

# **Partnerství při realizaci rozvoje lidských zdrojů**

**Václav Misterka  
Jiří Pstružina**

# **PARTNERSTVÍ při realizaci rozvoje lidských zdrojů**

## **Zahájení:**

- **představení účastníků,**
- **analýza vzdělávacích potřeb,**
- **formulace očekávání  
účastníků,**
- **představení programu**

# Představení programu

- 1. Občanská spoluúčast na tvorbě a realizaci plánů rozvoje**
- 2. Organizační formy a význam partnerské spolupráce na regionální a lokální úrovni**
- 3. Partnerství a fondy Evropské unie**
- 4. Založení a příprava činnosti rozvojového partnerství**

**Partnerství při realizaci rozvoje  
lidských zdrojů**

**Občanská spoluúčast  
v programech rozvoje**

# Partnerství a občanská společnost

Partnerství se ve vyspělém světě uplatňuje jako forma rovných (nehierarchických) vztahů mezi vládami států, samosprávami regionů, měst a obcí, občanskou společností a jejími institucemi, jednotlivými občany, a také ve styku s ekonomickou sférou – se zaměstnavateli, zaměstnanci a odborovými organizacemi, s živnostníky a zemědělci.

# Občanská spoluúčast

**Občanská spoluúčast (participace)** je uplatňování prvků přímé demokracie v prostředí zastupitelské demokracie.

Místní akce a místní akční skupiny jsou jednou z forem občanské participace při tvorbě koncepcí a realizaci plánů rozvoje obcí a sdružení obcí (mikroregionů).

# Občanská spoluúčast a mezinárodní instituce

Občanskou participaci na tvorbě rozvojových strategií a programů využívají a prosazují ve své grantové politice mezinárodní instituce: Spojené národy prostřednictvím UNIDO, UNDP a UNESCO, dále OECD, Světová banka a jiné mezinárodní finanční instituce, a také Evropská unie, její fondy a finanční instituce.

# Občanská spoluúčast a mezinárodní instituce

**UNESCO** – organizace pro vědecká,  
vzdělávací a kulturní organizace Spojených  
národů:

Svoje zkušenosti z přípravy programů a z realizace projektů vydalo UNESCO ve formě metodických příruček (Strategies and Actions) a operačních manuálů určených partnerstvím (Guide to Partnerships). Jde o to spojit úsilí externích i místních zdrojů intelektuálních schopností a znalostí k určení reálných potřeb.

<http://portal.unesco.org/>



# Občanská spoluúčast a mezinárodní instituce

**UNDP – organizace pro rozvojové  
programy Spojených národů**

<http://www.undp.org>

Zaměřuje své úsilí v rozvoji venkova na začlenění zemědělců do nových technologií a na rozvíjení odborných znalostí ke zmenšení venkovské chudoby. Cílem je zmenšit ji do r. 2015 na polovinu.

Příklady programů:

- Transfer inovačních technologií pro venkov;
- Partnerské vztahy a udržitelný rozvoj,

# Občanská spoluúčast na tvorbě a realizaci plánů rozvoje

Mezinárodní závazky ČR s právními důsledky na uplatňování občanské spoluúčasti a na přístup občanů k informacím a rozhodovacím procesům:

- Místní agenda 21;
- Aarhuská úmluva;
- Závazky vyplývající z členství ČR v EU.

# Občanská spoluúčast a místní iniciativa

Program **Místní agenda 21** (MA21) byl přijat na Summitu Země v Rio de Janeiro v roce 1992 jako **program pro 21. století**.

- Zdůrazňuje rovnost a úctu k přírodním procesům;
- Zdůrazňuje význam místních správ a vybízí je:
  - ◆ k vytváření a realizaci lokálních akčních plánů,
  - ◆ k rozvíjení místní ekonomiky, k pružné reakci na změny;
- Usiluje o vytváření udržitelných společenství a ochranu společných globálních statků – klima, půda, biodiverzita, nezávadná voda, zdraví;

<http://nszm.internet.cz/>

# Program MA21

- **Propojení oblastí** ekonomické, sociální a životního prostředí; nestačí ohled na jednu nebo dvě z nich;
- **Dlouhodobá perspektiva** - každé rozhodnutí má dlouhodobé důsledky - je třeba strategicky plánovat;
- **Kapacita životního prostředí** je omezená – ubývá zdrojů potřebných k životu, a také prostoru pro odpady a znečištění;
- **Předběžná opatrnost** - důsledky některých našich činností nejsou vždy předem známé;
- **Prevence** – je efektivnější než řešení následků, které vyžaduje větší množství zdrojů (časových, finančních i lidských),

# Program MA21

- **Kvalita života** – má rozměr nejen materiální, ale i duchovní - společenský, etický, estetický, kulturní a další; lidé mají přirozené právo na kvalitní život,
- **Sociální spravedlnost** – dělení příležitostí i zodpovědností mezi země, regiony a rozdílné sociální skupiny. Chudoba ohrožuje udržitelný rozvoj.
- **Udržitelný rozvoj** jako sociální pilíř má stále větší význam, je chápán jako trvalé zlepšování sociálních podmínek v rámci ekologické únosnosti Země.
- **Ekonomika** hraje roli nástroje k dosažení lepších sociálních podmínek.

