

M2.6 BUDOVÁNÍ PARTNERSTVÍ

Lektor: Václav Misterka
PROSPECTUS s.r.o.

M2.6 - Budování partnerství

1

CO JE PARTNERSTVÍ (1)

Partnerství je skupina zástupců organizací a jednotlivců, která se vytváří, aby společně pracovala na rozvojovém programu nebo projektu, nebo na řešení jiného problému – např. využití území, přírodních zdrojů, na sociálním programu.

Stává se, že tito lidé a organizace spolu nikdy předtím nepracovali. Někdy to jsou tradiční protivníci.

M2.6 - Budování partnerství

2

CO JE PARTNERSTVÍ (2)

Partnerství se formují, jestliže jeden nebo několik jednotlivců nebo skupin poznají nějaký problém nebo potřebu, který by nemohli vyřešit sami, protože jim chybí odpovídající finanční prostředky, schopnosti, oprávnění nakládat přírodními zdroji, nebo vlastnické právo k půdě.

Spojením svých sil, schopností a zdrojů s ostatními však mohou být schopni se s problémem účinně vypořádat.

M2.6 - Budování partnerství

3

CO JE PARTNERSTVÍ (3)

Podnět k vytvoření partnerství může vyjít také od veřejného orgánu nebo od organizace občanského nebo soukromého sektoru.

Podle rozsahu a oboru programu nebo problému vznikají partnerství

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

M2.6 - Budování partnerství

4

CO JE PARTNERSTVÍ (4)

Partnerské skupiny často přicházejí s životaschopnými ideami a s potřebnými projekty.

Užitek z realizace nemusí být pro všechny partnery stejný.

M2.6 - Budování partnerství

5

Předpoklady úspěšného partnerství (1)

Široká účast v typickém partnerství:

- vládní a samosprávné orgány,
- agentury,
- neziskové organizace,
- profesní asociace (komory),
- obchodní společnosti,
- vlastníci půdy a významných nemovitostí
- soukromí občané, ...

Důležitá je snaha zainteresovat každého.

M2.6 - Budování partnerství

6

Předpoklady úspěšného partnerství (2)

Místní znalost:

Partnerství využívají odborných zkušeností a znalostního vkladu od široké řady jednotlivců – občanů a skupin, kteří zde žijí a důvěrně znají zdrojovou základnu a místní ekonomiku.

Jejich začleněním se zvyšuje pravděpodobnost, že program nebo projekt bude veřejností přijat, a že bude dlouhodobě udržitelný.

M2.6 - Budování partnerství

7

Předpoklady úspěšného partnerství (3)

Effektivní komunikace:

- je primárním nástrojem řešení problémů a dosahování shody,
- zlepšuje u všech porozumění problémům a potřebám a zájmům ostatních,
- tím omezuje konflikty.

M2.6 - Budování partnerství

8

Předpoklady úspěšného partnerství (4)

Společná vize:

- Partnerství vytváří společně sdílené vize pro obce a regiony;
- Partnerství buduje dlouhodobou podporu, schopnou zlepšit realizaci projektu;
- Partnerství zainteresovává veřejnost do plánování a do rozhodování;
- Partnerství zvyšuje míru osobní odpovědnosti, účasti, angažovanosti a vědomí povinností z převzatého závazku k realizaci společných cílů.

M2.6 - Budování partnerství

9

Předpoklady úspěšného partnerství (5)

Společné rozhodování:

- Rozhodnutí jsou obvykle činěna v jednomyslné shodě, aby se zajistilo, že byly pochopeny potřeby a zájmy každého.
- Partnerské skupiny často přicházejí s neobvyklými, ale široce přijatelnými rozhodnutími.

M2.6 - Budování partnerství

10

Předpoklady úspěšného partnerství (6)

Sdružení prostředků:

Partnerství zlepšují reálnost řízení sdružováním prostředků několika organizací, agentur a jednotlivců.

Výhody sdružování prostředků:

- může vzrůst účast dobrovolníků,
- může být využita širší základna finanční podpory.

M2.6 - Budování partnerství

11

Příznaky selhání partnerství (1)

Varovné příznaky selhání partnerství:

Signalizují nebezpečí neúspěchu; členové skupiny by měli přezkoumat poměrné náklady a užítky partnerství. Jsou to zejména tyto skutečnosti:

- nejsou vyřešeny konflikty mezi klíčovými zájmy
- chybí jasný důvod k existenci a práci
- cíle nebo termíny nejsou reálné.

M2.6 - Budování partnerství

12

Příznaky selhání partnerství (2)

- představitelé hlavních zájmů nebo rozhodující činitelé se neúčastní, nebo se odmítají účastnit
- ne všichni zúčastnění očekávají, že budou mít z partnerství prospěch
- partnerství není poctivě a spravedlivě – některé subjekty mají neúměrně více moci než ostatní
- partnerství není zapotřebí, protože jeden subjekt by mohl cílů dosáhnout sám

M2.6 - Budování partnerství

13

Příznaky selhání partnerství (3)

- finanční a časové oběti převažují nad potenciálními výhodami
- někteří členové jsou nespokojeni s požadovanými závazky
- existuje konflikt v základních hodnotách, a neexistuje prostor pro vyjednávání.

Budování partnerství zabírá značný čas a úsilí. Členové by měli být ostražiti před skupinami s uvedenými charakteristikami.

M2.6 - Budování partnerství

14

M2.6.1 Úloha partnerství v občanské společnosti a ve strukturálních fondech EU

M2.6 - Budování partnerství

15

Uplatnění partnerství při řešení veřejných problémů

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

Místní lidé a instituce mohou pracovat společně na výstavbě své komunity nebo regionu, a řešit problémy všeho druhu.

Partnerství a programy mohou změnit způsob, jakým obec nebo vyšší celek (region) zachází se svými problémy.

M2.6 - Budování partnerství

16

Jednotlivci a jejich aktivity (1)

Většina lidí ví, že ve své komunitě mohou dobrovolně pracovat, a mnozí to činí.

Někteří pochybují, zda taková služba opravdu k něčemu vede.

Je dobré, když lidé hovoří a pracují s ostatními na nějakém problému, a cítí, že je ostatní podporují a oceňují jejich práci.

Jako organizátoři nebo moderátoři pomáhejte využít potenciál dalších dobrovolníků.

Připravujte diskusní materiály s dostatkem informací, aby lidé usměrnili své úsilí.

M2.6 - Budování partnerství

17

Jednotlivci a jejich aktivity (2)

Až připravíte tuto informaci o problému, získáte podporu veřejných činitelů, novinářů a místních expertů; ti mohou poskytnout:

- základní informace o tom, jak problém ovlivňuje komunitu,
- co s tím dělá příslušná samospráva,
- co dělají servisní a neziskové organizace,
- jak mohou pomoci dobrovolníci.

M2.6 - Budování partnerství

18

Jednotlivci a jejich aktivity (3)

Dotažte se veřejných organizací, které pracují s těmito problémy nebo poskytují příslušné služby (např. školy, policie, atd.):

- jak jim mohou pomoci dobrovolníci;
- jak mohou svým organizacím přispět občané.

Zavedte obousměrný vztah mezi členy komunity a organizací, která jim slouží:

- tyto organizace se musí otevřít komunitě,
- a členové komunity dají organizaci větší podporu a víc zdrojů.

M2.6 - Budování partnerství

19

Malé skupiny aktivních členů

Pro větší spolupráci a aktivitu by členové partnerství měli:

- sdílet navzájem osobní zkušenosti,
- najít společný základ,
- přicházet s novými nápady,
- mluvit o tom, co by se dalo udělat.

M2.6 - Budování partnerství

20

Institucionální změna (1)

- Poznaj-li instituce obce nebo regionu potenciál občanské participace v diskusní činnosti partnerství, mají mít možnost přijmout partnerství za součást svých pracovních postupů.
- Úřední instituce školské a jiné systémy mají často občanské skupiny, jako jsou poradní výbory a zájmová sdružení (př.: rodičovská sdružení při školách).

