

**Metodická příručka  
pro rozvojová partnerství v Programu  
Iniciativy Společenství EQUAL  
pro Českou republiku**

**(pro období 2004-2008)**

28. července 2005



## Obsah:

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Postupy utváření rozvojových partnerství.....</b>	<b>4</b>
2.1	Rozvojová partnerství.....	4
2.2	Mezinárodní spolupráce .....	5
2.3	Geografické a sektorové partnerství .....	7
2.3.1	Sektorové partnerství.....	7
2.3.2	Geografické partnerství .....	8
2.4	Počet partnerů .....	8
2.5	Utváření nového partnerství a využití stávajícího partnerství .....	8
2.6	Utváření partnerství a klíčové principy EQUAL .....	9
2.7	Závěrečná doporučení pro výběr partnerů .....	11
<b>3</b>	<b>Formalizované a neformalizované partnerství.....</b>	<b>12</b>
3.1	Forma rozvojového partnerství .....	12
3.2	Forma a dohoda o rozvojovém partnerství.....	13
3.3	Forma a struktura řízení rozvojového partnerství.....	13
3.4	Příklady z praxe .....	14
3.4.1	Vytvoření formalizovaného rozvojového partnerství .....	14
3.4.2	Vytvoření neformálního rozvojového partnerství .....	15
3.5	Úprava vztahů .....	15
<b>4</b>	<b>Vztahy partneři – dodavatelé.....</b>	<b>17</b>
4.1	Předkladatel projektu .....	17
4.2	Partner.....	18
4.3	Subdodavatel .....	20
<b>5</b>	<b>Postupy hodnocení rozvojového partnerství.....</b>	<b>22</b>
5.1	Role monitoringu při hodnocení.....	22
5.2	Účastníci evaluací.....	24
5.3	Metody evaluací.....	25
5.4	Evaluační plán .....	25
5.5	Indikativní seznam otázek pro hodnocení rozvojových partnerství .....	26
5.5.1	Přípravné práce a inicializace práce na rozvojovém partnerství .....	27
5.5.2	Hodnocení realizace rozvojového partnerství .....	30
5.5.3	Šíření dobrých zkušeností .....	31
<b>6</b>	<b>Použité zdroje .....</b>	<b>33</b>

# 1 Úvod

Cílem textu příručky pro rozvojová partnerství je poskytnout metodologický materiál pro předkladatele a řešitele projektu při hodnocení tvorby a následné realizace rozvojových partnerství.

Program Iniciativa Společenství EQUAL byl primárně ustaven za účelem inovativních metod boje proti nerovnostem a různým formám diskriminace na trhu práce. Na řešení se vždy podílí více různých typů subjektů, které se sdružují do takzvaných rozvojových partnerství. Tato RP jsou potom řešiteli problémů a úkolů, které vedou ke snížení či odstranění různých forem diskriminace na trhu práce.

Jednotlivá kola Programu Iniciativy Společenství EQUAL proto zahrnují celkem tři fáze, takzvané Akce:

- Akce 1 – Přípravná fáze, v rámci které dochází k ustavení RP, stanovení problému, který má RP řešit a navázání mezinárodní spolupráce s RP z jiných zemí.
- Akce 2 – Implementační fáze, je fází, při které dochází k řešení jednotlivých problémů, na které se RP zaměřují.
- Akce 3 – při které dochází k zavádění inovativních řešení vyvinutých v rámci druhé fáze do běžné praxe a politiky.

Hodnocení ze strany samotných rozvojových partnerství a posléze i vnějšímu hodnocení (nebo alespoň přesun výsledků hodnocení) je vystaveno každé z rozvojových partnerství pro každou, výše uvedenou fázi.

Text tohoto materiálu je věnován převážně problematice tvorby a udržitelnosti rozvojových partnerství. V závěru textu je pak uveden indikativní seznam otázek a postupů evaluací rozvojových partnerství.

## 2 Postupy utváření rozvojových partnerství

### 2.1 Rozvojová partnerství

Rozvojová partnerství jsou utvářena v rámci první fáze tak, aby tato partnerství byla schopna efektivně a kompetentně řešit vytčené problémy. RP jsou klíčovým principem.

**Rozvojové partnerství** je operační (výkonná) jednotka Programu Iniciativy Společenství EQUAL. RP (sektorové nebo geografické) spojuje několik veřejných, neziskových nebo soukromých organizací nazývaných „národní partneři“ s cílem implementovat inovativní činnosti na bázi společného projektu v návaznosti na tematické okruhy Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Partneři se podílí na rozhodovacím procesu na bázi rovnocenných hlasů. Jeden z partnerů přitom zajišťuje administrativní a finanční koordinaci.

Příručka pro rozvojová partnerství iniciativy EQUAL<sup>1</sup> vydaná Evropskou komisí uvádí pět klíčových procesů při tvorbě a činnosti RP:

1. **přípravné práce** – V této fázi probíhá hledání formy budování partnerství a specifikace témat Programu Iniciativy Společenství EQUAL, na která se rozvojové partnerství zaměří. Jsou identifikovány širší oblasti zájmu – geografické i sektorové a identifikováni účastníci. Dále probíhá hledání, výběr a zapojení partnerů, analýza jejich silných a slabých stránek a identifikace oblastí, ve které může být spojení s tím kterým partnerem přínosné.
2. **zahájení partnerství** – Po sestavení rozvojového partnerství dochází k potvrzení závazku všech partnerů a jasnému definování základních cílů a principů partnerství. Na jednotlivých setkáních si zástupci partnerů stanoví rozhodovací struktury, na kterých bude RP operovat. Dále dochází k rozdělení úkolů a odpovědností. Celý proces je zakončen formálním podpisem smlouvy o rozvojovém partnerství.<sup>2</sup>
3. **vývoj a testování** – Během této fáze začíná RP svoji práci a konsoliduje mechanismy a systémy v oblasti komunikace, výkaznictví a evaluací. V této fázi je důležité se ujistit o zapojení všech partnerů, společných cílech a provádění odsouhlaseného postupu a úkolů.

---

<sup>1</sup> EQUAL Guide for Development Partnerships.

<sup>2</sup> Development Partnership Agreement – DPA.

4. **proces uvádění do běžné praxe**<sup>3</sup> – Proces uvádění do praxe je důležitý od samého počátku tvorby RP, aby bylo zajištěno, že výsledky práce RP budou nadále využívány ve větší míře tak, aby měly širší ekonomický, politický, kulturní a organizační dopad. Systematický přístup zajišťuje lepší udržitelnost výsledků. To znamená budovat a rozvíjet kontakty a vazby uvnitř a mezi jednotlivými dalšími iniciativami, programy, sítěmi, a institucemi na místní, národní, regionální a mezinárodní úrovni. Strategie pro proces uvádění do běžné praxe nutně vyžaduje zásah a podporu národních agentur EQUAL.
5. **další činnosti** – Jde o naplánování dalších činností, které budou následovat po dokončení úkolu, který si RP stanovilo. V této fázi je přehodnoceno s ohledem na dosavadní průběh a výsledky práce partnerství, zda RP bude ve své činnosti pokračovat a jakým způsobem.

Zakládání rozvojových partnerství probíhá převážně v první a druhé fázi. V závěru textu jsou k těmto jednotlivým etapám uvedeny způsoby evaluací.

## 2.2 Mezinárodní spolupráce

Mezinárodní spolupráce<sup>4</sup> mezi jednotlivými rozvojovými partnerstvími (RP) je jedním ze základních principů Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Od ostatních v současné době probíhajících evropských programů se Program Iniciativy Společenství EQUAL odlišuje i tím, že právě prostřednictvím mezinárodních rozvojových partnerství propojuje inovační postupy vytvářené na národní úrovni se zahraničními zkušenostmi. Záměrem Programu Iniciativy Společenství EQUAL je mimo jiné podpořit výměnu a přenos dobrých (i špatných) zkušeností mezi partnery z jednotlivých států (a s ohledem na princip mainstreamingu<sup>5</sup> také mezi státy). To znamená, že jednotlivá partnerství by měla vytvářet další inovace, spolupracovat na rozvojových aktivitách a následném šíření výsledků projektu spolu s dalšími partnery v Evropě.

Proto je podmínkou Programu Iniciativy Společenství EQUAL, aby si každé rozvojové partnerství v rámci iniciativy našlo alespoň jednoho zahraničního partnera z jiné

---

<sup>3</sup> V anglickém jazyce „mainstreaming“.