# Program MA21

- **Ohled na „lokální“ a „globální“** – místní činnosti ovlivňují problémy globální úrovně;
- **Vnitrogenerační a mezigenerační odpovědnost (rovnost práv)** - zabezpečení rovnosti (národnostní, rasové), respektování práva i budoucích generací na zdravé životní prostředí a sociální spravedlnost, morální závazek k budoucím generacím;
- **Demokratické procesy** – zapojením veřejnosti od počátku plánování vznikají objektivnější plány a obecná podpora pro jejich realizaci.

# Program MA21

**Informace o aktivitách MA21 v češtině:**

MŽP ČR

<http://www.env.cz/AIS/web.nsf/pages/agenda21>

Český ekologický ústav

CENIA – Česká informační agentura ŽP

<http://www.ceu.cz/edu/ma21/ma21.htm>

<http://www.ma21.cz/> , <http://www.ma21.cz/>

<http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/startpage>

Národní síť zdravých měst

<http://nszm.internet.cz/>

# Právo občanů na informace

- Aarhuská úmluva:
  - ◆ o přístupu k informacím,
  - ◆ o veřejné účasti na rozhodování
  - ◆ o přístupu ke spravedlnosti v environmentálních záležitostech.
- Evropská společenství přistoupila k úmluvě v roce 1998 s vůlí k větší transparentnosti a otevřenosti, a ke konzultování environmentální politiky s veřejností.



# Právo občanů na informace

Informace o Aarhuské úmluvě v češtině:

<http://www.env.cz/AIS/web.nsf/pages/agenda21>

<http://www.ma21.cz/>

<http://www.ucastverejnosti.cz/dokumenty-ke-stazeni.shtml>

Ke stažení:

„Návrh metodiky na zapojování veřejnosti do přípravy strategických dokumentů - pracovní verze, srpen 2004“, autoři: David Stulík (NROS), Jana Svobodová (CpKP), Zuzana Drhová (Zelený kruh);

„Státní politika životního prostředí – Kapitola V.“ – nástroje strategického plánování a zapojování veřejnosti.

# Partnerství a místní akce

- **Místní akce a partnerství** - principy prosazované a podporované EU, vyspělými státy, mezinárodními institucemi a rozvojovými programy (granty, osvědčená praxe);
- **Místní akční skupiny** – jsou nástrojem:
  - ◆ spolupráce mezi veřejnou správou, občany a ekonomickými subjekty,
  - ◆ strategického řízení a realizace cílů;

## **Oborové vymezení:**

životní prostředí, dlouhodobě udržitelný rozvoj regionů, obcí a venkova, zaměstnanosti

# Místní akce

Charakteristiky venkovského mikroregionu:

- Zatřídění podle Eurostatu mezi NUTS IV a V;
- Počet obyvatel min. 3000, až do 30000
- Seskupení obcí kolem přirozeného centra - malého města nebo velké vesnice;
- Existuje jako právnická osoba, zpracovává a realizuje svou koncepci – strategii rozvoje.

# Místní akce v ČR

**Venkovský mikroregion** - optimální územní jednotka pro efektivní realizaci projektů rozvoje venkova - tak byl definován už v plánu SAPARD ČR a v OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství..

MMR uvedlo u krajských programů obnovy venkova jako mikroregion oprávněný k požadovat dotaci z titulu 7 i obec, která sama tvoří venkovský mikroregion s nejméně 10 územně oddělenými sídly, v každém z nichž žije alespoň 30 trvale bydlících obyvatel.

# Strategie rozvoje venkovského mikroregionu

Připravuje se za účasti místních akčních skupin (MAS) složených

- z místních podnikatelů,
- zástupců neziskových organizací,
- aktivních občanů a pamětníků, a
- ze zástupců veřejné správy (jen do 50 %).

Externí poradci a projektanti jsou službou místních akčních skupin.

# Strategie rozvoje mikroregionu

## Osnova:

- Rozbor situace v mikroregionu, problémová analýza s rozbohem dlouhodobých cílů a limitů realizace; rozvojové potenciály.
- Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (analýza SWOT).
- Vize na 10 - 20 let, hlavní strategické cíle.
- Priority a prioritní oblasti, specifické cíle.
- Strategické postupy realizace vize, opatření.
- Seznam akcí a orientačních nákladů - vazba na priority,
- Ukazatele, monitoring a hodnocení realizace.

