá srovnat: inovace, gender mainstreaming, horizontální témata... Jsem přesvědčená o tom, že obsah těchto termínů do teď nikdo z realizátorů projektů nechápe a že by je přesně nedokázali definovat ani lidi z MPSV. A my jsme byli nuceni se dokola tvářit, že jim rozumíme, že s nimi aktivně pracujeme, a vymýšlet si o tom celé odstavce do průběžných zpráv.“

„Jsem skeptická, že by povinné partnerství mohlo přinést konkrétní společné výsledky – to si z naší zkušenosti nedovedu představit. Ale sdílení zkušeností, praxe, přístupů, nástrojů včetně mezinárodních setkávání jsou skvělé.“

„Pro příště bych vynechala konference – je to nuda a hlavně je to pak pro většinu účastníků jednoduše turistika – a soustředila se na studijní cesty pro malé skupinky. Vidět, jak jinde pracují, bylo na celém EQUAL to nejlepší.“

0.4.2 Zahraničí

„Mezinárodní spolupráce nám pomohla v tom, že jsme se znovu podívali na některé z našich tradičních služeb; například zkušenost našeho španělského partnera nám vnukla myšlenku podívat se kriticky na genderové stereotypy v péči o děti, v níž jsou tradičně pouze ženy považovány za vhodné pro tuto činnost. Změnili jsme zaměření našich služeb, ty jsou nyní poskytovány mužům i ženám.“

„Byli bychom rádi více propojili naše aktivity v oblasti mezinárodní spolupráce s veřejnými politikami propagovanými na místní úrovni. To by nám umožnilo dosáhnout viditelnějších (hmotnějších) výsledků mezinárodní spolupráce.“

„Přenos nástrojů mezi partnery je citlivá otázka, několik partnerů tuto praxi vnímalo jako ztrátu vlastnictví těchto nástrojů/kontroly nad těmito nástroji.“

„Dialog s řídicím orgánem byl velmi intenzivní a únavný, pokud se týká administrativních otázek, avšak řídicí orgán se výrazně méně zajímal o obsah mezinárodní spolupráce v rámci projektu.“

„Mezinárodní spolupráce měla výrazný a přínosný efekt z hlediska otevírání mysli národních partnerů. Pomohla jim dát jejich specifické místní zkušenosti „do kontextu“ tím, že jim ukázala, jak někteří důvěryhodní partneři v různých národních a místních prostředích dosáhli svých cílů s využitím různých přístupů.“

„Jazykové bariéry by neměly být podceňovány a musí být k dispozici prostředky pro specifické nástroje, aby byla partnerům poskytnuta možnost efektivně komunikovat.“

„Partneři by měli do mezinárodní spolupráce investovat podobné množství prostředků.“

¹ Tento citát a další uvedené citáty pocházejí od koordinátorů mezinárodní spolupráce (případně celého projektu) jednotlivých partnerských organizací v ČR.

„Poskytnutí specifických dovedností ve vztahu k řízení projektů bylo spolu s kapacitami v oblasti řízení a řešení konfliktů klíčovým prvkem našeho partnerství, což se ukázalo jako podstatné pro řešení kritických situací.“

„Byla to naše první zkušenost s mezinárodní spoluprací, zjistili jsme, že pokud se týká mezinárodní spolupráce, musíme již od fáze plánování být nároční, ale na druhou stranu udržovat úzký rozsah. Musíme vybudovat náš projekt kolem velmi specifických a pracovně zaměřených cílů.“

„Naučili jsme se následující: vyhýbat se jakémukoliv aspektu dotýkajícímu se legislativy a specifických národních kontextů. Techniky, nástroje a technologie mohou být porovnávány a vyměňovány, ale instituce nikoliv.“

„Velmi si vážíme přímých kontaktů mezi jednotlivci. Přímé vztahy – i ty neformální/společenské povahy – jsou podstatné pro dosažení společných cílů.“

„Je řada organizací, a to i solidních a velmi výkonných, které pokládají mezinárodní spolupráci za povinnou dimenzi svých národních rozvojových partnerství a neberou ji vážně. Toto je potřeba brát v úvahu při vyjednávání a není to jednoduchý úkol.“

„Partnerství musejí velice investovat, aby z mezinárodní spolupráce získala skutečné výsledky, není to snadné. Mezinárodní spolupráce může být realizována formálně, ale ne důkladně, nikdo nikdy nebude organizaci za toto obviňovat... Takže řada rozvojových partnerství je ve skutečnosti velmi málo angažována v mezinárodní spolupráci.“

„Pokud by mělo být řídicím orgánům dáno jediné doporučení, bylo by to toto: „Angažujte se v mezinárodní spolupráci! Zapojte se do projektů s mezinárodní spoluprací, dotkněte se přínosů mezinárodní spolupráce, abyste přesvědčili organizace implementující mezinárodní spolupráci o skutečných přínosech tohoto nástroje!“

„Řídicí orgán nás nepodporoval při hodnocení našich výsledků dosažených v oblasti mezinárodní spolupráce; toto by výrazně zvýšilo naši kapacitu monitorovat pokroky a upravovat naše plány.“

„Pozornost, kterou několik řídicích orgánů věnuje mezinárodní spolupráci, je žalostná. Řídicí orgány by měly porozumět neskutečně vysokému potenciálu tohoto nástroje, aby jej byly schopny ocenit, a jasně vysvětlit organizacím, které mezinárodní spolupráci realizují, jaké jsou její přínosy.“

„Ach, vy chcete hovořit o této e-BOLESTI.“²

„Bylo opakovaně řečeno, že MS je „hodnota sama o sobě“. Přestože to nebylo detailně specifikováno a měřeno, spolupráce se odehrávala na několika úrovních, mezi aktéry v různých zemích a často vyústila v pokračující spolupráci.“³

„Existovalo povědomí o tom, že pozitivní význam MS nebyl dostatečně zviditelněn a komunikován, nešlo se za pouhou „výměnu zkušeností“ a vágní „vzájemné učení“. “

„Stejně důležitá byla v MS možnost rakouských účastnických organizací sdílet zkušenosti a podporovat vznik nových myšlenek v mezinárodním kontextu.“

² Úředník rakouského ministerstva reagující na žádost o rozhovor – QUAL v němčině znamená bolest, utrpení, mučení.

³ Tento citát a následující dva citáty pocházejí z rakouských evaluačních zpráv týkajících se implementace CIP EQUAL.

1. EXECUTIVE SUMMARY

Mezinárodní spolupráce byla povinnou součástí Programu Iniciativy Společenství EQUAL a řada zúčastněných organizací by ji sama do svého projektu nezařadila. Evaluace však prokázala, že v převážné většině případů ji zúčastněné subjekty postupně začaly vnímat jako nedílnou součást programu a často navzdory počáteční nedůvěře a nízkým očekáváním ji hodnotí jako součást **nesmírně cennou a nečekaně přínosnou**. V široké škále konkrétních výsledků a výstupů lze najít společného jmenovatele: je jím rozšíření obzorů nebo obecně „zkušenost“, **rozšíření kontextu přemýšlení**, vnímání, postojů, jednání, řešení atd.

Nejvýznamnějšími faktory ovlivňujícími účinnost a úspěšnost mezinárodní spolupráce se podle evaluace zdají být **shoda, resp. sdílení cílů** projektu mezi partnery, **výběr partnera** a částečně **míra inovace konkrétního projektu**. Především díky tomu se pro úspěch mezinárodního partnerství jako **klíčová** jeví **přípravná a úvodní fáze projektu**, která má následně zásadní dopad na celou realizaci. V tomto ohledu jsou také jako klíčové faktory uváděny úroveň spolupráce s řídicím orgánem a kvalita jeho podpory.

V průběhu celé evaluace se také ukázalo, že Program Iniciativy Společenství EQUAL v České republice působil ve specifickém kontextu a dosti výrazně do něj zasáhl. Bez rámcového porozumění tomuto kontextu není možné výsledky interpretovat, není ani možné porozumět zjištěním. Následující **aspekty obecnějšího rámce působení programu se ukázaly jako nejpodstatnější**:

- Chyběla širší zkušenost z realizace podobných programů na všech stranách – řídicí a podpůrné struktury, příjemců (organizací; partnerství), klientů; program přináší nejen nové způsoby práce, ale nastavuje i jiné celkově jiné klima díky objemům prostředků, se kterými nakládá. Především teprve vzniká garnitura „euro-odborníků“: lidí, kteří mají představu, v lepším případě dokonce přímou zkušenost z práce v kontextu EU, mají potřebné osobnostní a znalostní předpoklady, jsou odpovídajícím způsobem jazykově vybaveni atd. To platí výrazněji na straně řídicí struktury.
- Neziskové organizace v České republice jsou nadále vesměs nestabilní, pokud se týká zdrojů financování, takže drtivá většina z nich místo strategického řízení permanentně praktikuje krizový management. Zcela chybí rezervy, vlastní volné zdroje, které by se nespotebovaly v provozu, a především výhled jakéhokoliv stabilnějšího financování s dlouhodobější perspektivou. Situace je odlišná v implementačních agenturách, které vznikly bez vlastního poslání za účelem „realizace“ evropských projektů a nesledují širší cíle ani témata – ty nepotřebují z projektů „živit“ operativu nedostatečně financovaných neziskových organizací a ani administrativní náročnost je nezatěžuje nepřiměřeně – od počátku se s ní počítá (tzn. prostředky na plat koordinátora a administrátora jsou skutečně takto využívány a není potřeba z nich platit běžné zaměstnance organizace, kteří pak mají projekt „administrovat“ jaksi bokem – navíc k běžným povinnostem).
- Chybí tradice formálně sjednaných partnerství, která nejsou dohodnuta na základě osobních vazeb, ale na základě zřetelně formulovaných cílů, jasně rozdělených rolí, předem stanovených pravidel a otevřené komunikace. To se týká partnerství mezinárodních i partnerství domácích.

Srovnání mezi Českou republikou a ostatními zeměmi EU zařazenými do evaluace je zajímavé především proto, že v mnoha ohledech nebylo možné vysledovat žádný významný rozdíl v reakcích respondentů na stejné otázky a témata; ve srovnatelné míře případů však rozdíly sledovat lze, a to podstatné. Jednotlivé dílčí odlišnosti lze nejlépe sledovat ve výsledcích dotazníkového šetření; obecně však lze konstatovat, že jde o rozdíly vyplývající z „dospělosti“ a „nedospělosti“ – a to v dobrém i ve zlém. Dospělost, zralost a sebevědomí služebně starších členských států EU na jedné straně přinášejí zavedené postupy, vyšlapané cesty, ověřené metody, bohaté zkušenosti s partnerstvím, zavedenou pracovní kulturu, která nestojí na osobních vazbách, otevřenou komunikaci s partnery, a to včetně úřadů a institucí atp. Zároveň ale může přinášet určité rutinérství, nezáměr o podstatu věci, snahu udržovat status quo, přílišnou zavedenost a samozřejmost hraničící s vyčpělostí. Oproti tomu „nedospělost“ novějších členských zemí na jedné straně obnáší nezralost a nestabilitu prostředí, které téměř není připraveno podporu podobného rozsahu vstřebat, klientelismus nebo podlézavost vůči úřadům a zároveň neprofesionalitu úředníků, neověřené postupy, nesrovnatelné podmínky,

nedostatek dat, nereflekтовanou vlastní tradici atd., ale na druhé straně může být zdrojem nečekané inovace, nebývalého zájmu o věc a odhodlání pro ni něco udělat, velkého nasazení, ochoty učit se a vstřebávat nové věci, snahy ukázat se před ostatními, inovativních přístupů apod.

Mezinárodní spolupráce vytváří novou dimenzi přínosů programu, překračuje individuální rovinu učení se a hledání inovací, kdy se učí nejen jedinec, ale celá organizace a kdy se inovace nehledají v geograficky omezené oblasti. Evropská dimenze projektům navíc přinesla poznání, že problémy zpravidla nejsou omezeny na konkrétní instituce nebo geografická území, že jsou za jistých podmínek společné a hlavně společně chápáné a řešené na evropské úrovni. Skrze tuto praktickou rovinu pak dochází k poznání sounáležitosti s EU a pochopení podstaty evropského sblížení.

To vše – i to lepší, i to horší – se v různé míře a v různých poměrech střetlo v rámci mezinárodní spolupráce v rámci hodnocených projektů a lze s jistotou tvrdit, že to bylo velmi inspirativní a že mezinárodní partnerství v rámci CIP EQUAL bylo stejně vysoce ceněno v České republice i v ostatních zúčastněných evropských zemích.

Následující body shrnují nejdůležitější pozorování, zjištění a doporučení, podrobnější a úplný přehled a zdůvodnění pak nabízejí kap. 4-7.

1.1 VYBRANÁ POZOROVÁNÍ

- Některé organizace byly v prvních fázích přípravy zahraničního partnerství málo orientované, nedostaly včas potřebné informace, nevyužily celý čas přípravné fáze pro dobrý výběr partnerů, projednání rámcových cílů a formulování základních tezí rozvojového partnerství (RP) a následně podrobných závazků formulovaných ve Smlouvě o mezinárodní spolupráci (TCA). Některé organizace ani této věci zpočátku nepřikládaly potřebnou pozornost, zahraniční spolupráce byla povinnou součástí projektu, a pro část projektů tedy pouze „nutným doplňkem“ vlastního projektu, realizovaného s partnery v rámci národního státu. Někteří realizátoři to otevřeně přiznávali, u jiných to bylo patrné z kontextu.
- Někteří realizátoři volili řešení, podle kterého byl garantem mezinárodní spolupráce jeden z jejich národních partnerů, zpravidla na takovou činnost „specializovaný“. Jen menší část organizací již měla zkušenosti s nějakým obdobným partnerstvím se zahraničním subjektem. Řídící orgán a podpůrná struktura v té době neposkytovaly dostatečně účinnou pomoc.
- V první fázi realizace projektu většinou proběhlo vlastní seznamování se s partnery a vytvářel se tedy reálný obraz o vlastním průběhu projektu. V této fázi se ale zpravidla neuskutečnily evaluace ani reflexe partnerů, porovnání s očekáváními atp. Teprve později byly reflektovány rozdíly v přístupech, které nebyly náhodné, ale souvisely s „povahou“ a místní kulturou daného regionu.
- Evaluace v rámci projektů se omezila na sebehodnocení a dotazníky distribuované na pracovních setkáních. Jen malá část RP si nechala zpracovat evaluaci mezinárodní spolupráce (samostatně nebo v rámci většího celku, např. projektu nebo TCA). Reflexe těchto nástrojů a schopnost využít je pro řízení a implementaci mezinárodní spolupráce v projektu byly mizivé.
- Velká část mezinárodního partnerství se realizovala v „blocích“, jejichž vrcholem bylo vždy společné setkání pracovní skupiny nebo pouze organizačního týmu. Značná část práce v těchto blocích byla realizována prostřednictvím e-mailové výměny rozpracovaných dokumentů. Projekty šlo lehce rozdělit podle toho, jaké skupiny se účastnily mezinárodních setkání – od manažerských, výzkumných a kreativních (vytvářejících konkrétní produkty, nástroje) po projekty zaměřené na „střední personál“ a v některých případech i cílové skupiny. Způsob práce a další související charakteristiky mezinárodní spolupráce se tak velmi lišily. Vzájemná kompatibilita jednotlivých národních programů nebyla předmětem kritiky; problémy se občas vyskytovaly vzhledem k nestejně jazykové výbavě.
- V rámci běžných povinností příjemců grantů probíhal pravidelný monitoring, který však byl využíván především jako formální nástroj pro jednotlivé fáze financování a jeho obsahová hodnota a využití jsou minimální. Někdy se v monitorovacích zprávách nevyskytly ani významné změny projednávány s řídicím orgánem.

- Ukončování projektu je administrativně velmi náročnou operací, která je de facto samostatnou fází vyžadující značné nasazení – zpravidla po faktickém skončení mezinárodní spolupráce. Někdy působí problém skutečnost, že ne všichni partneři ukončují svoje projekty ve stejný čas, a tak v závěru projektu dochází k oslabení mezinárodních aktivit těch partnerů, kteří již svůj projekt skončili. Podmínky pro ukončení projektu a detailní pokyny zpravidla nebyly organizacím předávány s dostatečným předstihem.
- Fáze diseminace a mainstreamingu má být zajištěna v rámci závěrečných aktivit projektu, ale vzhledem ke všem okolnostem se ne vždy podaří ji dokončit do závěru projektu. Po skončení projektu organizace často nemají prostředky na udržení zaměstnanců, kteří byli specialisty na realizaci aktivit nastartovaných v rámci projektu EQUAL; ti často k datu ukončení projektu z organizace odcházejí.
- Co se týče udržitelnosti mezinárodní spolupráce, organizace zpravidla nemají vlastní kapacity a zázemí, které by umožňovaly udržovat a rozvíjet vytvořené produkty a kontakty.
- Pokud se týká společného užívání výstupů z projektů, část organizací se v závěru projektu obrací na řídicí orgán s žádostí o politickou podporu při diseminaci, např. při jednáních na úrovni EU. Část organizací se obrací na řídicí orgán po skončení projektu s tím, že hledá prostředky pro pokračování v distribuci produktů programu, vzdělávání cílových skupin, inovace produktů apod.
- Informační a komunikační zázemí řízení a implementace programu bylo v rámci ČR kritizováno všemi zúčastněnými stranami: monitorovací systém byl vnímán spíše jako represe než jako pomoc, databáze projektů a partnerů nebyly pravidelně aktualizovány a zcela chyběl přehled vytvořených produktů. Obě strany se však zároveň během implementace programu učily a tyto nástroje společně vylepšovaly.

1.2 VYBRANÁ ZJIŠTĚNÍ

- Příprava mezinárodní partnerství vyžadovala ze strany metodické a informační podpory řídicího orgánu především informace o partnerech a návody, jak postupovat při uzavírání a modifikaci partnerských smluv. Zatímco informační podpora pro přípravu projektů byla dostačující, chyběly spolehlivé zachycení změn v projektech a informace o jejich výstupech v centrálně udržovaných databázích.
- V zemích, které byly zahrnuty do evaluace, byla doporučena a někde i implementována různá opatření, jak facilitovat proces vytváření mezinárodních partnerství. Jednalo se například o vytvoření zvláštního opatření či projektu na úrovni řízení programu (nikoliv projektové úrovni) nebo o doporučení minimálního rozsahu partnerství, na které země se při hledání partnerů zaměřit (v návaznosti na národní strategie), které aktivity posílit (obecně se doporučuje omezit generické aktivity, které postrádají konkrétní obsah); někde se tento princip promítl do vytvoření konkrétní fyzické instituce, jejímž posláním je podporovat mezinárodní partnerství v projektech v daném programu.
- I v případech, kdy byl přístup k mezinárodnímu partnerství víceméně formální a zůstal omezen na několik dílčích nástrojů (například na pracovní skupiny), se v rámci realizace tento přístup proměnil díky dynamice, kterou přinášel. Přitom se ukázalo, že existuje celá řada „typů“ partnerství souvisejících s očekáváními partnerů. Tam, kde tato očekávání nebyla vzájemně dobře vyjasněna, zůstávala spolupráce víceméně formální, neboť podstatné změny pak již v rámci probíhajícího projektu nebyly reálně dosažitelné (vzájemná dohoda a pak schvalování více národními řídicími orgány). Různé typy očekávané spolupráce lze identifikovat podle základních tezí a očekávání formulovaných při přípravě Dohody o rozvojovém partnerství (DPA), dále podle zvolených nástrojů mezinárodní spolupráce a také podle způsobu, jak se do mezinárodní spolupráce zapojují místní partneři.
- V rámci evaluace se prokázalo, že role DPA byla často podceněna, někdy dokonce byla rovnou připravena přesná TCA (DPA používala v pasážích o partnerství zcela shodné formulace).
- Role partnerů specializovaných na řízení mezinárodní spolupráce se ukázala jako sporná. V některých případech tato spolupráce probíhala bez jakýchkoli problémů, někdy problémy nastaly – téměř vždy ale tento typ spolupráce směřoval k personálním uniím – konkrétní

osoba zajišťující mezinárodní spolupráci byla nakonec často zaměstnána u obou subjektů – jak u příjemce grantu, tak u partnera zajišťujícího mezinárodní spolupráci.

- České organizace zpravidla při hledání partnerů přistupovaly do již se formujících skupin a v první fázi realizace projektů vystupovaly až na výjimky v mezinárodní spolupráci relativně pasivně. Často se objevuje reflexe typu „měli jsme na partnery šťastnou ruku“. Dá se tedy předpokládat, že pokud byli v jiné situaci (výběr partnerů nebyl příliš šťastný), o problémových aspektech mezinárodní spolupráce způsobených rozdílnými očekáváními partnerů spíše nemluvili vůbec.
- Mezinárodní spolupráci komplikuje jazyková bariéra, a to v několika ohledech. Existují státy, které se vyznačují běžnou znalostí angličtiny (severské země, ale i Německo), jiné, kde jazykové vybavení zhruba odpovídá stavu v ČR, v některých zemích je znalost angličtiny velmi malá nebo tyto země upřednostňují pro komunikaci v rámci mezinárodní spolupráce svůj národní jazyk (země jihu). Tlumočení je pro mezinárodní spolupráci v rámci programů tohoto typu významnou brzdou; je však třeba odlišovat, o které zúčastněné skupiny jde. Pro běžný kontakt a pro výzkum a vývoj produktů zpravidla český účastník mezinárodního partnerství zajistil, že jeho zástupci a zástupci jeho národních partnerů byli komunikativní. Pokud jde o cílovou skupinu středního personálu, která se účastní speciálních poznávacích a školicích akcí, pak je tlumočení běžným jevem.
- Využití monitoringu a evaluace zahraniční spolupráce se jeví jako velmi rámcové - je vázáno na kvantifikované výstupy (počet setkání, účast, realizace plánovaných akcí atd.), a to v mezinárodním ohledu – nikoli specificky v českém prostředí. Slouží tedy především k identifikaci toho, zda program probíhá podle plánované struktury. Neposkytuje však téměř žádná další data, která by byla systematicky vyhodnocována.
- K datu skončení projektu se často kumulují skutečnosti, které vytvářejí diskontinuity a komplikace. To souvisí s celkovou koncepcí financování projektů, při kterém je zjevné, že jde o podstatný zdroj pokrývající také náklady na činnost organizace jako takové. Po skončení projektu (pokud plynule nenabíhá nový) pak organizace řeší personální obsazení a další existenční problémy. Organizace se sice zavazuje k udržitelnosti výstupů, ale je to často na hranici věrohodnosti; tato skutečnost do značné míry závisí na tom, zda organizace získá další projekty. V závěru projektu tak organizace řeší především způsob přežití do získání dalšího zdroje. To zeslabuje její schopnost aktivně se věnovat procesům souvisejícím s mainstreamingem.
- Jiným problémem je, že organizace se v závěru projektu dostává do fáze lobbování na úrovni politických špiček národních i EU, ale po skončení projektu nemá žádnou „výchozí platformu“, pokud si ji nevytvoří během projektu formováním nějaké nezávislé struktury či sítě. I v takovém případě je však zpravidla velkým problémem financování této aktivity.
- Vystává otázka, jakou roli by měl řídicí orgán hrát při přebírání a dalším využívání výstupů z projektů. Ukazuje se, že potřeba centrální národní či evropské databáze výstupů z projektů by řešila nejen pomoc při vyhledávání vhodných partnerů (na základě společných nebo podobných produktů) a silnou potřebu mainstreamovat výstupy z projektů na vyšší než projektové úrovni a mimo rámec projektu samého, ale také by bylo možné eliminovat vytváření stejných produktů a duplikaci poskytování veřejných prostředků.

1.3 VYBRANÁ DOPORUČENÍ

- Dobu na přípravu mezinárodního partnerství není třeba prodlužovat, ale je třeba, aby se od počátku efektivně využila. Jako podstatné se jeví využití formulace DPA k tomu, aby byly obecně formulovány základní teze cílů a forem chystané spolupráce. Na rozdíl od definitivní TCA, která přesně vymezuje povinnosti partnerů a jejich podíl na realizaci společných částí projektů, je smysl DPA v tom, že se zde hledá a následně deklaruje shoda o cílech, formách práce. Při dobré přípravě DPA se tak předejde řadě problémů vyplývajících ze vzájemné neznalosti a z rozdílných očekávání. K DPA by se tedy mělo odkazovat v případech, kdy jsou řešeny problematické fáze projektu či vzájemné neshody partnerů.

- Od počátku by také mělo být mezi mezinárodními partnery jasné, jaké formy spolupráce jsou klíčové a jak budou do mezinárodní spolupráce zapojeni národní partneři, a to i v případě, že jejich podíl na daných aktivitách je zajištěn financováním přes příjemce grantu. Volba národního partnera, který přebírá roli garanta za mezinárodní spolupráci, by měla být vždy velmi dobře argumentována.
- Z realizace projektů vyplývá řada doporučení pro fázi výběru partnerů. Přistoupení k partnerství, které je celé řízeno jedním silným partnerem (a navíc již pokračuje v Akci 2 a 3), může být přínosné tam, kde se daná organizace neorientuje a hledá v mezinárodní spolupráci „pomocnou ruku“. Jiné typy organizací ale spíše hledají kreativní partnery pro týmovou práci, ve které se zhodnotí přínosy všech zapojených subjektů. Taková partnerství pak jsou zpravidla řízena rotačním způsobem. V rámci přípravy projektu a výběru partnerů je tedy vhodné velmi pečlivě formulovat svá očekávání týkající se spolupráce a tomu přizpůsobit charakter spolupráce, typy partnerů a také země a regiony, ve kterých partneři působí.
- Je vhodné již v první fázi výběru zjistit, zda a do jaké míry jsou potenciální partneři jazykově vybaveni a kdy a pro jakou skupinu bude zajišťováno některou ze stran tlumočení.
- Vzhledem k jasné vymezené roli monitoringu je vhodné, aby byl v rámci partnerství vytvářen vlastní systém zpětných vazeb a hodnocení, odpovídající typu partnerství a zaměření projektu, případně kombinovaný s externí evaluací.
- Ze strany řídicího orgánu by měla existovat možnost, aby po úvodní (seznamovací) fázi mezinárodní spolupráce a jejím vyhodnocení bylo možné provádět změny v projektu standardním způsobem – jako přirozenou reakci na vytvořenou konstelaci, která nemohla být předmětem plánu a smluvních ustanovení formulovaných před zahájením projektu.
- Rozdílná pravidla uznatelnosti výdajů nebyla vnímána jako zásadní překážka realizace aktivit mezinárodního partnerství, jedná se spíše o rozdílné finanční zázemí implementujících organizací. Vzhledem k tomu, že mezinárodní spolupráce je v ideálním případě integrální součástí projektu, se jako vhodné jeví hledat možnosti paušálního financování některých typů nákladů souvisejících s mezinárodní spoluprací.
- Pravidla nastavená na počátku programu, resp. v rámci konkrétní výzvy by se neměla měnit; pokud jsou změny nutné, měly by být pouze ve prospěch hladší a kvalitnější implementace projektů a na základě konsensu všech zúčastněných stran.
- Jedním z aspektů udržitelnosti je i otázka udržení a rozvoje know-how vytvořeného organizacemi, jehož nositeli jsou konkrétní pracovníci. Pokud skončení projektu znamená ztrátu těchto lidí, je to částečně zároveň i ztráta vytvořeného know-how. Aktivita směřující k dalšímu rozvoji vytvořeného know-how by tedy měly počítat i s konkrétními lidmi, kteří jsou jeho nositeli: organizace by se měly umět „pojistit“ proti ztrátě know-how a řídicí orgán by je měl umět zahrnout do návazných programů (lobbování na národní a evropské úrovni, semináře, diseminace, mainstreaming).
- Většina zjištění je strukturně vázána na charakter programů ESF, v některých případech konkrétně pouze na nastavení pravidel programu EQUAL. Obecně lze říci, že na závěrečnou fázi projektu je třeba klást velký důraz již při jeho schvalování. Dostatečně zvládnuté řešení závěrečné fáze včetně zajištění další práce s produkty, vzdělávání a diseminace by mělo být nedílnou a významnou součástí projektů.
- Monitorování a evaluace se musí shodovat s globálním cíli a napomoci zvýšit kvalitu řízení a implementace projektů a programu jako celku. Z tohoto důvodu musí být také smysl těchto aktivit zřejmý všem zúčastněným. Realizátorům projektů je potřeba pomoci v tom, aby tyto nástroje uměly vhodně použít pro vlastní řízení kvality a řízení projektového cyklu. Je nezbytné, aby obě strany uměly strategicky využít monitoring a evaluaci.

2. ZÁKLADNÍ PODMÍNKY A NÁRODNÍ STRATEGIE

Evaluace principu mezinárodní spolupráce CIP EQUAL byla vedena v rámci celého programu, jeho cílů a kontextu národních a evropských politik. Uvedený širší rámec je nastíněn v této kapitole; kapitola následující pak vysvětluje, jak byla evaluace konkrétně propojena s tímto širším kontextem. Iniciativa Společenství EQUAL je jednou ze čtyř iniciativ Společenství, které byly v programovacím období 2000–2006 spolufinancovány ze strukturálních fondů. Iniciativa Společenství EQUAL spolufinancovaná z ESF je jedním z nástrojů na dosažení cílů Evropské strategie zaměstnanosti (ESZ).

Iniciativa Společenství EQUAL se realizuje na celém území všech členských států a od hlavních forem pomoci z ESF (operačních programů pro Cíl 1 a programových dokumentů pro Cíl 3) se liší zahrnutím inovativnosti a mezinárodní spolupráce.

CIP EQUAL podporuje na celém území EU mezinárodní spolupráci při vývoji a prosazování nových nástrojů boje se všemi formami diskriminace a s nerovnostmi na trhu práce. Cílem Iniciativy je tedy vyvinout a prosadit nástroje na podporu příslušníků znevýhodněných skupin (dlouhodobě nezaměstnaných, nízkokvalifikovaných, absolventů škol, starších občanů, osob se zdravotním postižením, etnických menšin, žen, azylantů apod.), kteří se střetávají s diskriminací či nerovným zacházením buď přímo v zaměstnání, nebo při jeho hledání. Jedna z tematických oblastí Iniciativy Společenství EQUAL je zaměřena na problematiku sociálního začleňování a pracovního uplatnění žadatelů o azyl.

2.1 Pomoc EU a ESF České republice v období 2000–2006

V programovém období EU 2000–2006 se v členských zemích EU-15 uskutečnila dvě kola výzev CIP EQUAL k předkládání žádostí o grant. ČR se jako jedna ze dvou kandidátských zemí účastnila i prvního kola vyhlášeného v r. 2001 v programu Phare.

Od vstupu ČR do EU je nástrojem přímé pomoci EU České republice v oblasti rozvoje lidských zdrojů, práce a zaměstnatelnosti ESF; pomoc byla realizována prostřednictvím operačních programů programového období 2004–2006 a prostřednictvím CIP EQUAL. Čerpání prostředků z ESF v České republice a hlavním městě Praze umožnily tyto operační programy:

Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), řídicí orgán (ŘO) MPSV;

Jednotný programový dokument pro Cíl 3 pro Prahu (JPD3), ŘO MPSV a tři zprostředkující subjekty (ZS).

Dále ESF spolu s Evropským fondem pro regionální rozvoj (ERDF) kofinancoval Společný regionální operační program (SROP) ve výši 47,28 mil. eur, tj. asi 11,5 % z celkové alokace ESF na období 2004–2006, tj. 409 713 575 eur.

Druhého kola výzev CIP EQUAL, financovaného ESF, se ČR účastnila na základě Programu Iniciativy Společenství EQUAL ČR (CIP EQUAL ČR) po vstupu ČR do EU v květnu 2004 spolu s partnery z ostatních členských zemí.

Program Iniciativy Společenství EQUAL ČR, jehož ŘO se stalo MPSV a jenž byl financován ze 73 % z ESF a z 27 % ze státního rozpočtu ČR, byl schválen Evropskou komisí v červnu 2004, a to pro období 2004–2006; jeho realizace probíhala od června 2004 do konce srpna 2008; za řízení programu CIP EQUAL ČR je odpovědné MPSV.

2.2 Pomoc EU a ESF České republiky 2007–2013

ESF působí v ČR také v následujícím programovém období 2007–2013, ve kterém se finanční prostředky z ESF rozdělily do tří operačních programů s vlastními řídicími orgány:

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), jeho ŘO je MPSV;

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK), jeho ŘO je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy;

Operační program Praha – Adaptabilita (OPPA), jeho ŘO je Hlavní město Praha - Magistrát hl. m. Prahy, odbor fondů EU.

2.3 CIP EQUAL ČR v období 2004–2006

Program CIP EQUAL ČR vymezil podmínky pro poskytování pomoci z ESF pro zkrácené programové období 2004–2006, s realizací do srpna 2008.

Cílem programu CIP EQUAL ČR byly vývoj, testování a zavádění nových prostředků pro boj se všemi formami diskriminace a nerovností na trhu práce.

Cílovými skupiny CIP EQUAL ČR byli:

- občané s nízkou kvalifikací nebo bez kvalifikace;
- zdravotně postižení;
- národnostní menšiny;
- absolventi a mladí lidé;
- občané nad 50 let;
- ženy po mateřské dovolené;
- žadatelé o azyl
- a další.

Rozpočet CIP EQUAL ČR byl 43 973 880 eur, tj. cca 1,4 miliardy Kč (jak již bylo uvedeno výše, ze 73 % se jednalo o prostředky ESF a z 27 % o prostředky státního rozpočtu ČR).

Program CIP EQUAL měl v ČR i v partnerských zemích tři realizační fáze – byly jimi akce 1, 2 a 3. Zahraniční partneři mezinárodní spolupráce byli jak z dosavadních, tak z nových členských zemí. Vedle jejich národních předpisů a pravidel programů pro ně platily společné předpisy EU pro ESF a CIP EQUAL.

2.3.1 Právní rámec

Podmínkou účasti v programu CIP EQUAL ČR bylo shodně s ostatními členskými zeměmi utvoření národních rozvojových partnerství na základě DPA a partnerství pro mezinárodní spolupráci na základě TCA. Podle podmínek účasti podle kap. 2.1 Pokynů pro žadatele mohla být žadatelem právnická osoba se sídlem v ČR zastupující DPA; rovněž na partnery se vztahovaly podmínky uvedené v Pokynech pro žadatele. Projekty musely mít neziskový charakter. Realizace projektů byla rozdělena do tří akcí – akce 1 s dobou trvání od jednoho do pěti měsíců, akce 2 a 3 se souběžným průběhem v trvání 24–36 měsíců. Pokyny pro žadatele určovaly způsobnost výdajů a další podmínky pro rozpočet projektu. Výše grantu pro jednotlivé žadatele nebyla vymezena, podmínkou však bylo, že musela odpovídat nákladům projektových aktivit.

2.3.2 Pomocná infrastruktura

V rámci samostatné priority CIP EQUAL ČR byla řídicímu orgánu a rozvojovým partnerstvím poskytována technická asistence.

Mezi základní aktivity technické asistence patří podpora rozvojových partnerství po celou dobu implementace jejich pracovního programu. Dalším úkolem technické asistence je monitorování jednotlivých RP, a to včetně správy monitorovacích systémů. Dále technická asistence zabezpečovala efektivní komunikaci s řídicím orgánem prostřednictvím včasného poskytování informací o implementaci jednotlivých projektů i celého programu řídicímu orgánu.

Při sestavování RP, při tvorbě projektu a rozpočtu a při přípravě žádosti o grant měli budoucí žadatelé možnost účasti na regionálních seminářích a možnost konzultace s Národním vzdělávacím fondem (NVF). Také jim byly k dispozici Pokyny pro žadatele, Příručka, seznam častých otázek s odpověďmi a další informace na internetových stránkách.

Později byla úkoly technické asistence řídicímu orgánu včetně podpory rozvojových partnerství pověřena **národní podpůrná struktura (NPS)**. Funkci národní podpůrné struktury pro CIP EQUAL ČR vykonávala společnost PricewaterhouseCoopers.

Technická asistence se dále využívá pro podporu monitorování, auditů a hodnocení činností prováděných jak v ČR, tak i na celoevropské úrovni, a na přípravu studií, seminářů, informačních akcí, sběr, zpracování a šíření získaných zkušeností a výsledků.

2.3.3 Vládní politika

Rámcovým strategickým dokumentem pro oblast podpory ze Strukturálních fondů EU je Národní rozvojový plán České republiky na roky 2004–2006.

Hlavní strategické dokumenty ČR pro oblast rozvoje lidských zdrojů, zaměstnanosti a sociálních věcí jsou zejména:

- Národní akční plán sociálního začleňování České republiky;
- Národní akční plán zaměstnanosti 2004–2006;
- Národní inovační strategie České republiky;
- Národní plán podpory a integrace občanů se zdravotním postižením na období 2006–2009.

Strategické dokumenty vlády ČR se zpracovávaly do programu CIP EQUAL ČR a do programových dokumentů operačních programů. V CIP EQUAL ČR to bylo prostřednictvím těchto priorit:

- Priorita 1 - Zlepšování zaměstnatelnosti;
- Priorita 2 - Rozvoj podnikání;
- Priorita 3 - Podpora adaptability;
- Priorita 4 - Rovné příležitosti mužů a žen;
- Priorita 5 - Pomoc žadatelům o azyl v přístupu na trh práce;
- Priorita 6 - Technická asistence.

2.4 Strategické oblasti EQUAL a mezinárodní spolupráce

Východiskem mezinárodní spolupráce bylo vyhlášení společných tematických oblastí pro všechny státy EU. Každá tematická oblast měla specifické cílové skupiny a podmínky pro sestavení rozvojových partnerství. Tematické oblasti CIP EQUAL vycházejí z původních čtyř pilířů ESZ. Jedná se o tyto tematické priority:

- Zlepšování zaměstnatelnosti;
- Rozvoj podnikání;
- Podporu adaptability;
- Rovné příležitosti mužů a žen.

Samostatně bylo v EU vyhlášeno téma podpory žadatelů o azyl, které je v rámci CIP EQUAL označováno jako tematická priorita.

2.4.1 Rozvoj lidských zdrojů

Předchozí Iniciativy Společenství ADAPT a EMPLOYMENT, zaměřené na rozvoj lidských zdrojů, byly uskutečněny v programovém období 1994–1999. Pro CIP EQUAL v programovém období 2000–2006 je charakteristické, že rozvoj lidských zdrojů se stal příčným tématem a výsledkem programových a projektových aktivit.

K všestrannému rozvoji schopností dochází u všech osob zapojených do projektů CIP EQUAL, tedy managementu projektu, členů partnerství i u jejich klientů; rozvíjí se však i NTS, NPS a ŘO.

2.4.2 Strategie zaměstnanosti

Evropská strategie zaměstnanosti usiluje o spolupráci v oblasti zaměstnanosti, přispívá k lepším výsledkům a účinnosti aktivní politiky zaměstnanosti, ke zlepšování situace v oblasti nezaměstnanosti a sociálního začleňování naplňováním principů CIP EQUAL.

Zlepšování zaměstnatelnosti (součást I. pilíře ESZ): zlepšování přístupu a návratu na trh práce pro osoby obtížně integrovatelné; překonávání rasismu a xenofobie v přístupu na trh práce.

Rozvoj podnikání (součást II. pilíře ESZ): pomoc při zakládání podniků poskytováním potřebných nástrojů pro identifikaci a využití nových příležitostí k rozvoji zaměstnanosti v městech a ve venkovských oblastech; posilování třetího sektoru pomocí sociální ekonomiky a komunitních služeb, zvyšování jejich kvality.

Podpora adaptability (součást III. pilíře ESZ): podpora celoživotního vzdělávání a zaměstnávání osob ohrožených diskriminací a nerovnostmi v přístupu na trhu práce; Podpora adaptability zaměstnavatelů, podniků a zaměstnanců na ekonomické a sociální změny, využívání nových informačních a jiných technických prostředků.

Rovnost příležitostí pro muže a ženy (součást IV. pilíře ESZ): sladování rodinného a pracovního života a opětné začleňování mužů a žen do pracovního trhu, vývoj pružných a účinných forem organizace práce a pomocných služeb; zmenšování rozdílů v uplatnění mužů a žen na trhu práce.

Samostatné téma: pomoc žadatelům o azyl při jejich začleňování do trhu práce.

2.4.3 Strategie inovací

Strategie inovací umožnila realizovat vývoj nových prostředků boje se všemi formami diskriminace a nerovností na trhu práce.

2.4.4 Co EQUAL přinesl

CIP EQUAL byl realizován na celém území EU, a to v rozvinutých i zaostalých oblastech; i v ČR byl CIP EQUAL realizován na celém území. Mezinárodní spolupráce se ukázala jako možná a prospěšná.

Významný příspěvek k sociálnímu rozvoji a zejména k rozvoji lidských zdrojů přináší uplatňování principů mezinárodní spolupráce, mezinárodního i domácího partnerství, důraz na inovativnost, na vývoj nových nástrojů i na přenos know-how – osvědčené praxe v mezinárodním i národním měřítku.

V období 2007–2013 bude v ČR možné uplatňovat poučení z realizace CIP EQUAL při všech formách mezinárodní spolupráce založených na principu partnerství, v operačních programech i v jiných iniciativách Společenství.

3. CÍLE A METODY EVALUACE

CIP EQUAL je samostatnou formou pomoci ze strukturálních fondů, která podporuje vývoj a prosazování nových přístupů k řešení nerovností a diskriminace v práci a v přístupu k zaměstnání. Jejím smyslem je doplňovat ostatní programy přispívající k dosažení cílů ESZ a sloužit jako inovativní laboratoř pro vývoj a prosazování nových nástrojů, přičemž ty, které se osvědčí, budou dále podporovány v rámci hlavních forem pomoci z ESF během dalšího programového období. Od hlavních forem pomoci z ESF se CIP EQUAL v minulých obdobích lišil mimo jiné principem mezinárodní spolupráce. V průběhu programového období 2007–2013 budou tedy vůbec poprvé **v rámci programů ESF podporovány průřezově** i vybrané principy CIP EQUAL. Konkrétně se vedle principu partnerství jedná o principy inovativnosti a **mezinárodní spolupráce**. O průřezové podpoře těchto principů bylo rozhodnuto společně členskými státy EU a zástupci Evropské komise na základě zkušeností s realizací CIP EQUAL v jednotlivých členských státech EU, proto jsou pro přípravu evaluační strategie mj. využity dokumenty, na nichž se toto rozhodnutí zakládalo.

Konkrétně jsou tyto zkušenosti promítnuty do **OP LZZ, ve kterém je mezinárodní spolupráce zahrnuta formou prioritních os**; jedná se o Prioritní osu 5a Mezinárodní spolupráce (Konvergence) a Prioritní osu 5b Mezinárodní spolupráce (Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost). Globálním cílem těchto dvou prioritních os je **zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti**, specifickým cílem pak je 1) zvýšit efektivnost strategií a politik v oblasti lidských zdrojů a zaměstnanosti a 2) rozvoj partnerství, paktů a iniciativ v oblasti lidských zdrojů a zaměstnanosti.

Mezinárodní spolupráce je oceňována především pro svůj potenciál:

- ověřit, upevnit či zkvalitnit návrhy politik a strategií v odstraňování nerovností na pracovním trhu;
- zvýšit poznání, vhled a odborné zázemí při hledání a napravování příčin diskriminace a nerovností na trhu práce;
- získat, sdílet, přenášet a šířit znalosti, zkušenosti, kontakty a dobrou praxi;
- budovat solidní základ pro mezinárodní srovnávání;
- vytvářet sítě aktérů, kteří napomáhají řešení dané problematiky včetně synergických efektů s tím spojených;
- budovat kapacity participujících organizací a orgánů na regionální a národní úrovni;
- zvýšit dopad realizovaných projektů a zefektivnit implementaci ESF na místní, regionální a národní úrovni;
- zvýšit efektivitu a kvalitu řízení a realizace projektů;
- zvýšit kvalitu výstupů z projektů;
- zvýšit efektivitu vynaložených prostředků využitím již vynalezených řešení v zahraničí díky zahrnutí zkušeností, kreditu a odborných znalostí zahraničních partnerů.

V rámci OP LZZ je možné princip mezinárodní spolupráce naplňovat jednak na úrovni samostatných projektů na mezinárodní spolupráci přímo založených, ale také horizontálně, tedy v každém z projektů

financovaných OP LZZ by se princip mezinárodní spolupráce měl uplatnit, pokud zvýší jeho efektivitu a kvalitu. **Předpokládá se, že naplňování principu mezinárodní spolupráce umožní dosáhnout ještě lepších výsledků jednotlivých projektů, než jakých by bylo možné dosáhnout bez jeho uplatnění.**

Všechna tato východiska a všechny tyto předpoklady byly zahrnuty do strategie evaluace principu mezinárodní spolupráce CIP EQUAL. Evaluace se pohybuje v takto vymezeném rámci a **navazuje na výstupy předchozích evaluací a závěrečných zpráv** (patříčné rámcové dokumenty, zprávy a studie jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů). **S ohledem na požadavek návaznosti a porovnatelnosti evaluací CIP EQUAL byla použita standardní metodika hodnocení**, kterou Navreme Boheme, s.r.o., používá pro jiná hodnocení zadávaná Evropskou komisí a která je doporučována hodnotitelům CIP EQUAL.

3.1 Cíle evaluace a strategie jejich naplnění

Dílčí evaluace principu mezinárodní spolupráce je vztažena k **celkovým cílům hodnocení CIP EQUAL** stanoveným Evropskou komisí. Obecné cíle evaluace CIP EQUAL jsme očíslovali, neboť čísla cílů pak používáme k referenci v následujícím textu:

1. Podpořit řádný průběh implementace a řízení CIP EQUAL;
2. Posoudit vhodnost zvolených strategií, budoucí možnosti a dostupné dopady CIP EQUAL;
3. Identifikovat a posoudit přidanou hodnotu CIP EQUAL k existujícím nástrojům a politikám na trhu práce;
4. Přispět k identifikaci, prověření a prosazování vhodných praktik při provádění politiky začleňování a boje proti diskriminaci a nerovnostmi na trhu práce;
5. Posoudit, do jaké míry CIP EQUAL uspěl při začlenění svých výsledků do národních politik a akcí a do mainstreamingových programů ESF;
6. Usnadnit proces učení mezi všemi národními zainteresovanými subjekty;
7. Přispět k utváření expertních kapacit;
8. Umožnit využití nabytých poznatků v dalším programovém období;
9. Usnadnit porovnatelnost evaluačních výsledků CIP EQUAL na úrovni celé EU;
10. Zajistit informační zdroje pro ex-post evaluaci na úrovni EU, která bude realizována Evropskou komisí.

Pro evaluaci principu mezinárodní spolupráce CIP EQUAL, kterou chápeme v tomto ohledu jako dílčí, jsme identifikovali následující **specifické cíle**:

11. Analyzovat praxi existujících mezinárodních partnerství v rámci RP CIP EQUAL;
12. Identifikovat silné a slabé stránky, potenciál a rizika mezinárodní spolupráce;
13. Analyzovat širší kontext realizace mezinárodní spolupráce, identifikovat podmínky, za kterých optimálně vzniká a rozvíjí se;
14. Shromáždit příklady dobré praxe a doporučení;
15. Shromáždit podněty ze strany technické a administrativní podpory mezinárodní spolupráce podpořené v rámci ESF;
16. Identifikovat vhodné způsoby hledání partnerů a vytváření partnerství;
17. Popsat metody řízení partnerství;
18. Identifikovat podmínky nutné pro realizaci mezinárodní spolupráce příjemců pomoci z ESF ze strany technické a administrativní podpory;
19. Popsat principy vyhodnocování kvality mezinárodní spolupráce, a to včetně ověření nástrojů pro sebehodnocení partnerství a řízení partnerských sítí;
20. Formulovat konkrétní praktická doporučení pro realizaci mezinárodní spolupráce pro členy RP;

21. Formulovat konkrétní praktická doporučení pro realizaci mezinárodní spolupráce pro jednotlivé úrovně implementační struktury CIP EQUAL.

Kromě posledního cíle, který je přímo směřován na implementační struktury v ČR, se všechny ostatní **cíle týkají jak české, tak i zahraniční reality**. Evaluace se tedy primárně zaměřila na posouzení dopadu mezinárodní spolupráce financované z českých zdrojů, ovšem tato zjištění byla porovnávána se zjištěními **z deseti vybraných zemí EU**, neboť většina zkoumaných jevů má (minimálně) evropský rozměr.

3.2 Evropský a transnárodní aspekt evaluace

Zjištění založená na zkoumání národního vzorku jsme podrobili srovnání s ostatními zeměmi EU a především celou evaluaci jsme provedli v evropském diskurzu. Tímto diskurzem máme na mysli znalost východisek relevantních politik, ze kterých zkoumané jevy vychází, znalost evropského prostředí, aktérů a rozhodovacích a komunikačních principů, znalost požadavků na kvalitu a metody evaluace v evropském prostředí (chápání evaluace v kontextu politik EU) a znalost principu partnerství a mezinárodní spolupráce z evropských programů a jejich konkrétní realizace v evropských projektech (jichž jsme se také účastnili nebo jsme je hodnotili). Proto byli jádrem evaluačního týmu čeští experti s mezinárodní zkušeností, kteří spolupracovali se šesti zahraničními experty.

Pro provedení evaluace principu mezinárodní spolupráce CIP EQUAL byly vybrány tyto země:

ZEMĚ	ZKRATKA
1. Česká republika (jádro evaluace)	CZ
2. Itálie	IT
3. Německo	DE
4. Spojené království	UK
5. Polsko	PL
6. Francie	FR
7. Slovensko	SK
8. Rakousko	AT
9. Španělsko	ES
10. Holandsko	NL
11. Portugalsko	PT

3.2.1 Kritéria výběru zemí

1. Role země v partnerství

Vybrali jsme všechny země, které byly zahrnuty do rozvojových partnerství, ve kterých byla ČR v roli mezinárodního sekretáře, a dále ty země, kde čeští partneři byli součástí rozvojového partnerství podpořeného prostředky CIP EQUAL dané země.

2. Členství v EU

Vybrali jsme jak zástupce zakládajících členů (FR, IT, NL, DE), tak i zástupce všech vln rozšíření: západního (1973, UK), jižního (1986, ES a PT), severního (1995, AT) a východního (2004, PL a SK). Toto hledisko výběru se nám osvědčilo u jiných evaluací v případech, kdy jsme potřebovali porovnat tzv. *milieu*, tedy jemné, nepopsané, nekodifikované rozdíly v prostředí, které do jisté míry ovlivňují partnerství a jeho management a jsou podmínkou jeho fungování. V našem konkrétním případě se jedná i o zjištění osvědčených praktik a porovnání ČR se zeměmi nám kulturně blízkými a naopak vystavení kontrastu ve vyspělosti země z hlediska schopnosti uzavírat a rozvíjet partnerství.

3. Vyspělost

Vyvážili jsme země jihu a severu a země západu a východu. Jsou zastoupeny jak země, které mají podobnou zkušenost jako ČR, tak i staré členské země, země pozvolného vývoje i země, které

členstvím v EU nenadále rychle vyrostly. Ve vzorku jsou dvě země s přibližně stejným počtem obyvatel, jako má ČR, dvě země počtem obyvatel dvojnásobně menším a dvojnásobně větším a šest zemí patřících mezi nejlidnatější (a zároveň nejvlivnější) členy EU.

3.3 Cílové skupiny evaluace

Z výše uvedených cílů a analýzy evaluačních témat a otázek vyplývají následující **cílové skupiny**, které uvádíme v abecedním pořádku; pro další reference jsme každé přiřadili akronym:

CÍLOVÁ SKUPINA	AKRONYM
Experti (zejm. na oblast RLZ, ESF a ERDF, na oblasti principu partnerství a mezinárodní partnerství, programování a implementace ESF, řízení a financování)	EXP
Decisivní sféra (politici, tvůrci národních politik, zástupci MPSV pro oblast aktivní politiky zaměstnanosti, regionální a místní tvůrci rozhodování, manažeři)	POLIT
Evropská komise (CIP EQUAL, oddělení evaluací)	EK
Koneční příjemci (zástupci rozvojových partnerství) v ČR	RP
Koneční příjemci (zástupci rozvojových partnerství) ve vybraných zemích EU	RP EU
Klienti (klienti služeb poskytovaných/iniciovaných projekty CIP EQUAL)	KLIENT
Monitorovací výbor CIP EQUAL	MONIT
Národní podpůrná struktura CIP EQUAL v ČR	NPS
Národní podpůrná struktura CIP EQUAL ve vybraných zemích EU	NPS EU
Národní tematické sítě v ČR	NTS
Národní tematické sítě ve vybraných zemích EU	NTS EU
Řídící orgán CIP EQUAL	ŘO
Řídící orgán CIP EQUAL ve vybraných zemích EU	ŘO EU
Žadatelé ⁴	ŽAD

3.4 Metodika evaluace

Pro zjištění potřebná k formulaci závěrů a doporučení byly použity takové výzkumné a evaluační metody, aby vybraná metoda dokázala co nejefektivněji najít zdroje pro odpovědi na stanovené evaluační otázky. Metody, jejichž podrobný popis uvádíme níže, byly směřovány na tyto cílové skupiny:

VÝZKUMNÁ / EVALUAČNÍ METODA	AKRONYM METODY	CÍLOVÁ SKUPINA
Analýza dokumentů	ANAL	Žádná cílová skupina
Dotazník	DOT	Všechny cílové skupiny
Evaluační návštěva	NAV	RP, RP EU, KLIENT
Evaluace procesů	PROC	NPS, NPS EU, ŘO, ŘO EU
Fokusní skupina	FS	ŘO, NPS
Kontinuální (průběžná) evaluace	KONT	Hodnotitelský tým
Případová studie	CASE	RP, RP EU
Řízený rozhovor	ROZ	EK, POLIT, NTS, NTS EU, EXP
SWOT	SWOT	Žádná cílová skupina

⁴ Tato skupina je sekundární, u většiny aktivit v tabulkách k jednotlivým tématům a úkolům není uvedena jako cílová skupina, byla oslovena dotazníkem a především jsou na ni směřována některá doporučení k budoucímu řízení pomoci z ESF.

Každá z uvedených metod je podrobně charakterizována níže. U každé metody je také popsáno, jakým způsobem byli vybráni respondenti, obecně však platí, že byli vybíráni podle pravidla reprezentativnosti kvótním výběrem.

3.4.1 Analýza dokumentů

Jde o podpůrnou metodu, jejíž výsledky sloužily pro přípravu ostatních evaluačních metod, jako přímý vstup procesní evaluace. Roli klíčové metody sehrála při plnění úkolů spojených s tématy 1 a 6. Jedná se o „výzkum od stolu“ (na rozdíl od terénních metod). Seznam analyzovaných dokumentů je uveden v příloze 8.9 a zjištění z analýzy dokumentů jsou pak uvedena ve zvláštních kapitolách.

3.4.2 Dotazníky

Vznikly dvě sady otázek a byly identifikovány otázky, které se doplňují, vzájemně se ověřují a především slouží ke srovnání mezi jednotlivými skupinami. Dotazník byl několikrát připomínkovan, výsledná podoba otázek pak byla přeložena z angličtiny do češtiny, polštiny, francouzštiny, portugalštiny, italštiny, španělštiny a holandštiny. Dotazníky byly distribuovány pouze v elektronické podobě, a to pomocí webové aplikace, která umožňuje bezpečné a pohodlné vyplnění formuláře a jeho anonymní odeslání on-line. Data se přímo ukládají do databáze, což výrazně zefektivňuje jejich další zpracování. Dotazník byl anonymní, ovšem pro rozlišení cílových skupin oslovených dotazníkem byly v úvodní části dotazníku uvedeny dvě identifikační otázky (země původu a typ cílové skupiny). Stanovené cílové skupiny byly osloveny e-mailem a informační kampaní s průvodní informací, která obsahovala www adresu, na které je dotazník možno vyplnit, stručně vysvětlovala smysl dotazníku a celé evaluace, dále obsahovala jméno zadavatele, pověřující dopis MPSV a kontaktní údaje pro případ dotazů. Na shromážděné kontakty byly odeslány dopisy ve výše uvedených jazycích. Krátce před vypršením lhůty pro vyplnění dotazníku (15. 6. 2008) byly 8. 6. 2008 rozeslány připomínky, čímž se zvýšila návratnost dotazníku. Řada respondentů posílala dotazy jak k dotazníkovému šetření, tak i k výsledkům evaluace. Všechny otázky byly zodpovězeny, a to v jazyce, kterým byl dotaz zaslán. Podrobný popis použití této metody je uveden v kap. 4.2.

3.4.3 Evaluační návštěvy

Evaluátoři vybrali 70 zástupců konečných příjemců reprezentujících minimálně 35 různých rozvojových partnerství podpořených ve stanoveném období CIP EQUAL ČR, zahraniční experti oslovili čtyři zástupce v každé zemi reprezentující minimálně dvě rozvojová partnerství podpořená v zahraničí (primárně ta, jichž se účastnily také české organizace) a šest zástupců v každé zemi (včetně ČR) zastupujících projekty podpořené z ESF (zejména pak projekty v oblasti rozvoje lidských zdrojů). Dále byli osloveni zástupci z každého ze subjektů implementační struktury (ŘO, NPS) v každé z analyzovaných zemí. Konečný výběr osob, které byly osloveny a navštíveny, je uveden v příloze 8.4. Z každé evaluační návštěvy byl pořízen záznam. Tento záznam byl doplněn o údaje poskytnuté v dodatečných rozhovorech (telefonicky). Záznamy mají jednotnou strukturu a je dodržen slib anonymity těch, kteří poskytli vyjádření, proto samotné záznamy návštěv neuvádíme v příloze.

3.4.4 Evaluace procesů

Evaluace procesů je posloupností aktivit směřujících k identifikaci, analýze a vyhodnocení procesů v rámci určitého vymezeného subjektu, například firmy, organizační jednotky, programu, řídicí struktury apod. Vzhledem k tomu, že tato metoda je zaměřena pouze na zkoumání vnitřního prostředí, byla v našem případě použita u hodnocení vnitřních subjektů řízení CIP EQUAL (tj. ŘO a NPS) a dále přímo souvisejících součástí implementační struktury (tj. MONIT).

3.4.5 Fokusní skupiny

Metodu fokusních skupin jsme v této evaluaci specificky uzpůsobili potřebám, proto byly provedeny dvě fokusní skupiny se zástupci ŘO a NPS. Smyslem bylo zachytit podstatné zkušenosti s řízením programu směrem k doporučením týkajícím se programového období 2007–2013 a dále podpořit zjištění procesní analýzy. Byly vytvořeny sady otázek pro jednotlivé skupiny a scénář skupiny. Evaluátoři pak kladli otázky a zaznamenávali reakce a sdělení. Tým evaluátorů pak zpracoval tato vyjádření a vytvořil závěry. Vzhledem k citlivosti některých vyjádření není možné zveřejňovat tyto záznamy. Výsledky z fokusních skupin jsou promítnuty do zjištění a doporučení uvedených ve třetí průběžné zprávě projektu Evaluace principu mezinárodní spolupráce CIP EQUAL.

3.4.6 Kontinuální (průběžná) evaluace

Tato metoda naplňuje cíle evaluace č. 9 a 10 a byla integrální součástí práce na tomto projektu. Její podstatou je supervize člověka, který vnáší do práce týmu nové podněty a zároveň kontroluje kvalitu práce, každý dílčí výstup je komunikován se všemi a každý poznatek tak okamžitě přichází zpět do týmu. Princip evaluace pak spočívá v tom, že supervizor měří, jak se tým blíží (nebo neblíží) k původním cílům své práce, které si stanovil na začátku. To je realizováno pomocí hodnotících tabulek, do kterých interní evaluátor píše, jak tým rozumí jednotlivým cílům / smyslu své práce, tyto pak rozepíše na jednotlivé úkoly a sleduje v šesti stádiích, jak se jednotliví členové ztotožňují s úkoly a jak se vzájemně posilují (empowerment).

3.4.7 Případové studie

Případová studie je obecným nástrojem výzkumu v sociálních vědách a nástrojem evaluace. Případová studie je vlastně typem výzkumné strategie, protože pracuje s kontextem reality, není čistě kvalitativní analýzou, kombinuje analýzu dat i kvalitativní prvky výzkumu. Bývá často doplněna o další výzkumné metody, což byl i případ této evaluace. Evaluační tým pracoval s 35 studiemi rozvojových partnerství ČR a s více než 20 zahraničními studiemi. Studie stavěly na analýze dokumentů, rozhovorech, návštěvách a dodatečném zjišťování. Seznam případových studií je uveden v příloze 8.7. Studie byly zpracovány standardním způsobem (strukturované, písemně zpracované popisy situace a procesů), nad nimi pak byla provedena analýza a interpretace zjištěných rozdílů a specifik. Přesná struktura případových studií je uvedena v příloze 8.8, obecně obsahuje: popis situace (počet pracovníků, kompetence, vznik, působnost, tradice), popis procesů, prostředí, identifikaci efektivních metod práce, identifikaci bariér, řešení konfliktů, návaznosti na okolní systémy řízení CIP EQUAL, vazby na cíle CIP EQUAL atd. Cílem bylo zachytit především osvědčené způsoby tvorby a rozvoje partnerství, oblasti jeho přidané hodnoty, tedy oblasti řešení, kterým mezinárodní spolupráce prospívá.

3.4.8 Řízené rozhovory

Tato metoda byla použita u dotazování osob obtížně dostupných a tam, kde by osobní návštěva nepřidala významně na efektu, tam, kde je potřeba rychle jednat (případ úkolu č. 1) a dále u dodatečného zjišťování u osob již v minulosti kontaktovaných (evaluační návštěvy); proto jsme pro rozhovory vybrali experty ze všech uvedených zemí, zástupce Evropské komise, Monitorovacího výboru, Národních podpůrných struktur, Národních tematických sítí a jinak neoslovené zástupce rozvojových partnerství (mimo zástupce rozvojových partnerství navštívené v rámci evaluačních návštěv). Konkrétní zástupce identifikoval evaluátor na základě analýzy vhodnosti konkrétních osob pro dotazování z hlediska reprezentativnosti, vyloučení duplicit a co nejvyšší efektivity použité metody. Seznam, všech osob, které byly navštíveny či dotazovány pomocí řízených rozhovorů je uveden v příloze 8.4.

3.4.9 SWOT

SWOT analýza byla v evaluaci aplikována ve dvou rovinách: 1) jako podpůrná analytická metoda při hodnocení výsledků konkrétních aktivit a 2) jako obecná matice hodnocení potenciálu, výsledků a ohrožení skutečně realizované mezinárodní spolupráce v rámci jednotlivých RP z ČR a vybraných zemí EU. SWOT analýza byla rovněž úspěšně použita pro vyhodnocení fungování mezinárodního partnerství v různých kulturních prostředích, která jsou dána odlišnou tradicí, zkušenostmi, sociálním ekonomickým a politickým zázemím. Podrobnější informace o tomto využití SWOT analýzy jsou uvedeny v kapitole o konkrétní realizaci evaluace.

4. Pozorování podle jednotlivých evaluačních nástrojů

4.1 Analýza dokumentů

Evaluační tým pracoval s řadou informačních zdrojů, jejichž přehled je uveden v příloze 8.9, a také s částečně získaným a částečně nově vytvořeným seznamem kontaktů, které jsou v úplnosti uvedeny v příloze 8.10.

Kontaktní údaje (e-maily) pro oslovování potenciálních respondentů z jednotlivých cílových skupin byly získány jednak od zadavatele, jednak z webového sídla CIP EQUAL (konkrétně z databáze ECDB) a ze souvisejících webových sídel (např. <http://www.transnationality.eu/>). Kontaktní údaje získané z výše zmíněných veřejně přístupných zdrojů však nebyly ve všech případech zcela aktuální, podstatnou roli proto sehrály kontaktní údaje poskytnuté přímo zadavatelem.

Tým využíval rovněž dokumenty, které byly vytvořeny během evaluace nebo získány od organizací. Mezi důležité zdroje aktuálních informací dále patřilo zejména ESF Fórum, pro získání podrobnějších informací o probíhající průběžné evaluaci CIP EQUAL v ČR byla pak využita mj. účast na semináři uspořádaném společností IREAS, o.p.s., 23. 3. 2008.

Při studiu dokumentů relevantních pro účely evaluace bylo také potřeba se vyrovnat se skutečností, že ne všechny dokumenty jsou k dispozici v českém nebo anglickém jazyce; navíc se často jedná o složité a rozsáhlé dokumenty, v nichž se orientuje pouze expert z daného místa. Mj. z těchto důvodů byl také evaluační tým složen z expertů z různých zemí.

Obecně lze konstatovat, že ze skutečnosti, že informace o projektech jsou dostupné na třech i více místech (v systému MSSF Monit, v databázi ECDB, na webu EQUAL ČR, tj. <http://www.equalcr.cz/>, popř. na vlastním webu organizace realizující projekt), vyplývá, že je obtížné udržovat informace na všech místech v aktuální podobě. Navíc ne vždy mají organizace možnost samy upravovat údaje týkající se projektu, tím se aktualizace dále problematizuje. Zatímco vlastní stránky organizací, kde byl uveden daný projekt, aktuální byly, struktura těchto stránek i hloubka a kvalita informací byly zjevně zcela ponechány na aktivitě daných organizací; z toho důvodu se spolehlivost a zejména výpovědní hodnota stránek (vzhledem k zadání evaluace) značně lišily. U ostatních zmiňovaných míst, kde jsou uváděny informace o projektech, organizace neměly přímou možnost informace aktualizovat, ale dělo se tak zprostředkovaně (v případě webu EQUAL ČR prostřednictvím ŘO, u systému MSSF Monit prostřednictvím NPS a u databáze ECDB prostřednictvím správce databáze). Organizace si stěžovaly, že v některých případech musely opakovaně žádat o aktualizaci údajů, ve většině případů se však o správu těchto systémů vůbec nezajímaly. Řadovému uživateli, který by v těchto systémech vyhledával informace o projektech, nemusí být tedy vůbec zřejmé, zda je obsah vůbec aktuální a kdo je za něj odpovědný.

Na citovaném webu EQUAL ČR je sice k dispozici seznam projektů, je však uspořádán podle programových priorit, v jejichž rámci jsou pak projekty skryty pod názvem instituce, což není obvyklé hledisko, podle kterého uživatelé zájemající se o projekty vyhledávají. Ti budou nejspíše vyhledávat podle názvu projektu, podle toho, čeho se konkrétně týká nebo do které oblasti podpory spadá; název instituce nemusejí nutně předem znát. Web je tedy strukturován bez ohledu na potřeby uživatelů, vychází především z pohledu řídicího orgánu. Navíc není dostatečně aktualizován, proto se na informace na něm uvedené nelze zcela spolehnout.

Při využití systému MSSF Monit evaluační tým zjistil, že neobsahuje informace využitelné pro tuto evaluaci (je zaměřen čistě na oblast monitoringu).

Naopak jako relativně spolehlivý zdroj informací byly identifikovány weby organizací realizujících projekty. Avšak i v tomto případě se setkáváme s rizikem spočívajícím ve skutečnosti, že organizace mohou v průběhu času svůj web změnit tak, že informace o již proběhlém projektu nebudou nadále k dispozici (s touto situací se tým setkal v několika případech zahraničních projektů).

Celkově lze konstatovat, že při provádění evaluace bylo obtížné získávat spolehlivé a aktuální informace o jednotlivých projektech a i v případě, že tyto informace byly získány, nebylo jisté, zda jde o trvale přístupný zdroj.

4.2 Dotazníkové šetření

Odkaz na elektronický dotazník byl rozeslán na 1 786 e-mailových adres⁵ s tím, že jako nedoručených se jich vrátilo 69 (tj. úspěšně bylo osloveno 1 717 adres); **254 získaných dotazníků představuje návratnost 14,8 %**. Z toho 219 dotazníků obsahovalo sadu otázek zaměřených na zástupce rozvojových partnerství, klienty služeb vytvořených v rámci projektů EQUAL (cílové skupiny projektů), členy Národních tematických sítí, nezávislé experty a potenciální žadatele; sada obsahovala 21 otázek. Zbýlých 35 dotazníků vyplnili zástupci ŘO, NPS, Platebního orgánu, Evropské komise, Monitorovacího výboru a politici a tvůrci strategií v oblasti HRD a ESF; sada obsahovala celkem třináct otázek. Žádná otázka – s výjimkou dotazu na zemi původu a typ respondenta vzhledem k CIP EQUAL – nebyla povinná. Získaný soubor dotazníků byl zbaven duplicit, byly vymazány dotazníky, v nichž bylo vyplněno méně než 20 % odpovědí, a byly provedeny další korekce, na jejichž základě klesl počet dále analyzovaných odpovědí o osm na výsledných 212 dotazníků zaměřených na konkrétní projekty nebo příjemce a 34 dotazníků, které vyplnili členové řídicích struktur, tj. celkem na 246. Podrobný přehled práce s dotazníky a výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v příloze 8.3.

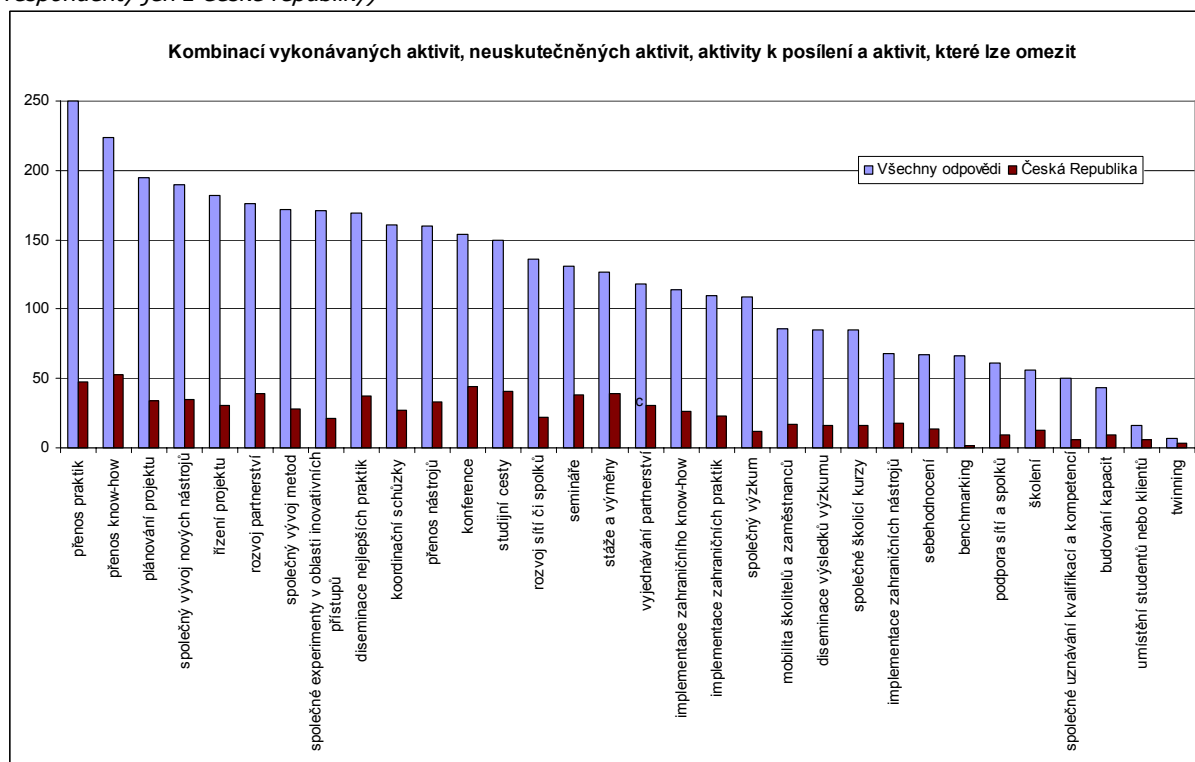
Odpovědi z dotazníků ukazují, že nejčastějším zdrojem inspirace, pomoci a informací pro přípravu a realizaci mezinárodní spolupráce je vlastní předchozí zkušenost. Jako zdroj inspirace a pomoci byly uváděny zkušenost partnerů ze zahraničí v kombinaci s metodickými návody EK a pomoc Národní podpůrné struktury. Kvalita konkrétní poskytnuté pomoci byla vysoká s tím, že tento stav není neměnný, ale ukazuje spíše na pozitivní vývoj vztahů mezi NPS a příjemci. S vlastním plánováním projektu souvisí otázka, jaký vliv má aspekt mezinárodní spolupráce na délku projektu, resp. zda vyžaduje větší časovou investici. Potvrdila se původní hypotéza, že vliv zde určitě je, nicméně neměl by být extrémní - respondenti se nejčastěji shodli na tom, že mezinárodní spolupráce prodlužuje projekt o pětinu své délky. Při odpovídání na otázku, které fáze mezinárodního projektu vyžadují více času, uváděli respondenti nejčastěji právě fázi přípravy a dále celkovou koordinaci mezinárodní spolupráce. Pokud respondenti dotazníkového šetření uvedli, že týmy implementující mezinárodní partnerství potřebují podporu, pak to bylo především v oblasti vyhledávání partnerů.

Mezi nejčastěji vykonávané aktivity v rámci mezinárodní spolupráce patřily podle respondentů přenos zkušeností a praktik, organizace seminářů, konferencí a různých dalších setkání. Tato zjištění byla zkombinována s výsledky dotazu na vhodnost jednotlivých aktivit pro mezinárodní spolupráci, konkrétně odpověďmi na otázku: „Jaké aktivity jsou podle vašeho názoru nejvhodnější pro mezinárodní spolupráci?“ s možností výběru na škále od 1 (vůbec ne) do 6 (hodně). Z výsledků je zřejmé, že nejfrekventovanější aktivity, především přenos praktik a know-how a pořádání různých odborných akcí, nejsou zároveň ty, které by měly nejvyšší kredit z pohledu řídicích struktur. Na druhou stranu byla vysokým kreditem ohodnocena mobilita zaměstnanců a školitelů – ačkoliv se nejeví jako častá aktivita, její kvalita byla vysoce hodnocena dotazovanými. Jedná se o příklad aktivity, která nebyla častá nikoli proto, že by nebyla žádaná, ale spíše proto, že je náročná, její povaha posiluje spíše kvalitu než kvantitu výkonu; v některých případech nebyla plánována dopředu a v průběhu projektu se s obtížemi do plánu zapracovávala. Na otázku, které aktivity realizátoři projektů neuskutečnili, ale chtěli je realizovat, se nejčastěji objevovaly právě tyto náročnější aktivity, které zároveň dostaly

⁵ Celkem na 302 adres v ČR a 346 v IT, 134 v DE, 98 v UK, 13 v IE, 98 v PL, 219 ve FR, 101 v SK, 43 v AT, 109 v NL, 179 v ES, 90 v PT a dalších 54 nerozlišeně pro anglickou verzi.

vysoký kredit ocenění důležitosti; v pořadí: společný vývoj nových nástrojů, společné experimenty v oblasti inovativních přístupů, společný vývoj metod, společný výzkum, společné uznávání kvalifikací, stáže, výměny a studijní cesty. Právě výměnné a studijní pobyty byly těmi, kteří je uskutečnili, hodnoceny velmi kladně. Za nejčastější příčinu nerealizace těchto aktivit respondenti uváděli nedostatek času a financí. Za nejprínosnější je v rámci mezinárodní spolupráce bezesporu považován aspekt učení se, u méně vyspělých zemí jde častěji o naučení se (přenos) něčeho, co se již uplatňuje v zahraničí, u zemí vyspělejších jde častěji o společný posun ve znalostech a zkušenostech v dané oblasti. Zajímavých zjištění tým dosáhl kombinací několika grafů, a to četností nejčastěji vykonávaných aktivit, neuskutečněných aktivit, aktivit, které by přišly posílit, a aktivit, které by přišly omezit. Tato simulace ideálního stavu je provedena na pozadí srovnání ČR s ostatními zeměmi, viz následující graf.

Kombinace dat z grafu 8, 10, 25 a 27 uvedených v příloze 8.3 (jsou uvedena data za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



Co se týče odhadu těch, kteří z těchto přínosů nejvíce profitují, všichni respondenti se shodují v názoru, že v dlouhodobé perspektivě nejvíce profitují partneři projektů. V názoru na přínos pro uživatele vytvořených produktů a služeb, kteří by potenciálně také měli mít prospěch z mezinárodní spolupráce v projektech CIP EQUAL, se zástupci řídicích struktur jeví jako více skeptičtí než realizátoři projektů.

4.3 Evaluační návštěvy, rozhovory a případové studie

Přesná podoba nástrojů, které tým využil, je patrná z příloh, v nichž jsou mj. uvedeny struktura záznamu rozhovoru a návštěvy, struktura případové studie, scénář evaluačních návštěv, seznam případových studií a seznam osob, které poskytly rozhovor a které byly navštíveny. Návštěvy a rozhovory v organizacích probíhaly v době, kdy byly projekty těsně ukončeny nebo probíhalo jejich formální ukončování a mezinárodní spolupráce byla už v naprosté většině případů ukončena. Ve většině případů ale představitelé projektu nebyli ještě schopni hodnotit mezinárodní spolupráci z „odstupu“. Bylo spíše výjimkou, pokud dokázali sami zaujmout komplexnější hodnotící stanovisko. Často pro ně bylo obtížné oddělit aspekt mezinárodní spolupráce od vlastního obsahu (tématu) projektu. Na druhé straně pokud rozhovor probíhal s osobou, která měla na starosti výhradně mezinárodní spolupráci, byla schopnost referovat o mezinárodní spolupráci nezávisle na tématech

projektu nesrovnatelně větší, schopnost celkového hodnocení mezinárodní spolupráce v rámci projektu však úměrně s tím klesala.

Vzhledem k dostatečnému časovému odstupu byly v rámci návštěv a rozhovorů představiteli projektů nejlépe reflektovány samotný výběr partnerů a fáze přípravy smluv o partnerství, a to o to více, že s blížícím se vypsáním dalších výzev se tato fáze stává znovu aktuální. Často je přitom reflektováno, že přístup řídicí struktury se změnil k lepšímu a především jinak funguje podpůrná struktura. Představitelé projektů zpravidla považují za důležité věnovat výběru partnerů více pozornosti a energie.

Představitelé projektů ale zpravidla nemají pro hledání partnerů nějaká předem vypracovaná hlediska, která by byla založena na obecnějším zmapování regionů a jejich typických témat nebo národních specifíků v přístupech, legislativě atd.

Z hlediska přínosů partnerství byl jedním z opakovaně oceňovaných přínosů fakt, že prostřednictvím formalizované struktury partnerů projektu navázala daná organizace celou řadu dílčích partnerství s těmi, kdo se jednotlivých setkání partnerství účastnily nebo využívaly jiné pracovní nástroje – národní partneři jejich mezinárodních partnerů. Tento motiv se ukazuje jako velmi podstatný, je často uváděn jako významný přínos mezinárodního partnerství. Někdy dokonce vznikly mezinárodní formalizované síťové vazby mezi organizacemi, které se účastnily práce na projektu, aniž by zahrnuly některého z formálních partnerů mezinárodního projektu. Mainstreamingový proces, diseminace a další využití výstupů projektu se tedy nemusí vázat na původní partnerství podle TCA. Organizace tedy už vybírá partnera tak, aby co nejlépe v rámci své národní spolupráce „zastřešil“ další potenciální (mezinárodní) partnery, s nimiž se pak rozvine konkrétní spolupráce.

Představitelé projektů byli velmi málo ochotni a schopni mluvit o problémech, které v mezinárodním partnerství nastaly. Jednou skupinou byly problémy při odstoupení partnera nebo obdobné situace, které si vyžádaly podstatné změny TCA a které se v rámci rozhovoru nedaly zamlčet. Jedinou jinou skupinou nejčastěji zmiňovaných problémů byly problémy s organizacemi z některých zemí – kdy místní přístup a „kultura“ výrazně vybočovaly z běžných zvyklostí a očekávání. Ne vždy se tyto zkušenosti dají zobecnit, ale je možné nalézt jistou pravidelnost v tom, jak se chovají partneři z různých zemí nebo jejich částí.

4.4 Fokussní skupiny a evaluace procesů

Fokussní skupiny byly navrženy tak, aby vyvážily zjištění z dotazníkového šetření a z evaluačních návštěv a rozhovorů. Především návštěvy a rozhovory byly až na výjimky (rozhovory se zástupci Evropské komise a agentur CIP EQUAL v Nizozemsku, Francii, Německu, Rakousku, Portugalsku, Španělsku a Spojeném království) vedeny za zástupci rozvojových partnerství a koordinátory mezinárodní spolupráce. Pozorování uvedené v předchozí kapitole tedy velmi jasně staví na tomto vzorku, druhý pohled na věc měly právě přinést fokussní skupiny. Z tohoto důvodu byly navrženy dvě skupiny, jedna se zástupci NPS a jedna se zástupci ŘO. Pro každou byl stanoven scénář, tj. otázky, které byly kladeny během diskuse a jejichž smyslem bylo sledovat, jak probíhalo řízení a implementace mezinárodní spolupráce, jak byly použity monitorování a evaluace, jaká podpora byla implementujícím subjektům poskytnuta. Doplněním fokussních skupin pak byla evaluace procesů, v tomto případě především informačních a komunikačních toků mezi zmíněnými subjekty, tj. řídicím orgánem, PricewaterhouseCoopers a zástupci rozvojových partnerství. Tento obraz toků se navíc poněkud komplikuje tím, že v rámci mezinárodní spolupráce je potřeba jednat i se subjekty mimo národní pole, tedy zástupci zahraničních rozvojových partnerství, a dokonce se zástupci zahraničních řídicích orgánů (např. při změně TCA) a ministerstev (např. při návrzích mezinárodní koordinace vyhledávání partnerů a shromažďování informací k mezinárodní spolupráci).

Fokussní skupiny sledovaly především otázky řízení a implementace prioritní osy mezinárodní spolupráce, která staví na znalosti kontextu, v němž bude program implementován, národních a sektorových strategiích, které určují priority pro zaměření projektů a aktivit, a kvalitním zázemí řídicího orgánu. Řídicí orgán rozhoduje na základě platných strategických dokumentů a samotnou implementaci sleduje pomocí standardních nástrojů, mezi které patří monitoring a evaluace. K vlastní implementaci programu může podle možností daných nastavením daného programu využít systémových a národních projektů nebo specializovaných agentur. Zřejmě neexistují vhodné a nevhodné způsoby řízení, spíše jde o doporučení aspektů řízení, které pro úspěšnou implementaci

programu klíčové; jako nejčastěji zmiňované se objevují jasné stanovené cíle a pravidla, srozumitelná a ochotná komunikace s danými skupinami a systémová podpora (facilitace přípravy i realizace partnerství, centrální databázové zdroje, metodická podpora). Co se týče podpory přípravy a realizace projektů, nároky realizátorů na pravidla a výzvy říkají, že by měly být především srozumitelné, jasné a do ukončení procesu neměnné (kromě změn nezbytných pro plynulejší a kvalitnější chod programu). Současný monitorovací systém nevyhovuje potřebám řízení programu ani implementace projektů. Monitoring kromě vlastních cílů může sloužit také k agregaci za určité oblasti (nabízí se tematický nebo regionální pohled), řízení programu (nastavování priorit) a může také sloužit jako nástroj pro kontrolu, zda nevznikají paralelně stejné produkty či zda nedochází k dvojímu financování aktivit/výstupů. V první fázi je třeba revidovat nastavení monitorovacích indikátorů, ve druhé fázi je pak třeba výše zmíněné služby ošetřit systémovou podporou. Evaluace musí být plánována tak, aby mohla reagovat na reálné procesy a události v projektu, tedy musí být schopná doplňovat hodnotící kritéria, aktuálně se vztahovat k projektu. V hodnocení je nutné udržet prvek flexibility a zároveň je třeba, aby hodnocení bylo pokud možno odděleno od systému monitorování, v žádném případě na něm nesmí být závislé. Na mezinárodní úrovni je možné uvažovat o nadnárodních monitorovacích a evaluačních aktivitách, ovšem je třeba vyjasnit jejich smysl a cíle, mandát, odpovědnosti a systém spravování.