<sup>4</sup> princip transnationality

<sup>5</sup> Mainstreaming je proces uvádění inovativních řešení (vyvinutých v rámci projektu) do běžné praxe. Blíže kapitola 9.

členské země, se kterým bude spolupracovat na řešení projektu spadajícího do jedné z šesti priorit programu, resp. devíti tématických oblastí. Principem mezinárodní spolupráce není pouhá spolupráce na mezinárodní úrovni, ale spíše spolupráce mezi partnery bez ohledu na hranice. Spíše by proto bylo vhodnější o principu mezinárodní spolupráce hovořit jako o nadnárodní spolupráci (jelikož je běžně používáno termínu mezinárodní spolupráce, budeme jej používat i v dalším textu).

V rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL probíhá mezinárodní spolupráce na třech úrovních:

- **mezi rozvojovými partnerstvími** ze dvou nebo více členských států. Tato spolupracující rozvojová partnerství musí řešit podobné nebo vzájemně se doplňující (komplementární) úkoly, uplatňovat společné nebo komplementární přístupy a musí být připravena vyvinout společnou strategii, přístupy a produkty.
- **mezi národními tematickými sítěmi rozvojových partnerství**, kdy rozvojová partnerství sdílejí na evropské úrovni své zkušenosti, které byly ověřeny v rámci jejich národních sítí. Evropská komise tyto aktivity podporuje přehodnocením strategických přístupů a jejich výsledků relevantních pro úroveň EU a šíří je v rámci EU formou diskusí a politických debat.
- **mezi řídicím orgánem a národními podpůrnými strukturami a klíčovými lidmi a organizacemi v rámci EU**. V rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL se příslušné řídicí orgány zavázaly k úzké spolupráci a vzájemnému vzdělávání formou pracovních skupin a setkání koordinovaných Evropskou komisí a formou přímé spolupráce mezi členskými státy.

Navázání mezinárodní spolupráce v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL nutně předchází vytvoření rozvojových partnerství na národní úrovni. Tato rozvojová partnerství jsou více či méně formalizovaná sdružení soukromých i veřejných právnických osob a institucí, jejichž cílem je vytvoření inovativních metod a přístupů vedoucích ke snížení nerovností na trhu práce. Právní forma jednotlivých partnerů tvořících rozvojová partnerství není omezena.

V závěru procesu vytváření rozvojových partnerství je podepsána tzv. Smlouva o rozvojovém partnerství (DPA – Development Partnership Agreement). Při následné evaluaci programu je sledován nejen počet partnerů zapojených do daného rozvojového partnerství, ale rovněž čas a finanční prostředky, které byly na vytvoření rozvojového partnerství vynaloženy.

Tyto důležité kvantitativní údaje by proto měly být jednotlivými rozvojovými partnerstvími od počátku sledovány.<sup>6</sup>

Po vytvoření formalizovaného partnerství přichází druhá fáze, kterou je navázání mezinárodní spolupráce s alespoň jedním rozvojovým partnerstvím z jiné členské země. Mezinárodní spolupráce rozvojových partnerství je zakončena podpisem tzv. Smlouvy o mezinárodní spolupráci (TCA – Transnational Co-operation Agreement). Pokud je TCA tvořeno alespoň dvěma rozvojovými partnerstvími z členských zemí, může navíc přijmout takzvané Přidružené partnery. Přidruženým partnerem může být buď organizace z některého členského státu, avšak financovaná ze zdrojů mimo Program Iniciativy Společenství EQUAL, nebo organizace ze státu mimo EU (z přidružených států nebo ze států financovaných z programů TACIS, MEDA nebo CARDS).

Při následné evaluaci programu je, podobně jako při vytváření partnerství, sledován počet zahraničních rozvojových partnerství či partnerů, čas a finanční prostředky, které byly na vytvoření mezinárodní spolupráce vynaloženy. Rovněž tyto ukazatele by proto měly být od počátku jednotlivými rozvojovými partnerstvími sledovány.

Výše uvedené vstupy pro evaluaci, tedy počet partnerů, čas a finanční prostředky vynaložené na přípravnou fázi musí sledovat každé rozvojové partnerství již od počátku svého vzniku a předat je řídicímu orgánu po skončení Přípravné fáze, tedy po podpisu TCA.

## **2.3 Geografické a sektorové partnerství**

Vytváření rozvojových partnerství v rámci iniciativy EQUAL probíhá na sektorové a/nebo geografické bázi, podle toho, na jaké druhy nerovností na trhu práce se zaměřuje.

### **2.3.1 Sektorové partnerství**

Principem je utvořit rozvojové partnerství, jehož cílem bude nalézt řešení určitého specifického problému spojeného s určitým ekonomickým či průmyslovým sektorem nebo s určitou společnou příčinou diskriminace.

---

<sup>6</sup> Tyto údaje jsou jedny z řady indikátorů, které jsou sledovány rozvojovými partnerstvími.

### 2.3.2 Geografické partnerství

Je takové RP, které se zaměřuje na řešení problémů, jejichž společným jmenovatelem je určitá geografická oblast. Charakter tohoto teritoriálního problému determinuje hranice utváření RP (město, venkovské oblasti, spádová oblast, region, apod.).

### 2.4 Počet partnerů

Počet partnerů tvořících jednotlivá rozvojová partnerství musí být minimálně 2. Maximální počet partnerů v RP není nikterak omezen. Počet partnerů se proto velice různí a můžeme nalézt RP o třech partnerech, ale i RP, která mají více než 50 partnerů. V prvním kole iniciativy EQUAL dosahoval průměrný počet partnerů v rozvojovém partnerství 10,26.

O počtu partnerů v RP je dobré mít představu již předem s ohledem na všechna pozitiva a negativa, která různý počet partnerů s sebou přináší. Je-li partnerů velký počet, lze předpokládat velký inovační potenciál a velké množství různých úhlů pohledu na řešený problém, které mohou vést k relativně objektivnímu přístupu a efektivnímu a účinnému řešení. Na druhou stranu je velký počet partnerů náročný na organizaci, řízení a koordinaci činností. Naopak nízký počet partnerů bývá akčnější a efektivnější v jednání, avšak většinou s užším pohledem na věc.

### 2.5 Utváření nového partnerství a využití stávajícího partnerství

Organizace účastníci se iniciativy EQUAL již v mnoha případech spolupracovaly na řešení problémů nerovností na trhu práce s jinými organizacemi či podniky ještě před účastí v Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Mohou proto v mnoha případech navázat na již existující spolupráci. Při řešení otázky, zda vytvořit partnerství zcela nové či využít již existující, je třeba vzít v úvahu všechna pro a proti, která s sebou jednotlivá rozhodnutí přinášejí. Následující tabulka shrnuje základní výhody a nevýhody obou modelů.

	Výhody	Nevýhody
<b>Navázání na předchozí spolupráci</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• partneři shodně chápou problémy a rozumí si</li><li>• partneři se vzájemně znají, znají svoje schopnosti a metody práce</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• slabší příliv nových myšlenek, způsobů organizace a metod práce</li><li>• navazování vazeb s partnery zvyklými jednat</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• na regionální úrovni snadněji dochází k navázání silnější spolupráce a vazeb</li> <li>• pokud existuje partnerství již dříve, je mnohem snadněji navázána vzájemná důvěra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• určitým způsobem může být časově náročné</li> <li>• navázání kontaktů může být nákladné na vnitřní zdroje</li> <li>• nově přistupující partneři se mohou cítit opomíjeni</li> </ul>
<b>Vytvoření nového partnerství</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• čerstvé a inovativní přístupy k problémům, iniciativám a metodám</li> <li>• různorodost nápadů s možností vytvoření rozdílných iniciativ</li> <li>• vytvoření nových kontaktů získání nových znalostí</li> <li>• tím, že se začnou poznávat od úplného začátku, se jednotlivci a partneři vzájemně dobře poznají</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hůře se dojde ke společnému přístupu</li> <li>• budování důvěry zabere delší čas</li> <li>• zahájení společné spolupráce je velmi náročné jak na čas tak na objem práce</li> </ul>

## 2.6 Utváření partnerství a klíčové principy EQUAL

Program Iniciativy Společenství EQUAL je založen na celkem šesti principech, kterými jsou partnerství, tematický přístup, inovace, společné rozhodování, mezinárodní spolupráce a šíření dobrých zkušeností.

Při utváření rozvojových partnerství je proto vhodné postupovat tak, aby nově vytvořené rozvojové partnerství maximálně podporovalo všechny ostatní principy, na kterých je EQUAL založen.

