

**Příručka pro partnerské projekty**  
**PhDr. Oldřich Čepelka**  
 součást zakázky  
*Evaluace principu partnerství v OP LZZ*

## A. Co je partnerství ?

### Partnerství v OP LZZ

- Postaveno na sdílené odpovědnosti za realizaci projektu.
- Partneři projekt společně vytvářejí – podílejí se na zpracování projektové žádosti, a následně na realizaci věcných projektových aktivit. Jsou to takové aktivity, bez jejichž realizace by nebylo možné zajistit řádné fungování a naplňování cíle projektu, proto je spoluúčast všech partnerů na projektu podstatná a nezastupitelná.
- Povaha právních vztahů mezi žadatelem a jeho partnery nesmí být založena na poskytování služeb.

### Typy partnerství

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

### Znaky partnerství

1. cílené seskupování různých subjektů = **zacílenost partnerství**
2. společná tvorba, koordinace, realizace a vyhodnocování projektu = **společná práce se společným rozhodováním**
3. **podstatná a nezastupitelná spoluúčast** všech partnerů na projektu = **synergický potenciál**
4. partnerství nesmí nahrazovat zabezpečení běžné administrace projektu
5. povaha právních vztahů mezi žadatelem a jeho partnery nesmí být založena na poskytování služeb
6. partner v grantových projektech smí získat finanční příspěvek na svůj podíl v realizaci projektu

### Důležité:

- funkční nezastupitelnost
- synergický efekt partnerství
- společné rozhodování partnerů (nikoliv jen jejich spolupráci)

### Druhy partnerství

- projektová partnerství
- výslednicová“ partnerství

## Charakteristiky projektových partnerství

1. veřejná prospěšnost partnerství
2. vzájemná výhodnost spolupráce
3. společné cíle partnerů
4. dlouhodobost vztahu
5. plné akceptování obsahu a forem spolupráce všemi partnery
6. rovnoprávnost postavení v rámci partnerství a společné rozhodování
7. potřebnost a vyváženost vztahů uvnitř partnerství
8. synergický efekt čili hodnota přidaná spoluprací

## Partneři mohou v různém stupni rozvinutosti vzájemného vztahu sdílet

- informace
  - kontakty
  - ideje, nápady
  - projekty (společná práce)
  - peníze (společné financování)
- Kvalitu partnerství lze hodnotit právě podle toho, co vše (od informací po peníze) mají partneři společné, co vše jsou ochotni sdílet.

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

### Formy partnerství

- Mezisektorová spolupráce při přípravě a realizaci investic
- Územní plánování v obcích
- Participace občanů při řešení místních problémů
- Místní agenda 21
- Strategické plánování rozvoje na úrovni krajů, obvodů obcí s rozšířenou působností a měst
- Strategické plánování rozvoje venkovských regionů metodou Leader

### Formy partnerství

- Spolupráce subjektů uvnitř sektoru
- Komunitní plánování sociálních služeb
- Partnerství, které je očekávané, požadované anebo zvýhodňované v projektech spolufinancovaných fondy EU
- Rozvojová partnerství v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL
- Krajská partnerství vzniklá v letech 2004-7 v rámci opatření 3.3 Společného regionálního OP

- mezisektorové partnerství se objevuje nejčastěji v komunitním plánování sociálních služeb, v Místní agendě 21, v činnosti místních akčních skupin a v některých projektech spolufinancovaných evropskými fondy
- v masivní míře objevila nevyváženost přínosu jednotlivých partnerů, nerovnoprávnost jejich postavení a ve velké míře i absence společného rozhodování
- krajská partnerství měla určitý potenciál partnerství v hodnotovém smyslu

### Výhody a nevýhody partnerství

- Nejčastěji jsou partneři užiteční pro kontakty s cílovými skupinami projektu (např. s klienty poskytovaných služeb) a pro získání dalších dovedností a znalostí, které se využijí pro realizaci projektových aktivit, tzn. pro dosažení cílů projektu.

