

Partnerské projekty neziskových organizací

PŘÍRUČKA DOBRÉ PRAXE

Jiří Krátký, Stanislava Nechvílová, Hana Vaisová
Koalice nevládek Pardubicka, o. s.
2010

Partnerské projekty neziskových organizací

PŘÍRUČKA DOBRÉ PRAXE

Jiří Krátký, Stanislava Nechvílová, Hana Vaisová

Koalice nevládek Pardubicka, o. s.

2010



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Tato příručka dobré praxe vznikla v rámci projektu COMMUNEM REDDERE, který je realizován Koalicí nevládek Pardubicka, o. s., ve spolupráci s partnerskými organizacemi. Projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu v České republice prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR. Více informací o realizátorovi a o projektu na www.konep.cz a na konci této příručky.

KOALICE NEVLÁDEK PARDUBICKA

Partnerské projekty neziskových organizací, příručka dobré praxe

Autoři:

Ing. Jiří Krátký

Ing. Stanislava Nechvílová

Ing. Hana Vaisová

Vydavatel:

Koalice nevládek Pardubicka, o. s., Komenského 432, 530 03 Pardubice

Všechna práva vyhrazena.

E-mail: kancelar@konep.cz

Web: www.konep.cz

Tel.: +420 461 031 821

Vydání I., Pardubice 2010

Počet stran: 60

Náklad: 600 ks

Grafická úprava a tisk:

Studio Press, s. r. o.

© Koalice nevládek Pardubicka, o. s.

ISBN: 978-80-254-8553-8

Obsah

1 PŘEDMLUVA • 4

2 PARTNERSTVÍ • 6

- 2.1. Důvody vzniku partnerství • 6
- 2.2. Projektová partnerství • 13
- 2.3. Předpoklady pro úspěšná partnerství • 15
 - 2.3.1. Přínos pro každého z partnerů • 15
 - 2.3.2. Klíčové faktory úspěchu projektového partnerství • 16

3 BUDOVÁNÍ PROJEKTOVÝCH PARTNERSTVÍ • 18

- 3.1. Iniciace partnerského projektu • 18
 - 3.1.1. Kdo by měl být iniciátorem partnerského projektu? • 18
 - 3.1.2. Absorpční kapacita • 19
- 3.2. Fáze 1: Prvotní úvahy – ujasnění své pozice • 22
- 3.3. Fáze 2: Formulace záměru • 23
- 3.4. Fáze 3: Zapojování partnerů • 27
- 3.5. Fáze 4: Formalizace partnerství • 31
- 3.6. Fáze 5: Zpracování plánu realizace partnerského projektu/žádosti o dotaci • 31
- 3.7. Každodenní činnost v rámci partnerské spolupráce • 34

4 ŘÍZENÍ REALIZACE PARTNERSKÝCH PROJEKTŮ • 36

- 4.1. Organizace projektového týmu ve fázi realizace • 36
- 4.2. Vedení lidí • 38
- 4.3. Komunikace a práce s informacemi • 39
- 4.4. Kvalita v partnerských projektech • 40

5 ZÁVĚR • 41

6 ZDROJE • 42

7 PŘÍLOHY • 43

- 7.1. Směrnice o pravidlech řízení projektů KONEP • 43

1. PŘEDMLUVA

Partnerství je v neziskovém sektoru módním a často užívaným pojmem, který se od začátku třetího tisíciletí šíří zejména díky vlivu vyspělých evropských demokracií. Princip partnerství je jedním ze základních principů strukturálních fondů EU a tak od roku 2004, kdy do ČR začaly ve větší míře proudit „dotace z Bruselu“, se pojem partnerství dostává čím dál častěji do úst šéfů neziskových organizací i politiků. Je ovšem otázkou, jak dalece jsme u nás v partnerství od slov k činům? Jak hluboce jsou principy partnerství skutečně zakořeněny v našem myšlení? Jsme skutečně připraveni a ochotni vstupovat do otevřených partnerství, sdílet své zkušenosti, know-how, být maximálně transparentní? Odpovězme si každý dle vlastní zkušenosti.

Tuto příručku jsme zpracovali v rámci projektu „Communem reddere“, který sám je partnerským projektem. Zdrojem know-how nám byly zejména zkušenosti našich partnerů z londýnské mětské části Islington a místního iniciátora partnerství Islington Training Network (www.itn.org.uk). Tato knížka by nevznikla bez Terry Bednall, projektové manažerky londýnské organizace ACBBA (www.acbba.org.uk), které patří náš největší dík. Zkušenosti Terry s realizací mnoha desítek rozsáhlých partnerských projektů a její životní moudrost máme možnost čerpat již pátým rokem při realizaci společných projektů. V textu proto uvádíme „Dobré rady od Terry“, které jsou doslovnou citací Terryiných slov při prezentaci nazvané „Fundamentals of Good Partnership Working“, ve které pro české neziskové organizace shrnula své třicetileté zkušenosti.

Naše poděkování patří všem, kteří přispěli radou či zkušeností, ať už na našich studijních cestách ve Velké Británii či při seminářích v Čechách, všem projektovým partnerům Koalice nevládek Pardubicka, kteří s námi zažívají slasti i strasti, politikům i úředníkům Pardubického kraje, kteří dlouhodobě chápou přínosy partnerství mezi veřejnou správou a neziskovým sektorem.

Zvláštní dík patří lídrům neziskových organizací, kteří již více než 12 let v Pardubickém kraji budují skutečné mezioborové regionální partnerství, zhmotněné v Koalici nevládek Pardubicka v čele s Miluší Horskou. Síla její osobnosti a přesvědčení o partnerství jako správné cestě pro přežití i rozvoj neziskového sektoru koalici nejdříve v historii zachránila od krachu.

Příručka, jak už název napovídá, je určena pro partnery, a to jak současné, tak budoucí (potenciální) a zejména pro partnerství, která vznikají při realizaci společných projektů.

Cílem této příručky je přiblížit čtenářům hlavní zásady pro přípravu a realizaci partnerských projektů, do kterých je zapojeno pět a více organizací a které jsou realizovány v neziskovém sektoru. Zejména zahraniční zkušenosti, které jsme chtěli prostřednictvím případových studií předat, by měly přispět k minimalizaci rizik, konfliktů a selhání a k dlouhodobé udržitelnosti projektů i budovaných partnerství.

Příručka je složena ze tří hlavních kapitol, které se věnují definici partnerství, procesu přípravy partnerských projektů a realizaci těchto projektů.

Protože jsme si plně vědomi tloušťky ledu, na který se vydáním příručky pouštíme, uvítáme jakoukoliv zpětnou vazbu – vaše názory, náměty či postřehy z praxe.

Ať jsou vaše projektová partnerství úspěšná, dlouhodobá a ať vás baví!

Autoři



Terry Bednall (vpravo) s autory příručky

2. PARTNERSTVÍ

Na úvod je dobré vymezit pojem partnerství. Z mnoha obecných definic partnerství se přikláníme k definici Národního vzdělávacího fondu, která říká, že:

„Partnerství je skupina zástupců organizací a jednotlivců, která se vytvořila, aby spolupracovala na rozvojovém ekonomickém, vzdělávacím nebo sociálním programu a projektu nebo na řešení jiného problému regionu, města, obce.“¹

V rámci této příručky se budeme zaměřovat na **projektová partnerství**, tedy partnerství, která vznikají při/pro realizaci společných projektů (v našem případě budeme dále hovořit o tzv. měkkých, neinvestičních projektech). Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, ze kterého je tato příručka financována, projektové partnerství definuje jako *„vzájemný vztah mezi dvěma či více veřejnými či soukromými organizacemi či jednotlivci, který je postaven na sdílené odpovědnosti za realizaci projektu spolufinancovaného z ESF², a který navazuje na spolupráci při přípravě návrhu projektu (event. i na předchozí spolupráci). Partneři projekt společně vytvářejí – podílejí se na zpracování projektové žádosti, a následně na realizaci věcných projektových aktivit. Jsou to takové aktivity, bez jejichž realizace by nebylo možné zajistit řádné fungování a naplňování cíle projektu, proto je spoluúčast všech partnerů na projektu podstatná a nezastupitelná.“³*

2.1. Důvody vzniku partnerství

K formování partnerství dochází ve chvílích, kdy jednotlivci, organizace či skupiny pocítí nějakou potřebu či problém, který nemohou vyřešit sami, protože postrádají finance, kapacity, znalosti či dovednosti, oprávnění, kontakty nebo vlastní síly. Nemusí se jednat pouze o „projektová“ partnerství, ale i dlouhodobou spolupráci tak, jak je popsáno dále.

Ukažme si nejčastější typy a formy partnerské spolupráce na příkladech.

¹ Podle serveru TOPREGION.CZ (<http://topregion.cz/index.jsp?articleId=1567>)

² Evropský sociální fond – strukturální fond EU, ze kterého je financován Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, více na portálu www.esfcr.cz.

³ Definice partnerství v Příručce pro příjemce Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, verze 1.4 ze dne 31. 5. 2010, str. 40.

Koalice nevládek pardubicka

Typ partnerství: dlouhodobé, regionální a mezioborové partnerství NNO

Koalice nevládek Pardubicka (KONEP) je otevřeným sdružením neziskových organizací, které působí v Pardubickém kraji. Hlavním cílem KONEP je podporovat vzájemnou spolupráci, výměnu zkušeností a pomáhat v rozvoji neziskových organizací. Historie KONEP sahá až do poloviny devadesátých let dvacátého století, kdy došlo ke stabilizaci prvních nevládních organizací na Pardubicku. V té době si sektor NNO (nevládních neziskových organizací) začal i přes své mládí díky vzdělávacím a rozvojovým programům financovaným ze zahraničí (USA, EU) uvědomovat svoji vlastní sílu.

Tehdejší společnost byla poznamenána ekonomickými reformami počátku devadesátých let – v čele vlády stál Václav Klaus, zastánce čisté tržní ekonomiky, jehož postoj k NNO rozhodně nelze označit za vstřícný a přátelský, společnost byla okouzlena principy „neviditelné ruky trhu“, trh samotný přitom připomínal spíše „divoký východ“, kde vítězí ostré lokty a „společenská odpovědnost firem“ byl zcela neznámý pojem.

Tehdejší lídři NNO působících na Pardubicku si uvědomovali, že řeší společný problém – většina populace, stejně jako značná část místních politiků a úředníků vůbec netuší, co je to nezisková organizace a k čemu je dobrá. Protože jednotlivé organizace neměly samotné sílu problém řešit, spojily své síly i přesto, že si vzájemně konkurovaly v soutěži o malý koláč veřejných financí.

V roce 1998 vzniklo neformální sdružení nazvané „Komunitní koalice NNO na Pardubicku“, jehož členové si dali do vínku, že „upřednostňují spolupráci nad soupeřením“. Koalice pořádala mnoho akcí (dnes bychom slovníkem public relations řekli „eventů“), např. plesy či dny neziskového sektoru s cílem prezentovat veřejnosti existenci NNO. Sjednocujícím prvkem byla také snaha táhnout za jeden provaz při jednáních s místní veřejnou správou. Protože se jednalo o neformální sdružení, střídaly se jednotlivé organizace v pořádání (a finančním vypořádání) jednotlivých akcí.

Dalším milníkem v rozvoji partnerství byl rok 2001, kdy byly v ČR ustaveny kraje. Nová samospráva Pardubického kraje postrádala subjekt, který by mohl prezentovat sektor NNO podobně, jako v podnikatelském sektoru Krajská hospodářská komora. Tento podnět, spolu s potřebou právní subjektivity,

která by umožňovala čerpání grantů a dotací, vedl roku 2004 k formalizaci partnerství založením občanského sdružení Koalice nevládek Pardubicka. Členy sdružení jsou NNO prostřednictvím svých statutárních zástupců či ředitelů. Díky podpoře Pardubického kraje začal KONEP poskytovat informační servis, provozovat vlastní portál „nevladky.cz“, rozpočet sdružení činí v roce 2005 přibližně 500 tis. Kč. V této době můžeme hovořit o fungujícím a institucionalizovaném dlouhodobém partnerství uvnitř sektoru NNO v rámci regionu. Partnerství umožňovalo společný lobbying za zájmy NNO na krajské úrovni.