**Tematický přístup** představuje koncentraci činností na určitou tematickou oblast tak, aby tato byla v souladu s celkovou Evropskou strategií zaměstnanosti. To při tvorbě RP znamená vytvořit partnerství z organizací, které se zaměřují na řešení určitého tématu. RP si musí stanovit jednu prioritu na jejíž řešení předloží projekt.

**Inovace** je dalším klíčovým principem CIP EQUAL. Cílem iniciativy je vytváření nových, inovativních a dosud neaplikovaných přístupů k řešení nerovností na trhu práce. Při vytváření RP je proto vhodné hledat takové partnery, kteří mohou potenciálně přispět inovativními myšlenkami při řešení starých problémů.

**Zplnomocnění/participace**<sup>7</sup> - jeho principem je zapojení co největšího typů různých partnerů z různých oblastí či prostředí při řešení a rozhodování tak, aby RP mělo při řešení problémů k dispozici co největší počet různých úhlů pohledů na řešenou oblast. Zvláštní důraz je přitom kladen na aktivní zapojení cílových skupin při řešení problému a posílení jejich pozice při rozhodování. Proto by při výběru partnerů a sestavování RP měli být jednotliví partneři vybíráni tak, aby byl co nejvíce naplněn tento princip. K naplnění tohoto principu je velmi žádoucí, aby v partnerství byly i zástupci cílové skupiny, pro které je projekt určen. Cílem tedy je při sestavování RP zahrnout do řešení všechny zájmové skupiny (tzv. stakeholders), kterých se problém týká.

**Mezinárodní spolupráce.** Tomuto termínu by mohlo spíše odpovídat nadnárodní spolupráce, neboť jeho principem je spolupráce rozvojových partnerství z různých zemí, bez ohledu na hranice, na řešení společných problémů evropské úrovně. Protože každé RP si musí najít partnera z jiné země EU, se kterým bude dále spolupracovat, je vhodné do rozvojového partnerství začlenit některé partnery, kteří již mají určité zkušenosti s mezinárodní spoluprací.

**Mainstreaming** znamená uvádění inovativních řešení vyvinutých v rámci EQUALu do běžné praxe a jednotlivých národních politik. RP by proto měla zahrnovat i partnery, kteří mají sílu a schopnosti nová řešení uvést do praxe a národních politik a zároveň partnery, kteří mají zkušenosti s šířením inovativních řešení.

Vedle vazeb na výše uvedené základní principy je zakládání RP ovlivněno i dalšími aspekty, kterými jsou:

- **Kontext** – Je třeba si uvědomit, že všichni partneři pocházejí a jsou ovlivněni určitým prostředím. Tento faktor má permanentní vliv na partnerství a jeho pochopení a přizpůsobení se mu má klíčový vliv na udržitelnost partnerství.
- **Důvěra** – vytvoření vzájemného respektu a pochopení motivací jednotlivých partnerů a zvýšení transparentnosti přispívá k úspěšnosti partnerství.
- **Komunikace** – pro úspěch partnerství je důležité, aby jednotliví partneři hovořili stejným jazykem, a to ve smyslu oborových či organizačních terminologií, používali stejnou terminologii v rámci EQUALu, hovořili stejným kulturním jazykem. To je

---

<sup>7</sup> Empowerment.

důležité pro správné a společné pochopení řešeného problému a vzájemných důvodů pro spolupráci v rámci partnerství.

- **Vedení** - transparentnost a jasné definování rolí při řízení projektu již při sestavování RP je důležité pro efektivní a trvalé partnerství.

Mezi další faktory, které je nutné při sestavování RP brát v úvahu, patří dovednosti jednotlivých potenciálních partnerů, jejich flexibilita, vazby na a podpora od řídicího orgánu, schopnost překonávat překážky, čas potřebný k založení RP, či použití jasných monitorovacích a evaluačních postupů pro zhodnocení fungování partnerství.

## **2.7 Závěrečná doporučení pro výběr partnerů**

Při výběru partnerů pro spolupráci v rámci RP lze dát určitá obecná doporučení, která lze zformulovat do následujících otázek:

- Bude se s partnerem dobře komunikovat? Najdeme společnou řeč?
- Budou si partneři vyhovovat navzájem?
- Má partner již nějaké zkušenosti při řešení problému?
- Má partner již nějaké zkušenosti s mezinárodní spoluprací?
- Může partner přinést něco nového? Může nabídnout něco, co ostatní nemají?
- Mohou za partnera jednat a rozhodovat lidé, kteří se budou účastnit práce na projektu?
- Jaká je motivace partnera?
- Vidí partnerství jako cestu vpřed?

### 3 Formalizované a neformalizované partnerství

V případě partnerství, je třeba vždy mít jasnou asociaci mezi pojmem a subjektem. Partnerství ve smyslu *geografickém* nebo *oborovém* je zaměřeno na předmět zájmu rozvojového partnerství (RP). Partnerství jako princip je vztahem mezi nejméně dvěma entitami v procesu naplňování určitých činností vedoucích k dosažení daného cíle, kde tento vztah má vyšší hodnotu nežli vzájemná písemná ujednání – předpisy a ujednání se s časem mění, principy setrvávají neměnné. Princip partnerství uplatňovaný v Programu Iniciativy Společenství EQUAL je propagace vztahů ne nezbytně v první fázi založených na formálních podkladech ale vycházejících z interní potřeby aktérů tohoto procesu kde projekty jsou jakousi iniciační fází vyspělé budoucí spolupráce na tomto poli. Toto v zásadě platí i o ostatních EU deklarovaných principech.

Dalším atributem partnerství je jeho formálnost. V zásadě lze vnímat tento atribut dvěma způsoby:

1. formálnost partnerského uskupení, v našem případě **právní forma** rozvojového partnerství
2. formálnost vztahů mezi partnery

#### 3.1 Forma rozvojového partnerství

V zásadě se rozvojová partnerství mohou rozhodnout mezi **formalizovaným** (právnícká osoba) partnerství a tzv. **neformálním** (s volnou strukturou) partnerství.<sup>8</sup>

- Formalizovaná (jako právnícká osoba) forma rozvojového partnerství má tu výhodu, že RP se lépe koncentruje na cíl i aktivity a je v lepší pozici vůči ostatním partnerům ve smyslu mobilizace a užití zdrojů. Naproti tomu je zde nebezpečí navyšování administrativních nákladů. Některé aplikace také mohou být příliš byrokratické.
- Neformální (volné) rozvojové partnerství nabízí větší prostor pro nové myšlenky a je méně rigidní. Na druhé straně může pro některé externí subjekty působit méně seriózně. Dalším nebezpečím, které se může v tomto typu rozvojového partnerství uplatnit ve větší míře je, že jednotliví členové rozvojového partnerství mohou zanedbávat své úkoly na úkor řešení urgentních záležitostí své organizace. Úlohu

---

<sup>8</sup> V obou případech jsou však uzavřeny smlouvy. V případě formalizovaného partnerství je založena zastřešující organizace.

“zprostředkovatele“ na sebe obvykle bere jeden subjekt z rozvojového partnerství, tzv. hlavní partner, který logicky přebírá funkci koordinátora celého uskupení.

### 3.2 Forma a dohoda o rozvojovém partnerství

Jakoukoli formu RP má, vztahy a další relace pro fungování rozvojového partnerství v Programu Iniciativy Společenství EQUAL upravuje a dokresluje dohoda o rozvojovém partnerství – DPA (Development Partnership Agreement). Zdůraznění principů Programu Iniciativy Společenství EQUAL je potom základním kamenem definování činností zakotvených v tomto společném memorandu a vytváří zde prostor pro sjednocení všech prohlášení utvářejících vztahy mezi partnery rozvojového partnerství.

Jinými slovy, tato dohoda je místem, kde partneři definují soubor prohlášení charakterizující jejich společné snahy.

Dohoda DPA má právní statut a je jedním z nutných požadavků rozvíjení činností pomocí Akce 2 a dalších fází Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Nicméně, tato dohoda je velmi důležitá z hlediska strategického záměru. Ať jsou právní nebo organizační záležitosti jednotlivých rozvojových partnerství jakákoli, tento dokument specifikuje příslušné odpovědnosti a kontribuce jednotlivých partnerů. Mimo jiné je zde ustanoven kodex budoucí praxe a deklarace prohlášení o rovnocennosti jednotlivých partnerů. Takto sjednocená a deklarovaná snaha v dokumentu DPA by měla jednoznačně odlišit rozvojová partnerství od ostatních uskupení v jejich záměru a v jejich práci na základě principů, které tvoří pilíře Programu. Iniciativy Společenství EQUAL.