Druhou linií sledovanou pomocí fokusních skupin a evaluace procesů byla otázka udržitelnosti projektů, mainstreamingu a dalšího rozvoje vytvořených produktů. Řídící orgán zvažuje aktivní účast na diseminaci a mainstreamingu výstupů a výsledků projektů a předpokládá přínosy z hlediska zvýšení dopadu projektů, zajištění udržitelnosti jejich výstupů a celkovém zvýšení kvality projektů. K dalšímu nakládání s produkty zatím vzniká strategie, vyjasnění rolí, odpovědností a mandátu. Řídící orgán by se mohl rozhodovat o míře využití jednotlivých výstupů již na základě projektových žádostí, ze kterých musí být zřejmé, které výstupy vzniknou, pro koho budou určeny a jak se s nimi bude nakládat po ukončení projektu. Podpora výstupů, mainstreaming a diseminace tedy budou mít systémový základ, ovšem ve svém zaměření musí s výstupy pracovat individuálně. Řídící orgán by se při využívání výstupů a výsledků projektů měl angažovat především na dvou úrovních: mezinárodní, kdy půjde především o výstupy společné několika zemím, a na národní v tom smyslu, že by ŘO byl partnerem pro mainstreaming. To, jak aktivní bude role řídicího orgánu při využívání výstupů projektů, souvisí nejen s jeho strategií, ale také s tím, jaký mandát, posláním a možnosti řídicí orgán má; musí tedy existovat lidské, organizační a finanční kapacity pro správné fungování takového systému. Posílit kapacity ŘO lze buď pomocí externí agentury, realizací systémových a národních projektů, nebo posílením interních kapacit ŘO.

5. Zjištění podle vybraných témat

V této kapitole uvádíme zjištění podle témat, která jsme identifikovali jako ústřední témata. De facto tato témata kopírují cyklus řízení projektů, a tedy nejsou formulována dle zadávací dokumentace, ale zároveň z tohoto zadání vycházejí. Přehled evaluačních témat podle původního zadání je uveden až v následující kapitole.

5.1 Příprava mezinárodní spolupráce

V zemích, které byly zahrnuty do evaluace, byla doporučena a někde i implementována různá opatření týkající se facilitace procesu vytváření mezinárodních partnerství. Jednalo se například o vytvoření zvláštního opatření či projektu na úrovni řízení programu (nikoliv projektové úrovni) nebo o doporučení minimálního rozsahu partnerství, doporučení, na které země se při hledání partnerů zaměřit (v návaznosti na národní strategie) či které aktivity posílit (obecně se doporučuje omezit generické aktivity, které postrádají konkrétní obsah); někde se tento princip promítl do vytvoření konkrétní fyzické instituce, jejímž posláním je podporovat mezinárodní partnerství v projektech v daném programu. Tato skutečnost nebyla ve fázi přípravy mezinárodní spolupráce z české strany reflektována a čeští partneři na to nebyli připraveni, někde se mohli při vytváření partnerství ocitnout v nevýhodné nebo jinak nerovné pozici.

Příprava mezinárodní spolupráce měla probíhat v několika fázích, to se však vzhledem k časovému tlaku ne vždy dařilo. V rámci evaluace se prokázalo, že role DPA byla často podceněna, někdy dokonce byla rovnou připravena přesná TCA (DPA používala v pasážích o partnerství zcela shodné formulace). I v těch případech, kdy byl přístup k mezinárodnímu partnerství víceméně formální a zůstal omezen na

několik dílčích nástrojů (například na pracovní skupiny), se v rámci realizace tento přístup proměnil díky dynamice, kterou přinášel. Přitom se ukázalo, že existuje celá řada „typů“ partnerství, souvisejících s očekáváními partnerů. Tam, kde nebyla dobře vzájemně vyjasněna tato očekávání, zůstávala spolupráce víceméně formální, neboť podstatné změny pak již v rámci probíhajícího projektu nejsou reálně dosažitelné (vzájemná dohoda a pak schvalování více národními řídicími orgány). Různé typy očekávané spolupráce lze identifikovat podle základních tezí a očekávání formulovaných při přípravě DPA, dále podle volených nástrojů mezinárodní spolupráce a také podle způsobu, jak se do mezinárodní spolupráce zapojují místní partneři.

České organizace zpravidla při hledání partnerů přistupovaly do již se formujících skupin partnerů a v první fázi realizace projektů vystupovaly až na výjimky v mezinárodní spolupráci relativně pasivně. Často se objevuje reflexe typu „měli jsme na partnery šťastnou ruku“. Dá se tedy předpokládat, že pokud byli v jiné situaci (výběr partnerů nebyl příliš šťastný), o problémových aspektech mezinárodní spolupráce způsobených rozdílnými očekáváními partnerů spíše nemluvili vůbec.

Pokud se týká zapojení místních partnerů do mezinárodní spolupráce, byly v rámci přípravy partnerství použity oba modely. Úzké propojení tématu projektu s mezinárodní spoluprací přitom může být hodnoceno pozitivně, resp. svoje klady mohou mít obě formy řízení mezinárodní spolupráce, ať už jde na jedné straně o projekt realizovaný s národními partnery, ve které jednu specifickou roli hraje mezinárodní spolupráce, nebo na straně druhé o projekt, který je svým vlastním jádrem a ve svém těžišti mezinárodní. Ne vždy se však v rámci rozhovorů potvrdilo, že typ řízení odpovídá typu projektu.

Představitelé projektu sami při přípravě dalších projektů zvažují odpověď na otázku, zda preferovat již vyzkoušené partnery nebo hledat nové, a to i v případě, že spolupráce byla přínosná a naplnila očekávání – hledání nových partnerů v sobě nese potenciál dalších významných podnětů a to může být pro některé typy projektů podstatným vkladem. Pro jiné projekty je naopak navazující partnerství věcí rozvíjení již existující dynamiky. Jednoznačná odpověď na tuto otázku neexistuje.

5.2 Administrace a řízení mezinárodní spolupráce

Celková koordinace mezinárodní spolupráce se odvíjí od zvoleného manažerského modelu: mezinárodní spolupráce byla buď řízena jedním subjektem, nebo (méně často) šlo o rotující řízení. Nejčastější manažerský model byl vázán na dílčí výstupy. Na počátku spolupráce se určilo, kdo je zodpovědný za který výstup nebo typ výstupu a určený partner řídil/koordinoval vznik určeného výstupu. Tento model se zpravidla uplatňoval doplňkově k jedné ze shora uvedených variant. Zdá se ovšem, že často jakoby převážil a obecný, formalizovaný model řízení jím byl vytlačen do pozadí.

Co se týče zúčastněných subjektů, ukazuje se, že podstatné je, jakým způsobem jsou dané subjekty zapojeny do spolupráce a nikoli o jakou jde právní nebo organizační formu. Jako efektivní a úspěšné se ukázaly jak projekty řízené jedním silným subjektem, tak projekty, které byly řízeny podle rotačního přístupu, stejně tak měly významné výstupy projekty, u nichž je mezinárodní spolupráce soustředěna na jednoho nebo dva národní partnery, i ty, u kterých se na realizaci mezinárodního prvku projektu podílejí všichni národní partneři. Problémy někdy působí situace, kdy odpovědnost za mezinárodní partnerství má v dané zemi jiný subjekt než příjemce. V některých případech to bylo vysoce efektivní, je však třeba, aby byly vazby a komunikace mezi těmito dvěma subjekty vysoce profesionální. To někdy vede k personálním uniím (jeden člověk pracuje napůl pro příjemce a napůl pro subjekt odpovědný za mezinárodní partnerství).

Mezi faktory úspěchu při řízení mezinárodní spolupráce jedním subjektem patřily zkušenosti řídicího partnera, jasný cíl dobře rozpoznáný a komunikovaný s ostatními partnery, jasné role a očekávání. Pokud jde o rotující řízení, nejdůležitějšími faktory se staly jasné identifikované jednotlivé fáze a jejich výstupy, dobře fungující kolektivní orgán složený ze zástupců národních partnerů, který může řešit případné problémy.

Národní partneři, kteří nebyli vlastními příjemci a kteří nejsou do vlastní koordinace a řízení spolupráce úžeji vtaženi, je často vnímají velmi mlhavě, jako by se jich rozvojové partnerství týkalo čistě obsahově a spíše jako povinná součást toho podstatného = toho, co probíhá na úrovni národního partnerství (a to se pak formou mezinárodní spolupráce de facto veřejně prezentuje v mezinárodním kontextu). Nejproblematictější se v tomto ohledu jeví spolupráce s institucemi, jejichž zaměstnanci není možné z projektu finančně motivovat (typicky Úřady práce). Často není snadné najít v takové instituci osobu, která by vůbec tušila, že se právě podílí na realizaci nějakého projektu. Zpravidla je to

odrazem skutečnosti, že organizace by prostřednictvím projektu institucionální hráče rádi vtáhli do hry, ovšem až na ojedinělé případy to bez možnosti je za jejich aktivní zapojení odměnit není reálné a jejich odhodlání a zájem rychle mizí.

Z hlediska personálního zajištění mezinárodní spolupráce na straně rozvojového partnerství je rozhodující personální stabilita implementující organizace; komplikace může způsobovat především fluktuace na místech souvisejících s řízením mezinárodní spolupráce. K té v řadě projektů skutečně docházelo. Klíčové jsou dále stabilita a míra zapojení partnerů a spolupráce partnerů v každé ze zemí. Jde o to, zda mezinárodní prvek zajišťuje příjemce nebo jiný určený partner jako jeden „konkrétní“ přesah projektu v dané zemi nebo jestli se na mezinárodní spolupráci podílí všichni partneři nebo alespoň více partnerů z dané země. Obojí může vést k dobrým výsledkům, pro oba typy zapojení místních partnerů se však liší faktory úspěchu a neúspěchu. Je-li tím, kdo zajišťuje spojení mezi národní a mezinárodní úrovní jeden konkrétní subjekt, pak jsou faktory úspěchu jeho dobrá komunikační a organizační schopnost a pevné řízení, dále pak je to schopnost zprostředkovat vstupy od partnerů projektu v dané zemi. V tomto případě se zdá, že vůbec nejúspěšnější jsou partnerství, kde se do čela rozvojového partnerství postaví jedna konkrétní osoba (ojediněle se objevují dokonce případy, kdy není z organizace, které je příjemcem), která se zhostí nejen role manažera, ale také role lídra, tahouna. To ovšem platí jen v případě, že vydrží po celou dobu projektu, protože její případný odchod může být pro dané partnerství fatální. Účastní-li se aktivně mezinárodní spolupráce nejen příjemce, ale více partnerů z dané země, je faktorem úspěchu schopnost kooperace a dělby práce; role příjemce se pak posunuje do koordinační role.

V sebehodnotících výpovědích o zkušenostech s řízením a implementací mezinárodní spolupráce v projektech CIP EQUAL převažuje důraz na administraci projektů. Ta představovala takovou zátěž a byla tak náročná, že se většina dotazovaných shoduje na tom, že jsou potřeba nejméně jeden až dva plné úvazky vyčleněné čistě na administraci. Na samotnou mezinárodní spolupráci doporučují účastníci evaluace vyčlenit jednu zvláštní osobu. Pokud je mezinárodní spolupráce skutečně aktivní, pak její koordinace a práce s ní související vydají také na jeden plný úvazek. Tuto argumentaci neuvádíme jako doporučení pro navyšování prostředků či varování před plýtváním. Vyplynou z ní však dva reálné okruhy problémů: 1) u osob schopných této práce je velká míra fluktuace, přitom se těžko nahrazují – a to už pak skutečnou hrozbou pro projekt je a může ho to výrazně negativně ovlivnit; 2) není zvládnutelné, aby implementující organizace ze mzdy „koordinátora“/„administrátora“ rozvojového partnerství platily své řadové zaměstnance, kteří budou mezinárodní spolupráci řídit nad rámec svých běžných pracovních povinností (i toto zjištění bylo důvodem k vysoké fluktuaci).

Evaluace prokazatelně ukázala, že vysoké zatížení administrativou může způsobovat ohrožení projektu, a to nikoli z důvodu vysoké finanční náročnosti, ale z důvodu silné závislosti projektů na konkrétních realizátorech, konkrétních osobách v managementu projektu; to se týká i mezinárodní spolupráce.

Problematika způsobilosti výdajů přitom nehraje podle zjištění evaluace významnou roli. Její význam je spíše psychologický. V dotazníkovém šetření na otázku, pokud realizátoři projektů a jejich mezinárodní partneři chápali odlišně způsobilé výdaje, zda tento fakt ovlivnil realizaci projektu, odpovídali respondenti nejčastěji, že se sice setkali s takovými problémy, ty však neovlivnily realizaci projektu, případně že se s takovými problémy nesetkali vůbec. Situace zahraničních realizátorů projektů je opačná, ti nejčastěji uváděli, že se s problémy nesetkali vůbec, případně že tyto problémy neovlivnily realizaci projektu. Psychologickou rovinou problému tedy máme na mysli fakt, že si čeští realizátoři často „stěžují“, že jejich zahraniční partneři měli podmínky pro realizaci nastaveny příznivěji. Částečně v tom však zřejmě hraje významnou roli fakt, že pro většinu jejich partnerů nebyl tak zásadní problém, pokud některý výdaj spojený např. s pracovními jednáními, workshopy nebo konferencemi nebyl „uznán“, protože tyto organizace mají vlastní rezervy, ze kterých takové drobné disproporce mohou být pokryty. Obecněji lze tuto hypotézu formulovat tak, že v realizaci projektů napříč různými zeměmi hraje roli stabilita firem a organizací, kultura v neziskovém sektoru a dlouhodobost zkušeností s partnerstvím jako takovým. Rozdíly ve vývoji, vybavenosti a celospolečenské podpoře jsou pak vnímány například na takových margináliích, mezi které se řadí hostitelské zvyklosti, finanční možnosti či principy řízení partnerů.

Obecně je však podle dosavadních zjištění velký rozdíl ve vlastních vyžadovaných postupech administrace. Některé činnosti je tak složité „dobře naplánovat“, že se to pro české partnery někdy nevyplatí a raději je nerealizují nebo tyto aktivity přebírají zahraniční partneři. Problematické jsou i některé specifické výdaje s mezinárodní spoluprací související (např. mezinárodní telefonáty apod.). Dochází tak ke zkreslování některých nákladů projektu a organizace se pak snaží „kompenzovat si“

takto nezařazené náklady v rámci existující struktury nákladů jinak. V rozhovorech i dotazníkovém šetření proto nebyly vyžadovány přesné částky věnované na mezinárodní spolupráci, ale odhady a relativní vyjádření oproti původnímu plánu celkového rozpočtu projektu.

Samostatným problémem je možnost financovat cesty pro podřízený personál, který bude prakticky pracovat s novými produkty, a pro představitele cílových skupin. To je mnohdy potřebné, aby byly zajištěny zkušební a testovací procesy; pro české partnery to však na rozdíl od jiných zemí je nerealizovatelné nebo těžko realizovatelné (např. lze skrýt cestové pro skupinu do nákupu služeb atp.).

Zástupci řešitelů chápou svoje případné selhání především jako selhání administrace. Takové vnímání je však pochopitelné pouze u hodnocení počátečních fází projektu, zatímco ve fázi implementace a mainstreamingu je třeba, aby se partneři byli schopni dohodnout nejen na formě a praktické podobě řízení, ale i na obsahu vlastní realizace projektu, používaných metodách práce, kvalitě výstupů, zapojení různých okruhů osob a subjektů atd.

Zároveň je třeba, aby pro vlastní práci na projektu byl dostatečný prostor, neboť inovace nelze naplánovat dopředu, praktická řešení vznikají až v průběhu projektu. Dynamiku do celého procesu přinášejí interní a externí činitelé. Těmi interními jsou zejména výsledky práce samotné a také výstupy z interakce mezi partnery (různá kulturní, sociální a legislativní východiska, různé přístupy, tradice a zkušenosti). Externím zdrojem změny jsou důsledky vnějších vazeb projektu, kontextu a pozadí projektu. O tom, jak budou fakticky vypadat výstupy, se musí rozhodovat v rámci řešení projektu, který je otevřen ve všech těchto ohledech. Z tohoto důvodu se faktory úspěchu nemohou vztahovat jen k administrativní a manažerské rovině projektů.

Evaluace ukázala, že pro porozumění faktorům úspěchu je vhodné více odlišit složku řízení a složku vlastní realizace projektu, a to ve všech fázích průběhu projektu (příprava, realizace zpravidla v ročních cyklech atd.). Druhým závažným strukturálním výsledkem této analýzy je, že je vhodné jednotlivé typy činností chápat v kontextu typů zainteresovaných cílových skupin. Pak je snazší vybrat konstelace prvků, které je možné určit jako faktory hrající vzhledem k úspěchu projektu významnou roli.

5.3 Realizace mezinárodní spolupráce: aktivity, výstupy

Z hlediska realizace je nejobecnějším přínosem mezinárodní spolupráce hodnoceným realizátory „zkušenost“. I přes vysoké hodnocení sofistikovaných výstupů a produktů je praktická zkušenost dlouhodobě hodnocena jako zásadní přínos. Jde o změnu ve vnímání souvislostí, v tom, co může být považováno za „normální“ atd. Dále je to inspirace konkrétními postupy, přístupy, nalézání vzorů, podnětů. Tyto bazální přidané hodnoty nelze podceňovat. Zároveň to rozhodně neznamená, že by účastníci nebyli schopni docenit jiné, sofistikované výstupy mezinárodního partnerství.

Mezinárodní spolupráce je chápána jako nedílná část projektů – buď jako součást povinná, nebo jako něco, co k tomuto programu nutně, ale i neodmyslitelně patří (tzn. přítomna je celá škála poloh od „musí to být“ až po „bez toho by to nebylo ono“). Pro mnohé respondenty je proto těžké při evaluaci odlišit aspekt spolupráce se zahraničními partnery od vlastního obsahu projektu. Obecně se dá konstatovat, že na aktivitách, realizaci a výstupech projektu se zahraniční spolupráce nejvýrazněji podílela tam, kde šlo o úspěšné a zvládnuté projekty – neprokazuje se, že by nějak závisela na tematickém zaměření projektu, na typu aktivit zvolených pro mezinárodní spolupráci, typu projektu nebo typu subjektů, které projekt realizovaly.

Je možné sledovat několik základních nástrojů spolupráce, které jsou charakteristické pro různé typy projektů. Projekty, které jsou postaveny především na konferencích a prezentacích práce národních partnerů v mezinárodním kontextu, jsou organizovány a řízeny jinak než projekty založené na pracovních dílnách a workshopech, na stážích nebo na intenzivní práci na přípravě konkrétního produktu (společný výzkum, vývoj know-how, nových nástrojů, společná inovace - management bývá sevřenější, mezinárodní spolupráce se do takové míry nedrobí na dílčí úkoly v gesci jednotlivých partnerů).

Každý ze zmiňovaných typů spolupráce přináší jiné efekty. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že příjemci mezi aktivity klíčové pro úspěch projektu zařadili zejména přenos praktik a know-how, rozvoj partnerství, společný vývoj metod a nových nástrojů a samotné plánování a řízení

projektu. Komplexní výstupy evaluace však prokázaly, že aktivity vztahující se k mezinárodní spolupráci využívané v ČR nejčastěji nemusí zároveň nutně patřit mezi nejvhodnější.

Faktory úspěchu z hlediska vlastní realizace projektu lze identifikovat podle jednotlivých nástrojů realizace a podle aktérů, na něž jsou cílené. Zatímco například mezinárodní konference mají za cíl zasáhnout širší veřejnost napříč cílovými skupinami a okolí problému, odborná pracovní setkání pracují s interními zdroji projektu. Sdílení praxe zapojuje místní aktéry, společný vývoj politik spíše nezávislé experty.

Z vyhodnocení dotazníkového šetření a evaluačních návštěv a rozhovorů vyplynulo zjednodušené dělení aktivit a použitých nástrojů spolupráce podle zasažených cílových skupin:

- a) konference a podobné akce s významem zasahujícím odbornou veřejnost, lidi z praxe;
- b) pracovní setkání a odborné týmy – určené pro konkrétní práci a úzce zaměřené, např. k vývoji nějakého produktu, podílejí se jen příslušní odborníci nebo si přizývají zástupce poskytovatelů, klientů;
- c) pracovní setkání zahrnující jako integrální součást sdílení praxe – podílejí se praktici, cílové skupiny, patří sem některé stáže, některé typy návštěv apod.;
- d) individuální kontakty - osobní nebo zprostředkované;
- e) ostatní (výzkum, stáže studijního typu atd.).

Toto zkrácené členění může posloužit jako dobré vodítko pro manažerské rozhodování vázané na mezinárodní spolupráci, tzn. rozhodování o míře jeho formalizace, formách kontaktu, rozdělení odpovědnosti, nastavení komunikace, sladění / vyvážení obsahu a zvolených forem atd.

Ve smyslu faktorů úspěchu lze jednotlivé identifikované aktivity blíže určit podle zúčastněných skupin následovně:

- **Přenos praktik, nástrojů a know-how:** Může se týkat jak přímých praktiků (poskytovatelů), tak odborných pracovníků; faktory úspěchu jsou dobrá identifikace podmínek, ve kterých se do takového procesu mohou zapojit různé cílové skupiny, a vhodně zvolené konkrétní postupy, které přenositelné, srovnatelné, případně alespoň sdílitelné mezi zúčastněnými stranami.
- **Společný vývoj nových nástrojů a metod:** Aktivita zaměřená na odborné týmy – faktory úspěchu jsou funkčnost a vyváženost týmu a shodné, sdílené cíle; veškeré otázky týkající se rámce pro daný vývoj je třeba mít vyřešené předem, a to včetně shody o východiscích a hodnotách.
- **Společné experimenty v oblasti inovativních přístupů:** Inovativní metoda, která předpokládá zapojení odborníků, zprostředkujících subjektů (poskytovatelů, poradenských subjektů atd.); faktory úspěchu jsou dobré složení týmu, dostatek podnětů, schopnost reagovat na aktuální situace a místní prostředí.
- **Společný výzkum:** Odborná činnost, u které může být někdy obtížné určit, jak se odlišuje mezinárodní tým od jiného týmu, proto je faktorem úspěchu v rámci projektů tohoto typu dostatečná vazba výzkumu na konkrétní témata projektu, dále se jedná také o komparativnost v zaměření výzkumu atd.
- **Společné školicí kurzy a uznávání kvalifikací a kompetencí:** Vzdělávací činnost týkající se tří skupin – vlastních školicích subjektů, subjektů vytvářejících metodiky a subjektů, které rozhodují o akreditaci. Podle typu projektu je kritériem úspěchu vhodné zapojení partnerů všech těchto skupin z každé podílejší se země.
- **Implementace zahraničních praktik, nástrojů a know-how:** Víceméně diseminační postup, nevyžadující významnější vícestrannou účast, který však může mít více či méně formální povahu. Více viz diseminace nejlepších praktik (níže).
- **Diseminace výsledků výzkumu:** Viz společný výzkum (výše) a diseminace nejlepších praktik (níže).
- **Diseminace nejlepších praktik:** Faktorem úspěchu je vyhodnocení přenositelnosti a využití dané praktiky, postupu, nového nástroje. Diseminace může být více formální, předpokládající

pasivní převzetí aktuálních modulů, pracovních postupů atd. nebo aktivní, spočívající v procesech osvojení si daných praktik (v takovém případě patří spíše ke kreativním, volnějším, otevřeným procesům).

- **Sebehodnocení:** Individuální nástroj, který je údajně hojně využíván a při dostatečné míře otevřenosti jistě prospívá každé spolupráci, a to včetně té mezinárodní, není pro ni ovšem nikterak specifický.
- **Koordinační schůzky:** Koordinační týmy pracují ve složení, které odpovídá typu řízení projektu a typu realizovaných aktivit a s tím spojeným okruhem zúčastněných cílových skupin. Pro jejich práci nelze jednoduše stanovit jednotné konkrétní faktory úspěchu.
- **Semináře a školení:** Typy setkání, kdy jedna zúčastněná strana zajišťuje program s pracovním a edukačním prvkem. Může se týkat různých cílových skupin, stejně jako u koordinačních schůzek nelze jednoduše stanovit jednotné konkrétní faktory úspěchu.
- **Konference:** Klíčové aktivity zahrnující více cílových skupin, širší okruh odborné veřejnosti a zároveň vlivové skupiny. Faktory úspěchu jsou vyvážení skladby a motivací jednotlivých cílových skupin a účast podstatných aktérů, nikoli celkový počet účastníků.
- **Stáže a výměny, studijní cesty:** Jedna z nejčastějších aktivit, která je zároveň hodnocena velmi kladně a je jí přičítán vysoký přínos pro kvalitu a úspěch projektu. Aktivita byla nejčastěji cílena přímo na zaměstnance subjektů zapojených do mezinárodní spolupráce, případně na zástupce národních partnerů či na zástupce cílových skupin (např. klientů služeb, zaměstnavatelů apod.). Faktory úspěchu jsou vhodná volba účastníků a místa konání (programu aktivity), vhodné časování, schopnost facilitace vazeb a kontaktů navázaných během aktivity, schopnost napomáhat dalšímu rozvoji získaných dovedností a zkušeností, schopnost provázet tuto aktivitu s mainstreamingem na národní úrovni a schopnost využít dovedností účastníků v dalších aktivitách projektu. Faktory neúspěchu jsou zaměření se na formu místo na obsah, špatný dohad motivace a potřeb účastníků a příliš striktní plán.
- **Benchmarking, rozvoj a podpora sítí či spolků; budování kapacit; twinning; umístění studentů nebo klientů a mobilita školitelů a zaměstnanců:** Tyto nástroje byly podle výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů využívány minimálně. Evaluační tým nemá dostatečné množství dokladů pro vyvozování fundovaných závěrů.

Pro stanovení klíčových faktorů úspěchu je vhodné členit projekty podle typů činností a zapojené cílové skupiny. Tomu by měla odpovídat i struktura (pevnější nebo volnější) projektu a jeho řízení. Pro práci odborných týmů a odborné semináře zaměřené na vývoj konkrétních nových nástrojů nebo edukačních materiálů je možné nalézt jiné faktory úspěchu než pro společné experimenty, inovativní formy práce, některé typy diseminace a implementace. Pro různé zúčastněné skupiny je třeba vytvořit různé zázemí, předpokládat jiné formy práce; každý z těchto typů vyžaduje jinou logistiku a výstupy.

Jednou z nabízejících se variant struktury, která stojí za zmínku, je struktura „proměnlivá“. Může se týkat spolupráce samotné a snad ještě spíše přístupu národní podpůrné a řídicí struktury. Z výpovědí v rozhovorech je zřejmé, že respondenti by na jedné straně uvítali možnost spolupráci více ovlivňovat, mít ji více v rukou a na druhé straně by ocenili více volnosti, tvořivosti, flexibility. Jistá dichotomie v tomto ohledu je pochopitelná a bylo by možné jí vyjít vstříc vyšší mírou struktury v úvodních fázích projektu (viz části věnované přípravným fázím projektů výše), která by v případě, že se spolupráce osvědčí, přecházela do větší volnosti a více by rozvíjela motiv vzájemné důvěry a odpovědnosti partnerů. Pro zapojení národních řídicích struktur by tento model mohl být velmi vhodný, byť by zpočátku nebylo snadné pro něj nastavit srozumitelné a srovnatelné podmínky.

Nástroje, formy a konkrétní aktivity mezinárodní spolupráce podle obsahu a cílů konkrétního partnerství a podle zapojených cílových skupin je pak vhodné rámcově volit již v přípravných fázích projektu, resp. rozvojového partnerství. Nositelem tohoto know-how v budoucích srovnatelných projektech těžko může být někdo jiný než národní podpůrná a řídicí struktura.

5.4 Udržitelnost, mainstreaming a širší partnerské sítě

Otázky udržitelnosti, mainstreamingu a širších partnerských sítí se týkají především:

- dalšího využívání, vlastnictví a autorských práv a jejich nástupnictví u produktů vzniklých v rámci projektů – ať jde o know-how, informační a osvětové materiály, CD a DVD, výukové materiály, pracovní listy, propagační materiály, brožury, webové stránky, výstupy výzkumu, sborníky, nejlepší postupy a praxi atp., a to včetně možností pro jejich další rozvíjení, které již případně nemusí být nekomerční povahy;
- šíření výstupů a produktů vzniklých / otestovaných v rámci projektů a jejich implementace v širším kontextu (tematická / resortní oblast, geografická oblast – krajská nebo celostátní veřejná politika, legislativa); doplňování se výstupů, seskupení a dostupnost výstupů podle témat, tj. nejenom podle izolovaných projektů; provázání výstupů na odpovídající úrovni s dotčenými cílovými skupinami;
- aktivní práce s širšími okruhy příjemců a potenciálních příjemců výstupů z projektů, tzn. se skupinami, kteří nejsou a nemohly být v projektu identifikováni jako „cílové skupiny“, ale přesto tak či onak vstupují do hry; stane-li se tak, je pro širší vazby a využitelnost projektových výstupů klíčové, aby byly aktivně osloveny a zapojeny;
- udržování navázaných partnerství a vazeb, další využívání získaných kontaktů, rozhledu a sebejistoty a jejich další přenos na úrovni vazeb, vztahů a osobního (osobnostního) růstu.

Vzhledem k hodnocenému aspektu mezinárodního partnerství a spolupráce v projektech je nutné tato témata chápat jako doplňková, nikoliv však okrajová. V základním rozvrhu je nezbytné, aby byly promyšleny a řešeny již v rámci projektů. Zásadní odpovědnost za udržitelnost výstupů projektu i za udržování vytvořených vztahů a vazeb nesou nesporně řešitelé, přestože role národní podpůrné a řídicí struktury (a případně dalších subjektů) je v tomto ohledu velmi výrazná, v oblasti mainstreamingu dokonce v některých případech (přínejmenším ve smyslu koordinace) nezastupitelná a vůdčí – jedná se zvláště o oblasti meziresortní diseminace a implementace na úrovni krajské nebo celostátní veřejné politiky či legislativy atd. Tato role ovšem přichází na pořad dne až ve fázi dokončování projektů a ještě výrazněji po skončení daného programu nebo programového období, kdy se z něj stává hlavní nositel potenciální kontinuity s přesahem ke všem potenciálním hráčům.

S šířením výstupů z projektu se v rámci projektů počítá, byť v praxi nebývají vždy prioritou. V mnoha aspektech jejich budoucnosti, ať se jedná o možnosti návazného využití, dalšího rozvíjení výstupů, jejich vlastnictví atp., nicméně nemají řešitelé projektů zcela jasno. Kdyby tyto aspekty diseminace výstupů a dalšího osudu vytvořených / získaných produktů / hodnot byly od počátku zřejmé, vyjasněné a definované (nejlépe i písemně), lze důvodně předpokládat, že by výstupy z projektů byly kvalitnější, více dopracované specificky pro danou organizaci, oblast působení nebo cílovou skupinu příjemců.

Nad rámec vlastní realizace projektu je vhodné všechna shora uvedená témata promýšlet a plánovat také specificky pro následující tři fáze:

1) Fáze ukončování projektů

Existuje řada aspektů mainstreamingu, které evidentně přesahují rámce jednotlivých projektů, ať už jde o vytvoření celkového klimatu vhodného pro zavedení výstupů projektů do praxe, tlaku na příslušné orgány, aby se zapojily do mainstreamingového procesu apod.; o nasměrování projektů k výstupům týkajícím se realizace zásadních cílů konkrétních politik nebo formování veřejných politik atd.; o projednávání výstupů projektů do struktur evropských institucí nebo institucí států. Ve všech uvedených případech je vhodné a často nezbytné, aby projekty měly podporu na příslušné úrovni – např. na úrovni příslušného resortního ministerstva, meziresortní komise, vlády. Řídicí orgán je v tomto případě složkou jednoho z ministerstev, takže je možné mít za to, že by v rámci daného ministerstva mohl vytvářet podmínky pro to, aby na příslušných místech měla implementace a diseminace výstupů projektů dostatečnou oporu a těšila se přiměřené pozornosti představitelů institucí i volených orgánů.

Zároveň je však třeba mít na paměti, že řídicí orgán jako takový nelze identifikovat ani přímo s daným s orgánem státní správy na straně jedné, ani s výstupy jednoho projektu na straně druhé a že řídicí

orgán může jen omezeně působit na strukturu politickou, ať už na úrovni vlády (exekutivy) nebo Parlamentu (legislativy). Rozhodně je velmi obtížné takovou roli formalizovat.

Lze tedy předpokládat, že zůstane především věcí projektů samých (a jejich realizátorů), do jaké míry předpokládají politickou nebo strukturální (institucionální) podporu ve své závěrečné fázi (tzn. zpravidla při pořádání konferencí na evropské úrovni v Bruselu s účastí vlivových osob blízkých Evropské komisi nebo Evropskému parlamentu nebo na národní úrovni) a do jaké míry dokážou tuto podporu generovat tím, že angažují klíčové hráče. Pokud se tento typ mainstreamingu předpokládá, je nezbytné, aby jeho strategie byla nedílnou součástí projektu, přičemž je nezbytné začít mapovat potřebnou konstelaci hráčů a sil s velkým předstihem již v rámci vlastních aktivit projektu – samozřejmě v koordinaci s řídicím orgánem.

2) Fáze po ukončení projektů

Resortní ministerstvo je pod tlakem, aby podporovalo diseminační proces a šíření některých produktů i po skončení projektů. Je to pochopitelné vzhledem k cézurám ve financování projektů; na druhé straně žádný subjekt nemůže přebírat odpovědnost za řešitele projektů, a to ani v případě, že zjevně neplní své závazky vyplývající z projektu a hrozí, že mainstreaming po skončení projektu nelze zajistit. V této věci je třeba, aby v rámci diseminace výsledků projektu a implementace výstupů nevznikaly po ukončení projektů další náklady.

Jak jsme uvedli, předejít takovým situacím lze správným formulováním projektů, zejména ve věci autorských, reprodukčních a dalších práv vzhledem k produktům, jejich další inovace a použití. Je třeba zajistit, aby projekty nemohly být formulovány tak, že další šíření vytvořeného produktu si vyžaduje prostředky a postupy, které daný žadatel není schopen zajistit a ani se nezavazuje, že tak učiní. Takový produkt je nutno chápat jako neúplný a neschopný samostatného využití – podobné situace je třeba řešit již ve fázi hodnocení a výběru projektů.

Pokud nebyly další aktivity ze strany státních orgánů a institucí v oblasti diseminace a mainstreamingu v projektu předem předpokládány, může sice ministerstvo na základě doporučení řídicího orgánu převzít některé mainstreamingové aktivity, ale vždy by mělo být zřejmé, že tím považuje daný projekt za neúspěšný – neschopný zajistit podmínky, za kterých mu byly prostředky přiznány.

Jiná situace platí v případě, kdy byly další intervence ze strany státních orgánů ve věci mainstreamingu předpokládány, dojednány a příslušný orgán tuto odpovědnost přijal schválením daného projektu.

Pokud se jedná o další diseminaci, vzdělávání a šíření výstupů, je nutné, aby příslušné subjekty využily dostupné systémy podpory, které jsou k tomu určeny, ať už ze zdrojů EU, státu nebo samospráv, ze zdrojů soukromých nebo vlastních.

3) Fáze udržování partnerství a podpora některých procesů na mezinárodní úrovni

V některých případech probíhají po ukončení projektu procesy, které vyžadují vnější podporu a jejichž průběh je v rámci mainstreamingu podstatný: navazují na vazby a procesy založené v projektech, zejména na mezinárodní úrovni, navazují na aktuální politické dění a reflektují jej, využívají jeho dynamiky atp.

V těchto zdokumentovaných a vybraných případech je vhodné, aby si řídicí orgán uchoval nebo vytvořil možnost použít vhodně zvolené nástroje podpory. Jedná se především o podporu procesů, které nemohly být předpokládány v rámci projektů a která vyplývají z aktuální situace a nastalých okolností. Je vhodné hledat formu možného zastřešení některých mainstreamingových aktivit, které jsou v souladu s národní strategií a zvolenými prioritami. Současně je na místě hledat vhodnou formu a volit přiměřené nástroje mezinárodní spolupráce. V tomto smyslu se jeví jako možné dva základní směry, a to spolupráce s příslušnými komisemi Rady, nebo se skupinami poslanců Evropského parlamentu – podle zaměření na exekutivu či legislativu, stejně tak uvnitř jednotlivých zemí.

Co se faktorů úspěchu týče, jde-li o mainstreaming a spolupráci s institucemi i jednotlivci nad rámec partnerství formalizovaného v projektu a klíčového pro diseminaci výstupů, jejich uvedení do praxe, ovlivnění politik a praxe a celkové „pozadí projektu“, ukazuje se jako klíčová schopnost lobbovat, získat relevantní kontakty, oslovovat klíčové hráče s aktuální agendou a být schopen je aktivizovat a vtáhnout do hry. S tím souvisí požadavek spolupráce s cílovými skupinami a případně i zprostředkujícími subjekty, kde faktorem úspěchu je schopnost získávat rychlou zpětnou vazbu a reagovat na aktuální situace související s projektem. Úspěch projektu je často spjat s tím, jak se

podaří změnit přístupy cílových skupin, jak cílová skupina přijme nově vytvořený produkt, jak zprostředkující organizace využijí nové know-how atd. Schopnost být v kontaktu s těmito skupinami (a pokud možno zapojovat je do těchto řešení již v době přípravy) je proto také významným faktorem úspěchu.

Především z hlediska řídicího orgánu je pak v oblasti diseminace a mainstreamingu naprosto klíčová komplexní práce s výstupy projektů – včetně těch vzešlých z mezinárodní spolupráce (seskupování výstupů napříč tématem, v ideálním případě i napříč resorty). V tomto smyslu není odpovědnost za citlivost k potenciální využitelnosti (a dostupnosti) projektových výstupů pro naplňování priorit veřejné politiky nebo pro jejich formulaci přenositelná na jiného hráče.

Řídicí orgán by také měl sledovat překryv projektů (především projektových výstupů). Je zřejmé, že řídicí orgán není garantem kvality výstupů, přesto by v tomto ohledu mohl intenzivnější komunikací a včasným sdílením předcházet koncepčnímu chaosu (několik projektů vytváří zcela rozdílné pojeté tematické nebo koncepční materiály).

5.5 Monitoring a evaluace

Monitoring a evaluace jsou dva odlišné mechanismy, které mají odlišné dílčí cíle, zaměření a postupy, nicméně shodují v globálním cíli napomoci zvýšit kvalitu řízení a implementace projektů a programu jako celku. Z tohoto důvodu musejí být také smysl a užití těchto aktivit zřejmé všem zúčastněným. **Monitoring** je shromažďování poznatků v předem připravené struktuře tak, aby měly podstatnou informační (vypovídací) hodnotu a bylo možné je agregovat. Monitoring přináší zpětné informace o průběhu určitých aktivit, a to ve struktuře, která se v průběhu monitoringu nemění. **Evaluace** je vícevrstevnatý proces, který zahrnuje sběr poznatků (pozorování), jejich systematizaci ve zjištěních a především jejich interpretaci vzhledem ke stanoveným cílům a předpokládaným stavům, ale také vzhledem k dynamice, nepředvídaným změnám, výslednému stavu. Evaluace přináší výklad toho, jak lze rozumět některým modifikovaným nebo nepředvídaným skutečnostem a jak lze porozumět souvislostem. Evaluace je tedy třeba tam, kde se ptáme na efektivitu, hledáme úspěšné a neúspěšné formy, postupy atd.

Projektům je potřeba pomoci v tom, aby tyto nástroje uměly vhodně použít pro vlastní řízení kvality a řízení projektového cyklu. K těmto nástrojům existuje metodický dokument, jímž je *Průvodce pro mezinárodní spolupráci Iniciativy Společenství EQUAL*, který je možné připomínkovat a rozšířit, neboť není formulován s ohledem na potřeby projektů (ale z pohledu potřeb programu) a postrádá základní přehled typů evaluací a účelu jednotlivých evaluačních nástrojů. Kromě toho je třeba žadatele informovat o nutnosti používat monitoring a evaluace již při přípravě žádostí, neboť pro jejich vhodné zakomponování do plánů a realizace projektů je nezbytné kalkulovat patřičné kapacity. Z tohoto důvodu by bylo vhodné realizovat specificky zaměřené osvětové a školicí aktivity ŘO za účelem ozřejmění skutečného významu monitoringu a evaluace, jak je zadávat a realizovat (včetně vyhrazení patřičných kapacit již při sestavování plánu a rozpočtu projektu), jak posuzovat jejich kvalitu (zvláště v případě zadávání externích evaluací a řízení interních evaluací) a jak je strategicky využít pro vlastní řízení.

Monitoring je klíčový pro sledování průběhu a naplňování výstupů projektů, měl by však sloužit také k porovnávání, agregaci za určité oblasti (nabízí se tematický nebo regionální pohled), řízení programu (nastavování priorit), popř. jako nástroj pro kontrolu, zda nevznikají paralelně stejné produkty či zda nedochází k dvojímu financování aktivit či výstupů.

Co se týče evaluací, nabízí se škála různých evaluačních nástrojů, typů evaluací a také tematického zaměření evaluací. Je důležité znát tyto možnosti a vhodně je volit s ohledem na účel a očekávání, které má evaluace naplnit. U mezinárodní spolupráce lze hodnotit dílčí projektové výstupy a produkty vzniklé a ověřené v mezinárodním partnerství, kdy hodnocení poskytne zpětnou vazbu buď ještě v průběhu samotné mezinárodní spolupráce, nebo následujícím projektům v dalších výzvách prostřednictvím řídicích orgánů a konzultačních zdrojů. To je ostatně smysl monitoringu a evaluace - diseminace výstupů z implementace programu.

Společný monitoring a společná evaluace na úrovni několika států by byly přínosem pro úspěch mainstreamingu, neboť mezinárodní partnerství nesou společný produkt, službu nebo změnu, kterou je třeba prosazovat na úrovni, kde vznikla, tedy na mezinárodní úrovni, případně výstupy ověřené na úrovni lokální „povýšit“ na úroveň evropskou. Mezinárodní spolupráce by měla přispět k lepšímu využití

monitorovacích výstupů a k preciznějšímu a mnohostrannějšímu hodnocení. Z tohoto důvodu ŘO uvažuje o zajištění části monitorovacího procesu či zpracování alespoň některých hodnotících studií na základě společné aktivity několika členských států. Tato aktivita musí stavět na mezinárodní, mezivládní dohodě a specifikaci zadání pro monitoring či evaluaci z pozice dané skupiny zemí. Zdůvodnění je přitom možné nejspíš na úrovni porovnání (podobností nebo naopak rozdílností), v tom, jak jsou stanoveny jednotlivé akcenty v prioritách tematických (intervenčních) oblastí v daných zemích, v širším kontextu Evropské strategie zaměstnanosti. Vzhledem k tomu, že takové nastavení nejspíše překročí kompetence ministerstev, muselo by jít o mezivládní dohody. Tyto dohody by zároveň musely stanovit odpovědnosti za správu systému a sdílení nákladů spojených s jeho vývojem a chodem.

Jednotlivé země také vytvářejí monitorovací a evaluační plány, např. „Northern Ireland European Social Fund Programme 2007 – 2013“ uvádí v kapitole 4 Evaluace v odst. 4.24 evaluační strategii v první polovině programu: po provedení podstatné části aktivit projektu hodnotit příspěvek (přidanou hodnotu) programu k strategickým záměrům EU, členského státu a regionu a zejména inovativní, nadnárodní a interregionální aktivity a horizontální témata. Pro druhou polovinu trvání programu se bude evaluační strategie severoirského programu ESF aktualizovat, aby se přihlíželo k regionálnímu socioekonomickému a politickému vývoji. Ve Spojeném království uvádí Konvergenční program ESF pro Západní Wales (West Wales and the Valleys Convergence Programme - Operational Programme for the ESF) v kapitole 3 – Strategie, odst. 3.131, že řídicí orgán ustaví na podporu aktivit programu samostatnou Jednotku mezinárodní spolupráce. V kapitole 6 je pak v odst. 6.40 – 6.42 popisován plánovací nástroj řídicího orgánu „Strategické rámce“ jako realizační strategie pro dosažení strategického úkolu pomocí strategicky propojených projektových intervencí. Tyto rámce poslouží při výběru projektů, umožní jejich srovnávání. Řídicí orgán tak bude moci identifikovat projekty navrhuující mezinárodní nebo interregionální spolupráci už ve stádiu předkládání a výběru a usměrňovat je k dosažení cílů programu. Bude jim moci poskytovat specifickou pomoc i při realizaci a cílevědomě je monitorovat a hodnotit ve spolupráci s Monitorovacím výborem. Shodně je koncipován Regionální program konkurenční schopnost a zaměstnanost Východního Walesu – Operační program ESF 2007–2013 (East Wales Regional Competitiveness & Employment Programme for the ESF 2007–2013). Oba tyto programy se tak budou realizovat, monitorovat a hodnotit za aktivní účasti řídicího orgánu, aniž by byla dotčena pravomoc a odpovědnost Monitorovacího výboru.

5.6 Řízení programu CIP EQUAL a dalších programů RLZ financovaných z ESF

Řízení a implementace prioritní osy mezinárodní spolupráce nevzniká ve vakuu, navazuje na předchozí zkušenosti z řízení obdobných programů a rozhodně se nepředpokládá, že započatou tradici zcela opustí. Naopak toto je zřejmě řešením základní otázky, obecného problému spojeného s řízením jakýchkoliv programů: totiž do jaké míry nastavovat pravidla a restrikce tak, aby se vynaložené úsilí skutečně odrazilo ve zvýšené kvalitě realizovaných projektů. Ukazuje se, že zřejmě nejjistější odpovědi jsou návaznost na tradice, očekávání realizátorů a předchozí zkušenost, ze kterých toto zpravidla vychází. Řízení prioritní osy musí nutně pracovat s kontextem českého prostředí, tedy s relativně malou zkušeností realizátorů projektů s mezinárodními partnerstvími a (někdy) partnerstvím vůbec, menší stabilitou institucí a slabými vazbami mezi mezinárodní a místní úrovní partnerství. V zemích, které byly zahrnuty do evaluace, byla doporučena a někde i implementována různá opatření. Jednalo se například o vytvoření zvláštního opatření či projektu na úrovni řízení programu (nikoliv projektové úrovni), které budou facilitovat proces vyhledávání partnerů a vytváření mezinárodního partnerství; v některých zemích je tento typ opatření realizován v podobě doporučení minimálního rozsahu partnerství, na které země se při hledání partnerů zaměřit (v návaznosti na národní strategie), které aktivity posílit (obecně se doporučuje omezit generické aktivity, které postrádají konkrétní obsah); někde se tento princip promítl do vytvoření konkrétní fyzické instituce, jejímž posláním je podporovat mezinárodní partnerství v projektech v daném programu. Jako alternativa k tomuto modelu se pak jeví doporučení vyhlašovat postupně na sebe navazující výzvy, z nichž některé (či každá) budou specificky zaměřeny konkrétní prioritní oblast, geografické území či typy aktivit.

6. Popis průběhu hodnocení dle jednotlivých výstupů evaluace

Pro porozumění postupu realizace evaluace je vhodné dát do kontextu průběžné výstupy, jejich zadání a zkráceně i obsah výstupů, byť je ve většině případů v rámci této závěrečné zprávy na jiných místech rozvinut v jiných souvislostech. Je to zejména proto, že průběžné výstupy z evaluace nebyly určeny ke zveřejnění. Níže uvedený text doplňuje příloha 8.2 Témata evaluace.

Evaluace byla zahájena se značným zpožděním, data předání průběžných zpráv byla mírně posunuta, ale termín předání závěrečné zprávy posunut nebyl. To vedlo k velkému tlaku na harmonogram evaluace, celá řada realizačních fází se musela překrývat, evaluační zprávy (zejména vstupní zpráva a první evaluační zpráva) byly formulovány jako v mnoha ohledech předběžné. Výstupy tak musely být doplněny o samostatnou studii nazvanou „Studie zaměřená na podporu při přípravě výzev prioritní osy mezinárodní spolupráce OP LZZ“, výstup č. 4 projektu.

6.1 Téma 1: Část studie zaměřená na podporu při přípravě první výzvy Prioritní osy mezinárodní spolupráce OP LZZ

Subtémata:

Pravidla pro způsobilost výdajů, vymezení oblasti podpory z hlediska věcného zaměření podporovaných projektů, podpůrné mechanismy na straně RO a na straně příjemce apod.

Dílčí výstupy evaluace:

- 1) Vstupní zpráva (17. 4. 2008), výstup č. 1 projektu
- 2) „Studie zaměřená na podporu při přípravě výzev prioritní osy mezinárodní spolupráce OP LZZ“ (8. 7. 2008), výstup č. 4 projektu

Krátké shrnutí procesu:

Původní harmonogram projektu předpokládal, že tato část bude zpracována jako první a bude obsahem vstupní zprávy. Vzhledem k celkovému posunu zahájení evaluace a postupu na sebe navazujících prací byl rámcový úvod v první vstupní zprávě doplněn dokumentem z července 2008. V něm byly využity především první výstupy z dotazníků a realizovaných návštěv a rozhovorů. Velkou měrou byly využity studium dokumentů a rady osob zapojených do řízení CIP EQUAL v zahraničí; byla provedena rešerše dostupných zdrojů, a to jak dokumentů vztahujících se k OP LZZ a dané prioritní ose, tak i souvisejících dokumentů (v době zpracování úkolu byl dostupný pouze dokument z Francie), metodik k mezinárodní spolupráci obecně a především evaluací a dobrých zkušeností (co se osvědčilo, jak skutečně mezinárodní spolupráce probíhá). Za účelem zvážení vhodných oblastí podpory a vhodnosti výběru partnerů evaluační tým vypracoval SWOT analýzu, která staví na zkušenostech z partnerství napříč zeměmi, a tedy shrnuje specifika prostředí, témata, podmínky, kulturní a historickou tradici, zkušenosti a potenciál pro partnerství se subjekty z ČR. Tato zjištění byla promítnuta do příslušných doporučení. Na tento proces navázala třetí průběžná zpráva.

Krátké shrnutí dílčích výstupů (základních zjištění):

a) Přípravná fáze

Největší vliv na úspěch projektu má přípravná fáze, především strategie výběru partnerů a preciznost plánovacího procesu. Je potřeba maximálně efektivně využít dostupných informací a zkušeností pro identifikaci vhodných partnerů, věnovat dostatečný čas vyjednávání a pečlivě naplánovat průběh a výstupy mezinárodní spolupráce. RO by mohl v této fázi pomoci s vyhledáváním kontaktů a především dalších informací o partnerech včetně podrobnější informace o situaci v dané zemi vzhledem k obsahu a zaměření projektu. Je důležité, aby celé přípravné období bylo skutečně efektivně využito. Podmínkou efektivního využití tohoto období je, aby při jeho zahájení byly k dispozici všechny potřebné dokumenty a aby bylo funkční organizační zázemí podpůrné struktury.

Do přípravného období by také měl příjemce vstupovat s již zcela vyjasněným obsahem a smyslem projektu, očekáváními, zapojením partnerů apod.

b) Zapojení národních partnerů do mezinárodní spolupráce

Klíčové je zapojení partnerů a spolupráce partnerů v každé ze zemí. Jde o to, zda mezinárodní prvek zajišťuje příjemce nebo jiný určený partner jako jeden „konkrétní“ přesah projektu v dané zemi nebo jestli se na mezinárodní spolupráci podílejí všichni nebo alespoň více partnerů z dané země. Kromě tohoto partnerství by měl projekt vytvořit mechanismy pro zapojování institucí, cílových skupin a důležitých hráčů mimo formální partnerství v rámci projektu. Toto je klíčové pro diseminaci výstupů, jejich uvedení do praxe, ovlivnění politik a praxe a celkové „pozadí projektu“. Realizátoři projektu musí dostávat rychlé zpětné vazby a reagovat na aktuální situace „pozadí projektu“, být v kontaktu s těmito skupinami a pokud možno zapojovat je do těchto řešení již v době přípravy.

c) Role řídicího orgánu

S tím souvisí významný požadavek na ŘO, a to pomoci projektům při mainstreamingu, tedy nalézt a předat vhodné kontakty, pomoci s lobbováním, pomoci s diseminací výstupů, a to jak na národní, tak i na mezinárodní úrovni. ŘO by se měl stát partnerem projektů, nikoli pouze administrátorem, měl by výstupy projektů uvést na politickou scénu a lobbovat za ně. Častou výtkou byla administrativní zátěž; většina respondentů se shoduje na tom, že jsou potřeba nejméně jeden až dva plné úvazky vyčleněné na administraci. Na samotnou mezinárodní spolupráci všichni doporučují mít jednu zvláštní osobu. V sebehodnotících výpovědích o zkušenostech s řízením a implementací mezinárodní spolupráce v projektech CIP EQUAL převládá důraz na administraci projektů, zástupci řešitelů chápou svoje případné selhání především jako selhání administrace. Ve fázi implementace a mainstreamingu je ale třeba, aby se partneři byli schopni dohodnout nejen na formě a praktické podobě řízení, ale i na obsahu vlastní realizace projektu, používaných metodách práce, kvalitě výstupů, zapojení různých okruhů osob a subjektů atd. Na druhou stranu je třeba, aby pro vlastní práci na projektu byl dostatečný prostor, neboť inovace nelze napláňovat dopředu, praktická řešení vznikají až v průběhu projektu. Pokud je to v rámci pravidel možné, ŘO by měl být maximálně pomáhat při změnách v plánech a financování projektů, stát se oporou, poradcem, odejmout administrativní zátěže projektů v maximální možné míře vymezené pravidly programu.

6.2 Téma 2: Část studie zaměřená na hodnocení práce českých RP

Subtémata:

Způsob, jakým nejčastěji mezinárodní spolupráce ovlivnila výstupy projektů, z jakých dokumentů vycházela; jaké typy podporovaných projektů, jaké aktivity, typy podpory a ve kterých fázích byly úspěšné.

6.3 Téma 3: Část studie zaměřená na hodnocení práce RP podporovaných v jiných členských státech EU

Subtémata:

Způsob, jakým nejčastěji mezinárodní spolupráce ovlivnila výstupy projektů, rozdíly mezi podmínkami v jednotlivých státech, výstupy, které byly ovlivněny díky možnosti spolupracovat s mezinárodními partnery, typy podpory, dokumenty.

6.4 Téma 4: Analýza specifických aspektů a přidané hodnoty projektů ESF založených na podpoře mezinárodní spolupráce

Subtémata:

Přidaná hodnota mezinárodní spolupráce a její souvislost s vyšší finanční náročností; struktura výdajů, uznatelnost a specifické nároky.

6.5 Téma 5: Analýza zajímavých přístupů a konkrétních oblastí RLZ v dalších zemích EU

Subtémata:

Příklady dobré praxe zahraničních programů rozvoje lidských zdrojů, zaměření projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů, typy podpory, zprostředkování informací žadatelům.

Dílčí výstupy evaluace k tématu 2 - 5:

První průběžná zpráva (30. 6. 2008), tj. výstup č. 2 projektu, a Studie zaměřená na podporu při přípravě výzev prioritní osy mezinárodní spolupráce OP LZZ (8. 7. 2008), tj. zvláštní, dodatečně vyžádaný výstup č. 4, a kompletní výsledky dotazníkového šetření uvedené ve Druhé průběžné zprávě (5. 8. 2008)

Krátké shrnutí procesu:

Byly využity zprávy z evaluačních návštěv a rozhovorů českých (téma 2) a zahraničních (téma 3) hodnotitelů, dále pak poznatky z mezinárodního a regionálního srovnání a ze studia dokumentů. Velmi podstatným zdrojem pak bylo dotazníkové šetření konané ve všech jedenácti zemích zahrnutých do evaluace; z tohoto šetření tým čerpal závěry pro zpracování tématu 2 až 4.

Krátké shrnutí dílčích výstupů (základních zjištění):

Mezinárodní spolupráce byla povinnou součástí CIP EQUAL a řada zúčastněných organizací by ji sama do svého projektu nezařadila. Šetření prokázalo, že v převážné většině případů ji zúčastněné subjekty postupně začaly vnímat jako nedílnou součást programu jako celku. Často navzdory počáteční nedůvěře a nízkým očekáváním ji hodnotí jako součást nesmírně cennou a nečekaně přínosnou. V široké škále konkrétních přínosů je možné najít společného jmenovatele: je jím rozšíření obzorů, nebo obecně „zkušenost“, rozšíření kontextu přemýšlení, vnímání, postojů, jednání, řešení a dále významné poznání, že problémy, kterými se dané organizace zabývají, mají evropský rozměr a řešení.

Nejvýznamnějšími faktory ovlivňujícími účinnost a úspěšnost mezinárodní spolupráce jsou podle výsledků evaluace shoda / sdílení cílů projektu mezi partnery, výběr partnera a míra inovace konkrétního projektu. Především díky tomu se pro úspěch rozvojového partnerství jeví jako zásadní přípravná a úvodní fáze projektu, která má následně zásadní dopad pro celou realizaci. V tomto ohledu je také jako klíčová uváděna úroveň spolupráce s řídicím orgánem a kvalita jeho podpory.

V mnoha ohledech nebylo možné vysledovat žádný významný rozdíl mezi Českou republikou a ostatními zeměmi EU, reakce respondentů na stejné otázky a témata jsou v mnohém podobné.

Některé rozdíly však sledovat lze, a to podstatné. Týkají se především míry zkušenosti s projekty a partnerstvím podobného typu, přičemž nelze jednoznačně tvrdit, že větší zkušenost zároveň znamená větší efektivitu a přínos projektu. Zkušenost může hrát jak pozitivní, tak negativní roli. Již teď lze nicméně tvrdit, že mezinárodní partnerství v rámci CIP EQUAL je stejně vysoce ceněno v České republice i v ostatních zúčastněných evropských zemích.

Analýza specifických aspektů a přidané hodnoty projektů ESF založených na podpoře mezinárodní spolupráce byla podrobněji rozvedena v První průběžné zprávě a její výstupy jsou v této závěrečné zprávě zohledněny zejména v konkrétních doporučeních týkajících se realizace projektů s mezinárodním aspektem. Analýza dospěla k závěru, že 1) projekty obsahující mezinárodní spolupráci vyžadují delší časový prostor při přípravě, která zároveň musí být pečlivě naplánována s tím, aby tento plán eliminoval pozdější modifikace mezinárodní smlouvy, zároveň však musí být možné původní plán

upravovat podle potřeb, které vyvstanou až z realizace projektu samého; 2) přidanou hodnotou mezinárodní spolupráce je zejména možnost přebírat, popř. prozkoumat různé přístupy k řešení daného problému, což ovšem vyžaduje jednak znalost kontextu v daných zemích (zda je přenositelnost řešení vůbec možná), popř. akcentace potřeb české strany, tedy aktivní role českých partnerů při hledání řešení a jeho ověřování v praxi (nastolování agend, nikoli jejich přebírání), dále jsou přidanou hodnotou především zvýšení znalostních kapacit realizátorů projektů, posílení vyjednávací pozice při mainstreamingu a diseminaci výsledků a rozšíření partnerských sítí o evropskou úroveň; a 3) realizátoři projektů i podpora implementace projektů musejí počítat s rozdíly mezi jednotlivými členskými státy EU vyskytujícími se v oblasti uznatelnosti výdajů, jazykového vybavení, terminologie a časování projektů (má-li se mezinárodní partnerství opírat o konkrétní projekty, pak je velmi křehké ve chvíli, kdy tyto projekty nekončí ve stejnou dobu). Z těchto zjištění vychází doporučení uvedená v kapitole 7, přičemž specifickou oblastí je otázka udržitelnosti: pokud má mezinárodní spolupráce projektový základ, pak musí být již na počátku plánování podpory počítáno s tím, jak budou mezinárodní výstupy, resp. mezinárodní přesahy projektů udrženy po jejich skončení, neboť většina organizací zpravidla nemá kapacity na to rozvíjet dále mezinárodní spolupráci a její výsledky bez projektové podpory. Z tohoto důvodu také jedno z doporučení směřuje k uvažování o systémové podpoře mezinárodního mainstreamingu z pozice řídicího orgánu.

Specifická část studie odpovídala na otázku relevantních oblastí RLZ, na které by bylo žádoucí v příštím programovém období zaměřit projekty realizované formou mezinárodní spolupráce. V době zpracování této části evaluace byly k dispozici pouze výzva Francie pro projekty v mezinárodní spolupráci, strategické dokumenty RLZ a příbuzných oblastí z deseti zemí EU zahrnuté do této evaluace (viz seznam zdrojů v příloze této zprávy) a evaluační zprávy týkající se tohoto tématu z Polska a Rakouska. Evaluační tým vycházel ze zjištění z evaluačních návštěv, studia dokumentů a expertních doporučení. Zatímco některé země mají zaměření mezinárodní spolupráce v RLZ definované podle patřičných strategických dokumentů tematicky (pokud vůbec), jiné země preferují regionální zaměření (méně častý případ). Z toho důvodu expertní tým kombinoval oba přístupy a použil k tomu metodu SWOT, tedy rozdělil analýzu podle jednotlivých zemí a dále specifikoval témata, která jsou pro spolupráci s danou zemí doporučována. Analýza SWOT však také definovala širší kontext, ve kterém tato témata přicházejí v úvahu pro české organizace, a identifikovala rizika s tím spojená. V každém případě je důležité upozornit, že tato témata jsou sekundární; primární je skutečně to, co bylo podrobněji rozepsáno v První průběžné zprávě, tedy úspěch vyjednání a naplánování partnerství, vyváženost partnerů, porozumění a sdílení společných cílů a hodnot. Témata, která jsme vytipovali pro zaměření projektů RLZ realizovaných formou mezinárodní spolupráce, jsou následující: sociální ekonomika a podnikání (IT, PT), služby zaměstnanosti a další odborné vzdělávání (UK, AT, FR), komunitní rozvoj, místní partnerství a širší partnerské sítě (UK, NL), sociální oblast, začleňování a inkluzivní strategie (NL, DE, FR, UK, ES), výzkum (HU, PL, DE), Public Private Partnership a mezisektorová spolupráce (DE), restrukturalizace průmyslu (ES), cestovní ruch (ES), revitalizace kulturního dědictví (ES, FR aj.).

6.6 Téma 6: Část studie zaměřená na syntézu poznatků z předchozích částí studie (část 1)

Subtémata:

Faktory úspěchu a neúspěchu, role, vhodnost a nevhodnost podpůrných nástrojů, formy vyhlášení výzev, spolupráce při monitorování, fáze ukončování projektů a možné role při ní.

Dílí výstupy evaluace k první části tématu 6:

Druhá průběžná zpráva (5. 8. 2008), výstup č. 3 projektu

Krátké shrnutí procesu:

Zpráva byla zpracována jako komplexní analýza zjištění, výklad širšího kontextu, obsahovala předběžné závěry a možné trajektorie i některá dílíč doporučení.

Krátké shrnutí dílčích výstupů (základních zjištění):

Aby bylo možné identifikovat faktory úspěchu a neúspěchu a formulovat následná doporučení, odlišuje evaluace složku řízení a složku vlastní realizace projektu, a to ve všech fázích průběhu projektu; dále chápe jednotlivé typy činností v kontextu cílových skupin. Obecně lze konstatovat, že přípravná fáze je pro úspěch projektu klíčová; šetření neukázalo, že by tato fáze byla v nastavení podmínek krátká a že by byla prokazatelná příčinná souvislost neúspěchu konkrétního projektu s krátkým přípravným obdobím. Jde však o efektivní využití tohoto období a kvalitu podpory. Podpora ze strany řídicích a podpůrných struktur hraje bezesporu důležitou roli při realizaci projektů s mezinárodní účastí. Z dotazníkového šetření i z rozhovorů vyplývá, že klíčová je podpora při přípravě projektů a dále při řešení operativních problémů spojených s administrací projektů. Většina realizátorů projektů našla své partnery přes databázi ECDB a při realizaci se inspirovala různými příručkami EQUAL. Jako velice významný se jeví požadavek na ŘO zapojit se do mainstreamingu a pomoci projektům prezentovat své výstupy na národní a mezinárodní úrovni.

Co se týče finančních prostředků určených na mezinárodní spolupráci, problém nespočívá v jejich výši a dostupnosti, ale spíše se objeví tehdy, je-li projekt více otevřen změnám a inovacím a reaguje na vyvstálé požadavky až ve svém průběhu. Z evaluace vyplývá, že vysoké zatížení administrativou může způsobovat ohrožení projektu, a to nikoli z důvodu vysoké finanční náročnosti, ale z důvodu silné závislosti projektů na konkrétních realizátorech, konkrétních osobách v managementu projektu; to se týká i mezinárodní spolupráce.

Otázku, jakým způsobem by bylo možné zjištěným negativním faktorům ze strany řídicího orgánu programu předejít či je alespoň minimalizovat, chápeme ve dvou rovinách: 1) jde o konkrétní kroky, které souvisí s rolí řídicí a podpůrné struktury, náklady na mezinárodní spolupráci, délkou přípravného období, vytvořenými informačními nástroji a 2) jde o to, jaké může ŘO vytvořit nové nebo inovované nástroje týkající se jak povinné struktury (podmínek), tak pomocné struktury pro projekty.

6.7 Téma 6: Část studie zaměřená na syntézu poznatků z předchozích částí studie (část 2)

Subtémata:

Faktory úspěchu a neúspěchu, role, vhodnost a nevhodnost podpůrných nástrojů, formy vyhlášení výzev, spolupráce při monitorování, fáze ukončování projektů a možné role při ní.

Dílčí výstupy evaluace ke druhé části tématu 6 :

Třetí průběžná zpráva (19. 9. 2008), výstup č. 5 projektu

Krátké shrnutí procesu:

Zpráva byla zpracována jako komplexní analýza zjištění fokusních skupin a evaluace procesů, obsahovala závěry a doporučení.

Krátké shrnutí dílčích výstupů (základních zjištění):

Tato část studie se zaměřila na doporučení směřovaná do oblasti systémového využívání vybraných výstupů a výsledků projektů financovaných z ESF, kdy bylo uvažováno jednak o tom, kdy s touto podporou začít (od přípravy projektů až po dobu ukončování projektů), jednak o tom, jak tuto podporu realizovat. Zhodnoceny byly jak možnosti externího řešení (externí agentury), tak prostředek systémových projektů, kdy se může jednat jednak o podporu přípravy silných mezinárodních partnerství, jednak o mainstreaming výstupů a výsledků jejich práce. Smysl dalšího využívání výstupů a výsledků projektů je v tom, že se tím zvyšuje jejich kvalita, eliminuje se souběžný vývoj podobných nebo stejných produktů a je výrazně podpořen mainstreaming. Role řídicího orgánu je viděna například jako správce centrální platformy, která by představovala jednotlivé výstupy projektů řazené – kromě jiných kritérií – podle cílových skupin. Protože cílové skupiny jsou dány patřičnými operačními programy a dále zaměřením jednotlivých skutečně realizovaných projektů, pak otázka není, komu by výstupy měly být zprostředkovány, ale především jak. Návrhy evaluačního týmu zmiňovaly například informační kampaně (včetně TV spotů, billboardů a dalších prostředků tradiční reklamy), internetovou reklamu a virální marketing (obecně lze použít na cokoli, jde o způsob komunikace), podporu

tematických sítí s větším akcentem na odbornou autoritu, národní, popř. tematické soutěže, konference a veletrhy a dále akce specificky zaměřené a šité na míru konkrétním cílovým skupinám.

Co se týče modelů financování, nabízí se využít běžné rozpočtové zdroje, výnosy, systémové projekty, národní projekty. Co se týče nákladovosti výstupů projektů, lze zahrnout analýzu nákladů a výnosů (Cost-Benefit Analysis, CBA) do projektových žádostí; co se týče systémových a rozpočtových prostředků, pak se jedná o strategická rozhodnutí na úrovni ministerstev, popř. konkrétních operačních programů. Platí pravidlo, že systém podpory výstupů a výsledků projektů musí být maximálně transparentní, neboť se zřejmě bude jednat o výběrovou (nikoli plošnou) záležitost. Dále tento systém bude nově zaveden, proto bude potřeba zejména v počátcích zavádění ověřovat, zda podpora skutečně dosahuje stanovených cílů a kvality. Hodnocení tedy bude probíhat běžnými technikami sociální a ekonomické analýzy – a to už při výběru projektů, v průběhu tvorby výstupů i po skončení projektů a předání výstupů – na podkladě dat získaným monitoringem i specifickými hodnotícími postupy, na základě předem známých kritérií obsažených v operačních programech, ve výzvách a případně také v zadání systémových/národních projektů. Metody evaluace by se však daly uplatnit také pro samotný rozhodovací proces, který bude nezbytný před samotným započítáním zmiňovaných aktivit a který bude zároveň velmi určující pro nastavení indikátorů kvality/úspěchu.

7. Doporučení podle jednotlivých cílových skupin

7.1 Doporučení pro předkladatele a realizátory projektů

7.1.1 Příprava mezinárodní spolupráce

- Mít vlastní představu a cíle, čeho chci mezinárodní spoluprací projektu dosáhnout;
- maximálně využít přípravnou fázi, pečlivě vybírat partnery (s ohledem na téma, kontext v dané zemi, motivaci partnerů, jejich kapacitu apod.), plánovat si dostatečný čas na přípravu partnerské smlouvy, provést rešerši zaměřenou na mezinárodní aktéry, jejich výstupy a zkušenosti, evropský rozměr řešení problému;
- dobře se seznámit se situací v partnerských zemích a v konkrétních regionech a zjistit, zda je tamní prostředí vhodné pro zamýšlené cíle;
- při výběru partnerů počítat s rozdílnostmi (kulturními, sociálními, ekonomickými, legislativními i politickými).

7.1.2 Administrace a řízení mezinárodní spolupráce

- Zvolit model řízení na základě naladění a schopnosti partnerů; je možné mít volnější plán i velmi striktní a podrobný plán;
- zvolit předem způsob zapojení národních partnerů do mezinárodní spolupráce.

7.1.3 Aktivity, přidaná hodnota

- Zaměřit se na aktivity, které přinášejí vysokou přidanou hodnotu, neopakovat aktivity beze změny a nerealizovat generické aktivity;
- prostudovat si dobré zkušenosti, poučit se ze zkušeností z předchozích projektů;
- sledovat v aktivitách cíle projektu;
- být připraven na to využít změny a překvapení k posílení inovativnosti projektu.

7.1.4 Udržitelnost, mainstreaming a širší partnerské síť

- Provázat mezinárodní úroveň s úrovní národní, umožnit přenos relevantních zkušeností a znalostí oběma směry;
- zajistit si širokou partnerskou síť, která podporuje projektové aktivity, nespoléhat na jednoho silného partnera a/nebo na časově omezený projekt;
- udržitelnost, pokračování nastartovaných aktivit, rozvoj vytvořených produktů, komunikaci v rámci široké partnerské sítě a mainstreaming vložit již od počátku do plánu projektu, tyto aktivity začínat včas, ne až na konci projektu.

7.1.5 Monitoring a evaluace

- Stanovit si vlastní indikátory měření pokroku a úspěchu;
- Monitorovací a evaluační aktivity začlenit do plánu, harmonogramu a rozpočtu projektu;
- nebát se přiznat chybu, mít nástroje na opravu, změnu, výsledky evaluací začlenit do řízení projektového cyklu;
- využívat evaluaci a monitoring pro zlepšení kvality řízení projektu a jeho výsledků;
- na základě průběžné evaluace provádět korekce programu, které zvýší jeho efektivnost.

7.2 Doporučení pro ŘO a NPS

7.2.1 Role v rámci programu a vztahy k dalším aktérům

- Pravidla řízení, implementace i samotná formulace výzev a všech ostatních podpůrných dokumentů by měly být srozumitelné, konzistentní a neměly by se v průběhu řízení měnit, resp. změny se doporučují pouze v případech, kdy nekomplikují implementaci programu a realizaci samotných projektů.
- Vzhledem k tomu, že z podstaty mezinárodní spolupráce vyplývá styk s partnery z jiných zemí, mělo by řízení programu v maximální možné míře sladit pravidla tak, aby přímo nekolidovala s pravidly v jiných zemích, týká se to především uznatelnosti výdajů a podmínek partnerství (partnerských smluv).
- Samotný proces uzavírání partnerských smluv by bylo vhodné facilitovat a dále vytvořit podmínky pro případné změny smluvních vztahů mezi partnery.
- Role řídicího orgánu a případně dalších podpůrných orgánů musejí být jasně definovány a prezentovány příjemcům podpory; vždy by mělo být zřejmé, na koho, kdy a s čím se mohou zájemci o informace v určité fázi implementace projektů obrátit (od přípravy partnerství až po ukončování projektů a další využívání jejich výstupů).
- Řízení programu by mělo vytvořit vícekanálovou komunikaci pro skupiny příjemců, použité nástroje komunikace by měly být srozumitelné, formy přijatelné, komunikace by měla odpovídat potřebám a možnostem daných skupin.
- Je třeba mít neustále na mysli hlavní cíle programu, a tedy hledat cesty pro zvýšení kvality projektů a snížení administrativní zátěže jejich realizátorů, eliminaci instrumentálních a účelových projektů a zneužívání pomoci; za tímto účelem lze uvažovat např. o zjednodušení ve výkaznictví, zavedení paušálních výdajů, zprůhlednění monitorovacího systému a vytvoření tzv. black listů.

7.2.2 Formulace očekávaných výstupů a výsledků mezinárodní spolupráce

- Výzvy by měly být vyhlašovány tak, aby byl dostatečný čas nejen na zpracování projektů, ale také na vyhodnocení výzvy jako takové (z tohoto důvodu se jeví vhodnější varianta vyhlašování více výzev postupně a různě zaměřených/modifikovaných).
- Pro žadatele musí být k dispozici podpora ze strany řídicího orgánu, speciálně při hledání partnerů a dopracovávání partnerských smluv. Kromě toho je ale potřeba nezapomínat na možné přesahy projektů do jiných programů díky mezinárodnímu aspektu projektů, proto se jeví jako vhodné připravit společnou dokumentaci k žádosti – to je už zavedené u operačního programu Rozvoj venkova (osa Leader a předem ustavené místní akční skupiny – MAS - jako žadatelé), kde také mohou být projekty typu CIP EQUAL. Výzvy by neměly být v rozporu s podmínkami obsaženými v operačních programech a komunitárních iniciativách.

7.2.3 Příprava partnerských smluv

- Pomoc pro žadatele musí být dostupná, kvalitní a srozumitelná po celé období vyjednávání a uzavírání TCA. Kromě toho je samozřejmě nezbytné mít k dispozici dobré metodické pomůcky pro přípravu žádostí, dobře koncipované výzvy, konzultační pomoc ze strany řídicích orgánů. Pro mezinárodní spolupráci je třeba specificky akcentovat proces přípravy partnerství a význam partnerské smlouvy, resp. ujednání, jak a za jakých podmínek bude partnerství fungovat.
- Z tohoto důvodu je potřeba mít kromě jiného aktuální informace o potenciálních partnerech a dále metodické nástroje pro správný výběr partnera a vyjednání podmínek partnerství. Doporučuje se posílit informační podporu žadatelů ještě před samotným započítáním přípravy žádostí, aby nedocházelo k duplikacím (navrhování již realizovaných postupů, vytváření již implementovaných nástrojů, souběžná realizace podobných projektů apod.) a nespolečné s podobně zaměřenými projekty. Jde například o internetové portály, kde je možné vyhledávat tematicky podobné projekty, projekty ze stejné geografické oblasti, projekty partnerů apod.

7.2.4 Administrace a řízení mezinárodní spolupráce

- Doporučujeme maximálně zjednodušit řízení a administraci, sjednotit pravidla, odstranit nadbytečné věci, neměnit pravidla během implementace, sjednotit strukturu žádostí, sloučit monitoring a více jej využít.
- Vyhlásit nejprve harmonogram výzev se stručnou informací o jejich tematickém zaměření a rozsahu. Posléze vyhlašovat výzvy postupně na sebe navazující, z nichž některé (či každá) budou specificky zaměřeny na konkrétní prioritní oblast, geografické území či typy aktivit (podrobná specifikace viz Třetí průběžná zpráva).
- Výzvy nevyhlašovat naráz všechny, neboť by to vytvořilo velký tlak na ŘO z hlediska metodické a konzultační pomoci žadatelům, při postupném vyhlašování bude mít ŘO dostatek času specifické metodiky vytvořit a zároveň bude žadatelům více jasné, kam případně směřovat své zájmy, do které z výzev se chystat, neboť budou dopředu znát tematický plán výzev.
- Nedoporučujeme radikálně měnit stávající strukturu, spíše uvažovat o outsourcingu těch částí prací, které se týkají administrace a financování projektů a ponechat si strategické a obsahové rozhodování.

Udržitelnost, mainstreaming a širší partnerské síť

- Navrhujeme zřídit národní nebo mezinárodního portál s informacemi o projektech a jejich výstupech, který by přinášel nezaujaté, spolehlivé a aktuální informace.
- Dále navrhujeme vznik registru organizací, které zpronevěřily finanční prostředky z ESF (tzv. black list). Pravidla pro tento registr lze převzít například od Evropské komise, která nastavuje podmínky, za kterých může být některá organizace vyloučena z možnosti získat veřejné

prostředky, které Komise přerozděluje, a to buď navždy (při velmi závažných proviněních), nebo na dobu pěti let (při menších proviněních).

- Navrhujeme, aby již ve fázi přípravy a realizace projektů byla vyjasněna případná role, kterou pro mainstreaming může sehrát řídicí orgán a aby se veškeré náležitosti diseminace a mainstreamingu řešily včas v rámci projektů.
- Jedním z aspektů udržitelnosti je i otázka udržení a rozvoje know-how vytvořeného organizacemi, jehož nositeli jsou konkrétní pracovníci. Pokud skončení projektu znamená ztrátu těchto lidí, je to zároveň částečně i ztráta vytvořeného know-how. Aktivita směřující k dalšímu rozvoji vytvořeného know-how by tedy měly počítat i s konkrétními lidmi, kteří jsou jeho nositeli: řídicí orgán by je měl umět zahrnout do návazných programů (lobbování na národní a evropské úrovni, semináře apod.).

7.2.5 Monitoring a evaluace

- Projektům je potřeba pomoci v tom, aby monitorovací a evaluační nástroje uměly vhodně použít pro vlastní řízení kvality a řízení projektového cyklu.
- Je třeba modifikovat metodické pomůcky, zaměřit osvětové a školicí aktivity ŘO na tuto oblast za účelem ozřejnění skutečného významu monitorování a evaluace, jak je zadávat a realizovat (včetně vyhrazení patřičných kapacit již při sestavování plánu a rozpočtu projektu), jak posuzovat jejich kvalitu (zvláště v případě zadávání externích evaluací a řízení interních evaluací) a jak je dobře využít pro vlastní řízení.
- Monitoring by měl sloužit také k porovnávání, agregaci za určité oblasti (nabízí se tematický nebo regionální pohled), řízení programu (nastavování priorit), popř. jako nástroj pro kontrolu, zda nevznikají paralelně stejné produkty či zda nedochází k dvojímu financování aktivit či výstupů. V první fázi je třeba revidovat nastavení monitorovacích indikátorů tak, aby jejich naplňování skutečně odráželo realitu a mohlo tak sloužit k dalšímu rozhodování na projektové a programové úrovni. Projektová a především programová úroveň by měla mít možnosti zasahovat do nastavení monitorovacího systému tak, aby skutečně sloužil výše uvedeným účelům. Ve druhé fázi je třeba uvažovat o systémovém řešení monitoringu tak, aby nabízel potřebné agregace, porovnání a sledování duplicit/podobností v projektech.
- Co se týče evaluací, nabízí se jednak škála různých evaluačních nástrojů, typů evaluací a také tematického zaměření evaluací. Je důležité znát tyto možnosti a vhodně je volit s ohledem na účel a očekávání, které má evaluace naplnit. Na projektové úrovni se doporučuje sofistikovaně pracovat s průběžnou evaluací, na programové úrovni se osvědčilo kombinovat více typů evaluací, které lze navíc rozdělit podle tematických oblastí.
- Případné nadnárodní řešení monitoringu a evaluace musí stavět na mezinárodní spolupráci na úrovni řídicích orgánů a specifikaci zadání pro monitoring/evaluaci z pozice dané skupiny zemí, a to na úrovni porovnání (podobností nebo naopak rozdílností) v tom, jak jsou stanoveny jednotlivé akcenty v prioritách tematických (intervenčních) oblastí v daných zemích, v širším kontextu Evropské strategie zaměstnanosti. Nastavení takové spolupráce musí vycházet z dohod, které vymezí kompetence jednotlivých aktérů, odpovědnosti za správu systému a sdílení nákladů spojených s jeho vývojem a chodem.
- Je potřeba vypracovat zadání pro mezinárodní informační systém a vyjednat kompetence, vytvořit konkrétní návrh funkcionalit a správy systému a samozřejmě vyjednat souhlas dotčených zemí. Předem je potřeba porovnat dokumenty v různých zemích, které se zabývají vymezením jednotlivých věcných prioritních os programů ESF a na tomto základě vytvořit zadání.
- Řídicí orgán by měl mít možnost identifikovat projekty navrhující mezinárodní nebo interregionální spolupráci už ve stádiu předkládání a výběru a usměrňovat je k dosažení cílů programu. Bude jim moci poskytovat specifickou pomoc i při realizaci a cílevědomě je monitorovat a hodnotit ve spolupráci s Monitorovacím výborem.

7.2.6 Závěr k doporučení pro řídicí orgán

V rámci provedené evaluace a zejména vzhledem k povaze evaluačních otázek byla otevřena dvě témata, která svým charakterem vylučují, aby z evaluace vyplynula doporučení evaluace, ale může poskytnout popis a strukturu těchto témat pro případná politická rozhodnutí.