Dalšímu vývoji KONEP nahrál vstup ČR do EU a s ním podpora partnerství mezi veřejnou správou a sektorem NNO. KONEP byl Pardubickým krajem přizván jako plnohodnotný PARTNER do projektu rozvoje absorpční kapacity kraje. Na základě dobré spolupráce na projektu tak od roku 2007 v Pardubickém kraji funguje i mezisektorové partnerství NNO a veřejné správy.

Jedním z výstupů projektu na podporu absorpční kapacity bylo první setkání s londýnskými NNO, které KONEPu představily koncept „společných partnerských projektů“. Představitelé KONEP doslova uchvácení fungujícím londýnským partnerstvím, které umožňovalo, aby i malé organizace mohly čerpat dotace z administrativně náročných programů EU, iniciovali projekt „Společně!“, díky kterému byl princip partnerských projektů prezentován v Pardubickém kraji. Rozpočet KONEPu tak dosáhl v roce 2007 výše 2,5 mil. Kč. Díky projektu Společně! vznikly tři velké partnerské projekty, které v roce 2008–9 uspěly v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost, jedním z nich je Communem reddere, jehož výstupem je tato příručka. Dnes KONEP realizuje širokou paletu činností, na které jednotlivé NNO nemají finance, know-how či kapacity: poskytuje kromě informačního servisu pro NNO také odborné poradenství (účetní, daňové, projektové, právní, k fondům EU), vzdělává zaměstnance NNO v kraji, podporuje lokální partnerství mezi NNO a veřejnou správou na úrovni měst a obcí, snaží se o společné public relations, vyjadřuje se ke koncepčním dokumentům, které se týkají NNO, zastupuje krajské NNO v Radě vlády pro NNO a zprostředkovává informace mezi národními asociacemi NNO a regionem. Rozpočet pro rok 2010 se díky dalším partnerským projektům vyšplhal do výše 6 mil. Kč.

Příklad Koalice nevládek Pardubicka je důkazem, že období mezi prvním podáním ruky na znamení přátelství a vzájemného neútočení k realizaci partnerských projektů netrvá v řádu týdnů či měsíců, ale let, v tomto případě let přesně deset.

Z vývoje činnosti a rozpočtu je také patrné, že partnerství je velmi dynamické a nese s sebou nekončící proces změn, jehož řízení je extrémně náročné. V téměř každé z fází vývoje hrozil zánik partnerství (nedařilo se např. získat zdroje na předfinancování prvního projektu Společně!, po skončení projektu Společně! hrozil díky zpoždění prvních výzev OP LZZ zánik vybudovaného a zaběhnutého poradenského centra a kanceláře).

Klíčovým faktorem úspěchu partnerství NNO v Pardubickém kraji jsou lidé, kteří stojí v jeho čele a kteří dokázali přesvědčit ostatní o smyslu budování partnerství i v nepříznivých situacích a byli ochotni do partnerství investovat značné množství úsilí.

V praxi se nemusíme setkat pouze s dlouhodobým partnerstvím. Funkční partnerství vznikají také k řešení konkrétního problému v lokalitě, jak ukazují následující případové studie:

Dotační poradenství v anglickém Nidderdale

Typ partnerství: mezioborové, řešení chybějící služby cílové skupině

Organizace agroenvironmentálních opatření v zemědělství přináší finanční podporu pro hospodáře, kteří při své práci přistupují šetrně ke krajině a věnují se aktivní tvorbě prostředí pro volně žijící druhy rostlin a živočichů. Nestátní nezisková organizace FWAG (Farming and Wildlife Advisory Group) podporuje formou poradenství právě takové farmáře a velmi farmářům zjednodušuje administrativní proces vedoucí k dosažení těchto národních podpor. Organizace působí v Anglii, Walesu a Severním Irsku a pomáhá udržet volně žijící druhy živočichů a rostlin v intenzivně obhospodařované zemědělské krajině. Má více jak 40 let zkušeností ve spolupráci s farmáři, veřejným i komerčním sektorem.

Národní organizace AONB (Areas of Outstanding Natural Beauties) se zabývá ochranou a správou lokálních, relativně maloplošných území s významem jak pro divoce žijící rostliny a živočichy, tak pro obyvatele regionu. Vznik organizace se datuje do roku 1947 a nyní spravuje 41 oblastí.

Pro utváření a ochranu krajiny je nutné působit a motivovat právě farmáře, kteří mají v krajině velmi podstatný vliv. Možnosti organizace AONB v půso-



bení na farmáře jsou velmi limitované z důvodu nedostatečné personální kapacity i finančního zajištění.

Partnerství FWAG a AONB se tedy jeví jako logické vyústění snah obou organizací. Oba spolupracující subjekty vstupovaly do partnerství s podobnými cíli: působit na krajinu skrze farmáře, jakožto krajinotvůrce.

FWAG – Poskytlo Niederdaleské pobočce AONB zkušeného poradce v oblasti podpory zemědělců k šetrným postupům v hospodaření.

AONB – Poskytlo prostory pro práci poradce FWAG ve své budově, vybavilo poradce nezbytnými kontakty na zemědělce v území působnosti AONB a zároveň propůjčilo důvěru zemědělců vytvořenou dlouhodobou působností AONB v regionu. Poradce FWAG se aktivně podílí na chodu organizace AONB.

Před realizací tohoto projektu neexistovaly pevné vazby mezi zúčastněnými subjekty. Zájmy a cíle obou organizací byly vždy prakticky ve shodě, ale vzhledem k různým překážkám na straně obou subjektů nepůsobily organizace ve stejném území na stejnou cílovou skupinu. Partnerství bylo navázáno zaměstnancem FWAG, který měl zájem o profesní působení v místě působnosti AONB a zároveň vizí, jak činnosti těchto dvou organizací spojit ve směřování za společným cílem.

Příprava partnerského projektu

Příprava společného projektu byla zahájena definicí cíle projektu a cílové skupiny. Cílovou skupinou byli farmáři hospodařící na území působnosti organizace AONB. V této skupině byl proveden základní kvalitativní výzkum potřebnosti dotačního poradenství. Výzkum se prováděl formou rozhovorů při návštěvách u farmářů. Bylo zjištěno, že poptávka po poradenství je relativně vysoká. Následně byl sestaven harmonogram přesunu a začlenění odborníka FWAG do struktur organizace AONB. Nejlepší zpětná vazba o kvalitě potřebnosti poskytovaného poradenství je fakt, že poradce si na svoje aktivity sám vydělá. Platí jej vždy konkrétní farmář.

Přínosy partnerství

Při řešení samostatných projektů je zajištění veškerých aktivit i aktivit v oblastech mimo specializaci organizace na organizaci samotné. Je tedy velmi náročná na veškeré zdroje v organizaci. Naproti tomu přizvání partnerů do projektů odlehčí organizaci a pomůže jí získat nové specializace, kontakty, prostředky, klienty, informace.

Partnerství přináší především přístup k novým informacím, odlehčení při administrativních činnostech, možnost učit se od druhých. Partnerství také přináší rozšíření sítě kontaktů a působnosti partnerských organizací. Partnerství rozšiřuje vědomostní základnu organizace a přináší možnost vyšší koncentrace na tu odbornost, kterou především organizace disponuje.

Turning Tides

Typ partnerství: lokální „sousedské“ partnerství napříč sektory založené pro řešení konkrétního problému

Southend-on-Sea leží 60 km západně od Londýna v oblasti, kde se řeka Temže vlévá do Severního moře. Město se 163 tisíci obyvateli má vysokou hustotu osídlení, která dosahuje 4 000 obyvatel na 1 km² (pro srovnání Pardubice známé obřím panelovým sídlištěm Polabiny mají hustotu zalidnění 1.142 obyvatel/km², Josefem Gočárem velkoryse urbanizovaný Hradec Králové dokonce 912 obyvatel/km²).

V samém centru města se nachází lokalita tvořená soubory panelových domů se 6 000 obyvateli, ve kterých došlo v průběhu několika let k dramatickým změnám ve složení obyvatel (sociálně slabí, nezaměstnaní, imigranti) a s tím spojenému nárůstu kriminality (krádeže, drogy, násilné činy) a zhoršení prostředí (nepořádek, odpadky, zničená veřejná infrastruktura). Lokalita patří mezi 3 % nejchudších oblastí v celé Anglii, míra nezaměstnanosti v lokalitě je 3krát vyšší než je průměrná míra v zemi, je zde vysoká míra porodnosti u dívek do 18 let.

K řešení daného problému bylo iniciováno místní „sousedské partnerství“, které má za cíl nastartovat pozitivní vývoj komunity. Přímo uprostřed mezi panelovými domy vzniklo díky projektu „Turning Tides“ z opuštěného výměníku komunitní centrum, které pracuje na bázi dobrovolnictví a zapojuje místní občany do dění v komunitě. Projekt Turning Tides je založen na partnerství:

- města (finančně podporující aktivity projektu, zajišťující veřejné služby jako úklid),
- majitelů bytů v panelových domech (kteří byty pronajímají a mají zájem na zlepšení pověsti a bezpečnosti lokality),
- konkrétních občanů (stěžejní články partnerství, bez desítek dobrovolníků by nebylo možné aktivity realizovat),

- *policie (komunitní centrum má od policie delegovanou pravomoc získávat a poskytovat informace, které slouží např. jako důkazní materiály při projednávání přestupků a trestných činů),*
- *neziskových organizací (poskytujících např. terénní sociální služby pro osoby závislé na drogách, alkoholiky, poradenství pro zadlužené),*
- *každého, kdo se chce v dané lokalitě angažovat.*

Komunitní centrum, které je koordinátorem místního partnerství, podporuje velké množství malých sousedských projektů a akcí – malých z hlediska finančního rozsahu (v řádu tisíců Kč), které ovšem realizují konkrétní občané dané komunity (např. společný úklid veřejných prostor, seznamovací párty mezi sousedy). Centrum, které si buduje pověst „dobrého souseda“, funguje jako zprostředkovatel informací mezi občany a dalšími partnery (zejména poskytovateli odborných služeb).

Klíčovým faktorem úspěchu partnerství v Southendu je, že se do partnerské spolupráce podařilo zapojit všechny zainteresované strany a vybudovat si důvěru nejdůležitějšího partnera – místních občanů.

K ZAMYŠLENÍ! Pokuste se z uvedených případových studií najít přínosy, které z partnerství plynou každé zapojené organizaci či jednotlivcům a poznamenejte si je do následující tabulky:

Subjekt	Přínos
Město	
Neziskové organizace	
Občané bydlící v dané oblasti	
Občané jiných částí města	
Policie	
Majitelé domů a bytů v oblasti	

2.2. Projektová partnerství

Specifickým typem partnerství jsou projektová partnerství, tedy taková partnerství, která jsou uzavírána pro realizaci konkrétních projektů, v našem kontextu projektů financovaných nejčastěji ze strukturálních fondů EU. V projektových partnerstvích více organizací spojí síly, aby eliminovaly slabé stránky a posílily své stránky silné – pokud však není partnerství nutnou, nikoli postačující podmínkou k realizaci projektu. Realizace partnerských projektů mívá obvykle jeden z následujících cílů:

- propojit organizace poskytující různé služby a nabídnout (poskytovateli dotace) komplexní službu pro cílové skupiny v určitém místě,
- propojit organizace poskytující obdobné služby na větším území a nabídnout tak (poskytovateli dotace) projekt regionálního nebo nadregionálního významu.

Přínosy projektového partnerství stejného typu, které např. realizuje KONEP v Pardubickém kraji, si ukážeme na případové studii londýnské neziskové organizace ITN, od které KONEP čerpal know-how.

Partnerské projekty v Islingtonu

Typ partnerství: partnerství pro realizaci společných projektů

Iniciátor partnerství: Radnice městské části Islington, Londýn a NNO International Training Network (ITN)

Městská část Islington leží v samém srdci Londýna, žije zde pouze (na poměry Londýna) 200 tis. obyvatel na malém území o rozloze 3 × 6 km, za prací sem každý den dojíždí cca 800 tis. osob. Obyvatelstvo městské části představuje pestrou směs kultur, žijí zde doslova vedle sebe velmi bohatí starousedlíci a chudí imigranti. Místní školy navštěvují děti se 130 různými mateřskými jazyky. Hlavními problémy, které musí městská část řešit, je stoupající počet imigrantů a s tím spojené problémy, jako je např. nezaměstnanost, která dosahuje v komunitách imigrantů až 60 %, nárůst kriminality, odlišné kulturní a sociální návyky jednotlivých kultur, atp. V Islingtonu působí cca 1 000 nestátních neziskových organizací. Radnice má zájem poskytovat sociální služby prostřednictvím NNO, které mají nejbližše každodenním potřebám cílových skupin. Radnice, která chce podporovat NNO, však klade vysoké nároky na kvalitu poskytovaných služeb, kvalitu managementu NNO, důraz je kladen na efektivitu a jasné dokládání přínosů podporovaných aktivit. Způsob řízení NNO se tak příliš neliší od komerčních subjektů.

