



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

# Sborník dobré praxe partnerských projektů ze zahraničí

PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST

[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE

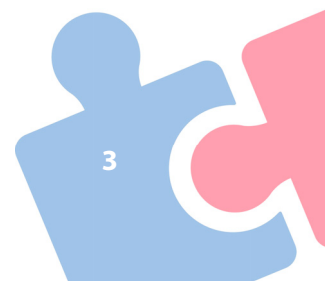


Sborník je jedním z výstupů ze zakázky „Hodnocení implementace principu partnerství v OP LZZ“, financované z projektu technické pomoci OPLZZ „Zpracování evaluací, analýz a odborných studií pro OPLZZ 2008–2015“, který je spolufinancován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR.

**Název:** Sborník dobré praxe partnerských projektů ze zahraničí  
**Autor:** Roman Haken, Martin Špaček, Oto Potluka  
**Místo a rok vydání:** Praha, 2011

## OBSAH

Úvod .....	4
1 Irsko: Realising Actual Potential .....	5
2 Skotsko: Black Community Skills Project.....	8
3 Skotsko: Prosazování zájmů cílových skupin .....	11
4 Anglie: Mezioborové partnerství Londýn Islington .....	14
5 Anglie: Partneři pro budoucí partnerství.....	17
6 Anglie: Společná vize = dlouhodobá spolupráce.....	20
7 Velká Británie: Místní strategická partnerství.....	22
8 Německo: Učí se region.....	26
9 Slovensko: Vytváření lokálního partnerství .....	30
10 Slovensko: Dobrovolnická organizace jako lídr partnerství.....	32
11 Rakousko: Územní dohody o zaměstnanosti v Rakousku .....	34
12 Španělsko: Soukromoprávní organizace jako partneři a zprostředkující subjekty .....	37
13 Španělsko - Baskicko: Partnerství pro inovace .....	40
14 Dílčí analýzy o aplikaci principu partnerství v Evropě .....	43
Závěr .....	48



## Úvod

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,  
dostává se Vám do rukou sborník dobré praxe v projektech Evropského sociálního fondu, které byly realizovány v zahraničí. Jeho účelem je podpořit případné zájemce z České republiky, kteří uvažují o přípravě a realizaci projektů s dalšími organizacemi. Kolektiv autorů se proto snažil vybírat takové příklady, které by mohly přinést zajímavé a poučné informace pro přípravu dalších projektů (ať už by šlo o dobrou, nebo naopak špatnou praxi).

Pro zpracování jsou využity případové studie s vymezením dané otázky (řešeného problému); kontext dané situace (tj. co ovlivňovalo rozhodování partnerů při výběru aktivit); pohledy na danou situaci (zda bylo možné volit variantní řešení); mechanismy a postupy (příčiny a následky) daného řešení; závěry – možnosti generalizace a doporučení pro další potenciální žadatele a realizátory projektů.

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

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

Na závěr jsme zařadili také dílčí analýzy o aplikaci principu partnerství v dalších zemích EU. Důvodem je snaha ukázat, jaké další zkušenosti mají ostatní členské země. Věřím, že čas strávený s touto publikací bude pro Vás časem příjemně stráveným.

Oto Potluka  
za tým autorů

## 1 IRSKO: REALISING ACTUAL POTENTIAL

### ? Řešená otázka

Jak snížit rizika a ohrožení partnerství?

### Zvolený příklad a kontext dané situace

<b>název projektu</b>	The ESCape – The Essential Skills Certificate
<b>realizátor</b>	EQUAL IRELAND
<b>kontakt</b>	<a href="http://www.equalireland.com">http://www.equalireland.com</a> Eddie Higgins: info@equalireland.com
<b>sídlo</b>	Irsko
<b>podpora projektu z ESF</b>	ano
<b>program</b>	Lifelong Learning Programme 2007–2013 – Leonardo da Vinci – Transfer of Innovation
<b>zahájení</b>	listopad 2008
<b>ukončení</b>	prosinec 2010
<b>rozpočet</b>	380 000 €
<b>počet partnerů</b>	5
<b>jména partnerů</b>	<b>Itálie:</b> International Labour Organization – International Training Centre in Italy: <a href="http://www.itcilo.org">http://www.itcilo.org</a> ; Enrico Tezza: <a href="mailto:E.Tezza@itcilo.org">E.Tezza@itcilo.org</a> <b>Řecko:</b> Syros Shipbuilding & Industrial Enterprises, Greece: <a href="http://www.neorion-holdings.gr">http://www.neorion-holdings.gr</a> ; Gregory Andronikos: <a href="mailto:gandronikos@mou.gr">gandronikos@mou.gr</a> <b>Španělsko:</b> Pascual Presa & Asociados, Spain: <a href="http://www.ppaconsultores.es">http://www.ppaconsultores.es</a> ; Angel Pascual: <a href="mailto:apascual@ppaconsultores.es">apascual@ppaconsultores.es</a> <b>Turecko:</b> Ministry of National Education in Turkey: <a href="http://www.meb.gov.tr">http://www.meb.gov.tr</a> ; Ali Gursel: <a href="mailto:aligursel@meb.gov.tr">aligursel@meb.gov.tr</a> <b>Polsko:</b> Centrum Kształcenia Ustawicznego w Sopocie / Centre for Sopot: <a href="http://www.cku.sopot.pl">http://www.cku.sopot.pl</a> ; <a href="mailto:SylwiaKnot@sopot.pl">SylwiaKnot@sopot.pl</a>
<b>cíle projektu</b>	Cílem projektu bylo přenést „Irský certifikát základních dovedností“ do jiných zemí a otestovat možnost jeho přenosu a mezinárodní uznatelnosti v Irsku, Itálii, Řecku, Španělsku, Polsku a Turecku.
<b>seznam výstupů</b>	Konečným výsledkem je vytvoření Evropského certifikátu základních dovedností a pilotní ověření na 500 účastnících v 5 zemích.