V první řadě jde o celkový problém související s „projektovým financováním“ značné části subjektů, které jsou příjemci programů (mj. CIP EQUAL). Nikdo nepochybuje, že po skončení realizace projektů zaměřených na mezinárodní spolupráci je vhodné dále využívat takové výstupy či výsledky, které jsou v souladu se strategií daného orgánu, jenž o jejich využívání uvažuje. Formálně jde bezesporu o odpovědnost subjektu, který tyto nástroje vytvořil a který implementační a mainstreamingové procesy v rámci projektu zahájil, ale otázka, jaké jsou role dalších zainteresovaných subjektů, je legitimní.

Situaci komplikuje reálný stav značné části organizací, které jsou řešiteli projektů: pokud bezprostředně po skončení projektů nenásleduje vypsání další výzvy, a tedy příležitost pro organizaci zajistit financování, kapacita většiny příjemců významně klesá; to ohrožuje diseminaci, šíření produktů, udržitelnost mezinárodního partnerství právě v oblasti mainstreamingových procesů, často směřujících k orgánům EU.

Na to navazuje nejasné očekávání, že je to řídicí orgán, jenž by měl zvolit, které produkty a výstupy z projektů, které procesy budou podporovány i po skončení projektů; existuje zde zjevné očekávání, že by měl existovat orgán podporující prostřednictvím pomoci z ESF takové výstupy a procesy, které v souladu s příslušnými strategiemi. Současná situace, kdy existuje značná nejasnost v očekávání a vyjasněna není ani role a kapacita řídicího orgánu v tomto smyslu, přispívá k celkové ne příliš příznivé atmosféře. To, jak vymezená a jak aktivní bude role řídicího orgánu při využívání výstupů projektů, souvisí nejen s jeho strategií, ale také s tím, jaký mandát, jaké poslání a možnosti řídicí orgán má a bude mít.

Řídicí orgán by měl hledat a pokusit se vymezit svou roli na dvou úrovních: na mezinárodní, kdy půjde o výstupy společné několika zemím (zde by tyto aktivity mohly korelovat s případným předjednáním spolupráce s vybranými zeměmi EU), a na národní v tom smyslu, že by ŘO byl partnerem (nikoli však jediným) pro mainstreaming u takových výstupů, které mají nesporně celostátní nebo alespoň nadregionální charakter. Je třeba hledat nástroje na to, jak využít efektů a mechanismů, které jsou pro řešitele bez této podpory řídicího orgánu nedostupné.

Je však třeba dbát na to, aby vytvoření jakýchkoli mainstreamingových a diseminačních nástrojů nesnižovalo odpovědnost realizátorů projektu za udržitelnost výstupů projektů.

7.3 Doporučení pro partnery mainstreamingu

- Doporučujeme sledovat výstupy a doporučení evaluací zaměřených na danou oblast již v průběhu projektů;
- je třeba vytipovávat výstupy z projektů vhodné pro významné mainstreamingové procesy již v průběhu přípravy a implementace;
- je třeba využít fungujících platforem pro mainstreaming, které jsou pro samotné organizace nedostupné;
- nelze však přitom snímat odpovědnost za udržitelnost výstupů z řešitelů projektu.

8. Přílohy (sv. 2)

- 8.1 Zadávací dokumentace
- 8.2 Témata evaluace 1-6
- 8.3 Dotazníkové šetření
- 8.4 Seznam osob zahrnutých do návštěv a rozhovorů
- 8.5 Scénář rozhovorů
- 8.6 Struktura rozhovorů
- 8.7 Přehled případových studií
- 8.8 Struktura případových studií
- 8.9 Strukturovaný seznam informačních zdrojů
- 8.10 Kontakty
- 8.11 Vypořádání připomínek

8.1 Zadávací dokumentace

32 samostatně číslovaných stran.

ZADÁVACÍ DOKUMENTACE PRO PŘEDKLADATELE NABÍDEK (Terms of Reference)

NÁZEV ZAKÁZKY
Evaluace principu mezinárodní spolupráce
Programu Iniciativy Společenství EQUAL

Datum: 15. října 2008

Obsah zadávací dokumentace

1. Základní informace	3
1.1. Název projektu:	3
1.2. Způsob zadání zakázky:	3
1.3. Předpokládaná hodnota předmětu veřejné zakázky:	3
1.4. Zadavatel:	3
1.5. Odpovědný útvar:	3
1.6. Kontakt:	3
1.7. Harmonogram zakázky	44
2. Kontext, zaměření a cíle evaluace principu mezinárodní spolupráce Programu Iniciativy Společenství EQUAL	55
3. Evaluační témata, úkoly a otázky	11
4. Požadované výstupy a jejich uživatelé	2424
4.1. Požadované výstupy a termíny jejich předložení ŘO CIP EQUAL.	2424
4.2. Hlavní uživatelé výstupů	2626
5. Pokyny pro zpracování nabídky	2626
5.1. Základní pokyny	266
5.2. Členění nabídky	288
Identifikace uchazeče	28
Doklady prokazující kvalifikační předpoklady uchazeče	28
6. Hodnocení nabídek	300
6.1. Kritérium 1. – celková kvalita nabídky	300
6.2. Kritérium 2. - Hodnocení ceny	311
6.3. Ekonomicky nejvýhodnější nabídka	32
7. Obchodní a platební podmínky	322
8. Přílohy	322

1. Základní informace

1.1. Název projektu:

Evaluace principu mezinárodní spolupráce Programu Iniciativy Společenství EQUAL

1.2. Způsob zadání zakázky:

Zjednodušené podlimitní výběrové řízení na služby dle § 25 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon“)

1.3. Předpokládaná hodnota předmětu veřejné zakázky:

3.200.000 Kč bez DPH

1.4. Zadavatel:

Instituce: Česká republika - Ministerstvo práce a sociálních věcí
Adresa: Na Poříčním právu 1, 128 01 Praha 2

1.5. Odpovědný útvar:

Odbor: odbor řízení pomoci z Evropského sociálního fondu
Odpovědná ředitelka: PhDr. Iva Šolcová

1.6. Kontakt:

Ing. Filip Kučera
e-mail: Filip.kucera@mpsv.cz
Pevná linka: +420 226 206 864

1.7. Harmonogram zakázky

Odeslání písemné výzvy k podání nabídek ve zjednodušeném podlimitním řízení, publikace na webu zadavatele	7. listopadu 2007
Konec lhůty pro podání nabídek	29. listopadu 2007 v 10:00 hod.
Otevírání obálek s nabídkami	29. listopadu 2007 ve 13:00 hod. v zasedací místnosti Kartouzské ulici č.p. 4, Praha 5
Rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky	1. polovina prosince 2007 (předpokládaný termín)
Předpokládaná doba realizace předmětu plnění	prosinec 2007 – listopad 2008.
Ukončení realizace předmětu plnění	Po předání všech požadovaných výstupů a podepsání akceptačních protokolů. Nejpozději však do 30. listopadu 2008.

2. Kontext, zaměření a cíle evaluace principu mezinárodní spolupráce Programu Iniciativy Společenství EQUAL

2.1. Základní údaje o Programu Iniciativy Společenství EQUAL

Program Iniciativy Společenství EQUAL (dále jen CIP EQUAL) je program spolufinancovaný v zemích EU z prostředků Evropského sociálního fondu (ESF) a zaměřený na podporu mezinárodní spolupráce při vývoji a prosazování nových prostředků boje se všemi formami diskriminace a nerovností na trhu práce.

Česká republika se zapojila již do realizace prvního kola této iniciativy, a to v roce 2001. První kolo této iniciativy bylo však na území ČR financováno z prostředků předvstupní pomoci Phare a nikoli z prostředků ESF. Projekty podporované v rámci prvního kola jsou v ČR již několik let uzavřené. Průběh realizace, ani výsledky mezinárodní spolupráce realizované v rámci prvního kola nejsou předmětem této veřejné zakázky.

Druhé kolo Iniciativy Společenství EQUAL bylo ve všech zemích EU (kromě Bulharska a Rumunska) vyhlášeno v roce 2004 a i v ČR je již spolufinancováno prostředky ESF. Celkem je na druhé kolo Iniciativy Společenství EQUAL v ČR alokováno 43 973 880 EUR, přičemž příspěvek ESF činí 32 100 929 EUR (tj. 73 % všech prostředků vynaložených v ČR na tento program). Působnost tohoto programu na území ČR není regionálně omezena, neboť CIP EQUAL podporuje jak projekty realizované na území hl. m. Prahy, tak i projekty realizované v ostatních regionech ČR. Přesné rozdělení finančních prostředků na jednotlivé priority a opatření tohoto programu, včetně jejich podrobného zaměření je uvedeno v Programovém dodatku CIP EQUAL (viz www.equalcr.cz).

Řídícím orgánem CIP EQUAL ČR je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV ČR). Do vývoje a prosazování nových nástrojů boje s diskriminací a nerovnostmi na trhu práce se vždy zapojuje více organizací, sdružených do tzv. „rozvojových partnerství“ (RP). Tato rozvojová partnerství jsou konečnými příjemci finančních prostředků CIP EQUAL. Smyslem podpory rozvojových partnerství je zajištění vzájemné spolupráce různých typů organizací při hledání řešení existujících problémů na trhu práce. Do podporovaných rozvojových partnerství se zapojily jak orgány státní správy či samosprávy, tak i podnikatelské subjekty, zájmová sdružení, rozpočtové a příspěvkové organizace (ROPO), nestátní neziskové organizace apod.

Z hlediska svého zaměření podporuje CIP EQUAL vývoj a prosazování nových přístupů k řešení nerovností a diskriminace v práci a v přístupu k zaměstnání na základě mezinárodní spolupráce, která je zároveň jedním z klíčových principů této iniciativy. Každý podporovaný projekt, resp. každé podporované RP musí při své činnosti spolupracovat při vytváření a testování nově vyvíjených produktů, systémových či kontextových řešení s dalšími RP podporovanými z obdobného programu v jiných členských státech EU.

Konkrétními oblastmi podpory (neboli tzv. tématickými oblastmi) CIP EQUAL v ČR jsou:

- zlepšování přístupu a návratu na trh práce pro osoby obtížně integrovatelné,
- překonávání rasismu a xenofobie na trhu práce
- zlepšování podmínek a nástrojů pro rozvoj podnikání osob ze znevýhodněných skupin
- posilování sociální ekonomiky - třetího sektoru - zejména komunitních služeb se zaměřením na zvyšování kvality pracovních míst
- podpora celoživotního učení a postupů umožňujících zaměstnání osob ze znevýhodněných a diskriminovaných skupin na trhu práce
- podpora adaptability podniků a zaměstnanců na strukturální změny a na využívání informačních a dalších nových technologií
- sladování rodinného a pracovního života, rozvoj flexibilnějších a účinnějších forem organizace práce a podpůrných služeb
- snižování rozdílů v uplatňování žen a mužů na trhu práce
- pomoc žadatelům o azyl v přístupu na trhu práce

Podrobné informace o zaměření i složení jednotlivých RP podporovaných CIP EQUAL v ČR jsou k dispozici na webových stránkách CIP EQUAL ČR (www.equalcr.cz) nebo na webových stránkách Iniciativy Společenství EQUAL Evropské komise (http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm).

2.2. Princip mezinárodní spolupráce a jeho hodnocení

CIP EQUAL se od ostatních ESF programů realizovaných v průběhu programového období 2000-2006 (resp. v podmínkách nově vstoupivších států EU v průběhu zkráceného programového období 2004-2006) liší nejen svým velmi specifickým cílem zdůrazňujícím inovativnost vyvíjených aktivit a jejich mezinárodní rozměr, ale také existencí několika klíčových principů, na jejichž průběžném naplňování ve všech fázích realizace jednotlivých podporovaných projektů je založen.

Těmito principy jsou:

- Tématický přístup;
- Partnerství;
- Společné rozhodování („empowerment“);
- Mezinárodní spolupráce;
- Inovativnost;
- Mainstreaming.

Zvláštní pozornost je navíc v průběhu realizace tohoto programu věnována také horizontálnímu tématu rovných příležitostí žen a mužů, které lze v kontextu existence principů CIP EQUAL také chápat jako jeden z nich.

Uplatňování principu mezinárodní spolupráce jednotlivými RP v rámci Iniciativy Společenství EQUAL navazuje již na zkušenosti získané na základě implementace předchozích Iniciativ Společenství ADAPT a EMPLOYMENT. Na základě hodnocení výsledků těchto iniciativ Společenství bylo totiž prokázáno, že mezinárodní spolupráce představuje významný prvek napomáhající nalezení inovativního řešení dané problematiky.

Jednotlivé aktivity, které lze při naplňování principu mezinárodní spolupráce rozvíjet v rámci CIP EQUAL, lze rozdělit podle cílů a zaměření mezinárodní spolupráce mezi jednotlivá RP, hlavní partnery RP, projektové koordinátory či účastníky jednotlivých aktivit. V souladu se společnou klasifikací zaměření mezinárodní spolupráce lze určit pět základních modelů této spolupráce:

- vzájemná výměna informací a zkušeností – porozumění návrhům, strategiím a aktivitám mezinárodních partnerů;
- paralelní vývoj inovativních přístupů – odzkoušení inovativních přístupů v odlišných podmínkách jednotlivých zapojených členských zemí EU;
- uplatnění vlastních vyvinutých metod a nástrojů v jiné zemi, uplatnění jinde vyvinutých metod a nástrojů v ČR – přijetí jinde odzkoušených přístupů a jejich uplatnění v rámci ČR;
- společný vývoj výstupu či systému – rozdělení jednotlivých činností zaměřených na dosažení společných cílů;
- organizované předávání zkušeností – umožnění projít obdobným procesem školení a dalšími aktivitami, jakými procházejí osoby v zemi zapojené do mezinárodní spolupráce s konkrétním českým RP pro vlastní školené osoby, školitele, hlavní představitele projektů a další osoby.

Každé RP si samo již v průběhu tzv. Akce 1 (fáze projektu, kdy dochází k upevňování RP na národní, resp. regionální úrovni a k navazování mezinárodní spolupráce s RP podporovanými v jiných členských státech EU) stanovuje vhodnou formu mezinárodní spolupráce pro svůj projekt a také roli jednotlivých partnerů, koordinátora či ostatních účastníků projektových aktivit při realizaci mezinárodních aktivit.

Na úrovni jednotlivých RP je princip mezinárodní spolupráce v této iniciativě zajištěn prostřednictvím smluv o mezinárodní spolupráci (TCA), které spolu uzavírají RP z různých členských (resp. i z třetích zemí).

Podrobné pokyny a praktické rady a tipy, jak naplnit princip mezinárodní spolupráce při práci RP, lze nalézt v příručce Evropská komise vydané k mezinárodní spolupráci realizované v rámci Iniciativy Společenství EQUAL (česká verze příručky viz www.equalcr.cz).

Na princip mezinárodní spolupráce, ačkoli jde o povinný aspekt všech podporovaných projektů z CIP EQUAL, se nejen ze strany odpovědných orgánů (řídícího orgánu či národní podpůrné struktury), ale i ze strany podporovaných RP nahlíží jako na významnou příležitost zkvalitnění realizace jednotlivých projektů, neboť možnost mezinárodní spolupráce přináší podporovaným RP mnoho výhod.

Mezi tyto výhody, které princip mezinárodní spolupráce jednotlivým RP přináší, patří například:

- získání lepšího vhledu do příčin jednotlivých forem diskriminace a nerovností na trhu práce a tedy i do příčin sociálního vyloučení některých skupin obyvatel;
- upevnění či zkvalitnění strategií a kroků plánovaných ve vlastních projektech díky získaným zkušenostem z jiných členských států EU;
- zpřístupnění spolupráce na celoevropské úrovni zajištěné prostřednictvím zapojení do evropských tématických sítí a návazné získání možností další spolupráce s evropskými partnery.

Princip mezinárodní spolupráce představuje (resp. může představovat) pro práci jednotlivých RP významnou přidanou hodnotu, a proto legislativa ES stanovující podmínky a pravidla čerpání strukturální pomoci pro nové programové období 2007-2013 umožňuje jeho využití ve všech programech financovaných z Evropského sociálního fondu. Potenciál využití mezinárodní spolupráce v realizovaných projektech se tedy v průběhu nového programového období může ještě výrazně zvýšit. Otázkou ale zůstává, jakým způsobem co nejvhodněji nastavit podmínky pro žadatele, resp. potenciální příjemce pomoci z Evropského sociálního fondu v oblasti mezinárodní spolupráce, jakým způsobem jim usnadnit nalezení vhodných mezinárodních partnerů, zajistit potřebnou technickou a administrativní podporu s realizací mezinárodních aktivit nutně související, a pomoci využít potenciálu, který mezinárodní spolupráce při realizaci projektů z tohoto fondu financovaných představuje. Získání těchto, ale i dalších důležitých odpovědí a doporučení v oblasti mezinárodní spolupráce je předmětem této veřejné zakázky, která nejen hodnotí dosavadní zkušenosti s principem mezinárodní spolupráce v rámci CIP EQUAL ČR a porovnává je se zkušenostmi jiných členských států EU, ale také analyzuje faktory či předpoklady vedoucí k úspěšnému naplnění tohoto principu.

2.2. Zaměření, cíle a očekávané výsledky hodnocení principu mezinárodní spolupráce

Tato veřejná zakázka je zaměřena výhradně na zhodnocení principu mezinárodní spolupráce CIP EQUAL a na formulaci doporučení v této oblasti využitelných nejen v rámci probíhající realizace CIP EQUAL, ale zejména v průběhu nového programového období 2007-2013, kdy bude možné princip mezinárodní spolupráce podporovat ještě v daleko širší míře, než tomu bylo v průběhu zkráceného programového období 2004-2006.

Hodnocení prováděné v rámci této zakázky proto musí nejen důkladně analyzovat skutečnou podobu, potenciál, výsledky či naopak ohrožení realizované mezinárodní spolupráce RP z ČR či jiných zemí podporované v rámci CIP EQUAL, ale také analyzovat vhodné způsoby naplňování tohoto principu v širším kontextu a formulovat konkrétní praktická doporučení využitelná v průběhu nového programového období nejen při uplatňování tohoto principu formou jeho horizontální podpory ve všech prioritních osách programů financovaných z Evropského sociálního fondu, ale zejména formou samostatné prioritní osy Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ).

Cílem této zakázky je proto získat detailní informace o provádění, výstupech a dopadech principu mezinárodní spolupráce CIP EQUAL v ČR a dalších evropských zemích a také o širších zkušenostech s podporou mezinárodní spolupráce v jiných programech. Zakázka proto umožní získat řídicímu orgánu CIP EQUAL informace o tomto principu a praktických zkušenostech s jeho uplatňováním v širším kontextu a navíc prostřednictvím analýz zaměřených na zajímavé postupy a zkušenosti v oblasti rozvoje lidských zdrojů ve vybraných evropských zemích umožní i vytipovat oblasti, v nichž by bylo v průběhu nového programového období 2007-2013 vhodné podporovat projekty ESF v ČR právě na základě uplatnění tohoto principu.

Takto zaměřené hodnocení principu mezinárodní spolupráce CIP EQUAL navazuje na cíle hodnocení CIP EQUAL stanovené Evropskou komisí ve svém Sdělení „Communication from the Commission establishing the guidelines for the second round of the Community Initiative EQUAL, COM (2003) 840, kterými jsou zejména:

- Podpořit řádný průběh implementace a řízení CIP EQUAL;
- Posoudit vhodnost zvolených strategií, budoucí možnosti a počáteční vlivy CIP EQUAL;
- Identifikovat a posoudit přidanou hodnotu CIP EQUAL k existujícím nástrojům a politikám na trhu práce;
- Přispět k identifikaci, prověření a prosazování vhodných praktik při provádění politiky začleňování a boje proti diskriminaci a nerovnostmi na trhu práce;
- Posoudit, do jaké míry Iniciativa Společenství EQUAL uspěla při začlenění svých výsledků do národních politik a akcí a do mainstreamových programů Evropského sociálního fondu;
- Usnadnit proces učení mezi všemi národními zainteresovanými subjekty;
- Přispět k utváření expertních kapacit;
- Umožnit využití nabytých poznatků do dalšího programového období.

Prováděné hodnocení musí vycházet nejen z vlastních srovnávacích, procesních či dalších analýz, případových studií, terénního šetření atd., ale musí také vycházet z dílčích výstupů a závěrů hodnocení, které byly již v rámci CIP EQUAL zpracovány a jejichž výstupy a závěry se problematiky mezinárodní spolupráce také dotýkají. Konkrétně se jedná o výstupy a závěry z prvních dvou etap průběžného hodnocení CIP EQUAL, které jsou k dispozici již v době vyhlášení této veřejné zakázky, a dále o průběžné výstupy a závěry třetí etapy průběžného hodnocení CIP EQUAL, které bude realizováno paralelně s touto veřejnou zakázkou. Závěrečné zprávy z první a druhé etapy průběžného hodnocení CIP EQUAL jsou k dispozici na webových stránkách www.equalcr.cz a průběžné zprávy z třetí etapy průběžného hodnocení CIP EQUAL budou k dispozici na <http://forum.esfcr.cz>.

Od řešitelů této zakázky se proto očekává nejen velmi aktivní spolupráce s pracovníky řídicího orgánu CIP EQUAL, resp. dalších zainteresovaných subjektů (viz dále), ale také se zpracovateli třetí etapy průběžného hodnocení, neboť i průběžné výsledky tohoto hodnocení mohou řešitelům této zakázky zprostředkovat zajímavé postřehy a podněty pro jejich vlastní další práci.

Dále se předpokládá velmi intenzivní spolupráce s mezinárodní sítí hodnotitelů iniciativy EQUAL založenou Českou republikou za finanční podpory Evropské komise jakožto online platformy pro nepřetržitou, kontinuální a intenzivní výměnu zkušeností, metodologie a výsledků z hodnocení v roce 2007 a 2008 s cílem podpořit porovnatelnost evaluačních výsledků této iniciativy na úrovni EU.

Se závěry a výstupy zpracovatelů předchozích hodnocení CIP EQUAL či účastníky mezinárodní sítě hodnotitelů iniciativy EQUAL nemusí pochopitelně řešitelé této zakázky vždy plně souhlasit, předpokládá se však, že budou s jejich výstupy a závěry velmi dobře seznámeni a že na ně budou schopni při své vlastní analytické práci navazovat.

3. Evaluační témata, úkoly a otázky

Téma	Úkoly	Popis / Evaluační kritéria	Evaluační otázky	Požadované výstupy	Termín požadovaných výstupů (ve finální verzi)
Expertní studie zaměřená na analýzu mezinárodní spolupráce					
1. Část studie zaměřená na podporu při přípravě první výzvy Prioritní osy mezinárodní spolupráce OP LZZ	1.1. Zpracování návrhu možného vyhlášení první výzvy Prioritní osy mezinárodní spolupráce OP LZZ.	Návrh způsobu zajištění a implementace první výzvy prioritní osy mezinárodní spolupráce OP LZZ.	Jakým způsobem je vhodné vymezit pravidla pro způsobilost výdajů v rámci této výzvy? Jakým způsobem je vhodné vymezit oblasti podpory pro tuto výzvu (jak z hlediska věcného zaměření podporovaných projektů, tak i z hlediska podporovaných podob realizované mezinárodní spolupráce)? Jaká délka realizace projektů podporovaných na základě první výzvy v oblasti mezinárodní spolupráce je vhodná (roční, dvouleté či ještě delší projekty) a proč? Jaké podpůrné mechanismy je nutné pro výzvu vytvořit z hlediska řízení jednotlivých projektů založených na mezinárodní spolupráci z hlediska příjemce a z hlediska ŘO?	Praktická doporučení ohledně způsobilosti výdajů, vhodné délky realizace projektů a nezbytných podpůrných mechanismů určených pro projekty i ŘO. (Doporučení formulovaná v této části zakázky mohou být v kontextu dalších informací získaných při plnění dalších evaluačních úkolů dále dopracována a upravena v rámci výstupů vztahujících se k vhodným způsobům implementace Prioritní osy mezinárodní	do tří týdnů od uzavření smlouvy

				spolupráce OP LZZ v průběhu roku 2008).	
2. Část studie zaměřená na hodnocení práce českých RP	2. 1. Zmapování významných či zajímavých výstupů projektů CIP EQUAL na území ČR z hlediska uplatnění mezinárodní spolupráce.	Případové studie k alespoň 35 RP podporovaných v rámci CIP EQUAL ČR.	Je možné najít mezi podporovanými projekty CIP EQUAL ČR některé, jejichž výstupy byly dosaženy právě prostřednictvím mezinárodní spolupráce (jejichž příprava a vývoj byly na mezinárodní spolupráci zcela založeny)? Je možné mezi podporovanými projekty CIP EQUAL ČR najít některé, jejichž výstupy byly významně ovlivněny díky možnosti spolupracovat s mezinárodními partnery? Jakým způsobem nejčastěji mezinárodní spolupráce ovlivnila výstupy podporovaných projektů? Jakým způsobem RP postupovala při mezinárodní spolupráci v průběhu realizace projektu – v rámci jakých aktivit bylo mezinárodní spolupráce nejčastěji využíváno? Je možné určit zaměření aktivit založených na mezinárodní spolupráci, jejichž výskyt byl pro úspěšnou realizaci projektu klíčový? Je naopak možné určit zaměření	Praktická doporučení a tipy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené na mezinárodní spolupráci v novém programovém období i dále v budoucnosti. Přehled dokumentů, z nichž RP v průběhu přípravy a realizace svých projektů vycházela a zhodnocení jejich relevance.	Květen 2008

			aktivit založených na mezinárodní spolupráci, u nichž se jejich přímý přínos pro projekt a jeho výstupy prokázat nepodařilo? Jaký typ zvláštní podpory ze strany řídicího orgánu či NPS byl nutný při vytváření projektových výstupů založených na mezinárodní spolupráci? Které konkrétní typy této podpory byly požadovány přímo ze strany RP? (Byla tato podpora ze strany ŘO, resp. NPS poskytnuta?) Byly zjištěny některé typy podpory, které by při realizaci svých projektů RP v oblasti mezinárodní spolupráce uvítala ze strany řídicího orgánu, resp. národní podpůrné struktury? Ve které fázi přípravy, resp. realizace svých projektů by tuto podporu RP nejčastěji uvítala? Z jakých dokumentů RP v průběhu přípravy a realizace svých projektů vycházela v oblasti mezinárodní spolupráce (příručky, metodiky atd.). Jakých předchozích zkušeností partneři zapojení do jednotlivých RP nejčastěji využívali při přípravě a realizaci svých aktivit		
--	--	--	---	--	--

			zaměřených na mezinárodní spolupráci?		
3. Část studie zaměřená na hodnocení práce RP podporovaných v jiných členských státech EU	3. 1. Zmapování významných či zajímavých výstupů projektů CIP EQUAL mimo území ČR z hlediska uplatnění mezinárodní spolupráce (důraz je nutné klást zejm. na zmapování RP, která spolupracovala na základě TCA s českými RP).	Výskyt významných či zajímavých výstupů a jejich relevance; minimálně 20 případových studií zahraničních RP. (Nabídka musí obsahovat informace o tom, na které jiné státy EU se tato analýza zaměří a zdůvodnění výběru).	Je možné najít mezi podporovanými projekty CIP EQUAL v jiných členských zemích EU některé, jejichž výstupy byly dosaženy právě prostřednictvím mezinárodní spolupráce (jejichž příprava byla na mezinárodní spolupráci zcela založena)? Je možné najít mezi těmito zjištěnými RP některé, jejichž výstupy byly dosaženy právě prostřednictvím mezinárodní spolupráce s RP z ČR? Je možné mezi podporovanými projekty CIP EQUAL jiných členských států EU najít některé, jejichž výstupy byly významně ovlivněny díky možnosti spolupracovat s mezinárodními partnery? Jakým způsobem nejčastěji mezinárodní spolupráce ovlivnila výstupy podporovaných projektů? Jakým způsobem RP postupovala při mezinárodní spolupráci v průběhu realizace projektu – v rámci jakých aktivit bylo mezinárodní spolupráce nejčastěji využíváno?	Praktická doporučení a tipy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené na mezinárodní spolupráci v novém programovém období i dále v budoucnosti.	Květen 2008

			Byly mezi typy aktivit a výdajů realizovaných ve zkoumaných případech v rámci mezinárodní spolupráce zjištěny významné rozdíly vyplývající z rozsahu aktivit a výdajů, které byly v jednotlivých členských státech považovány za způsobilé? Vedly zjištěné rozdíly v rozsahu způsobilosti výdajů k snazší nebo naopak obtížnější realizaci jednotlivých projektů? Je možné určit zaměření aktivit založených na mezinárodní spolupráci, jejichž výskyt byl pro úspěšnou realizaci projektu klíčový? Je naopak možné určit zaměření aktivit založených na mezinárodní spolupráci, u nichž se jejich přímý přínos pro projekt a jeho výstupy prokázat nepodařilo? Bylo nutné při vytváření projektových výstupů založených na mezinárodní spolupráci zajistit RP nějaký typ zvláštní podpory ze strany řídicího orgánu či národní podpůrné struktury? Byly zjištěny některé typy podpory, které by při realizaci svých projektů RP v oblasti		
--	--	--	--	--	--

			mezinárodní spolupráce uvítala ze strany řídicího orgánu, resp. národní podpůrné struktury? Ve které fázi přípravy, resp. realizace svých projektů by tuto podporu RP nejčastěji uvítala? Z jakými dokumenty RP v průběhu přípravy a realizace svých projektů vycházela v oblasti mezinárodní spolupráce (příručky, guidy atd.). Jakých předchozích zkušeností partneři zapojení do jednotlivých RP nejčastěji využívali při přípravě a realizaci svých aktivit zaměřených na mezinárodní spolupráci?		
4. Analýza specifických aspektů a přidané hodnoty projektů ESF založených na podpoře mezinárodní spolupráce	4. 1. Analýza „přidané hodnoty“ projektů ESF realizovaných ČR i jinými členskými státy EU a zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce v porovnání s projekty, které jsou čistě národní.	Výskyt přidané hodnoty a její relevance. Alespoň 3 případové studie ke každému analyzovanému státu. (V nabídce je nutné uvést, které ostatní státy EU budou v rámci zakázky analyzovány, a tento výběr zdůvodnit).	Byla zjištěna nějaká přidaná hodnota projektů ESF financovaných v ČR i v jiných státech EU za účelem podpory mezinárodní spolupráce oproti obdobně zaměřeným projektům, které prvek mezinárodní spolupráce neobsahovaly? V čem tato přidaná hodnota spočívá? Odpovídá míra této zjištěné přidané hodnoty vyšší finanční, časové a administrativní náročnosti projektů zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce - v případě, že tato	Praktická doporučení a tipy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené na mezinárodní spolupráci v novém programovém období i dále v budoucnosti.	Květen 2008

			vyšší náročnost byla u těchto projektů zjištěna?		
	4. 2. Analýza jednotlivých specifických aspektů projektů ESF zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce.	Výskyt aspektů projektů zaměřených na mezinárodní spolupráci a jejich relevance	Které z aspektů projektů ESF zaměřených na oblast mezinárodní spolupráce jsou v porovnání s ostatními typy projektů ESF specifické? Jaké zkušenosti s projekty zaměřenými na mezinárodní spolupráci je vhodné využít i při realizaci programů ESF tento typ spolupráce podporujících? Jak se liší struktura výdajů takto zaměřených výdajů od jejich struktury u ostatních ESF projektů? O jaký typ výdajů realizovaných v projektech zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce by bylo vhodné rozšířit pravidla pro způsobilé výdaje ESF v ČR? O jaký typ výdajů realizovaných v projektech zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce, které se u těchto projektů často objevují, ačkoli jejich výskyt či jejich výše neodpovídají cílům těchto projektů, by bylo vhodné naopak pravidla způsobilých výdajů zúžit? Které činnosti spojené s administrací takto zaměřených	Praktická doporučení a tipy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené na mezinárodní spolupráci v novém programovém období i dále v budoucnosti.	Květen 2008

			projektů jsou výrazně časově, odborně či finančně náročnější než obdobné činnosti realizované u ostatních projektů financovaných z ESF?		
5. Analýza zajímavých přístupů a konkrétních oblastí RLZ v dalších zemích EU	5. 1. Zmapování zajímavých přístupů v oblasti RLZ v jednotlivých členských státech EU s cílem vytipovat oblasti, na které by bylo žádoucí v příštím programovém období zaměřit projekty realizované formou mezinárodní spolupráce, a umožnit tak získání zahraničního know-how pro další možné využití v ČR.	Relevance	Které konkrétní oblasti RLZ podporované ESF programy v jednotlivých členských státech EU jsou nejvíce relevantní z hlediska potřeby rozvoje dané oblasti RLZ i v ČR? Které členské státy disponují zvláště zajímavými příklady dobré praxe v oblasti RLZ nad rámec oblastí podpory financovaných z ESF?	Praktická doporučení a tipy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené na mezinárodní spolupráci v novém programovém období i dále v budoucnosti.	Květen 2008
	5. 2. Analýza relevance oblastí RLZ, v nichž ostatní členské státy EU budou podporovat mezinárodní spolupráci z ESF v novém programovém období, včetně vytipování, které z pro ně relevantních oblastí by bylo z pohledu ČR nejprínosnější řešit právě při mezinárodní spolupráci s ČR.	Relevance	Které z oblastí RLZ, na něž se v rámci samostatné prioritní osy podporující mezinárodní spolupráci zaměřují ostatní členské státy EU, jsou nejvíce relevantní z hlediska potřeby rozvoje dané oblasti RLZ i v ČR? Které z oblastí RLZ, u nichž je možné podporovat mezinárodní spolupráci formou způsobilých výdajů v rámci prioritních os mimo mez. spolupráci v ostatních členských státech EU, jsou nejvíce relevantní	Praktická doporučení a tipy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené na mezinárodní spolupráci v novém programovém období i dále v budoucnosti.	Květen 2008

			z hlediska potřeby rozvoje dané oblasti RLZ i v ČR? Jaký typ projektů by bylo nejvhodnější v rámci takto vytipovaných oblastí s těmito členskými státy podporovat? Jaký typ subjektů by bylo z hlediska možného dopadu podpořené mezinárodní spolupráce ve vytipovaných oblastech nejvhodnější při realizaci takto zaměřených projektů podporovat? Jakým způsobem by bylo vhodné výsledky provedené analýzy zprostředkovat potenciálním žadatelům?		
6. Část studie zaměřená na syntézu poznatků z předchozích částí studie	6. 1. Identifikace faktorů a předpokladů vedoucích k úspěšným a efektivním projektům zaměřeným na podporu mezinárodní spolupráce.	Výskyt faktorů a předpokladů	Je možno určit nějaké faktory, jejichž výskyt při řízení a realizaci projektu, napomáhá úspěšné realizaci těchto projektů? Byla realizace takto zaměřených projektů pozitivně ovlivněna existencí některých podpůrných nástrojů a dokumentů zprostředkovaných ze strany řídicího orgánu?	Praktická doporučení a typy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené na mezinárodní spolupráci v novém programovém období i dále v budoucnosti.	Červenec 2008
	6. 2. Identifikace faktorů vedoucích u projektů zaměřených na mezinárodní spolupráci k neúspěchu (např.	Výskyt faktorů a předpokladů	Je možno určit nějaké faktory, jejichž výskyt při řízení a realizaci projektu, způsobuje neúspěch při realizaci těchto projektů?	Praktická doporučení a typy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené	Červenec 2008

	určení minimální výše administrativních nákladů projektů, určení minimální doby přípravy projektů apod.).		Lze prokázat negativní vliv nedostatečně vysokých administrativních, resp. jiných nákladů projektu na průběh realizace a výsledky realizovaného projektu? Lze prokázat negativní vliv nedostatečně dlouhého období určeného na přípravu takto zaměřených projektů na jejich průběh a výsledky? Jakým způsobem by bylo možné zjištěným negativním faktorům ze strany řídicího orgánu programu předejít či je alespoň minimalizovat?	na mezinárodní spolupráci v novém programovém období i dále v budoucnosti.	
	6. 3. Zpracování návrhu zahrnujícího různé možnosti řízení a implementace prioritní osy mezinárodní spolupráce OP LZZ, a to na základě našich i zahraničních zkušeností.	Návrh způsobu řízení a implementace prioritní osy mezinárodní spolupráce OP LZZ.	Jaké alternativní návrhy řízení a implementace prioritní osy mezinárodní spolupráce by byly na základě zjištěných zkušeností vhodné? Jaké návrhy na řízení a implementaci této prioritní osy by naopak na základě zjištěných zkušeností vhodné nebyly? Jakým způsobem by bylo a naopak nebylo vhodné podporovat jednotlivé projekty (formou grantových schémat, národních či systémových projektů)? Jakým způsobem by bylo vhodné a naopak i nevhodné vyhlášovat	Praktická doporučení a tipy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené na mezinárodní spolupráci v novém programovém období i dále v budoucnosti – zahrnující zejména alternativní návrhy řízení a implementace priority či její části zaměřené na podporu mezinárodní spolupráce v oblasti RLZ.	Září 2008

			výzvy k předkládání projektů (s ohledem na časovou náročnost jejich zpracování zahrnující i minimální délku období pro zpracování žádostí o finanční prostředky z této priority)? Existuje nějaký typ informací, který by žadatelům usnadnil zpracování žádostí o finanční prostředky z této prioritní osy a který např. v průběhu realizace CIP EQUAL neměli k dispozici? Jaký typ specifické podpory musí být projektovým realizátorům poskytován během realizace projektů?		
	6. 4. Zpracování návrhu zajištění monitorování a evaluace mezinárodní spolupráce podporované nejen v rámci priority mezinárodní spolupráce OP LZZ, ale i jako součást ostatních priorit OP LZZ a dalších ESF programů.	Návrh způsobu zajištění monitorování a evaluace projektů ESF zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce.	Jaké alternativní návrhy zajištění monitorování a evaluace mezinárodní spolupráce podporované z ESF by byly vhodné pro využití v ČR v průběhu programového období 2007-2013? Bylo by možné a vhodné zajistit část monitorovacího procesu či zpracování alespoň některých hodnotících studií na základě společné aktivity několika členských států? Jaké jsou předpoklady pro využití této možnosti? U kterých částí monitorovacího procesu by to bylo vhodné?	Praktická doporučení a tipy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené na mezinárodní spolupráci v novém programovém období i dále v budoucnosti, včetně doporučení a tipů použitelných v Evaluačním plánu 2007+ či plánu evaluačních aktivit založených na mezinárodní spolupráci.	Září 2008

			Existují části monitorovacího procesu, u nichž by to bylo naopak nevhodné?		
	6. 5. Zpracování návrhu zajištění monitorování a evaluace mezinárodní spolupráce podporované v rámci ERDF programů na základě křížového financování.	Návrh způsobu zajištění monitorování a evaluace projektů ERDF zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce.	Jaké alternativní návrhy zajištění monitorování a evaluace mezinárodní spolupráce podporované programy ERDF na základě možnosti křížového financování by byly vhodné pro využití v ČR v průběhu programového období 2007-2013?	Praktická doporučení a tipy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené na mezinárodní spolupráci v novém programovém období i dále v budoucnosti.	Září 2008
	6. 6. Zpracování návrhu, jak by mělo být dále nakládáno s výstupy a výsledky projektů zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce financované z ESF.	Návrh způsobu nakládání s výstupy a výsledky projektů ESF zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce.	Jaký typ výstupů či výsledků projektů ESF zaměřených na mezinárodní spolupráci by bylo vhodné využívat i po skončení realizace jednotlivých projektů? Jakým způsobem by bylo vhodné ze strany řídicích orgánů programů ESF podporujících projekty založené na mezinárodní spolupráci pracovat s výstupy, resp. výsledky projektů po skončení jejich realizace? Jakým organizacím, resp. cílovým skupinám by měly být tyto výstupy a výsledky zprostředkovány? Jaké médium či jaký způsob tohoto zprostředkování by bylo nejvhodnější využít? Liší se nějak vhodné médium či způsob	Praktická doporučení a tipy pro odpovědné orgány za řízení programů ESF zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce z hlediska, jak dále se vzniklými výsledky a výstupy projektů dále pracovat.	Září 2008

			zvolený pro tento přenos v případě různých typů cílových organizací či cílových skupin? Jaký celkový objem finančních prostředků by bylo vhodné na zajištění dalšího využívání vzniklých výstupů a výsledků projektů určit? Jakým způsobem by bylo vhodné využité způsoby přenosu vzniklých výstupů a výstupů i objem na tuto činnost vynaložených prostředků hodnotit?		
--	--	--	--	--	--

4. Požadované výstupy a jejich uživatelé

4.1. Požadované výstupy a termíny jejich předložení ŘO CIP EQUAL.

POŽADOVANÉ VÝSTUPY	TERMÍN	DETAIL	JAZYK
1. Vstupní zpráva	návrh do tří týdnů od uzavření smlouvy; konečná verze nejpozději do 14 dní od doručení připomínek	Ve zprávě bude již podrobně popsán harmonogram realizace projektu, metodologie řešení projektu a informační zdroje. Dále v této zprávě budou jmenovitě určeni všichni zapojení experti do řešení jednotlivých částí této veřejné zakázky a podrobné stanovení dílčích termínů evaluačních šetření stanovených ze strany zpracovatele hodnocení. Obsah této zprávy musí vycházet z metodologie řešení projektu uvedeného v nabídce, musí ho však také již mnohem podrobněji specifikovat a aktualizovat nabídku. Druhou částí vstupní zprávy budou výsledky provedených analýz a doporučení týkající se úkolu navrhnout vhodný způsob vyhlášení a implementace první výzvy Prioritní osy mezinárodní spolupráce OP LZZ uvedeného v kapitole 3 této zakázky.	ČJ
2. První průběžná zpráva	návrh nejpozději do 15. dubna 2008; konečná verze nejpozději do 1 měsíce od doručení připomínek	Zpráva bude obsahovat podrobné informace o řešení těch evaluačních úkolů uvedených v předchozí kapitole této zadávací dokumentace, u nichž je jako termín finálních výstupů uveden květen 2008. U těchto úkolů je třeba ve zprávě uvádět podrobnou metodologii řešení jednotlivých úkolů, podrobný postup a výsledky prováděného šetření a doporučení ze zjištěných a analyzovaných dat vyplývající pro kvalitní a hladkou implementaci principu mezinárodní spolupráce v programech financovaných z ESF.	AJ + ČJ
3. Druhá průběžná zpráva	návrh nejpozději do 15. června 2008; konečná verze nejpozději do 1 měsíce od doručení připomínek	Zpráva bude obsahovat podrobné informace o řešení těch evaluačních úkolů uvedených v předchozí kapitole této zadávací dokumentace, u nichž je jako termín finálních výstupů uveden červenec 2008. U těchto úkolů je třeba ve zprávě uvádět podrobnou metodologii řešení jednotlivých úkolů, podrobný postup a výsledky prováděného šetření a doporučení ze zjištěných a analyzovaných dat vyplývající pro kvalitní a	AJ + ČJ

		hladkou implementaci principu mezinárodní spolupráce v programech financovaných z ESF.	
4. Třetí průběžná zpráva	návrh nejpozději do 15. srpna 2008; konečná verze nejpozději do 1 měsíce od doručení připomínek	Zpráva bude obsahovat podrobné informace o řešení těch evaluačních úkolů uvedených v předchozí kapitole této zadávací dokumentace, u nichž je jako termín finálních výstupů uveden září 2008. U těchto úkolů je třeba ve zprávě uvádět podrobnou metodologii řešení jednotlivých úkolů, podrobný postup a výsledky prováděného šetření a doporučení ze zjištěných a analyzovaných dat vyplývající pro kvalitní a hladkou implementaci principu mezinárodní spolupráce v programech financovaných z ESF.	ČJ + AJ
5. Návrh závěrečné evaluační zprávy	nejpozději do 15. října 2008	Návrh závěrečné zprávy bude již obsahovat údaje předkládané ve vstupní zprávě a všech třech zprávách průběžných zpracovávaných v průběhu řešení projektu. Zpráva musí být zpracovaná způsobem, který umožní získání veškerých dílčích výstupů, výsledků a doporučení formulovaných v průběhu řešení zakázky. Zároveň bude zpráva obsahovat veškeré procesní, systémové či srovnávací analýzy a případové studie v rámci zakázky ze strany řešitelského týmu zpracované. Dále bude zpráva obsahovat executive summary o max. 20 stranách shrnující hlavní závěry a doporučení provedené evaluace.	ČJ + AJ
6. Závěrečná evaluační zpráva	nejpozději do 15. listopadu 2008	Závěrečná evaluační zpráva bude ve své finální verzi zahrnovat přehled vypořádání připomínek řídicího orgánu, PS pro evaluace programů ESF a Monitorovacího výboru CIP EQUAL, resp. dalších subjektů zapojených do připomínkových řízení a také zohlednění vypořádání jednotlivých připomínek přímo v textu zprávy.	AJ + ČJ
7. Závěrečný diseminační seminář	dle dohody	Zpracovatel zorganizuje po dohodě se zadavatelem závěrečný diseminační seminář pro členy pracovních / zainteresovaných skupin	ČJ + AJ
8. Prezentace postupu projektu Monitorovacím výborům, PS pro evaluaci, Evropské komisi atd.	dle dohody	Po dohodě se zadavatelem dle potřeby uskuteční zpracovatel prezentace postupu projektu členům PS pro evaluaci či jiným zainteresovaným subjektům či skupinám osob atd.	AJ + ČJ
9. Průběžná online konzultace se zástupcem zadavatele	průběžně	Zpracovatel zodpoví dotazy pracovníkům ŘO týkající se realizace této evaluace, a to způsobem zvoleným ze strany pracovníků ŘO	ČJ

Pozn. U anglických překladů jednotlivých zpráv se předpokládá jejich předložení pouze u jejich konečných verzí, a to nejpozději do 30 dnů po přijetí konečných verzí v českém jazyce ze strany řídicího orgánu.

4.2. Hlavní uživatelé výstupů

Výsledky prováděného hodnocení principu mezinárodní spolupráce CIP EQUAL a doporučení formulovaná v jeho rámci musí být využitelné pro:

- Řídící orgán a národní podpůrnou strukturu při průběžném zlepšování implementace CIP EQUAL a při zajišťování validace a šíření dobré praxe dosažené v oblasti mezinárodní spolupráce;
- Řídící orgány, resp. jiné odpovědné orgány zapojené do řízení ostatních programů financovaných z ESF v průběhu nového programového období 2007-2013 z hlediska využití, zajištění a výsledků mezinárodní spolupráce v ESF projektech;
- Další orgány odpovědné za přípravu a realizaci jiných programů založených na principu mezinárodní spolupráce v budoucnosti;
- Monitorovací výbor CIP EQUAL složený ze zástupců hlavních zainteresovaných subjektů působících na poli politik zaměstnanosti, trhu práce, sociálního začleňování apod., zástupců regionálních orgánů, nevládních organizací atd. při plnění úlohy sledování a hodnocení efektivity a kvality implementace tohoto programu;
- Rozvojová partnerství při spolupráci se svými mezinárodními partnery a při hodnocení a prokazování dosažené dobré praxe v této oblasti;
- Národní tématické sítě a síť evaluačních expertů EQUAL;
- Pracovní skupinu pro evaluaci ESF programů zřízenou společně Monitorovacím výborem CIP EQUAL a Monitorovacími výbory OP RLZ a JPD 3;
- Další zainteresované skupiny a veřejnost, zejména žadatele a potenciální příjemce finanční podpory z programů financovaných z ESF v průběhu nového programového období 2007-2013.

5. Pokyny pro zpracování nabídky

5.1. Základní pokyny

1. Uchazeč musí být právním subjektem, s nímž lze uzavřít smlouvu na požadované činnosti a musí mít dostatečné organizační, administrativní a technické zázemí pro jejich realizaci.

2. V případě, že uchazeč, hodlá k plnění předmětu veřejné zakázky použít subdodavatele, identifikuje tohoto subdodavatele v nabídce obchodní firmou nebo názvem společnosti, adresou sídla, právní formou, statutárním orgánem, identifikačním číslem, bylo-li přiděleno. Jde-li o zahraniční právnickou osobu, městem registrace a číslem registrace a institucí, kde byla společnost zaregistrována, statutárním orgánem. Jde-li o fyzickou osobu bydlištěm či místem podnikání, identifikačním číslem, bylo-li přiděleno, příp. osobou oprávněnou jednat za tuto fyzickou osobu.
3. Uchazeč dále v nabídce identifikuje části veřejné zakázky, které hodlá plnit tímto dodavatelem. Kvalifikační předpoklady (viz požadovaná Část III. nabídky) nemůže prokázat za uchazeče subdodavatel. Tato podmínka je zadavatelem označena jako absolutní.
4. Nabídka bude napsána v češtině nebo v angličtině. Nabídka v jiném jazyce EU může být předložena za podmínky, že bude přeložena do češtiny nebo angličtiny a ověřený překlad nabídky bude přiložen.
5. Variantní řešení nabídky nebude akceptováno.
6. Nabídka nebude obsahovat přepisy a opravy, které by mohly zadavatele uvést v omyl.
7. Nabídka bude předložena v jednom originále a čtyřech kopiích (kopie označeny) v písemné formě, v českém nebo anglickém jazyce. V nabídce musí být vložen digitální nosič s nabídkou (CD-ROM).
8. Nabídka bude podána v souladu s ustanovením § 69 zákona na adrese pro podání nabídek uvedené zadavatelem v oznámení o zahájení zadávacího řízení či výzvě. Nabídka musí být označená názvem veřejné zakázky a výrazným nápisem "NEOTVÍRAT - nabídka".
9. Všechny strany nabídky budou očíslovány vzestupnou číselnou řadou a části nabídky budou svázaný v jeden celek v pořadí ČÁST I, ČÁST II a ČÁST III, PŘÍLOHY. Takto svázaný dokument a přiložená elektronická verze nabídky na CD-ROM budou tvořit celkovou nabídku. Bude-li nabídka postrádat některou z požadovaných částí nebo dokumentů, může být vyřazena z dalšího hodnocení hodnotící komisí.
10. Nabídky budou předloženy nejpozději do vypršení lhůty pro podání nabídek na adrese pro podání nabídek uvedené zadavatelem v oznámení o zahájení zadávacího řízení či výzvě. Jako doklad dodržení lhůty pro podání nabídky bude považován datum a čas uvedený na razítku nebo podacím lístku doručovací služby při podání nabídky uchazečem doručovací službě.
11. Délka zadávací lhůty - zadávací lhůta, po kterou jsou uchazeči vázáni svou nabídkou je do **31. 1. 2008** Zadávací lhůta začíná běžet okamžikem skončení lhůty pro podání nabídek a končí dnem doručení oznámení zadavatele o výběru nejvhodnější nabídky. Zadávací lhůta se prodlužuje uchazečům, s nimiž může zadavatel v souladu s tímto zákonem uzavřít smlouvu, až do doby uzavření smlouvy podle § 82 odst. 3 nebo do zrušení zadávacího řízení.

5.2. Členění nabídky

Nabídka musí být strukturována a řazena následujícím způsobem:

ČÁST I.

Identifikace uchazeče

1. Obchodní firma;
2. Sídlo;
3. Kontaktní adresa;
4. IČ, DIČ;
5. Telefon;
6. Elektronická adresa, případně fax;
7. Jméno statutární zástupce;

Doklady prokazující kvalifikační předpoklady uchazeče

Zadavatel požaduje prokázání splnění základních a profesních kvalifikačních předpokladů dodavatele v následujícím rozsahu:

Zadavatel požaduje prokázání splnění základních a profesních kvalifikačních předpokladů. Podrobná specifikace požadavků je obsažena v kvalifikační dokumentaci, která je přílohou č. 2 zadávací dokumentace.

Vymezení požadavků zadavatele na prokázání technických kvalifikačních předpokladů.

Zadavatel požaduje prokázání splnění technických kvalifikačních předpokladů. Podrobná specifikace požadavků je obsažena v kvalifikační dokumentaci, která je přílohou č. 2 zadávací dokumentace.

ČÁST II.

Představení uchazeče

1. Charakteristika společnosti/skupiny.
2. Představení členek/členů týmu s přiloženým strukturovaným životopisem každé členky/člena a zapojením v týmu a s podrobným uvedením role každého zapojeného člena/členky v týmu. U každého člena týmu navíc požadujeme uvádět počet hodin věnovaných realizaci této zakázky. Strukturovaný životopis každého člena/členky týmu musí také obsahovat přehled znalostí cizích jazyků (hodnotící škála jazykových schopností čtení, psaní, mluvení 1-5, kdy 5

je nejvyšší stupeň) doplněný o poznámku, zda byly ze strany jednotlivých členů týmu skládány v minulosti mezinárodní či státní zkoušky z těchto jazyků.

3. Odkazy na výstupy dosud realizovaných projektů na webu.

Popis, jak uchazeč hodlá naplnit podmínky zadání, přičemž může širěji rozvést popis způsobu realizace jednotlivých úkolů

1. Popis, jak bude realizován úkol a aktivity v každé tématické oblasti (úkoly a aktivity budou číselně indexovány)
2. Představení, zapojení a role členů týmu
3. Popis průběžných a finálních výstupů z úkolů a aktivit (uchazeč může některé oblasti rozšířit či doplnit, přičemž popíše, proč považuje své rozšíření či doplnění za vhodné. Zároveň uchazeč může z vlastní iniciativy navrhnout doplnění či rozšíření evaluačních otázek uvedených ke každému tématu v této zadávací dokumentaci. Zúžení evaluačních otázek není možné)
4. Harmonogram aktivit
5. Seznam použité literatury, materiálů, dokumentů a dalších informačních pramenů, které hodlá uchazeč využít.

ČÁST III.

Finanční nabídka

1. Nabídková cena bude uvedena v CZK.
2. Nabídková cena bude uvedena v členění: nabídková cena bez daně z přidané hodnoty (DPH), samostatně DPH a nabídková cena včetně DPH.
3. Nabídková cena bude rozdělena do pěti částí odpovídajících pracnosti jednotlivých odevzdávaných výstupů – vstupní zpráva, průběžné zprávy a závěrečné zprávy.
4. Zadavatel nepřipouští překročení nabídkové ceny.

PŘÍLOHY

1. Toto zadání
2. Podepsaný návrh smlouvy osobou oprávněnou jednat jménem uchazeče

6. Hodnocení nabídek

Základním kritériem hodnocení je ekonomická výhodnost nabídky. Ekonomická výhodnost nabídky bude posuzována na základě vážených kritérií kvality a ceny a dílčích indikátorů.

Kritéria pro hodnocení nabídek:

Kritérium 1 Celková kvalita nabídky váha 70 %

- Indikátor 1 - Vhodnost navrhovaných aktivit, metod a výstupů
- Indikátor 2 - Inovativnost nabídky

Kritérium 2 Hodnocení ceny váha 30 %

6.1. Kritérium 1. – celková kvalita nabídky

Kvalita nabídky se bude posuzovat dle dílčích kvalitativních indikátorů, přičemž hodnotící škála je následující:

1 až 5 body = zcela neuspokojivé, 6 až 10 bodů = spíše neuspokojivé, 11 až 15 bodů = dostatečné, 16 až 20 bodů = velmi dobré, 21 až 25 bodů = vynikající.

Hodnotící otázky jsou orientační a slouží pro lepší srovnatelnost hodnocení mezi členkami / členy hodnotící komise.

V daném kvalitativním kritériu získá nabídka bodovou hodnotu, která vznikne tak, že celková suma získaných bodů indikátorů hodnocené nabídky bude poměřena s nejlepší nabídkou a vynásobena váhou daného kritéria dle vzorce:

(Hodnocená nabídka / Nejlepší nabídka) X 70 = Vážená hodnota Kritéria 1.

Kde hodnocenou nabídkou je součet bodů hodnocené nabídky kvalitativních indikátorů; nejlepší nabídka je nabídka, která dosáhla v hodnocení daných indikátorů nejvyššího počtu bodů; 70 je váha Kritéria 1.

Indikátory kvality

Kritérium 1. Celková kvalita nabídky (váha 70 %)	Indikátor 1. Vhodnost navrhovaných aktivit, metod a výstupů (relevance ve vztahu k tématům a úkolům) (1-25) Např.: • Umožňují navržené aktivity získat dostatečně podrobné informace pro formulaci vhodných a praktických doporučení v dané oblasti? • Jak vhodně jsou zvoleny evaluačního nástroje vzhledem k zaměření evaluace? • Odpovídá detailnost předpokládaných výstupů požadavkům zadání?
	Indikátor 2. Inovativnost nabídky (1-25) Např.: • Rozšiřuje nabídka vhodným a relevantním způsobem požadované evaluační otázky? • Jsou v nabídce navrhované analýzy prováděné u RP jiných členských států dostatečně zdůvodněny z hlediska důvodu pro výběr právě těchto členských států k provádění těchto analýz? • Nakolik navrhované analyzované členské státy berou v úvahu geografický kontext EU, reprezentativitu výběru národních států?

6.2. Kritérium 2. - Hodnocení ceny

Cenové hodnocení nabídek proběhne tak, že hodnocená nabídka získá bodovou hodnotu na základě vzorce:

$(\text{Nejnižší cena} / \text{Hodnocená cena}) \times 30 = \text{vážená hodnota Kritéria 2.}$

Kde hodnocenou cenou je cena hodnocené nabídky bez DPH; nejnižší cena je nejnižší cena nabídky bez DPH a 30 je váha Kritéria 2.

6.3. Ekonomicky nejvýhodnější nabídka

Na základě součtu kreditu za kvalitativní kritéria a cenu (Kritérium 1. + Kritérium 2.) u jednotlivých nabídek hodnotící komise stanoví pořadí úspěšnosti jednotlivých nabídek tak, že jako nejúspěšnější bude vyhodnocena nabídka, která získá po součtu nejvyšší kredit.

7. Obchodní a platební podmínky

1. Součástí zadávacích podmínek je předloha smlouvy (viz Příloha č. 1 zadávací dokumentace). Uchazeč v uvedené předloze smlouvy doplní chybějící údaje a doplněnou předlohu smlouvy, označí ji jako návrh, **podepíše** a vloží do nabídky. Návrh smlouvy musí po obsahové stránce odpovídat údajům uvedeným v zadávacích podmínkách a obsahu nabídky uchazeče. Návrh smlouvy je závazný, uchazeč pouze doplní požadované údaje. V případě, že návrh smlouvy nebude odpovídat zadávacím podmínkám a ostatním částem nabídky uchazeče, bude tato skutečnost důvodem pro vyřazení nabídky a vyloučení uchazeče ze zadávacího řízení.
 2. Uchazeč o VZ musí v návrhu smlouvy akceptovat vedle požadavků zadavatele v této zadávací dokumentaci rovněž ustanovení zákona, obchodního zákoníku a dalších právních předpisů, které se vztahují k plnění této veřejné zakázky.
 3. V případě zjištěného rozdílu mezi požadavky uvedenými v zadávací dokumentaci a v nabídce ve smyslu zúžení předmětu plnění je evaluátor povinen postupovat při realizaci zakázky dle požadavků uvedených přímo v zadávací dokumentaci, a nikoli v dané části své nabídky.
-

8. Přílohy

Příloha č. 1 - Předloha smlouvy

Příloha č. 2 – Kvalifikační dokumentace

8.2 Témata evaluace 1-6

(popis podle Vstupní zprávy)

Téma 1: Část studie zaměřená na podporu při přípravě první výzvy Prioritní osy mezinárodní spolupráce OP LZZ

ÚKOLY	POPIS ⁶ / EVALUAČNÍ KRITÉRIA	EVALUAČNÍ OTÁZKY	VZTAH K CÍLŮM EVALUACE ⁷	EXPERTI ⁸	POUŽITÉ METODY EVALUACE	CÍLOVÉ SKUPINY ⁹	POŽADOVANÉ VÝSTUPY ¹⁰	TERMÍN POŽADOVANÝCH VÝSTUPŮ
Zpracování návrhu možného vyhlášení první výzvy Prioritní osy mezinárodní spolupráce OP LZZ.	Návrh způsobu zajištění a implementace první výzvy prioritní osy mezinárodní spolupráce OP LZZ.	Jak vymezit pravidla pro způsobilost výdajů v rámci této výzvy? Jak vymezit oblasti podpory pro tuto výzvu to z hlediska věcného zaměření podporovaných projektů? Jak vymezit oblasti podpory pro tuto výzvu z hlediska podporovaných podob realizované mezinárodní spolupráce? Jaká délka realizace projektů podporovaných na základě první výzvy v oblasti mezinárodní spolupráce je vhodná a proč? Jaké podpůrné mechanismy na straně ŘO a	8, 15, 18, 21, 1, 5	AP (4) AS (4) BB (8) EF (4) PJ (68) JK (17) ML (6) VM (51) JP (4) JOŠ (51)	ANAL, ROZ, NAV	RP, ŘO, NPS, EXP	Praktická doporučení týkající se způsobilosti výdajů, vhodné délky realizace projektů a nezbytných podpůrných mechanismů určených pro projekty i ŘO. <i>Pozn.: Vzhledem k určenému času na vytvoření tohoto výstupu je nemožné realizovat některé potřebné evaluační a analytické metody, proto bude tento výstup v průběhu evaluace</i>	do tří týdnů od uzavření smlouvy, finální verze do 14 dnů od doručení připomínek

⁶ Zde uvádíme pouze požadované úkoly a evaluační otázky. **Aktivita, které povedou k jejich naplnění, jsou podrobně rozepsány v harmonogramu prací, a to včetně jejich časové a logické návaznosti.**

⁷ Evaluace má deset obecných a jedenáct specifických cílů, které jsme uvedli a očíslovali výše. Ačkoliv má plnění jednotlivých úkolů téměř vždy vztah ke všem obecným cílům (zejména pak k cílům 1, 6, 9 a 10), **uvádíme čísla těch cílů, které realizace daného úkolu primárně naplňuje.**

⁸ Vzhledem k tomu, že experti uvedení v této nabídce pracují týmově, byl by výčet osob zde irelevantní, neboť by téměř vždy musel zahrnout všechny osoby. Tým ale pracuje tak, že jedna, max. dvě osoby mají daný úkol na starosti, ostatní k jeho řešení přispívají a to buď tím, že komentují výstupy, pomáhají s analýzou, nebo tím, že se přímo účastní některých evaluačních metod (například fokusní skupinu vždy vedou min. dva lidé, rozhovory a evaluační návštěvy bude realizovat 6 evaluátorů apod.). **Uvádíme tedy počet hodin práce dané osoby, aby byla odlišena váha zapojení jednotlivých členů týmu. Do celkového počtu hodin uvedeného v rozpočtu byly ještě připočítány hodiny práce při metodické přípravě, analýze dat, schůzkách týmu a připomínkování a vyhotovení výstupů.**

⁹ U cílových skupin uvádíme klíčové cílové skupiny, tedy ty, které poskytnou nejvýznamnější podklady pro další analýzy a zjišťování, a to ve smyslu kvantity i kvality. Vzhledem k tomu, že většina evaluačních nástrojů pracuje napříč cílovými skupinami a navíc dotazník bude použit plošně jako podpora dalším evaluačním technikám, jsou podklady pro každý jednotlivý krok evaluace stavěny de facto na výsledcích šetření u více než jen u uvedených skupin. Pro srozumitelnost však uvádíme **pouze ty, na které se plnění daného úkolu primárně zaměří.** Pořadí cílových skupin je většinou uváděno dle důležitosti, ne vždy je však toto hledisko relevantní, proto jej dále nerozvádíme.

¹⁰ **Všechny výstupy budou v angličtině a češtině, většina meziproductů bude rovněž zpracována anglicky i česky,** a to vzhledem k mezinárodnímu složení hodnotitelského týmu. Pracovním jazykem uvnitř týmu bude angličtina.

		na straně příjemce je nutné pro výzvu vytvořit z hlediska řízení jednotlivých projektů založených na mezinárodní spolupráci?					dopracován.	
--	--	--	--	--	--	--	-------------	--

Téma 2: Část studie zaměřená na hodnocení práce českých RP

ÚKOLY	POPIS / EVALUAČNÍ KRITÉRIA	EVALUAČNÍ OTÁZKY	VZTAH K CÍLŮM EVAL.	EXPERTI	POUŽITÉ METODY EVAL.	CÍLOVÉ SKUPINY	POŽAD. VÝSTUPY	TERMÍN POŽAD. VÝSTUPŮ
Zmapování významných či zajímavých výstupů projektů CIP EQUAL na území ČR z hlediska uplatnění mezinárodní spolupráce.	Případové studie k alespoň 35 RP podporovaných v rámci CIP EQUAL ČR.	U kterých z projektů podporovaných CIP EQUAL v ČR byly výstupy dosaženy právě prostřednictvím mezinárodní spolupráce (jejichž příprava a vývoj byly na mezinárodní spolupráci zcela založeny)? U kterých z projektů podporovaných CIP EQUAL v ČR byly tyto výstupy významně ovlivněny díky možností spolupracovat s mezinárodními partnery? Jakým způsobem nejčastěji mezinárodní spolupráce ovlivnila výstupy podporovaných projektů? Jakým způsobem RP postupovala při mezinárodní spolupráci v průběhu realizace projektu – v rámci jakých aktivit bylo mezinárodní spolupráce nejčastěji využíváno? Je možné určit zaměření aktivit založených na mezinárodní spolupráci, jejichž výskyt byl pro úspěšnou realizaci projektu klíčový? Je naopak možné určit zaměření aktivit založených na mezinárodní spolupráci, u nichž se jejich přímý přínos pro projekt a jeho výstupy prokázat nepodařilo? Jaký typ zvláštní podpory ze strany řídicího orgánu či NPS byl nutný při vytváření projektových výstupů založených na mezinárodní spolupráci? Které konkrétní typy této podpory byly požadovány přímo ze strany RP? (Byla tato podpora ze strany ŘO, resp. NPS poskytnuta?) Byly zjištěny některé typy podpory, které by při realizaci svých projektů RP v oblasti mezinárodní spolupráce uvítala ze strany řídicího orgánu, resp. národní podpůrné struktury? Ve které fázi přípravy, resp. realizace svých projektů by tuto podporu	11, 13, 14, 16, 17, 20, 21, 1, 2, 6, 7,	AP (2) AS (2) BB (10) EF (2) PJ (130) JK (119) ML (6) VM (32) LS (88) JAŠ (176) JP (88) JOŠ (119)	FS, NAV, ROZ, CASE, ANAL, PROC, DOT	RP, ŘO, NPS, KLIENT, MONIT, PP (<i>pro srovnání s ČR a pro dosažení vyšší kvality výstupů bude použito srovnatelných referencí, z uvedených zemí EU, proto probíhají aktivity tématu 2 a 3 souběžně, viz harmonogram</i>)	Praktická doporučení a tipy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené na mezinárodní spolupráci v novém programovém období i dále v budoucnosti. Přehled dokumentů, z nichž RP v průběhu přípravy a realizace svých projektů vycházela a zhodnocení jejich relevance.	30.6.2008

		RP nejčastěji uvítala? Z jakých dokumentů RP v průběhu přípravy a realizace svých projektů vycházela v oblasti mezinárodní spolupráce (příručky, metodiky atd.)? Jakých předchozích zkušeností partneři zapojení do jednotlivých RP nejčastěji využívali při přípravě a realizaci svých aktivit zaměřených na mezinárodní spolupráci?						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Téma 3: Část studie zaměřená na hodnocení práce RP podporovaných v jiných členských státech EU

ÚKOLY	POPIS / EVAL. KRITÉRIA	EVALUAČNÍ OTÁZKY	VZTAH K CÍLŮM EV.	EXPERTI	POUŽITÉ METODY EVAL.	CÍLOVÉ SKUPINY	POŽAD. VÝSTUPY	TERMÍN POŽAD. VÝSTUPŮ
Zmapování významných či zajímavých výstupů projektů CIP EQUAL mimo území ČR z hlediska uplatnění mezinárodní spolupráce (vybrána byla ta RP, která spolupracovala na základě TCA s českými RP).	Výskyt významných či zajímavých výstupů a jejich relevance; 20 případových studií zahraničních RP (2 z každé vybrané země EU plus případné speciální studie nad počet 20).	Je možné najít mezi podporovanými projekty CIP EQUAL v jiných členských zemích EU některé, jejichž výstupy byly dosaženy právě prostřednictvím mezinárodní spolupráce (jejichž příprava byla na mezin. spol. zcela založena)? Je možné najít mezi těmito zjištěnými RP některé, jejichž výstupy byly dosaženy právě prostřednictvím mezinárodní spolupráce s RP z ČR? Je možné mezi podporovanými projekty CIP EQUAL jiných členských států EU najít některé, jejichž výstupy byly významně ovlivněny díky možnosti spolupracovat s mezinárodními partnery? Jakým způsobem nejčastěji mezinárodní spolupráce ovlivnila výstupy podporovaných projektů? Jakým způsobem RP postupovala při mezinárodní spolupráci v průběhu realizace projektu – v rámci jakých aktivit bylo mezinárodní spolupráce nejčastěji využíváno? Byly mezi typy aktivit a výdajů realizovaných ve zkoumaných případech v rámci mezinárodní spolupráce zjištěny významné rozdíly vyplývající z rozsahu aktivit a výdajů, které byly v jednotlivých členských státech považovány za způsobilé? Vedly zjištěné rozdíly v rozsahu způsobilosti výdajů k snazší nebo naopak obtížnější realizaci jednotlivých projektů? Je možné určit zaměření aktivit založených na mezinárodní spolupráci, jejichž výskyt byl pro úspěšnou realizaci projektu klíčový? Je naopak možné určit zaměření aktivit založených na mezinárodní spolupráci,	11, 13, 14, 16, 20, 21, 1, 2, 5, 6, 7,	AP (134) AS (134) BB (160) EF (134) PJ (40) JK (17) ML (152) VM (10) LS (10) JAŠ (10) JP (10) JOŠ (17)	FS, NAV, ROZ, CASE, ANAL, PROC, DOT	RP EU, ŘO EU, PP EU, NPS EU, NTS EU (<i>Evaluační aktivity a analýza probíhá souběžně s tématem 3, bude tedy použito srovnání s ČR především s ohledem na fakt, že výstupy mají sloužit primárně českým institucím, více viz harmonog</i>)	Praktická doporučení a typy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené na mezinárodní spolupráci v novém programovém období i dále v budoucnosti.	30.6.2008

		u nichž se jejich přímý přínos pro projekt a jeho výstupy prokázat nepodařilo? Bylo nutné při vytváření projektových výstupů založených na mezinárodní spolupráci zajistit RP nějaký typ zvláštní podpory ze strany řídicího orgánu či národní podpůrné struktury? Byly zjištěny některé typy podpory, které by při realizaci svých projektů RP v oblasti mezinárodní spolupráce uvítala ze strany řídicího orgánu, resp. národní podpůrné struktury? Ve které fázi přípravy, resp. realizace svých projektů by tuto podporu RP nejčastěji uvítala? Z jakými dokumenty RP v průběhu přípravy a realizace svých projektů vycházela v oblasti mezinárodní spolupráce? Jakých předchozích zkušeností partneři zapojení do jednotlivých RP nejčastěji využívali při přípravě a realizaci svých aktivit zaměřených na mezin. spolupráci?				ram)		
--	--	---	--	--	--	------	--	--

Téma 4: Analýza specifických aspektů a přidané hodnoty projektů ESF založených na podpoře mezinárodní spolupráce

ÚKOLY	POPIS / EVALUAČNÍ KRITÉRIA	EVALUAČNÍ OTÁZKY	VZTAH K CÍLŮM EVALUACE	EXPERTI	POUŽITÉ METODY EVAL.	CÍLOVÉ SKUPINY	POŽADOVANÉ VÝSTUPY	TERMÍN POŽADO- VANÝCH VÝSTUPŮ
4.1. Analýza „přidané hodnoty“ projektů ESF realizovaných v ČR i jinými členskými státy EU a zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce	4.1 Výskyt přidané hodnoty a její relevance (3 případové studie ke každému analyzovanému státu, tj. 30 studií). 4.2. Výskyt	4.1. Byla zjištěna nějaká přidaná hodnota projektů ESF financovaných v ČR i v jiných státech EU za účelem podpory mezinárodní spolupráce oproti obdobně zaměřeným projektům, které prvek mezinárodní spolupráce neobsahovaly? V čem tato přidaná hodnota spočívá? Odpovídá míra této zjištěné přidané hodnoty vyšší finanční, časové a administrativní náročnosti projektů zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce - v případě, že tato vyšší náročnost byla u těchto projektů zjištěna? 4.2. Které z aspektů projektů ESF zaměřených na oblast mezinárodní spolupráce jsou v porovnání s ostatními typy	11, 13, 14, 16, 20, 21, 1, 2, 5, 6, 7 (Platí pro oba úkoly)	AP (65) AS (65) BB (99) EF (73) PJ (98) JK (100) ML (92) VM (16) LS (25) JAŠ (93)	FS, NAV, ROZ, CASE, PROC, DOT, SWOT (Platí pro oba úkoly)	RP, RP EU, ŘO, ŘO EU, KLIENT, POLIT, EK (Platí pro oba úkoly; budou porovnávána zjištění ze států EU se zjištěními)	Praktická doporučení a tipy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené na mezinárodní spolupráci v novém programovém období i dále v budoucnosti. (Platí pro oba	30.6.2008

v porovnání s projekty, které jsou čistě národní. 4.2. Analýza jednotlivých specifických aspektů projektů ESF zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce.	aspektů projektů zaměřených na mezinárodní spolupráci a jejich relevance	projektů ESF specifické? Jaké zkušenosti s projekty zaměřenými na mezinárodní spolupráci je vhodné využít i při realizaci programů ESF podporujících tento typ spolupráce? Jak se liší struktura výdajů takto zaměřených projektů od jejich struktury u ostatních ESF projektů? O jaký typ výdajů realizovaných v projektech zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce by bylo vhodné rozšířit pravidla pro způsobilé výdaje ESF v ČR? O jaký typ výdajů realizovaných v projektech zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce, které se u těchto projektů často objevují, ačkoli jejich výskyt či jejich výše neodpovídají cílům těchto projektů, by bylo vhodné naopak pravidla způsobilých výdajů zúžit? Které činnosti spojené s administrací takto zaměřených projektů jsou výrazně časově, odborně či finančně náročnější než obdobné činnosti realizované u ostatních projektů financovaných z ESF?		JP (16) JOŠ (129) (Platí pro oba úkoly)		z ČR)	úkoly)	
--	--	--	--	---	--	-------	--------	--

Téma 5: Analýza zajímavých přístupů a konkrétních oblastí RLZ v dalších zemích EU

ÚKOLY	POPIS / EVAL. KRITÉRIA	EVALUAČNÍ OTÁZKY	VZTAH K CÍLŮM EVAL.	EXPERTI	POUŽITÉ METODY EVAL.	CÍLOVÉ SKUPINY	POŽADOVANÉ VÝSTUPY	TERMÍN POŽAD. VÝSTUPŮ
5.1. Zmapování zajímavých přístupů v oblasti RLZ v jednotlivých členských státech EU s cílem vytipovat oblasti, na které by bylo žádoucí v příštím programovém období zaměřit projekty realizované formou mezinárodní spolupráce, a umožnit tak získání zahraničního know-how	Relevance (Platí pro oba úkoly)	5.1. Které konkrétní oblasti RLZ podporované programy ESF v jednotlivých členských státech EU jsou nejvíce relevantní z hlediska potřeby rozvoje dané oblasti RLZ i v ČR? Které členské státy disponují zvláště zajímavými příklady dobré praxe v oblasti RLZ nad rámec oblastí podpory financovaných z ESF? 5.2. Které z oblastí RLZ, na něž se v rámci samostatné prioritní osy podporující mezinárodní spolupráci zaměřují ostatní členské státy EU, jsou	8, 12, 13, 18, 4, 6 (Platí pro oba úkoly)	AP (95) AS (95) BB (129) EF (103) PJ (78) JK (80) ML (122) LS (5) JAŠ (73)	ANAL, CASE, SWOT, FS, ROZ (Platí pro oba úkoly)	RP, RP EU, KLIENT, POLIT, EK, NPS EU (Platí pro oba úkoly)	Praktická doporučení a tipy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené na mezinárodní spolupráci v novém programovém období i dále v	30.6.2008

pro další možné využití v ČR. 5.2. Analýza relevance oblastí RLZ, v nichž ostatní členské státy EU budou podporovat mezinárodní spolupráci z ESF v novém programovém období, včetně vytipování, které z pro ně relevantních oblastí by bylo z pohledu ČR nejprínosnější řešit právě při mezinárodní spolupráci s ČR.		nejvíce relevantní z hlediska potřeby rozvoje dané oblasti RLZ i v ČR? Které z oblastí RLZ, u nichž je možné podporovat mezinárodní spolupráci formou způsobilých výdajů v rámci prioritních os mimo mez. spolupráci v ostatních členských státech EU, jsou nejvíce relevantní z hlediska potřeby rozvoje dané oblasti RLZ i v ČR? Jaký typ projektů by bylo nejvhodnější v rámci takto vytipovaných oblastí s těmito členskými státy podporovat? Jaký typ subjektů by bylo z hlediska možného dopadu podpořené mezinárodní spolupráce ve vytipovaných oblastech nejvhodnější při realizaci takto zaměřených projektů podporovat? Jakým způsobem by bylo vhodné výsledky provedené analýzy zprostředkovat potenciálním žadatelům?		JOŠ (109) (Platí pro oba úkoly)			budoucnosti. (Platí pro oba úkoly)	
---	--	---	--	--	--	--	---	--

Téma 6: Část studie zaměřená na syntézu poznatků z předchozích částí studie

ÚKOLY	POPIS / EVALUAČNÍ KRITÉRIA	EVALUAČNÍ OTÁZKY	VZTAH K CÍLŮM EVAL.	EXPERTI	METODY EVAL.	CÍL SK.	POŽADOVANÉ VÝSTUPY	TER MÍN
6.1. Identifikace faktorů a předpokladů vedoucích k úspěšným a efektivním projektům zaměřeným na podporu mezinárodní spolupráce.	6.1., 6.2. Výskyt faktorů a předpokladů (úkol 1 a 2) 6.3. Návrh způsobu řízení a implementace prioritní osy mezinárodní	6.1. Je možno určit nějaké faktory, jejichž výskyt při řízení a realizaci projektu napomáhá úspěšné realizaci těchto projektů? Byla realizace takto zaměřených projektů pozitivně ovlivněna existencí některých podpůrných nástrojů a dokumentů zprostředkovaných ze strany řídicího orgánu? 6.2. Je možno určit nějaké faktory, jejichž výskyt při řízení a realizaci projektu způsobuje neúspěch při realizaci těchto projektů? Lze prokázat negativní vliv nedostatečně vysokých administrativních, resp. jiných nákladů projektu na průběh	21, 20, 19, 12, 18, 13, 15, 17, 10, 1, 9, 8, 6 (Platí pro všechny úkoly)	AP (14) AS (14) BB (61) EF (14) PJ (144) JK (50) ML (18) VM (20) LS (30)	SWOT, ANAL, ROZ, FS, DOT, PROC, CASE (Platí pro všechny úkoly)	EXP ŘO, ŘO EU, RP, RP EU, MO NIT , NPS ,	Praktická doporučení a tipy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené na mezinárodní spolupráci v novém programovém období i dále v budoucnosti. (úkoly 1, 2 a 5) Praktická doporučení	07/08 (úkoly 1 a 2) 09/08 (úkoly 3-6)

6.2. Identifikace faktorů vedoucích u projektů zaměřených na mezinárodní spolupráci k neúspěchu. 6.3. Zpracování návrhu zahrnujícího různé možnosti řízení a implementace prioritní osy mezinárodní spolupráce OP LZZ, a to na základě našich i zahraničních zkušeností. 6.4. Zpracování návrhu zajištění monitorování a evaluace mezinárodní spolupráce podporované nejen v rámci priority mezinárodní spolupráce OP LZZ, ale i jako součást ostatních priorit OP LZZ a dalších ESF programů.	spolupráce OP LZZ. (úkol 3) 6.4. Návrh způsobu zajištění monitorování a evaluace projektů ESF zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce. (úkol 4) 6.5. Návrh způsobu zajištění monitorování a evaluace projektů ERDF zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce. (úkol 5) 6.6. Návrh způsobu nakládání s výstupy a výsledky projektů ESF zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce. (úkol 6)	realizace a výsledky realizovaného projektu? Lze prokázat negativní vliv nedostatečně dlouhého období určeného na přípravu takto zaměřených projektů na jejich průběh a výsledky? Jakým způsobem by bylo možné zjištěným negativním faktorům ze strany řídicího orgánu programu předejít či je alespoň minimalizovat? 6.3. Jaké alternativní návrhy řízení a implementace prioritní osy mezinárodní spolupráce by byly na základě zjištěných zkušeností vhodné? Jaké návrhy na řízení a implementaci této prioritní osy by naopak na základě zjištěných zkušeností vhodné nebyly? Jakým způsobem by bylo a naopak nebylo vhodné podporovat jednotlivé projekty (formou grantových schémat, národních či systémových projektů)? Jakým způsobem by bylo vhodné a naopak i nevhodné vyhlašovat výzvy k předkládání projektů (s ohledem na časovou náročnost jejich zpracování zahrnující i minimální délku období pro zpracování žádostí o finanční prostředky z této priority)? Existuje nějaký typ informací, který by žadatelům usnadnil zpracování žádostí o finanční prostředky z této prioritní osy a který např. v průběhu realizace CIP EQUAL neměli k dispozici? Jaký typ specifické podpory musí být projektovým realizátorům poskytován během realizace projektů? 6.4. Jaké alternativní návrhy zajištění monitorování a evaluace mezinárodní spolupráce podporované z ESF by byly vhodné pro využití v ČR v průběhu programového období 2007-2013? Bylo by možné a vhodné zajistit část monitorovacího procesu či zpracování alespoň některých hodnotících studií na základě společné aktivity několika členských států? Jaké jsou předpoklady pro využití této možnosti? U kterých částí monitorovacího procesu by to bylo vhodné? Existují části monitorovacího procesu, u nichž by to bylo naopak	JAŠ (37) JP (20) JOŠ (37) (Platí pro všechny úkoly)	NPS EU, ŽA D, POL IT, EK (Platí pro všechny úkoly)	a tipy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené na mezinárodní spolupráci v novém programovém období i dále v budoucnosti – zahrnující zejména alternativní návrhy řízení a implementace priority či její části zaměřené na podporu mezinárodní spolupráce v oblasti RLZ. (úkol 3) Praktická doporučení a tipy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené na mezinárodní spolupráci v novém programovém období i dále v budoucnosti, včetně doporučení a tipů použitelných v Evaluačním plánu 2007+ či plánu evaluačních aktivit založených na mezinárodní spolupráci. Praktická doporučení a tipy pro řízení programů podporujících projekty zaměřené na mezinárodní	
---	--	---	---	--	--	--

6.5. Zpracování návrhu zajištění monitorování a evaluace mezinárodní spolupráce podporované v rámci ERDF programů na základě křížového financování. 6.6. Zpracování návrhu, jak by mělo být dále nakládáno s výstupy a výsledky projektů zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce financované z ESF.		nevhodné? 6.5. Jaké alternativní návrhy zajištění monitorování a evaluace mezinárodní spolupráce podporované programy ERDF na základě možnosti křížového financování by byly vhodné pro využití v ČR v průběhu programového období 2007-2013? 6.6. Jaký typ výstupů či výsledků projektů ESF zaměřených na mezinárodní spolupráci by bylo vhodné využívat i po skončení realizace jednotlivých projektů? Jakým způsobem by bylo vhodné ze strany řídicích orgánů programů ESF podporujících projekty založené na mezinárodní spolupráci pracovat s výstupy, resp. výsledky projektů po skončení jejich realizace? Jakým organizacím, resp. cílovým skupinám by měly být tyto výstupy a výsledky zprostředkovány? Jaké médium či jaký způsob tohoto zprostředkování by bylo nejvhodnější využít? Liší se nějak vhodné médium či způsob zvolený pro tento přenos v případě různých typů cílových organizací či cílových skupin? Jaký celkový objem finančních prostředků by bylo vhodné na zajištění dalšího využívání vzniklých výstupů a výsledků projektů určit? Jakým způsobem by bylo vhodné využité způsoby přenosu vzniklých výstupů a výstupů i objem na tuto činnost vynaložených prostředků hodnotit?					spolupráci v novém programovém období i dále v budoucnosti. (úkol 4) Praktická doporučení a tipy pro orgány odpovědné za řízení programů ESF zaměřených na podporu mezinárodní spolupráce z hlediska, jak dále se vzniklými výsledky a výstupy projektů dále pracovat. (úkol 6)	
--	--	---	--	--	--	--	---	--

8.3 Dotazníkové šetření

SOUHRNNÉ VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Vznikly dvě sady otázek a byly identifikovány otázky, které se doplňují, vzájemně se ověřují a především slouží ke srovnání mezi jednotlivými skupinami. Dotazník byl několikrát připomínkován, výsledná podoba otázek pak byla přeložena z angličtiny do češtiny, polštiny, francouzštiny, portugalštiny, italštiny, španělštiny a holandštiny. Dotazníky byly distribuovány pouze v elektronické podobě, a to pomocí webové aplikace, která umožňuje bezpečné a pohodlné vyplnění formuláře a jeho anonymní odeslání on-line. Data se přímo ukládají do databáze, což výrazně zefektivňuje jejich další zpracování. Dotazník je anonymní, ovšem pro rozlišení cílových skupin oslovených dotazníkem byly v úvodní části dotazníku uvedeny dvě identifikační otázky (země původu a typ cílové skupiny). Stanovené cílové skupiny byly osloveny e-mailem a informační kampaní s průvodní informací, která obsahovala www adresu, na které je dotazník možno vyplnit, stručně vysvětlovala smysl dotazníku a celé evaluace, dále obsahovala jméno zadavatele, pověřující dopis MPSV a kontaktní údaje pro případ dotazů. Kontaktní údaje (e-mail) pro oslovování potenciálních respondentů z jednotlivých cílových skupin byly získány jednak od zadavatele, jednak z webového sídla CIP EQUAL (konkrétně z databáze ECDB) a ze souvisejících webových sídel (např. <http://www.transnationality.eu/>). Kontaktní údaje získané z výše zmíněných veřejně přístupných zdrojů však nebyly ve všech případech zcela aktuální, podstatnou roli proto sehrály kontaktní údaje poskytnuté přímo zadavatelem.