## Výhody, klady, příležitosti dané partnerstvím

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

## Výhody, klady, příležitosti dané partnerstvím

- Zajišťuje většinou lepší transparentnost při rozhodování a realizaci projektu,
- Zapojení veřejnoprávních subjektů (obec, úřad práce, škola) a dialog s těmito organizacemi může pomoci v pochopení toho, co je vlastně ve veřejném zájmu a na co a jak projekt zaměřit,
- Tam, kde se připouští nebo vyžaduje vlastní podíl příjemce na financování, může být účast vhodného partnera zcela zásadním a legitimním důvodem pro zapojení.
- Příjemce i partneři mohou díky projektu lépe plnit své vlastní dlouhodobé cíle.
- Účast některých partnerů v projektu (např. města nebo úřadu práce) zvyšuje jeho důvěryhodnost.

## Výhody, klady, příležitosti dané partnerstvím

- Partnerství může zajistit stabilitu v dobách různých ekonomických, společenských a politických turbulencí, neboť může vzniknout jednotná organizace, která dostatečně úplně, přitom pružně a s potřebnými vnitřními zdroji překonává aktuální potíže.
- V environmentálně a sociálně zaměřených projektech na místní úrovni posiluje začlenění dalších subjektů místní demokracii, protože zástupci cílových skupin společensky znevýhodněných obyvatel mohou na projektu participovat (např. jako konzultanti budoucích záměrů a řešení).
- Důležitý efekt partnerství spočívá v synergii: partnerské organizace toho společně dokážou více, než by dokázala každá samostatně. Platí to známé paradoxní, že 1 + 1 je více než 2 (což ostatně platí i v jiných partnerstvích, např. v manželství nebo na horolezeckém laně...).

## Nevýhody, zápory, rizika partnerství

- Více partnerů znamená více lidí, více pohledů na věc, a tedy více času a úsilí potřebného k přesvědčení ostatních, k dosažení konsensu a k přijetí rozhodnutí.
- Příjemce si nemůže vše dělat jen podle svého: partner, je-li včas přizván k přípravě projektu, může požadovat rozšíření nebo zúžení tématu, začlenění dalších cílových skupin beneficentů, může požadovat jiný podíl na rozpočtu, jiné termíny, dokonce jiné cíle – aniž by tím chtěl příjemci škodit!
- Příjemci se hůře podvádí, má-li „za zády“ partnery, kteří jeho práci sledují již tím, že jsou pasivními příjemci jeho rozhodnutí, nákupů apod.
- Partnerství jako takové vyžaduje řízení a s tím spojené komunikační dovednosti, a to jak pro běžný průběh, tak v případě neshod mezi partnery,

## Nevýhody, zápory, rizika partnerství

- Jistý druh partnerů je zcela neúčinný, někteří partneři mají nevhodné cíle nebo mohou chtít ostatní jednostranně využít. Pozor hlavně na „partnery“, kteří nepřinášejí do projektu peníze, know-how ani lidské zdroje a chtějí jen „pomoci s realizací“ jakožto dodavatelé. To by mohli být dokonce neoprávněni nebo neuznatelní partneři, neboť se může jednat o „skryté“ dodavatele služeb, kteří si chtějí v etapě návrhu projektu vydobýt „zvýhodněné postavení“, jež jim zaručí práci v období realizace projektu. Nemusí, ale může jít o fiktivní (zdánlivé) partnerství.
- Partneři musí svou spolupráci postavit na jasném smluvním a právním základě - jeden z partnerů pak bude při jednání s financujícím orgánem vystupovat jménem ostatních a fakticky ponese konečnou odpovědnost za celý projekt, tedy i za selhání partnerů.
- Může vzniknout invalidní partnerství – partnerství bez reálné rovnoprávnosti, bez podílu na rozhodování, dokonce bez dostatečné informovanosti některých členů.
- V partnerství může být mnohem těžší dosáhnout společné řešení, než je tomu v asymetrických formách spolupráce nadřazených s podřízenými, závislými členy. Je-li do partnerství začleněno více zájmových skupin, čili

## Partnerství v současných výzvách neupřednostňujeme z těchto důvodů:

- A) Partnerství v projektových žádostech není nijak bodově hodnoceno
- B) Spolupráce je náročnější na administrativu, nehledě na náročnější sledování a dokladování finančních toků
- C) Subdodavatelská spolupráce na realizaci projektu zjednodušuje takovému dodavateli dokladování vzniklých nákladů a to i s ohledem na to, že může vytvořit zisk.