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

Hypoteticky uvažované variantní řešení by snad mohlo být formou subdodávky expertních studií o vzdělávacích systémech v cizích zemích. Na to by mohla navazovat forma subdodávky implementace v cizích zemích – toto řešení se zdá být velmi náročné s ohledem na

různé požadavky na zadávání veřejných zakázek v různých zemích EU, různé obchodní záležitosti, které dávají rámec pro obchodní smlouvy v těchto zemích.

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

Vedoucí partner vytvořil projekt s organizacemi, se kterými se zná dlouhodobě. Začlenil 2 nové partnery. Italské a řecké partnery žadatel zná 5 let, španělského partnera dokonce 10 let. Partneři z Polska a Turecka byli zařazeni jako noví. Vedoucí organizace má mnoho zkušeností s realizací celoevropských projektů v různých programech.

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

### Přínosy partnerství

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

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

### Nevýhody partnerství v projektu

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

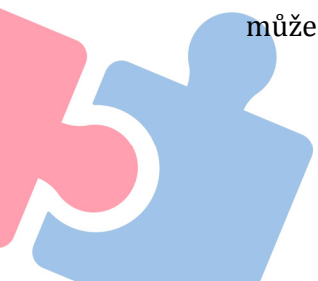
Nejslabším partnerem byl partner z Turecka, který vůbec neznal pravidla programu Evropské unie, požadavky na monitorovací zprávy, a vznikalo napětí mezi ním a ostatními partnery. Situaci hlavní realizátor řešil tím, že jeho zástupce letěl do Istanbulu na vlastní náklady a zůstal tam do doby vyřešení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

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

### Možná ponaučení pro další projekty

Doporučení hlavního realizátora pro ostatní partnerské projekty:

- Hlavní partner by se měl osobně seznámit s kapacitami, zkušenostmi a možnostmi partnera ještě v době přípravy projektu – před podpisem smlouvy. To platí jednak pro nové, neznámé partnery, a u partnerů, které již zná, jde spíše o ověření kapacit. Nejvhodnější způsob je osobní setkání ještě před podpisem smlouvy. V opačném případě může dojít ke zmatkům, nejistotě, nedůvěře, neefektivnímu postupu.



- Pokud je zapojován do projektového partnerství nový nezkušený partner, měl by realizátor počítat s tím, že vzniknou časové, organizační a finanční nároky na zaškolení nezkušeného partnera. Toto by bylo vhodné začlenit do projektu jako jednu z klíčových aktivit – neslouží pouze k řízení projektu, ale i k posilování kapacity dané organizace a vede k efektivnímu řešení projektu.

## 2 SKOTSKO: BLACK COMMUNITY SKILLS PROJECT

### ? Řešená otázka

Jak snížit rizika a ohrožení partnerství?

### Zvolený příklad a kontext dané situace

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

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

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



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

### Přínosy partnerství

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

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

Pro samotnou organizaci přinesla realizace partnerského projektu i nečekané přínosy v podobě získání zkušenosti v oblasti managementu. „Management projektu nás přinutil podívat se kriticky na naše finanční data a databáze, jakož i na způsob, jakým komunikujeme s klienty. To nás přinutilo revidovat spoustu interních procedur, což posílilo naše systémy a začali jsme usilovat o externí akreditaci v rámci European Framework for Quality Management.“ Zlepšila se rovněž externí komunikace a organizace nyní využívá sociální sítě, jako je Facebook and LinkedIn, ke komunikaci s klienty a partnery.

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

### Slabé stránky partnerství v projektu

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

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

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

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

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

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

### Možná ponaučení pro další projekty

- Partnerský přístup je založen na 3 základních principech, které projekt sleduje:
  - a) sdílená vize,
  - b) souhlas ze strany vedení partnerských organizací,
  - c) potřeby klientů (cílové skupiny).
- Základem pro efektivní fungování společných služeb je vytvoření smlouvy o poskytování služeb, která nastaví role a zodpovědnost každého z partnerů, takže se zabrání duplicitám a nedorozuměním. Smlouva by měla také zahrnovat formální proces pro případ řešení problémů.
- Klíčovou roli hraje komunikace a neměl by být podceněn čas a úsilí, který na ni vynakládáte.

### 3 SKOTSKO: PROSAZOVÁNÍ ZÁJMŮ CÍLOVÝCH SKUPIN

#### ? Řešená otázka

Je důležité před zahájením projektu provést analýzu potřeb cílové skupiny?

Jak by se měly uplatnit výstupy projektu v praxi?

Může samotné složení partnerství přispívat k šíření výsledků?

#### Zvolený příklad a kontext dané situace

<b>název projektu</b>	CIP EQUAL
<b>realizátor</b>	Glasgow City Council
<b>kontakt</b>	<a href="http://www.glasgow.gov.uk/en/YourCouncil/Atlas">http://www.glasgow.gov.uk/en/YourCouncil/Atlas</a>
<b>sídlo</b>	Skotsko – Glasgow
<b>podpora projektu z ESF</b>	ano
<b>zahájení</b>	2002
<b>ukončení</b>	2007
<b>rozpočet</b>	Akce 1 a Akce 2 – 2 637 800 £ (Akce 1 – 884 000 £)
<b>počet partnerů</b>	32 (Akce 1)
<b>jména partnerů</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Anniesland College</li><li>▪ British Red Cross</li><li>▪ Careers Scotland</li><li>▪ Glasgow South Regeneration Agency</li><li>▪ Oxfam</li><li>▪ Save The Children (Scotland Office)</li><li>▪ Scottish Qualifications Authority</li><li>▪ Scottish Refugee Council</li><li>▪ The LINKES Community Group</li><li>▪ The Prince's Trust</li><li>▪ The Wise Group</li></ul> <p>Cardonald College, Central College of Commerce, Citizens Advice Scotland, Ethnic Minority Enterprise Centre, Fife College, Fife Council, Glasgow Alliance, Glasgow College of Food Technology, Glasgow Council for the Voluntary Sector, Glasgow ESOL Forum, Glasgow Film Theatre, Glasgow North Ltd, Glasgow YMCA, Glasgow YWCA, Greater Govan Social Inclusion Partnership, Institute of Contemporary Scotland , Integrating Toryglen Community, Langside College, Rosemount Lifelong Learning, Scottish Enterprise Glasgow (Atrium Court), Stow College, Street Level, The Initiative (formerly known as Gorbals), University of Glasgow, Woscop</p>