### 3.3 Forma a struktura řízení rozvojového partnerství

Jednotliví členové rozvojového partnerství participují na jednotlivých akcích za účasti dalších subjektů (Řídící orgán, Monitorovací výbor, řídicí výbory, poradenské organizace, atd.) na různých úrovních operací a s různými pravomocemi. rozvojového partnerství také stojí před volbou *centralizovaného* nebo *decentralizovaného* systému řízení rozvojového partnerství.

- Centralizovaný systém řízení je uplatňován především u formalizovaných partnerství. Zpravidla jedna organizace jedná jako zástupná pro další členy rozvojového partnerství. Tento systém řízení nabízí ve většině případů efektivnější způsob práce a

organizace jednotlivých operací. Na druhé straně může být nazírán jako příliš rigidní systém řízení.

- Decentralizovaný systém řízení je takový systém, kde organizace či management různých oblastí řízení celého rozvojového partnerství je rozloženo na více partnerů. Tento systém může být flexibilnější a může například lépe reagovat na požadavky u jednotlivých výstupů.

Volba typu managementu u jednotlivých rozvojových partnerství velkou měrou závisí na kontextu náplně předpokládané činnosti a na charakteru partnerů konkrétního rozvojového partnerství.

### **3.4 Příklady z praxe**

#### **3.4.1 Vytvoření formalizovaného rozvojového partnerství**

Rozvojové partnerství Sonas (příklad z Irska) se dlouhodobě potýkalo s problémem vytvoření struktury svého partnerství. Situace přinesla 3 možnosti řešení:

- (1) Neformální – volné uskupení s quasi-právní závaznou dohodou o RP
- (2) Formální smlouvou o partnerství
- (3) Vytvoření formalizovaného subjektu – s omezeným ručením

Sonas zvažoval tyto možnosti a nakonec po mnoha diskusích vyšla jako nejlépe vhodná varianta číslo (3) – samostatný formální subjekt s možností exekuce finančních transakcí a převzetí zodpovědnosti: tento subjekt mohl jednotně sdílet zodpovědnost s dalšími organizacemi a přitom vystupovat pouze jako zástupce členů RP (což je zbavilo odpovědnosti za akce řešené ve jménu jejich dceřiných společností). Všechny tyto faktory ukazovaly na variantu neziskové organizace s korporativním statutem – Ltd. (s.r.o.)

Poté, kdy bylo vše dohodnuto, Sonas musel “předat“ tuto myšlenku svým organizacím (partnerům). Některé z nich měly problém, jelikož jejich interní nařízení předkládalo, že ředitel a nikdo jiný mohl zastupovat jiného ředitele, a dosadit na takovouto pozici níže postaveného pracovníka neodpovídalo běžné praxi. Nicméně, rozvojové partnerství bylo neústupné v možnosti pověření v zastupování u někoho, kdo se neúčastnil pravidelných jednání rozvojového partnerství, což tito ředitelé nebyli. Sonas v tomto počínání předvídal problémy například v případech, kdyby potřeboval podpisy určitých dokumentů od osob, které nebyly důvěrně obeznámené s řízením rozvojového partnerství. V konečné fázi všechny organizace souhlasily s takto navrženou strukturou, která se potvrdila být vysoce úspěšná.

### 3.4.2 Vytvoření neformálního rozvojového partnerství

Příkladem je rozvojové partnerství Equal at work – The Dublin Employment Pact z Irska. Nastoleným problémem tohoto značně rozsáhlého rozvojového partnerství se 48 partnery bylo vytvoření struktur u tohoto RP, které by zajistily jak maximální praktickou zainteresovanost všech partnerů na jedné straně, tak hladce fungující řídicí systém na straně druhé. Byl zvolen dvanáctičlenný řídicí výbor, zastoupený reprezentanty všech sektorů vymezujících působnost tohoto rozvojového partnerství (lokální orgány, sociální partneři, NGO, atd.). Tento výbor uděluje pokyny projektovému managerovi a řídí celou iniciativu. Navíc, iniciativa je rozdělena do 4 kategorií, kde každá kategorie má svůj řídicí výbor pod nějž spadají partneři odpovídající kategorie. Tímto způsobem se vytvořil relativně účinný několika úroňový řídicí systém, kde všichni aktéři jsou aktivně zapojeni v oblasti jejich největšího zájmu. Celý proces se odvíjel pomalu, ale zapojení se širokého spektra partnerů do plánování a návrhu této iniciativy zajistilo vysokou účinnost a oddanost věci.

### 3.5 Úprava vztahů

Vztahy mezi partnery jsou standardně v Programu Iniciativy Společenství EQUAL upravovány:

- **dohodou o partnerství**, která, jak již bylo řečeno, má quasi-legální status. Nicméně, tento záměr vychází z podstaty uplatňování principu partnerství, jak již bylo zmíněno na počátku. Vyspělé organizace by měly mezi sebou uplatňovat princip partnerství automaticky, i když neřeší projekty iniciativ EU. Projekt je počáteční fází a jejich následná činnost by měla navazovat se současným snižováním asistence ze strany EU – hledisko trvalé udržitelnosti. Poté se část samofinancuje a za část přebírají zodpovědnost národní struktury. Dohody v Programu Iniciativy Společenství EQUAL jsou standardizované, i když různé typy spolupráce mohou přinést rozdílné požadavky na jednotlivé partnery.
- **smluvně**, kde v případě poskytování služeb nebo i při jiných situacích dohoda může být doplněna nebo nahrazena smluvním vztahem. V takovémto případě se právní úpravy smlouvy řídí legislativou příslušné země.

Vztahy v rozvojových partnerstvích jsou :

- v rámci státu upravovány *dohodou DPA*, jak již bylo zmíněno v předchozím textu. DPA se potom stává výchozím dokumentem při utváření mezinárodních partnerství.
- mezinárodně koncipovanou *dohodou TCA*. Tato dohoda se později integruje do DPA a stává se jeho součástí. Během roku 2004 vznikla Evropská společná databáze.<sup>9</sup> Zde je možné získat podklady o vhodně koncipovaných projektech umožňujících budoucí možnou spolupráci.
- *neformální*. Vedle DPA nebo TCA lze také registrovat neformální partnerské vztahy, utvářené přímo mezi jednotlivými subjekty RP. Takovéto vztahy, mohou být formalizované či nikoli, je však vhodné sladit jejich kodex s cíli a záměry jak jejich domovských uskupení, tak celkově deklarovaného záměru v TCA.

---

<sup>9</sup> European Common Database (ECDB) – [www.europa.eu.int/comm/equal](http://www.europa.eu.int/comm/equal).



## **4 Vztahy partneři – dodavatelé**

Hlavním cílem této části je zaměřit se podrobněji na problematiku vztahů realizátora projektu (vedoucí týmu) s ostatními zapojenými partnery. Jinými slovy zde hovoříme o administraci projektu jak podle pravidel EU, tak i české legislativy.

Realizátor projektu se musí vedle samotné realizace a naplňování cílů projektu také připravit na plnění administrativních úkonů vyplývajících z programu a ze smlouvy o poskytnutí pomoci. Mezi ně patří např. podávání žádostí o platby, reportování (podávání průběžných a závěrečných zpráv – technických a finančních), přehled o čerpání prostředků a další výkaznictví (předkládání podrobných časových plánů a výkazů odvedené práce). Celý tento proces administrace projektu je nejen značně časově náročný, ale i svázaný poměrně striktními pravidly.

V této souvislosti můžeme v administraci projektu rozdělit 3 úrovně zapojených subjektů.

### **4.1 Předkladatel projektu**

V implementaci Programu Iniciativy Společenství EQUAL se nepředpokládá situace, že by existoval pouze jeden subjekt v rámci jednoho projektu (rozvojového partnerství). Nejen že by to neodpovídalo celkové filosofii tohoto programu, ale také by nemohlo být dosaženo stanovených cílů – zejména prosazování inovativních prostředků boje proti diskriminaci a nerovnostem na trhu práce. Výsledky získané během realizace Programu Iniciativy Společenství EQUAL by proto měly sloužit k dosažení lepších výsledků mainstreamových forem pomoci z ESF zaměřených na podporu Evropské strategie zaměstnanosti a strategií sociálního začleňování v dalším programovém období.

Předkladatel projektu (rozvojového partnerství) nese celkovou odpovědnost za projekt i za případná selhání partnerů – proto musí nejen pečlivě zvážit možná rizika při realizaci projektu, ale také si uvážlivě vybrat partnery, s nimiž bude projekt realizovat. Je tedy nanejvýš vhodné, aby si ošetřil systém vzájemných vztahů a podmínky spolupráce smlouvou, ve které bude přesně definována role, úkoly a odpovědnost jednotlivých subjektů, termíny, odměna a další podstatné náležitosti.