# Místní akce v ČR

## Informační podporu místní akce v ČR poskytují:

- MZe,
- MŽP,
- MMR,
- informační sítě a portály vládních i neziskových organizací:
  - ◆ CpKP - centra pro komunitní práci
  - ◆ NOV - Národní observatoř pro venkov
  - ◆ NSZM – Národní síť zdravých měst
  - ◆ SPOV – Spolek pro obnovu venkova, ...

# Partnerství při realizaci rozvoje lidských zdrojů

**Rozvojové partnerství -  
organizační formy a význam  
partnerské spolupráce  
na regionální a lokální úrovni**



# Rozvojové partnerství

Je to skupina zástupců organizací a jednotlivců, kteří spolupracují na rozvojovém programu, projektu nebo jiném problému (využití území, přírodních zdrojů; sociální program).

# Rozvojové partnerství

Partnerství je realizací principů občanské spoluúčasti (participace) a přímé demokracie.

Ty nemohou nahradit zastupitelskou demokracii a její volené orgány. Mohou je však úspěšně doplňovat, zejména při formování vizí, koncepcí, strategií a programů v rozvojovém partnerství.

# Důvody spojení sil

Partnerství se formují, jestliže jednotlivci nebo skupiny poznají problém, který by nemohli vyřešit sami, protože jim chybí:

- finanční prostředky,
- schopnosti,
- oprávnění nakládat přírodními zdroji nebo vlastnické právo k půdě, a pod.

Spojením svých sil, schopností a zdrojů se však mohou s problémem vypořádat, a často přicházejí s životaschopnými projekty.

# Rozsah a obory partnerství

Podle rozsahu a oboru programu nebo projektu vznikají partnerství

- lokální,
- regionální,
- vnitrostátní,
- přeshraniční, ap.

**Lokální a regionální partnerství** umožňují znalostní vklad jednotlivců a skupin, kteří důvěrně znají místní prostředí a ekonomiku. Zvyšuje se pravděpodobnost, že záměr bude veřejností přijat.

# **PARTNERSTVÍ v rozvoji regionů a obcí**

Podnět k ustavení může vyjít od veřejného orgánu, organizace občanského nebo soukromého sektoru;

Mnohdy se k práci v rozvojovém partnerství sejdou lidé a zástupci organizací, kteří spolu nikdy nepracovali. Někdy to jsou tradiční protivníci.

Užitek z realizace nemusí být pro všechny partnery stejný.

# Partnerská spolupráce na regionální a lokální úrovni

Organizační zásady pro ustavování partnerství v rámci místní akce:

- Vymezení oblastí působení;
- Stanovení zásad pro organizaci činnosti;
- Vyhledání členů pro jednotlivé problémové oblasti a projednání jejich účasti;
- Shoda o cílech a významu místní nebo regionální akce pro připravovaný program nebo projekt.

<http://www.topregion.cz/> záložka „partnerství“

# Partnerská spolupráce na regionální a lokální úrovni

Další nutné kroky:

- Stanovit, jaké metodické nástroje budou využitelné pro organizační přípravu aktivit a pro pomoc v případě nepředvídaných situací
- Sledovat programovou přípravu ČR a podmínky pro financování metodických a rozvojových aktivit v plánovacím období EU 2007 – 2013.

# Partnerská spolupráce na regionální a lokální úrovni

Předpokladem úspěchu partnerství jsou schopnosti partnerů:

- využít lokálního a regionálního znalostního fondu,
- komunikovat o problémech,
- shodnout se na společné vizi a programu,
- udržet motivaci,
- vkládat do spolupráce myšlenky a prostředky,
- sdílet nejen prospěch, ale i rizika.



# Partnerská spolupráce na regionální a lokální úrovni

Předpoklady vzniku úspěšného partnerství:

- existence a schopnost využití lokálního a regionálního znalostního fondu,
- dostatečně široké zastoupení,
- schopnost komunikovat o problémech
- schopnost shodnout se na společné vizi, na společném programu, udržet motivaci,
- ochota partnerů vkládat do spolupráce myšlenky a prostředky,
- sdílet nejen prospěch, ale i rizika.

# Šíře účasti v partnerství

**Úspěšná partnerství se snaží být representantem těch, kdo:**

- mají na věci zájem,
- nebo jsou dotčeni plánovací činností nebo jinými problémy.

V angličtině se jim říká “stakeholders” – zainteresovaní účastníci, ti kdo mají na výsledku hmotný zájem nebo jiný prospěch).

**Vyvážené partnerství podporuje důvěru mezi institucemi a občany.**

# Účast v typickém partnerství

- vládní a samosprávné orgány a instituce,
- vládní a jiné veřejné agentury,
- neziskové organizace,
- profesní asociace a hospodářské komory,
- obchodní společnosti,
- vlastníci půdy a významných nemovitostí
- soukromí občané – jednotlivci, občanská sdružení a další.

