



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

# Sborník (nejen) dobré praxe partnerských projektů ESF

PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST

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



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE

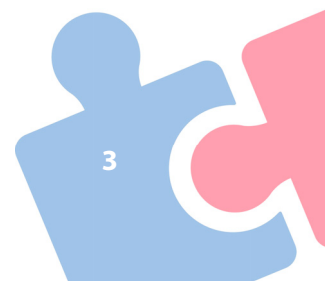


Sborník je jedním z výstupů ze zakázky „Hodnocení implementace principu partnerství v OP LZZ“ financované z projektu technické pomoci OPLZZ „Zpracování evaluací, analýz a odborných studií pro OPLZZ 2008–2015“, který je spolufinancovaný z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR.

**Název:** Sborník (nejen) dobré praxe partnerských projektů ESF  
**Autor:** Oto Potluka, Martin Pělucha, Oldřich Čepelka  
**Místo a rok vydání:** Praha, 2011

## OBSAH

<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>	<b>4</b>
<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>2 PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE .....</b>	<b>6</b>
2.1 <i>Udržitelný Koblížek.....</i>	7
2.2 <i>Zahraniční partnerství .....</i>	10
2.3 <i>Partnerství – základ pro rozvoj regionu .....</i>	13
2.4 <i>Partnerství pro pomoc rodičům pečujícím o děti.....</i>	16
2.5 <i>Správná volba partnerů – základ úspěchu.....</i>	18
2.6 <i>Volba a způsob zapojení partnera .....</i>	20
2.7 <i>Hospodárnost projektových aktivit: podnikatelská sféra.....</i>	24
2.8 <i>Hospodárnost projektových aktivit v neziskovém sektoru.....</i>	26
2.9 <i>Gender Studies.....</i>	28
2.10 <i>Partnerství v regionech.....</i>	30
2.11 <i>Jdeme za cílovou skupinou .....</i>	32
2.12 <i>Jedna změna – hodně muziky.....</i>	34
2.13 <i>Partnerství – podmnožina v asociaci.....</i>	36
2.14 <i>Partneři, kam se podíváš.....</i>	38
<b>3 PŘÍKLADY ŠPATNÉ PRAXE.....</b>	<b>40</b>
3.1 <i>Když více znamená méně .....</i>	41
3.2 <i>S partnery či bez nich?.....</i>	43
3.3 <i>Účelové partnerství pro proškolení firemních zaměstnanců .....</i>	45
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>47</b>



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

**CIDFF** *Centre d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles*  
(Centrum o právech žen a rodin)

**CIP EQUAL** Program iniciativy Společenství EQUAL

**ČMJN** Českomoravská jednota neslyšících

**ČR** Česká republika

**ČUN** Česká unie neslyšících

**ECDL** *European Computer Driving Licence*

**ESF** Evropský sociální fond

**EU** Evropská unie

**IBS** *Institut für berufliche Bildung und EDV-Schulung*  
(Ústav pro odborné vzdělávání a školení)

**ICT** Informační a komunikační technologie

**IEF** *Institut für Ehe und Familie* (Ústav pro manželství a rodinu)

**JAMU** Janáčkova akademie múzických umění v Brně

**MC** Mateřské centrum

**OP LZZ** Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

**OP RLZ** Operační program Rozvoj lidských zdrojů

**OTP** Osoby tělesně postižené

**OZP** Osoby se změněnou pracovní schopností

**ŠONS** Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých

**STP** Svaz tělesně postižených v České republice

**TKCN** Telekomunikační centrum neslyšících

**ÚP** Úřad práce

## Úvod

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,  
dostává se Vám do rukou publikace věnovaná dobré praxi v projektech Evropského sociálního fondu. Jde o praxi projektů realizovaných v partnerství z České republiky. Účelem této publikace je podpořit případné zájemce, kteří uvažují o přípravě a realizaci projektů s dalšími organizacemi. Publikace je může upozornit na možná úskalí a dát rady, jak se jim vyhnout. Kolektiv autorů se proto snažil vybírat takové příklady, které by mohly přinést zajímavé a poučné informace pro přípravu dalších projektů.

Při hodnocení vlivu principu partnerství na implementaci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost vznikla i tato publikace. Výsledky evaluace ukazují, že vliv principu partnerství lze vnímat pozitivně. Na základě těchto výsledků lze doporučit přípravu a realizaci partnerských projektů.

V publikaci jsou uvedeny příklady dobré, ale i špatné praxe partnerských projektů ESF podpořených z OP LZZ, CIP EQUAL a OP RLZ.

U každé z případových studií je uveden řešený problém (otázka), kontext dané situace (tj. co ovlivňovalo rozhodování partnerů), pohledy na danou situaci a doporučení pro další potenciální žadatele a realizátory projektů.

Příklady pro případové studie jsme vybírali na základě detailního studia projektů. Vybrané projekty dobré praxe musely splňovat alespoň některá z následujících kritérií (nejlépe všechna):

- žadatel měl minimálně jednoho partnera (tato podmínka je nutná kvůli principu partnerství);
- projekt musel získat vysoký počet bodů při věcném hodnocení;
- obsah projektu je něčím výjimečný (inovativní), nebo je zřetelný způsob spolupráce partnerů;
- snadná dostupnost potřebných informací (včetně telefonické nebo osobní konzultace s příjemcem dotace).

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

V případě špatných příkladů jsme, s ohledem na jejich realizátory, volili anonymní podobu případových studií. Nicméně i tyto případy jsou velice poučné. Z chyb, které již byly udělány, je mnohdy mnohem snazší se poučit, než v případě, kdy projekty probíhají dobře bez velkých komplikací.

Do publikace jsme zařadili 14 případových studií dobré praxe a 3 studie projektů s problémy, které mohou být přínosem pro další zájemce o přípravu projektů v partnerství.

S blížícím se jednáním o budoucnosti kohezní politiky na další roky lze očekávat, že princip partnerství bude opětovně využíván při jednání o podobě nejen samotné kohezní politiky, ale posléze i o podobě konkrétních operačních programů a projektů. Výsledek těchto partnerských jednání bude ovlivňovat projekty a cílové skupiny až do roku 2020 či 2022. Rozhodně tedy stojí za námahu se na tato jednání připravit i tím, že budou připraveny dobré partnerské záměry.

Věřím, že čas strávený s touto publikací bude pro Vás příjemně a užitečně stráveným časem.

Oto Potluka  
za tým autorů

**1**

# **Příklady dobré praxe**



## 1.1 Udržitelný Koblížek

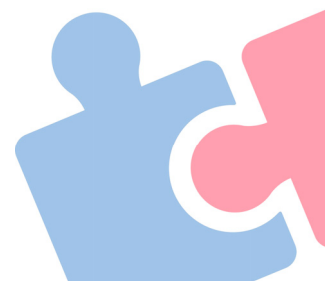
### ? Řešená otázka

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

### Zvolený příklad a kontext dané situace

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

<b>název projektu</b>	Rodičovské ladění v Novém Boru
<b>žadatel</b>	Mateřské centrum KOBLÍŽEK (občanské sdružení)
<b>kontakt</b>	<a href="http://www.cprkoblizek.cz">http://www.cprkoblizek.cz</a>
<b>sídlo</b>	Nový Bor
<b>oblast podpory</b>	OP LZZ 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladování pracovního a rodinného života
<b>reg. č.</b>	CZ.1.04/3.4.04/26.00249
<b>zahájení</b>	Srpen 2009
<b>ukončení</b>	Září 2010
<b>rozpočet</b>	1 782 202 Kč
<b>počet partnerů</b>	2
<b>jména partnerů</b>	Dům dětí a mládeže Smetanka Nový Bor (město)
<b>cíle projektu</b>	Formou vzdělávacích seminářů získají rodiče znalosti a dovednosti k harmonizaci rodiny a práce a k uvědomění si své hodnoty na trhu práce. Kurz Pečovatel/ka o děti změní profesní uplatnění svých absolventů a rozšíří stávající služby péče o děti. Otevřením miniškolky a zavedením webové agentury služeb péče o děti bude odstraněna překážka v návratu rodičů na pracovní trh a setrvání v něm. V řízených volnočasových aktivitách bude otcům předkládán model smysluplné péče o děti a odstraňovány rodové stereotypy. Uskutečněním soutěže bude na úrovni obcí posilována politika sladění pracovního a rodinného života. Osvětovou kampaní bude narušováno tradiční diskriminační postavení žen na pracovním trhu.
<b>seznam výstupů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vzdělávání rodičů</li> <li>▪ Kurz pečovatel/ka o děti</li> <li>▪ Miniškolka</li> <li>▪ Soutěž Společnost přátelská rodině</li> <li>▪ Zelený táta (rozvoj rodičovských kompetencí a výchova k ekologické rodině)</li> <li>▪ Webová agentura služeb péče o děti</li> <li>▪ Komiks</li> </ul>