## Efekty a problémy místních, zejména mezisektorových partnerství

- **Mezisektorové partnerství se může stát klíčovou inovací v rozvoji regionů, obcí a měst**
- **model tří sektorů:**
  - podnikatelského (podniky a podnikatelé),
  - neziskového či občanského (nestátní neziskové organizace občanského typu) a
  - veřejné správy (zejména, ale nejenom místní samosprávy)

- **Podnikatelský a veřejný sektor spojují finanční zdroje** v tom smyslu, že oba „mají peníze“: první vytváří zisk, druhý jeho část přerozděluje. **Veřejný a neziskový sektor spojují zájmy a potřeby lidí:** neziskový sektor uplatňuje a z velké části také uspokojuje potřeby lidí, kdežto stát, kraje a obce je reflektují a financují (je-li toto uspokojování ve veřejném zájmu). **Společným znakem neziskového a podnikatelského sektoru je pružnost, iniciativa a efektivnost:** soukromý sektor jde za efektivností z hlediska rentability, tedy za tzv. účinností, občanský sektor za efektivností v uspokojování potřeb, tedy za tzv. účelností.
- **Mezisektorové partnerství tedy dává možnost, aby se všechny sektory něčím „obohatily“ a aby společně dosáhly cíle tak, jak by to žádný jeden nebo dva z nich nedokázaly.**

## Kdo bývá členem místního partnerství?

- **A/ Instituce veřejné správy** (státní a samosprávné), které se nejčastěji zajímají o místní ekonomiku, kulturu, infrastrukturu, životní prostředí a další životní podmínky v obcích:
- místní a regionální státní úřady a agentury (např. úřady práce a územní pobočky ministerstev),
- samosprávné instituce (např. komise kraje, obecní zastupitelstva, starostové, svazky obcí),
- veřejné podniky služeb (ústavy sociálních služeb, nemocnice, školy a jiná zařízení zřizovaná státem, krajem nebo obcí).

## Kdo bývá členem místního partnerství?

- **B/ Soukromé komerční subjekty a společnosti**, které se zajímají především o co nejlepší pozici na trhu zboží a služeb a o ziskovost svých aktivit:
- místní podniky služeb (např. kulturní a jiná zařízení, regionální televize, rádio, noviny, poskytovatelé různých služeb od vzdělávání po cestovní ruch),
- místní výrobci (zemědělská družstva a podniky, výrobní a obytová družstva, jednotlivě hospodařící farmáři, místní průmyslové, zejména malé a střední podniky, řemeslníci a další živnostníci, jejich hospodářské komory, asociace a cechy),
- finanční sektor (banky, leasingové společnosti, úvěrová družstva).

## Kdo bývá členem místního partnerství?

- **C/ Občané, občanské organizace a iniciativy**, které se zajímají především o spokojenost lidí, o jejich záliby, o rozmanité podmínky pro život jednotlivců a rodin, tedy o způsob života komunity a v komunitě:
- regionální a místní sdružení, koalice či fóra neziskových organizací a občanů,
- kulturní, sportovní a jiná zájmová občanská sdružení,
- odborové organizace,
- místní skupiny a další neformální skupiny občanů,
- aktivní jednotlivci, nezřídka uznávaní spoluobčany pro své neformální postavení v komunitě, např. důchodce - bývalý starosta, učitel či ... samozřejmě ... pan farář.