M2.6 - Budování partnerství

21

Institucionální změna (2)

■ Pracovní a diskusní skupiny, utvořené na základě partnerství, mohou pomoci

- ◆ oživit dosavadní občanské skupiny,
- ◆ učinit je otevřenějšími pro nové účastníky,
- ◆ posílit vztahy mezi těmito občanskými skupinami a úředními institucemi komunity,
- ◆ vytvářet podporu pro dobrovolnické aktivity a aktivity malých občanských skupin.

M2.6 - Budování partnerství

22

Institucionální změna (3)

- K dosažení institucionální změny uvažte svolání strategicky zaměřeného setkání mezi ústřední pracovní skupinou partnerství, ostatními komunitními lídry a odborníky k vytvoření plánovací skupiny „příštích kroků“.
- Tato skupina může přednést obci (kraji) doporučení, jak je možné dosavadní občanské aktivity institucionalizovat místními nebo regionálními organizacemi.

M2.6 - Budování partnerství

23

Plánování výstupů z programů

- Pro získání podpory pro jakýkoliv nový program musíte být schopni popsat, čeho program dosáhne, jaké budou výstupy.
- Na druhé straně organizátoři partnerství nemohou plánovat – ani konsensus, ani jednoznačný akční plán není cílem diskuse. Aktivity se rozvíjejí přirozeně, podle vlastního uvážení účastníků.

M2.6 - Budování partnerství

24

Měření výstupů z programů

- Některé výstupy jsou měřitelné, ten nejdůležitější – položení základů pro řešení problémů obce – je velice obtížné kvantifikovat.
- Jestliže to je užitečné a možné, najměte nezávislého a dobře kvalifikovaného konzultanta, aby vyhodnotil partnerství a programové výstupy.

M2.6 - Budování partnerství

25

Změny v postojích a chování (1)

- Nejsnadněji pozorovatelným výstupem jsou změny v individuálních postojích.
- Důležitá je trvalost změny postoje.
- Účastníci často uznávají, že touto zkušeností získali:
 - ◆ nové pohledy do podstaty problémů,
 - ◆ větší pochopení názorů odlišných od vlastních,
 - ◆ obnovenou naději na vyřešení problémů.Lidé jen zřídka vedou otevřené rozhovory (např. o rase s člověkem odlišné rasové příslušnosti).

M2.6 - Budování partnerství

26

Změny v postojích a chování (2)

Výsledky výzkumů ukazují zlepšení rasových postojů na konci partnerských programů:

- jednotlivci si dobře rozumějí a učí se od sebe,
 - respondenti se v řadě různých situací cítili dobře s rasově odlišnými členy.
- V mnoha případech po posledním jednání
- pokračují dále v setkávání,
 - pokračují připojením se k jiné skupině,
 - dál se přátelí s lidmi, se kterými se prvně setkali v pracovní skupině partnerství.

M2.6 - Budování partnerství

27

Úplně nové druhy spolupráce

Dobře organizované programové partnerství vytváří z každé diskusní skupiny směs lidí, kteří:

- přistupují k jednotlivému problému z různých hledisek,
- připouštějí různé aspekty společného problému,
- postupně chápou, jak k problému přistupují ostatní, a proč,
- společně pracují na vytvoření řešení založených na názorech a snahách občanů.

M2.6 - Budování partnerství

28

Budování základů

Partnerství neprodukují jenom specifické očekávané výstupy, ale také jiné; např.

- objevují v obci nebo regionu nové lídry,
- vytvářejí nové vztahy,
- oživují existující instituce,
- kladou základy efektivnějšího řešení problémů obce nebo kraje v budoucnu.

Zapadají-li výsledky programů partnerství do lokálního kontextu, dostane se jim s velkou pravděpodobností veřejné podpory.

M2.6 - Budování partnerství

29

Partnerství ve fondech EU (1)

Princip partnerství se projevuje odlišně ve dvou oblastech:

- v regionální politice
- v sociální politice.

Evropský sociální fond a Evropský regionální rozvojový fond pracují v hlavních teritoriálních programech spíše vedle sebe než v integrovaném partnerství.

M2.6 - Budování partnerství

30

Partnerství ve fondech EU (2)

Regionální politika

- Partnerství přispívá k rozvoji **regionální a lokální institucionální kapacity** (výkonnosti).
- Partnerství je prostředkem, jehož pomocí se mohou urbanistické oblasti racionálně rozvíjet.

M2.6 - Budování partnerství

31

Partnerství ve fondech EU (3)

Partnerství mělo mimořádný **inovační efekt** v programech přeshraniční spolupráce:

- formalisované partnerství urychlilo **rozvoj neformálních partnerství**,
- mělo pozoruhodné důsledky na **budování kapacit** (rozvíjení schopností) v kandidátských státech.

M2.6 - Budování partnerství

32

Partnerství ve fondech EU (4)

Sociální politika

Partnerství je nástrojem pro dosahování inovačních úloh v sociální politice, jako jsou:

- sociální začlenění,
- zajištění rovných příležitostí.

Partnerství také příznivě ovlivňuje:

- odborný výcvik a průmyslové změny,
- nahrazení národních programů inovačními sektorovými a teritoriálními akcemi.

M2.6 - Budování partnerství

33

Partnerství v členských státech EU (1)

Partnerství jsou formována:

- nařízením 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.

M2.6 - Budování partnerství

34

Partnerství v členských státech EU (2)

V praxi partnerství jsou velké **rozdíly mezi členskými státy**:

- ve složení partnerství,
- v síle různých institucionálních aktérů (vnitrostátní, regionální a lokální úrovně),
- v meziministerské spolupráci a konkurenci (na úrovni ústřední vlády),
- na úrovních odpovědnosti přenesené z existujících vládních struktur;

M2.6 - Budování partnerství

35

Partnerství v členských státech EU (1)

- V členských státech s malou předchozí zkušeností z partnerství začala činnost partnerských forem jako důsledek Nařízení;
- V členských státech a regionech, kde byla partnerství ustavována již dříve, působily **strukturální fondy** jako inovační síla vyvolávající **přestavbu a znovuoživení partnerství**.

M2.6 - Budování partnerství

36

„Tematické vyhodnocení principu partnerství“ pro Komisi EU

Partnerství se v EU již hluboce zakořenilo do všech fází programování strukturálních fondů. „Tematické vyhodnocení principu partnerství“:

- bylo objednáno Komisí
- vypracováno v roce 1999
- provedl The Tavistock Institute s pomocí Ecotec Research and Consulting Ltd. a expertů ve všech členských státech
- poskytlo závěry, které byly podkladem pro přípravu plánovacího období 2000-2006.

M2.6 - Budování partnerství

37

Vyhodnocení principu partnerství – hlavní údaje o studii

Studie z r. 1999 je prvním větším tematickým vyhodnocením **vůdčího principu strukturálních fondů**, a je zaměřena na tyto úkoly:

- **analyzovat operace partnerství** v členských státech ve všech cílech a Iniciativách Společenství,
- ukázat **výsledky** partnerství v různých fázích strategického cyklu,

M2.6 - Budování partnerství

38

Vyhodnocení principu partnerství – hlavní údaje o studii

- upozornit na **oblasti, které je potřeba zlepšit**,
- zdůraznit **podmínky, za kterých partnerství pracují**,
- zjistit **všeobecné faktory** týkající se partnerství.

Celá studie se tvořila pomocí 54 případových studií, které byly provedeny v celé Unii týmy národních expertů **společnou metodikou**.