**Důležitá je snaha zainteresovat každého.**

# Projevy úspěchu partnerství

- vyřešení problémů a dosahování shody,
- porozumění potřebám a zájmům,
- omezení rizika vzniku konfliktů,
- vznik společné vize pro obce a regiony,
- buduje se dlouhodobá podpora projektu,
- veřejnost se účastní plánování a rozhodování,
- růst osobní odpovědnosti,
- účast a vědomí povinností k realizaci společných cílů.

**Preferuje se rozhodování v jednomyslné shodě, aby se uplatnily potřeby a zájmy všech.**

# Řešení veřejných problémů

Partnerství je prostředkem, který umožňuje, aby se členové nějaké komunity, občané obce, města nebo kraje dostali do vzájemné komunikace o problému.

Místní lidé a instituce mohou pracovat společně na výstavbě své komunity, aby byla schopná řešit všechny druhy problémů.

Partnerství a programy mohou změnit způsob, jakým obce nebo vyšší celky zacházejí s problémy.

# Rozvoj LZ v programu SROP

**SROP – priorita 3 Rozvoj lidských zdrojů v regionech má tři opatření:**

- 3.1 Infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů v regionech;
- 3.2 Podpora sociální integrace v regionech;
- 3.3 Posílení kapacity místních a regionálních orgánů při plánování a realizaci programů.

Realizace těchto opatření má zlepšit kvalitu života v regionech.

# Efektivní realizace programů

Všeobecným cílem opatření 3.3 je zlepšovat účinnost a efektivní realizaci programů, čerpajících prostředky z fondů EU na regionální a místní úrovni.

## *Operační cíle opatření jsou:*

- Posílení schopností **místních a regionálních orgánů** při plánování a realizaci programů SF EU;
- Posílení schopností **potenciálních příjemců podpory** při přípravě a realizaci projektů spolufinancovaných ze SF EU.

# Partnerství při realizaci rozvoje lidských zdrojů Partnerství a fondy Evropské unie



# Partnerství a Evropská unie

Evropská společenství zavedla partnerství, aby mezi kompetentní orgány začlenila ekonomické a sociální partnery, jmenované členským státem (1993).

Evropská unie využívá princip partnerství pro přípravu a řízení programů strukturální intervence v oblasti hospodářské a sociální soudržnosti.

# Partnerství v EU

Partnerství v EU jsou formována:

- nařízenými pro strukturální fondy,
- vnitrostátními podmínkami a okolnostmi,
- stupněm decentralizace a typem dekoncentrace v členském státě, které předurčují
  - ◆ vztahy mezi hlavními aktéry v partnerstvích,
  - ◆ schopnosti a složení partnerství.

# Realizace partnerství v EU

**Partnerství** bylo zavedeno jako vztah mezi Komisí a členskými státy EU. Dnes to je:

- propojení strategických a operačních vztahů při
  - ◆ vypracování programů,
  - ◆ řízení programů,
  - ◆ realizaci úloh programů;
- mechanismus konzultací a koordinace;
- výkonná kapacita složená z mnoha organizací
- mechanismus pro monitorování programů, zahrnující sociální, sektorové a územní partnery;

# Faktory ovlivňující partnerství

- Dřívější zkušenost s partnerstvím;
- Institucionální, administrativní a kulturní tradice;
- Regionalizace a decentralizace veřejné správy;
- Přispění Komise usměrňováním vývoje;
- Začlenění partnerů (NNO a měst) zvyšuje efektivnost programů;
- Sekretariáty a technická pomoc zvyšují výkon;
- Rozdělení strategických a operačních rolí mezi partnery.

**Partnerství přispívají k efektivní implementaci, k lepšímu zacílení programových akcí a k rozšíření schopnosti koncipovat rozvoj.**

# Partnerské vztahy v EU

Komise a členský stát by měly:

- Dodržovat evropské předpisy, jejich smysl;
- Respektovat institucionální prostředí a potřeby země;
- Dohodnout se na specifické strategii pro partnerství;
- Zachovávat zásadu „jedno území – jeden program“ pro zlepšení výstupů programu;
- Společně kontrolovat programy;
- Provádět nezávislé audity a vyhodnocení.

# Úloha posilovat partnerství

se dotýká těchto orgánů a partnerů (podle preambule (27) Nařízení 1260/1999):

- regionálních a místních orgánů,
- ostatních odborně způsobilých orgánů
  - ◆ odpovědných za životní prostředí,
  - ◆ odpovědných za rovnost mezi mužem a ženou,
  - ◆ ekonomických a sociálních partnerů,
  - ◆ ostatních kompetentních orgánů.

