



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

# **Diplomová práce**

**Alena Hrozná**

*2008*

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu**

**Jindřichův Hradec**

# **Diplomová práce**

**Alena Hrozná**

*2008*



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

# **Pojmy partnerství a spolupráce v praxi veřejného sektoru**

**Vypracovala:**

*Alena Hrozná*

**Vedoucí diplomové práce:**

*Mgr. Eliška Novotná*

*Jindřichův Hradec, duben 2008*

# Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma  
**»Pojmy partnerství a spolupráce v praxi veřejného sektoru«**  
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

*Jindřichův Hradec, duben 2008*

---

podpis studenta

# **Anotace**

## **Pojmy partnerství a spolupráce v praxi veřejného sektoru**

Cílem práce je komparace interpretací pojmů spolupráce a partnerství. Práce zjišťuje teoretické výklady vztahů spolupráce a partnerství. Následně metodou obsahové analýzy zkoumá používání pojmů ve vybraných masmédiích. Získané poznatky uplatňuje při analýze konkrétních případů vztahů partnerství v praxi veřejného sektoru v rámci případové studie. Ověřuje, zda jsou pojmy v reálném prostředí užívány v souladu s teoretickými výklady.

*duben 2008*

# Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

**Mgr. Elišce Novotné**

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

# Obsah

Úvod.....	1
Teoretická část .....	3
1 Národní hospodářství .....	3
1.1 Veřejný sektor .....	5
1.1.1 Vymezení veřejného sektoru.....	7
1.1.2 Struktura veřejného sektoru .....	8
1.1.3 Rozsah veřejného sektoru .....	11
1.1.4 Poslání, funkce, činnosti a cíle veřejného sektoru .....	12
1.2 Podnikatelský sektor .....	14
1.2.1 Vymezení podnikatelského (tržního, ziskového) sektoru .....	14
1.2.2 Poslání, funkce, činnosti a cíle podnikatelského sektoru .....	16
1.2.3 Struktura podnikatelského sektoru .....	17
1.3 Neziskový sektor .....	18
1.3.1 Vymezení neziskového sektoru.....	18
1.3.2 Struktura neziskového sektoru .....	20
1.3.3 Poslání, funkce, činnosti a cíle neziskového sektoru .....	21
2 Mezisektorové vztahy .....	23
2.1 Spolupráce.....	24
2.1.1 Principy spolupráce.....	25
2.1.2 Tvorba spolupráce.....	25
2.1.3 Přínosy spolupráce .....	27
2.1.4 Bariéry spolupráce .....	27
2.1.5 Formy spolupráce.....	28
2.1.5.1 Jednosektorová spolupráce.....	28
2.1.5.1.1 Spolupráce měst a obcí.....	28
2.1.5.2 Multisektorová spolupráce .....	31
2.1.5.2.1 Spolupráce veřejného a soukromého sektoru.....	31
2.1.5.2.2 Spolupráce veřejné správy s občany .....	33
2.1.5.2.3 Spolupráce veřejného sektoru s nestátními neziskovými organizacemi .....	39
2.1.5.2.4 Spolupráce v Evropské unii .....	40
2.2 Partnerství .....	43
2.2.1 Definice partnerství.....	44
2.2.2 Principy partnerství .....	46
2.2.3 Tvorba partnerství .....	48
2.2.4 Přínosy partnerství .....	52
2.2.5 Bariéry partnerství.....	53
2.2.6 Partneři .....	54
2.2.7 Formy partnerství .....	57
2.2.7.1 Jednosektorová partnerství.....	57
2.2.7.1.1 Partnerství měst a obcí .....	57
2.2.7.1.2 Koalice neziskových organizací.....	58
2.2.7.2 Multisektorová partnerství .....	59
2.2.7.2.1 Public private partnership .....	60
2.2.7.2.2 Místní akční skupiny .....	63
2.2.7.3 Územní a oborové zaměření partnerství .....	64
2.2.7.3.1 Regionální partnerství .....	64

2.2.7.3.2	Místní partnerství .....	65
2.2.7.3.3	Oborové partnerství .....	66
	Analytická část .....	67
3	Výzkumné téma .....	67
4	Metodika vypracování analytické části .....	68
5	Obsahová analýza .....	69
5.1	Metoda obsahové analýzy .....	69
5.2	Formulace hypotéz a výzkumných otázek .....	70
5.3	Výběrový soubor .....	72
5.3.1	Definování základního vzorku médií .....	72
5.3.2	Sledované časové období .....	76
5.3.3	Specifikace relevantní mediované obsahové jednotky .....	78
5.4	Technika kódování .....	79
5.4.1	Kódovací jednotka .....	79
5.4.2	Proměnné v obsahové analýze .....	81
5.4.2.1	Identifikační proměnné .....	81
5.4.2.2	Analytické proměnné .....	82
5.5	Získávání dat .....	89
5.5.1	Provedení pilotní studie .....	89
5.5.2	Kódování obsahu dle ustanovené definice .....	90
5.6	Analýza sebraných dat, vyvození závěrů a konečný výstup obsahové analýzy .....	90
5.6.1	Analýza pojmu spolupráce .....	93
5.6.2	Analýza pojmu partnerství .....	99
5.6.3	Srovnání výsledků analýzy jednotlivých pojmů .....	105
6	Případová studie .....	110
6.1	Záměr případové studie .....	110
6.2	Výběrový soubor .....	110
6.3	Metodika sběru a zpracování dat .....	113
6.4	Město Tábor, partner obou projektů .....	115
7	Projekt „MULTIFUNKČNÍ VZDĚLÁVACÍ ZARÍZENÍ“ .....	117
7.1	Vznik a vývoj projektu .....	117
7.1.1	Výchozí situace .....	117
7.1.2	Cíl projektu .....	117
7.1.3	Řešení projektu .....	118
7.1.4	Financování projektu .....	120
7.2	Partneři projektu .....	121
7.2.1	Vymezení respondentů .....	122
7.3	Zjištěná data a interpretace výsledků .....	123
7.3.1	Vnímání pojmů spolupráce a partnerství .....	123
7.3.2	Vyjadřované postoje k otázkám týkajícím se realizovaného projektu .....	125
8	Projekt „KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB MĚSTA TÁBORA“ .....	127
8.1	Vznik a vývoj projektu .....	127
8.1.1	Výchozí situace .....	127
8.1.2	Cíl projektu .....	128
8.1.3	Produkt projektu .....	128
8.1.4	Hlavní důvody účasti na projektu .....	129
8.1.5	Popis aktivit procesu komunitního plánování .....	130
8.1.6	Popis realizace místního partnerství .....	132
8.1.7	Financování projektu .....	133
8.2	Partneři projektu .....	133



8.2.1	Vymezení respondentů.....	135
8.3	Zjištěná data a interpretace výsledků.....	136
8.3.1	Vnímání pojmů spolupráce a partnerství .....	136
8.3.2	Vyjadřované postoje k otázkám týkajícím se realizovaného projektu.....	140
Závěr	.....	149
Seznam použitých zdrojů		
Seznam tabulek		
Seznam grafů		
Seznam příloh		

## Úvod

Změny v české společnosti je možné v průběhu posledních let charakterizovat rostoucí komplexitou společenského života. Lze pozorovat proces intenzivní diferenciací ve všech oblastech doprovázený komplementárním procesem vzájemné závislosti. Dochází k rozšiřování škály funkcí lokální veřejné správy ve všech oblastech života lokálního společenství, ve sféře sociální, kulturní i ekonomické. Malé obce často nejsou schopné veškeré tyto funkce zajišťovat. Ekonomický systém a prolínající se zájmy různých skupin obyvatelstva kladou ustavičně otázku: Jak si poradit se vztahem efektivity, demokracie a velikostí spravovaného společenství? Možnou odpovědí na tuto otázku je využití vztahu spolupráce či partnerství.

Ke spolupráci může dojít mezi dvěma či více subjekty, obecně vzájemně závislými a současně autonomními; vztahy mezi nimi by měly být charakterizovány vzájemností, schopností sdílet, komunikovat a projednávat s ostatními subjekty společný postup. Partnerství je stále častěji používaným termínem, fenoménem, který se začal užívat prakticky se vstupem České republiky do Evropské unie. Partnerství je vhodným nástrojem pro rozvoj spolupráce mezi veřejnou správou a ostatními subjekty národního hospodářství, zejména nevládními neziskovými organizacemi. Budování partnerství je ovšem velice náročný, složitý a citlivý proces, který si vyžaduje analytický, odborný a kreativní přístup. Neexistuje rychlá cesta k vybudování efektivního partnerství mezi subjekty, je třeba budovat důvěru, vzájemné pochopení, ctít hodnoty, role a odpovědnost, rovnoprávnost, transparentnost, čestnost a vzájemnou výhodnost, kterou by měli vnímat všichni partneři přibližně stejnou. Partnerství se vstupem České republiky do Evropské unie stalo jedním ze základních stavebních kamenů regionální politiky EU, jejímž posláním je rozvoj znevýhodněných regionů EU. Podle ideálů Evropské unie se spravování věcí veřejných má dít za účasti nejrozličnějších subjektů komunity. Spolupráce subjektů by měla postupně přerůst v partnerský vztah.

Budování partnerství nemá ve střední Evropě však dlouhou tradici. Ačkoli postupem času přibývají zkušenosti z úspěšné spolupráce samospráv, neziskových organizací a podnikatelských subjektů, partnerství je velice často používaným, ale ne vždy zcela pochopeným pojmem.

Cílem této práce je snaha analyzovat pojmy spolupráce a partnerství, přičemž ohnisko zájmu spočívá ve výkladu a používání těchto pojmů v praxi subjektů veřejného sektoru.

V první části práce se zaměřuji na vymezení obecných teoretických zásad vztahů spolupráce a partnerství. Usiluji o nalezení různých výkladů těchto pojmů, principů efektivního fungování, přínosů a bariér vztahů a o popis nejrůznějších forem spolupráce a partnerství subjektů veřejného sektoru s dalšími subjekty národního hospodářství.

V druhé části práce se snažím získané teoretické poznatky uplatnit při zkoumání užívání pojmů spolupráce a partnerství v praxi veřejného sektoru. Metodami, které jsem zvolila pro zpracování této práce, je obsahová analýza mediálních obsahů a analýza případové studie, konkrétní aktuální situace z praxe veřejného sektoru.

Záměrem práce je tedy zhodnotit mediální obraz užívání pojmů spolupráce a partnerství ve vybraných masmédiích. Na základě výsledků obsahové analýzy poté vybrat konkrétní případ v praxi subjektu veřejného sektoru a formou polostandardizovaného rozhovoru s jednotlivými zástupci subjektů prakticky se podílejících na analyzovaných vztazích ověřit a objektivně zhodnotit reálný vztah.

## **Teoretická část**

### **1 Národní hospodářství**

Národní hospodářství je subsystémem systému společností. Tento subsystém má pro fungování společnosti rozhodující význam, neboť slouží k uspokojování materiálních potřeb a vytváří materiální podmínky pro uspokojování i potřeb nemateriálních. Národní hospodářství je tvořeno soustavou prvků a vazeb mezi nimi; rozhodující význam má domácnost (spotřebitel) a producent (firma, instituce).

Pro pochopení struktury prvků a vazeb národního hospodářství je možné použít řadu kritérií jako je například kritérium odvětví, sektoru, vlastnictví nebo kritérium financování provozu a rozvoje, územního hlediska, velikosti subjektu, přínosu do HDP apod. [8]

Podle kritéria vlastnictví je národní hospodářství členěno na :

- *soukromý sektor*, v němž je přesně definována fyzická nebo soukromá právnická osoba jako konkrétní vlastník, který je kompetentní o svém vlastnictví rozhodovat, ale rovněž nést důsledky svého rozhodnutí;
- *veřejný sektor*, ve kterém je vlastníkem některý subjekt veřejné správy; tento sektor se z hlediska vlastnictví dále člení na státní sektor a samosprávný sektor.

Ve státním sektoru je vlastníkem stát a kompetentním subjektem rozhodování je orgán veřejné správy, jemuž je kompetence příslušnými zákony přiznána. V samosprávném sektoru, ve kterém je vlastníkem obec nebo vyšší územně samosprávný celek, je zpravidla kompetentním rozhodovacím subjektem sbor volených zástupců občanů příslušné obce nebo jiného územního celku. [8]

Podle kritéria financování provozu a rozvoje je národní hospodářství členěno na:

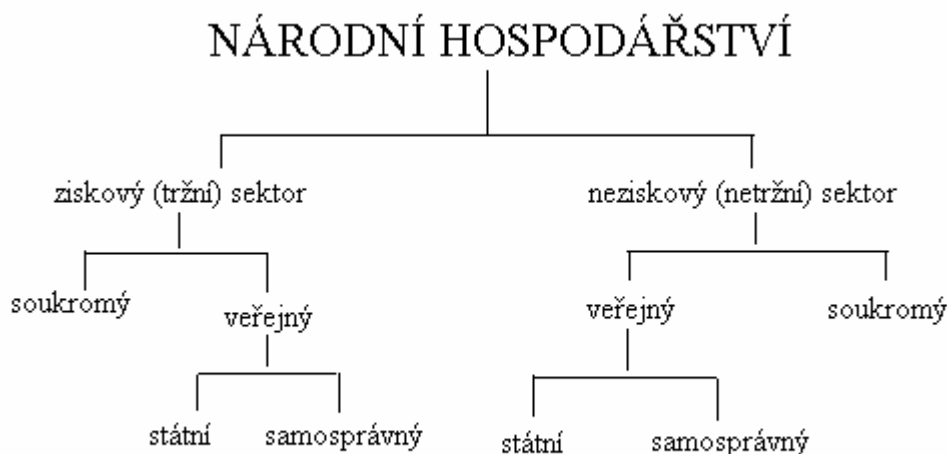
- ziskový sektor (tržní)
- neziskový sektor (netržní) [8]

Pro subjekty patřící do ziskového sektoru je charakterický způsob financování z příjmů z prodeje statků a služeb na trhu za tržní cenu. Cena je zde výsledkem vzájemného působení nabídky a poptávky. Podmínkou existence subjektů v tomto sektoru je realizace zisku.

Subjekty z neziskového sektoru mají charakteristický způsob financování. Jsou financovány:

- z veřejných financí, získávanými do příjmových kapitol veřejných rozpočtů (státního, municipálního), a to zejména cestou daní. Výše financování z veřejných financí je rovna nákladům subjektů nebo je nižší než jejich náklady. V takovém případě získávají subjekty rozdíl prodejem produkovaných statků za ceny nižší než jsou náklady, tyto ceny rovněž nezahrnují ani zisk. Ceny se nevytvářejí na základě působení nabídky a poptávky, ale na základě tzv. veřejného zájmu.
- nebo z finančních prostředků získaných od konkrétních fyzických či právnických osob za konkrétním, předem definovaným účelem, který slouží těmto osobám, pokud u nich vznikne potřeba, pro kterou byly prostředky získány nebo jiným osobám, u nichž se objeví potřeba, pro niž byly tyto prostředky získány. [8]

**Graf č. 1 – Schéma členění národního hospodářství**



*Zdroj: Strecková, Y., Malý, I. a kol.: Veřejná ekonomie pro školu i praxi, Computer Press, Praha 1998, str. 10*

## 1.1 Veřejný sektor

Veřejný sektor je významnou součástí ekonomiky všech vyspělých států. Obsahuje činnosti, aktivity a vztahy mezi různými subjekty ve společnosti. Podstatnou úlohu ve veřejném sektoru hraje stát a jeho orgány a municipality různého typu a velikosti. Celá oblast veřejného sektoru se řídí specifickými pravidly a principy rozhodování, které nejsou podmíněny pouze charakterem vlastnických vztahů či pouze tržním mechanismem, ale rozhodujícím faktorem v této oblasti je princip kolektivního vyjednávání občanů nebo jejich zástupců v probíhajícím politickém procesu. Život všech občanů daného státu je od narození do smrti ovlivňován aktivitami jednotlivých úseků veřejného sektoru, jde o aktivity příslušných státních orgánů a institucí, i o aktivity jednotlivých municipalit jako územních samosprávných orgánů. Je možné říci, že ve společnosti neexistuje činnost, která by nebyla v menší nebo větší míře ovlivňována státními či municipalitními zásahy a intervencemi nejrůznějšího charakteru a rozsahu. [1]

Ve veřejné ekonomice nejčastěji používaná definice veřejného sektoru zní: „**Veřejný sektor** je ta část národního hospodářství, ve které se ve **veřejném zájmu** realizují **veřejné služby**, je financována převážně z **veřejných rozpočtů**, je řízena a spravována **veřejnou správou**, rozhoduje se v ní **veřejnou volbou** a podléhá **veřejné kontrole**.“ [6, str. 18]

Objektivní příčiny existence veřejného sektoru i objektivní příčiny jeho rozsahu v konkrétních podmínkách jsou souhrnně nazývány **selháváním trhu**. Tyto důvody souvisejí s pojetím sociální spravedlnosti, sociálního smíru a mnoha dalších problémů spojených s nerovnostmi v rozdělování důchodů a bohatství. Poměrně rozšířená je i představa, že veřejný sektor a jeho prvky jsou výsledkem vůle vlád v jednotlivých zemích.

Tržní mechanismus selhává a tím ohrožuje efektivnost národního hospodářství. Tradičními příčinami existence veřejného sektoru jsou mikroekonomická a makroekonomická selhání trhu. Jedná se o okolnosti, jež brání trhu v dosahování optimálního rozdělení zdrojů ve všech případech tak, aby byl maximalizován dosažitelný užitek. Selhání je způsobeno tendencí k monopolnímu postavení výrobců, nedokonalou informovaností subjektů trhu, je spjat s konkurencí, která tenduje nejen k monopolizaci, ale též polarizaci bohatství a chudoby,

k omezování spotřeby. Tržní mechanismus tenduje k dosažení zisku v krátkodobém horizontu, je tedy podnětný k ekonomickému růstu, ale málo citlivý k ekonomickému rozvoji. Sám o sobě také nezajišťuje potřebné množství statků, z nichž plynou pozitivní externality, naopak má tendenci k větší produkci statků s externalitou negativní.

V některých případech sahají vlády ke krajním metodám ovlivňování výsledné alokace, jako je zákaz spotřeby některých statků (drogy, alkohol do 18 let věku apod.) nebo naopak přikazují spotřebu jako povinnou (povinná školní docházka, očkování apod.). Příčinou těchto zásahů je zpravidla mimořádný zájem společnosti, který způsobuje porušování jinak zcela základních zásad současné demokracie s tržním hospodářstvím, suverenitu individuálního spotřebitele

Vládní zásahy do tržního mechanismu nemusí nutně znamenat zlepšení v podobě efektivnějšího řešení. Může nastat pravý opak, totiž, že zásahy státu situaci ještě zhorší, jedná se pak o selhání vlády. Důvodem, proč vládní intervence nedosahují zamýšlených cílů jsou zejména omezené informace, omezená možnost kontrolovat a řídit reakce soukromého sektoru, omezená možnost kontroly nad byrokratickým aparátem a v neposlední řadě i omezení vyplývající z podstaty politického procesu, kdy je politické rozhodnutí v podstatě principiálním kompromisem mezi zájmy subjektů, které se podílejí na rozhodování. [8]

Existuje však řada dalších příčin existence veřejného sektoru. Mezi mimoekonomické faktory existence veřejného sektoru lze zařadit:

- faktory geopolitické (související s umístěním země na zeměkouli, s přírodními podmínkami, délkou hranic, apod.),
- faktory historické (způsob vzniku státu a historie jeho vývoje),
- faktory kulturně-náboženské,
- faktory politické (politické uspořádání společnosti). [8]

### 1.1.1 Vymezení veřejného sektoru

Vymezení veřejného sektoru je poměrně obtížné, existuje totiž celá řada použitelných kritérií. Za nejvýznamnější kritérium vymezení veřejného sektoru se obecně považuje způsob financování, neboť samotné kritérium vlastnictví nedává zcela přesnou představu o rozsahu aktivit, jež jsou předmětem zkoumání veřejné ekonomie. Pro vymezení veřejného sektoru je tedy nejpodstatnější skutečnost, že je zpravidla financován z veřejných financí, z čehož vyplývají další významné vlastnosti veřejného sektoru. Je spravován veřejnou správou, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. [8]

*Veřejná správa* je představována výkonem státní správy a samosprávy. Jelikož je veřejný sektor financován z veřejných financí, které jsou tvořeny ze zdrojů obyvatelstva, není pro řízení tohoto sektoru k dispozici žádný jiný subjekt, než právě veřejná správa. Pojem *veřejná volba* označuje kolektivní rozhodování všemi, kterých se důsledek konkrétního rozhodnutí dotýká, nebo těmi, kteří byli zvoleni jako zástupci všech.

*Veřejná kontrola* označuje právo i povinnost veřejnosti (všech občanů) přímo nebo prostřednictvím svých zástupců kontrolovat veřejnou volbu a důsledky jejího rozhodnutí. [8]

V obecném povědomí převládá názor, že veřejný sektor je totožný se sektorem státním, (tedy ztotožňuje způsob financování a způsob vlastnictví). I když je pravda, že veřejné (státní nebo samosprávné) vlastnictví ve veřejném sektoru převládá, není při vymezení veřejného sektoru rozhodující. Podstatné je, z jakých finančních prostředků je produkce a spotřeba statků financována.

Jádro veřejného sektoru tvoří ta část neziskového (netržního) sektoru, která je ve státním a samosprávném vlastnictví. V širším slova smyslu je do veřejného sektoru řazeno vše, kam vstupují veřejné finance, tedy i:

- státní a samosprávný ziskový (tržní) sektor,
- soukromý ziskový (netržní) i soukromý neziskový sektor, pokud jsou mu poskytovány dotace, granty z veřejných financí, či využívá daňového zvýhodnění. [8]



## 1.1.2 Struktura veřejného sektoru

Struktura veřejného sektoru je jednou z významných oblastí, kterou řeší veřejná ekonomie. Jednotlivé části veřejného sektoru zastávají různé funkce, jejich rozsah a obsah ovlivňují různé faktory, objevují se zde tedy i různé vývojové tendence. Ke strukturalizaci veřejného sektoru lze použít řadu kritérií podle účelu prováděného dělení. Jsou to například:

- kritérium charakteru statků (veřejné, smíšené, privátní)
- kritérium finančních toků (zda jde o tok směrem k institucím, či k obyvatelstvu),
- kritérium zakladatele (stát, obec),
- kritérium funkcí,
- kritérium potřeb.

Za nejvýznamnější kritérium bývá považováno kritérium potřeb, neboť se nejvíce blíží samotnému smyslu veřejného sektoru, tedy produkci užítku, užitných hodnot, které uspokojují potřeby. [8]

### **Bloková struktura veřejného sektoru**

Veřejný sektor můžeme hrubě rozčlenit do bloků, toto členění nemá oficiální charakter, není součástí mezinárodní nebo národní klasifikace, ale má pouze charakter poznávací. Umožňuje hlubší poznání poslání a funkcí veřejného sektoru. Veřejný sektor může být rozčleněn do šesti bloků takto: [8]

#### ***1. Blok společenských potřeb***

Tento blok je klasickou součástí veřejného sektoru, jednotlivé potřeby jsou zde uspokojovány prostřednictvím veřejných statků. Řadí se sem:

- Veřejná správa - uspokojuje potřebu organizovaného uspořádání společnosti
- Policie - uspokojuje potřebu ochrany občana a jeho majetku
- Justice - uspokojuje potřebu občana dovolat se spravedlnosti cestou zákonů
- Armáda - uspokojuje potřebu ochrany území, na kterém občan žije.

## **2. Blok odvětví rozvoje člověka**

Tato odvětví vznikla proto, aby působila prostřednictvím statků produkovaných profesionální pracovní silou na uchování a kultivaci lidského potenciálu. Statky, které jsou zde produkovány, jsou nadány výraznou externalitou, spotřeba některých statků má dokonce charakter vynucené spotřeby, jako například povinná školní docházka či povinné očkování.

- Školství - uspokojuje potřebu vzdělání
- Kultura - uspokojuje potřebu estetických požitků
- Tělesná kultura - uspokojuje potřebu uchování a kultivace zdraví
- Zdravotnictví - uspokojuje potřebu uchování a kultivace zdraví
- Sociální služby - uspokojují potřebu uchování a kultivace lidského potenciálu v situacích, kdy jedinec existenčně potřebuje pomoc druhých.

## **3. Blok poznání a informací**

Blok poznání a informací zahrnuje:

- Vědu a výzkum - uspokojuje potřebu poznání vědeckým poznáváním
- Uchování, distribuci informací - uspokojuje potřebu poznávání tím, že je uchovává na různých typech médií, soustřeďuje je v různých institucích a zajišťuje jejich distribuci.
- Masmédia - uspokojují hromadným (masovým) způsobem potřebu poznání tím, že šíří informace.

V oblasti vědy a výzkumu se jedná především o tzv. výzkum základní, který nepřináší bezprostřední hmotný efekt, ale bez něhož není možné dosáhnout efektu výzkumu aplikovaného, vývoje ani produkce.

## **4. Blok technické infrastruktury**

Do bloku technické infrastruktury je řazena:

- Technická infrastruktura vodního, energetického a odpadního hospodářství
  - uspokojuje potřebu produkce a spotřeby statků, které mají spíše charakter statků veřejných
- Doprava - uspokojuje potřebu dopravy
- Spoje - uspokojují potřebu spojů cestou technických prostředků.

Jedná se o produkci statků, které se svým charakterem blíží veřejným statkům. Nachází se na rozhraní uspokojování potřeb výrobních a finálních; tyto statky potřebuje každý.

S ohledem na vysokou investiční náročnost a dlouhodobou návratnost investic není tato produkce pro ziskový sektor příliš zajímavá, technické a produkční vlastnosti produkce a spotřeby těchto statků podporují tendenci k monopolizaci.

#### **5. *Blok privátních statků***

Blok privátních statků zahrnuje:

- Bydlení - uspokojuje potřebu bydlení
- Blok ostatních privátních statků - uspokojuje potřebu intervencí do privátních statků, necht' už je příčinou této intervence cokoliv, co společnost cestou veřejné volby uzná za vhodné.

#### **6. *Blok existenčních jistot***

Do tohoto bloku je zařazena zaměstnanost a sociální zabezpečení.

- Zaměstnanost - uspokojuje potřebu existenční jistoty cestou uspokojení potřeby práce
- Sociální zabezpečení - uspokojuje potřebu existenční jistoty jinou cestou, než cestou práce.

Veřejný sektor vstupuje do zajištění zaměstnanosti jednak tím, že sám práci nabízí a je tedy partnerem tržního, ziskového, sektoru, jednak tím, že různými způsoby intervenuje do tržního sektoru tak, aby byla na trhu práce dostatečná nabídka.

Struktura veřejného sektoru je ovlivňována řadou faktorů, které mají dopad nejen na strukturu ale i rozsah. Jedná se o faktory ekonomické a faktory mimoekonomické (faktory geopolitické, historické, kulturně náboženské, politické). [8]

### 1.1.3 Rozsah veřejného sektoru

Rozsah veřejného sektoru je vyjadřován pomocí ukazatelů, které umožňují srovnatelnost jak v čase, tak i v prostoru mezi jednotlivými zeměmi, lze tedy provádět vývojové i mezinárodní komparace. [8]

Používají se ukazatele:

- *Podíl veřejných výdajů na hrubém domácím produktu (v % HDP)*. Tento ukazatel říká, kolik procent z hrubého domácího produktu je odvedeno v daních a určeno k přerozdělování.
- *Pružnost veřejných výdajů*. Pomocí tohoto ukazatele lze poměřit procento změn ve veřejných výdajích k procentu změn v hrubém domácím produktu.

Kromě ukazatelů finančních lze použít i soustavu ukazatelů věcných, například:

- Podíl počtu pracovníků ve veřejném sektoru
  - o k celkovému počtu pracovníků v národním hospodářství
  - o k celkovému počtu obyvatelstva;
- Podíl příjmů pracovníků ve veřejném sektoru k celkovým příjmům ze závislé pracovní činnosti v národním hospodářství;
- Podíl hodnoty základních fondů ve veřejném sektoru k hodnotě základních fondů v národním hospodářství. [8]

### 1.1.4 Poslání, funkce, činnosti a cíle veřejného sektoru

Existuje mnoho důvodů pro existenci veřejného sektoru. Souhrnně je lze nazvat selhávání trhu. Trh i přes všechny své pozitivní vlastnosti jistou mírou ohrožuje efektivnost národního hospodářství, projevuje se to v tendencích trhu k monopolizaci výrobců, polarizaci bohatství a chudoby a v tendenci upřednostňování krátkodobého horizontu nad dlouhodobým.

Pro vysvětlení významu veřejného sektoru jsou podstatnými kategoriemi potřeby a zájmy. S určitým zjednodušením lze hovořit o určité hierarchické struktuře potřeb, ze které vyplývá intenzita společenského zájmu na jejich uspokojování. Existují potřeby, které člověk pocítuje proto, že žije ve společnosti. Potřeby mohou být ale pocítovány jedinci až ve chvíli, kdy se dostanou do situace, která ohrožuje jejich zájem. Dalším důvodem zájmu společnosti pro existenci veřejného sektoru je snaha na odstraňování tendence tržního mechanismu k polarizování bohatství a chudoby. [8]

**Posláním** veřejného sektoru je především předcházení a řešení důsledků tržních selhání. Pro naplnění svého poslání plní veřejný sektor **soustavu funkcí**:

- funkce ekonomické
- funkce sociální
- funkce politické
- funkce etické.

Mezi těmito funkcemi existují vztahy projevující se ve vztazích mezi činnostmi veřejného sektoru. Požadavky optimálního naplnění jednotlivých funkcí se často vzájemně vylučují či oslabují, proto na sebe rozhodovací proces veřejnou volbou musí brát určitou odpovědnost za rozhodnutí, kterou funkci upřednostní. [8]

**Činnosti**, které veřejný sektor provádí, nabývají v podstatě dvou forem:

- produkce statků
- sociální podpory.

Veřejný sektor poskytuje finanční prostředky z veřejných rozpočtů, které plynou k institucím za účelem produkce konkrétních statků, které nejsou buď zcela, nebo jen částečně, poskytovány trhem. Finanční prostředky z veřejných rozpočtů se dostávají také přímo k obyvatelstvu formou sociální podpory. [8]

Obsah jednotlivých funkcí je pak charakterizován **cíli**. Mezi cíle ekonomické funkce patří především zajištění produkce potřebného množství statků, které z objektivních příčin není schopen zajistit ziskový sektor a které jsou pro ekonomický rozvoj významné; zajištění růstu spotřeby v příjmově nižších skupinách obyvatel; vytvoření pracovních příležitostí; vytvoření podmínek pro rovnoměrný růst národního hospodářství i ve vztahu ke světové ekonomice; příspěvní do rozvoje lidského potenciálu apod.

Sociální funkce se snaží vytvořit vhodné podmínky pro kvalitu života produkcí statků, které ji podmiňují; vytvořit podmínky pro uchování a kvalitu lidského potenciálu, pro uspokojení individuálních potřeb těch členů společnosti, kteří si je z objektivních důvodů nemohou zajistit sami.

Cílem politické funkce je vytvoření stavu sociálního smíru, příspěvní k podpoře demokratického uspořádání společnosti i k řešení globálních problémů světa, a to jak prostřednictvím podmínek pro kultivaci lidského potenciálu, tak i přerozdělovacím procesem.

Etická funkce se snaží podpořit pozitivní charakter hodnotově orientačního a sociálně participačního potenciálu členů společnosti. [8]

## 1.2 Podnikatelský sektor

### 1.2.1 Vymezení podnikatelského (tržního, ziskového) sektoru

Podnikatelský (tržní, ziskový) sektor je ta část národního hospodářství, jež je financována z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru z prodeje statků, které produkuje nebo distribuují za tržní cenu, která je vytvářena na trhu na základě vztahu nabídky a poptávky. Cílovou funkcí tohoto sektoru je tvorba zisku. Zisk je natolik motivačním momentem, že vede subjekty v tomto sektoru ke snaze dosáhnout ho za každou cenu. Částečně jim v tom brání konkurence. Objevují se zde tendence k monopolizaci, k dohodám mezi výrobci apod., což oslabuje účinnost. Roli pak začíná přebírat hospodářská politika státu se svými nástroji regulace trhu. [8]

Podnikání je chápáno jako činnost, jejímž prostřednictvím uspokojuje podnik cizí potřeby a tím uspokojuje i potřeby vlastní – dosažení zisku. [13] Zisku podniky docilují uspokojováním potřeb zákazníků pomocí výrobků a služeb prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku. Pro jakékoli podnikání je charakteristické to, že na jeho počátku vkládá podnikatel do svého podniku vlastní kapitál. Snaha podnikatele pak směřuje ke zhodnocení kapitálu, který byl do podnikání vložen, především kapitálu vlastního. Zisková orientace podniku by však neměla zamlžovat společenské poslání podniku, kterým je služba zákazníkům a všem, kteří jsou s podnikem spjati.

Pojetí podniku jako prostředku pro zhodnocování kapitálu a současně také respektování jeho společenských funkcí ve vztahu k interesentům (zájmovým skupinám) může vyústit do dvou protikladných tezí:

- a) dominantním cílem podniku je dosahování zisku uspokojováním koupěschopné poptávky,
- b) dominantním cílem podniku je uspokojovat koupěschopnou poptávku a oprávněné požadavky okolí, tedy „sloužit“ a touto cestou zisku dosahovat. [9]

Podnikání je v České republice upraveno obchodním zákoníkem (zákon č. 531/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů), který definuje podnikání jako „soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“. Podnikatelem může být fyzická nebo právnická osoba, jenž získala

živnostenské oprávnění podle živnostenského zákona (zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Soubor majetkových hodnot patřících podnikateli a sloužících k podnikání je nazýván obchodním majetkem. [9]

V ziskovém sektoru výrazně převládá soukromé vlastnictví. Jednotlivé subjekty zde nabývají podoby různých typů soukromovlastnických subjektů (živnost, akciová společnost, společnost s ručením omezeným, družstva aj.).

Specifickou skupinou podniků ziskového sektoru jsou státní nebo samosprávné podniky, jejichž majitelem je stát nebo samosprávný subjekt, a to buď podílovým nebo výhradním vlastníkem. Podniky vlastněné státem mají zpravidla mimořádný význam například pro obrannou funkci státu, pro ochranu přírodního bohatství a tak podobně. Podniky ziskového sektoru v samosprávném vlastnictví mají obvykle zlepšit příjmovou stránku obecního rozpočtu, nebo se jedná o takový druh podnikání, který není pro soukromé vlastníky dostatečně ekonomicky zajímavý, ale pro uspokojování potřeb občanů je důležitý.

Názory na zařazování těchto výše zmiňovaných podniků (ve vlastnictví státu, nebo samosprávných subjektů) do ziskového sektoru nejsou jednotné, ovšem vezme-li se v potaz skutečnost, že stát nebo samosprávný subjekt získává vlastnictví podniku tím, že do něj vkládá prostředky veřejných financí, jedná se zajisté o specifickou část ziskového sektoru v tom smyslu, že se na něj vztahují i vlastnosti sektoru veřejného, jako je řízení veřejnou správou, veřejná volba i veřejná kontrola. [8]



## 1.2.2 Poslání, funkce, činnosti a cíle podnikatelského sektoru

Hlavním **posláním** podniků je výroba, distribuce výrobků a poskytování služeb zákazníkům a také služba všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku nějakým způsobem spjatí.

Podniky svým chováním sledují určitý cíl, tedy stav, kterého chtějí dosáhnout. Cíl závisí na účelu, pro který byl podnik založen. Cílovou funkcí a primárním **cílem** podniku je maximalizace zisku. Dalšími primárními cíly mohou být: maximalizace tržní ceny akcií, maximalizace hodnoty podniku, maximalizace hodnoty pro akcionáře, aj. Pro řízení podniku však primární cíl nestačí, je třeba sledovat celý svazek cílů, které lze třídit dle různých kritérií, například podle:

- pořadí jejich významu (primární (vrcholové), dílčí (podřazené)),
- velikosti (rozsahu) cíle (cíle neomezené, omezené, maximalistické, minimalistické),
- časového hlediska (dlouhodobé, krátkodobé, statické, dynamické, trvalé, přechodné),
- vztahů mezi cíly (komplementární, konkurenční, indiferentní, protikladné),
- obsahu cíle (ekonomické, výkonové, finanční, výsledkové, technické, sociální). [9]

Své cíle uskutečňuje podnik svou **činností**, která se liší dle charakteru podniku (výrobní, poskytující služby), podle odvětví, velikosti, vlastnictví, právní formy, aj. Základní činností každého podniku je přeměna vstupů na výstupy. Primárními funkcemi (činnostmi) jsou zpravidla funkce prodejní, zásobovací a výrobní, podpůrnými funkcemi jsou personální, investiční, finanční, vědeckotechnická a správní funkce. [9]

### 1.2.3 Struktura podnikatelského sektoru

Podniky určitého typu mají stejné základní charakteristiky, jimiž se odlišují od podniků jiného typu. Typologie třídí podniky dle jejich společných znaků do skupin. Základním tříděním je třídění dle:

- právní formy vlastnictví (podniky jednotlivce – živnosti; osobní společnosti – veřejná obchodní společnost, komanditní společnost; kapitálové společnosti – společnost s ručením omezeným, akciová společnost; družstva; veřejné – státní podniky),
- sektorů (primární, sekundární, terciální sektor; veřejný a soukromý),
- odvětví (sektor zemědělství, průmyslu, služeb),
- velikosti (malé, střední, velké),
- typu výroby (hromadná, sériová a kusová výroba). [9]

V hospodářství probíhá neustále specializace, kooperace a koncentrace výroby, jejichž výsledkem jsou různá sdružení podniků (konsorcia, společné podniky, kartely, koncerny, holdingové společnosti a další). Významnou úlohu má i slučování podniků, tj. fúze, v poslední době také franchising, strategické aliance, nadnárodní společnosti apod. [9]

## 1.3 Neziskový sektor

### 1.3.1 Vymezení neziskového sektoru

Neziskový (netržní) sektor je část národního hospodářství, ve které subjekty produkující statky získávají prostředky pro svoji činnost nebo subjekty spotřebovávající tyto statky získávají prostředky pro svoji spotřebu cestou přerozdělovacích procesů.

Cílovou funkcí neziskového sektoru je přímé dosažení užitku, nikoliv zisku ve finančním vyjádření. Toto specifikum s sebou přináší řadu předností, ale i problémů. [8] Nezisková organizace může určitý zisk vytvářet, ale jeho použití musí být v souladu se základním posláním dané organizace. [1]

Neziskový sektor se dále člení na neziskový veřejný sektor a neziskový soukromý sektor. *Neziskový veřejný sektor* je část neziskového sektoru, která byla již výše vymezena. Rozhodujícím znakem je financování z veřejných financí.

*Neziskový soukromý sektor* je ta část národního hospodářství, pro níž není cílovou funkcí zisk, ale přímý užitek, který je ovšem financován ze soukromých zdrojů, tedy financí soukromých fyzických i právnických osob, jenž se rozhodly vložit své soukromé finance do konkrétní produkce nebo distribuce statků, aniž by očekávaly, že jim tento vklad přinese finančně vyjádřený zisk. Rozhodly se tedy určitou část svých prostředků nekapitalizovat. Tomuto soukromému sektoru bývají obvykle sníženy obecně platné daně nebo zcela prominuty. Zákon také upravuje druh činností, které může tato část neziskového sektoru provádět. Tyto skutečnosti lze považovat za objektivní důvod pro vstup veřejné správy i veřejné kontroly do tohoto soukromého neziskového sektoru. [8]

Je potřebné zdůraznit, že nevládní organizace nemohou převzít odpovědnost státu za poskytování určitých služeb občanům, zejména těch služeb, které jsou běžně zajišťovány prostřednictvím příslušných programů (ve zdravotnictví, vzdělávání, soc. péči apod.). Dobře fungující nevládní neziskové organizace se mohou stát prostředníky, kteří ukazují vládám způsob, jak najít optimální řešení problémů ve společnosti.