M2.6 - Budování partnerství

39

Realizace principu partnerství v EU (1)

Partnerství bylo zavedeno jako vztah mezi Komisí a členským státem:

- Vyniklo se v širší formální **mechanismus pro monitorování** programů, **zahrnující sociální, sektorové a územní partnery**;
- Stalo se komplexním **propojením strategických a operačních vztahů** v oborech:
 - ◆ **vypracování** programů,

M2.6 - Budování partnerství

40

Realizace principu partnerství v EU (2)

- ◆ řízení programů,
- ◆ **realizačních úloh** samotných programů;
- Osvědčilo se jako **mechanismus** pro konzultace a koordinaci;
- Stalo se významnou výkonnou kapacitou složenou z mnoha organizací, schopnou přesahovat hranice strukturálních fondů.

M2.6 - Budování partnerství

41

Realizace principu partnerství v EU (3)

Partnerství se stalo pevnou součástí všech fází programování strukturálních fondů, existují však některé rozdíly v účasti partnerů:

- Ve fázi **plánování a výběru projektů** – to je pro mnoho účastníků nejdůležitější úloha;
- V jednotlivých **provozních úlohách** – zde se jednotliví partneři chovají různě;
- Při **monitorování a vyhodnocování** – uplatnění sociálních partnerů a NNO v této roli je slabší.

M2.6 - Budování partnerství

42

Realizace principu partnerství v EU (4)

Vyhodnocení ukázalo pozitivní výsledky:

- **větší efektivnost** v programech,
- **efektivnější výběr projektů**,
- **větší transparentnost v rozhodování**,
- **větší odpovědnost za programové výstupy**,
- vzrůst zájmu o **inovace a poučení** bez omezení organizačními hranicemi,
- vzrůst **institucionální výkonnosti** na sektorové a územní úrovni.

M2.6 - Budování partnerství

43

Realizace principu partnerství v EU (5)

Faktory ovlivňující rozvoj partnerství:

- **Dřívější zkušenost** s partnerstvím pracujícím v programech EU a v národních programech;
- **Obeznamenost** s národními (domácími) institucionálními, administrativními a kulturními tradicemi;
- **Regionalizace, decentralizace a dekoncentrace** veřejné správy;
- **Přispění Komise** ožíváním a usměrňováním.

M2.6 - Budování partnerství

44

Realizace principu partnerství v EU (6)

Zjištění obsažená ve studii:

- Začleněním partnerů jako jsou **NNO a města** se zvyšuje efektivnost programů;
- Dobře pracující **sekretariáty a technická pomoc** zvyšují výkon partnerství;
- Jasně rozlišení mezi strategickými a operačními rolími jednotlivých partnerů zvětšuje celistvost a cílovost programů;
- Neexistuje žádná úměrnost mezi otevřeností a účinností (efektivností) partnerství.

M2.6 - Budování partnerství

45

Realizace principu partnerství v EU (7)

Výsledky prokazující **účelnost partnerství**:

- rozšíření schopnosti koncipovat rozvoj,
- lepší zacílení programových akcí,
- efektivnější implementace.

Funkční odpovědnosti partnerství:

- plánovací příprava programů,
- řízení, realizace a monitorování programů,
- hodnocení programů.

M2.6 - Budování partnerství

46

Realizace principu partnerství v EU (8)

Zásady partnerství se liší v jednotlivých státech a programech. Existuje prostor pro podstatná zlepšení:

- **členská skladba** a otevřenost partnerství,
- **transparentnost činnosti** partnerství,
- činnost monitorovacích výborů,
- **technická podpora** zúčastněným partnerům,
- partnerství v době **přípravy** programů,
- partnerství při **hodnocení**.

M2.6 - Budování partnerství

47

Další vývoj partnerství v EU (1)

Následující doporučení pro další vývoj partnerství vycházejí ze závěrů hodnotící studie z r. 1999. Shrnoují zkušenosti, poznatky a názory expertů ze všech dosavadních členských zemí EU a podrobněji objasňují a rozvádějí obecné požadavky, obsažené v dokumentech EU.

Komise a členský stát by se měly:

- dohodnout na specifické strategii pro partnerství;
- řídit duchem Nařízení, institucionálním prostředím a potřebami země,

M2.6 - Budování partnerství

48

Další vývoj partnerství v EU (2)

- Zachovávat zásadu „jeden území – jeden program“:
 - ◆ pro zlepšení práce partnerství,
 - ◆ pro maximalizaci pozitivního vlivu partnerství na výstupy programu.

Dále by Komise a členský stát měly:

- společně kontrolovat programy,
- využívat oprávnění provádět nezávislé audity a vyhodnocení.

M2.6 - Budování partnerství

49

Další vývoj partnerství v EU (3)

V monitorovacích výborech by měla Komise i nadále:

- hrát svoji plnou roli,
- předkládat důsledná a jasná stanoviska Společenství,
- zaměřovat se na strategické problémy,
- Napomáhat začlenění NNO a měst do formálních partnerství, kdykoliv se programy nebo iniciativy dotknou oblastí jejich kompetence.

M2.6 - Budování partnerství

50

Další vývoj partnerství v EU (4)

Monitorovacím výborům by se mělo dostávat odpovídající technické podpory, aby všichni partneři mohli plnit své závazky.

Partnerství by mělo:

- začínat na počátku přípravného a plánovacího období programu, a
- pokračovat v činnosti po celou dobu realizace programu.

M2.6 - Budování partnerství

51

Další vývoj partnerství v EU (5)

- Partnerství se formuje z neformálního uskupení, které vytváří program, a je ku prospěchu, může-li čerpat z nezávislých zdrojů (technická pomoc, konzultační podpora);
- Pro programy a iniciativy fondů by se měly zavést pravidelné **hodnotící postupy**;
- **Zadávání, obsah a převzetí hodnocení** by mělo být odpovědností a právem formálně ustavených partnerství;

M2.6 - Budování partnerství

52

Další vývoj partnerství v EU (6)

- Program se projednává a schvaluje v trojstranných jednáních:
 - ◆ partnerství,
 - ◆ členský stát,
 - ◆ Komise.
- Schválení zahrnuje příslušné podmínky:
 - ◆ monitorovací a revizní postupy,
 - ◆ indikátory,
 - ◆ operační (provozní) role partnerství.

M2.6 - Budování partnerství

53

Další vývoj partnerství v EU (7)

- Přijme se formální základní dokument, který zajistí:
 - ◆ transparentnost úloh a odpovědností,
 - ◆ pracovní pravidla a delegované pravomoci
 - ◆ řídicí pracovníky.
- Stanoví se cyklus schůzek;
- Dohlížecí (kontrolní) výbor, zahrnující Komisi a členský stát, se schází každoročně, aby přezkoumával implementaci programu;

M2.6 - Budování partnerství

54

Další vývoj partnerství v EU (8)

- Bude užitečné vyhledávat příklady dobré praxe partnerství v členských státech,
 - ◆ aby se podnítila odvaha k inovaci
 - ◆ vytvářely se manuály osvědčených postupů;
- Osvědčená praxe by se měla stát součástí implementačních manuálů programů a fondů;
- Východiskem pro uplatnění principu partnerství při realizaci programů SF a opatření CF je základní předpis – nařízení č. 1260/1999 a navazující předpisy pro jednotlivé fondy, pro koordinaci a implementaci.

M2.6 - Budování partnerství

55

Princip partnerství v Nařízení o strukturálních fondech

Princip partnerství má hlavní roli při realizaci strukturálních fondů:

- Evropská společenství zavedla partnerství v roce 1993, aby tak začlenila *ekonomické a sociální partnery jmenované členským státem* mezi kompetentní orgány.
- Partnerství mají svoji úlohu
 - ◆ v počátečním rozpracování programu,
 - ◆ v jeho realizaci (implementaci) a administraci,
 - ◆ při monitorování postupu.