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

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

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

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

Mateřské centrum KOBÍŽEK přišlo s nápadem vzdělávání v oblasti péče o děti a vytvoření „databáze“ osob schopných zajistit dobře hlídání dětí. Webová agentura služeb péče o děti je službou, která umožňuje proškolení pečovatelů a pečovatelek o děti předáváním know-how. Hlavně však, jakmile jsou účastníci proškoleni a zacvičeni, pomáhá Mateřské centrum KOBÍŽEK se zprostředkováním neinstitucionální péče o děti (tj. hlídáním dětí).

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

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

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

## Udržitelnost výstupů projektu

Se zájmem o výstupy projektu nemá mateřské centrum problémy:

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

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

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

Zelený táta – stejná situace.

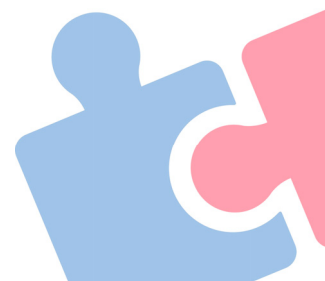


## Možná ponaučení pro další projekty

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

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

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



## 1.2 Zahraniční partnerství

### ? Řešená otázka

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

### Zvolený příklad a kontext dané situace

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

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

Prvním z nich je veřejná instituce z Francie, která je podporována místní prefekturou<sup>1</sup>. Žadatel již s tímto partnerem spolupracoval v minulosti na projektech v rámci programu Leonardo da Vinci. Hlavním důvodem pro výběr tohoto partnera byly dobré zkušenosti ze spolupráce v evropských projektech a společně vytvořené vzdělávací kurzy a nástroje pro podporu žen. Potřebnost partnera v projektu dokládá jeho podíl (realizace) následujících aktivit:

- CIDFF seznámí české partnery s podrobnou metodou a procesem práce s cílovou skupinou v Auvergne.

<sup>1</sup> Prefektura je územní jednotka administrativní správy, řízená prefektem. Označuje se tak jednotka krajské správy departementu ve Francii.

(Zdroj: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Prefektura\\_\(Francie\)](http://cs.wikipedia.org/wiki/Prefektura_(Francie)))

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

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

- IBS seznámí české partnery s podrobnou metodou a procesem práce s cílovými skupinami ve svém regionu.
- IBS předvede fungování testování a databáze s testovacími otázkami, metodiku certifikace a databázi pro certifikaci a bude konzultovat metody přenosu. Spolupráce bude pokračovat v konzultacích při adaptaci do českých podmínek a při vývoji českého Modelu.
- Dále tento partner poskytne přístup k online databázi pro testování a certifikaci a umožní její převzetí a používání českými osobami.
- Bude pomáhat při přenosu databáze na webový portál projektu ESO v rukávu a bude konzultovat proces certifikace tak, aby byl obecně uplatnitelný.
- Zúčastní se vstupního kulatého stolu v České republice a představí tam své zkušenosti z práce s dlouhodobě nezaměstnanými ženami.
- Aktivně vystoupí na závěrečné konferenci a při konzultacích v České republice, podílí se na externí evaluaci Modelu ESO.

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

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

- podíl na tvorbě Modelu na základě transferu zkušeností ze zahraničí. Organizace kulatého stolu – kontaktování cílových skupin, ÚP a podniků; účast na mezinárodních konzultacích na zahraničních stážích, podíl na vzniku Certifikačního centra ESO;
- účast na tvorbě metodik, organizace a realizace workshopů pro cílové skupiny;
- podíl na pilotním testování Modelu ESO. Konkrétně to znamená realizaci prožitkově-psychologické části vzdělávání a mentoringu v rámci Pracovní banky pro cílovou skupinu, úpravy Modelu do finální podoby;
- kontaktování podniků v Moravskoslezském kraji, organizace a realizace mezinárodní konference, podíl na aktivitách spojených s udržitelností projektu;

- spolupráce na řízení projektu, kontaktování cílových skupin, publicita, podíl na tvorbě náplně webového portálu a jeho aktualizací, síťování, komunikace s externími evaluátory;
- zajištění komplexní metodiky podpory, vzdělávání a mentoringu pro cílovou skupinu dlouhodobě nezaměstnaných žen.

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

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

### Možná ponaučení pro další projekty

Z tohoto projektu jsme vybrali následující poučení:

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

## 1.3 Partnerství – základ pro rozvoj regionu

### ? Řešená otázka

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

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

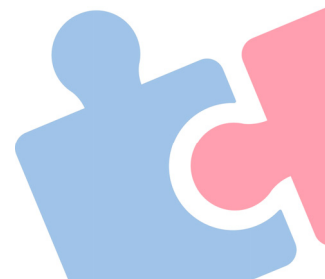
### Zvolený příklad a kontext dané situace

<b>název projektu</b>	Krok za krokem společnou Evropou aneb rozvíjíme nová partnerství ke společnému rozvoji evropského venkova
<b>žadatel</b>	Jesenická rozvojová, o. p. s.
<b>kontakt</b>	<a href="http://www.jesenicko.eu">http://www.jesenicko.eu</a>
<b>sídlo</b>	Jeseník
<b>oblast podpory</b>	OP LZZ 5.1 Mezinárodní spolupráce
<b>reg. č.</b>	CZ.1.04/5.1.01/12.00027
<b>zahájení</b>	Červenec 2009
<b>ukončení</b>	Červen 2011
<b>rozpočet</b>	2 601 264 Kč
<b>počet partnerů</b>	2
<b>jména partnerů</b>	Comunità Montana Comelico e Sappada (Itálie) Associazione intercomunale Alta Val Tagliamento (Itálie)
<b>cíle projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ navázání nových partnerství</li> <li>▪ výměna zkušeností</li> <li>▪ přenos dobré praxe se zaměřením na oblasti: veřejná správa, environmentální vzdělávání, udržitelné zemědělství, regionální rozvoj</li> </ul>
<b>seznam výstupů<sup>2</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ publikace (v českém a anglickém jazyce) se základními informacemi o projektu a partnerech</li> <li>▪ vzdělávání zástupců veřejného, soukromého a podnikatelského sektoru v ČR ve vytipovaných oblastech</li> <li>▪ finální konference (vyhodnocení projektu), vydání příručky dobré praxe</li> </ul>

Žadatel si zvolil dva partnery z Itálie. Jedná se o organizace založené veřejnoprávními institucemi a sloužící potřebám veřejné správy. Obě organizace jsou z horských venkovských

<sup>2</sup> Realizátoři projektu uvádí ještě další výstupy, které však lze charakterizovat spíše jako aktivity. Tyto aktivity jsou v rámci projektu důležité, a proto je zde uvádíme:

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



oblastí, tedy obdobného geograficko-hospodářského prostoru jako žadatel. V rámci své činnosti tak mají všechny tři subjekty podobné cíle a mají tak zájem na společné realizaci projektu.