International Training Network (ITN) je nestátní nezisková organizace sdružující NNO, které převážně působí v Islingtonu, jedním z členů je i místní islingtonská radnice (s rozhodovacím právem jednoho hlasu stejně jako kterákoliv malá NNO). ITN byla založena v roce 1998 za účelem budování partnerství mezi neziskovými organizacemi navzájem, ale také mezi neziskovým sektorem a radnicí. ITN má 10 zaměstnanců a poskytuje poradenské a vzdělávací služby, zpracovává žádosti o dotace, provádí řízení a monitorování projektů. Partnerské projekty řízené ITN jsou převážně velkého rozsahu, s rozpočtem v řádech milionů liber a s desítkami zapojených partnerů.

Projektové partnerství v Islingtonu iniciované ITN má svá daná pravidla. ITN průběžně monitoruje dotační příležitosti a zároveň oblast aktivit svých členů. V případě možnosti podat projektovou žádost zpracuje ITN ideový návrh projektu a podle zaměření dotačního programu osloví členské organizace, které v dané podporované oblasti působí s nabídkou partnerství. ITN organizacím zasílá dotazník, ve kterém potenciální partneři navrhnou aktivity, kterými by mohli do partnerského projektu přispět. Rolí ITN je koordinace přípravy projektové žádosti, žadatelem o dotaci je radnice městské části Islington, která jediná je dostatečně finančně silná, aby mohla zajistit případné předfinancování projektu. Projektové partnerství je otevřeno organizacím všech velikostí, tedy i malým NNO, které ITN průběžně vzdělává zejména v managementu, finančním řízení, řízení dokumentace a evidence projektů, čímž napomáhá ke zvyšování kvality řízení NNO.

ITN je v partnerských projektech tzv. vedoucím partnerem, který zabezpečuje řízení projektu, finanční řízení projektu, evidenci a dokumentaci, administraci žádostí o platbu a komunikaci s dalšími partnery (NNO), kteří zajišťují samotnou realizaci odborných aktivit projektu. Díky tomuto mechanismu a fungujícímu partnerství došlo k výraznému posílení absorpční kapacity, kdy např. v rámci jednoho programu financovaného z Evropského sociálního fondu Islington úspěšně získal 50 % prostředků alokovaných na celý Londýn. Zbýlých 50 % alokace si rozdělilo 33 městských částí, ve kterých žije 97,5 % obyvatel města.

Rozpočet ITN dosáhl v roce 2007 výše v přepočtu 71 mil. Kč, z toho však 49 mil. Kč tvořily finance, které ITN distribuovala členským organizacím.

Klíčovým faktorem úspěchu projektového partnerství v Islingtonu je pomoc radnice, která je ochotna poskytnout finanční záruky pro předfinancování

výdajů. Pomoc však nepřišla z čista jasna, předcházely jí roky spolupráce NNO s radnicí, transformace NNO na efektivní manažersky řízené organizace, které se dokázaly shodnout na sdílené vizi a založit projektovou organizaci ITN. V neposlední řadě stojí za úspěchem úsilí úředníka Tonyho Swashe, který měl na starosti spolupráci radnice s NNO a který vizi projektového partnerství uvnitř úřadu neúnavně prosazoval.

Dovětek případové studie – aplikace islingtonského modelu do ČR: Model partnerských projektů realizovaných ITN do ČR úspěšně zavedla Koalice nevládek Pardubicka, ovšem s tím, že je kromě iniciátora také žadatelem a hlavním partnerem projektu, protože v ČR se doposud nenašla radnice či krajský úřad, který by byl ochoten stát se žadatelem za finančně slabší NNO. Zajištění předfinancování výdajů projektů se tak stalo jednou z klíčových aktivit ředitelky KONEP. Naštěstí se doposud vždy podařilo zdroje předfinancování najít, ač za cenu změny bankovního ústavu, u kterého má organizace své účty.

2.3. Předpoklady pro úspěšná partnerství

2.3.1. Přínos pro každého z partnerů

Dobrá rada od Terry: Každý z partnerů musí z projektu získat takovou přidanou hodnotu, kterou jinak nemůže získat!

Přidanou hodnotou bývá v naší praxi nejčastěji získání finančních zdrojů, které by samotná organizace neměla šanci získat. Malá NNO bez historie, potřebných kapacit a zkušeností by stěží dosáhla na dotace z fondů EU, pokud by nebyla zapojena do partnerského projektu. Malá NNO získá v partnerském projektu zkušenosti s řízením, čímž může zvýšit kvalitu služeb.

Jasnou přidanou hodnotu by měli ze spolupráce s malými NNO získat i velké organizace či vedoucí projektovní partneři.

2.3.2. Klíčové faktory úspěchu projektového partnerství

Dobrá rada od Terry: Klíčové faktory úspěchu projektového partnerství

- 1) Všichni partneři se shodnou v potřebě spolupracovat!
- 2) Partnerství hraje pro všechny zúčastněné partnery významnou roli!
- 3) Rozdělovaný koláč nesmí být příliš malý!
- 4) Partneři mají odlišné, ale doplňující se aktivity/role!
- 5) Partneři jsou ochotni sdílet znalosti a jsou odhodláni pracovat pro úspěch ostatních!

Jednotlivé faktory úspěchu jsme se pokusili s Terry komentovat:

1) Všichni partneři se shodnou v potřebě spolupracovat!

Může se zdát, že toto tvrzení je samozřejmostí – přece pokud bychom necítili potřebu spolupracovat, nebudeme vstupovat do partnerských projektů! Tento fakt, či chcete-li argument, však může zachránit partnerství, pokud se spolupráce zadrhne nebo vyvstanou konflikty. Pokud se všichni partneři shodnou na tom, že spolupráce je pro ně nezbytná (např. proto, že by jinak nemohli získat zdroje na svou činnost), nezbývá jim, než uhasit vzniklý konflikt a pokračovat ve spolupráci.

2) Partnerství hraje pro všechny zúčastněné partnery významnou roli!

V partnerských projektech je každý z partnerů závislý na ostatních. Selhání jednoho partnera může znamenat neúspěch celého projektu a tím ohrožení všech partnerů. Je proto velmi důležité, aby si každý z partnerů uvědomoval význam své role v partnerství a věnoval partnerství dostatečnou pozornost a kapacity. Společný projekt by pro žádného z partnerů neměl být „okrajovou záležitostí“.

3) Rozdělovaný koláč nesmí být příliš malý!

Aby pro každého z partnerů hrál projekt důležitou roli (a náklady partnerství nepřevyšovaly jeho přínosy – viz bod 2), je třeba, aby díl rozdělovaného koláče (tj. finančních prostředků) každého partnera byl dostatečně velký. Je obtížné definovat minimální velikost rozpočtu partnerského projektu, protože výše závisí na počtu partnerů, složitosti jejich role, na typu a době trvání projektu a zejména velikosti partnerské organizace. Pokud bude partnerský projekt tvořit více než 15 % rozpočtu organizace, měl by pro ni být významný. V ČR jsme např. u operačních programů omezení maximální velikostí rozpočtu projektu, která se pohybuje obvykle od 4 do 10 mil. Kč, což umožňuje zapojení 5–7 partnerů, kteří budou v projektu mít důležitou roli (a nebudou pouze „partneři na okrasu“).

Koordinace partnerství jako způsobu společné práce je velmi náročná na čas a lidské zdroje. Jak uvádí ITN i zkušenosti KONEP, řízení a koordinace spolyká 10–20 % rozpočtu partnerského projektu, neboť každou fakturu či prezenční listinu musí nejprve zaevidovat partner a následně ještě hlavní partner (koordinátor), který je odpovědný za vykazování celého projektu vůči poskytovateli dotace. Každý požadavek na úpravu v monitorovací zprávě putuje nejprve ke koordinátorovi a poté k příslušnému partnerovi.

4) Partneři mají odlišné, ale doplňující se aktivity/role!

Projektoví partneři se musejí vzájemně doplňovat, například jeden z partnerů má know-how, jiný má kontakty na cílovou skupinu a další je schopen poskytnout prostory či zajistit předfinancování. Toto pravidlo platí i pro strukturu v projektu poskytovaných služeb, kdy partneři poskytují různé doplňující se služby cílové skupině (např. různé druhy terapií, poradenství atp.).

5) Partneři jsou ochotni sdílet znalosti a jsou odhodláni pracovat pro úspěch ostatních!

Z rozhovorů na studijních cestách k britským partnerům jednoznačně vyplynulo, že pro partnerství je klíčový způsob uvažování všech partnerů, charakterizovaný skutečnou ochotou pracovat pro úspěch jiné organizace. Každý z partnerů musí:

- být ochoten sdílet své znalosti, dovednosti a zkušenosti s ostatními organizacemi, často v konkurenčním postavení,
- být připraven dlouhodobě investovat úsilí, čas (a tím pádem i finance) do budování partnerství,
- být připraven přijímat kompromisy,
- být připraven otevřeně komunikovat.

3. BUDOVÁNÍ PROJEKTOVÝCH PARTNERSTVÍ

Partnerská spolupráce jako způsob řešení projektů bývá považována za ideální řešení – je podporována EU, vyřeší „všechny“ problémy, lze ji využít jako vhodné PR, je možné, že za vás někdo jiný odvede neoblíbenou práci, atp. S tímto přesvědčením pak začíná spolupráce, která nemívá dlouhého trvání a pravděpodobně dojde k rozčarování zapojených subjektů i finančním ztrátám.

Udržitelná a užitečná partnerství vznikají ze skutečné potřeby. Iniciátorem by měl být subjekt, který dobře zná své možnosti a ví, čeho chce dosáhnout. Udržitelná partnerství jsou přínosná pro jednotlivé zapojené subjekty i pro své okolí. V udržitelných partnerstvích funguje synergický efekt.

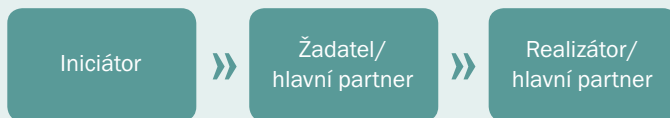
Vytváření udržitelných projektových partnerství je však dlouhodobý a náročný proces vyžadující vysokou dávku trpělivosti a komunikačních dovedností. V následujících kapitolách bude popsán postup, který vám může usnadnit jak iniciaci, tak i následnou realizaci projektových partnerství – například takových, které byly popsány v případových studiích. Při popisu jsme vycházeli z dosavadních zkušeností z České republiky a ze zahraničí a snažíme se tak přinést rady, které fungují. Každý z partnerských projektů je však jiný a jedinečný, takže k mixu rad dodávejte vždy i váš vlastní cit pro situaci a navržený postup operativně upravujte.

3.1. Iniclace partnerského projektu

Partnerský projekt nevznikne sám od sebe. Zde nám nepomůže náš oblíbený japonský sluha „SE-TO“ (udělá SE-TO..., zařídí SE-TO...), konkrétní organizace a konkrétní lidé musejí projektové partnerství iniciovat.

3.1.1. Kdo by měl být iniciátorem partnerského projektu?

Zásadní otázkou je, kdo by měl celou přípravu partnerského projektu iniciovat? Iniciátorem partnerského projektu by měla být organizace, která má především dostatečné kapacity pro přípravu a řízení projektů. Londýnská ITN či český KONEP jsou příklady organizací, které si pro realizaci partnerských projektů založily samy neziskové organizace. V dalším textu budeme počítat s tím, že iniciátor projektu je zároveň žadatelem o dotaci a realizátorem projektu.