## 4.2 Partner

Úloha partnera by měla spočívat v jeho specifickém přínosu. Vždy je třeba posoudit, zda je účast daného subjektu pro příslušné rozvojové partnerství opravdu nezbytná (uvážít jeho roli a přínos).

Čím větší je počet partnerů, tím náročnější je koordinace a komunikace, zejména u projektů se zahraničními partnery. Je také potřeba zvážit další náklady, které větší množství partnerů přinese, a to jak finanční, tak časové (např. je vhodné pravidelně nebo alespoň jednou za čas pořádát společná setkání). V některých případech je potom výhodnější využít alternativní formu spolupráce (např. služba, poskytnutí zařízení nebo prostor). Na druhou stranu je však nezbytné si uvědomit, že implementace Programu Iniciativy Společenství EQUAL v zásadě předpokládá větší množství partnerů (a to i z několika zemí).

Množství zapojených partnerů v jednotlivých rozvojových partnerství se enormně liší a pohybuje se řádově od 3 nebo 4 partnerů do více než 50ti členných partnerství. Některá partnerství preferují menší počet zapojených partnerů z důvodu celkového managementu vzájemných vztahů. Na druhou stranu více početná partnerství mají větší potenciál v dosažení celkových cílů iniciativy, přinášejí velmi pestrou strukturu zapojených organizací, které by za jiných okolností mezi sebou ani nespolupracovaly, a společně jsou více schopny zajistit inovativní přístupy a získávat výrazné zkušenosti v průběhu jejich práce.

Pro všechny zúčastněné v projektu (rozvojovém partnerství) existuje určité riziko, především však pro žadatele, který nese celkovou zodpovědnost. Proto by měli předkladatelé znát své partnery znát z předchozí spolupráce. V zásadě se doporučuje vždy tento vztah předem ošetřit smlouvou, která přesně definuje role, úkoly, termíny, finance a případně řešení konfliktů a sankce.

Po utvoření a domluvě o podobě rozvojového partnerství je uzavírána smlouva o rozvojovém partnerství. Ta svým způsobem dokumentuje konsensus partnerů a představuje i společnou strategii v přesně strukturované, zestručněné a promyšlené podobě. Tato smlouva může mít podobu jak ryze formálního smluvního vztahu, tak může mít i neformální podobu (např. memorandum souhlasu o spolupráci). V zásadě je možné i neformální dohody o spolupráci z počátku vytváření rozvojového partnerství později formalizovat, zejména pak vyžadují-li to určité okolnosti v průběhu projektu. Často se tedy v této souvislosti doporučuje použít dohodu o partnerství jako výchozí bod pro evaluaci práce, celkového pokroku a příspěvku partnera v projektu.

Obecně by širší partnerství mělo přispět k lepšímu hodnocení při posuzování žádosti – vždy je ale potřeba prokázat, že je účelné, především kvůli konzultacím při přípravě projektu a jeho realizaci.

Ve všech smlouvách o partnerství by měly být uvedeny následující záležitosti:

- zhodnocení specifických problémů ve vztahu k vyloučení z pracovního trhu, diskriminaci a nerovnosti příležitostí,
- analýza předkladatele projektu – identifikace a popis zájmů a očekávání zapojených expertů, skupin, organizací, které mohou ovlivňovat nebo být ovlivněny řešením, které by mělo být rozvíjeno a testováno,
- způsoby dosažení cílů a strategií v kontextu reflexe prvního kola EQUAL a ostatních relevantních akcí,
- popis předpokladů, rizik a požadavků,
- detailní rozpis pracovního programu společně s reálným rozpočtem (s rozdělením jak na národní tak nadnárodní aktivity),
- přesnou identifikaci role jednotlivých partnerů zahrnující sestavení a uspořádání v řízení partnerství, a také administrace a finanční podpora,
- metodologie a mechanismy průběžného hodnocení aktivit a dosažených cílů, zahrnující popis ověřitelných indikátorů, které prokazují jak jsou cíle, výstupy a výsledky měřeny a hodnoceny,
- strategie a mechanismy pro implementaci gender přístupu,
- prokázání finanční realizovatelnosti: dosažitelnost nutného kofinancování, pokud je aplikováno,
- závazek rozvojového partnerství zahrnující zahraniční partnery:
  - spolupráce na aktivitách šíření dobré praxe na národní a evropské úrovni,
  - transparentnost: přístup veřejnosti k dosaženým výsledkům (produkty, nástroje, metody apod.),
  - zplnomocnění a schopnost RP: prokázání toho, že rozvojové partnerství má kapacitu na to, aby mobilizovalo a umožnilo různým typům aktérů pracovat efektivně společně ve smyslu společné strategie. Speciální pozornost bude věnována tomu, zda-li relevantní aktéři, jakými jsou např. veřejná správa, neziskové organizace, podnikatelský sektor (zejména malé a střední podniky), a sociální partneři mohou být zapojeni do tohoto procesu v průběhu trvání partnerství. Rozvojové partnerství musí ukázat, že všichni zapojení partneři

participovali na plánování a celkovém vývoji smlouvy o rozvojovém partnerství.

- smysl pro učení: kapacita a ochota se učit od druhých, a aktivně spolupracovat na vzájemné spolupráci, šíření informací a participace na aktivitách šíření dobré praxe jak na národní, tak na evropské úrovni.

Zároveň se doporučuje zahrnout tyto smlouvy do postupu auditu, intelektuálního právního vlastnictví, pro použití loga, určení finančních závazků, odpovědností apod.

### 4.3 Subdodavatel

Další možností zapojení subjektu do rozvojového partnerství je spolupráce na subdodavatelské bázi (např. subdodávka služeb expertů). Subdodavatel, na rozdíl od partnera, není členem realizačního týmu rozvojového partnerství, nepodílí se na přípravě projektu a v rámci rozvojového partnerství většinou provádí konkrétní specifický úkol (zpravidla jednorázově). Ve většině případů je stanoven maximální podíl prostředků z celkového rozpočtu nebo jeho části, který může být použit na subdodávky. Toto kritérium je potřeba také zvážit při výběru partnerů (formování rozvojového partnerství).

Dalším významným aspektem je nutnost dodržování pravidel výběrových řízení podle zákona o veřejných zakázkách<sup>10</sup>. Jedná se o poměrně náročnou proceduru, která celý proces prodlužuje a proto je s ní zapotřebí počítat při sestavování časového harmonogramu projektu rozvojového partnerství a vůbec při stanovení délky trvání projektu.

Zákon o veřejných zakázkách se vztahuje pouze na zakázky, které nejsou ze zákonné úpravy taxativně vyňaty (§4 a §5 zákona) a u kterých předpokládaná cena předmětu veřejné zakázky přesáhne 2 miliony korun (tzv. veřejná zakázka). Avšak i zakázky pod 2 miliony korun musí být zadávány transparentním a nediskriminačním způsobem za cenu obvyklou v místě plnění. Základními druhy řízení jsou otevřené a užší řízení. Zadavatel se může svobodně rozhodnout, které z těchto dvou řízení použije. Při rozhodnutí nehraje roli ani předpokládaná cena zakázky. Hlavním rozdílem mezi otevřeným a užším řízením je počet zúčastněných dodavatelů, kteří rovnou podávají svou nabídku bez předchozího přihlašování do zadávacího řízení. U

---

<sup>10</sup> Postup při zadávání veřejných zakázek bude v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL plně v souladu se směrnicí Evropské Rady č. 92/50 a se zákonem č. 40/2004, o zadávání veřejných zakázek ve znění pozdějších změn a dodatků. Všechny projekty spolufinancované z ESF mají z hlediska výběru dodavatele charakter veřejné zakázky. U příslušných veřejných zakázek (nad stanovený limit), na něž je požadován příspěvek z ESF, bude zajištěno jejich zveřejnění v Úředním věstníku ES.

užšího řízení se jedná o 5 až 20 dodavatelů, kteří se úspěšně přihlásili a zadavatel je následně vyzval k podání nabídky.

## 5 Postupy hodnocení rozvojového partnerství

Tato kapitola je věnována postupům hodnocení rozvojového partnerství. Hodnocení je obvykle prováděno v průběhu realizace rozvojového partnerství a také na jeho konci. První hodnocení lze očekávat přibližně na přelomu roků 2005 a 2006. Závěrečné hodnocení samozřejmě bude následovat po dokončení aktivit rozvojového partnerství. V případě, že by realizace probíhala až do roku 2008, je možné, že vyvstane potřeba dalšího průběžného hodnocení.