M2.6 - Budování partnerství

56

Princip partnerství v Nařízení o strukturálních fondech

- Nejzřetelnějším vyjádřením partnerství jsou monitorovací výbory programů,
- Partnerství však není omezeno jen na aktivity monitorovacích výborů.

M2.6 - Budování partnerství

57

Partnerství a strukturální fondy Nařízení Rady 1260/1999 - preambule (27)

Úloha posilovat partnerství se dotýká:

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

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

M2.6 - Budování partnerství

58

Partnerství a strukturální fondy Nařízení Rady 1260/1999 - preambule (57)

V zájmu dobře pracujícího partnerství a náležité propagace pomoci Společenství by orgány odpovědné za řízení pomoci měly:

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

M2.6 - Budování partnerství

59

Partnerství a strukturální fondy Nařízení Rady 1260/1999 - Článek 8 Komplementarita a partnerství (1)

Akce Společenství

- musí doplňovat odpovídající vnitrostátní akce nebo k nim přispívat,
- musí být připravovány v úzké konzultační spolupráci („partnerství“) mezi Komisí a členským státem společně s orgány a subjekty, jež jmenuje členský stát, zejména:
 - ◆ s regionálními a místními orgány,
 - ◆ jinými příslušnými veřejnými orgány,

M2.6 - Budování partnerství

60

Partnerství a strukturální fondy Nařízení Rady 1260/1999 - Článek 8 Komplementarita a partnerství (1)

- ◆ s ekonomickými a sociálními partnery,
- ◆ se všemi ostatními příslušnými subjekty.

Toto partnerství se uskutečňuje v plném souladu s příslušnými institucionálními, právními a finančními pravomocemi každého z partnerů.

M2.6 - Budování partnerství

61

Partnerství a strukturální fondy Nařízení Rady 1260/1999 - Článek 8 Komplementarita a partnerství (2)

Povinnosti členského státu:

- jmenovat reprezentativní partnerství na vnitrostátní, regionální, místní nebo jiné úrovni;
- vytvořit široké a účinné sdružení všech příslušných subjektů podle vnitrostátních pravidel a praxe;

M2.6 - Budování partnerství

62

Partnerství a strukturální fondy Nařízení Rady 1260/1999 - Článek 8 Komplementarita a partnerství (3)

- prosazovat rovnoprávnost mezi muži a ženami;
- prosazovat trvale udržitelný rozvoj prostřednictvím integrace ochrany životního prostředí a požadavků na pokrok.

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

M2.6 - Budování partnerství

63

Partnerství a strukturální fondy
Nařízení Rady 1260/1999 - Článek 8
Komplementarita a partnerství (4)

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.

M2.6 - Budování partnerství

64

Partnerství a strukturální fondy
Nařízení Rady 1260/1999 - Článek 8
Komplementarita a partnerství (5)

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 v souladu se zásadami řádné finanční správy.
5. V otázkách strukturální politiky Společenství musí Komise každoročně konzultovat evropské organizace, zastupující sociální partnery.

M2.6 - Budování partnerství

65

Nařízení Rady 1260/1999 - Článek 35 (1)
Monitorovací výbory

Monitorovací výbory zřizuje:

- členský stát
- v dohodě s řídicím orgánem
- po konzultaci s partnery
- do tří měsíců po rozhodnutí o příspěvku z fondů.

Monitorovací výbory dohlížejí na všechny operační programy.

M2.6 - Budování partnerství

66

Nařízení Rady 1260/1999 - Článek 35 (1)
Monitorovací výbory

Monitorovací výbory pro Rámec podpory Společenství a pro Jednotný programový dokument jednají:

- z pravomoci členského státu,
- v právním rámci členského státu.

M2.6 - Budování partnerství

67

Nařízení Rady 1260/1999 - Článek 35 (2)
Monitorovací výbory

- Na práci monitorovacího výboru se jako poradce podílí zástupce Komise, popř. EIB, jestliže se podílí na financování.
- Monitorovací výbor si vypracuje vlastní jednací řád v institucionálním, právním a finančním rámci dotyčného členského státu a dohodne jej s řídicím orgánem.
- Monitorovacímu výboru obvykle předsedá zástupce členského státu nebo řídicího orgánu.

M2.6 - Budování partnerství

68

Nařízení Rady 1260/1999 - Článek 35 (3)
Monitorovací výbor

Monitorovací výbor se musí přesvědčovat o účinnosti a kvalitě provádění pomoci. Za tím účelem:

- (a) potvrdí nebo upraví doplněk (komplement) programu včetně indikátorů;
- (b) zváží a schválí kritéria pro výběr financovaných operací do šesti měsíců po schválení pomoci;
- (c) periodicky se přesvědčuje o pokroku v dosahování specifických cílů;

M2.6 - Budování partnerství

69

Nařízení Rady 1260/1999 - Článek 35 (3)
Monitorovací výbor

- (d) zkoumá výsledky realizace (implementace);
- (e) zvažuje a schvaluje roční a závěrečné zprávy o implementaci;
- (f) zvažuje a schvaluje každý návrh na změnu příspěvku z fondů;
- (g) může kdykoliv navrhnout řídicímu orgánu jakoukoliv úpravu nebo revizi pomoci, nebo ke zlepšení pomoci, včetně finančního řízení (podle článku 34 odst. 3).

M2.6 - Budování partnerství

70

M2.6.2
Realizace partnerství;
partneři a jejich aktivity

M2.6 - Budování partnerství

71

Struktury partnerství (1)
Operační formy

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

- monitorovací výbory formálně ustavené (t.j. 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 programu.

M2.6 - Budování partnerství

72

Struktury partnerství (2) Monitorovací výbory

Hlavní úkoly monitorovacích výborů při monitorování programů:

- zodpovědnost (accountability),
- šíření informací,
- vztahy spolupráce,
- hostitelství debat.

M2.6 - Budování partnerství

73

Partnerství v různých programových fázích (1)

Poznátky a příklady dobré praxe:

- Otevřená partnerství jsou nejdůležitější ve fází:
 - ◆ tvorby programu,
 - ◆ vyhodnocení a revize programu;
- Partnerství zvyšují výkonnost a účinnost programu zlepšováním kvality rozhodování;

M2.6 - Budování partnerství

74

Partnerství v různých programových fázích (2)

Za předpokladu, že otevřenost je řízena ovladatelným mechanismem:

- není žádná bezpodmínečná závislost mezi otevřeností a účinností partnerství,
- široká otevřenost zvyšuje pravděpodobnost dosažení vyšší účinnosti.

M2.6 - Budování partnerství

75

Partnerství v různých programových fázích (3)

Začlenění zástupců příjemců prospěchu z programu (beneficiantů):

- zlepšuje účinnost programů,
- tato účast však musí být pečlivě řízena (aby se předešlo jakémukoliv konfliktu zájmů).

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

M2.6 - Budování partnerství

76

Formování partnerství (1)

Počáteční fáze formování partnerství:

- definovat společnou představu,
- definovat společné krátkodobé a dlouhodobé cíle
- zaujmout všechny (zejména však ty, kteří mají na projektu zájem).

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

M2.6 - Budování partnerství

77

Formování partnerství (2)

Úspěšná partnerství:

snaží se být reprezentantem těch, kdo:

- mají na věci zájem,
- jsou dotčeni plánovací činností a jejími výsledky.

V angličtině se jim říká "stakeholders" – akcionáři, majetkoví účastníci - ti kdo mají na výsledku např. hmotný zájem).

Vyvážené partnerství podporuje důvěru.

M2.6 - Budování partnerství

78

Členové partnerství (1) Členské státy

■ trvá jejich vůdčí role a vymezení činnosti partnerství:

- ◆ prostřednictvím jejich úloh při projednávání obsahu programu,
- ◆ výběrem horizontálních partnerů,
- ◆ funkcí řídicích orgánů a poskytováním služeb sekretariátů.