Obrázek 1 Role organizace ve fázích partnerského projektu

3.1.2. Absorpční kapacita

Na základě Studie sektoru NNO v Pardubickém kraji⁴, zkušeností KONEP i zahraničních partnerů projektu iniciátor partnerského projektu musí mít:

- **lidské zdroje** pro přípravu i realizaci projektu,
- **přístup k finančním zdrojům** – zejména na předfinancování výdajů projektu,
- **nastaven systém řízení projektů a organizace.**

Uvedené faktory tvoří základ tzv. absorpční kapacity organizace. Jednotlivé faktory absorpční kapacity probereme níže podrobně:

Lidské zdroje

Lidé jsou základem úspěchu, což neplatí jen u projektů. Pro přípravu projektu je třeba, aby byly v partnerství zastoupeny následující typy lidí (následující popis může být zobecněn nejen na partnerské, ale jakékoliv projekty žádající o dotaci):

Vizionář – vizionář obvykle přichází s nápadem, dokáže věci vidět v nových souvislostech, dodává energii prvotní fázi iniciace projektu, dokáže ostatní nadchnout (zapálit) pro nějakou novou myšlenku.

Spisovatel žádostí – analytik – úžasné myšlenky vizionáře musí být schopen někdo uchopit a zpracovat do textu projektové žádosti tak, aby projekt byl v souladu s požadavky poskytovatele dotace a aby v textu hodnotitelé našli odpovědi na všechny otázky, které jim předepisuje hodnotící tabulka. Naše troufalé pojmenování „spisovatel“ naznačuje, že by se mělo jednat o člověka, který dobře vládne českým jazykem, neboť formulace projektových žádostí by měly být stručné, jasné a konkrétní.

Koordinátor – už ve fázi přípravy partnerského projektu je třeba mít v týmu osobu s manažerskými dovednostmi, která dokáže zkoordinovat celý projektový tým včetně zástupců partnerů. Zcela zásadní jsou pro koordinátora komunikační dovednosti, musí být schopen vyjednat takovou podobu projektu, se kterou budou

⁴ Studie byla zpracována v roce 2007 společností První regionální rozvojová, a. s. v rámci projektu na podporu absorpční kapacity Pardubického kraje, studie je k dispozici na: http://www.rozvoj-pk.cz/studie_nno.php.

spokojeni všichni partneři, což zdaleka nebývá jednoduché. V ideálním případě se koordinátor přípravy projektu stává manažerem projektu v jeho realizaci.

Ekonom – jádrem každého projektu či žádosti o dotaci je rozpočet, který musí být kalkulován tak, aby vyhověl požadavkům dotačního titulu (způsobilé a nezpůsobilé výdaje, omezení jednotlivých kapitol, doporučené limity mezd, platů, atp.). Protože partnerské projekty neziskových organizací jsou převážně neinvestičního charakteru, kde hlavní část výdajů tvoří mzdové náklady, musí být ekonom schopen zkalkulovat výši úvazků jednotlivých osob zapojených do realizace projektu tak, aby nebyly předimenzovány (hrozí riziko snížení bodového hodnocení) nebo poddimenzovány (hrozí riziko přepracovanosti a zhroucení projektového týmu).

Finanční zdroje

Dalším faktorem absorpční kapacity jsou finance. Pokud je partnerský projekt financován bez dotačních zdrojů, je třeba mít již ve fázi iniciace přislíbeny zdroje na krytí celého rozpočtu projektu. Ovšem i u projektů financovaných z dotačních zdrojů by měl mít iniciátor projektu v přípravné fázi připraveny finanční zdroje. U projektů spolufinancovaných žadatelem musí být jasné, kdo bude spolufinancování hradit – zda iniciátor sám, či bude požadovat část spolufinancování po partnerech. Ale i u projektů s dotací ve výši 100 % by měl mít iniciátor připraveny rezervy na krytí nezpůsobilých výdajů a na předfinancování výdajů projektu. Ze zkušeností KONEP vyplývá, že i u stoprocentně dotovaných projektů by měl mít iniciátor připraveny zdroje (např. měl by mít možnost získat alespoň kontokorentní úvěr či půjčku od partnera) ve výši 30 % celkového rozpočtu projektu.

Systém řízení projektů a organizace

Absorpční kapacita kromě lidských a finančních zdrojů zahrnuje také fungující systém řízení projektů a organizace. V rámci každého projektu vzniká dočasná organizační struktura, v rámci partnerských projektů často rozsáhlá dočasná organizační struktura zahrnující 20 a více osob.

System vnitřních směrnic KONEP

Koalice nevládek Pardubicka (KONEP) se v rámci projektu Společně! od května 2007 do dubna 2008 připravovala na realizaci partnerských projektů, sbírala náměty, iniciovala projekty. Zároveň se organizace připravovala na skokový nárůst aktivit, který byl plánován v průběhu roku 2009. Zatím co v lednu 2009 měl KONEP 3 zaměstnance a plánovaný rozpočet 1,3 mil. Kč, díky realizaci partnerských projektů má v září 2010 8 interních a 15 externích zaměstnanců a rozpočet na rok 2010 přesáhl výši 9 mil. Kč.

Takový nápor by se nedal zvládnout bez dobře nastaveného řízení organizace. Již v průběhu roku 2008 byl proto zpracován systém vnitřních směrnic, který navazoval na stanovy a obsahoval následující dokumenty:

- **Jednací řády** valné hromady, správní rady a revizní komise (upravující způsob svolávání, jednání jednotlivých orgánů sdružení),
- **organizační řád** (zásadní dokument určující hlavní pravidla fungování kanceláře, která iniciuje a řídí partnerské projekty, vymezuje kompetence ředitele, projektových manažerů, finančních manažerů, způsob jednání za KONEP, atp.),
- **pracovní řád** (upravující pracovní dobu, dovolenou, povinnosti zaměstnance, vysílání na pracovní cesty, způsob kalkulace mzdy, postup při vzniku škody a další záležitosti týkající se zaměstnanců),
- **směrnici o pravidlech řízení projektů** (upravující zejména způsob iniciace projektů, minimální požadavky na procesy plánování projektu, řízení změn, evidenci projektové dokumentace, řízení rizik a nákupů),
- **směrnici o oběhu účetních dokladů** (upravující náležitosti, odpovědné osoby, přezkušování, opravy a úschovu účetních záznamů, způsob poskytování záloh, evidenci dlouhodobého majetku, požadavky na jednotlivé typy dokladů, způsob evidence pokladny a bankovních účtů),
- **směrnici o externí komunikaci** (vyjmenovává nástroje externí komunikace, upravuje jednotný vizuální styl a způsob vyhlášení stavu krizové komunikace),
- **směrnici o proplácení cestovních náhrad.**



Směrnice a řády nejsou nijak složité, nejrozsáhlejší směrnice o oběhu účetních dokladů má 7 stran textu. Takto nastavený systém vnitřních pravidel vytvořil podmínky pro skokový nárůst objemu práce.

Následná praxe v realizaci projektů si vyžádala úpravu systému řízení pomocí dalších směrnic, např. směrnicí o archivaci, směrnicí k způsobu zadávání veřejných zakázek nebo směrnicí o proplácení per diem (diet pro zahraniční experty). Jakkoliv jsou tyto směrnice pro pracovníky organizace svazující, jejich pozitivní vliv jasně převládá: dávají řízení řád a v neposlední řadě také poskytují ochranný štít, v případě jejich důsledného dodržování, pracovníkům i celé organizaci. Směrnice mají totiž tu moc přesně definovat zákonem blíže neregulované skutečnosti, které jsou předmětem kontroly dodržování transparentnosti, hospodárnosti, průkaznosti či nediskriminačního chování příjemce podpory ze strany donátora.

Pro realizaci partnerských projektů nejdůležitější směrnici o pravidlech řízení projektů uvádíme jako přílohu příručky.

3.2. Fáze 1: Prvotní úvahy – ujasnění své pozice

Pokud NNO začíná zvažovat realizaci partnerských projektů a chce být jejich iniciátorem, měla by si nejdříve ujasnit svou vlastní pozici, možnosti, schopnosti a představy o dalším směřování. Ve stručnosti lze tuto úvodní „analýzu“ vlastní pozice shrnout do následujících bodů:

- ujasnění vlastních cílů a pozice v oblasti, ve které působí – vědět „kdo jsme“ – proč naše organizace funguje, pro koho je určena, kdo ji tvoří, co přináší okolí, co přináší zaměstnancům,
- ujasnění dalšího směřování organizace – vědět „kam kráčíme“ – kam naše organizace směřuje, jaké jsou její dlouhodobé cíle, na jakých hodnotách staví svou činnost; vhodné je zároveň prověřit, zda tyto základní body stejně chápou všichni zaměstnanci organizace (externí i interní),
- zhodnocení vlastních zdrojů – vědět „co máme a co umíme“ – co jsme ochotni investovat, co vše máme k dispozici.

Uvedené tři kroky nemusíme realizovat formou složité strategické analýzy, ale rozhodně bychom je neměli vynechat.

3.3. Fáze 2: Formulace záměru

Po ujasnění si vlastní pozice bychom měli formulovat prvotní záměr projektu, abychom hledali potenciální partnery s vyjasněnou představou o budoucím partnerském projektu.

Po zhodnocení vlastní pozice je dobré znovu promyslet prvotní nápad (tj. důvod zahájení úvah o realizaci partnerských projektů) a přizpůsobit jej dle reálných možností a zájmů organizace. Prvotní ideu je vhodné vybrousit do podoby jasně vize a tu mít stále na paměti. Díky tomu, že dobře známe svou pozici a své možnosti, jsme pak schopni sami sobě i svým potenciálním partnerům své vize přesvědčivě sdělit a vědět, za jakým účelem chceme budovat partnerskou spolupráci – čili proč své potenciální partnery oslovujeme. Měli bychom být přesvědčeni, že víme, co chceme; víme, že zvládneme roli iniciátora projektu; doufáme, že následně zvládneme roli realizátora projektu; víme, že to nezvládneme sami; víme, že nám právě tento partner může pomoci právě touto svou aktivitou; víme, co můžeme partnerům nabídnout, atp.

Dobrá rada od Terry: Tentokráte kudy cesta NEVEDE, aneb jak bychom neměli přistupovat k partnerským projektům.

Dozvěděli jste se o „zajímavém“ projektu, který je vhodné realizovat, protože vám jej doporučil „známý“. Záměr projektu neodpovídá vaší dlouhodobé vizi, hlavní problematice příliš nerozumíte, ale prý je snadné na tento typ projektu získat finanční prostředky od partnerů ze soukromé sféry. Nevíte přesně, co byste v rámci projektu měli dělat, ale musíte sehnat 5 dalších partnerů, jinak finanční prostředky nezískáte. Takto podobně mohou také začínat úvahy o budování partnerské spolupráce. Většinou však na první pohled přehlédnete „skryté náklady“ a pod vidinou snadného zisku si své aktivity pouze zkomplikujete.

Specifikace záměru partnerského projektu může být velmi zdlouhavý a náročný proces. V začátku nám mohou pomoci odpovědi na následující nejzákladnější otázky:

- Co chceme dělat?
- Proč to chceme dělat?
 - Důvody mohou být velmi různorodé, je velmi dobré si upřímně říct pravdu, usnadní to komunikaci s partnery.
 - Příklady: pro radost, pro peníze, chceme využít příležitosti, chceme vyřešit dlouhodobý problém, atp.
- Pro koho?
 - Pro sebe, pro klienty, pro děti, pro zvířátka, pro politiky.

Ve fázi iniciace je třeba najít si své teritorium – oblast či obor zájmu – v první fázi se soustředit na to podstatné, co chceme změnit nebo vybudovat. Další detaily můžeme přidávat spolu s partnery a jejich nápady.

Při konkretizaci nápadu bychom již rovnou měli přemýšlet o zdrojích, které můžeme do partnerského projektu investovat i o zdrojích, které nám chybí a které budeme hledat u partnerů.

Příklady zdrojů:

- **lidé** – zejména jejich čas a know-how (např. dobrovolníci, zpracovatelé žádostí o dotace z fondů EU, designéři, IT odborníci, asistentky, uklízečky, známé osobnosti, politici),
- **prostor** (kanceláře, zahrada, chata, výstavní síň, fotbalové hřiště, internet),
- **stroje a zařízení** (tiskárna, sekačka, lis na víno, zvuková aparatura, vazačka dokumentů, dataprojektor),
- **kontakty**,
- **peníze**.