## Účinky (dopady) místního partnerství

- partnerství přispívá k lepší „soudržnosti“ a **vzájemné spolupráci**
- může působit **konflikty**
- **posiluje zájem o další zdroje financování**
- přispívá k **růstu demokracie na místní úrovni**
- **pomáhá uplatnit, uskutečnit rozvojové plány**
- partnerství je **fórem pro inovace a experimenty**
- **zlepšuje využití finančních a lidských zdrojů**
- **posiluje identitu regionu**

## Účinky (dopady) místního partnerství

- někdy jsou **problémy nejen v komunikaci** a v malých organizačních dovednostech
- Partnerství nesmí být jen **strojem na peníze z veřejných zdrojů**
- partnerství je právě **sladění různých zájmů**
- někdy dochází k **napětí mezi místním partnerstvím a obecním zastupitelstvem**

**Máte-li záměr, cíl či problém k řešení, tak přemýšlejte nejdřív o tom, zda by se vyplatilo najít partnery. A hledejte je.**

## C. Vyhledávání a volba partnerů

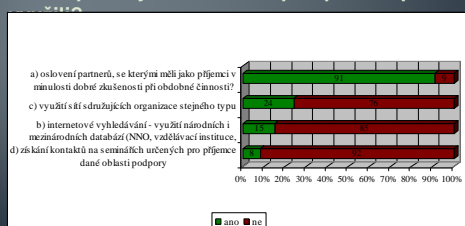
### Mít partnera? A kolik?

- vhodný partner přináší žadateli unikátní znalosti a dovednosti a dává předpoklad úspěšné budoucí spolupráce i po skončení projektu
- mnoho partnerů zvyšuje nároky na koordinaci a společné rozhodování, zvyšuje náklady na řízení projektu, zvyšuje pravděpodobnost neshod
- Při věcném hodnocení projektových žádostí není partnerství přímo bodově zvýhodněno

- Rozhodující výhodou partnerství při hodnocení žádostí je to, že partneři zvětšují a zkvalitňují kapacity samotného příjemce, obohacují jeho kompetenci (schopnost projekt řádně realizovat a dosáhnout vytčených cílů).
- Partnerství je někdy jen zdánlivé
  - takto vytvořené a fungující partnerství je pořád ještě z formálních důvodů možné a poskytovatel grantu se může maximálně zlobit
  - častější je případ tzv. skrytého dodavatele

## Jak partnery hledat?

- Celkově 85-90% žadatelů navazuje spolupráci především (ale nejenom) s organizacemi, s nimiž spolupracovali již v minulosti.
- Které způsoby navazování spolupráce s partnery



## Ale koho vybrat ?

- Důležité otázky při úvahách o začlenění partnerů do projektu:
  1. Co partneři do projektu přinášejí?
  2. Jsou uznatelní?
  3. Jakou úlohu by měli hrát?
  4. Jaký závazek či povinnost a jak by měli přijmout a jakým způsobem ho splní?
  5. Jak logicky do sebe zapadají úlohy jednotlivých partnerů?

## Potřebné zdroje a příznaky jejich dostatečnosti

kapacita (zdroje)	kritérium
organizační	celková stabilita
	struktura odpovědností
	ochota komunikovat
personální	projektový pracovník
	kvalifikovanost lidí
finanční	pořádek „ve financích“
	finanční síla
informační	zkušenosti s předmětem projektu

- Projektové partnerství je spíše dlouhodobý než krátkodobý vztah.
- Problém: jak to udělat, aby se na projektu mohla podílet i organizace, která se z nějakých, leč počestných důvodů nemůže stát partnerem?

## Co se zdá být při výběru partnerů nejdůležitější

- splňuje-li podmínky přijatelnosti v OP LZZ
- co do projektu přináší, čím může přispět a jakou úlohu by měl v projektu hrát
- jak logicky do sebe zapadají partnerské úlohy všech účastníků z hlediska realizace projektu a zda existují nějaké mezery či naopak překryvy, třecí plochy, možné konflikty
- jaký závazek (povinnost) by mohl přijmout a zda ho splní (např. odpovědnost za část plánovaných výstupů)
- „Partner projektu musí být spolehlivý, zodpovědný a musí průběžně plnit své úkoly, které vyplývají z partnerské smlouvy“.