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

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

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

Účast zahraničního partnera v projektu je nezbytnou podmínkou v oblasti podpory 5.1. Výběr partnera není omezen a ani hodnotitelé nemohou (na základě pravidel o přidělování bodů projektům) dané partnery nijak zvýhodnit či znevýhodnit. Nelze tak jednoznačně ohodnotit, zda právě vybraní partneři jsou nepostradatelní pro úspěšnou realizaci projektu.

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

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

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

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

### Možná ponaučení pro další projekty

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

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

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

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

## 1.4 Partnerství pro pomoc rodičům pečujícím o děti

### ? Řešená otázka

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

### Zvolený příklad a kontext dané situace

<b>název projektu</b>	Nechci sedět doma
<b>žadatel</b>	ONYX engineering, spol. s r.o.
<b>kontakt</b>	<a href="http://www.onyx.cz">http://www.onyx.cz</a>
<b>sídlo</b>	Olomouc
<b>oblast podpory</b>	OP LZZ 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti
<b>reg. č.</b>	CZ.1.04/2.1.01/44.00097
<b>zahájení</b>	Červenec 2010
<b>ukončení</b>	Červen 2012
<b>rozpočet</b>	4 962 622 Kč
<b>počet partnerů</b>	1
<b>jména partnerů</b>	OLiVy, o. s.
<b>cíle projektu</b>	Cílem projektu je vzdělávání v komunikačních, počítačových a právních dovednostech; pracovní poradenství a konzultace klientům mateřských center; bilanční nebo pracovní diagnostika; rekvalifikace zájemců o nové pracovní pozice; přímé vyhledávání pracovních míst; hlídání dětí v době vzdělávání rodičů; cílové skupiny: osoby pečující o dítě do 15 let.
<b>seznam výstupů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ založení informačního portálu</li> <li>▪ vzdělávací kurzy</li> <li>▪ výukové materiály</li> <li>▪ 100 proškolených zájemců o práci</li> <li>▪ 6 rekvalifikačních kursů</li> <li>▪ 120 rekvalifikovaných zájemců o práci</li> <li>▪ kurs pro pracovníka mateřských center</li> <li>▪ poradenská činnost cílená k nalezení práce</li> <li>▪ individuální konzultace před přijímacím pohovorem a pomoc při vyřízení náležitostí pro nástup do zaměstnání</li> <li>▪ závěrečná konference</li> </ul>

Žadatel si pro realizaci projektu zvolil partnera, kterým je OLiVy, o. s. OLiVy zde figurují jako partner projektu pro mateřská centra. Partner byl v projektu důležitým článkem především v komunikaci s mateřskými centry. Jeho aktivita spočívala především ve vhodném výběru mateřských center, která byla do projektu zapojena tak, aby byly naplněny všechny plánované aktivity projektu, v nastavení vhodných podmínek pro vzdělávání matek a výběru





osob, které po dobu vzdělávání hlídaly děti, v evaluaci vzdělávání. Spolupráce mezi partnery začala v době přípravy projektu, kdy na zpracování projektové žádosti spolupracovaly oba subjekty. Definice hlavních cílů a aktivit projektu je společnou prací.

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.5 Správná volba partnerů – základ úspěchu

### ? Řešená otázka

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

### Zvolený příklad a kontext dané situace

<b>název projektu</b>	Zvýšení kvality života jako cíl transformace ústavní péče
<b>žadatel</b>	Quip-Společnost pro změnu, o. s.
<b>kontakt</b>	<a href="http://www.kvalitavpraxi.cz">http://www.kvalitavpraxi.cz</a>
<b>sídlo</b>	Praha
<b>oblast podpory</b>	OP LZZ 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb
<b>reg. č.</b>	CZ.1.04/3.1.02/21.00187
<b>zahájení</b>	Duben 2009
<b>ukončení</b>	Duben 2011
<b>rozpočet</b>	8 240 832 Kč
<b>počet partnerů</b>	2
<b>jména partnerů</b>	Domov Pod Lipami, poskytovatel sociálních služeb, p. o. – partner ukončil spolupráci po podepsání Rozhodnutí o financování a byl nahrazen partnerem novým – Domov Svojsice, poskytovatel sociálních služeb, p. o. Domov Vyšší Hrádek, poskytovatel sociálních služeb, p. o.
<b>cíle projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hlavním cílem je zvýšit kvalitu života obyvatel partnerských ústavů, zlepšit připravenost lidí opustit ústav a zpřístupnit cílové skupině služby zaměstnanosti</li> </ul>
<b>seznam výstupů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ snižování psychiatrické medikace – u min. 20 obyvatel ústavů na základě dříve realizovaných analýz</li> <li>▪ zlepšování právního postavení a zvyšování právního vědomí obyvatel ústavů – vzdělávání obyvatel ústavů a jejich opatrovníků a poskytování přímé právní podpory</li> <li>▪ příprava na vstup na trh práce – analýza pracovních možností všech nepracujících obyvatel ústavů, využívání služeb zaměstnanosti (pro 40 osob)</li> <li>▪ provázání individuálního plánování a financování – individuální plány přechodu z ústavu do přirozeného prostředí pro cca 40 obyvatel ústavů (doplněno o rozpočet)</li> <li>▪ měření kvality života</li> <li>▪ podpoření uživatelé sociálních služeb (plán: 198 uživatelů)</li> </ul>

Pro realizaci projektu si příjemce vybral dva partnery (Domov Vyšší Hrádek a Domov Pod Lipami). Vzhledem k tomu, že těsně po podepsání Rozhodnutí o přidělení dotace se změnilo



vedení Domova Pod Lipami (a s novým vedením nechtěl příjemce dále spolupracovat), stal se druhým partnerem Domov Svojšice.

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

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

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

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

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

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

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

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

### Možná poučení pro další projekty

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

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

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

## 1.6 Volba a způsob zapojení partnera

### ? Řešená otázka

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

### Zvolený příklad a kontext dané situace

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

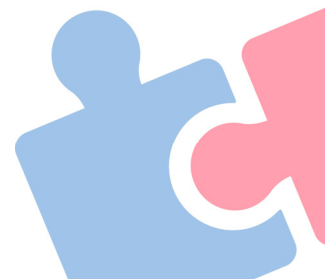


<b>seznam výstupů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interaktivní multimediální učebnice Základy podnikání osob se sluchovým postižením</li> <li>▪ Interaktivní učebnice ECDL pro neslyšící</li> <li>▪ Školení lektorů pro kurzy aplikující materiály ad 1), 2).</li> <li>▪ Pilotní kurzy neslyšících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

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

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

<b>partner</b>	<b>zapojení partnera</b>
<b>Českomoravská jednota neslyšících (ČMJN)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ evaluace dílčích i finálních výstupů z hlediska cílové skupiny</li> <li>▪ jejich ověření a připomínkování na základě výsledků</li> <li>▪ testování u členů jednotlivých organizací, které ČMJN zastupuje</li> <li>▪ propagace projektových výstupů mezi cílovou skupinou včetně pořádání diseminačních seminářů a kurzů</li> </ul>
<b>Janáčkova akademie múzických umění v Brně (JAMU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ příprava a aktivní spolupráce při natáčení videosekvencí pro multimediální učebnici „Základy podnikání pro neslyšící“ – výběr neslyšících i slyšících herců-figurantů, komunikační spolupráce při natáčení, závěrečná odborná oponentura</li> <li>▪ připomínky a odborná oponentura z hlediska cílové skupiny – neslyšících studentů akademie</li> <li>▪ spolupráce při výběru příkladů dobré praxe</li> </ul>



partner	zapojení partnera
<b>Česká unie neslyšících (ČUN)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zajištění oponentury v rámci své početné členské základny, dílčí ověřování a připomínkování vznikajících produktů, posouzení konečných produktů z hlediska potřeb cílové skupiny</li> <li>▪ propagace projektových výstupů mezi cílovou skupinou, snaha vzbudit zájem o projektové aktivity mezi svými členy a přimět je k aktivní účasti</li> <li>▪ organizace kurzů a diseminační semináře vzdělávacích aktivit</li> </ul>
<b>Slezská univerzita v Opavě (podnikatelská fakulta)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ příprava výukových materiálů i školení lektorů pro kurzy zaměřené na samostatné podnikání</li> <li>▪ garant věcné úplnosti a odborné správnosti vytvořených materiálů i kurzů</li> <li>▪ využití poznatků vzdělávání svých řádných studentů se sluchovým handicapem</li> <li>▪ technická pomoc a odborná oponentura projektových aktivit zaměřených na oblast ICT</li> </ul>
<b>Svaz tělesně postižených v České republice (STP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ první kolo výběru ze zájemců o absolvování kurzu „Operátor call centra“</li> <li>▪ spolupráce při přípravě kurzu – připomínky z hlediska cílové skupiny STP</li> <li>▪ spolupráce při budování operátorského pracoviště TKCN</li> <li>▪ propagace TKCN mezi osobami s tělesným postižením</li> </ul>