Všeobecným důvodem vzniku soukromých neziskových organizací je skutečnost, že státem poskytované služby nejsou uspokojivé nebo svým rozsahem nestačí. Činnost těchto organizací je výhodná také pro stát, neboť se od nich očekává kromě lepšího uspokojování

některých potřeb zároveň i to, že přispějí ke zmírnění napětí mezi poptávkou a nabídkou v netypicky tržní oblasti, ke zmírnění sociálního napětí ve společnosti a odvrácení potenciálního politického konfliktu mezi státem a společností. [1]

„V české odborné ekonomické literatuře není definována charakteristika organizací, které působí v neziskové sféře. Pro další výklad máme za to, že jde o organizace charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. Tato definice je převzata ze zákona č. 586/92 Sb. o dani z příjmu.“ [8, str. 163]

Organizacemi charakteru právnické osoby, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání, mohou být:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud tato sdružení mají právní subjektivitu,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a politická hnutí,
- registrované církve, náboženské společnosti a právnické církevní osoby,
- nadace, nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy,
- obce,
- vyšší územně samosprávně celky,
- organizační složky státu a územních samosprávných celků (do roku 2001 rozpočtové organizace),
- příspěvkové organizace,
- státní fondy,
- subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon. [8]

Bohatost poslání a cílů jednotlivých neziskových organizací a prorůstání jejich činností napříč občanskou společností vyvolává potřebu systematizace dle těchto třídících znaků:

- dle kritéria zakladatele (soukromoprávní organizace, veřejnoprávní organizace),
- dle globálního charakteru poslání (organizace veřejně prospěšné, organizace vzájemně prospěšné),
- dle právně organizační formy (organizace založené podle zákona číslo 576/1990 Sb. O hospodaření s rozpočtovými prostředky státního rozpočtu, organizace zřízené podle

ostatních zákonů platných pro neziskové organizace, organizace zřízené podle obchodního zákoníku)

- dle způsobu financování (organizace financované zcela z veřejných rozpočtů, z části z veřejných rozpočtů, z vlastních příjmů prodejem produkovaných statků, z jiných zdrojů)
- dle charakteristiky realizovaných činností (kultura, mládež, tělovýchova, volný čas; vzdělání a výzkum včetně vědy; zdraví; sociální služby, životní prostředí; regionální rozvoj; náboženské aktivity a další). [8]

### 1.3.2 Struktura neziskového sektoru

Konkrétní představu o složitosti struktury neziskových organizací poskytne následující přehled, v němž jsou organizace rozděleny do pěti skupin s typologickými znaky odvozenými z globálního poslání organizace.

- Typ I. Neziskové soukromoprávní organizace *vzájemně prospěšné* s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti
- Typ II. Neziskové soukromoprávní organizace *veřejně prospěšné* s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti.
- Typ III. Neziskové veřejnoprávní organizace *rozpočtového a příspěvkového typu* s globálním posláním veřejná správa a veřejně prospěšná činnost.
- Typ IV. Neziskové *ostatní veřejnoprávní organizace* s globálním posláním veřejně prospěšná činnost.
- Typ V. Neziskové soukromoprávní organizace typu *obchodních společností* s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti. [8]

### 1.3.3 Poslání, funkce, činnosti a cíle neziskového sektoru

Neziskové organizace jsou zakládány za účelem produkce statků uspokojujících určité konkrétní potřeby. Uspokojení potřeb přímo vymezuje poslání každé neziskové organizace. Správné vymezení **poslání** neziskové organizace je významné, neboť na její racionální chování nepůsobí faktor zisku jako ukazatel signalizující efektivnost chování tak, jak je tomu u organizací ziskového sektoru. Poslání neziskové organizace musí být definováno jistým souborem objektivně existujících potřeb, které daná organizace uspokojuje prostřednictvím užitečných hodnot produkovaných statků. Správná definice poslání je velmi významná, neboť umožňuje formulovat funkce jednotlivých typů neziskových organizací i cíle těchto funkcí, umožňuje rovněž i hodnocení výsledků v podobě dosažených užitečných hodnot, porovnáním dosažených užiteků s vynaloženými náklady lze pak hodnotit efektivnost příslušné organizace.

Neziskové organizace jsou z podstatné části zřizovány za účelem produkce služeb, které mají význam pro uchování a kultivaci lidského potenciálu, pro vytváření podmínek kulturních vztahů mezi lidmi, pro stav sociálního smíru i politické rovnováhy. Sama formulace poslání a podrobné rozpracování bývá uvedeno v základních zřizovacích a organizačních dokumentech (je to například: zakládací (zřizovací) listina, statut organizace, stanovy, organizační řád, organizační normy). Poslání organizace je naplňováno prostřednictvím funkcí. Funkce se provádějí souborem činností. Výsledkem **činností** neziskových organizací je buď produkce statků (služeb), nebo vytváření podmínek pro produkci těchto statků. [8]

**Funkce**, které svými činnostmi naplňují samotné poslání organizace bývají označovány jako primární. Funkce, které vytvářejí podmínky pro plnění funkcí primárních se označují sekundárními. Primární funkce jsou velmi diferencované, protože souvisí s diferencovaným posláním. Definování primární funkce je obtížné obdobně jako definice poslání. Pokud se ovšem primární funkce nepodaří správně vymezit, je vysoce pravděpodobné, že samo poslání nebude naplněno. Sekundární (zabezpečovací) funkce mají zpravidla ve všech organizacích shodnou strukturu, jedná se téměř ve všech případech o plnění funkce personální, provozní (provozně technické), správní a funkci komplexního hospodaření. [8]

Od poslání jsou odvozovány **cíle** neziskové organizace. Cílem je chápán stav, který má být v určitém období dosažen. I přesto, že se cíle stanovují podle jednotlivých funkcí a rozhodující jsou cíle primárních funkcí, tak celková koncepce či celkový plán musí být sestaven tak, aby jednotlivé cíle byly navzájem konzistentní, tedy neodporovaly si v obsahu, ani čase či prostoru. Cíle je možné členit podle těchto kritérií:

- kritérium funkce: cíle primárních funkcí, cíle sekundárních funkcí
- kritérium času: dlouhodobé (10 – 15 let), střednědobé (5 let), krátkodobé (1 rok a méně)
- kritérium adresnosti: cíle jsou členěny dle organizačních útvarů až po jednotlivé pracovníky. [8]

## 2 Mezisektorové vztahy

Mezi jednotlivými sektory národního hospodářství existují vztahy. Koexistence ziskového a neziskového sektoru bývá označována pojmem smíšená ekonomika.

Tržní sektor hraje úlohu vůdčího činitele ve vztahu k národnímu hospodářství. Faktor zisku, který je tržnímu sektoru vlastní, je agresivním hnacím motorem, podněcuje k výkonnosti, inovacím a produktivitě, ale děje se tak často i za cenu obětování dlouhodobého efektu ve prospěch krátkodobého zisku. Veřejný sektor, hlavní reprezentant neziskového sektoru, je produktem tržního sektoru, neboť na sebe přebírá úlohu předcházení negativním důsledkům plynoucím právě ze zmiňované výkonnosti a agresivity sektoru tržního, a to i za cenu obětování krátkodobé efektivnosti ve prospěch dlouhodobého efektu.

Oba sektory vzájemně ovlivňují i své chování. Tržní sektor nutí veřejný sektor k výkonnosti a efektivnosti. Pobízí ho svým vlastním příkladem, svou atmosférou i tlakem podnikatelských subjektů, kteří jsou hlavními plátcí daní. Veřejný sektor naopak vnucuje sektoru tržnímu svou existencí a soustavou svých produktů a nástrojů určitě etické normy, dlouhodobější pohled na důsledky svých aktivit a respektování určité lidské dimenze.

Základní vztah mezi těmito dvěma subjekty spočívá v tom, že tržní sektor produkuje i pro veřejný sektor statky, které tvoří jeho materiální základnu. Veřejný sektor na druhé straně vytváří pro tržní sektor především kultivovanou pracovní sílu, přispívá k sociálnímu smíru a podílí se na formování podmínek podnikatelských aktivit tam, kde trh selhává.



## 2.1 Spolupráce

Jelikož se podstata konkurence stále mění, konkurenční podmínky vyžadují stále nové strategie. Jednotlivé firmy nemohou vynikat ve všem, proto tíhnou k různým specializacím a kombinují své schopnosti s dovednostmi jiných firem a organizací. Novou odpovědí na konkurenci a novou cestou k rozvíjení řešení společných problémů jednotlivých firem je mezifiremní spolupráce.

Spolupráce umožňuje subjektům kombinovat zdroje k získání vědomostí, osvojit si technologie a prostředky, dosáhnout úspor z rozsahu a vstoupit na trhy, které by pro ně, jako jednotlivce, byly nedosažitelné. Spolupráce nabízí malým firmám cestu z izolace na globalizujícím se trhu. Skutečnost, že se spolupráce stává klíčovým faktorem úspěchu na trhu, si uvědomují i zákonodárci na úrovni regionální, národní i Evropské unie, a tak přechází od podpory jednotlivých společností k podpoře celosektorových řešení problémů.

„Spolupráce je charakterizována malou mírou vzájemné provázanosti, není třeba ji zasazovat do širšího kontextu a bývá uzavírána na omezenou dobu. Každá ze spolupracujících stran si udržuje svou kontrolu nad tím, co je předmětem spolupráce, jedná se o souběžnost práce.“ [3, str. 12].

„...spolupráce přináší víc, než kdyby byly stejné prostředky věnovány několika projektům realizovaným samostatně každým z účastníků. Ale nejen to: prokazuje se, že společný program dosahuje výsledky, které by jednotliví aktéři samostatně dosáhnout nemohli.“ [11]

Spolupráce je důležitou podmínkou pro úspěšné změny. Spolupráce znamená víc než jen chovat se k sobě přátelsky. Spolupráce je druh vztahu vytvářející společné plány, přípravy a společně reflektuje hodnocení. [60]

„...spolupráci je možné chápat jako účast různých subjektů na jedné společné věci. Odehrává se však v kratším časovém období než partnerství a není přímo podmíněna dlouhodobým budováním důvěry.“ [12]

### 2.1.1 Principy spolupráce

Hlavním důvodem, proč se společnost zapojuje do spolupráce, je vidina získání konkurenční výhody. Aktivitami na poli spolupráce mohou být oblasti společného vývoje, společné produkce či společné distribuce.

Společného vývoje subjekt využívá tam, kde identifikuje oblast znalostí či techniku, která by v rámci jeho působnosti byla užitečná. Poté vyhledá společnost s požadovanými znalostmi a dovednostmi, kterých na základě spolupráce využívá.

Pro společnou produkci se subjekt rozhoduje tehdy, identifikuje-li příležitost, k níž nemá potřebné prostředky a možnosti. Pak hledá partnera s nevyužitými možnostmi či nezbytnými znalostmi daného prostředí a na základě spolupráce je využívá.

Ke společné distribuci dochází tam, kde společnost pro další růst potřebuje přístup na nový trh, který získá spoluprací se subjektem, který má již vlastní distribuční prostředky.

### 2.1.2 Tvorba spolupráce

Fázový přístup [66] je základem procesu spolupráce. Proces se sestává z pěti fází, přičemž hlavní aktivita spolupráce spadá do tří centrálních fází (identifikace, formování a implementace), na konci každé fáze je provedeno průběžné vyhodnocení.

#### *1. fáze Motivace*

V této fázi je nutné uvědomění si, že spolupráce není intuitivní reakcí na problémy či příležitosti vztahující se k činnosti daného subjektu, ale že je to jedna z alternativních variant, která přichází v úvahu. Měly by být definovány příležitosti, které danému subjektu pomohou k většímu úspěchu, určena jejich relativní finanční návratnost a riziko. Také by neměl zůstat opomenut přístup daného subjektu ke spolupráci.

#### *2. fáze Identifikace*

Po získání obecného povědomí o spolupráci v první fázi následuje proces, v rámci kterého by měl subjekt dosáhnout přesvědčení o tom, že se právě spolupráce může stát jednou z cest dalšího rozvoje. Znamená to tedy identifikaci vhodných partnerů ke spolupráci a nalezení vhodné příležitosti k dalšímu rozvoji.

V této fázi dochází také k rozhodnutí o tom, kdo bude celý proces spolupráce řídit. Vedení a řízení spolupráce se může ujmout kterákoli ze zúčastněných stran, či dokonce i externí facilitátor se schopnostmi projektového řízení. Nemusí to tedy automaticky být ten subjekt, který byl v začátcích formování spolupráce iniciativnější.

V identifikační fázi dochází k analýze každého jednotlivého subjektu a k analýze skupinové. V rámci analýzy jednotlivých subjektů se stanovují jejich strategické cíle, určují se oblasti příležitostí, identifikují se schopnosti a kompetence, které je potřeba vyvinout nebo nalézt někde jinde.

Skupinová analýza je prováděna napříč celou potenciální skupinou spolupracujících členů, identifikují se společné příležitosti, určují se kompetence, schopnosti a jejich budoucí využití. V závěru této fáze všechny spolupracující subjekty vědí, co chtějí získat a s kým se na tom chtějí podílet.

### ***3. fáze Formování***

Cílem této etapy je formulace a schválení funkčního uspořádání spolupráce tak, aby všichni zúčastnění souhlasili s tím, co se bude vykonávat. Dochází k přidělení jednotlivých rolí, úkolů i odpovědnosti subjektů, dále k vyčlenění zdrojů potřebných k realizaci projektu, a také mohou být podepsány smlouvy o ochraně duševního vlastnictví za účelem zabezpečení úniku informací. Musí být také stanovena měřítko pro posuzování výsledků spolupráce, aby bylo možné průběžné hodnocení úspěšnosti či neúspěšnosti společného projektu. Ve formální dohodě o spolupráci by měla být stanovena základní pravidla pro řízení spolupráce a definována opatření pro řešení problémů.

### ***4. fáze Implementace***

V implementační fázi, která tvoří jádro programu spolupráce, dochází k realizaci smluvených úkolů a aktivit vedoucích ke splnění cílů spolupráce a k plnému využití příležitostí, jež spolupráce přináší. Během této fáze je nutné řídit sdílení informací a způsob řešení problémů, také jsou prováděny smluvené kontrolní procedury monitorující úspěšnost projektu. Implementační fáze nebývá úspěšná, je-li opomenuta náležitost přípravy předešlých identifikačních a formovacích aktivit.

## **5. fáze *Evaluace***

Při provádění společného projektu je nutné pravidelně vyhodnocovat celkovou efektivitu, neboť suma společných prostředků a nákladů se v každé fázi zvyšuje. Z tohoto důvodu jsou mezi jednotlivé fáze kladeny kontrolní body umožňující partnerům kritické posouzení toho, zda do další fáze postoupit, či nikoli. Hodnocení by mělo být zaměřeno především na posouzení efektivitu konkrétního projektu, efektivitu procesu spolupráce, kvality a soudržnosti spolupráce. [66]

Ke spolupráci by se měly subjekty rozhodnout tehdy, mají-li jasně stanovený záměr a konkrétní příležitosti. Spolupráce nemusí vyhovovat osobnosti a kultuře každého subjektu.

### **2.1.3 Přínosy spolupráce**

Skupina menších společností spolupracující na projektech společného zájmu a sdílející své prostředky by měla být schopna lépe soutěžit s většími podniky. Mezi hlavní výhody spolupráce patří především otevírání nových trhů, získávání zákazníků, přístup k potřebným znalostem, dovednostem a zdrojům.

### **2.1.4 Bariéry spolupráce**

Spolupráce by se mělo využívat pouze v případech, kdy je to potřebné, neboť pokud na něco stačí konkrétní subjekt sám, není důvod, proč by využíval spolupráce, která by pro něj byla příliš náročná. Rozvíjení vztahů s jinými organizacemi vyžaduje hodně času a doba nalezení stejně smýšlejících důvěryhodných subjektů usilujících o stejný cíl je značně dlouhá. Menší firmy často nejsou ochotny věnovat potřebný čas a úsilí, pokud riziko není dostatečně nízké a výsledek přímo neprospívá jejich cílům. Na společných projektech by se měly podílet pouze subjekty, které zřetelně vidí výhody, které jim spolupráce přinese. Spolupráce by měla být vždy pouze jednou ze strategických alternativ vedoucích k cíli. Velkým problémem, jemuž musí subjekty čelit, je především nedostatek času a pozornosti, kterou by měly upřít na projekty spolupráce. [66]

## **2.1.5 Formy spolupráce**

### **2.1.5.1 Jednosektorová spolupráce**

#### **2.1.5.1.1 Spolupráce měst a obcí**

Současné pojetí regionální politiky jako cílevědomé činnosti podporující rozvoj určitého území zdůrazňuje potřebu spolupráce obcí. Jedná se zejména o součinnost v procesu vytváření materiálních a finančních předpokladů realizace rozvojových záměrů, nejčastěji prostřednictvím čerpání vnějších disponibilních prostředků v podobě dotací.

Města a obce se účastní řady aktivit ve spolupráci s jinými subjekty s cílem co nejlépe využít možností ke zlepšení potenciálů území, ke zefektivnění činností místní samosprávy, či k získání zkušeností. Jednou z možností je členství ve Svazu měst a obcí České republiky, který hájí společné zájmy a práva obcí v něm sdružených. [50]

V roce 1990 se začal formovat, na rozdíl od administrativně řízeného rozpadu obcí, komplementární proces sdružování obcí, kdy se obce jako samosprávné jednotky začaly pozvolna opět spojovat a sdružovat do spolupracujících seskupení různých typů.

Účel, na základě kterého svazky obcí vznikají, je nejčastěji popisován jako spolupráce.

Spolupráce bývá definována jako společný a koordinovaný přístup k řešení problémů, ochrana společných zájmů, spojení prostředků a úsilí k dosažení společných cílů, podpora regionálního rozvoje apod.

Obce mají sklon uchýlovat se ke vzájemné spolupráci za účelem překonání svých slabostí a nedostatků, obvykle pramenících z malé velikosti obce. Zkušenosti reforem a úvahy nad dvěmi alternativními řešeními nedostatečnosti samotných obcí – jejich slučování či spolupráce – naznačují, že spolupráce mezi obcemi je politicky lepším řešením než právě slučování.

### ***Zákonná úprava spolupráce obcí***

„První znění zákona č. 367/1990 Sb. o obecním zřízení věnuje spolupráci obcí 4 řádky v §17. Po novelizacích v průběhu let 1991 a 1992 vychází úplné znění zákona č. 367/1990 Sb. pod č. 410/1992 Sb. V tomto znění je místo §17 vložen nový oddíl „Dobrovolné svazky obcí a jiná seskupení obcí“. Má pět nových paragrafů (§20a – §20e), v nichž se konstatuje možnost utvoření dobrovolného svazku obcí, dále že předmětem činnosti svazku jsou jen pravomoci samostatné působnosti a povinnosti svazku v souvislosti s hospodařením. O mezinárodním sdružení obcí je pojednáno v posledním paragrafu tohoto oddílu jako o „jiném seskupení obcí“.“ [14, str. 46]

Nový zákon o obecním zřízení č. 128/2000 Sb. se spolupráci mezi obcemi a spolupráci s obcemi jiných států věnuje již rozsáhle v deseti paragrafech (§46 – §55). Tato nová úprava vymezuje tři formy spolupráce obcí:

1. na základě veřejnoprávní smlouvy uzavřené za účelem splnění konkrétního úkolu,
2. vytvoření dobrovolného svazku obcí,
3. založení právnických osob dvěma či více obcemi dle obchodního zákoníku. [14]

#### ***ad 1. Smlouva mezi obcemi***

Jedná se o smlouvu mezi dvěma či více obcemi, která se uzavírá na dobu určitou či neurčitou, musí mít písemnou formu a musí být předem schválena zastupitelstvy. Ve smlouvě jsou identifikováni účastníci, je konkrétně vymezen její předmět a rozsah, dále práva a povinnosti jednotlivých účastníků, způsob odstoupení od smlouvy, způsob vypořádání majetku po ukončení účinnosti smlouvy a je-li předmětem smlouvy společná výstavba, pak také způsob využití stavby po jejím dokončení. Nestanoví-li smlouva jinak, pak je získaný majetek na základě společné činnosti spoluvlastnictvím všech účastníků, podíly jsou stejné. Vůči třetím osobám vzniká všem účastníkům smlouvy solidární odpovědnost, která může být modifikována ve smlouvě. [14]

#### ***ad 2 . Dobrovolné svazky obcí***

Jak z názvu “dobrovolné svazky obcí” vyplývá, členství v těchto svazcích je právem, nikoli povinností obcí. Členem svazku mohou být pouze obce, přičemž samotné obce mohou jak vytvářet svazky obcí, tak mohou vstupovat do svazků obcí již založených.

Samosprávný svazek obcí je právnickou osobou ustanovenou v souladu s § 49 až 53 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů. Samosprávný svazek obcí

nejčastěji vzniká pro územně ucelenou oblast vymezenou přirozenými přírodními, technickými nebo historickými hranicemi a dalšími důležitými pojíci prvky. Nejčastěji je označován pojmem „mikroregion“.

Svazky obcí vystupují v právních vztazích svým jménem, nesou odpovědnost a samostatně hospodaří se svým majetkem. Tyto svazky jsou zřizovány smlouvou o vytvoření dobrovolného svazku obcí. O vytvoření svazku obcí, popřípadě o vstupu do již existujícího svazku, rozhoduje zastupitelstvo příslušné obce.

O svazcích obcí nehovoří pouze zákon, ale i různé formy podpůrných programů orientovaných na rozvoj měst a obcí, které vytváří podporu této formě spolupráce obcí (např. Společný regionální operační program (SROP), Program na podporu rozvoje průmyslových zón, Státní program na úsporu energie, či Program drobných vodohospodářských ekologických akcí). [14]

Ačkoli se obce začínaly sdružovat již na počátku devadesátých let, pojem dobrovolné svazky obcí se stal frekventovaným až později. Důvodem je zejména to, že předkládané projekty žádající o finanční podporu v rámci SROP mají naději pouze v případě, že jsou dostatečně velké. Důležité je i to, že projekty jsou finančně podpořené pouze částečně, zbytek financuje sám žadatel. Tyto hlavní důvody zapříčiňují spojování projektů jednotlivých obcí, nebo vytváření projektů za větší společenství než jednu obec. Ovšem ani středně velká města nejsou mnohdy dostatečně velká na to, aby na evropské peníze dosáhla.

V roce 2005 provedl Sociologický ústav Akademie věd České republiky anketu v rámci projektu „Spolupráce obcí – prvek lokální demokracie a efektivní nástroj samosprávy“ [14], z níž vyplynulo několik závěrů:

Nejčastější aktivity sdružení obcí byly zaměřeny na regionální rozvoj a cestovní ruch, dále na životní prostředí, na nakládání s odpady a přeshraniční spolupráci. Konkrétními akcemi byly například: vybudování cyklostezek a turistických tras, renovace venkovské architektury, vybavení obecních úřadů informačními technologiemi, zřízení informačního centra, vydávání propagačních publikací, společné kulturní akce, z oblasti infrastruktury se jednalo zejména o plynofikaci obcí, vybudování skládky a efektivní zpracování odpadu, vybudování kanalizace, vodovodního přivaděče, atd.

Ze zmiňované ankety také vyplývá, že spolupráce obcí malé obce velmi zatěžuje vedením rozsáhlé administrativy s tím spojené. Objevuje se i snaha zajímat se jen o problémy své obce. Největší překážkou je schopnost dívat se na potřeby svazku přes hranice svého katastrálního území konkrétní obce. [14]

## 2.1.5.2 Multisektorová spolupráce

### 2.1.5.2.1 Spolupráce veřejného a soukromého sektoru

Efektivní spolupráce veřejného a soukromého sektoru by měla přispívat především k efektivnější alokaci veřejných prostředků a k zajištění kvalitnějších veřejných služeb pro daňové poplatníky, kteří tyto služby následně získávají za nižší náklady. Umožňuje jim to také získat služby, které by jim jinak veřejný sektor nebyl schopen zajistit z důvodů nedostatku potřebné kapacity. Tato spolupráce pomáhá při řešení otázek rozpočtových omezení států, kdy lze na financování veřejného sektoru využít soukromých zdrojů. Velmi významný je pro veřejnou sféru také přínos z know-how, pracovních postupů a managementu, které se úspěšně uplatňují v soukromém sektoru. V rámci této spolupráce dochází také k přesunu rizik na soukromý sektor, tedy na subjekty, které mají obecně lepší schopnost řízení. Omezují se tedy celková rizika při zajišťování služby ve veřejném zájmu.

Pravidla pro spolupráci veřejného a soukromého sektoru byla stanovena přijetím koncesního zákona. Cílem této právní úpravy je obecné nastavení právních mantinelů pro spolupráci veřejného a soukromého sektoru, stanovení podmínek a postupů zadavatelů při uzavírání koncesních smluv v rámci této spolupráce. Zákon má posílit právní jistotu, stanovit kroky pro výběr koncesionáře, tedy dodavatele, a regulační mechanismy. Jasně nastavené procesy schvalování mají zlepšit průhlednost ve veřejném zadávání a tím bojovat proti korupci.

Spolupráce veřejného a soukromého sektoru při financování a zajišťování některých služeb a investic s nimi souvisejících je v Evropské unii obecně praktikována pod názvem „Public Private Partnership“ (tedy Veřejně soukromá partnerství). Tato spolupráce není komplexně řešena ve směrnici Evropské unie, ale v metodice, která je postupně doplňována a upravována dle zkušeností jednotlivých evropských zemí. [21]



## **Klastr**

Klastry jsou efektivním prostředkem pro rozvoj spolupráce firem, vysokých škol a regionálních institucí. Touto spoluprací lze získat různé přínosy a efekty. Zúčastněným firmám poskytují úspory z rozsahu a snižují náklady, je to tedy pro podniky příležitost k dosažení kritického množství v klíčových oblastech, tedy k úspěchu, který by při izolované práci nebyl možný. Firmám se mohou také otevírat nové trhy. Klastr může sdružovat firmy z různých článků hodnotového řetězce, tím se snižují omezení menších firem a zvyšuje se specializace. Menší firmy se tedy mohou specializovat a spolupracovat na konkurenci proti podnikům větším. Klastry tak zvyšují místní konkurenci a rivalitu, tím zesilují globální konkurenční výhodu, neboť tato rivalita podporuje inovace, efektivitu, konkurenceschopnost. Důsledkem blízkosti firem, silných vazeb mezi nimi a vysokou konkurenční podstatou se také zrychluje přenos informací a technologií. Díky viditelnosti klastru, nákladové efektivitě a vyšší návratnosti investic podněcuje klastr vládu k investicím do specializované infrastruktury.

Významnou roli při rozvoji inovací sehrávají vysoké školy. Díky úzké spolupráci vysoké školy se skupinou společností ve specializovaných sektorech dochází ke zdokonalování znalostí a vyšší míře porozumění podnikatelským postupům a potřebám. Studijní plány jsou přizpůsobovány studentům a absolventi univerzit jsou tak lépe připraveni pro průmysl. Vysoké školy účastí v klastru získávají znalosti o potřebách průmyslu, vzdělávání je uzpůsobeno na míru jejich studentům, využívá se aplikovaného výzkumu a vývoje, spolupracuje se na reálních projektech, ze společných projektů výzkumu a vývoje těží zisk a také se otevírá přístup k dalším zdrojům financování, jakými jsou například soukromé zdroje či grantové prostředky. [20]

Pro regionální samosprávy je klastrování základem růstového programu a zvyšování regionálního blahobytu. Klastrování poskytuje prostor pro dialog mezi klíčovými aktéry v regionu se zaměřením na růst. Specifikou každého klastru je zaměření na činnosti ekonomického rozvoje, namísto obecnějšího zaměření na zvyšování dovedností a lákání investic. Efektivní spolupráce veřejného a soukromého sektoru, příkladem může být například řídicí skupina klastru, napomáhá úsporám při nákupu ze strany veřejné sféry, která se tak zároveň dozvídá více informací o potřebách podnikatelů. [20]

### 2.1.5.2.2 Spolupráce veřejné správy s občany

Veřejná správa má být vykonávána ve veřejném zájmu, zájmu občanů daného území, z tohoto důvodu subjekty veřejné správy komunikují s občany na místní, regionální, ústřední, případně i evropské úrovni s cílem zjištění jejich zájmů a postojů. Veřejná správa by měla rozhodovat v souladu se shledanými postoji občanů, případně pouze s jejich zvážením.

Kvalitní správa věcí veřejných v neustále se měnících podmínkách globalizujícího se a rychle se vyvíjejícího světa je pro vlády ve vyspělých zemích stále obtížnější. Nástrojem, kterým veřejná správa může tomuto vývoji čelit, je větší zapojování veřejnosti do rozhodování. Veřejnost zde představuje nejen veřejnost politická, politické strany a hnutí, ale i odborná a laická veřejnost, neziskové organizace i individuální občané. [67]

Občané stále častěji požadují vyšší odpovědnost a transparentnost státní správy a větší podíl na tvorbě politik majících vliv na jejich životy. Státní správa při přípravě strategických dokumentů potřebuje nahlížet na problém z nejrůznějších úhlů pohledu a perspektiv hospodářské a sociální sféry. Z tohoto důvodu dochází ke konzultacím se zástupci veřejnosti reprezentujícími tyto rozdílné pohledy. Tento postup pomáhá zkvalitnit podklady pro rozhodování odpovědných orgánů a přispívá k většímu ztotožnění se s výsledky rozhodovacích procesů. [67]

V současné době nemají česká ministerstva a orgány připravující zásadní strategická rozhodnutí téměř žádné metodické vodítko určující minimum náležitostí nutných pro zajištění vysoké kvality a transparentnosti konzultačního procesu. Jedním z mála mechanismů je Rada hospodářské a sociální dohody, kde však nejsou konzultována veškerá vládní strategická rozhodnutí, nadto k projednávání materiálů dochází „ex post“, tedy v době, kdy jsou téměř hotovy a připraveny ke schválení. [67]

Na evropské úrovni je pro konzultace občanů se zástupci místní a regionální samosprávy využíván Evropský hospodářský a sociální výbor a Výbor regionu. Evropská unie aktivně věnuje svou pozornost otázkám zapojování veřejnosti a občanských organizací do rozhodovacích procesů EU, a tak se opěrnými body podpory účasti veřejnosti staly principy partnerství a veřejné konzultace. Účast veřejnosti je požadována také v politice hospodářské a sociální soudržnosti, v politikách, které jsou v kompetenci EU a dalších oblastech, které jsou v kompetenci národních vlád, ale kde jsou stanoveny cíle společné pro jednotlivé členské země (oblast sociální). [67]

Prostor a možnosti spolupráce státní správy s občany významně rozšiřuje rychlý rozvoj informačních a komunikačních technologií. Pro konzultace je využíván i internetový Portál veřejné správy, využívání tohoto komunikačního prostředku ke konzultacím není zakotveno v žádném dokumentu. [67]

Z důvodů pocíťované neexistence postupů zapojování veřejnosti do rozhodování vznikla „Východiska pro zapojování veřejnosti do rozhodovacího procesu“, která se stala signálem oznamujícím, že má státní správa sama zájem o zkvalitnění rozhodování v České republice. [67]

### ***Principy zapojování veřejnosti***

Obecné principy zapojování veřejnosti do rozhodování vycházejí z Aarhuské úmluvy o přístupu k informacím a účasti veřejnosti na rozhodování a dále z dokumentu Sdělení Evropské komise č. 704 „O posílení spolupráce při konzultacích a dialogu – všeobecné principy a minimální standardy pro konzultace Komise se zainteresovanými stranami“. [67]

Obecné principy definující prostředí, v němž probíhají konzultace, jsou:

- spoluúčast,
- otevřenost,
- odpovědnost,
- efektivnost,
- souvislost. [67]

Zapojování veřejnosti se neomezuje pouze na rozšiřování informací o připravovaném záměru, ale účelem je zejména získávání názorů občanů a jejich následné využití při přípravách rozhodnutí. Zapojení veřejnosti obvykle probíhá při rozhodování o společensky významných záměrech, jako je například rozvoj městské zóny, vývoj komunikační sítě, nakládání s odpady či navrhování úprav veřejných ploch, s cílem předejít možným nedorozuměním a odporu veřejnosti proti navrhovaným záměrům. Zapojením veřejnosti do rozhodování lze snížit pravděpodobnost občanských protestů, demonstrací a petic, které někdy vyústí až v zastavení realizace projektu. [22]

### ***Formy zapojování veřejnosti***

Konzultace s veřejností lze provádět prostřednictvím těchto forem komunikace:

- poradní skupiny,
- internetové stránky úřadu,
- úřední desky,
- informační materiály dostupné v podatelkách či informačních střediscích,
- média,
- veřejná setkání. [67]

### ***Techniky zapojování veřejnosti***

Mezi techniky zapojení veřejnosti patří zejména:

1. Informování veřejnosti
2. Sběr reakcí a připomínek občanů
3. Oficiální konzultace s veřejností
4. Společné rozhodování s dotčenými občany
5. Přímá demokracie [25]

Základním cílem zapojení veřejnosti je především získání zpětné vazby a vznik spolupráce při přípravě podkladů pro rozhodnutí s přihlédnutím a zapracováním názorů občanů. Techniky zapojování veřejnosti se dělí na dvě základní skupiny: zaměřené pouze na informování veřejnosti nebo zaměřené na intenzivnější práci s veřejností. Před výběrem vhodnější techniky je nutné zvážit, do jaké míry chce subjekt veřejného sektoru spolupracovat s veřejností. Také je potřeba jednotlivé techniky vybírat a kombinovat v souladu s vytyčenými cíli projektu. Nezbytností je určení těch skupin obyvatelstva, které budou záměrem bezprostředně dotčeny, případně i těch, které se o daný záměr zajímají. [25]

Veřejnosti je možné sdělit informace prostřednictvím úřední desky, letáků, brožur, zpravodaje, výstav, reklamy, místního, regionálního či celonárodního tisku, nebo v televizním či rozhlasovém vysílání. Připomínky a reakce občanů lze získat na interaktivních výstavách, prostřednictvím telefonní linky s přítomností pracovníka daného úřadu, na veřejném projednávání, či využitím sociologického průzkumu, anket, nebo strukturovaných rozhovorů. Oficiální konzultace s veřejností probíhají především na pracovních seminářích (workshopech), na diskusních fórech a v informačních centrech.

Občané, kteří jsou daným zájmem dotčeni, mohou využít různých forem spolupráce na rozhodování. Jedná se zejména o účast v občanských poradních komisích, v nichž jsou vedle zástupců laické a odborné veřejnosti, také zástupci nevládních neziskových organizací, sdělovacích prostředků a dalších zainteresovaných skupin. Další možností je podílení se na akčním plánování či v rámci pracovních skupin a občanských porot. Akční plánování představuje ucelený komplex metod a nástrojů, který zapojuje zástupce veřejné správy, občany, odborníky a další zainteresované strany do společného úsilí vyřešit určitou problematiku. Nejvyšší stupeň zapojení veřejnosti zajišťuje technika přímé demokracie, referenda, kdy je rozhodovací proces svěřen do rukou celé veřejnosti a tím činí rozhodnutí maximálně transparentním. [23]

### ***Předpoklady úspěšného zapojení veřejnosti***

Zapojení veřejnosti do rozhodovacího procesu bude úspěšné, dojde-li ke splnění těchto podmínek:

1. zajištění politické podpory pro konzultace s veřejností a dostatečného množství finančních, technických a lidských zdrojů,
2. včasné informování veřejnosti o plánovaných záměrech, připravovaných politikách a rozhodnutích ze strany orgánů veřejné správy (včetně přímého oslovení zainteresovaných skupin),
3. zapojení všech zainteresovaných stran do příprav strategických dokumentů co nejdříve
4. konzultace rozhodnutí v co nejširším okruhu oblastí (s výjimkou krizových situací vyžadujících rychlá řešení a vládních dokumentů, u nichž by mohlo dojít k ohrožení bezpečnosti či strategických zájmů země nebo vyzrazení osobních údajů),
5. poskytování všech relevantních informací majících vztah k připravovaným dokumentům, včetně cílů a otázek, na které by konzultace měly najít odpověď, rolí a odpovědnosti jednotlivých aktérů, atd.,
6. zajištění poskytování objektivních a úplných informací ze strany správních úřadů
7. zajištění dostatku času na zpracování připomínek
8. informování o postupu vyřízení připomínek (i jak s nimi bylo naloženo, zveřejnění na k tomu určených webových stránkách)
9. vyhodnocování jednotlivých konzultací tak, aby docházelo k průběžnému zdokonalování procesu napříč státní správou
10. koordinace spolupráce mezi státní správou a občany takovým způsobem, aby nedocházelo k jejich zahlcení. [67]

### ***Pravidla pro výběr zástupců veřejnosti do pracovních skupin a komisí***

Hlavním předpokladem je účast všech relevantních subjektů, kteří mají k dané problematice co sdělit. Problémem je však stanovení objektivních kritérií pro výběr těchto zástupců z řad veřejnosti tak, aby byly dodrženy další principy jako je *transparentnost, odborná zdatnost, legitimita, reprezentativnost a zodpovědnost*. [67]

V každém pracovním orgánu by měly být zastoupeny všechny zainteresované strany, jichž se vytvářený dokument týká; tj. státní správa, územní veřejná správa, zájmové a profesní organizace, neziskový sektor. Kompetence členů těchto pracovních orgánů jsou předem stanoveny, stejně tak i náležitosti spojené s jejich prací. [67]

Klíčová je zde samozřejmě správná identifikace té veřejnosti, které se připravovaný záměr přímo dotýká. Tato veřejnost může být záměrem dotčena na základě blízkosti záměru, jeho ekonomických dopadů, jeho využíváním či dopadů sociálních. Nezbytné je ovšem neopomenout skutečnost, že jiné skupiny obyvatelstva budou záměrem zasaženy nepřímo, například tím, že se záměr dotýká hodnot, jenž vyznávají. Proto by se měly subjekty veřejného sektoru také zaměřit i na obyvatele daného území, instituce, podnikatele a firmy, viditelné a respektované místní osobnosti veřejného života, členy nevládních neziskových organizací, atd. [25]

### ***Načasování spolupráce s veřejností***

Zapojení veřejnosti ve velkém časovém předstihu dovoluje toto zapojení efektivně naplánovat a mít dostatek času. Tento postup je také veřejností nejlépe hodnocen. Dalším možným způsobem je zapojit veřejnost v průběhu přípravy rozvojového dokumentu. Tato možnost je nejčastější reakcí na požadavky občanů nebo na návrh externích poradců, problémem je ale nedostatek času či finančních prostředků na realizaci technik zapojení veřejnosti.

Častým jevem je zapojení veřejnosti až po přípravě dokumentů, kdy se těsně před jejich schválením například objeví nutnost získat širší podporu občanů nebo se tak děje z důvodů rostoucích obav z komplikací realizace projektů. Nemělo by docházet k tomu, že jsou občané postaveni před hotovou věc, ale v některých případech dochází k zapojení veřejnosti až po schválení rozvojového záměru, kdy jsou občané prakticky již jen formálně informováni a o účinné spolupráci s nimi nelze vůbec hovořit. [24]

## ***Výhody a nevýhody zapojování veřejnosti***

### **Výhody zapojování veřejnosti do přípravy strategických dokumentů**

- získání důležitých informací, podnětů a názoru, které přispívají ke zkvalitnění zpracovávaných dokumentů,
- aktivní předcházení možným nedorozuměním a následné kritice,
- větší transparentnost procesu vytváření vládních dokumentů a znesnadnění zmanipulování partikulárními zájmy,
- pocit spolupodílnictví dotčených subjektů na přijatých materiálech a zlepšení spolupráce při jejich implementaci,
- aplikace principu partnerství při přípravě strategických dokumentů jako vhodného nástroje pro snižování „demokratického deficitu“,
- omezení možnosti manipulace s veřejným míněním,
- respektování principů prosazovaných institucemi EU. [67]

### **Nevýhody zapojování veřejnosti**

- Náročnost na lidské, časové i finanční zdroje – je nutno vytvořit dostatečnou časovou a finanční rezervu na konzultace s veřejností.
- Nebezpečí „konzultační únavy“, kdy dochází k přehlcení určitých subjektů žádostmi ze stany státní správy o vyjádření se k různým materiálům. Z tohoto důvodu je nutné jednotlivé procesy konzultací koordinovat tak, aby nebyly subjekty konzultovány příliš často či vícekrát na stejné téma.
- Neodborně vedené zapojování veřejnosti může přinést spíše negativní či nulové výsledky. Malá účast veřejnosti vede jen k formálním konzultacím.
- Může se stát, že určité skupiny budou prosazovat své partikulární zájmy pod zástěrkou zájmů veřejnosti. Z tohoto důvodu je nutné, aby konzultační proces byl transparentní a podléhal veřejné kontrole. [67]

### 2.1.5.2.3 Spolupráce veřejného sektoru s nestátními neziskovými organizacemi

Nestátní neziskové organizace jsou dalším typem subjektu, který se podílí na spolupráci se subjekty veřejné správy. Tato spolupráce je stále důležitější, zejména proto, že umožňuje znásobení možností získání peněžních prostředků z fondů Evropské unie.