Při definici záměru nám může pomoci:

- Předchozí zkušenosti, zejména vlastní chyby či chyby našich známých – snaha, ať je každá naše chyba originál, se vyplatí.
- Publikace úspěšných podnikatelů a vizionářů – velká část jejich příběhů začíná dobrým nápadem a jeho dobrým promyšlením, čtení bývá velmi inspirativní a dodává odvalu. Je možné se v příbězích dozvědět, že někdy opravdu stačí jen být ve správný čas na správném místě.
- Výroční zprávy organizace a důvěrná znalost jejího prostředí i fungování, obdobná znalost okolí, spolupracovníků, dodavatelů – pomůže nám lépe zhodnotit pozici a možnosti.
- Zpracované strategické dokumenty organizace – vize, strategický plán, hodnoty organizace. Zde je velmi důležité, aby se jednalo o dokumenty aktuální a reálné, nikoliv zpracované jen pro forma.
- Odjet na víkend do hor – změna prostředí, odstup, nadhled – často změna úhlu pohledu odhalí jiné souvislosti potřebné pro důkladnější zhodnocení situace.
- Zeptat se zkušenějších známých – nechat si poradit od někoho s podobnými zkušenostmi nebo s jiným přístupem k řešení problémů. Můžeme zapojit kamarády, studenty, manželku, přítele nebo pedagogy.

V praxi se nejčastěji setkáváme s tím, že záměr se začíná formulovat až ve chvíli, kdy je vyhlášena výzva k předkládání žádostí. Výzva netrvá obvykle déle než 2 nebo 3 měsíce, během kterých je (kromě všech běžných činností v organizaci) ob-

tízně najít nové projektové partnery, se kterými jsme nikdy nepracovali, prověřit je a připravit kvalitní projekt. Je proto velmi užitečné mít vytvořenou síť potenciálních projektových partnerů – tedy důvěryhodných organizací, se kterými průběžně komunikujeme a známe jejich potřeby a možnosti.

Záměr by měl obsahovat minimálně následující části:

Cíl projektu

Cíl projektu odpovídá na otázky: Čeho konkrétně chceme v rámci partnerského projektu dosáhnout? Jakou konkrétní změnu má realizace projektu zajistit? Jaký je požadovaný cílový stav po realizaci? Každý projekt by měl mít definován jeden cíl, který musí být změřitelný, což je u neinvestičních projektů často komplikované. Cíl projektu často vychází z cílů dotačního programu, v rámci kterého projekt žádá o podporu.

Každý cíl by měl být SMART, tzn.:

Specifikovaný – mělo by být jednoznačně specifikováno, jakou změnu projekt přináší.

Měřitelný – dosažení cíle projektu musí být projektový tým schopen změřit.

Akceptovatelný – cíl projektu musí být přijatelný pro všechny partnery i další zainteresované strany.

Realizovatelný – projektový tým musí být schopen cíle dosáhnout, ačkoliv jej nedosahuje přímo, ale realizací výstupů projektu, na dosažení cíle projektu mají kromě projektového týmu většinou vliv i jiné okolnosti.

Termínovaný – určení termínů, kdy má být projekt zahájen a do kdy má být projekt dokončen, je jednou ze základních podmínek dobrého vymezení cíle.

Trampoty při vymezení cíle projektu

Jak je uvedeno výše, cíl projektu by měl být vždy SMART. Ovšem v praxi se setkáváme u neinvestičních partnerských projektů s obtížemi při definování cíle z hlediska měřitelnosti a realizovatelnosti, které nás vedou ke kompromisům.

Například chceme-li realizovat partnerský projekt zaměřený na podporu rodičů, kterým končí rodičovská dovolená a chystají se na návrat na trh práce, můžeme si na začátku stanovit následující ambiciózní cíl: „Do konce roku 2012 zajistit pracovní uplatnění 200 rodičům z Pardubického kraje vracejícím se z rodičovské dovolené na trh práce“. Naším záměrem je vytvořit



a zrealizovat vzdělávací kurzy zaměřené na posílení komunikačních a prezentačních dovedností, ale také na posílení sebevědomí zejména žen vracejících se po několikaleté rodičovské dovolené na trh práce. Díky existenci sítě mateřských center uvažujeme o partnerském projektu ve spolupráci s mateřskými centry v jednotlivých městech, aby maminky (a tatínkové) neměli na kurzy dalekou cestu.

Navržený cíl je rozhodně termínovaný, specifický, měřitelný. Při uvažování o realističnosti nastavení cíle na iniciační poradě projektu člen týmu, kterého můžeme charakterizovat jako „Rýpala“, oprávněně namítne, že realizaci vzdělávacích kurzů obtížně zajistíme, aby všech 200 rodičů skutečně získalo pracovní uplatnění, protože na uplatnění má zejména vliv počet pracovních příležitostí v regionu a také například ochota přijmout jiné pracovní uplatnění než před rodičovskou dovolenou.

Zkusíme tedy zjemnit cíl následujícím způsobem: „Do konce roku 2012 vyškolit 200 rodičů z Pardubického kraje vracejících se z rodičovské dovolené na trh práce v komunikačních a prezentačních dovednostech“. Rýpal může být spokojen – cíl je nastaven realisticky, ovšem bohužel se nejedná o správně definovaný cíl, protože nevyovídá o změně, které chceme dosáhnout – takto definovaný cíl je spíše definicí výstupu projektu. Výstupem bude právě 200 rodičů vyškolených v komunikačních a prezentačních dovednostech.

Nakonec se projektový tým shodne na kompromisní variantě definice cíle, která zní: „Do konce roku 2012 připravit 200 rodičů z Pardubického kraje na návrat z rodičovské dovolené na trh práce.“ Abychom uklidnili Rýpala, který by mohl namítnout, že se nejedná o jednoznačně specifikovaný cíl, dodáme v poznámce, že dosažení „připravenosti na návrat na trh práce“ budeme hodnotit pomocí dotazníku, který budou vyplňovat účastníci našich vzdělávacích kurzů. Změna, kterou dosáhneme, bude zlepšení subjektivního pocitu připravenosti na návrat na trh práce, který rodiče nabudou absolvováním školení.

Návrh aktivit (pracovních balíků) a výstupů projektu

Jak jsme uvedli výše, k cíli projektový tým směřuje realizací různých činností, které vedou k vytvoření výstupů projektu. Při formulaci projektového záměru navrhujeme pouze hlavní skupiny činností, kterým říkáme klíčové aktivity nebo pracovní balíky (z anglického „work package“).

Příkladem klíčových aktivit pro projekt uvedený v případové studii „Trampoty při vymezení cíle projektu“ mohou být:

- Klíčová aktivita 1: Oslovení a nábor cílové skupiny,
- Klíčová aktivita 2: Příprava a realizace vzdělávání,
- Klíčová aktivita 3: Realizace doprovodných aktivit (např. hlídání dětí).

Rámcový odhad rozpočtu projektu

Již ve fázi zpracování záměru bychom měli uvažovat o velikosti rozpočtu projektu, tedy mít představu, zda budeme počítat výdaje ve stotisících nebo milionech, rozhodně se tedy nebude jednat o rozpočet kalkulovaný, ale spíše daný limity dotačního titulu, možnostmi spolufinancování, atp.

Při definici záměru či jeho úpravě ve spolupráci s partnery doporučujeme využít metodu logického rámce vyvinutou firmou Team Technologies. Popis metody je možné získat například na stránkách www.team.cz, nebo na kterémkoliv z odkazů vyhledaných při zadání pojmu „logický rámec“ do internetových vyhledávačů.

3.4. Fáze 3: Zapojování partnerů

Při přechodu do této fáze bychom již měli přesně znát své vlastní představy a být schopni své nápady a plány srozumitelně sdělit ostatním. Zároveň bychom měli vědět, co od svých partnerů požadujeme a co jim můžeme nabídnout.

Ve fázi zapojování partnerů nastává období více či méně plodných diskuzí, hledání kompromisů, propadání beznaději a znovu nalézání původního optimismu. Celý tento zdlouhavý proces je potřebné hrdě a svědomitě dotáhnout do konce – společně strávené bezesné noci nad přípravou projektu tmelí projektový tým.

Zásadní otázkou na začátku této fáze je – koho do projektu jako partnera přizvat?

Výběr projektových partnerů

Výběru projektových partnerů bychom měli věnovat dostatečnou pozornost. Projektové partnerství, zejména u projektů podporovaných z fondů EU, lze s trochou nadsázky přirovnat k manželství, minimálně v délce vztahu. Počítáme-li, že příprava partnerského projektu nám zabere 6 měsíců, proces schvalování dalších 6 měsíců, samotná realizace projektu 2–3 roky, udržitelnost 5 let, těsný projektový partnerský vztah trvá až 9 let! Ani to není vše, povinnost uchovat doklady o realizaci projektu trvá do roku 2025, tedy více než 14 let. Přitom průměrná délka manželství při rozvodu je u nás 12,1 let.

Kromě délky vztahu připomíná projektové partnerství manželský svazek i vzájemnou závislostí partnerů – problém projektového partnera je i problémem realizátora, neboť ten je vůči poskytovateli dotace odpovědným za celý projekt, tedy i za projektové partnery.

Dobrá rada od Terry: Do projektových partnerství (ať už jako realizátor či partner) vstupujeme s organizacemi, u kterých lze předpokládat, že budou existovat nejméně dalších 10 let!

Při výběru konkrétního partnera bychom měli mít na paměti základní otázky:

- Sdílíme s daným partnerem společnou vizi?
- Známe skutečné důvody, které vedou partnera ke snaze zapojit se do projektu?
- Naplňuje spolupráce s daným partnerem cíle naší organizace?

Protože iniciátor/žadatel/realizátor/hlavní partner bere na sebe zodpovědnost za činnost partnerů v rámci projektu, je vhodné projektové partnery pečlivě vybírat.

Na základě praxe londýnské ITN, kterou KONEP aplikoval v ČR, je možné projektové partnery rozdělit do dvou skupin formy zapojení, a to na **klíčové partnery** a **účastníky**.

Klíčoví partneři mohou v rámci projektu např. samostatně realizovat některou z klíčových aktivit, mohou tedy spravovat samostatnou část projektu a mají větší samostatnost v rozhodování o operativních záležitostech. Se samostatností a pravomocemi samozřejmě souvisí také odpovědnost za realizaci klíčové aktivity. Klíčovní partneři by měli splňovat určité minimální podmínky.

Minimální požadavky na klíčové partnery

Na základě zkušeností organizace Islington Training Network nastavil KONEP pro zapojení klíčových partnerů následující minimální podmínky.

Klíčovým partnerem je stabilní střední nebo velká nestátní nezisková organizace, která naplňuje následující parametry:

- 1. kontinuálně pracuje s cílovou skupinou po dobu nejméně 3 let;*
- 2. je registrovaná ve smyslu zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách (pokud poskytuje sociální služby);*

3. doloží kvalitu poskytovaných služeb jiným způsobem než registrací ve smyslu zákona č. 108/2006 Sb. (pokud neposkytuje sociální služby);
4. je ochotna sdílet své stávající know-how s jinými organizacemi;
5. je ochotna poskytovat know-how nabyté v souvislosti s projektem;
6. má alespoň 2 samostatně jednající statutární zástupce;
7. má formulovanou vizi, misi formou veřejného závazku;
8. má nejméně 3 zaměstnance na pracovní smlouvy;
9. má nejméně 3 přepočtené pracovní úvazky;
10. má popsány role, odpovědnosti zaměstnanců, organizační řád;
11. vede (podvojný) účetnictví;
12. má za poslední uzavřený účetní rok obrát nejméně 1 mil. Kč;
13. má za poslední rok schválenou účetní závěrku dle vnitřních předpisů organizace.

Naplnění požadavků hodnotí správní rada KONEP, která může udělit výjimku v případě nesplnění jednoho nebo dvou uvedených kritérií.

V případě, že nebude možné pro velký zájem zapojit všechny přihlášené organizace, bude správní radou KONEP přihlíženo k následujícím skutečnostem:

1. organizace má nastavené nástroje na zjišťování zpětné vazby od klientů a způsob práce se zjištěními;
2. existuje popis a struktura služeb organizace;
3. existuje organizační schéma organizace;
4. organizace má nastavené systémy hodnocení zaměstnanců;
5. organizace nebo její zaměstnanci mají zkušenosti s realizací partnerských projektů;
6. organizace doloží výroční zprávu za poslední rok;
7. organizace je financována nejméně ze tří různých zdrojů;
8. organizace doloží jakékoli kontroly provedené externím subjektem za poslední 3 roky;
9. organizace má funkční webové stránky;
10. organizace má zpracovanou závěrečnou zprávu z jakéhokoli projektu;
11. organizace vyvíjí odbornou publikační činnost.