<b>cíle projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Provádět činnosti, které umožní žadatelům o azyl hrát aktivnější úlohu ve společnosti a urychlit jejich přechod na trh práce.</li> <li>▪ Vyvíjet a testovat nové metody, produkty a systémy pro zajištění koordinovaného partnerského přístupu k poskytování komplexní služeb pro žadatele o azyl.</li> <li>▪ Přispět k realizaci strategie zaměstnanosti pro žadatele o azyl.</li> </ul>
<b>seznam výstupů</b>	<p>Zapojení do projektu 790 žadatelů o azyl (příjemců pomoci). Provádět integraci se zaměřením na modely ověřených postupů, což zahrnuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vytvoření míst příjezdu žadatelů o azyl ve Skotsku,</li> <li>▪ zpřístupnění příslušných informací,</li> <li>▪ orientační programy,</li> <li>▪ ESOL (English for Speakers of Other Languages),</li> <li>▪ možnosti vzdělávání,</li> <li>▪ programy zaměstnatelnosti.</li> </ul>

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

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

- v první fázi trvala pouze šest měsíců a během ní došlo k přípravě programu činností rozvojového partnerství,
- ve druhé fázi (2002–2004) došlo k realizaci navrženého programu,
- ve třetí fázi (rok 2005) došlo k šíření osvědčených metod a postupů a následnému ovlivňování zavedených politik v této oblasti.

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

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

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





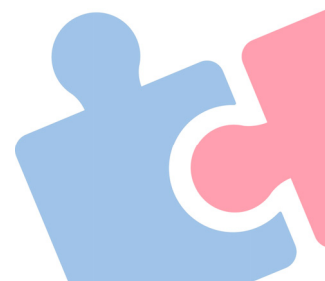
OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Možná ponaučení pro další projekty

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

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



## 4 ANGLIE: MEZIOBOROVÉ PARTNERSTVÍ LONDÝN ISLINGTON

### ? Řešená otázka

Jak snížit rizika a ohrožení partnerství?

### Zvolený příklad a kontext dané situace

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

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

Role vedoucího partnera:

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

#### Role klíčového partnera:

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

#### Role partnera-účastníka:

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

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

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

#### Přínosy partnerství

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

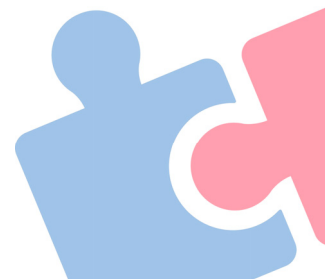
#### Nevýhody partnerství v projektu

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

#### Možná ponaučení pro další projekty

Zásady pro úspěšné partnerství:

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





OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

### Použité zdroje:

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

[http://www.esf.gov.uk/docs/projects\\_london\\_development\\_agency.pdf](http://www.esf.gov.uk/docs/projects_london_development_agency.pdf)

[http://www.itn.org.uk/current\\_progs08.html](http://www.itn.org.uk/current_progs08.html)





## 5 ANGLIE: PARTNEŘI PRO BUDOUCÍ PARTNERSTVÍ

### ? Řešená otázka

Lze kvantifikovat přínosy partnerství?

Může partnerství podporovat rozvoj celého regionu?

### Zvolený příklad a kontext dané situace

<b>název projektu</b>	Knowledge Transfer Partnerships (KTPs)
<b>realizátor</b>	University of Wolverhampton
<b>kontakt</b>	<a href="http://www.wlv.ac.uk/Default.aspx?page=7147">http://www.wlv.ac.uk/Default.aspx?page=7147</a>
<b>sídlo</b>	Velká Británie
<b>financování</b>	Advantage West Midlands, the European Regional Development Fund (ERDF), veřejné rozpočty
<b>zahájení</b>	2009
<b>ukončení</b>	dosud
<b>rozpočet</b>	24,3 mil. £
<b>počet partnerů</b>	12
<b>jména partnerů</b>	Aston University University of Birmingham Birmingham City University Coventry University Harper Adams University College Keele University Newman University College Birmingham Staffordshire University University College Birmingham University of Warwick University of Wolverhampton University of Worcester
<b>cíle projektu</b>	Cílem je zvýšit počet KTPs působících v regionu West Midlands ze současných průměrných 70 až na více než 200 v roce 2012. Obecným cílem KTPs je zvýšení výměny znalostí mezi podniky a výzkumnými a vzdělávacími institucemi (Public or Private Sector Research Organisations, Research and Development Organisations [RDO], Research and Technology Organisations [RTOs], Higher Education Institutions and Further Education Colleges).
<b>seznam výstupů</b>	Výstupem mají být další Knowledge Transfer Partnerships, která s sebou přinášejí dílčí výstupy, jako jsou např.: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ patenty a licenční smlouvy,</li><li>▪ nové/zlepšené produkty nebo služby,</li><li>▪ zavedení nových modelů řízení, organizování a podnikání,</li><li>▪ zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků z poskytnuté podpory (např. snadný přístup k produktu, procesu, aplikaci atd.).</li></ul>

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

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

### A. Akademičtí pracovníci

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

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

### B. Podniky

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

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

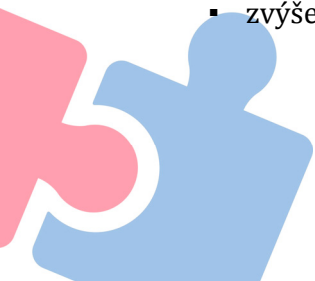
### C. Absolventi

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

### Možná ponaučení pro další projekty

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

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



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

Další případové studie lze nalézt na internetové adrese:

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

## 6 ANGLIE: SPOLEČNÁ VIZE = DLOUHODOBÁ SPOLUPRÁCE

### ? Řešená otázka

Do jaké míry je možné prohlubovat partnerství?

Je důležitá společná vize pro dlouhodobou spolupráci?