### 5.1 Role monitoringu při hodnocení

Monitoring je průběžným hodnocením implementace projektu, resp. rozvojového partnerství. Monitoring je integrální součástí každodenního managementu rozvojového partnerství a poskytuje informace, které pomáhají identifikovat a řešit problémy a hodnotit postup. Výstupy z monitoringu rozvojových partnerství jsou následně součástí evaluace celého Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Základní oblasti, které by měly být pravidelně monitorovány jsou následující:

- Prováděné aktivity a dosažený pokrok.
- Jak byly využity nástroje a jaké s nimi vznikly náklady (např. měsíčně)?
- Je dosahováno požadovaného pokroku (sledování výkonnosti, např. čtvrtletně)?
- Do jaké míry dosažené výsledky celkově podporují rozvojové partnerství (dosažení efektivity, např. půlročně)?
- Došlo k nějakým změnám v rámci rozvojového partnerství?

Monitoring sleduje, do jaké míry je realizace projektu v souladu s původním návrhem. Je prováděn samotným rozvojovým partnerstvím a jde o vnitřní kontrolní mechanismy.

Jednotlivá rozvojová partnerství musí:

- **Průběžně monitorovat a evaluovat své vlastní rozvojové partnerství a mezinárodní spolupráci včetně dosažených výsledků.** Tento monitoring by měl

probíhat průběžně a jeho výsledky by měly být použity pro případné změny v řízení projektu tak, aby bylo dosaženo stanovených výsledků projektu co nejefektivněji.

- **Poskytovat data a informace pro potřeby evaluace na národní úrovni.** Pokyn, která data mají být monitorována, sbírána a předávána, poskytne jednotlivým rozvojovým partnerstvím řídicí orgán a národní podpůrné struktury. Podrobně se problematikou systematicky monitorovaných dat zabývá metodický materiál „Monitorovací indikátory Programu iniciativy Společenství EQUAL pro Českou republiku 2004 – 2008“.
- **Shromažďovat informace a dokumentovat zkušenosti a výsledky.** Rozvojové partnerství zpřístupňuje tato data pro tematické sítě vytvořené na národní a úrovni EU.

Každé mezinárodní partnerství v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL musí ve smlouvě o mezinárodní spolupráci (TCA) stanovit, jak bude monitorovat své aktivity, stanovit plán a postupy monitorování činnosti. Povinnost monitorovat svoji činnost leží shodně na všech mezinárodních partnerech. Již při svém vzniku si partnerství musí stanovit, jakým způsobem a kdo bude monitoring provádět. Sledované údaje musí být takového charakteru, aby poskytly informace alespoň pro základní indikátory Programu Iniciativy Společenství EQUAL (tzv. společné minimum).<sup>11</sup>

Monitoring poskytuje průběžné základní informace o postupech, úspěších, neúspěších či problémech vznikajících v rámci mezinárodního partnerství. Monitorovací zprávy by měly být pravidelnou součástí setkání mezinárodních partnerů a zároveň by tyto informace měly být součástí monitorovacích zpráv, která jednotlivá rozvojová partnerství předávají řídicímu orgánu.

Konkrétní způsob monitorování činnosti jednotlivými mezinárodními partnerstvími není přesně stanoven, nicméně musí:

- Spolehlivě shromažďovat informace tak, aby bylo možno průběžně sledovat skutečně dosažené výsledky oproti plánovaným.
- Umožňovat každému partnerovi přístup k informacím o postupu spolupráce na úrovni celého partnerství.

---

<sup>11</sup> Blíže viz „Monitorovací indikátory Programu iniciativy Společenství EQUAL pro Českou republiku 2004 – 2008“.

Přestože způsob, jak mají jednotlivá partnerství při monitoringu postupovat, není pevně stanoven, na základě výsledků prvního kola lze doporučit, aby organizace sběru informací pro monitoring byla součástí práce mezinárodního koordinátora. Pro sdílení informací se jako nejvhodnější forma osvědčilo zřízení webové stránky, na které jsou všem partnerům potřebné formace přístupné. Je vhodné, aby součástí této webové stránky bylo i diskusní forum.

Cílem přípravné fáze je ustavení rozvojových partnerství na geografické nebo sektorové bázi na národní úrovni a vyhledání zahraničních partnerů, minimálně jednoho z jiné členské země. Přípravná fáze je potom zakončena formalizací mezinárodního partnerství ve formě Smlouvy o mezinárodní spolupráci (TCA).

## 5.2 Účastníci evaluací

Primárně jsou samozřejmě účastníky hodnotitelé na jedné a rozvojové partnerství na druhé straně. Do procesu se však mohou zapojit i další aktéři. Za účastníky evaluací lze považovat:

- rozvojové partnerství,
- hodnotitele,
- cílové skupiny (tam, kde je to možné),
- řídicí orgán Programu Iniciativy Společenství EQUAL,
- hodnotitelé celého Programu Iniciativy Společenství EQUAL,
- případně další, pokud je to vhodné.

Významnou roli mohou v evaluaci hrát cílové skupiny, neboť právě na ně jsou zaměřeny výsledky a dopady projektu. Z tohoto důvodu by měly mít možnost ovlivnit postupy evaluací. Je však potřeba dát pozor na to, aby byl proces evaluace realizovatelný a nebyl rozveden příliš do šířky. Účast cílových skupin v evaluaci má svůj smysl v ověření trvání „poptávky“ po výsledcích aktivit rozvojového partnerství.

Výsledky evaluací jsou následně využívány řídicím orgánem Programu Iniciativy Společenství EQUAL a to jak přímo, nebo prostřednictvím zapracování hodnocení dílčích rozvojových partnerství do celkového hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL.



### 5.3 Metody evaluací

Způsoby provádění evaluací jsou uvedeny v evaluačním plánu. Pro získání potřebných dat a informací pro evaluace jsou vhodné následující metody:

- Individuální / skupinové rozhovory se zástupci cílových skupin.
- Individuální / skupinové rozhovory s partnery rozvojového partnerství.
- Dotazníková šetření u cílových skupin.

Zejména u cílových skupin je kombinace zvolených metod získávání informací volena podle dostupnosti dotazovaných a množství členů těchto cílových skupin.

Doporučeno je také sledovat výsledky a dopady rozvojového partnerství s jistým časovým odstupem. Obvykle je tím odstupem doba 6 měsíců, či 1 roku. V počátečních fázích realizace rozvojového partnerství ještě není dosaženo výstupů a dopadů a tudíž je zbytečné takové sledování provádět. V dalších fázích realizace však nabývá na významu.

Pro úspěšné zvládnutí evaluace je vhodné, aby tento proces začal v rozvojovém partnerství již od samotného začátku aktivit a byly do něj zapojeni všichni, kterých se projekt nějakým způsobem dotýká. To může napomoci k jasnějšímu vymezení cílů a také postupů k dosažení těchto cílů. Je vhodné použít jiný tým hodnotitelů pro průběžnou a jiný tým pro závěrečnou evaluaci.

Pro vhodnou zpětnou vazbu je možné zvolit interaktivní přístup, kdy na pravidelných zasedáních partnerů rozvojového partnerství bude mimo jiné zajištěno povědomí všech dotčených o probíhající evaluaci. Na druhou stranu toto povědomí může napomoci zajistit hodnotitelům dostatek informací, dat a podkladů pro jejich práci.

### 5.4 Evaluační plán

Ať již bude evaluace rozvojového partnerství realizována prostřednictvím jednoho z partnerů, nebo vnějším hodnotitelem, je nanejvýš vhodné mít připravený plán postupu evaluací, podle kterého bude hodnocení realizováno.

Plán postupu evaluace by měl obsahovat:

- **Obsah hodnocení.** Jde o vymezení toho, co vše bude obsaženo v hodnocení a do jaké hloubky budou jednotlivé aspekty hodnoceny.

- **Hlavní uživatelé výsledků hodnocení.** V tomto případě jde zejména o členy rozvojového partnerství, řídicí orgán a také hodnotitelé celého Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Případně též cílové skupiny projektu.
- **Evaluační otázky a vymezení indikátorů.** Indikativní seznam otázek je uveden na konci kapitoly. Vymezení sledovaných indikátorů vychází z dokumentu „Monitorovací indikátory Programu Iniciativy Společenství EQUAL v České republice 2004 – 2008“.
- **Dostupné znalosti.** V některých případech se evaluace neprovádí poprvé a jsou k dispozici výsledky předchozích evaluací, které je možné použít a navázat na ně. V některých případech je to dokonce nutností. Zejména tehdy, kdy se některé aspekty rozvojového partnerství jeví jako problémové při předchozím hodnocení.
- **Metody provádění evaluace.** Metody by měly být zvoleny podle toho, jaká oblast je zkoumána (procesy administrace, komunikace s cílovou skupinou, dopady rozvojového partnerství...). Způsoby vychází obvykle z metodiky doporučených Evropskou komisí, do kterých konkrétní hodnotitel přidává ještě vlastní přístupy.
- **Časový harmonogram hodnocení.** Vymezuje časově jednotlivé kroky evaluace (zahájení, sběr informací, vyhodnocení informací, shrnutí závěrů, ověření závěrů)
- **Předpokládané finanční požadavky na evaluaci.**
- **Předpokládané kvalifikační požadavky hodnotitelů.**

## 5.5 Indikativní seznam otázek pro hodnocení rozvojových partnerství

Okruh otázek uvedených dále je indikativní a je předpokládáno, že bude při hodnocení rozvojových partnerství doplňován o další otázky podle potřeby. Některé otázky, které jsou zaměřené zejména na přípravu rozvojového partnerství nebudou použity v závěrečném hodnocení.

- **Přípravné práce a inicializace práce na rozvojovém partnerství:** Odpovědi a zhodnocení na tyto otázky poskytují informace pro hodnocení řízení procesu přípravy

rozvojového partnerství. Tyto otázky jsou zaměřeny jak na organizační přípravu rozvojového partnerství, tak i na jeho věcnou náplň.

- **Realizace rozvojového partnerství:** Odpovědi na tyto otázky mají pomoci při hodnocení průběhu realizace rozvojového partnerství (a to jak po organizační stránce, tak po věcném naplňování cílů).

- **Šíření dobrých zkušeností:** Hodnocení tohoto okruhu informací přichází obvykle v závěrečné fázi realizace rozvojového partnerství. Lze předpokládat, že šíření výstupů projektu nebude příliš silně obsaženo při prvním průběžném hodnocení, ale zcela zásadní je při závěrečném hodnocení.

### 5.5.1 Přípravné práce a inicializace práce na rozvojovém partnerství

#### Organizační aspekty

- *Byl v přípravné fázi ujasněn význam závěrů jednání?* Stejně chápání toho, co bylo řečeno a toho, co je myšleno. Pokud nebudou ujasněny mezi partnery výsledky jednání je možné, že v průběhu realizace budou některé aktivity chápány rozdílně. Následně i pak výsledky mohou být rozdílné od původních očekávání. Hodnotí se, zda došlo ke vzájemnému porozumění v závěrech, které jsou učiněny.
- *Byly jasně definováni partneři rozvojového partnerství? Byla stanovena jasná pravidla a struktury, jasné určení rolí a odpovědností?* Ještě před položením této otázky je potřeba vymezit náplň aktivit rozvojového partnerství a realizace aktivit jednotlivými partnery. Tyto otázky jsou zaměřeny na ověření rozdělení prací (nejen to, že všichni chápou aktivity stejně). Hodnotí se, zda je jasně zabezpečena organizační stránka realizace rozvojového partnerství.
- *Byly sladěny různé styly a přístupy práce různých partnerů?* Zejména u rozvojových partnerství, kde se setkávají instituce, které předtím spolu nespolupracovali se může stát, že různé pohledy na věc přináší nové myšlenky, ale pokud nejsou partneři schopni výsledky své práce sladit, pak celé rozvojové partnerství ztrácí synergický efekt. Hodnotí se, zda byly nalezeny efektivní způsoby komunikace.
- *Byly sdíleny zkušenosti v průběhu přípravy rozvojového partnerství? Bylo spolupracováno s Řídícím orgánem a dalšími národními institucemi?* Vzájemnému pochopení zamýšlených postupů napomáhá i předávání zkušeností ze strany

administrativního aparátu (jde o předávání zkušeností i z jiných rozvojových partnerství). Hodnoceno je, zda dochází k předávání zkušeností uvnitř rozvojového partnerství.

- *Jak lehce / těžce byli získáváni partneři do rozvojového partnerství?* Jde o kvalitativní otázku, která je směřována na to, zda byl zájem o účast v rozvojovém partnerství a jaké problémy se objevily v případě získávání partnerů. Hodnotí se otevřenost rozvojového partnerství při jeho přípravě.
- *Byly hledány argumenty pro posílení ochoty vstupu dalších partnerů?* Otázka má smysl zejména v takových případech, kdy bylo rozvojové partnerství tvořeno menším počtem subjektů. Hodnotí se otevřenost rozvojového partnerství při jeho přípravě.
- *Probíhala komunikace tak, že bylo umožněno vyjádřit se každému z partnerů a byl tento názor brán v potaz? Byla umožněna participace na rozhodování?* Tyto otázky mají za cíl ověřit, zda mají všichni zúčastnění partneři možnost spolurozhodovat o rozvojovém partnerství. Hodnoceny jsou „demokratické“ principy fungování rozvojového partnerství.
- *Byli partneři vybíráni na základě aplikace určitých kritérií, nebo náhodně?* Otázka doplňuje otázku zaměřenou na vizi rozvojového partnerství. Vhodné je doplnit případná kritéria, podle kterých byly partneři vybíráni. Hodnotí se, zda šlo o utvoření ad-hoc partnerství, nebo byl použit systematický přístup.
- *Kolik je zahraničních partnerů a jaká je jejich struktura?* Každé TCA musí být tvořeno rozvojovými partnerstvími alespoň ze dvou členských zemí. Evaluace by měla dát odpověď nejen na prostý počet zahraničních partnerů, ale rovněž na otázku, z kolika zemí zahraniční partneři pocházejí. Zvláště by měli být evidováni tzv. přidružení partneři, tj. partneři mimo iniciativu EQUAL. Přidruženým partnerem může být buď partner z některého členského státu, avšak financovaný ze zdrojů mimo EQUAL, nebo partner ze státu mimo EU (z přidružených států nebo ze států financovaných z programů TACIS, MEDA nebo CARDS). Požadavek Evropské komise na minimálně sbíraná data zahrnuje i kvalitativní vyjádření struktury partnerství, tedy jaké typy organizací a institucí jsou do spolupráce zapojeny (např. veřejné orgány národní, regionální či lokální, vzdělávací instituce, profesní sdružení, odbory, podniky, nestátní neziskové organizace, apod.).
- *Jak dlouho trvá vytvoření mezinárodního partnerství?* Doba, kterou zabírá navazování, formování a uzavírání mezinárodních partnerství, je dalším sledovaným ukazatelem. Při sledování doby, po kterou se mezinárodní partnerství utvářelo, je vhodné zjišťovat rovněž důvody případných zdržení v procesu navazování partnerství. Tato data mohou potom sloužit k plynulejšímu průběhu přípravné fáze v dalších kolech.

- *Kolik stojí navázání mezinárodního partnerství?* Proces navazování mezinárodního partnerství s sebou přináší i určité náklady. Jednotlivá partnerství by měla výdaje související s navazováním partnerství sledovat a údaje předávat řídicímu orgánu.