M2.6 - Budování partnerství

79

Členové partnerství (2) Členské státy

- vybízejí k rozsáhlejším partnerstvím,
- uznávají užitečnost partnerství v tom, že jim umožňuje věnovat se vlastním strategickým programům a činnostem.

M2.6 - Budování partnerství

80

Členové partnerství (3) Komise EU

Komise, kromě toho, že reprezentuje Společenství a nařízení:

- podporuje širší a otevřenější partnerství a osvědčené praktické postupy;
- sehrává roli jako
 - ◆ zprostředkovatel,
 - ◆ zdroj informací,
 - ◆ poradce,
 - ◆ kritický přítel.

M2.6 - Budování partnerství

81

Členové partnerství (5) Regionální partneři

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.

M2.6 - Budování partnerství

82

Členové partnerství (6) Sociální partneři

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

M2.6 - Budování partnerství

83

Členové partnerství (6) Města a obce

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

M2.6 - Budování partnerství

84

Členové partnerství (7) Nevládní neziskové organizace

NNO

- v partnerstvích strukturálních fondů velmi často nejsou zastoupeny;
- existují však výjimky, a ty prokazují pozitivní vliv na průběh programů.

M2.6 - Budování partnerství

85

Členové partnerství (8) Příjemci prospěchu - beneficianti

Začlenění potenciálních beneficiantů – příjemců prospěchu z programů (často se to týká měst, sociálních partnerů a NNO) do partnerství:

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

Přesto existují řešení tohoto problému.

M2.6 - Budování partnerství

86

Kontaktování zájemců

Seznam potenciálních účastníků partnerských skupin komunitních programů:

- hlavních zájemových skupin,
 - vlastníků pozemků
 - politických hráčů v uvažované oblasti.
- Uvažte všechny problémy; kdo by mohl být dotčen rozhodnutími týkajícími se těchto problémů?
- Kontaktujte potenciální účastníky, požádejte je, aby uvedli další, kteří by mohli účast uvítat.

M2.6 - Budování partnerství

87

Vyhledání členů (1)

Indikativní seznam účastníků:

- místní volení činitelé, občanskí 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 ...),

M2.6 - Budování partnerství

88

Vyhledání členů (2)

Hledisko oborového zastoupení a zájmů:

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

M2.6 - Budování partnerství

89

Vstup nových členů

Dodání odvahy dalším účastníkům

„U otevřených partnerství se obvykle nezdaří definovat všechny partnery hned na začátku, proto by se měl **přijímací proces cyklicky opakovat**. Je dobré **umožnit vstup novým členům**. Jak získají zájem, posílí se ochota k účasti, a oponentům se umožní vznášet námítky a tím být součástí řešení“ (podle Wildlife Habitat Enhancement Council 1993, *Cooper River Sourcebook*).

M2.6 - Budování partnerství

90

Udržení motivace k účasti

Udržování účasti.

Je zapotřebí:

- zabránit ztrátě motivace u účastníků,
- udržovat pozitivní naladění - entuziazmus:
 - ◆ budujte na zdrojích občanské hrdosti,
 - ◆ ukazujte, že prospěch ze spolupráce převáží ztráty; specifikujte užítky,
 - ◆ zdůrazňujte a oslavujte výsledky a úspěch,
 - ◆ dokumentujte pozitivní výsledky,
 - ◆ využívejte pozitivní zpětnou vazbu (uznání),

M2.6 - Budování partnerství

91

Ekonomické podmínky

Ekonomické podněty

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

M2.6 - Budování partnerství

92

Společná vize - program

Definujte společnou vizi partnerství

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.

M2.6 - Budování partnerství

93

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.

M2.6 - Budování partnerství

94

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 nejhlasitější projevované názory.

M2.6 - Budování partnerství

95

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 sformulovat).

Pro Programový dokument navrhnete:

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

M2.6 - Budování partnerství

96

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.

M2.6 - Budování partnerství

97

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.

M2.6 - Budování partnerství

98

Popis problémů (2)

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

M2.6 - Budování partnerství

99

Popis motivace

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

2. Identifikujte společnou motivaci, zájem a obavy.

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

M2.6 - Budování partnerství

100

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.

M2.6 - Budování partnerství

101

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.

M2.6 - Budování partnerství

102

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 hodnotěte krátkodobé a dlouhodobé cíle, jak se partnerství rozrůstá a učí.

M2.6 - Budování partnerství

103

M2.6.3

Partnerství při přípravě programů, identifikaci a výběru projektů, při monitorování a hodnocení projektů a programů EU

M2.6 - Budování partnerství

104

VÝSLEDKY PROGRAMOVÁNÍ

Dokument Komise COM(2001)378 - Výsledky programování strukturálních fondů 2000-2006 (cíl 1) – [SEC (2001) 1140].2 obsahuje hlavní charakteristiky pomoci Společenství programované pro regiony v rámci cíle 1 v programovacím období (2000-2006), se zvláštním zřetelem:

- k vyhodnocení jednání Komise s členskými státy – k partnerství,
- k hodnotě přidané Společenstvím.

M2.6 - Budování partnerství

105

Inovace zavedené novelizovanými Nařízeními

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.

M2.6 - Budování partnerství

106

Partnerství v přípravě programů

Realizace partnerství v raném stadiu:

- Partnerům byly posílány ke konzultaci různé programové dokumenty;
- V mnoha členských státech chyběl ve zprávách údaj *kdy, jak* a dokonce *s kým* se konzultovalo;
- Typy zúčastněných partnerů nebyly zdaleka shodné, a někdy se lišily program od programu.

M2.6 - Budování partnerství

107

Partnerství v přípravě programů

Evropská komise shledala, že:

- dobře vytvořená partnerství se projevují v zemích jako je Irsko, Finsko a Švédsko;
- v Řecku, Portugalsku a Španělsku zůstává partnerství spíše formální a institucionální, a sociálně-ekonomičtí partneři jsou účastni jen v omezené míře.
- subjekty aktivní v oblastech životního prostředí a rovných příležitostí hrají mnohdy jen velmi malou roli.

M2.6 - Budování partnerství

108

Partnerství v přípravě programů

Široké a aktivní partnerství také znamenalo, že proces programování:

- trval déle v důsledku toho, že každá změna vyžadovala nová kola diskusí a budování nového konsensu (na př. ve Spojeném království (ve Velké Británii a Severním Irsku);
- byl delší, avšak pravděpodobně plodnější.

M2.6 - Budování partnerství

109

Partnerství v přípravě programů

Zjištění Komise o postavení partnerů:

- Rozsah informací od národních a regionálních orgánů o účasti partnerů v Monitorovacích výborech se podstatně liší;
- Práva udělována partnerům v některých výborech nebyla stejná - často měli odlišný status od ostatních členů, např.:
 - ◆ nemohli volit,
 - ◆ mohli volit jen za jistých okolností,
 - ◆ účastnili se jen na konzultativním základě,
 - ◆ účastnili se jen pro informovanost.

M2.6 - Budování partnerství

110

Partnerství v přípravě programů

Decentralizace řízení programů z Komise na členské státy bude v monitorovacích výborech působit:

- 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;
- střednědobé hodnocení (uprostřed doby realizace, t.j. ke konci r. 2003) by mělo pomoci nově posoudit význam a vliv partnerství.

M2.6 - Budování partnerství

111

Partnerství v různých programových fázích (1)

- Ve strukturálních fondech existuje široká pestrost
 - ◆ forem partnerství,
 - ◆ praxe,
 - ◆ zkušeností.

Ty závisejí na řadě faktorů, např. na účelech programů a iniciativ.