## D Příprava partnerského projektu

### Jednání v rámci partnerství a řešení věcných problémů

- Jak by měl manažer budoucího projektu postupovat? – zásady:
  - Při přípravě projektu nelze ušetřit čas – je třeba mnoha setkání a diskusí nebo alespoň e-mailů.
  - Při jednáních a ve vztazích se nesnažte dominovat. Zajistěte rovnost účastníků.
  - Odstraňujte potenciální konflikty.
  - ochota podílet se na získávání a využívání společných Finančních prostředků.

## Věcné problémy a jejich řešení

- a) Tetrachorické (čtyřpolní) rozhodovací tabulky
- b) Návrhový workshop
- c) Zásada minimální přijatelnosti

- cvičení: simulace návrhového workshopu

## Společná příprava projektu

- Klíčovými slovy pro tvorbu projektové žádosti jsou: CO, KDY, KDO a ZA KOLIK
- Tři otázky:
  1. vědět „kdo jsme“ - ujasnění vlastních cílů a pozice v oblasti, ve které působí
  2. vědět „kam jdeme“ - ujasnění dalšího směřování organizace
  3. vědět „co máme a co umíme“ - zhodnocení vlastních zdrojů

## Při ujasňování záměru mohou pomoci:

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

- Vždy ale platí: **nepouštějte se do něčeho, čemu nerozumíte a co byste dělali jen kvůli tomu, že by na to „mohly přijít peníze“.**
- Doporučujeme, aby se ve vhodném okamžiku stavu příprav projektu znovu vyvolala **s partnery diskuse o obsahu, náročnosti a formulaci projektových cílů.**
- **Jaké přínosy (efekty, dopady) lze očekávat, budou-li projektové cíle splněny?**

## Čtyři stupně zapojení partnerů

- I. Informování
- II. Konzultování
- III. Spolurozhodování
- IV. Společná realizace

## Příprava formálního partnerství (smlouvy)

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

## Komunikace s partnery, monitoring a hodnocení projektu

### Jak vést a udržovat partnerství a pracovní týmy

- týmové role a jejich respektování při řízení
- motivace týmu

## Jak řídit RT, když je rozsáhlejší

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

## Pracovní skupiny:

- **ustavit pracovní skupiny**
- **vytvořit pro každou aktivitu jinou pracovní skupinu**
- **může se stát, že v každé skupině nebudou zastoupeni všichni partneři**
- **dbejme o to, aby tu byly skutečně lidé, kteří mají k věci co říci**

## Pravidla spolupráce

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

## Projektové týmy

- krátkodobá struktura, existující pouze po dobu trvání projektu, po jeho ukončení jsou kapacity jeho členů uvolněny pro jiné pracovní úkoly nebo projekty;
- založený kvůli efektivní realizaci dílčích aktivit, nejde v něm tedy primárně o společné rozhodování, i když to je i tady výhodné;
- multifunkční – jsou složeny z osob s různými specifickými dovednostmi (napříč organizační strukturou), které odpovídají potřebám projektu.

## Které zásady při sestavování týmu platí obecně?

- udržet rozhodovací hierarchii: všichni do toho mohou mluvit, ale nakonec musí rozhodnout odpovědná osoba (šéf týmu) a ostatní by se s tím měli ztotožnit,
- zapojení jednotlivých členů do týmu projednejte vždy s jejich nadřízenými v rámci organizační struktury
- sestavit tzv. matici rolí jednotlivých členů týmu
- stanovte odpovědnosti jednotlivých členů
- úvodní setkání týmu
- nepodceňte možnou rušivou roli některých odborných pracovníků

## Partneři a rozpočet

- každá aktivita může mít a měla by mít svůj vlastní dílčí rozpočet
- nebo
- 1. Jednotlivé aktivity svěřit jak na odpovědnost, tak k plné realizaci jednotlivým partnerům.
- 2. Odpovědnost za aktivitu a příslušnou část rozpočtu sice svěřit jednotlivému partnerovi, ale plánovat, že některé činnosti uvnitř aktivity budou provádět jiní partneři včetně příjemce, resp. jednotliví pracovníci z ostatních organizací.

## Když se nedaří ...

- **Nebojte se zastavit práce, jestliže vidíte, že dosavadním způsobem se nedají zvládnout.**
- **zasílání pracovních výkazů hned od prvních měsíců**
- **vyplatí se, když partnerům nevydáte hned v první platbě všechny prostředky**



## Některé běžné nemoci partnerských projektů se projevují následujícími příznaky

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

## Komunikace v partnerském projektu

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

- Rovné příležitosti
- Účast lidí ve velkém týmu je třeba vyhodnocovat
- Co se stane, když projekt neproběhne tak, jak měl?
- Jde o případy, a to se může ukazovat až v druhé polovině realizace projektu, že cíle nejsme schopni dosáhnout.

## Konflikty v partnerství

- Předmětem konfliktů nejčastěji bývají:
  - odlišné cíle a zájmy
  - odlišné způsoby spolupráce
  - odlišné pracovní a komunikační návyky
  - nerovný přístup k rozpočtu, příp. k informacím
- Nezapomeňme na dvě věci: a) k řešení je vhodné přizvat facilitátora, b) vyplácí se „depersonalizovat“ problém

- Díky současným informačním a komunikačním technologiím může snadno vznikat něco dříve těžko představitelného – projektové partnerství „na dálku“, fyzicky vzdálených organizací a osob.
- Přestala tím být meziosobní komunikace důležitá?

## Monitoring a hodnocení projektů

	Monitoring	Hodnocení
Co to vpodstatě je	Sledování průběhu realizace projektu	Vyhodnocení účinků, stupně dosažení cílů apod.
Odpovídá na otázku...	... zda děláme to, co podle projektu máme dělat. (z hlediska věcného plnění, termínů, nákladů a dodržování zásad)	... zda to, co děláme, je a) relevantní (zda neděláme nedůležité či zbytečné věci) b) účinné (zda dosahujeme plánované cíle) c) účinné (efektivnost naší práce v poměru výsledku k nákladům) d) hospodárné vzhledem k finančním, lidským a materiálním zdrojům, e) užitečné z hlediska potřeb cílových skupin f) udržitelné do budoucna (po skončení podpory z OP LZZ)
Stručné řešení...	Zda to, co děláme, děláme správně.	Zda děláme správnou věc.
Kdy se používá	Je průběžný, uskutečňuje se během celé realizace. Má však určité etapy, které jsou dány předkládaním tzv. monitorovacích zpráv poskytovateli grantu.	Používá se hodnocení – ex-ante (před zahájením nebo schválením projektu), – průběžné – ex-post (po ukončení realizace)
Metody	Rutinní sběr informací, jejich průběžná evidence. Porovnávání plánovaného stavu s aktuálně dosaženým.	Srovnávání, vysvětlení, prognózování. Externí hodnocení (evaluace) a sebehodnocení.
Typické otázky	Co se stalo? Co se děje?	Co a jak se stalo? Proč se to stalo? Co z toho vyplývá?
Po ukončení bychom měli vědět...	...zda jsme realizovali projekt a) úplně, b) včas, c) s nepřekročeným rozpočtem	... a) čeho všeho jsme realizací projektu dosáhli, b) nakolik plníme vlastní dlouhodobou vizi, hlavní cíle organizace, c) jakým směrem a jak postupovat dál (jestli se něco chce