Na shromážděné kontakty byly odeslány dopisy ve výše uvedených jazycích. Krátce před vypršením lhůty pro vyplnění dotazníku (15. 6. 2008) byly 8. 6. 2008 rozeslány připomínky, čímž se zvýšila návratnost dotazníku. Řada respondentů posílala dotazy jak k dotazníkovému šetření, tak i k výsledkům evaluace. Všechny otázky byly zodpovězeny, a to v jazyce, kterým byl dotaz zaslán.

Odkaz na elektronický dotazník byl rozeslán na 1 786 e-mailových adres¹¹ s tím, že jako nedoručených se jich vrátilo 69 (tj. úspěšně bylo osloveno 1 717 adres); 254 získaných dotazníků představuje návratnost 14,8 %. Z toho 219 dotazníků obsahovalo sadu otázek zaměřených na zástupce rozvojových partnerství, klienty služeb vytvořených v rámci projektů EQUAL (cílové skupiny projektů), členy Národních tematických sítí, nezávislé experty a potenciální žadatele; sada obsahovala 21 otázek a v dalších referencích je pro jednoduchost označována výrazem „*projekty*“. Zbýlých 35 dotazníků vyplnili zástupci ŘO, NPS, Platebního orgánu, Evropské komise, Monitorovacího výboru a politici a tvůrci strategií v oblasti HRD a ESF; sada obsahovala celkem třináct otázek a v dalších referencích je pro jednoduchost označována výrazem „*řídící struktury*“. Žádná otázka – s výjimkou dotazu na zemi původu a typ respondenta vzhledem k CIP EQUAL – nebyla povinná. Obě tyto otázky totiž sloužily k identifikaci dotazníku z hlediska země a cílové skupiny.

Co se týče **identifikace cílové skupiny** a rozlišení sad otázek, bylo použito následující členění:

Znění otázky: *Jak byste definovali svůj vztah k programu iniciativy společenství EQUAL?*

SADA OTÁZEK ¹²	CÍLOVÁ SKUPINA
1	Nezávislý expert
2	Politik
2	Zástupce řídicího orgánu
2	Zástupce národní podpůrné struktury

¹¹ Celkem na 302 adres v ČR a 346 v IT, 134 v DE, 98 v UK, 13 v IE, 98 v PL, 219 ve FR, 101 v SK, 43 v AT, 109 v NL, 179 v ES, 90 v PT a dalších 54 nerozlišeně pro anglickou verzi.

¹² Výrazu *projekty* odpovídá sada č. 1 a výrazu *řídící struktury* odpovídá sada otázek č. 2.

2	Tvůrce strategií ESF nebo HRD
2	Zástupce Evropské komise
1	Zástupce rozvojového partnerství
1	Klient služeb poskytovaných/iniciovaných projekty CIP EQUAL
2	Člen Monitorovacího výboru
1	Člen Národní tematické sítě
2	Platební orgán
1	Žadatel nebo zájemce o zapojení do projektu EQUAL

Získané dotazníky byly podrobeny následujícímu zkoumání:

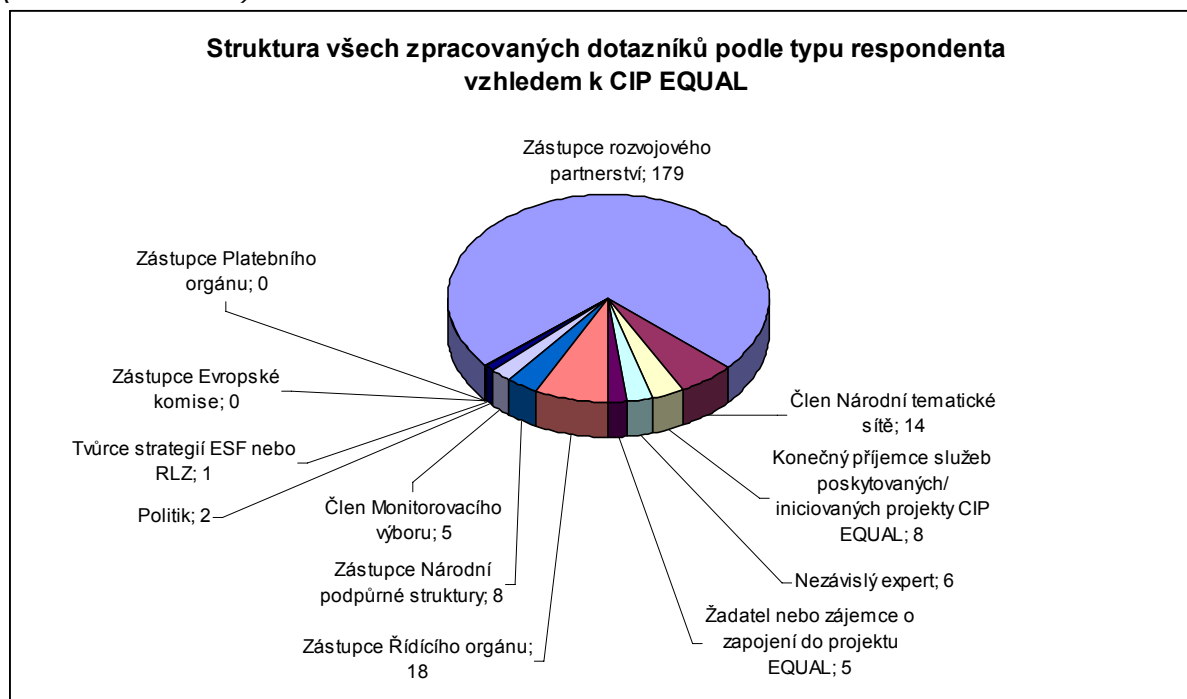
- podle data a času odeslání formuláře a následně podle odpovědí (zejména odpovědi otevřených) proběhla kontrola **duplicit** - nalezené duplicity (jedna v každé sadě, celkem dvě) byly odstraněny;
- v případě, že bylo v dotazníku **vyplněno méně než 20 % otázek** (tj. méně než tři z jedenácti = sada otázek pro řídicí struktury, resp. méně než pět z devatenácti = sada otázek pro projekty), získané odpovědi nebyly použity a dotazník byl odstraněn z databáze výsledků; uplatněno celkem 0x v případě řídicích struktur a 6x v případě projektů (z toho byly dva zcela prázdné dotazníky, dva se dvěma a dva se třemi odpověďmi);
- byla provedena **kontrola odpovědí na otevřené otázky** typu „jiná“:
 - v případě, že byla odpověď vyplněna, ale nebyla zaškrtnuta možnost „jiná“ a jednalo se o výběr více možností – byla zaškrtnuta možnost „jiná“;
 - v případě, že byla odpověď vyplněna, nebyla zaškrtnuta možnost „jiná“, jednalo se o výběr jen z jedné možnosti a žádná z možností nebyla zaškrtnuta – byla zaškrtnuta možnost „jiná“;
 - v případě, že byla odpověď vyplněna, nebyla zaškrtnuta možnost „jiná“, jednalo se o výběr jen jedné možnosti a byla již zaškrtnuta jiná z možností – odpověď získaná pod "jiná" nebyla použita (byla odstraněna).

Po výše uvedených úpravách klesl počet dále analyzovaných odpovědí o osm na výsledných 212 dotazníků zaměřených na konkrétní projekty nebo příjemce a 34 dotazníků, které vyplnili členové řídicích struktur, tj. celkem na 246.

Všechny výše uvedené korekce byly nutným krokem k homogenizaci získaných dat a neměly negativní vliv na odpovědi ani na výsledky dotazníkového šetření.

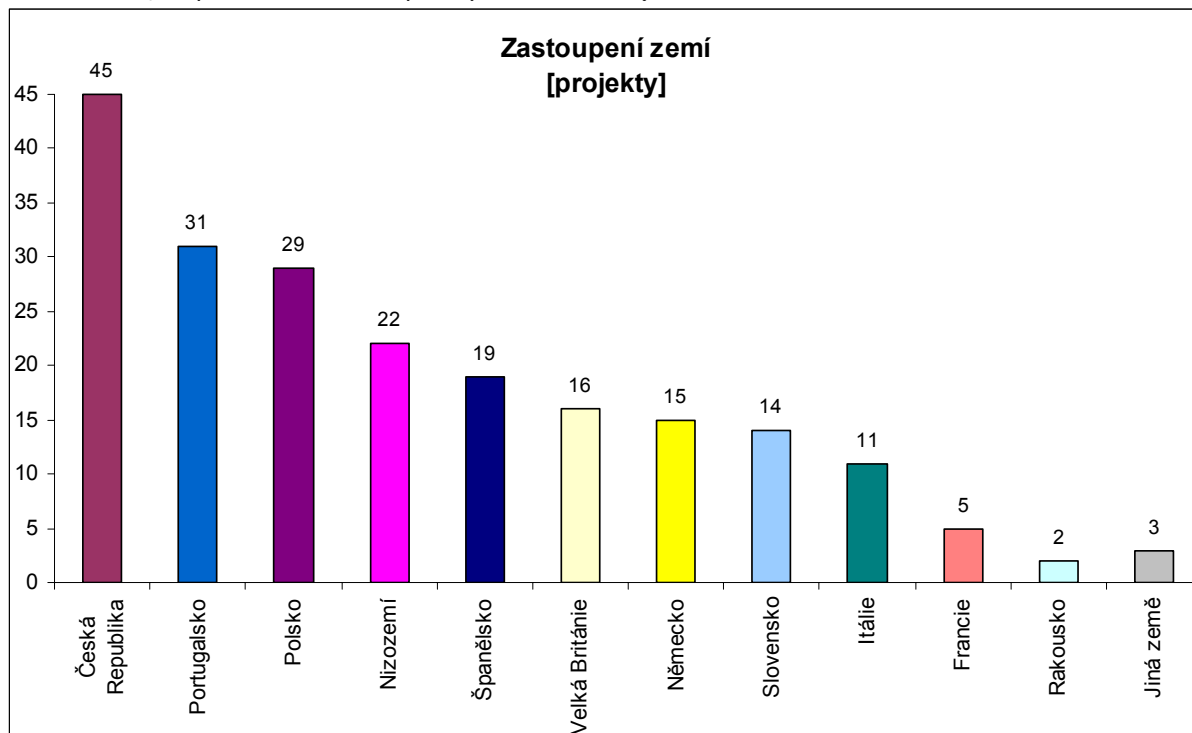
Graf 1:

Struktura všech zpracovaných dotazníků podle typu respondenta vzhledem k CIP EQUAL (celkem 246 dotazníků)



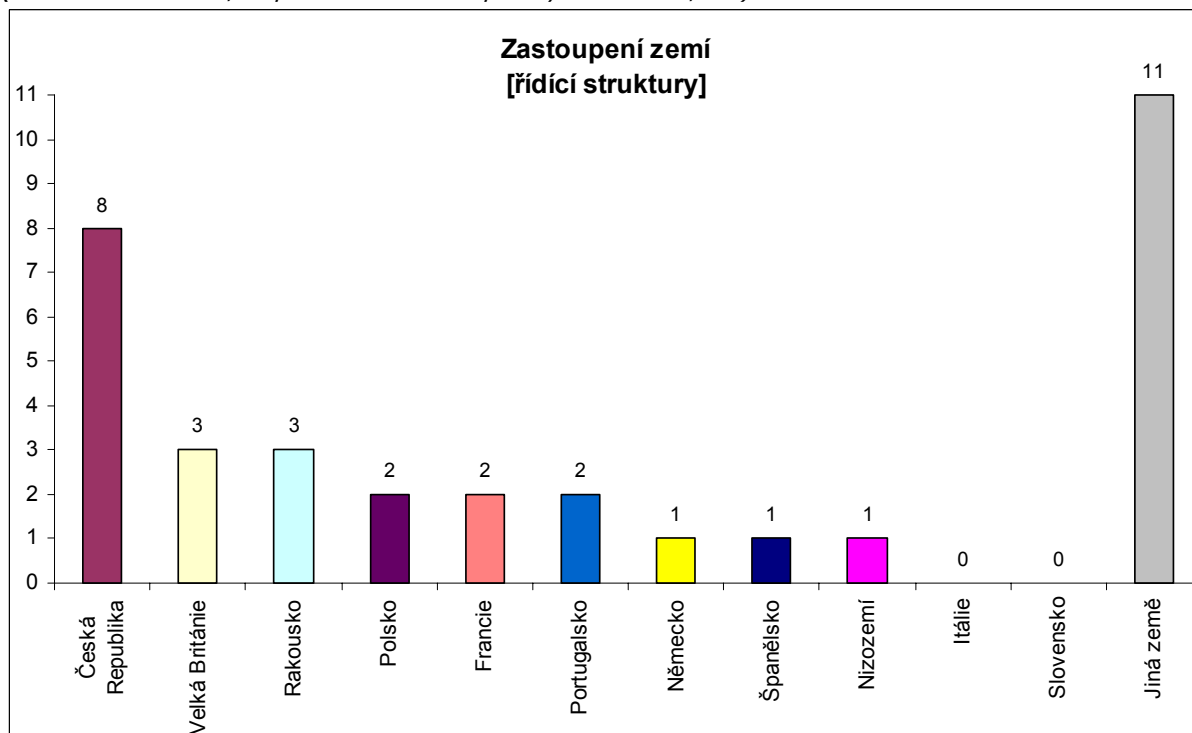
Graf 2:

Struktura všech zpracovaných dotazníků ze sady otázek č. 1 (projekty) podle země původu respondenta (celkem 212 dotazníků; respondenti z České republiky tvoří cca 21 %)



Graf 3:

Struktura všech zpracovaných dotazníků, které vyplnili zástupci řídicích struktur, podle země původu respondenta (celkem 34 dotazníků; respondenti z České republiky tvoří cca 23,5 %)



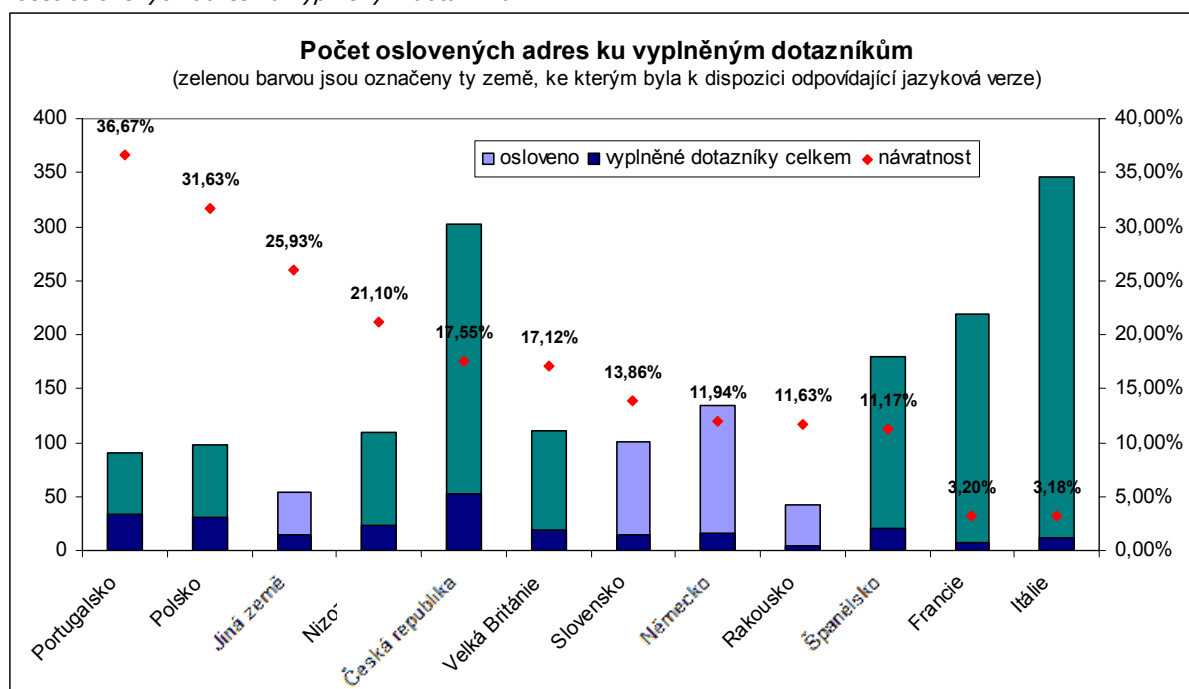
Návratnost dotazníků

Jak již bylo uvedeno výše, **celkem bylo získáno 254 dotazníků, přičemž úspěšně bylo osloveno 1 717 adres; návratnost dotazníků tedy představuje 14,8 %**. Dotazník byl distribuován v on-line podobě, a to v těchto jazykových verzích: česká, anglická, italská, francouzská, holandská, španělská, portugalská a polská. Ačkoliv se tým rozhodl (oproti původní nabídce, která počítala pouze s českou a anglickou verzí), že dotazník přeloží do jazyků všech jedenácti zemí, ve kterých šetření probíhalo (resp. deseti, neboť u Slovenska se počítalo s dobrou znalostí češtiny), nevedl tento krok jednoznačně ke zvýšení návratnosti. Dostupnost jazykové verze tedy nemá přímou souvislost návratností dotazníků, v našem případě to platí zejména u Francie a Itálie, kde je návratnost hluboko pod průměrem, naopak vysoká návratnost byla zaznamenána u adres, na které směřovala pozvánka v angličtině, přestože zřejmě oslovoval osoby různých národností – jednalo se o generické domény (např. .com, .org apod.) a především o zástupce řídicích struktur CIP EQUAL a zástupce Evropské komise (v grafu pod položkou „jiná země“).

Z grafu 4 je patrné, že Portugalsko, Polsko, Nizozemí, Česká republika, Velká Británie a nerozlišené země jsou nad průměrnou návratností, všechny ostatní země jsou pak pod průměrem. Tmavomodrý sloupec označuje počet vyplněných dotazníků, zbytek sloupce pak počet oslovených adres za danou zemi. Červené body označují návratnost dotazníku za danou zemi. K tomu doplňujeme metodickou poznámku: zatímco počet oslovených ukazuje počty e-mailových adres s patřičnou národní doménou (například počet adres končících .de označuje počet adres oslovených v Německu), vyplněné dotazníky byly rozlišeny podle zemí, nikoli podle domácí domény, protože dotazníky byly anonymní, ale podle země, kterou respondent uvedl v úvodu dotazníku. Teoreticky je tedy možné, že respondent z Bruselu uvedl zemi původu Německo, ale protože byl osloven anglickým dopisem jako jeden z „nerozlišených“, mohl dotazník vyplnit v angličtině. V příloze této zprávy je uveden rozsáhlý soubor adres, na které směřovala výzva k vyplnění dotazníku. Z tohoto souboru je patrné, že ve většině případů se země původu e-mailové adresy a země původu respondenta kryjí. Výše uvedený příklad tedy považujeme za nepravděpodobnou, byť teoreticky možnou výjimku.

Graf 4:

Počet oslovených adres ku vyplněným dotazníkům

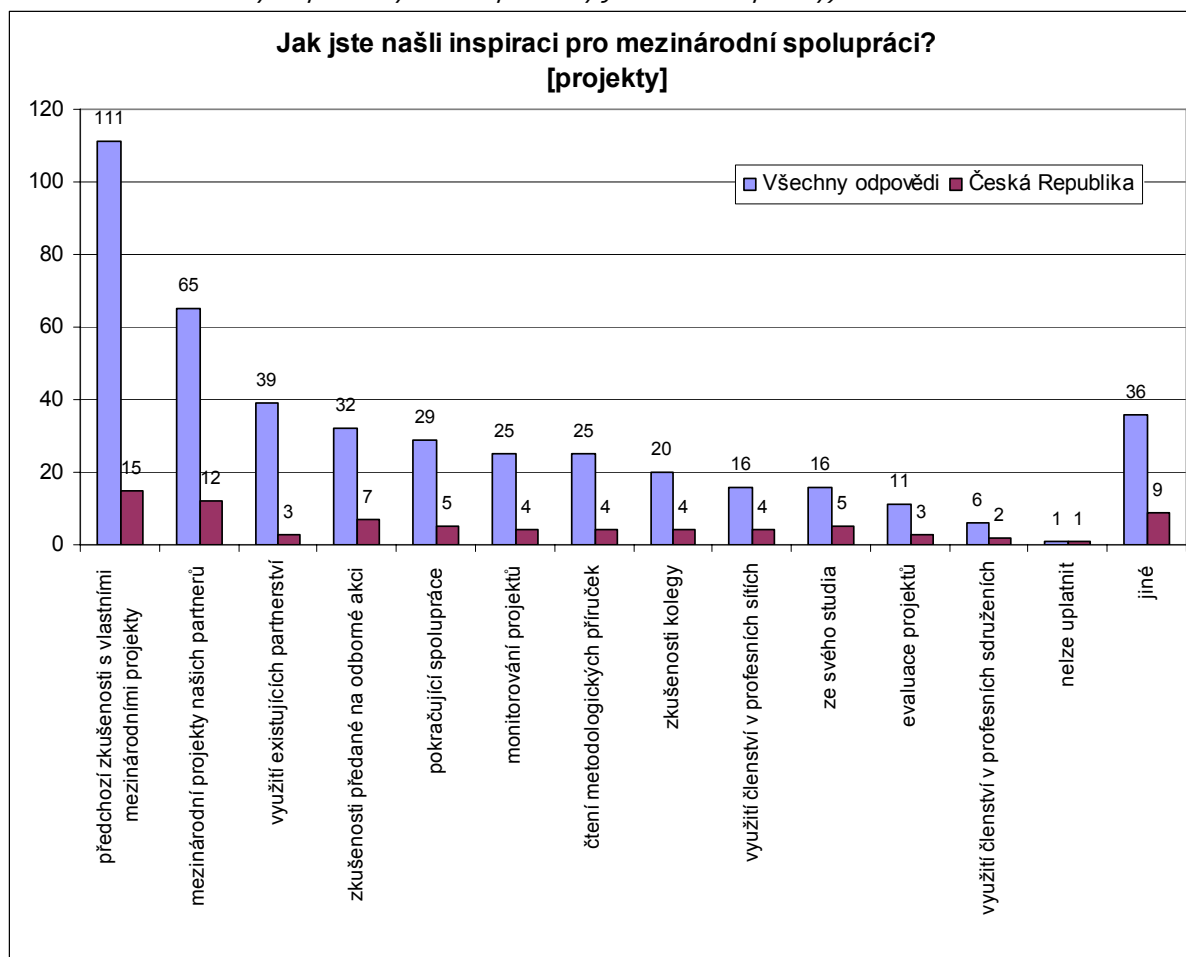


Výsledky dotazníkového šetření – sada otázek č. 1 „projekty“

Bylo analyzováno celkem 212 dotazníků zaměřených na zástupce rozvojových partnerství, klienty služeb vytvořených projekty EQUAL (cílové skupiny projektů), členy Národních tematických sítí, nezávislé experty a potenciální žadatele, z toho 44 z České republiky (cca 21%).

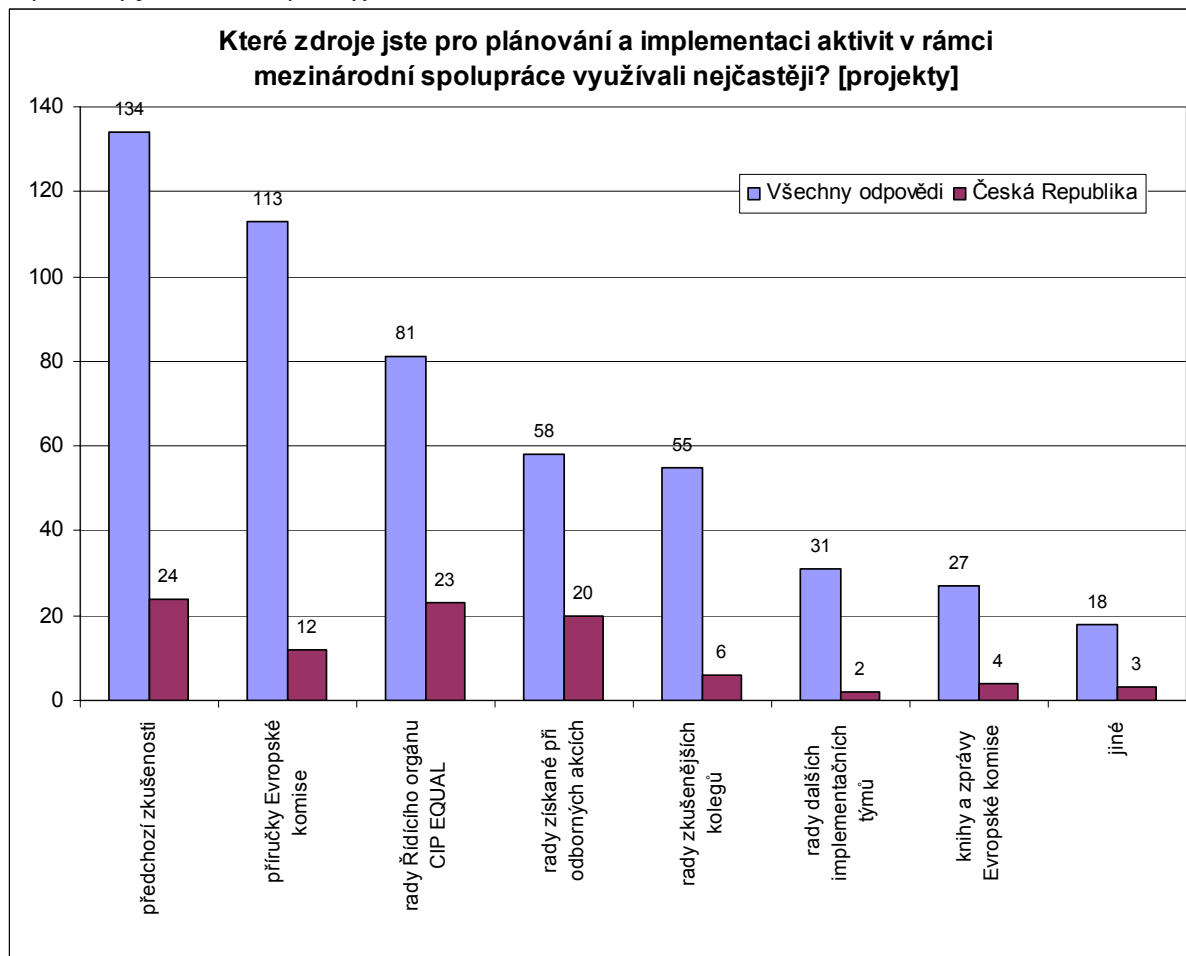
Graf 5:

Odpovědi na otázku: „Jak jste našli inspiraci pro mezinárodní spolupráci?“ (mohlo být vybráno více odpovědí; jsou uvedena data za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



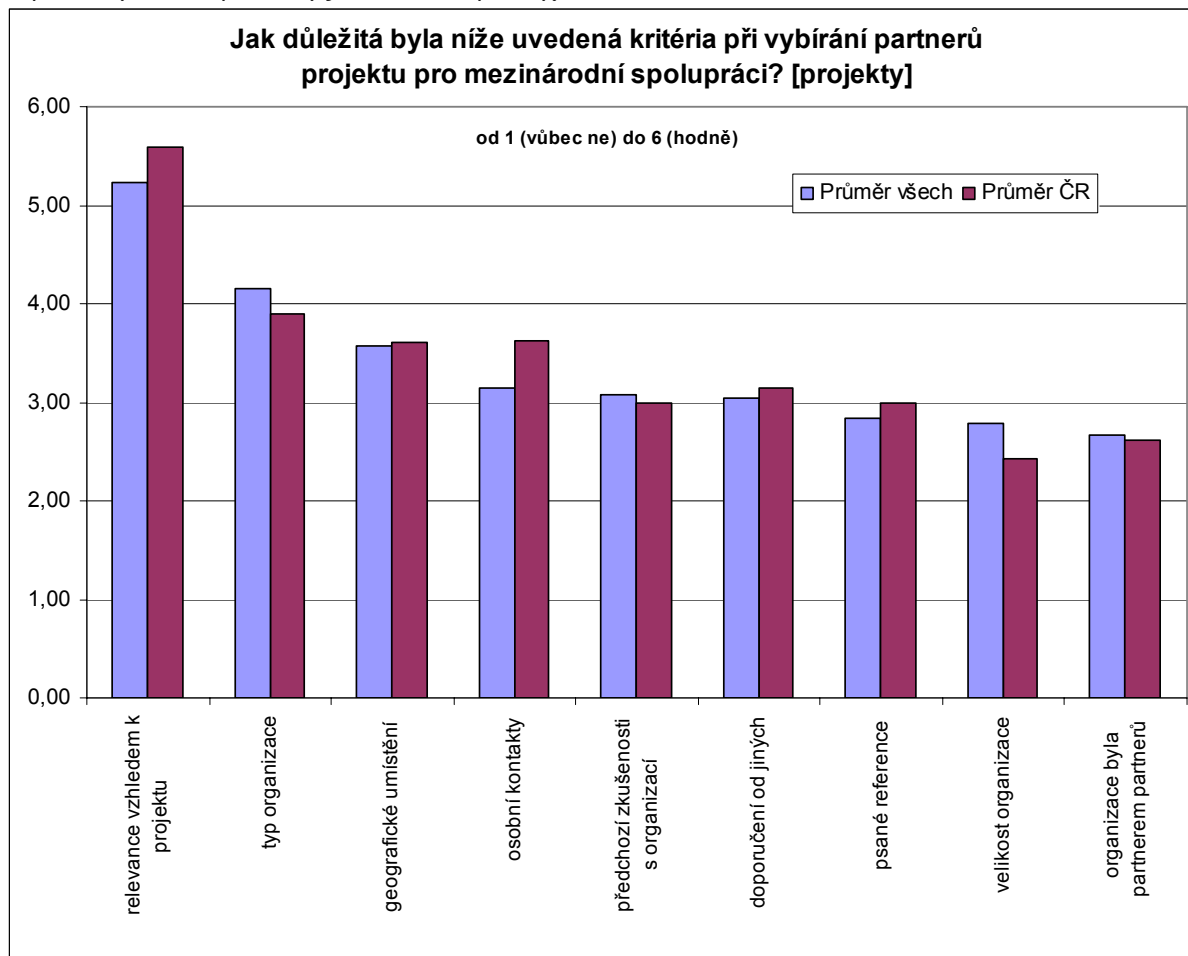
Graf 6:

Odpovědi na otázku: „Které zdroje jste pro plánování a implementaci aktivit v rámci mezinárodní spolupráce využívali nejčastěji?“ (mohlo být vybráno více odpovědí; jsou uvedena data za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



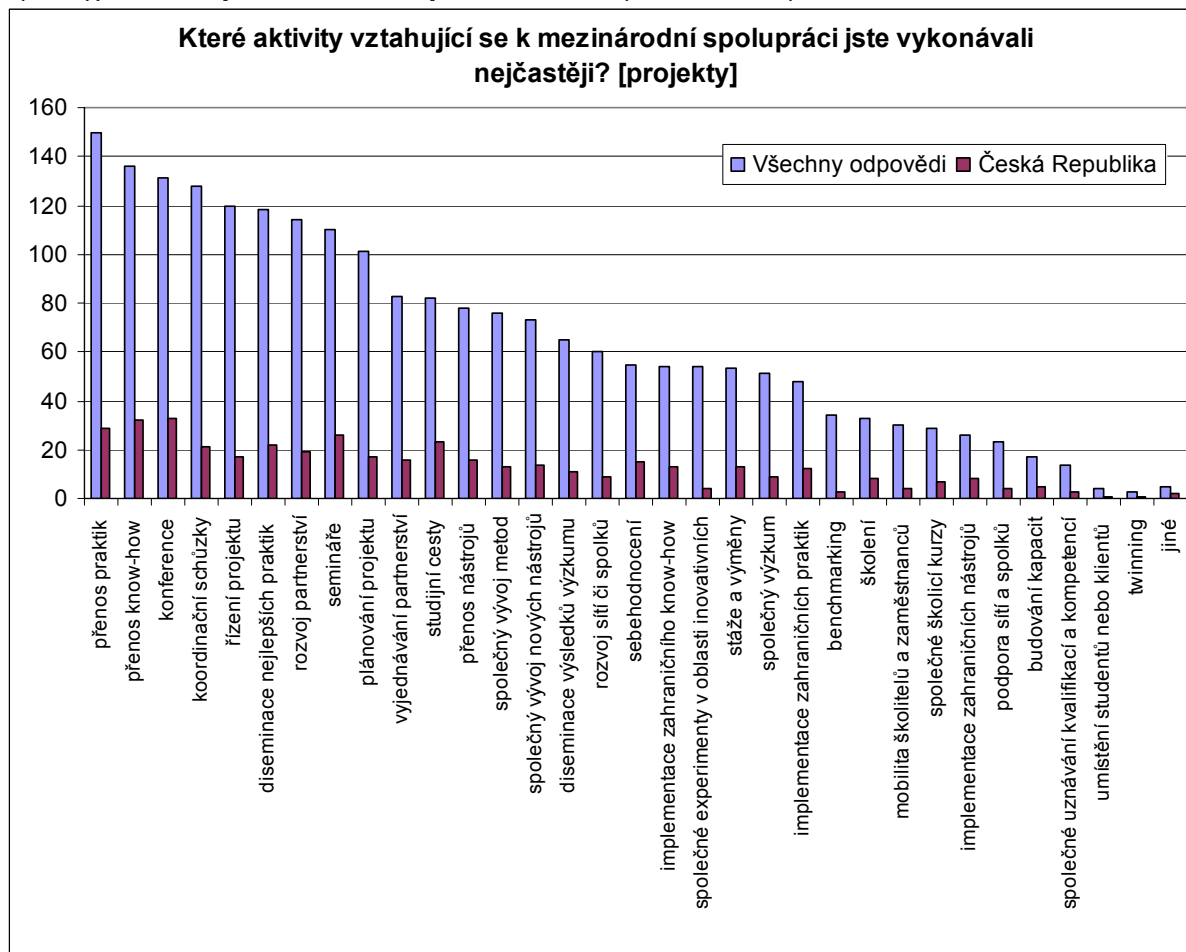
Graf 7:

Odpovědi na otázku: „Jak důležitá byla níže uvedená kritéria při vybírání partnerů projektu pro mezinárodní spolupráci?“ (mohlo být vybráno ze škály od 1 (vůbec ne) do 6 (hodně); je uveden průměr za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



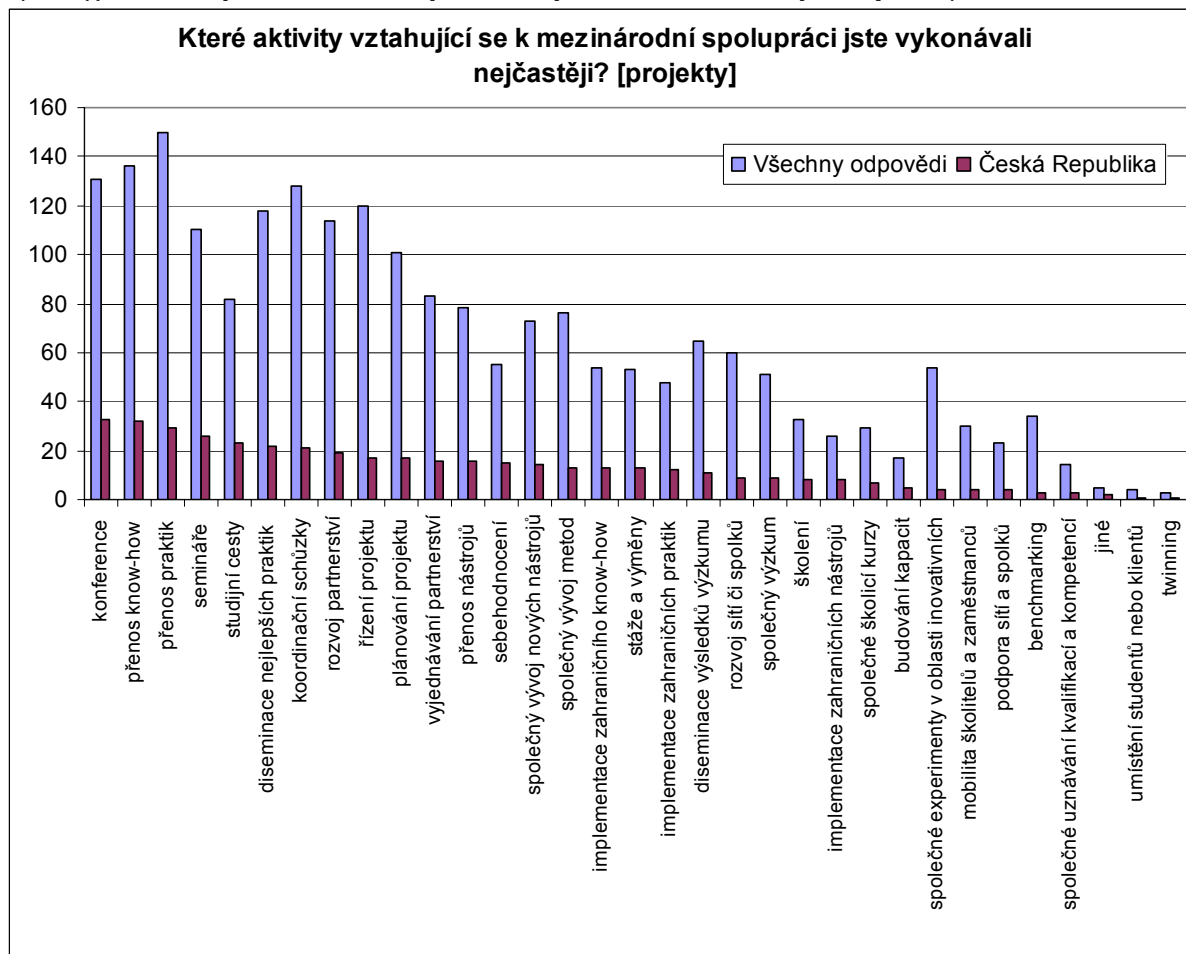
Graf 8:

Odpovědi na otázku: „Které aktivity vztahující se k mezinárodní spolupráci jste vykonávali nejčastěji?“ (mohlo být vybráno více možností zároveň; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky) – řazeno podle četnosti odpovědí všech respondentů sestupně



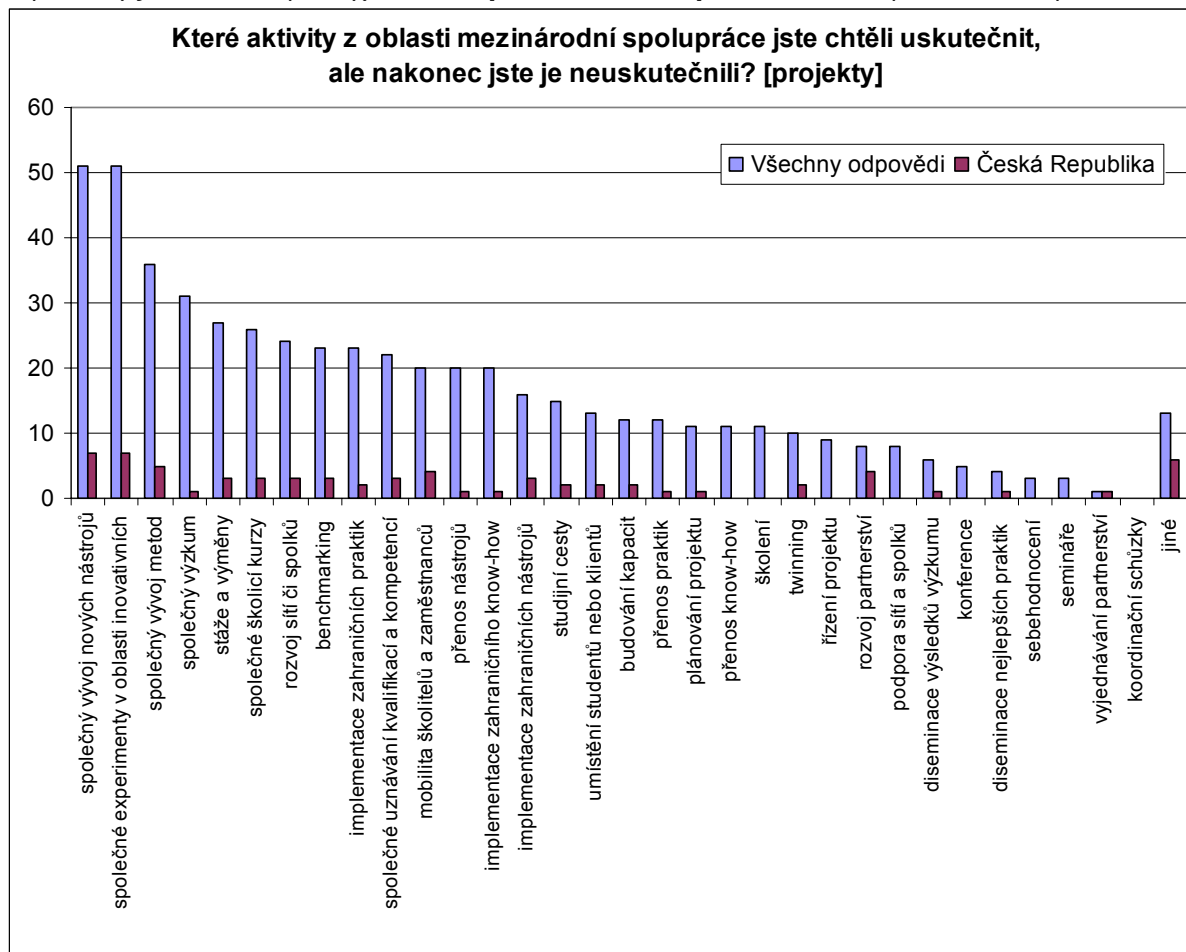
Graf 9:

Odpovědi na otázku: „Které aktivity vztahující se k mezinárodní spolupráci jste vykonávali nejčastěji?“ (mohlo být vybráno více možností zároveň; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky) – řazeno podle četnosti odpovědí respondentů z České republiky sestupně



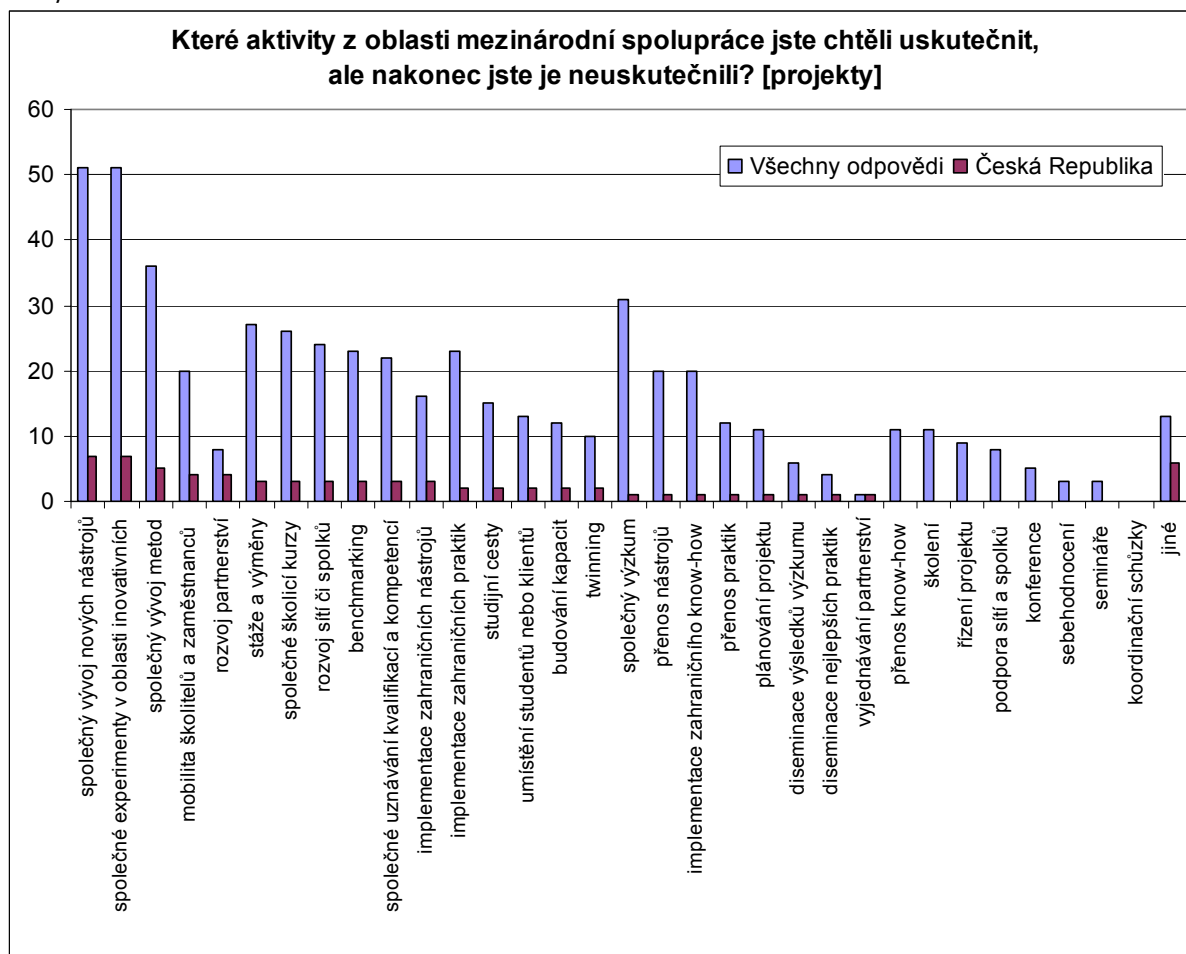
Graf 10:

Odpovědi na otázku: „Které aktivity z oblasti mezinárodní spolupráce jste chtěli uskutečnit, ale nakonec jste je neuskutečnili?“ (mohlo být vybráno více možností zároveň; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky) – řazeno podle četnosti odpovědí všech respondentů sestupně



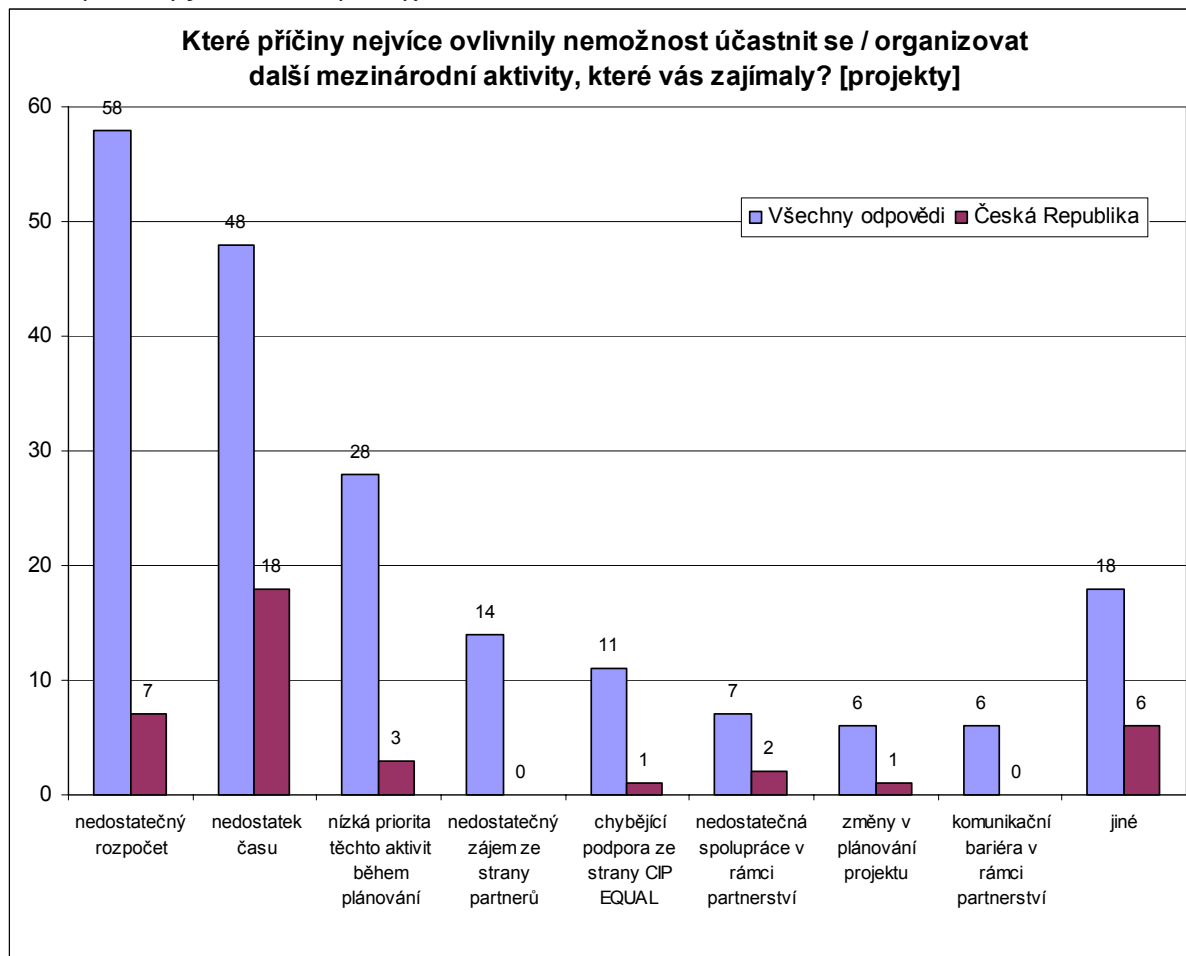
Graf 11:

Odpovědi na otázku: „Které aktivity z oblasti mezinárodní spolupráce jste chtěli uskutečnit, ale nakonec jste je neuskutečnili?“ (mohlo být vybráno více možností zároveň; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky) – řazeno podle četnosti odpovědí respondentů z České republiky sestupně



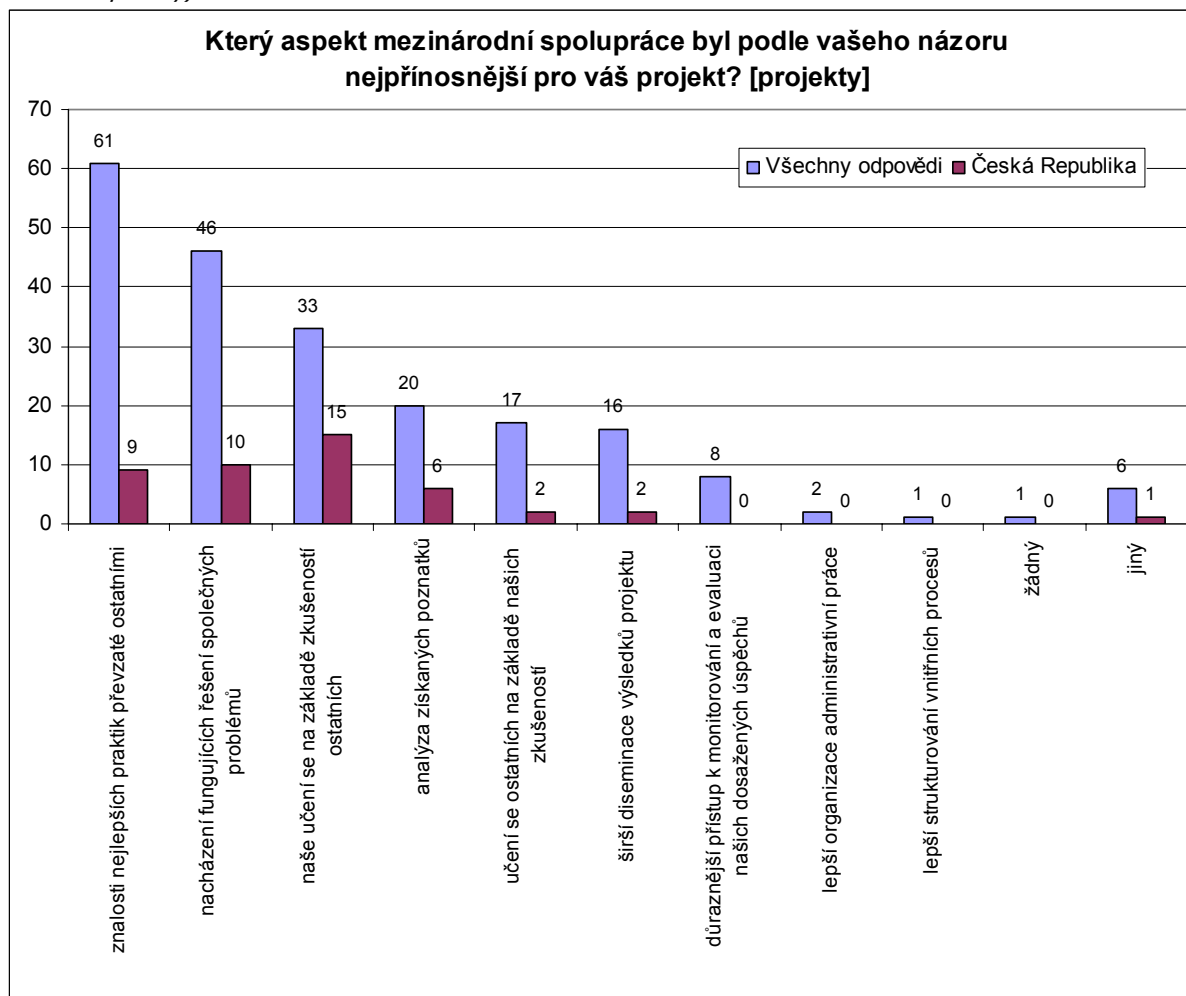
Graf 12:

Odpovědi na otázku: „Které příčiny nejvíce ovlivnily nemožnost účastnit se / organizovat další mezinárodní aktivity, které vás zajímaly?“ (mohla být vybrána jedna možnost; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



Graf 13:

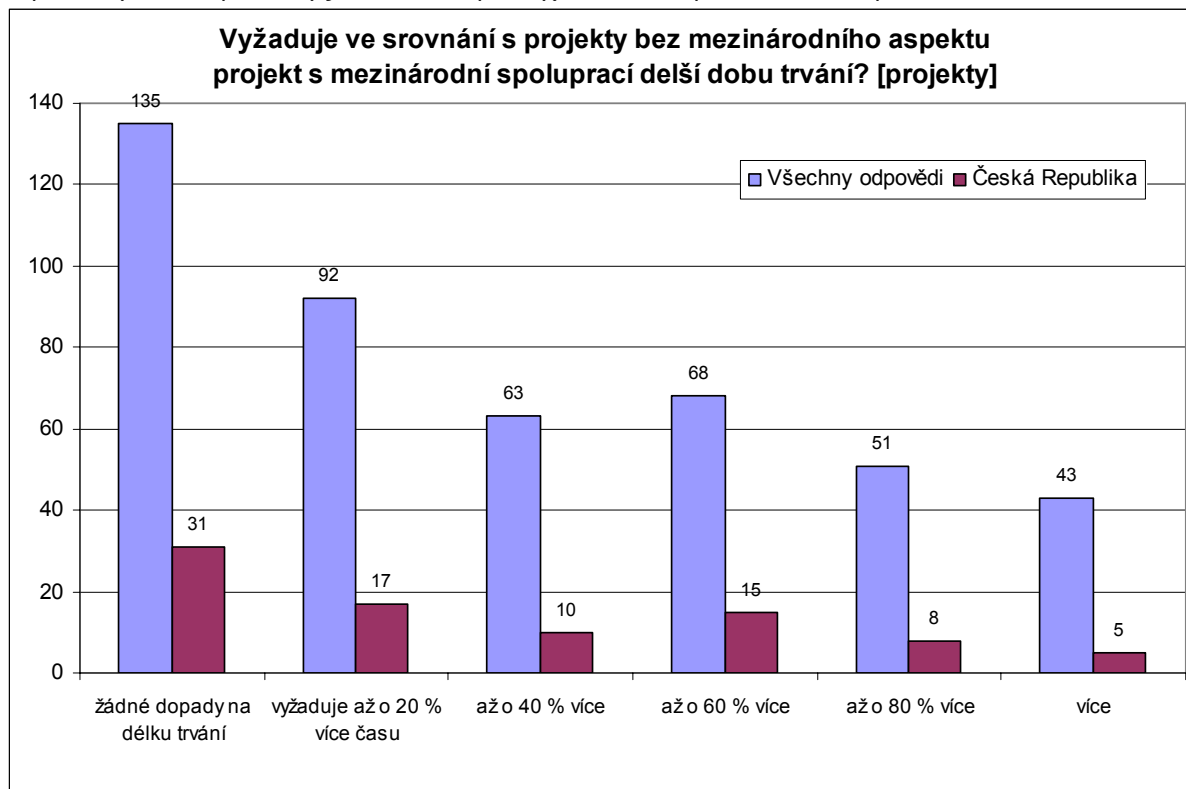
Odpovědi na otázku: „Který aspekt mezinárodní spolupráce byl podle vašeho názoru nejpřínosnější pro váš projekt?“ (mohla být vybrána jedna možnost; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



Výsledkem dotazu na délku trvání projektu respondentů (otázka: „Jak dlouho trval váš projekt? (v měsících)“) jsme získali průměrnou hodnotu **30,2** měsíců (průměr všech respondentů), resp. **32,6** měsíců pro respondenty z České republiky.

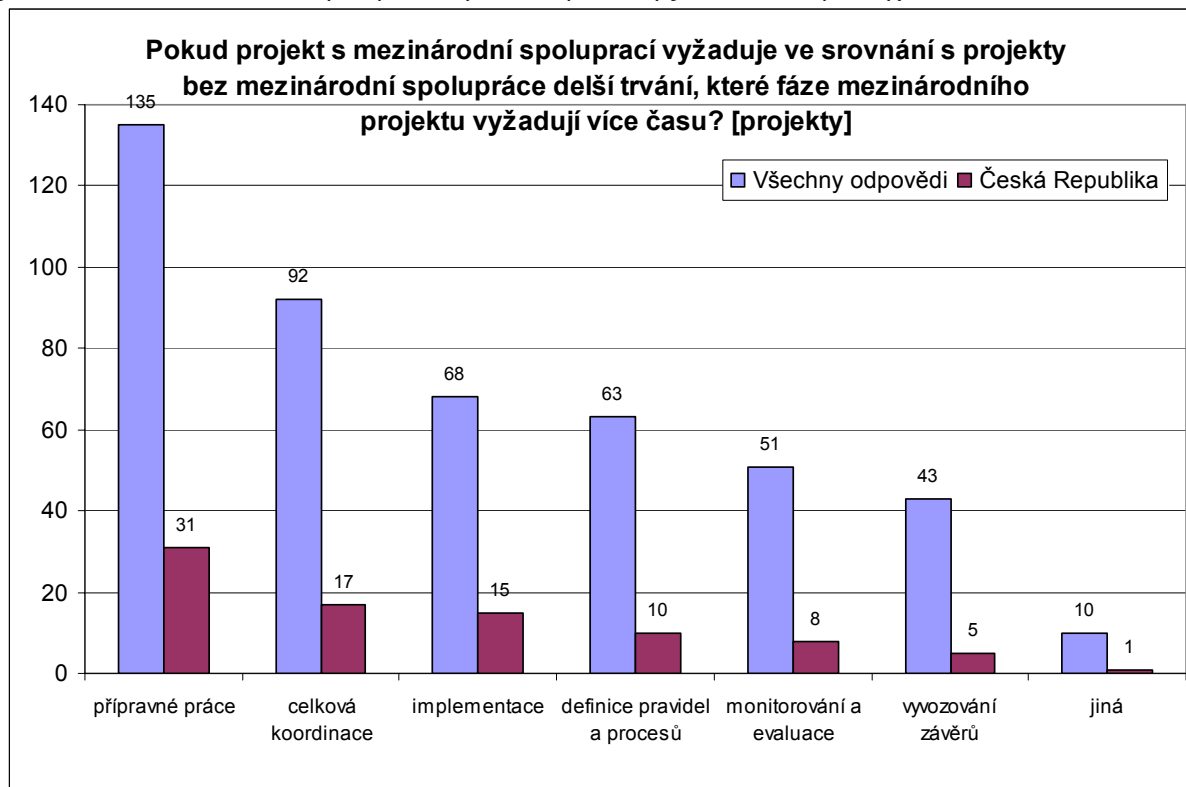
Graf 14:

Odpovědi na otázku: „Vyžaduje podle vašeho názoru a ve srovnání s projekty bez mezinárodního aspektu projekt s mezinárodní spoluprací delší dobu trvání?“ (mohla být vybrána jedna možnost; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky) – neřazeno podle četnosti odpovědí



Graf 15:

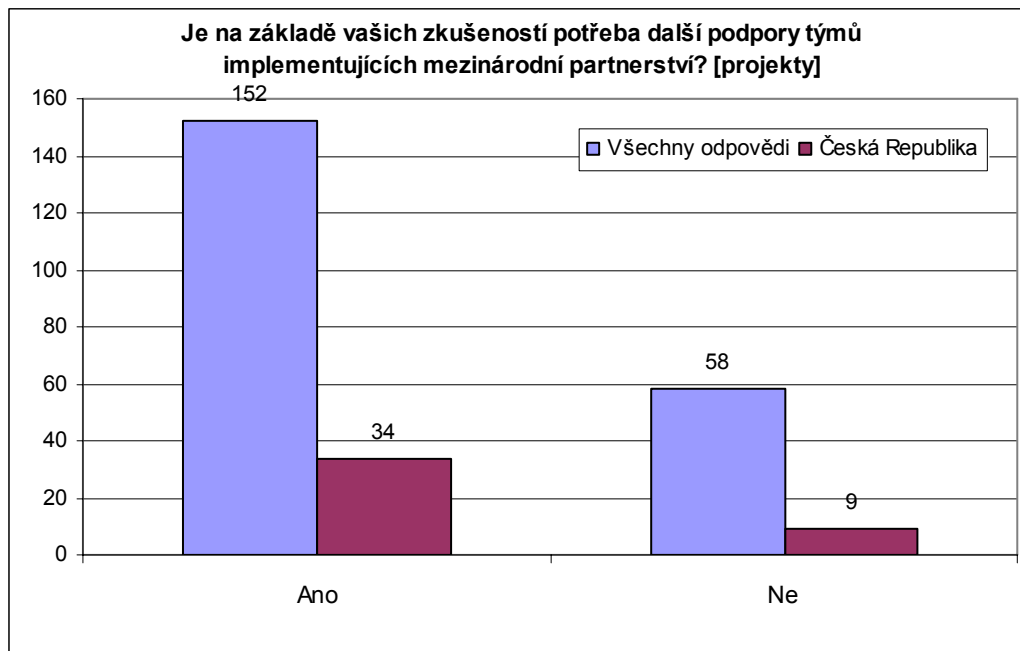
Odpovědi na otázku: „Pokud projekt s mezinárodní spoluprací vyžaduje ve srovnání s projekty bez mezinárodní spolupráce delší trvání, které fáze mezinárodního projektu vyžadují více času?“ (mohlo být vybráno více možností; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



Výsledkem dotazu na míru efektivity prostředků vynaložených na mezinárodní spolupráci (otázka: „Kolik zdrojů vynaložených kvůli mezinárodnímu rozměru vašeho projektu (s ohledem na peníze, čas a energii) se vrátilo v podobě vyšší kvality projektu?“) jsme na škále od 1 (vůbec ne) do 6 (hodně) získali průměrnou hodnotu **3,9** (průměr všech respondentů), resp. **4,2** pro respondenty z České republiky.

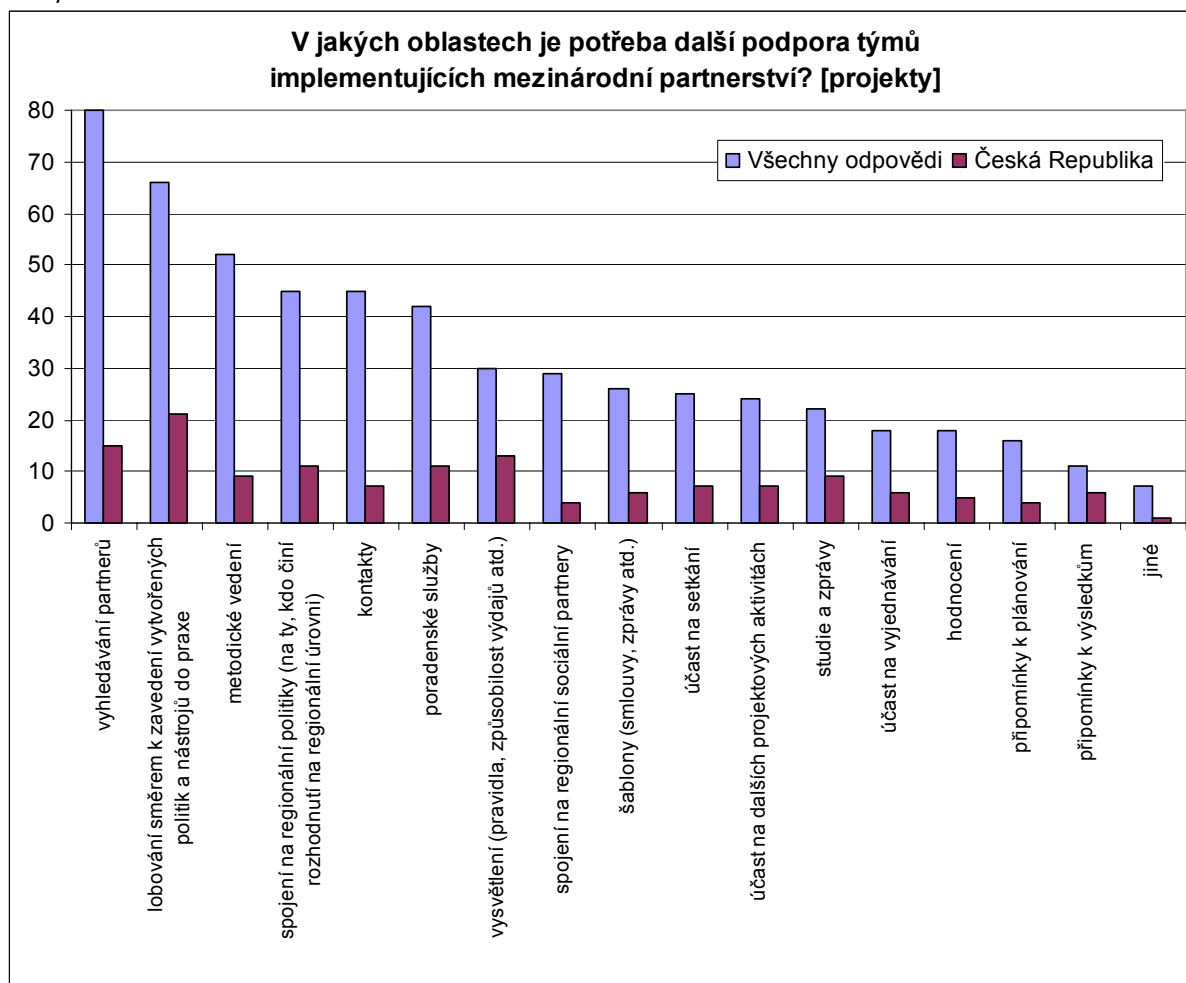
Graf 16:

Odpovědi na otázku: „Je na základě vašich zkušeností potřeba další podpory týmů implementujících mezinárodní partnerství?“ (mohla být vybrána jedna možnost; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



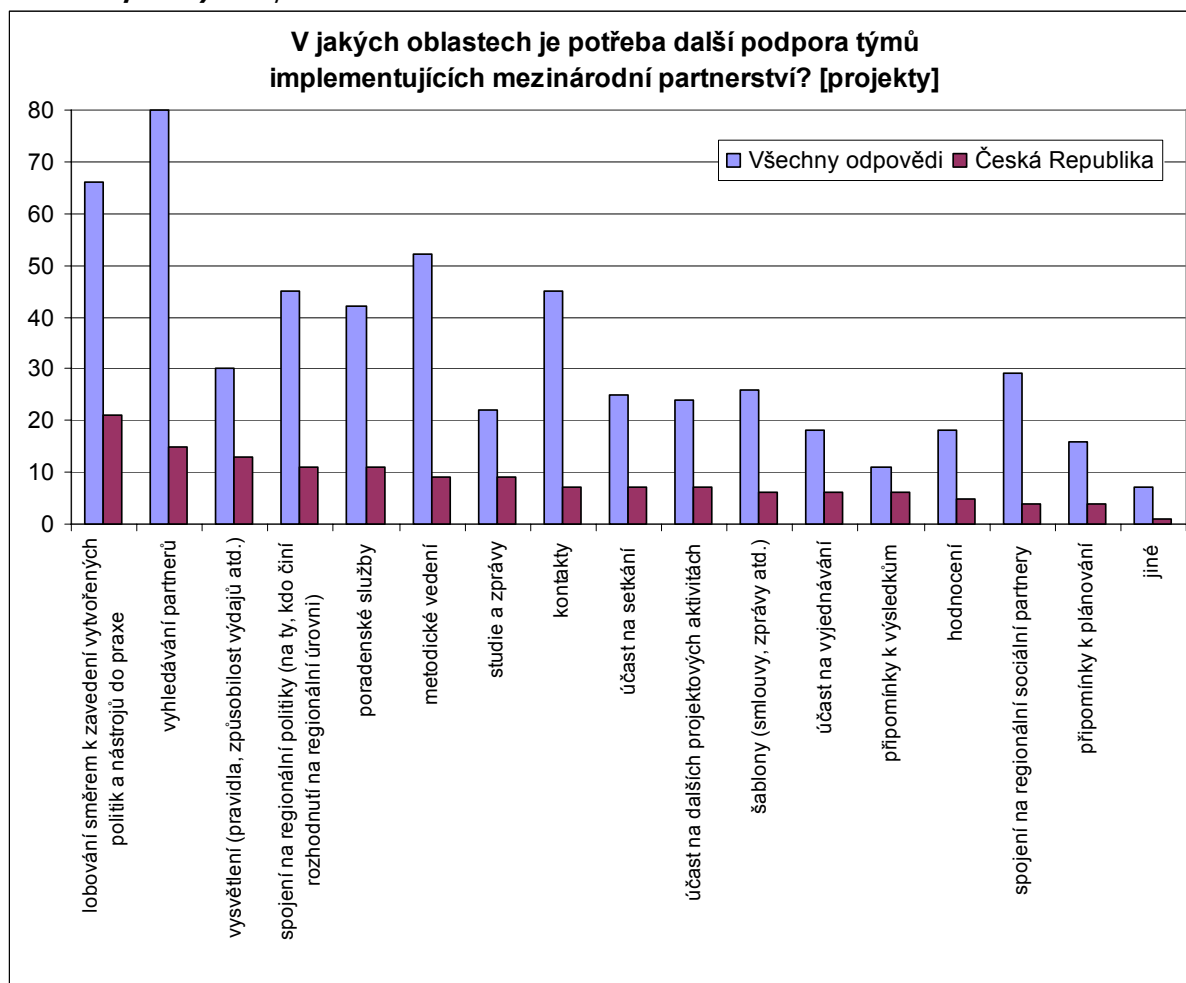
Graf 17:

Navazující otázka ke grafu 15 - odpovědi na otázku: „Pokud jste odpověděli kladně, ve kterých oblastech se domníváte, že je potřeba další podpora?“ (mohlo být vybráno více možností; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky) – **řazeno podle četnosti odpovědí všech respondentů sestupně**



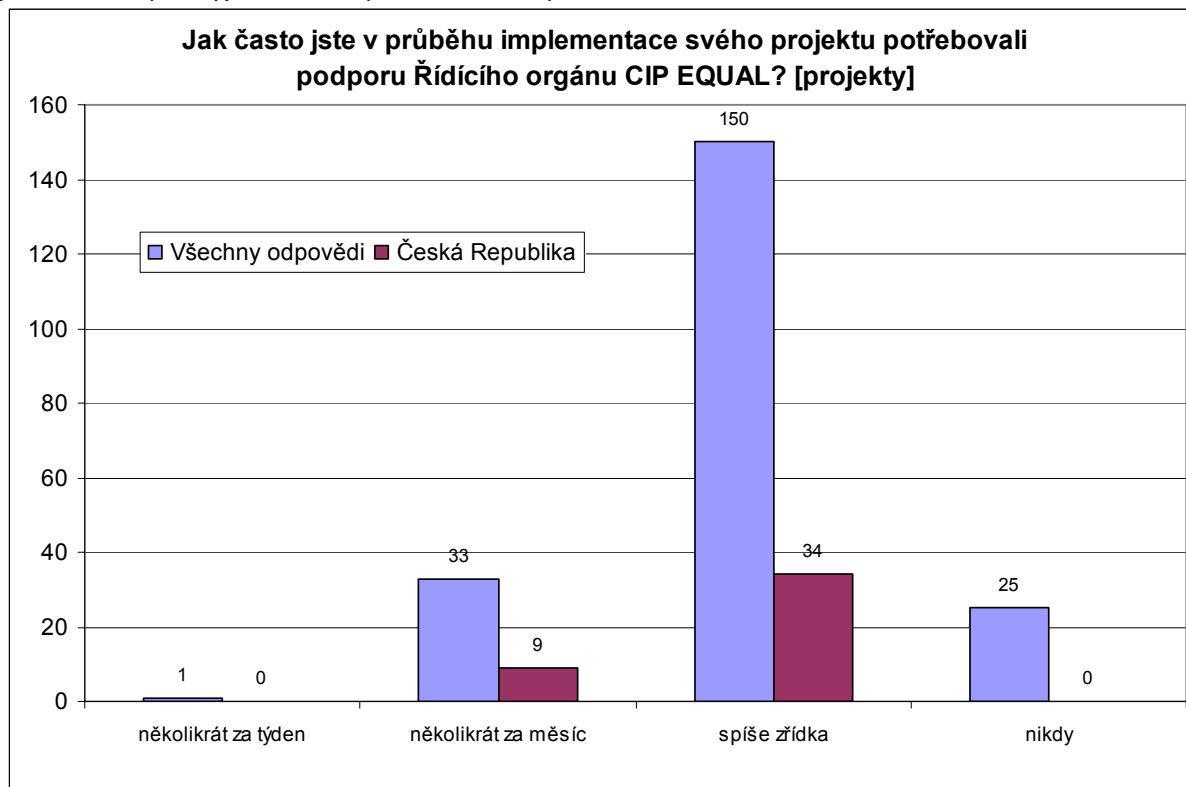
Graf 18:

Navazující otázka ke grafu 15 - odpovědi na otázku: „Pokud jste odpověděli kladně, ve kterých oblastech se domníváte, že je potřeba další podpora?“ (mohlo být vybráno více možností; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky) – řazeno podle četnosti odpovědí respondentů z České republiky sestupně



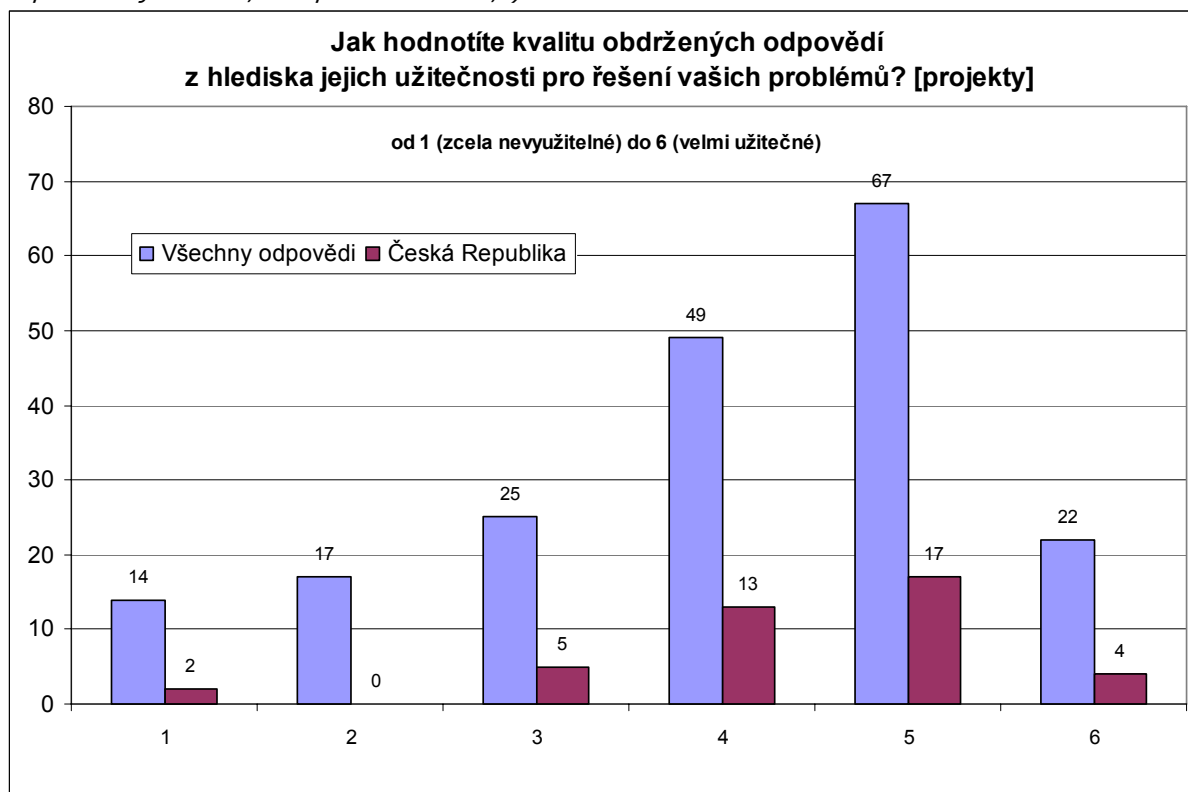
Graf 19:

Odpovědi na otázku: „Jak často jste v průběhu implementace svého projektu potřebovali podporu Řídícího orgánu CIP EQUAL?“ (mohla být vybrána jedna možnost; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky) – neřazeno podle četnosti odpovědí



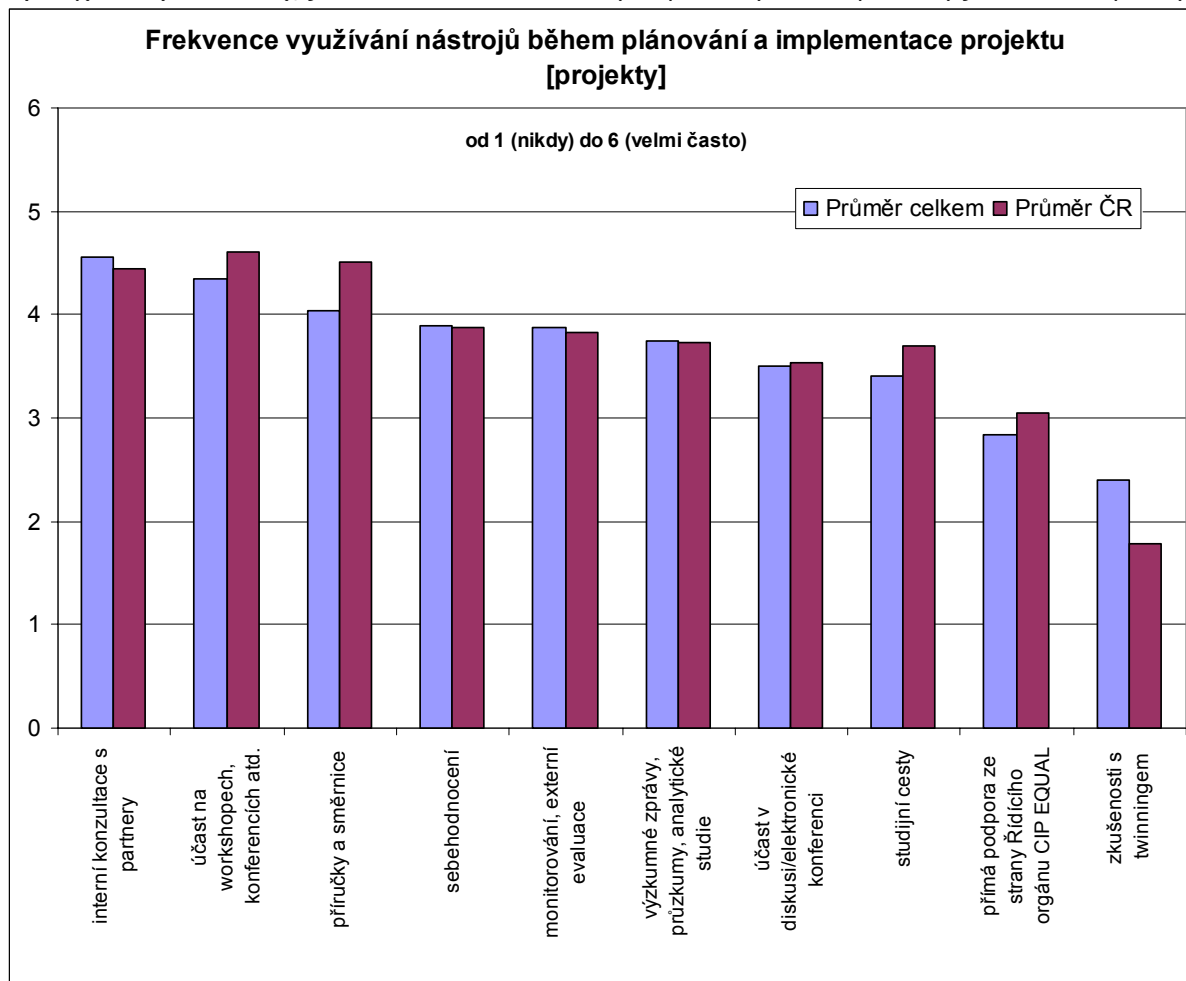
Graf 20:

Odpovědi na otázku: „Jak hodnotíte kvalitu obdržených odpovědí [z Řídícího orgánu CIP EQUAL] z hlediska jejich užitečnosti pro řešení vašich problémů?“ (mohlo být vybráno ze škály od 1 (zcela nevyužitelné) do 6 (velmi užitečné); jsou uvedena data za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky; průměr u všech respondentů je roven 4, u respondentů z ČR 4,3)



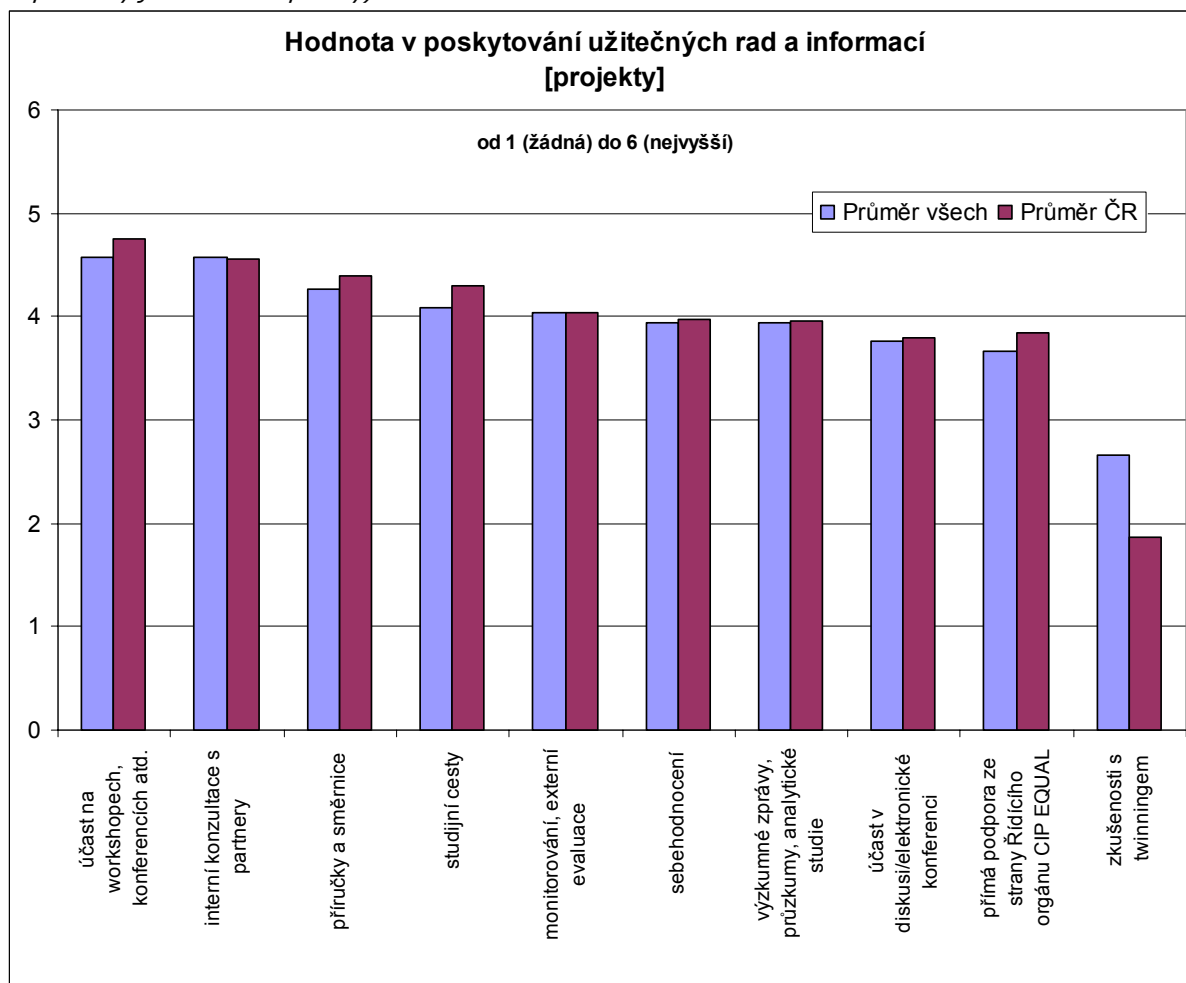
Graf 21:

Odpovědi na otázku: „Během plánování a implementace svého projektu jste mohli využít nástroje, jejichž seznam je uveden níže. U každého z nich prosím vyznačte **frekvenci jejich využívání**." (mohlo být vybráno ze škály od 1 (nikdy) do 6 (velmi často); jsou uvedena data za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



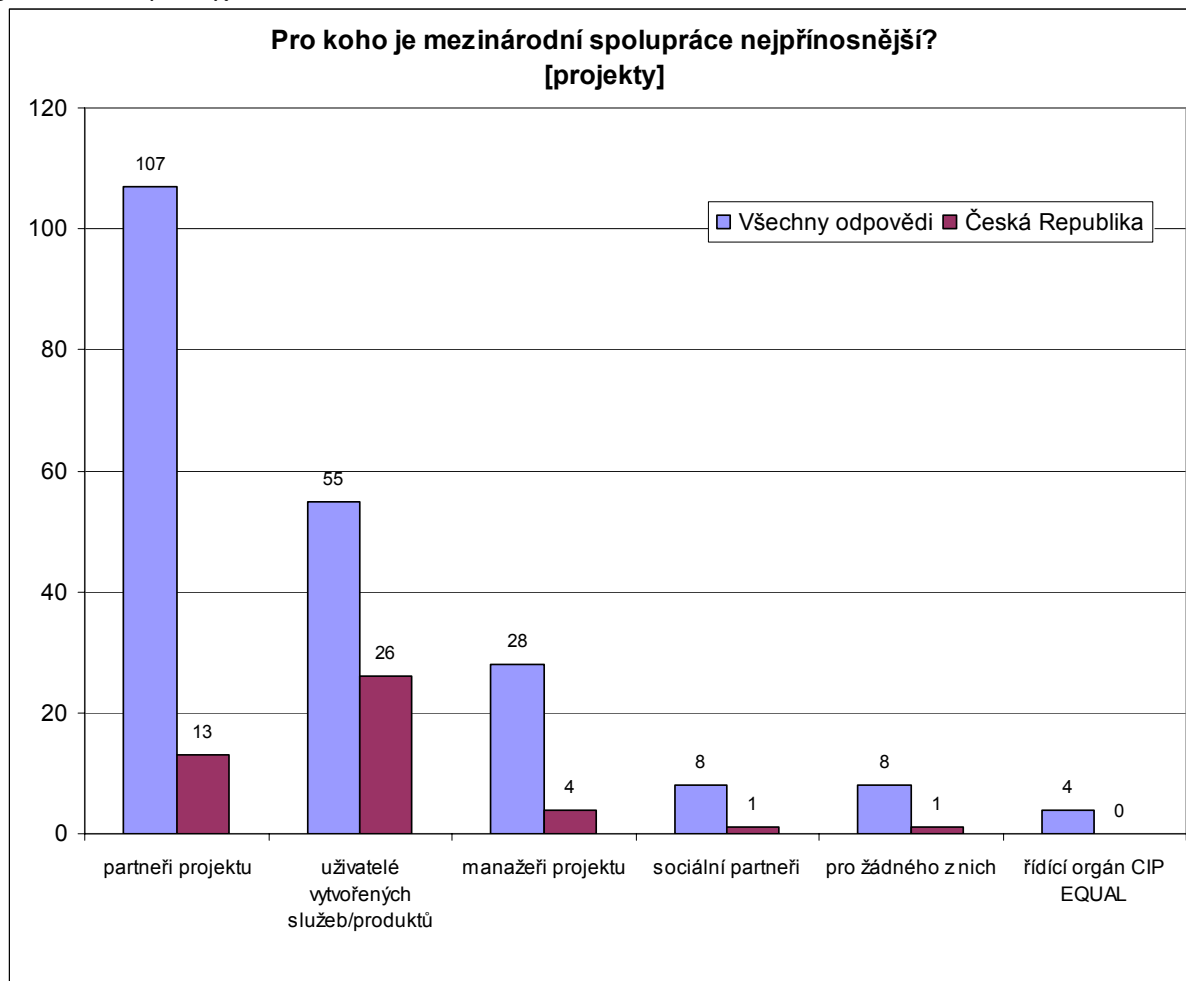
Graf 22:

Odpovědi na otázku: „Během plánování a implementace svého projektu jste mohli využít nástroje, jejichž seznam je uveden níže. Pro každý nástroj prosím vyznačte jeho **hodnotu v poskytování užitečných rad a informací**“ (mohlo být vybráno ze škály od 1 (žádná) do 6 (nejvyšší)); jsou uvedena data za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



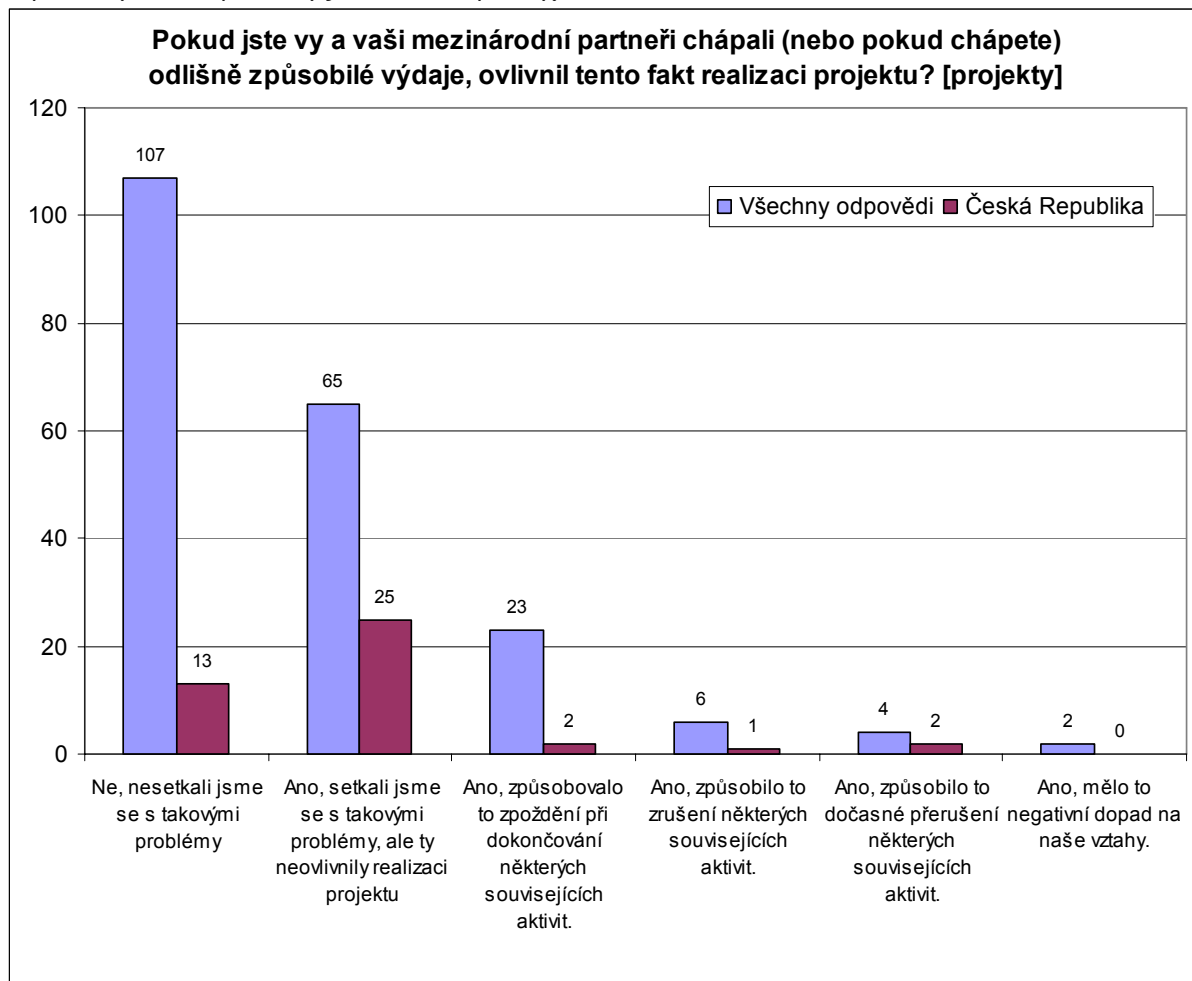
Graf 23:

Odpovědi na otázku: „Pro koho je podle vašeho názoru mezinárodní spolupráce nejpřínosnější (v dlouhodobé perspektivě)?“ (mohla být vybrána jedna možnost; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



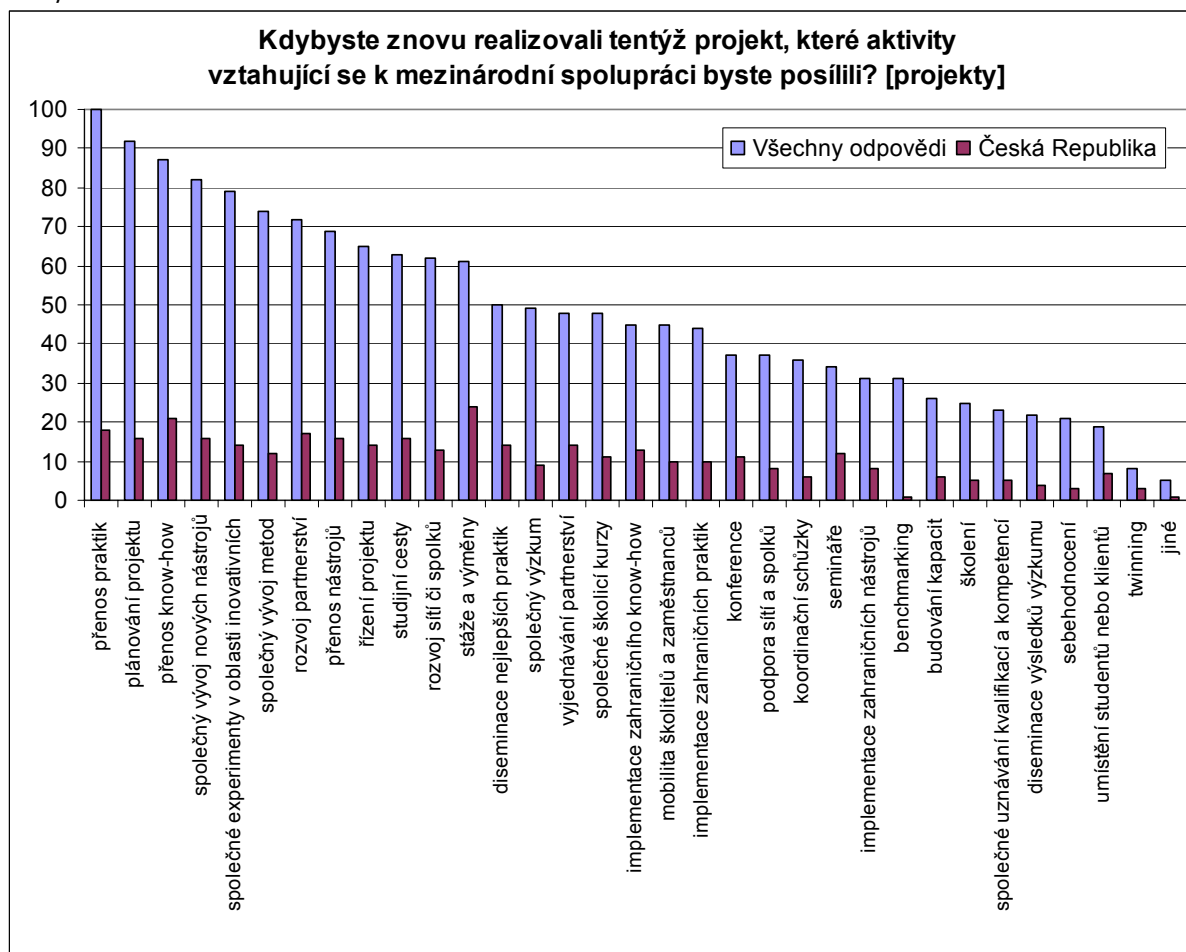
Graf 24:

Odpovědi na otázku: „Pokud jste vy a vaši mezinárodní partneři chápali (nebo pokud chápete) odlišně způsobilé výdaje, ovlivnil tento fakt realizaci projektu?“ (mohla být vybrána jedna možnost; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



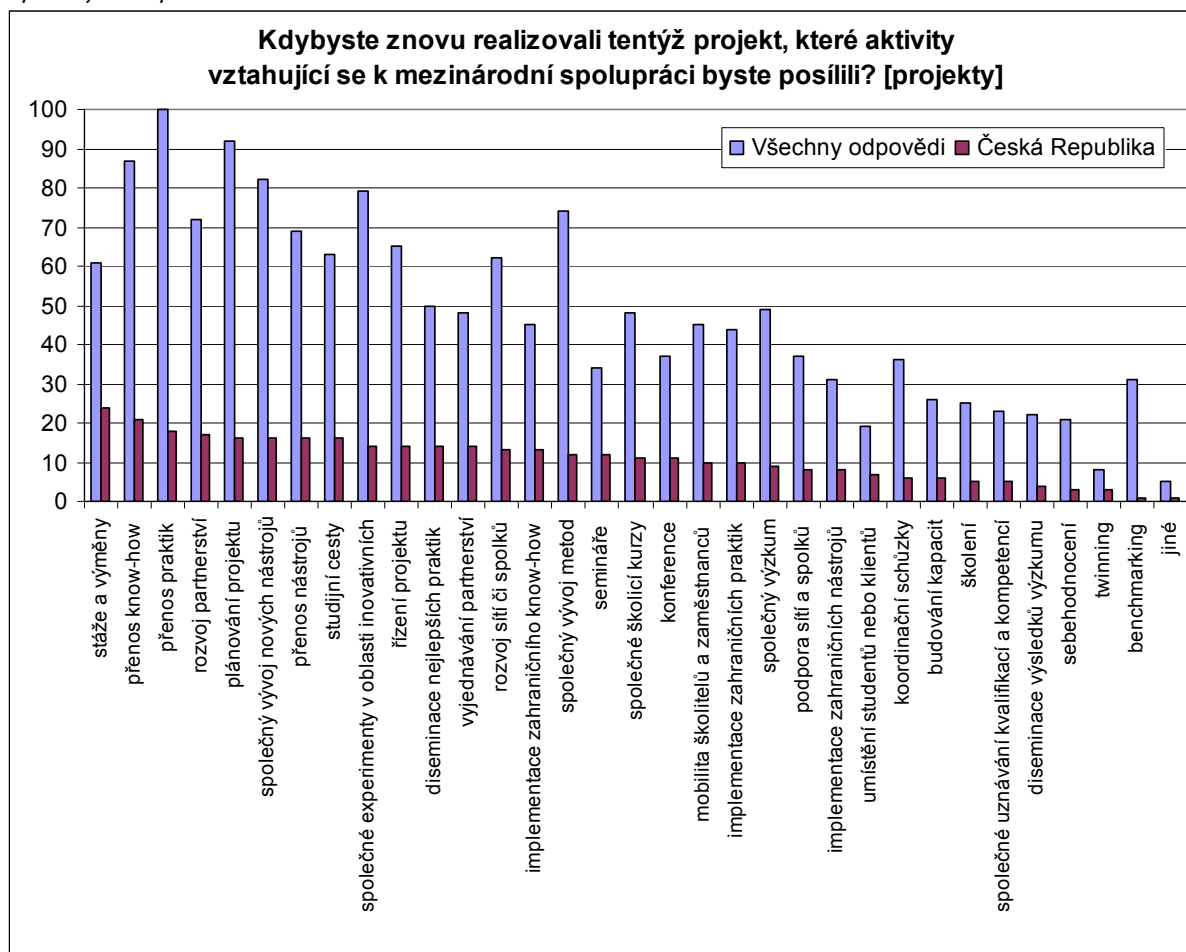
Graf 25:

Odpovědi na otázku: „Kdybyste znovu realizovali tentýž projekt, které aktivity vztahující se k mezinárodní spolupráci byste posílili?“ (mohlo být vybráno více možností zároveň; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky) – řazeno podle četnosti odpovědí všech respondentů sestupně



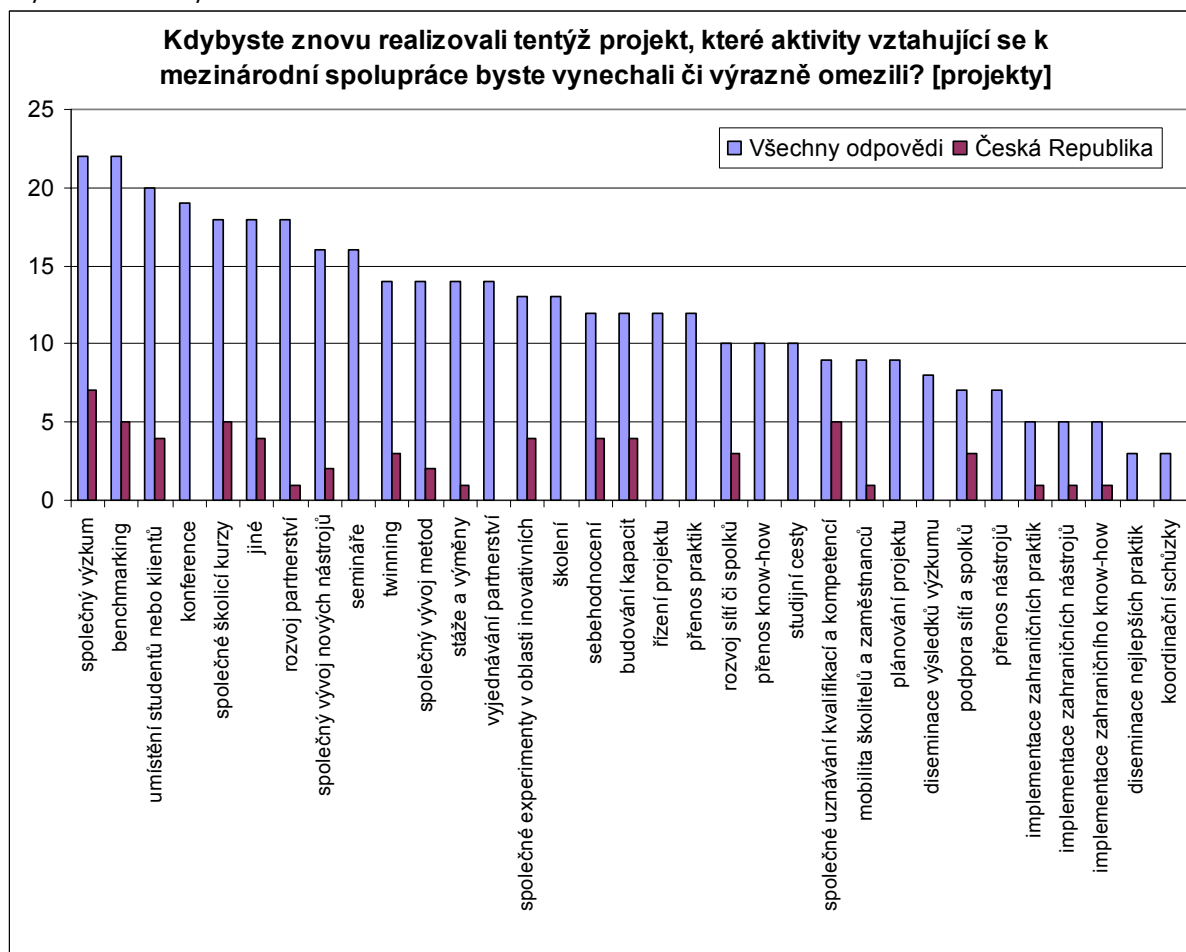
Graf 26:

Odpovědi na otázku: „Kdybyste znovu realizovali tentýž projekt, které aktivity vztahující se k mezinárodní spolupráci byste posílili?“ (mohlo být vybráno více možností zároveň; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky) – řazeno podle četnosti odpovědí respondentů z České republiky sestupně



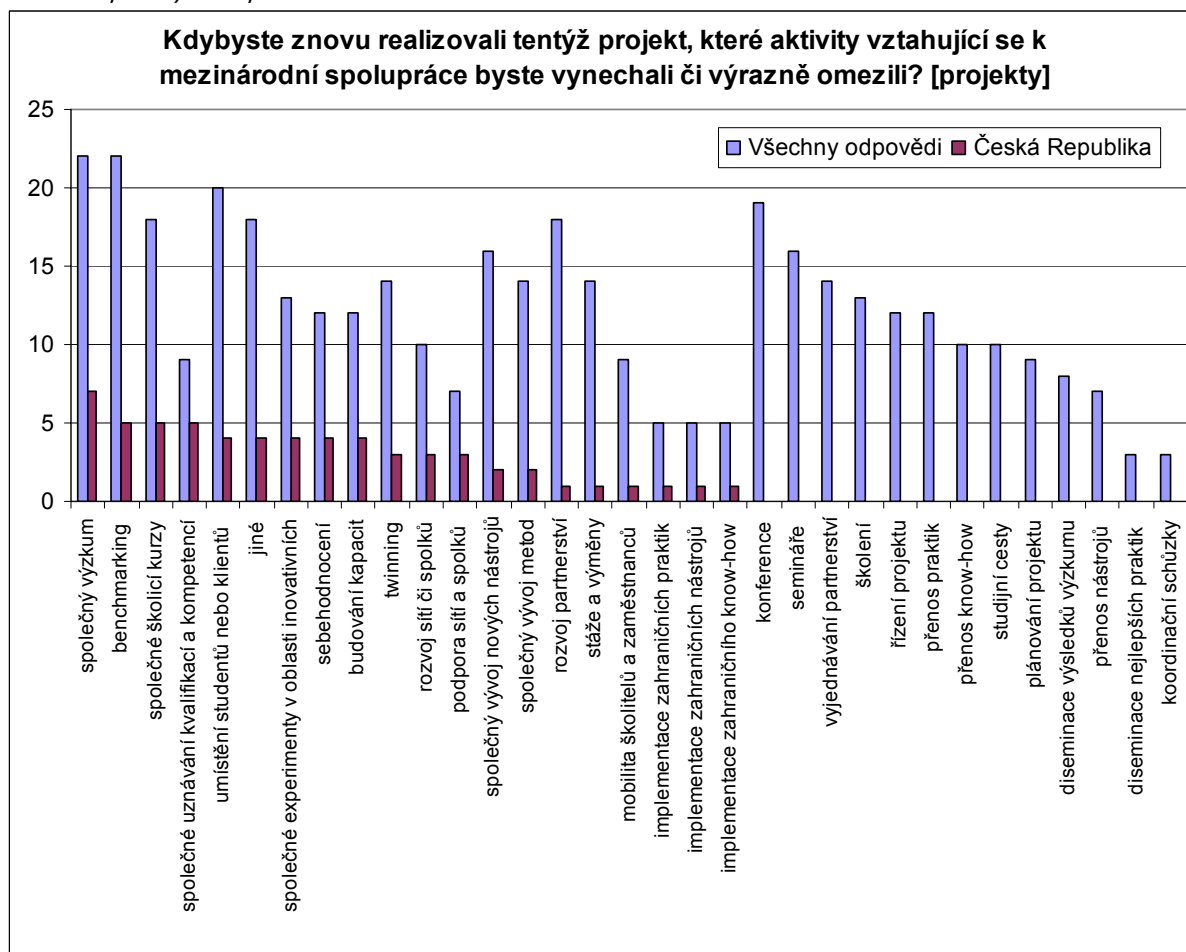
Graf 27:

Odpovědi na otázku: „Kdybyste znovu realizovali tentýž projekt, které aktivity vztahující se k mezinárodní spolupráci byste vynechali či výrazně omezili?“ (mohlo být vybráno více možností zároveň; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky) – řazeno podle četnosti odpovědí všech respondentů sestupně



Graf 28:

Odpovědi na otázku: „Kdybyste znovu realizovali tentýž projekt, které aktivity vztahující se k mezinárodní spolupráci byste vynechali či výrazně omezili?“ (mohlo být vybráno více možností zároveň; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky) – řazeno podle četnosti odpovědí respondentů z České republiky sestupně

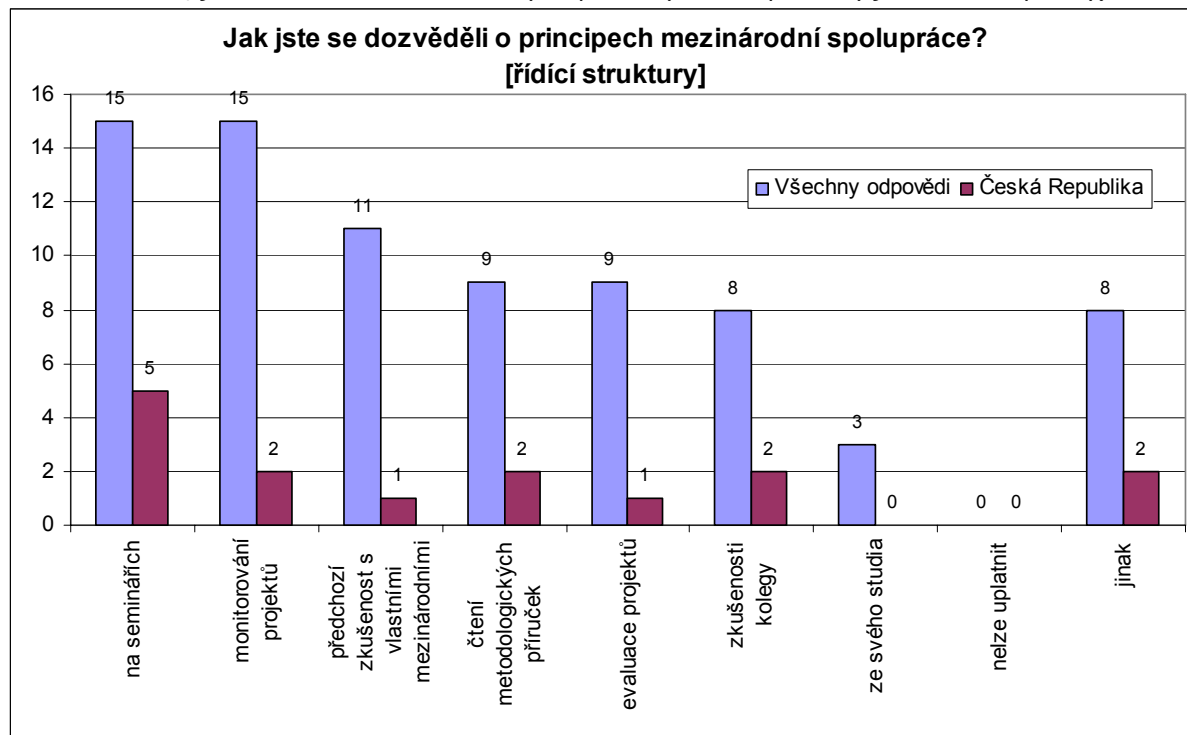


Výsledky dotazníkového šetření – sada otázek č. 2 „řídící struktury“

Bylo analyzováno celkem 34 dotazníků, které vyplnili zástupci ŘO, NPS, Platebního orgánu, Evropské komise, Monitorovacího výboru a politici a tvůrci strategií v oblasti HRD a ESF, z toho osm z České republiky (cca 23,5 %).

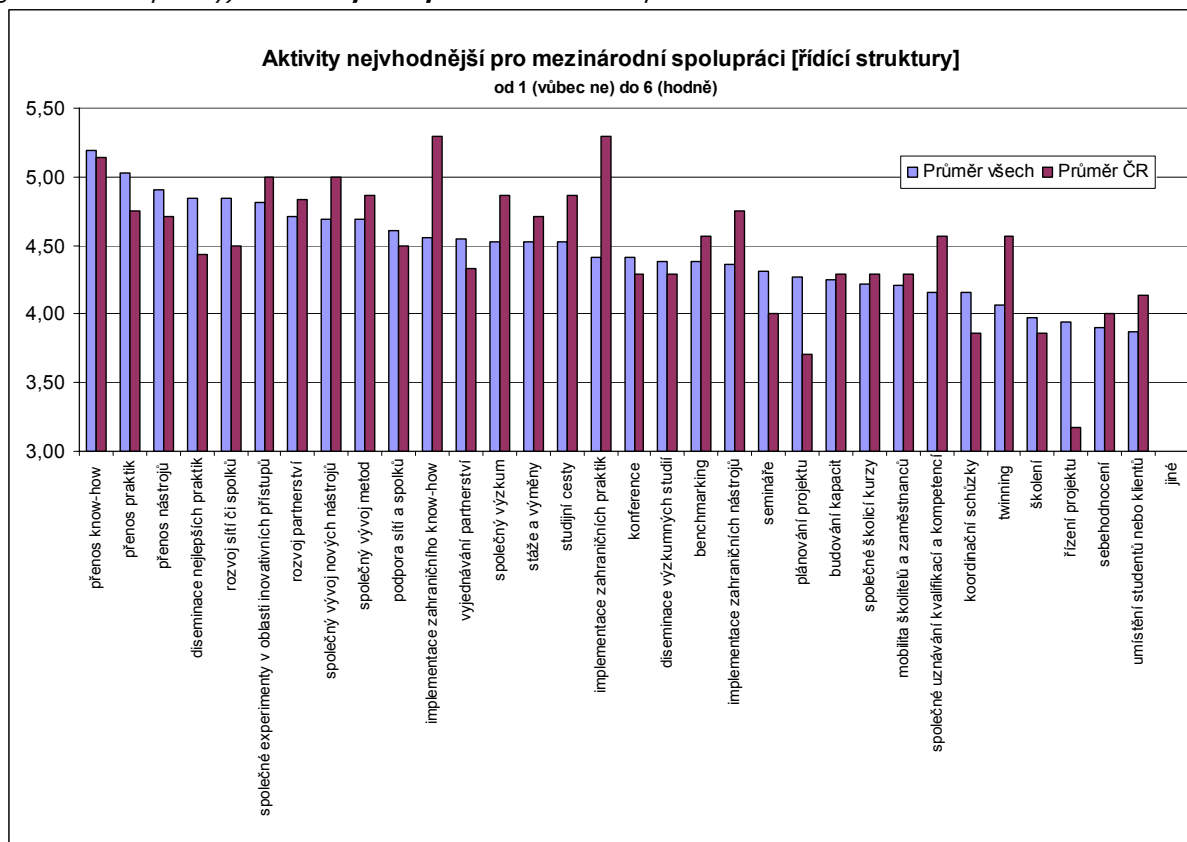
Graf 29:

Odpovědi na otázku: „Jak jste se dozvěděli o principech mezinárodní spolupráce?“ (mohlo být vybráno více možností zároveň; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



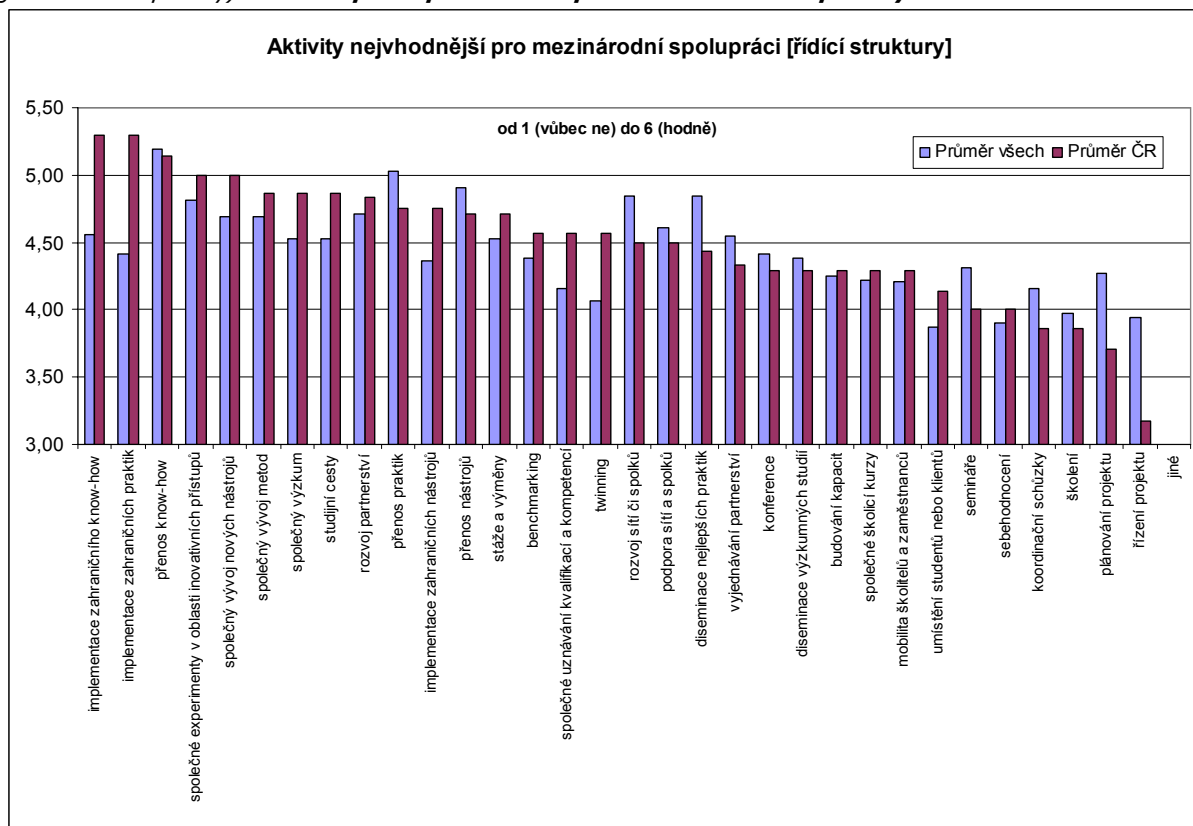
Graf 30:

Odpovědi na otázku: „Jaké aktivity jsou podle vašeho názoru nejvhodnější pro mezinárodní spolupráci?“ (mohlo být vybráno ze škály od 1 (vůbec ne) do 6 (hodně); jsou uvedena data za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky) – **řazeno podle průměru všech respondentů**



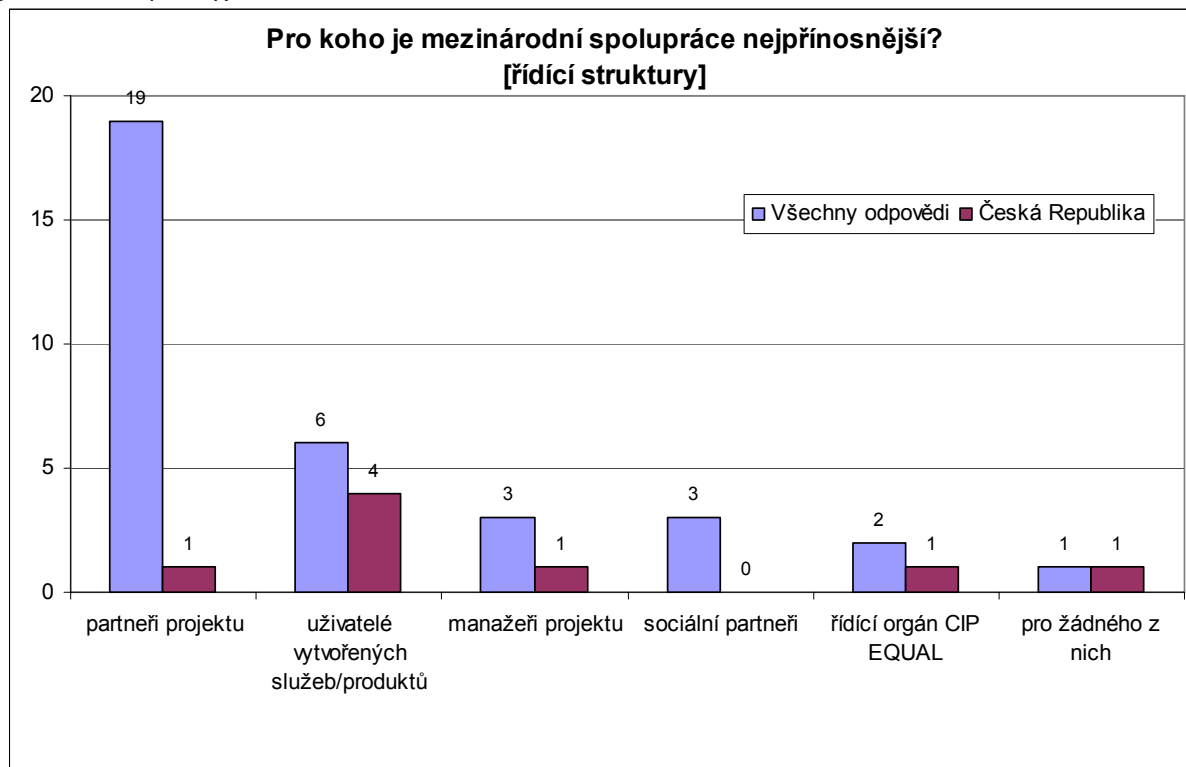
Graf 31:

Odpovědi na otázku: „Jaké aktivity jsou podle vašeho názoru nejvhodnější pro mezinárodní spolupráci?“ (mohlo být vybráno ze škály od 1 (vůbec ne) do 6 (hodně); jsou uvedena data za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky) – řazeno podle průměru respondentů z České republiky



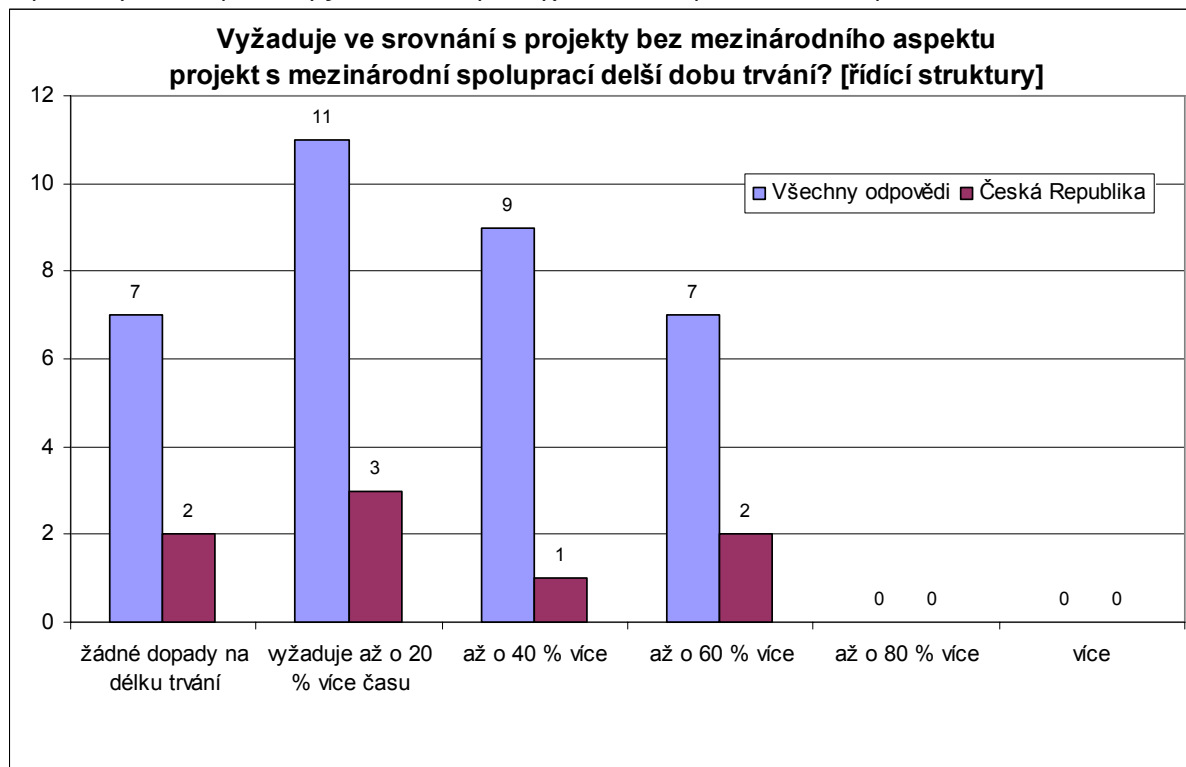
Graf 32:

Odpovědi na otázku: „Pro koho je podle vašeho názoru mezinárodní spolupráce nejpřínosnější (v dlouhodobé perspektivě)?“ (mohla být vybrána jedna možnost; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



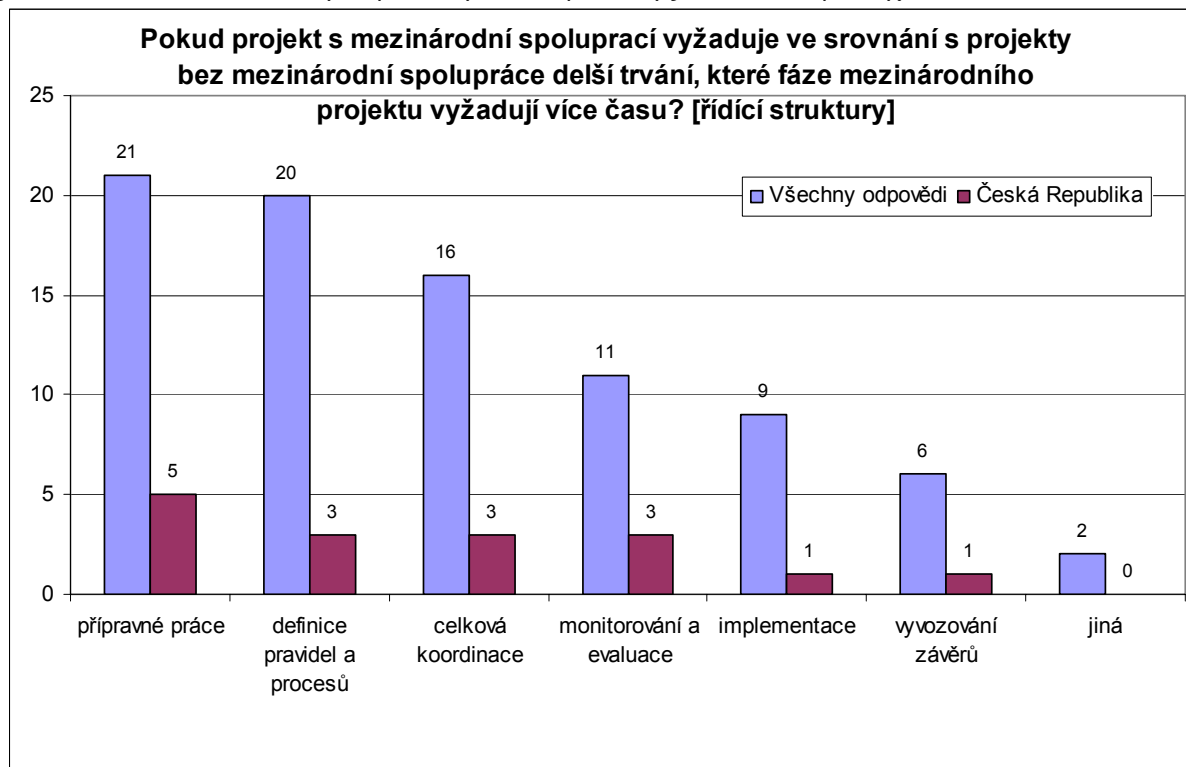
Graf 33:

Odpovědi na otázku: „Vyžaduje podle vašeho názoru a ve srovnání s projekty bez mezinárodního aspektu projekt s mezinárodní spoluprací delší dobu trvání?“ (mohla být vybrána jedna možnost; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky) – neřazeno podle četnosti odpovědí



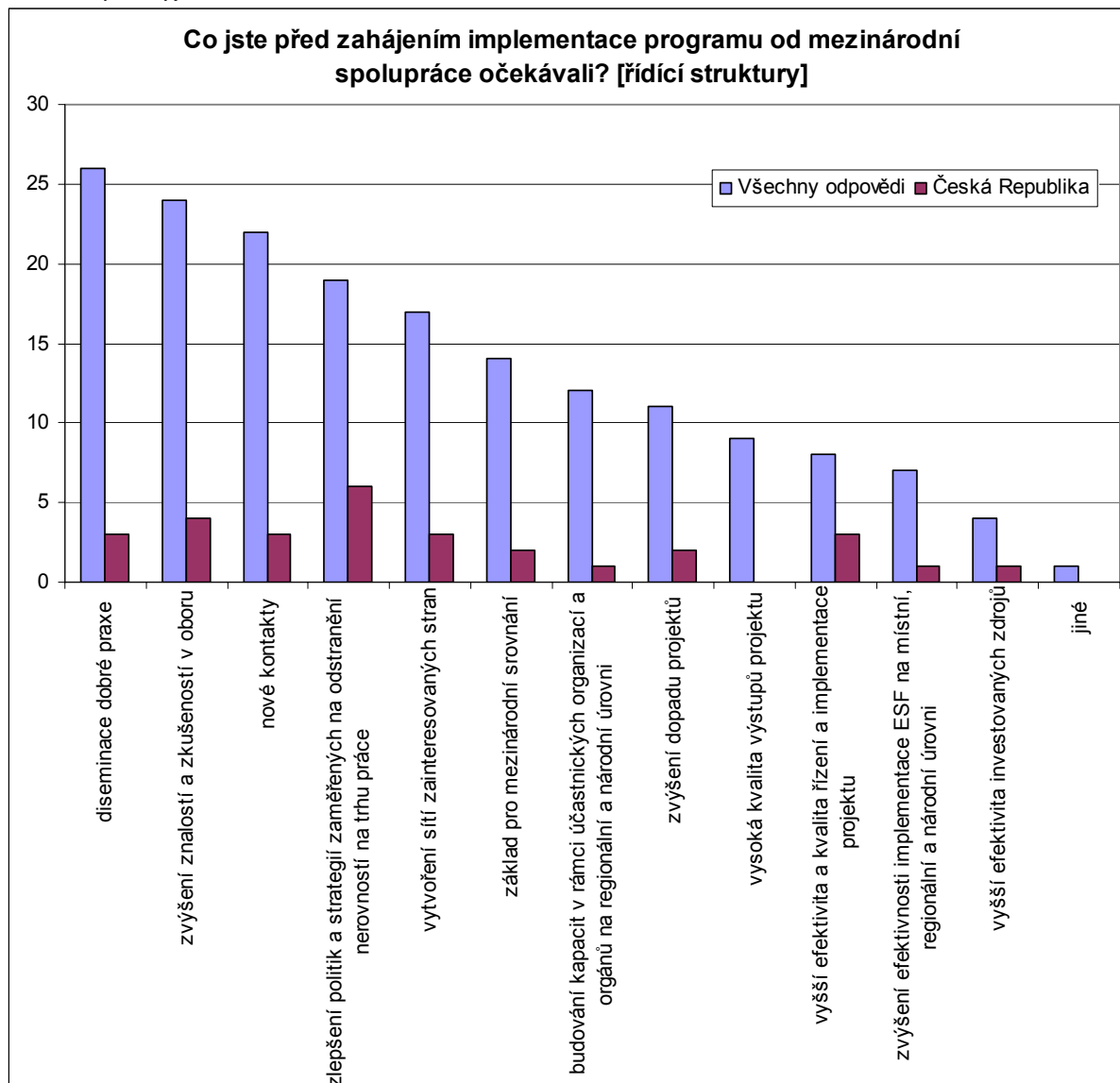
Graf 34:

Odpovědi na otázku: „Pokud projekt s mezinárodní spoluprací vyžaduje ve srovnání s projekty bez mezinárodní spolupráce delší trvání, které fáze mezinárodního projektu vyžadují více času?“ (mohlo být vybráno více možností; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



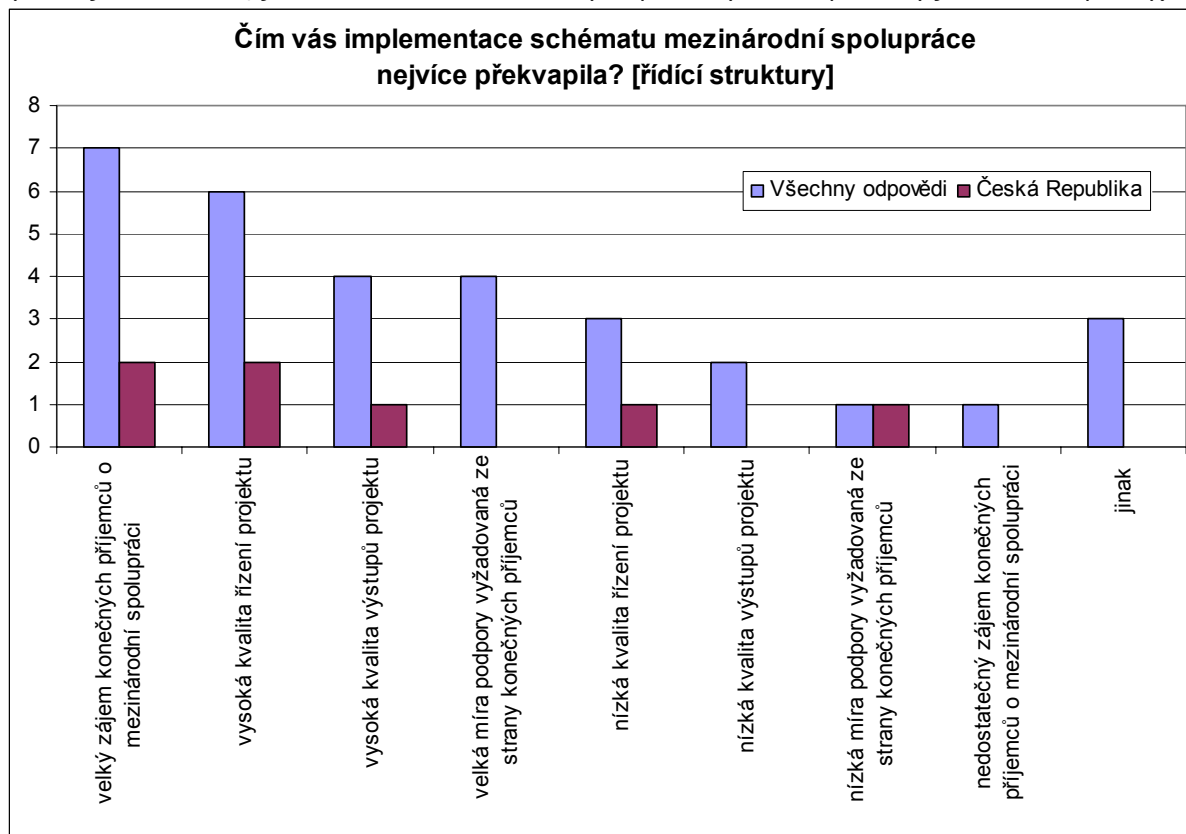
Graf 35:

Odpovědi na otázku: „Co jste před zahájením implementace programu od mezinárodní spolupráce očekávali?“ (mohlo být vybráno více možností zároveň; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



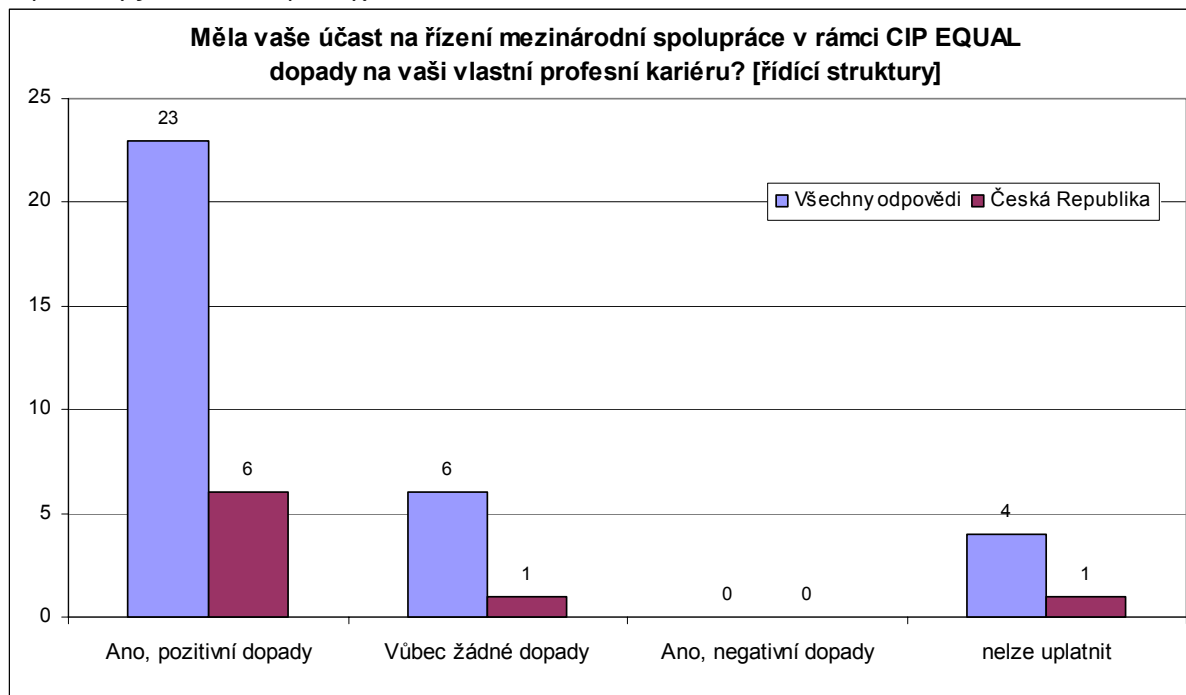
Graf 36:

Odpovědi na otázku: „Čím vás implementace schématu mezinárodní spolupráce nejvíce překvapila?“ (mohla být vybrána jedna možnost; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



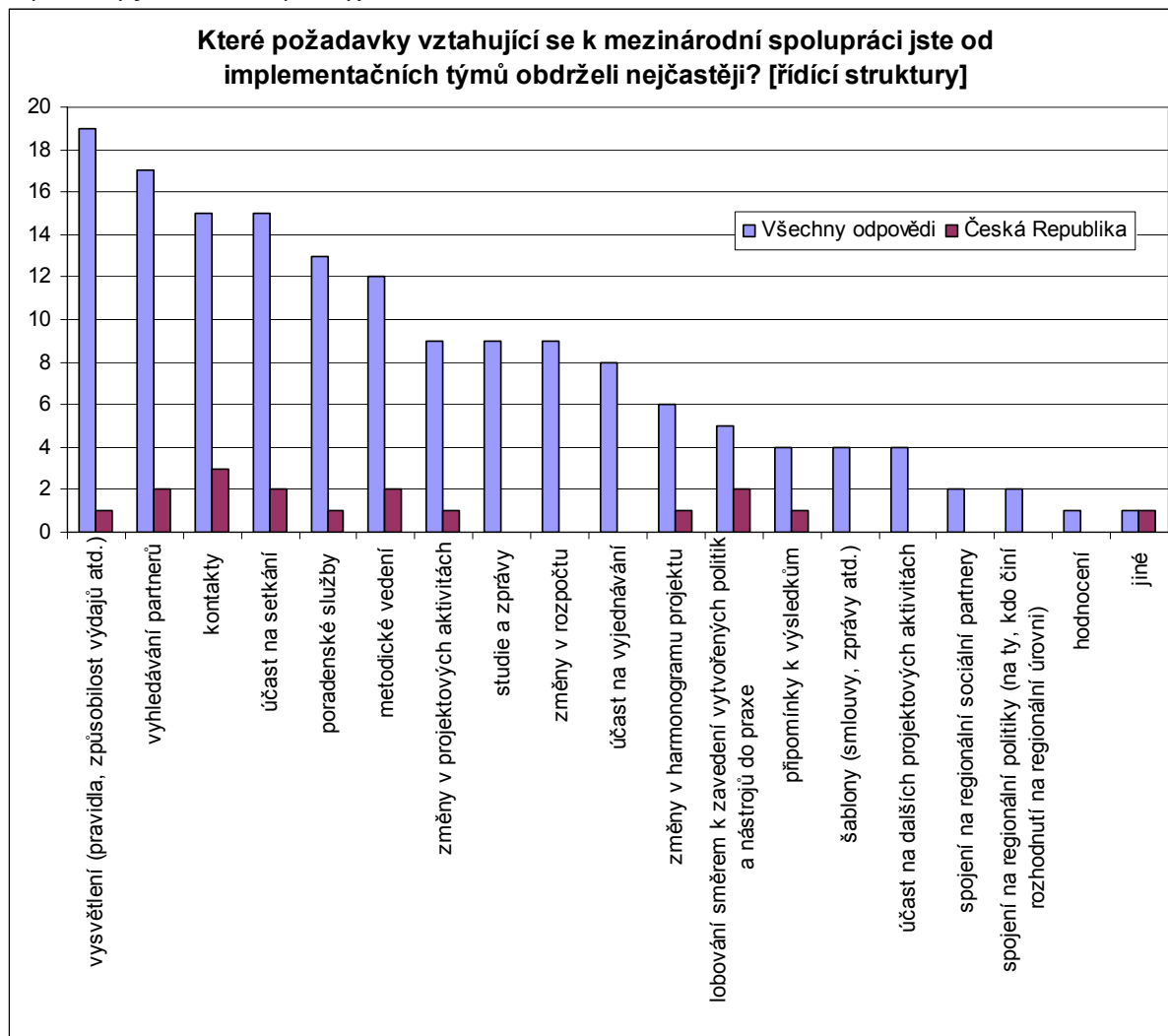
Graf 37:

Odpovědi na otázku: „Měla vaše účast na řízení mezinárodní spolupráce v rámci CIP EQUAL dopady na vaši vlastní profesní kariéru?“ (mohla být vybrána jedna možnost; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



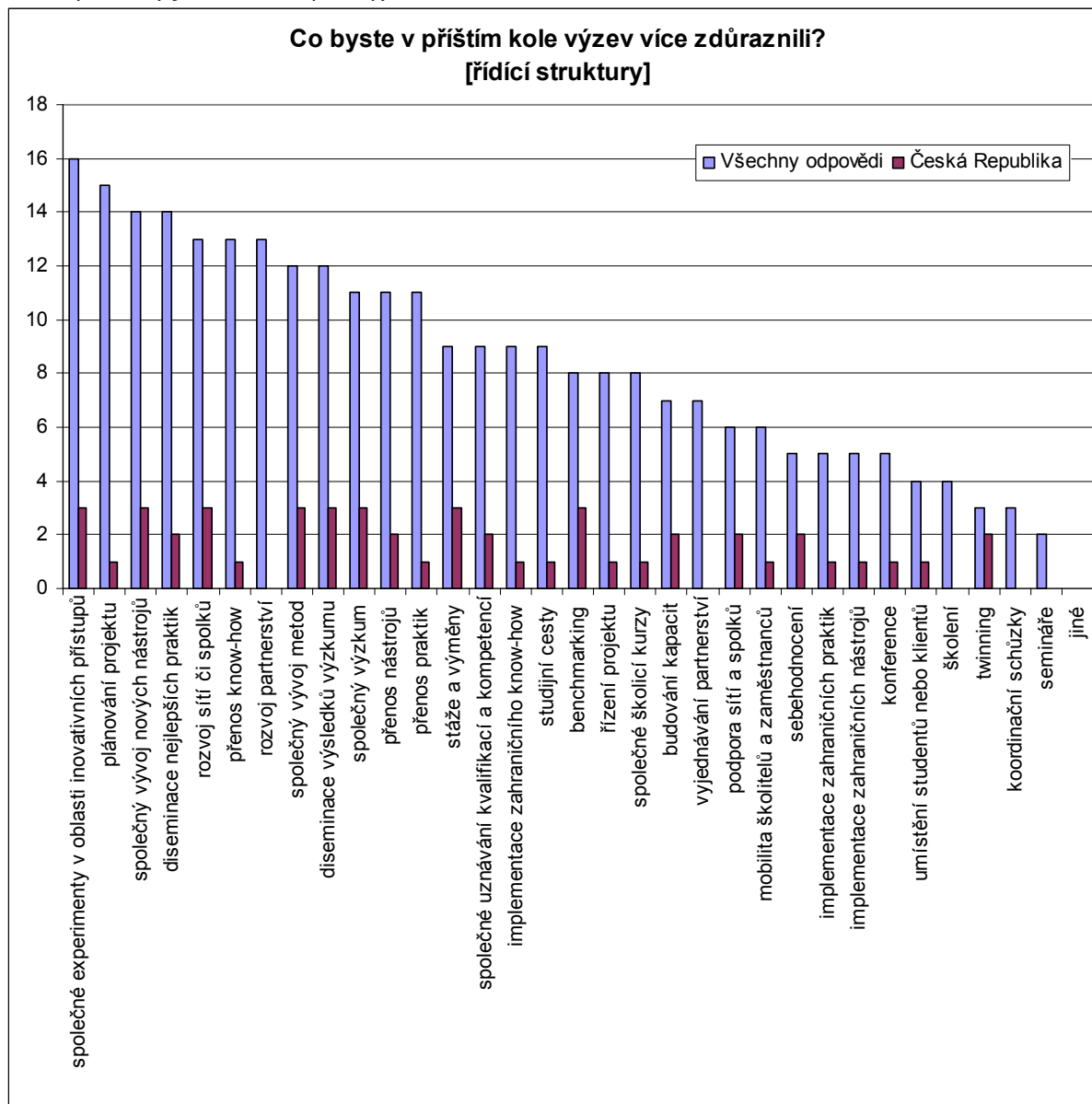
Graf 38:

Odpovědi na otázku: „Které požadavky vztahující se k mezinárodní spolupráci jste od implementačních týmů obdrželi nejčastěji?“ (mohlo být vybráno více možností zároveň; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



Graf 39:

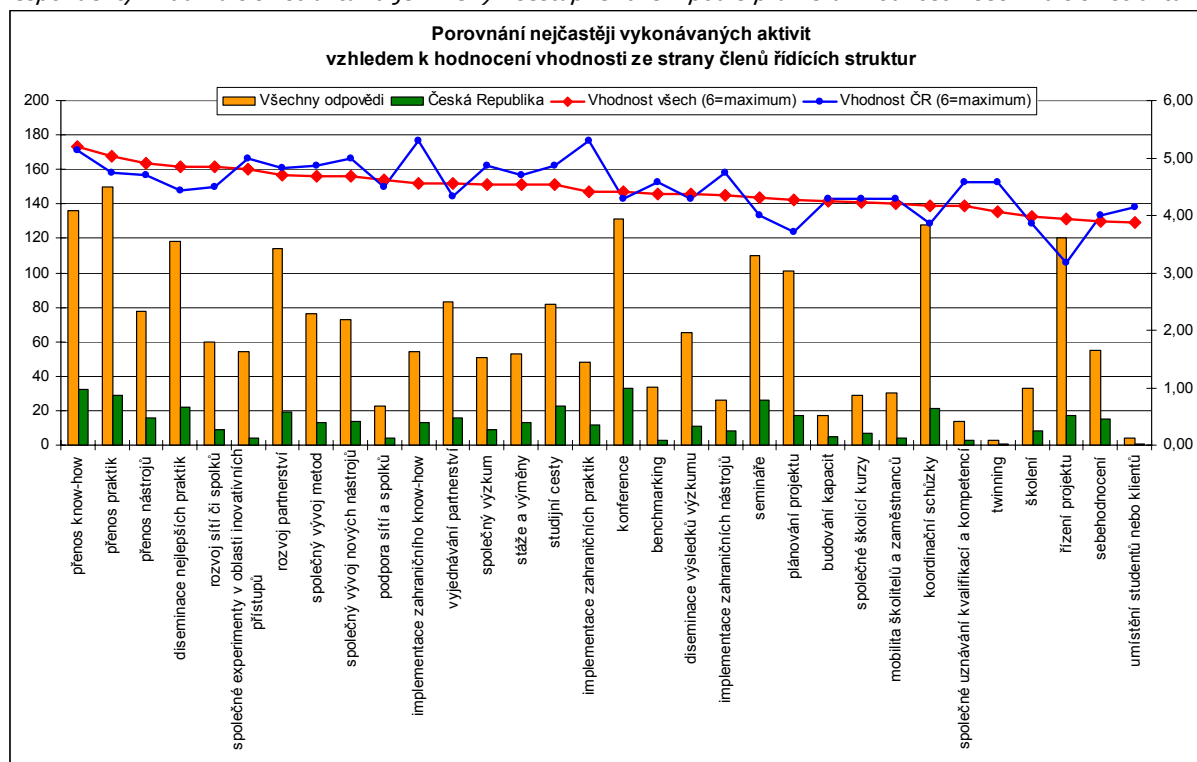
Odpovědi na otázku: „Existuje z hlediska podpory principu mezinárodní spolupráce něco, co byste v příštím kole výzev více zdůraznili?“ (mohlo být vybráno více možností zároveň; je uvedeno srovnání za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



Výsledky dotazníkového šetření – syntéza získaných dat

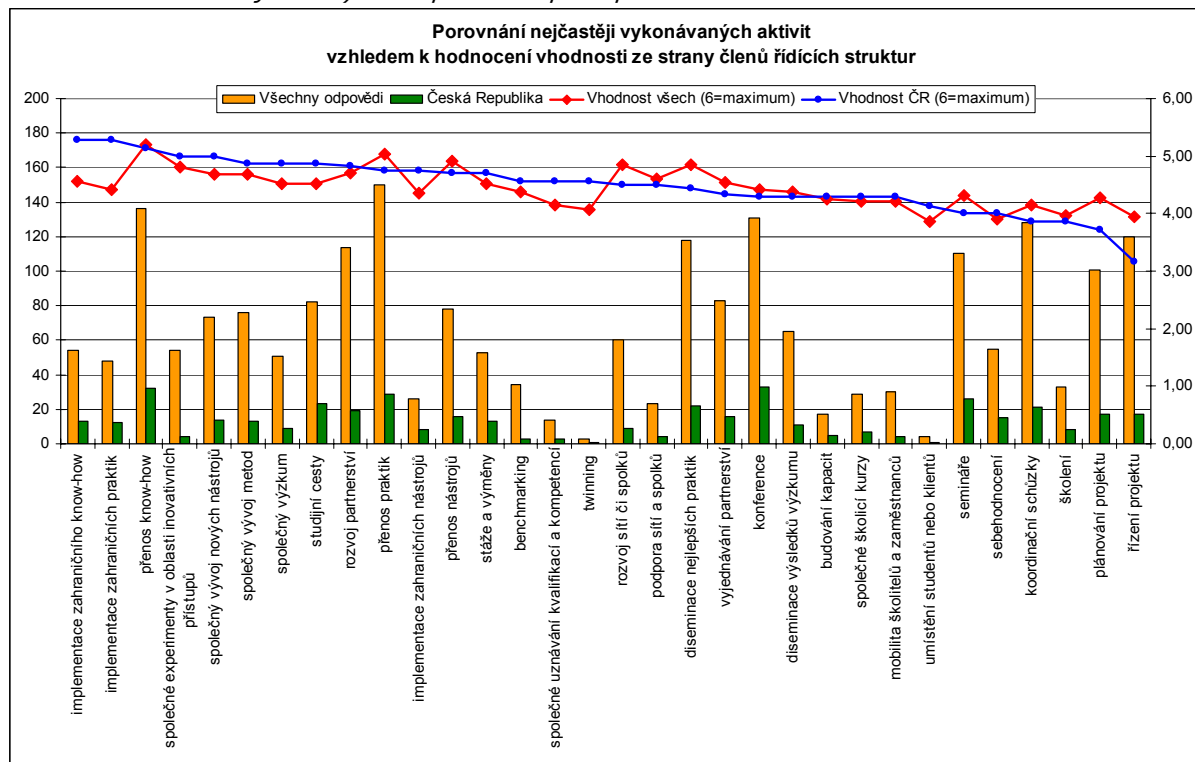
Graf 40:

Porovnání nejčastěji vykonávaných aktivit vzhledem k hodnocení vhodnosti ze strany zástupců řídicích struktur (jsou uvedena data za všechny projekty a za projekty jen z ČR; data pro hodnocení vhodnosti pro všechny respondenty z řad řídicích struktur a jen z ČR) - sestupné řazení podle průměru vhodnosti všech řídicích struktur



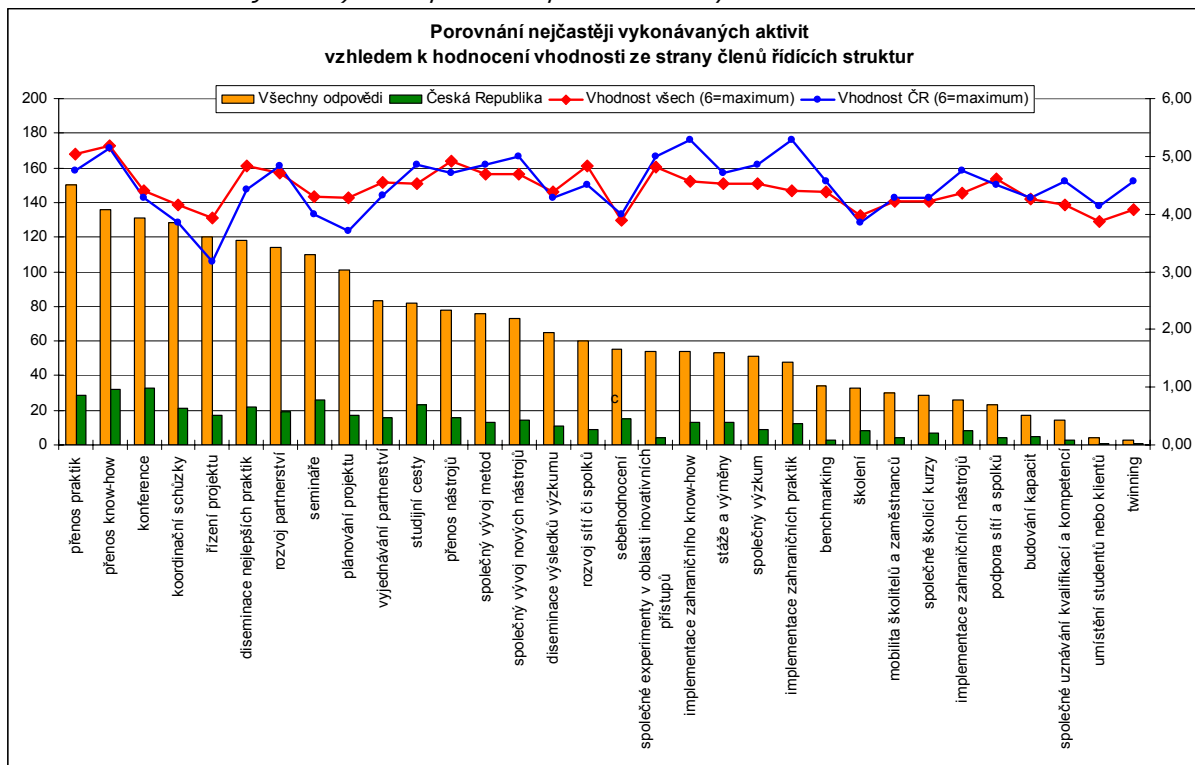
Graf 41:

Porovnání nejčastěji vykonávaných aktivit vzhledem k hodnocení vhodnosti ze strany členů řídicích struktur (jsou uvedena data za všechny projekty a za projekty jen z ČR; data pro hodnocení vhodnosti pro všechny respondenty z řad řídicích struktur a jen z ČR) - sestupné řazení podle průměru vhodnosti řídicích struktur z ČR



Graf 42:

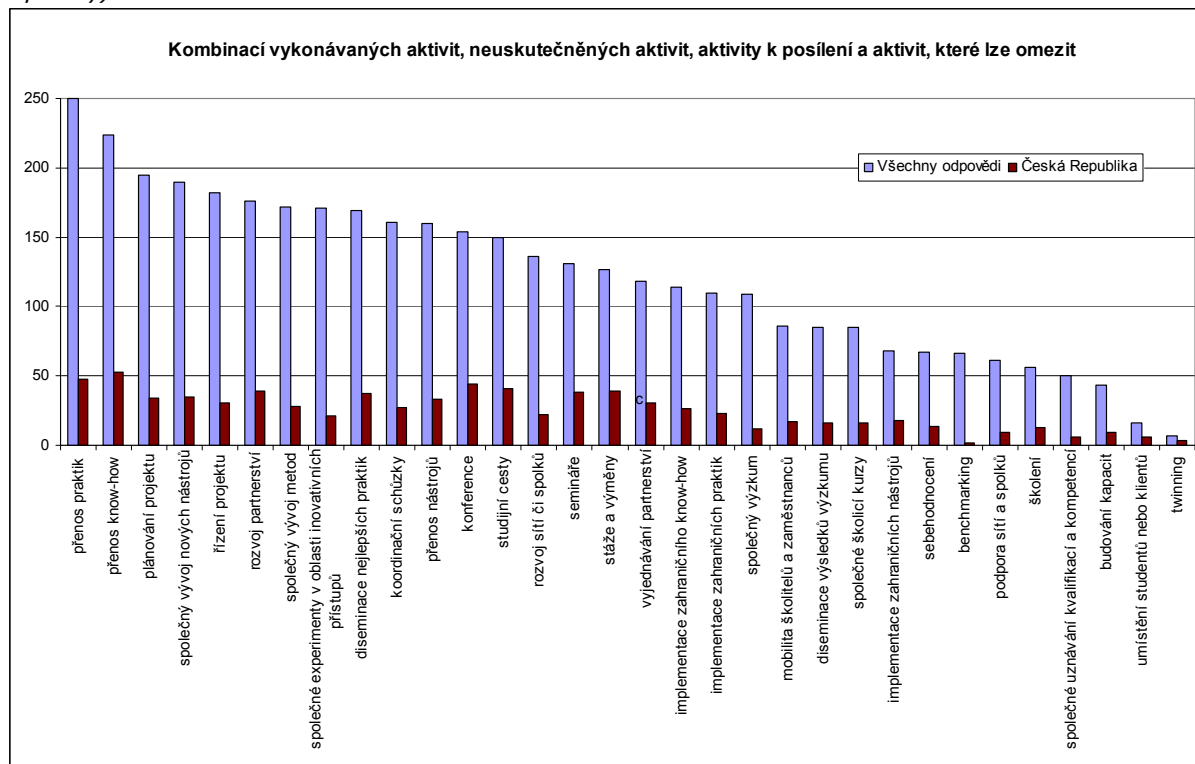
Porovnání nejčastěji vykonávaných aktivit vzhledem k hodnocení vhodnosti ze strany členů řídicích struktur (jsou uvedena data za všechny projekty a za projekty jen z ČR; data pro hodnocení vhodnosti pro všechny respondenty z řad řídicích struktur a jen z ČR) - sestupné řazení podle četnosti vykonávání aktivit



Kombinací dat z grafu 8 (vykonávané aktivity), 10 (neuskutečněné aktivity), 25 (aktivity k posílení) a 27 (aktivity, které lze omezit) získáváme pohled simulující „ideální stav“:

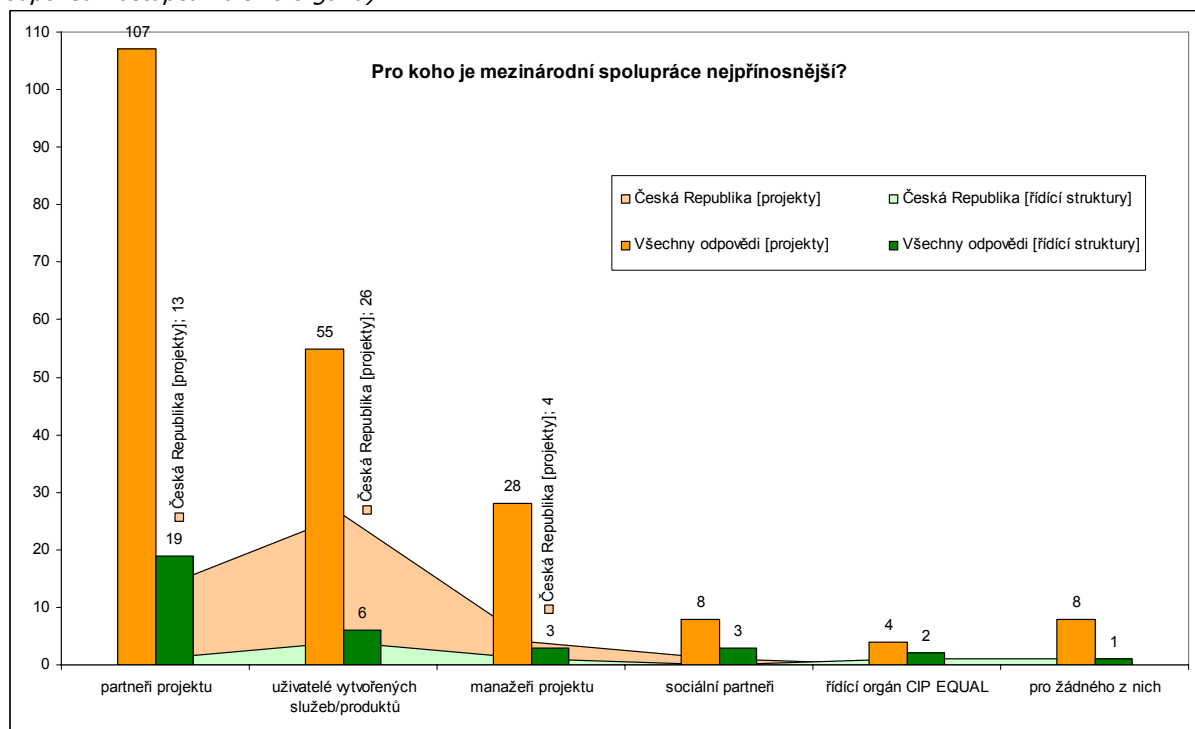
Graf 43:

Kombinace dat z grafu 8, 10, 25 a 27 (jsou uvedena data za všechny respondenty a za respondenty jen z České republiky)



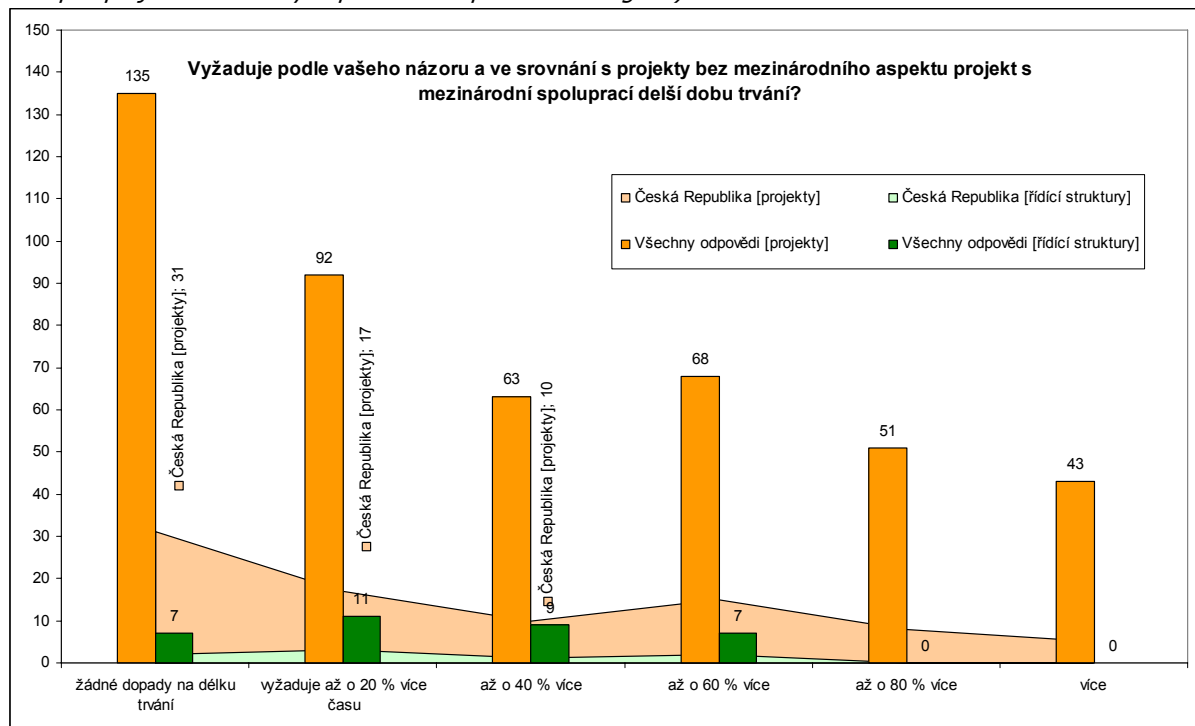
Graf 44:

Odpovědi na otázku: „Pro koho je podle vašeho názoru mezinárodní spolupráce nejpřínosnější (v dlouhodobé perspektivě)?“ (mohla být vybrána jedna odpověď; jsou uvedeny všechny odpovědi zástupců projektů a všechny odpovědi zástupců řídicího orgánu)



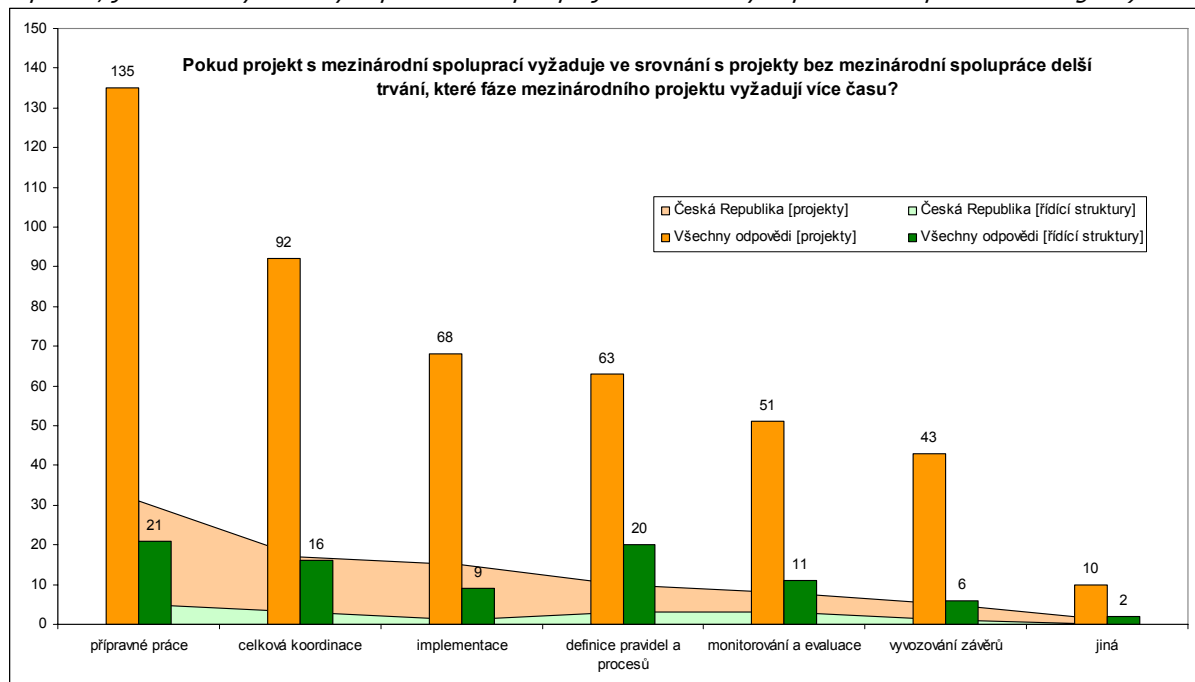
Graf 45:

Odpovědi na otázku: „Vyžaduje podle vašeho názoru a ve srovnání s projekty bez mezinárodního aspektu projekt s mezinárodní spoluprací delší dobu trvání?“ (mohla být vybrána jedna odpověď; jsou uvedeny všechny odpovědi zástupců projektů a všechny odpovědi zástupců řídicího orgánu)



Graf 46:

Odpovědi na otázku: „Pokud projekt s mezinárodní spoluprací vyžaduje ve srovnání s projekty bez mezinárodní spolupráce delší trvání, které fáze mezinárodního projektu vyžadují více času?“ (mohla být vybrána jedna odpověď; jsou uvedeny všechny odpovědi zástupců projektů a všechny odpovědi zástupců řídicího orgánu)



8.4 Seznam osob zahrnutých do návštěv a rozhovorů

Jméno	Organizace	Země	Návštěva[N]/ Rozhovor[R]
Dirk Meyer	Zentrum für Soziale Innovation	AT	N
Christian Henner-Fehr	Projekt manager	AT	N
Klaus Schuch	Zentrum für Soziale Innovation	AT	N
Roland Hanak	previously responsible for EQUAL in the Ministry of Economics and Labour	AT	N
Alexandra Jarchanová Doleželová	Gender Studies, o.p.s.	CZ	N
Andrea Šafaříková	SONS	CZ	N
Bohumila Miškovská	Národní rada zdravotně postižených ČR	CZ	N
Hana Volfová	Krásná Lípa	CZ	N
Helena Hlabicová	Jihočeská hospodářská komora	CZ	N
Jan Rychlík	ÚP Semily	CZ	N
Jan Vavrečka	TROAS, s.r.o.	CZ	R
Jana Chrzová	Český svaz žen (ČSŽ)	CZ	N
Jana Kostohryzová	Jihočeská rozvojová o.p.s.	CZ	N
Jana Mráziková	APM ČR o.s.	CZ	N
Jarmila Šagátová	KAZUIST, spol. s r.o.	CZ	N
Jiří Zezulák	Obchodní a hospodářská komora Uherské Hradiště	CZ	N
Jitka Palková	Hospodářská komora okresu Přerov	CZ	N
Josef Stiborský	SONS	CZ	N
Kamila Andrášková	Vzdělávací společnost EDOST, s.r.o.	CZ	N
Kateřina Baladová	Most ke vzdělání	CZ	N
Lenka Tvrdková	Krásná Lípa	CZ	N
Leoš Vích	Rytmus	CZ	N
Lubomír Kuzník	Sdružení Romů Severní Moravy	CZ	N
Lucie Brančíková	Svaz českých a moravských výrobních družstev	CZ	N
Ludmila Bobysudová	Organizace pro pomoc uprchlíkům	CZ	N
Magda Piroutková	APM ČR o.s.	CZ	N
Michal Zálešák	LANGMaster Group	CZ	N
Milena Pešoutová	Střední škola technická, Velebudice	CZ	N
Miroslava Pilátová	LANGMaster Group	CZ	N
Mona Nechvátalová	Moravská asociace podnikatelek a manažerek	CZ	N
Monika Ladmanová	Otevřená společnost, o.p.s.	CZ	N
Radka Erbanová	Sdružení pro péči o duševně nemocné Fokus Praha o.s.	CZ	N
Radka Soukalová	České Švýcarsko	CZ	N
Tomáš Chmelař	Člověk hledá člověka, o.s.	CZ	N
Tomáš Sokolovský	Centrum vizualizace a interaktivity vzdělávání Ostrava s.r.o.	CZ	N
Veronika Krečová	Sdružení Romů Severní Moravy	CZ	N
Veronika Půrová	Národní rada zdravotně	CZ	N

	postižených ČR		
Vladislav Lipus	Slezská diakonie	CZ	N
Wail Khazal	IQ Roma servis	CZ	N
Zdeněk Karásek	RPIC-ViP s.r.o. Ostrava	CZ	N
Alain Chevance	ARACT Bretagne	FR	N
Jean Pierre Cousquer	Institut Breton d'Education Permanente	FR	N
Laetitia Charissoux	Boutiques de Gestion	FR	N
Marcel Moriceau	CLPS	FR	N
Michel Porta	Confédération générale de Sociétés Coopératives de production	FR	N
Pascal Cabaret	Ass.Rég.Formation Continue Bâtiment et Travaux - Bretagne	FR	N
Patricia Soussem	ARACT Bretagne	FR	N
Thyerry Debud	ARACT Bretagne	FR	N
Alison Bruton	Kirklees Metropolitan Council Economic Development Service	GB	R
Andrew Dean	Marchmont Observatory, University of Exeter	GB	N
Iain Willox	Welsh Development Agency	GB	R
Keren Jones	SEEDA	GB	N
Linda Butcher	Off the Streets & Into Work	GB	N
Liz Logan	Glasgow City Council	GB	R
Madeleine Starr	Carers UK	GB	N
Maggie Gardener		GB	R
Margaret Davies	University of Wales	GB	R
Naz Malik	All Wales Ethnic Minority Association	GB	R
Nicola Smith	UHI Millennium Institute Inverness	GB	R
Will Thompson	EQUAL GB Managing Authority and Closure Coordination	GB	R
Antonello Gennaro	Health Local Administration of Reggio nell'Emilia	IT	N
Bert d'Arragon	Provincial Administration of Pistoia	IT	N
Denise Lentini	Ageform	IT	N
Elisabetta Cani	Provincial Administration of Reggio nell'Emilia	IT	N
Francesco Spinetti	Provincial Administration of Pistoia	IT	N
Chiara Mellini	Independent expert	IT	N
Karin Mohr	Cesre	IT	N
Marco Mietto	Cesre	IT	N
Micaela Schincaglia	Independent expert	IT	N
Nicola Busi	Cides	IT	N
Paola Frezza	Municipal Administration Prato	IT	N
Anne van Otterloo	Kunstenaars en Co	NL	R
Annelies van der Horst	University of Maastricht	NL	R
Bert Schuilingh	ROC ID College	NL	N
Brenda Gietema	Agency of the Ministry of Social Affairs and Employment	NL	R
Claudia Doek	Coevorden (municipality)	NL	R
Else Kuiper	Brekend Vatwerk	NL	R
Greetje Dikkers	Stichting ROC Drenthe	NL	R

H.J. van Asperen	Stichting Aangepaste Werkvormen O.Z.L. Der Sjtjel	NL	R
Irma van der Veen	Dienst Justitiële Inrichtingen (Ministry of Justice , Agency “Prisons” , sector “Youth”)	NL	N
Klaas Kuin	ROC ID College	NL	N
Lambert van Leeuwen	Stichting Edukint	NL	R
Louis Geelhoed	Ministry of Social Affairs and Employment	NL	R
Margo Kerkhof	Teamleader EQUAL of the Ministry of Social Affairs and Employment	NL	R
Maurice Nuijten	Centrum voor Dienstverlening (CvD)	NL	N
Paul de Haas	GOA Noord	NL	R
Peter Princen	NV REWIN West Brabant	NL	N
Silvio Milia	Gewest Eemland	NL	R
Trudy Hoeymakers	Dienst Justitiële Inrichtingen	NL	R
Willy van Diepen	Gemeente (municipality) Hengelo	NL	R
Aleksandra Kacperska	Ośrodek Praw Człowieka	PL	N
Andrzej Martynuska	Director of Regional Labour Office in Krakow	PL	N
Aneta Bagińska	Żorska Izba Gospodarcza, Żory	PL	R
Anna Zebrak	Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego	PL	R
Bartłomiej Kindler	Dom Maklerski Penetrator	PL	N
Danuta Pławecka	Instytut Spraw Publicznych	PL	R
Dariusz Motyl manager	Grupa Antares, Warszawa	PL	R
Elżbieta Hibner	Board Member, the governor of Lodz Region	PL	N
Ewa Leś	Uniwersytet Warszawski, Instytut Polityki Społecznej	PL	R
Jan Szomburg Jr.	Regional Policy Advisor, IBnGR, Gdansk	PL	N
Joanna Zwolińska	Instytut MiSTiA	PL	N
Kinga Pawłowska	WSB	PL	R
Magdalena Zawodna	Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej	PL	R
Magdalena Kocik	Uniwersytet Warszawski, Instytut Polityki Społecznej	PL	R
Mieczysław Bąk	Krajowa Izba Gospodarcza	PL	R
Mirosław Czyżewski	WDpF Nowolipki	PL	R
Olga Gałek	Fundacja Partnerstwo dla Środowiska	PL	N
Sławomir Wysocki	Evaluation Expert, Qbase	PL	N
Sylwia Tałach	Stowarzyszenie Doradców Europejskich	PL	R
Waldemar Rataj	Former head of the Prime Minister Council, policy advisor	PL	N
Anna Verešová	Áno pre život – nezisková organizácia poskytujúca všeobecne prospešné služby	SK	N
Ing Miroslava Bukovanová	Proma.s.r.o.	SK	N
Jana Cviková	Aspekt	SK	R
Kristina Jakubcová	Dafne	SK	N

8.5 Scénář rozhovorů

I. PREPARATION FOR THE EVALUATION VISIT/INTERVIEW

1. The first contact with the organization (e-mail, phone call), set up the date and time of the meeting/interview, attach supporting letter from MoLSA, ask for materials (see below)
2. Evaluator has to analyze documents BEFORE the visit/interview – basic info in ECDB and national CIP EQUAL databases, project website, materials sent by project coordinator, monitoring reports, etc. (see the list of sources prepared by Linda!!!)
3. Introduce yourself, who you are, why you are there, what is the intention of the visit/interview, make the person/s feel comfortable, make sure they understand you are not going to evaluate their work/institution but TC only
4. Ask for permission to record your interview, in case the person disagrees, always respect it, possible model is also to stop recording whenever the person asks for it, do not record in a case you do not need it, recording usually makes people more aware of what they are saying ;-)
5. write INTERNAL report (only for our team purposes), in which you specify when did you make the interview, with whom, short summary of the interview, summarize your findings, observations and recommendations for us as a team (such as "next time ask for XY, lets focus on ..., we need to make sure that we cover XY" etc. – we are going to SHARE our reports)
6. Keep in mind objectives of the evaluation of TC principle
7. Keep in mind each of selected project will become the case study, so we need to write down case studies in the proposed structure (by Aleksander)
8. Let us know any comments, concerns, suggestions!

FUNDAMENTAL STRUCTURE OF QUESTIONING ACCORDING TO GOALS:

1) Management authority, practice, specific experiences

Basic question outline:

- How they communicated
- What issues they dealt with
- What issues and specific things were not resolved to satisfy project implementing partners

2) Development Partnership Content

Procedure:

- Beginning with the formulation of expectations from the DP as stated in the national DPA (this agreement should contain description, what added value should the DP bring or generate);
- Please, ask some questions concerning the understanding of terminology, jargon. It seems that it makes some troubles, for instance different understanding of migration, empowerment etc. were identified in other evaluations as problematic. Did it cause any troubles to them specifically in TC?

- Reasons of failure of TC (if relevant). Poorly formulated operational objectives, missing risk assessment, unclear logic of intervention? (These are the general reasons of failure of EQUAL projects, does it correlate with failure of TC?)
- Map the role of the partners within the TC, there is always one partner marked as the one responsible for TC, ask about its role and roles of others, how others contributed, helped, what was the real portion of partners involved in TC?
- Allowing DP implementing partner themselves to structure the course of the project according to milestones and important events, influences, problem solving, decisions
- Allowing DP representative themselves to describe what added value they perceive in relations to their a) partners, b) target groups, c) products
- Allowing DP representatives themselves to interpret the most important DP outcomes as they came across in the (mandatory) internal or external evaluation (monitoring processes)
- Allowing DP representatives themselves to formulate what they see as the added value of the DP in terms of implementation and mainstreaming
- Asking complementary questions built on or following up from the questionnaire findings.

3) DP Management

Questions in this area of focus shall concentrate on three management models according to the type of the DP leadership/management (leader, rotating leaderships, being lead by another partner).

SCENARIO

Step 1

Following the introduction of evaluation goals (not related to questions directly linked to evaluation of a specific project or its implementing party), evaluation opens with the initial idea of the transnational development partnership (hereinafter DP). Upon this, the evaluation comes back to the original DPA and goal formulated therein. For purposes of this evaluation, copy of appropriate passage from the DPA will suffice.

Step 2

Developing on Step 1; should communication not run smoothly, evaluation may apply questions to stimulate own interpretation of individual points; what is most valid at this point is when the DP implementing partner structure the process, milestones, added value – in their own words. In terms of evaluation documentation of the project, copy of appropriate passages will suffice for purposes of this evaluation.

Step 3

Complementary and follow up questions to Step 2

Step 4

Questions related to thematic area 3 – DP management (according to the type concerning the given DP representative)

Step 5

Questions related to thematic area 1 – processes related to changes in the project, action of the management authority, unresolved issues and problems, timeline context etc.

Step 6

Complementary and follow up questions to the whole of the interview

COMMENTARY

The interview should be conducted in a natural manner, going with the flow – we first ask about expectations, then establish an understanding/consensus that the evaluation is not focused on the project as a whole, but on one of its segments only – the DP and issues related thereto.

Implementing partners have the opportunity to structure the theme themselves (issues, problem areas), nonetheless, they have to be defined clearly enough and the evaluator must prevent drifting from the theme too far.

Complementary questions have been designed for thematic area 2 (DP content) which will allow to overcome the “dead-end roads” in the interview.

To conclude the segment of questions dealing with thematic area 2, complementary questions have been designed and may be varied according to the previous flow/content of the interview (those that have been answered in the course of the interview will be skipped).

Difficult – structured themes concerning thematic areas 1 and 3 are addressed at the end of the interview, for they may require higher level of trust and communication ease, it is however necessary to ensure that this segment of the interview is not conducted under time pressure.

Note to the draft:

Detailed list of stimulation and complementary questions will be designed once we reach a consensus as to the content of this draft.

8.6 Struktura rozhovorů

EVALUATION INTERVIEWS/VISITS

„Evaluation of CIP EQUAL transnational co-operation principle“	
Expert name	Your name
Organization and person/s visited/interviewed	
Date, time, location of visit	
Project Title	
Project number	
Project website	
Project Duration	
Project Coordinator & contacts	
TC Partners	<i>Countries involved, organization, agreements</i>
Ultimate beneficiaries & contacts	<i>If possible, provide some contacts, info who are the clients of the project outcomes; If irrelevant leave empty</i>
Total Budget	
Budget for TC	<i>Estimate in % is enough (reality! not the original plan from the project proposal, add some comments if the original budget increased/decreased and why)</i>
Project Objectives	<i>Short list</i>
Location	<i>Where the TC activities of the project took place, i.e. city, region, etc., where they local, regional...?</i>
Short Synopsis & Context	<i>Short summary of the main findings</i>
Main points for evaluation	
Management authority, practice, specific experiences	<i>Please follow the scenario developed by Honza & Josef</i>
Development Partnership Content	<i>Please follow the scenario developed by Honza & Josef</i>
Development Partnership management	<i>Please follow the scenario developed by Honza & Josef</i>
Recommendations	<i>Please follow the scenario developed by Honza & Josef</i>
Additional sources of information, notes	
Contacts arising	
Comments / Follow-up	<i>Your comments for the team, next visits/interviews, etc.</i>

8.7 Přehled případových studií

Česká republika

Návštěva [N]	Rozhovory[R]	Název organizace	Kontakt	Číslo projektu	Název projektu	Téma [číslo]	TCA [číslo]	TCA	URL projektu
N		Slezská diakonie	kancelář EQUAL, Viaduktová 8, 737 01 Český Těšín	CZ-21	ASSISTANCE	1A			www.slezskadiakonie.cz
N		RYTMUS	Bruselská 16, 120 00 Praha 2	CZ-22	Podporované zaměstnávání pro sociálně odpovědné firmy	1A	3799	MODE	www.equal.rytmus.org
N		Vzdělávací společnost EDOST, s.r.o.	Cihlářská 4132, 430 02, Chomutov	CZ-23	PENTACOM	1A	4441, 4019	Extend, Chances	www.edost.cz/RAP
N		TROAS, s.r.o.	Poznaňská 451/20 Praha 8, 181 00	CZ-32	KARAVANA	1A	3981	Beyond Silence	www.troas.cz
N		Drom, romské středisko	Bratislavská 227 602 00 Brno	CZ-29	Microbus	1A			www.drom.cz
N		SOZE	Mostecká 5/855, 614 00 Brno	CZ-24	Hedera	1A			http://www.soze.cz/workinczech
N		SONS	Krakovská 1695, 110 00 Praha 1 www.sons.cz	CZ-25	Tyfloemploy	1A	4284, 3719	Vision=E3, SHARE	www.tyfloemploy.org
N		Město Krásná Lípa	MÚ, Masarykova 6/246, Krásná Lípa, 407 46	CZ-27	Partnership for the centre of Bohemian Switzerland	1A			
N		Národní rada zdravotně postižených ČR	Partyzánská 1 170 00 Praha 7	CZ-30	Equal opportunities for unemployed disabled persons 1A 2005	1A	4980	Employability United	www.nrzp.cz
N		Sdružení Romů Severní Moravy	Palackého 607, 73506 Karviná – Nové město	CZ-80	ROMA	1B	4342	R.O.A.D. (Romany Organizations for Aid and Development)	https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/tcaView.jsp?id=4342
N		Člověk v tísni - společnost při ČT, o.p.s	Sokolovská 1869, 120 00 Praha	CZ-75	Polis	1B			www.clovekvitsni.cz
N		Odborový svaz ECHO	DOS, nám. W.Churchilla , 13000, Praha 3	CZ-33	NEW CHANCE	2C			
N		Jihočeská hospodářská komora	Husova 9, 370 01 České Budějovice *Jihočeská rozvojová o.p.s., Tyršova 65, 397 01 Písek	CZ-51	Mercury	2C			www.jhk.cz
N		Sdružení CEPAC MORAVA	Jeremenkova 1142/42, 779 11, Olomouc	CZ-40	Zaměstnej sám sebe	2C			www.cepac.cz
N		DC VISION, s.r.o.	Náměstí Republiky 2, 746 01 Opava	CZ-39	New chance	2C			www.dcvision.cz

N		Rekvalifikační a informační centrum s.r.o.	Bánská 287 434 01 Most	CZ-36	INNOSTART - Kompleční program podpory začínajících podnikatelů ze znevýhodněných skupin v Ústeckém kraji	2C	3558	TELNET	www.ric-most.cz
N		Moravská asociace podnikatelek a manažerek, o.s.	Dvořákova 14, 602 00 Brno	CZ-38	Asistenční centra pro podporu podnikání žen a snížení rizik na začátku podnikání	2C	4373	TASE Transnational Approaches to Sustaining Entrepreneurship	http://www.mapm.cz/?page=27lang=cs
N		FCH Starý Knín		CZ-57	Heart of Bohemia and charity social services in the countryside 2C 2004	2C			
N		Nový Prostor	Pod Svahem 12 147 00 Praha 4	CZ-59	Human Resources Development Interface	2D			www.novyprostor.cz
N		KAZUIST, spol. s r.o.	Husova 401 73961 Třinec	CZ-35	Beskydy pro všechny	2D	3954	Inclusion through entrepreneurship (ITE) – Inkluze prostřednictvím podnikání	http://www.bezchyby.cz
N		Svaz českých a moravských výrobních družstev	Václavské náměstí 21 113 60 Praha 1	CZ-42	Sociální družstvo a podnik	2D	3883	NEU Entrepreneurs	www.azzpccr.cz/equal/seznam.php
N		Sdružení pro péči o duševně nemocné Fokus Praha	Doláková 24 180 00 Praha	CZ-64	Rozvoj sociální firmy	2D	3938	BUILDING BRIDGES between people, policies and enterprises	www.fokus-praha.cz
N		RPIC-ViP s.r.o.	Výstavní 2224 709 00 Ostrava	CZ-43	Competencies for Labour Market (Kompetence pro trh práce)	3E	3940, 4372	3940 North Devon College (Skills Analysis) 4372 Maria Joao Rauch	www.mamenato.cz
N		Centrum vizualizace a interaktivity vzdělávání Ostrava s.r.o. (dříve Free Art Records s.r.o.)	Bohumínská 788 710 00 Ostrava	CZ-45	Pro plný život	3E	4382	Roads from Silence – Cesty z ticha	http://proplynzivot.osu.cz
N		Člověk hledá člověka, o.s.	Nadace Terezy Maxové Na Florenci 19, 110 00 Praha 1 * Člověk hledá člověka, o.s. Klimentská 1246/1, 110 00 Praha 1	CZ-46	Najdi svůj směr	3E	4371	Happy Smiling People - Holistic Approaches for Young People	www.clovekhledacloveka.cz
N		Úřad práce v Semilech	Bořkovská 572 513 01 Semily	CZ-47	Facilitation of lifelong education in rural conditions	3E	4053	REAL	www.krakonos.com
N		IQ Roma servis	Hybešova 41, 602 00 Brno	CZ-48	Partnerství pro úspěch Romů na trhu práce	3E	3701	TOGETHER AND ACROSS	http://www.igrs.cz/search.php?rsvelikost=sab&rstext=all-phpRS-all&rstema=44

N		Expertis	Kafkova 605/16, Praha 6, 160 00	CZ-72	Third Career	3E			www.expertis.cz
N		LANGMaster Group, s.r.o.	Branická 107, Praha 4, 14700	CZ-53	Chance for Teleworking	3F			www.langmaster.cz
N		Obchodní a hospodářská komora	Studentské náměstí 1531 686 01 Uherské Hradiště	CZ-56	JOB POINTS	3F			www.ohkuh.cz
N		Český svaz žen (Czech Women's Union)	Nekázanka 16-18 111 53 Praha 1	CZ-67	MOPPS DP	4G	4201	Balancing Life in Europe	http://www.csz.cz/sekce/Projekty-Ceskeho-svazu-zen/Modelovy-program-podpory-sladovani-profesniho-a-rodinneho-zivota-kraj-Vysocina
N		Střední škola technická	Dělnická 21 434 80 Most - Velebudice	CZ-69	BACK TO THE FUTURE	4G	4468	FUTURE	www.iks-navraty.cz
N		Gender Studies, o. p. s.	Gorazdova 20 120 00 Praha 2	CZ-76	Role of equal opportunities for women and men in prosperity of the society	4H	3562, 4435	VEGA, EWA	www.rovneprilezitosti.cz
N		Otevřená společnost, obecně prospěšná společnost	Prokopova 9 Seifertova 47 130 00 Praha 3	CZ-77	ProEquality	4H	4010, 4056	WOMEN AGREEMENT, G.L.A.D.	www.otevrenaspolecnost.cz
N		Úřad práce Brno - venkov	Šujanovo náměstí 7/3 660 35 Brno	CZ-66	Net 2005				
N		Organizace pro pomoc uprchlíkům	Kovářská 4, Praha 9, 190 00	CZ-105	Work in Prag	5	4472	AIM - Acceptance Integration Migrants	www.opu.cz

Slovenská republika

Návštěva[N]	Rozhovory[R]	Název organizace	Kontakt	Číslo projektu	Název projektu	Téma [číslo]	TCA [číslo]	TCA	URL projektu
N		PROMA, Ltd.	Bytčická 2 010 01 Žilina	SK 79		1A			https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/dpComplete.jsp?cip=SK&national=79#national_partner_0
nereaguje		Únia nevidiacich a slabozrakých	Sekulská 1 842 50 Bratislava	SK 91		1A			http://www.sizar-vision.sk/ , https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/dpComplete.jsp?cip=SK&national=91
N		Agency EUROFORMES, non-profitable org.	Vysokoškolákov 4 010 08 Žilina	SK 25		2D			https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/dpComplete.jsp?cip=SK&national=25
N		Áno pre život - nezisková organizácia poskytujúca všeobecne prospešné služby	Adresa: ul. Farská 543/2, 013 13 Rajecké Teplice	SK 32		2D			http://www.anoprezivot.sk/project-equal,31.html
N		Únia centier prevencie a pomoci DAFNÉ	Zátočná 221 013 13 Rajecké teplice	SK 55		1B			http://www.dafne.sk/equal/
nereaguje		Nadácia Milana Šimečku	Panenská 4 811 03 Bratislava	SK 73		1B			http://www.clovekvtsni.sk/index.php?clanok=16# , https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/dpComplete.jsp?cip=SK&national=73
[neexistuje]		Európska rómska pracovná agentúra	Dunajská 4-6, 811 08 Bratislava	SK 45		4H			http://www.erp.sk/?id=5&lang=sk
N		Aspekt	Mýtna 38 811 07 Bratislava	SK 41		4H			http://www.ruzovymodrysvet.sk/sk/spodne-menu/kontakt

Polsko

Náv štev a[N]	Roz hov ory[R]	Název organizace	Kontakt	Číslo projektu	Název projektu	Téma [číslo]	TC A [číslo]	TCA	URL projektu
	R	Uniwersytet Warszawski, Instytut Polityki Społecznej	Prof. dr hab. Ewa Leś Eles@gospodarka spoleczna.pl	PL 57	„Tu jest praca” („We have jobs”)	2D	1	4344 Seed	www.tujestpraca.pl www.equalseed.eu
	R	Krajowa Izba Gospodarcza, ul. Trebacka, Warszawa	Mieczysław Bąk mbak@kig.pl	PL117	Fair Play Employment (Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury przedsiębiorczości i etyki rynku pracy	3F	1	4216 Access	www.praca.fairplay.pl
	R	Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Kraków	Joanna Kubik jkubik@akademia- equal.pl	PL-37	Academy of Entrepreneurship. Development of alternative forms of employment” (Akademia Przedsiębiorczości.Rozwój alternatywnych form zatrudnienia)	2D	1	4915 European Enterprise	<a href="http://www.akademia-
equal.pl">www.akademia- equal.pl
N		Ośrodek Praw Człowieka, UJ Kraków	Jadwiga Mączyńska, UJ, equal@juhrc.org	PL-94	Edukacja dla Integracji – Partnerstwo na Rzecz Uchodźców (EDI) [Education for Integration – Partnership for Refugees (EDI)]	5	2	4515 Trialogue, 4399 Integrated Ways	<a href="http://www.opc.uj.edu.pl/eq
ual">www.opc.uj.edu.pl/eq ual
	R	WSB Nowy Sącz	Kinga Pawłowska Kepawloska@gmail .com	PL-82	Partnerstwo na rzecz rozwoju kompetencji informatycznych w Polsce (Partnership for the development of ICT competences in Poland)	3F	2	TCA: 4533 PAEE, TCA: 4219 COMPETE RE	www.itqual.pl
	R	Instytut Spraw Publicznych, Warszawa	Anita Sobanska, Anita.sobanska@i sp.org.pl	PL-41	W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej - budujemy nowy Lisków (PROJECT LIFE Local Inclusion for Everyone)	2D	1	TCA 3557 Trailer	www.liskow.org.pl
	R	Żorska Izba Gospodarcza, Żory	Aneta Bagińska, sint@equal.zory.pl	PL-32	Dynamism and experience - joint change piloting (Dynamizm i doświadczenie – wspólne sterowanie zmianą)	3F	1	TCA 4359	www.equal.zory.pl www.intermentoring.pl
	R	Grupa Antares, Warszawa	Dariusz Motyl, dariusz.motyl@gru paantares.com.pl	PL-112	Partnership without uniform. Partnership for economic activation of persons living in areas left by military basis (SZANSA BEZ MUNDURU - Partnerstwo na rzecz aktywizacji zawodowej mieszkańców terenów powojaskowych)	1A	1	TCA 4072	<a href="http://equal.grupaanta
res.com.pl/">http://equal.grupaanta res.com.pl/
	R	Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego, Kraków	Anna Waszkielewicz, Anna.Waszkielewi cz@firr.org.pl	PL-5	Partnership for the Increase of Blind Persons to the Labour Market (Partnerstwo na Rzecz Zwiększenia Dostępności Rynku Pracy dla Osób Niewidomych) Vision=E3	1A	1	TCA 4284	www.firr.org.pl

	R	Stowarzyszenie Doradców Europejskich, Plineu, Kraków	Katarzyna Piecuch, Katarzyna.Piecuch@plineu.org	PL-92	Kompromis na rynku pracy (Compromise on the Labour Market)	4G	1	TCA 4247	http://equal.plineu.org
	R	WDpF Nowolipki, Warszawa	Mirosław Czyżewski, chief project coordinator, mczyzewski@f2f-equal.pl	PL-19	Face to face with Labour market – Transitional Employment (Twarzą w twarz z rynkiem pracy. Model zatrudnienia przejściowego)	1A	1	TCA 4354	www.twarzawtwarz.pl
N		Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków	Andrzej Biederman, Andrzej.Biederman@epce.org.pl	PL-48	Gospodarka Społeczna na Bursztynowym Szlaku (Social Economy in the Amber Path)	2D	2	TCA 4003 and TCA 4164	http://equal.szlabursztynowy.pl
N		Dom Maklerski Penetrator, Miodowa, Kraków	Waldemar Zych, chief project coordinator, Waldemar.Zych@penetrator.com.pl	PL-35	Krakowska Inicjatywa na rzecz Gospodarki Społecznej Cogito (Krakow Initiative for Social Economy Cogito)	2D	2	TCA 4124 and TCA 4522	www.cogito-equal.org
N		Instytut MiSTiA, Na Szlaku, Kraków	Jacek Kwiatkowski, Jacek.Kwiatkowski@mistia.org.pl	PL 36	Możemy więcej (We Can More)	2D	3	TCA 3917, TCA 4448, TCA 4690	http://www.mozemywiecej.pl/

Nizozemí

Ná vš t ě v a[N]	Roz hov ory[R]	Název organizace	Kontakt	Číslo projekt u	Název projektu	Téma [číslo]	TCA [číslo]	TCA	URL projektu
	R	Stichting Edukint	Roessinghbleekweg 33 , 7522 AH Enschede Mr. Lambert van Leeuwen , director of the Institute.	A0027	Jobcomposer	Activering	4215	Working towards diversity (NL, AU, GE, UK)	www.ocr.nl
	R	Gewest Eemland	Postbus 4000 , 3800 EA Amersfoort	E0011	Met Talent	Activering	4420	Pro Diversity (NL, GE, GR, ES)	www.rocmn.nl
N		ROC ID College	Bredewater 22 , 2715 CA Zoetermeer Telephone 0031 715 353 399 (Mr. Klaas Kuin)	A0075	Tripple WIN	Activering	3886	New labour market possibilities (NL, DE, GE, ES)	www.equallabour.com
N		Dienst Justitiële Inrichtingen (Ministry of Justice , Agency “Prisons” , sector “Youth”)	Postbox 30132 , 2500 GC Den Haag	A0059	Match	Activering	3855	New Horizons (NL, UK, ET, FI, FR, IT, PL)	

N		Centrum voor Dienstverlening (CvD)	Glashaven 42 te 3011 XJ Rotterdam	A0022	Home Sweet Home	Activering	4013	Home@work (NL, CZ, PL)	www.cvd.nl
	R	GOA Noord	Leonard Springerlaan 5A , 9727 KB Groningen	E0013	Golden oldies in the infra	Leren & Werken	3934	Age value (NL, FR, CZ, IR, SW)	www.goanoord.nl
	R	Brekend Vatwerk	Van Beuningenstraat 84 D , 1015XS Amstrdam	F0005	My portfolio online	Leren & Werken	3553	Vit@I Society, Technology for people (NL, LT, UK)	www.webindewijk.nl/equal
	R	Stichting Aangepaste Werkvormen O.Z.L. Der Sjtjel	Casinolaan 6 , 6372 XG Landgraaf	E0053	Autorestauratie project	Leren & Werken	4208	Creating opportunities (NL, ES, IT)	www.sjtjel.nl
	R	Stichting ROC Drenthe	Postbus 173 , 7800 AD Emmen	E0012	SPARK	Integratie en Arbeidsmarkt	4210	A.V.E (NL, AU, SW, HU)	www.drenthecollege.nl
	R	Gemeente (municipality) Hengelo	Hazenweg 121 , 7556 BM Hengelo	A0033	Couleur Twente	Integratie en Arbeidsmarkt	4188	TALE (NL, GE, ES, PL)	www.hengelo.nl
	R	Dienst Justitiële Inrichtingen		G0009	Toekomst in balans	Gelijke Kansen	3805	Transitions in Prison (NL, GE, HU, UK)	www.transitions-in-prison.net
	R	University of Maastricht	Postbus 616 , 6200 MD Maastricht	H0014	Participatie van vrouwen als prioriteit in de wetenschap	Gelijke Kansen	4080	Equality by degree(NL, BE, ES, UK)	www.priorityforparticipation.org
N		NV REWIN West Brabant	Mozartlaan 7 te Breda (PO-Box 3182 / 4800 DD Breda)	C0013	West Brabants Training Ondernemersvaardigheden Programma	Ondernemerschap	3709	Entrepreneurs Unlimited! (NL, ES, IT)	www.westtop.nl
	R	Coevorden (municipality)	Aleida Kramersingel 4 , 7741 GE Coevorden	D0001	Sociaal Contract	Ondernemerschap	4020	S.O.A.P.S. (NL, FI, IT, PL)	www.emmen.nl
	R	Kunstenaars en Co	Nieuwe Herengracht 19 , 1011 SB Amsterdam	D0008	Kunst Werk-t in de tertiaire sector	Ondernemerschap	4427	Skills through the art (NL, UK, HU, IT)	www.kunstenaarsenco.nl

Velká Británie

Ná vš t ě v a[N]	Ro zh ov ory [R]	Název organizace	Kontakt	Číslo projektu	Název projektu	Té ma [čí slo]	TCA [čísl o]	TCA	URL projektu
N		Carers UK	20 Great Dover Street in London SE1 4LX	UKgb091	ACE National		3563	We care, do you? (UK, ES, LV, NL, IT)	www.caresonline.org.uk
N		Marchmont Observatory, University of Exeter	St Luke's Campus, Exeter EX4 7EH	UKgb099	High Road UK		3613	The Diversity, Equality and Access to Learning (DEAL) Partnership (UK, AT, FI, FR)	www.tuc.org.uk
N		SEEDA	Cross Lane , Guildford , Surrey	UKgb138	Exodus		3663	CARAVEL	www.seeda.org.uk
N		Off the Streets & Into Work	4th Floor The Pavilion , 1 Newhams Row , London SE1 3UZ	UKgb140	Tackling Multiple Disadvantage in London		3963	4 Inclusion	www.osw.org.uk
	R	Glasgow City Council	Liz Logan, Network Director Glasgow City Council	UKgb156	RE:Focus		3740	M.A.I.S.H.A.(= More Abilities, Integration, Skills and Higher Ambitions) (UK, IT, GE)	www.m.a.i.s.h.a.com
	R	Welsh Development Agency	Plas Glyndwr , Kingsway , CF10 3AH Cardiff	UKgb181	Cyfenter 2Development Partnership		3808	Dr. Bernd Curtius (UK, GE, PT, SW)	www.wales.gsi.com
	R	UHI Millennium Institute Inverness	Nicola Smith SDB Project Officer	UKgb159	Hi Hopes		3852	Hackers for Equality (UK, SW, SL)	---

	R	Kirklees Metropolitan Council Economic Development Service	Civic Centre III , Huddersfield , HD1 2EY	UKgb133	Common Ground – Breaking New Ground		3930	Fair Ground (UK, AT, CZ, SW)	www.kirklees.gov.uk
	R	All Wales Ethnic Minority Association	Suite 1, 1st Floor , St David's House , CF10 1ES Cardiff	UKgb182	Curiad Calon Cymru		4049	FOR M.O.S.T. (UK, FI, CZ, ES, NL)	www.awema.uk
	R	Scottisc Council For Voluntary Organisations	Floor 3 Centrum Building , 38 Queen Street , G1 3DX Glasgow	UKgb155	Social Economy Scotland		4124	Social Economy Exchange Network (UK, FI, IT, PL)	www.socialeconomyscotland.info
	R	University of Wales	Margaret Davies margaret,davies2@newport.ac.uk	UKgb170	Equinex		3864	Ireland-Wales-Estonia (UK, IR, ET)	
	nereaguje			UKgb130	Progress		3733	M.E.E.T.	
	nereaguje			UKgb175	A.C.C.O.R.D.		3800	Primavera	
	nereaguje			UKgb157	Equal Access		4163	Fit For Work	
	nereaguje			UKgb083	Agender		4170	Wings	

Francie

Ná vš t ě v a[N]	Ro zh ov ory [R]	Název organizace	Kontakt	Číslo projekt u	Název projektu	Téma [čís lo]	TCA [čís lo]	TCA	URL projektu
N		Institut Breton d'Education Permanente Ass.Rég.Formation Continue Bâtiment et Travaux - Bretagne	ibep.dg@ibepformation.net pcabaret@gfcbtp.fr	FR- BRE- 2004- 41551	Nouvelles coopérations régionales pour la qualification et l'intégration en entreprise	1A	4123	NEXT2 (FR, ES, HU, IT)	---
N		Boutiques de Gestion	charissoux@boutiques-de-gestion.com	FR- NAT- 2004- 43921	Maillages	2C	3621	ENTRE - Transitions Towards Entrepreneurship (PT, FR, CZ, BE)	http://www.m aillages.fr/
N		Confédération générale de Sociétés Coopératives de production	mporta@scop.coop	FR- NAT- 2004- 43115	Economie sociale et territoire (EST) : Emploi, Services, Égalité	2D	4214	TESEO- Territoire, Economie Sociale, Égalité de chance Opportunité d'emploi (IT, FR, ES)	http://www.eg ualfuoriorario. it/efqtrans.ht ml
N		CLPS ARACT Bretagne	m.moriceau@clps.net p.soussem@anact.fr t.debud@anact.fr a.chevance@anact.fr	FR- BRE- 2004- 43628	Ages et travail	3E	3931 4157	TCA(1): Compétences et territoire (FR, IT) TCA(2): Ages and Work - Intersectional Job Rotation (FR, NL)	---

Itálie

Návštěva [N]	Rozhovory [R]	Název organizace	Kontakt	Číslo projektu	Název projektu	Téma [číslo]	TCA [číslo]	TCA	URL projektu
N		Cesre Provincial Administration of Reggio nell'Emilia Health Local Administration of Reggio nell'Emilia	cesre02@cesre.org karinmohr@cesre.org e.cani@mbox.provincia.re.it gennaroa@ausl.re.it	IT-IT-G2-EMI-002	ALUNGO. Percorsi personalizzati di inserimento e stabilizzazione nel lavoro	1A	4194	AGIL-E (DE, IT, AT, LT)	http://www.alungo.eu/index2.html
N		Ageform Cides	dlentini@enfap.emt.it micaelams30@yahoo.it n.busi@cidesbo.it	IT-IT-G2-EMI-028	INCLUDENDO	2D	4274	Includendo&Acreditar (IT, PT)	http://www.consulenzasociale.it/equal2/indexeg.htm
N		Provincial Administration of Pistoia	b.darragon@provincia.pistoia.it f.spinetti@provincia.pistoia.it	IT-IT-G2-TOS-049	FLO.VI.TUR - sviluppo rurale sostenibile ed integrato	3E	4166	Agri-able: Competencies in European Agriculture (IT, DE, PT)	http://xrl.us/kkcf http://www.iri.atoscana.it/2.12.0.0.1.0.phtml
N		Municipal Administration Prato	chiarameellini@women.it p.frezza@comune.prato.it	IT-IT-G2-TOS-060	Tempo	4H	4264	Equal time (IT, ES, FR)	http://progettotempo.comune.fi.it/

Rakousko

Návštěva [N]	Rozhovory [R]	Název organizace	Kontakt	Číslo projektu	Název projektu	Téma [číslo]	TCA [číslo]	TCA	URL projektu
	R	Zentrum für Soziale Innovation	Linke Wienzeile 246 A-1150 Wien	AT_1A_01	ELDERLY	1A			http://www.elderly.at/

8.8 Struktura případových studií

CASE STUDY NO. --/COUNTRY

„Evaluation of CIP EQUAL transnational co-operation principle“	
Section I: Information about the organization, DP, and TCA	
Organization name	<i>Organization you interviewed – point of view for the CS</i>
Address	
Legal form, size, type	
Project Title and no.	<i>National project, i.e. DP</i>
Project / TC website	
Project Duration	<i>National project, i.e. DP duration / duration of TC if differs</i>
DP Coordinator	
TCA name/s and no.	
TC Coordinator/s	<i>Who was a secretary for given TCA/s</i>
TC Partners	<i>Number of partners: Name, country, name of the national DP</i>
Section II: TCA	
Objectives	<i>How were TC objectives formulated in the plan and what was the reality, what makes the difference and why. How were TC objectives connected with national DP objectives, what were the expectations of DPs and TC partners? How TC objectives influenced DP objectives and vice versa.</i>
Activities	<i>How did TC partners achieve TCA objectives, what were the activities which provided the most of the TC success? What activities were unsuccessful and why? What is recommended by TCA members to include in TC activities?</i>
Outcomes	<i>What was the real outcome from the TC?</i>
Budget	<i>Budget for entire TC, share of it by interviewed organization, budget for DP and % of it dedicated to TC - Estimate in % is enough (reality! not the original plan from the TCA, commentary why the budget increased/decreased, was the share of TC financing equal, why not, did it cause any problems etc.)</i>
Ultimate beneficiaries (target groups)	<i>Who benefited from the TC? Only TCA members? National DP partners? Politicians? DP target groups? What role had local players in negotiations? How results from TCA filtered down to the level of national activities?</i>
Crucial tests	<i>What challenges did the TC faced</i>
Sustainability	<i>Is there any intention to continue with started TC and activities, and why yes/not</i>
Section III: Environment	
Influences	<i>social problems and challenges which had inspired the project, motivations, role of those not directly involved in the TC or national project</i>
History	<i>origins of the initiative, contacts, where did they found partners / contacts / information, criteria for matching (selecting partners) (goals, values, countries, previous experience, type of organization... etc.), estimation of the length of necessary incubation period, involvement of national partners, policy makers and other players in the establishment of the TC</i>
Criteria for setting up TC rules	<i>criteria for allocation of responsibilities</i>
EQUAL environment	<i>Managing authority support, use of National support structure, National thematic networks, EQUAL guides, etc. – requirements, quality of support, constraints, recommendations</i>

Section IV: Processes	
Management	<i>Managing model for the TC, division of work, ways of reaching TC goals</i>
Communication	<i>Models, interesting tools, language and terminology troubles</i>
Planning	<i>How and why did they plan activities in such and such way, did the plan change, could it change, how did they make sure they fulfil the plan and in the same way they reach their goals, how did they solve situations when their plan did not match the reality, how did they make changes, who made decisions, when did they intervene and why, how did they monitor the plan</i>
Evaluation	<i>Did they evaluate themselves, which methods and why did they use, how did they use the outcomes from evaluations, how it was connected to project cycle</i>
Section V: Conclusions	
Recommendations	<i>For Managing Authorities, for TC partners, for potential applicants formulated by project partners / team leaders / responsible for TC during the interviews</i>
Comments / Follow-up	<i>Your comments for the team, interconnections with other case studies</i>

8.9 Strukturovaný seznam informačních zdrojů

8.9.1 Rámcové a strategické dokumenty

- o *Návrh Národního rozvojového plánu České republiky 2007-2013* [online]. [Praha] : Ministerstvo pro místní rozvoj, leden 2006 [cit. 2008-04-07]. 206 s. Tento návrh byl vzat na vědomí Vládou ČR 22. února 2006 jako usnesení č. 175/2006. URL: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/old/1141122325.materi-l-nrp---iii.-nrp-upraveny---str-113-a-124.pdf>>.
- o *Národní strategický referenční rámec ČR 2007-2013* [online]. [Praha] : Ministerstvo pro místní rozvoj, červenec 2007 [cit. 2008-04-07]. 137 s. URL: <http://old.mmr.cz/upload/files/evropska_politika/nsrf_CJ_170707_final_db.pdf>.
- o *The principle of transnational and interregional cooperation in the new ESF programmes : a framework for programming : Report by an ad hoc working group of Member States on Transnational and Interregional Cooperation* [online]. EQUAL Managing Authorities, June 2006 [cit. 2008-04-07]. 24 s. URL: <http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/200606-reflection-note-trans_en.pdf>.
- o *ESF support to transnational cooperation 2007-2013* [online]. European Commission, Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, DG [cit. 2008-04-07]. 8 s. URL: <http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/200704-trans-actionplan_en.pdf>.
- o Council Regulation (EC) No 1083/2006 of 11 July 2006 laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund and the Cohesion Fund and repealing Regulation (EC) No 1260/1999. *Official Journal of the European Union* [online]. L210, 31.7.2006, s. 25-78 [cit. 2008-04-07]. URL: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0025:0078:EN:PDF>> (v angličtině) nebo <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/oj/2006/l_210/l_21020060731cs00250078.pdf> (v češtině).
- o Regulation (EC) No 1081/2006 of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on the European Social Fund and repealing Regulation (EC) No 1784/1999. *Official Journal of the European Union* [online]. L210, 31.7.2006, s. 12-18 [cit. 2008-04-07]. URL: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0012:0018:EN:PDF>>.
- o Česko. Zákon č. 435 ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti. In *Sbírka zákonů Česká republika*. 2004, částka 143, s. 8270-8316. Dostupné také prostřednictvím URL:

- <<http://www.mvcr.cz/sbirka/2004/sb143-04.pdf>> (původní text) nebo
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/>> (aktuální verze textu).
- o Česko. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. In *Sbírka zákonů Česká republika*. 2006, částka 37, s. 1257-1289. Dostupné také prostřednictvím URL: <<http://www.mvcr.cz/sbirka/2006/sb037-06.pdf>> (původní text).
 - o Česko. Zákon č. 40 ze dne 17. prosince 2003 o veřejných zakázkách. In *Sbírka zákonů Česká republika*. URL: <<http://www.mvcr.cz/sbirka/2004/sb012-04.pdf>> (původní text) nebo <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/verzak/>> (aktuální verze textu).
 - o Česko. Zákon č. 218 ze dne 27. července 2000 o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů. In *Sbírka zákonů Česká republika*. 2000, částka 65, s. 3140-3128. URL: <<http://www.mvcr.cz/sbirka/2000/sb065-00.pdf>> (původní text).
 - o Česko. Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Práce a právo* [online]. Praha : MPSV, [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://www.mpsv.cz/cs/6>>.
 - o International Labour Organization. *National Labour Law Profile: The Czech Republic* [online]. Genève : ILO, c1996-2008, last update: 11 December 2006 [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/cz.htm>>.
 - o Česko. *Právní předpisy : portál o veřejných zakázkách a koncesích* [online]. [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://www.portal-vz.cz/pravni-predpisy>>.
 - o International Labour Organization. *National Labour Law Profile: Italy* [online]. Genève : ILO, c1996-2008, last update: 11 December 2006 [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/it.htm>>.
 - o Německo. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. *Arbeitsrecht* [online]. Berlin : Bundesministerium für Arbeit und Soziales, [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://www.bmas.de/coremedia/generator/16194/filter=Thema:Arbeitsrecht/ergebnisse.html>>.
 - o International Labour Organization. *National Labour Law Profile: Federal Republic of Germany* [online]. Genève : ILO, c1996-2008, last update: 11 December 2006 [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/ger.htm>>.
 - o Spojené království. *Employees : Directgov – Employment* [online]. [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://www.direct.gov.uk/en/Employment/Employees/index.htm>>.
 - o Polsko. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. *Obowiązujące Akty Prawne* [online]. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://psz.praca.gov.pl/main.php?do=ShowPage&nPID=867685&pT=details&sP=CONTENT,objID,873075>>.
 - o Francie. Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité. *Fiches pratiques* [online]. Paris : Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/>>.
 - o Slovensko. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. *Kľúčové zákony* [online]. Bratislava : Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://www.employment.gov.sk/new/index.php?SMC=1&id=442>>.

- o Slovensko. *Verejné obstarávanie* [online]. Stránka aktualizovaná: 09.06.2007 [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://www.esf.gov.sk/esf/index.php?SMC=1&id=148>>.
- o Slovensko. Zákon č. 25 zo 14. decembra 2005 o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In *Zbierka zákonov*. 2006, časťka 14, s. 142-204. Dostupné také prostredníctvom URL: <http://www.uvo.gov.sk/download/2006/zakon25_2006/zakon25_2006.pdf>.
- o Rakousko. Federal Ministry of Economics and Labour. *Labour law* [online]. Wien : Federal Ministry of Economics and Labour, c2008 [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://www.bmwa.gv.at/EN/Topics/Labourlaw/Law/default.htm>>.
- o Španělsko. Ministerio de trabajo e inmigración. *Trabajo y empleo* [online]. Ministerio de trabajo e inmigración, [cit. 2008-04-15]. URL: <http://www.mtas.es/sec_leyes/trabajo.htm>.
- o Nizozemsko. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. *Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid* [online]. [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://home.szw.nl/>> nebo <<http://www.employment.gov.nl/>>.
- o Portugalsko. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. *Legislação – Emprego* [online]. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://www.mtss.gov.pt/left.asp?01.07.03.03>>.
- o Portugalsko. CITE. *Legislação nacional* [online]. [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://www.cite.gov.pt/cite/Legisnac.htm>>.

8.9.2 Programové dokumenty a metodické pomůcky

- o *Programming documents in the Member States* [online]. European Commission, [cit. 2008-04-07]. URL: <http://ec.europa.eu/employment_social/equal/about/prog-doc-ms_en.cfm>.
- o *Informace pro příjemce dotace* [online]. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, aktualizace: 14.3.2006 [cit. 2008-04-07]. URL: <<http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&id=265>>.
- o *Program Iniciativy Společenství EQUAL* [online]. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, aktualizace: 6.10.2005 [cit. 2008-04-07]. URL: <<http://www.esfcr.cz/clanek.php?lg=1&id=13>>.
- o *Evropský sociální fond ČR : Mezinárodní spolupráce* [online]. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí, aktualizace: 11.4.2008 [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://www.esfcr.cz/clanek.php?lg=1&id=15>>.
- o *Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions establishing the guidelines for the second round of the Community Initiative EQUAL concerning transnational co-operation to promote new means of combating all forms of discrimination and inequalities in connection with the labour market "Free movement of good ideas"* [online]. Brussels : European Commission, 30.12.2003 [cit. 2008-04-07]. 25 s. URL: <http://europa.eu/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0840en01.pdf>. COM(2003) 840 final.
- o *Communication from the Commission to the member states establishing the guidelines for the Community Initiative EQUAL concerning transnational co-operation to promote new means of combating all forms of discrimination and inequalities in connection with the labour market* [online]. Brussels : European Commission, 14.04.2000 [cit. 2008-04-07]. 16 s. URL: <http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/GLen.pdf>. C (2000) 853.
- o *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost 2007-2013* [online]. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, září 2007 [cit. 2008-04-07]. 184 s. URL: <http://www.esfcr.cz/files/clanky/3486/OP_LZZ_FINAL.pdf>.

- o *Prováděcí dokument Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanosti* [online]. [Praha] : Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, leden 2008 [cit. 2008-04-07]. 117 s. URL: <http://www.esfcr.cz/files/clanky/5748/PD_OPLZZ_leden2008.pdf>.
- o *Příručky platné pro OP LZZ pro programové období 2007 – 13* [online]. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí, aktualizace: 13.3.2008 [cit. 2008-04-07]. URL: <<http://www.esfcr.cz/clanek.php?lg=1&id=6214>>.
- o *EQUAL Guide on Transnational Co-operation 2004-2008* [online]. European Commission, 2004 [cit. 2008-04-07]. 27 s. Obsahuje příklady smluv o mezinárodní spolupráci. URL: <http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/transnatguide2005whl_en.pdf> (v angličtině) nebo <http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/transnatguide2005_cs.pdf> (v češtině).
- o *EQUAL Guide on Transnationality* [online]. European Commission, c2001, January 2002 [cit. 2008-04-07]. 109 s. URL: <http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/transnatguide_en.pdf>.
- o *EQUAL Guide for Development Partnerships : Learning from the experience of EQUAL partnerships* [online]. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2005 [cit. 2008-04-07]. 42 s. URL: <http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/partnerguide-lo_en.pdf> (v angličtině) nebo <http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/partnerguide_cs.pdf> (v češtině). ISBN 92-79-00135-3 (tištěná verze).
- o *EQUAL Partnership Development Toolkit : A partnership oriented planning, monitoring and evaluation guide for facilitators of EQUAL Development and Transnational Partnerships* [online]. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2005 [cit. 2008-04-07]. 57 s. URL: <http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/pdtoolkit_en.pdf>. ISBN 92-79-00177-9.
- o *ESF France National Level: Transnational Measures : Call for Projects 2008* [online]. [cit. 2008-04-15]. URL: <http://www.esfcr.cz/files/clanky/6305/Vyzva_Francie.pdf>, <<https://forum.esfcr.cz/node/discussion.attachment.php?f=5266,433>> nebo <[http://www.racine.fr/virtual/22/Documents/pdf/Presentation_Transnat_France_eng\(1\).pdf](http://www.racine.fr/virtual/22/Documents/pdf/Presentation_Transnat_France_eng(1).pdf)>.
- o *Peer Support Meeting, Prague, 16 January 2008* [online]. [cit. 2008-05-15]. 10 s. Dostupné prostřednictvím ESF Fóra. URL: <<https://forum.esfcr.cz/node/discussion.attachment.php?f=5104,419>>.
- o *Doporučení pro zajištění mezinárodní spolupráce podporované v rámci ESF v novém programovém období 2007-2013* [online]. [cit. 2008-05-15]. 3 s. Dostupné prostřednictvím ESF Fóra. URL: <<https://forum.esfcr.cz/node/discussion.attachment.php?f=5104,418>>.
- o *Formulář návrhu globálního grantu OP LZZ [OP Human Resources and Employment Global Grant Proposal Form]* [online]. [cit. 2008-05-15]. 14 s. Dostupné prostřednictvím ESF Fóra. URL: <<https://forum.esfcr.cz/node/discussion.attachment.php?f=5161,421>>.
- o *Výzva pro předkládání grantových projektů OP LZZ* [online]. [cit. 2008-05-15]. 9 s. Dostupné prostřednictvím ESF Fóra. URL: <<https://forum.esfcr.cz/node/discussion.attachment.php?f=5266,432>>.
- o programové dokumenty a průvodce pro příjemce pro oblast lidských zdrojů a zaměstnanosti z ostatních členských států (odkazy na národní webová sídla jsou k dispozici na adrese http://ec.europa.eu/employment_social/esf/index_en.htm)

8.9.3 Evaluační a monitorovací zprávy

- o *Ex-ante evaluace operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost pro období 2007-2013 : závěrečná zpráva* [online]. Ostrava : prosinec 2006 [cit. 2008-04-07]. 41 s. URL: <<http://www.esfcr.cz/files/clanky/5484/Evaluace-OPLZZ-final.pdf>>.

- o *Summary report of the analysis of EQUAL TCAs involving the Entrepreneurship Theme* [online]. 07/04/08 [cit. 2008-04-07]. 11 s. URL: http://circa.europa.eu/Public/irc/empl/equal_etg/library?l=/etg2/01_documents/etg2_doc_summary/ EN 1.0 &a=d.
- o *Závěrečná zpráva prvního kola Iniciativy Společenství EQUAL České republiky* [online]. [Praha] : Ministerstvo práce a sociálních věcí, červen 2007 [cit. 2008-04-07]. 50 s. URL: http://www.equalcr.cz/files/clanky/898/zaverecna_zprava.pdf.
- o *Závěrečná zpráva : První etapa průběžného hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL* [online]. Euro Service Group; Auditcom; Intermundia, prosinec 2005 [cit. 2008-04-07]. 75 s., 12 s. příl. URL: <http://www.esfcr.cz/files/clanky/1659/zprava.pdf>.
- o *Závěrečná zpráva : Druhá etapa průběžného hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL* [online]. Euro Service Group; Auditcom; Intermundia, prosinec 2006 [cit. 2008-04-07]. 145 s. Čtyři přílohy jsou dostupné jako samostatné soubory (<http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&id=612>). URL: http://www.equalcr.cz/files/clanky/613/zaverecna_zprava.pdf.
- o *ECDB Statistics* [online]. EQUAL [cit. 2008-04-07]. URL: <https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/reports.jsp>.
- o *EQUAL ongoing evaluation - The 3rd Phase 2007-08 - Steering Group* [online]. Interní dokumenty z průběžné evaluace CIP EQUAL. URL: <https://forum.esfcr.cz/node/discussion.php?ident=38&1207567449>.
- o *Evaluation and EQUAL* [online]. [cit. 2008-04-07]. URL: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/about/evaluation_en.cfm.
- o *ETCIM* [online]. EQUAL [cit. 2008-04-15]. Obsahuje Smlouvy o mezinárodní spolupráci všech projektů. URL: <https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/login.jsp>.
- o *EQUAL Extranet* [online]. EQUAL [cit. 2008-04-15]. Obsahuje řadu veřejně dostupných dokumentů. URL: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/tools/extranet_en.cfm.
- o *Employment and Social Affaires – Evaluation* [online]. ESF [cit. 2008-04-15]. Zejména evaluace CIP EQUAL na úrovni celé EU za roky 2000–2006. URL: http://ec.europa.eu/employment_social/evaluation/esf_en.html.
- o DUELL, Nicola. *Synthesis of the Evaluation Reports of the EQUAL Programmes in the EUR-10 Member States submitted to the Commission within 2006 and 2007* [online]. Draft. Munich (Germany) : Economix Research & Consulting, 12th October 2007 [cit. 2008-05-15]. 89 s. Dostupné prostřednictvím ESF Fóra. URL: <https://forum.esfcr.cz/node/discussion.file.php?ident=106&fileid=530&md5=1d6b874eb59e6a3964c4e195a8e70b62&1210878167>.
- o GRAVESTEIJN, José et al. *GELIJK IN ARBEID DOOR VERNIEUWEND BELEID : TWEDE MID-TERM EVALUATIE VAN HET EQUAL-PROGRAMMA* [online]. Rotterdam (Netherlands) : SEOR, November 2005 [cit. 2008-05-15]. [cit. 2008-05-15]. 172 s. + příl. Dostupné pouze v holandštině, a to prostřednictvím ESF Fóra. URL: <https://forum.esfcr.cz/node/discussion.attachment.php?f=5245,431>.
- o monitorovací data z technických a finančních zpráv jednotlivých projektů (ze systému MSSF Monit)

8.9.4 Průvodce pro oblast evaluací a řízení projektů

- o *Influential evaluations : detailed case studies* [online]. Washington (DC, USA) : World Bank Operations Evaluation Department, January 2005 [cit. 2008-09-12]. vi, 73 s. URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/library/influential_evaluation_case_studies_en.pdf.
- o *JICA Guideline for Project Evaluation (September 2004)* [online]. Tokyo : Japan International Cooperation Agency, September 2004 [cit. 2008-09-12]. Překlad nejdůležitějších částí japonského originálu z března 2004. Jednotlivé části a/nebo kapitoly jsou k dispozici ke stažení

v PDF. Dostupné také ve francouzštině

(http://www.jica.go.jp/english/evaluation/guides/pdf/guideline_f.pdf) a ve španělštině

(http://www.jica.go.jp/english/evaluation/guides/pdf/guideline_s.pdf). URL:

<<http://www.jica.go.jp/english/evaluation/guides/guideline.html>>.

- o *Management-Focused Monitoring and Evaluation (Participants Workbook for JICA/WBI Joint Distance Learning Course on Evaluation)* [online]. Tokyo : Japan International Cooperation Agency, c1995-2007 [cit. 2008-09-12]. K dispozici jsou filmová verze, přehled a osm modulů. URL: <<http://www.jica.go.jp/english/evaluation/guides/management.html>>.
- o *Příprava a řízení projektů aneb Jak řídit projektový cyklus : manuál* [online] Praha : NROS, 2003 [cit. 2008-09-12]. 64 s. Anglický originál byl vydán organizací Centre for International Development and Training (CIDT), University of Wolverhampton. URL: <<http://www.nros.cz/programy-nros/ukoncene-programy/resolveUid/06e1830c8fea9e6dc121350b7fd68a1a>>.
- o *International Conference "Ensuring Effective Performance Through Evaluation"* [online]. [cit. 2008-09-12]. URL: <http://eval-net.org/view_konf.php?id=2008>.
- o Discussion of the use of the OECD/DAC Criteria for International Development Evaluations. *Monitoring and Evaluation NEWS* [online]. 18 August, 2008 – 8:34 am [cit. 2008-09-12]. URL: <<http://mande.co.uk/2008/topic-bibliographies/standards/discussion-of-the-oecd-dac-criteria-for-international-development-evaluations/>>.

8.9.5 Výzkumy a studie

- o SANTOS, Ruth. *An investment in Europe's present and future : The added value of Transnational Co-operation at Project level under EQUAL* [online]. ECOTEC Research and Consulting [cit. 2008-04-07]. 4 s. URL: <http://ec.europa.eu/regional_policy/conferences/od2006/doc/presentations/e/santos_12e29.doc>.
- o *EQUAL Success Stories : Development Partnerships working against discrimination and inequality in Europe* [online]. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, September 2005 [cit. 2008-04-07]. 65 s. URL: <http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/sucstor05_en.pdf>. ISBN 92-79-00180-9 (tištěná verze).
- o *EQUAL, Free Movement of Good Ideas : Working against discrimination and inequality in Europe* [online]. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2004 [cit. 2008-04-07]. 21 s. URL: <http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/freemovbroch2004_en.pdf>. ISBN 92-894-7001-1 (tištěná verze).
- o *Results of the ESF Seminar on "Support to Transnational Co-operation in ESF Programmes for 2007-2013", on March 22, 2007* [online]. [cit. 2008-04-07]. 4 s. URL: <http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/200704-trans-seminar-results.pdf>. D(2007) 8550.
- o *Transnationality – a guide for Development Partnerships* [online]. GB EQUAL Support Unit, [cit. 2008-04-07]. 43 s. URL: <http://www.equal.ecotec.co.uk/resources/gpg/gpg/down_doc.asp?file=gpg_transnationality.doc>.

8.9.6 Webová sídla členských zemí EU zaměřená na evaluaci v oblasti strukturálních fondů a příbuzné zdroje

Poznámka: Seznam je řazen podle zemí; země, které nemají specializované webové sídlo zaměřené na evaluaci v oblasti strukturálních fondů, nejsou v tomto přehledu zahrnuty.

Belgie - Brusel:

- o *Rapports annuels et évaluations* [online]. Bruxelles (Belgium) : Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise, c2008 [2008-09-12]. URL:

<[http://www.bruxelles.irisnet.be/fr/region/region_de_bruxelles-capitale/ministere_de_la_region_de_bruxelles_capitale/competences_et_organisation/secretariat_general/cellule_de_coordination_des_fonds_structurels_europeens/documentation/rapports annuels et valuations.shtml](http://www.bruxelles.irisnet.be/fr/region/region_de_bruxelles-capitale/ministere_de_la_region_de_bruxelles_capitale/competences_et_organisation/secretariat_general/cellule_de_coordination_des_fonds_structurels_europeens/documentation/rapports_annuels_et_valuations.shtml)>.

Belgie - Valonsko:

- o *PROGRAMMATION 2007-2013* [online]. Région wallonne [2008-09-12]. URL: <<http://economie.wallonie.be/02PolEco/Territoires/territoires.htm>>.
- o *PROGRAMMATION 2007-2013 DES FONDS STRUCTURELS EN REGION WALLONNE* [online]. Région wallonne [2008-09-12]. URL: <<http://economie.wallonie.be/02FondStructurels/2007-2013/FondsStructurels1.htm>>.

Bulharsko:

- o *Structural funds* [online]. [2008-09-12]. URL: <<http://www.eufunds.bg/>>.

Česká republika:

- o *Evaluace v období 2004-2006* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj, c2003-2007 [2008-09-12]. URL: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/evaluace>>.

Dánsko:

- o *Regionalt.dk* [online]. [2008-09-12]. URL: <<http://www.regionalt.dk/>>.

Estonsko:

- o *Euroopa Liidu struktuurifondid : Hindamisaruanded* [online]. [2008-09-12]. URL: <<http://www.struktuurifondid.ee/?id=3975>>.
- o Estonsko. Ministry of Finance of Estonia. *Evaluation handbook : final version* [online]. Ministry of Finance of Estonia, 03. November 2006 [2008-09-12]. 81 s. URL: <http://www.struktuurifondid.ee/public/Handbook_Final_3.Nov.2006_ENG.pdf>.
- o *Euroopa Liidu struktuurifondid : Informaterjalid* [online]. [2008-09-12]. URL: <<http://www.struktuurifondid.ee/?id=4797>>.

Finsko:

- o *Sisäasiainministeriö* [online]. Sisäasiainministeriö, c2008 [2008-09-12]. URL: <<http://www.intermin.fi/>>.

Francie:

- o *DIAC : accueil* [online]. DIAC, 2008 [2008-09-12]. URL: <<http://www.diact.gouv.fr/>>.
- o *Société Française de l'Évaluation* [online]. Paris : SFE, [2008-09-12]. URL: <<http://www.sfe.asso.fr/>>.
- o *Programme opérationnel national Fonds social européen : France* [online]. Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, Vendredi 9 février 2007 [cit. 2008-09-12]. 133 s. URL: <<http://www.fse.gouv.fr/IMG/pdf/Doc1-PO2007-DeposeSFC-9fevrier.pdf>>.
- o *Compétitivité régionale et emploi 2007-2013* [online]. Fonds social européen en France, [cit. 2008-09-12]. 6 s. URL: <http://82.138.79.135/fse/IMG/pdf/6pages_competitivite.pdf>.
- o *Les textes de référence 2007-2013* [online]. Fonds social européen en France, [cit. 2008-09-12]. URL: <<http://www.fse.gouv.fr/Les-textes-de-reference-2007-2013.html>>.
- o *IDequal : la plateforme des produits Equal France* [online]. EQUAL France, [cit. 2008-09-12]. URL: <<http://www.idequal.fr/>>.
- o *Evaluation finale du PIC EQUAL en France 2004-2005 : Rapport final d'évaluation*. Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, Commission européenne, Décembre 2005. 133 s.
- o *Evaluation finale du PIC EQUAL en France 2004-2005 : Synthèse du rapport final d'évaluation*. Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, Commission européenne, Décembre 2005. 40 s.

Itálie:

- o *DPS : UVAL* [online]. [2008-09-12]. URL: <<http://www.dps.tesoro.it/uval.asp>>.
- o *Rete NUUV* [online]. [2008-09-12]. URL: <<http://www.retenuvv.it>>.
- o *Iniziativa comunitaria EQUAL* [online]. Ministero del Lavoro, della Salute et delle Politiche Sociali [cit. 2008-09-12]. Zejména evaluační zprávy. URL: <http://www.equalitalia.it/is/ismeri_home.asp>.
- o *Il punto su... : Il Nuovo Fondo Sociale Europeo (2007-2013)* [online]. ISFOL, 2007 [cit. 2008-09-12]. 24 s. URL: <<http://www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/C7FC0061-CBE7-47C2-8DCD-C3CD7384297D/0/2007IlpuntosuilnuovoFSE.pdf>>. ISSN 1129-1451.
- o *Programmi operativi (Po)* [online]. Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, [cit. 2008-09-12]. URL: <<http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/Europalavoro/SezioneOperatori/ProgrammazioneFSE20072013/DocumentazioneFSE200720013/ProgrammiOperativi.htm>>.

Irsko:

- o *NDP : National Development Plan 2007-2013 : Transforming Ireland* [online]. Dublin : NDP/CSF Information Office [2008-09-12]. URL: <http://www.ndp.ie/docs/NDP_Homepage/1131.htm>.

Kypr:

- o *Planning Bureau* [online]. Republic of Cyprus, [2008-09-12]. URL: <<http://www.planning.gov.cy/>>.

Litva:

- o *ES parama* [online]. LR Finansų Ministerija, c2008 [2008-09-12]. URL: <<http://www.esparama.lt>>.
- o *ES Strukturine parama 2007-2013 metams* [online]. LR Finansų Ministerija, c2008 [2008-09-12]. URL: <<http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/>>.

Lotyšsko:

- o *ES Fondi : Jaunumi* [online]. Finanšu ministrija, 2007 [2008-09-12]. URL: <<http://www.esfondi.lv/>>.
- o *ES Fondi : Izvērtēšana un pētījumi* [online]. Finanšu ministrija, 2007 [2008-09-12]. URL: <<http://www.esfondi.lv/page.php?id=340>>.
- o *ES Fondi : Pabeigtās izvērtēšanas un pētījumi* [online]. Finanšu ministrija, 2007 [2008-09-12]. URL: <<http://www.esfondi.lv/page.php?id=302>>.
- o *ES Fondi : Šobrīd notiekošās izvērtēšanas un pētījumi* [online]. Finanšu ministrija, 2007 [2008-09-12]. URL: <<http://www.esfondi.lv/page.php?id=301>>.
- o *ES Fondi : Plānotās izvērtēšanas, pētījumi un izsludinātie iepirkumi* [online]. [2008-09-12]. URL: <<http://www.esfondi.lv/page.php?id=351>>.

Lucembursko:

- o *Direction de la politique régionale* [online]. Ministère de l'Économie et du Commerce extérieur, dernière mise à jour de cette page le 25-06-2008 [2008-09-12]. URL: <http://www.eco.public.lu/attributions/dg2/d_politique_regionale/>.

Maďarsko:

- o *Nemzeti Fejlesztési Ügynökség* [online]. Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, c2007 [cit. 2008-10-11]. URL: <<http://www.fejlesztéspolitika.gov.hu/>>.

Malta:

- o *Planning and Priorities Coordination Division : Evaluation* [online]. Valletta : Office of the Prime Minister, [2008-09-12]. URL: <<http://www.ppcd.gov.mt/evaluation>>.

Polsko:

- o *Witamy na stronach internetowych PTE* [online]. [2008-09-12]. URL: <<http://www.pte.org.pl/>>.
- o *Portal Funduszy Strukturalnych : Raporty ewaluacyjne* [online]. Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, c2006, 2008-08-07 [2008-09-12]. URL: <<http://www.efs.gov.pl/Materialy+informacyjne+publikacje+i+ekspertyzy/Raporty+ewaluacyjne/>>.
- o *Portal Funduszy Strukturalnych : Ewaluacje w ramach ZPORR* [online]. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2008-08-20 [2008-09-12]. URL: <<http://www.zporr.gov.pl/Ewaluacje/>>.
- o *Portal Funduszy Strukturalnych : Ewaluacja SPO WKP - raporty* [online]. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2008-07-28 [2008-09-12]. URL: <<http://www.konkurencyjnosc.gov.pl/Ewaluacja+SPO+WKP+raporty/>>.
- o *PARP : EWALUACJA PROGRAMÓW POMOCOWYCH* [online]. Polska Agencja Rozwoju, c2001-2008. [2008-09-12]. URL: <<http://www.parp.gov.pl/index/index/30>>.
- o *Program operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004-2006* [online]. 2004 [cit. 2008-09-12]. 154 s. URL: <http://www.equal.gov.pl/NR/ronlyres/0E4E4528-2BB8-4972-806B-34891F7DB67E/0/piw_equal_1108.pdf>.
- o *Ewaluacja bieżąca Programu Operacyjnego „Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004-2006” : 2 RAPORT CZĄSTKOWY* [online]. Warszawa, 30 lipca 2007 r. [cit. 2008-09-12]. 160 s. URL: <<http://www.equal.gov.pl/NR/ronlyres/FD66F3A5-D338-48A5-A02A-D7DDFC23F629/43155/Raportewaluacyjny.pdf>>.
- o *Ewaluacja bieżąca Programu Operacyjnego "Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL Dla Polski 2004-2006" : RAPORT TEMATYCZNY (przygotowany w ramach prac nad 2 Raportem Czastkowym)* [online]. Warszawa, 30 lipca 2007 r. [cit. 2008-09-12]. 31 s. URL: <http://www.equal.gov.pl/NR/ronlyres/FD66F3A5-D338-48A5-A02A-D7DDFC23F629/41002/2RC_Tematyczny_Final.pdf>.

Portugalsko:

- o *Quadro Comunitário de Apoio III : Portugal 2000-2006* [online]. Actualizado a 12/9/2008 [2008-09-12]. URL: <<http://www.qca.pt/>>.
- o *QREN 2007-2013* [online]. QREN 2007-2013, 2008 [2008-09-12]. URL: <<http://www.qren.pt/>>.
- o *Plano tecnológico – Portugal a inovar* [online]. Plano Tecnológico, 2006-2008 [2008-09-12]. URL: <<http://www.planotecnologico.pt/>>.

Rakousko:

- o *ÖROK : Homepage der Österreichischen Raumordnungskonferenz* [online]. Wien : ÖROK, 2008 [2008-09-12]. URL: <<http://www.oerok.gv.at/>>.

Rumunsko:

- o *Guvernul Romaniei : Acasa* [online]. Ministerul Economiei si Finantelor - DGFI [2008-09-12]. URL: <<http://anaf.mfinante.ro/wps/portal>>.
- o *Ministry of Public Finance* [online]. [2008-09-12]. Especially Evaluation section under ECU. URL: <<http://www.mfinante.ro/engl/index.jsp>>.
- o *InfoRegional : Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice si Locuintelor* [online]. [2008-09-12]. URL: <<http://www.mie.ro/index.php?p=555>>.

Řecko:

- o *Programmes 2000-2006* [online]. [2008-09-12]. URL: <<http://www.hellaskps.gr/>>.

Slovinsko:

- o *Področje evropske kohezijske politike* [online]. [2008-09-12]. URL: <http://www.svlr.gov.si/si/delovna_podrocja/podrocje_evropske_kohezijske_politike/>.

Spojené království:

- o *Welcome, the UK government's European Regional Development Fund site* [online]. [2008-09-12]. URL: <<http://www.erd.comunities.gov.uk/>>.
- o *Evaluation – Introduction* [online]. [2008-09-12]. URL: <http://www.esf.gov.uk/archive/2000_2006_esf_programme/evaluation_introduction.asp>.
- o *European Social Fund : Home Page* [online]. [2008-09-12]. URL: <<http://www.esf.gov.uk/>>.

Spojené království - Wales:

- o *Welsh European Funding Office* [online]. [2008-09-12]. URL: <<http://www.wefo.wales.gov.uk/>>.
- o *Welsh European Funding Office : Research, Monitoring and Evaluation* [online]. [2008-09-12]. URL: <<http://www.wefo.wales.gov.uk/default.asp?action=page&ID=2>>.

Spojené království – Skotsko:

- o *The Scottish Government : Business & Industry : Resources, requesting information and links* [online]. Page updated: Friday, March 30, 2007 [2008-09-12]. URL: <<http://www.scotland.gov.uk/Topics/Business-Industry/support/17404/8407>>.

Spojené království – Severní Irsko:

- o *European Union Structural Funds in Northern Ireland* [online]. Department of Finance and Personnel, c2005 [2008-09-12]. URL: <<http://www.europe-dfpni.gov.uk/>>.
- o *Special EU Programmes Body : Reports & Publications* [online]. SEUPB, c2005 [2008-09-12]. URL: <<http://www.seupb.org/pub.htm>>.

Španělsko:

- o *DIRECCIÓN GENERAL DE FONDOS COMUNITARIOS* [online]. [2008-09-12]. URL: <<http://www.dgfc.sqpg.meh.es>>.

Švédsko:

- o *Välkommen till ITPS* [online]. Östersund : ITPS, [2008-09-12]. URL: <<http://www.itps.se/>>.
- o *Internationellt: Nuteks webbplats* [online]. Stockholm (Sweden) : Nutek, Dagens datum: 2008-09-12 [2008-09-12]. URL: <<http://www.nutek.se/sb/d/108>>.
- o *Startsida - Svenska ESF-Rådet* [online]. Svenska ESF-Rådet, Uppdaterad: 2008-08-19 [2008-09-12]. URL: <<http://www.esf.se/>>.

8.9.7 Rozvojová partnerství, smlouvy o mezinárodní spolupráci, výstupy z projektů

- o *Welcome to the EQUAL products database* [online]. EQUAL [cit. 2008-04-15]. Obsahuje seznam dostupných národních databází produktů EQUAL (Rakousko, Francie, Velká Británie, Irsko, Itálie, Španělsko, Portugalsko). URL: <http://ec.europa.eu/employment_social/equal/products/index_en.cfm>.
- o *EQUAL TCA* [online]. [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://www.equalpartner.net/>>.
- o *Welcome to the EQUAL Common Database (ECDB) section* [online]. EQUAL [cit. 2008-04-07]. URL: <<https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/index.jsp?lang=en#round>>. (Zahrnuto také v sekci Kontakty.)
- o *Upcoming and recent events* [online]. EQUAL [cit. 2008-04-15]. URL: <http://ec.europa.eu/employment_social/equal/activities/events_en.cfm>.
- o *Koordinační klub Národních tematických sítí [Coordination Club of National Thematic Networks]* [online]. [cit. 2008-05-15]. Klub ESF Fóra. Zejména sekce Soubory. URL: <<https://forum.esfcr.cz/node/discussion.php?ident=30&1210878853>>.
- o *TCA Search* [online]. EQUAL [cit. 2008-06-11]. URL: <<https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/tcaFullTextSearch.jsp>>.

- o *Transnational Partner Search in the European Social Fund 2007-2013* [online]. Transnational Partner Search Toolkit, c2008 [cit. 2008-07-03]. URL: <<http://www.transnational-toolkit.eu/>>.

8.9.8 Partnerské platformy (ESF Live)

Poznámka: Odkazy na všechna partnerské platformy jsou k dispozici na adrese <http://www.esflive.eu/?q=aggregator/categories/1>.

- o *Community of Practice on Partnership in the ESF* [online]. ESF, [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://partnership.esflive.eu/>>.
- o *Sound planning and management : a community of practice on Project Cycle Management (PCM)* [online]. ESF, [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://soundplanning.esflive.eu/>>.
- o *Programme Management : a Community of Practice on Programme Management* [online]. ESF, [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://programmemanagement.esflive.eu/>>.
- o *Transnationality : exchange and cooperation across Europe – learning for change* [online]. ESF, [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://www.transnationality.eu/>>.
- o *European Community of Practice : Innovation and Mainstreaming* [online]. ESF, [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://innovation.esflive.eu/>>.
- o *Gender mainstreaming : a tool for change* [online]. ESF, [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://www.gendermainstreaming-cop.eu/>>.
- o *ESF Forum* [online]. ESF, [cit. 2008-04-15]. URL: <<http://evaluation.esflive.eu/>> nebo <<https://forum.esfcr.cz/>>.

8.9.9 Kontakty

Poznámka: Následující přehled obsahuje pouze základní zdroje pro získávání kontaktů. Podrobnější údaje o zdrojích (včetně aktualizovaných a doplněných údajů získaných prostřednictvím elektronické pošty) a vlastní kontakty jsou uvedeny v kap. 8.9 Kontaktní údaje.

- o *Seznam členů jednotlivých NTS* [online]. EQUAL ČR [cit. 2008-04-07]. URL: <http://www.equalcr.cz/files/clanky/288/06_05_30_seznam.xls>.
- o *EQUAL in the Member States – Contacts* [online]. EQUAL [cit. 2008-04-07]. URL: <http://ec.europa.eu/employment_social/equal/tools/contacts_en.cfm>.
- o *Welcome to the EQUAL Common Database (ECDB) section* [online]. EQUAL [cit. 2008-04-07]. URL: <<https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/index.jsp?lang=en#round>>. (Zahrnuto také v sekci Rozvojová partnerství, smlouvy o mezinárodní spolupráci, výstupy z projektů.)
- o *Transnational projects and networks* [online]. ESF [cit. 2008-04-07]. URL: <http://ec.europa.eu/employment_social/esf/fields/transnational_en.htm>.
- o *Overview of Operational Programmes* [online]. Řada dokumentů je k dispozici až po přihlášení (registrace je zdarma). [cit. 2008-04-07]. URL: <http://www.transnationality.eu/view/ms_list>.
- o *OP RLZ* [online]. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, aktualizace: 5.9.2007 [cit. 2008-04-07]. URL: <<http://www.esfcr.cz/clanek.php?lg=1&id=11>>.
- o *Užitečné odkazy* [online]. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, aktualizace: 30.10.2007 [cit. 2008-04-07]. URL: <<http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&id=21>>.

- o *[Seznam projektů CIP EQUAL realizovaných v ČR]* [online]. [cit. 2008-04-07]. URL: <<https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/advancedSearch.jsp?ffCommandId=searchAdvanced&ffRoundFilter=on&ffRound=0&ffCipFilter=on&ffCip=CZ&ffAppStatusFilter=on&ffAppStatus=ZSA04&ffAppStatus=RND1ATV&search=Search#Result>>.

8.9.10 Interní zdroje vytvořené v průběhu této evaluace

- o výsledky dotazníkového šetření
- o zápisy telefonických rozhovorů
- o záznamy evaluačních návštěv
- o zápisy z fokusních skupin
- o případové studie
- o záznamy procesní evaluace

8.10 Kontakty

Vzhledem k obtížnosti získávání aktuálních dat (databáze ECDB provozovaná Evropskou komisí obsahuje v řadě případů neaktuální kontaktní i jiné údaje) a ke skutečnosti, že řada údajů byla získána prostřednictvím pracovníků MPSV, pokládáme za vhodné a užitečné v této příloze uvést všechny kontakty, které jsou relevantní pro tuto evaluaci a mohou být následně znovu využity pracovníky MPSV, realizátory dalších evaluací CIP EQUAL, popř. dalšími spolupracujícími subjekty.

V první fázi evaluace byly využity zejména získané e-mailové kontakty, a to pro účely distribuce výzvy k vyplnění dotazníku. Další kontaktní údaje byly využity zejména pro účely komunikace v souvislosti s realizací evaluačních návštěv.

Kap. 8.10 je tvořena celkem 24 tabulkami:

TAB. 1: ŘÍDÍCÍ ORGÁNY (ŘO, MA), ESF OP (2007-2013), MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE (TNC)	137
TAB. 2: ELEKTRONICKÉ ADRESY, NA NĚŽ BYLA ZASLÁNA ŽÁDOST O OVĚŘENÍ, POPŘ. DOPLNĚNÍ A AKTUALIZACI KONTAKTŮ	139
TAB. 3: ESF OP- MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE (ČÁST 1)	140
TAB. 4: ESF OP- MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE (ČÁST 2)	142
TAB. 5: NÁRODNÍ PODPŮRNÉ STRUKTURY	143
TAB. 6: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ - ITÁLIE	144
TAB. 7: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ -NĚMECKO	152
TAB. 8: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ –SPOJENÉ KRÁLOVSTVÍ (VELKÁ BRITÁNIE)	155
TAB. 9: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – SPOJENÉ KRÁLOVSTVÍ (SEVERNÍ ÍRSKO)	157
TAB. 10: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – POLSKO	158
TAB. 11: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – FRANCIE	160
TAB. 12: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – SLOVENSKO	165
TAB. 13: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – RAKOUSKO	168
TAB. 14: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – ŠPANĚLSKO	169
TAB. 15: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – NIZOZEMSKO	175
TAB. 16: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – PORTUGALSKO	178

TAB. 17: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – ČESKÁ REPUBLIKA	181
TAB. 18: ČLENOVÉ, POZOROVATELÉ A JEJICH NÁHRADNÍCI V MONITOROVACÍM VÝBORU CIP EQUAL	186
TAB. 19: NÁRODNÍ TEMATICKÉ SÍTĚ (A)	190
TAB. 20: NÁRODNÍ TEMATICKÉ SÍTĚ (B)	191
TAB. 21: NÁRODNÍ TEMATICKÉ SÍTĚ (C)	193
TAB. 22: NÁRODNÍ TEMATICKÉ SÍTĚ (D)	194
TAB. 23: NÁRODNÍ TEMATICKÉ SÍTĚ (E)	197
TAB. 24: NÁRODNÍ TEMATICKÉ SÍTĚ (F)	198

Pod každou tabulkou je vždy uveden zdroj, z něhož byla získána příslušná data. Údaje v tabulkách jsou seřazeny podle příjmení a jmen osob, podle identifikátorů rozvojových partnerství, popř. podle jiných (v daném případě relevantních) údajů. Údaje jsou uváděny převážně v českém jazyce, v případě názvů organizací apod. je ponechána anglické znění, popř. znění v jazyce dané země.

TAB. 1: ŘÍDÍCÍ ORGÁNY (ŘO, MA), ESF OP (2007-2013), MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE (TNC)

Příjmení, jméno	E-mail	Hlavní kontakt – podle typu				Země	Organizace	Telefon	Poznámky
Almeida, Sandra, Ms.	salmeida@equal.pt	MA		NSS		Portugalsko	Gabinete de Gestão EQUAL, EQUAL Managing Authority - PORTUGAL	(351) 21 799 49 30	
Gietema, Brenda, Ms.	bgietema@minszw.nl		ESF OP		TNC	Nizozemsko	Ministry of Social Affairs and Employment, Transnational Cooperation ESF	0031 70 3152041; 0031 651535110	
Hakkarainen, Ritva, Ms.	ritva.hakkarainen@tem.fi	MA				Finsko	Ministry of Employment and the Economy		
Chetcuti, Stephanie, Ms.	stephanie.g.chetcuti@gov.mt		ESF OP			Malta	Office of the Prime Minister, Planning and Priorities Coordination Division	(00356) 2200 1185	
Karolidou, Eugenia, Ms.	ekarolidou@mou.gr	MA				Řecko	Equal M.A	210-5271301	
Kojonsaari, Tapani, Mr.	tapani.kojonsaari@tem.fi	MA	ESF OP			Finsko	Ministry of Employment and the Economy		
Lahlou, Yasmina, Ms.	yasmina.lahlou@finances.gouv.fr	MA				Francie	DGEFP - Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi, Sous- Direction du Fonds social européen		
Mora, F.	mora@racine.fr			NSS		Francie	RACINE		
Müller, Katrin, Ms.	Katrin.Mueller@masgf.brandenburg.de		ESF OP		TNC	Německo	Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg	0331-866-5341	

EVALUACE PRINCIPU MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE PROGRAMU INICIATIVY SPOLEČENSTVÍ EQUAL

Patsali, Toula	tpatsali@planning.gov.cy	MA				Kypr	Planning Bureau	0035722602891	může být využito jako univerzální kontakt pro Kypr; kontakt pravděpodobně reprezentuje ŘO
Piqué, Joan Miquel, Mr.	joanmiquel.pique@gencat.cat		ESF OP		TNC	Katalánie	Government of Catalonia, Public Employment Service of Catalonia		
Rack, Claude, Mr.	clauderack@finances.gouv.fr	MA				Francie	DGEFP - Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi, Sous- Direction du Fonds social européen	01.43.19.30.33	má také na starosti evaluaci
Schulz-Trieglaff, Stefan, Mr.	Stefan.Schulz-Trieglaff@bmas.bund.de	MA		NSS	TNC	Německo	Federal Ministry of Labour and Social Affairs	++49 - (0)228 527 4129	
Staikou, Kiki, Mrs.	kikistai@mou.gr	MA				Řecko	Programming and Evaluation Unit	00302105271318	
Taarna, Varpu, Ms.	varpu.taarna@tem.fi	MA				Finsko	Ministry of Employment and the Economy		
Thomson, Will, Mr.	Will.THOMPSON@jiu.gsi.gov.uk	MA	ESF OP		TNC	Spojené království – Velká Británie		0044 114 267 7303	
Veske, Christian, Mr.	Christian.Veske@sm.ee	MA				Estonsko	Ministry of Social Affairs	+372 626 9174	
Zervos, George, Mr.	georzerv@mou.gr		ESF OP			Řecko	Managing Authority of OP Human Resources Development	00302105201200, 0030 210 5201273	

Zdroj: Kontakty získané prostřednictvím MPSV (oslovením reprezentantů CIP EQUAL v zahraničí)

TAB. 2: ELEKTRONICKÉ ADRESY, NA NĚŽ BYLA ZASLÁNA ŽÁDOST O OVĚŘENÍ, POPŘ. DOPLNĚNÍ A AKTUALIZACI KONTAKTŮ

E-mail
aalexandrou@mlsi.gov.cy
amoleskis@planning.gov.cy
avale@equal.pt
bertrand.gaudin@dgefp.travail.gouv.fr
catherine_currnan@entemp.ie
ctortuerom@mtas.es
dna@ebst.dk
Eeva-Liisa.Koivuneva@mol.fi
ekarolidou@mou.gr
Elita.Milca@lm.gov.lv
equal@mtas.es
gazdova@employment.gov.sk
guenter.winkler@bmas.bund.de
gvikadou@mou.gr
helga.depasquale@gov.mt
ian.forsyth@dfes.gsi.gov.uk
ingus.alliks@lm.gov.lv
jeannot.berg@mt.etat.lu
john.neill@delni.gov.uk
Ken.Lambert@dfes.gsi.gov.uk
klavdija.vrecer@gov.si
kopeczi.bocz.tamas@hepih.hu
Kristi.Suur@sm.ee
lgeelhoed@minszw.nl
lscarpitti@lavoro.gov.it
marlene.bonnici@gov.mt
maryse.fisch@mt.etat.lu
michael.heister@bmas.bund.de
nmackeviciene@socmin.lt
nor@ebst.dk
paul_keating@entemp.ie
piotr.stronkowski@mrr.gov.pl
rafal.zawada@mrr.gov.pl
riz.adam@hepih.hu
Robert.Drobnic@gov.si
segreteriagen@lavoro.gov.it
tommi.nordberg@mol.fi
torsten.thunberg@esf.se

Zdroj: Zprávy zaslané MPSV

TAB. 3: ESF OP- MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE (ČÁST 1)

Příjmení, jméno	E-mail	Hlavní kontakt – podle typu	Země	Telefon	Poznámky
Alexandrou, Alexandros	aalexandrou@mlsi.gov.cy	ESF OP	Kypr	+357 22400951	
Ballwein, Doris	doris.ballwein@bmwa.gv.at	ESF OP	Rakousko	+43 1 171100 5408	
Berrocal, Victoria	vberrocal@mtas.es	ESF OP	Španělsko	+34 91 363 2053	
Bodonea, Adrian	adrian.bodonea@fseromania.ro	ESF OP	Rumunsko	+40 21 3150208	
Bortnowska, Dorota	dorota.bortnowska@mrr.gov.pl	ESF OP	Polsko	+48 22 501 50 00	
Brügel, Holger	holger.brugel@esf.se	ESF OP	Švédsko	+46 36 34 57 38	Småland s ostrovy
Calmes, Alain	at.fse@weblin.lu	ESF OP	Lucembursko	+352 247 86192	Citát z e-mailu A. Calmese z 2. 6. 2008: "For the new period 2007-2013, their focus is not on transnationality, more precisely, in case of transnationality, our focus is on Grand Region, that's mean our neighbour country. Our experience of last period has been limited to about 5 projects and EQUAL is ending. For the moment we have no transnational project in our first call for proposals."
Dilba, Ramunas	r.dilba@finmin.lt	ESF OP	Litva	+370 5 219 4437	
Donlevy, Vicky	donlevy@racine.fr	ESF OP	Francie		
Dortane, Kristine	kristine.dortane@fm.gov.lv	ESF OP	Lotyšsko	+371 7095 635	
Dragsdal Sorensen, Jakob	jso@ebst.dk	ESF OP	Dánsko		
Ferjancik, Peter	ferjancik@employment.gov.sk	ESF OP	Slovensko	+421 2 5975 2014	
Fiolhais, Rui, Dr.	ruiofiolhais@poph.qren.pt	ESF OP	Portugalsko	+351217227281	
García Rodriguez, Marta	mgarcia@mtas.es	ESF OP	Španělsko	+34 91 363 1843	
Gellin, Karin	karin.gellin@esf.se	ESF OP	Švédsko	+46 26 54 26 60	Severní střed
Georgiova Savova, Galya	gsavova@mlsp.government.bg	ESF OP	Bulharsko	+359 29329518	

Příjmení, jméno	E-mail	Hlavní kontakt – podle typu	Země	Telefon	Poznámky
Gietema, Brenda	bgietema@minszw.nl	ESF OP	Nizozemsko	+31 (0)703152041	
Gunnarsson, John	john.gunnarsson@esf.se	ESF OP	Švédsko	+46 63 14 28 64	Střední sever
Hermansen, Ulf	ulf.hermansen@esf.se	ESF OP	Švédsko	+46 19 16 54 87	Východní střed
Holmqvist, Karin	karin.holmqvist@esf.se	ESF OP	Švédsko	+46 8 457 33 09	Stockholm
Charlier, Jenny	jenny.charlier@fse.be	ESF OP	Belgie	+32 2 2343970	Valonsko
Chetcuti, Stephanie	stephanie.g.chetcuti@gov.mt	ESF OP	Malta	+356 2200 1185	
Jenko, Gorazd	gorazd.jenko@gov.si	ESF OP	Slovensko	+38 61 478 3792	
Johnsson, Emma	emma.johnsson@esf.se	ESF OP	Švédsko	+46 920 384 86	Region vyššího severu
Karolidou, Venia	ekarolidou@mou.gr	ESF OP	Řecko	+30 210 527 1301	
Kelly, John	john_m_kelly@entemp.ie	ESF OP	Irsko	+353 1 63131120	
Lahlou, Yasmina	yasmina.lahlou@finances.gouv.fr	ESF OP	Francie		
Larsson, Andreas	andreas.larsson@esf.se	ESF OP	Švédsko	+46 40 17 42 16	Jižní Švédsko
Loftsson, Eva	eva.loftsson@esf.se	ESF OP	Švédsko	+46 8 457 33 18	Stockholm
Mcmillan, Jane	jane.mcmillan@wales.gsi.gov.uk	ESF OP	Spojené království	+44 1685 729 404	Wales
Meyers, Caroline	caroline.meyers@wse.vlaanderen.be	ESF OP	Belgie	+32 2 5462234	Flandry
Müller, Katrin	katrin.mueller@masgf.brandenburg.de	ESF OP	Německo	+331 866 5341	kontakt (TC) pro jednotlivé spolkové země (Länder)
Neill, John	john.neill@delni.gov.uk	ESF OP	Spojené království	+44 28 9025 7874	Severní Irsko
Nunes, Carlos, Dr.	carlos.nunes@pofeds.pt	ESF OP	Portugalsko	+351217241126	
Pěchoučková, Markéta	marketa.pechouckova@mpsv.cz	ESF OP	Česká republika	+420 226206865	
Pitoňáková, Livia	livia.pitonakova@mpsv.cz	ESF OP	Česká republika	+420 257196890	
Riz, Adam	riz.adam@hephi.hu	ESF OP	Maďarsko	+36 1 354 3867	
Scarpitti, Lucia	lscarpitti@lavoro.gov.it	ESF OP	Itálie	+39 06 46834328	
Schulz- Trieglaff, Stefan	stefan.schulz-trieglaff@bmas.bund.de	ESF OP	Německo	+49 228 527 4129	kontakt (TC) pro federální úroveň

Příjmení, jméno	E-mail	Hlavní kontakt – podle typu	Země	Telefon	Poznámky
Staikou, Kiki	kstaikou@mou.gr	ESF OP	Řecko	+30 210 527 1318	
Stiernström, Louise	louise.stiernstrom@esf.se	ESF OP	Švédsko	+46 31 707 73 87	Západní Švédsko
Taarna, Varpu	varpu.taarna@tem.fi	ESF OP	Finsko	+358 10 60 49262	
Thompson, Will	will.thompson@dfes.gsi.gov.uk	ESF OP	Spojené království	+44 114 267 7282	Anglie
Vervloet, Louis	louis.vervloet@wse.vlaanderen.be	ESF OP	Belgie	+32 2 5462238	Flandry
Veske, Christian	christian.veske@sm.ee	ESF OP	Estonsko	+372 6269174	
Wikman, Johannes	johannes.wikman@esf.se	ESF OP	Švédsko	+46 8 579 171 30	
Zervos, George	georzerv@mou.gr	ESF OP	Kypr	00302105201200, 0030 210 5201273	

Zdroj: http://www.translality.eu/view/ms_list (kontakty shodné s kontakty uvedeným v tab. 1 jsou pro přehlednost vytučněny)

TAB. 4: ESF OP- MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE (ČÁST 2)

Příjmení, jméno	E-mail	Hlavní kontakt – podle typu	Země	Telefon	Poznámky
Arikan, Sureyya	sua@ebst.dk	ESF OP	Dánsko		
Borg, Brian	brian.a.borg@gov.mt	ESF OP	Malta	+356 2200 1174	
Garcia Lopez, David	dgarcialo@mtas.es	ESF OP	Španělsko	+34 91 3631815	
Janko, Tamaz	janko.tamas@hepih.hu	ESF OP	Maďarsko	+36 1 354 3862	
Kompisová, Mária	maria.kompisova@employment.gov.sk	ESF OP	Slovensko	+421 2 5975 2914	
Louwes, Korrie	k.louwes@minszv.nl	ESF OP	Nizozemsko	+31 70-333 35 51	
Munoz Baca, José Manuel	josem.munoz.baca@juntadeandalucia.es	ESF OP	Španělsko	+34 955 03 31 84	
Pique, Joan Miquel	joanmiquel.pique@gencat.net	ESF OP	Španělsko	+34 93 553 63 06	
Torturero, Carlos	ctortuerom@mtas.es	ESF OP	Španělsko	+34 913631813	

Zdroj: List of member state contact points for transnational cooperation in the ESF for the programme period 2007-2013 (zasláno Filipem Kučerou 6. 5. 2008)

TAB. 5: NÁRODNÍ PODPŮRNÉ STRUKTURY

E-mail	Typ kontaktu	Země
assistenza@equalitalia.it	?	Itálie
EQUAL@agentschapszw.nl	?	Nizozemsko
EQUAL@bmas.bund.de	přímo NSS	Německo
equal@cofund.org.pl	přímo NSS	Polsko
equal@ecotec.co.uk	přímo NSS	Spojené království (Velká Británie)
equal@equal.pt	?	Portugalsko
equal@fsr.gov.sk	přímo NSS	Slovensko
equal@isfol.it	?	Itálie
equal@mtas.es	MA	Španělsko
info@equalni.org	přímo NSS	Spojené království (Severní Irsko)
info@racine.fr	?	Francie
office@equal-esf.at	?	Rakousko

Zdroj: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/tools/contacts_en.cfm

TAB. 6: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ - ITÁLIE

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
IT-IT-G2-ABR-001	info@consorform.it
IT-IT-G2-ABR-002	rtivilino@sangroaventino.it
IT-IT-G2-ABR-003	finanziamenti@provincia.laquila.it
IT-IT-G2-ABR-005	iguais@metronsrl.it
IT-IT-G2-ABR-006	luciani.ass@comune.pescara.it
IT-IT-G2-ABR-007	a.angelucci@eurobic.it
IT-IT-G2-ABR-008	l.dedominicis@ial.abruzzo.it
IT-IT-G2-ABR-011	consorziodivtv@virgilio.it
IT-IT-G2-ABR-013	enappuglia@mclink.it
IT-IT-G2-ABR-017	segreteria@crab.abruzzo.it
IT-IT-G2-ABR-018	eincani@sviluppoitaliaabruzzo.it
IT-IT-G2-ABR-019	info@sviluppoitaliaabruzzo.it
IT-IT-G2-ABR-020	fondazioneaq@carispaq.it
IT-IT-G2-ABR-024	bonasia@grupposoges.it
IT-IT-G2-ABR-025	severini.miriam@comune.pescara.it
IT-IT-G2-ABR-030	l.barbero@ial.abruzzo.it
IT-IT-G2-ABR-031	e.caputo@ergonsistemi.com
IT-IT-G2-ABR-033	servizialeimprese@enfap.com
IT-IT-G2-ABR-036	luciani.ass@comune.pescara.it
IT-IT-G2-ABR-038	rendicontazione@provincia.pescara.it
IT-IT-G2-ABR-044	chieti@cna.it
IT-IT-G2-ABR-047	equal@trignosinello.org
IT-IT-G2-ABR-053	sabina.giovannini@metronsrl.it
IT-IT-G2-ABR-054	sante.gileno@iglobber.com
IT-IT-G2-ABR-058	equalseen@provincia.chieti.it
IT-IT-G2-ABR-059	rendicontazione@provincia.pescara.it
IT-IT-G2-ABR-061	forcoop@inwind.it
IT-IT-G2-ABR-062	luca.febo@consorzioprogea.it
IT-IT-G2-ABR-066	info@abruzzosviluppo.it
IT-IT-G2-ABR-075	finanziamenti@provincia.laquila.it
IT-IT-G2-ABR-077	dimartino@provincia.chieti.it
IT-IT-G2-ABR-078	nuovi_orizzonti@tiscali.it
IT-IT-G2-ABR-079	arocca@solcosrl.it
IT-IT-G2-ABR-081	trabucco.elide@comune.pescara.it
IT-IT-G2-ABR-084	c.civitano@ial.abruzzo.it
IT-IT-G2-ABR-086	liciazulli.akon@tiscali.it
IT-IT-G2-ABR-091	pinabasti@uditemi.it
IT-IT-G2-ABR-092	a.radica@provincia.chieti.it
IT-IT-G2-ABR-096	gal@marsica.it
IT-IT-G2-ABR-098	attivitaeconomiche@provincia.teramo.it

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
IT-IT-G2-ABR-099	c.navelli@tiscalinet.it
IT-IT-G2-ABR-106	pinabasti@uditemi.it
IT-IT-G2-ABR-107	esech@tin.it
IT-IT-G2-ABR-111	lavoro@provincia.teramo.it
IT-IT-G2-ABR-112	talucci@colafor.it
IT-IT-G2-ABR-114	pianadelcavaliere@tiscali.it
IT-IT-G2-BAS-003	localsystem@virgilio.it
IT-IT-G2-BAS-007	cmmelandrovalisena@tiscali.it
IT-IT-G2-BAS-010	equal.trinitari@libero.it
IT-IT-G2-BAS-016	domenico.sangiacomo@consorzioprogea.it
IT-IT-G2-BAS-018	cors.ict@centroservizimatera.it
IT-IT-G2-BAS-021	studiorisorse@virgilio.it
IT-IT-G2-BAS-022	info@meridianaitalia.it
IT-IT-G2-BAS-026	pragma.consult@tiscali.it
IT-IT-G2-BAS-030	michele.finizio@consorziocs.it
IT-IT-G2-BAS-036	rolar@libero.it
IT-IT-G2-BOL-002	ctm@assoimprenditori.bz.it
IT-IT-G2-BOL-003	walter.paris@lessing-uni.net
IT-IT-G2-BOL-004	rosso@kantea.org
IT-IT-G2-BOL-005	kervan@kervan.it
IT-IT-G2-CAL-007	mauesposito@tiscali.it
IT-IT-G2-CAL-019	oasifra@virgilio.it
IT-IT-G2-CAL-063	presidente@imed.edu
IT-IT-G2-CAL-090	gualtieri@calunetwork.it
IT-IT-G2-CAL-097	dieffe.calabria@dieffe.com
IT-IT-G2-CAL-101	l.ciccarelli@consorzio-metis.org
IT-IT-G2-CAM-002	ecoformit@libero.it
IT-IT-G2-CAM-004	info@intesaformazione.it
IT-IT-G2-CAM-007	mariafanelli1@virgilio.it
IT-IT-G2-CAM-014	m.romano@consorziotec.it
IT-IT-G2-CAM-017	direzione@conform.it
IT-IT-G2-CAM-018	cipatcampania@cia.it
IT-IT-G2-CAM-019	mcasaburi@psts.it
IT-IT-G2-CAM-028	resinternational@virgilio.it
IT-IT-G2-CAM-029	resinternational@virgilio.it
IT-IT-G2-CAM-030	c_lecole@virgilio.it
IT-IT-G2-CAM-038	ascescot@hotmail.com
IT-IT-G2-CAM-039	confesercentisannio@libero.it
IT-IT-G2-CAM-040	rsanseverino@prosvi.org
IT-IT-G2-CAM-041	alessiagiunti@virgilio.it
IT-IT-G2-CAM-044	roberto.divincenzo@carsa.it
IT-IT-G2-CAM-049	marianoanniciello@libero.it

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
IT-IT-G2-CAM-050	direzione@consorzioform.it
IT-IT-G2-CAM-051	direttore@legacoopcampania.it
IT-IT-G2-CAM-060	FORM_IT@HOTMAIL.COM
IT-IT-G2-CAM-061	cless@cless.it
IT-IT-G2-CAM-063	mater@mater.it
IT-IT-G2-CAM-069	direzione@obrcampania.it
IT-IT-G2-CAM-071	uniconsul@libero.it
IT-IT-G2-CAM-072	asforin@asforin.it
IT-IT-G2-CAM-073	assoabaton@virgilio.it
IT-IT-G2-CAM-084	consorzio@asinapoli.it
IT-IT-G2-CAM-096	marketing.territoriale@comune.napoli.it
IT-IT-G2-CAM-097	marmusel@unina.it
IT-IT-G2-CAM-103	iprs@iprs.it
IT-IT-G2-CAM-106	formal@uniplan.it
IT-IT-G2-CAM-107	formal@uniplan.it
IT-IT-G2-CAM-108	encobox@tin.it
IT-IT-G2-CAM-109	formal@uniplan.it
IT-IT-G2-CAM-112	carmine.scaramella@isve.org
IT-IT-G2-CAM-118	info@enof.it
IT-IT-G2-CAM-123	dimatteo@arci.it
IT-IT-G2-CAM-124	luca04@libero.it
IT-IT-G2-CAM-125	rosacerolli@tesscampania.it
IT-IT-G2-CAM-131	consorziosa4@katamail.com
IT-IT-G2-CAM-133	info@cominta.fortore.info
IT-IT-G2-CAM-134	salmentaledip62@asl2.napoli.it
IT-IT-G2-CAM-151	dp.comunitarie@provincia.napoli.it
IT-IT-G2-CAM-152	dp.comunitarie@provincia.napoli.it
IT-IT-G2-CAM-153	presidenza@coopdedalus.it
IT-IT-G2-CAM-154	formsoc@virgilio.it
IT-IT-G2-CAM-158	presidente@provincia.napoli.it
IT-IT-G2-CAM-162	valerio.iacono@consorzio-officina.it
IT-IT-G2-CAM-163	felicerrussillo@studioimpresa.com
IT-IT-G2-CAM-164	pp@viabelli.it
IT-IT-G2-EMI-002	info@cesre.org
IT-IT-G2-EMI-003	bentivogli.plan@katamail.com
IT-IT-G2-EMI-005	c.sciacca@cescot.emilia-romagna.it
IT-IT-G2-EMI-006	info@talete.org
IT-IT-G2-EMI-008	info@cfp-futura.it
IT-IT-G2-EMI-011	rinaldi.enaiprn@tuttopmi.it
IT-IT-G2-EMI-013	gcantarelli@efeso.it
IT-IT-G2-EMI-014	garuti.moform@comune.modena.it
IT-IT-G2-EMI-015	cristinab@senecabo.it

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
IT-IT-G2-EMI-017	damore@ecipar.it
IT-IT-G2-EMI-019	cavalletto@apprendistato.org
IT-IT-G2-EMI-020	nello.coppi@mailtechne.org
IT-IT-G2-EMI-021	andreabiondi@aeca.it
IT-IT-G2-EMI-022	g.lucchini@tutorspa.it
IT-IT-G2-EMI-023	mannim@irecoop.it
IT-IT-G2-EMI-025	federico.mioni@cis-formazione.it
IT-IT-G2-EMI-026	g.marzano@provincia.parma.it
IT-IT-G2-EMI-027	balzani@arcopolis.it
IT-IT-G2-EMI-028	pfranceschi@ageform.org
IT-IT-G2-EMI-031	b.belzini@cesvip.it
IT-IT-G2-EMI-032	aseverini@cm-samoggia.bo.it
IT-IT-G2-EMI-033	mit-bo@iperbole.bologna.it
IT-IT-G2-EMI-035	diconcetto@cofimp.it
IT-IT-G2-EMI-037	forpin@forpin.it
IT-IT-G2-EMI-040	vaccari@women.it P
IT-IT-G2-EMI-042	nazarioferrari.re@ialemiliaromagna.it
IT-IT-G2-FRI-001	sedreg@enaip.fvg.it
IT-IT-G2-FRI-002	loredana.ceccotti@provincia.udine.it
IT-IT-G2-FRI-006	antonia.barillari@provincia.gorizia.it
IT-IT-G2-FRI-007	info@impresasociale.it
IT-IT-G2-FRI-008	molinari.p@iresfvg.org
IT-IT-G2-FRI-009	felice.cavallini@ial.fvg.it
IT-IT-G2-FRI-012	d.gortan@forser.it
IT-IT-G2-LAZ-002	robertoussia@hotmail.com
IT-IT-G2-LAZ-004	formquadri@ugl.it
IT-IT-G2-LAZ-006	lazio@confcommercio.it
IT-IT-G2-LAZ-008	l.rosati@assforseo.it
IT-IT-G2-LAZ-011	direttore@conservizilazio.it
IT-IT-G2-LAZ-031	salvatore.coppola@cults.it
IT-IT-G2-LAZ-054	massimoleonardi2@virgilio.it
IT-IT-G2-LAZ-057	grossniklaus@pianetaformazione.org
IT-IT-G2-LAZ-058	p.bussotti@constedi.net
IT-IT-G2-LAZ-069	info@consorzioindustriale.com
IT-IT-G2-LAZ-076	Vincenzo.naso@uniroma1.it
IT-IT-G2-LAZ-077	amministrazione@aralazio.it
IT-IT-G2-LAZ-089	a.marini@mcweb.it
IT-IT-G2-LAZ-092	info@intesaformazione.it
IT-IT-G2-LAZ-093	sindaco@comune.fondi.lt.it
IT-IT-G2-LAZ-095	commercio@comune.bracciano.it
IT-IT-G2-LAZ-096	direzione@cooperativa29giugno.it
IT-IT-G2-LAZ-097	giovanna.declich@asdo-info.org

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
IT-IT-G2-LAZ-100	saip@saipform.it
IT-IT-G2-LIG-002	franco.zampogna@villaggio.org
IT-IT-G2-LIG-005	direttore@comingauna.it
IT-IT-G2-LIG-007	ucil@comune.genova.it
IT-IT-G2-LIG-009	cogorno@filse.it Fi
IT-IT-G2-LIG-011	c.re.s.s@libero.it
IT-IT-G2-LIG-012	mparati@sviluppoitalialiguria.it
IT-IT-G2-LIG-017	GIORGIO.MARZIANO@IM.CAMCOM.IT
IT-IT-G2-LIG-025	msericano@consorzioagora.it
IT-IT-G2-LIG-029	cesos@ mclink.it
IT-IT-G2-LOM-001	rodeschini@lom.camcom.it
IT-IT-G2-LOM-003	angelo.manfredini@unicatt.it
IT-IT-G2-LOM-006	spasquinelli@hsn.it
IT-IT-G2-LOM-007	info@equalcasteggio.it
IT-IT-G2-LOM-009	info@clacsrl.it
IT-IT-G2-LOM-010	infoequal@pstl.it
IT-IT-G2-LOM-012	segreteria.zanardelli@cfpbrescia.it
IT-IT-G2-LOM-021	schiavini@clerici.lombardia.it
IT-IT-G2-LOM-023	montrone@galdus.it
IT-IT-G2-LOM-025	cefos@dongnocchi.it
IT-IT-G2-LOM-027	ETTOREVITIELLO@AGENZIA-FORMAZIONELAVORO.IT
IT-IT-G2-LOM-028	mingolla@mi.camcom.it
IT-IT-G2-LOM-034	fperrini@confcooperative.brescia.it
IT-IT-G2-LOM-035	dfrancotassone@cdg.it
IT-IT-G2-LOM-038	salvatore.capasso@cfl.it
IT-IT-G2-LOM-039	fabibolletti@mater.it
IT-IT-G2-LOM-040	bic@euroimpresa.it
IT-IT-G2-LOM-043	e.danese@cesvip.it
IT-IT-G2-LOM-044	clubitaca@progettoitaca.org
IT-IT-G2-LOM-045	fsanvito@unioncasa.org
IT-IT-G2-LOM-048	magfin@tiscali.it
IT-IT-G2-LOM-051	antonio_rovello@irsa.net
IT-IT-G2-LOM-055	lavorointegrazione@cris.it
IT-IT-G2-LOM-056	direttoresettoretecnico@comune.desio.mi.it
IT-IT-G2-LOM-061	europa.ambrosiana@caritas.it
IT-IT-G2-LOM-063	mantova@coni.it
IT-IT-G2-LOM-068	info@galogliopo.it
IT-IT-G2-LOM-071	girolamo.facchini@comune.milano.it
IT-IT-G2-MAR-008	psgarzini@asl9.marche.it
IT-IT-G2-MAR-011	s.serafini@marche.legacoop.it
IT-IT-G2-MAR-012	mail@ontheroadonlus.it
IT-IT-G2-MAR-013	simone.ciattaglia@provincia.mc.it

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
IT-IT-G2-MAR-019	david.patrizia@libero.it
IT-IT-G2-MAR-023	rossella@asfo.pesaro.com
IT-IT-G2-MAR-028	r.lupini@comune.acqualagna.ps.it
IT-IT-G2-MOL-003	a.melone@provincia.isernia.it
IT-IT-G2-PIE-004	direzione@cittastudi.org
IT-IT-G2-PIE-009	cesana.s@confcooperative.it
IT-IT-G2-PIE-020	formazione@apial.net
IT-IT-G2-PIE-023	gallante@grupposoges.it
IT-IT-G2-PIE-032	forlenza@csea.it
IT-IT-G2-PIE-036	sonia@lamoro.it
IT-IT-G2-PIE-037	sportelloeuropa@comune.asti.it
IT-IT-G2-PIE-042	abbadessa.m@confcooperativecuneo.it
IT-IT-G2-PIE-050	bazzoni.tecnorete@finpiemonte.it
IT-IT-G2-PIE-052	carmela.nicola@enaip.piemonte.it
IT-IT-G2-PIE-056	segreteria@cisaastisud.it
IT-IT-G2-PIE-059	marco.sorrentino@ciepiemonte.it
IT-IT-G2-PIE-063	cristiana.poggio@immaginazioneelavoro.it
IT-IT-G2-PIE-064	salvatore.capasso@cfl.it
IT-IT-G2-PIE-069	alessandra.brogliato@confcooptorino.it
IT-IT-G2-PUG-002	presidenza@teatropubblicopugliese.it
IT-IT-G2-PUG-005	aalfarano@comune.maglie.le.it
IT-IT-G2-PUG-016	bari@consorziotecfor.it
IT-IT-G2-PUG-017	dariolongo@libero.it
IT-IT-G2-PUG-021	emanuele.troso@libero.it
IT-IT-G2-PUG-029	annamaria.leucci@le.camcom.it
IT-IT-G2-PUG-038	elpendu@elpendu.it
IT-IT-G2-PUG-043	gal@galcapodileuca.it
IT-IT-G2-PUG-054	g.losapio@oasi2.it
IT-IT-G2-PUG-060	c.balenzano@irsem.org
IT-IT-G2-PUG-070	tricarico.g@confcooperative.it
IT-IT-G2-PUG-080	fondazione@santimedici.org
IT-IT-G2-PUG-082	ciofstadir@tiscali.it
IT-IT-G2-PUG-085	dieffe@dieffe.com
IT-IT-G2-PUG-088	info@sviluppeinnovazione.it
IT-IT-G2-PUG-092	infotech5@INFOTECHSRL.191.IT
IT-IT-G2-PUG-096	v.deruvo@unisco.it
IT-IT-G2-PUG-099	giorgio.baciocchi@aclit.it
IT-IT-G2-PUG-113	direttore@subappennino.com
IT-IT-G2-SAR-005	info@consorziozentih.it
IT-IT-G2-SAR-008	pierocalderaio@mcgscarl.it
IT-IT-G2-SAR-040	fabfloris@tiscali.it
IT-IT-G2-SIC-037	info.ideazione@tiscali.it

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
IT-IT-G2-SIC-047	consorzio.info@virgilio.it
IT-IT-G2-SIC-055	eurosoluzioni@libero.it
IT-IT-G2-SIC-058	CESA.INFO@VIRGILIO.IT
IT-IT-G2-SIC-066	info@speha-fresia.it
IT-IT-G2-SIC-074	progettazione.speciale@usp.comune.palermo.it
IT-IT-G2-SIC-075	m.gugliandolo@provincia.messina.it
IT-IT-G2-SIC-086	euro@gestelnet.it
IT-IT-G2-SIC-089	cufti@libero.it
IT-IT-G2-SIC-091	savier@bbjnet.it
IT-IT-G2-SIC-092	anfe.catania@anfe-ct.it
IT-IT-G2-SIC-093	ciapi@virgilio.it
IT-IT-G2-SIC-099	pozzodigiacobbe@libero.it
IT-IT-G2-SIC-103	segreteria.mi@logos-italia.it
IT-IT-G2-SIC-116	ita@mathesisitalia.com
IT-IT-G2-SIC-129	metropoliest@tiscali.it
IT-IT-G2-SIC-133	susanna.salerno@provincia.ragusa.it
IT-IT-G2-SIC-164	valeria.ajovalasit@arcidonna.it
IT-IT-G2-SIC-167	saip@saipform.it
IT-IT-G2-SIC-169	aldovolpi@gimnet.com
IT-IT-G2-SIC-172	f.russo@arces.it
IT-IT-G2-SIC-192	info@arthasrl.it
IT-IT-G2-SIC-202	l.rosati@assforseo.it
IT-IT-G2-SIC-205	uff.organizzazione.croce.it
IT-IT-G2-TOS-021	cristina.pugi@pin.unifi.it
IT-IT-G2-TOS-029	polidori@ceseca.it
IT-IT-G2-TOS-030	giuseppe.lemmetti@isti.cnr.it
IT-IT-G2-TOS-031	cedit@cedit.org
IT-IT-G2-TOS-032	info@consorzionova.it
IT-IT-G2-TOS-046	c.poggesi@comune.fi.it
IT-IT-G2-TOS-048	p.papi@provincia.siena.it
IT-IT-G2-TOS-049	t.cini@agenziasviluppo.it
IT-IT-G2-TOS-051	kontakt neuveden
IT-IT-G2-TOS-055	e.ferrieri@provincia.pisa.it
IT-IT-G2-TOS-060	direz.istruzione@comune.firenze.it
IT-IT-G2-TOS-061	mg.lotti@provincia.livorno.it
IT-IT-G2-TRE-005	luciano.merz@tsm.tn.it
IT-IT-G2-TRE-006	segreteria@atosweb.it
IT-IT-G2-TRE-007	egidio.formilan@ftcoop.it
IT-IT-G2-TRE-012	barbara.poggio@unitn.it
IT-IT-G2-UMB-007	aris@arisformazione.it
IT-IT-G2-UMB-009	formazione@associazionesanmartino.191.it
IT-IT-G2-UMB-014	andreafora@frontieralavoro.it

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
IT-IT-G2-UMB-015	presidenza@montesca.it
IT-IT-G2-UMB-016	vasco.gargaglia@consorzioiter.com
IT-IT-G2-UMB-020	formazione@cstudifoligno.it
IT-IT-G2-UMB-023	cnipa@tiscali.it
IT-IT-G2-UMB-025	c.trampini@comune.perugia.it
IT-IT-G2-VAL-001	e.donzel@progettoformazione.org
IT-IT-G2-VAL-003	m.giugler@libero.it
IT-IT-G2-VEN-002	direzione generale@ulss16.padova.it
IT-IT-G2-VEN-003	innimpresa@innimpresa.it
IT-IT-G2-VEN-008	info@ruzzapendolapadova.it
IT-IT-G2-VEN-009	franco.roberto@provincia.vicenza.it
IT-IT-G2-VEN-010	centrobg@carmes.it centrobg@libero.it
IT-IT-G2-VEN-019	matteo.roncara@enac.org
IT-IT-G2-VEN-022	scipioni@unipd.it
IT-IT-G2-VEN-024	info@irecoop.veneto.it
IT-IT-G2-VEN-029	formazioneisp@iol.it
IT-IT-G2-VEN-033	apallaro@bancaetica.com
IT-IT-G2-VEN-035	franchin@galileopark.it
IT-IT-G2-VEN-044	sede@ivl.it
IT-IT-G2-VEN-046	progetti.speciali@cosmigroup.net
IT-IT-G2-VEN-047	presidenzae@tv.camcom.it
IT-IT-G2-VEN-050	stefano.miotto@siav.net
IT-IT-G2-VEN-051	e.tezza@itcilo.it
IT-IT-G2-VEN-054	segreteria@ve.camcom.it
IT-IT-G2-VEN-056	t.bonfante@talete.org
IT-IT-S2-MDL-001	tuccioelena@inforjob.191.it
IT-IT-S2-MDL-007	francesco.serra@cslitalia.net
IT-IT-S2-MDL-011	isnova@isnova.it
IT-IT-S2-MDL-019	bosi@sistemaidea.org
IT-IT-S2-MDL-049	massotti@asso-consult.it
IT-IT-S2-MDL-053	massimoleonardi2@virgilio.it
IT-IT-S2-MDL-077	felicerussillo@studioimpresa.com
IT-IT-S2-MDL-103	kervan@kervan.it
IT-IT-S2-MDL-109	iprs@iprs.it
IT-IT-S2-MDL-118	occhipinti@confapi.org
IT-IT-S2-MDL-126	total.target@tin.it
IT-IT-S2-MDL-139	mccg@mccgscarl.it
IT-IT-S2-MDL-147	a.follo@cisl.it
IT-IT-S2-MDL-153	stefano.miotto@siav.net
IT-IT-S2-MDL-167	info@intesaformazione.it
IT-IT-S2-MDL-189	sociali@comune.varese.it
IT-IT-S2-MDL-193	info@cnipapuglia.it

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
IT-IT-S2-MDL-225	mansutti@stepspa.it
IT-IT-S2-MDL-230	cesare_quinto@yahoo.it
IT-IT-S2-MDL-272	carla.scaramella@imednet.it
IT-IT-S2-MDL-274	angeloruffo@virgilio.it
IT-IT-S2-MDL-283	a.malgrati@farsiprossimo.it
IT-IT-S2-MDL-293	mediazione@doncalabria.it
IT-IT-S2-MDL-304	solaris@acli.it
IT-IT-S2-MDL-329	mater@mater.it
IT-IT-S2-MDL-396	formquadri@ugl.it

Zdroj: ECDB (<https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/index.jsp?lang=en>)

TAB. 7: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ -NĚMECKO

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
DE-XB4-76051-20-20/200	service@spi-ost.de
DE-XB4-76051-20-20/202	m.krone@schwulenberatungberlin.de
DE-XB4-76051-20-20/205	ngrehl-schmitt@caritas-os.de
DE-XB4-76051-20-20/208	kreichenbach@isl-ev.org
DE-XB4-76051-20-20/213	ieb.aur-iz@t-online.de
DE-XB4-76051-20-20/216	anke.naegele@an-training.de
DE-XB4-76051-20-20/218	g.john@andreas-hermes-akademie.de
DE-XB4-76051-20-20/219	krueger@weiterbildung-hamburg.de
DE-XB4-76051-20-20/221	gag@gate-hh.de
DE-XB4-76051-20-20/224	e.schlueter@agw-minden.de
DE-XB4-76051-20-20/237	info@aub-berlin.de
DE-XB4-76051-20-20/238	weber.baerbel@bwhw.de
DE-XB4-76051-20-20/243	poskl@pei.de
DE-XB4-76051-20-20/248	robert.tschiedel@tat-zentrum.de
DE-XB4-76051-20-20/256	wolfgang-jakob@werkhof-darmstadt.de
DE-XB4-76051-20-20/260	koordination.equal@dgb-bwt.de
DE-XB4-76051-20-20/268	berndcurtius@exzept.de
DE-XB4-76051-20-20/275	office@frsh.de
DE-XB4-76051-20-20/279	Peter.Stadler@faf-gmbh.de
DE-XB4-76051-20-20/286	smith@bagarbeit.de
DE-XB4-76051-20-20/288	maisa@btz-stiftung.de
DE-XB4-76051-20-20/293	arnold@iris-ev.de
DE-XB4-76051-20-20/297	sandmann.johannes@jumi.landsh.de
DE-XB4-76051-20-20/298	pohlmann@migrationsdienst-wuppertal.de
DE-XB4-76051-20-20/299	Winderle@big-gruppe.com
DE-XB4-76051-20-20/301	iomgermany@iom.int
DE-XB4-76051-20-20/308	info@kombiconsult.de
DE-XB4-76051-20-20/309	funk@arbeit-und-bildung.de
DE-XB4-76051-20-20/312	kerzinger@orgapsy.uni-dortmund.de
DE-XB4-76051-20-20/331	jens.martens@dgb-bildungswerk.de

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
DE-XB4-76051-20-20/332	annepoleschner@netzwerk-inclusion.de
DE-XB4-76051-20-20/335	stephan.schiele@tuerantuer.de
DE-XB4-76051-20-20/337	hans-peter.fruehauf@ism-mainz.de
DE-XB4-76051-20-20/347	k.d.fehlhaber@wbg-mbh.org
DE-XB4-76051-20-20/351	bischoff@bfw-hamburg.de
DE-XB4-76051-20-20/358	andreas.wickers@rwtuev.de
DE-XB4-76051-20-20/359	h.schoenmeier@agef-saar.de
DE-XB4-76051-20-BB/201	dieter.arlt@hwkpotsdam.de
DE-XB4-76051-20-BB/203	pfeffer@ibi.tu-berlin.de
DE-XB4-76051-20-BB/206	BBW-Potsdam-Eichhorn@t-online.de
DE-XB4-76051-20-BB/207	glapski@ihk-projekt.de
DE-XB4-76051-20-BB/209	info@depore.de
DE-XB4-76051-20-BB/213	wolfgang.fritsch@nordicenter.com
DE-XB4-76051-20-BE/206	info@enterbusiness-berlin.de
DE-XB4-76051-20-BE/209	scherer@pfefferwerk.de
DE-XB4-76051-20-BE/211	info@bgz-berlin.de
DE-XB4-76051-20-BE/215	kdpaul@ubus.net
DE-XB4-76051-20-BE/217	wielpuetz@fczb.de
DE-XB4-76051-20-BE/219	Andreas.Germershausen@AuslB.verwalt-berlin.de
DE-XB4-76051-20-BE/220	bmahrin@list-gmbh.de
DE-XB4-76051-20-BW/200	b.walter@drk-schwaebisch-gmuend.de
DE-XB4-76051-20-BW/201	andreas.hammer@stadt-pforzheim.de
DE-XB4-76051-20-BW/203	franz-josef.schnell@lrasig.de
DE-XB4-76051-20-BW/207	info@neuearbeit.com
DE-XB4-76051-20-BW/209	bertram.lohmueller@gimaconsult.com
DE-XB4-76051-20-BW/213	mstrack@bbq-online.de
DE-XB4-76051-20-BY/200	wingerter@equal-ostbayern.de
DE-XB4-76051-20-BY/201	anni.vogl@stadt.nuernberg.de
DE-XB4-76051-20-BY/203	katrin.cochlovius@schweinfurt.de
DE-XB4-76051-20-BY/204	jennifer.nass@wir-bafo.com
DE-XB4-76051-20-BY/205	klaus.dolling@igz-hof.de
DE-XB4-76051-20-BY/206	poetschan.daniel@aip-augsburg.de
DE-XB4-76051-20-BY/207	rl@coburg1.de
DE-XB4-76051-20-BY/209	strunk@equal-muenchen.de
DE-XB4-76051-20-BY/211	Becker.silvia@ke.bfz.de
DE-XB4-76051-20-HB/200	saul.revel@arbeit.bremen.de
DE-XB4-76051-20-HB/201	saul.revel@arbeit.bremen.de
DE-XB4-76051-20-HE/204	s.roessler@labora-online.de
DE-XB4-76051-20-HE/205	lilo.jestaedt@perspektiva-fulda.de
DE-XB4-76051-20-HE/206	schaumberg@vogelsberg-consult.de
DE-XB4-76051-20-HE/209	martin.raether@melchiorsgrund.de
DE-XB4-76051-20-HE/211	volker.behnecke@wohnbau-giessen.de

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
DE-XB4-76051-20-HH/200	schellhas@kwb.de
DE-XB4-76051-20-HH/202	wiemuth@diakonie-hamburg.de
DE-XB4-76051-20-MV/200	Klaus.Drews@wissensnetz-vorpommern.de
DE-XB4-76051-20-MV/206	jbrandt@gmx.de
DE-XB4-76051-20-MV/208	kinzler@adwi.de
DE-XB4-76051-20-MV/211	anke.schulz@cjd.de
DE-XB4-76051-20-NI/200	kahlen@akadel.de
DE-XB4-76051-20-NI/204	C.Reulecke@stadt-hildesheim.de
DE-XB4-76051-20-NI/205	eubuero@fh-osnabrueck.de
DE-XB4-76051-20-NI/209	christian.wichert@projekt-region-braunschweig.de
DE-XB4-76051-20-NI/210	becker-tietjen@vhs-goettingen.de
DE-XB4-76051-20-NI/212	luchmann@rkw-nordwest.de
DE-XB4-76051-20-NI/213	diethard.heindorf@hannover-stadt.de
DE-XB4-76051-20-NI/215	Burkhard.Hasenpusch@mj.niedersachsen.de
DE-XB4-76051-20-NI/216	guntram.dubke@vhs-papenburg.de
DE-XB4-76051-20-NW/200	arbeit-qualifizierung@awo-en.de
DE-XB4-76051-20-NW/201	heidi.buelow@hwk-muenster.de
DE-XB4-76051-20-NW/202	martina.helmcke@bertelsmann.de
DE-XB4-76051-20-NW/204	wendler-boeck@wf-hamm.de
DE-XB4-76051-20-NW/205	matthies@gafog.de
DE-XB4-76051-20-NW/206	p.sicking@kolpingkbz-werl.de
DE-XB4-76051-20-NW/212	iris.ballon@bfw-ruhr.de
DE-XB4-76051-20-NW/216	a.meuer-willuweit@rege-mbh.de
DE-XB4-76051-20-NW/221	heiner.minssen@ruhr-uni-bochum.de
DE-XB4-76051-20-NW/222	Ludger.Reiberg@stadt-koeln.de
DE-XB4-76051-20-NW/224	senden@bbs-ahaus.de
DE-XB4-76051-20-NW/225	info@multikulti-forum.de
DE-XB4-76051-20-NW/232	equal@dw-westfalen.de
DE-XB4-76051-20-NW/238	dieter.begass@mail.aachen.de
DE-XB4-76051-20-NW/244	brigitte.pawlik@leg-nrw.de
DE-XB4-76051-20-NW/246	carolin.baedeker@wupperinst.org
DE-XB4-76051-20-NW/248	magnus.pehle@jm.nrw.de
DE-XB4-76051-20-RP/201	siegbert.esser@awo-arbeit.de
DE-XB4-76051-20-RP/203	Karin.Wiehe@cjd.de
DE-XB4-76051-20-RP/207	w.schuch@arbeit-und-leben.de
DE-XB4-76051-20-RP/208	poersch@asm-mainz.de
DE-XB4-76051-20-SH/201	equal@borsch.de
DE-XB4-76051-20-SH/202	matthies@schiff-gmbh.de
DE-XB4-76051-20-SH/203	mailbox@bruecke-sh.de
DE-XB4-76051-20-SL/201	europa@bfw-sb.de
DE-XB4-76051-20-SL/202	Josef.burgard@dfki.de
DE-XB4-76051-20-SN/207	meier@kitd.de

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
DE-XB4-76051-20-SN/208	christian.ficker@dwp.de
DE-XB4-76051-20-SN/211	gf-abc@abc-aue.de
DE-XB4-76051-20-SN/213	voigtmann@rkw-sachsen.de
DE-XB4-76051-20-SN/221	akademie@akademie-mylau.de
DE-XB4-76051-20-SN/224	wfa@wfa-erzgebirge.de
DE-XB4-76051-20-SN/225	m.feiler@fortbildungswerk.de
DE-XB4-76051-20-ST/200	Steffi.Ackermann@daa-bw.de
DE-XB4-76051-20-ST/202	team@mat-md.de
DE-XB4-76051-20-ST/209	Heureka_qlb@web.de
DE-XB4-76051-20-ST/210	herbert.busch@vhsbw.de
DE-XB4-76051-20-TH/200	eichenbaum@gotha-online.de
DE-XB4-76051-20-TH/201	pudenz.k@leb.de
DE-XB4-76051-20-TH/202	t.mirow@gutshof-hauteroda.de
DE-XB4-76051-20-TH/209	rmueller@parisat.de
DE-XB4-76051-20-TH/216	synapse-weimar@t-online.de
DE-XB4-76051-20-TH/224	hirsch@mbz-meuselwitz.de

Zdroj: ECDB (<https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/index.jsp?lang=en>)

TAB. 8: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – SPOJENÉ KRÁLOVSTVÍ (VELKÁ BRITÁNIE)

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
UKgb-100	tilak.dias@umist.ac.uk
UKgb-101	steve.barnard@hft.org.uk
UKgb-102	solomon@ceed.co.uk
UKgb-103	socserv.suffolkcc.gov.uk
UKgb-104	chris.baxter@knowledgebaseuk.co.uk
UKgb-105	colin.rees@raineronline.org
UKgb-106	colin.rees@raineronline.org
UKgb-107	dstephenson@teesvalley.org
UKgb-108	denise.woods@hmpps.gsi.gov.uk
UKgb-109	denise.woods@hmpps.gsi.gov.uk
UKgb-110	jennifer.inglis@seem.uk.net
UKgb-112	kontakt neuveden
UKgb-113	maura@peabody.org.uk
UKgb-114	Dnfrdmark@aol.com
UKgb-115	sanja.stevic@lsc.gov.uk
UKgb-116	phil.derges@rolls-royce.com
UKgb-117	tswash@urban.islington.gov.uk
UKgb-118	clarisse.forgues@medway.gov.uk
UKgb-120	chris.haynes@dacorum.gov.uk
UKgb-121	vbarrett@bl4london.com
UKgb-123	nesep@economicpartnership.com
UKgb-124	chriswebb@era-ltd.com
UKgb-125	kateannison@seeda.co.uk

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
UKgb-126	info@toucan-europe.co.uk
UKgb-127	javid@abfed.co.uk
UKgb-128	ian@local41.org.uk
UKgb-129	b.neild@exeter.ac.uk
UKgb-130	sue.waddington@niace.org.uk
UKgb-131	katherine.hollebon@kent.gov.uk
UKgb-132	colin_w@afbp.org
UKgb-133	heather.waddinton@kirklees.gov.uk
UKgb-134	alittle@ukcoalition.org
UKgb-135	andy.seares@eb4u.org.uk
UKgb-136	a.williams@bilk.ac.uk
UKgb-137	simon.denny@northampton.ac.uk
UKgb-138	Karenholdsworth-cannon@seeda.co.uk
UKgb-139	mbrook@wandsworth.gov.uk
UKgb-140	linda@osw.org.uk
UKgb-141	denise.woods@hmps.gsi.gov.uk
UKgb-142	mark@gnpn.co.uk
UKgb-143	deborah@deborahbourne.com
UKgb-144	lisa-marie.bowles@camden.gov.uk
UKgb-145	a.coca@mmu.ac.uk
UKgb-146	gerard.finegan@lsc.gov.uk
UKgb-147	ted_fowler@bristol-city.gov.uk
UKgb-148	sheila.bentham@tower.ac.uk
UKgb-149	steve.thacker@lat.org.uk
UKgb-150	kontakt neuveden
UKgb-151	mikej.oxtooby@eastriding.gov.uk
UKgb-152	susan.allen@westsussex.gov.uk
UKgb-153	waltersathony@walsall.gov.uk
UKgb-154	lcastello@sova.org.uk
UKgb-155	keith.wimbles@scvo.org.uk
UKgb-156	emma.crook@drs.glasgow.gov.uk
UKgb-157	samsk@northlan.gov.uk
UKgb-158	prem@empowerscotland.org
UKgb-159	linda.stewart@uhi.ac.uk
UKgb-160	sandra.currie@falkirkcollege.ac.uk
UKgb-161	p.wallace@ayrcoll.ac.uk
UKgb-162	e.craig@napier.ac.uk
UKgb-163	kennyl@kilmarnock.ac.uk
UKgb-164	lberridge@glenrothes.ac.uk
UKgb-165	s.binnie@gcal.ac.uk
UKgb-167	ghurleyetc@aol.com
UKgb-168	billr@niacedc.org.uk

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
UKgb-170	amanda.thomas@newport.ac.uk
UKgb-171	info@oake-europe.com
UKgb-172	mjones@cararthenshire-enterprises.org.uk
UKgb-173	peter.butler@btgroup.com
UKgb-174	johnha@pavo.org.uk
UKgb-175	penny.mitchell@wda.co.uk
UKgb-176	yvonne.griffith-jones@chwaraeteg.com
UKgb-177	b.piette@bangor.ac.uk
UKgb-178	mike.clarke@remploy.co.uk
UKgb-179	robertcornwall@btopenworld.com
UKgb-180	roger.edwards@innovate-trust.org.uk
UKgb-181	paula.manley@wda.co.uk
UKgb-182	naz.malik@awema.freemove.co.uk
UKgb-78	karyn@breathingspaceltd.co.uk
UKgb-79	ana@education-action.org
UKgb-80	ian.henshaw@warwickshire.probaton.gsx.gov.uk
UKgb-83	dawn.mccracken@lsc.gov.uk
UKgb-84	gonzalo.shoobridge@prae.org
UKgb-85	Pamela.Reay@lsc.gov.uk
UKgb-86	antoinette.smallman@lsc.gov.uk
UKgb-87	diane.gowland@newham.ac.uk
UKgb-88	chris.jude@nhsu.org.uk
UKgb-89	russell.plunkett@businesslinkkent.com
UKgb-90	rrushton@ndevon.ac.uk
UKgb-91	imelda@ukcarers.org
UKgb-92	lcastello@sova.org.uk
UKgb-93	a.sheibani@londonmet.ac.uk
UKgb-94	dawn.corbett@ced.glasgow.gov.uk
UKgb-95	rosie.franklin@lsc.gov.uk
UKgb-96	robertl@exemplas.com
UKgb-97	elizabeth@portiaweb.org.uk
UKgb-98	ktanner@exemplas.com
UKgb-99	jfearnehough@tuc.org.uk

Zdroj: ECDB (<https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/index.jsp?lang=en>)

TAB. 9: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – SPOJENÉ KRÁLOVSTVÍ (SEVERNÍ IRSKO)

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
UKni-10	lorraine.whittley@nthbp.org
UKni-11	karen@gingerbreadni.org
UKni-12	orladrummond@triaxtaskforce.org
UKni-13	pat@niacro.co.uk
UKni-14	sara.corrigan@orchardville.com
UKni-15	george@simoncommunity.org

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
UKni-16	jill@aspire-loans.com
UKni-17	fiona.dw@disabilityaction.org
UKni-18	ruddyf@fermanaghcoll.ac.uk
UKni-19	siobhan.bogues@caresector.net
UKni-20	mayi@belfastcity.gov.uk
UKni-21	davidsloan@niuse.org.uk
UKni-9	gillian@accord-equal.com

Zdroj: ECDB (<https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/index.jsp?lang=en>)

TAB. 10: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – POLSKO

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
PL-1	aleksandra.duda@undp.org
PL-10	Slawomir_Strugarek@pfron.org.pl
PL-106	kontakt neuveden
PL-109	wisalix@poczta.onet.pl
PL-11	strada@pol.pl
PL-111	elzbieta.pilch@inbit.pl
PL-112	dariusz.motyl@grupaantares.com.pl
PL-113	starosta.bsu@powiatypolskie.pl
PL-114	stefaniak@monar-markot.poznan.pl
PL-115	pin.equal@okn.edu.pl
PL-116	mwargacki@wsiz.rzeszow.pl
PL-117	mbak@kig.pl
PL-119	biuro@rowneszanse.org
PL-12	info@misarn.pl
PL-120	centrum@promocjakobiet.pl
PL-121	julia.chondzynska@cpk.org.pl
PL-122	iwona@cku.tu.kielce.pl
PL-13	piotr.bastek@ir.katowice.pl
PL-14	gkarpiuk@spp.org.pl
PL-15	h.dudek@uml.lodz.pl
PL-16	drazka@o2.pl
PL-17	nadzieja@email.net.pl
PL-18	tpbagda@neostrada.pl
PL-19	kaja@wdpf.org.pl
PL-2	jkot@wnp.org.pl
PL-20	dyrektor@rcez.pl
PL-21	beata@miesnie.szczecin.pl
PL-22	s.fagasinski@equal.swspiz.pl
PL-23	domus@people.pl
PL-24	hmrozowski@czsw.gov.pl
PL-25	17421453@pro.onet.pl
PL-26	kontakt neuveden

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
PL-27	sampo.barcin@op.pl
PL-28	alina.szklaruk@undp.org.pl
PL-29	zdanie@ng.pl
PL-3	kurpios@prrsportowcy.pl
PL-30	point@point.wroc.pl
PL-31	adam.jarosinski@zoron-equal.pl
PL-33	j.maciejczyk@wcdn.wroc.pl
PL-34	justynakalita@o2.pl
PL-35	waldemar.zych@penetrator.com.pl
PL-36	joannaz@mistia.org.pl
PL-37	mzawodny@akademia-equal.pl
PL-38	wisp@swr.pl
PL-39	barbara.dudzinska@barka.org.pl
PL-40	Jacek_Cichosz@pfron.org.pl
PL-41	marek.rymsza@isp.org.pl
PL-42	j.karasinski@cezs.org.pl
PL-43	aczmyr@fise.org.pl
PL-44	kontakt neuveden
PL-45	dgolebiewska@iom.int
PL-46	wkreft@caritas.pl
PL-48	andrzej.biderman@epce.org.pl
PL-49	l.korga@fenix-equal.pl
PL-5	aniawasz@agh.edu.pl
PL-50	marta.sys@mercury.org.pl
PL-51	PROJEKTKLOS@GAZETA.PL
PL-54	motreba@tratwa.org
PL-55	wojciech35@op.pl
PL-57	e_les@onet.pl
PL-58	olgaf@synapsis.waw.pl
PL-59	regto@wp.pl
PL-6	biuro@pfs.pl
PL-60	ewa.mroz@haus.pl
PL-61	d.turlej@dww.org.pl
PL-62	j_cisek@ksse.com.pl
PL-63	poczta@gab.com.pl
PL-64	jadwiga.silarska@wp.pl
PL-65	karolina.czmuda@idea-mc.pl
PL-66	koordynator@proinwestycje.pl
PL-68	biuro@pspnarew.org.pl
PL-69	rs@wmzdz.pl
PL-7	romank@oic.lublin.pl
PL-70	beata_ab@wp.pl

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
PL-71	w.kubera@imm.org.pl
PL-72	s.gatz@solidarnosc.gda.pl
PL-73	biuro@fcwp.zgorzelec.pl
PL-74	kamila.jezowska@undp.org.pl
PL-75	kamil_gorecki@e-dialog.pl
PL-76	adamt@itti.com.pl
PL-77	equal@zpsb.szczecin.pl
PL-78	m.hiszpanski@kai-info.pl
PL-79	darr@darr.pl
PL-8	marszoper111@yahoo.com
PL-80	anna.aleksandrowicz@powiatwodzislawski.pl
PL-81	dorota.koprowska@itee.radom.pl
PL-82	kpawlowska@wsb-nlu.edu.pl
PL-85	jkuzminska@frdl-cd.org.pl
PL-86	kuba@alterego.lublin.pl
PL-87	projekt@wse.edu.pl
PL-88	beata@sftp.gliwice.pl
PL-9	gwerner@uni.lodz.pl
PL-90	beata.balinska@undp.org
PL-91	J.Kaminski@pelniazycia.pl
PL-92	sylvia.talach@plineu.org
PL-93	roman.trebski@pck.org.pl
PL-94	equal@juhrc.org
PL-95	malgorzata.gebert@pah.org.pl

Zdroj: ECDB (<https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/index.jsp?lang=en>)

TAB. 11: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – FRANCIE

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
FR-ALS-2004-42350	sonia.bourset@ville-mulhouse.fr
FR-ALS-2004-43633	agnes.fischer@ac-strasbourg.fr
FR-ALS-2004-43723	scstra@wanadoo.fr
FR-AQU-2004-40973	S.terwolbeck@maisondelepromotionsociale.org
FR-AQU-2004-41194	m.pionnier@aides-aquitaine.com
FR-AQU-2004-41366	jfernandez@aspp-asso.com
FR-AQU-2004-41751	sylvie.scheid@retravailler.org
FR-AQU-2004-42215	kontakt neuveden
FR-AQU-2004-42320	motiver.infrep40@club-internet.fr
FR-AQU-2004-42342	jlaburthe@insup.org
FR-AQU-2004-42437	j-poueyto@cc-lacq.fr
FR-AQU-2004-42614	info@mlaj-pb.org
FR-AQU-2004-42740	c.brun@anact.fr
FR-AQU-2004-43021	garie.aquitaine@wanadoo.fr
FR-AQU-2004-43178	c.sorbets@sciencespobordeaux.fr

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
FR-AUV-2004-41249	espace.jeunes.moulins@wanadoo.fr
FR-AUV-2004-42449	aformac-15@wanadoo.fr
FR-AUV-2004-42793	jcperraudin@allier.chambagri.fr
FR-AUV-2004-42843	contact@efca.fr
FR-AUV-2004-43052	cjacquier@cantal.cci.fr
FR-AUV-2004-43688	lonjonr@d43.ffbatiment.fr
FR-AUV-2004-43936	annick.flandin@segeco.fr
FR-BNR-2004-41126	nvaugarny@agefos-pme.com
FR-BNR-2004-41547	infrep6f@club-internet.fr
FR-BNR-2004-42385	patrice.borde@acsea.asso.fr
FR-BNR-2004-42823	e.cavalli@sileban.fr
FR-BNR-2004-43224	nvarin@infrep.org
FR-BNR-2004-43471	visavis2@wanadoo.fr
FR-BRE-2004-41551	ibep.dg@ibepformation.net
FR-BRE-2004-41718	phildents@wanadoo.fr
FR-BRE-2004-42379	gilles.marechal@civam-bretagne.org
FR-BRE-2004-42606	lafede@wanadoo.fr
FR-BRE-2004-43586	orainchristine@cg22.fr
FR-BRE-2004-43628	cdaviaud@entreprises35.fr
FR-BRE-2004-43657	direction@apase.org
FR-BRE-2004-43715	domiservices-equal@wanadoo.fr
FR-BRE-2004-43805	bmerand@cres-bretagne.org
FR-BRE-2004-44390	isabelle.kaiser@cg35.fr
FR-BRG-2004-41144	nchauleur@cfalanoue.com
FR-BRG-2004-41916	CITHY.Partenariat@wanadoo.fr
FR-BRG-2004-41990	equal.puisaye-forterre@wanadoo.fr
FR-BRG-2004-43064	sdat.entreprise@sdat.asso.fr
FR-BRG-2004-43196	colin.gril@educagri.fr
FR-BRG-2004-43309	pays.seine-et-tilles-en-bourgogne@wanadoo.fr
FR-BRG-2004-43635	fernandesjc@bourgogne.ffbatiment.fr
FR-BRG-2004-43937	badot.lionel@msa71.msa.fr
FR-CEN-2004-41021	kontakt neuveden
FR-CEN-2004-42239	afec.damon@fr.oleane.com
FR-CEN-2004-42862	developpement.local@loir-et-cher.chambagri.fr
FR-CEN-2004-43053	nsamson@bgvaldefrance.com
FR-CEN-2004-43176	Jacques.miche@ccc-btp.fr
FR-CEN-2004-43502	cvannier@cma-41.fr
FR-CHA-2004-41525	b.pitoischoquet.pdj@wanadoo.fr
FR-CHA-2004-42030	aefti08-equal@wanadoo.fr
FR-CHA-2004-42245	aefti.equal@wanadoo.fr
FR-CHA-2004-43842	sylvie.nguyen@cnasea.fr
FR-COR-2004-40994	idformation.souquet@wanadoo.fr

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
FR-COR-2004-42207	francois.cipriani@afpa.fr
FR-COR-2004-43232	pasqualini@oec.fr
FR-COR-2004-43582	entreprise.conseil@wanadoo.fr
FR-FRC-2004-41859	m.chenais@reseaucocagne.asso.fr
FR-FRC-2004-42029	michel.philippon@afpa.fr
FR-FRC-2004-43337	equal@vdsformation.com
FR-FRC-2004-43373	gcharles@cfa-belin.net
FR-FRC-2004-43740	cecile.piganiol@grandbesancon.fr
FR-FRC-2004-44034	dafco@ac-besancon.fr
FR-GUA-2004-43521	olivier.soret@cnasea.fr
FR-GUA-2004-44278	cief.mife@wanadoo.fr
FR-GUY-2004-41136	samusocialcayenne@wanadoo.fr
FR-GUY-2004-44294	ledieu.bg@wanadoo.fr
FR-HNR-2004-40951	jpacher@free.fr
FR-HNR-2004-42241	c.merlino@opcareg-hn.fr
FR-HNR-2004-43592	pamam@grdr.org
FR-HNR-2004-43846	animreg.mlpaio@missionslocales-hautenormandie.com
FR-IDF-2004-41076	equal@arvha.org
FR-IDF-2004-41468	GEFORME93@ac-creteil.fr
FR-IDF-2004-41734	fncivam@globenet.org
FR-IDF-2004-42294	caroline.klein@acsc.asso.fr
FR-IDF-2004-42472	f.herbreteau@senart-developpement.fr
FR-IDF-2004-42685	agnes.roche@adecco.fr
FR-IDF-2004-42770	veronique.poupard@Plainecommune.com.fr
FR-IDF-2004-43028	equal-idf-10330@wanadoo.fr
FR-IDF-2004-43031	d.elyazami@generiques.org
FR-IDF-2004-43140	lannoy@apcm.fr
FR-IDF-2004-43266	epieuros@club-internet.fr
FR-IDF-2004-43323	pjodar@cna-cefag.org
FR-IDF-2004-43327	paris@cfdt.fr
FR-IDF-2004-43383	achassagnieux@emergences.fr
FR-IDF-2004-43486	formation@cimade.org
FR-IDF-2004-43557	vpigache@cfdt-iledefrance.fr
FR-IDF-2004-43594	pguez@gfcbtp.fr
FR-IDF-2004-43626	infrep13@club-internet.fr
FR-IDF-2004-43653	aslc@aslc-paris.org
FR-IDF-2004-43678	f.clergeot@ohe75.org
FR-IDF-2004-43687	info@reseau-plus.net
FR-IDF-2004-43714	j.johansen@arete.fr
FR-IDF-2004-43909	chapime@aol.com
FR-IDF-2004-44088	aurore-siege@wanadoo.fr
FR-IDF-2004-44269	marie-josee.come@ac-creteil.fr

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
FR-IDF-2004-44343	hassan@banditsprod.com
FR-LGR-2004-42200	CIDF.CEDIFF11@wanadoo.fr
FR-LGR-2004-42212	hasnaoui.fdcivam34@wanadoo.fr
FR-LGR-2004-42674	asmoune.bb@wanadoo.fr
FR-LGR-2004-42729	sophie.dutilleul@gepsa.fr
FR-LGR-2004-42827	gtafforeau@irfa.fr
FR-LGR-2004-42994	roselyne.bessac@wanadoo.fr
FR-LGR-2004-43096	sophie.bouju@boutiques-de-gestion.com
FR-LGR-2004-43107	umih.34@wanadoo.fr
FR-LGR-2004-43305	prongier@cm-languedocroussillon.fr
FR-LGR-2004-43571	did@cg34.fr
FR-LGR-2004-43731	jcbigot.opcareg@wanadoo.fr
FR-LIM-2004-41977	mission-europe@cg23.fr
FR-LIM-2004-42967	cristalleriestpaul.condat@wanadoo.fr
FR-LIM-2004-43004	cedric.vachon@afpa.fr
FR-LOR-2004-41758	jacques.weidmann@afpa.fr
FR-LOR-2004-43597	doan.tran@cr-lorraine.fr
FR-LOR-2004-44074	alexis.lambert@fasild.fr
FR-MAR-2004-42123	kontakt neuveden
FR-MAR-2004-43720	jos@cg972.fr
FR-MAR-2004-43943	dominique.eloise@wanadoo.fr
FR-MDP-2004-41555	valerie.berud@gepsa.fr
FR-MDP-2004-42097	florence.gaud@ac-toulouse.fr
FR-MDP-2004-42744	miche.roche@afpa.fr
FR-MDP-2004-43013	fabienne.amoureux@medef31.fr
FR-MDP-2004-43103	j.stephan@crpconsulting.net
FR-MDP-2004-43384	tarn@creer.fr
FR-MDP-2004-43550	atrium.emploi65@wanadoo.fr
FR-MDP-2004-43810	nathalie.redon@capexcellence.com
FR-MDP-2004-43863	ccsc.leader@wanadoo.fr
FR-MDP-2004-43930	jn.walkowiak@ccpst.org
FR-MDP-2004-43959	gtafforeau@irfa.fr
FR-MDP-2004-44060	jn.walkowiak@ccpst.org
FR-MDP-2004-44402	kontakt neuveden
FR-NAT-2004-41074	christophe.berardi@leolagrange.org
FR-NAT-2004-41094	jphpoulnot@chequedejeuner.fr
FR-NAT-2004-41493	contact@inavem.org
FR-NAT-2004-41599	delphis.asso@wanadoo.fr
FR-NAT-2004-41686	jlarue@jeunes-agriculteurs.fr
FR-NAT-2004-41687	direction@source.asso.fr
FR-NAT-2004-41704	akstoc@aol.com
FR-NAT-2004-41737	barbara.huveteau@federec.org

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
FR-NAT-2004-41787	dupeyron@exchange.france3.fr
FR-NAT-2004-41892	pissot@imsentreprendre.com
FR-NAT-2004-42319	ave@ville-emploi.asso.fr
FR-NAT-2004-42471	a.benais@adie.org
FR-NAT-2004-42864	claudette.foret@fafsea.com
FR-NAT-2004-43039	amicaledunid.paris@wanadoo.fr
FR-NAT-2004-43115	mporta@scop.coop
FR-NAT-2004-43251	fncmb@wanadoo.fr
FR-NAT-2004-43255	fredreboulot@aol.com
FR-NAT-2004-43609	clemaitre@france-terre-asile.org
FR-NAT-2004-43690	l.denzizot@institutlasource.fr
FR-NAT-2004-43709	lagabrielle@mfp.fr
FR-NAT-2004-43879	isabelle.roudil@union-habitat.org
FR-NAT-2004-43921	mery@boutiques-de-gestion.com
FR-NAT-2004-43941	dseignourel@infofemmes.com
FR-NAT-2004-44231	Gerald.Evin@wanadoo.fr
FR-NAT-2004-44327	alain.bony@wanadoo.fr
FR-NPC-2004-41009	BHOTOT@CEFIR.FR
FR-NPC-2004-41243	cpetit@fongecif-npdc.asso.fr
FR-NPC-2004-41256	jp.martin@espace-bg.com
FR-NPC-2004-41337	mfi@nordnet.fr
FR-NPC-2004-41380	centredonbosco@wanadoo.fr
FR-NPC-2004-41837	gaelle.delannoy@capemploilittoral.fr
FR-NPC-2004-42944	xavierretaux@free.fr
FR-NPC-2004-43102	ccas.carvin@wanadoo.fr
FR-NPC-2004-43410	f.royer@cfdt59-62.fr
FR-NPC-2004-43661	info.fede62@admr.org
FR-NPC-2004-43785	creafi@wandoo.fr
FR-NPC-2004-43989	Jean-Paul.STERN@sit.fr
FR-PAC-2004-40982	philippe.villemagne@ac-nice.fr
FR-PAC-2004-41558	mlderda@mairie-marseille.fr
FR-PAC-2004-42915	mas-mj@cg84.fr
FR-PAC-2004-43011	lserrano@arles.cci.fr
FR-PAC-2004-43037	ardml@wanadoo.fr
FR-PAC-2004-43143	rizzo@eurosema.com
FR-PAC-2004-43223	myriam.robinet@fdsea84.fr
FR-PAC-2004-43279	Jean-Luc.Salmon@ufcv.asso.fr
FR-PAC-2004-43465	c.roux@anact.fr
FR-PAC-2004-43467	ldhauteserre@scop.coop
FR-PCD-2004-40995	mfpersiaux@interfor-sia.com
FR-PCD-2004-41016	europe@cm-80.fr
FR-PCD-2004-43036	infrep60@club-internet.fr

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
FR-PCD-2004-43372	aa.j@wanadoo.fr
FR-PCD-2004-43796	m.flipaux@wanadoo.fr
FR-PCD-2004-44004	LC.Conseil@club-internet.fr
FR-PCH-2004-41960	POUSSE-GATINE@cc-parthenay.fr
FR-PCH-2004-42619	formation.continue@cm-angouleme.fr
FR-PCH-2004-42978	ciste@wanadoo.fr
FR-PCH-2004-43341	sunergeia-equal@wanadoo.fr
FR-PCH-2004-43718	afec.16@wanadoo.fr
FR-PDL-2004-41348	vmelquiond@cariforef-pdl.org
FR-PDL-2004-41590	fcharbonnier@cm-nantes.fr
FR-PDL-2004-41661	a.masson@anact.fr
FR-PDL-2004-42524	equal_senior_attitude@cefres.asso.fr
FR-PDL-2004-42548	paysdelaloire@famillesrurales.org
FR-PDL-2004-43480	pboullier@plan-local-emploi.org
FR-PDL-2004-44033	cdelbos@loire-atlantique.chambagri.fr
FR-RAL-2004-41991	pavieequal@wanadoo.fr
FR-RAL-2004-42044	patrick.teil@ismcorum.org
FR-RAL-2004-42382	sylvie.blanco@grenoble-em.com
FR-RAL-2004-42564	c.chaine@aedh.org
FR-RAL-2004-42574	s.jonard@crm-rhonealpes.fr
FR-RAL-2004-42578	philippe.fayolle@mfr.asso.fr
FR-RAL-2004-42903	egalithe@opcaregra.com
FR-RAL-2004-43134	veronique.bajollet@gepsa.fr
FR-RAL-2004-43237	rchouvel@univ-st-etienne.fr
FR-RAL-2004-43286	amprino.cyril@wanadoo.fr
FR-RAL-2004-43401	jblanc@lanef.com
FR-RAL-2004-43566	centreressources@wanadoo.fr
FR-RAL-2004-43607	kontakt neuveden
FR-RAL-2004-44005	cabiria@wanadoo.fr
FR-REU-2004-40949	sylvain.core@cnasea.fr
FR-REU-2004-41788	max.lebon2@wanadoo.fr
FR-REU-2004-42091	sylvain.core@cnasea.fr
FR-REU-2004-42380	f.dumas-arep@wanadoo.fr
FR-REU-2004-42541	glaporte@arvise.net
FR-REU-2004-43109	yteillac@arvise.net
FR-REU-2004-43529	nadine-de-rycke@wanadoo.fr
FR-REU-2004-43556	coordinateur.cases@wanadoo.fr

Zdroj: ECDB (<https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/index.jsp?lang=en>)

TAB. 12: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – SLOVENSKO

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
SK-1	janosova@handlova.sk
SK-10	inclusion@changenet.sk