M2.6 - Budování partnerství

112

Partnerství v různých programových fázích (2)

Potřeby, příležitosti a role partnerství a partnerů se mění podle jednotlivých programových fází:

- Partnerství přispívá ke zlepšení přípravy a řízení programu;
- Skutečné projednávání programu je sice omezeno na Komisi a členský stát, někdy jsou však také přizváni regionální partneři;

M2.6 - Budování partnerství

113

Partnerství v různých programových fázích (3)

- Specifickým příspěvkem partnerství je vypracování kritérií pro výběr projektů (tato role je důležitějším příspěvkem než účast při samotném výběru projektů);
- Vliv formalizovaných partnerství (monitorovací výbory) na řízení programů velmi závisí na kvalitě technické podpory.

M2.6 - Budování partnerství

114

M2.6.4 Znaky kvality, překážky a risika partnerství

Faktory úspěchu partnerství

M2.6 - Budování partnerství

115

FAKTORY ÚSPĚCHU

odpovědnost - vědomí závazku

- profesionální poctivost členů,
- schopnosti vést;

komunikace

- diskuse – napomáhání jejímu rozvoji,
- aktivní naslouchání,
- ochota pomáhat;

organizace - určení a přijetí pravidel

- pro strukturu schůzek
- pro komunikaci,
- pro rozhodování,
- pro vedení záznamů a archivaci

M2.6 - Budování partnerství

116

ODPOVĚDNOST - profesionální poctivost

Charakteristické rysy profesionálně poctivého člena partnerství:

- naslouchá a učí se,
- váží si ostatních,
- je schopen práce v týmu,
- je ochotný stanovit a dodržovat pravidla,
- dovede být vytrvalý,
- partnerství obětuje čas a prostředky,
- má upřímný zájem o všechny problémy,
- zvažuje nové myšlenky a přístupy,
- je ochoten odkrýt svá slabá místa.

M2.6 - Budování partnerství

117

ODPOVĚDNOST - profesionální poctivost

Příklad etických směrnic:

- naslouchej ostatním – zvláště těm s opačným názorem
- vyjadřuj zájmy a programy jednání čestně a otevřeně,
- respektuj názory a zájmy ostatních,
- upusť od znevažujících poznámek o schůzi, o ostatních, o organizacích,
- vyhýbej se postranní konverzací
- selektivní rozdělování (něco jen někomu) a postranní debaty jsou nepřipustné.

M2.6 - Budování partnerství

118

ODPOVĚDNOST - profesionální poctivost

- skupinové materiály jsou otevřené pro všechny, ať jsou nebo nejsou členy skupiny,
- od počátku se vyjadřujte o svých hlavních cílech s určitostí – nevytvářejte mylná očekávání,
- důvěřujte v úspěch programu,
- dodávejte odvahu angažovat se v partnerství,
- vyjadřujte potřeby, ne postoje,
- dělejte to, o čem říkáte, že to uděláte.

M2.6 - Budování partnerství

119

ODPOVĚDNOST - schopnosti vést

Charakteristické znaky dobrého vůdce:

- má schopnosti komunikace a týmové práce,
- prosazuje cíle a představy partnerství,
- oceňuje rozmanitost,
- snaží se vidět všechny stránky,
- rozpoznává a oceňuje osobní příspěvky,
- je citlivý k individuálním potřebám,
- umí se vzdát vlády, je-li to zapotřebí,
- dělí se o důvěru s ostatními,

M2.6 - Budování partnerství

120

ODPOVĚDNOST - schopnosti vést

- povzbuzuje k obětavé účasti a odpovědnosti,
- raduje se z výsledků,
- učí se z chyb,
- pečlivě naslouchá a zajišťuje zpětnou vazbu
- urovnává konflikty,
- napomáhá jednomyslnosti a kompromisům
- je pružný, tvořivý, vyhledává příležitosti k experimentům,

M2.6 - Budování partnerství

121

ODPOVĚDNOST - schopnosti vést

- členové skupiny ho respektují – je považován za nestranného a znalého,
 - pomáhá skupině stanovit záměr a cíle,
 - organizuje, přesvědčuje o společném záměru,
 - zajišťuje, aby se nezanedbávaly administrativní úkoly.
- Mnohé partnerské skupiny vyjadřují názor, že o vůdčí roli by neměl usilovat stát.

M2.6 - Budování partnerství

122

FAKTORY ÚSPĚCHU - KOMUNIKACE

- aktivní naslouchání,
- rozvíjení diskuse.

M2.6 - Budování partnerství

123

KOMUNIKACE - aktivní naslouchání

Mluvení i naslouchání mají shodná pravidla:

- soustřed' se na to, co se právě říká;
- uchovávej si vizuální kontakt;
- uchovávej si uvolněný postoj;
- posuzuj a shrnuj, co se právě řeklo;
- požaduj objasnění;
- dávej otevřené otázky (např. proč?, jak?);
- neopouštěj nebo nepozměňuj téma;
- nesměšuj cizí a vlastní názory;
- vyhní se ukvapeným závěrům;
- snaž se nedostávat se do defensivy.

M2.6 - Budování partnerství

124

KOMUNIKACE – rozvíjení diskuse

Komunikace - Podpora rozvoje diskuse

- Konstruktivní diskuse nenastává sama od sebe – musí se kultivovat.
- Partnerská skupina musí dosahovat shody o podstatě diskuse.
- Pro zjišťování, zda je ve skupině shoda, použijte neformální hlasovací systém.
- Zjištěním shody posouváme diskusi dopředu – braňte se omílání stejného.

M2.6 - Budování partnerství

125

KOMUNIKACE – rozvíjení diskuse

Náměty pro konstruktivní diskusi:

- diskusi ať řídí moderátor,
- řiďte se konkrétním programem jednání,
- dávejte otázky,
- čas od času shrnujte diskusi,
- uspořádejte stoly a židle tak, aby účastníci na sebe viděli a každý se mohl účastnit,
- odstraňujte fyzické bariéry mezi lidmi,
- použijte přímý interaktivní dialog, z očí do očí,

M2.6 - Budování partnerství

126

KOMUNIKACE – rozvíjení diskuse

- často se dotazujte na skupinový konsensus k problémům a k rozhodnutím,
- udržujte zaměření diskuse k jednomu tématu,
- dávejte každému účastníkovi možnost mluvit bez přerušování po stanovenou dobu o řešeném problému i o jeho názorech
- k představení myšlenek a návrhů používejte flip chart nebo projektor.

M2.6 - Budování partnerství

127

FAKTORY ÚSPĚCHU - ORGANIZACE

- **základní pravidla**
- **pravidla pro rozhodování**
- **pravidla pro schůzky**
- **vedení záznamů a archivace**

M2.6 - Budování partnerství

128

ORGANIZACE – základní pravidla

- usnadňují komunikaci
 - dávají členům důvěru v partnerství.
- Zavedení základních pravidel**
- Přijměte pravidla činnosti v písemné podobě,
 - Mějte je podepsaná všemi členy.
 - Vypracovaná pravidla a postupy zajišťují společné vlastnictví výsledků práce.
 - Pomocí pravidel vytvořte mechanismus pro všechny účastníky, a ne jen pro představitele.

M2.6 - Budování partnerství

129

ORGANIZACE – základní pravidla

Po diskusi se shodněte na pravidlech pro tato témata:

- přítomní a účastníci schůzek,
- struktura diskusí,
- důvěrnost,
- konstruktivní zpětná vazba,
- očekávané příspěvky,
- dělba práce,
- nepřijatelné chování,
- přenášení odpovědnosti,
- časový postup při schůzkách,

M2.6 - Budování partnerství

130

ORGANIZACE – základní pravidla

- časový postup a termíny při rozhodování a výstupech,
- vztahy k jiným skupinám,
- skupinová autorita (oprávnění mluvit jménem skupiny) k jiným skupinám a jednotlivcům),
- postupy pro styk s médií.