Protože jedním ze smyslů partnerských projektů by měla být pomoc v rozvoji malých NNO, existuje forma zapojení i pro malé organizace bez zkušeností či historie, množství profesionálních zaměstnanců, a to jako tzv. **účastník**.

Účastník se obvykle podílí na realizaci jedné nebo více klíčových aktivit, nemá však vlastní rozpočet a veškeré výdaje uskutečňuje přes hlavního partnera nebo některého z klíčových partnerů.

Lidé kmenově působící v organizaci účastníka jsou na projektu zaměstnáni přímo hlavním partnerem, díky čemuž má hlavní partner přímou kontrolu nad prací vykonávanou na projektu. Pokud potřebuje účastník pro práci na projektu např. počítač, pořídí jej hlavní partner a účastníkovi zapůjčí (bezplatně) po dobu realizace a udržitelnosti projektu. Tento způsob finančního řízení vztahu s účastníky se v praxi velmi osvědčil, neboť organizační kultura a systém fungování v malých NNO je velmi různorodá.

Ačkoliv ani v ITN či KONEP nebyly definovány minimální požadavky na účastníka, z praxe realizace projektu vyplývá, že by měl mít minimálně jednoho zaměstnance pracujícího alespoň na poloviční úvazek.

Proces zapojování partnerů můžeme popsat na příkladu používaném v londýnském ITN i v rámci KONEP.

Proces zapojování partnerů

1. Otevřená výzva k zapojení

Na základě zpracovaného záměru iniciátor vyhlásí otevřenou časově limitovanou výzvu k zapojení se do partnerského projektu, ve které jsou specifikována očekávání iniciátora od potenciálních partnerů a zároveň nabídka toho, co může zapojená organizace od partnerství získat a jaké jsou formy partnerství (klíčový partner, účastník). Otevřenost výzvy znamená, že se do ní může přihlásit jakákoliv organizace, která splní stanovené podmínky.

2. Výběr potenciálních partnerů správní radou KONEP

Z přijatých přihlášek vybírá potenciální partnery správní rada, neboť se jedná, jak jsme uvedli výše, o závažné rozhodnutí ovlivňující budoucnost organizace v horizontu mnoha let.

S vybranými partnery je následně partnerství formalizováno – viz následující kapitola.

3.5. Fáze 4: Formalizace partnerství

Ve chvíli, kdy jsou vybráni partneři, nastává okamžik, který bývá často podceňován, a to formalizace partnerství. Partnerská spolupráce by měla být už v přípravné fázi zarámována nejlépe partnerskou smlouvou. Jak iniciátor, tak všichni partneři investují do přípravy projektu desítky hodin času, často nad rámec běžných povinností, je proto vhodné tuto investici alespoň minimálně ochránit.

Rozsah partnerské smlouvy bývá různý, každopádně by smlouva měla upravovat minimálně následující oblasti:

- vymezení role jednotlivých partnerů (organizací) včetně hlavního partnera, jejich práva a povinnosti,
- vymezení rolí jednotlivých pozic v rámci projektového týmu (manažer projektu, koordinátor, zástupce partnera, atp.),
- ustavení orgánů projektu – např. projektové rady složené ze statutárních zástupců organizací, ředitele projektu, pravomoci a odpovědnosti těchto orgánů,
- způsob projektového řízení (zahrnující např. základní ustanovení o řízení změn, vedení dokumentace projektu, atp.),
- systém sankcí za porušení povinností vymezených ve smlouvě.

Právě sankce za porušení povinností bývají nejdiskutovanějším bodem návrhu partnerské smlouvy. Partneři se samozřejmě brání konkrétně vyčísleným peněžním sankcím, jako např. za porušení jednotlivé povinnosti může být partnerovi uložena pokuta až 5 000 Kč, v případě závažného porušení povinností 50 000 Kč. Na druhé straně hlavní partner potřebuje mít na partnery určitý „donucovací prostředek“. Ukládání sankcí může řešit buď sám hlavní partner (jakožto zodpovědný za celkovou realizaci projektu na to má plné právo) nebo může být ustaven speciální orgán projektu – projektová rada, složená ze statutárních zástupců všech partnerských organizací.

3.6. Fáze 5: Zpracování plánu realizace partnerského projektu/žádosti o dotaci

Závěrečnou z předprojektových fází je zpracování plánu realizace projektu. U projektů financovaných z dotačních programů se jedná o žádost o dotaci, která je de facto plánem realizace projektu. Zpracování plánu probíhá v projektovém týmu složeném ze zástupců iniciátora/žadatele/hlavního partnera a partnerů. V následujícím popisu se pokusíme formulovat doporučení pro přípravu kvalitních žádostí o dotaci ze strukturálních fondů EU, které jsou z možných dotačních titulů nejrealnější možností financování partnerských projektů. Doporučení vycházejí ze zkušeností britských NNO i autorského týmu:

1. Zdůvodnění potřebnosti projektu – cílové skupiny, konkurence

Zdůvodnění je základem každého projektu, musí odpovědět na otázku: Proč by měly veřejné rozpočty financovat Vámi navržené aktivity? Při formulaci zdůvodnění bychom měli vycházet zejména ze znalosti potřeb cílové skupiny.

Dobrá rada od Terry: Při přípravě projektu mějme na paměti, že partnerství musí být přínosné nejen pro zapojené organizace, ale zejména pro cílové skupiny!

Chceme-li například vzdělávat rodiče na konci rodičovské dovolené, měli bychom vědět, zda vůbec pociťují problém s budoucím uplatněním na trhu práce, měli bychom vědět, o jaká témata vzdělávání mají zájem, ale také jaká forma vzdělávání jim vyhovuje, jak často mohou kurzy probíhat, aby bylo možné sladit rodinný život se vzděláváním, atp. Kvalitní analýza potřeb cílové skupiny jednak zvýší šance na získání dotace, ale ušetří nám také mnoho problémů se špatně nastaveným projektem.

Pro analýzu potřeb cílové skupiny je možné využít v minulosti zpracovávané studie, vyjít z odborné literatury nebo realizovat vlastní šetření, například formou dotazníků nebo řízených pohovorů.

Ideální analýza se snaží zjistit potřeby cílové skupiny z více zdrojů. Například u zmiňovaného projektu řešícího uplatnitelnost rodičů na trhu práce je možné se na existenci problému zeptat:

- **samotných rodičů** (jejich ochota vzdělávat se je zásadní pro naplnění indikátorů projektu),
- **potenciálních zaměstnavatelů** (požadavky zaměstnavatelů pomohou nastavit obsah kurzů tak, aby vedl ke skutečnému zlepšení situace rodičů na trhu práce),
- **pracovníků úřadů práce** (mohou nám pomoci odhalit, proč mají rodiče problém s uplatněním na trhu práce).

Identifikované potřeby cílových skupin je vhodné zasadit do místního a regionálního kontextu a prokázat, že námi navrhované služby neposkytuje jiný subjekt – tedy provést analýzu konkurence.

Cílovou skupinu musíme být schopni dobře popsat i z hlediska velikosti. Měli bychom vědět, jak velká je potenciální cílová skupina a jaké procento z potenciální skupiny budeme chtít do projektu zapojit. Od velikosti tohoto procenta se pak odvíjí způsob náboru.

Pro mnohokrát zmiňovaný projekt vzdělávání rodičů před vstupem na trh práce si určíme, že našim zájmovým územím je Pardubický kraj a ze statistik ČSÚ, případně MPSV se pokusíme zjistit, kolik je v kraji rodičů na rodičovské dovolené. Je-li to např. 5 000 rodičů a do projektu hodláme zapojit 200 rodičů, znamená to získat do projektu 4 % potenciální cílové skupiny, která vzhledem k péči o dítě nebude ochotna či mít možnost dojíždět za vzděláváním na dlouhé vzdálenosti. Velikost cílové skupiny tak bude mít vliv na umístění kurzů – abychom reálně dosáhli zapojení 200 rodičů, budeme muset kurzy poskytovat ve většině spádových měst.

2. Plán a rozpočet aktivit

Víme-li, co klient chce, můžeme konkrétně nastavit aktivity, které v projektu budeme realizovat. Při přípravě projektů v Británii je zpracovávána tzv. „**cesta klienta projektem**“ – tedy popsán způsob práce s klientem od jeho oslovení přes poskytování různých služeb až po monitorování, zda služby měly pro klienta přínos.

Pro každou z plánovaných aktivit projektu by měly být definovány:

- CO a KDY bude aktivita obsahovat – postup realizace jednotlivých činností včetně uvedení časového harmonogramu,
- KDO bude zapojen do realizace aktivity, v jakém rozsahu,
- KOLIK bude realizace projektu stát – měly by být kalkulovány náklady aktivity,
- VÝSTUPY – činnosti každé aktivity by měly vést k dosažení měřitelných výstupů.

V rámci zmiňovaného vzdělávacího projektu pro rodiče můžeme jako příklad popsat například klíčovou aktivitu „**Příprava a realizace vzdělávacího kurzu komunikačních dovedností**“.

Popis činností realizovaných v rámci klíčové aktivity:

04/11–05/11– oslovení a výběr lektora (zajistí odborná koordinátorka)

06/11–08/11– zpracování vzdělávacích materiálů v rozsahu minimálně 50 stran A4 (lektor)

09/11–10/11– nábor cílové skupiny (asistent projektu)

11/11–03/12– realizace 3 běhů třídeního vzdělávacího kurzu komunikačních dovedností s kapacitou 20 osob/kurz (lektor, asistent)

Náklady klíčové aktivity:

Osobní náklady:

Odborná koordinátorka – 30 hodin práce na aktivitě × 200 Kč superhrubé mzdy = 6 000 Kč,

Lektor – zpracování vzdělávacích materiálů: kalkulovány 3 hodiny na zpracování každé strany A4 + realizace 3 běhů třídeního kurzu po 6 hodinách denně, tj.

150 hodin materiály + 54 hodin výuka × 500 Kč superhrubé mzdy = 102 000 Kč,
Asistent – nábor cílové skupiny: kalkulován plný úvazek po dobu 2 měsíců, tj.
320 hodin + 54 hodin asistence lektorovi při výuce × 130 Kč superhrubé mzdy =
48 620 Kč.

Náklady na materiál:

Tisk propagačních letáků – skládačka formátu DL barevná – 1 000 ks × 5 Kč/ks =
5 000 Kč,

Tisk vzdělávacích materiálů – 60 osob × 50 stran × 2,50 Kč/strana = 7 500 Kč,

Občerstvení účastníků – 60 osob × 3 dny × 250 Kč/os. = 45 000 Kč.

Náklady na služby:

Pronájem školicích prostor: 3 × 3 dny × 2 500 Kč/den = 22 500 Kč,

Celkové náklady klíčové aktivity činí: 236 620 Kč.

Výstupy klíčové aktivity:

- 1 vytvořený vzdělávací kurz „komunikační dovednosti“ včetně podpůrných textů v rozsahu 50 stran A4,
- 60 účastníků tří denního kurzu komunikačních dovedností,
- nejméně 50 úspěšných absolventů kurzu (aktivní účast na minimálně 2 dnech).

Rozpočet a výstupy projektu pak představují souhrn rozpočtu a výstupů jednotlivých klíčových aktivit.

3.7. Každodenní činnost v rámci partnerské spolupráce

„Když někdy uvažuji, jak obrovské následky vzešly z maličkostí... jsem v pokušení myslet si, že... žádné maličkosti neexistují.“ Bruce Barton

Jakmile je vzniklé partnerství formalizováno, je potřeba nastavit vnitřní procesy fungování, systém komunikace, práci s informacemi a například i dlouhodobé strategie rozvoje. Jasné dlouhodobé vize jsou patrné z případových studií Turning Tides i Islington. Tyto procesy se překvapivě přímo odvíjejí od hlavní náplně činnosti a od cílů subjektu. I nadále vše budujeme na domluvených základech a hodnotách a zejména je třeba dbát na to, aby i v dlouhodobém horizontu bylo partnerství stále přínosné pro všechny zapojené subjekty.

V každodenní praxi budeme nejvíce ze všeho potřebovat dlouhodobě a účelně zvládat řízení lidí – oni pro nás pracují, oni plní zadané úkoly a spolupodílí se na dosažení cílů. Bez nich by se nám pravděpodobně cílů dosáhnout nepodařilo. Mějme

toto stále na paměti a s tímto vědomím ke svým spolupracovníkům přistupujme. Zároveň je třeba jim tuto jejich důležitost srozumitelně vysvětlovat – aby i oni věděli, jak je jejich dobře odvedená práce důležitá a jak je zasazena do činností celého subjektu.