Příslušní partneři se musí sdružit k přípravě, monitorování a vyhodnocování pomoci EU.

# Povinnosti orgánů odpovědných za řízení pomoci

Tyto orgány by měly v zájmu dobře pracujícího partnerství a náležité propagace pomoci Evropských Společenství:

- zajišťovat co nejširší informovanost a publicitu o této pomoci;
- dbát, aby Komise byla stále informována o přijímaných opatřeních.

# EU, partnerství a komplementarita

## 1. Akce Společenství

- musí doplňovat vnitrostátní akce nebo k nim přispívat,
- musí být připraveny v úzké konzultační spolupráci prostřednictvím partnerství mezi Komisí a členským státem, společně s orgány a subjekty, jež jmenuje členský stát, zejména:
  - ◆ s regionálními a místními orgány a jinými příslušnými veřejnými orgány,
  - ◆ s ekonomickými a sociálními partnery,
  - ◆ se všemi ostatními příslušnými subjekty.

Partnerství se uskutečňuje v souladu s institucionálními, právními a finančními pravomocemi každého z partnerů.



# EU, partnerství a komplementarita

## Povinnosti členského státu jsou:

- jmenovat representativní partnerství na vnitrostátní, regionální místní nebo jiné úrovni;
- vytvořit široké a účinné sdružení příslušných subjektů podle vnitrostátních pravidel a praxe;
- prosazovat rovnoprávnost mezi muži a ženami;
- prosazovat trvale udržitelný rozvoj integrací ochrany životního prostředí a požadavků na pokrok.

Všechny jmenované strany („partneři“) musí být partnery sledujícími společný cíl.

# Komplementarita a partnerství

## 2. Partnerství se týká těchto aktivit:

- příprava,
- financování,
- monitorování,
- hodnocení pomoci.

Členské státy musí zajistit sdružení příslušných partnerů v různých fázích programování, a přitom vzít v úvahu lhůtu pro každou fázi.

# Komplementarita a partnerství

3. Za provádění pomoci odpovídají členské státy (při uplatnění zásady subsidiarity).
4. Členské státy musí spolupracovat s Komisí, aby zajistily, že se fondy Společenství využívají podle zásad řádné finanční správy.
5. V otázkách strukturální politiky Společenství musí Komise každoročně konzultovat evropské organizace, zastupující sociální partnery.

# **Partnerství a strukturální fondy**

**Pro připravované plánovací období EU 2007 – 2013 vyšlo Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 ze dne 11. července 2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a Fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) č. 1260/1999.**

# Partnerství a strukturální fondy

V preambuli Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 v odstavci (23) se potvrzuje úloha partnerství **pro programové období 2007 - 2013:**

- Činnost Společenství by měla doplňovat činnost členských států nebo by jejím cílem mělo být k této činnosti přispívat.
- Partnerství by mělo být posíleno pomocí ujednání umožňujících účast různých typů partnerů, zejména regionálních a místních orgánů, s plným zřetelem k institucionálnímu uspořádání členských států.

# Partnerství a strukturální fondy

Partnerství je věnován článek 11 tohoto nařízení:

1. **Cíle fondů** jsou sledovány v úzké spolupráci (dále jen „partnerství“) mezi Komisí a členským státem.

Členský stát navazuje partnerství s orgány a subjekty, jako jsou:

- a) příslušné regionální, místní, městské a jiné orgány veřejné moci;
- b) hospodářští a sociální partneři;
- c) jiné vhodné subjekty zastupující občanskou společnost, partneři v oblasti životního prostředí, nevládní organizace a subjekty zabývající se prosazováním rovnosti žen a mužů.

# Partnerství a strukturální fondy

- Každý členský stát určí nejrepresentativnější partnery na celostátní, regionální a místní úrovni v hospodářské a sociální oblasti a v oblasti životního prostředí nebo jiných oblastech (dále jen „partneři“) v souladu s vnitrostátními pravidly a postupy a s přihlédnutím k potřebě prosazovat rovnost mužů a žen a udržitelný rozvoj prostřednictvím začlenění požadavků na ochranu a zlepšování životního prostředí.

# Partnerství a strukturální fondy

2. Partnerství se uskutečňuje v souladu s institucionálními, právními a finančními pravomocemi každé kategorie partnerů vymezené v odstavci 1.

Partnerství zahrnuje přípravu, provádění, monitorování a hodnocení operačních programů.

Členské státy případně zapojí každého příslušného partnera, zejména pak regiony, do jednotlivých fází programování ve lhůtě stanovené pro každou fázi.

3. Pomoc z fondů konzultuje Komise každý rok s organizacemi, které zastupují hospodářské a sociální partnery na evropské úrovni.