### Zvolený příklad a kontext dané situace

<b>název projektu</b>	Moving Forward: The Northern Way
<b>realizátor</b>	Leeds City Region (LCR)
<b>kontakt</b>	<a href="http://www.leedscityregion.gov.uk">http://www.leedscityregion.gov.uk</a>
<b>sídlo</b>	Anglie – Yorkshire and Humber
<b>podpora projektu</b>	The Growth Fund – britské veřejné rozpočty
<b>zahájení</b>	2004
<b>ukončení</b>	dosud
<b>rozpočet</b>	nezjištěno
<b>počet partnerů</b>	11
<b>jména partnerů</b>	Barnsley Metropolitan Borough Council Bradford Metropolitan District Council Calderdale Metropolitan Borough Council City of York Council Craven District Council Harrogate Borough Council Kirklees Metropolitan Council Leeds City Council North Yorkshire County Council Selby District Council Wakefield Metropolitan District Council
<b>cíle projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vypracovat mezinárodně uznávaný městský region.</li><li>▪ Zvýšit hospodářskou výkonnost regionu.</li><li>▪ Šířit prosperitu na území celého městského regionu.</li><li>▪ Podporovat lepší kvalitu života pro všechny obyvatele žijící a pracující v regionu.</li></ul>
<b>seznam výstupů</b>	Strategické rozvojové dokumenty, plány, zprávy atd.: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Leeds City Region Employment and Skills Strategy</li><li>▪ Leeds City Region Green Infrastructure Technical Report</li><li>▪ Leeds City Region Housing Investment Plan 2010–2014</li><li>▪ Leeds City Region Pilot Agreement</li><li>▪ Leeds City Region Transport Strategy</li><li>▪ City Region Development Programme</li></ul>

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

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

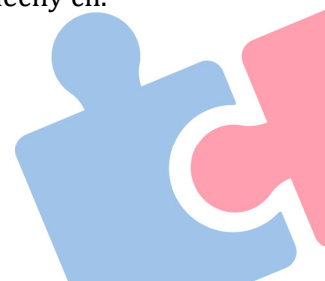
- **bydlení a územní plánování** – cílem je efektivně řídit růst a investování do bytové výstavby v rámci regionu tak, aby byly identifikovány a realizovány projekty, které pokryjí potřeby regionu v oblasti výstavby a regenerace bydlení,
- **dopravu** – cílené investování do infrastruktury regionu, aby byla zajištěna lepší dopravní spojení v rámci regionu i mimo něj s ohledem na budoucí růst a prosperitu regionu,
- **zaměstnanost a kvalifikaci** – rozvoj pracovních sil na základě potřeb místních zaměstnavatelů s cílem zlepšit kvalifikaci zaměstnanců a zvýšit produktivitu a zaměstnanost,
- **rozvoj podnikání a inovací** – zajištění větší spolupráce mezi klíčovými politickými subjekty za účelem podpory ekonomiky, znalostí a inovací pro současné podniky a přilákání nových investorů,
- **udržitelný rozvoj** – cílem je zajistit, aby ekonomický růst neprobíhal na úkor životního prostředí regionu,
- **komunikace a advokacie** – cílem je efektivně komunikovat, posílit transparentnost a podpořit zapojení do spolupráce, která se realizuje pro ekonomickou prosperitu regionu.

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

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

### Možná ponaučení pro další projekty

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



## 7 VELKÁ BRITÁNIE: MÍSTNÍ STRATEGICKÁ PARTNERSTVÍ

### ? Řešená otázka

Jakým způsobem může veřejná správa pomoci rozvoji partnerství?

### Zvolený příklad a kontext dané situace

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

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

ství. Posuzuje se kvalita partnerství, kvalita strategie a pokrok, kterého partnerství již dosáhlo. Akreditace je nutnou podmínkou každého dalšího financování z NRF.

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

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

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

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

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

V první evaluační zprávě z roku 2002 bylo dotazováno 367 místních strategických partnerství (LSP) a bylo potvrzeno, že partnerství se právě začínají vytvářet: 58 % z těchto partnerství vzniklo jako nová partnerství v posledních 2 letech. Pouze 28 % partnerství vyhovělo kritériím podpory a bylo podpořeno částkou (průměrně) 100 00 liber. 72 % tuto podporu nezískalo a pracovalo s ročním rozpočtem pod 50 000 liber. Ostatní partnerství však pracovala z jiných zdrojů, jejich práce se nezastavila.

### **Zaměření práce partnerství v prvních 2 letech:**

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

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

### **Pro srovnání: zkušenosti v ČR, regionální partnerství v 3.3 SRP:**

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

## Přínosy partnerství

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

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

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

V oblasti snižování kriminality a zvyšování bezpečnosti v komunitě:

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

Vzdělávání:

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

Bydlení a životní prostředí:

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

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

Na úrovni partnerství a spolupráce mezi aktéry je to zejména:

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





Na úrovni zkvalitňování života komunity je to zejména:

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

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

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

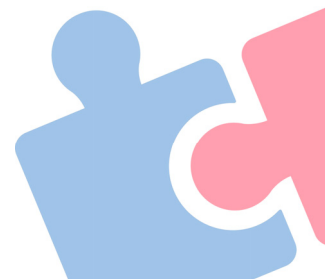
### Nevýhody partnerství v projektu

Ohrožením partnerství je podle zkušeností z Velké Británie:

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

### Možná ponaučení pro další projekty

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



## 8 NĚMECKO: UČÍCÍ SE REGION

### ? Řešená otázka

Jaká jsou možná řešení partnerských projektů na podporu zaměstnanosti?

### Zvolený příklad a kontext dané situace

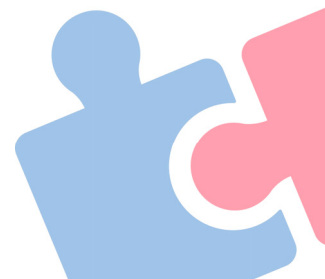
<b>název projektu</b>	Dlouhodobý program: LernLaden® Neukölln Konkrétní projekt: Stelle statt Stütze® Coaching: <a href="http://www.stelle-statt-stuetze.de">http://www.stelle-statt-stuetze.de</a>
<b>realizátor</b>	Společnost pro sociální poradenské služby (v originále Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung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

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

Místní partneři v regionu: jde o partnerský projekt vycházející z podstaty partnerské „Učící se sítě Berlin-Brandenburg“ („LernNetz Berlin-Brandenburg“), která byla vytvořena v rámci národního programu „Učící se regiony“ („Learning Regions – Providing Support for Networks“<sup>1</sup>), podpořeného německým ministerstvem pro vzdělávání a výzkum. Partnerství „LernNetz Berlin-Brandenburg“ funguje jako koordinátor tří vzdělávacích středisek („LernLaden“), zajišťuje standardní kvalitu výstupů a podporuje v aktivitách pro veřejnost (konference apod.), pomáhá při kontaktování a zapojování dalších organizací v dalším vzdělávání.

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

<sup>1</sup> <http://www.lnbb.de/lernladen/neukoelln/angebote>



Začátky spolupráce (2003)

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

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

### Nevýhody partnerství v projektu

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

### Možná ponaučení pro další projekty

Klíčové faktory úspěchu tohoto partnerského projektu:

#### 1. Strategické

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

#### 2. Metodické

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

#### 3. Finanční

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





OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

### Použité zdroje:

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

[http://www.lernende-regionen.info/dlr/dokumente/p\\_105/](http://www.lernende-regionen.info/dlr/dokumente/p_105/)

[Dokumentation der Planungsphase.pdf?PHPSESSID=8ea85458a449b33be7ef9aa89c50c2ea](http://www.lernende-regionen.info/dlr/dokumente/p_105/Dokumentation_der_Planungsphase.pdf?PHPSESSID=8ea85458a449b33be7ef9aa89c50c2ea)

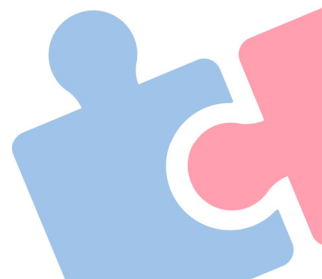
<http://www.lnbb.de/fileadmin/Redaktion/LernNetz/Dokumente/>

[Booklet LNBB 2010 englisch web.pdf](http://www.lnbb.de/fileadmin/Redaktion/LernNetz/Dokumente/Booklet_LNBB_2010_englisch_web.pdf)

[http://www.gsub.de/e349/e407/index\\_eng.html](http://www.gsub.de/e349/e407/index_eng.html)

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

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



## 9 SLOVENSKO: VYTVÁŘENÍ LOKÁLNÍHO PARTNERSTVÍ

### ? Řešená otázka

Jak vytvářet místní partnerství na podporu sociální inkluze?

### Zvolený příklad a kontext dané situace

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

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

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

Důležitým prvkem projektu je budování partnerství samosprávných orgánů, komunit a dalších partnerských institucí s cílem usnadnit sociálně znevýhodněným skupinám přístup

ke službám, zvýšit zaměstnanost a ekonomický rozvoj na místní úrovni. Dále pak zdokonalit základní infrastrukturu na lokální úrovni zejména prostřednictvím vzdělávání a poradenských aktivit a prostřednictvím toho snižovat míru nezaměstnanosti a předcházet dlouhodobé nezaměstnanosti.

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

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

### **Přínosy partnerství**

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

### **Možná ponaučení pro další projekty**

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

## 10 SLOVENSKO: DOBROVOLNICKÁ ORGANIZACE JAKO LÍDR PARTNERSTVÍ

### ? Řešená otázka

Zohledňují pravidla pro příjemce dostatečně potřeby zemí a požadavky projektů?

### Zvolený příklad a kontext dané situace

<b>název projektu</b>	Od začiatku po Váš začiatok
<b>realizátor</b>	Únia žien Slovenska, Krajská organizácia Košice, NNO
<b>kontakt</b>	<a href="http://www.uniazienkoke.sk/?utm_source=azet.sk&amp;utm_medium=kampan11">http://www.uniazienkoke.sk/?utm_source=azet.sk&amp;utm_medium=kampan11</a>
<b>sídlo</b>	Slovensko
<b>podpora projektu z SF</b>	ano
<b>program</b>	CIP EQUAL
<b>zahájení</b>	březen 2005
<b>ukončení</b>	červenec 2007
<b>rozpočet</b>	7,2 mil. Sk
<b>počet partnerů</b>	3
<b>jména partnerů</b>	Národní rozvojové partnerství: Partner: ADEM Euroconsulting CDF Slovakia Nadnárodní rozvojové partnerství – partneři: Fundacion Paidea, Itálie Cras Italia, Itálie Realizátor měl zkušenost se spoluprací s národním partnerem 1 rok, žádnou zkušenost se spoluprací s partnery z jiných zemí.
<b>cíle projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Podpora zaměstnatelnosti – sebezaměstnávání</li><li>▪ Změna vnímání tematiky rovnosti příležitostí (nebyl jako původně plánovaný cíl projektu)</li></ul>
<b>seznam výstupů</b>	Přínosy pro cílovou skupinu (ženy): <ul style="list-style-type: none"><li>▪ zlepšení dovedností – jazykové, v oblasti informačních a komunikačních technologií, komunikační, základy podnikání – a) venkovská turistika, b) sociální práce</li><li>▪ využití dovedností již v rámci projektu – e-learning, možnost umístění se na trhu práce, zpracování podnikatelského záměru</li><li>▪ změna v povědomí o právech žen u cílové skupiny</li></ul>

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



## Přínosy partnerství

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

## Nevýhody partnerství v projektu

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

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

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

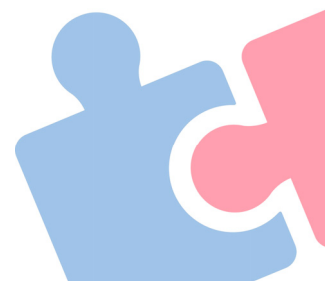
Vedoucí organizace se potýkala s problémem při předfinancování aktivit, které byly již v čase pevně naplánovány (vzdělávání) a nedaly se přesunout, nebo jsou ze zákona vyžadovány platit do určitého data (sociální pojištění).