M2.6 - Budování partnerství

131

ORGANIZACE – pravidla rozhodování

Rozhodování

Dříve než navrhnete pravidla pro rozhodování, ujasněte si

- jaká existují oprávnění nebo pověření partnerské skupiny;
- co je potřeba udělat, aby partnerství dostalo pravomoc;
- jaké oprávnění k jednání a rozhodování za organizace mají členové, kteří je zastupují.

M2.6 - Budování partnerství

132

ORGANIZACE – pravidla rozhodování

Dohodněte způsob tvorby rozhodnutí:

- konsensus nebo hlasování?
 - je zapotřebí ustavovat řídicí výbor?
 - role poradní skupiny při rozhodování
 - účast nových členů na rozhodování
- Účast všech členů partnerství v rozhodování vede k širší podpoře v realizační fázi.

Mnoho partnerských skupin preferuje **konsensuální rozhodování**.

M2.6 - Budování partnerství

133

ORGANIZACE – pravidla rozhodování

Konsensus – příklady definic:

- jednomyslná shoda mezi všemi účastníky;
- shoda mezi ustanovenými zástupci zájmů
 - ◆ jak v řídicí skupině,
 - ◆ tak v uzavřených zájmových koalicích;
- stav, kdy žádný člen nemá námitku.

Výhody konsensuálního rozhodování:

- Žádný účastník neshledává rozhodnutí nepřijatelným,
- a proto žádný účastník nemůže později s tímto rozhodnutím nesouhlasit.

M2.6 - Budování partnerství

134

ORGANIZACE – pravidla rozhodování

Nejúspěšnější konsensuálního rozhodování:

- Konsensus znamená, že každý člen má právo veta ke každému rozhodnutí;
- Důsledné dodržování může rozhodování významně zpomalit.

Doporučení ke konsensuálnímu rozhodování:

- Shodněte se na alternativní rozhodovací metodě, použitelné v bezvýhodné situaci;
- Konsensus se nejlépe dosahuje v malých skupinách (méně než 15 lidí).

M2.6 - Budování partnerství

135

ORGANIZACE – pravidla rozhodování

Vzor rozhodovacích pravidel:

- Řídící výbor (rada) navrhuje témata schůzek;
- Schůzky mohou klást otázky, ale
- nemohou předkládat témata neschválená radou.
- Zástupci agentur musí mít oprávnění za ně rozhodovat.
- Noví členové musí navštívit nejméně čtyři po sobě následující schůzky, než se mohou začít podílet na rozhodování;

M2.6 - Budování partnerství

136

ORGANIZACE – pravidla rozhodování

- Členové, kteří zmeškají jednu nebo dvě po sobě následující schůzky, ztrácejí svá hlasovací práva;
- Rozhodnutí jsou prováděna tajnou volbou, aby se předěšlo nátlaku – zastrášování menšinových názorů.

M2.6 - Budování partnerství

137

ORGANIZACE – pravidla pro schůzky

Účelem schůzek je podnítit výměnu názorů na body programu; k tomu je prospěšné:

- vhodně určit čas a místa schůzek,
- vybrat neutrální půdu,
- připravit, rozeslat a dodržet program jednání,
- připravit stoly a židle, aby bylo vidět a slyšet,
- odstranit fyzické bariéry mezi lidmi,
- schůzky začínat a končit podle programu,
- oddělovat diskusní položky podle programu,
- psát zápisy, zaznamenat názory, rozhodnutí,
- shrnovat diskusi a sledovat pokrok,
- poskytovat občerstvení.

M2.6 - Budování partnerství

138

ORGANIZACE – pravidla pro schůzky

Příklad programu jednání, doporučení k jednotlivým bodům:

1. Představení účastníků.
 - Ať se účastníci sami představí – to zvyšuje důvěru a posiluje týmovou práci.
2. Zrekapitulujte cíle plánovacího procesu a účel schůzek.
 - Stanovte a запиšte základní pravidla, vyvěste je při každé schůzce.

M2.6 - Budování partnerství

139

ORGANIZACE – pravidla pro schůzky

3. Provádějte schvalování programu předem
 - Požádejte o návrhy na revizi programu jednání;
 - Stanovte časové limity pro jednotlivé body.
4. Revidujte postup jednání
 - Dbejte, aby si účastníci uvědomovali své úlohy a funkce, a roli a funkce moderátora.
5. Vyvolejte diskusi o tématech jednání.
 - Udržte zaměření na hlavní cíle schůze a plánovacího procesu.

M2.6 - Budování partnerství

140

ORGANIZACE – pravidla pro schůzky

6. Zaznamenávejte diskusi.
 - Přijímejte a začleňte příspěvky kohokoliv;
 - Pro zaznamenávání poznámek ze schůze používejte flip-chart;
 - Flip-chart pomáhá udržet si o návrzích přehled.
7. Zjišťujte skupinový souhlas s diskusí.
 - Zvažte použití tajné volby, abyste zjistili skutečné názory.

M2.6 - Budování partnerství

141

ORGANIZACE – pravidla pro schůzky

8. Závěry.
 - Před ukončením zrekapitulujte hlavní body schůze
 - Vymenujte body pro příští schůzi.
9. Sledování.
 - Mezi schůzemi rozešlete výtah ze zápisu a požádejte o souhlas.

M2.6 - Budování partnerství

142

ORGANIZACE – vedení záznamů a archivace

Písemné záznamy o aktivitách:

- napomáhají zachování
 - ◆ pravidel,
 - ◆ cílů a
 - ◆ rozhodnutí,
- udržují informovanost lidí;
- vytvářejí širší partnerskou síť (zápisy z jednání a zprávy o novinkách),
- jsou užitečné k dokumentování a publikování výstupů,

M2.6 - Budování partnerství

143

ORGANIZACE – vedení záznamů a archivace

- uvádějí výsledky partnerské skupiny ve známost,
- usnadňují získávání zdrojů,
- důležité při tvorbě informačních výkazů a prohlášení,
- zjednodušují vypracování zpráv.

M2.6 - Budování partnerství

144

ORGANIZACE – vedení záznamů a archivace

Písemné materiály mohou:

- posloužit k rychlému uvedení nových partnerů do tempa,
- být institucionální paměť partnerství
 - ◆ partnerské skupiny mají tendenci se rychle měnit,
 - ◆ mění se zaměření,
 - ◆ vysychají zdroje nebo se stávají dostupnými,
 - ◆ zástupci úřadů a agentur jsou překládáni.

M2.6 - Budování partnerství

145

ORGANIZACE – vedení záznamů a archivace

Knihovna

zajistí, že všem členům jsou dostupné:

- záznamy o skupinových pravidlech,
- prohlášení o záměru, krátkodobých a dlouhodobých cílech, o programu,
- mapy,
- technické údaje.

M2.6 - Budování partnerství

146

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

Konflikty

- jsou nevyhnutelné, mají-li vyjít najevo rozdíly,
- mohou představovat překážku pro dosahování cílů partnerství,
- nastávají, jsou-li napadány nebo přehlíženy potřeby, představy, práva, schopnosti, hodnotová měřítka a názory účastníků partnerství.

M2.6 - Budování partnerství

147

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

Konflikt umožňuje:

- aby se projevila nespokojenost, nejednotnost,
- mohlo se o ní jednat,
- dává příležitost přehodnotit **normy chování**,
- podrobuje zkoušce sílu mocenských struktur,
- vyvádí skupinu ze stagnace,
- probouzí k hledání nových řešení.

Období konfliktů mohou být dobou největšího růstu významu partnerství.

M2.6 - Budování partnerství

148

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

Základní směrnice pro komunikaci:

1. Nepřijíždějte se o svoji pozici; uveďte svoje zájmy a obavy.
4. Nereagujte útokem ani defensivou; žádejte objasnění výtek.
2. Nezpochybňujte uvažování jiných lidí; naslouchejte.
3. Neříkejte domněnky; interpretujte nebo zkuste objasnit stanovisko druhého, nebo požádejte o objasnění.