# Partnerství a strukturální fondy

Tato metoda práce klade na regiony odpovědnost za výběr a řízení projektu:

- Spojuje vnitrostátní, regionální a místní orgány, podniky a nevládní organizace do účinného partnerství.
- Zajišťuje rovněž, aby se vybíraly projekty, které odpovídají prioritám a cílům dohodnutým na počátku s Komisí.

V následujícím období 2007-2013 kladou tyto priority a cíle značný důraz na agendu Unie pro růst a zaměstnanost.

# Partnerství a strukturální fondy

- Partnerství mají svoji úlohu
  - ◆ ve vypracování programu,
  - ◆ v jeho implementaci (realizaci) a administraci,
  - ◆ při monitorování postupu a při hodnocení.
- Nejzřetelnějším vyjádřením partnerství jsou monitorovací výbory programů.

# Struktury a operační formy partnerství v SF

Strukturální fondy používají pro různé fáze programového cyklu řadu operačních forem:

- monitorovací výbory ustavené v předepsané formě,
- pracovní skupiny, podvýbory a workshopy (jsou blízké otevřeným partnerstvím místního nebo regionálního charakteru),
- neformální konzultace a kooptace členů – důležitý příspěvek partnerství k efektivnosti programů.

# Členové partnerství v EU (1)

Členy partnerství mezi EU a členskými státy mohou být:

- Členské státy
- Komise EU (Evropská komise)
- Regionální partneři
- Sociální partneři
- Nevládní neziskové organizace (NNO)
- Příjemci prospěchu (beneficienti)

# Členové partnerství v EU (2)

## Členské státy

- trvá jejich vůdčí role a vymezení činností partnerství:
  - ◆ prostřednictvím jejich úloh při projednávání obsahu programu,
  - ◆ výběrem horizontálních partnerů,
  - ◆ výkonem funkcí řídicích orgánů a poskytováním sekretariátů;
- vybízejí k rozsáhlejším partnerstvím,
- uznávají užitečnost partnerství, protože jim umožňuje věnovat se vlastním strategickým činnostem a programům.

# Členové partnerství v EU (3)

## Komise EU

- reprezentuje Společenství a jeho právní řád,
- podporuje širší a otevřenější partnerství
- podporuje osvědčené praktické postupy (Komise definuje svou roli jako zprostředkovatel, zdroj informací, poradce a kritický přítel).

## Regionální partneři

- jejich povaha a role se mění podle zemí a programů;
- jsou dnes již dobře zavedeni jako partneři po boku členského státu a Komise.

# Členové partnerství v EU (4)

## Sociální partneři

- Jejich příspěvek je limitován jak jejich odbornou způsobilostí tak výkonností;
- V četných programech významně přispívají při tvorbě a řízení programu.

## Města a obce

- často stojí mimo partnerství,
- je však řada dobrých případů, kdy jejich účast nebo zastoupení přispěla rozhodujícím způsobem k účinnosti programu.

# Členové partnerství v EU (5)

## Nevládní neziskové organizace (NNO)

- Jsou-li zastoupeny, prokazují pozitivní vliv na průběh programů.

## Beneficienti - příjemci prospěchu

Začlenění potenciálních beneficentů - příjemců prospěchu z programů (měst, sociálních partnerů a NNO) do partnerství:

- může způsobit konflikt zájmů,
- a také se vyskytují praktické meze otevřeného přístupu.

Přesto existují řešení tohoto problému.



# Decentralizace řízení programů

Decentralizace řízení programů z Komise na členské státy a monitorovací výbory působí:

- ve prospěch začlenění i jiných partnerů než jen státních orgánů;
- k využití specifických znalostí, které tito partneři mají o regionech a jejich socio-ekonomických problémech a příležitostech.

# Naplňování principu subsidiarity

Ustavení decentralizovaného, širokého a efektivního partnerství umožní, aby se:

- maximalizovaly souběžné snahy a činnosti (synergie),
- posilovalo vědomí povinnosti všech zúčastněných na regionální a místní úrovni,
- mobilizovaly nejrůznější zdroje.

Partnerství působí v souladu s **principem subsidiarity**;

Volba partnerů zůstává záležitostí členského státu.

**Partnerství při realizaci  
rozvoje lidských zdrojů**

**Založení a rozběh  
činnosti rozvojového  
partnerství**

# Ustavení partnerství

***Partnerství je klíčovým mechanismem k prosazování a přenášení inovací do praxe strukturálních fondů.***

***Lidé podporují to, co sami pomáhali vytvářet – k čemu mají spoluautorský vztah.***

# Formování partnerství (1)

## Počáteční fáze:

- Definovat společnou představu;
- Definovat společné krátkodobé a dlouhodobé cíle;
- Ujasnit si, jak zaujmout všechny občany a instituce, zejména však ty, kdo mají na projektu zájem;
- Navrhnout a propracovávat seznam potenciálních účastníků partnerské spolupráce – jaké jsou hlavní zájmové skupiny a političtí hráči v oblasti;

# Formování partnerství (2)

Zvažte možné problémy a kdo by mohl být dotčen rozhodnutím o jejich řešení a kontaktujte další potenciální účastníky, kteří uvítají pozvání ke spolupráci;

Vypracujte indikativní seznam účastníků:

- místní volení činitelé, občanští představitelé,
- organizace místní obce (města nebo regionu), občanské skupiny, vůdčí osobnosti obce,
- volení a jmenovaní představitelé, např. měst regionu, okresů, chráněných území, plánovacích komisí, atd.,
- zástupci místní agentury a krajských a státních agentur (pro správu životního prostředí, přírodních zdrojů a pozemků ...),

# Formování partnerství (3)

Doplňte hledisko oborového zastoupení a zájmů a dbejte, aby byly zastoupeny:

- finanční instituce, zemědělské farmy a průmyslové podniky,
- zájmové skupiny pro ochranu životního prostředí a památek
- příslušníci menšinových etnik,
- obchodní komory,
- profesní organizace,
- vlastníci půdy,
- jednotliví občané.

# Udržení motivace k účasti

Dodávejte odvahu dalším účastníkům a cyklicky opakujte přijímací proces, abyste umožnili vstup novým členům a oponentům záměru.

Zabraňte ztrátě motivace u účastníků.

Udržujte pozitivní naladění entuziazmus:

- Posilujte občanskou hrdost
- Zdůrazňujte prospěch ze spolupráce a dobré výsledky
- využívejte pozitivní zpětnou vazbu (uznání zásluh).



# Ekonomická motivace

- Ekonomické podněty jsou rozhodující pro motivaci místních podnikatelů, vlastníků nemovitostí a jiných příslušníků obce;
- Dlouhodobá životaschopnost projektů by neměla záviset na trvalosti podpory.

# Společná vize, společný program

**Definujte společnou vizi partnerství –  
vypracujte Prohlášení o záměru:**

Je to stručná **definice nejvzdálenějších cílů** partnerské skupiny.

- Tato definice by měla být jasně vyjádřena, vytvořena a podporována všemi účastníky skupiny.
- Je zaměřena na konečné cíle, ne na prostředky.

# Formování záměru

## Vytvoření představy o budoucnosti

1. Formulace problému, otázek a potřeb;
2. Identifikace společných pohnutek, zájmů a nalezení shody mezi účastníky;
3. Prodiskutování všech nápadů a zkoncipování alternativního prohlášení o záměru;
4. Výběr a promyšlení konečného záměru.

# Definování záměru

## Problémy při definování záměru:

- Sociální a ekonomická udržitelnost a cíle životního prostředí – uvažujte potřeby obce;
- Lokální zájem – mělo by ho formulovat místní společenství i jednotliví občané;
- Úplnost - zpracujte každý podaný nápad;
- Uvážení myšlenek všech stran - věnujte na to čas;
- Přezkoumání návrhů - neupřednostňujte nejhlasitěji projevované názory.

# Stanovení cílů (1)

## **Krátkodobé a dlouhodobé cíle**

- pracujte na nich společně:

Definujte celkový záměr projektu nebo programu (všichni účastníci by ho měli být schopni jasně formulovat).

Pro Programový dokument navrhňte:

- specifické (krátkodobé) cíle,
- hlavní (dlouhodobé) cíle, a
- strategii jak jich dosáhnout.

# Stanovení cílů (2)

- Krátkodobé a dlouhodobé (hlavní) cíle by měly být jasné, konkrétní a reálně dosažitelné.
- V prohlášení o cílech a v programovém dokumentu usilujte o jednoduchost a jasnost.
- Věnujte se krátkodobým i dlouhodobým cílům.

Programový dokument je podrobnější než prohlášení o záměru.

# Popis problémů (1)

Teď identifikujte specifické problémy a otázky, a začněte diskutovat způsoby, jak se jimi zabývat.

## **Stanovení plánovacích cílů – Příklad:**

- Identifikujte hlavní problémy ovlivňující plánovanou oblast:
  - environmentální,
  - ekonomickou,
  - sociální.
- Jednoznačně vymezte uvažované území.

# Popis problémů (2)

- Určete vlastnosti
  - ◆ zeměpisně morfologické,
  - ◆ biologické,
  - ◆ sociální,
  - ◆ ekonomické,
  - ◆ kulturní, atd.);
- Získejte informace od vlastníků nemovitostí, od místních občanů;
- Seznamte se s širším politickým kontextem a určete vnější vlivy;



# Popis motivace

- vyhotovte přehled osob se zájmem na projektu (stakeholders); bude-li třeba, rozšiřte partnerství.

## 2. Identifikujte společnou motivaci, zájmy a obavy.

- co dnes dobře působí? co nepracuje?
- jasně a stručně formulujte otázky a problémy,
- využijte studijních cest (exkurzí) jako nástroj identifikace problému,

# Krátkodobé a dlouhodobé cíle

## 3. Identifikujte společné krátkodobé a dlouhodobé cíle a problémy k řešení:

- Je názorová shoda v cílech (krátkodobých, dlouhodobých)?
- Má skupina oprávnění provádět změny?
- Je skupina ochotná převzít odpovědnost za plnění krátkodobých a dlouhodobých cílů?
- Co dělají jiné skupiny nebo jednotlivci?  
(Vyhněte se opakování takové činnosti.)

## 4. Zapište krátkodobé a dlouhodobé cíle

- Stručně uveďte obojí cíle;
- Popište je číselně a kvalitativně.

# Úkoly a příležitosti

## 5. Řazení úkolů a příležitostí podle významnosti

- Jsou úkoly uskutečnitelné?
- Existuje všeobecná snaha řešit problém?
- Má partnerství schopnost a výkonnost potřebnou k dosažení dlouhodobých cílů?
- Věnujte pozornost územním problémům;
- Berte v úvahu právní omezení;
- Spolupracujte v konsensu se zúčastněnými stranami, s vlastníky, s orgány územního řízení;
- Jak vypadají náklady ve srovnání s očekávaným nebo dosaženým prospěchem?
- Začněte s poměrně malým projektem, který je výrazně viditelný a má velkou naději na úspěch.

# Určení odpovědností

## 6. Odpovědnosti za dosažení krátkodobých a dlouhodobých cílů – delegujte je společně.

- Sledujte, že každý účastník věnuje čas, odbornost nebo peníze;
- Usilujte o podpisy nebo jiná písemná prohlášení o shodném názoru ode všech účastníků.

## 7. Opakovaně hodnot'te krátkodobé a dlouhodobé cíle, jak se partnerství rozrůstá a učí.

# FINANČNÍ STRATEGIE

## Potřeba finančních zdrojů

Již při vzniku partnerství je nutno uvažovat o způsobu úhrady

### 1. nákladů činnosti partnerství:

- z vlastních zdrojů členů partnerství (jednotlivců a organizací)
  - ◆ z finančních příspěvků (jednorázových nebo poskytovaných pravidelně)
  - ◆ z naturálních vkladů (např. poskytnutí schůzovní místnosti, sekretářských služeb, úhrada nákladů komunikačních, tiskových, konzultačních a jiných služeb)

# FINANČNÍ STRATEGIE

## Potřeba finančních zdrojů (pokr.)

- z ostatních veřejných a soukromých zdrojů (ve finanční a naturální podobě)
  - ◆ dotace garanta - správce programu, řídicího - implementačního orgánu (z domácích nebo zahraničních zdrojů operačního programu na činnost monitorovacích výborů), a p.
  - ◆ dotace obce, svazku obcí, kraje, státu, a jimi založených organizací, fondů a agentur
  - ◆ dotace soukromých sponsorů (zejména u projektů ve spolupráci veřejného a soukromého sektoru).

# FINANČNÍ STRATEGIE

## 2. nákladů realizace záměru partnerství – připraveného programu nebo projektu:

- Struktura potenciálních zdrojů je shodná
- Roste význam institucionálních účastníků - investorů a finančních institucí; ve vyspělých zemích se jako kapitálový zdroj uplatňují obligace (účelové půjčky, vyjadřující podporu obyvatelstva a organizací)
- U programů SF a projektů CF se uplatní finanční účast EU, bank a finančních institucí (i zastoupením v partnerství).

# FINANČNÍ STRATEGIE

## Strategie získávání finančních zdrojů (fundraisingu)

1. Během počátečního plánování projektu sestavte podrobný rozpočet

- kvantifikujte práci, která se má udělat, a potřebné zdroje

2. Určete finanční a materiální (naturální) pomoc každého zúčastněného subjektu

- naturální pomocí může být odpracovaný čas personálu, jednacímí místnosti, xeroxování, komunikační náklady, atd.



# FINANČNÍ STRATEGIE

## 3. Vyhledejte dárce grantů (donátory)

- vypracujte fundraisingovou strategii
- vezměte v úvahu všechny vládní a samosprávné úrovně
- nadace
- společnosti

4. Uvažte statuty donátora a příjemce – mnoho dárců je ve svých grantech omezeno, na př. na neziskové organizace.

# Nedostatek financí

## Nedostatek financí

- je důsledkem neschopnosti získávat finanční zdroje (žádný nebo neuspokojivý fundraising);
- bývá hlavní překážkou vzniku a činnosti partnerství.