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

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

## Možná ponaučení pro další projekty

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



## 11 RAKOUSKO: ÚZEMNÍ DOHODY O ZAMĚSTNANOSTI V RAKOUSKU

### ? Řešená otázka

Jakým způsobem může veřejná správa pomoci rozvoji partnerství?

### Zvolený příklad a kontext dané situace

<b>název projektu</b>	Územní dohody o zaměstnanosti v Rakousku (Territorial Employment Act, TEP)
<b>realizátor</b>	Spolkové země Rakouska
<b>kontakt</b>	<a href="http://www.pakte.at">http://www.pakte.at</a>
<b>sídlo</b>	Rakousko
<b>podpora projektu z ESF</b>	TEP byly již vytvořeny a následně financovány z ESF v období 2000–2006, ale v té době na ně nebyla zaměřena žádná specifická priorita.
<b>program</b>	<p>TEP jsou podporovány z OP Zaměstnanost 2007–2013 v těchto prioritách:</p> <p>Priorita 5: OP podporuje TEP pro podporu dosažení cílů politiky zaměstnanosti na základě lepší koordinace na místní a regionální úrovni. Podpora implementace TEP, zejména organizační struktura, je financována z priority 5. Kofinancování je poskytováno z ESF ve výši 46 %. 54 % přispívá ministerstvo hospodářství a práce (Austrian Federal Ministry of Economics and Labour).</p> <p>Regionální a místní koordinace TEP je v současné době navíc financována přibližně částkou 200 tisíc eur ročně z priority 5.</p> <p>Aby se mohl stát TEP příjemcem podpory z priority 5, je potřeba, aby partneři mezi sebou podepsali oficiální smlouvu, ve které vyjadřují souhlas se spoluprací na projektu za daných pravidel.</p> <p>Priorita 3b: Cílem této priority je integrace osob vyčleněných z trhu práce. TEP zde hraje další důležitou roli: slouží jako příjemce a připravuje a spolufinancuje projekty na regionální a místní úrovni.</p> <p>Ve všech prioritách operačního programu přispívá TEP ke koordinované implementaci operačního programu na regionální a místní úrovni.</p> <p>Technická podpora na národní úrovni: koordinační jednotka TEP podporuje různé projekty TEP a partnerskými institucemi ve smyslu výměny informací, strategické koordinace a společných aktivit.</p>
<b>zahájení</b>	od r. 1998
<b>ukončení</b>	dosud
<b>rozpočet</b>	Realizace je financována příspěvky smluvních partnerů. Například v roce 2006 tyto příspěvky tvořily celkem 700 mil. eur.
<b>partneři</b>	Typické zastoupení v TEP: spolková vláda, regionální úřad práce, spolkový úřad pro sociální věci, hospodářská komora, odborové svazy, asociace průmyslu, asociace místních samospráv, regionální agrární komora, zástupci škol, experti v oblasti genderové politiky, zástupci zaměstnanců, zástupci zaměstnavatelů, zástupci regionálních NNO, regionální asociace manažerů.
<b>jména partnerů</b>	viz <a href="http://www.pakte.at/teps">http://www.pakte.at/teps</a>

<b>cíle projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zvýšení účinnosti a efektivity ve využívání zdrojů</li> <li>▪ Zlepšení kvality podpory poskytované cílovým skupinám</li> <li>▪ Zajištění a vytváření pracovních míst</li> <li>▪ Získání finančních prostředků pro regiony</li> <li>▪ Zachování regionů jako místo k životu</li> </ul>
<b>seznam výstupů</b>	<p>TEP využívají celou řadu různých opatření a nástrojů k řešení regionálních a místních problémů. Tyto nástroje zahrnují například „Arbeitsstiftungen“ – zvyšování kvalifikace a vzdělávání, podporu sociálního podnikání, poradenství, podporu při zahájení podnikání, sociální inkluzi a inovativní projekty.</p>

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

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

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

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

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

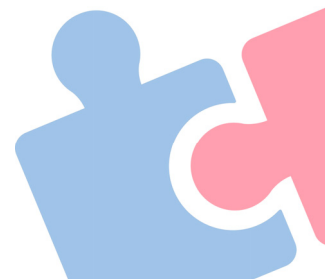
### Přínosy partnerství

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

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

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

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



### **Nevýhody partnerství v projektu**

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

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

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

### **Možná ponaučení pro další projekty**

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



## 12 ŠPANĚLSKO: SOUKROMOPRÁVNÍ ORGANIZACE JAKO PARTNEŘI A ZPROSTŘEDKUJÍCÍ SUBJEKTY

### ? Řešená otázka

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

### Zvolený příklad a kontext dané situace

<b>název projektu</b>	Řízení operačních programů v partnerství
<b>realizátor</b>	Operační programy
<b>sídlo</b>	Španělsko
<b>podpora projektu z ESF</b>	ano
<b>program</b>	<p>Operační programy se zaměřují na začlenění do společnosti prostřednictvím zaměstnání a školení, podporu účasti a posílení zranitelných skupin jako postižených, Romů a imigrantů a jiných sociálně vyloučených skupin, obzvláště mezi mládeží a ženami. Také podporují budování kapacit pro partnery.</p> <p>Kromě regionálních programů realizuje v programovém období 2007–2013 prostřednictvím ESF Španělsko celkem tři operační programy.</p> <p>Jde o programy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OP Adaptabilita a zaměstnanost, realizovaný na území spadajícím pod cíl Konvergence</li> <li>▪ OP Boj proti diskriminaci, realizovaný na území cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost</li> <li>▪ OP Technická pomoc, realizovaný na celém území Španělska, a to bez ohledu na to, jakým cílem je daná oblast Španělska podporována</li> </ul>
<b>zahájení</b>	2007
<b>ukončení</b>	2013
<b>rozpočet</b>	300 mil. Kč
<b>počet partnerů</b>	5
<b>jména partnerů</b>	Fundación ONCE (Nadace ONCE), Caritas (Charita), Španělský červený kříž, Španělský římský sekretariát a Fond Luis Vives
<b>cíle projektu</b>	Cílem je efektivní dosažení cílů výše uvedených programů a naplnění potřeb cílových skupin.
<b>seznam výstupů</b>	Podpora principu partnerství prostřednictvím síťování relevantních aktérů na všech úrovních (národní, regionální, lokální) – snaha o podporu reforem na trhu práce a začleňování znevýhodněných skupin obyvatelstva.

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

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

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

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

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

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

## Přínosy partnerství

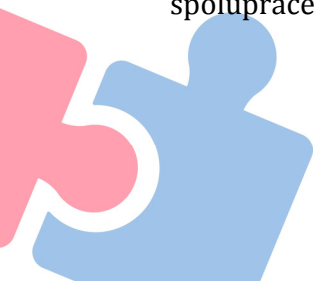
### *Efektivita zapojení dotčených skupin*

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

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

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

Nadace sekretariátu pro romskou otázku je zaměřena na rozvoj romských komunit žijících na území Španělského království, a to zejména v jeho jižních oblastech. Španělská charita a Červený kříž se tradičně zabývají problematikou obyvatel ohrožených chudobou či již žijících pod prahem chudoby. Nadace ONCE se zabývá zejména sociálním začleněním osob s postižením a zprostředkováním práce těmto osobám, a to zejména prostřednictvím aktivní spolupráce s potenciálními zaměstnavateli těchto osob. Nadace Luise Vivese je zaměřena na



problematiku rozvoje neziskového (třetího) sektoru a poskytování profesionální pomoci v této oblasti. Národní sekretariát pro romskou otázku se tak přímo věnuje i výběru projektů zaměřených na romskou menšinu, která je v některých španělských oblastech velmi rozšířená a z hlediska jejího sociálního začlenění často z mnoha různých kulturně podmíněných faktorů nesnadná.

### ***Finanční efektivita řešení***

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

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

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

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

### ***Očekávané přínosy a dopady***

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

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

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

### **Obecná doporučení vyplývající z této případové studie**

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

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

## 13 ŠPANĚLSKO – BASKICKO: PARTNERSTVÍ PRO INOVACE

### ? Řešená otázka

Jak partnerstvím podpořit znalostní ekonomiku a rozvoj regionu?

### Zvolený příklad a kontext dané situace

<b>název projektu</b>	Baskická vědecká, technologická a inovační síť (Saretek)
<b>realizátor</b>	Baskická vláda na podporu Baskické vědecké, technologické a inovační sítě (Saretek)
<b>kontakt</b>	<a href="http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=501">http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=501</a>
<b>podpora projektu z ESF</b>	Synergické projekty ERDF a ESF
<b>program</b>	Na podporu rozvoje lidských zdrojů byly využity zdroje ESF i ERDF.
<b>zahájení</b>	1997
<b>ukončení</b>	dosud
<b>rozpočet</b>	celková částka: 76 830 898 € z toho příspěvek ERDF: 38 415 449 € Financováno z národních a evropských zdrojů více projekty, např.: ERDF projekt: „Infrastructures for the benefit of the Basque technology network centre“
<b>počet partnerů</b>	téměř 80
<b>jména partnerů</b>	Inovační síť v regionu zahrnuje téměř 80 partnerů z různých oblastí, včetně všech 5 místních univerzit, autonomní vlády, zaměstnavatelů, společně řízených výzkumných center CRC (Jointly Developed CRC), klastrů a technologických parků a agentur činných v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Nad touto pestrou základnou stojí dvanáct technologických center: Ceit, Inasmet, Ikerlan, Gaiker, Labein, Robotiker, Tekniker, Leia, ESI, Fatronik, Cidetek a VICOMtek, jež vytvářejí „kontrolní“ jádro sítě.
<b>cíle projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investice mají za cíl rozvíjet komplexní regionální infrastrukturu v oblasti výzkumu a vývoje, zahrnující výstavbu, rekonstrukce, modernizace i poskytování vybavení.</li> <li>▪ Inovační síť má podnikům zaručit místně dostupnou technologii, která je komplexní a na vysoké úrovni, a navíc založená na specializaci a úzké spolupráci mezi partnery.</li> </ul>
<b>seznam výstupů</b>	Saretek je největší a nejúspěšnější inovační síť ve Španělsku. Realizovaných aktivit je mnoho, jsou různé a často vysoce náročné. Jedním z nejdůležitějších úkolů Sareteku je síťování partnerů na základě požadavků a potřeb a zprostředkování dialogu mezi veřejnými a soukromými subjekty.

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



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

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

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

Členové sítě jsou hlavními autory inovativních myšlenek.

Organizační struktura je tvořena několika úrovněmi:

1. úroveň: jádro

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

2. úroveň: společnost Basque Alliance for Innovation, síť tvořená cca 100 veřejnými i soukromými organizacemi. Vztahy mezi nimi jsou smluvně upravené.

3. úroveň: Innovation Community – Společenství inovátorů – virtuální sociální síť, jejímž členem může být každý, kdo sdílí snahu inovovat a rozvíjet sociální potenciál. Komunikace se odehrává ve virtuální sociální síti, obsahem jsou nejnovější trendy v oblasti inovací, blogy, fóra, konzultace, spolupráce na řešení, tržiště nápadů: aktivní prostor k prezentaci inovací.

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

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

### Obecná doporučení vyplývající z této případové studie:

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

Partnerství vyžaduje řízenou strukturu a zaměření na společný cíl. Ke komunikaci v partnerství je vhodné využít nejmodernější nástroje – sociální síť. Původně technologicky zaměřená síť se postupně zabývá i sociálními tématy, strukturováním občanské společnosti

a zapojováním veřejnosti, a sice díky zapojení sociálních partnerů. Partnerství zvyšuje absorpční kapacitu regionu.