Stručně řečeno...	Zda to, co děláme, děláme správně.	Zda děláme správnou věc.
Kdy se používá	Je průběžný, uskutečňuje se během celé realizace. Má však určité etapy, které jsou dány předkládáním tzv. monitorovacích zpráv poskytovateli grantu.	Používá se hodnocení <ul style="list-style-type: none"> <li>- ex-ante (před zahájením nebo schválením projektu),</li> <li>- průběžné</li> <li>- ex-post (po ukončení realizace)</li> </ul>
Metody	Rutinní sběr informací, jejich průběžná evidence. Porovnávání plánovaného stavu s aktuálně dosaženým.	Srovnávání, vysvětlení, prognózování. Externí hodnocení (evaluace) a sebehodnocení.
Typické otázky	Co se stalo? Co se děje?	Co a jak se stalo? Proč se to stalo? Co z toho vyplývá?
Po ukončení bychom měli vědět...	...zda jsme realizovali projekt <ul style="list-style-type: none"> <li>a) úplně,</li> <li>b) včas,</li> <li>c) s nepřekročeným rozpočtem</li> </ul>	... <ul style="list-style-type: none"> <li>a) čeho všeho jsme realizací projektu dosáhli,</li> <li>b) nakolik plníme vlastní dlouhodobou vizi, hlavní cíle organizace,</li> <li>c) jakým směrem a jak postupovat dál (jestli se nám chce pokračovat v dané činnosti, s danými partnery apod.)</li> </ul>

## Co a proč monitorovat a hodnotit

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

## Jak monitorovat a hodnotit

- Monitoring se provádí především pomocí soustavy ukazatelů (monitorovacích indikátorů).
- Hodnocení je méně formalizované a poskytovatelům grantu často splývá s monitoringem.

## Ještě k monitoringu

- Základní úlohu monitoringu: **je to porovnávání toho, co má být, s tím, co je.**
- **Monitoring a evaluace spolupráce v rámci partnerství**
- Výsledky realizace jednotlivých činností v rámci projektu jsou průběžně monitorovány a vyhodnocovány podle předem dohodnutých indikátorů.
- Všichni partneři se musí podílet na vypracovávání monitorovacích zpráv
- Podstatné navrhované změny projektu mají být odsouhlaseny partnery ještě před podáním příslušných návrhů změn poskytovateli podpory

## Hodnocení projektu

- Hodnotícími kritérii tu bývají
  - relevance cílů projektu vzhledem k řešeným problémům
  - efektivita vložených nákladů vzhledem k dosaženým cílům
  - dopad projektu na cílové skupiny
  - udržitelnost projektu

## Hodnocení a sebehodnocení

- Hodnotit může někdo vás, anebo vy sami sebe. Pokud jde o sebehodnocení, **odkazujeme na Příručku pro sebe-evaluaci**, vydanou MPSV pro iniciativu EQUAL v roce 2008.
- Hodnocení - **sebeevaluace je proces, ve kterém projektový tým sám hodnotí, jak se v realizaci projektu daří naplnění cílů či nikoliv.**

### Sebehodnocení umožňuje zjistit zejména:

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

### Obecně z hlediska implementace daného projektu je sebehodnocení zaměřeno na:

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

### Sebehodnocení v podmínkách partnerských projektů však má určitá specifika:

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

### Hodnocení průběžné a závěrečné

- Nejen monitorování, ale také **hodnocení** může být z hlediska realizace projektu **průběžné a závěrečné**.
- Pokud jde o **průběžné hodnocení**, měli bychom jej **soustředit jen na konkrétní projekt, příp. na stav samotného projektového partnerství**, nikoliv na veškerou svou činnost. Při hodnocení posuzujete zejména již dříve uvedená hlediska:
  1. Do jaké míry dosahujeme (anebo je předpoklad, že dosáhneme) plánované cíle.
  2. Zda v rámci projektu neděláme nedůležité či zbytečné věci, úkony, činnosti (nehodnotíme zde hospodárnost, neplýtvání, ale to, jestli naše činnost směřuje k cílům).
  3. Nakolik hospodárně zacházíme s rozpočtem, pracovní kapacitou a dalšími zdroji.
  4. Jaká je zpětná vazba od beneficiantů (cílových skupin) – jak jsou spokojeni, co by od nás chtěli změnit.
  5. Zda by se takto dalo pokračovat i do budoucna, po skončení financování projektu.

### O závěrečném vyhodnocení projektu platí podobná pravidla a otázky

- **a) k projektu:**
  - Co bude dál s projektovými aktivitami?
  - Co chceme, aby bylo a co je předepsáno, abychom zajistili?
  - Za jakých podmínek budou výstupy projektu zachovány, resp. aktivity udrženy?
- **b) k partnerům:**
  - Jak se partneři celkově osvědčili?
  - Je každý schopen (a ochoten) pokračovat v činnosti tak, aby se udržely dohodnuté výstupy?
  - Měli bychom část budoucích aktivit svěřit jinému partnerovi nebo raději zajišťovat sami?
- **c) k cílovým skupinám (beneficiantům):**
  - Co nyní potřebují nebo budou potřebovat naši klienti (v prioritní ose 2 nebo 3 OP LZZ) nebo zaměstnanci (v ose 1)?
  - Měli bychom obsah svých aktivit nějak pozměnit, abychom lépe dosáhli výsledky po předepsanou dobu udržitelnosti?

- Dokonce i kdyby to po vás nikdo nechtěl, **doporučuje se po skončení projektu (minimálně po 3-6 měsících) ověřit, zda skutečně dosáhl své cíle a zda výsledky splňují stanovená očekávání.**

## Logický rámec jako nástroj závěrečného hodnocení

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

Závěr:

***Hodnoťte hodnotně!***

## F. Udržitelné partnerství

Udržitelnost projektových výsledků

- ustanovení o **povinnosti příjemce udržet po stanovenou dobu některé z aktivit.**
- Povinnost zajistit udržitelnost aktivit se při nejmenším týká podpory **vytvořených pracovních míst a případně investic financovaných v rámci křížového financování.**
- Doporučujeme však **konzultovat otázku udržitelnosti s příslušným manažerem OP LZZ.**
- **Velmi doporučujeme, abyste si úkoly pro období udržitelnosti včas rozdělili.**

## Pokračování samotného partnerství

- použít **sebeevaluační dotazník**
- dotazník vlastně měří míru **soudržnosti partnerství.**

## Dotazník k míře partnerství (soudržnosti) v realizačním týmu

- **Do jaké míry pro váš realizační tým platí níže uvedené charakteristiky? Zapište:**
- 1 = vůbec ne, nikdo, nikdy (popř. jsem si jistý/á, že ne)
- 2 = zčásti, menšina, většinou ne (popř. pravděpodobně ne)
- 3 = převážně, většina, většinou ano (popř. pravděpodobně ano)
- 4 = úplně, všichni, vždy (popř. jsem si jistý/á, že ano)

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

### Rozvoj místních mezisektorových partnerství

- **Partnerství přežije ukončení projektu jen tak, že si včas ukládá nové cíle, přibírá aktivity a akce**
- Později partnerství přidává k původnímu účelu existence další – služby pro obec a region.
- **Partnerství produkuje vlastní, vnitřní síly. Jestliže se stále rozvíjí, může se po čase stát udržitelným i bez pomoci „shora“.**

### F. Udržování partnerství

- znovu si ujasnit, zformulovat a přijmout společné cíle (jak v podobě dlouhodobé vize, tak jednotlivých středně- a krátkodobých cílů) – čili „mít proč“ držet pohromadě a spolupracovat,
- vytvořit program vícezdrojového a dlouhodobě udržitelného financování aktivit partnerství,
- neustále hledat nové podněty, potřeby, cíle, projekty,
- průběžně mít reálné pozitivní výsledky práce s dopadem na celý region,
- rozvíjet další funkce a aktivity partnerství (např. poskytovat vzdělávací a poradenské služby, které budou zdrojem příjmů i při nedostatku externích dotací),
- zajistit zastoupení všech sociálních a zájmových skupin a předcházet tak zjevným konfliktům mezi těmi, kteří jsou „uvnitř“ a kteří „venku“,
- zapojit partnerství do dalších institucí a sítí (např. zástupce partnerství se stane členem krajské komise nebo oborové asociace),
- investovat do růstu profesionálních schopností managementu a členů (školení, semináře, jazykové znalosti, výměny zkušeností),
- ustanovit poradenský orgán pro dlouhodobé řízení (např. tým odborníků z různých míst a oborů).

### Operativní řízení partnerství

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

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

O. Čepelka

oldrich.cepelka@tima-liberec.cz