### **Věcné aspekty**

- *Byla stanovena nějaká vize na počátku utváření rozvojového partnerství?* Otázka má řešit vymezení toho, zda rozvojové partnerství jasně směřuje za nějakým cílem, či bylo utvářeno postupně a cíl byl modifikován. Hodnotí se, zda bylo vytvořeno rozvojové partnerství za konkrétním účelem, nebo jen pro možnost vytvoření projektu.
- *Byly diskutovány všechny aspekty práce na rozvojovém partnerství? Byly přehodnocovány případné informace tam, kde to bylo vhodné?* Při stanovování naplňování vizí rozvojového partnerství je možné volit různé postupy a odpovědi na tyto otázky ověřují, zda byly vzaty v úvahu i různé pohledy na realizaci a věcnou problematiku. Hodnotí se, zda byly zváženy různé aspekty ovlivňující přípravu a poté i realizaci rozvojového partnerství, zejména faktory, které způsobují diskriminaci na trhu práce.
- *Jsou cíle rozvojového partnerství v souladu s rámcem Programu Iniciativy Společenství EQUAL?* Otázka se může zdát jako formální. Nicméně se může stát, že v průběhu realizace se některé aktivity mohou částečně odklonit od vymezení Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Pokud jsou dobře nastaveny kontrolní mechanismy, pak by k tomu dojít nemělo. Hodnotí se, jak rozvojové partnerství naplňuje cíle Programu Iniciativy Společenství EQUAL.
- *Byly jasně vymezeny cílové skupiny, na které se chce projektové partnerství zaměřit? Je znám důvod, proč byly vybrány právě tyto cílové skupiny?* Odpovědi na tyto otázky by měly předejít případným problémům ve vymezení cílové skupiny a od toho plynoucí případný nezájem o výsledky projektu. Hodnotí se jasné vymezení cílových skupin.
- *Jsou jasně vymezeny řešené problémy cílových skupin a je „poptáváno“ jejich řešení? Nemůže se stát, že cílové skupiny odmítnou přijmout výsledky rozvojového partnerství?* Otázka doplňuje předchozí a jde o ubezpečení, zda není projekt řešen jen proto, aby byl řešen, ale že má odezvu u cílových skupin. Hodnotí se, zda rozvojové partnerství reaguje na skutečné potřeby cílových skupin, nebo je připraveno „od stolu“.
- *Jsou jasně vymezeny vztahy uvnitř rozvojového partnerství (např. jasně vymezena otázka vlastnických práv)?* Tato otázka by měla být vyřešena hned před započítáním rozvojového

partnerství, aby případně později nevznikaly problémy. Hodnotí se jasné vymezení vztahů v rámci rozvojového partnerství.

## 5.5.2 Hodnocení realizace rozvojového partnerství

### Organizační aspekty

- *Je v komunikaci užíváno způsobů, které jsou schopni užívat všichni partneři (jazyk, vyjadřování atd.)? Jde opět o ověření, zda jsou všichni partneři schopni porozumět předávaným informacím a poté je i pochopit. Hodnotí se sladění používaných prostředků a umožnění srozumitelnosti všem zúčastněným v rozvojovém partnerství.*
- *V případě, že zkušenosti, či dovednosti některého z partnerů byly slabší, jak mu bylo pomoheno pracovat efektivněji? Tato otázka je obdobou otázky vztažené na předávání zkušeností, přičemž v tomto případě je více zaměřena na interní postupy v rámci rozvojového partnerství. (např. zdůvodněním navrhovaných kroků na základě předchozích zkušeností, které někteří z partnerů nemusí mít). Hodnotí se metody řešení případných nedostatků. Hodnotí se předávání zkušeností uvnitř rozvojového partnerství.*
- *Funguje administrativní zázemí rozvojového partnerství bez problémů? Jsou případné významné organizační záležitosti řešeny s partnery? Je napomáháno partnerům, kteří mají případně problémy s organizací? Hodnoceno je zabezpečení organizace aktivit*
- *Jsou všichni partneři schopni dostát svým závazkům vůči rozvojovému partnerství? Hodnoceno je, zda nevznikají organizační problémy u některých z partnerů (i přes případné předávání zkušeností) a jak je s těmito problémy naloženo.*
- *Je rozvojové partnerství dostatečně flexibilní pro případné změny? V průběhu realizace rozvojového partnerství se mohou měnit některé vnější podmínky. Zvláště pokud budou aktivity řešeny až do roku 2008. Hodnotí se, jak rozvojové partnerství reaguje na změny a zda je schopno se s nimi vypořádat.*
- *Jsou sdíleny informace o dění mezi partnery rozvojového partnerství? Je podporována diskuse mezi všemi partnery? Jsou takto vyměňovány i zkušenosti zvenčí rozvojového partnerství? Hodnoceno je předávání zkušeností a informací mezi partnery, ale také využití informací a zkušeností z vnějšího prostředí. Také je hodnoceno umožnění participace na těchto informacích všech členům rozvojového partnerství.*

## Věcné aspekty

- *Je hodnocena efektivnost a účelnost ve vztahu k cílům rozvojového partnerství?* Odpověď na tuto otázku by měla poskytnout informaci o tom, zda zůstává dostatek prostředků pro realizaci zbývajících aktivit. Další informací může být to, zda například rozvojové partnerství hospodaří efektivně i ve srovnání s dalšími rozvojovými partnerstvími (zde však bude nejspíše nutná konzultace s řídicím orgánem). Hodnoceno je, zda jsou cíle rozvojového partnerství naplňovány s šetrným užitím finančních, personálních, technických a dalších zdrojů.
- *Jsou splněny předpoklady, na jejichž základě je realizováno rozvojové partnerství?* Neobjevily se nějaké vnější faktory, které není rozvojové partnerství schopno ovlivnit, ale které by mohly způsobit problémy. Hodnoceno je, zda rozvojové partnerství pracuje s riziky, která mohou realizaci ohrozit.
- *Byly využity úměrné metody práce na aktivitách projektu?* Hodnoceno je, jaké prostředky a metody byly užity k naplnění cílů a aktivit rozvojového partnerství.
- *Jaké inovativní postupy byly realizovány v oblasti, na kterou se zaměřuje rozvojové partnerství?* Vzhledem k tomu, že Program Iniciativy Společenství EQUAL je primárně zaměřen na inovativnost postupů, je tato otázka logicky do hodnocení také zařazena. Hodnotí se inovativnost postupů (případně také jejich využitelnost).
- *Byly při realizaci naplánovaných aktivit vyvinuty / zjištěny další inovativní postupy nad rámec původně plánovaných?* Kromě původně plánovaných aktivit se mohou objevit další inovativní aspekty. Hodnotí se iniciativnost rozvojového partnerství.

### 5.5.3 Šíření dobrých zkušeností

- *Je informace o zkušenostech rozvojového partnerství předávána cílovým skupinám a také širší veřejnosti?* Hodnoceno je, zda jsou výsledky a zkušenosti rozvojového partnerství dále poskytovány a zda jsou cílovými skupinami přijímány. Hodnoceno je též, jakými způsoby jsou tyto zkušenosti dále šířeny.
- *Hraje rozvojové partnerství významnou roli v šíření výsledků své práce a přenosu dobrých zkušeností?* Hodnoceno je, zda partneři rozvojového partnerství dále aktivně podporují zavádění inovativních technik, které jsou jeho výsledky. V případě, že tak není, je možné, že minimálně některým ze zúčastněným nešlo ani tak o samotnou vizi, ale o realizaci projektu.

- *Jsou vytvářeny spolupráce mezi více organizacemi tam, kde je možné sdílet dobré zkušenosti? Uplatňuje se tento přístup zejména v těch oblastech, které si rozvojové partnerství vzalo jako své cíle?*
- *Jsou diskutovány další možné kroky a jejich strategie? Je diskutováno, které kroky nevedly k cíli, a které je vhodné dále rozvíjet? Hodnotí se, zda rozvojové partnerství dalo doporučení (i dalším organizacím, řídicímu orgánu...) o tom, které způsoby řešení byly úspěšné a jaká rizika je ale potřeba zvažovat.*
- *Je diskutováno pokračování rozvojového partnerství (případně jeho rozšíření)? Hodnotí se, jak úspěšně bylo rozvojové partnerství realizováno. Pokud partneři chtějí i nadále spolupracovat / spolupracují, pak jej lze hodnotit z tohoto pohledu jako úspěšné.*
- *Jsou plánovány další dlouhodobé strategie a hledání způsobů jejich realizace? Při realizaci rozvojového partnerství lze předpokládat, že se zúčastnění získají vědomosti o dalších aspektech řešeného problému. To může nastínit další řešení věcného problému, na které rozvojové partnerství nehledalo způsoby řešení. Hodnotí se, zda jsou zvažovány a hledány další cesty řešení problematických otázek.*

Jde samozřejmě o indikativní seznam otázek, které mohou být modifikovány a doplňovány. V mnohých případech, kdy odpovědi nedostačují k jasnému vysvětlení popisované skutečnosti, je nutné položit doplňující otázky.



## **6 Použité zdroje**

EQUAL, Guide for Development Partnerships: Learning from the experience of Equal partnerships

Commission communication establishing the guidelines for the second round of the Community Initiative EQUAL,

[http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003\\_0840en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0840en01.pdf)

EQUAL Guide on Transnational Co-operation, 2004 – 2008, approved final version, European commission, 2004, <http://europa.eu.int/comm/equal>

Program Iniciativy Společenství EQUAL, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Praha 16. duben 2004

Potluka Oto a kolektiv, Průvodce strukturálními fondy Evropské unie, IREAS, 2003

Sodomka Vladimír, Špok Radomír, Průvodce strukturálními fondy Evropské unie, EUROPEUM, 2004