#### Použité zdroje:

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

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

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

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

## 14 DÍLČÍ ANALÝZY O APLIKACI PRINCIPU PARTNERSTVÍ V EVROPĚ

### Analýza č. 1: Princip partnerství na příkladu Německa

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

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

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

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

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

### Analýza č. 2: Princip partnerství na příkladu Bulharska

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

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

### Analýza č. 3: Princip partnerství na příkladu Maďarska

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

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

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

### Analýza č. 4: Princip partnerství na příkladu Irska

Od roku 1987 byl Irský model sociálního partnerství klíčovým faktorem v ekonomickém úspěchu země. Sociální partneři a další organizace na úrovni občanské společnosti se velmi aktivně účastnily tvoření sociální a ekonomické koncepce. Tato rozsáhlá spolupráce také definovala priority a programy pro strukturální fondy. Ke konci roku 2009 se však tento model rozpadl. Zda se Irsko k tomuto modelu vrátí, zůstává otevřenou otázkou. V každém případě partnerství na místní úrovni je stále klíčovým aspektem, podporovaným hlavně programem LEADER a existencí MAS.

### Analýza č. 5: Princip partnerství na příkladu Spojeného království

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

## Analýza č. 6: Princip partnerství na příkladu Polska

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

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

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

Dalším příkladem je pracující skupina v SMEs, která je řízena zaměstnavatelskou organizací PKPP „Lewiatan“. Budování kapacit je důležitým měřítkem. Panuje tam také rozhodova-



cí proces kritérií pro výběr projektů. Uvnitř Humánního centra OP (ESF) existuje průřezová pracovní skupina, která je také řízena OFOP. Na národní úrovni existuje účast občanské společnosti v různých orgánech, které jsou tvořeny pod OP-MV, ale ta by mohla být lepší. Za účelem další decentralizace a zaměstnání místních aktérů byly založeny subregionální skupiny pod úrovní MV (např. Slaskie).

### **Analýza č. 7: Princip partnerství na příkladu Rumunska**

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

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

### **Analýza č. 8: Princip partnerství na příkladu Slovenska**

Na základě negativních zkušeností z přípravy programových dokumentů pro období 2004–2006 otevřely slovenské NNO hned po zahájení přípravy NSRR v roce 2004 oficiální diskusi o tom, jak předejít opakování chyb z minulého období. I přes proklamovaný příslib ze strany státních orgánů bylo zlepšení jen mírné a často jen formální. Protože byly NNO opět do přípravy programových dokumentů zapojeny pouze formálně, kdy toto zapojení bylo vedeno pouze snahou vyhovět pokynům Evropské komise, slovenské NNO se na konci roku 2005 rozhodly vyhlásit bojkot.

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

změnit znění NSRR a operačních programů, včetně zapracování připomínek NNO, ale tato práce byla nekoncepční a málo efektivní.

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

## ZÁVĚR

Z výše uvedených případových studií plyne několik rad a doporučení pro přípravu projektů v partnerství s dalšími organizacemi.

1. Hlavní partner (vedoucí celého partnerství či příjemce podpory) by se měl osobně seznámit s kapacitami, zkušenostmi a možnostmi partnera ještě v době přípravy projektu – před podpisem smlouvy. Lze tím předejít překvapením a zklamáním na obou stranách, jak u příjemce, tak u jeho partnerů. Je lepší raději potenciálně špatné partnerství zavrhnout hned před jeho vznikem, nebo se připravit na to, že některým partnerům bude zapotřebí pomáhat a ti budou muset projít „učícím se procesem“.
2. Pokud je do projektu zapojen nový partner bez zkušeností, měl by vedoucí celého partnerství počítat se zpožděními a potřebou předat zkušenosti a znalosti novému partnerovi. Je proto nutné již na začátku počítat s časovými a kapacitními rezervami pro takové případy.
3. Partnerský projekt by měl být založen na sdílené vizi všech zúčastněných a jejich souhlasu. Odlišné názory a vize mohou vést ke kolapsu celého partnerství. V lepším případě ještě před jeho oficiálním založením. V horším případě až v okamžiku, kdy již realizuje nějaké aktivity.
4. Partnerský projekt by měl být založen na potřebách cílových skupin. Toto doporučení zní jako samozřejmost. Není tomu však vždy. Partnerství založené s cílem pomoci řešit problémy cílových skupin má velkou šanci uspět jak při řešení problémů, tak i ve svém dlouhodobém trvání i po skončení financování z veřejných prostředků prvotního projektu.
5. Klíčovou roli hraje komunikace, a neměl by být podceněn čas a úsilí, který na ni vynakládáte. Toto doporučení platí pro všechny fáze projektu. Důležité je už v předprojektové fázi, kdy se utváří cíle a zaměření projektu v partnerství. Neméně důležitá je komunikace i v samotném průběhu realizace aktivit. Je potřeba jasně a srozumitelně komunikovat s partnery, určit práva a povinnosti a zodpovědně se jimi řídit. Realizátor si musí uvědomit, že by problém mohl nastat v komunikaci v mezinárodních projektech. Ne každý má dostatečné znalosti cizího jazyka.
6. Projekt realizovaný v partnerství by měl přinášet přidanou hodnotu každému z účastníků. Mělo by být tedy jasné, jaká je přidaná hodnota vstupu každého z partnerů. Na druhé straně by mělo být jasné, jaká je přidaná hodnota výstupu realizovaného projektu pro zúčastněné partnery.
7. Partnerství hraje pro všechny významnou roli. Partneři jsou ochotni sdílet své znalosti a dovednosti a spolupracovat. Přestože mají partneři odlišné role, mohou se doplňovat.
8. Nastavení hierarchické struktury partnerství nebrání tomu, aby partneři na sebe vzali zodpovědnost za část projektu. Dlouhodobá existence partnerství umožňuje realizaci aktivit ve více projektech, kdy se partneři mohou „střídat“ v roli vedoucího partnera. Utuží to pochopení pro některé administrativní kroky spojené s realizací společných projektů.
9. Mezinárodní partnerství realizované na evropské úrovni přináší něco, na co všichni obvykle zapomínáme. Taková partnerství přináší poznání kultur partnerů, jejich inovativní pohled na naše problémy a jejich možná řešení.