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
SK-100	provincialat@internet.sk
SK-101	cvo@changenet.sk
SK-11	ivantysyn@itapa.sk
SK-13	riaditel@tabita.sk
SK-14	jozef.kostelansky@atlas.sk
SK-15	marek.hojcik@vlada.gov.sk
SK-16	ocustvrtokno@stonline.sk
SK-17	culikova@mctba.sk
SK-18	balogova@orbisstitute.sk
SK-19	rozvoj@rozvoj.org
SK-2	fotyi@tigercomp.sk
SK-20	siskovamaja@yahoo.com
SK-21	mirosklenka@stonline.sk
SK-22	zpmpsvr@changenet.sk
SK-23	fotyi@tigercomp.sk
SK-24	vatralova@iom.sk
SK-25	kolencik@euroformes.com
SK-26	viktor.fogelova@upsvar.sk
SK-27	rajchlova@stonline.sk
SK-28	icmnizna@orava.sk
SK-29	bitter@changenet.sk
SK-3	consultmm@consultmm.sk
SK-30	apzno@changenet.sk
SK-31	daniel.kojnok@stonline.sk
SK-32	apz@marta.sk
SK-33	agaut@stonline.sk
SK-34	centrum.nadej@centrum.sk
SK-35	socia@socia.sk
SK-36	projekt@kolping.sk
SK-37	resek1@zvjs.sk
SK-38	violar@zoznam.sk
SK-39	michal.palenik@iz.sk
SK-4	Milan.Kovac@tuke.sk
SK-40	perichtova@sspr.gov.sk
SK-41	aspekt@aspekt.sk
SK-42	olga@prochoice.sk
SK-43	feman@stonline.sk
SK-44	bambino@sinet.sk
SK-45	schwarz@erpa.sk
SK-46	zora@ivo.sk
SK-47	jsimko@vucbb.sk
SK-48	radaba@rpsp.sk

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
SK-49	maria.fabianova@ibisacam.sk
SK-5	juskova.zuzana@kosice.regionet.sk
SK-50	petrasova@nlcsk.org
SK-51	zuzana.kiczкова@fphil.uniba.sk
SK-52	sbalaz@slovanet.sk
SK-53	lkonopkova@stonline.sk
SK-54	janomil@stonline.sk
SK-55	kostolny@dafne.sk
SK-56	info@orbisinstitute.sk
SK-57	marek.markus@integra.sk
SK-58	sandra@notabene.sk
SK-59	Sus.dstreda@redcross.sk
SK-6	zrrhn@zrrhn.sk
SK-60	pollak@ke.etp.sk
SK-61	jana@aac.sk
SK-62	diana.nemethova@chello.sk
SK-63	bodnarova@ivs.vs.sk
SK-64	edukos@zoznam.sk
SK-65	ane.cvr@gmail.sk
SK-66	santk@santk.sk
SK-67	zzszvolen@gmail.com
SK-68	assp@changenet.sk
SK-69	miroslav.kusy@phil.uniba.sk
SK-7	urbanovska.daniela@trnava.sk
SK-70	Hrickova.Silvia@kosice.regionet.sk
SK-71	rpl@nextra.sk
SK-72	kluptakova@pdf.umb.sk
SK-73	laco@nadaciams.sk
SK-74	ogou21@yahoo.com
SK-75	alexu@alexu.sk
SK-76	Oz.bovap@post.sk
SK-77	froncova@cnet.sk
SK-78	dusan.vitko@tuke.sk
SK-79	majersky@proma.sk
SK-8	office@domeuropy.sk
SK-80	marek.los@orangemail.sk
SK-81	sopkrkpo@sopk.sk
SK-82	klapica@stonline.sk
SK-83	sbiela@stonline.sk
SK-84	valkovic@employment.gov.sk
SK-85	magna.mater@post.sk
SK-86	peter.razus@condornet.sk

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
SK-87	nsd@nsd.sk
SK-88	sus.levice@redcross.sk
SK-9	adriana.bobalikova@ademeuroconsulting.com
SK-90	goodwill@netkosice.sk
SK-91	l.kocanova@unss.sk
SK-92	ditos@pobox.sk
SK-93	patrik.krizansky@vlada.gov.sk
SK-94	Kovacs.tibor@ktnet.sk
SK-95	schwarz@timur.sk
SK-96	andrej.kovac@netrix.sk
SK-97	help@stonline.sk
SK-98	tahanovce@stonline.sk
SK-99	charitagkdch@stonline.sk

Zdroj: ECDB (<https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/index.jsp?lang=en>)

TAB. 13: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – RAKOUSKO

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
AT-1A-01/229	schuch@zsi.at
AT-1A-01/236	klaus.prieckenfried@neustart.at
AT-1A-02/290	bettina.behr@fh-stpoelten.ac.at
AT-1A-08/305	veitschegger@foerderagentur.at
AT-1A-11/256	susanne_kreuzer@waff.at
AT-1A-11/266	brigitte.hoedl@waff.at
AT-1A-11/268	susanne_kreuzer@waff.at
AT-1A-11/271	brigitte.hoedl@waff.at
AT-1A-11/272	andreas_rubchich@waff.at
AT-1A-11/273	Andreas.Rubchich@waff.at
AT-1A-12/296	ingrid.bartel@bpi.ac.at
AT-1A-14/226	marcus.hillinger@fab.at
AT-1A-15/282	hilla.lindhuber@jugendnetzwerk.at
AT-1A-15/284	harald.prantl@oesb.at
AT-1A-16/230	gue.frischmann@tirol.gv.at
AT-1A-18/313	fpm@arge.at
AT-1B-01/237	mario.jursitzky@basb.gv.at
AT-1B-01/309	p.milbradt@compass-org.at
AT-1B-01/341	m.fertner@human.or.at
AT-1B-11/209	mario.jursitzky@basb.gv.at
AT-1B-12/288	marlene.mayrhofer@rmp.or.at
AT-1B-13/201	iap.karlinger@vol.at
AT-1B-16/207	hermann.mitterhofer@arbas.at
AT-1B-18/308	anita.reinbacher@bab.at
AT-2-01/310	armin.hanschitz@volkshilfe.at

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
AT-2-01/338	office@igkultur.at
AT-2-11/263	susanne_kreuzer@waff.at
AT-2-11/276	jutta_krennstetter@waff.at
AT-3A-07/332	doris.palz@wlb.co.at
AT-3A-16/215	c.spielberger@tirol.gv.at
AT-3A-18/217	graz.umgebung@aon.at
AT-3B-01/277	pascal.prabitz@waff.at
AT-3B-02/295	michael.bockhorni@fh-stpoelten.ac.at
AT-3B-08/315	fpm@arge.at
AT-3B-14/231	ge.post@ooe.gv.at
AT-3B-18/314	schleich@arge.a
AT-4A-08/234	ph@stvg.com
AT-4A-08/292	johannes.franek@lll-management.com
AT-4A-08/326	e.beneke@eb-projektmanagement.at
AT-4B-08/304	f.kindelsberger@ipna.at
AT-4B-16/235	c.spielberger@tirol.gv.at
AT-5-01/233	ulrike.faltin@netzwerk-frauenberatung.at
AT-5-01/260	pascal.prabitz@waff.at
AT-5-11/265	thomas.marosch@waff.at
AT-5-13/202	iap.karlinger@vol.at
AT-5-14/223	ge.post@ooe.gv.at
AT-5-17/316	robert.tauber@bgl.gv.at
AT-5-18/212	e.beneke@eb-projektmanagement.at
AT-6-01/318	e.bierling-wagner@integrationshaus.at
AT-6-11/261	pascal.prabitz@waff.at
AT-6-15/283	alexander.reiff@salzburg.gv.at
AT-6-18/342	erich.hammer@stmk.gv.at

Zdroj: ECDB (<https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/index.jsp?lang=en>)

TAB. 14: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – ŠPANĚLSKO

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
ES-ES20040015	A23007@aytolacoruna.es
ES-ES20040033	formacion@bajoguadalquivir.org
ES-ES20040036	stecnica@cestel.es
ES-ES20040038	p.economica@anoia.net
ES-ES20040046	cons.pangea.med@telefonica.net
ES-ES20040047	consorciomadsur@telefonica.net
ES-ES20040058	malvarez@imelsa.es
ES-ES20040074	jfernandez@procesa.es
ES-ES20040078	bealonpozo@hotmail.com
ES-ES20040081	cperezf@aj-viladecans.es
ES-ES20040082	carlos.gonzalo@larioja.org
ES-ES20040083	carlos.gonzalo@larioja.org

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
ES-ES20040084	carlos.gonzalo@larioja.org
ES-ES20040085	carlos.gonzalo@larioja.org
ES-ES20040089	direcciotecnica@cedricat.org
ES-ES20040090	info@patronato.org
ES-ES20040093	guntin@cepaim.org
ES-ES20040094	silvia.granvega@gvs.es
ES-ES20040096	lramirez@selva.cat
ES-ES20040098	jnavarro@consorci.info
ES-ES20040102	isonomia@isonomia.uji.es
ES-ES20040104	cireresperlaigualtat@yahoo.es
ES-ES20040108	telesfora.ruiz@imfegranada.es
ES-ES20040110	cedercam@cedercam.org
ES-ES20040112	equalgambuesa@cabildofuer.es
ES-ES20040115	raquel@sodercan.com
ES-ES20040126	adc@mancohortasud.es
ES-ES20040128	agarrote@eco.juntaex.es
ES-ES20040130	ffideli@femeval.es
ES-ES20040134	ceisintegra@yahoo.es
ES-ES20040135	direccion@eculturas.com
ES-ES20040137	europa.bsocial@ayto-malaga.es
ES-ES20040139	mardelev@jcyl.es
ES-ES20040142	eva.martin@ceh.jcyl.es
ES-ES20040145	eva.martin@ceh.jcyl.es
ES-ES20040149	norman.perez@maiv.org
ES-ES20040150	promocion@cuenca.es
ES-ES20040151	nramirez@extremadura.ugt.org
ES-ES20040153	cmarco@gandia.org
ES-ES20040157	csanchezcps@empresas.retecal.es
ES-ES20040165	ccc@cooperativescatalunya.coop
ES-ES20040170	jordi.vilalta@ctfc.es
ES-ES20040174	kontakt neuveden
ES-ES20040175	mvaquer@dgform.caib.es
ES-ES20040180	consuelomarin@alaquas.org
ES-ES20040183	mvaquer@dgform.caib.es
ES-ES20040184	msoler@dgform.caib.es
ES-ES20040185	impefe@ext.ayto-ciudadreal.es
ES-ES20040187	juan.jose.martinez.pineiro@xunta.es
ES-ES20040192	eva.martin@ceh.jcyl.es
ES-ES20040195	margarvg@princast.es
ES-ES20040196	laurahernandez@accu.e.telefonica.net
ES-ES20040197	carlogpa@princast.es
ES-ES20040198	margarvg@princast.es

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
ES-ES20040202	manuelvera@promojaen.es
ES-ES20040205	eva.martin@ceh.jcyl.es
ES-ES20040207	mdomdia@gobiernodecanarias.org
ES-ES20040209	martinez_t@gobcantabria.es
ES-ES20040217	manumor@dipusevilla.es
ES-ES20040218	jllach@ddgi.es
ES-ES20040219	equal@diputoledo.es
ES-ES20040221	manises_promocio@cv.gva.es
ES-ES20040222	emprego@deputacion.deponetvedra.es
ES-ES20040223	margarvg@princast.es
ES-ES20040224	k-uriarte@ej-gv.es
ES-ES20040225	adleuropa@aytocompostela.es
ES-ES20040226	gcanovas@diagrama.org
ES-ES20040229	k-uriarte@ej-gv.net
ES-ES20040238	k-uriarte@ej-gv.net
ES-ES20040240	promoeco@ccvoc.org
ES-ES20040241	margarvg@princast.es
ES-ES20040244	jgarcia@ayto-lavall.org
ES-ES20040245	kuriarte@ej-gv.net
ES-ES20040249	kuriarte@ej-gv.net
ES-ES20040251	info@oadl.dip-caceres.es
ES-ES20040252	promoc.europeos@ayuncordoba.es
ES-ES20040253	margarvg@princast.es
ES-ES20040254	amecoop@ucmta.es
ES-ES20040256	manuel.vazquez@dicoruna.es
ES-ES20040258	kuriarte@ej-gv.net
ES-ES20040259	reslaboris@reslaboris.com
ES-ES20040262	alcaldia@motilla.com
ES-ES20040264	AYTOPROVENCIO1@terra.es
ES-ES20040268	info@consop.org
ES-ES20040270	kuriarte@ej-gv.net
ES-ES20040272	masalle@fundaciondirecta.org
ES-ES20040277	huertas_mar@gva.es
ES-ES20040281	upd@dipucr.es
ES-ES20040283	mercedes.carmona@unad.org
ES-ES20040284	jsebastian@jccm.es
ES-ES20040288	oficialmujer@melilla.es
ES-ES20040290	jbartolome@rais-tc.org
ES-ES20040292	dgigualdadoport@munimadrid.es
ES-ES20040293	m.osorio@ufv.es
ES-ES20040295	sgpihm@xunta.es
ES-ES20040297	elena.masa@semilla.net

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
ES-ES20040299	mardelev@jcyl.es
ES-ES20040304	acevin@pymered.net
ES-ES20040307	ivicente@oager.com
ES-ES20040312	cheloheraez@mancomunidadcampdeturia.org
ES-ES20040315	relaue@ayto-murcia.es
ES-ES20040318	floresd@imefe.es
ES-ES20040322	paideia@paideia.es
ES-ES20040323	amolina@campus.cepade.es
ES-ES20040327	stecnica@cestel.es
ES-ES20040331	mardelev@jcyl.es
ES-ES20040332	hmougan@agaca.coop
ES-ES20040334	cflores@diphuelva.org
ES-ES20040335	manuellopez@ivadis.es
ES-ES20040336	pmachin@aragon.es
ES-ES20040337	alfons.bonals@l-h.es
ES-ES20040338	kuriarte@ej-gv.net
ES-ES20040340	lola.hernandez@huelvaimpulsas.es
ES-ES20040341	jefpromoci@valencia.es
ES-ES20040343	delegacion.fomento@cadizayto.es
ES-ES20040353	adl.ribadavia@terra.es
ES-ES20040356	rosario_hernandez@pymered.net
ES-ES20040357	presidencia@ccbierzo.com
ES-ES20040361	kontakt neuveden
ES-ES20040363	fsanzg@aragob.es
ES-ES20040364	pmachin@aragob.es
ES-ES20040365	carcayas@cfnavarra.es
ES-ES20040369	slabianb@cfnavarra.es
ES-ES20040371	vega.rodriquez@canarias.org
ES-ES20040373	adlocal@villarrobledo.com
ES-ES20040374	rgomez@clt.juntaex.es
ES-ES20040376	xcano@ajmanresa.org
ES-ES20040380	kuriarte@ej-gv.net
ES-ES20040381	medioambientecacabelos@hotmail.com
ES-ES20040382	mvaquer@dgform.caib.es
ES-ES20040386	aeb@aeb.es
ES-ES20040387	servicios.sociales@torrepacheco.es
ES-ES20040393	icourel@proyectoigualda.org
ES-ES20040394	gerente@ildefe.es
ES-ES20040399	correu@aj-badalona.es
ES-ES20040400	patxi@sansenet.com
ES-ES20040404	JAntonio.Penalver@carm.es
ES-ES20040405	mateu.hernandez@barcelonactiva.es

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
ES-ES20040406	promocioneconomica@concellodelugo.org
ES-ES20040408	fperez@clt.juntaex.es
ES-ES20040412	carmen.orgeira.naya@xunta.es
ES-ES20040413	mfernandez@catalunya.ugt.org
ES-ES20040414	carmen.orgeira.naya@xunta.es
ES-ES20040415	aleon@dip-badajoz.es
ES-ES20040416	promocion.economica@aytosagunto.es
ES-ES20040418	juanam.lopez@carm.es
ES-ES20040420	jllabina@fesalc.es
ES-ES20040421	amelia_herrero@pymered.net
ES-ES20040422	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040424	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040425	pumarescr@diba.es
ES-ES20040426	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040427	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040429	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040430	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040433	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040435	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040436	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040439	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040441	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040442	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040443	adl@ayto-oviedo.es
ES-ES20040444	proyectos.equal.cedt@juntadeandalucia.es
ES-ES20040448	beatriz.sinpromi@cabtfe.es
ES-ES20040450	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040452	gerente@ildefe.es
ES-ES20040456	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040459	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040460	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040461	apagans@ajgirona.org
ES-ES20040462	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040463	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040465	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040468	lidia@fempclm.com
ES-ES20040469	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040470	proyectos.equal.cedt@juntadeandalucia.es
ES-ES20040472	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040473	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es
ES-ES20040474	isabelr@cabtfe.es
ES-ES20040482	empleo.equal.sae@juntadeandalucia.es

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
ES-ES20040483	amartinez@afanias.org
ES-ES20040485	ddiaz@fta.ugt.org
ES-ES20040487	asearco@asearco.org
ES-ES20040488	lumunoz@dpteruel.es
ES-ES20040494	empleo@aytojaen.es
ES-ES20040498	eva.martin@jcyl.es
ES-ES20040499	kuriarte@ej-gv.net
ES-ES20040501	proyectos.equal.cedt@juntadeandalucia.es
ES-ES20040504	leaderplus@sierraoeste.org
ES-ES20040508	guillermomondaza@ceim.net
ES-ES20040509	ceder@red-adeco.com
ES-ES20040510	k-uriarte@ej-gv.net
ES-ES20040512	maria.jose.rodriquez.fernandez@xunta.es
ES-ES20040515	eliablanca@adesne.org
ES-ES20040522	margarvg@princast.es
ES-ES20040523	mtgalvez@dipalme.org
ES-ES20040524	ofelia@admolinis.org
ES-ES20040533	eforcada@dipcas.es
ES-ES20040536	margarvg@princast.es
ES-ES20040543	puertolumbreras@centrosdeempleomurcia.net
ES-ES20040549	teresa@apascovi.org
ES-ES20040550	esther.barbera@uv.es
ES-ES20040553	consell@ccbcnes.org
ES-ES20040557	formacion@upta.ugt.org
ES-ES20040558	miguel.simon@ses.juntaex.es
ES-ES20040562	romherau@jcyl.es
ES-ES20040563	aedl@aedlsegovia.com
ES-ES20040566	concejales@aytobenavente.org
ES-ES20040569	sgprog.mujer@mtas.es
ES-ES20040571	asprosocu@asprosocu.org
ES-ES20040576	asam@cdrtcampos.es
ES-ES20040578	celem@celem.org
ES-ES20040581	jares@infonegocio.com
ES-ES20040585	jmenendez@asalma.org
ES-ES20040592	alcaldia@trabanca.com
ES-ES20040593	alicia.caceres@madrid.org
ES-ES20040596	gracia@rrrho.com
ES-ES20040597	medioambiente@consorcioviaverde.org
ES-ES20040603	coordinacion@e-tradis.net
ES-ES20040609	feaps@feapsmurcia.org
ES-ES20040617	lfraga@cetmar.org
ES-ES20040625	gerenteequal@ayto-villaquilambre.com

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
ES-ES20040639	atime@atime.es
ES-ES20040643	mzazurca@diputaciolleida.es
ES-ES20040644	carmen.rincon@gencat.net
ES-ES20040653	msoler@dgform.caib.es
ES-ES20040654	xaragay@uoc.edu
ES-ES20040664	ramurrio@mtas.es

Zdroj: ECDB (<https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/index.jsp?lang=en>)

TAB. 15: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – NIZOZEMSKO

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
NL-2004/EQA/0001	a.mulder@effathaguyot.nl
NL-2004/EQA/0003	g.j.dijkstra@med.rug.nl
NL-2004/EQA/0004	m.dollevoet@fontys.nl
NL-2004/EQA/0008	j.duinkerken@assen.nl
NL-2004/EQA/0009	jeffrey.koeman@maaskringgroep.nl
NL-2004/EQA/0011	eppejanpostma@hetnet.nl
NL-2004/EQA/0013	a.huntelaar@zoetermeer.nl
NL-2004/EQA/0014	adewit@rocfriesepoort.nl
NL-2004/EQA/0015	f.nijhuis@srl.nl
NL-2004/EQA/0018	E.vanHierden@CMOGroningen.nl
NL-2004/EQA/0022	j.dputter@cvd.nl
NL-2004/EQA/0024	E.vanHierden@CMOGroningen.nl
NL-2004/EQA/0025	mt@mytyschooltilburg.nl
NL-2004/EQA/0027	m.poppink@ocr.nl
NL-2004/EQA/0028	d.jakobs.rrc@reestmond.nl
NL-2004/EQA/0029	E.vanHierden@CMOGroningen.nl
NL-2004/EQA/0033	smo@smo-ov.nl
NL-2004/EQA/0035	E.vanHierden@CMOGroningen.nl
NL-2004/EQA/0036	k.kooijman@smallingerland.nl
NL-2004/EQA/0039	jeroenwonders@demarrage.info
NL-2004/EQA/0040	klaasvanurk@vioz.nl
NL-2004/EQA/0042	ahol@kov.humanitas.nl
NL-2004/EQA/0046	w.ruygrok@boznet.nl
NL-2004/EQA/0047	jjoosten@arcuscollege.nl
NL-2004/EQA/0048	Ebuul@coa.minjus.nl
NL-2004/EQA/0050	ronklaassen@parelnet.nl
NL-2004/EQA/0055	e.gloudi@ontwikkelbank.nl
NL-2004/EQA/0056	kleiweg@spoor11.nl
NL-2004/EQA/0059	o.de.jong@dji.minjus.nl
NL-2004/EQA/0062	info@goanoord.nl
NL-2004/EQA/0063	J.Lame@riagg-rnw.nl
NL-2004/EQA/0067	a.kat@osa-amsterdam.nl
NL-2004/EQA/0068	reckman@nieuwland.nl

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
NL-2004/EQA/0069	p.brunklaus@snvtilburg.nl
NL-2004/EQA/0071	YDriehuis@bureauparkstad.nl
NL-2004/EQA/0072	m.koopmans@werkpro.nl
NL-2004/EQA/0075	wkoster@idcollege.nl
NL-2004/EQA/0079	raai@kenniscentrumevc.nl
NL-2004/EQA/0080	theo.grefkens@kenteq.nl
NL-2004/EQA/0083	j.vanasperen@sjtiel.nl
NL-2004/EQA/0084	a.vanderborst@caop.nl
NL-2004/EQA/0086	a.bosma@st-srplus.nl
NL-2004/EQA/0088	hansjonkhart@hotmail.com
NL-2004/EQB/0001	info@paletweb.nl
NL-2004/EQB/0005	f.arcerivero@chello.nl
NL-2004/EQC/0003	info@zzvn.nl
NL-2004/EQC/0006	c.j.m.tholen@capelleaandenijssel.nl
NL-2004/EQC/0008	info@wesseling.org
NL-2004/EQC/0010	lucy.bathgate@tilburg.nl
NL-2004/EQC/0012	edklut@miramedia.nl
NL-2004/EQC/0013	j.sebregts@rewin.nl
NL-2004/EQC/0015	e.janssen@almelo.nl
NL-2004/EQC/0018	c.vandijk@clusius.nl
NL-2004/EQC/0019	josee.meeuwenoord@inholland.nl
NL-2004/EQC/0020	jj@4sn.nl
NL-2004/EQC/0021	t.ariens@albeda.nl
NL-2004/EQC/0022	alexander.schippers@oostnv.nl
NL-2004/EQC/0024	gtitulaer@vvhp.nl
NL-2004/EQC/0026	info@bhon.nl
NL-2004/EQD/0001	p.hogendoorn@emmen.nl
NL-2004/EQD/0002	f.kuiper@breda.nl
NL-2004/EQD/0005	r.vlug@direction.nl
NL-2004/EQD/0006	debby@womenatwork.eu.org
NL-2004/EQD/0008	avanotterloo@kunstenaarsenco.nl
NL-2004/EQD/0009	f.huissen@de-schalm.nl
NL-2004/EQD/0010	c.jacobs@tenderjeugdzorg.nl
NL-2004/EQE/0001	a.vandelden@onderwijsgroepnoord.nl
NL-2004/EQE/0003	clausvanteeffelen@mbctilburg.nl
NL-2004/EQE/0004	theo.grefkens@kenteq.nl
NL-2004/EQE/0005	mstadler@tigdiensten.nl
NL-2004/EQE/0007	p.spoelstra@sozawe.groningen.nl
NL-2004/EQE/0009	joh.ger@wxs.nl
NL-2004/EQE/0011	annemarie.buschers@amerlanden.nl
NL-2004/EQE/0012	wc.wijnbergen@drenthecollege.nl
NL-2004/EQE/0013	info@goanoord.nl

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
NL-2004/EQE/0014	Wiegers@Graafschap-Zutphen.nl
NL-2004/EQE/0017	groenink@thermpos.com
NL-2004/EQE/0020	ds@zuiderpark.nl
NL-2004/EQE/0023	smo@smo-ov.nl
NL-2004/EQE/0025	irma.vanslooten@handicap-studie.nl
NL-2004/EQE/0027	geert@bekenet.nl
NL-2004/EQE/0029	l.van.boven@rocleiden.nl
NL-2004/EQE/0031	Punt@nieuwland.nl
NL-2004/EQE/0035	fc.van.veen@hccnet.nl
NL-2004/EQE/0037	hartman@eega.nl
NL-2004/EQE/0038	roger@connecting2u.nl
NL-2004/EQE/0043	frank.visser@philips.com
NL-2004/EQE/0044	centrumautisme@leokannerhuis.nl
NL-2004/EQE/0046	maartenburger@korczakschool.nl
NL-2004/EQE/0048	thev@s-hertogenbosch
NL-2004/EQE/0049	thev@s-hertogenbosch
NL-2004/EQE/0052	wil.de.kort@tilburg.nl
NL-2004/EQE/0053	j.vanasperen@sjtiel.nl
NL-2004/EQF/0004	tahiti45@hotmail.com
NL-2004/EQF/0005	info@brekendvaatwerk.nl
NL-2004/EQF/0007	rvandermeer@liftgroup.nl
NL-2004/EQF/0009	s.nijhuis@eminus.nl
NL-2004/EQG/0001	edklut@miramedia.nl
NL-2004/EQG/0002	margriet.guiver-freeman@mercer.com
NL-2004/EQG/0004	martijn@qidos.nl
NL-2004/EQG/0009	l.jansen@dji.minjus.nl
NL-2004/EQG/0010	r.allebrandi@ecosol.nl
NL-2004/EQH/0001	sannie.wijland@highselect.nl
NL-2004/EQH/0004	cora.deolde@vandoornehuiskes.nl
NL-2004/EQH/0005	l.t.Laak@mindef.nl
NL-2004/EQH/0007	hvdvelde@minszw.nl
NL-2004/EQH/0008	flicher@minszw.nl
NL-2004/EQH/0010	info@helpdesk-allochtonen.nl
NL-2004/EQH/0012	elly.ludenhoff@balie.nl
NL-2004/EQH/0013	booy@vhto.nl
NL-2004/EQH/0014	a.vanderhorst@genderdiversiteit.unimaas.nl
NL-2004/EQH/0016	paulien@webword.nl
NL-2004/EQH/0017	vtrieberr@lto.nl
NL-2004/EQI/0001	jb.lenstra@drenthecollege.nl
NL-2004/EQI/0003	Ebuul@coa.minjus.nl
NL-2004/EQI/0004	w.koekkoek@roc-nijmegen.nl

Zdroj: ECDB (<https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/index.jsp?lang=en>)

TAB. 16: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – PORTUGALSKO

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
PT-2004-003	rosa@cm-coimbra.pt
PT-2004-005	info@esefg.pt
PT-2004-007	atelier.expressao@netvisao.pt
PT-2004-010	leonel.rodrigues@cm-barrancos.pt
PT-2004-011	susanabraga@mail.telepac.pt
PT-2004-013	anaisamar8@hotmail.com
PT-2004-018	Artur.F.Martins@seg-social.pt
PT-2004-019	aeips@mail.telepac.pt
PT-2004-024	diogoserra@portugalmail.com
PT-2004-027	me.oportunidades@scml.pt
PT-2004-028	mmoreirasantos@hotmail.com
PT-2004-029	past.ciganos.sdl@sapo.pt
PT-2004-031	fatima.corte@dgsp.mj.pt
PT-2004-032	mcneto@graal.org.pt
PT-2004-033	tims@netcabo.pt
PT-2004-037	sonia.ferreira@iafe.pt
PT-2004-038	paulo.costa.santos@ade.pt
PT-2004-041	fmarques.anop@mail.telepac.pt
PT-2004-043	justino.dias@aditc.net
PT-2004-046	rtavares@inde.pt
PT-2004-047	cignorte@cig.gov.pt
PT-2004-048	trilho@mail.telepac.pt
PT-2004-049	mjgarrett@cilan.pt
PT-2004-051	inacia.lrebocho@monte-ace.pt
PT-2004-057	e-real@isu.pt
PT-2004-059	susana@adrimag.com.pt
PT-2004-065	jose.nunes@adtr.pt
PT-2004-066	cerqueira@ipn.pt
PT-2004-070	inloco@mail.telepac.pt
PT-2004-082	cchoelho@spa.pt
PT-2004-083	geral@engenho.com.pt
PT-2004-085	elo.social@mail.telepac.pt
PT-2004-096	ana.bandeira@kcidade.com
PT-2004-099	adcmoura@adcmoura.pt
PT-2004-108	redesocial@cm-grandola.pt
PT-2004-110	benrafael@nercab.pt
PT-2004-125	ana.almeida@admestrela.pt
PT-2004-126	adrepes@adrepes.pt
PT-2004-130	pedro.farromba@parkurbis.pt
PT-2004-132	elia.silva73@gmail.com
PT-2004-140	sergio.aires@reapn.org

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
PT-2004-141	abilio.amiguinho@mail.esep.ipportalegre.pt
PT-2004-156	dulia.rebocho@netcabo.pt
PT-2004-161	sergioseixas@mail.telepac.pt
PT-2004-167	inout@iscte.pt
PT-2004-170	rogerio@cercipeniche.pt
PT-2004-172	es2.scmcv@gmail.com
PT-2004-183	ana.esgaio@cm-oeiras.pt
PT-2004-189	antonio.realinho@adraces.pt
PT-2004-193	antoniorocha@uern.pt
PT-2004-194	luis.jeronimo@santacasa.pt
PT-2004-201	ctc@mail.ctcaldado.pt
PT-2004-206	mtf@gestaototal.com
PT-2004-210	lbarreto@esce.ipv.pt
PT-2004-211	graca.goncalves@nrcappc.pt
PT-2004-212	mmsegard@isq.pt
PT-2004-215	cecilia.vicente@centimfe.com
PT-2004-216	animar@animar-dl.pt
PT-2004-220	rgcosta@isq.pt
PT-2004-235	office@globalchange.pt
PT-2004-237	davidgago@qualigenese.pt
PT-2004-240	isabelmaiarebelo@mail.telepac.pt
PT-2004-241	regina@ctcv.pt
PT-2004-242	goncalo.pernas@rseportugal.org
PT-2004-243	alima@citeve.pt
PT-2004-247	antoniobelo@epcc.pt
PT-2004-255	ccavaco@inde.pt
PT-2004-256	atahca@rotasdolinhoeouro.com
PT-2004-274	ruivieito@epralima.pt
PT-2004-275	paulo.eca@idarn.pt
PT-2004-285	pvicente@dgsp.mj.pt
PT-2004-288	susana.bordadagua@antram.pt
PT-2004-292	beira.serra@mail.telepac.pt
PT-2004-293	teresa.mendes@cpr.pt
PT-2004-308	afep@sapo.pt
PT-2004-314	geral@fea-evora.com.pt
PT-2004-320	appacdm.santarem@clix.pt
PT-2004-322	jl.gil@humanus.pt
PT-2004-323	adilo@iol.pt
PT-2004-325	geral@anjaf.pt
PT-2004-326	gas.cmamadora@gmail.com
PT-2004-333	fo@aiminho.pt
PT-2004-335	odete.filipe@cgtp.pt

Identifikátor rozvojového partnerství	E-mail
PT-2004-342	ana.cardoso@cesis.org
PT-2004-343	adrlafoes@gmail.com
PT-2004-359	cite@cite.gov.pt

Zdroj: ECDB (<https://webgate.ec.europa.eu/equal/jsp/index.jsp?lang=en>)

TAB. 17: ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ – ČESKÁ REPUBLIKA

Název příjemce	Identifikátor rozvojového partnerství (v ECDB)	Název projektu	Kontaktní osoba	Telefon	E-mail
Slezská diakonie	21	Asistence	Jan Czudek, Vladislav Lipus	558 711 335	j.czudek@slezskadiakonie.cz , equal.asistent@slezskadiakonie.cz
RYTMUS	22	Let's start it	Leoš Vích	224 251 610	equal@rytmus.org
Vzdělávací společnost EDOST, s.r.o.	23	RAP - PENTACOM	Lucie Novotná, Luboš Šrámek, Jaroslav Dostál, Hana Nováková	474 686 139	vse.sro@tpcv.cz , h.novakova@tpcv.cz , rap.sramek@tpcv.cz
Sdružení občanů zabývajících se emigranty	24	Hedera	Petr Čejka	545 213 643	soze@soze.cz
Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých České republiky	25	Tyfloemploy	Ing. Jiří Kocánek	777 214 097	equal@sons.cz
Vyšší odborná škola Dakol a Střední škola Dakol, o.p.s.	26	Tvá budoucnost	Michaela Pacanovská, Jitka Repperová	596 361 126, 777 066 605	pacanovska.michaela@dakol-karvina.cz
Město Krásná Lípa	27	Komunitní centrum České Švýcarsko	Hana Volfová, Lenka Tvrdková	412354822, 412 383 000	volfova@krasnalipa.cz
DROM, romské středisko	29	MIKROBUS	Roman Křišťof	545 211 576	drom@drom.cz
Sdružení pro probaci a mediaci v justici	29	Koalice Šance	Pavla Aschermannová	739 470 408, 246 052 416	aschermannova@spj.cz , hasmanova@spj.cz , mares@spj.cz
NÁRODNÍ RADA ZDRAVOTNĚ POSTIŽENÝCH ČR	30	Posílení nezaměstnaných zdravotně postižených občanů na trhu práce na území Prahy	Bohumila Miškovská	777 572 365	b.miskovska@nrzp.cz , equal@nrzp.cz , j.liskova@nrpz.cz , d.hulova@nrzp.cz
Organizace pro pomoc uprchlíkům	31	HELIX	Ludmila Bobysudová	220 397 220	lida.bobysudova@opu.cz , petra.novakova@opu.cz
TROAS, s.r.o.	32	KARAVANA	Jan Vavrečka	777 597 996	jan.vavrecka@seznam.cz , vavrecka@troas.cz , merhout@troas.cz , klimes@troas.cz
Asociace podnikatelek a manažerek ČR, o.s.	33	Nová šance - Europodnikatelka 21.století	Magda Piroutková	603 533 865	piroutkova@volny.cz
Občanské sdružení Slovo 21	34	Podpora Romů v Praze	Michaela Dvořáková	222 518 554	slovo.equal@centrum.cz
KAZUIST, s.r.o.	35	Beskydy pro všechny	Jarmila Šagátová, Jana Szczuková	558 335 479	kazuist@kazuist.cz , sagatova@kazuist.cz
Rekvalifikační a informační	36	DELTA	Dagmar Prošková	476 104 912	ric_most@azit.cz

Název příjemce	Identifikátor rozvojového partnerství (v ECDB)	Název projektu	Kontaktní osoba	Telefon	E-mail
centrum, s.r.o.					
Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, poradenská organizace	37	Evropský dům	Lenka Krbcová Mašínová	606 641 123, 475 205 114	krbcovamasinova@ckpul.cz
Moravská asociace podnikatelek a manažerek	38	Asistenční centra	Mona Nechvátalová	602 568 799	midori@iol.cz
DC VISION, s.r.o.	39	Nová šance	Pavla Witasskova	553 620 456	pavla.witasskova@dcvision.cz
Sdružení CEPAC – MORAVA	40	Zaměstnej sám sebe	Antonín Plíska	587 333 151	antonin.pliska@cepac.cz
Centrum pro komunitní práci západní Čechy	41	Zvyšování zaměstnanosti prostřednictvím mikropůjček	Tereza Teuschelová	377 329 558	tomas.svoboda@cpkp.cz
Svaz českých a moravských výrobních družstev	42	Sociální družstva a podniky	Radek Janošík, Miroslav Brázdil, Jana Polanská	224 109 255	rychtar@scmvd.cz , brazdil@scmvd.cz , polanska@scmvd.cz
RPIC – ViP, s.r.o.	43	Kompetence pro trh práce	Zdeněk Karásek	596 616 795	karasek@rpic-vip.cz ; bezdekova@rpic-vip.cz
S-COMP Centre CZ, s.r.o.	44	Zvyšování adaptability občanů se ZPS - ADIP	Ing. Eva Hokovská, Karel Vyhnal	261 217 509	vyhnal@scomp.cz , hokovska@scomp.cz , lazakova@scomp.cz
Centrum vizualizace a interaktivity vzdělávání s.r.o. (původně Free Art Records, s.r.o.)	45	Pro plný život	Tomáš Sokolovský	596 244 502	sokolovsky@free-art.cz , loffelmann@free-art.cz
Nadace Terezy Maxové	46	Najdi svůj směr	Halina Himmelová, Marie Janoušková	605 266 602, 221 733 343	halina.himmelova@nadacetm.cz , marie.janouskova@clovekhledacloveka.cz
Úřad práce v Semilech	47	Umožnění rozvojového partnerství ve venkovských podmínkách	Tomáš Hájek	602209626, 481 663 349	hajek@mostkevzdelani.eu , kovarova@mostkevzdelani.eu
IQ Roma servis	48	Systém pro úspěšné uplatnění Romů na trhu práce	Wail Khazal	608 158 372	wail.khazal@iqrs.cz
Olomouc Training Centre, s.r.o.	49	Regionální kompetence pro udržitelnou zaměstnanost	Alena Přidalová	603 185 088	otc@otc-olomouc.cz
CONEO, s.r.o.	50	Podpora aktivity seniorů	Michal Ondráček	545 212 288, 723 524 354	michal.ondracek@coneo.cz , iva@molo.cz
Jihočeská hospodářská komora	51	Merkur	Jana Kostohryzová	382 224 371, 724 981 239	kostohryzova@jr-spolecnost.cz

Název příjemce	Identifikátor rozvojového partnerství (v ECDB)	Název projektu	Kontaktní osoba	Telefon	E-mail
LANGMaster Group, s.r.o.	53	Šance pro teleworking	Miroslava Pilátová	244 463 411	bfilipova@langmaster.cz
Dopravní vzdělávací institut	54	Outplacement jako komplexní podpora zaměstnancům i podnikům	Petra Příbylová, Arnošt Fišl	972 246 241	renata.vaculikova@dvi.cz , petra.ritschelova@dvi.cz , zdenek.janicek@dvi.cz
Střední odborné učiliště Tradičních řemesel, s.r.o.	55	Deep-laid regiony	Peregrina Štípová, Boris Dvořáček	541213291, 602213182	pell@seznam.cz , kvetasmerdova@seznam.cz
Obchodní a hospodářská komora	56	Job Points	Jiří Zezulák	572 557 849, 608 888 594	zezulak@ohkuh.cz , burdova@ohkuh.cz
Farní Charita Starý Knín	57	Srdce Čech a charitní sociální služby na venkově	Stanislava Krejčíková	724 236 152	fch-stary-knin@volny.cz , s.krejcikova@volny.cz
Nový Prostor	59	Do it for you	Jakub Chudomel	220199301, 608 213 727	equal@novyprostor.com
Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje	60	SUPPORT	Monika Moravcová	476206538 (203 Moravcová)	moravcova@rra.cz
Sdružení pěstounských rodin	61	Společně k integraci klientů Domu na půli cesty na trh práce	Svatava Škantová	543 331 718	pestouni@pestouni.cz
Úřad práce v Chrudimi	62	Rozvoj sociálních služeb	Helena Tuhá	469 613 211, 602 625 000	helena.tuha@cr-net.cz
ORFEUS	63	Sociální politika v ČR	Jozef Slobodník	222 310 209	reditel@orfeus-cr.cz
Sdružení pro péči o duševně nemocné, Fokus Praha	64	Skupina pro rozvoj sociální firmy	Radka Erbanová	283 853 466	erbanova@fokus-praha.cz
Konzorcium nevládních organizací pracujících s uprchlíky v ČR	66	Proč mají zůstat stranou?	Lucie Medková	603 759 360	konzorcium@seznam.cz
Český svaz žen	67	MOPPS	Zdeňka Hajná, Miroslava Kováčiková	224 211 017	hajna@csz.cz , equal@csz.cz
Univerzita Karlova, Ústav jazykové a odborné přípravy	68	Vytvoření a pilotní ověření modelu pro zlepšení přístupu žadatelů o azyl na trh práce a posílení jejich schopností, které jim umožní snazší adaptabilitu na jakémkoliv trhu práce	Ing. Václav Gotz	603 424 475	vaclav.gotz@ujop.cuni.cz , michaela.losertova@ujop.cuni.cz

Název příjemce	Identifikátor rozvojového partnerství (v ECDB)	Název projektu	Kontaktní osoba	Telefon	E-mail
Střední škola technická	69	NÁVRATY	Milena Pešoutová	476 137 511	pesoutova.milena@isstcop.cz
Expertis Praha, spol. s r.o.	72	Třetí kariéra	Kateřina Dobiášová, Kateřina Kubešová	739 091 448	katerina.dobiasova@expertis.cz
Otevřená společnost, obecně prospěšná společnost	73	PRO EQUALITY	Petra Kubálková	222 540 979, l.38	petra.kubalkova@osops.cz
Člověk v tísni, Společnost při ČT, o.p.s.	75	POLIS	Radim Habartík	226 200 476, 777 787 961	dagmar.majnusova@clovekvtsni.cz , michala.moran@clovekvtsni.cz
Gender Studies, o.p.s.	76	Role rovných příležitostí v prosperitě společnosti	Linda Sokačová	224 915 666	linda.sokacova@genderstudies.cz , pavla.frydlova@genderstudies.cz , anna.valouchova@genderstudies.cz
Otevřená společnost, obecně prospěšná společnost	77	PRO EQUALITY	Petra Kubálková	222 540 979, l.38	petra.kubalkova@osops.cz
Gender Studies, o.p.s.	78	Role rovných příležitostí pro ženy a muže v prosperitě společnosti	Pavla Frydlová	224 915 666	pavla.frydlova@genderstudies.cz , marketa.krausova@genderstudies.cz
Organizace pro pomoc uprchlíkům	79	Podpora nezletilých žadatelů o azyl	Petra Nováková	220 397 220, 220 397 355	petra.novakova@opu.cz , ondrej.brzek@opu.cz
Sdružení Romů Severní Moravy	80	ROMA	Lubomír Kuzník	596 325 790	romcentrum@quick.cz , romcentrumkarvina@seznam.cz
ukončil činnost					
Rekvalifikační a informační centrum, s.r.o.		Institut a síť pro vzdělávání a trénink v podnikání INNOSTART	Zuzana Bařtipánová	739046457	bartipanova@ric-most.cz
Centrum pro integraci cizinců		Pilotáž nízkoprahových kurzů ČJ pro cizince ve vybraných regionech ČR	Vladislav Günter	222713332, 605 777 156	vladislav.gunter@cicpraha.org
Vzdělávací společnost EDOST, s.r.o.		RAP - Mainstreaming	Lucie Novotná	474 686 139	yse.sro@tpcv.cz , l.novotna@edost.cz
EDUKOL vzdělávací a poradenské sdružení s.r.o.		Podnikatelské líhně a kompetence	Miloš Navrátil	774993055, 736 641 488	milos@edukol.cz , edukol@edukol.cz
AG SYNERKO, s.r.o.		Ženský Element – Inovativní řešení podpory podnikání žen a jejich mentoring prostřednictvím šíření dobrých praxí ESF a Phare projektů	Monika Štrohalmová	739423585, 608842857	renata.ptacnikova@agsynerko.cz , monika.osickova@agsynerko.cz

Název příjemce	Identifikátor rozvojového partnerství (v ECDB)	Název projektu	Kontaktní osoba	Telefon	E-mail
Občanské sdružení SLOVO 21		Podpora Romů při vstupu na trh práce – vzdělávání a zaměstnávání	Jelena Silajdzic	222 520 037	slovo.equal@centrum.cz
Expertis Praha, spol. s.r.o.		Fandíme 50+	Kateřina Kubešová, Kateřina Dobiášová	739091448	katerina.kubesova@expertis.cz , katerina.dobiasova@expertis.cz
IREAS, o.p.s.		Integrovaná pracoviště jako nástroj dobré praxe pro začleňování osob na trh práce	Věra Slánská, Šárka Šebková	222230259, 776 881 101	slanska@ireas.cz , sebkova@ireas.cz
Cesta domů, hospicové občanské sdružení		Umírat doma je normální	Lucie Přádová	283 850 949, 775 556 925	lucie.pradova@cestadomu.cz
Občanské sdružení RYTMUS		S.U.P.P.	Martina Bromová	224 251 610	martina.bromova@rytmus.org
Občanské sdružení RYTMUS		S.U.P.R.	Martina Bromová	224 251 610	martina.bromova@rytmus.org
Creative Bazar, s.r.o.		Jiná realita	Filip Smoljak	222 541 357, 777840444	smoljak@creativebazaar.cz
Konzorcium nevládních organizací pracujících s uprchlíky v ČR		Step to Net	Lucie Medková	224 946 635	medkova@konzorcium.cz
Úřad práce v Semilech		Snadný návrat z mateřské do zaměstnání	Martina Bečková	481311698, 776 009 978	beckova@mostkevzdelani.eu
SČMVD		Podnikání v sociální ekonomice	Lucie Brancíková	224109255, 724 966 817	brancikova@scmvd.cz , rychtar@scmvd.cz

Zdroj: Tabulka poskytnutá MPSV

(<https://forum.esfcr.cz/node/discussion.file.php?ident=106&fileid=523&md5=0b42a5991fe48a8235ac9106c8396ab6&1213169272>)

TAB. 18: ČLENOVÉ, POZOROVATELÉ A JEJICH NÁHRADNÍCI V MONITOROVACÍM VÝBORU CIP EQUAL

	Organizace	Člen / Pozorovatel	Náhradník
1	MPSV, NM Úsek 7 - předseda MV	Tel.: E-mail:	
2	MPSV, odbor pro řízení pomoci z ESF – místopředseda	PhDr. Iva Šolcová Tel.:257196843 E-mail: iva.solcova@mpsv.cz	
3	MPSV – odd. 721	Mgr. Markéta Pěchoučková Tel: 226 206 865 Marketa.pechouckova@mpsv.cz	Ing. Kamila Davidová Tel.:226 206 857 E-mail: kamila.henychová@mpsv.cz
4	MPSV – odd. 724	Ing. Renáta Haroková Tel: 226 206 874 E-mail.: renata.harokova@mpsv.cz	Ing. Filip Kučera Tel: 226 206 864 E-mail: filip.kucera@mpsv.cz
5	MPSV – SSZ	PhDr. Petr Kaplan Tel. 224 913 546 E-mail.: petr.kaplan@mpsv.cz	Ing. Ivana Projsová Tel.: 221923572 E-mail: ivana.projsova@mpsv.cz
6	MPSV – odbor sociálních služeb	Mgr. Martin Žárský Tel.: 22192 2248 E-mail: martin.zarsky@mpsv.cz	Mgr. Kristýna Čermáková Tel.: 221922471 E-mail: kristyna.cermakova@mpsv.cz
7	MPSV – odbor pro migraci a integraci cizinců	Mgr. Jan Kepka Tel.: 221 92 3735 E-mail: jan.kepka@mpsv.cz	Ing. Jana Pöslová Tel: 221 92 2256 Jana.poslova@mpsv.cz
8	MŠMT		
9	MPO	Ing. Otakar Holeček Tel. : 2 2485 2261 E-mail: holecek@mpo.cz	Ing. Petr Soukup, CSc. Tel.: 2 2485 3254 E-mail: soukupp@mpo.cz
10	Ministerstvo vnitra	Mgr. Petr Trombík Tel.: 974 832 226, 602 187 718	Mgr. Petr Novák

		E-mail: integr@mvcv.cz Adresa: Ministerstvo vnitra Odbor azylové a migrační politiky Poštovní schránka 21/OAM 170 34 Praha 7	E-mail: opu@mvcv.cz
11	MMR	Ing. Lucie Petříčková Tel.: 224 861 599 E-mail: lucie.petrickova@mmr.cz	MVDr. František Bartoš Tel.: 602 261 233 E-mail: bartosf.rychnov@seznam.cz
12	MF – odbor Národního fondu	Ing. Jan Gregor Ředitel odboru 55 Tel.: 257 042 445 E-mail: jan.gregor@mfcv.cz	Ing. Soňa Sajdáková Tel.: E-mail: sona.sajdakova@mfcv.cz
13	Asociace krajů ČR	Mgr. Bc. Jana Smetanová Tel.: 466 026 121 E-mail: jana.smetanova@pardubickykraj.cz	Ing. Lubomír Šmíd Tel.: 54165 1541 E-mail: smid.lubomir@kr-jihomoravsky.cz
14		Ing. Ivan Matulík Tel: 577 043 400 E-mail: ivan.matulik@kr-zlinsky.cz	PhDr. Jaroslava W e n i g e r o v á Tel: 595 622 229 Email: jaroslava.wenigerova@kr-moravskoslezsky.cz
15	Komise pro školství Asociace krajů ČR	Mgr. Petr Doležal Tel.: 485 226 345 E-mail: petr.dolezal@kraj-lbc.cz	Ing. Eva Vrbová Tel: 257 280 636 Email: vrbovae@kr-s.cz
16	Svaz měst a obcí ČR	Mgr. Irena Sonntagová Tel.: 585 562 405 E-mail: irena.sonntagova@mmol.cz	Mgr. Jakub Póbiš Tel: 234 709 711/715 pobis@smocr.cz ; smocr@smocr.cz
17	Svaz průmyslu a dopravy	Mgr. Ivan Paul	JUDr. Ivana Šturmová

		Tel.: 234 379 481 E-mail: ipaul@spcr.cz	tel.: 224934088 E-mail: isturmova@spcr.cz
18	Koordinační rada KZPS	Jaroslava Novotná Tel.: 222 247 450 E-mail: novotna@scmvd.cz	Po výzvě k předložení nominace nebyl předložen návrh na nominaci na náhradníka člena za KZPS
19	Hospodářská komora ČR	Petr Jaroš Tel.: 296 646 163 E-mail: jaros@komora.cz	Mgr. Dana Moree Tel.: 224 096 672 E-mail: moree@komora.cz
20	ČMKOS	Ing. Jitka Šebková Tel. E-mail: sebkova.jitka@cmkos.cz	Dana Machátová Tel.: 311 673 234 E-mail: machatova.dana@cmkos.cz ; machatova.danuse@gzcd.cz
21	ASO	Ing. Ivan Kašpar Tel.: 222 540 525 E-mail: ivan.kaspar@asocr.cz	Ing. Jana Říská Tel.: 283 018 232 E-mail: jana.riska@pr9.pm.ds.mfcr.cz
22	Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR	Ing. Gabriela Žilinská, CSc. Tel.: 233 552 193, mobil 777 176 998 E-mail: ggtp Praha@volny.cz	PhDr. Marie Třeštíková Tel.: 224 213 053, mobil: 603 252 926 E-mail: marie.trestikova@tiscali.cz
23	Rada vlády ČR pro NNO	Veronika Součková, DiS E-mail: vsouckova@volny.cz	JUDr. Hana Frišenská tajemnice Rady vlády pro NNO Tel.: 224 002 711 E-mail: fristenska.hana@vlada.cz
25	Rada vlády ČR pro rovné příležitosti žen a mužů	Mgr. Monika Ladmanová Otevřená společnost, o.p.s. Seifertova 47, 130 00 Praha 3 Tel. 222 540 979 E-mail: monika.ladmanova@osf.cz	
26	Rada vlády ČR pro národnostní menšiny	RNDr. Milan Pospíšil	Mgr. Eva Holková

		Tel.: 296 153 354 pospisil.milan@vlada.cz	Tel. holkova.eva@vlada.cz
27	Vládní výbor pro zdravotně postižené občany	JUDr. Pavel Ptáčník Tel.: 224 002 241 E-mail.: ptacnik.pavel@vlada.cz	Jaroslava Selicharová Tel.: 224 002 705 E-mail: selicharova.jaroslava@vlada.cz
28	Rada vlády pro záležitosti romské komunity	Mgr. Hynek Bečvář Tel.: E-mail: becvar.hynek@vlada.cz	Ing. Marie Kalábová E-mail: Kalabova.marie@vlada.cz
29	Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených ČR	Ing. Karel Rychtář místopředseda AZZP ČR, Jindřišská 2, 110 00 Praha 2, tel. 224 229 754, fax: 224 109 348, E-mail: rychtar@scmvd.cz	Josef Šulc "ŠANCE", družstvo handicapovaných, Táborská 138/220, 615 00 Brno, tel.: 548 212 126, fax: 548 212 124, 608 440 810, E-mail: sulc@sancebrno.cz
30	MPSV-sekce kancelář ministra	Mgr. Filip Benda Tel. 221 922 892 e-mail: filip.benda@mpsv.cz	
	Pozorovatelé		
	Evropská komise – GŘ pro zaměstnanost a sociální věci	Walter Faber, Head of Unit, B4, Rue de Spa 3, 03/63, B-1049, Brussels, tel: +322960332, fax: 322969770, e-mail: walter.faber@cec.eu.int	Dimtcho Tourdanov Desk Officer for the Czech Republic, B4, Rue de Spa 3, 03/99a, B-1049, Brussels, tel: +3222953056 fax: 322969770, e-mail: dimtcho.tourdanov@ec.europa.eu
	MPSV – odbor ekonomický	Mgr. Bedřich Myšička Tel.: 221 922 650 E-mail: bedrich.mysicka@mpsv.cz	Ing. František Tupý Tel.: 221 922 318 E-mail: frantisek.tupy@mpsv.cz

Zdroj: MPSV (<https://forum.esfcr.cz/node/discussion.file.php?ident=106&fileid=525&md5=e1de527540f5705b786269c6640cf56&1213169272>)

TAB. 19: NÁRODNÍ TEMATICKÉ SÍŤ (A)

A - Zlepšování přístupu a návratu na trh práce pro osoby obtížně			
002 DROM, romské středisko	Zuzana Marhoulová, náhradník Roman Křištof	zuzana.marhoulova@drom.cz , roman.kristof@drom.cz	545 211 576
011 Slezská diakonie	Vladislav Lipus, Vladimíra Malátová	equal.asistent@slezskadiakonie.cz , equal.socprac@slezskadiakonie.cz	558 711 762, 737 206 446
026 NÁRODNÍ RADA ZDRAVOTNĚ POSTIŽENÝCH ČR	Jiří Venc, Bohulima Miškovská, Václav Krása	b.miskovska@nrzp.cz	266753432, 777 572 365
038 Vzdělávací společnost EDOST, s.r.o.	František Petermann	h.novakova@tpcv.cz	602 366 016
046 Sdružení pro probaci a mediaci v justici	Pavla Aschermannová	hasmanova@spj.cz	296 180 297
048 Město Krásná Lípa	Hana Volfová	volfova@krasnalipa.cz	412 354 842
077 IQ Roma servis	Wail Khazal	wail.khazal@iqrs.cz	
084 RYTMUS	Leoš Vích, Vojtěch Zima	equal@rytmus.org	224 251 610
085 Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých České republiky	Jiří Kocánek	equal@sons.cz	777 214 097
119 TROAS, s.r.o.	Jan Vavrečka, David Leiss	jan.vavrecka@seznam.cz	777 597 996
429 IREAS, o.p.s.	Věra Slánská, Šárka Šebková	slanska@ireas.cz , sebkova@ireas.cz	
434 Občanské sdružení RYTMUS	Martina Bromová	martina.bromova@rytmus.org	
435 Občanské sdružení RYTMUS	Martina Bromová	martina.bromova@rytmus.org	
MPSV - Správa služeb zaměstnanosti	Andrea Píbllová	andrea.piblova@mpsv.cz	
MPSV - Správa služeb zaměstnanosti	Ivana Procházková (náhradnice)	ivana.prochazkova@mpsv.cz	
MPSV - Správa služeb zaměstnanosti	Ingrid Kubínová (náhradnice)	ingrid.kubinova@mpsv.cz	
MPSV - oddělení pro oblast sociální politiky a sociálních služeb	Kristýna Čermáková	kristyna.cermakova@mpsv.cz	221 922 471
Vládní výbor pro zdravotně postižené občany - Mezirezortní konzultativní tým ...	Pavel Ptáčník	ptacnik.pavel@vlada.cz	224 002 241

A - Zlepšování přístupu a návratu na trh práce pro osoby obtížně			
Vládní výbor pro zdravotně postižené občany	Václav Krása	v.krasa@nrzp.cz	266 753 421, 602 366 016
ČMKOS	Dana Machátová	machatova.danuse@gzcd.cz	311 673 234
Úřad práce Most	Hana Blažková	hana.blazkova@mo.mpsv.cz	476440634
Úřad práce Most	Ivana Soukupová (náhradník)	ivana.soukupova@mo.mpsv.cz	476440630
Úřad práce Praha	Ladislav Hazuka	Ladislav.Hazuka@aa.mpsv.cz	
Předseda : Jiří Kocánek			

Zdroj: MPSV (<https://forum.esfcr.cz/node/discussion.file.php?ident=106&fileid=522&md5=288135cda45a32d12b94f000545d2a6e&1213169272>)

TAB. 20: NÁRODNÍ TEMATICKÉ SÍTĚ (B)

B - Proces zakládání podniků a rozvoj individuálního podnikání			
006 Rekvalifikační a informační centrum, s.r.o.	Kristýna Drienová	ric_drienova@azit.cz	476 104 912
012 Jihočeská hospodářská komora	Jana Kostohryzová	kostohryzova@jr-spolecnost.cz	724 981 239
022 DC VISION, s.r.o.	Libor Witassek	libor.witassek@dcvision.cz	553 620 456-7
030 Moravská asociace podnikatelek a manažerek	Věra Staňková, Mona Nechvátalová	stankova@keswickpartners.com , midori@iol.cz	604 269 521, 602 568 799
035 Sdružení CEPAC – MORAVA	Antonín Plíska	antonin.pliska@cepac.cz	724 804 690
059 Asociace podnikatelek a manažerek ČR, o.s.	Magda Piroutková	piroutkova@volny.cz	266 312 433
082 Svaz českých a moravských výrobních družstev	Karel Rychtář, zástupce Vesecká	rychtar@scmvd.cz	603 447 370
112 Centrum pro komunitní práci západní Čechy	Michal Ondráček, Ivana Hlavňovská, Petra Štefulíková	michal.ondracek@coneo.cz , PStefulikova@seznam.cz , iva@molo.cz	377 329 558
120 CONEO, s.r.o.	Ivana Hlavňovská, Petra Štefulíková	michal.ondracek@coneo.cz , PStefulikova@seznam.cz	

B - Proces zakládání podniků a rozvoj individuálního podnikání			
403 Rekvalifikační a informační centrum, s.r.o.	???	???	
410 EDUKOL vzdělávací a poradenské sdružení s.r.o.	Miloš Navrátil	milos@edukol.cz , edukol@edukol.cz	
436 Creative Bazar, s.r.o.	Filip Smoljak	smoljak@creativebazaar.cz	
MPO - Odbor malého a středního podnikání	Václav Polák, zástupkyně Jaroslava Kubů	polak@mpo.cz , kubu@mpo.cz	224 062 172 nebo +3097
MPO - Rada pro rozvoj podnikatelského prostředí	Jan Šoun	soun@mpo.cz	224 852 208
MPSV - Správa služeb zaměstnanosti	Roman Hrnčíř	roman.hrncir@mpsv.cz	221 923 391
MPSV - Správa služeb zaměstnanosti	Vladimír Protiva (náhradník R. Hrnčíře)	vladimir.protiva@mpsv.cz	221 923 240
MPSV - Správa služeb zaměstnanosti	Petr Kaplan	petr.kaplan@mpsv.cz	221 923 546
MŠMT - Skupina regionálního školství	zástupce nebyl a zatím nebude do této skupiny nominován, ŘO bude hledat vhodnou osobu za MŠMT		
Svaz průmyslu a dopravy ČR	Bohumil Mužík	bohumil.muzik@institut-sp.cz	224 934 512
ČMZRB	Josef Vaník	vanik@cmzrb.cz	255 721 470
Úřad práce Olomouc	Lenka Jarmarová	lenka.jarmarova@ol.mpsv.cz	950 141 439
Úřad práce Zlín	Miriam Majdyšová	Miriam.Majdysova@zl.mpsv.cz	577 577 415
Předseda: Libor Witassek			

Zdroj: MPSV (<https://forum.esfcr.cz/node/discussion.file.php?ident=106&fileid=522&md5=288135cda45a32d12b94f000545d2a6e&1213169272>)

TAB. 21: NÁRODNÍ TEMATICKÉ SÍŤ (C)

C - Posilování sociální ekonomiky, zejména komunitních služeb			
017 Farní Charita Starý Knín	Stanislava Krejčíková, Roman Pavlík	skrejcikova@volny.cz , roman.pavlik@evropane.org	724 236 152
018 Sdružení pro péči o duševně nemocné, Fokus Praha	Markéta Würtherlová	wurtherlova@fokus-praha.cz	233 540 670, 777 080 391
039 KAZUIST, s.r.o.	Jarmila Šagátová	sagatova@kazuist.cz	558 335 479
042 Sdružení pěstounských rodin	Pavel Šmýd, Alexandr Dvořák	pestouni@pestouni.cz	
053 ORFEUS	Josef Vanický	vanicky@orfeus-cr.cz	222 310 209
076Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, poradenská organizace	Krbcová Mašíňová Lenka	krbcovamasinova@ckpul.cz	606 641 123
082 Svaz českých a moravských výrobních družstev	Karel Rychtář, Lucie Brančíková	rychtar@scmvd.cz , brancikova@scmvd.cz	603 447 370
087 Úřad práce v Chrudimi	Helena Tuhá	helena.tuha@cr-net.cz	469659220, 602625657
108 Nový Prostor	Jakub Chudomel, Robert Sztarovics, Peter Mezsaros	equal@novyprostor.com , regentrobert@volny.cz	608213727, 244 468 250
432 Cesta domů, hospicové občanské sdružení	Lucie Přádová	lucie.pradova@cestadomu.cz	
440 SČMVD	Lucie Brančíková	brancikova@scmvd.cz , rychtar@scmvd.cz	
MPSV- Úsek pro oblast sociální politiky, sociálních služeb a rodinné politiky	Markéta Holečková	Marketa.Holeckova@mpsv.cz	221 922 856
Rada vlády pro nestátní neziskové organizace	Petra Francová	petra.francova@nros.cz	233 356 173
Rada vlády pro nestátní neziskové organizace	Jaroslava Šťastná	jaroslava.stastna@osf.cz	222 540 978
MPSV - Správa služeb zaměstnanosti	Andrea Píblová náhradnice Blatníkové	andrea.piblova@mpsv.cz	
MPSV - Správa služeb zaměstnanosti	Milena Blatníková	milena.blatnikova@mpsv.cz	221 923 619
MPSV - Správa služeb zaměstnanosti	Michaela Navrátilová	michaela.navratilova@mpsv.cz	
SKOK	Milena Černá	cerna@vdv.cz	
Úřad práce Příbram	Marcela Sopková	marcela.sopkova@pb.mpsv.cz	318 427 526

C - Posilování sociální ekonomiky, zejména komunitních služeb			
Úřad práce Ostrava	Taťána Černá	tatana.cerna@ot.mpsv.cz	950 143 588
Univerzita Jana Evangelisty Purkyně	M. Huncová	huncova@fse.ujep.cz , mhuncova@hotmail.cz	606 849 229, 472 743 689, 475 284 703
FHS, Katedra oboru Občanský sektor	Marie Dohnalová	marie.dohnalova@fhs.cuni.cz	
Christian Vip.	Barbora Stašková	barbora.staskova@christian.cz	
Akademie soc.podnikání, Nadace VIA	Hana Vosmíková	hana.vosmikova@nadacevia.cz	
Předseda: Robert Sztarovics			

Zdroj: MPSV (<https://forum.esfcr.cz/node/discussion.file.php?ident=106&fileid=522&md5=288135cda45a32d12b94f000545d2a6e&1213169272>)

TAB. 22: NÁRODNÍ TEMATICKÉ SÍTĚ (D)

D - Podpora adaptability a celoživotního učení			
001 RPIC – ViP, s.r.o.	Zdeněk Karásek	karasek@rpic-vip.cz	596 616 795
008 Free Art Records, s.r.o.	Zbyněk Dvořák	dvorak@free-art.cz	
009 Vyšší odborná škola Dakol a střední školy Dakol, o.p.s.	Jaroslava Hankeová	hankeova.jaroslava@dakol-karvina.cz	595 391 056, 776 208 477
031 Obchodní a hospodářská komora	Jiří Zezulák	zezulak@ohkuh.cz	572 557 849, 608 888 594
032 Úřad práce v Semilech	Tomáš Hájek	hajek@krakonos.com	481 311 698
045 Olomouc Training Centre, s.r.o.	Alena Přidalová, zástupkyně pí. Zapletalová	alena.pridalova@tiscali.cz	603 185 088
047 Dopravní vzdělávací institut, a.s.	Petra Příbylová, Martina Vexlerová, Marcela Kosová	petra.pribylova@dvi.cz , marcela.kosova@dvi.cz , martina.vexlerova@aspra.cz	972 246 218
058 Expertis Praha, spol. s r.o.	Kateřina Dobiášová	katerina.dobiasova@expertis.cz	739 091 448
070, 071 Otevřená společnost, obecně prospěšná společnost	Alena Brožková	alena.brozková@osops.cz	222 540 979
073 S-COMP Centre CZ, s.r.o.	Karel Vyhnal	vyhnal@scomp.cz	226 205 468

D - Podpora adaptability a celoživotního učení			
080 Občanské sdružení Slovo 21	Michaela Dvořáková	slovo.equal@centrum.cz	222 518 554
111 Nadace Terezy Maxové	Marie Janoušková, zástupkyně H. Himmelová, M. Břeňová	marie.janouskova@clovekhledacloveka.cz , halina.himmelova@nadacetm.cz , martina.brenova@nadacetym.cz , marcit@centrum.cz	221 733 343, 602 244 377
117 Střední odborné učiliště Tradičních řemesel, s.r.o.	Antonín Horák, zástupkyně Květa Šmerdová	ahorak@volny.cz	728 782 051
010 Sdružení Romů Severní Moravy	Lubomír Kuzník	romcentrum@quick.cz	596 325 790
077 IQ Roma servis	Wail Khazal, Ivona Parciová	wail.khazal@iqrs.cz , ivona.parciova@iqrs.cz	608 440 170, 774 818 678
056 LangMaster	Barbora Filipová	bfilipova@langmaster.cz	
407 Centrum pro integraci cizinců	Vladislav Günter	vladislav.gunter@cicpraha.org	
416 Občanské sdružení SLOVO 21	Jelena Silajdzic	slovo.equal@centrum.cz	
438 Úřad práce v Semilech	Martina Bečková	beckova@mostkevzdeleni.eu	
424 Expertis Praha, spol. s.r.o.	Kateřina Kubešová, Kateřina Dobiášová	katerina.kubesova@expertis.cz , katerina.dobiasova@expertis.cz	
MŠMT odbor koncepce vzdělávací soustavy a dalšího vzdělávání	Klára Bezděková	klara.bezdekova@msmt.cz	257 193 487
MŠMT odbor koncepce vzdělávací soustavy a dalšího vzdělávání	Jitka Krmíčková	jitka.krmickova@msmt.cz	257 193 538
MŠMT odbor koncepce vzdělávací soustavy a dalšího vzdělávání	Mgr. Monika Pokorná	monika.pokorna@msmt.cz	257 193 328
Ústav pro informace ve vzdělávání (ÚIV)	František Barták	bartak@uiv.cz	224 398 104

D - Podpora adaptability a celoživotního učení			
Národního ústav odborného vzdělávání	Helena Marinková	marinkov@nuov.cz	274 862 251-6
MPSV - Správa služeb zaměstnanosti	Petr Kaplan	petr.kaplan@mpsv.cz	221 923 546
MPSV - Správa služeb zaměstnanosti	Miroslava Nováková (náhradník P. Kaplana)	miroslava.novakova@mpsv.cz	
MPSV - Správa služeb zaměstnanosti	Eva Síkorová	eva.sikorova@mpsv.cz	
Ministerstvo průmyslu a obchodu	Hana Marková	markova@mpo.cz	224 853 547
Rada vlády pro záležitosti romské komunity	Hynek Bečvář	becvar@vlada.cz	296 153 503
MPSV - Správa služeb zaměstnanosti	Ladislav Body	ladislav.body@mpsv.cz	221 923 738
Rada vlády ČR pro rozvoj lidských zdrojů	Hana Poloncarzová	poloncarzova.h@kr-ustecky.cz	475 657 218
Úřad práce Jindřichův Hradec	Rostislav Škarda	rostislav.skarda@jh.mpsv.cz	384418150 nebo 384361848
Úřad práce Liberec	Kateřina Sadílková	katerina.sadilkova@lb.mpsv.cz	
Úřad práce Praha	Mário Faturík	Mario.Faturik@aa.mpsv.cz	
Předseda: Zdeněk Karásek			

Zdroj: MPSV (<https://forum.esfcr.cz/node/discussion.file.php?ident=106&fileid=522&md5=288135cda45a32d12b94f000545d2a6e&1213169272>)

TAB. 23: NÁRODNÍ TEMATICKÉ SÍTĚ (E)

E - Rovné příležitosti mužů a žen			
024 Český svaz žen	Zdeňka Hajná	hajna@csz.cz	224 211 017
055 Integrovaná střední škola technická – Centrum odborné přípravy	Jana Wernerová, Helena Pulgrová, Pavel Popluhar	wernerova.jana@isstcop.cz , pulgrova.helena@isstcop.cz , popluhar.pavel@isstcop.cz	476 137 506
067 Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje	Bohumil Bocian	bocian@rra.cz	476 206 538, linka 207, 604 231 742
070, 071 Otevřená společnost, obecně prospěšná společnost	Ivana Střílková	ivana.strilkova@osops.cz	222 54 09 79
095 Gender Studies, o.p.s.	Linda Sokačová, Alena Králíková	linda.sokacova@genderstudies.cz , alena.kralikova@genderstudies.cz	224 915 666
096 Gender Studies, o.p.s.	Pavla Frýdlová	pavla.frydlova@genderstudies.cz	224 915 666
412 SYNERKO, s.r.o.	Monika Štrohalmová	info@agsynerko.cz	
MPSV- oddělení rovnosti žen a mužů (701)	Mgr. Kateřina Pacltová	katerina.pacltova@mpsv.cz	221 923 274
MPSV - Správa služeb zaměstnanosti (odbor poradenství a zprostředkování)	Iveta Gawelczykova	iveta.gawelczykova@mpsv.cz	221 923 248
MPSV - SSZ	Zbislav Moránek	zbislav.moraneck@mpsv.cz	
MPSV - SSZ	Jana Směliková	jana.smelikova@mpsv.cz	
Rada vlády ČR pro rozvoj lidských zdrojů	Martina Šmidochová	ivah@microsoft.com	261 197 176
Rada vlády pro rovné příležitosti žen a mužů	Dana Machátová	machatova.danuse@gzcd.cz	311 673 234
		-	
Masarykova univerzita, Katedra sociologie	Iva Šmídová	krizala@fss.muni.cz	549 497 090
Sociologický ústav AV	Alena Křížková	alena.krizkova@soc.cas.cz	222 220 924
CMC Graduate School of Business o.p.s.	Soňa Brabcová	sona.brabcova@glc.cz	603 228 838

E - Rovné příležitosti mužů a žen			
Magistrát hl.m.Prahy	Eva Ferrarová	Eva.Ferrarova@cityofprague.cz	236 003 296
Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů	Hana Velíšková	h.veliskova@quick.cz	???
sekretariát Rady vlády ČR pro lidská práva	Lucie Otáhalová	otahalova.lucie@vlada.cz	???
Úřad práce Ústí nad Labem	Josef Turek	josef.turek@ul.mpsv.cz	
Předsedkyně: Linda Sokačová			

Zdroj: MPSV (<https://forum.esfcr.cz/node/discussion.file.php?ident=106&fileid=522&md5=288135cda45a32d12b94f000545d2a6e&1213169272>)

TAB. 24: NÁRODNÍ TEMATICKÉ SÍŤ (F)

F - Integrace na trhu práce pro cizince			
063 Univerzita Karlova, Ústav jazykové a odborné přípravy	Václav Gotz	vaclav.gotz@ujop.cuni.cz	603 424 475
079 Člověk v tísní, Společnost při ČT, o.p.s.	Zuzana Pernicova	zuzana.pernicova@clovekvtsni.cz	777 787 369
104 Sdružení občanů zabývajících se emigranty	Martina Kalovská	soze@soze.cz kalovska@soze.cz	545 213 643
105 Organizace pro pomoc uprchlíkům	Ludmila Bobysudová	lida.bobysudova@opu.cz	220 397 220
106 Konzorcium nevládních organizací pracujících s uprchlíky v ČR	Nidžar Džana Popović	dzana.popovic@opu.cz medkova@konzorcium.cz	220 397 355
2/5.2 Organizace pro pomoc uprchlíkům	Petra Nováková	petra.novakova@opu.cz	220 397 220
437 Konzorcium nevládních organizací pracujících s uprchlíky v ČR	Lucie Medková	medkova@konzorcium.cz	
MV - odbor azylové a migrační politiky	Petr Novák, zástupce P. Trombík	p.novak@mvr.cz	974 832 468, 974 827 501
Správa uprchlických zařízení MV ČR	Petr Pondělíček	m.valova@suz.mv.cz	974 827
Správa uprchlických zařízení MV ČR	Aleš Belka		118

F - Integrace na trhu práce pro cizince			
Správa uprchlických zařízení MV ČR	Radim Prahls Valová Martina		
MPSV - Správa služeb zaměstnanosti	Miloš Tichý	milos.tichy@mpsv.cz	221 923 558
MPSV - Správa služeb zaměstnanosti	Martina Kalinová	martina.kalinova@mpsv.cz	221 923 349
MPSV - Správa služeb zaměstnanosti	Petra Boušková (náhradnice M. Tichého)	petra.bouskova@mpsv.cz	221 923 507
MPSV - odbor migrace a integrace cizinců	Jan Kepka	jan.kepka@mpsv.cz	221 923 735
Rada vlády pro národnostní menšiny	Alexej Keln	A.Keln@seznam.cz	603 574 168
Úřad práce Praha	Xenie Johnová	Xenie.Johnova@aa.mpsv.cz	
Předseda: Václav Götz			

8.11 Vypořádání připomínek

Způsob vypořádání je uveden *modře kurzívou* v textu pod konkrétní připomínkou.

Připomínky ŘO k Závěrečné zprávě evaluace principu mezinárodní spolupráce.

- 1) Není uvedeno část řešení úkolu 5, doplnit

Specifická část studie odpovídala na otázku relevantních oblastí RLZ, na které by bylo žádoucí v příštím programovém období zaměřit projekty realizované formou mezinárodní spolupráce. V době zpracování této části evaluace byla k dispozici pouze výzva Francie pro projekty v mezinárodní spolupráci, strategické dokumenty z deseti zemí EU zahrnuté do této evaluace (viz seznam zdrojů v příloze této zprávy) a evaluační zprávy týkající se tohoto tématu z Polska a Rakouska. Zatímco některé země mají zaměření mezinárodní spolupráce v RLZ definované podle patřičných strategických dokumentů tematicky, jiné země preferují regionální zaměření (méně častý případ). Z toho důvodu expertní tým kombinoval oba přístupy a použil k tomu metodu SWOT, tedy rozdělil analýzu podle jednotlivých zemí a dále specifikoval témata, pro která je spolupráce s danou zemí doporučována. Stručné shrnutí zjištění je uvedeno v textu kapitoly 6.5. K tomuto bodu evaluační tým vedl několik diskuzí se zadavatelem, obecně řečeno se evaluátor obává uvádět jakékoliv rozdělení zemí podle témat z toho důvodu, aby toto rozdělení nebylo základem předsudků a příliš zjednodušujícím pohledům. Obě strany si uvědomují, že specifika zemí jsou dostatečně komplexnějším problémem, a tedy konstatování k jednotlivým tématům RLZ berou jako čistě účelové pro splnění evaluačního úkolu, tj. vytipování zajímavých témat RLZ, která by bylo vhodné podporovat v rámci mezinárodní spolupráce.

- 2) Není zřejmé, kde jsou informace k úkolu 4 (přidaná hodnota, specifické aspekty, uznatelné výdaje)

Analýza specifických aspektů a přidané hodnoty projektů ESF založených na podpoře mezinárodní spolupráce byla podrobněji rozvedena v První průběžné zprávě a její výstupy jsou v této závěrečné zprávě zohledněny zejména v konkrétních doporučeních týkajících se realizace projektů s mezinárodním aspektem. Shrnutí výsledků této části evaluace bylo přidáno do kapitoly 6.5.

- 3) V úvodu nutno doplnit popis struktury zprávy (např. chybí odkaz na kapitolu 6 a popis, co obsahuje)

Doplněno.

- 4) Doplnit v kap. 4.1 pozorování. Nepřesně uvedeno, že ne vždy mají organizace možnost aktualizovat údaje (to se totiž týká jediné MSSF) a že není jasné kdo a kdy aktualizuje – to jasné je (web MPSV, MSSF Pwc a MPSV, ECDB RP a www RP samotná RP. Dále uspořádání projektů na www – není pravda, že je dle názvu organizace – primárně rozděleno dle tematických oblastí, dále je možnost fulltextového vyhledávání)

Ve smyslu této poznámky jsme text v dané kapitole upravili. Zatímco vlastní stránky organizací, kde byl uveden daný projekt, aktuální byly, struktura těchto stránek i hloubka a kvalita informací byly zjevně zcela ponechány na aktivitě daných

organizací; z toho důvodu se spolehlivost a zejména výpovědní hodnota stránek (vzhledem k zadání evaluace) značně lišily a navíc není jisté, zda stránky zůstanou dostupné a aktuální po ukončení projektů. U ostatních zmiňovaných míst, kde jsou uváděny informace o projektech, organizace neměly přímou možnost informace aktualizovat, ale dělo se tak zprostředkovaně. Organizace si stěžovaly, že v některých případech musely opakovaně žádat o aktualizaci údajů, ve většině případů se však o správu těchto systémů vůbec nezajímaly. Poznámku k aktualizaci a autorství jsme směřovali na řadového uživatele, který by v těchto systémech vyhledával informace o projektech a kterému nemusí být vůbec zřejmý princip správy a odpovědnosti za tyto systémy.

- 5) Ve zprávách není možné nalézt odpověď na otázky typu Jaké výstupy / aktivity byly realizovány díky mez. spol. (téma 2 a 3). Prosíme o specifikaci řešení těchto otázek.

Odpovědi na otázky z témat 2 a 3 jsou uvedeny na následujících místech: ve zjištění z dotazníkového šetření, které z velké části odpovídalo právě na otázky identifikované v zadání tématu 2 a 3 a samozřejmě i dalších (viz např. graf v kapitole 4.2, kde se nachází srovnání aktivit, jejich četnosti a jejich přidané hodnoty), a především jsou uvedeny v kapitole 5.3, která se vyjadřuje k jednotlivým aktivitám a výstupům velmi podrobně. Kromě toho jsme zpřesnili identifikaci provedených prací v kapitole 6.5 tak, aby toto bylo čtenáři zřejmé.

- 6) Upřesnit nadpis kap. 5 – nejedná se o evaluační témata ze ZD...takto je to matoucí

Nadpis kapitoly jsme změnili. V kapitole 5 uvádíme zjištění podle témat, která jsme identifikovali jako ústřední. De facto tato témata kopírují cyklus řízení projektů, a tedy nejsou formulována podle zadávací dokumentace, ale zároveň z tohoto zadání vycházejí. Přehled evaluačních témat podle původního zadání je uveden až v následující kapitole. Tato informace je pro zpřesnění uvedena na začátku kapitoly 5.

- 7) Rádi bychom, aby závěrečná zpráva byla obsahově „transparentní“ ve smyslu zadávací dokumentace. V závěrečné zprávě by mělo být (alespoň odkazem) jasné, kde lze nalézt informace dle struktury zadávací dokumentace – řešení jednotlivých témat, úkolů a odpovědi na evaluační otázky.

Toto přání jsme úplně respektovali, ačkoliv jsme nabídli take jiný pohled, strukturu, problému dotčeného touto evaluací. Celou zprávu jsme v tomto ohledu znovu editovali a výrazně jsme upravili kapitolu 6, která je vazbou mezi výstupy evaluace a jejím původním zadáním.

- 8) Na straně 35 je solidní výklad významu či účelu monitoringu, ovšem chybí totéž pro evaluaci. Jinými slovy, jakoby z textu vyplývalo, že evaluace je vše, co není monitoring. Ovšem ve zprávě, kde účel monitoringu je poměrně dobře popsán a význam evaluace je v pozadí, mohlo by se tak stát evaluaci i v reálném životě. Je třeba ještě lépe specifikovat úlohu evaluace vedle monitoringu. Ostatně i ve zprávě je uvedeno, že rozlišení monitoringu a evaluace je třeba jasně pojmenovat. A tak bych doplnil – monitoring i evaluaci je třeba jasně vymezit vůči sobě navzájem

Doplnili jsme jasné vymezení a odlišení pojmů monitoring a evaluace. Celý text jsme výrazně upravili tak, aby byl srozumitelnější.

- 9) Na s. 35 je použito poměrně nezvyklého termínu „příčná témata“. Jsou tím myšlena horizontální témata?

Ano, jednalo se o horizontální témata. Vzhledem k tomu, že pisatel vycházel z anglických materiálů, došlo k přeložení a počesťení výrazu horizontální, který skutečně lze v češtině naradit výrazem příčný. V daném kontextu se podle nás nejednalo o věcnou chybu, neboť šlo o obecný výraz, přesto jsme výraz nahradili výrazem horizontální.

- 10) Na s. 37 je pak extrémně dlouhý odstavec – „krátké shrnutí dílčích výstupů...”

Odstavec se omylem slil v jeden text při závěrečné editaci. Text odstavce jsme oddělili podle jednotlivých logických celků a dále jsme tyto celky opatřili mezititulky pro lepší orientaci.

- 11) Na s. 43 je konstatováno, že musí být uzavřeny mezivládní dohody. Toto vnímám jako nereálné, spíše je třeba usilovat o nadnárodní spolupráci řídicích orgánů; mezivládní dohody cílí příliš vysoko

K tomuto bodu se váže též vypořádání připomínek ve Třetí průběžné zprávě, kde se toto téma řešilo podrobněji. Text jsme upravili v duchu vypořádání Třetí průběžné zprávy, tedy vypustili jsme důraz na mezivládní dohody, ale konstatovali jsme podmínky, které musí být nějakou formou dohody ošetřeny (kompetence, odpovědnost, financování).

- 12) Na závěr je třeba provést důkladnou jazykovou korekturu. 3. průběžná zpráva obsahovala ještě řadu textových chyb, které je třeba v závěrečné zprávě vyladit (např. s. 9 neuskutečnily žádná evaluace, s. 10 že ne všechny partneři ukončují; příprava mezinárodního partnerství; budou specificky zaměřeny konkrétní prioritní, na s. 37 RO by měl být maximálně pomáhat, s. 38 vnímání namísto vnímání, s. 40 a že se výrazně podpořeno mainstreaming, volnější pláni...atd.)

Korekturu jsme provedli.