M2.6 - Budování partnerství

149

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

5. Neútočte na povahu odpůrce; věnujte se problému.
6. Nebojujte za jediné řešení; podporujte inspirativní hledání nových nápadů (brainstorming).
7. Nevyhýbejte se konfrontaci, nebuďte submisivní; braňte své názory, ale buďte otevřeni k jiným.

M2.6 - Budování partnerství

150

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

Řešení rozporů: osmistupňový proces

1. Přijímejte odpovědnost
 - ujistěte se, že stojí zato se problémem zabývat
 - ujistěte se, že všichni chtějí na problému pracovat.
2. Připravte podmínky řešení
 - ponechte čas na vychladnutí emocí
 - dohodněte neutrální místo a čas jednání
 - v diskusi zjistěte, je-li nutný externí zprostředkovatel.

M2.6 - Budování partnerství

151

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

3. Vymezte problém.

- použijte otevřené otázky: kdo, co, kdy, kde
 - zjistěte dodatečné informace, které mohou být zapotřebí
 - zjistěte, jak se účastníci na vymezení shodují.
4. Hledejte společné cíle.
 - najděte oblasti překryvání a protínání (shody)
 - společně definujte cíle takovým způsobem, aby se každý cítil spoluautorem.

M2.6 - Budování partnerství

152

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

5. Nalezte strategii, jak vyřešit problém
 - inspirativně hledejte nové nápady (pomocí brainstormingu)
 - diskutujte o všech možných strategiích
 - pokračujte v brainstormingu a v diskusi, dokud nedojdete k strategii přijatelné pro všechny.
6. Zdokonalte strategii
 - stanovte jasné a podrobné, co je zapotřebí pro realizaci strategie
 - pracujte kolektivně na nalezení přesného slovního vyjádření.

M2.6 - Budování partnerství

153

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

7. Připravte spolu písemnou dohodu
 - jasně a podrobně stanovte závazky každého účastníka
 - dbejte, aby všichni účastníci rozhodnutí podepsali.
8. Realizujte rozhodnutí
 - pravidelně diskutujte a revidujte pokrok.

M2.6 - Budování partnerství

154

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

Řešení rozporů: Praktické náměty pro diskusi o sporných tématech

- Nezapomínejte se velkými problémy, neshodnete-li se o menších a snadnějších;
- Zaměřte se na problémy, ne na lidi a funkce;
- Zapište problémy na velké listy papíru a vyvěste je, aby se pozornost lidí odpoutala od nich samých, a upnula se na problémy;
- Zaměřte se na společné potřeby nebo problémy vyžadující konsensus (jednomyslný souhlas);

M2.6 - Budování partnerství

155

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

- Jakmile diskuse začne přešlapovat na místě, vraťte se k původním cílům;
- Zapište společně dohodnutá kritéria pro hodnocení problémů a návrhů řešení;
- Využívejte mezilidských kontaktů pro překonání lokálního odporu;
- Rozložte konflikt na jeho dílčí části a zacházejte s každou součástí samostatně.

M2.6 - Budování partnerství

156

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

Vycházení s problémovými lidmi

Problémoví lidé jsou:

- hádaví,
- neustále mění téma diskuse k předmětům svých častých stížností,
- odbíhají od bodů programu jednání,
- vládnou diskusím a zastráší ostatní.

Možnosti jednání s problémovými lidmi:

- nedělejte proti nim nic – je-li to pouze náhodný problém, nech je být a pokračuj

M2.6 - Budování partnerství

157

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

- vedoucí skupiny nebo moderátora s nimi promluví stranou (zpětná vazba);
- na začátku setkávání prodebatujte všeobecné zásady skupinové diskuse;
- jestliže problémy přetrvávají, může se rušivému jedinci postavit skupina jako celek;
- zeptejte se ho (nebo jich), zda mají zájem na partnerství a na vyřešení konfliktů.

Je nutné uchovat **respekt k jednotlivci** a jeho nebo jejím zájmům.

M2.6 - Budování partnerství

158

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

Příklad: Jak si poradit s rozvrtným jednáním, ohrožuje-li partnerství:

- Skupinový brainstorming – společné hledání a sepsání typů rozvrtných chování.
- Hledej konsensus pro omezení seznamu na nejzávažnější rozvrtná chování.
- Diskutujte o možných reakcích na jednotlivá nejzávažnějších rozvrtných chování.
- Vyberte nejlepší možnosti a shodněte se na jejich realizaci kdykoliv to bude zapotřebí.

M2.6 - Budování partnerství

159

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

Byrokratické bariéry:

- právní omezení
 - ◆ zkosnatělé postupy rozhodování, vypracovávání zpráv, a vlastní práce,
 - ◆ rozpočtové postupy často předurčují aktivity,
 - ◆ i záležitosti nevelké důležitosti podléhají kolektivnímu rozhodování a kontrole;
- kultura chování
 - ◆ trvání na tradici a postoje "to my víme lépe",
 - ◆ nechuť ke změnám,
 - ◆ nedostatečná podpora snah partnerství;

M2.6 - Budování partnerství

160

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

- politická a administrativní omezení
 - ◆ nepružná politika a rozpočet
 - ◆ nedostatek oprávnění a pružnosti na místní úrovni
 - ◆ nedostatek kontinuity – časté překládání pracovníků
 - ◆ nejasné povědomí o poslání a budoucnosti úřadu nebo agentury;
- omezené zdroje
 - ◆ nedostatek času, peněz a personálu

M2.6 - Budování partnerství

161

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

- ◆ nedostatek schopností, chybí zaškolení,
 - ◆ nekompatibilní počítačové sítě, databáze a komunikační systémy;
 - nestabilní (nebo nepružné) financování
 - ◆ nepružné rozpočty bez možnosti přesunu mezi položkami
 - ◆ centralizované rozpočty, které pobočkám agentur odsávají zdroje, které vytvoří.
- To vše omezuje schopnost úřadů a agentur účastnit se snah partnerství jako partnery.

M2.6 - Budování partnerství

162

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

Role vládních úřadů a veřejných agentur

- Představitelé vládních úřadů i veřejných agentur bývají v partnerstvích vítáni - jsou důležitým zdrojem:
 - ◆ prostředků,
 - ◆ informací a
 - ◆ technické pomoci.
 - Měli by se však vyhýbat řídicí roli.
- Řada partnerství již byla zničena těžkopádnými agenturami (zkušenost často uváděná v amerických pramenech).

M2.6 - Budování partnerství

163

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

Vládní agentury mohou a měly by:

- poskytovat zdroje, zejména finanční a technickou pomoc;
- poskytovat školení a příklady;
- podporovat účast agentury;
- aktivitám partnerství přidělit své pracovníky;
- napomáhat při vytváření fór pro rozhovory s občany;
- vytvářet aliance (zájmová sdružení) – podporovat komunikaci, být zprostředkovateli mezi různými zájmy;

M2.6 - Budování partnerství

164

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

- podporovat rozvoj prostřednických institucí, které mohou zastupovat ústřední orgány a budou se moci zaměřovat na inovace specifické pro danou lokalitu;
- organizovat studijní cesty, návštěvy staveb;
- pro práci v partnerství poskytnout svým pracovníkům určitou volnost;
- vytvářet pružné struktury;
- spolupracovat s ostatními jako s rovnými;
- pomáhat ostatním při realizaci.

M2.6 - Budování partnerství

165

OBVYKLÉ PŘEKÁŽKY

Nedostatek financí

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

M2.6 - Budování partnerství

166

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)

M2.6 - Budování partnerství

167

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).

M2.6 - Budování partnerství

168

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 (úcelové 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).

M2.6 - Budování partnerství

169

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, jednací místnosti, xeroxování, komunikační náklady, atd.

M2.6 - Budování partnerství

170

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.

M2.6 - Budování partnerství

171