V následujících kapitolách budou blíže rozepsány hlavní okruhy činností, kterým je potřeba se věnovat při realizaci partnerských projektů. I zde platí, že je nutné zohlednit specifika každého subjektu a doposud nastavené způsoby práce, hodnoty organizace nebo místní souvislosti.

4. ŘÍZENÍ REALIZACE PARTNERSKÝCH PROJEKTŮ

Řízení realizační fáze partnerských projektů se v mnohém neliší od běžného projektového řízení. Přesto si na základě zkušeností našich zahraničních partnerů dovoluujeme zmínit hlavní procesy, které by měly být při řízení partnerských projektů nastaveny.

4.1. Organizace projektového týmu ve fázi realizace

V kapitole věnované absorpční kapacitě jsme zmínili, jaké by mělo být složení týmu pro přípravu partnerského projektu. Ve fázi realizace partnerského neinvestičního projektu by měly být obsazeny minimálně následující typy rolí:

- manažersko-administrativní pozice
 - manažer/ka projektu
 - finanční manažer/ka
 - asistent/ka projektu
 - manažerský tým partnerů
- odborné pozice
 - odborný koordinátor/ka
 - další role (lektori, metodici, pečovatelé, poradci, atp.)

Manažer/ka projektu, který bývá obvykle zodpovědný za celkové řízení projektu, dosažení stanoveného cíle při dodržení harmonogramu, s využitím plánovaných zdrojů. Manažer projektu bývá zodpovědný také za řízení rizik, průběžné hodnocení projektu, realizaci výběrových řízení, výběr a hodnocení členů projektového týmu. V partnerských projektech věnuje projektový manažer značnou část svého času komunikaci s partnery a koordinaci aktivit partnerů. Na tuto skutečnost je dobré myslet již při přípravě projektu a alokovat manažerovi dostatečné kapacity, neboť časová náročnost roste přímo úměrně s počtem zapojených partnerů. Práce manažera projektu je časově nejnáročnější na začátku realizační fáze, kdy musí nastavit všechna pravidla fungování projektu, nastavit procesy, způsoby komunikace, atp.

Finanční manažer/ka projektu, jenž má v kompetenci finanční řízení. Tato role bývá u menších projektů personálně spojena s projektovým manažerem. Finanční manažer bývá zodpovědný za řádné čerpání rozpočtu projektu, zpracování a aktualizaci finančního plánu, dodržování podmínek dotačního titulu, získává zdroje na předfinancování či spolufinancování výdajů, dohlíží nad vedením účetnictví. Časová náročnost práce finančního manažera se v průběhu realizace odvíjí zejména od množství zpracovávaných účetních dokladů a od délky monitorovacích období, po kterých je pravidelně zpracovávána tzv. monitorovací zpráva pro donátora.

Asistent/ka projektu má klíčový úkol řádně vést dokumentaci projektu (smlouvy, doklady, prezenční listiny, fotografie, výkazy práce a další dokumenty), zajistit chod projektové kanceláře.

Dobrá rada od Terry: Pro úspěch projektu není důležité, co jsme reálně vykonali, důležité je to, co bylo řádně zdokumentováno.



Manažersko-administrativní role jsou zastoupeny také u partnerských organizací.

Složení odborné části projektového týmu závisí na povaze každého projektu. Protože projektový manažer by měl být zejména MANAŽER, který nemusí odborně rozumět problematice řešené projektem (zato by měl mít výborné komunikační dovednosti), je vhodné mít v týmu ustavenou pozici odborného koordinátora, který bude garantovat odbornou stránku projektu – způsob práce s cílovou skupinou, použité metody, atp.

Při nastavení organizační struktury partnerského projektu a z ní vycházejících kompetencí jednotlivých členů projektového týmu se ve Velké Británii osvědčilo používání matice RACI, která stanoví role a odpovědnosti členů týmu za jednotlivé aktivity. Jednotlivá písmena zkratky znamenají:

Responsible (Odpovědný) – členové týmu, kterým bylo svěřeno provedení aktivity – jejich práce aktivně přispívá k dosažení výstupu.

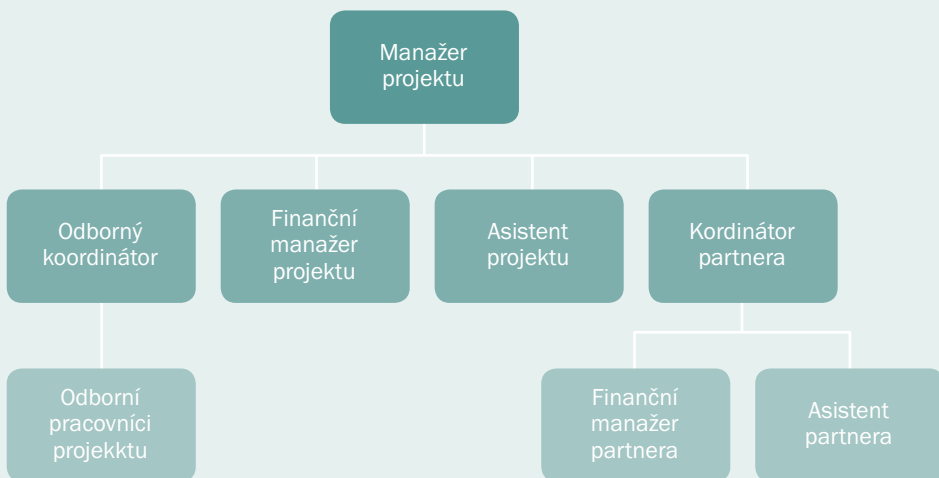
Accountable (Zodpovědný) – jedna osoba, která má konečnou zodpovědnost za dosažení výstupu – u každé činnosti musí být jedna zodpovědná osoba, která přijímá rozhodnutí.

Consulted (Konzultant) – lidé, se kterými musí být rozhodnutí předem konzultováno.

Informed (Informovaný) – lidé, které je třeba informovat o pokroku při realizaci projektu a realizovaných rozhodnutích.

Pro náš příklad klíčové aktivity vzdělávacího kurzu by mohla vypadat matice RACI takto:

	Manažer projektu	Odborný koordinátor	Koordinátor partnera	Asistent projektu	Lektor
Oslovení a výběr lektorů	C	A	I	R	-
Zpracování vzdělávacích materiálů	I	A	C	I	R
Oslovení cílové skupiny	I	R	I	A	C
Realizace vzdělávací akce	A	R	I	R	R



Obrázek 2 Možné organizační uspořádání projektového týmu

4.2. Vedení lidí

Hlavní zásady vedení lidí v rámci partnerských projektů jsme se pokusili shrnout do následujících doporučení:

- Vysvětlujeme své záměry a zjišťujeme, zda nás ostatní správně pochopili. Povíme si, posloucháme se.
- Věnujeme každému členovi týmu dostatečnou pozornost – není nic cennějšího, co jim ze svého drahocenného času můžeme věnovat.
- Vnímáme reakce členů projektového týmu, snažíme se pochopit jejich problémy. Dejme důraz na individuální přístup – každému může vyhovovat naprosto odlišný styl řízení.
- Zohledníme specifika chování i práce kolegů z jiných zemí.

Ve Velké Británii jsme se při realizaci partnerských projektů setkali s velmi pozitivním přístupem při vedení lidí. Na projektových schůzkách se nebouchá do stolu, nezvyšuje se hlas, naopak je vyzdvihován přínos každého z partnerů. Citlivé otázky, problémy partnerů jsou pak řešeny separátně s jednotlivými organizacemi.

4.3. Komunikace a práce s informacemi

V dnešní době je k dispozici takové množství informací, že největším uměním je vybrat si ty správné – to se týká i informací potřebných pro realizaci projektu. S informacemi, které získáváme, bychom měli umět vhodně naložit – stanovit si: jak, koho, jak často a o čem budeme informovat, kde budeme získávat další informace, kde budeme informace ověřovat i jak budeme pracovat s dokumenty. Vhodné je nastavit i systém archivace.

Tuto činnost nám mohou usnadnit programy dostupné zdarma na internetu:

- Skype – on-line chat, telefonování i přenos videa (www.skype.com), konferenční hovory, chatování ve skupině,
- Google documents – on-line sdílení dokumentů, možnost práce více osob na jednom souboru i prohlížení dokumentů (www.google.com),
- Dropbox – program pro synchronizaci a zálohování dokumentů na více počítačích (www.dropbox.com).

Při řízení projektů mohou pomoci speciální programy nebo manažerské informační systémy:

- MS Project – vhodný pro řízení rozsáhlých projektů, komplexní program náročnější na ovládání,
- Easy Project – manažerský informační systém, jednoduchý software pro řízení celé organizace nebo jen vybraných projektů, funguje na principu zadávání úkolů, vždy specificky nastaven podle konkrétních potřeb organizace, velmi dobře využitelné, pokud se partneři nemohou pravidelně scházet k osobním schůzkám (lze získat zkušební verzi a významné slevy pro NNO: www.easyproject.cz),
- eWay – CRM – informační systém pro malé a střední podniky integrovaný v Microsoft Outlook (lze získat zkušební verzi: www.eway.cz),
- Atollon workshop – software pro řízení projektů (lze získat zkušební verzi: www.atollon.com/cs/řízení-projektu),
- GanttProject – open source program, založen na využití ganttových diagramů (dostupný zdarma: www.ganttproject.biz/).



Dobrá rada od Terry: při realizaci partnerských projektů Vám může pomoci:

- Číst e-maily až do konce a odpovídat na každý e-mail.
- Vytvářet si zápisy ze schůzek a kontrolovat plnění zadaných úkolů.
- Ověřovat získané informace.
- Průběžně poskytovat partnerům kopie všech důležitých dokumentů.
- Vytvářet si výkazy práce a tím vést evidenci, kdy, jak dlouho a na čem konkrétně jsme pracovali – držet se zde hesla „co nemůžu měřit, nemůžu řídit“.

4.4. Kvalita v partnerských projektech

Do kvality se vyplatí investovat čas. Doporučujeme seznámit se s přístupem TQM (Total Quality Management – celkové řízení kvality) a implementovat jej do realizace projektů. Hlavní podstatou tohoto přístupu je pochopení důležitosti každého článku, který se podílí na výsledku činnosti – každý zapojený musí odvést kvalitní práci, aby mohl být kvalitní celkový výsledek.

Kvalitu výstupů i dílčí odvedené práce je vhodné pravidelně kontrolovat a hledat příčiny případných chyb – jedině tímto způsobem chybám alespoň částečně zamezíme. V praxi se osvědčilo například pravidlo: „Není-li odevzdán do 4. dne následujícího měsíce řádně vyplněný výkaz – nemusí být v daném měsíci vyplacena mzda v řádném termínu“.

5. ZÁVĚR

Možná se podle předchozího textu zdá, že je vše příliš komplikované a náročné a spíše jsme se vás od realizace partnerských projektů snažili odradit. Je to tak? Jen trochu.

Partnerské projekty jsou náročné, je dřina sehnat ty správné partnery, najít společnou řeč, vytrvat při prvních, druhých, třetích i dalších problémech a ještě navíc zvládnout vysněný projekt financovat, realizovat dle plánu a zajistit udržitelnost – to vše ideálně se zachováním zdravého rozumu, stávajících přátel a radosti ze života. Nicméně... Jde to!

Touto příručkou jsme vás **nechtěli odradit**, chtěli jsme vám **ukázat, že to opravdu možné je**. Opravdu je možné realizovat zajímavé, odvážné a „světzachraňující“ projekty se zapojením partnerů z různých koutů světa, sociálních tříd nebo politických stran. Chce to odvalu, trpělivost a pracovitost. K tomu se hodí i trochu štěstí. Rady a příklady v příručce by měly sloužit k tomu, abyste nedělali stejné chyby jako my, aby vám dodaly odvalu a ukázaly možné způsoby řešení některých problémů. V žádném případě jsme si nedělali ambice poradit vám úplně se vším, snažili jsme se poradit s tím, co už jsme sami realizovali – s tím, čemu rozumíme.

Dokud to nezkusíte sami, nepoznáte ten opojný pocit radosti při pohledu na šťastným zářící tváře rozesmáté a spokojené díky vašemu projektu.