Občané se sdružují v nestátních neziskových organizacích proto, aby mohli organizovat a vzájemně usměrňovat své jednání, koordinovaně se tak podílejí na veřejné politice v rámci občanské společnosti. Žádoucí formou spolupráce s nestátními neziskovými organizacemi je spolupráce při vytváření zásad a kritérií dotační politiky, pořádání veřejných diskusí k aktuálním tématům občanského života, práce na obnově vztahu veřejnosti a veřejné správy v České republice, či posilování občanské společnosti a její rozvoj apod.

Tato spolupráce již započala tím, že se nestátní neziskové organizace účastní na realizaci záměrů regionálních politik, například na tvorbě programu rozvoje obcí, krajů. Nestátní neziskové organizace zpracovávají řadu významných rozvojových projektů a mají možnosti vstupovat do politického procesu na základě oprávnění, kterým disponují jako právnické osoby. Podávají například návrhy Radě vlády pro nestátní neziskové organizace a vyjednávají o nich. [50]

Radě vlády pro nestátní neziskové organizace se podařilo zapojit zástupce neziskových organizací do příprav dokumentů a do rozhodování o novém programovém období Strukturálních fondů Evropské unie 2007-2013. Zástupci neziskového sektoru se zapojí do pracovních skupin na jednotlivých ministerstvech i do monitorovacích výborů, které průběžně kontrolují a vyhodnocují čerpání finančních prostředků evropských fondů, aby se tak zvýšila úspěšnost neziskových organizací při čerpání evropských dotací i při realizaci projektů. [46]



#### 2.1.5.2.4 Spolupráce v Evropské unii

Spolupráce rozmanitých subjektů je základním vztahem v rámci regionálního rozvoje. Jedním ze základních principů regionální a strukturální politiky Evropské unie je princip partnerství, který vyžaduje, aby se na konkrétním využití prostředků poskytovaných Evropskou unií podílely příslušné národní, regionální a lokální orgány, orgány Evropské unie, eventuelně i soukromoprávní subjekty. Hlavním cílem této spolupráce je sladování zájmů a potřeb různých subjektů v rámci realizace rozvojových záměrů na určitém území. Jedná se tedy o permanentní proces vyjednávání o budoucích záměrech a podmínkách směřujících k jejich uskutečnění. Jednotlivé subjekty využívají své předpoklady pro rozvoj, vyjednávají podmínky, možnosti, šance budoucího rozvoje, rozhodují o nástrojích vzájemné spolupráce a vzájemně se podporují při realizaci rozvoje. [50]

Sdělení Komise Evropské unie o strategických obecných zásadách soudržnosti potvrzuje důležitost nového Cíle 3 „Evropská územní spolupráce“. Účelem tohoto nového cíle spolupráce je podpořit větší integraci území Evropské Unie a snížit účinek hranic prostřednictvím přeshraniční spolupráce a výměny vyzkoušených postupů. Pokrok od „přeshraniční spolupráce“ k „územní spolupráci“ znamená, že euroregiony mohou rozšířit své pole působnosti nad rámec oblastí vlastních spolupráci na místní úrovni a mezi samosprávami, jež leží blízko u sebe, orientací k celkovému rozvoji rozsáhlejších území. [64]

Komise Evropské unie v rámci iniciativy Společenství Interreg III stanovila pro cíl „Evropská územní spolupráce“ tři roviny spolupráce, a to spolupráci přeshraniční, nadnárodní a interregionální. [64]

- ***Přeshraniční spolupráce***

Cílem této spolupráce je hospodářská a sociální integrace prostřednictvím uplatnění společných strategií rozvoje a spolupráce po obou stranách hranice. Přeshraniční spolupráce se snaží odstranit efekt státních hranic a dosáhnout součinnosti při řešení sdílených potíží společným postupem. Hranice EU již nefungují jako závory, ovšem doposud existují jisté hospodářské, společensko-kulturní, administrativní a právní rozdíly, které jsou nejvíce znatelné na vnějších hranicích EU. Nejzávažnější bariérou rozvoje přeshraniční spolupráce je jednoznačně překážka jazyková a nedostatek finančních prostředků.

- ***Nadnárodní spolupráce***

Cílem spolupráce mezi národními, regionálními a místními orgány je podpora územní integrace vytvářením velkých skupin evropských regionů.

- ***Interregionální spolupráce***

Jejím cílem je posílení výměny informací a zkušeností, přičemž není nezbytně nutné, aby se jednalo o hraniční regiony. [64]

## **Euroregiony**

V rámci Evropské unie se často hovoří o spolupráci přeshraniční, v rámci které vznikají Euroregiony. Euroregiony představují trvalé struktury přeshraniční spolupráce mezi regionálními a místními orgány, jež leží v přímém sousedství na hranici dvou států.

Euroregiony jsou prostory, v nichž se zavádějí do praxe nové modely spolupráce a sdružování veřejných sektorů, soukromých sektorů a sdružování jich samých mezi sebou s cílem zapojení všech zainteresovaných činitelů. Zabývají se podporou společných zájmů na všech úrovních až po uskutečnění a správu přeshraničních programů a konkrétních projektů. Přeshraniční činnosti zahrnují sociálně-hospodářský rozvoj, kulturní spolupráci, a další oblasti obecného zájmu při hranicích žijících obyvatel, mezi něž patří zejména sociální záležitosti, zdravotnictví, vzdělávání, výzkum a vývoj, nakládání s odpady, ochrana přírody a správa krajiny, cestovní ruch, kultura, doprava a komunikace.

Euroregiony jsou považovány za ideální rámec pro provádění evropské politiky pracovní mobility, hospodářské, sociální a územní soudržnosti prostřednictvím spolupráce v hraničních oblastech, která zamezuje střetu pravomocí. Snaží se řešit společnou problematiku v rámci interregionálních oborových výborů, spolupráci mezi obchodními komorami či zaměstnavatelskými organizacemi, vytváří síť hospodářských a sociálních výborů. [64]

Přeshraniční spolupráce a její stabilní realizace formou euroregionů pomáhá odstranit administrativní a právní překážky, dosáhnout vymazání historických rozdělovacích činitelů a přeměnit sousedství v činitel mobility hospodářského a sociálního rozvoje. Znamená tedy hodnotný příspěvek podpory evropského soužití, bezpečnosti a integrace, umožňuje aktivní a dlouhodobé zapojení občanů a administrativy, politických a sociálních skupin nadnárodní povahy, zajišťuje vzájemné poznávání a umožňuje vertikální a horizontální partnerství vycházející z odlišných národních struktur a pravomocí. [64]

Ze socioekonomického hlediska tato spolupráce umožňuje mobilizovat vnitřní potenciál všech účastníků (obchodních komor, sdružení, podniků, odborů, sociálních a kulturních institucí, ekologických organizací či agentur cestovního ruchu), otevření pracovních trhů a harmonizaci odborné kvalifikace, posílení hospodářského rozvoje, a rozvoj infrastruktury, dopravy, cestovního ruchu, životního prostředí, školství, výzkum a spolupráci mezi malými středními podniky. V rámci přeshraniční spolupráce dochází k součinnosti v oblasti výzkumu a inovací, k vytváření dynamických a stabilních sítí, výměně poznatků a osvědčených postupů a k účinné správě disponibilních zdrojů. [64]

### **Místní akční skupiny**

V poslední době, zejména v souvislosti s možnostmi čerpání prostředků z Evropské unie, zesílila potřeba posílení podmínek nejen pro spolupráci obcí, ale zejména nutnost rozvinout princip „partnerství“ a zakládat funkční spolupráci různých subjektů na územním principu. Nástrojem integrované územní spolupráce je zakládání tzv. místních akčních skupin.

Cílem těchto skupin je povzbuzovat a organizovat spolupráci subjektů působících v daném prostoru a posílit možnosti využívání rozvojového potenciálu. Místní akční skupiny podporují zavádění integrovaných, kvalitních a originálních strategií pro trvale udržitelný rozvoj, examinují nové způsoby podpory přírodního a kulturního dědictví, upevňují ekonomické prostředí, přispívají k tvorbě nových pracovních míst a celkovému zlepšení organizačních schopností dané komunity. Jedná se tedy o spolupráci v širším slova smyslu. Místní akční skupiny jsou složeny z vyváženého a reprezentativního výběru partnerů z různých socioekonomických sektorů v daném území. Jejich síla a význam spočívá v propojení veřejného a soukromého sektoru a ve spolupráci různorodých partnerů. [50]

## 2.2 Partnerství

*„Rozdíl mezi protislužbou a partnerstvím je jako mezi sexem a manželstvím.“*

*David Clark, Business in the Community, UK [56]*

Partnerství je fenoménem, který Evropská komise značně zdůrazňuje a proto je v současné době stále používanějším termínem. Setkáváme se s ním zejména v souvislostech s využíváním strukturálních fondů Evropské unie, neboť právě princip partnerství je jednou z horizontálních priorit strukturální politiky Evropské unie. Díky partnerství dochází v regionech k posílení spolupráce klíčových institucí a osob.

Pojem partnerství je definován pro účely Společného regionálního operačního programu Evropské unie (SROP) jako: *„Vzájemný vztah dvou či více subjektů, z nichž jeden vystupuje v roli překladače projektu.“* [55, str. 4]

Partnerství by mělo být vytvořeno na základě výměny zkušeností, konzultací, vytváření pracovních týmů, asociací, sítí a partnerských fór. Partnerství by mělo být budováno z roviny odborné i roviny územní. [55]

Partnerský vztah bývá upraven ve „smlouvě o partnerství“ podepsané všemi zúčastněnými partnery. Smlouva o partnerství by měla obsahovat zejména tyto informace:

- partneři spolupracují na základě svobodné vůle
- partneři se ztotožňují s cíli projektu a deklarují, že jsou jim tyto cíle společné
- partneři plně akceptují obsah a formy spolupráce, které jsou jednoznačně popsány
- každý z partnerů přispívá do projektu něčím, bez čeho by nebyly dosaženy plánované výsledky
- partnerstvím vznikne synergický efekt, tj. celkové pozitivní dopady na projektem řešený problém jsou větší než součet efektů, které by svou aktivitou vyvolali jednotliví účastníci partnerského vztahu samostatně
- všichni zúčastnění partneři jsou seznámeni s celým projektem včetně jeho příloh a mají nárok na sdílení všech informací o realizaci projektu, o jeho finančním řízení, o dosažených výsledcích a je jim k dispozici veškerá dokumentace, která se projektu přímo týká

- partnerství je otevřenou množinou, do níž mohou vstupovat v průběhu realizace projektu další aktéři . [55]

### 2.2.1 Definice partnerství

„Partnerství je obecně jedním ze způsobů institucionální a občanské participace, tj. jednou z variant modelu politického, ekonomického a sociálního rozhodování, jenž vychází z předpokladu, že rozhodovací proces je nejefektivnější, odehrává-li se při aktivní účasti těch, kteří jsou tímto rozhodováním ovlivňováni.

Partnerství lze chápat jako spolupráci na dvou osách:

- 1) Na ose vertikální se může jednat o spolupráci mezi institucemi působícími na jednotlivých stupních rozhodovacího procesu. Například od řídicího centra Evropské unie, jež připravuje koncepce regionální politiky, až po jednotlivé orgány, které tyto politiky implementují na národní či lokální úrovni.
- 2) Na ose horizontální chápeme partnerství jako spolupráci lokálních, vzájemně propojených aktérů regionálního rozvoje. Toto se děje především na úrovni regionů nižšího řádu – krajů a obcí.“ [26, str. 1]

Termín "Partnerství" je ve světě používán v množství nejrůznějších významů.

Postupně byla přijata definice partnerství:

„Partnerství je oficiální vztah mezi jednotlivci, skupinami a organizacemi, kteří

- spolupracují na dosažení vzájemných závazků a splnění společných úkolů
- dohodnou si dopředu vzájemné služby a očekávání
- sdílejí společně prospěch i riziko.“ [56]

"Partnerství vzniká především na místní a regionální úrovni, jakožto přirozená odpověď na problémy, se kterými se občané střetávají, a má tedy výrazný význam pro místní společenství.“ [54]

„Partnerské vztahy v členských státech OECD vznikají za účelem řešení problémů ekonomického rozvoje, zaměstnanosti, sociální soudržnosti a kvality života, přičemž jejich společným cílem je zlepšit úroveň řízení jednotlivých zemí, tj. způsob, jakým společnost řeší své problémy a uspokojuje své potřeby.“ [54]

„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.“ [57]

„Partnerství musí vyjadřovat takovou spolupráci všech subjektů, aby byla založena na vzájemné výhodnosti, společných cílech a dlouhodobosti vztahů. Vztah musí být vzájemně výhodný, jasně vyjádřený i pochopený. Navíc musí být dostatečně rovnoprávný, tedy vyvážený.“ [58]

„Partnerství je založeno na vzájemné důvěře a spolupráci, sdílené vizi, strategii a programu, na kterých se shodnou představitelé jednotlivých partnerů v regionu, dále je nezbytné mít finanční zdroje, prostřednictvím nichž se budou programy konkrétními projekty realizovat.“ [63]

„Partnerství je dobrovolné seskupení subjektů a jednotlivců, které sdílí zdroje, odhodlání a motivaci společně dosáhnout změny sociálních, ekonomických nebo environmentálních podmínek určitého přesně vymezeného geografického území.“ [65, str. 2]

„Partnerství je spolupráce, která obsahuje nejrůznější aktivity, od zformulování společných cílů až po společné uskutečnění aktivit definovaných smlouvou o spolupráci. Jednou z jeho nejvýznamnějších vlastností je, že socio-ekonomický kapitál nahromaděný partnerstvím je vždy větší než výhody získané jednotlivci.“ [65, str. 2]

„Partnerství je když:

- názor každého je důležitý a vyslechnutý,
- mezi partnery je důvěra a vzájemný respekt a rozhodnutí jsou přijímána společně,
- zdroje jsou sdílené, včetně finančních,
- každý partner má pocit, že něco do partnerství dává a něco z něho získává.“ [65, str. 2]

„Partnerství je základním principem evropské spolupráce.“ [62]

Partnerství je především formální shoda na nějakém společném postupu či cíli, která je oboustranně (nebo všestranně) výhodná, je založeno na vlastních zájmech partnerů. Tím se

však partnerství nevyčerpává. Partnerství v jedné společné věci vede zpravidla k tomu, že obě strany na sebe vzájemně působí, přibližují se i tam, kde nedochází ke shodě ve všech přístupech. Partner je více či méně vtažen do společné věci i tam, kde svůj vlastní zájem původně neměl. Partnerství kultivuje, vede k vytváření dalších, bohatších vazeb, které se nedají vyčerpat formálními vymezeními. [11]

V dokumentech Evropské nadace pro management jakosti (EFQM) je partnerství definováno jako „pracovní vztah mezi dvěma nebo více zainteresovanými stranami, vytvářející přidanou hodnotu“. [4]

## 2.2.2 Principy partnerství

Princip partnerství se rozvíjel souběžně na několika kontinentech a stal se účinnou a osvědčenou formou spolupráce samosprávných orgánů s veřejností, tedy s občanskou společností, občany i soukromým sektorem.

Partnerství jsou formována, pokud jeden nebo několik subjektů či skupin poznají potřebu či problém, který nedokáží vyřešit samy, neboť jim chybí odpovídající zdroje, schopnosti, oprávnění či finanční prostředky. Podnět pro vytvoření partnerství může dát veřejný orgán, organizace občanského nebo soukromého sektoru, ale i jednotlivec, občan. Partneři spojují své síly, schopnosti a zdroje a jsou tak schopni problém efektivněji řešit. [57]

Partnerství je založeno na sdílení, porozumění a dodržování těchto základních principů:

- Partneři mají společný cíl = partneři něco společně budují;
- Partneři mají společný zájem = partneři spolu chtějí pracovat;
- Partneři si chtějí a mohou vyměňovat zkušenosti = partneři profitují ze vzájemné spolupráce;
- Partneři pracují v rámci neformální spolupráce = partneři spolupracují nad rámec vytyčených pravidel;
- Partneři mají rovná práva;
- Partneři si navzájem důvěřují;
- Partneři mají společnou zodpovědnost = partneři se navzájem jistí.

Partneři musí sdílet vizi a ochotu společně a dobrovolně převzít odpovědnost. Silnou jednotu a vysokou angažovanost vytváří pouze takové partnerství, které je založeno na společných hodnotách, představách a přesvědčení. Efektivní fungování a dlouhodobá udržitelnost partnerství je podmíněná jasně definovaným cílem a aktivní participací na jeho dosahování od všech zúčastněných subjektů. Všichni partneři musí mít rovnoprávné a dlouhodobě výhodné postavení. Je také zapotřebí vzájemného respektu, důvěryhodnosti, transparentnosti, podněcování k aktivitě tak, aby každý uplatnil své přednosti a obohatil ostatní o své zkušenosti a informace.

Základem úspěšného partnerství tedy je:

- společná vize
- společné hodnoty
- společný cíl
- dobrovolnost
- rovnost
- vstřícnost. [62]

Obecně platí, že každá organizace, která se k partnerství připojí, ztrácí část své autonomie a nezávislosti. Pro zúčastněné organizace je však primární vyřešení společného problému, sdružují se za účelem co nejefektivnějšího dosažení cíle. Partneři jsou ochotni přispět svými zdroji, činnostmi a vzdát se práva samostatného rozhodování o využití těchto vložených zdrojů, respektují názory jiných účastníků a jsou jimi ovlivňováni. Akceptují společné přijaté rozhodnutí. [65]



### 2.2.3 Tvorba partnerství

*„I ten nejmohutnější strom pochází z malého semínka,  
i nejvyšší schodiště má první schod.“  
Arabské přísloví [62]*

Budování partnerství je velice složitý a citlivý proces, který si vyžaduje analytický, odborný a zároveň kreativní přístup. Neexistuje rychlá cesta k vybudování partnerství mezi jednotlivci, či sektory, je to náročný proces, ve kterém je potřeba budovat důvěru, vzájemné pochopení, ctění hodnot, rolí a odpovědnosti. Pokud má být partnerský vztah efektivní, musí ctít zásady rovnoprávnosti, transparentnosti, čestnosti a vzájemné výhodnosti, kterou by měli všichni partneři vnímat přibližně stejnou. [56]

#### **1. Iniciátor**

Na počátku procesu tvorby partnerství stojí vždy iniciátor, tedy jednatel, který se k sestavení partnerství dobrovolně rozhodne, toto rozhodnutí tedy vychází z jeho vnitřního přesvědčení bez ohledu na to, zda je toto smýšlení ovlivněno radou, příkladem, dokumentem, stanoveným cílem či jiným vlivem.

Iniciátor je subjekt, který dokáže formulovat misi, základní myšlenku o poslání zamýšleného partnerství. Je schopen vedení, které je nutností pro ovlivnění ostatních subjektů, aby jednaly ochotně a s nadšením dosahovaly společných cílů. Iniciátor je často motivačním prvkem, který podněcuje jednotlivé členy k aktivitě. [65]

#### **2. Vymezení území**

V této fázi tvorby partnerství dochází k vymezení sféry vlivu budoucího partnerství z hlediska lokality. Regionální vymezení je zpravidla odrazem historické, kulturní, ekonomické, přírodní a sociální souvislosti daného území. Příliš velké území pozbývá jednotných prvků, naopak území příliš malé nemusí disponovat potřebnou silou. [65]

### **3. Vedení partnerství**

Zásadním a determinujícím faktorem partnerství, který ovlivňuje budoucí prestiž a úspěšnost partnerství, je osobnost lídra. Lídrem by se měl stát nejvýznamnější či největší subjekt, jenž má pro vůdcovství nejlepší předpoklady. [65]

### **4. Vytipování a oslovení členů partnerství**

V této fázi je nutné vytipovat vhodné potenciální členy, jejichž účast bude vhodná, přínosná či nezbytná pro naplnění mise partnerství. Aby se dosáhlo synergických efektů, je žádoucí široká účast, která zahrnuje zastoupení zejména územní samosprávy, podnikatelů a neziskových organizací, jejichž oblast zájmu spadá do daného regionu či oblasti. [65]

### **5. Formování vize**

Základní misí partnerství je potřeba specifikovat do podoby vize, na níž by se měli shodnout všichni členové partnerství. Míra ztotožnění partnerů s formulovanou vizí ovlivňuje soudržnost, efektivnost, výkonnosti, pevnost i udržitelnost partnerství. Vize je „majákem“ ukazujícím směr společné cesty v dlouhodobém horizontu. [65]

### **6. Formalizování partnerství**

Pro zajištění udržitelnosti je vhodné vzájemnou dlouhodobou spolupráci institucionalizovat a založit například nový právní subjekt. Institucionalizace partnerství je důležitá nejen pro samotné vymezení partnerství vůči okolí, ale také pro právní jistotu jeho členů. Proto je uzavírána dohoda o právní formě partnerství, vymezuje se styl řízení, orgány a pravomoci, vytváří se podmínky pro společné rozhodování a sdílení odpovědnosti. Právní subjektivita také zvyšuje možnost příjmu finančních prostředků na realizaci konkrétních projektů. [63]

Formalizované partnerství může být „převtěleno“ do několika právních forem. Nejběžnějšími jsou:

- občanská sdružení, která vznikají tehdy, pokud jsou mezi členy partnerství nejen právnické, ale i fyzické osoby, jenž nejsou přidruženy k žádné organizaci;
- sdružení právnických osob, pokud se jedná o partnerství multisektorové, nebo jsou zastoupené alespoň dva sektory. [65]

Partnerství může však vzniknout i neformálně, bez právní subjektivity. Tento stav se nazývá „aliance“ nebo „koalice“. V tomto případě je vhodné jako první krok podepsat dohodu o spolupráci mezi jednotlivými partnery. Obsah této dohody by měl být formulován společně všemi účastníky a měl by obsahovat:

- vizi a cíl spolupráce jmenovaných partnerů,
- vyjádření zájmu jednotlivých partnerů podílet se na realizaci cíle,
- definování (alespoň některých) funkcí v partnerství (kdo bude partnerství „řídít“),
- stanovení některých důležitých postupů (např. upřednostňuje se přijímání rozhodnutí konsenzem),
- řešení případových sporů mezi partnery.

Takováto dohoda o spolupráci by měla přispět k dosažení daného cíle přesně určeným způsobem. Smlouvu podepisují zástupci partnerských institucí, jejím dodatkem bývá plán činností. [65]

### ***7. Formulování zásad společné práce***

Dochází ke sladění společných hodnot, které budou uctívány v rámci nového seskupení, s hodnotami, které zastávají jednotliví partneři. Vytváří se organizační struktura a pravidla společné práce, která umožní přenos a výměnu názorů, nalezení a sdílení nápadů pro řešení specifických problémů, získání a porovnání různých zkušeností a podporu příležitostí k tvorbě novátorských řešení. Formulované hodnoty a principy společné práce tvoří pomyslné mantinely pro společnou cestu. Při stanovení zásad je nutné respektovat základní principy, tj. dobrovolnost, vstřícnost, důvěru, rovnost a transparentnost. [63]

### ***8. Formulování zásad společného hospodaření***

Zcela nezbytné je definovat zásady společného hospodaření a jasná pravidla finančního řízení zejména z pohledu administrativního zajištění partnerství. Je možné vytvořit vlastní administrativní aparát v rámci partnerství, nebo tento úkol převezme některá z členských organizací. Finanční otázky členství bývají jedním z nejožehavějších témat diskuse před založením nového subjektu. Je potřebné se v tomto bodě jednomyslně shodnout.[63]

### ***9. Stanovení strategických cílů***

Jasně a srozumitelně stanovení cílů je předpokladem pro to, aby všichni partneři ctili smysl svého členství. Nejlepší motivací pro aktivní přispění jednotlivých členů k dosažení společných cílů je soulad jejich cílů se strategickým cílem partnerství. [63]

### ***10. Vytvoření pracovního programu***

Pro dosažení stanovených cílů je nezbytné zpracování plánu činností, aktivit a specifikace výstupů, kterých se má dosáhnout. Výsledky jsou nejen motorem pro další činnosti, ale také potvrzujícím faktem smysluplnosti existence partnerství. Efektivnost společné práce zajistí jasná komunikace, rovný přístup k informacím a jejich sdílení všemi partnery. Je nutné zvolit komunikační pravidla, kanály a nástroje v rámci partnerství, které umožní a podpoří participaci na společném pracovním programu. [63]

### ***11. Realizace strategie a průběžný monitoring***

Realizaci společné strategie se dá využít synergických efektů vzájemné spolupráce a konkurenční výhody, kterou partnerství přináší. Společnými silami lze vykonat takové doplňkové aktivity pro rozvoj území, které by bez partnerství pravděpodobně neproběhly. V této fázi by kromě realizace činností měl probíhat i nepřetržitý monitoring. Kontrolou může být pověřen některý orgán partnerství či jeho člen, který sleduje uskutečňování činností v čase a porovnává ho se stanoveným akčním plánem. [65]

### ***12. Sledování výsledků a zhodnocení partnerství***

Na hodnocení by se měli podílet všichni aktéři. V rámci diskuse se projednávají dosažené výsledky, vyřešení problému, nepodařené aktivity, atd. Hodnotí se i samotné partnerství, zda se ho podařilo rozvíjet, zda jsou v něm stále zastoupeni zakládající členové, nebo zda je nahradili členové noví a do jaké míry se podařilo zapojit do partnerství veřejnost. Partnerství zpravidla zpracovává zprávy o svém fungování a seznamuje veřejnost se svými výsledky řešení dané problematiky. Zprávy mohou sloužit i pro spolupráci s médii a probuzení aktivity mezi občany. [65]

## 2.2.4 Přínosy partnerství

Hlavním přínosem partnerství je synergický efekt, prostřednictvím kterého se dosahují vyšší výkony při realizaci jednotlivých dílčích aktivit. Dochází ke sdílení zkušeností, k zohlednění vzájemných potřeb partnerů. Podstatnou výhodou je také transparentnost celého procesu, která je zaručena především díky rovnému postavení zúčastněných partnerů a jejich společnému rozhodování. Díky vyšší motivaci zúčastněných subjektů, lepšímu klimatu a společným výsledkům je také značná pravděpodobnost udržitelnosti. [62]

Partnerství obecně sestavují adresnější rozvojové plány a programy, neboť zúčastnění partneři vidí omezení regionu a umí lépe identifikovat příjemce pomoci a nejúčinnější opatření.

Účast veřejné správy a neziskového sektoru legitimizuje a zprůhledňuje rozhodovací proces, umožňuje veřejnosti podílet se na správě věcí veřejných a omezuje prostor pro nekalé politické a mocenské vlivy. Spolupráce v partnerství posiluje administrativní a regionální kapacity daného regionu, tím posiluje i evropskou regionální politiku.

Za hlavní přínosy partnerství se považuje:

- dokonalejší analýza problému, jeho příčin, důsledků a vlivů,
- mobilizace různých finančních zdrojů, úspora finančních zdrojů,
- inovativní řešení,
- široká podpora veřejnosti,
- posilování demokratického principu řízení, i demokracie na místní a regionální úrovni,
- dostatečná flexibilita při hledání nových řešení,
- rozvoj administrativních kapacit v regionu. [65]

## 2.2.5 Bariéry partnerství

Největší bariérou partnerství je potřeba dostatečného prostoru pro vyjednávání a podstatně náročnější komunikace, která může zapříčinit prodlužování rozhodování při hledání přijatelných postupů pro všechny partnery a realizaci dílčích úkolů. Náročnější je také řízení, administrativní zajištění, a hrozí zde i vyšší riziko selhání některého z partnerů. [62]

Mezi hlavní překážky partnerství patří zejména:

- nedůvěra a nedostatek informací,
- nerovnoměrné rozložení sil a vlivu v partnerství,
- nenaplnění společných cílů,
- nekorektnost,
- konflikt zájmů,
- rivalita místo spolupráce. [65]

## **2.2.6 Partneři**

Partnerství by mělo být otevřenou strukturou, jenž umožňuje připojení nových členů. Základním pravidlem je zapojení do partnerství všech, kteří mají k předmětné otázce co říci.

Do zainteresované veřejnosti, neboli stakeholders, patří představitelé státní správy, samosprávy, podnikatelské subjekty, nevládní neziskové organizace a další zájemci – jednotlivci, kteří nejsou součástí žádného sdružení. Toto široké zapojení partnerů z různých sektorů má své opodstatnění. Každý sektor má ve společnosti svou roli a v různých společenských podmínkách se postavení a síla jednotlivých sektorů liší a mění. Každý sektor má také různé předpoklady pro plnění určitých společenských funkcí.

Partnerství se mohou zúčastnit různé subjekty, sociálně-ekonomickými partnery mohou být:

### ***1. Partneři z oblasti veřejné správy***

Těmito partnery mohou být obce 1. typu, obce 2. typu (s pověřeným obecním úřadem), obce 3. typu (s rozšířenou působností), svazky obcí a další subjekty sdružující obce (například mikroregiony), dále kraj, regiony soudržnosti či regionální pracoviště resortů.

### ***2. Partneři na úrovni sektorů***

Zde se mohou objevit subjekty občanského sektoru, včetně nestátních neziskových organizací, dále podnikatelský sektor i s jeho zastřešujícími institucemi, sektor veřejné správy, sektor expertní (například akademický), a sektor finanční.

### ***3. Partneři na úrovni řízení***

Jedná se zejména o zaměstnance veřejné správy, politiky, vedoucí zaměstnance organizací, institucí a podniků a představitele nestátních neziskových organizací.

### ***4. Partneři na úrovni institucionální***

Z institucionálního hlediska lze účastníky partnerství rozdělit na organizace zřizované obcemi, kraji či státem, nebo podnikatelské a finanční subjekty, a dále nestátní neziskové organizace. [55]

### ***Zástupci státní správy***

Tito představitelé disponují dokonalou znalostí legislativních norem, kompetencí jiných orgánů státní správy a mají mnoho informací o dané problematice i praktické zkušenosti s řešením daného problému. Vědí, kdo je odborníkem pro tu kterou oblast, jenž se problému dotýká, vlastní okruh kontaktů a tak mohou partnerství odkázat na další vlivné osoby. Jejich funkce je především usměrňovací a informační.

### ***Zástupci samosprávy***

Zástupci samosprávy jsou pověřeni správou věcí veřejných, do nichž spadá rozmanitý okruh problémů. Jsou vykonavateli zákonů na jedné straně, mají však i dostatečnou svobodu v řešení komunitních problémů na straně druhé. Mají přístup k podkladům a evidenci, které mohou být nápomocné při plánování aktivit. Mají určité zkušenosti a v očích veřejnosti jsou subjektem zodpovědným za situaci v dané komunitě. Jejich autorita jim napomáhá k tomu, aby partnerství v očích laické veřejnosti legitimizovali. Úskalím spolupráce s nimi jsou jejich osvojené postupy, malá flexibilita, inovativnost a zejména jejich provázanost s politickými stranami, která může být příčinou různých konfliktů a neprůhledného chování s negativním dopadem na fungování partnerství.

### ***Podnikatelské subjekty***

Podnikatelské jednotky jsou hnacím motorem ekonomiky, zajišťují pracovní příležitosti, soustředí know – how, disponují manažerskými schopnostmi, snaží se o maximální efektivitu vynaložených prostředků, jsou praktičtí, věcní, racionální a na zisk orientovaní. Dokáží pružně reagovat na měnící se podmínky, mají cit pro identifikaci nových příležitostí a možností, umí rozpoznat ekonomické přínosy spoluhráče a do partnerství mohou přinést cenné zkušenosti z podnikatelské praxe.

Podnikatelé jsou realisté a soustředí svou pozornost na krátkodobé cíle a efekty, čímž mohou zapříčinit konflikt mezi dlouhodobými zájmy partnerů se svým krátkodobým pohledem. Při svých aktivitách se příliš neohlížejí na společenské hodnoty, orientují se na krátkodobé zisky i za cenu dlouhodobých ztrát. Neohlíží se na vedlejší efekty své činnosti, tzv. externality, jež mohou být prospěšné, ale i škodlivé.



### ***Nevládní neziskové organizace***

Tyto subjekty představují pro partnerství tmelící element. Ve většině případů jsou právě oni iniciátory a koordinátory partnerství, snaží se o otevřenost, demokratičnost. Mají schopnost vyhledávat a pokrývat slabá místa ve společnosti, oblasti, které pro soukromý sektor nejsou zajímavé, neboť nepřinášejí zisk, a stát je není schopen rychle a úspěšně řešit. Zapojují a informují nejen partnery, ale i příslušnou komunitu. Jejich dobrovolnická iniciativa, elán, schopnost oslovovat, mobilizovat a spojovat komunitu činí nevládní neziskové organizace mnohdy nepostradatelným článkem pro partnerství.

Neziskový sektor je ze všech zmiňovaných účastníků nejvíce nezávislý a autonomní, a nahlíží na věci v dlouhodobých časových horizontech. Nevládní neziskové organizace mají zpravidla však málo zdrojů a nedostatečnou kapacitu pro řešení rozsáhlých dlouhodobých úkolů. Nedisponují dostatečnou mocí, díky níž by mohly změnit dosavadní způsoby a postupy. Proto se svým jednáním, argumentací a vytrvalou komunikací snaží ovlivňovat představitele veřejné správy a spolupracovat s podnikatelskými subjekty a tak dosáhnout svých cílů.

## **2.2.7 Formy partnerství**

Partnerství může vznikat v rámci jednoho sektoru či mezi jednotlivými sektory hospodářství. Partnerstvím, které vzniká mezi subjekty v rámci jednoho sektoru, partneři sledují vzájemný a společný prospěch. Naproti tomu v partnerství, jež se rozvíjí mezi zástupci různých sektorů, zúčastněné subjekty usilují nejen o své cíle, ale alespoň jeden z partnerů chce pomocí partnerství řešit i zájmy obecně prospěšné.

### **2.2.7.1 Jednosektorová partnerství**

V současné době existuje mnoho účelových jednosektorových partnerství, která jsou založena na spolupráci místní samosprávy na místní úrovni – tzv. mikroregionální sdružení, nebo na úrovni regionální – tzv. regionální sdružení měst a obcí.

#### **2.2.7.1.1 Partnerství měst a obcí**

Partnerská spolupráce měst a obcí se zaměřuje na řadu aktivit, od kulturní, sportovní spolupráce, výměny studentů a mladých lidí, až po stále více preferovanou výměnu zkušeností, místní rozvoj, ekonomickou spolupráci či spolupráci na společných projektech v rámci programů Evropské unie.

Myšlenka partnerské spolupráce měst se zrodila po 2. světové válce se záměrem ochránit Evropu před dalším válečným konfliktem. Partnerská spolupráce měst, neboli town-twinning, je příležitostí k setkávání občanů evropských měst, vzájemnému poznávání, výměně myšlenek, názorů a zkušeností a překonávání historicky podmíněných předsudků a nedůvěry. Twinningová hnutí mohou zásadním způsobem napomoci procesu integrace Evropské unie.

Partnerství měst a obcí pokrývá tedy širokou škálu aktivit dotýkajících se všech občanů a přinášejících prospěch jak městům, či obcím, tak i jejich občanům. Obecně přispívá k rozšiřování obecného povědomí a znalostí, podporuje vzdělání a vytváří prostor pro navazování obchodních a ekonomických vztahů.

Pro občany je toto partnerství přínosné, neboť rozšiřuje prostor pro toleranci a překonávání xenofobních postojů, podporuje sounáležitost komunity a rozvíjí občanskou společnost, podporuje také zapojení mladých lidí do života obce.

Městům a obcím je partnerství také přínosem, neboť zvyšuje světové a evropské povědomí, usnadňuje přístup k financím z fondů Evropské unie, pomáhá zlepšovat úroveň poskytovaných služeb díky sdílení zkušeností a rozšiřuje zkušenosti pracovníků místních samospráv.

### ***Forma partnerství měst a obcí***

Partnerská spolupráce měst a obcí může nabývat několika podob. Jedná se buď o formální partnerství, které je uzavřeno na základě dohody o spolupráci, deklarace či smlouvy o spolupráci. Může se jednat o spolupráci na společném projektu. Nebo jde o partnerství neformální, tedy bez podepsané smlouvy či dohody.

Základním předpokladem pro funkční partnerství je vzájemné porozumění a společné chápání partnerské spolupráce mezi jednotlivými municipalitami, efektivní komunikace a společné srozumitelné cíle naplňující obsah partnerství, aktivní zapojení občanů, zájmových a profesních sdružení do town-twinningových aktivit.

#### **2.2.7.1.2 Koalice neziskových organizací**

Koalice neziskových organizací je sdružení zejména nestátních neziskových organizací nepolitického charakteru, bez rozdílu zaměření při zachování právní subjektivity jednotlivých členských organizací. Posláním tohoto typu partnerství spočívá zpravidla ve spolupodílení se neziskových organizací na rozvoji určitého regionu či na tvorbě rozvojových dokumentů. Koalice se snaží o prohloubení dlouhodobé spolupráce neziskových organizací a získání možnosti čerpat prostředky z fondů Evropské unie. [12]

Koalice jsou zakládány i za účelem posilování společenské role občanského sektoru a vytváření předpokladů pro úspěšné plnění cílů občanských iniciativ. Tím je zejména rozvoj občanské společnosti, včetně vytváření podmínek pro lepší součinnost a komunikaci občanských iniciativ s orgány místní samosprávy a státní správy. Cílem může být též prezentace neziskového sektoru veřejnosti, pomoc začínajícím nestátním neziskovým organizacím, či oboustranný dialog a vzájemná komunikace mezi jednotlivými neziskovými organizacemi působícími v určitém regionu, nebo servisní činnost pro neziskový sektor s využitím informací celorepublikových a nadnárodních fondů a nadací. [12]

Koalice nestátních neziskových organizací jsou zpravidla vytvářeny na základě zakládací listiny a jednacího řádu. Zakládací listina obvykle obsahuje účel založení daného sdružení, název, sídlo, jednotlivé členy a mluvčího koalice. Členství mohou jednotlivé neziskové organizace ukončit doručením písemného oznámení o ukončení členství v koalici, přičemž členství zpravidla končí dnem následujícího jednání koalice. O ukončení členství však může rozhodnout sama koalice. Veškerá rozhodnutí jsou přijímána na jednání koalice hlasováním, k přijetí rozhodnutí je potřeba nadpoloviční většiny přítomných členů. Přípravu, svolání a průběh jednání koalice, formu zápisů, usnesení a kontrolu jejich plnění upravuje jednací řád. [12]

### 2.2.7.2 Multisektorová partnerství

Mezisektorové partnerství je v současné době uznávaným prostředkem dosahování místních, komunitních, regionálních a mezinárodních cílů. Základem mezisektorového partnerství je především spoluzodpovědnost všech sektorů, tedy státu, soukromého sektoru i občanů, za současný i budoucí stav a rozvoj společnosti a životního prostředí.

Na mezinárodní úrovni je multisektorové partnerství nezbytným prvkem výměny informací a řešení takových problémů, jenž přesahují lidmi vytvořená ohraničená území. [56]

Jedná se tedy o partnerství s účastí veřejného, občanského a soukromého sektoru při sestavování a realizaci místních nebo regionálních integrovaných strategií administrativního celku nebo menšího území (například mikroregionu).

Partnerská spolupráce mezi několika sektory byla nejprve uskutečňována jako veřejno-soukromé partnerství, kdy samospráva spolupracovala se subjekty soukromými, například v oblasti stavebních projektů mezi samosprávou a investorem.

Na konci 80. let 20. století se partnerská spolupráce rozšířila i na jiné oblasti, jako oblast sociální, či přípravu a realizaci regionálních strategií socio-ekonomického rozvoje. Zde se už začal aktivně zapojovat třetí sektor, sektor nestátních neziskových organizací.

Mluvíme-li o multisektorovém partnerství, je potřeba zajistit vyváženou účast jednotlivých sektorů (samosprávy, podnikatelů a neziskových organizací, případně i orgánů státní správy) v orgánech partnerství. Předepsaný „optimální způsob fungování“ neexistuje, vše záleží na preferencích a vzájemné dohodě členů partnerství. [65]

#### **2.2.7.2.1 Public private partnership**

„Partnerství veřejného a soukromého sektoru je smluvní ujednání mezi veřejným sektorem a představitelem soukromého sektoru o zajištění veřejné infrastruktury nebo jiné základní služby ze strany soukromého dodavatele.“ [63]

Public Private Partnership, neboli PPP, znamená Partnerství veřejného a soukromého sektoru. Tímto pojmem jsou označovány formy spolupráce mezi orgány veřejné správy a podnikatelským sektorem za účelem zajištění financování, výstavby, obnovení, správy či údržby veřejné infrastruktury nebo poskytování veřejné služby. [29]

Projekty v rámci PPP jsou zpravidla charakteristické zejména tím, že:

- vztah mezi soukromým a veřejným partnerem se vyznačuje dlouhodobou spoluprací,
- financování projektu je částečně zajištěno soukromými zdroji,
- rizika jsou sdílena, na soukromého partnera se přenáší část rizika, které by jinak nesl sám veřejný sektor,
- soukromý partner se účastní některých fází projektu (jakými je například návrh, výstavba, financování, provozování) a veřejnoprávní partner se soustředí především na definování cílů a má dohled nad jejich plněním. [29]

Jedním z nejvýznamnějších přínosů PPP projektů je jejich efektivnost. Mezi další přínosy lze uvést transparentnost, možnost převést část finanční zátěže a rizik na soukromý subjekt, dále vysoká motivace soukromého partnera na včasném dokončení realizované stavby.

Aplikací PPP principů může dojít i k výskytu různých rizik, mezi nimiž dominuje zejména špatný odhad příjmových toků plynoucích z realizovaného projektu. Objevuje se i riziko stavební, smluvní, politické, enviromentální, riziko veřejného přijetí, udržitelnosti a další. [29]

Vláda České republiky dne 14. 1. 2004 schválila politiku Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice. Program je charakterizován dlouhodobou spoluprací veřejného a soukromého sektoru při realizaci finančně náročných veřejně prospěšných projektů nebo veřejně prospěšných služeb. V Evropské unii toto partnerství nese označení PPP, neboli Public Private Partnership.

Metoda PPP přispívá k efektivnějšímu využití veřejných prostředků, k zajištění kvalitních veřejných služeb a infrastruktury, k ekonomickému růstu a přílivu přímých zahraničních investic. [47]

Dle Zelené knihy Komise Evropských společenství o partnerství veřejného a soukromého sektoru a právu Společenství o veřejných zakázkách a koncesích ze dne 30. 4. 2004 se pojmem partnerství veřejného a soukromého sektoru obecně označují formy spolupráce mezi orgány veřejné správy a podnikatelským sektorem za účelem zajištění financování, výstavby, obnovy, správy a údržby veřejné infrastruktury nebo poskytování veřejné služby. [61]

Do 1. července 2006 byla oblast týkající se problematiky partnerství veřejného a soukromého sektoru spíše ve fázi příprav. Od toho dne však vzešel v platnost Koncesní zákon č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení, který vymezuje zákonné předpoklady, za nichž mohou být uzavírány koncesní smlouvy mezi veřejnými zadavateli a soukromými subjekty za účelem zajištění veřejných statků či služeb. Koncesním zákonem získala tato problematika očekávanou právní úpravu. [12]

V Zelené knize Komise Evropských společenství o partnerství veřejného a soukromého sektoru a právu Společenství o zadávání veřejných zakázek a koncesích jsou rozlišeny dvě formy partnerství veřejného a soukromého sektoru, a to partnerství veřejného a soukromého sektoru založené na smluvním základě a partnerství institucionalizované. [69]

### *1. Čistě smluvní PPP*

Pojem „čistě smluvní PPP“ se vztahuje na partnerství založené výlučně na smluvních spojeních mezi různými subjekty. Zahrnuje řadu struktur, v rámci nichž jsou některé úkoly zadány soukromému partnerovi. Jedním z modelů používaných v rámci smluvního PPP je model koncesní, který je charakterizován přímým spojením soukromého partnera s konečným uživatelem, kdy soukromý partner poskytuje veřejnou službu ovšem pod kontrolou veřejnoprávního partnera. V jiných modelech může být soukromý partner povolán, aby pro orgán veřejné správy provozoval a spravoval určitou infrastrukturu, jako školu, nemocnici, věznici, dopravní infrastrukturu, aj. [51]

### *2. Institucionální forma PPP*

Institucionální PPP může být založeno zřízením subjektu vlastněného společně veřejnoprávním a soukromým sektorem, či tak, že soukromý sektor převezme kontrolu v již existujícím veřejnoprávním podniku. Společný subjekt, právnická osoba, zabezpečuje dodávku prací nebo služeb ve prospěch veřejnosti. Tato forma institucionalizované spolupráce umožňuje veřejnoprávnímu partnerovi, prostřednictvím jeho zastoupení v řídicích orgánech společného subjektu, udržet si relativně vysoký stupeň kontroly nad rozvojem projektů, jenž mohou být v průběhu času dále upravovány, rozšiřuje mu také znalosti a schopnosti využitím podpory ze strany soukromého partnera. [51]

### 2.2.7.2.2 Místní akční skupiny

Novým typem vzájemné kooperace rozličných subjektů, jakými jsou například státní organizace, podnikatelé, fyzické osoby, neziskové organizace, zástupci obcí a představitelé místních spolků a sdružení, jsou místní akční skupiny. Místní akční skupiny jsou především skupiny osob sdružených na základě partnerství vytvořeného za účelem zlepšení kvality života v daném regionu. Složení těchto skupin je velmi různorodé a liší se dle jednotlivých oblastí. Platí zde pravidlo, kdy na rozhodovací úrovni skupiny nesmí být více jak 50 % partnerství tvořeno zástupci státní správy. [12]

Hlavním cílem místních akčních skupin je shromažďování a vyhodnocování projektů v rámci regionu tak, aby následně byly schopny získat finanční podporu z prostředků různých evropských i krajských programů či fondů. Místní akční skupiny jsou zakládány za účelem:

- vypisování výzev pro předkládání projektů,
- hodnocení předložených projektů podle předem známých kritérií,
- výběru projektů pro přidělení dotace z programu LEADER, i dalších programů,
- evidence a monitoringu realizace projektů,
- vyhledávání dalších finančních zdrojů pro rozvoj dané oblasti,
- zřízení a provoz organizační struktury, jenž bude schopna zajišťovat výše uvedené činnosti. [12]

Místní akční skupiny, nositelé projektů podporovaných z iniciativy LEADER, jsou na evropské úrovni sdružené do organizace ELARD (European LEADER Association for Rural Development). V roce 2005 byla založena také národní síť místních akčních skupin v České republice, která zastřešuje jednotlivé místní akční skupiny. Místní akční skupiny fungují na opačném principu než většina programů, neboť nejprve prostředky z fondů Evropské unie získávají a až po té se rozhodují o tom, komu a na co finanční zdroje poskytnou. [12]

Místní akční skupiny povinně zakládají orgány, jimiž je výběrová komise, orgán pro přípravu strategického plánu, manažer a účetní. Funkční období členů výběrové komise je maximálně tříleté. Členové místních akčních skupin musí mít v území působnosti místní akční skupiny trvalé bydliště, sídlo, nebo provozovnu, nebo musí být pro toto území místně příslušní. [12]



### 2.2.7.3 Územní a oborové zaměření partnerství

O územním partnerství lze hovořit v případech, kdy se dané problémy řeší v rámci určitého území, vznikají tak partnerství lokální, regionální, vnitrostátní, přeshraniční, či mezinárodní.

Podle oboru konkrétního programu nebo projektu vznikají programová či projektová partnerství zaměřená na dlouhodobě udržitelný rozvoj, zlepšování kvality života, ochranu životního prostředí, ochranu přírody a podobně. Dostí častým důvodem pro založení oborového partnerství je potřeba vytvářet dlouhodobé strategické plány. [57]

#### 2.2.7.3.1 Regionální partnerství

Regionální partnerství, na základě kterého vznikají mikroregiony a euroregiony, je prostředkem k navázání spolupráce mezi různými druhy organizací, jejichž hlavním zájmem je snaha o nalezení společných řešení přispívajících k rozvoji daného regionu.

Regionální partnerství je vhodné budovat kolem regionálně významného subjektu, čímž se zvyšuje prestiž celého partnerství i motivace pro ostatní subjekty. Klíčová je spolupráce a aktivní přístup všech partnerů na přípravě i realizaci společného projektu. Rozmanitost sdružených subjektů je zdrojem širokého pole názorů a zkušeností s projednávanou problematikou. Rozdílné typy zainteresovaných organizací kromě svých zkušeností disponují i kontakty s cílovými klíčovými skupinami pro přípravu a realizaci programu a pro naplnění principu společného rozhodování. Aby bylo regionální partnerství udržitelné, je nutná administrativní podpora, jejíž forma a rozsah je potřeba předem stanovit.

Tvorba regionálních partnerství veřejného a soukromého sektoru je jedním ze způsobů, jakým je možné ovlivnit vývoj regionu zdola. Místní aktéři, kteří se aktivně účastní partnerství, dobře znají místní a regionální podmínky a institucionalizovaná spolupráce v partnerství jim umožňuje vytvářet politický tlak na představitele samospráv směrem ke skutečným potřebám daného regionu.

### 2.2.7.3.2 Místní partnerství

Místní partnerství je podstatně náročnější na vytváření, ale má konkrétnější výstupy a delší dobu trvání. Toto partnerství musí fungovat v místě, v jednotlivých obcích, městech či mikroregionech, je tedy zapotřebí zajistit místní partnerství na základě znalostí z funkčních oborových partnerství.

Místní partnerství může nabývat podoby:

#### 1. Partnerství v rámci veřejné správy

- mikroregiony,
- euroregiony,
- místní akční skupiny,

#### 2. Partnerské sektory

- nestátní neziskové organizace místně příslušné,
- podnikatelé,
- experti.

#### 3. Partnerské instituce

- místní agenda 21 [62]

Existence místního partnerství přispívá k větší soudržnosti a vzájemné spolupráci místních subjektů. Toto partnerství pomáhá vytvářet kulturu spolupráce, dochází k výměně myšlenek a k vyjednávání o společných projektech těch subjektů, které do partnerství vstoupily s rozdílnými zájmy. Může však způsobovat i konflikty tím, že někteří místní aktéři nejsou ochotni nebo schopni spolupracovat a mohou se dokonce snažit různými rozbroji a intrikami mařit společný postup ostatních.

Vznik partnerství vytváří nový prostor pro uplatnění zájmů partnerů. Prostředí, v němž se mohou zapojit a rozvíjet i různé skupiny znevýhodněných či dříve opomíjených obyvatel, posiluje identitu regionu a přispívá k rozvoji přirozeného patriotismu místních obyvatel, je prostorem pro inovace a experimenty. Místní partnerství pomáhá uplatnit a uskutečnit rozvojové plány přijaté krajem, ministerstvy či vládou, zlepšuje využití finančních a lidských zdrojů a pomáhá získávat zdroje další. Hrozcím nebezpečím však je skutečnost, že místní struktury mohou pracovat na bázi klientelismu a vzájemné výhodnosti při vykrádání či zneužívání veřejných zdrojů. Partnerství se nesmí stát strojem na peníze veřejných zdrojů, nesmí se elitářsky uzavírat před komunitou. [48]

### 2.2.7.3.3 Oborové partnerství

Oborové partnerství je založeno na institucionalitě, příslušnosti ke stejnému oboru. Výhodou oborového partnerství je syndrom „stejně lodi“, tedy znalost prostředí, stejné vnímání věcí, stejné příležitosti a problémy. Nevýhodou je krátkozrakost, časté upadání pouze do svého oboru a neschopnost vnímat další souvislosti.

V rámci oborového partnerství mohou vznikat tyto formy partnerství:

#### 1. Partnerství v rámci veřejné správy

- partnerství obcí
- svazky obcí
- mikroregiony
- euroregiony

#### 2. Partnerské sektory

- nestátní neziskové organizace,
- podnikatelé,
- Hospodářská komora,
- Agrární komora,
- neformální svazy podnikatelů,
- experti.

#### 3. Partnerské instituce

- organizace zřizované obcemi,
- organizace zřizované kraji,
- organizace zřizované státem,

např. školy, školská zařízení, knihovny, městská informační centra a jejich „střechy“.[62]

## **Analytická část**

### **3 Výzkumné téma**

Výzkumné téma této diplomové práce, ve které se snažím analyzovat pojmy partnerství a spolupráce v praxi veřejného sektoru, bylo stanoveno již v samotném zadání práce, zní takto:

„Interpretace pojmů v odborné literatuře a periodikách, v novinách a na internetu (metoda: studium dokumentů). Komparace interpretací. Operacionalizace pojmů v konkrétní aktuální situaci (případová studie).“

Tento velmi obecně formulovaný zájem o určité aspekty mediálních obsahů jsem nejprve konfrontovala s odbornou literaturou; relevantní odbornou literaturu jsem již zpracovala v teoretické části této diplomové práce.

Cílem a smyslem bylo tedy prostřednictvím analýzy odborné literatury, periodik, novin a internetu přiblížit operacionalizaci pojmů partnerství a spolupráce v praxi veřejného sektoru. Záměrem bylo také v konkrétní situaci, formou případové studie, ukázat operacionalizaci zmiňovaných pojmů v praxi konkrétních subjektů.

## 4 Metodika vypracování analytické části

Záměrem a cílem, kterého jsem v analytické části této práce chtěla dosáhnout, bylo zmapovat, jak subjekty veřejného sektoru přistupují k pojmu spolupráce a partnerství v praxi.

Analytickou část této práce jsem zpracovala metodou obsahové analýzy vybraných tištěných periodik a internetových serverů, případové studie pak metodou studia sekundárních zdrojů (dokumentů) a analýzou dat získaných od primárních zdrojů informací.

Po provedení analýzy a získání relevantních dat jsem nalezené interpretace komparovala a snažila jsem se mezi jednotlivými zjištěnými skutečnostmi hledat vzájemné vztahy a souvislosti.

Metodu obsahové analýzy jsem použila zejména z toho důvodu, neboť právě tato metoda mi umožnila převod nonverbální komunikace do měřitelných proměnných, jenž jsem pak mohla dále zpracovat. Zmapováním kvantitativní struktury vybraných souborů textů jsem se snažila odhalit latentní obsah dokumentů, neboť v souboru textů je vždy uloženo více informací, které však není možné odkrýt pouze čtením.

Případové studie jsem zpracovala metodou studia těch sekundárních dokumentů, které se mi podařilo získat, a metodou analýzy získaných informací od zdrojů primárních, jimiž byli kompetentní zástupci konkrétních subjektů. Data od těchto představitelů subjektů jsem sbírala formou osobního dotazování metodou polostandardizovaného rozhovoru. Použité metody jsem blíže popsala a podrobně vysvětlila v dalším textu.

## 5 Obsahová analýza

### 5.1 Metoda obsahové analýzy

Pro zpracování praktické části své diplomové práce jsem se rozhodla využít metody obsahové analýzy, neboť právě obsahová analýza je kvantitativní výzkumnou metodou pro systematický a intersubjektivně ověřitelný popis komunikačních obsahů, která vychází z vědecky podloženého kladení otázek. Systematickým popisem je zde rozuměn postup, kdy se veškeré relevantní mediální obsahy zpracují shodným způsobem a intersubjektivně ověřitelný popis znamená, že všichni ostatní budou v zásadě schopni při aplikaci stanovených výzkumných metod reprodukovat shodné výsledky. [7]

Obsahová analýza, jak ji vyvinul Bernard Berelson ve čtyřicátých letech 20. století, byla původně určena k analýze obsahu masmédií. Od té doby se její využití rozšířilo i do společenských věd a humanitních oborů. Obsahová analýza je v první řadě měřicím nástrojem, který umožňuje převod verbální komunikace do měřitelných proměnných. [52] Charakteristickým rysem obsahové analýzy je její vysoká míra strukturovanosti, vysoký stupeň ověřitelnosti a předností je také možnost zpracování velkého množství dat. Výsledky šetření lze poté podrobit statistickým analýzám, jejichž výstupy je možné přehledně znázornit v číselných hodnotách, grafech, či tabulkách. [7]

Obsahová analýza zmapováním kvantitativní struktury souborů textů dospívá k tomu, co jednotliví autoři neměli, ani nemohli mít v úmyslu sdělit v důsledku své subjektivní zaujatosti. Tato metoda umožňuje odhalit latentní obsah dokumentů, neboť v souborů textů je vždy uloženo více informací, které ovšem nelze získat čtením jednotlivých textů, protože čtenář, či analytik, je schopen srovnávat jednotlivé texty zpravidla jen z jednoho hlediska.

## 5.2 Formulace hypotéz a výzkumných otázek

Kvantitativní výzkum, pro který jsem se rozhodla, není prakticky nic jiného než testování hypotéz. Je vystavěn na dedukci. Jako východisko zde slouží teorie, na jejímž základě jsou vytvořeny hypotézy o tom, jaké vztahy mezi proměnnými by měly existovat. Nasbíraná data poté hypotézy potvrdí či vyvrátí.

Ve své práci jsem na cestě od teorie k výzkumu postupovala tak, že jsem nejprve vyslovila základní hypotézy, neboli obecná očekávání o charakteru věcí vyvozená z teorie. Tyto základní hypotézy jsem poté v dalším kroku rozložila do souboru konkrétnějších pracovních hypotéz. Pracovní hypotéza v tomto textu je chápána jako tvrzení předpovídající existenci souvislosti mezi dvěma či více proměnnými. Po stanovení hypotéz jsem nasbírala příslušná data, která mi po zpracování hypotézy potvrdila či vyvrátila.

Vyslovené **hypotézy** zní:

1. Pojednává-li příspěvek o spolupráci či partnerství, zmiňuje také formu této spolupráce (partnerství). (Viz teoretická část: 2.1.5 Formy spolupráce, 2.2.7 Formy partnerství).
2. Jedná-li se o spolupráci v Evropské unii, je komentována i forma této spolupráce. (Viz teoretická část: 2.1.5.2.4. Spolupráce v Evropské unii)
3. Hovoří-li se o partnerství, je v příspěvku zmíněn i pojem spolupráce.
4. Příspěvek informující o spolupráci či partnerství zahrnuje i informace o oblasti spolupráce, partnerství.
5. Relevantní příspěvky obsahující informace o spolupráci (partnerství) obsahují i hodnotící soudy o dané spolupráci (partnerství).
6. Příspěvky informující o spolupráci / partnerství obsahují informace o společném cíli.

### **Pracovní hypotézy**

1. Příspěvek pojednávající o spolupráci hovoří o spolupráci jednosektorové či multisektorové.
2. Příspěvek hovořící o spolupráci uvádí i formu této spolupráce.
3. Pojednává-li příspěvek o spolupráci v rámci Evropské unie, pak formu spolupráce blíže specifikuje jako přeshraniční, nadnárodní, interregionální spolupráci, či místní akční skupinu.
4. Příspěvky pojednávající o partnerství blíže upřesňují formu partnerství.
5. Příspěvky o partnerství zahrnují i informaci o dlouhodobé spolupráci.
6. Příspěvky informující o spolupráci (partnerství) komentují i oblast spolupráce (partnerství).



## 5.3 Výběrový soubor

### 5.3.1 Definování základního vzorku médií

Základní vzorek médií, který jsem podrobila obsahové analýze, jsem vybrala pomocí *účelového výběru*. Metodu účelového výběru jsem zde použila záměrně, neboť tato metoda je založena pouze na úsudku výzkumníka o tom, co by mělo být pozorováno a o tom, co je možné pozorovat. Podstatnou nevýhodou výběru úsudkem je jeho riskantnost pramenící z neexistence objektivního měřítka reprezentativity takového souboru. Výsledky z něj získané nelze většinou spolehlivě zobecnit a také není k dispozici žádná matematicko-statistická opora pro odhad chyby. [49]

I přes podstatná negativa metody účelového výběru jsem tento postup použila, neboť mi umožnil zvolit pro obsahovou analýzu ta média a tituly, které považuji za nejvhodnější.

Při výběru vzorku jsem kladla největší důraz na to, aby se jednotlivá média vztahovala k tématu – tedy k veřejnému sektoru. Neopomněla jsem ani hledisko působení médií na obyvatelstvo, proto jsem za účelné považovala zkoumat i média, která mají velký dosah mezi obyvatelstvem a řadí se k nejčtenějším.

Analýzu jsem provedla na vybraných periodikách a internetových zdrojích. Mezi **tištěná periodika**, která jsem zvolila účelovým výběrem, patří:

- deník Mladá Fronta DNES
- týdeník Veřejná správa
- měsíčník Moderní obec.

Vzhledem k rozdílné periodicitě uvedených titulů a odlišnému zázemí vydavatelů jejich zařazení do analýzy umožnilo vyhnout se jednostrannosti a získat plastičtější výsledný mediální obraz oblasti spolupráce a partnerství subjektů veřejného sektoru. Analyzovala jsem vybrané výtisky zmíněných titulů včetně příloh.

Z obrovského množství **elektronických zdrojů**, které Internet nabízí, bylo obtížné stanovit pouze některé zdroje. Mezi těmi, z nichž jsem vybírala, jsem za nejvhodnější považovala internetové stránky jednotlivých subjektů veřejné správy, veřejného sektoru a neziskových organizací. Po úvaze, která měla za cíl zredukovat zdroje na minimum, jenž jsou však schopné zajistit relevantní informace potřebné pro obsahovou analýzu, jsem se rozhodla pro volbu takových zdrojů, které představují tzv. „sondu“ do záležitostí veřejného sektoru. Za tímto účelem jsem, jako zástupce elektronických zdrojů, zvolila jednotlivé internetové stránky všech ministerstev České republiky. Tento krok byl odůvodnitelný, neboť ministerstva jsou ústředními orgány státní správy a jejich zaměření pokrývá veškerou oblast působnosti veřejného sektoru. Pestrost jejich orientace by měla být dle mého názoru dosti silným argumentem pro relevantnost jejich zařazení do „sondy“ otázek, věcí a problémů veřejného sektoru.

Používání elektronických zdrojů má v některých případech podstatnou nevýhodu, kterou je nemožnost zpětného dohledání informací. Tento problém pramení z charakteru internetu, interaktivního světa informací, který se mění ze dne na den. Pro obsahovou analýzu je však podstatná potenciálnost zpětné kontroly. Ačkoli jsem si tohoto problému nemožnosti zpětného dohledání některých dat při použití elektronických zdrojů byla vědoma, přesto jsem je však do obsahové analýzy zařadila. Tento postoj vyplýval nejen ze zadání diplomové práce, ale byl odůvodnitelný i tím, že elektronické zdroje jsou v současné době jedním z nejpoužívanějších zdrojů informací a jejich opomenutí by mohlo znamenat zkreslení obsahové analýzy.

## **Vybraná tištěná periodika**

### **▪ Deník Mladá fronta DNES**

Deník Mladá fronta DNES byl podle průzkumu Media projekt 2006 [28] provedeným společností GFK Praha – Median druhým nejčtenějším celostátním deníkem. Z tohoto důvodu jsem ho zařadila do výběrového souboru jako zástupce celostátních deníků. Zde se nabízí otázka, proč jsem nevybrala deník nejčtenější? Odpověď je nasnadě. Nejčtenějším deníkem byl deník Blesk, a ten je, vzhledem k jeho bulvárnímu charakteru, naprosto neadekvátní k zaměření této práce.

Mladá fronta DNES (někdy psaná také Mladá fronta Dnes, zkráceně MF DNES nebo MF Dnes), noviny registrované pod kódem ISSN 1210-1168, začala vycházet 1. září 1990. Zvolením podobného názvu navázala na list Mladá fronta a převzala i jeho redaktory a čtenářskou základnu, avšak z právního hlediska jde o zcela jiný deník. Redakci tvoří centrální redakce v Praze a 14 regionálních redakcí. Vydání obsahuje regionální přílohu příslušného kraje nebo srovnatelné oblasti. Noviny MF Dnes jsou vydávány denně, mimo neděle, ve formátu 310 x 230 mm s přílohami ve stejné velikosti, nebo ve formátu časopisu A4. Zaměřují se převážně na komentované zpravodajství. Každý den obsahují tématicky zaměřenou přílohu. V pondělí je součástí novin Magazín ONA DNES, a Sport; v úterý Zaměstnání, Peníze, Hi-tech; ve středu Auto, Bydlení, Vzdělávání; ve čtvrtek je součástí novin Magazín DNES+TV, a Zaměstnání; v Pátek příloha Zdraví a sobotní výtisk obsahuje Víkend DNES, Kulturní scénu, a Kavárnu. [53] Ačkoliv se tyto noviny prohlašují za politicky neutrální, bývá jim přisuzováno pravicové nebo konzervativní zaměření, názorová spřízněnost některých komentátorů s ODS nebo bývá poukazováno na možný názorový vliv nynějších německých vlastníků. [69]

U deníku Mladá Fronta DNES jsem za *relevantní příspěvky* považovala pouze ty, které odpovídaly ustanovené definici příspěvku a zároveň byly otištěny v celostátních rubrikách, neboli analýze nepodrobena byly příspěvky z regionálních redakcí. Tento krok měl své opodstatnění, neboť deník Mladá Fronta DNES jsem účelově zvolila jako zástupce deníků s celostátní působností, přičemž jsem kladla důraz právě na celoplošnost po celé ČR. Pokud by byly v úvahu brány i regionální přílohy, celostátnost by byla zcela potřena, protože například čtenář z kraje Jihomoravského by při čtení svého výtisku nemohl mít k dispozici ty samé články deníku jako obyvatel jiného kraje České republiky, pokud by samozřejmě čtenáři nedisponovali on-line přístupy k článkům na internetu.

- **Týdeník Veřejná správa**

Veřejná správa, týdeník vlády České republiky, s podtitulem „jediný český týdeník pro státní správu a samosprávu“ je vydáván Ministerstvem vnitra České republiky. Tento časopis má rozsah 32 stran včetně příloh, kromě dvou dvojčísel 1-2 a 51-52, která vycházejí vždy na začátku a na konci roku a jsou podstatně objemnější.

#### ▪ **Měsíčník Moderní obec**

Moderní obec je odborným měsíčníkem pro veřejnou správu. Tento časopis vychází od roku 1995, vydavatelem je společnost Economia, která je největším vydavatelem ekonomických a odborných periodik v České republice. Měsíčník, s rozsahem 42 až 50 stran se zvláště číslovanými přílohami, poskytuje zejména odborné informace z oblasti právní, finanční, hospodářské a podnikatelské, zabývá se rovněž problematikou malého a středního podnikání i komunálních technických služeb. Publikuje témata z oblasti legislativy, ekonomiky, životního prostředí, odpadového hospodářství, bytové výstavby a regenerace panelových domů, rekonstrukce městských památkových rezervací a zón, managementu, informačních systémů, internetu, veřejného pořádku, místní kultury, volného času, včetně zahraničních zkušeností. Kromě jiného přináší i výklady zákonů a norem pro komunální sféru. [27]

#### **Vybrané elektronické zdroje**

Analyzovány byly elektronické zdroje těchto 14. ministerstev:

- Ministerstvo dopravy České republiky,
- Ministerstvo financí České republiky,
- Ministerstvo kultury České republiky,
- Ministerstvo obrany České republiky,
- Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky,
- Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky,
- Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky,
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky,
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky,
- Ministerstvo vnitra České republiky,
- Ministerstvo zahraničních věcí České republiky,
- Ministerstvo zdravotnictví České republiky,
- Ministerstvo zemědělství České republiky,
- Ministerstvo životního prostředí České republiky.

### 5.3.2 Sledované časové období

Vzhledem k časovému omezení pro zpracování diplomové práce byla zapotřebí úvaha o vymezení co nejmenšího vzorku médií, který by však, i přes svou velikost, umožnil dospět k přiměřenému výsledku. Tento výběr jsem popsala již výše i s odůvodněním jednotlivých titulů.

Bylo však nutné klást důraz rovněž na časový úsek, který byl analýze podroben. Zvolila jsem tedy tento postup: nejprve jsem náhodným výběrem určila sledované časové období u deníku **Mladá Fronta Dnes**, postup tohoto výběru je popsán níže. Výsledkem náhodného výběru, sledovaným časovým úsekem, jsem zvolila kalendářní měsíc, měsíc leden roku 2006. Toto období jsem použila i u týdeníku **Veřejná správa**. Shodná sledovaná doba by měla být analyzována i v případě titulu, měsíčníku, **Moderní obec**. Ovšem vzhledem k tomu, že náhodným výběrem jsem vybrala období kalendářního měsíce, byl by analyzován pouze jeden výtisk časopisu Moderní obec. Z toho důvodu jsem rozhodla tak, že Moderní obec byla analyzována za celý rok 2006, tedy všechna čísla vydaná v daném roce. Uvědomuji si, že jiným sledovaným obdobím jsem mohla zkreslit obsahovou analýzu, ale myslím, že toto zkreslení není natolik významné.

Sledovaným časovým obdobím v případě **elektronických zdrojů**, tedy internetových stránek jednotlivých ministerstev České republiky, jsem stanovila rok 2006. U řady internetových zdrojů není vždy uvedeno datum jejich vydání, a tak je někdy nemožné, či velice náročné, toto datum zpětně dohledat. Z důvodů eliminace rizika nemožnosti zpětného dohledání dokumentů, jsem se rozhodla, že budu prohledávat archivy tiskových zpráv roku 2006, neboť, až na jediné Ministerstvo kultury České republiky, všechna ostatní ministerstva disponují přístupnými elektronickými archivy tiskových zpráv jednotlivých let. V archivech tiskových zpráv roku 2006 jsem prohledala veškeré dokumenty a relevantní z nich jsem okódovala dle ustanovené definice. V případě Ministerstva kultury České republiky, které na svých stránkách nezveřejňuje archiv tiskových zpráv, byl postup složitější. Na základě stanovených vyhledávacích hesel jsem selektovala veškeré zprávy a do kódovací knihy zanesla dle definovaného systému klasifikace pouze ty příspěvky, které vyhovovaly vymezené definici příspěvku a měly zároveň zveřejněno i datum vydání, které muselo spadat do roku 2006.

## Stanovení sledovaného časového období u deníku Mladá Fronta DNES

V případě tiskového titulu – deníku **Mladá Fronta DNES** by bylo velice náročné, z časových a praktických důvodů, provádět obsahovou analýzu u všech jednotek výtisků v průběhu celého roku 2006. Rozhodla jsem se tedy pro redukci výtisků, výběr jednotek. Výsledky výběrového souboru, který zastupoval soubor základní, tedy všechny vydané deníky v roce 2006, byly pak zobecnitelné na celý základní soubor.

Výběrový soubor jsem stanovila losem, metodou zajišťující neovlivnění výběru zásahem výzkumníka. Jednotlivé výtisky deníku Mladá Fronta DNES byly pro účely metody *náhodného výběru* [49] přirozeně rozděleny do podsouborů. Příslušnost k podsouborům jsem určila datem měsíce vydání výtisku. Vzniklo tedy dvanáct podsouborů shodných s kalendářními měsíci. Aby byl zaručen předpoklad vzájemné zastupitelnosti podsouborů, nijak výrazně se od sebe nelišících, vyňala jsem z nich měsíc prosinec. Tento krok byl odůvodnitelný, neboť se zde vyskytoval významný předpoklad, že právě v měsíci prosinci by byla tematika článků v jednotlivých výtiscích silně ovlivněna vánoční atmosférou, tedy nádechem zcela odlišným od jiných měsíců v roce. Výběr prosince by dle mého názoru výrazně zkreslil obsahovou analýzu, neboť vánoční tematika jistě zabere významnou část výtisků a následné zobecnění prosincových výsledků analýzy na celý soubor, deník Mladá Fronta DNES, by se výrazně lišil. Vzhledem k této mé domněnce byl tedy prosinec z náhodného výběru vyřazen a losem jsem rozhodovala mezi zbylými jedenácti podsoubory reprezentovanými jednotlivými kalendářními měsíci.

Rozhodnutí rozdělit jednotlivé výtisky do skupin dle data vydání nezakreslí analýzu tak, jak by se mohlo stát například v případě, kdybych náhodně vybrala určité dny v jednotlivých měsících, které bych následně podrobila analýze za celé sledované období. V tomto případě by totiž mohlo dojít ke zkreslení vzhledem k jednotlivým pravidelným tematicky zaměřeným přílohám, uvedeným výše. Proto krok, při němž jsem výtisky rozdělila do podsouborů podle měsíce vydání, byl odůvodnitelný i z toho hlediska. Tím, že jsem zahrнула všechny výtisky daného měsíce, jsem zajistila i pestrost novinových příloh.

Losování proběhlo na základě náhodného tažení jednoho z jedenácti lístků, jenž měly na skryté lící straně napsáno číslo přirozeně označující daný kalendářní měsíc. Tímto způsobem jsem vybrala los, jenž na skryté straně měl číslo jedna. Analýze jsem tedy podrobila všechny výtisky Mladé Fronty DNES vydané v lednu roku 2006.

**Tabulka č. 1 – Sledovaná časová období u jednotlivých titulů**

<b>Titul</b>	<b>Sledované období</b>
Mladá Fronta DNES	Leden 2006
Veřejná správa	Leden 2006
Moderní obec	Leden – prosinec 2006
Elektronické zdroje	Leden – prosinec 2006

*Zdroj: Vlastní*

### **5.3.3 Specifikace relevantní mediované obsahové jednotky**

Do analýzy jsem zařadila příspěvky, které obsahovaly konkrétní informace o spolupráci (nebo partnerství), o jejím obsahu či hodnocení.

Za relevantní jsem považovala pouze ty příspěvky o spolupráci (partnerství), kde alespoň jedním ze zúčastněných subjektů byl subjekt veřejného sektoru (například obec, kraj, stát, vláda, ministerstvo, justice, armáda, školství, zdravotnictví, kultura, sociální služby, tělesná kultura, věda a výzkum, doprava, spoje, technická infrastruktura, atd.). Články, jenž sice o spolupráci či partnerství hovořily, ale nebyl v nich zmíněn žádný představitel veřejného sektoru (jednalo se například o spolupráci podnikatelských jednotek) jsem nezaznamenávala.

Vztahy partnerství a spolupráce vznikají také mezi neziskovými organizacemi. Pokud byla jednou z těchto organizací nezisková organizace zřízená státem, samozřejmě jsem daný příspěvek do analýzy zahrнула. Problém nastával tehdy, jednalo-li se o spolupráci (partnerství) mezi dvěma či více nestátními neziskovými organizacemi. V tomto případě bylo nutné dohledat, zda-li konkrétní subjekty nejsou nestátními neziskovými organizacemi zřízenými subjektem veřejné správy (například příspěvkové organizace, nadace a nadační fondy atd.). Toto zpětné dohledávání jsem provedla vždy, když nebylo z obsahu příspěvku patrné, zda-li se jedná pouze o nestátní neziskové organizace bez jakéhokoliv vlivu veřejného sektoru. Zjistila-li jsem, že se jedná opravdu o dvě či více nestátní neziskové organizace soukromé, dané příspěvky jsem do analýzy nezahrнула. Naopak při zjištění, že alespoň jedna ze zúčastněných nestátních neziskových organizací měla původ ve veřejném sektoru, příspěvky zařazeny do analýzy byly. Informace typu „Obec x spolupracuje s obcí y“ (nebo obec x je partnerskou obcí) bez podrobnějších informací jsem dále nezpracovávala. Zařadila jsem ovšem příspěvky přinášející obecné informace či názory na spolupráci (partnerství).

## 5.4 Technika kódování

Pro zpracování jednotlivých mediovaných obsahů jsem využila techniku kódování. Kódování je praktický úkon, při němž jsem mediované obsahy, které jsem podrobila analýze, nejprve identifikovala a poté zaznamenala formou číselných hodnot, kódů, popisujících pevně stanovené kategorie. Bývají nazývány jako proměnné, neboť mohou nabývat různých hodnot.

Kódovací jednotka byla základem pozdějšího vyhodnocování. Jednotlivé pracovní procedury pro kódování jsem shrnula do kódovací knihy. Samotný výzkum jsem provedla pomocí záznamového archu (ve formě masky v počítači). [7]

### 5.4.1 Kódovací jednotka

Kódovací jednotka je jednotkou mediovaného obsahu, k níž se váže daná analýza. Kódovací jednotky jsou členěny dle různých kategorií popisujících relevantní vlastnosti mediovaného obsahu. Pro své šetření jsem potřebovala segmentovat příspěvky týkající se daných témat v tištěných a elektronických médiích. Pro tento účel postačovalo hrubé rozdělení materiálů. Jako kódovací jednotku jsem tedy určila příspěvek. [7] Příspěvek bylo potřebné definovat, jeho vymezení uvádím níže.

Kódovací jednotkou je redakční příspěvek. Příspěvek chápu jako graficky ucelenou žurnalistickou jednotku s nadpisem, nebo samostatný obrazový příspěvek s textem, přičemž obrazový materiál budu pokládat za součást příslušného textu. [7]

Tuto definici jsem mohla následně použít při precizním vyhledávání relevantních obsahů:

Kódování jsem provedla u všech relevantních příspěvků :

- a) které obsahovaly pojem spolupráce
- b) které obsahovaly pojem partnerství
- c) které obsahovaly oba tyto pojmy.



Aby tímto výčtem nemohlo dojít k vyloučení příspěvků sice o spolupráci či partnerství pojednávajících, ale neobsahujících přesně tato slova, za relevantní jsem považovala i ty příspěvky, které obsahovaly pojmy:

- spolupracovat
- spolupracují
- spolupracovali/y
- spolupracovník
- spolupracovníci
- spoluprací
- partner
- partnerem
- partneři
- partnery
- partnerstvím.

Uvedené výrazy jsem vymezila zejména pro účely vyhledávání v týdeníku Veřejná správa, neboť jako jediný, mezi vybranými tituly pro tuto obsahovou analýzu, nedisponoval veškerými články a jejich plným zněním v přístupné elektronické podobě na internetu a proto zde nebylo možné využít funkce "Hledání výrazu". Funkce vyhledávání výrazu jsem využila u všech ostatních titulů, tedy Mladé Fronty DNES, Moderní obce a samozřejmě také na všech internetových stránkách jednotlivých ministerstev. Tato funkce mi umožnila hledat výraz jednoduše, a to pomocí základu hledaného výrazu, přesněji takto : "spolup\* Or partn\*". Tímto pokynem vyhledávač prohledal daný dokument a nabídl výstup, v němž byla obsažena hesla o spolupráci, či partnerství, ve všech možných tvarech skloňování, či oba výrazy současně.

## 5.4.2 Proměnné v obsahové analýze

V této části obsahové analýzy bylo nutné stanovit, které jevy, proměnné, budu v rámci jednotlivých příspěvků zkoumat a zaznamenávat v kódovací knize. Každou z těchto proměnných jsem později využila při závěrečné analýze sebraných dat. Nejprve bylo potřebné určit, jaké znaky jsou relevantní. Při definování proměnných jsem vycházela z předem stanovených hypotéz, které pramenily z výkladů jednotlivých pojmů uvedených v teoretické části práce.

### Výstavba systému kvalifikace

Pro jednotlivé kategorie obsahu jsem stanovila textové hodnoty a jim přidělila numerické kódy, dle kterých byla data následně tříděna a kterých mohla ta která proměnná nabývat. Tyto jednotlivé kategorie proměnných jsem rozepsala v kódovací knize. Každé charakteristice jsem přiřadila číselný kód. Kódy jsem při analýze zanášela do záznamového archu. V této práci jsem použila **2 typy proměnných**, a to proměnnou identifikační a analytickou. [7]

#### 5.4.2.1 Identifikační proměnné

Slouží pouze pro identifikaci příspěvků. Umožňují zpětně nalézt v médiích již analyzované příspěvky. Je to důležité především proto, neboť je možné analýzu následně zkontrolovat a prověřit validitu dat, vyjasnit sporné případy nebo opravit chyby v kódování. Pomocí nich lze identifikovat každý příspěvek. [7]

Jelikož jsem v rámci internetových zdrojů prohledávala archivy tiskových zpráv, zpravidla se nestávalo, že by tisková zpráva neměla uvedeno datum zveřejnění. Proto jsem i tyto zdroje kódovala stejnými identifikačními proměnnými jako tituly tištěné, čímž by měl být eliminován problém zpětného dohledání.

**Tabulka č. 2 – Identifikační proměnné**

<b>Titul</b>	<b>Měsíc</b>	<b>Den</b>	<b>Ministerstvo</b>
1 – MF Dnes	1 – leden		
2 – Veřejná správa	1 – leden		
3 – Moderní obec	5 – květen		
4 – Elektronický zdroj			
			1 - Ministerstvo dopravy
			2 - Ministerstvo financí
			3 - Ministerstvo kultury
			4 - Ministerstvo obrany
			5 - Ministerstvo práce a sociálních věcí
			6 - Ministerstvo pro místní rozvoj
			7 - Ministerstvo průmyslu a obchodu
			8 - Ministerstvo spravedlnosti
			9 - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
			10 - Ministerstvo vnitra
			11 - Ministerstvo zahraničních věcí
			12 - Ministerstvo zdravotnictví
			13 - Ministerstvo zemědělství
			14 - Ministerstvo životního prostředí

*Zdroj: Vlastní*

#### 5.4.2.2 Analytické proměnné

Analytické proměnné slouží k zodpovězení zadaného tématu a jsou zčásti formulovány jen abstraktně. Je proto nutné je převést na viditelnější znaky, indikátory. [7] Bylo tedy potřebné se ujistit, že analýzou mohu měřit to, co měřit chci, a dále dbát na to, aby měřený znak byl skutečnou konkretizací abstraktně pojmenovaného znaku v tématu.

Číselné hodnoty, které lze přidělit určitým charakteristikám, mohou představovat zásadně odlišné údaje. Mohou sloužit jako ryzí pojmenování (nominální škála), mohou ukazovat pořadí mezi určitými jevy (ordinální škála), nebo mohou být „pravými“ hodnotami, jako je tomu například u počtu spolupracujících subjektů (metrická škála). [7] Tyto rozdíly při škálování rozhodují posléze o tom, jaké statistické postupy budou využity při vyhodnocování výsledků analýzy. V této práci jsem použila škálování nominálního.

Při použití nominálního škálování není mezi vyhledávaným znakem a přiděleným číslem žádný „přirozený“ vztah, neboť čísla jsou pouze náhodně přidělena. Číslo je pouhým stručným vyjádřením pojmenování charakteristiky znaků.

Příklad nominální proměnné:

- výskyt či absenci hodnocení (0 a 1)
- hodnocení (1- pozitivní, 2-negativní, 3-neutrální)

### **Použité nominální škály:**

- **Typ spolupráce, partnerství, je uveden.**

0 – ne, není uveden

1 – ano, je uveden

- **Oblast spolupráce, partnerství, je zmíněna.**

0 – ne, není zmíněna

1 – ano, oblast je zmíněna

- **Je-li zmíněna oblast spolupráce (partnerství):**

Oblast spolupráce (partnerství) byla v příspěvcích popsána různě, v některých případech velmi obecně, například jako všestranný rozvoj regionu, jindy konkrétně – například s uvedením cílů, zaměření spolupráce (partnerství), největších problémů daných subjektů včetně návrhu jejich řešení. Oblasti spolupráce (partnerství) jsem proto definovala takto:

1 - rozvoj obecně

2 - společné řešení problémů

3 - zpracování společné studie, koncepce rozvoje, projektu či programu

4 - ekonomický rozvoj území

5 - udržitelný rozvoj

6 - zlepšení životního prostředí

7 - čerpání prostředků z fondů a dotací

8 - vytvoření místních akčních skupin

9 - vyjádření nesouhlasu, snaha o změnu legislativy

- 10 - rozvoj cestovního a turistického ruchu, společná prezentace a propagace, informační centra, cyklostezky, cyklotrasy, naučné stezky
- 11 - vodovody, kanalizace, plynofikace, zásobování teplem, biomasa, alternativní zdroje energie
- 12 - regulace, revitalizace vodních toků a ploch, protipovodňová opatření, likvidace povodňových škod a jiných rizikových situací (ekolog. a jaderných havárií, požárů, epidemií)
- 13 - nakládání s odpady, technické služby
- 14 - internet, informační systémy, telekomunikace
- 15 - dopravní obslužnost a infrastruktura
- 16 - revitalizace center měst, oprava budov, nové stavby, oživení oblasti, pozemkové úpravy, navázání na tradice, hodnoty, dřívější proslulost
- 17 - vytvoření nových pracovních míst, podpora zaměstnanosti
- 18 - kultura, školství, občanská vybavenost, zdravotnictví, soc. služby, výměna zkušeností, bytová problematika, vzdělávací programy a kurzy
- 19 - výpomoc s technikou, průmyslová spolupráce, věda a výzkum
- 20 - jiná oblast.

Jednotlivé oblasti spolupráce (partnerství) jsem stanovila na základě inspirace z již zpracované mediální obsahové analýzy autorky Věry Patočkové s názvem „Mediální obraz spolupráce obcí v časopisech Veřejná správa a Moderní obec“. [59]

- **Je-li zmíněn pojem partnerství, v příspěvku lze nalézt i informaci o spolupráci.**

0 – ne, není uvedena spolupráce

1 – ano, je uveden i pojem spolupráce

- **Příspěvky informující o spolupráci, partnerství, zmiňují i společný cíl.**

0 – ne, společný cíl není zmíněn

1 – ano, společný cíl zmiňují

▪ **Je-li uvedena forma spolupráce, může se jednat o spolupráci:**

- 1 – jednosektorovou
- 2 – multisektorovou
- 3 – spolupráci obecně

V jistých případech příspěvek pojednával o spolupráci velmi obecně, teoreticky či výkladově. Příspěvek například rozebíral možné formy spolupráce. Pro takovéto případy byla zavedena kategorie 3 – spolupráce obecně.

▪ **Je-li spolupráce blíže vymezena, může se jednat o:**

- 1 – spolupráci měst a obcí
- 2 – spolupráci veřejného a soukromého sektoru
- 3 – spolupráci veřejné správy (veřejného sektoru) s občany
- 4 – spolupráci veřejného sektoru s nestátními neziskovými organizacemi
- 5 – spolupráci v Evropské unii
- 6 – spolupráci mezi subjekty veřejného sektoru
- 7 – mezinárodní spolupráci

Tyto kategorie blíže vymezené spolupráce jsem vymezila na základě zpracované teoretické části této práce, viz kapitola 2.1.5.2. Multisektorová spolupráce, přičemž jsem přidala dvě kategorie: 6 – spolupráce mezi subjekty veřejného sektoru a 7 – mezinárodní spolupráce. Tento krok jsem provedla proto, neboť bylo potřebné zachytit i spolupráci například jednotlivých úřadů veřejné správy, či spolupráci mezinárodní, tedy spolupráci mezi zeměmi, které nejsou členy Evropské unie

▪ **Je-li spolupráce v rámci Evropské unie blíže objasněna, může se jednat o:**

- 1 – přeshraniční spolupráci
- 2 – nadnárodní spolupráci
- 3 – interregionální spolupráci
- 4 – místní akční skupinu

Tyto kategorie vycházejí z teoretické části této práce, viz kapitola 2.1.5.2.4 Spolupráce v Evropské unii.

▪ **Příspěvky o partnerství zahrnují i informaci o dlouhodobé spolupráci.**

0 – ne, nezahrnují

1 – ano, zahrnují

▪ **Příspěvky o partnerství blíže určují formu partnerství.**

0 – ne, partnerství není blíže definováno

1 – ano, partnerství je blíže definováno

▪ **Forma partnerství může být:**

1 – jednosektorové partnerství

2 – multisektorové partnerství

3 – partnerství obecně

V některých případech bylo o partnerství pojednáno obecně, teoreticky či výkladově. Příspěvek pak například rozebíral možné formy partnerství. Pro takovéto příspěvky byla zavedena kategorie 3 – partnerství obecně.

▪ **Je-li partnerství blíže specifikováno, může se jednat o Typ sdružování:**

1 – Public Private Partnership

2 – Místní akční skupinu

3 – mikroregion, region

4 – jiné partnerství

Uvedené typy sdružování v rámci partnerství jsem definovala na základě výběru z forem partnerství vymezených v kapitole 2.2.7. Formy partnerství.

▪ **Spolupráce, partnerství, je hodnoceno.**

0 – ne, není hodnoceno

1 – ano, je hodnoceno

▪ **Hodnocení spolupráce (partnerství):**

O hodnocení a průběhu spolupráce (partnerství) informovaly jednotlivé příspěvky tak, jak informaci prezentovali autoři sdělení. Hodnocení bylo v některých případech velice obecné. Podle celkového vyznění příspěvků jsem je rozdělila do následujících kategorií:

- 1) pozitivní hodnocení (spolupráce, partnerství)
- 2) negativní hodnocení
- 3) neutrální hodnocení.

Do první kategorie jsem zařazovala příspěvky vyjadřující pozitivní hodnocení, které mohlo být i obecnějšího charakteru, například „spolupráce subjektů umožnila řešit problémy překračující možnosti jedné obce....“ Nebo příspěvky o tom, že byl dokončen strategický plán rozvoje daného území a nyní se realizují projekty.

Do druhé kategorie jsem zařazovala ty příspěvky, které vyjadřovaly negativní hodnocení, hovořily o zklamání, problémech, neosvědčení spolupráce (partnerství), vystoupení se svazku.

Do třetí kategorie jsem zařazovala příspěvky „neutrální“, přesněji příspěvky, které referovaly o pozitivěch, očekávání přínosů spolupráce, či partnerství, naději na získání dotace, atd., ale zároveň se zmiňovaly i o problémech, které se v rámci vztahů objevily. Do této kategorie spadaly i příspěvky, v nichž se na dané téma vyjadřovalo více osob, kdy se tedy v rámci jednoho příspěvku mohla objevit různá hodnocení, kladná i záporná.

Byl zde určitý předpoklad, že příspěvky o partnerství budou pojednávat i o spolupráci, neboť spolupráce je základem partnerství. Dokládá to jedna z mnoha definic partnerství:

„Partnerství je oficiální vztah mezi jednotlivci, skupinami a organizacemi, kteří

- spolupracují na dosažení vzájemných závazků a splnění společných úkolů
- dohodnou si dopředu vzájemné služby a očekávání
- sdílejí společně prospěch i riziko.“ [56]

V takovýchto případech, kdy se v rámci jednoho příspěvku vyskytoval termín partnerství i spolupráce (v různých tvarech skloňování), jsem analytické jednotky do kódovací knihy zanesla dvakrát, jednou proměnnými v rámci pojmu spolupráce, podruhé v rámci partnerství.



**Tabulka č. 3 – Náčrt kódovací knihy**

<b>Oddíl</b>	<b>Příslušnost jednotky</b>	<b>Kód</b>	<b>Definice jednotky</b>		<b>Poznámka</b>
1.	Název média	1 2 3 4	Mladá Fronta DNES Veřejná správa Moderní obec Elektronický zdroj	1-14 dle ministerstev	
2.	Datum	1-12 1-31	Měsíc Den		
5.	Přítomnost hodnocení	0 1	Ne Ano		
6.	Hodnocení	1 2 3	Pozitivní Negativní Neutrální		
7.	Oblast spol./part. Uvedena	0 1	Ne Ano		
8.	Oblast	1 2 3 4 5	Rozvoj obecně Společ. řešení problémů Zpracování společ. studie Ekon. rozvoj území Udržitelný rozvoj		

*Zdroj: Vlastní*

## 5.5 Získávání dat

### 5.5.1 Provedení pilotní studie

Pilotní studie měla ověřit jednotné kódování mnou a jedním nezávislým subjektem. Tuto studii jsem provedla u jednoho výtisku každého vybraného titulu vyšlém v roce 2007. Po zjištění, že u některých proměnných neproběhla shoda v kódování, bylo nutné definovat proměnné přesněji nebo jednodušeji a provést druhý test, případně i další. Tento proces potvrdil srozumitelnost metodiky i pro nezainteresované osoby a otestoval, zda-li je možné vyhovět podmínce opakovatelnosti.

Pilotní studii kromě mé osoby měl provést ještě jeden nezávislý subjekt. Za tímto účelem jsem oslovila svého obchodního partnera, pana Zdeňka Havrlanta. Podstatnou nevýhodou pro mě, pro provedení pilotní studie ovšem výhodou, bylo, že pan Havrlant neměl jasný přehled o tom, co se skrývá pod pojmy „jednosektorové partnerství (spolupráce)“, „multisektorové“, „Public private partnership“, „Místní akční skupina“ a „interregionální“. Z tohoto důvodu jsem jasně vymezila, že „jednosektorové“ bude vše, co se bude odehrávat mezi subjekty veřejného sektoru. „Multisektorové“ bude vše, co se odehrává mezi subjektem veřejného sektoru a jiným, například subjektem podnikatelským, dobrovolnickým, neziskovou organizací (nezřízenou subjektem veřejného sektoru) či občany. Pro porozumění ostatních pojmů stačil odkaz na teoretickou část této diplomové práce.

Provedení pilotní studie ukázalo, že některé oblasti spolupráce či partnerství by bylo vhodné doplnit či rozšířit. Stalo se tak například u oblasti číslo 3, která nejprve zněla „zpracování společné studie či koncepce rozvoje“. Vzhledem k tomu, že většina příspěvků hovořila o tom, že v rámci spolupráce či partnerství vznikl určitý projekt, termín dle mého názoru obsahově odlišný od termínu studie či koncepce, oblast jsem rozšířila takto: „zpracování společné studie, koncepce, projektu či programu“. Tímto způsobem jsem zvětšila rozsah ještě několika dalších oblastí spolupráce (partnerství) a taktéž blíže vymezené formy spolupráce o dvě: 6 – spolupráce mezi subjekty veřejného sektoru a 7 – mezinárodní spolupráce. V kategoriích pojmu partnerství jsem provedla kromě již zmíněné změny oblastí pouze jednu změnu, a sice u typů sdružování jsem ke kódu 3 – mikroregionu přidala i region.

### **5.5.2 Kódování obsahu dle ustanovené definice**

Vzhledem k faktu, že provedení pilotní studie proběhlo prakticky bez problémů, bylo možné přejít k vlastnímu kódování vybraných médií. Kromě veliké časové náročnosti nevznikl žádný problém.

## **5.6 Analýza sebraných dat, vyvození závěrů a konečný výstup obsahové analýzy**

Po zanesení všech dat v kódovací knize bylo potřebné tato data verifikovat a vyčistit. Bylo nutné prověřit, zda jsou zanesená data bezchybná. To proběhlo celkem jednoduše, neboť u většiny proměnných byly relevantní pouze určité hodnoty, jichž mohly kódy nabývat, jiné byly nepřípustné. Mohly se například vyskytovat pouze hodnoty 1 – 3, ostatní byly chybné. Při nalezení chyby jsem musela zpětně dohledat, kde chyba vznikla a provést kódování správně. Po prověření a korektuře dat jsem přešla k jejich vyhodnocování.

Analytické zpracování získaných dat jsem provedla pomocí statistických funkcí programu Microsoft Excel, v němž jsem také vyhotovila tabulky a grafy.

Data jsem analyzovala na základě stanovených hypotéz a výzkumných otázek. Výsledné údaje užívají jednotek: procentuální výskyt případů z celkového počtu příspěvků a četnost výskytu v absolutních číslech. Analýzou získaná data jsem v této studii následně interpretovala formou tabulek a grafů spolu s připojenými textovými komentáři.

Celkem jsem našla 564 relevantních příspěvků, které jsem dále zpracovala dle stanovené definice kódování. Souhrnný přehled o počtu příspěvků pocházejících z jednotlivých zdrojů jsem uvedla v tabulce č. 4.

V následujícím textu a tabulkách mohou být používány následující zkratky:

MF = deník Mladá Fronta DNES, VS = týdeník Veřejná správa, MO = měsíčník Moderní Obec, IZ = internetový zdroj, MD ČR = Ministerstvo dopravy České republiky, MF ČR = Ministerstvo financí České republiky, MK ČR = Ministerstvo kultury České republiky, MO ČR = Ministerstvo obrany České republiky, MPSV ČR = Ministerstvo práce a sociálních věcí, MMR ČR = Ministerstvo pro místní rozvoj, MPO ČR = Ministerstvo průmyslu a obchodu, MS ČR = Ministerstvo spravedlnosti, MŠMT ČR = Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, MV ČR = Ministerstvo vnitra, MZV ČR = Ministerstvo zahraničních věcí, MZ ČR = Ministerstvo zdravotnictví, MZe ČR = Ministerstvo zemědělství, MŽP ČR = Ministerstvo životního prostředí, VS = veřejný sektor, SS = soukromý sektor, NNO = nestátní neziskové organizace, EU = Evropská unie, ČR = Česká republika.

**Tabulka č. 4 – Rozdělení příspěvků dle analyzovaných pojmů**

V příspěvku nalezen pojem	Počet záznamů	% výskytu
pouze pojem spolupráce	442	78
pouze pojem partnerství	49	9
spolupráce i partnerství současně	73	13
Celkem	564	100

*Zdroj: Vlastní*

Z informací z tabulky č. 4 je zřejmé, že **se pojem spolupráce objevoval samostatně v relevantních příspěvcích nejčastěji**, přesněji v 78 % celkového počtu příspěvků. Pojem partnerství se objevil celkem ve 122 příspěvcích, přičemž samotný pojem partnerství byl z celkového počtu článků zastoupen pouze 49 záznamy, tedy 9 %.

#### Komentář k tabulce č. 4:

Smyslem této tabulky bylo **ověření** předem stanovené **hypotézy č. 3**: „Hovoří-li se o partnerství, je v příspěvku zmíněn i pojem spolupráce“. Pojem partnerství byl zmíněn celkem ve 122 příspěvcích, přičemž současná přítomnost pojmu spolupráce byla celkem v 73 příspěvcích. **Příspěvky hovořící o partnerství tedy zmiňovaly spolupráci ve více než polovině případů**, přesně v 60 % případů, **hypotéza č. 3 se tedy potvrdila**.

**Tabulka č. 5 – Rozdělení příspěvků dle zdrojů**

Zdroj	Počet záznamů	% výskytu				
MF	27	5				
VS	17	3				
MO	148	26				
IZ	372	66	Ministerstvo	Počet záznamů	Relativní četnost v %	% celkového výskytu
			MD ČR	10	3	2
			MF ČR	32	9	6
			MK ČR	12	3	2
			MO ČR	72	19	13
			MPSV ČR	28	8	5
			MMR ČR	27	7	5
			MPO ČR	20	5	4
			MS ČR	10	3	2
			MŠMT ČR	9	2	2
			MV ČR	43	12	8
			MZV ČR	49	13	9
			MZ ČR	6	2	1
			MZe ČR	17	5	3
			MŽP ČR	37	10	7
Celkem	564	100		372	100	66

*Zdroj: Vlastní*

Z tabulky č. 5 je patrné, že nejvíce příspěvků pocházelo z internetových zdrojů, které se na celkovém počtu příspěvků podílely 66 %. Největší počet záznamů v rámci internetových zdrojů měl původ na internetových stránkách Ministerstva obrany ČR, které se na celkovém výskytu relevantních příspěvků účastnilo 13 %. Další zdroje se podílely na celkovém počtu příspěvků takto: Moderní obec 26 % výskytu, Mladá Fronta DNES 5 % a Veřejná správa 3 % výskytu.

Komentář k tabulce č. 5:

To, že nejvíce příspěvků bude pocházet z internetových zdrojů, se dalo očekávat, neboť internetových zdrojů bylo celkem čtrnáct a jejich sledovaným časovým obdobím byl celý kalendářní rok 2006. Moderní obec se umístila na druhém místě, příčinou bylo pravděpodobně také delší sledované období, tedy celý rok 2006. Zajímavé bylo, že z týdeníku Veřejná správa pocházelo příspěvků nejméně.

## 5.6.1 Analýza pojmu spolupráce

Tabulka č. 6 – Příspěvky obsahující pojem spolupráce

Zdroj	Počet záznamů	% výskytu			
MF	26	5			
VS	16	3			
MO	124	24			
IZ	349	68	<b>Ministerstvo</b>	<b>Počet záznamů</b>	<b>% výskytu</b>
			MD ČR	10	3
			MF ČR	29	8
			MK ČR	10	3
			MO ČR	70	20
			MPSV ČR	27	8
			MMR ČR	25	7
			MPO ČR	20	6
			MS ČR	8	2
			MŠMT ČR	9	3
			MV ČR	41	12
			MZV ČR	49	14
			MZ ČR	6	2
			MZe ČR	16	5
			MŽP ČR	29	8
Celkem	515	100		349	100

*Zdroj: Vlastní*

Z tabulky č. 6 je zřejmé, že z celkového počtu 564 příspěvků hovořilo 515 o termínu spolupráce. Nejvíce zpráv o spolupráci pocházelo z internetových zdrojů (jednotlivých stránek ministerstev ČR). Druhým největším původcem zpráv o spolupráci byl měsíčník Moderní obec, další v pořadí se umístil deník Mladá Fronta DNES a nejméně příspěvků pocházelo z týdeníku Veřejná správa. Z internetových zdrojů bylo nejvíce příspěvků v archivu tiskových zpráv Ministerstva obrany ČR, které se na celkovém počtu příspěvků o spolupráci podílelo 20 %.

**Tabulka č. 7 – Uvedení oblasti spolupráce**

Oblast spolupráce	Počet záznamů	% výskytu
uvedena	495	96
neuvedena	20	4
Celkem	515	100

*Zdroj: Vlastní*

Tabulka č. 7 prezentuje počet záznamů o oblasti spolupráce. Z uvedených dat je vidět, že **oblast spolupráce je uvedena téměř ve všech příspěvcích hovořících o spolupráci**, přesněji v 96 % případů. Pouze 4 % příspěvků o spolupráci neobsahovala informaci o oblasti, v níž konkrétní subjekty spolupracují.

**Tabulka č. 8 – Oblast spolupráce**

Oblast spolupráce	Počet záznamů	% výskytu
1	9	2
2	45	9
3	46	9
4	3	1
5	1	0
6	10	2
7	22	4
8	0	0
9	16	3
10	20	4
11	10	2
12	19	4
13	16	3
14	25	5
15	11	2
16	24	5
17	8	2
18	125	25
19	15	3
20	83	16
Celkem	508	100

*Zdroj: Vlastní*

Z tabulky č. 8 je zřetelné, že **nejčastější oblastí spolupráce byla oblast s kódem 18, (tedy oblast kultury, školství, občanské vybavenosti, sociálních služeb, výměny zkušeností, bytové problematiky, vzdělávacích programů a kurzů)**, která zahrnovala jednu čtvrtinu všech záznamů o oblasti spolupráce, přesně 25 %. Druhou nejčastější byla oblast spolupráce s kódem 20, do které byly zařazeny veškeré příspěvky hovořící o takové oblasti spolupráce, která nespádala do žádné z 19 kategorií. Na třetím místě se shodně umístila oblast 2 a 3, (tedy oblast společného řešení problémů a oblast zpracování společné studie, koncepce rozvoje, projektu či programu), přičemž každá z nich se na celkovém počtu záznamů o oblasti spolupráce podílela 9 %.

#### Komentář k tabulce č. 8:

Oblast spolupráce byla v jednotlivých příspěvcích popsána různě, někdy velmi obecně jako všestranný rozvoj, jindy příspěvek hovořil pouze o jednom projektu, či se zmiňoval o více oblastech, v nichž konkrétní subjekty spolupracovaly. Nastaly tedy situace, kdy se například objevil článek zabývající se určitou problematikou a o ostatní náplni spolupráce obcí daného sdružení nehovořil, i když ve skutečnosti mohly obce spolupracovat v celé řadě dalších oblastí. Jindy byla vyjmenována řada oblastí, v nichž konkrétní subjekty spolupracovaly. Tuto skutečnost je nutné brát v úvahu při studiu tabulky číslo 8, v níž jsou zaznamenány všechny zmíněné oblasti spolupráce, proto se v rámci jednoho příspěvku mohlo objevit více okódovaných oblastí. Příspěvků, v nichž se objevila více než jedna oblast spolupráce, bylo celkem 11.

Fakt, že nejvíce zastoupenou oblastí byla oblast s kódem 18, se dal očekávat, neboť v sobě zahrnovala kulturu, školství, zdravotnictví, sociální služby, aj., obsahovala tedy řadu významných oblastí společenského života.

**Třetí nejčastější oblastí** spolupráce byla oblast s kódem 2, tedy oblast **společného řešení problémů**. Přední umístění této oblasti **potvrdilo samotný základ, na němž je spolupráce stavěna**. Subjekty se totiž pro spolupráci rozhodují tehdy, pokud samy na problémy nestačí, přičemž synergický efekt, ze spolupráce plynoucí, jim přináší další nesporné výhody.

Shodně se na třetím místě umístila také oblast s kódem 3 (oblast zpracování společné studie, koncepce rozvoje, projektu či programu), jejíž přední pozice je dána zejména tím, že pokud subjekty chtějí dosáhnout na finanční prostředky z dotací z rozpočtu obcí, krajů, či



Evropské unie, musejí předkládat takové projekty či programy, na které by jednak samy nestačily, a ve kterých je spolupráce s dalšími subjekty přímo vyžadována.

Ve výsledcích je dle mého názoru zarážející, že oblast s kódem 5, udržitelný rozvoj, se objevila pouze jednou. Tento výsledek je překvapivý, neboť o potřebě podnikání kroků zajišťujících udržitelný rozvoj se velmi často mluví, a to nejen v rámci krajů ČR, či celé ČR, ale také na evropské i celosvětové úrovni.

**Tabulka č. 9 – Společný cíl spolupráce uveden**

Společný cíl	Počet záznamů	% výskytu
zmíněn	344	67
nezmíněn	171	33
Celkem	515	100

*Zdroj: Vlastní*

Z údajů tabulky č. 9 je zřejmé, že společný cíl spolupráce byl zmíněn ve dvou třetinách příspěvků o spolupráci, přesně v 67 %. Společný cíl nebyl uveden ve zbývající třetině příspěvků, tedy v 33 %.

**Tabulka č. 10 – Uvedení formy spolupráce**

Forma spolupráce	Počet záznamů	% výskytu
uvedena	515	100
neuvedena	0	0
Celkem	515	100

*Zdroj: Vlastní*

Tabulka č. 10 ukazuje, že **ve všech příspěvcích byla uvedena některá z forem spolupráce**. (Formy spolupráce – viz Teoretická část, kapitola 2.1.5 Formy spolupráce).

Při studiu následující tabulky č. 11 a tabulky č. 12, rozebírající jednotlivé formy spolupráce, je nutné vzít v potaz skutečnost, že některé příspěvky hovořily o více než jedné formě spolupráce. Celkem 8 příspěvků obsahovalo údaje o více než jedné formě spolupráce, proto se liší celkový počet záznamů tabulky č. 11 a tabulky č. 10. Celkově 27 příspěvků blíže vymezovalo formu spolupráce do více než jedné kategorie, z toho důvodu se ani celkový počet záznamů tabulky č. 12 nerovná počtu záznamů tabulky č. 11, ani tabulky č. 10.

**Tabulka č. 11 – Forma spolupráce**

Forma spolupráce	Počet záznamů	% výskytu
jednosektorová	320	61
multisektorová	194	37
spolupráce obecně	9	2
Celkem	523	100

*Zdroj: Vlastní*

Tabulka č. 11 rozebírá jednotlivé formy spolupráce. **Největší zastoupení** v příspěvcích pojednávajících o formách spolupráce **měla spolupráce jednosektorová**, přesně 61 %. Multisektorová spolupráce se objevila v přibližně v jedné třetině záznamů, 37 % výskytu, a nejmenší zastoupení, 2 %, zaujaly příspěvky obecně pojednávající o pojmu spolupráce.

**Tabulka č. 12 – Bližší vymezení spolupráce**

Forma spolupráce	Počet záznamů	% výskytu
spolupráce měst a obcí	21	4
spolupráce VS a SS	92	17
spolupráce VS s občany	32	6
spolupráce VS s NNO	86	16
spolupráce v rámci EU	84	16
spolupráce v rámci VS	169	32
mezinárodní spolupráce	52	10
Celkem	536	100

*Zdroj: Vlastní*

Tabulka č. 12 blíže pojednává o formách spolupráce, rozděluje je do sedmi kategorií. **Nejvíce příspěvků pojednávajících o formách spolupráce obsahovalo informace o spolupráci mezi subjekty veřejného sektoru**, celkem 32 % záznamů. Druhou nejvíce zastoupenou formou spolupráce byla spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem, spolupráce veřejného sektoru s nestátními neziskovými organizacemi a také spolupráce v rámci EU. Třetí nejčastější formou spolupráce byla v relevantních příspěvcích spolupráce mezinárodní.

**Tabulka č. 13 – Spolupráce v rámci Evropské Unie**

Spolupráce v rámci EU	Počet záznamů	% výskytu
přeshraniční spolupráce	41	49
nadnárodní spolupráce	22	26
interregionální spolupráce	21	25
místní akční skupina	0	0
Celkem	84	100

Zdroj: *Vlastní*

Z údajů tabulky č. 13 je zřetelné, že **spolupráce v rámci EU nejčastěji nabývala podoby přeshraniční spolupráce**, přesně 49 % celkového počtu záznamů o spolupráci veřejného sektoru v rámci EU. Téměř shodně se pak na druhém místě umístila spolupráce v EU nadnárodní a interregionální. Pro bližší pochopení pojmů viz kapitola č. 2.1.5.2.4 Spolupráce v Evropské unii.

**Hypotéza č. 2:** „Jedná-li se o spolupráci v Evropské unii, je komentována i forma této spolupráce.“ **se tedy stoprocentně potvrdila.**

**Tabulka č. 14 – Hodnocení spolupráce**

Hodnocení	Počet záznamů	% výskytu			
neuveдено	304	59			
uvedeno	211	41	Hodnocení	Počet záznamů	% výskytu
			pozitivní	193	91
			negativní	7	3
			neutrální	11	5
Celkem	515	100		211	100

Zdroj: *Vlastní*

Tabulka č. 14 poukazuje na hodnocení spolupráce, zda se v příspěvcích objevovalo, či ne, a také, jaké hodnocení bylo. Z údajů je vidět, že v relevantních příspěvcích bylo téměř stejně často hodnocení spolupráce uvedeno jako neuvedeno. Při bližším pohledu na **hodnocení spolupráce** je evidentní, že bylo **vesměs kladné**, celkem 91 % kladně hodnocených příspěvků. Neutrální hodnocení se objevilo v 5 % a negativní hodnocení pouze ve 3 % ohodnocených příspěvků.

## 5.6.2 Analýza pojmu partnerství

Tabulka č. 15 – Příspěvky obsahující pojem partnerství

Zdroj	Počet záznamů	% výskytu				
MF	1	1				
VS	5	4				
MO	50	41				
IZ	66	54	Ministerstvo	Počet záznamů	Relativní četnost v %	% celkového výskytu
			MD ČR	0	0	0
			MF ČR	6	9	5
			MK ČR	5	8	4
			MO ČR	4	6	3
			MPSV ČR	6	9	5
			MMR ČR	5	8	4
			MPO ČR	3	5	2
			MS ČR	2	3	2
			MŠMT ČR	0	0	0
			MV ČR	6	9	5
			MZV ČR	11	17	9
			MZ ČR	1	2	1
			MZe ČR	3	5	2
			MŽP ČR	14	21	11
Celkem	122	100		66	100	54

Zdroj: Vlastní

Tabulka č. 15 prezentuje počet příspěvků pojednávajících o partnerství pocházejících z jednotlivých zdrojů. Z celkového počtu 564 relevantních příspěvků bylo nalezeno 122 příspěvků hovořících o pojmu partnerství. Nejvíce z nich, přesně 54 %, pocházelo z internetových zdrojů, tedy jednotlivých stránek ministerstev ČR. V rámci ministerstev ČR má největší počet záznamů původ na internetových stránkách Ministerstva životního prostředí ČR, celkem 11 % z celkového výskytu pojmu partnerství. Následuje Ministerstvo zahraničních věcí ČR, na třetím místě se shodně umístilo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR spolu s Ministerstvem vnitra ČR.

Další zdroje se podílely na celkovém počtu příspěvků o partnerství takto: Moderní obec 41 %, Veřejná správa 4 %, Mladá Fronta DNES 1 % výskytu.

**Tabulka č. 16 – Uvedení oblasti partnerství**

Oblast partnerství	Počet záznamů	% výskytu
uvedena	110	90
neuvedena	12	10
Celkem	122	100

*Zdroj: Vlastní*

Z informací tabulky č. 16 je možné zjistit, že **oblast partnerství byla uvedena v naprosté většině příspěvků o partnerství**. Oblast partnerství mezi zúčastněnými stranami se ve zprávách nevyskytla z 10 % celkového počtu záznamů. Bližší pohled na jednotlivé oblasti partnerství je znázorněn v tabulce číslo 17.

**Tabulka č. 17 – Oblast partnerství**

Oblast partnerství	Počet záznamů	% výskytu
1	2	2
2	11	10
3	17	15
4	2	2
5	0	0
6	2	2
7	4	4
8	0	0
9	0	0
10	6	5
11	3	3
12	1	1
13	6	5
14	6	5
15	0	0
16	6	5
17	2	2
18	30	27
19	2	2
20	10	9
Celkem	110	100

*Zdroj: Vlastní*

Jak je patrné z tabulky č. 17, **nejčastější oblastí partnerství byla** oblast s kódem 18, (tedy **oblast kultury, školství, občanské vybavenosti, sociálních služeb, výměny zkušeností, bytové problematiky, vzdělávacích programů a kurzů**), s podílem 27 % všech příspěvků hovořících o partnerství. Na druhém místě v četnosti záznamů o oblasti partnerství skončila oblast s kódem 3 (zpracování společné studie či koncepce rozvoje, projektu, či programu), také oblast s kódem 2 (společné řešení problémů) a oblast s kódem 20 (jiná oblast). Dalšími nejčastěji uváděnými oblastmi partnerství byly oblasti s kódem 7 (čerpání prostředků z fondů a dotací), kódem 10 (rozvoj cestovního a turistického ruchu,...), kódem 13 (nakládání s odpady, technické služby), kódem 14 (internet, informační systémy, telekomunikace) a také kódem 16 (revitalizace center měst, oprava budov, nové stavby, oživení oblasti, pozemkové úpravy, navázání na tradice, hodnoty, dřívější proslulost).

**Tabulka č. 18 - V příspěvcích o partnerství uvedena i spolupráce/dlouhodobá spolupráce**

Informace o spolupráci	Počet záznamů	% výskytu				
neuveдена	49	40				
uvedena	73	60	Dlouhodobost spolupráce	Počet záznamů	Relativní četnost v %	% celkového výskytu
			zmíněna	30	41	25
			nezmíněna	43	59	35
Celkem	122	100		73	100	60

*Zdroj: Vlastní*

Tabulka č. 18 znázorňuje, zda byla v příspěvcích uvedena informace o spolupráci. V případě, že spolupráce byla zmíněna, zjišťovala jsem dále, zda se hovořilo o spolupráci dlouhodobé. Z celkového počtu 122 příspěvků o partnerství obsahovala většina, přesně 60 %, příspěvků také informaci o spolupráci. Spolupráce nebyla zmíněna ve 40 % případů.

Pokud byla informace o spolupráci uvedena, pak byla zmíněna její dlouhodobost v méně než jedné polovině případů, celkem ve 41 % příspěvků obsahujících i informaci o spolupráci. **Převážná většina příspěvků, přesně 59 %, žádnou zmínku o dlouhodobosti neobsahovala.**

### Komentář k tabulce č. 18:

Tato tabulka opět ověřuje hypotézu číslo 3: „Hovoří-li se o partnerství, je v příspěvku zmíněn i pojem spolupráce“. **Hypotéza číslo 3 se tedy potvrdila, neboť většina příspěvků o partnerství opravdu obsahovala i údaj o spolupráci.**

**Pracovní hypotéza číslo 5** ve znění: „Příspěvky o partnerství zahrnují i informaci o dlouhodobé spolupráci“, **byla však vyvrácena**, protože dlouhodobost byla zmíněna pouze ve 41 % relativní četnosti, tedy v méně než jedné polovině.

**Tabulka č. 19 – Společný cíl partnerství uveden**

Společný cíl	Počet záznamů	% výskytu
zmíněn	80	66
nezmíněn	42	34
Celkem	122	100

*Zdroj: Vlastní*

Z údajů tabulky č. 19 je jasné patrné, že v nadpoloviční většině příspěvků byl zmíněn společný cíl partnerů, přesně v 66 % případů.

**Tabulka č. 20 – Forma partnerství**

Forma partnerství	Počet záznamů	% výskytu				
neuveдена	2	2				
uveдена	120	98	Forma partnerství	Počet záznamů	Relativní četnost v %	% celkového výskytu
			jednosektorové	55	46	45
			multisektorové	50	42	41
			partnerství obecně	15	12	12
Celkem	122	100		120	100	98

*Zdroj: Vlastní*

Tabulka č. 20 znázorňuje, zda byla forma partnerství uvedena, případně ji i blíže popisuje. Z údajů je zřetelné, že v **naprosté většině případů**, v 98 %, **byla forma partnerství uvedena**. Pouze ve 2 % forma zmíněna nebyla.

Nejčastější formou partnerství bylo partnerství jednosektorové, které zaujalo celkem 46 % uvedených forem partnerství. Na druhém místě bylo těsně partnerství multisektorové se 42 %, ve zbylých případech uvedených forem partnerství se jednalo o partnerství obecně, celkem ve 12 % relevantních příspěvků.

**Tabulka č. 21 – Typ sdružování v rámci partnerství**

Typ sdružování	Počet záznamů	% výskytu				
neuveden	2	2				
uveden	120	98	Typ sdružování	Počet záznamů	Relativní četnost v %	% celk. výskytu
			public private partner.	26	22	21
			místní akční skupina	4	3	3
			mikroregion, region	8	7	7
			jiná partnerství	82	68	67
Celkem	122	100		120	100	98

*Zdroj: Vlastní*

Tabulka č. 21 ukazuje jednotlivé typy sdružování, které byly blíže specifikovány v převážné většině případů, v 98 %. Nejčastější formou sdružování v rámci partnerství byla „jiná partnerství“ – tedy takové typy, které nespadały ani do jedné ze tří uvedených typů sdružování. Jiná partnerství se objevila v 68 % případů s uvedeným typem sdružování. Z jasně pojmenovaných a v teoretické části popsaných typů sdružování v rámci partnerství zaujalo přední místo Public private partnership s 22 % relativní četnosti. Poté následoval mikroregion, či region se 7 % relativní četnosti a místní akční skupina se objevila pouze ve 4 případech, tedy ve 3 % příspěvků s uvedeným typem sdružování v rámci partnerství.



**Tabulka č. 22 – Hodnocení partnerství**

Hodnocení partnerství	Počet záznamů	% výskytu				
neuvedeno	78	64				
uvedeno	44	36	Hodnocení	Počet záznamů	Relativní četnost v %	% celkového výskytu
			pozitivní	39	89	32
			negativní	1	2	1
			neutrální	4	9	3
Celkem	122	100		44	100	36

*Zdroj: Vlastní*

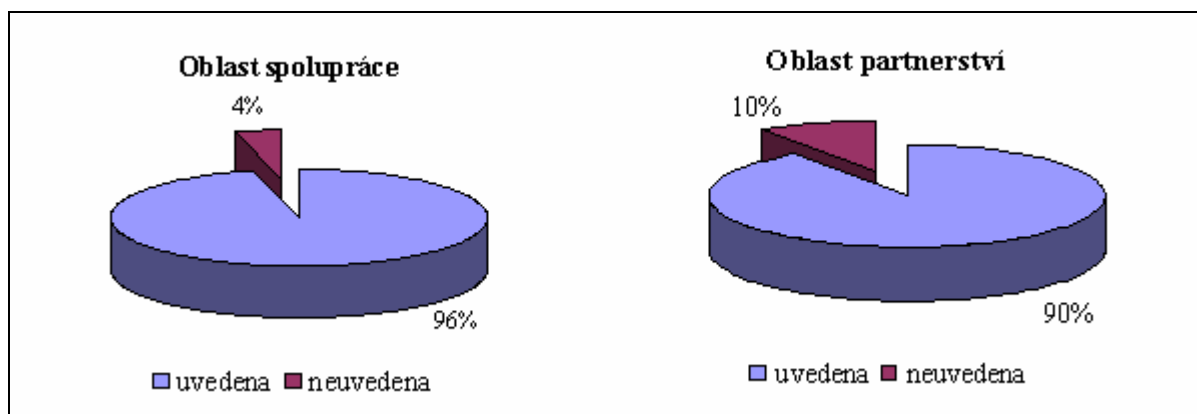
V tabulce č. 22 je znázorněno, zda bylo partnerství v příspěvcích hodnoceno a také jak bylo hodnoceno. Z uvedených údajů je patrné, že **většina příspěvků o partnerství hodnocena nebyla**, téměř ze dvou třetin, přesně v 64 %. **Hodnocení** se objevilo pouze u 36 % příspěvků pojednávajících o partnerství, přičemž **bylo v naprosté většina pozitivní**, celkem 89 % z hodnocených příspěvků. Neutrálně bylo partnerství hodnoceno v 9 % a negativně ve 2 % hodnocených příspěvků.

### 5.6.3 Srovnání výsledků analýzy jednotlivých pojmů

V této kapitole jsem se snažila porovnat sledované znaky u pojmů spolupráce a partnerství. Ověřovala jsem zde také některé z vyslovených hypotéz. Konkrétně se jedná o ověření hypotézy č. 1, č. 4, č. 5 a č. 6. Hypotézy č. 2 a č. 3 jsem již ověřila v předchozím textu. Veškerá data, grafy a obrázky vycházejí z dat předchozích kapitol: Analýza pojmu spolupráce a Analýza pojmu partnerství. Konkrétní zdroje dat v podobě tabulek jsem uvedla v dalším textu.

- **Oblast spolupráce / partnerství**

**Graf č. 2 – Srovnání uvedení oblastí spolupráce a oblastí partnerství**



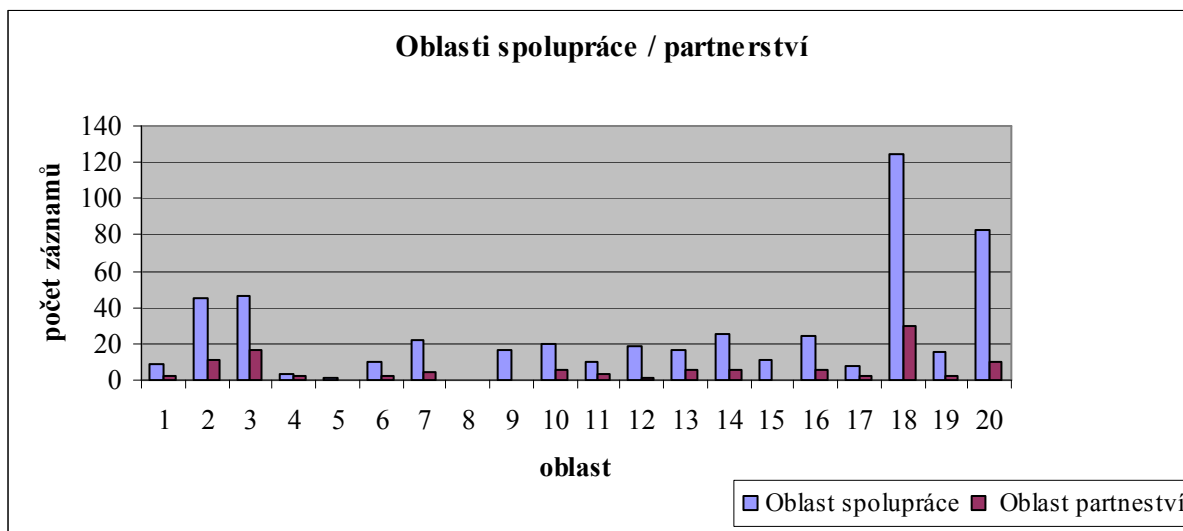
*Zdroj: Vlastní*

Tento graf znázorňuje porovnání uvedení oblasti spolupráce a partnerství. Data vycházela z tabulky č. 7 a tabulky č. 16. Je jasně zřejmé, že v naprosté většině příspěvků byla oblast uvedena. V této chvíli si mohu dovolit říci, že termín spolupráce byl vnímán konkrétněji než pojem partnerství, svědčí o tom i skutečnost, že u pojmu spolupráce byla téměř vždy uvedena oblast, v níž dané subjekty spolupracovaly.

Nyní lze ověřit i hypotézu č. 4: „Příspěvek informující o spolupráci či partnerství zahrnuje i informaci o oblasti spolupráce, partnerství.“ Jak graf č. 2 znázorňuje, **hypotéza č. 4 se potvrdila, neboť téměř všechny příspěvky o oblasti spolupráce / partnerství informují.**

Při bližším pohledu na oblasti spolupráce (viz tabulka č. 8) a oblasti partnerství (viz tabulka č. 17), mezi nejčastější oblasti patří:

**Graf č. 3 – Srovnání oblastí spolupráce s oblastmi partnerství**



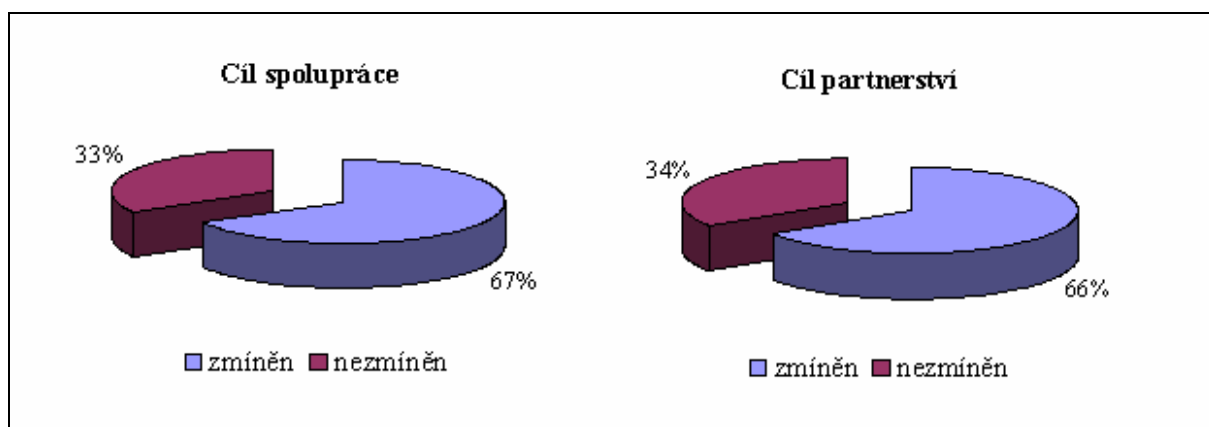
*Zdroj: Vlastní*

Jak je z grafu číslo 3 na první pohled patrné, **nejčastěji zmiňovanou oblastí spolupráce i partnerství byla shodně oblast (s kódem 18) kultury, školství, občanské vybavenosti, zdravotnictví, sociálních služeb, výměny zkušeností, bytové problematiky, vzdělávacích programů a kurzů**. Druhou nejčastější oblastí spolupráce byla jiná oblast (kód 20), u partnerství oblast zpracování společné studie, koncepce rozvoje, projektu či programu (s kódem 3). Třetí nejčetnější oblastí spolupráce byla oblast společného řešení problémů (kód 2) a oblast zpracování společné studie, koncepce rozvoje, projektu či programu (kód 3).

U pojmu partnerství byla na třetím místě v četnosti záznamů oblast společného řešení problémů (kód 2). Dalo by se tedy říci, že mezi čtyřmi oblastmi s největšími počty záznamů u jednotlivých pojmů spolupráce a partnerství figurovaly tytéž oblasti.

- Uvedení cíle spolupráce / partnerství

Graf č. 4 – Srovnání uvedení cíle spolupráce a uvedení cíle partnerství



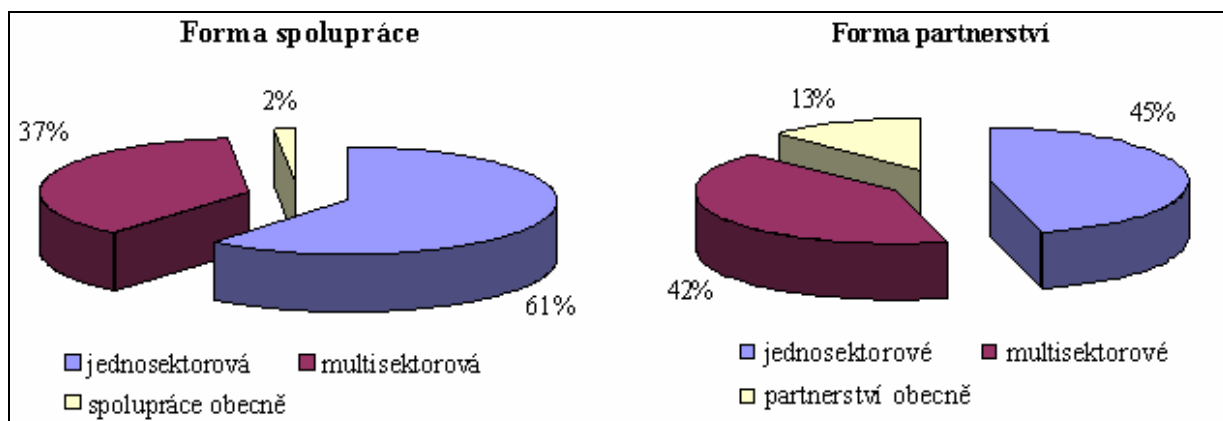
Zdroj: Vlastní

Graf č. 4 znázorňuje, že cíl spolupráce i cíl partnerství je uveden shodně ve dvou třetinách relevantních příspěvků. Údaje vycházejí z tabulek č. 9 a č. 19.

Na tomto místě jsem mohla ověřit **hypotézu číslo 6**: „Příspěvky informující o spolupráci / partnerství obsahují informace o společném cíli.“ Na první pohled je zřetelné, že se tato hypotéza potvrdila, nebo-li, že většina příspěvků obsahovala informaci o společném cíli.

- **Formy spolupráce / partnerství**

**Graf č. 5 – Srovnání forem spolupráce a forem partnerství**



Zdroj: Vlastní

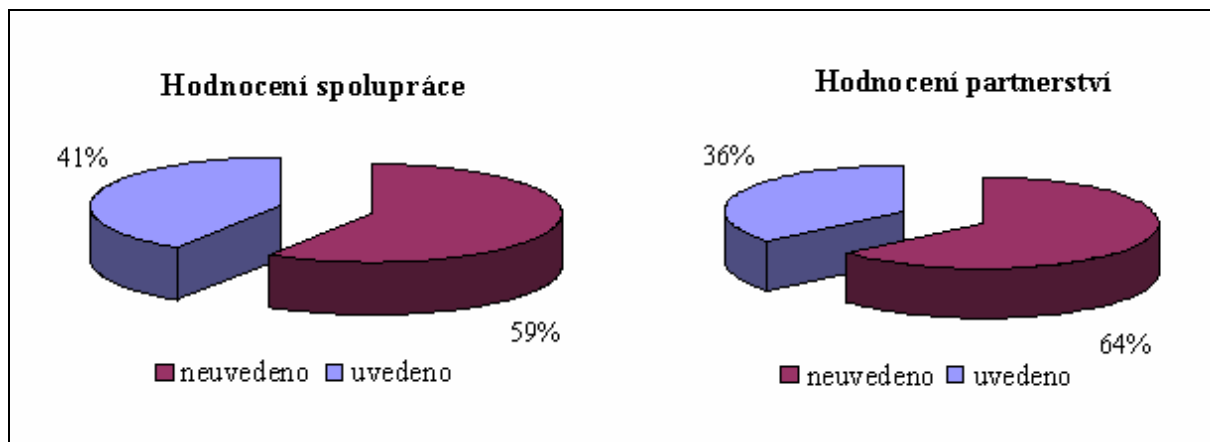
Pomocí grafu č. 5, u kterého byly zdrojem dat tabulky č. 10, č. 11 a č. 20, jsem se snažila ukázat, jak byly v příspěvcích zastoupeny informace o jednotlivých formách spolupráce / partnerství. U obou pojmů bylo shodné toto pořadí: **nejčastější formou byla jednosektorová spolupráce / partnerství**, následně se umístila multisektorová spolupráce / partnerství, nejmenší zastoupení měly příspěvky o spolupráci / partnerství obecně. Největší rozdíl byl u kategorie „obecně“, ten pramení z toho, že častěji bylo hovořeno v obecném rázu o partnerství, neboť je to stále používanější, avšak širší veřejnosti zatím stále málo známý, pojem, který je potřebné dostatečně vysvětlit s důrazem na uvádění jeho nesporných výhod.

I zde bylo možné opět vidět **konkrétnější vnímání pojmu spolupráce, které bylo více jednosektorové, zřídka obecně diskutované, pragmatičtější, jasnější a přirozenější, oproti pojmu partnerství.**

Následně jsem rovněž ověřila **hypotézu č. 1:** „Pojednává-li příspěvek o spolupráci či partnerství, zmiňuje také formu této spolupráce (partnerství).“ Tato **hypotéza se téměř stoprocentně potvrdila u obou analyzovaných pojmů**, neboť takřka **ve všech příspěvcích byla uvedena forma spolupráce / partnerství.**

- **Přítomnost hodnocení spolupráce / partnerství**

**Graf č. 6 - Srovnání přítomnosti hodnocení spolupráce a hodnocení partnerství**



*Zdroj: Vlastní*

Na základě znázornění informací v grafu č. 6 o hodnocení spolupráce / partnerství uvedených v příspěvcích, (údaje vycházejí z tabulek č. 14 a č. 22), lze říci, že u obou pojmů se hodnocení objevilo v méně než polovině případů.

**Hypotéza č. 5:** „Relevantní příspěvky obsahující informace o spolupráci (partnerství) obsahují i hodnotící soudy o dané spolupráci (partnerství)“ byla **tedy vyvrácena, neboť většina příspěvků hodnocení neuváděla.**

Při bližším pohledu na to, jaké hodnocení bylo, je možné říci, že u obou pojmů bylo **hodnocení v naprosté většině pozitivní.** Nepatrný počet hodnocení byl u obou pojmů neutrální, a nejmenší zastoupení u obou pojmů mělo shodně hodnocení negativní.

## **6 Případová studie**

### **6.1 Záměr případové studie**

V rámci případové jsem se snažila uplatnit získané teoretické poznatky o pojmech partnerství a spolupráce na konkrétních příkladech v praxi veřejného sektoru. Vycházela jsem nejenom ze studia výkladů zmiňovaných pojmů v odborné literatuře (viz kapitoly 2.1. Spolupráce a 2.2. Partnerství), ale zvláště z výsledků obsahové analýzy (viz kapitola 5.6. Analýza sebraných dat, vyvození závěrů a konečný výstup obsahové analýzy).

Cíl, ke kterému jsem prostřednictvím případové studie chtěla dospět, spočíval v analýze vztahů spolupráce a partnerství mezi subjekty v reálném prostředí. Mým záměrem bylo především zjistit, jak konkrétní subjekty vnímají analyzované pojmy, a poté prověřit, zda jsou pojmy v reálném životě užívány a chápány shodně s teoretickými výklady a s výsledky již provedené obsahové analýzy. Vytyčeného cíle jsem se snažila dosáhnout zkoumáním postojů kompetentních zástupců konkrétních subjektů, kteří byli v praxi skutečnými aktéry vztahů spolupráce a partnerství, přesněji zástupců těch subjektů, kteří byli aktivními účastníky dvou vybraných projektů založených na spolupráci a partnerství. Oba projekty blíže popisují v dalším textu.

### **6.2 Výběrový soubor**

Abych mohla dosáhnout svého záměru, tedy zjištění výkladů pojmu spolupráce a partnerství v konkrétní aktuální situaci, musela jsem nejprve stanovit, na jakém souboru budu výklady analyzovaných pojmů zjišťovat. Protože se v této práci snažím analyzovat pojmy partnerství a spolupráce v praxi veřejného sektoru, rozhodla jsem se nalézt ve svém okolí konkrétní projekt postavený na spolupráci, či partnerství, na němž byl jedním z účastníků subjekt veřejného sektoru.

## ***Výběr případů***

Jelikož v současné době bydlím v městě Táboře a osobně se znám s některými z nejvyšších představitelů města, určila jsem jako reprezentanta veřejného sektoru Město Tábor.

Nyní bylo nutné stanovit postup výběru případu (projektu), který by byl postaven na spolupráci či partnerství města Tábor s dalšími subjekty. Rozhodla jsem se projekt vybrat na základě již provedené obsahové analýzy. Z výsledků obsahové analýzy (viz kapitola číslo 5.6.) jasně vyplynulo, že nejčastěji zmiňovanou oblastí spolupráce i partnerství byla shodně oblast (s kódem 18) kultury, školství, občanské vybavenosti, zdravotnictví, sociálních služeb, výměny zkušeností, bytové problematiky, vzdělávacích programů a kurzů. Vycházela jsem z tohoto výsledku a hledala projekt města Tábora na adekvátních odborech Městského úřadu v Táboře. Oslovila jsem tedy vedoucí pracovníky těchto odborů:

- Odbor školství, mládeže a tělovýchovy,
- Odbor sociálních věcí
- Odbor kultury a cestovního ruchu.

Na základě sdělení mého záměru mi byly zaměstnanci Městského úřadu doporučeny tyto dva projekty:

- 1) projekt „Multifunkční vzdělávací zařízení“
- 2) projekt „Komunitní plánování sociálních služeb města Tábora“.

O prvním projektu „Multifunkční vzdělávací zařízení“, založeném na partnerské spolupráci, mě informovali takřka všichni pracovníci Městského úřadu Tábor, s nimiž jsem přišla do styku. Důvodem toho byl zřejmě fakt, že právě tento projekt je považován za tzv. „pilotní“ projekt města Tábora založený na vztahu partnerství, přesněji na „partnerské spolupráci“. Právě skutečnost, že se jedná o projekt „pilotní“, tedy prakticky první projekt, který město realizovalo na základě vztahu partnerství, pro mě byla pádným důvodem pro jeho zařazení do analýzy v rámci případové studie. Je to projekt spadající pod Odbor školství, mládeže a tělovýchovy, blíže o něm pojednávám v dalším textu.



Druhý projekt „Komunitní plánování sociálních služeb města Tábora“, patřící do problematiky Odboru sociálních věcí, byl koncipován na základě partnerství města Tábor s oslovenými subjekty působícími v sociální oblasti na Táborsku. Výběr tohoto projektu měl také své opodstatnění, neboť:

„Charakteristickým znakem komunitního plánování sociálních služeb je důraz kladený na zapojování všech, kterých se zpracovávaná oblast týká, neboli na dialogu a vyjednávání, na dosažení výsledku, který je přijat a podporován většinou účastníků. Podstatou komunitního plánování sociálních služeb je partnerství mezi třemi stranami: veřejnou správou, státními, privátními a neziskovými poskytovateli služeb a uživateli sociálních služeb.“ [2, str. 4]

Proto byl dle mého názoru tento projekt ideálním materiálem pro obnažení skutečného praktického významu pojmu partnerství, na kterém projekt stojí.

Rozhodla jsem se tedy zpracovat oba doporučené projekty. Důvodem tohoto postoje byla možnost odkrytí samotných základů, na nichž byly tyto projekty postaveny, tedy na odhalení významu pojmů „partnerská spolupráce“ a „partnerství“. Mou snahou bylo ověřit, zda uváděná partnerství skutečně partnerstvím byla, či zda byla partnerstvím nazvána pouze proto, že Strukturální fondy EU partnerství v projektech vyžadují.

### 6.3 Metodika sběru a zpracování dat

Při zpracování případové studie jsem využila jak sekundárních, tak i primárních zdrojů informací. Metodou studia dokumentů jsem nejprve zpracovala **sekundární zdroje**, mezi něž patřily zejména vybrané projekty města Tábor, jejich projektové dokumentace a studie proveditelnosti, a zdroje internetové.

**Primární zdroje dat**, neboli zkoumanou jednotku, představovali zástupci konkrétních subjektů (dále respondenti), kteří se aktivně účastnili vybraných projektů. Jednalo se vždy o osoby kompetentní k poskytování informací. Vzhledem k tomu, že někteří z respondentů si nepřáli být jmenováni, chtěli zůstat v anonymitě, neuvádím žádná konkrétní jména.

Data od primárních zdrojů jsem sbírala metodou osobního dotazování formou **polostandardizovaného rozhovoru**, při kterém jsem vyžadované informace získávala vždy v přímé interakci s respondentem, neboli formou „face-to-face“. Této metody jsem využila záměrně, neboť mi v dané situaci připadala vhodnější než-li písemné dotazování pomocí dotazníků. Osobní dotazování vyžadovalo navázání osobního kontaktu s respondenty a následné získání spontánních odpovědí na kladené otázky, přičemž bylo nutné zajistit co nejvyšší spolehlivost zjištěných informací.

V rámci rozhovoru jsem každému respondentovi položila stejné otázky, mezi nimiž se vyskytovaly otázky otevřené i uzavřené. V uzavřených otázkách se škálovou variantou byly nabízeny dvě (ano – ne) či tři (ano – zčásti – ne; pozitivně – negativně - neutrálně) předem formulované možnosti odpovědi, z nichž respondent vybíral bez možnosti vlastní volby. Každou odpověď mohl však každý doplnit příběhem, vyprávěním k dané problematice, který jsem zaznamenávala a následně využila v analýze výsledků. V rámci otázek otevřených respondenti odpovídali volně dle svého uvážení.

Rozhovor jsem rozdělila do dvou bloků. První z nich zjišťoval nahlížení na pojmy partnerství a spolupráce v obecné rovině. Druhý blok otázek zkoumal názor respondenta již na konkrétní projekt realizovaný v praxi. Tématické zaměření druhého bloku otázek vycházelo zejména z definic, výkladů a principů pojmů spolupráce a partnerství zpracovaných v teoretické části této práce a také z kategorií analytických proměnných obsahové analýzy. Důvodem tohoto postupu byl záměr následné komparace vyvozených závěrů obsahové

analýzy se zjištěnými skutečnostmi u jednotlivých případů. Přehled otázek je uveden v Příloze č. 1.

Při zpracování dat jsem obsah výpovědí kompetentních zástupců vybraných subjektů koncipovala prostřednictvím kvalitativní analýzy dat. U otázek uzavřených jsem předem očekávala potenciální odpovědi respondentů v zásadě se nelišící od výkladů jednotlivých pojmů v odborné literatuře a internetových zdrojích uvedených v teoretické části této práce. Odpovědi na otevřené otázky jsem kategorizovala dle jejich vzájemné podobnosti do několika kategorií.

## 6.4 Město Tábor, partner obou projektů

Tábor, město na jihu Čech na řece Lužnici se svými 35 556 obyvateli (údaj je platný k 1. 1. 2008) [44] je po Českých Budějovicích druhým největším městem v Jihočeském kraji. Leží na řece Lužnici, zhruba 80 km jižně od Prahy a 60 km severně od Českých Budějovic, na křižovatce významných dopravních tahů. Poloha mu vytváří největší koncentraci obyvatel i hospodářských aktivit regionu.



Z hlediska geologického leží Tábor v Táborské pahorkatině, která se nachází na rozhraní Třeboňské pánve a Vlašimské vrchoviny. Ke koloritu města neodmyslitelně patří údolní nádrž Jordán, nejstarší údolní nádrž ve Střední Evropě. Krajina v okolí Tábora dnes nabízí svým návštěvníkům obraz, v němž se citlivě propojují přírodní krásy s kulturními a historickými památkami. Historické jádro města bylo r. 1961 vzhledem k unikátnímu systému zástavby a množství zachovalých památek vyhlášeno městskou památkovou rezervací. Ve městě se nachází také množství kulturních institucí a sportovních zařízení.

Město (o rozloze) 6 221 ha je členěno na 15 místních částí: Čekanice, Hlinice, Stoklasná Lhota, Záluží, Měšice, Zárubníčná Lhota, Smyslov, Čelkovice, Horky, Větrovy, Klokoty, Náchod, Věchov, Zahrádka a Tábor.

Nejvyšším správním orgánem města Tábor je zastupitelstvo, v současném volebním období má 27 členů. Výkonným orgánem v samostatné působnosti je rada města, tvoří ji 9 členů. Dalším orgánem města Tábor je Městský úřad, který se člení na 11 odborů: Odbor dopravně správních agend, Odbor dopravy, Odbor financí, Odbor investic a strukturálních fondů, Odbor kultury a cestovního ruchu, Odbor sociálních věcí, Odbor správy majetku města, Odbor školství, mládeže a tělovýchovy, Odbor územního rozvoje, Odbor vnitřních věcí a Odbor životního prostředí. Město Tábor zřídilo i Městskou policii.

**V oblasti školství** město zřídilo a uživatelům nabízí 12 mateřských škol, 7 škol základních, 1 základní uměleckou školu, 7 středních a odborných škol, 1 vysokou školu. Ve městě působí i řada soukromých školských zařízení: 1 soukromá mateřská škola, 2 soukromé základní školy a 2 soukromé střední školy.

**V oblasti sociálních služeb** vyvíjí svou činnost na území města Tábora celkem velké množství subjektů vzájemně spolupracujících. Na základě této spolupráce došlo v roce 2003 k uzavření „Dohody o spolupráci na programu rozvoje, zkvalitnění a zpřístupnění sociálních služeb“. Na základě této dohody vznikla **Koalice poskytovatelů sociálních a zdravotních služeb** za účelem společné prezentace poskytovaných služeb a lepší koordinace činností jednotlivých zařízení. Ve městě je 12 hlavních poskytovatelů sociálních služeb a odhadem 3000 uživatelů těchto služeb. Tito poskytovatelé se však potýkají s vážným problémem udržet nabídku služeb ve standardní dostupnosti, rozsahu a kvalitě, z důvodů obecného podfinancování sociálních služeb a neziskového sektoru v České republice. Tento problém brání v zavádění nových sociálních služeb, o které by uživatelé měli zájem, neboť není dostatečně řešeno jejich financování.

Jelikož ve městě Táboře, ani na vyšší krajské úrovni, neexistoval komunitní plán sociálních služeb, který by pomohl rámcově řešit sociální politiku města, bylo v roce 2005 Radou města vydáno usnesení o zájmu na vytvoření takového plánu. Nejednalo se pouze o zájem města, ale i Koalice poskytovatelů sociálních a zdravotních služeb dospěla k názoru, že komunitní plán by bylo vhodné vytvořit. Zmiňovaný komunitní plán je předmětem mé analýzy v rámci případové studie.

## **7 Projekt „MULTIFUNKČNÍ VZDĚLÁVACÍ ZAŘÍZENÍ“**

### **7.1 Vznik a vývoj projektu**

#### **7.1.1 Výchozí situace**

Zastupitelstvo města Tábor dne 1. 12. 2003 schválilo koncepci optimalizace školství v Táboře. Mimo jiné uložilo radě města zabezpečit, aby uvolňované prostory v procesu optimalizace školství byly přednostně využity pro volnočasové aktivity dětí, mládeže a pro činnost neziskových organizací. V rámci realizované koncepce optimalizace došlo ke sloučení dvou základních škol, čímž se uvolnila jedna budova.

Následně město Tábor vypsal v březnu roku 2004 výběrové řízení na využití této uvolněné budovy na Školním náměstí č. p. 199 v Táboře. Město chtělo tuto budovu smysluplně využít pro oblast volnočasových aktivit dětí a mládeže či pro činnost neziskových organizací v této oblasti působících. Cílem výběrového řízení bylo vybudování multifunkčního vzdělávacího zařízení.

Vítězem tohoto výběrového řízení se stala, na základě předložení velmi dobře propracovaného projektu, nestátní nezisková organizace (dále NNO) Základní škola Bernarda Bolzana o. p. s. Následně Zastupitelstvo města Tábor dne 17. 5. 2004 schválilo Dohodu o partnerské spolupráci se Základní školou Bernarda Bolzana o. p. s. (viz Příloha č. 2) Výsledkem partnerské spolupráce byl projekt „Multifunkční vzdělávací zařízení ZŠ Bernarda Bolzana o. p. s.“.

#### **7.1.2 Cíl projektu**

Projekt s názvem „Multifunkční vzdělávací zařízení“, jehož realizace (stavební část a nákup movitého majetku) se plánovala na léta 2005 – 2006, usiloval o vznik multifunkčního zařízení v Táboře.

Dále zde byla patrná snaha o:

- další oživení města Tábor,
- smysluplné využití budovy v souladu s rozvojovou strategií města,
- zhodnocení majetku města Tábor,

- vytvoření vzdělávací a ubytovací kapacity pro veřejnost ze všech regionů EU,
- vytvoření materiálních podmínek pro rozvoj rovných příležitostí,
- vytvoření systému celoživotního učení,
- propojení sociální integrace s aktivní politikou zaměstnanosti,
- spolupráce s mezinárodními institucemi,
- podpora vytvoření informační společnosti,
- sociální a kulturní rozvoj v evropském měřítku,
- realizace pilotního projektu partnerské spolupráce města Tábor a NNO.

### 7.1.3 Řešení projektu

Projekt zpracovala NNO Základní škola Bernarda Bolzana o. p. s. společně s Odborem školství, mládeže a tělovýchovy Městského úřadu Tábor, přičemž větší podíl práce na přípravě projektu odvedla Základní škola Bernarda Bolzana o. p. s. Na základě schopností pracovníků zmiňované NNO vznikl projekt, který by, dle stanoviska vedoucí pracovnice Odboru školství, mládeže a tělovýchovy, město samo nebylo schopno vytvořit. Ačkoli tedy projekt prakticky vytvořila Základní škola Bernarda Bolzana o. p. s., jeho „oficiálním“ předkladatelem bylo ve výsledku město Tábor, neboť tak prý měl projekt větší šanci na úspěch při žádosti o poskytnutí finančních prostředků ze strukturálních fondů EU.

Projekt byl rozdělen do tří etap, konkrétně do fáze předinvestiční, investiční a provozní. Následuje podrobnější popis jednotlivých etap.

#### 1) Předinvestiční fáze

V rámci této fáze se partneři, tedy zástupci Městského úřadu Tábora a Základní školy Bernarda Bolzana o. p. s, účastnili na školeních o možnostech čerpání prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie. Probíhaly také průběžné konzultace na Ministerstvu místního rozvoje ČR.

Byla vytvořena pre-feasibility study (studie proveditelnosti) včetně podrobné studie stavby. Následně se připravovala a vytvořila Dohoda o partnerské spolupráci a došlo ke schválení projektu na podporu žádostí do SROPu (Společného regionálního operačního programu).

Projekt Multifunkční vzdělávací zařízení byl připraven pro stavební povolení a podána žádost o vydání stavebního povolení. Žádost o spolufinancování byla podána také do SROPu a Ministerstvu místního rozvoje ČR. Schválením projektu jednotlivé strany, tedy Městský úřad Tábor a Základní škola Bernarda Bolzana o. p. s., završily podpisem Dohody o partnerské spolupráci.

## **2) Investiční fáze**

Začátkem roku 2005 bylo vyhlášeno a realizováno výběrové řízení na dodavatele stavebních prací a byly vytvořeny prováděcí plány. V červenci 2005 proběhly přípravné práce pro realizaci stavební části (vyklizení daného prostoru, příprava stavební mechanizace, materiálů apod.). Od září 2005 intenzivně probíhala stavební činnost.

Důležitým momentem této stavební části byl fakt, že v této době již všechny prostory budovy č. p. 199 nebyly využívány. Z tohoto důvodu bylo možné zahájit realizaci investiční fáze již v této době, přestože ve školním roce 2005/2006 byla část budovy využívána původním uživatelem. Stavební práce byly plánovány tak, aby v žádném případě nenarušily plánovaný provoz. Investiční fáze pokračovala po úplném uvolnění budovy pronajímatelem, dokončena byla v srpnu roku 2006.

Začátkem roku 2006 bylo vyhlášeno a realizováno výběrové řízení na dodavatele informačních a komunikačních technologií a nábytku. Realizace projektu byla završena nákupem informačních a komunikačních technologií, dokončením stavební části a vyúčtováním celého projektu. V projektu byl kladen důraz na zachování rovných příležitostí také pro invalidní občany. Bezbariérové úpravy umožňují přístup do všech pater zařízení.

## **3) Provozní fáze**

Předpokladem úspěšného zvládnutí provozní fáze byl plynulý přechod od zkušebního provozu, který se zdařil. Jedním z pozitiv výsledků výběrového řízení na využití budovy č. p. 199 byl fakt, že Základní škola Bernarda Bolzana o. p. s. byla schopna zahájit zkušební provoz některých částí multifunkčního zařízení již v průběhu investiční fáze.



#### **7.1.4 Financování projektu**

Dne 23. 6. 2004 byl přidělen grant na projekt „Multifunkční vzdělávací zařízení“ Základní škole Bernarda Bolzana o. p. s. z prostředků Grantového programu na podporu zpracování dokumentace pro žádosti do Strukturálních fondů Evropské unie (dále SF EU), příprava projektů, opatření č. 1.

Investorem projektu podpořeného strukturálními fondy EU bylo Město Tábor na základě Dohody o partnerské spolupráci schválené zastupitelstvem. Město Tábor je zároveň vlastníkem objektu č. p. 199, ve kterém byla v rámci realizace projektu vytvořena infrastruktura pro rozvoj celoživotního vzdělávání umožňující Základní škole Bernarda Bolzana o. p. s. veškeré aktivity popsané výše v řešení projektu.

Projekt byl následně podpořen Strukturálními fondy Evropské unie, Ministerstvem pro místní rozvoj ČR a Jihočeským krajem.

## 7.2 Partneri projektu

Partnerem projektu „Multifunkční vzdělávací zařízení“ bylo město Tábor a Základní škola Bernarda Bolzana o. p. s. Město Tábor bylo zastoupeno Odborem školství, mládeže a tělovýchovy Městského úřadu Tábor. Bližší informace o městu Tábor viz kapitola číslo 6.4. Město Tábor, partner obou projektů.

### **Základní škola Bernarda Bolzana o. p. s.**

Provozovatelem vzniklého zařízení byla rovněž na základě „Dohody o partnerské spolupráci“ Základní škola Bernarda Bolzana o. p. s. Zkušenosti této NNO v oblasti vzdělávání, informatiky, jazykového vzdělávání, organizací recipročních pobytů dětí a mládeže z České republiky, Německa a Rakouska, sahají až do roku 1997.

Základní škola Bernarda Bolzana o. p. s., jejímž zřizovatelem byl Nadační fond Základní škola Bernarda Bolzana, zahájila svoji činnost 1. září 1997 otevřením dvou prvních a jedné třetí třídy. Škola byla zřízena na základě doporučení ministra školství České republiky, pod záštitou bavorského ministra školství, vědy a kultury. Škola nese čestné jméno Bernarda Bolzana, katolického kněze, filozofa, vědce a pedagoga.

Základní škola Bernarda Bolzana se profiluje rozšířenou výukou jazyků a maximálním zapojováním informačních technologií do výuky. Záštitu nad výukou německého jazyka má bavorské ministerstvo školství, partnerskou školou je základní škola v německém Chamu. Pro své žáky škola organizuje pravidelné reciproční pobyty v německých a rakouských rodinách, školách a městech, tím poskytuje mimořádné možnosti pro dosažení vyšších výsledků jazykového vzdělání.

Pedagogický sbor se skládá z ředitele, jeho dvou zástupců pro první a druhý stupeň, osmnácti učitelů a tří vychovatelek. Snahou zkušených pedagogů je zejména to, aby výuka byla zajímavá a rozvíjela kompetence žáků k vyjádření vlastního názoru, prezentaci výsledků své práce a k vlastní zodpovědnosti.

Díky realizaci projektu a vytvoření infrastruktury se otevřely i nové možnosti pro celoživotní vzdělávání, které škola poskytuje ve třech základních oblastech, a to: jazykové, informačně-technologické a sociální integrace. Dále zpřístupnila táborské veřejnosti internet a rozšířila nabídku nízkorozpočtového ubytování pro děti a mládež. [70]

### 7.2.1 Vymezení respondentů

Jak již bylo uvedeno, na projektu „Multifunkční vzdělávací zařízení“ se podíleli dva partneři: Město Tábor a Základní škola Bernarda Bolzana o. p. s. Mým záměrem bylo pomocí metody polostandardizovaného rozhovoru zjistit, jak tyto konkrétní subjekty vnímají pojmy spolupráce a partnerství, a především porovnat užívání vztahu spolupráce a partnerství v praxi s teoretickými výklady a s výsledky již provedené obsahové analýzy.

Před oslovením zúčastněných subjektů bylo potřebné vymezit respondenty, primární zdroje dat. Výběr respondentů, tedy kompetentních zástupců zmiňovaných subjektů, kteří by byli relevantními zdroji informací, byl účelový. Vybrala jsem dvě konkrétní osoby, které se velkou měrou podílely na přípravě i realizaci projektu, a proto pro mě představovaly adekvátní zdroje informací. Pomocí rozhovoru jsem tedy zkoumala postoje kompetentních zástupců dvou partnerských subjektů, jimiž jsem konkrétně určila:

- za Město Tábor: vedoucí pracovníci Odboru školství, mládeže a tělovýchovy Městského úřadu Tábor;
- za Základní školu Bernarda Bolzana o. p. s: ředitele této školy.

## 7.3 Zjištěná data a interpretace výsledků

Zjištěná data jsem popsala v rámci dvou bloků, dle kterých jsem rozhovor s respondenty vedla. První z nich zjišťoval nahlížení na pojmy partnerství a spolupráce v obecné rovině, druhým blokem otázek jsem zkoumala názor respondentů na realizovaný projekt „Multifunkční vzdělávací zařízení“.

### 7.3.1 Vnímání pojmů spolupráce a partnerství

Vedoucí pracovnice Odboru školství, mládeže a tělovýchovy Městského úřadu Tábor na kladené otázky odpovídala konkrétněji. Zatímco pojem „spolupráce“ chápe prakticky jako jakýkoliv vztah mezi dvěma subjekty, kteří na něčem společně pracují, nebo si vzájemně nějakou činností vypomáhají, pojem „partnerství“ se pokusila definovat blíže.

„Partnerství“ je dle názoru respondentky užší pojem vyjadřující dlouhodobější vztah subjektů, jehož základem je spolupráce. „Partnerstvím“ rozumí rovnost partnerů, vyvážený vztah 50 : 50, kdy žádný z partnerů nemá nadřazené postavení.

Největší přínos partnerství spatřuje zejména ve sdílení zdrojů, v možnosti využití těch nejlepších schopností partnerů a dosažení takového výsledku, kterého by jedinci dosáhnout sami nemohli, či by to pro ně bylo velice náročné. Největší bariéru na partnerském vztahu vidí v odlišných očekáváních.

Ředitel Základní školy Bernarda Bolzana o. p. s. neviděl znatelný rozdíl mezi pojmy spolupráce a partnerství. Partnerství se dle jeho názoru používá stále častěji zejména proto, že projekty, které jsou předkládány s žádostí o podporu Strukturálních fondů Evropské unie, vztah partnerství přímo vyžadují. Výpověď doložil touto definicí partnerství:

„Partnerství je vztah mezi dvěma nebo více subjekty, jak soukromými, tak veřejnými, který spočívá ve spolupráci subjektů při přípravě, případně realizaci projektu. Subjekty působící v partnerství jsou označovány jako tzv. partneři. Partneři ve vzájemném vztahu splňují podmínku, že jeden partner (příjemce podpory) přijímá pomoc z evropských fondů, všichni partneři pak splňují podmínky programu a předem stanovená pravidla. Partneři nejsou

příjemci ze SF ve smyslu všeobecných nařízení. Povaha právních vztahů mezi příjemcem podpory a jeho partnery není založena na poskytování služeb (dodavatel není partner). V případě, že partner žadatele je finančně zapojen do projektu, doloží žadatel Smlouvu o partnerství; pokud se partner žadatele finančně na projektu nepodílí, žadatel doloží pouze Prohlášení o partnerství.“ [5]

Největší přednost „partnerství“ spatřuje ředitel partnerské NNO v oboustranné výhodnosti projektu pro obě zúčastněné strany. Naopak za největší bariéru považuje nutnou úřední administrativní agendu.

#### Komentář k výkladům pojmů spolupráce/partnerství a jejich vnímaných výhodách/bariérách

Vyjádřený výklad pojmu spolupráce byl v porovnání s teoretickými poznatky uvedenými v teoretické části této práce (viz kapitola 2.1. Spolupráce) prakticky správný. Jediné podstatné, co v uvedených vyjádřeních chybělo, byl synergický efekt plynoucí ze sdílení prostředků, který dovoluje dospět k větším přínosům, než kdyby byly ty samé prostředky věnované několika projektům.

Partnerství respondenti vyjádřili také v podstatě v souladu s teorií. Neuvedli však jednu podstatnou charakteristiku vztahu partnerství (viz kapitola 2.2. Partnerství), a sice, že se jedná o vztah vzájemně výhodný pro zúčastněné subjekty, které sdílejí nejen prospěch, ale také riziko. O riziku však partneři uvažovali, neboť ho v podobě sankce zakotvili do Dohody o partnerské spolupráci. Opomenut zůstal také samotný základ partnerství, za který je dle teorie považována vzájemná důvěra, sdílená vize a strategie, sdílené hodnoty, společný cíl, dobrovolnost a vstřícnost.

Přínosy partnerství respondenti shledali shodné jako teoretický výklad (viz kapitola 2.2.4. Přínosy partnerství). Největší přínos partnerství spatřují zástupci partnerů zejména ve sdílení zdrojů, v možnosti využití těch nejlepších schopností partnerů a dosažení takového výsledku, kterého by jedinci dosáhnout sami nemohli, či by to pro ně bylo velice náročné.

Největší bariéru na partnerském vztahu viděli zejména v odlišných očekáváních a ve velké administrativní náročnosti. Teoretické výklady (viz kapitola 2.2.5. Bariéry partnerství) bariéry partnerství více rozebírají, uvádí ještě náročnější komunikaci, která může zapříčinit prodlužování procesu rozhodování a realizaci dílčích úkolů, dále nedostatek informací, nedůvěru, nekorektnost, konflikt zájmů či nenaplnění společných cílů partnerů.

### 7.3.2 Vyjadřované postoje k otázkám týkajícím se realizovaného projektu

U obou respondentů, zástupců partnerů projektu, se objevila vzácná shoda ve všech odpovědích na kladené otázky. Z tohoto důvodu je analýza získaných odpovědí týkajících se realizovaného projektu stručná a váže se k oběma respondentům.

#### *Stručné shrnutí odpovědí:*

- účast na projektu vycházela ze svobodné vůle partnerů,
- oba partneři byli spokojeni s průběhem přípravy projektu i s tím, kolik času jednotlivé strany projektu věnovaly,
- oba partneři projektu jednoznačně pocíťovali stejnou příležitost k vyjádření svého názoru i stejnou váhu názorů,
- partneři sdíleli společný cíl, tedy vybudování multifunkčního vzdělávacího centra,
- partnerská spolupráce byla dle respondentů přínosná pro obě strany:
  - o Základní škola Bernarda Bolzana o. p. s. umožnila získání optimálních prostor pro vzdělávání,
  - o Městu Tábor hodnotila majetek (budovu) několikamiliónovou investicí do rekonstrukce,
- partneři v rámci přípravy a realizace projektu sdíleli veškeré informace,
- sdíleno bylo také riziko, které bylo prostřednictvím „Sankce“ zakotveno v Dohodě o partnerské spolupráci (viz Příloha č. 2),
- oběma partnerům se zcela naplnila očekávání, s nimiž do společného projektu šli,
- vzhledem k uváděným odpovědím se dala očekávat i odpověď na otázku poslední, tedy na zpětné hodnocení partnerské spolupráce na projektu: obě strany hodnotily partnerskou spolupráci pozitivně, což dokládaly i výpovědi o pokračující spolupráci a o přípravě dalšího projektu „Bolzanova barevná škola“.

#### Komentář k uváděným odpovědím:

Vzhledem ke skutečnosti, že se veškeré odpovědi na položené otázky shodovaly a partneři vyjádřili naprostou spokojenost s přípravou i realizací projektu, kterou dokazují přípravou dalších společných projektů, mohou pouze konstatovat, že **se jednalo o SKUTEČNÉ PARTNERSTVÍ v pravém slova smyslu.**

Projekt byl postaven na zkušenostech z předešlé spolupráce subjektů, vzájemné prospěšnosti, na rovnocenném postavení partnerů, vzájemné důvěře a podpoře, dále byl projektem dlouhodobým, usilujícím o společný cíl obou zúčastněných stran. Partneri vedle společného prospěchu sdíleli také společné riziko, které pro Základní školu Bernarda Bolzana o. p. s. bylo stanoveno v Dohodě o partnerské spolupráci (viz Příloha č. 2) nemalou částkou.

Tento projekt, který je pracovníky Městského úřadu Tábor považován za „pilotní“ projekt Města Tábor založený na vztahu „partnerství“, je dle mého názoru právem uváděn jako příklad partnerského projektu.

Jediné, co by se dalo subjektům, kteří se na projektu podíleli, vytknout, není obsah Dohody o partnerské spolupráci, ale právě název této dohody. Fakt, že se jedná o „příkladné partnerství“, by měl být dostatečným důvodem pro nazvání dohody „Dohodou / Smlouvou o partnerství“ nikoli „Dohodou o partnerské spolupráci“. Termín „partnerská spolupráce“ se totiž ani nevyskytuje v teoretických základech partnerství. Tím, že Město Tábor toto partnerství, které je právem považováno za ukázkový příklad partnerství, stvrdilo Dohodou o partnerské spolupráci, dokázalo, že zástupci Města Tábora nemají jasně rozlišen význam pojmu spolupráce a partnerství. Právě z tohoto důvodu pravděpodobně nazvali vztah v dohodě „partnerskou spoluprací“, neboť se tak chtěli vyhnout případným chybám za špatné používání pojmů. Pod „partnerskou spoluprací“ se snažilo Město Tábor skrýt skutečný, možná Evropskou unií napadnutelný, vztah dvou subjektů.

Já osobně však vnímám pojem „partnerská spolupráce“ jako pojem nižší, podřazenější pojmu „partnerství“. Partnerskou spoluprací chápu spolupráci mezi subjekty, které jsou již dlouhodobými partnery.

## **8 Projekt „KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB MĚSTA TÁBORA“**

Komunitní plánování sociálních služeb je metoda, pomocí níž lze na úrovni obcí a krajů plánovat sociální služby tak, aby odpovídaly místním specifikům a potřebám občanů. Typickým znakem komunitního plánování sociálních služeb je zejména důraz na zapojení všech, kterých se zpracovávaná oblast týká, na dialog a vyjednávání, na dosažení takového výsledku, který je přijat a podporován většinou účastníků.

**Podstatou komunitního plánování sociálních služeb je partnerství mezi třemi stranami:** veřejnou správou, státními, privátními a neziskovými poskytovateli služeb a uživateli sociálních služeb. [2]

### **8.1 Vznik a vývoj projektu**

#### **8.1.1 Výchozí situace**

Sociální služby v Táboře byly provozovány a podporovány spíše na základě nabídkového systému. Uživatelé sociálních služeb byli odkázáni víceméně na to, co poskytovatelé nabízeli a jejich skutečné potřeby nebyly vždy zohledňovány. Veřejná správa postrádala zpětnou vazbu o využití a efektivitě vynaložených finančních prostředků na podporu sociální oblasti, proto se jí tato oblast zdála nekonceptní a neefektivní.

Bylo nutné reagovat na potřebu zajištění a zvýšení dostupnosti a kvality sociálních služeb tak, aby odpovídaly skutečným potřebám občanů města Tábor, zároveň podporovaly princip individuálního přístupu k člověku a umožňovaly projev svobodné volby občana.

Myšlenka projektu Komunitního plánu města Tábor jako uceleného programu pro zmapování současných nedostatků a bílých míst v poskytovaných sociálních službách ve městě vznikla nejen mezi NNO sdruženými do Koalice poskytovatelů sociálních a zdravotních služeb, ale zejména z citelné potřeby města. Z vlastní iniciativy tedy návrh zpracování komunitního plánu předložilo Město Tábor, konkrétně Odbor sociálních věcí. K účasti na projektu přizvalo, formou dopisu, nejen Koalici poskytovatelů sociálních a zdravotních služeb, ale i ostatní NNO působící v dané oblasti. Město oslovilo k účasti rovněž některé subjekty veřejného sektoru, uživatele sociálních služeb i širokou veřejnost.



## 8.1.2 Cíl projektu

**Posláním** projektu bylo zajištění, aby nabídka sociálních služeb v Táboře odpovídala na aktuální poptávku, zohledňovala možnosti finančních zdrojů a budoucí demografický vývoj společnosti v Táboře.

**Obecným cílem** projektu „Komunitní plánování sociálních služeb města Tábora“ bylo posílení sociální soudržnosti komunity města Tábor, podpora sociálního začleňování a předcházení sociálnímu vyloučení jednotlivců či skupin.

**Hlavním strategickým cílem** bylo vytvoření a schválení komunitního plánu sociálních služeb jako základního dokumentu sociální politiky města Tábor. Usilovalo se tedy o zvýšení dostupnosti a kvality sociálních služeb a rozšíření nabídky tak, aby reagovala na místní potřeby.

**Specifickým cílem** projektu bylo vytvoření a schválení komunitního plánu sociálních služeb, jenž by odpovídaly skutečným potřebám občanů města, podporovaly princip individuálního přístupu k člověku a umožňovaly svobodnou volbu občana při efektivním využívání finančních prostředků.

Hlavním důvodem tvorby komunitního plánu bylo zejména doplnění chybějících služeb, zvýšení kvality služeb a naopak zredukování těch služeb, které byly považovány za zbytečné.

## 8.1.3 Produkt projektu

**Produktem projektu** byl zpracovaný, projednaný a schválený *Komunitní plán sociálních služeb města Tábora 2007 - 2009*, včetně zásobníku projektových záměrů sociální oblasti.

*Podpůrnými produkty* v dokumentu obsažené, ale možné k samostatnému použití byly:

- sociálně – demografická studie města Tábora,
- analýza potřeb uživatelů sociálních služeb města Tábora,
- analýza finančních zdrojů pro zajištění sociálních služeb.

*Vedlejšími produkty* projektu byly:

- Katalog poskytovatelů sociálních služeb města Tábor,
- Informační sloupek o sociálních službách na internetových stránkách města Tábor.

## **8.1.4 Hlavní důvody účasti na projektu**

### ***1) Koalice poskytovatelů sociálních a zdravotních služeb***

Nejpodstatnější důvody, které vedly 12 členů Koalice a ostatní poskytovatele sociálních služeb do práce na komunitním plánování s městem Tábor byly tyto potřeby:

- definovat prioritní oblasti, které bude město Tábor podporovat,
- nastavit systém financování sociálních služeb v prioritních oblastech tak, aby byla zajištěna jejich udržitelnost, dostupnost a standardní kvalita ve vztahu k uživatelům,
- vytvořit aktivní partnerství s městem v procesu nastavení sociální politiky města, která přetrvává i nadále při realizaci partnerských projektů, které vzejdou z komunitního plánu,
- efektivnější koordinace poskytování služeb,
- snaha, aby poskytované služby odpovídaly skutečným potřebám občanů,
- prostřednictvím komunitního plánu sociálních služeb naplňovat i cíle Koalice.

### ***2) Uživatelů sociálních služeb***

Argumentem, který vedl zástupce uživatelů sociálních služeb k zapojení se do komunitního plánování, byla především ochrana zájmů a práv uživatelů sociálních služeb. Uživatelé požadovali, aby byly poskytované služby finančně i místně dostupné, ve standardní kvalitě a dlouhodobě kontinuálně poskytované.

### ***3) Veřejnosti***

Široká veřejnost v Táboře měla již zkušenosti s aktivním zapojením do rozhodování o významných koncepcích a investicích ve městě. Proto se aktivně zapojila i do komunitního plánování sociálních služeb v rámci komunikačních nástrojů a získávání zpětné vazby.

## **8.1.5 Popis aktivit procesu komunitního plánování**

Projekt, jehož zpracování trvalo od března roku 2005 do června roku 2007, byl pouze jednou etapou, která měla 4 klíčové fáze:

### **1. Fáze: Přípravné práce**

V rámci přípravných prací proběhlo ustanovení řídicí – koordinační skupiny, byl také najat expert na tvorbu plánu. Došlo k uzavření Dohod o partnerství. Dále byly definovány cílové skupiny, které byly prostřednictvím informační kampaně pozvány na veřejná setkání k zahájení příprav komunitního plánu. Dle cílových skupin vzniklo 5 pracovních skupin. Informace o přípravách komunitního plánování byly zveřejňovány v regionálním tisku a dalších sdělovacích prostředcích za účelem zajištění dostatečné publicity a informovanosti veřejnosti.

### **Vymezení cílových skupin a jejich zapojení do projektu**

V rámci uživatelů sociálních služeb byly definovány tyto cílové skupiny:

- Senioři
- Osoby se zdravotním postižením
- Děti, mládež, rodina
- Osoby v obtížných životních situacích a společensky nepřízpůsobiví, nezaměstnaní, osoby ohrožené závislostmi
- Menšiny

Cílové skupiny se samy zapojily do vytváření a zpracování komunitního plánu v rámci vytvořených pracovních skupin, v nichž měli zastoupení zástupci zadavatelů, poskytovatelů i uživatelů sociálních služeb.

### **2. Fáze: Analytická část komunitního plánu**

V rámci analytické části komunitního plánování byla nejprve provedena socio-demografická studie města Tábor, která měla zjistit současný stav sociální oblasti, najít nedostatky a bílá místa. V rámci práce v jednotlivých pracovních skupinách docházelo ke vzájemnému předávání informací, zjišťování potřeb uživatelů sociálních služeb a zdrojů sociálního systému města Tábor. Proběhlo také zmapování poskytovatelů sociálních služeb

a zjišťování názorů široké veřejnosti na sociální oblast. Dále byly analyzovány rozdíly mezi potřebami uživatelů a poskytovatelů sociálních služeb, a vytvořena SWOT analýza vybraných cílových oblastí. Následně došlo k veřejnému projednání analytické části komunitního plánu sociálních služeb, v rámci kterého se mohla zapojit a připomínkovat široká veřejnost.

### **3. Fáze: Strategická část komunitního plánování**

Strategická část spočívala zejména v práci v jednotlivých pracovních skupinách, na základě zpracování podkladů a výsledků činností skupin byla definována vize a poslání komunitního plánu. Na základě analýz byly naprosto upřesněny cílové skupiny, definovány prioritní oblasti a jejich opatření, dále akční plány a projektové záměry. Konečným výstupem strategické části bylo vytvoření prvního návrhu komunitního plánu.

### **4. Fáze: Závěrečné projednání, konečné úpravy a schválení komunitního plánu**

V této fázi byl projednáván první návrh komunitního plánu sociálních služeb a vypořádány připomínky veřejnosti. Plán byl doplněn a zpracován, následně schválen Radou a Zastupitelstvem města Tábor a konečný „Komunitní plán města Tábora“ byl představen veřejnosti.

Průřezově všemi fázemi po celou dobu projektu probíhala informační a komunikační kampaň s širokou veřejností.

## 8.1.6 Popis realizace místního partnerství

Procesu komunitního plánování se zúčastnili uživatelé, zadavatelé i poskytovatelé sociálních služeb, zejména ti, kteří spolu navzájem spolupracují v rámci Koalice poskytovatelů sociálních a zdravotních služeb. Veřejnost měla samozřejmě také možnost zapojit se do plánování a ovlivnit tak svým jednáním výsledek.

**Hlavní poskytovatelé sociálních služeb**, a to jak NNO, tak i subjekty zřízené městem, již dlouhodobě dobře partnersky spolupracují. Na základě Dohody o partnerství uzavřené v roce 2005 se staly partnery projektu. Dále k jednání byli přizváni i další poskytovatelé sociálních služeb táborska, kteří dosud nebyli zahrnuti do Koalice, ale zapojovali se do spolupráce s městem. Dle zaměření činností měli své zástupce v každé pracovní skupině.

**Za zadavatele** projektu, tedy město Tábor, se účastnila v koordinační skupině místostarostka města, mající na starost oblast sociální a dále vedoucí Odboru sociálních věcí. V každé pracovní skupině se také do práce zapojil vždy konkrétní pracovník odboru sociálních věcí, a to dle zaměření pracovních skupin. Do skupin se zapojili i zástupci Komise rady města Tábor, konkrétně Komise sociální, protidrogové prevence, Komise pro menšiny, cizince a uprchlíky a Komise sociálně právní ochrany dětí, kteří byli již osloveni v rámci jednání a přislíbili spolupráci a účast v pracovních skupinách.

**Uživatelé sociálních služeb** měli zastoupení v jednotlivých Komisích, proto byli taktéž osloveni a vyzváni k možnosti účastnit se práce v jednotlivých skupinách. O účast projevíli zájem. Potřeby uživatelů byly zjišťovány na základě socio-demografické studie města Tábor, na základě vyjádření zástupců v rámci pracovních skupin a taktéž prostřednictvím dotazníků, které rozdali jednotliví poskytovatelé sociálních služeb mezi své klienty.

**Široká veřejnost** byla průběžně informována o přípravě komunitního plánu a jeho zpracování, byl jí předložen první návrh Komunitního plánu k připomínkování a následně představen výsledný „Komunitní plán města Tábora“. Zjišťování názorů od široké veřejnosti proběhlo také na základě dotazníků, aktivní občané byli přizváni ke spolupráci na projektu.

### **8.1.7 Financování projektu**

Projekt byl městem Tábor podán na základě vypsání výzvy v rámci SROPu (Společného regionálního operačního programu) Evropské unie, konkrétně opatření: Vytváření komunitních plánů s žádostí o poskytnutí dotace.

Město Tábor se, jako žadatel, zavázalo k předfinancování projektu z vlastních prostředků. Projekt byl následně předložen ke schválení dotace ze Strukturálních fondů Evropské unie (konkrétně SROP, opatření 3.2.).

Po ukončení projektu a vyúčtování byla schválena dotace z EU ve výši 80 % nákladů. Ze státního rozpočtu město získalo 10,31 % nákladů a zbytek finančních prostředků, tedy 9,69 % nákladů poskytl Jihočeský kraj. Projekt byl 100 % finančně pokryt.

## **8.2 Partneri projektu**

Partnery projektu, podepsáním Dohody o partnerství, prostřednictvím svých zástupců v pracovních skupinách, se stalo celkem 16 subjektů (viz tabulka č. 23). Jednalo se o subjekty spadající do sektoru veřejného a neziskového. Žádné zastoupení na projektu neměl soukromý tržní sektor.

Partnerem z řad veřejného sektoru se kromě města Tábora, zastoupeného Odborem sociálních věcí Městského úřadu Tábor, stala také Okresní nemocnice Tábor s Domácí péčí TEREZA, dále domov důchodců a sociálních služeb G-centrum Tábor, Úřad práce Tábor, Pedagogicko-psychologická poradna Tábor a Okresní ředitelství Policie ČR.

Mezi partnery převažovaly nestátní neziskové organizace, zastoupené 10 subjekty. Dohodu o partnerství s městem Tábor podepsaly tyto organizace: Centrum pro zdravotně postižené Jihočeského kraje, Farní charita Tábor se svým Dobrovolnickým centrem a Centrem pro lidi ohrožené drogou AURITUS, dále občanské sdružení FOKUS Tábor, Kiwajunior Klub Tábor, Kaňka o. s., SOANZ Sdružení pro osobní asistenci a nezávislý život zdravotně postižených, humanitární organizace Oblastní spolek Českého červeného kříže a zastoupení měly i obecně prospěšné společnosti Cheiron T o. p. s. a Fond ohrožených dětí.

**Tabulka č. 23 – Seznam partnerů**

<b>Organizace</b>	<b>Typ organizace</b>	<b>Sektor</b>
Městský úřad Tábor, Odbor sociálních věcí a Komise	orgán města	veřejný
G-centrum Tábor, sociální služby a domov důchodců	příspěvková organizace	veřejný
Okresní nemocnice Tábor - Domácí péče TEREZA	příspěvková organizace	veřejný
Pedagogicko-psychologická poradna Tábor	příspěvková organizace	veřejný
Policie ČR – Okresní ředitelství	organizační složka státu	veřejný
Úřad práce v Táboře	rozpočtová organizace	veřejný
Centrum pro zdravotně postižené Jihočeského kraje	občanské sdružení	neziskový
Farní Charita Tábor - AURITUS	církevní organizace	neziskový
Farní Charita Tábor - Dobrovolnické centrum	církevní organizace	neziskový
FOKUS Tábor	občanské sdružení	neziskový
Fond ohrožených dětí	obecně prospěšná společnost	neziskový
Cheiron T o. p. s.	obecně prospěšná společnost	neziskový
Kaňka, o. s.	občanské sdružení	neziskový
Kiwajunior Klub Tábor	občanské sdružení	neziskový
Oblastní spolek Českého červeného kříže	humanitární organizace	neziskový
SOANZ Sdružení pro osobní asistenci a nezávislý život zdravotně postižených	občanské sdružení	neziskový

*Zdroj: Vlastní*

### 8.2.1 Vymezení respondentů

Na projektu „Komunitní plánování sociálních služeb města Tábora“ se podílela celá řada subjektů z řad veřejného sektoru, neziskových organizací, uživatelů sociálních služeb i veřejnosti. Pro potřeby zjištění názorů a postojů na partnerství v rámci tohoto projektu bylo nutné vymezit relevantní respondenty. Postupovala jsem tedy tak, že jsem se zaměřila pouze na ty subjekty, které podepsaly s Městem Tábor „Dohodu o partnerství“. Toto rozhodnutí pramenilo ze záměru případové studie, se kterým jsem tento projekt analyzovala. Mým cílem bylo zjištění operacionalizace pojmu partnerství v konkrétní aktuální situaci, usilovala jsem o odkrytí skutečného významu užívání tohoto pojmu v praxi Města Tábora.

Ačkoli na projektu spolupracovalo mnoho subjektů, dohodu o partnerství podepsalo s městem pouze 15 z nich. Předpokládala jsem tedy, že tito „smluvní“ partneři (viz Tabulka č. 23) jsou opravdovými partnery Města Tábora, a proto jsem se rozhodla podrobit je analýze.

Za kompetentní osoby, respondenty, jsem považovala zástupce konkrétních partnerských subjektů, kteří se aktivně zúčastňovali jednání pracovních skupin. Celkový počet partnerů projektu byl 16 (včetně Města Tábora), proto i respondentů, s nimiž jsem vedla polostandardizovaný rozhovor, bylo 16. Rozhovor jsem tedy vedla vždy s jedním kompetentním zástupcem každého partnerského subjektu.



## **8.3 Zjištěná data a interpretace výsledků**

V této části práce jsem analyzovala jednotlivé odpovědi kompetentních zástupců subjektů, které město Tábor považuje za své partnery na projektu „Komunitní plánování sociálních služeb města Tábora“, což stvrdilo podpisem Dohod o partnerství (viz Příloha č. 3).

Zjištěná data jsem popsala v rámci dvou bloků, dle kterých jsem rozhovor s respondenty vedla. První z nich zjišťoval nahlížení na pojmy partnerství a spolupráce v obecné rovině, druhým blokem otázek jsem zkoumala názor respondentů na realizovaný projekt „Komunitní plánování sociálních služeb města Tábora“.

Otázky, které jsem považovala za nejdůležitější, či ty, u kterých mě překvapili respondenti svými odpověďmi, jsem doplnila názornými grafy pro bližší ilustraci.

### **8.3.1 Vnímání pojmů spolupráce a partnerství**

Ačkoliv jsem očekávala, že otázky vztahující se k této oblasti budou pro respondenty velmi obtížné a dotazovaní nebudou umět, či chtít, vyjádřit svůj postoj, náhled na dané pojmy, v praxi jsem se s problémy nesešla. Respondenti spontánně sdělovali své názory na výklady daných pojmů. Tato skutečnost je dle mého soudu dána tím, že zúčastnění partneři jsou z řad subjektů veřejného sektoru a soukromého neziskového sektoru, působí tedy v takových sektorech, kde se vztahu spolupráce a partnerství velice často užívá. Z tohoto důvodu jsem mohla bez problémů zpracovat i odpovědi na otevřené otázky.

Odpovědi jsem zpracovala anonymně, jako jednotlivé výklady pojmů, bez uvádění respondentů. Mnoho výpovědí se shodovalo, proto jsem je uvedla pouze jednou.

## Výklad pojmu SPOLUPRÁCE

Mezi výpověďmi respondentů o obecném náhledu na pojem spolupráce nejčastěji zazněl tento názor: „Spolupráce je vztah, kdy se subjekty podílejí na určité činnosti, ovšem ne plnou měrou, jedná se spíše o výpomoc s určitou činností, kterou není schopen jeden subjekt zajistit sám v dostatečné kvalitě.“

Zazněly i tyto výklady:

- Spolupráce je širší pojem;
- Spolupráce je aktivita přinášející efekt pro obě či jednu zúčastněnou stranu;
- Vztah spolupráce může být pouze jednosměrný.

Nejméně frekventovaným výkladem pojmu spolupráce byl tento: „Spolupráce je vztah, ve kterém se může objevit nadřazenost – podřazenost“.

### Komentář k výkladu pojmu spolupráce:

Sdělené významy pojmu spolupráce nebyly v rozporu s teoretickými výklady (viz kapitola 2.1. Spolupráce), nýbrž se s teorií téměř shodovaly. Opomenuto však zůstalo hledisko času, neboť spolupráce je vztah, který je uzavírán zpravidla na omezenou dobu, není přímo podmíněn dlouhodobým budováním důvěry. Uveden nebyl ani synergický efekt, který je pro spolupráci klíčový, neboť spojením prostředků lze dosáhnout lepších výsledků, než kdyby byly stejné zdroje věnované izolovaně několika projektům.

## Výklad pojmu PARTNERSTVÍ

Nejvýstižnějším výkladem pojmu partnerství byl tento: „Partnerství je rovnocenný interaktivní vztah; reciproční vztah dvou a více nezávislých subjektů, kteří sdílejí společný cíl.“

Nejfrekventovanějším názorem na obecný význam termínu partnerství byl tento: „Partnerství je užší vztah postavený na spolupráci, nadřazený spolupráci, vztah závaznější.“

Mezi interpretacemi pojmu partnerství se objevily i tyto:

- Partnerství je vztah založený na spolupráci, při němž se subjekty podílejí stejnou měrou na práci i financování.
- Partnerství je rovnoprávný vztah; platforma informovanosti, směnnosti, obousměrné spolupráce.
- Partnerství je aktivitou prospěšnou oběma zúčastněným stranám.
- Partnerství je zdrojem vzájemného obohacení, podnětem k oboustrannému růstu.
- Partnerství je vyjádřením vyváženosti rolí ve vztahu i energii.

Jeden respondent uvedl, že mezi spoluprací a partnerstvím téměř žádný rozdíl nevidí, jedná se dle jeho úsudku pouze o administrativní název pro spolupráci. Objevil se i názor, že partnerství se užívá čím dál více hlavně proto, že to vyžaduje Evropská unie.

### Komentář k výkladu pojmu partnerství

Odpovědi respondentů na obecný výklad pojmu partnerství se v zásadě nelišily od zpracovaných teoretických poznatků (viz kapitola 2.2. Partnerství). Opomenuto však opět zůstalo hledisko časové, neboť partnerství je dle teorie založeno na vzájemné výhodnosti, společných cílech a dlouhodobosti vztahů. Nebyl zmíněn ani synergický efekt, který partnerstvím vzniká, tedy, že celkové pozitivní dopady na projektem řešený problém jsou větší, než-li součet efektů, které by svou aktivitou vyvolali jednotliví účastníci partnerského vztahu samostatně. Podstatnou charakteristikou partnerského vztahu, která taktéž nebyla uvedena, je vedle společného prospěchu také sdílení společného rizika. Skutečnost, že oslovení respondenti sdílení rizika neuváděli, možná dokazuje, že partneři nevnímají riziko za podstatný znak partnerství, neboť jej nezahrnuli ani do schválené Dohody o partnerství.

## **PŘÍNOSY PARTNERSTVÍ**

Nejčastěji uvedeným přínosem partnerství byl tento názor: „Partnerství umožňuje navázání užších kontaktů a spolupráce mezi účastníky.“

Dalšími přínosy, které dotázaní respondenti na vztahu partnerství spatřují, patří zejména:

- partnerství spojením zdrojů, sil a schopností partnerů umožňuje dospět ke kvalitnějšímu výsledku;
- partnerství je obousměrně výhodné;
- partneři mají rovnocenné a interaktivní postavení;
- nejedná se o vztah nadřazenosti – podřazenosti, ale rovnoprávnosti;
- partnerství je podnětem pro růst kvality;
- partnerství obohacuje úhel pohledu na problém.

## **BARIÉRY PARTNERSTVÍ**

Nejfrekventovanější respondenty projektu uváděnou bariérou partnerství byla velká administrativní náročnost, kterou si vztah partnerství vyžaduje.

Dalšími zmiňovanými nevýhodami partnerství byly tyto:

- nedůvěra, neodpovědnost, neodbornost, selhání partnera;
- normy neumožňují dát partnerství vždy takovou formu, jakou by si subjekty představovaly.

### Komentář k vyjadřovaným přínosem a bariérám partnerství

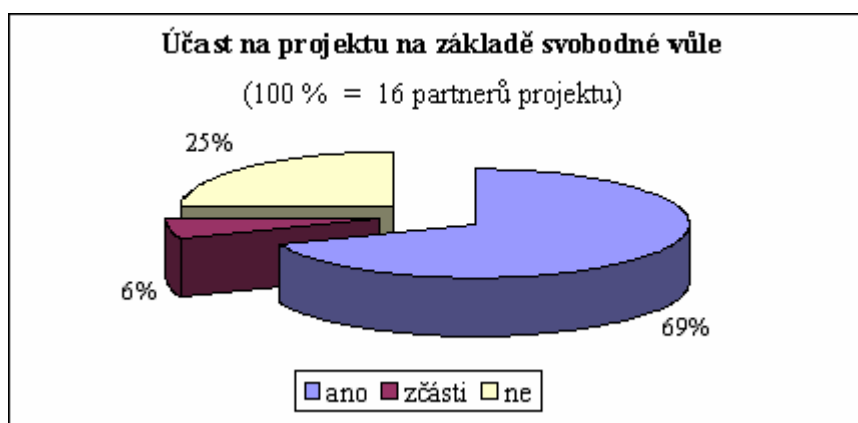
Přínosy partnerství byly téměř identické s teoretickými poznatky sumarizovanými v kapitole 2.2.4. Přínosy partnerství. Mezi bariérami partnerství byly v porovnání s teoretickými výklady (Viz kapitola 2.2.5. Bariéry partnerství) opomenuty zejména tyto překážky: podstatně náročnější komunikace, která může být příčinou prodlužování rozhodování při hledání přijatelných postupů a realizaci dílčích úkolů, dále nerovnoměrné rozložení sil a vlivu v partnerství, nenaplnění společných cílů, nekorektnost, konflikt zájmů či rivalita namísto spolupráce.

### 8.3.2 Vyjadřované postoje k otázkám týkajícím se realizovaného projektu

#### ▪ Svobodná vůle účasti partnerů na projektu

Jak je z grafu číslo 7 patrné, převážná většina subjektů se na projektu „Komunitní plánování sociálních služeb města Tábora“ účastnila na základě svobodné vůle. Jeden zástupce konkrétního subjektu uvedl, že rozhodnutí o účasti na projektu bylo pouze zčásti svobodnou volbou a čtyři subjekty se vyjádřily, že jejich účast nebyla projevem jejich odhodlání či vůle.

**Graf č. 7 – Účast na projektu na základě svobodné vůle**



*Zdroj: Vlastní*

Při bližším pohledu na subjekty dle jejich příslušnosti k jednotlivým sektorům národního hospodářství mohu říci, že negativní postoj ke svobodné vůli účasti na projektu vyjádřily shodně dva subjekty veřejného sektoru a dva subjekty spadající do sektoru neziskového. Jelikož subjektů veřejného sektoru bylo mezi respondenty méně, měl jejich vyjadřovaný negativní postoj v rámci sektoru větší podíl, než v rámci NNO.

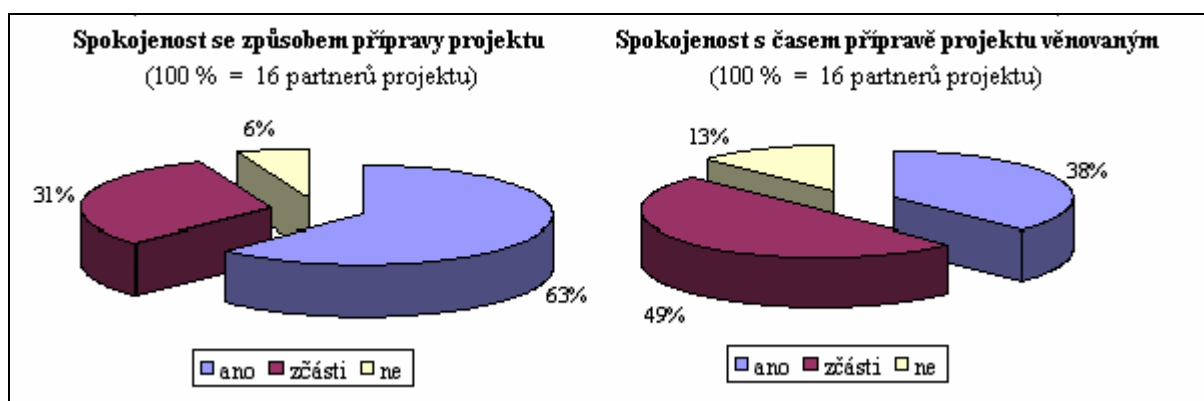
Jako důvod své účasti na projektu, i přes negativní postoj, tyto respondenti uváděli jakousi povinnost splnit očekávání zástupců města Tábor, kteří je oslovili ke spolupráci. Zejména NNO si totiž, jak sdělily, nemohou dovolit odmítnout městu spolupráci, neboť by tím, dle jejich výpovědí, přišly o možnost získání dotací a podpory od města. Neochota ke spolupráci by mohla zapříčinit budoucí odmítnutí spolupráce Města Tábora ve chvíli, kdy ji NNO budou potřebovat, například při nezbytné spolupráci či garanci Města Tábora na projektech NNO podávaných s žádostí o podporu ze strukturálních fondů EU.

### Komentář k otázce svobodné vůle účasti na projektu:

Postoj konkrétních NNO, které se negativně vyjadřovaly při komentování své účasti na projektu, není dle mého názoru zcela na místě. Vždyť právě účast na komunitním plánování jim umožnila podílet se na plánování sociálních služeb tak, aby odpovídaly místním potřebám a specifikům. Pro komunitní plánování je zvláště typickým znakem důraz kladený na zapojení všech, kterých se zpracovávaná oblast týká. Přihlédnou-li k faktu, že se jednalo o členy Koalice poskytovatelů sociálních a zdravotních služeb, pak by subjekty měly samy zvážit, zda vůbec chtějí do Koalice patřit, zda chtějí mít možnost ovlivňovat sociální oblast v Táboře svou aktivní činností. Jednání dvou zmíněných NNO však napovídá tomu, že by chtěly pouze čerpat výhody, které jim Koalice poskytovatelů sociálních a zdravotních služeb přináší; výhody, které Koalice participativně dohodne s představiteli města a ostatními subjekty poskytujícími sociální služby. Aktivní zapojení se do příprav projektu a dispozice moci ovlivnit svým jednáním konečný projekt, nebo-li oblast sociálních služeb, považují za ztracený čas, který by mohly smysluplněji využít jinak.

- **Spokojenost respondentů se způsobem přípravy projektu a s časem přípravě projektu věnovaným**

**Graf č. 8 – Spokojenost se způsobem přípravy projektu / s časem přípravě věnovaným**



*Zdroj: Vlastní*

Jak je na první pohled z grafu č. 8 zřejmé, většina respondentů byla se způsobem přípravy projektu „Komunitní plánování sociálních služeb města Tábora“ spokojena. Mezi oslovenými zástupci subjektů se našli i tací, kteří s přípravou zcela spokojeni nebyli.

Uváděnými důvody nespokojenosti byly tyto:

slabší personální obsazení některých pracovních skupin; malé množství poskytovaných vstupních informací; dlouhodobě plánovaný projekt se v konečném důsledku vytvářel na poslední chvíli, čímž subjekty byly nuceni jednat pod tlakem, stěžovaly si na stres. Někteří respondenti také vyjádřily pocit, že místo přizvání k projektu byly Městem Tábor spíše „najmenování“ k účasti.

Téměř polovina partnerů si však stěžovala na velikou časovou náročnost koncipování projektu. Příprava dle nich trvala zbytečně mnoho hodin práce, které subjekty mohly smysluplněji využít na práci ve svých neziskových činnostech. Cituji jednu výpověď kompetentní zástupkyně NNO: „Přípravy zabraly mnoho času, skupina jednala prakticky o „ničem“, neboť konečný výsledek schůzek by se dal většinou říci pár větami, místo teoretických esejí zástupců Městského úřadu Tábor. Úředníci jsou šílení teoretici, úřednická mašinérie nemá tušení o tom, co se děje v reálném světě.“

#### Komentář k oblasti příprav projektu:

Časová náročnost a dlouhodobost přípravy projektu „Komunitní plánování sociálních služeb města Tábora“ byla dle mého názoru nutnou podmínkou pro vytvoření kvalitního projektu. Vždyť vedle Koalice poskytovatelů sociálních a zdravotních služeb na tábořsku a zástupců veřejného sektoru, se na projektu podílela řada dalších NNO v sociální oblasti působících, také uživatelé služeb i široká veřejnost. Bylo tedy potřebné pojmenovat a roztrždit mnoho názorů, postojů, připomínek a nápadů, sumarizovat je a hledat společnou cestu, vizi, kterou by všichni zúčastnění akceptovali a sdíleli. V kratším časovém horizontu by bylo zcela nemožné svolat a realizovat tolik jednání pracovních skupin, a přitom ještě respektovat zásadu zapojení uživatelů i veřejnosti k jednání.

#### ▪ **Stejná příležitost partnerů k vyjádření svého názoru, stejná váha názorů**

Všichni respondenti se jednomyslně shodli na tom, že partneři měli stejnou příležitost vyjádřit svůj názor, přičemž všichni dotazovaní byli přesvědčeni o tom, že názory měly shodnou váhu.

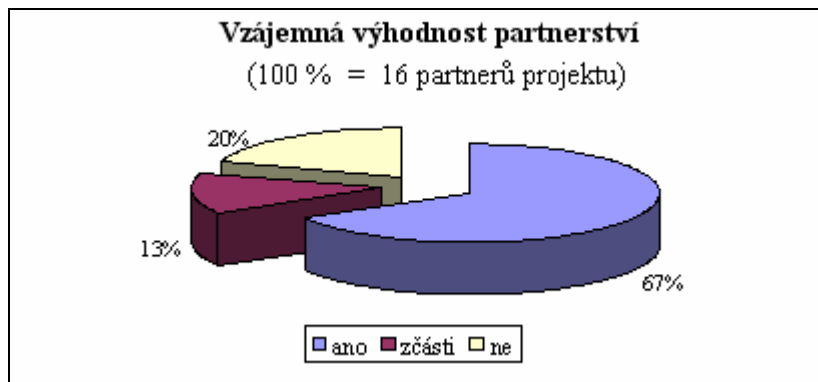
- **Sdílení společného cíle**

Všichni dotázaní byli sjednoceni také v názoru na sdílení společného cíle, veškeré odpovědi zněly „ano“, cíl byl tedy sdílen jednotně všemi partnery.

- **Vzájemná výhodnost partnerství**

Většina respondentů viděla v proběhlém partnerství na projektu „Multifunkční vzdělávací zařízení“ výhodnost plynoucí všem stranám. Objevily se však i názory opačné. (Viz graf č. 9).

**Graf č. 9 – Pociťovaná vzájemná výhodnost partnerství**



*Zdroj: Vlastní*

Nejradikálnějším názorem zástupce jedné NNO zněl v tomto smyslu: „Město chtělo vytvořit komunitní plán, proto byl vytvořen, přičemž „neziskovkám“ stejně nic nepřinesl, neboť se téměř nic nerealizovalo.“ Zástupce partnera z řad veřejného sektoru uvedl, že Město Tábor sice plán vytvořilo, jemu samotnému však až takový prospěch jako neziskovým organizacím nepřináší, neboť prospěch pro město je minimální.

Komentář k otázce vzájemné výhodnosti partnerství:

Negativní odpovědi vyplývají dle mého úsudku zejména z toho, že kritizující subjekty byly právě těmi, kteří se vlastně na projektu ani účastnit nechtěli, nevstoupily do něj na základě svobodné vůle, z čehož pravděpodobně plyne ona „zatrpklost“.



- **Sdílené veškeré informace**

Ačkoli měla převážná většina dotázaných pocit, že sdíleli veškeré informace a informací měli dostatek, uváděli, že vše bylo podrobně probíráno na jednotlivých setkáních pracovních skupin, objevily se i názory odlišné. Pouze dva zástupci subjektů ze všech dotázaných tento pocit nesdíleli. Tito respondenti vyčítavě sdělili, že město propouštělo ven pouze ty informace, které chtělo, také nebyli spokojeni s tím, že neměli informace o práci ostatních pracovních skupin.

Komentář k otázce sdílení veškerých informací :

Vznikla zde paradoxní situace, kdy si ti samí respondenti nejprve stěžovali na to, že se na jednáních pracovních skupin vše zbytečně rozsáhle a teoreticky probíralo, a poté uvedli, že neměli dostatek informací. Možné vysvětlení tohoto výsledku je takové, že mohlo docházet k tomu, že se na jednáních pracovních skupin rozsáhle a zdlouhavě probírala řada témat, ovšem těch pro zúčastněné subjekty podstatných a zásadních informací bylo poskytováno nedostatečné množství.

- **Sdílení společného rizika**

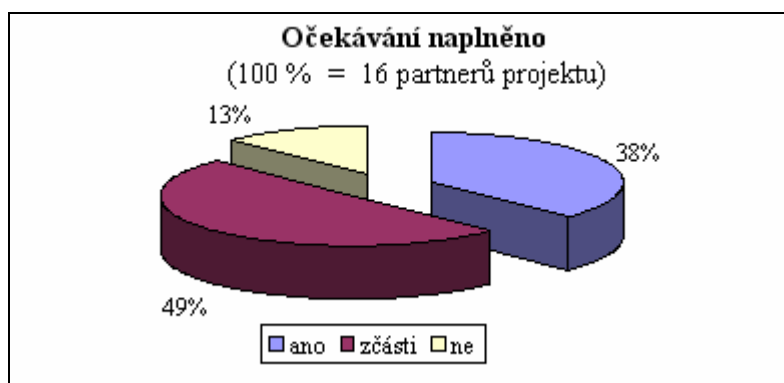
V této otázce došlo ke vzácné shodě odpovědí, kdy všichni dotázaní uvedli, že riziko sdíleno nebylo. Celou váhu rizika totiž neslo město Tábor, zatímco partneři nenesli riziko žádné. Zde se potvrdilo i to, co mě ihned na počátku zarazilo – v Dohodě o partnerství totiž nebyla uvedena pro partnery žádná sankce.

Komentář ke sdílení společného rizika

Myslím, že v případě, kdy by město požadovalo po partnerech projektu při porušení dohodnutých podmínek postih, partnerů by jistě nebylo tolik, kolik jich ve skutečnosti bylo. Troufám si říci, že pokud by město po svých partnerech vyžadovalo ručení za porušení podmínek sankcí, oddělilo by tímto obrazně řečeno „zrno od plev“ a získalo pro svůj projekt pouze ty partnery, kteří by o účast na projektu a možnost změnit současnou situaci v oblasti sociálních služeb skutečně stáli.

- **Naplnění očekávání, s nimiž partneři do projektu vstupovali**

**Graf č. 10 – Naplnění očekávání partnerů**



*Zdroj: Vlastní*

Při pohledu na graf číslo 10 je vidět, že očekávání zůstalo nenaplněno většině subjektů, přibližně dvěma třetinám. Toto byla jediná otázka, ke které se zástupkyně Městského úřadu Tábor nevyjádřila pozitivně. Její pouze částečné naplnění očekávání pramenilo zejména z toho, že doufala, že NNO v rámci pracovních skupin odvedou více práce, ovšem nakonec zůstal hlavní podíl práce na samotném městu.

Respondenti uváděli, že očekávali, že se Komunitním plánem sociálních služeb vyřeší neuspokojivá situace, která v oblasti sociálních služeb panuje, že dojde k vyřešení těch největších problémů. Nenaplněné očekávání, či spíše zklamání, pramenilo ze skutečnosti, že kromě vytištěné publikace s názvem „Komunitní plán města Tábora“, nebylo doposud nic z akčního plánu realizováno.

Komentář k otázce naplnění očekávání partnerů :

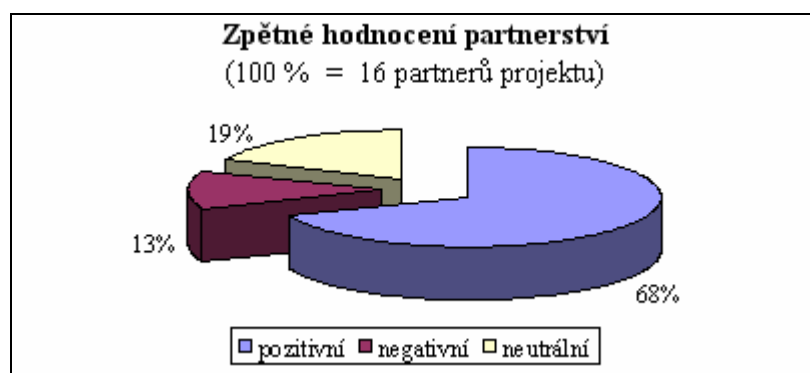
Vzhledem k faktu, že byl komunitní plán ve městě Táboře vytvářen poprvé, projekt byl pro všechny zúčastněné něčím novým. Jelikož nikdo neměl dosud s podobnými projekty zkušenosti, řada subjektů velká očekávání při vstupu do projektu neměla. Ačkoli respondenti uváděli, že mnoho neočekávali, kritizovali hlavně včasnou nerealizaci akčního plánu.

Nenaplněné očekávání většiny zúčastněných je jedním z důkazů, že toto partnerství nebylo efektivní.

## ▪ Zpětné hodnocení partnerství zúčastněných subjektů na projektu

V konečném důsledku většina respondentů hodnotila partnerství na daném projektu pozitivně (viz graf č. 11). Nejčastěji uváděným přínosem partnerství byla možnost získání bližších osobních kontaktů nejen mezi NNO a úředníky Městského úřadu, ale také mezi samotnými NNO v rámci pracovních skupin. Pozitivní hodnocení respondenti dokládali výroky, že v partnerství stále pokračují a plánují s Městem Tábor realizaci dalších projektů.

**Graf č. 11 – Zpětné hodnocení partnerství na projektu**



*Zdroj: Vlastní*

Partneři, kteří zpětně hodnotili partnerství neutrálně či negativně, si stěžovali zejména na velkou časovou náročnost, která přípravu projektu doprovázela. Kritická slova dopadala i na včasnou nerealizaci akčního plánu. Zástupci subjektů si stěžovali hlavně na nečinnost ze strany Města Tábor a na uložení projektu „k ledu“, neboť se do této chvíle téměř nic, co bylo naplánováno, nerealizovalo.

### Komentář k otázce zpětného hodnocení partnerství:

Přestože očekávání většiny zúčastněných subjektů nebyla naplněna, zpětné hodnocení partnerství je vesměs pozitivní. Tento výsledek, který se na první dojem může zdát paradoxním, lze dle mého názoru přisoudit faktu, že hlavním strategickým cílem projektu bylo určeno: vytvoření a schválení komunitního plánu sociálních služeb jako základního dokumentu sociální politiky města Tábor. Usilovalo se tedy o zvýšení dostupnosti a kvality sociálních služeb a rozšíření nabídky tak, aby reagovala na místní potřeby. Vzhledem k tomu, že Komunitní plán sociálních služeb města Tábora byl úspěšně vytvořen, partneři zpětně hodnotili projekt pozitivně. O tom, zda město zhotovilo projekt pouze pro to, aby ho mělo, přičemž na jeho realizaci už tolik netrvá, mohu pouze spekulovat, ačkoli získané informace této spekulaci nahrávají.

## **Celkové zhodnocení projektu „Komunitní plánování sociálních služeb města Tábora“**

K projektu „Komunitní plánování sociálních služeb města Tábora“ zaujímám rozporuplný postoj. Prvotní informace o projektu jsem získala na Odboru sociálních věcí Městského úřadu Tábor přímo u vedoucí pracovnice tohoto odboru, která celý projekt řídila a koordinovala. Z jejího nadšeného vyprávění o projektu, po ukázkách veškeré projektové dokumentace a Dohod o partnerství, byl můj pohled na projekt značně pozitivně zkeslen. Jediné, co mě zarazilo ihned na počátku, byly Dohody o partnerství. Jednalo se o velice stručné dokumenty, které neměly takové náležitosti, které by mít měly. Nebyly výslovně vymezeny povinnosti obou stran, nebyly uvedeny ani žádné sankce pro partnery za případné porušení podmínek.

S tímto vcelku pozitivním pohledem jsem začala oslovovat jednotlivé partnery a dotazovat se jejich kompetentních zástupců na nejpodstatnější oblasti partnerství na daném projektu. Po provedení prvních rozhovorů s respondenty, kteří se již tak pozitivně k partnerství nevyjadřovali, jsem pomalu začala ztrácet onu optimistickou iluzi.

Po proběhlé komunikaci se všemi partnery projektu jsem si uvědomila, že tento projekt, ve své podstatě založený na partnerství subjektů, však skutečným partnerstvím nebyl. Rozdílné postoje, hodnocení, nenaplněná očekávání a zejména okolnosti vstupu do příprav projektu a absence jakékoliv sankce za porušení Dohody o partnerství, byly důkazným ověřením mé domněnky. Z některých výpovědí čišela jakási podřazenost zúčastněných subjektů nad „vrchností“ – nadřazeným městem, která ve vztahu partnerství nemá vůbec své místo.

Ze všech uvedených rozporuplných odpovědí na otázky a protiřečení si, jsem nabyla dojmu, že některé subjekty neměly mít v partnerství vůbec místo. Neboť pokud je někdo již od samého počátku přesvědčen o tom, že dělá něco, co pro něj prakticky nemá smysl a vstoupil do projektu pouze proto, že se to od něj čekalo, nedá se od něj očekávat aktivita a úsilí něco změnit, vytvořit, či vymyslet. Jediné, s čím se s jistotou počítat dá, je to, že bude mít tento subjekt neustále připomínky, bude hledat nedostatky a vše kritizovat, prakticky jen proto, že dělá něco, na čem nemá svůj zájem.

Zástupci města Tábor by si měli uvědomit, že někteří ze zúčastněných subjektů na projektu se pouze tvářili jako „partneři“, avšak partnery ve skutečnosti vůbec nebyli, spíše protivníky či rivaly. Město Tábor by se mělo zaměřit na užší spolupráci pouze s těmi

subjekty, jenž mají skutečný zájem spolupracovat a něco změnit, ne těmi, kteří se pouze „vezou“ s davem.

Konečné zhodnocení vztahu mezi zúčastněnými subjekty: Dle mého názoru se v tomto případě nejedná o vztah „partnerství“, ale spíše o vztah „spolupráce“. **Přesněji vidím vztah jako spolupráci se subjekty, z nichž někteří jsou dlouholetými partnery.**

## Závěr

Při zpracovávání této diplomové práce jsem měla jedinečnou možnost poodhalit problematiku výkladu a užívání pojmů spolupráce a partnerství; vztahů v poslední době stále více užívaných. Na základě sumarizovaných teoretických poznatků jsem se pokusila vymezit hlavní principy, na nichž jednotlivé pojmy stojí. Formulovala jsem je do podoby hypotéz a následně je ověřovala metodou obsahové analýzy vybraných masmédií, které představovaly tři tištěné tituly a dále internetové portály jednotlivých ministerstev České republiky. Na základě výsledků obsahové analýzy jsem našla subjekt veřejného sektoru, který realizovat projekty na principu partnerství. Metodou polostandardizovaného rozhovoru jsem zjišťovala názory a postoje partnerů na nejdůležitější znaky partnerství a jejich následným vyhodnocením jsem se pokusila rozpoznat, zda vztah, který byl prezentován jako „partnerství“, partnerstvím dle teorie skutečně byl, či nikoli.

Zpracování výsledků obsahové analýzy potvrdilo téměř veškeré hypotézy, které pramenily z teoretických poznatků. Vyvráceny byly pouze dvě vyslovené hypotézy: „Příspěvky o partnerství zahrnují i informaci o dlouhodobé spolupráci“, a „Relevantní příspěvky obsahující informace o spolupráci (partnerství) obsahují i hodnotící soudy o dané spolupráci (partnerství)“. Z výsledků obsahové analýzy bylo možné vidět konkrétnější vnímání pojmu spolupráce, které bylo zřídka obecně diskutované, pragmatičtější, jasnější a přirozenější, oproti pojmu partnerství. Na základě tohoto výsledku jsem se tedy v případové studii zaměřila právě na užívání termínu „partnerství“ v praxi konkrétního subjektu veřejného sektoru.

V rámci případové studie jsem analyzovala výpovědi respondentů, kteří se zúčastnili jednoho ze dvou vybraných projektů vystavěných na vztahu partnerství. Ačkoliv první případ, projekt „Multifunkční vzdělávací zařízení“ realizovaný Městem Tábor a neziskovou organizací Základní školou Bernarda Bolzana, o. p. s., byl ukázkovým příkladem partnerství, druhý analyzovaný případ, projekt „Komunitní plánování sociálních služeb města Tábora“, partnerský vztah nepotvrdil. Ve výpovědích jednotlivých respondentů druhého projektu se objevovaly rozdílné postoje, hodnocení, nenaplněná očekávání a absence jakékoliv sankce za porušení podmínek Dohody o partnerství. Nejkritičtější místem, které bylo důkazem, že vztah, který byl prezentován jako partnerský, partnerstvím ve skutečnosti nebyl, byly okolnosti vstupu subjektů do příprav a realizace projektu. Z některých výpovědí číselně také

jakási podřazenost zúčastněných subjektů nad „vrchností“ – nadřazeným městem, která ve vztahu partnerství nemá vůbec své místo.

Případová studie, konkrétně druhý analyzovaný projekt, potvrdil, že v praxi veřejného sektoru nejsou pojmy spolupráce a partnerství chápány jednotně a správně. Nejen Město Tábor, ale pravděpodobně i další subjekty z řad veřejného sektoru, nemají zcela jasno ve skutečném významu a správném užívání zmiňovaných pojmů v praxi. Tato neuspokojivá situace by měla být co nejdříve vyřešena, například formou školení pracovníků veřejné správy, neboť bez správného a jednotného teoretického výkladu se z tohoto pojmového „bludiště“ subjekty samy nedostanou.

# Seznam použitých zdrojů

## Knihy a publikace

- [1] Duben, R.: *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*, Codex Bohemia, Praha 1996, ISBN 80-7330-086-9
- [2] Město Tábor: *Studie proveditelnosti: Komunitní plán sociálních služeb města Tábora*, Tábor 2005
- [3] Nadace open society fund: *Vstupní texty k tří denním seminářům programu Partnerství, komunita, filantropie, participace*, Praha 2001
- [4] Nenadál, J.: *Management partnerství s dodavateli*, Management Press, Praha 2006, ISBN 80-7261-152-6
- [5] Regionální rada regionu soudržnosti Jihozápad: *Příručka pro žadatele ROP NUTS II Jihozápad 2. 4. Rozvoj infrastruktury základního, středního a vyššího odborného školství*, 2007
- [6] Reškořík, J. a kol.: *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*, Ekopress., Praha 2002, ISBN 80-86119-60-2
- [7] Schulz, W., Scherer, H., Hagen, L., Reifová, I., Končelík, J.: *Analýza obsahu mediálních sdělení*, Univerzita Karlova v Praze, Karolinum, Praha, 2004, ISBN 80-246-0827-8
- [8] Strecková, Y., Malý, I. a kol.: *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*, Computer Press, Praha 1998, ISBN 80-7226-112-6
- [9] Synek, M. a kol.: *Podniková ekonomika*, C. H. Beck, Praha 2002, ISBN 80-7179-736-7
- [10] Synek, M.: *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*, Fakulta podnikohospodářská VŠE Praha, Praha 2002, ISBN 80-245-0309-3
- [11] Štogr, J.: *Partnerství a participace - veřejný prostor*, Open society Fund, Praha 2001
- [12] Trčková, L.: *Partnerství pro rozvoj vodácké turistiky na řece Ohři*, diplomová práce, Fakulta managementu VŠE Praha, Jindřichův Hradec 2007
- [13] Truneček, J. a kol.: *Management v informační společnosti*, VŠE Praha, Praha 1997
- [14] Vajdová, Z., Čermák, D.: *Spolupráce obcí – prvek lokální demokracie a efektivní nástroj samosprávy*, Sociologický ústav Akademie věd České republiky, Praha 2006
- [15] zákon číslo 128/2000 Sb. O obcích
- [16] zákon číslo 39/2006 Sb. Koncesní zákon



## Periodika

- [17] *Mladá Fronta DNES*, výtisky období 2. 1. – 31.1. 2006, Mafra, a. s, ISSN 1210-1168
- [18] *Moderní obec*, čísla 1 – 12, ročník 2006, Economia, a. s, ISSN 1211-0507
- [19] *Veřejná správa*, čísla 1-2, 3, 4, ročník 2006, Ministerstvo vnitra ČR, ISSN 1213-6581

## Internetové zdroje

- [20] Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest: *Klastry*, 10. 1. 2007. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/klastry/prinosy-klastru/1001621/42905/> dne 10.9.2007
- [21] Burketová, R.: *Pravidla pro spolupráci soukromého a veřejného sektoru dostala ve sněmovně zelenou*, ČTK, 16. 3. 2006. Dostupné z WWW: <http://www.mmr.cz/index.php?show=001021348060>, dne 10. 9. 2007
- [22] Centrum pro komunitní práci, *Co je to zapojování veřejnosti*. Dostupné z WWW: <http://zapojeni-verejnosti.cpkp.cz/cojezv.php>, dne 16. 10. 2007
- [23] Centrum pro komunitní práci, *Do jaké úrovně zapojovat veřejnost*. Dostupné z WWW: <http://zapojeni-verejnosti.cpkp.cz/dojakeurovne.php>, dne 16. 10. 2007
- [24] Centrum pro komunitní práci, *Jak načasovat zapojení veřejnosti*. Dostupné z WWW: <http://zapojeni-verejnosti.cpkp.cz/jaknacasovat.php>, dne 16. 10. 2007
- [25] Centrum pro komunitní práci, *Techniky zapojení veřejnosti*. Dostupné z WWW: <http://zapojeni-verejnosti.cpkp.cz/techniky1.php>, dne 16. 10. 2007
- [26] Čermák, D.: *Partnerství a participace pro venkov*, Oddělení Lokální a regionální studia, Sociologický ústav AV ČR. Dostupné z WWW: <http://www.partnerstvi-lk.cz/docs/partnerstviaparticpaceprovenkov.doc>, dne 7. 6. 2007
- [27] Economia: *Moderní obec*, dostupné z WWW: <http://www.economia.cz/269/obsah-sekce/casopis/> dne 28. 11. 2007
- [28] GFK Praha – Median: *Media projekt 2006*. Dostupné z WWW: <http://rozumetmediim.cz/slovnicek/slovnicek/mediaprojekt2006.pdf> dne 28. 11. 2007
- [29] Hromada, E.: *Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice*, 31. 1. 2005. Dostupné z WWW: <http://www.risk-management.cz/tisk.php?clanek=5>, dne 5. 4. 2007

- [30] <http://portal.justice.cz/ms/ms.aspx?j=33&o=23&k=4176>, dne 14. 12. 2007
- [31] <http://www.army.cz/scripts/detail.php?pgid=42>, dne 11. 12. 2007
- [32] [http://www.env.cz/\\_C1256E850039BDD6.nsf/](http://www.env.cz/_C1256E850039BDD6.nsf/), dne 18. 12. 2007
- [33] [http://www.mdcz.cz/cs/Media/Tiskove\\_zpravy/](http://www.mdcz.cz/cs/Media/Tiskove_zpravy/), dne 10. 12. 2007
- [34] [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/tiskove\\_zpravy.html?year=2006](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/tiskove_zpravy.html?year=2006), dne 10. 12. 2007
- [35] <http://www.mkcr.cz/scripts/modules/jft/fulltxt.php>, dne 11. 12. 2007
- [36] <http://www.mmr.cz/mmr-2006>, dne 12. 12. 2007
- [37] <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/tiskove-informace/archiv.html>, dne 13. 12. 2007
- [38] <http://www.mpsv.cz/cs/4964>, dne 13. 12. 2007
- [39] <http://www.msmt.cz/pro-novinare/tiskove-zpravy>, dne 17. 12. 2007
- [40] <http://www.mvcr.cz/zpravy/2006/>, dne 15. 12. 2007
- [41] <http://www.mzcr.cz/Categories/110-archiv-tiskovych-zprav.html>, dne 16. 12. 2007
- [42] <http://www.mze.cz/Index.aspx?ch=270>, dne 17. 12. 2007
- [43] <http://www.mzv.cz/wwwo/mzv/>, dne 16. 12. 2007
- [44] <http://www.tabor.cz/>, dne 13. 3. 2008
- [45] <http://www.tabor.cz/verze-pro-tisk/cs/turista/zakladni-informace/poloha/>, dne 13. 3. 2008
- [46] ICN: *RNNO chystá opatření k rozvoji neziskového sektoru*, 12. 9. 2007. Dostupné z WWW: <http://neziskovky.cz/cz/fakta/zpravodajstvi/celorepublikove-akce/3376.html> 2007-10-03, dne 10. 10. 2007
- [47] ICN: *Vláda schválila spolupráci veřejného a soukromého sektoru v ČR na principu Public Private Partnership*, 15. 1. 2004. Dostupné z WWW: <http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/aktuality/1335.html>, dne 10. 6. 2007
- [48] ICN: *Výhody a těžkosti místního partnerství při rozvoji regionu*, 25. 6. 2004. Dostupné z WWW: <http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/aktuality/1591.html>, dne 3. 10. 2007
- [49] Jeřábek, H.: *Úvod do sociologického výzkumu*, Karolinum, Praha 1992. Dostupné z WWW: <http://www.ftvs.cuni.cz/hendl/jerabek3/podrobny.htm> dne 20. 9. 2007

- [50] Jihomoravský kraj: *Spolupráce subjektů na území kraje*, Strategie JMK. Dostupné z WWW: <http://vyzva.partnerstvi-jmk.cz/page.php?action=podkategorie&id=80&PHPSESSID=edaeb9a484b7aa862fe5c1647bf86b22>, dne 15. 10. 2007
- [51] Komise Evropských společenství: *Zelená kniha o partnerství veřejného a soukromého sektoru a právu Společenství o veřejných zakázkách a koncesích*, Brusel, 30. 4. 2004. Dostupné z WWW: <http://www.portal-vz.cz/dalsi-dokumenty>, dne 8. 4. 2007
- [52] Kronick, C. J.: *Alternativní metodologie pro analýzu kvalitativních dat*, Metodologická rubrika, Sociologický časopis XXXIII, leden 1997. Dostupné z WWW: [http://sreview.soc.cas.cz/upl/archiv/files/276\\_057KRONI.pdf](http://sreview.soc.cas.cz/upl/archiv/files/276_057KRONI.pdf) dne 10. 10. 2007
- [53] Mediální skupina MAFRA: *Struktura deníků MF Dnes a Lidové noviny, vydavatelské přílohy*. Dostupné z WWW: [http://sluzby.mafra.cz/priloha/cenik\\_tisk.pdf](http://sluzby.mafra.cz/priloha/cenik_tisk.pdf), dne 28. 11. 2007
- [54] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: *Informační materiál z konference „Společnost v přeměně: Obnovování partnerství“ Ministerstva pro místní rozvoj a OECD*, 2002. Dostupné z WWW: <http://neziskovky.cz/cz/fakta/zpravodajstvi/zpravy-z-regionu/340.html>, dne 3. 10. 2007
- [55] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: *Metodické doporučení č. 2 pro zpracování projektu v opatření 3.3, Společný regionální operační program*. Dostupné z WWW: [http://www.cpkp.cz/regiony\\_old/download/metodika\\_3.3.doc](http://www.cpkp.cz/regiony_old/download/metodika_3.3.doc), dne 8. 5. 2007
- [56] Ministerstvo životního prostředí ČR: *Partnerství jako jeden z principů trvale udržitelného rozvoje*. Dostupné z WWW: <http://www.env.cz/eovv/eovv/a21ve/a21vepa.htm>, dne 23. 7. 2007
- [57] Misterka, V.: *Definice a principy partnerství*, Topregion.cz, 28. 3. 2004. Dostupné z WWW: [http://www.topregion.cz/index.jsp;jsessionid=B04E487C0C7463CCE28723F386D40C5F?limit=0&categoryId=1299&goto\\_create=P&articleId=1567](http://www.topregion.cz/index.jsp;jsessionid=B04E487C0C7463CCE28723F386D40C5F?limit=0&categoryId=1299&goto_create=P&articleId=1567), dne 6. 5. 2007
- [58] Orfeus: Projekt občanského sdružení Orfeus, Hefaistos, *Rozvojové partnerství v ČR*. Dostupné z WWW: <http://www.hefaistos.org/?q=cs/node/4&PHPSESSID=b3d878329591c4a6493491ae3e1fca8e>, dne 12. 8. 2007
- [59] Patočková, V: *Mediální obraz spolupráce obcí v časopisech Veřejná správa a Moderní obec*, Sociologický ústav Akademie věd České republiky, Praha 2006, ISBN 80–7330–086-9. Dostupné z WWW: [http://www.soc.cas.cz/download/179/sociologicke\\_studie\\_2006\\_02.pdf](http://www.soc.cas.cz/download/179/sociologicke_studie_2006_02.pdf), dne 15. 9. 2007

- [60] Pollocková, Y., *Jak si poradit s kurikulem, které vyžaduje kriticky myslet?*, 2002. Dostupné z WWW: [http://www.kritickemysleni.cz/klisty.php?co=klisty10\\_jaksiporadit](http://www.kritickemysleni.cz/klisty.php?co=klisty10_jaksiporadit), dne 10. 10. 2007
- [61] Portál o veřejných zakázkách a koncesích: *PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP*, Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z WWW: <http://www.portal-vz.cz/public-private-partnership-1>, dne 1. 9. 2007
- [62] Pracovní skupina Partnerství: *Partnerství v Moravskoslezském kraji*, Projekt Posílení kapacity při plánování a realizaci programů v Moravskoslezském kraji, říjen 2005. Dostupné z WWW: [http://www.partnerstvi-msk.cz/rea\\_0101.html](http://www.partnerstvi-msk.cz/rea_0101.html), dne 19. 8. 2007
- [63] Regionální rada rozvoje a spolupráce: *Manuál dobrých praktik regionálního partnerství*, Moravskoslezský kraj, leden 2006. Dostupné z WWW: [http://www.partnerstvi-msk.cz/rea\\_02.html](http://www.partnerstvi-msk.cz/rea_02.html), dne 3. 7. 2007
- [64] *Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu Euroregiony (stanovisko z vlastní iniciativy)*, Brusel, 11. 7. 2007. Dostupné z WWW: [http://64.233.183.104/search?q=cache:ikMpZfckZqYJ:eescopinions.eesc.europa.eu/vi ewdoc.aspx%3Fdoc%3D//esppub2/esp\\_public/ces/eco/eco179/cs/ces1002-2007\\_ac\\_cs.doc+spolupr%C3%A1ce+znamen%C3%A1&hl=cs&ct=clnk&cd=46&client=opera](http://64.233.183.104/search?q=cache:ikMpZfckZqYJ:eescopinions.eesc.europa.eu/vi ewdoc.aspx%3Fdoc%3D//esppub2/esp_public/ces/eco/eco179/cs/ces1002-2007_ac_cs.doc+spolupr%C3%A1ce+znamen%C3%A1&hl=cs&ct=clnk&cd=46&client=opera), dne 10. 10. 2007
- [65] Tuba, L., Szomolai, V., Kovács, L.: *Budování partnerství a místní rozvoj*, 2005/2006. Dostupné z WWW: [http://www.niton.sk/documents/41-197-1010-partnership\\_cz.pdf](http://www.niton.sk/documents/41-197-1010-partnership_cz.pdf), dne 8. 7. 2007
- [66] *Úvod ke Spolupráci*, dostupné z WWW: [http://www.smecollaborate.com/contents/17/files/Introduction\\_-\\_CZ.doc](http://www.smecollaborate.com/contents/17/files/Introduction_-_CZ.doc), dne 10. 10. 2007
- [67] Vláda ČR: *Východiska pro zapojování veřejnosti do přípravy strategických dokumentů*, 9. května 2006. Dostupné z WWW: <http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rnno/aktuality/vychodiska.pdf>, dne 16. 10. 2007
- [68] Weiler, B.: *Pracovní dokument o Zelené knize Komise o partnerství veřejného a soukromého sektoru a právu Společenství o zadávání veřejných zakázek a koncesích*, Výbor pro vnitřní trh a ochranu spotřebitelů, Evropský parlament, Brusel, 15. 5. 2006. Dostupné z WWW: [www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/dt/615/615309/615309cs.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/dt/615/615309/615309cs.pdf), dne 5. 5. 2007
- [69] Wikipedie: *Mladá fronta DNES*. Dostupné z WWW: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Mladá\\_fronta\\_DNES](http://cs.wikipedia.org/wiki/Mladá_fronta_DNES), dne 28. 11. 2007
- [70] Základní škola Bernarda Bolzana o. p. s., *O škole*. Dostupné z WWW: <http://www.skolabolzano.cz/skola/> dne 13. 3. 2008

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Sledovaná časová období u jednotlivých titulů.....	78
Tabulka č. 2 – Identifikační proměnné .....	82
Tabulka č. 3 – Náčrt kódovací knihy .....	88
Tabulka č. 4 – Rozdělení příspěvků dle analyzovaných pojmů.....	91
Tabulka č. 5 – Rozdělení příspěvků dle zdrojů.....	92
Tabulka č. 6 – Příspěvky obsahující pojem spolupráce .....	93
Tabulka č. 7 – Uvedení oblasti spolupráce .....	94
Tabulka č. 8 – Oblast spolupráce .....	94
Tabulka č. 9 – Společný cíl spolupráce uveden .....	96
Tabulka č. 10 – Uvedení formy spolupráce .....	96
Tabulka č. 11 – Forma spolupráce .....	97
Tabulka č. 12 – Bližší vymezení spolupráce.....	97
Tabulka č. 13 – Spolupráce v rámci Evropské Unie.....	98
Tabulka č. 14 – Hodnocení spolupráce .....	98
Tabulka č. 15 – Příspěvky obsahující pojem partnerství .....	99
Tabulka č. 16 – Uvedení oblasti partnerství.....	100
Tabulka č. 17 – Oblast partnerství .....	100
Tabulka č. 18 - V příspěvcích o partnerství uvedena i spolupráce/dlouhodobá spolupráce ..	101
Tabulka č. 19 – Společný cíl partnerství uveden .....	102
Tabulka č. 20 – Forma partnerství .....	102
Tabulka č. 21 – Typ sdružování v rámci partnerství.....	103
Tabulka č. 22 – Hodnocení partnerství .....	104
Tabulka č. 23 – Seznam partnerů.....	134

## Seznam grafů

Graf č. 1 – Schéma členění národního hospodářství.....	4
Graf č. 2 – Srovnání uvedení oblastí spolupráce a oblastí partnerství .....	105
Graf č. 3 – Srovnání oblastí spolupráce s oblastmi partnerství.....	106
Graf č. 4 – Srovnání uvedení cíle spolupráce a uvedení cíle partnerství .....	107
Graf č. 5 – Srovnání forem spolupráce a forem partnerství.....	108
Graf č. 6 - Srovnání přítomnosti hodnocení spolupráce a hodnocení partnerství.....	109
Graf č. 7 – Účast na projektu na základě svobodné vůle .....	140
Graf č. 8 – Spokojenost se způsobem přípravy projektu / s časem přípravě věnovaným.....	141
Graf č. 9 – Pociťovaná vzájemná výhodnost partnerství .....	143
Graf č. 10 – Naplnění očekávání partnerů .....	145
Graf č. 11 – Zpětné hodnocení partnerství na projektu.....	146

## Seznam příloh

Příloha č. 1 – Přehled otázek použitých v rozhovoru
Příloha č. 2 – Dohoda o partnerské spolupráci
Příloha č. 3 – Dohoda o partnerství
Příloha č. 4 – Hodnocení spolupráce

## **Příloha č. 1 – Přehled otázek použitých v rozhovoru**

- 1) Pokuste se v obecné rovině charakterizovat pojem spolupráce, na jakých principech je dle Vašeho názoru spolupráce postavena?
- 2) Pokuste se v obecné rovině charakterizovat pojem partnerství, na jakých principech je dle Vašeho názoru partnerství postaveno?
- 3) Jaké jsou dle Vašeho názoru nejvýznamnější přínosy a rizika partnerství?
- 4) V čem spatřujete hlavní odlišnost pojmů partnerství a spolupráce.
  
- 5) Účastnil/a jste se projektu na základě svobodné vůle?  
Ano zčásti ne  
PŘÍBĚH
- 6) Byl/a jste spokojen/a se způsobem přípravy projektu ?  
Ano zčásti ne  
PŘÍBĚH
- 7) Byl/a jste spokojen/a s časem přípravě projektu věnovaným?  
Ano zčásti ne  
PŘÍBĚH
- 8) Myslíte si, že měli všichni partneři při jednání stejnou příležitost vyjádřit svůj názor, a že všechny názory měly stejnou váhu?  
Ano zčásti ne  
PŘÍBĚH
- 9) Sdíleli jste s partnery projektu společný cíl?  
Ano ne  
PŘÍBĚH
- 10) Bylo partnerství dle Vašeho názoru přínosné pro všechny zúčastněné?  
Ano zčásti ne  
PŘÍBĚH
- 11) Sdíleli jste s partnery projektu veškeré informace?  
Ano ne  
PŘÍBĚH
- 12) Sdíleli jste vedle společného prospěchu také společné riziko?  
Ano zčásti ne  
PŘÍBĚH
- 13) Naplnilo partnerství Vaše očekávání, se kterými jste do něj šel/šla?  
Ano zčásti ne  
PŘÍBĚH
- 14) Jak zpětně hodnotíte partnerství na daném projektu ?  
pozitivně negativně neutrálně  
PŘÍBĚH

## **Příloha č. 2 – Dohoda o partnerské spolupráci**

**Dohoda o partnerské spolupráci  
uzavřená na základě usnesení Zastupitelstva města Tábora č. 579/17/04 ze dne 17.05.2004**

### **Článek I** Smluvní strany

město Tábor  
Žižkovo nám. 3  
390 01 Tábor  
IČO: 00235014  
zastoupené Ing. Františkem Dědičem, starostou města  
( dále jen město)

a

Základní škola Bernarda Bolzana, obecně prospěšná společnost  
Tržní náměstí 346  
390 01 Tábor  
IČO: 65018711  
zastoupená Ing. Petrem Havránkem, předsedou správní rady  
(dále jen škola)

uzavírají tuto smlouvu o spolupráci

### **Článek II** Předmět a účel smlouvy

Obě strany se zavazují, že budou spolupracovat při zpracování a realizaci projektu " Multifunkční vzdělávací zařízení" ( dále jen projekt) a jeho následného využívání.

### **Článek III**

Základní povinnosti Základní školy Bernarda Bolzana

1. Škola se zavazuje zpracovat projekt "Multifunkční vzdělávací zařízení" ( dále jen projekt).
2. Škola se zavazuje spolupracovat při přípravě projektu pro podání žádosti o čerpání prostředků ze Společného regionálního operačního programu.
3. Škola se zavazuje spolupracovat při přípravě žádosti na Ministerstvo pro místní rozvoj o zafinancování spoluúčasti žadatele o čerpání prostředků ze Společného regionálního operačního programu.
4. Škola se zavazuje spolupracovat při přípravě projektu pro stavební povolení.
5. Škola se zavazuje poskytovat součinnost městu v období realizace rekonstrukce budovy.
6. Škola se zavazuje uvolnit budovy čp. 346 a čp. 78 k datu stanovenému ve smlouvě o nájmu čp. 199.
7. Škola se zavazuje dodržet podmínky poskytnutí dotace týkající se fungování multifunkčního zařízení.
8. Škola se zavazuje zajistit provoz multifunkčního vzdělávacího zařízení svými pracovníky nebo externími spolupracovníky v duchu předloženého projektu nejméně po dobu trvání nájemní smlouvy s městem.

### **Článek IV**

Základní povinnosti města Tábor

1. Město se zavazuje poskytnout podporu o.p.s. Základní škola Bernarda Bolzana při naplňování projektu.
2. Město se zavazuje provést rekonstrukci dle předloženého projektu a v souladu s podmínkami čerpání prostředků z fondů EU.
3. Město se zavazuje předfinancovat projekt pod podmínkou získání a plnění projektu.
4. Město se zavazuje dofinancovat projekt z vlastních zdrojů do maximální výše 3 miliony Kč (slovy třímilionykorunčeských) pod podmínkou získání a plnění projektu.

## **Článek V**

### Sankce

1. Za porušení článku III odst. 7 se stanovuje sankce ve výši vratky dotace.
2. Za porušení článku III odst. 8 se stanovuje sankce ve výši nevypořádaného podílu školy na technickém zhodnocení.
3. Za porušení článku IV se stanovuje sankce ve výši oprávněných nákladů školy vynaložených na přípravu projektu.

## **Článek VI**

### Závěrečná ustanovení

1. Smlouva se uzavírá na dobu neurčitou.
2. Smlouvu lze ukončit dohodou obou smluvních stran, nejdříve však po skončení projektu.
3. Smlouva byla vyhotovena ve čtyřech exemplářích, z nichž každý má platnost originálu. Každá smluvní strana obdrží dva exempláře.
4. Tato smlouva nabývá účinnosti dnem jejího podpisu oběma stranami.

Ing. František Dědič  
starosta města Tábora

Ing. Petr Havránek  
předseda správní rady  
Základní školy Bernarda Bolzana, o.p.s.

V Táboře dne



## Příloha č. 3 – Dohoda o partnerství

Město Tábor  
Žižkovo náměstí 3  
390 15 Tábor

Farní charita Tábor  
Auritus- centrum pro lidi ohrožené drogou  
Klokotská 114  
390 01 Tábor

### Dohoda o partnerství

**Název projektu:** Komunitní plánování města Tábora

Předmětem této dohody je dvoustranný partnerský vztah mezi žadatelem a partnerem.

**Úloha žadatele:**

Žadatel bude zajišťovat tvorbu komunitního plánu a průběžně informovat partnera o průběhu projektu a jeho jednotlivých aktivitách.


**Vymežující úloha, práva a povinnosti partnera:**

Partner se bude podílet na vytváření komunitního plánování sociálních služeb města Tábora, a to zejména v rámci vytvořených pracovních skupin.

Partner se bude podílet na výše jmenované činnosti po dobu udržitelnosti projektu.

V Táboře dne ...23.03. 2005.....

Za žadatele:

  
Ing František Dědič  
Starosta města Tábora



Za partnera:

Mgr. Ivana Hašplová  
ředitelka Farní charity Tábor





## Příloha č. 4 – Hodnocení spolupráce

<b>FOKUS Tábor</b>		
Sdružení pro pomoc a podporu lidem s duševním onemocněním		
Mestecká 2087 390 02 Tábor Česká Republika	tel.: 381 252 684 tel., fax.: 381 252 988 e-mail.: fokus.tabor@quick.cz www.fokustabor.cz	IČO 70858543 GE Money Bank a.s. 153722039 / 0600

V Táboře, 24. září 2007

Město Tábor  
Městský úřad Tábor  
Pdbor sociálních věcí  
Husovo náměstí 2938  
39002 Tábor

### Věc : Hodnocení spolupráce Města Tábor s NNO

Za NNO FOKUS Tábor hodnotím snahu Města Tábor, ale i praktickou, konkrétní spolupráci s neziskovými organizacemi velmi vysoko a jako zástupce jedné z nich si vážím otevřeného přístupu a trvalé nabídky ke spolupráci.

Tato otevřenost byla základem pro vznik „Koalice poskytovatelů sociálních a zdravotních služeb v Táboře“. Město Tábor tak pomohlo při vzniku, v České Republice ojedinělé, spolupráci různých neziskových organizací v jednom městě.

Jedním z posledních projektů na kterém Město Tábor s NNO ve městě spolupracovalo a spolupracuje je vznik Komunitního plánu sociálních služeb. Neziskové organizace měly podstatné zastoupení v organizační a řídicí skupině a v pracovních skupinách naprosto převládali. Městu Tábor se tak podařilo budovat Komunitní plán od těch lidí, kteří sociální služby přímo poskytují a mají kontakt se sociálně potřebnými nejužší. Proto nebyly opomenuty žádné oblasti v poskytování sociálních služeb a spolupráce Města Tábor s NNO ve městě se dále rozvinula. Příkladem toho je vznik komise Města Tábor pro komunitní plánování, jejíž členy jsou ve velké míře zástupci NNO.

Přeji Městu Tábor a NNO ve městě další dobrou spolupráci.

S pozdravem

FOKUS Tábor  
Mestecká 2087, 390 02 Tábor  
IČO: 70858543

  
Pavel Kutil  
ředitel