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

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

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

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

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

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

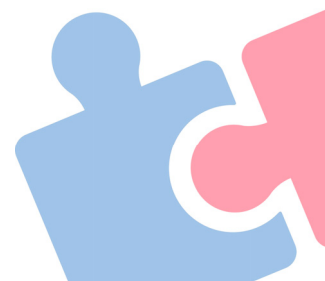


## Možná ponaučení pro další projekty

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

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

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



## 1.7 Hospodárnost projektových aktivit: podnikatelská sféra

### ? Řešená otázka

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

#### Zvolený příklad a kontext dané situace

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

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

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

#### Situace v případě subjektu z podnikatelské sféry

Soukromá firma zabývající se výrobou a prodejem zboží zaměřeného na export začala intenzivně spolupracovat s dalšími společnostmi s ohledem na průběžné zvyšování jejich konkurenceschopnosti. Jednalo se tudíž o společnosti, které mohou tuto konkurenceschopnost výrazně posílit, např. reklama a marketing, služby ve vazbě na cílové zákazníky. Všechny tyto firmy (včetně konečného příjemce) působily v jednom areálu. Uplatnění kritéria hospodárnosti bylo v tomto případě velmi vhodné, protože bylo možné v „malém rozsahu“ uplatnit tzv. aglomerační úspory – výhody spojené s geografickou blízkostí tematicky blízkých soukromých firem. Komplexní řešení vzdělávání vlastních zaměstnanců tak přináší prospěch pro zapojené partnerské společnosti, které by pravděpodobně takové školení z vlastních prostředků nerealizovalo, resp. s ohledem na úsporná opatření realizovalo pouze v minimální míře a jen pro některé zaměstnance.

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



juje. Tato hospodárnost projektu se navíc pozitivně projevila i v mezilidských vztazích, protože zaměstnanci se v rámci školení více integrovali a partnerské firmy se vzájemně podporovaly i v období silně negativních dopadů hospodářské krize v letech 2008–2010.

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

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

### Možná poučení pro další projekty

Řada soukromých společností vystupuje na trhu zpravidla v určitém ambivalentním konkurenčním vztahu. Přitom tyto soukromé subjekty mohou působit v relativní geografické blízkosti (např. společné působení v jednom výrobním areálu, průmyslové zóně) a jejich ústřední zájem zůstává přitom společný, tj. udržet se na trhu, zvyšovat vlastní odbornou kapacitu, dovednosti a kvalifikaci zaměstnanců.

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

## 1.8 Hospodárnost projektových aktivit v neziskovém sektoru

### ? Řešená otázka

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

#### Zvolený příklad a kontext dané situace

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

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

#### *Situace v případě subjektu neziskového sektoru*

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

Významným aspektem pro zajištění hospodárnosti aktivit projektu týkajícího se problematiky komunitního plánování bylo zejména celkové uspořené nákladů v rámci samotné realizace. Partneři jsou v těchto projektech města a obce, které velmi úzce spolupracují s příslušnou neziskovou organizací na bázi partnera bez finančního příspěvku, nicméně poskytují zázemí a možnosti pro jednoznačné uspořené nákladů. Jedná se zejména o:

- poskytnutí prostor pro jednání s cílovými skupinami v rámci budov obecních či městských úřadů, příp. v budovách jejich příspěvkových organizací;
- záštita obce/města poskytuje reálné možnosti neziskové organizaci komplexně podchytit problematiku komunitního plánování. Města a obce mají přímou vazbu na cílovou skupinu, včetně kontaktů. Za jiných okolností by tyto aktivity nepodpořené v rámci OP LZZ byly jen těžko realizovatelné, příp. by byly velmi finančně nákladné. Města a obce nemají dostatek finančních prostředků na vytváření těchto plánů, které však věcně potřebují;



- zajištění publicity projektových aktivit – města a obce pravidelně tisknou své zprávy (většinou s měsíční periodicitou), které se distribuují obyvatelům příslušných obcí a měst. Zástupci konečných příjemců tak ušetří významné finanční prostředky pro zjištění určitých informací prostřednictvím dotazníkového šetření (nemusí se realizovat náklady na poštovné pro dotazníky), které pokrývá všechny obyvatele dané lokality.

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

### **Možná poučení pro další projekty**

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

## 1.9 Gender Studies

### ? Řešená otázka

Jak je možné šířit povědomí o řešeném problému prostřednictvím partnerství?

### Zvolený příklad a kontext dané situace

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

<b>název projektu</b>	Role rovných příležitostí pro ženy a muže v prosperitě společnosti
<b>žadatel</b>	Gender Studies, o. p. s.
<b>kontakt</b>	<a href="http://www.genderstudies.cz">http://www.genderstudies.cz</a> <a href="http://www.rovneprilezitosti.cz">http://www.rovneprilezitosti.cz</a>
<b>sídlo</b>	Gorazdova 20, Praha 2
<b>oblast podpory</b>	CIP EQUAL
<b>reg. č.</b>	CZ.04.4.09/4.3.00.4/0095
<b>zahájení</b>	Červenec 2005
<b>ukončení</b>	Srpen 2008
<b>rozpočet</b>	31 832 760 Kč
<b>počet partnerů</b>	14
<b>jména partnerů</b>	Evropsko-české fórum (Euro-Czech Forum) Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů Evropská kontaktní skupina v České Republice Nezávislé sociálně ekologické hnutí Brno Most k životu. o. p. s. Knihovna Jiřího Mahena Brno Univerzita Karlova v Praze – Centrum pro ekonomický výzkum a doktorské studium Asociace pro rovné příležitosti Business Leaders Forum Krajská vědecká knihovna v Liberci Síť mateřských center v České republice Českomoravská konfederace odborových svazů proFem, o. p. s., konzultační středisko pro ženské projekty Výzkumný ústav práce a sociálních věcí
<b>cíle projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Snižování rozdílů v zaměstnávání mužů a žen</li> <li>▪ Snižování genderové diskriminace na trhu práce</li> <li>▪ Zvyšování informovanosti o rovných příležitostech</li> </ul>



<b>seznam výstupů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zpravodaj Rovné příležitosti do firem</li> <li>▪ On-line poradna pro ohrožené skupiny</li> <li>▪ Právní studie, manuály pro ohrožené skupiny, pro personalisty, topmanagement</li> <li>▪ Návrh zákona ulehčujícího nástup mužů na rodičovskou dovolenou</li> <li>▪ Manuály, studie pro personalisty, management</li> <li>▪ Mezinárodní den rovnosti žen a mužů</li> </ul>
-----------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

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

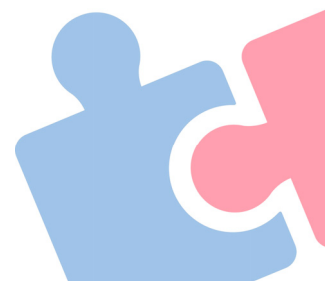
Pokud na závažný problém poukazují aktivisté, nebere ho veřejnost vážně. Pokud tak učiní uznávaná výzkumná organizace, situace se mění. To je však teprve začátek celého procesu. S výsledky a tématem je nutné dále pracovat po marketingové stránce a přesvědčit veřejnost o významu tématu. Souběžně s tím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

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

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

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

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



## 1.10 Partnerství v regionech

### ? Řešená otázka

Jaké organizace je vhodné zapojit do realizace projektu?

### Zvolený příklad a kontext dané situace

<b>název projektu</b>	Zlepšení zaměstnatelnosti nevidomých, slabozrakých a kombinovaně (zrakově a jinak) postižených občanů
<b>žadatel</b>	Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých České republiky
<b>kontakt</b>	<a href="http://www.tyfloemploy.org">http://www.tyfloemploy.org</a>
<b>sídlo</b>	Praha
<b>oblast podpory</b>	CIP EQUAL
<b>reg. č.</b>	CZ.04.4.09/1.1.00.4/0085
<b>zahájení</b>	Červen 2005
<b>ukončení</b>	Květen 2008
<b>rozpočet</b>	19 615 794,31 Kč
<b>počet partnerů</b>	9
<b>jména partnerů</b>	Spektra, v. d. n. TyfloCentrum Brno, o. p. s. TyfloCentrum Pardubice, o. p. s. TyfloCentrum Hradec Králové, o. p. s. Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy Pobytové rehabilitační a rekvalifikační středisko pro nevidomé Dědina, o. p. s. SE & Partners Consulting, s. r. o. NetGenium s. r. o. Úřad práce Kladno
<b>cíle projektu</b>	Cílem projektu bylo zapojit nevidomé a jinak zrakově postižené občany do společnosti a na trh práce především pak rozšířením jejich dovedností potřebných pro úspěšné nalezení práce
<b>seznam výstupů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analýzy začlenění zrakově postižených na trhu práce</li> <li>▪ Metodiky kurzů měkkých dovedností + kurzy měkkých dovedností</li> <li>▪ Metodika kurzů zaměřených na zvýšení kvalifikace + kurzy tvrdých dovedností</li> <li>▪ Lektorský tutoriál pro nácvik obsluhy softwaru pro zpřístupnění výpočetní techniky zrakově postiženým občanům</li> <li>▪ Videofilm + multimediální DVD</li> <li>▪ Pracovní asistence</li> <li>▪ Metodika zážitkového semináře</li> </ul>



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

V rámci Národních tematických sítí<sup>3</sup> v CIP EQUAL si řada projektových manažerů uvědomovala, že zúčastněným organizacím jde o řešení podobných problémů. To pomohlo k tomu, že si řada z nich uvědomila, že další žadatelé nejsou jejich konkurenty, ale že společnými silami jsou schopni cílové skupině pomoci více než při osamocených aktivitách.

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

Kombinací těchto dovedností vznikly produkty, které byly vysoce oceněny ve validačním procesu.<sup>4</sup> Pokud by každá z organizací řešila projekt samostatně, nedocházelo by k synergickým efektům, které se podařilo vytvořit.

### Možná ponaučení pro další projekty

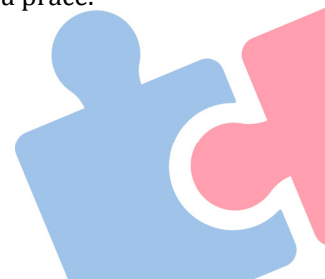
Ponaučení, která je možné si vzít z partnerství v tomto projektu:

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

---

<sup>3</sup> Národní tematické sítě byly jedním z významných nástrojů pro šíření a prosazování inovativních řešení projektů CIP EQUAL. Jednalo se o platformy, v nichž se setkávali odborníci na řešená témata z projektů s obdobným zaměřením. Cenným příspěvkem těchto sítí je výměna zkušeností, navazování kontaktů a zapojení expertů a tvůrců politik ze všech úrovní veřejné správy. Společným úsilím těchto sítí byly systémové změny v oblasti znevýhodněných skupin na trhu práce.

<sup>4</sup> Jde o ověřování kvality inovací v rámci CIP EQUAL.



## 1.11 Jdeme za cílovou skupinou

### ? Řešená otázka

Jak zajistit dostupnost pomoci pro osoby znevýhodněné na trhu práce?

### Zvolený příklad a kontext dané situace

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

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

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





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

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

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

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

## 1.12 Jedna změna – hodně muziky

### ? Řešená otázka případové studie

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

#### Zvolený příklad a kontext dané situace

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

<b>název projektu</b>	Péče o děti a trh práce (Nové formy individuální péče o děti do 7 let věku nerodičovskou osobou jako nástroj odstranění překážky pro vstup na trh práce a zdroj pracovních příležitostí ve Středočeském kraji)
<b>žadatel</b>	Farní charita Starý Knín
<b>kontakt</b>	<a href="http://www.charita.novyknin.net">http://www.charita.novyknin.net</a>
<b>sídlo</b>	Nový Knín
<b>oblast podpory</b>	OP LZZ 5.1 Mezinárodní spolupráce
<b>reg. č.</b>	CZ.1.04/5.1.01/51.00038
<b>zahájení</b>	Listopad 2010
<b>ukončení</b>	Září 2013
<b>rozpočet</b>	9 169 653 Kč
<b>počet partnerů</b>	8
<b>jména partnerů</b>	Národní centrum pro rodinu Rada pre poradenstvo v sociálnej práci Institut für Ehe und Familie (IEF) Farní charita Kralupy nad Vltavou Farní charita Beroun Farní charita Roudnice nad Labem Město Dobříš Město Votice
<b>cíle projektu</b>	Cílem projektu je pomoc harmonizaci rodinného a pracovního života cílových skupin prostřednictvím prosazení, rozvojem a propagací nových forem individuální péče o děti
<b>seznam výstupů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analýza terénních potřeb</li> <li>▪ Legislativní analýzy</li> <li>▪ Odborná metodika</li> <li>▪ Mezinárodní konference</li> <li>▪ Publicita tématu</li> <li>▪ Semináře pro potenciální poskytovatele služeb</li> </ul>



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Možná ponaučení pro další projekty

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

## 1.13 Partnerství – podmnožina v asociaci

### ? Řešená otázka případové studie

Jak může napomoci partnerství mezi členy asociace?

#### Zvolený příklad a kontext dané situace

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

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

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

Obě slovenské organizace se podílejí na aktivitách projektu tak, že je na Slovensku anonují a propagují, aby se jich účastnilo co nejvíce slovenských kolegů. Společnou účastí českých a slovenských pracovníků na aktivitách projektu dochází ke sdílení zkušeností a předávání dobré praxe. Obě zahraniční organizace se aktivně podílely na konferenci s mezinárodní účastí, která v rámci projektu proběhla. Kaspian dále spolupracoval na kurikulu vzdělávacích



kurzů, které proběhly, a také seminářů pro pracovníky přímo pracující s cílovou skupinou. Společně všichni partneři připravovali studijní pobyt pracovníků příjemce na Slovensku.

Otázka, kterou jsme si položili v úvodu „Jak může napomoci partnerství mezi členy asociace?“ se může zdát nesmyslná. Vždyť asociace nebo sdružení jsou přece zakládány k tomu, aby jejich členské organizace společně řešily problémy, na které se orientují.

Jenže i organizace, a hlavně jejich klienti se společnými tematickými zájmy se mohou lišit. V takovém případě je jasné, že rozdílně pocítované potřeby mohou vést k oslabení vzájemné spolupráce mezi členy.

Dílčí partnerství může naopak vzájemnou spolupráci posílit. Pokud tedy organizace naleznou společný problém nebo ochotu řešit určité téma, pak jim nic nebrání v utvoření partnerství.

Toto platí jak pro firmy, tak i neziskové organizace. Firmy s členstvím ve stejné asociaci budou mít pravděpodobně i podobnou oblast podnikání, a tudíž si asi budou konkurovat. Tím, že množství prostředků v grantech je omezené, si mohou nestátní neziskové organizace konkurovat v získávání grantů. Partnerská spolupráce může tento rozpor odstranit.

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

I když už je Vaše organizace součástí nějaké asociace či sdružení, neznamená to, že nemůžete navazovat projektové kontakty s dalšími členy této asociace. Naopak se může ukázat, že takové partnerství pomůže řešit dílčí problémy některých členů asociace, přičemž ostatní členové se s daným problémem nepotýkají.

## 1.14 Partneři, kam se podíváš

### ? Řešená otázka případové studie

Jakým způsobem dále šířit výsledky projektu, aby byly obecně přijímány?

#### Zvolený příklad a kontext dané situace

Pro tuto případovou studii jsme si zvolili projekt Sdružení SPLAV, o. s. Charakteristiky projektu jsou uvedeny dále.

<b>název projektu</b>	Stejné problémy, různá řešení
<b>žadatel</b>	Sdružení SPLAV, o. s.
<b>kontakt</b>	<a href="http://www.sdruzenisplav.cz">http://www.sdruzenisplav.cz</a>
<b>sídlo</b>	Skuhrov nad Bělou
<b>oblast podpory</b>	OP LZZ 5.1 Mezinárodní spolupráce
<b>reg. č.</b>	CZ.1.04/5.1.01/12.00064
<b>zahájení</b>	Červenec 2009
<b>ukončení</b>	Prosinec 2011
<b>rozpočet</b>	3 284 110 Kč
<b>počet partnerů</b>	2
<b>jména partnerů</b>	NGO Järva Development Partners (Estonsko) Ludia a energia (Slovensko)
<b>cíle projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podpora zavádění partnerství, paktů a iniciativ místních aktérů</li> <li>▪ Zlepšení situace venkovského obyvatelstva v partnerských regionech</li> <li>▪ Výměna zkušeností a přenos dobré praxe mezi partnery</li> </ul>
<b>seznam výstupů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analýza stávající situace v řešené problematice ve třech různých zemích</li> <li>▪ Akviziční program</li> <li>▪ Sborník poznatků</li> <li>▪ Konference pro odbornou veřejnost</li> </ul>

Občanské sdružení SPLAV existuje od roku 2004. Založeno bylo na území 17 obcí. Jeho specifickým znakem je, že jeho členská základna je vyvážená ve smyslu zapojení nestátních neziskových organizací, obcí a soukromých firem. Tato vyváženost se projevuje třetinovým zastoupením každého ze zmíněných sektorů při rozhodování o průběhu projektu. Problematikou začleňování na trh práce se zabývá dlouhodobě a realizovalo již celou řadu projektů v této oblasti.

Každý z partnerů v projektu se již v minulosti snažil řešit problematiku zaměstnávání osob starších 50 let na venkově. Každý z partnerů reagoval na určité specifické okolnosti v daném regionu. Slovenský partner měl zkušenosti s obnovou tradičních vesnických řemesel a tradic. Estonský partner se zaměřil na podporu rodinných, sousedských a občanských vztahů. V rámci tohoto projektu se proto partneři domluvili na sdílení zkušeností s realizací dílčích aktivit a možnostech komplexního přístupu k řešení zaměstnanosti osob starších 50 let na venkově. Přínos partnerů spočívá právě ve vzájemném předávání zkušeností o reali-

zaci aktivit, které byly dříve realizovány, ale nepodařilo se jimi vyřešit problém nezaměstnanosti kompletně.

V řadě projektů je opomíjeným aspektem, že země střední a východní Evropy mají obdobné problémy jako Česká republika. Partnerství s organizacemi z těchto zemí tak může být v některých případech přínosnější než partnerství se zeměmi ze západní Evropy, protože ty prošly jiným historickým vývojem. Tento projekt zapojuje hned dva subjekty, a to ze Slovenska a Estonska. Občanské sdružení navíc spolupracuje či spolupracovalo s řadou dalších partnerů ze zemí střední Evropy.

Partneři z různých zemí reagují na podobné problémy venkovského prostoru (stárnutí obyvatelstva, zaměstnanost). Jejich přístupy jsou však odlišné. Přidaná hodnota zapojení zahraničních partnerů spočívá v tom, že budou představeny jiné způsoby řešení. Ty mohou posloužit jako vzájemná inspirace pro další aktivity.

Toto partnerství je relativně opatrné v tom, že svůj projekt orientuje na omezený okruh cílových skupin. Nesnaží se změnit celý systém (dokonce samo zdůrazňuje, že jeho cílem nejsou legislativní změny). Kontakty na další spolupracující instituce však mohou přinést úspěšné rozšíření zkušeností z projektu i na další cílové skupiny.

Samotné partnerství si uvědomuje určitá rizika spojená s realizací projektu a šířením vzniklých výstupů. Reakcí na tato možná rizika je dlouhodobá spolupráce s dalšími organizacemi, které však nejsou oficiálně zapojeny do projektu jako partneři, které mohou pomoci s dalším šířením výstupů mezi cílové skupiny.<sup>5</sup> Jde o růst nákladů na vzájemnou („povinnou“) komunikaci mezi partnery a formální ukotvení partnerství v projektu. Pro administraci projektu financovaného z ESF je jednodušší nižší počet oficiálních partnerů (odpadá povinná administrace a vykazování).

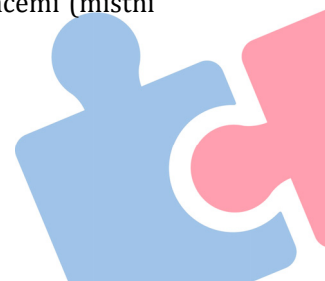
Tyto organizace zůstávají v roli neformálních partnerů, protože to příjemci umožňuje udržet flexibilitu v projektu a hlavně jeho řízení. Pro projekt se tím ale neztrácí možnost podpory těchto partnerů. To je způsobeno i tím, že tito neformální partneři založili toto sdružení a jsou jeho členy. Tento způsob řešení umožňuje zachování výhod a potlačení nevýhod vyššího počtu partnerů v projektu.

### Možná ponaučení pro další projekty

V tomto projektu lze nalézt, mimo jiné, dva zajímavé přístupy, které mohou být použitelné i u jiných projektů nebo organizací:

- Pro zvýšení šance na praktické využití výstupů projektů je vhodné se orientovat nejen na přímé partnery projektu, ale také na organizace, které mohou s šířením výsledků projektu pomoci i bez formálního zapojení do projektu.
- Zapojení partnerských organizací ze západní Evropy je určitě přínosné. Zapojení partnerů ze zemí střední a východní Evropy může být v určitých případech ještě přínosnější, protože s těmito zeměmi máme (kvůli historickému vývoji) řadu podobných problémů.

<sup>5</sup> Samotné sdružení je tvořeno z jedné třetiny organizacemi veřejné správy (několik obcí, mikroregion, základní škola), z jedné třetiny firmami a z jedné třetiny neziskovými organizacemi (místní občanská sdružení, Sokol).



**2**

# **Příklady špatné praxe**





## 2.1 Když více znamená méně

### ? Řešená otázka

Některé z projektů OP LZZ uvádí v žádosti velké množství (v řádu několika desítek i více) partnerů. Otázkou je, zda jde skutečně o partnery, nebo jen o klienty služeb žadatele. Navíc je otázkou, jak efektivní je komunikace s těmito partnery při přípravě projektu a jeho případné realizaci.

### Zvolený příklad a kontext dané situace

Jako příklad bylo vybráno několik projektových žádostí z OP LZZ. Všechny se vyznačovaly tím, že v žádosti byly uvedeny desítky partnerů. To vyvolává určité pochybnosti o efektivitě připravovaného partnerství.

Ani jeden ze zkoumaných projektů neprošel do realizační fáze. Projekty byly zamítnuty, buď kvůli formálním nedostatkům, nebo nezískaly dostatečné bodové ohodnocení v procesu hodnocení žádostí.

Při bližším studiu bylo zjištěno, že uvedení partneři mohou být ve své podstatě potenciálními klienty žadatele na trhu vzdělávání. Navrhovaný vzdělávací program tak byl postaven do pozice, kdy jde ve své podstatě o poskytnutí služeb, které by si jinak klienti hradili sami. V tomto případě by však byly hrazeny ze 100 % z OP LZZ. Dle definičního vymezení partnerství nesmí být povaha právních vztahů mezi žadatelem a jeho partnery založena na poskytování služeb. To by mělo platit jak směrem od partnera k příjemci podpory, tak opačným směrem, tedy od příjemce podpory k partnerům.

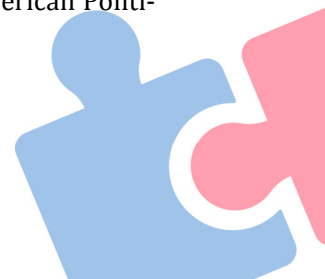
V těchto případech se nabízí dvě možnosti vysvětlení, proč byl takový návrh projektu podán. První z nich je ta, že šlo o záměr a snahu získat dotaci na vzdělávání. Tedy snazší cesta, jak si vydělat peníze, než je získat tržbami za školení realizovanými v konkurenčním prostředí.

Druhou možnou příčinou nastalé situace je to, že mohlo dojít k nepochopení principu partnerství a tedy k záměně klientů za partnery (v definičním vymezení OP LZZ). Samotné přímé zapojení cílových skupin do projektu by bylo naopak nanejvýš potřebné – cíle projektu tak mohou být přesně svázány s potřebami cílových skupin. Tato varianta je však v těchto případech málo pravděpodobná.

Na základě zkoumaných projektů se lze přiklonit spíše k názoru, že šlo primárně o záměr, nikoli jen o nepochopení fungování principu partnerství.

I kdyby šlo skutečně o partnery, rizikem projektu by byly náklady spojené se vzájemnou komunikací. Při výše zmiňovaném množství partnerů už není plynulá komunikace možná<sup>6</sup>, natožpak dosažení jednomyslného závěru. Tudiž by byl pravděpodobně porušen i princip společného rozhodování v rámci partnerství.

<sup>6</sup> Např. Charles R. Adrian; Charles Press; *Decision Costs in Coalition Formation*, The American Political Science Review, Vol. 62, No. 2. (Jun., 1968), pp. 556–563.



## Možná ponaučení pro další projekty

Na základě výše uvedeného je možné uvést dvě doporučení, na základě kterých se mohou další projektové žádosti vyvarovat problémům se zamítnutím či komplikacím při realizaci:

- Nezaměňovat klienty svých služeb za partnery (ve smyslu partnerství v OP LZZ, ale i mimo rámce OP LZZ). Povede to pouze ke zmařenému úsilí při přípravě projektové žádosti.
- Zvážit, kolik partnerů je z hlediska komunikace ještě únosným množstvím. Dle některých sociologických studií je možné dosáhnout konsenzu při počtu 6 a méně jednajících osob. Nad toto množství je už jednání velice komplikované. Tudíž je pravděpodobné, že při realizaci by stejně partneři neměli možnost intenzivnějšího zapojení do rozhodování o průběhu projektu.



## 2.2 S partnery či bez nich?

### ? Řešená otázka

Jaké jsou příčiny toho, kdy je připravována žádost, ale není předložena k financování? Jak je možné takové situaci předejít?

#### Zvolený příklad a kontext dané situace

V řadě případů se stává, že projektová idea není připravena jako projektová žádost. Případně se stává, že je sice předložena žádost, ale ta není podpořena, případně projekt není realizován. Obvyklým problémem takových žádostí je, že se partneři nejsou schopni domluvit na tom, co v projektu řešit.

Jedním z definičních prvků partnerství je možnost spolurozhodování partnerů o dalším vývoji projektu a jeho směřování. Vliv partnerů na realizaci projektu s využitím principu partnerství není jen záležitost samotné realizace. Partneři se spolupodílí a spolurozhodují (nebo by měli) již ve fázi přípravy projektového záměru. Je to pochopitelné, protože nastavení projektu z přípravné fáze definuje samotnou realizaci.

Ve své podstatě se zkoumané příklady týkaly uměle vytvářených partnerství pro získání dotace. Jde primárně o situaci, kdy je partnerství formální podmínkou pro podání žádosti. Bez této podmínky by se skupina potenciálních partnerů nedala dohromady, protože by každý z nich připravoval návrh projektu sám za sebe.

Porovnáním vzniklé situace u projektů, které nebyly předloženy, s těmi, které byly připraveny, lze vyzorovat základní dělicí rovinu dvou přístupů.

Prvním z nich je situace, kdy se projektová žádost odvíjí od nějakého problému, který chce partnerství řešit. V takovém případě, identifikují všichni partneři daný problém za nutný k řešení. Je jasně patrný tah na branku a snaha problém vyřešit. Je hledáno řešení i bez ohledu na to, zda jsou k dispozici prostředky z ESF či nikoli.

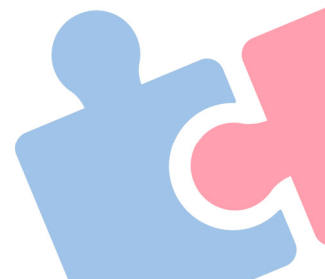
Druhou skupinou, která posloužila pro tuto případovou studii, je situace, kdy potenciální partnerství reaguje na otevřenou výzvu k předkládání projektů. Primárním důvodem k utváření partnerství není řešený problém, ale financování partnerských organizací či možnost získání dotace.

Velice častým způsobem přípravy projektu je postup, kdy vedoucí organizace (pozdější případný žadatel) nese odpovědnost za přípravu projektu. Projekt připravuje tím způsobem, že tok informací o detailním obsahu projektu se jeho partneři dovídají s relativním zpožděním a případné změny nejsou vítány. Buď danou situaci akceptují, nebo nejsou do projektu zařazeni.

Zkoumané projektové záměry byly ty, které nebyly dotaženy do podoby projektové žádosti. Při detailnějším šetření bylo zjištěno, že k zániku projektového záměru přispěly odlišné představy jednotlivých partnerů jak o směřování věcných aktivit projektu, tak jejich finanční pokrytí.

Příčinnou „kolapsu“ přípravy projektové žádosti tedy bývají:

- odlišné představy projektových partnerů o věcné náplni projektu;
- odlišné představy projektových partnerů o rozdělení finanční dotace mezi jednotlivé partnery projektu;
- špatná vzájemná komunikace mezi projektovými partnery.



## Možná ponaučení pro další projekty

Základními aspekty, kterými je možné tuto situaci řešit, jsou:

- **Financování** – pokud by si potenciální partnerství muselo zajistit alespoň určitou část prostředků samo, pravděpodobně by u řady takových projektů vůbec nenastala fáze příprav, a tím by se ušetřily náklady spojené s přípravou žádosti.
- **Orientace na řešení určitého problému a pohled na dotaci programu jen jako na nástroj k vyřešení tohoto problému.**
- **Intenzivnější, srozumitelnější a včasná komunikace v rámci připravovaného partnerství.** Potenciální partneři by si měli hned ze začátku příprav projektu jasně vymezit své představy a zacílení projektu. Nejlépe na společném setkání (pokud je to technicky možné) by mělo být vyjasněno chápání všech částí projektu všemi projektovými partnery.



## 2.3 Účelové partnerství pro proškolení firemních zaměstnanců

### ? Řešená otázka

Jaký je přínos účelově složeného partnerství pro naplnění cílů OP LZZ? Co projekt přinesl partnerovi?

#### Zvolený příklad a kontext dané situace

V projektu byly navrženy poměrně standardní cíle a výstupy vzdělávacích projektů. Jsou jimi zaměřeny na zvýšení kvalifikace a kompetencí cílových skupin, se zaměřením na flexibilitu pracovníků žadatele a partnera.

Dle našeho názoru jde o účelově vytvořené partnerství. Proto ho zařazujeme mezi příklady špatné praxe. Z tohoto důvodu ale také nebudeme uvádět žádné konkrétní údaje o žadateli a jeho partnerech.

Důvodem účasti partnera v projektu je podle příjemce snaha snížit administrativní náklady spojené s řízením projektu. Obě společnosti jsou ovšem majetkově, personálně i manažersky provázané. Obě firmy mají rovněž stejný předmět podnikání. Fakticky se tedy jedná o jedinou společnost, i když z právního hlediska a patrně z účetních a podobných důvodů fungují odděleně. Příkladů podobných tomuto lze nalézt nepřeberné množství.

Úsporu nákladů je podle příjemce třeba vidět v tom, že kdyby se oba partneři stali samostatně příjemci, byly by náklady jak na straně příjemců, tak ESF vyšší, než když se spojí do jednoho projektu. Ze stejných důvodů by mělo být výhodné, aby se obě společnosti sloučily do jediné právnické osoby. V takovém případě by také došlo k úsporám nákladů (např. na vedení účetnictví). Společníci by však ztratili hlavní přednost právně oddělené existence dvou subjektů – daňovou a další optimalizaci.

Možný je však i výklad, že by žadatel nemusel grant získat a že bylo přirozeně lákavé připojit ke školení i pracovníky partnera. Domníváme se proto, že partnerství v projektu má přinést příjemci výhody tam, kde je skutečné propojení do jedné právnické osoby naopak nevýhodné.

Partnerství je po formální stránce v pořádku a je v souladu s pravidly OP LZZ. Nicméně přínosné se jeví jen pro partnera, protože ten by jen obtížně získal finanční prostředky na školení svých zaměstnanců. Partnerství obou subjektů se tak jeví jako dobrý podnikatelský záměr.

I z věcného hodnocení projektové žádosti vyplývá, že:

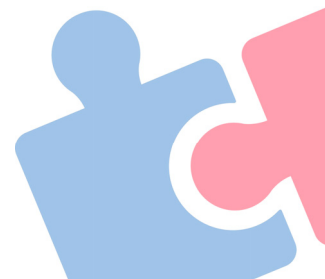
- účast partnera v projektu je hodnocena jako neefektivní;
- rozpočet je přiměřený a přehledně formulovaný.

Existuje hodnota přidaná tímto partnerstvím? Ano, může se ušetřit na nákladech řízení projektu, pokud v tomto ohledu není nadsazený už sám rozpočet.

#### Možná poučení pro další projekty

Partnerství je formálně v pořádku.

Přínos pro příjemce určitě nastal – společníkům obou firem. Projekt umožnil proškolení zaměstnance obou jejich podniků, na jednom dvoře (doslova), skutečně s minimálními náklady.



Pro dosažení cílů projektu nemá toto partnerství žádný význam – nepočítáme-li prosté navýšení počtu proškolených osob. Partner zde nebyl zapotřebí. Neměl žádnou úlohu, bez níž by se projekt neobešel. Z hlediska OP LZZ toto partnerství nepřineslo žádnou novou hodnotu. Výsledky jsou stejné, jako kdyby se obě firmy školily zvlášť, jako kdyby byly třeba samostatnými příjemci grantu. A ovšem také – jako kdyby to byla jediná firma.

## ZÁVĚR

Na tomto místě shrneme hlavní doporučení z případových studií do jakéhosi „desatera“. Nečiníme si tím dogmatický nárok na to, že jde o jediné možné rady, které bylo možné ze zkušeností zkoumaných partnerských projektů získat. Naopak, s tím, jak získávají další a další organizace zkušenosti se společnými projekty, lze očekávat snahu o předávání zkušeností i dalším organizacím.

Z výše uvedených případových studií plyne několik rad a doporučení pro přípravu projektů v partnerství s dalšími organizacemi, které jsme si dovolili shrnout do následujících deseti bodů.

1. Pokud má žadatel obavu, že nebude schopen kontaktovat dostatečně velkou cílovou skupinu, mohou mu v tom pomoci partneři jeho projektu. Může jít o organizaci, která danou cílovou skupinu přímo zastupuje nebo s ní pracuje. Díky tomu dobře zná potřeby cílové skupiny. Díky tomu lze očekávat větší pomoc cílové skupině.
2. Partneři je nutné zapojovat do procesu přípravy projektu. Očekávání, která budou s projektem spojena, budou sdílet všechny zúčastněné organizace. Nestane se tedy, že se projektový záměr rozpadne ještě před jeho finalizací nebo že některý z partnerů z partnerství odstoupí v průběhu realizace. Dobrá příprava projektu je naprosto klíčová pro následný úspěch projektu, proto je nutné, aby se jí aktivně účastnili i partneři projektu.
3. Vzhledem k tomu, že ve stávajícím systému podpor nese příjemce právní odpovědnost, je pochopitelné, že je obecně dávana přednost osvědčeným, spolehlivým partnerům. I přesto je vhodné si „pojistit“ spolupráci nějakou formou písemné dohody. Ne snad kvůli vzájemné nedůvěře, ale může se stát, že pracovníci připravující návrh projektu za nějakou dobu v daných organizacích nebudou pracovat a neformálně předávané informace budou nenávratně ztraceny.
4. Partneři nejsou konkurenti. Přestože příjemce i partner mohou působit ve stejné oblasti, v rámci projektu jim jde přece o společnou věc – zlepšení situace cílových skupin. Paradoxně se tento závěr a doporučení netýká jen soukromých firem, ale i nestátních neziskových organizací.
5. Hospodárnost projektů lze pozitivně ovlivnit již v průběhu přípravy návrhu projektu, kdy žadatel může s příslušnými partnerskými subjekty naplánovat tzv. infrastrukturní úspory s vazbou na rozsáhlejší cílové skupiny (např. obyvatelstvo měst a obcí). Jde o to, že společný projekt umožní uspořít náklady, které by vznikly, pokud by bylo realizováno několik samostatných projektů.
6. Nemá smysl si plést klienty svých služeb s partneři. Příprava návrhu projektu zabere určitý čas a námahu. Hodnotitelé skrytou snahu o financování vlastní organizace (bez ohledu na skutečné potřeby cílových skupin) obvykle odhalí. Pak je čas strávený přípravou projektové žádosti časem ztraceným.
7. Více partnerů neznamená lepší partnerský projekt. Pokud je do projektu zapojeno příliš mnoho spolupracujících organizací, zjistíte, že Vám příliš mnoho času zabere koordinování, svolávání porad a setkání a na vlastní věcný obsah projektu už Vám mnoho času nezůstane. Nakonec zjistíte, že i přes velké komunikační úsilí partneři doávají jiné vstupy, než jaké jste očekávali.

8. O smysluplnosti projektu se můžete přesvědčit tím, že si položíte otázku: „Pokud bychom dostali jen třeba polovinu z potřebné částky, byl by někdo ochoten nám přispět na zbývající část?“. Pokud ano, pak je projekt smysluplný. Obvykle se spolufinancováním může pomoci právě některá z partnerských organizací.
9. Zamyslete se nad tím, jestli svým projektem reagujete na pozorované problémy, nebo je Váš projekt zaměřen na řešení příčin těchto problémů. Pokud odpovíte kladně na první podmínku, pravděpodobně se Vám stane, že projekt pomůže pouze krátkodobě. Lepší je pokusit se řešit problém systémovou změnou. V takovém případě se určitě budou hodit partneři, kteří Vám pomohou s šířením Vaší myšlenky mezi veřejností, v médiích, mezi politiky, ale také mezi cílovými skupinami.
10. Rozmístění partnerů v různých regionech přináší různé pohledy na řešené problémy a také umožňuje hledat zajímavé a inovativní přístupy i z dalších regionů.