Věřte tedy svým nápadům, věřte sobě i svým partnerům. Inspirujte se u zkušenějších, nechte si klidně poradit a dělejte svou práci rádi. Držíme Vám palce!

6. ZDROJE

Vzhledem k omezenému rozsahu příručky doporučujeme pro další studium zdroje zaměřené na obecné projektové řízení, jako například knihu kolektivu autorů pod vedením J. Doležala: Projektový management podle IPMA (2009, Grada Publishing).

Projektové manažery v České republice sdružuje Společnost pro projektové řízení, na jejichž stránkách (www.ipma.cz) nalezneme mimo jiné informace o certifikaci projektových manažerů podle IPMA (International Project Management Association – www.ipma.ch). Na stránkách je ke stažení národní standard kompetencí projektového manažera, který vymezuje, co by všechno měl umět dobrý manažer projektu.

Kromě IPMA existuje ještě druhá velká světová asociace působící převážně v Americe, a to PMI (Project Management Institute – www.pmi.org), která k projektovému řízení přistupuje procesně. Na jejích stránkách můžeme nalézt mnoho zajímavých dokumentů a příruček.

7. PŘÍLOHY

7.1. Směrnice o pravidlech řízení projektů KONEP

Článek 1

Účel a působnost směrnice

1. Účelem směrnice je vymezit minimální požadavky na pravidla pro řízení projektů realizovaných Koalicí nevládek Pardubicka, o. s. (dále „občanské sdružení“).
2. Směrnice upřesňuje pravidla obsažená ve vnitřních předpisech občanského sdružení, zejména organizačním řádu.
3. Směrnice je závazná pro všechny projektové manažery a členy projektových týmů občanského sdružení.

Článek 2

Iniciace a předprojektové fáze projektu

1. Projekt může iniciovat zaměstnanec občanského sdružení, členská organizace nebo orgán občanského sdružení. Iniciátor zpracuje a předloží řediteli písemný záměr projektu obsahující zejména:
 - a) název projektu, identifikaci předkladatele,
 - b) cíl projektu,
 - c) stručný popis aktivit projektu,
 - d) stručný popis cílové skupiny projektu,
 - e) odhad výstupů projektu,
 - f) odhad výše rozpočtu (nákladů a zdrojů krytí),
 - g) odhad harmonogramu.
2. Ředitel rozhodne o dalším rozpracování záměru do formy projektové dokumentace (např. dokumentace žádosti o podporu/dotaci, nabídky na poskytnutí služeb, iniciační listiny projektu) a přidělení zdrojů na zpracování projektové dokumentace.
3. Realizaci projektu dle projektové dokumentace a podstatné změny projektové dokumentace schvaluje správní rada.
4. Manažera projektu jmenuje ředitel nejpozději před zahájením realizace projektu.

5. V případě, že jsou do realizace projektu zapojeni partneři, zpracovává manažer projektu před zahájením realizace projektu návrh smlouvy o partnerství při realizaci projektu, kterou předkládá prostřednictvím ředitele ke schválení správní radě.

6. Smlouva o partnerství obsahuje zejména:

- a) jednoznačné vymezení aktivit a výstupů realizovaných partnerem,
- b) jednoznačné vymezení práv, povinností a odpovědnosti občanského sdružení a partnera,
- c) podrobný rozpočet partnera, pokud jím partner disponuje a pravidla čerpání rozpočtu,
- d) vymezení základních pravidel komunikace v projektovém týmu,
- e) způsob řešení problémů, sporů a konfliktů v projektovém týmu.

Článek 3

Organizační struktura projektu

1. Projekt řídí manažer projektu, který je nadřízený všem členům projektových týmů.
2. Manažer projektu vytváří a mění organizační strukturu projektového týmu s ohledem na typ a rozsah projektu, zapojení partnerských organizací.

Článek 4

Plánování a organizace aktivit projektů

1. Manažer projektu plánuje aktivity projektu a čerpání výdajů a zpracovává v písemné formě:
 - a) plán realizace projektu, nejčastěji formou dokumentace k žádosti o podporu, dotaci, nabídky realizace zakázky, aj.,
 - b) půlroční plán aktivit a čerpání výdajů,
 - c) měsíční plán aktivit a čerpání výdajů,
 - d) týdenní plán obsahující úkoly, osoby odpovědné za řešení úkolů a termíny plnění úkolů.
2. Manažer projektu organizuje realizaci aktivit, je nadřízený všem členům projektového týmu.
3. Manažer projektu určuje nejpozději při zahájení realizace projektu zástupce manažera projektu, kterého/které průběžně informuje o realizaci projektu.
4. Manažer projektu koordinuje práci koordinátorů partnerů projektu.

5. Koordinátoři partnerů projektu plánují a organizují realizaci aktivit a čerpání výdajů v rámci schváleného plánu realizace projektu. Přiměřeně se na ně vztahují činnosti, odpovědnost a kompetence manažera projektu vymezené vnitřními předpisy občanského sdružení.

6. Manažer projektu kontroluje skutečnou realizaci aktivit projektu nejméně jedenkrát měsíčně a zpracovává souhrnnou měsíční zprávu o realizaci projektu, čerpání výdajů a dosažení výstupů, kterou předkládá řediteli, partnerům projektu a členům realizačního týmu.

7. Kontrolu hospodaření projektu provádí finanční manažer organizace, a to nejméně jedenkrát za monitorovací období projektu.

Článek 5

Řízení změn

1. Nepodstatné změny projektu schvaluje manažer projektu.
2. Návrhy podstatných změn projektu předkládá manažer projektu ke schválení správní radě prostřednictvím ředitele.

Článek 6

Publicita a externí komunikace

1. Manažer projektu realizuje publicitu a propagaci projektu dle pravidel platných pro realizaci projektu.
2. Tiskové zprávy a mediální výstupy manažer projektu předkládá předem ke schválení řediteli.

Článek 7

Evidence a dokumentace projektů

1. Manažer projektu zajišťuje a zodpovídá za řádnou evidenci realizace a dokumentace projektu dle pravidel platných pro realizaci projektu formou složky projektu.
2. Složka projektu obsahuje zejména:
 - a) originály smluv týkajících se projektu, kopie smluv jsou uchovávány v rámci evidence smluv organizace,
 - b) originál žádosti o podporu/dotaci nebo nabídky v rámci zadávacího řízení, monitorovacích zpráv, žádostí o platbu, oznámení změn,

- c) originál dokumentace zadávacích řízení,
- d) kopie účetních dokladů, dokladů o zaúčtování, originály objednávek,
- e) originály písemné a tištěné kopie elektronické komunikace s poskytovatelem podpory/dotace,
- f) originály pracovních výkazů, prezenčních listin, zápisů, fotodokumentace a dalších dokladů realizace aktivit,
- g) originály všech materiálních výstupů projektu.

3. Všechny dokumenty složky projektu vede manažer jednak ve formě fyzických dokumentů a také v elektronické formě na serveru občanského sdružení, smlouvy, účetní doklady a jiné fyzické dokumenty manažer projektu skenuje do formátu .pdf.

4. Soubory dokumentace projektu jsou na server ukládány v jednotném formátu: „zkratkaprojektu_název dokumentu“ a označením data zpracování ve formátu „RRMMDD“ a nebo verze ve formě „v1“. Příklad označení souboru: „SPO_zápis 091127 v1.doc“. Seznam zkratk projektů vede ředitel.

5. Manažer projektu provádí nejméně jedenkrát měsíčně zálohu elektronické dokumentace projektu dle pokynů ředitele.

Článek 8

Řízení projektových rizik

1. Manažer projektu provádí nejméně jedenkrát měsíčně revizi analýzy rizik projektu. Zápis z revize analýzy rizik je součástí souhrnné měsíční zprávy o realizaci projektu.

Článek 9

Řízení nákupů

1. Manažer projektu samostatně rozhoduje o nákupech v rámci schváleného rozpočtu projektu, pokud pravidla realizace projektu nebo právní normy nevyžadují realizovat zadávací řízení formou výběru z více nabídek.

2. Dokumentaci zadávacích řízení zpracovává manažer projektu a předkládá ji ke schválení řediteli.

Článek 10

Závěrečná ustanovení

1. Tato směrnice nabývá účinnosti dnem 1. ledna 2009.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ACBBA	Association of Community Based Business Advice
AONB	Areas of Outstanding Natural Beauties
ČSÚ	Český statistický úřad
ESF	Evropský sociální fond
FWAG	Farming and Wildlife Advisory Group
ITN	Islington Training Network
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NNO	nevládní nezisková organizace
TQM	Total Quality Management



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

PROJEKT COMMUNEM REDDERE

Projekt Communem reddere je zaměřen na přenos know-how a příkladů dobré praxe zejména v oblasti budování skutečných partnerství mezi nevládními neziskovými organizacemi (NNO). Účelem projektu je posílit spolupráci v rámci oborů, mezi různými sektory i mezi sítěmi neziskových organizací. Díky modelu společných partnerských projektů si mohou i malé neziskové organizace, s nevelkou historií zvýšit svou absorpční kapacitu, zprofesionalizovat se a inovovat poskytované služby.

Motto projektu: Nejvyšší formou konkurence je spolupráce.

Základní cíle projektu:

- zvýšit kompetence NNO pro rozvoj udržitelných partnerství
- zvýšit odbornost NNO v oblasti jejich působení

Klíčoví partneři:

- Koalice nevládek Pardubicka, o. s
- Amalthea, o. s.
- DAPHNE ČR – Institut aplikované ekologie
- Oblastní charita Pardubice

Zahraniční partneři:

- Caritasverband für die Diözese Osnabrück e.V. (DE)
- CERI – Carpathian EcoRegion Initiative (SK)
- East Lothian Council (GB)
- Farming & Wildlife Advisory Group (FWAG) (GB)
- London Borough of Islington (GB)
- NÁVRAT (SK)

Období realizace projektu:

- červen 2009 – listopad 2010

Communem reddere = Učinit společným (lat.)

Projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu v ČR a státního rozpočtu České republiky.

KOALICE NEVLÁDEK PARDUBICKA, O. S.

Koalice nevládek Pardubicka, o. s. (KONEP) je otevřeným sdružením nestátních neziskových organizací, které působí v Pardubickém kraji. Dlouhodobým cílem KONEP je podporovat vzájemnou spolupráci, výměnu zkušeností a pomáhat v rozvoji neziskových organizací. Koalice vznikla v roce 1998, jako samostatná organizace funguje od roku 2004.

Služby pro neziskové organizace:

I. INFORMAČNÍ SERVIS

- www.nevladky.cz – informační portál pro neziskové organizace
- Infolist – pravidelný přehled informací pro neziskové organizace
- Adresář – aktualizovaná databáze neziskových organizací v Pardubickém kraji

II. PORADENSTVÍ A VZDĚLÁVÁNÍ

- Ekonomika, účetnictví, daně, právo
- Dotace ze strukturálních fondů EU
- Založení a řízení neziskových organizací

III. KOMUNIKACE

- Krajské konference neziskových organizací (NNO)
- Kulaté stoly, semináře
- Prezentace neziskového sektoru

IV. PARTNERSKÉ PROJEKTY

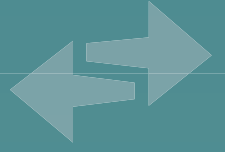
- Iniciace partnerských projektů
- Zpracování žádosti o dotaci
- Řízení společných projektů
- Budování partnerství mezi neziskovými organizacemi
- Vzdělávání pro partnery
- Výhodou partnerského projektu je:
 - Řeší nedostatek zkušeností a kapacit NNO na zpracování žádosti a řízení evropských projektů
 - Umožňuje zapojení menších NNO do evropských projektů
 - Propojuje NNO poskytující obdobnou službu na různých místech kraje
 - Propojuje NNO poskytující různé služby na jednom místě

Koalice nevládek Pardubicka, o. s., Komenského 432, 530 03 Pardubice

tel.: +420 461 031 821, e-mail: kancelar@konep.cz, www.konep.cz

© Koalice nevládek Pardubicka, o. s.

ISBN: 978-80-254-8553-8



PŘÍRUČKA DOBRÉ PRAK

ISBN: 978-80-254-8553-8



9 788025 485521

Projekt *Communem reddere* (CZ.1.04/5.1.01/12.00038) je spolufinancován z Evropského sociálního fondu v ČR prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky.