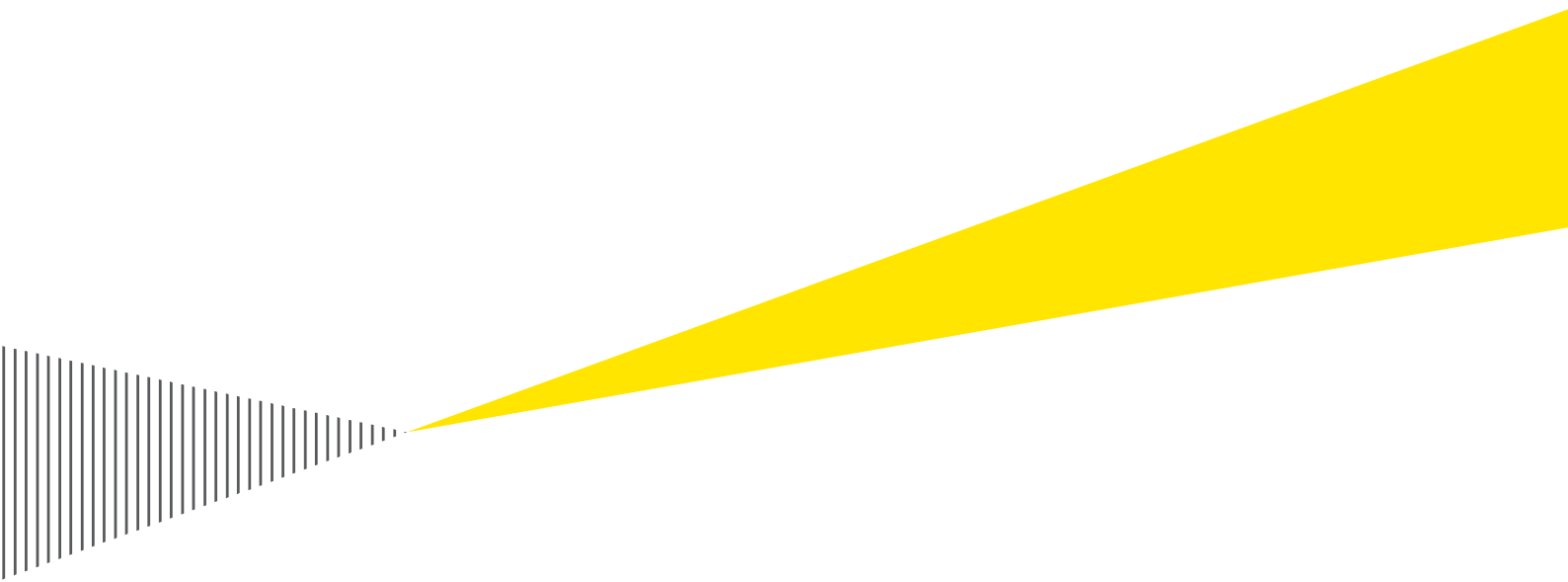


# ANALÝZA BILATERÁLNÍCH VZTAHŮ MEZI SUBJEKTY Z ČESKÉ REPUBLIKY A SUBJEKTY Z DONORSKÝCH ZEMÍ V RÁMCI EHP A NORSKÝCH FONDŮ 2009-14

27. ledna 2015



**EY**

Building a better  
working world

# Obsah

Obsah .....	2
Seznam zkratk .....	4
Seznam grafů .....	5
Seznam tabulek .....	5
<b>1. Úvod .....</b>	<b>7</b>
1.1. Základní přístup EY k řešení Projektu .....	7
<b>2. Vyhodnocení bilaterálních vztahů na základě evaluačních otázek .....</b>	<b>11</b>
2.1. Vznik partnerství .....	11
2.1.1. Vznik partnerství – koneční příjemci .....	11
2.1.1. Vznik partnerství – programoví partneři .....	25
2.1.2. Vznik partnerství – BFNÚ .....	26
2.1.3. Vznik partnerství – BFPÚ .....	29
2.2. Fungování partnerství v době realizace projektů .....	31
2.2.1. Fungování partnerství v době realizace projektů – koneční příjemci .....	31
2.2.1. Fungování partnerství v době realizace projektů – programoví partneři .....	41
2.2.2. Fungování partnerství v době realizace projektů – BFNÚ .....	43
2.2.3. Fungování partnerství v době realizace projektů – BFPÚ .....	45
2.3. Vývoj partnerství po ukončení realizace projektů / mimo realizaci projektů .....	48
2.3.1. Vývoj partnerství po ukončení realizace projektů / mimo realizace projektů – koneční příjemci .....	48
2.3.1. Vývoj partnerství po ukončení realizace projektů / mimo realizace projektů – programoví partneři .....	54
2.3.2. Vývoj partnerství po ukončení realizace projektů / mimo realizace projektů – BFNÚ .....	55
2.3.3. Vývoj partnerství po ukončení realizace projektů / mimo realizace projektů – BFPÚ .....	57
<b>3. Příklady dobré praxe v oblasti bilaterálních vztahů .....</b>	<b>58</b>
3.1. Projekt Výstava „Skvělý nový svět s.r.o.“ .....	59
3.2. Živé knihovny Amnesty International – čtením k otevřenosti .....	60
3.3. Program CZ06 - Kulturní dědictví a současné umění .....	61
3.4. Projekty Stop kybernásilí na ženách a mužích .....	62
3.5. Projekt Pohybová aktivita jako součást léčby psychiatrických pacientů .....	63
<b>4. Závěry a doporučení .....</b>	<b>64</b>
4.1. Vznik partnerství .....	64
4.2. Fungování partnerství .....	65
4.3. Přínosy partnerství nad rámec realizace podpořených projektů .....	66
4.4. Doporučení pro oblast bilaterálních vztahů .....	67
4.4.1. Doporučení na programové úrovni .....	67
4.4.2. Doporučení na projektové úrovni .....	70
<b>5. Přílohy závěrečné zprávy .....</b>	<b>73</b>
5.1. Příloha č. 1 – přehled otázek v dotazníkovém šetření .....	74
5.2. Příloha č. 2 – seznam otázek pro řízené rozhovory .....	80
5.2.1. Zprostředkovatel .....	80

5.2.2.	Partner programů z ČR.....	81
5.2.3.	Partner z donorské země na úrovni programů .....	82
5.2.4.	Koneční příjemci .....	83
5.2.5.	Partneři projektů z donorských zemí.....	84
5.2.6.	Národní kontaktní místo .....	85
5.2.7.	The Norwegian Embassy in Prague.....	86
5.3.	Příloha č. 3 – seznam respondentů pro dotazníkové šetření.....	87
5.4.	Příloha č. 4 – seznam respondentů – řízené rozhovory .....	98

# Seznam zkratek

BFNÚ	Bilaterální fond na národní úrovni
BFPÚ	Bilaterální fond na projektové úrovni
ČR	Česká republika
DZS	Dům zahraničních služeb
EU	Evropská Unie
EY	Ernst & Young, s.r.o.
IS	Informační systém
MF	Ministerstvo financí
MKČR	Ministerstvo kultury
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSČR	Ministerstvo spravedlnosti
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MVČR	Ministerstvo vnitra
MZČR	Ministerstvo zdravotnictví
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
NROS	Nadace rozvoje občanské společnosti
OSF	Open Society Fund

# Seznam grafů

Graf 1 Spolupráce byla navázána s (rozdělení dle programů): .....	12
Graf 2 Rozdělení iniciátorů spolupráce na přípravě projektu:.....	13
Graf 3 Rozdělení způsobu identifikace potenciálních partnerů: .....	13
Graf 4 Způsob identifikace potenciálních partnerů (rozdělení dle programů):.....	15
Graf 5 Hlavní důvody partnera pro souhlas ke spolupráci (dle vnímání příjemce)?: .....	16
Graf 6 Hlavní důvody pro souhlas ke spolupráci (dle partnerů příjemců)?: .....	16
Graf 7 Jakým způsobem bylo při utváření spolupráce komunikováno?:.....	17
Graf 8 Problematické oblasti hledání potenciálního partnera?:.....	18
Graf 9 Oblasti partnerství, které se při vyjednávání projevily jako nejvíce náročné?: .....	21
Graf 10 Je dokumentace programu dostatečně konkrétní pro nastavení spolupráce s partnerem?: .....	23
Graf 11 Je dokumentace programu dostatečně konkrétní pro nastavení spolupráce s partnerem (rozdělení dle programů)?: .....	24
Graf 12 Rozdělení iniciátorů spolupráce na přípravě projektu (pro příjemce BFNÚ): .....	26
Graf 13 Hlavní důvody partnera pro souhlas ke spolupráci (dle vnímání příjemce BFNÚ)?: .....	26
Graf 14 Problematické oblasti hledání potenciálního partnera (pro příjemce BFNÚ)?: .....	27
Graf 15 Oblasti partnerství, které se při vyjednávání projevily jako nejvíce náročné (pro příjemce BFNÚ)?: .....	28
Graf 16 Rozdělení iniciátorů spolupráce na přípravě projektu (pro příjemce BFPÚ): .....	29
Graf 17 Hlavní důvody partnera pro souhlas ke spolupráci (dle vnímání příjemce BFPÚ)?:.....	29
Graf 18 Oblasti partnerství, které se při vyjednávání projevily jako nejvíce náročné (pro příjemce BFPÚ)?: .....	30
Graf 19 Jak hodnotíte (dosavadní) zapojení partnera pokud se týká dosažení výsledků projektu?: .....	31
Graf 20 Jaké bylo zapojení partnera do projektu, pokud se týká dosažení výsledků projektu (rozdělení dle programů)?: .....	32
Graf 21 Jak hodnotíte (dosavadní) zapojení partnera v rámci ovlivnění výsledků projektu (dle partnerů projektů z donorských zemí)?:.....	33
Graf 22 Na kterých aktivitách se partner nejvíce podílel?: .....	34
Graf 23 Na kterých aktivitách se partner nejvíce podílel (rozdělení dle programů)?:.....	35
Graf 24 Ve kterých oblastech se nejvíce projevily pozitivní dopady zapojení partnera?: .....	36
Graf 25 Ve kterých oblastech se nejvíce projevily pozitivní dopady zapojení partnera (dle partnerů projektů z donorských zemí)?: .....	37
Graf 26 Mělo by vyšší zapojení partnera do projektu pozitivní dopad na dosažení výsledků?: .....	38
Graf 29 Ve kterých oblastech se nejvíce projevily pozitivní dopady zapojení partnera (pro příjemce BFNÚ)?: .....	44
Graf 32 Ve kterých oblastech se nejvíce projevily pozitivní dopady zapojení partnera (pro příjemce BFPÚ)?: .....	46
Graf 34 Realizovali byste při stejných podmínkách daný projekt se stejným partnerem znovu?:..	48
Graf 35 Plánujete pokračovat se spoluprací i po skončení finanční podpory?:.....	49
Graf 36 Plánujete pokračovat se spoluprací i po skončení finanční podpory (dle vyjádření partnerů projektu)?: .....	49

# Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení respondentů dotazníkového šetření dle programů: .....	9
Tabulka 2 Hledání nového partnera zabralo?:.....	14
Tabulka 3 Problematické oblasti hledání potenciálního partnera (rozdělení dle programů, hlavní a významná komplikace)?: .....	19
Tabulka 4 Jak dlouho trvala domluva spolupráce od zahájení komunikace po podání projektové žádosti?: .....	20

<b>Tabulka 5 Jak dlouho trvala domluva spolupráce od zahájení komunikace po podání projektové žádosti (dle partnerů z donorských zemí)?:</b> .....	20
<b>Tabulka 6 Oblasti partnerství, které se při vyjednávání projevily jako náročné (rozdělení dle programů, velmi problematické a problematické oblasti)?:</b> .....	22
<b>Tabulka 7 Jak často dochází (docházelo) ke komunikaci / interakci v projektu?:</b> .....	33
<b>Tabulka 8 Jaké byly největší překážky vyššího zapojení partnerů do projektu (rozdělení dle programů)?:</b> .....	40

# 1. Úvod

Tato analýza je výstupem projektu „Analýza bilaterálních vztahů mezi subjekty z České republiky a subjekty z donorských zemí v rámci EHP a Norských fondů“ (dále také „Projekt“). Projekt byl realizován na základě smlouvy o zpracování analýzy ze dne 22. září 2015, která byla uzavřena mezi Ministerstvem financí ČR (dále také „zadavatel“) a společností Ernst & Young, s.r.o. (dále také „EY“). Cílem Projektu bylo vyhodnotit úroveň bilaterálních vztahů českých subjektů se subjekty z donorských zemí v období od 18. června 2011 do 31. května 2015. Bilaterální vztahy byly vyhodnoceny na dvou typech vzniklých partnerství, a to na (i) partnerství na úrovni programů a na (ii) partnerství na úrovni projektů.

Analýza poskytuje přehled o:

- ▶ **postupech a nástrojích**, které byly využity pro sběr informací od jednotlivých respondentů (kapitola 1.1),
- ▶ **výsledcích / vyhodnocení provedeného šetření** mezi respondenty na projektové i programové úrovni (kapitola 2),
- ▶ **příkladech dobré praxe** identifikované v rámci šetření (kapitola 3),
- ▶ **závěrech a doporučeních** vytvořených na základě provedeného šetření (kapitola 4).

## Kontext projektu

V rámci EHP a Norských fondů je kladen důraz na rozvoj bilaterálních vztahů mezi přijímající zemí (ČR) a donorskými státy (Island, Lichtenštejnsko, Norsko). V tomto smyslu byla v rámci finančních mechanismů **navázána partnerství na (i) úrovni programů, (ii) iniciativ a na (iii) úrovni samotných podpořených projektů**. Na úrovni programů bylo vyjednáno celkem devět partnerství, přičemž sedm programů má přímo partnera z donorských zemí. Jednotlivá partnerství pak byla navázána i na úrovni vlastních projektů (v některých programech je vznik partnerství povinnou podmínkou pro udělení grantu). Nad rámec projektových aktivit byly dále zřízeny *Fondy pro bilaterální spolupráci na programové úrovni* (dále také „BFPÚ“) a *Fond pro bilaterální spolupráci na národní úrovni* (dále také „BFNÚ“), které mají za cíl podpořit vznik a následný rozvoj bilaterálních vztahů (partnerství).

## 1.1. Základní přístup EY k řešení Projektu

S ohledem na charakter Projektu byla jako **hlavní východisko pro jeho řešení zvolena sada evaluačních otázek**. Jednotlivé evaluační otázky se zaměřovaly na hlavní části projektového / programového cyklu ve spojitosti s principem partnerství. Jedná se o (i) vznik partnerství, (ii) jeho průběh během realizace projektů / programů a (iii) vývoj partnerství po ukončení projektových / programových aktivit<sup>1</sup>. Jednotlivé evaluační otázky byly následně rozpracovány pomocí konkrétních dotazů, které byly využity při dotazníkovém šetření, nebo přímém dotazování s vybranými respondenty a umožnily tak EY získat potřebné informace pro tvorbu závěrů.<sup>2</sup> **Vytvoření a následné využití evaluačních otázek tak umožnilo cíleně získávat potřebné informace, které měly požadovaný přínos pro zadavatele a případně další zainteresované strany.**

Následující tabulka zobrazuje přehled jednotlivých evaluačních otázek, které byly použity pro řešení Projektu.

---

<sup>1</sup> S ohledem na nízký počet dokončených projektů byly rovněž posuzovány aktivity spojené s partnerstvím nad rámec projektu.

<sup>2</sup> Jednotlivé otázky byly před jejich využitím schváleny zadavatelem.

Okruh evaluačních otázek	Popis cíle evaluačního okruhu a výčet evaluačních otázek
Vznik partnerství	<p>Cílem okruhu bylo (i) identifikovat a zhodnotit způsob hledání partnerů na programové i projektové úrovni, (ii) popsat způsoby, kterými byla navazována spolupráce a sjednána finální podoba partnerství a (iii) identifikovat problematické oblasti při vzniku partnerství. Pro potřeby okruhu byly formulovány následující evaluační otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Jakým způsobem byli identifikováni / vybráni potenciální partneři?</li> <li>B. Jakým způsobem byli vybráni povinní / předem stanovení partneři?</li> <li>C. Jakým způsobem došlo k navázání spolupráce s partnerem?</li> <li>D. Jaké byly problematické oblasti při hledání partnerů?</li> <li>E. Jaké byly problematické oblasti při vyjednávání partnerství?</li> </ul>
Fungování partnerství v době realizace projektů	<p>Cílem okruhu bylo (i) identifikovat přínosy a negativní dopady partnerství (na programové i projektové úrovni) při realizaci projektů a implementaci programů, (ii) zhodnotit způsob fungování partnerství, respektive zapojení partnerů a (iii) identifikovat problematické oblasti při realizaci projektů, respektive implementaci programů. Pro potřeby okruhu byly formulovány následující evaluační otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Jakým způsobem probíhala spolupráce s partnerem během realizace projektů / programů?</li> <li>B. Jaké byly přínosy spolupráce s partnerem při realizaci projektů / programů?</li> <li>C. Jaké byly nejčastější překážky / problematické oblasti zapojení partnerů?</li> </ul>
Vývoj partnerství po ukončení realizace projektů / mimo realizaci projektů	<p>Cílem okruhu bylo (i) zhodnotit pokračování partnerství po ukončení podpory, (ii) identifikovat a vyhodnotit přesahy partnerství nad rámec projektů a programů, (iii) identifikovat důvody / překážky vedoucí k omezení další spolupráce s partnerem nad rámec projektu / programu. Pro potřeby okruhu byly formulovány následující evaluační otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Jakým způsobem pokračuje partnerství na projektech / programech po skončení poskytování podpory?</li> <li>B. Jaké jsou důvody k ukončení partnerství po ukončení finanční podpory?</li> <li>C. Jaký je přínos partnerství nad rámec implementace projektů / programů?</li> </ul>

Jednotlivé evaluační otázky byly následně zodpovídaný na základě výsledků (i) dotazníkového šetření a zjištění identifikovaných při (ii) řízených rozhovorech s vybranými respondenty.

**Dotazníkové šetření** bylo zasláno 167 konečným příjemcům a 155 projektovým partnerům, včetně BFNU a BFPÚ.<sup>3</sup> Návratnost dotazníku byla 125 odpovědí u příjemců, tj. 75 %, respektive 78 odpovědí u zahraničních partnerů, tj. 50 %. Osloveni byli všichni příjemci podpory, kteří měli partnera v donorské zemi a všichni jejich partneři.<sup>4</sup> Konkrétní otázky pro jednotlivé respondenty<sup>5</sup> byly vytvořeny na základě výše uvedených evaluačních otázek. Jednotlivé otázky v dotazníku pak byly koncipovány jako:

- ▶ **uzavřené** – respondent mohl odpovědět pouze výběrem předem připravených hodnot,
- ▶ **polouzavřené** – respondent mohl odpovědět výběrem předem připravených hodnot, případně použít možnost jiné / další a následně uvést vlastní odpověď,
- ▶ **otevřené** – respondent odpovídal na otázky svými slovy, dle vlastního uvážení (nedostal na výběr z připravených variant odpovědí).

Většina otázek byla koncipována jako uzavřené a polouzavřené. Jednotlivé otázky byly navzájem propojeny a spojeny podmínkami. Tímto způsobem bylo zajištěno, že otázky vztahující se pouze k vybraným respondentům nebyly pokládány nerelevantním respondentům.

<sup>3</sup> Celkový přehled oslovených respondentů je uveden v příloze č. 3.

<sup>4</sup> Seznam respondentů poskytl zadavatel.

<sup>5</sup> Celkový přehled otázek je uveden v příloze č. 1.



Dotazníkové šetření vyplnili zástupci všech programů. Konkrétní počty respondentů v jednotlivých programech jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 1 Rozdělení respondentů dotazníkového šetření dle programů:**

Číslo a název programu	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
CZ02 - Biodiverzita a ekosystémové služby / Monitorování a integrované plánování a kontrola v životní prostředí / Adaptace na změnu klimatu	12	11 %
CZ03 - Nestátní neziskové organizace	11	10 %
CZ04 - Ohrožené děti a mládež	1	1 %
CZ06 - Kulturní dědictví a současné umění	41	39 %
CZ07 - Spolupráce škol a stipendia	5	5 %
CZ08 - Pilotní studia a průzkum technologií na zachycování a ukládání oxidu uhličitého (CCS)	3	3 %
CZ09 - Česko-norský výzkumný program	14	13 %
CZ10 - Budování kapacit a spolupráce institucí s norskými veřejnými institucemi, místními a regionálními úřady	1	1 %
CZ11 - Iniciativy v oblasti veřejného zdraví	6	6 %
CZ12 - Dejme (že)nám šanci	8	8 %
CZ13 - Domácí násilí a genderové podmíněné násilí / Uplatňování hlediska rovných příležitostí žen a mužů a podpora sladování pracovního a soukromého života	1	1 %
CZ15 - Budování kapacit a spolupráce v justici / Nápravné služby včetně alternativních trestů	2	2 %

počet respondentů v dotazníkovém šetření (dále jen „n“) mezi příjemci = 105

Většina respondentů odpovídala k projektu, který stále ještě probíhá (92 %), pouze 8 odpovědí bylo za projekty, které jsou již ukončeny. Od respondentů z donorských zemí bylo doručeno více odpovědí za dokončené projekty, ze 74 odpovědí se 14, tj. 19 % vztahovalo k již ukončeným projektům. Ze všech 106 odpovědí příjemců podpory získala jedna čtvrtina také podporu v rámci Fondu pro bilaterální spolupráci (26 respondentů).

V rámci BFPÚ vyplnilo separátní dotazník osm respondentů (jedná se o případy, kdy příjemce následně nezískal projekt v daném programu) a v rámci BFNU pak specificky vytvořené dotazníkové šetření vyplnilo celkem 13 respondentů z ČR a tři respondenti z donorské země.

**Řízené rozhovory** byly vedeny s následujícími zástupci respondentů:<sup>6</sup>

- ▶ Zprostředkovatel
- ▶ Partner programů v ČR
- ▶ Partner programů z donorské země
- ▶ Koneční příjemci (20 vybraných příjemců)
- ▶ Partneři konečných příjemců v donorských zemích (20 vybraných partnerů)
- ▶ Národní kontaktní místo
- ▶ The Norwegian Embassy in Prague.

<sup>6</sup> Celkový přehled respondentů je uveden v příloze č. 3.

Otázky pro přímé dotazování byly vytvořeny rovněž na základě jednotlivých evaluačních otázek a s ohledem na rozsah informací, které jsme získávali v rámci dotazníkového šetření. Pro přímé dotazování byly využity polo-strukturované rozhovory. Konkrétní otázky, rozdělené dle skupin respondentů, jsou uvedeny v příloze č. 2.

## 2. Vyhodnocení bilaterálních vztahů na základě evaluačních otázek

Hodnocení bilaterálních vztahů je založeno na jednotlivých evaluačních otázkách, které jsou rozděleny do jednotlivých oblastí dle projektového / programového cyklu (viz kapitola č. 1.1).

Následující kapitoly pak poskytují vyhodnocení jednotlivých evaluačních otázek v těchto oblastech:

- ▶ Vznik partnerství (kapitola 2.1)
- ▶ Fungování partnerství v době realizace projektů (kapitola 2.2)
- ▶ Vývoj partnerství po ukončení realizace projektů / mimo realizaci projektů (kapitola 2.3).

Grafy, které jsou v této kapitole prezentovány, byly vytvořeny na základě dotazníkového šetření. Pokud není uvedeno jinak, představují názory konečných příjemců podpory. Vyhodnocení je uvedeno vždy po jednotlivých hodnocených skupinách:

- ▶ Koneční příjemci
- ▶ Programoví partneři
- ▶ BFNÚ
- ▶ BFPÚ

### 2.1. Vznik partnerství

Cílem Projektu v oblasti „*Vznik partnerství*“ bylo vyhodnotit (i) způsob hledání partnerů na projektové a programové úrovni, (ii) popsat způsoby, kterými byla navazována spolupráce a sjednána finální podoba partnerství, a (iii) identifikovat problematické oblasti při vzniku partnerství, a to jak při hledání partnera na projektové a programové úrovni, tak při dojednání podoby projektového partnerství před podáním projektové žádosti.

V rámci evaluačního okruhu „*Vznik partnerství*“ jsou v následujících kapitolách zodpovězeny tyto evaluační otázky:

- ▶ Jakým způsobem byli identifikováni / vybráni potenciální partneři?
- ▶ Jakým způsobem došlo k navázání spolupráce s partnerem?
- ▶ Jaké byly problematické oblasti při hledání partnerů?
- ▶ Jaké byly problematické oblasti při vyjednávání partnerství?

Závěry a doporučení vztahená k jednotlivým evaluačním otázkám jsou uvedena v kapitole 4.

#### 2.1.1. Vznik partnerství – koneční příjemci

##### 2.1.1.1 Jakým způsobem byli identifikováni / vybráni potenciální partneři?

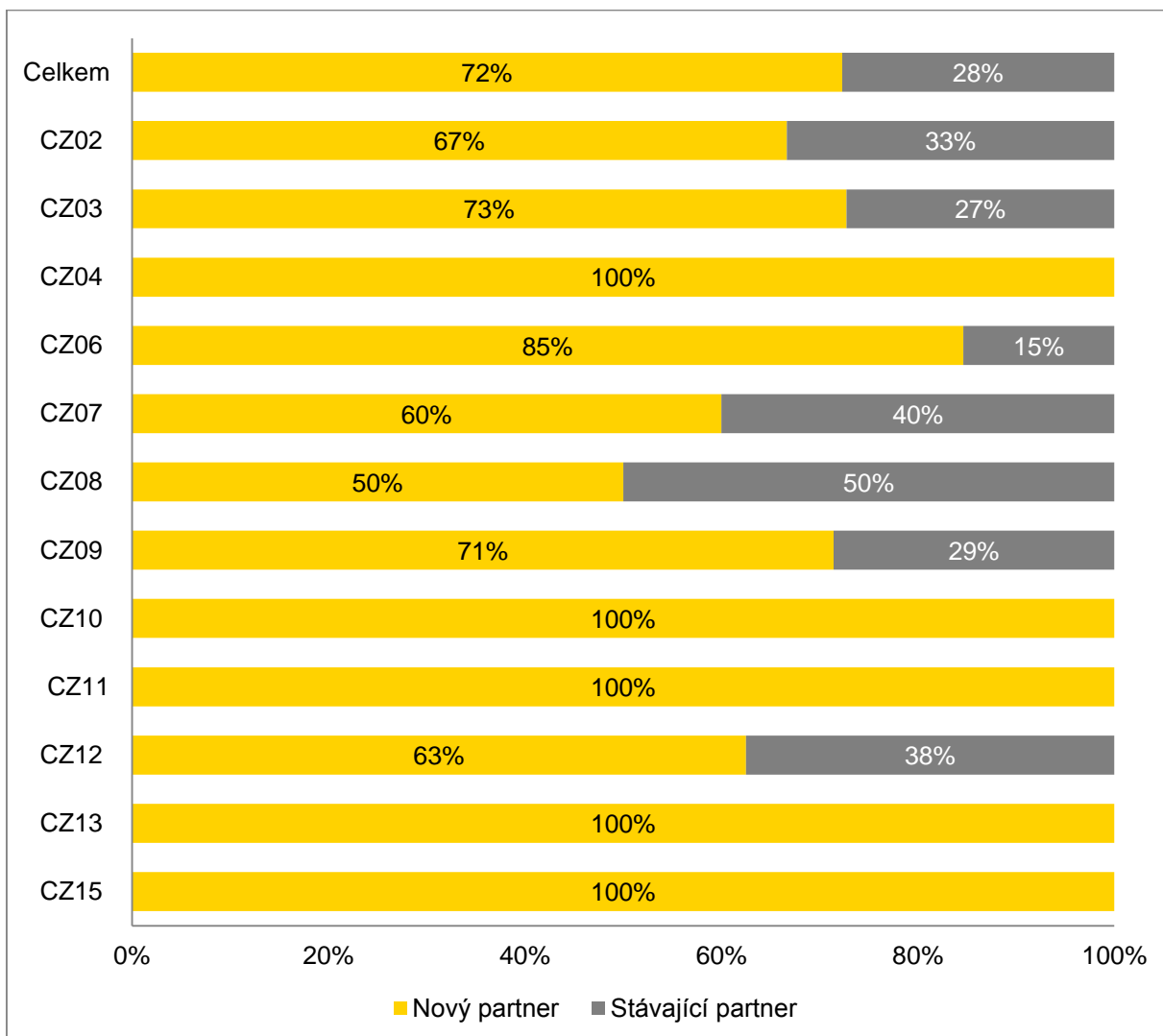
Partnerství pro realizované projekty bylo ze strany žadatelů navázáno především s novým partnerem, kdy pouze 28 % partnerství bylo pokračováním již předchozí spolupráce mezi příjemcem a partnerem z donorské země.<sup>7</sup> V případě projektů, kdy partnerství vznikalo na základě již předchozí spolupráce, pak ve většině případů příjemce a partner pracovali na zcela novém projektu a pouze v 18 % byl podpořený projekt pokračováním již dříve společně realizovaného projektu.

---

<sup>7</sup> Podobný procentuální poměr se vyskytl i v odpovědích od partnerů z donorských zemí (70 % projektů s novým partnerstvím, 30 % projektů navazující na spolupráci)

Rozložení poměrů mezi případy, kdy došlo k tvorbě nových partnerství, nebo o pokračování již navázané spolupráce podle jednotlivých programů zobrazuje **Graf 1**.

**Graf 1 Spolupráce byla navázána s (rozdělení dle programů):**



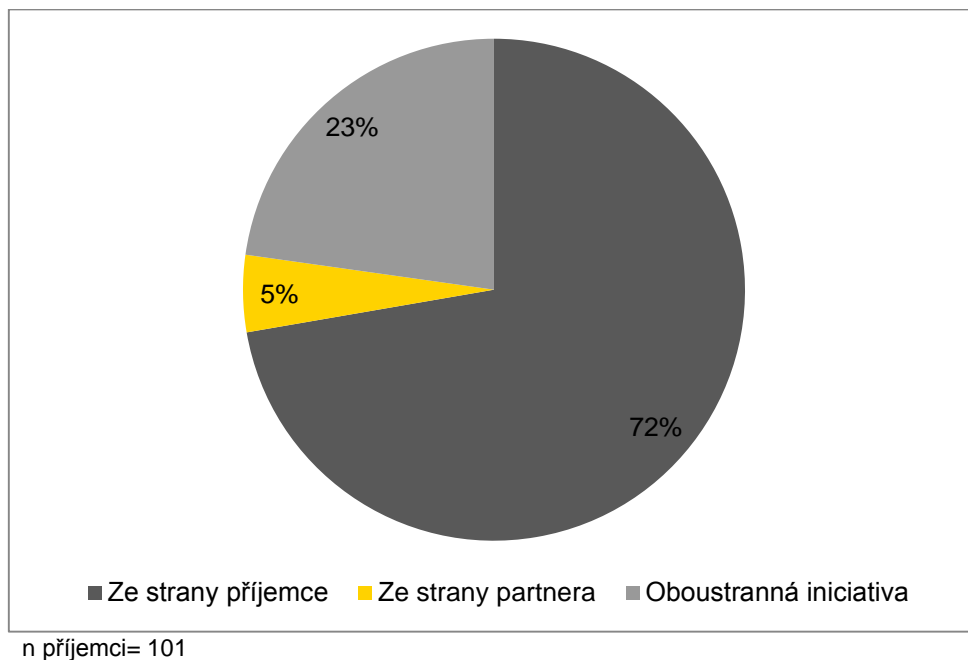
n příjemci= 101, n CZ02= 12, n CZ03= 11, n CZ04= 1, n CZ06= 39, n CZ07= 5, n CZ08= 2, n CZ09= 14, n CZ10=1, n CZ11= 6, n CZ12= 8, n CZ13= 1, n CZ15= 1

Z výsledků průzkumu vyplynulo, že iniciativa k zahájení spolupráce byla ve většině případů iniciována ze strany českých příjemců (72 %). Téměř jedna čtvrtina respondentů zahájila partnerství na základě oboustranné iniciativy a pouze 5 % respondentů bylo osloveno partnerem z donorské země (více viz **Graf 2**). Předpoklad, že hlavním iniciátorem vzniku partnerství byl příjemce z ČR, byl potvrzen v rámci řízených rozhovorů i z dotazníku od projektových partnerů z donorských zemí. Jejich odpovědi o iniciátorech navázání spolupráce procentuálně odpovídaly těm od příjemců, viz **Graf 2**.

Následující skutečnosti zjištěné v rámci řízených rozhovorů lze označit jako klíčové důvody, které zapříčinily **nižší aktivitu partnerů z donorských zemí při iniciaci spolupráce pro přípravu projektů**:

- ▶ Nedostatečné povědomí relevantních organizací a jednotlivců v donorských zemích o možnostech využití EHP a Norských fondů.
- ▶ Nedostatečná kapacita potenciálních partnerů z donorských zemí k aktivnímu hledání nových partnerů.

**Graf 2 Rozdělení iniciátorů spolupráce na přípravě projektu:**



Identifikace nových partnerů ze strany příjemců proběhla podle odpovědí příjemců v dotazníkovém šetření především díky **zprostředkovateli či programovému partnerovi**. **Dalším významným zdrojem informací byly webové prezentace / stránky jednotlivých partnerů z donorských zemí a kontakty získané od kolegů či známých**, viz **Graf 3**. V mnoha případech byly osobní kontakty zástupců příjemce / partnera získané na konferencích, výstavách a podobných příležitostech cenným zdrojem pro identifikaci vhodných partnerů. Tento způsob identifikace partnera převažoval v odpovědích v dotazníkovém šetření v položce jiné.

**Graf 3 Rozdělení způsobu identifikace potenciálních partnerů:**



**Akce na podporu partnerství byly důležitou pomocí pro hledání partnera.** Dle vyjádření programových partnerů během řízených rozhovorů však byla v několika případech účast na podobných akcích ze strany potenciálních partnerů z donorských zemí velice nízká ve srovnání se zájmem českým příjemců a realizace akce tak pro možnost navázání kontaktů s potenciálními partnery měla pouze omezené přínosy.

Od zahájení hledání nového partnera po domluvení spolupráce uplynuly dle příjemců **ve většině případů méně než tři měsíce**, viz **Tabulka 2**. Jen malý počet příjemců hledal partnera více než 3 měsíce a nikdo nevěděl, že by proces trval více jak půl roku. Doba pro hledání partnerů byla do velké míry ovlivněna termínem, do kterého bylo nezbytné podat projektovou žádost.

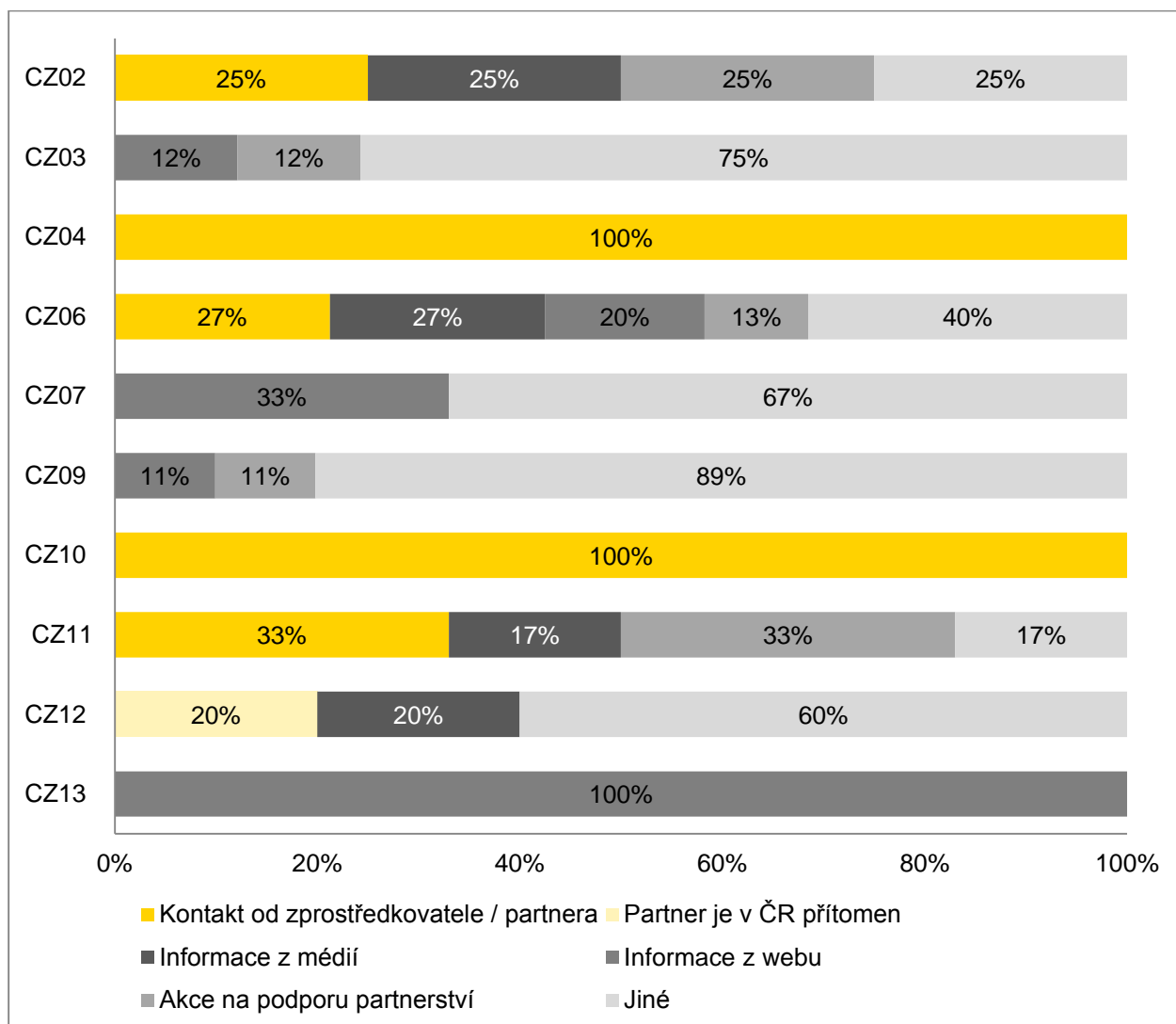
**Tabulka 2 Hledání nového partnera zabralo?:**

	<b>Odpovědi v procentech</b>
Do 2 týdnů	37 %
2 - 4 týdny	24 %
1 - 3 měsíce	27 %
3 - 6 měsíců	12 %

n příjemci= 68

V detailním přehledu odpovědí dle programů příjemci výrazně nevybočovali z průměrných odpovědí - viz **Graf 4**. Pro program CZ08 a CZ15 v dotazníkovém šetření nebyly získány žádné odpovědi, nejsou proto v grafu zahrnuty. Významnou část odpovědí v grafu tvoří kategorie „Jiné“, kde příjemci sami uváděli, jakým způsobem byli partneři identifikováni. Mezi nejčastějšími odpověďmi příjemců se vyskytovala především znalost partnera z předchozích projektů či získání kontaktu od jiné organizace.

**Graf 4 Způsob identifikace potenciálních partnerů (rozdělení dle programů):**

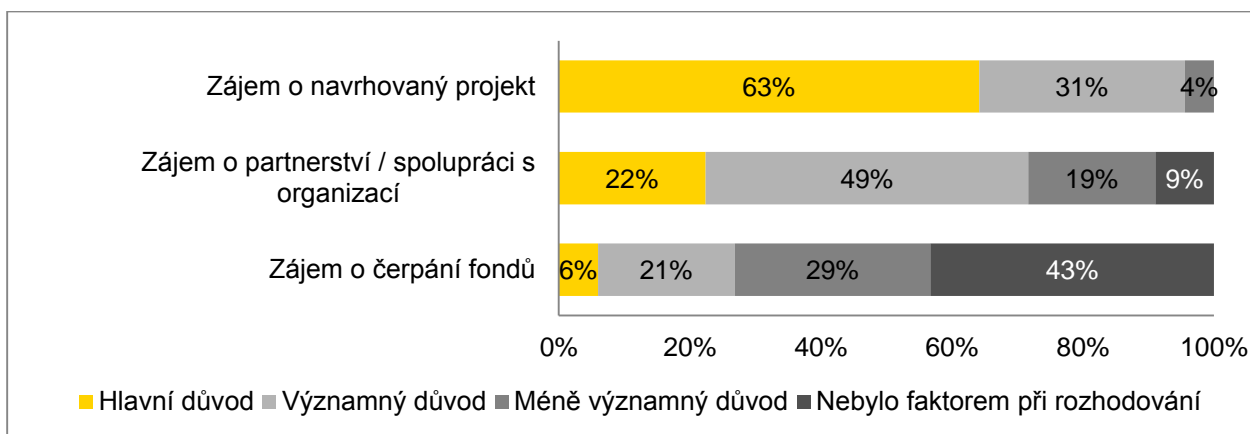


n příjemci= 68, n CZ02= 4, n CZ03= 8, n CZ04= 1, n CZ06= 30, n CZ07= 3, n CZ09= 9, n CZ10=1, n CZ11= 6, n CZ12= 5, n CZ13= 1

#### 2.1.1.2 Jakým způsobem došlo k navázání spolupráce s partnerem?

Jako hlavní důvod pro souhlas ke spolupráci ze strany partnera z donorské země byl dle respondentů uváděn především **zájem o samotný navrhovaný projekt** (jako hlavní nebo významný důvod to uvedlo 96 % respondentů) - viz **Graf 5**. Dalším významným důvodem pak byl **zájem partnera spolupracovat s organizací příjemce** (jako hlavní nebo významný důvod to uvedlo 77 % respondentů). Naopak spolupráce pouze kvůli využití čerpání fondů nebyla častým důvodem k souhlasu se spoluprací (jako hlavní nebo významný důvod uvedlo 30 % respondentů). Respondenti dále v dotazníku uvedli důvody k souhlasu se spoluprací jako např. ochota a možnost předání zkušeností, zvýšení prestiže organizace na základě spolupráce na mezinárodním projektu nebo osobní známost či osobní doporučení ke spolupráci. Zájem o navrhovaný projekt byl jako hlavní důvod uváděn i v rámci řízených rozhovorů.

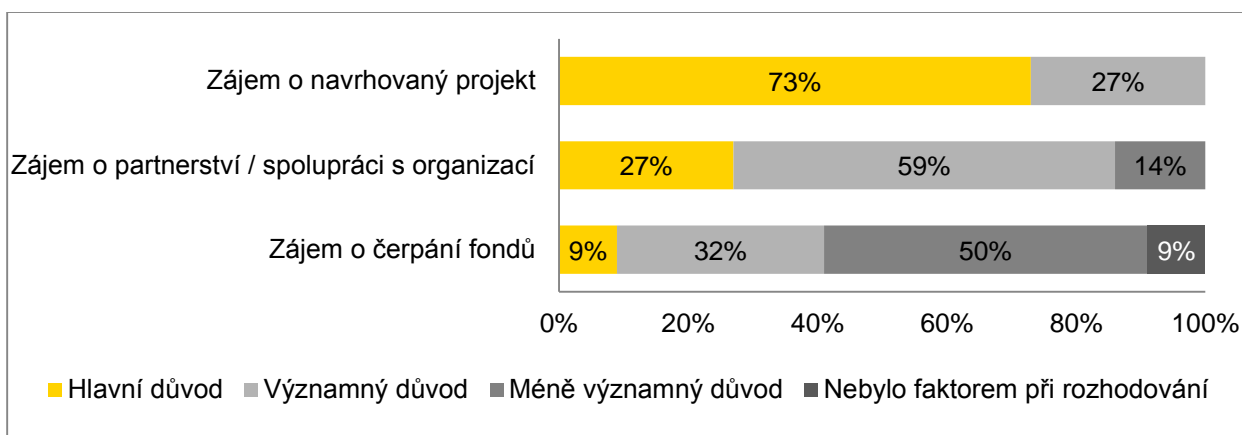
**Graf 5 Hlavní důvody partnera pro souhlas ke spolupráci (dle vnímání příjemce)?:**



n příjemci= 67

**Projektoví partneři v dotazníkovém šetření rovněž potvrdili, že nejdůležitější důvody pro spolupráci byly zájem o navrhovaný projekt, ale i zájem o spolupráci s českou organizací - viz Graf 6.** Na rozdíl od českých příjemců partneři častěji uváděli, že zájem o Norské a EHP fondy byl důvodem ke spolupráci (jako hlavní důvod to uvedla 2 % partnerů, jako významný důvod 32 % partnerů a jako méně významný důvod 50 % partnerů, pouze pro 9 % partnerů nebyl zájem o čerpání fondů faktorem v rozhodování).

**Graf 6 Hlavní důvody pro souhlas ke spolupráci (dle partnerů příjemců)?:**



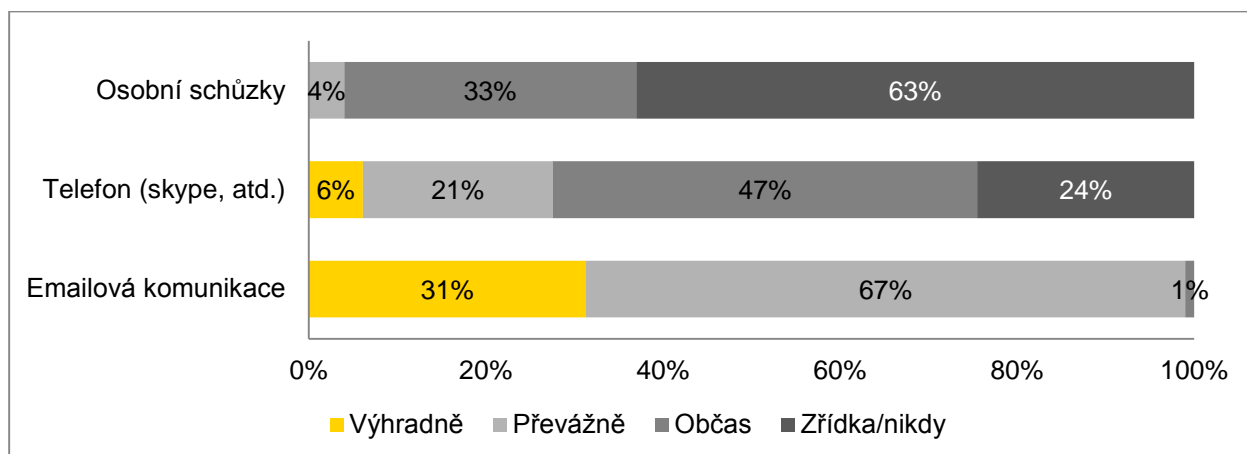
n partneři= 22

Během řízených rozhovorů byl obdobně s dotazníkovým šetřením jako hlavní důvod zahraničních partnerů uveden zájem o navrhovaný projekt. V programech, v rámci nichž má ČR vysoké renomé (kultura, věda a výzkum), pak respondenti zmiňovali i zájem o spolupráci s konkrétním příjemcem.

Nejčastějším způsobem komunikace v rámci nastavení partnerství byla dle respondentů emailová komunikace, v menší míře pak telefonická komunikace a pouze v omezené míře pak osobní schůzky - viz Graf 7. Způsob komunikace vyplývá zejména ze vzdálenosti mezi partnerem a příjemcem.



**Graf 7 Jakým způsobem bylo při utváření spolupráce komunikováno?:**



n příjemci = 97

Během řízených rozhovorů bylo potvrzeno, že osobní schůzky byly pro nastavení vztahů přínosnější, než emailová, či telefonická komunikace. Navázání osobních vztahů již během utváření spolupráce se dle vyjádření respondentů ukázalo jako výhodné i pro další fungování projektů.

### 2.1.1.3 Jaké byly problematické oblasti při hledání partnerů?

Dle respondentů v dotazníkovém šetření **většina z oslovených potenciálních partnerů z donorských zemí spolupráci neodmítla a partnerství bylo úspěšně navázáno (69 %)**, pouze 31 % oslovených potenciálních partnerů spolupráci odmítlo.

Na základě řízených rozhovorů byla nejčastějším důvodem pro odmítnutí spolupráce **nedostatečná kapacita partnera z donorské země** (více viz kapitola 4.1). Nedostatečná kapacita na straně donorských zemí byla částečně způsobena i špatným načasováním zahájení výzev ze strany ČR, kdy některé české programy byly spuštěny později, než obdobné programy jiných podpořených zemí. Toto mělo dle zástupců příjemců, partnerů na programové i projektové úrovni a Norského velvyslanectví za následek vyčerpání kapacity partnerů z donorských zemí ze strany dalších států (například Polska).

V rámci řízených rozhovorů bylo opakovaně zmiňováno, že jedním z dalších problémů při hledání partnera byla nedostatečně dlouhá doba v rámci vyhlášených výzev pro vyhledání vhodného partnera. V mnoha případech byla doba pro nalezení nového partnera a vyřešení veškerých formálních náležitostí spojených s jeho zapojením do projektu (formální požadavky žádosti) kratší než 3 měsíce, což dle některých respondentů není dostatečně dlouhá doba pro zvládnutí veškerých potřebných úkonů. V případě dostupných informací o potřebě zapojení (povinnosti / bodové bonifikaci) partnera do projektu v dostatečném předstihu, byli potenciální žadatelé schopni vyhledat nejen partnery ochotné k navázání spolupráce, ale zároveň i partnery více vhodné pro daný typ projektu (více viz kapitola 3.3 – Příklady dobré praxe v oblasti bilaterálních vztahů u programu CZ06).

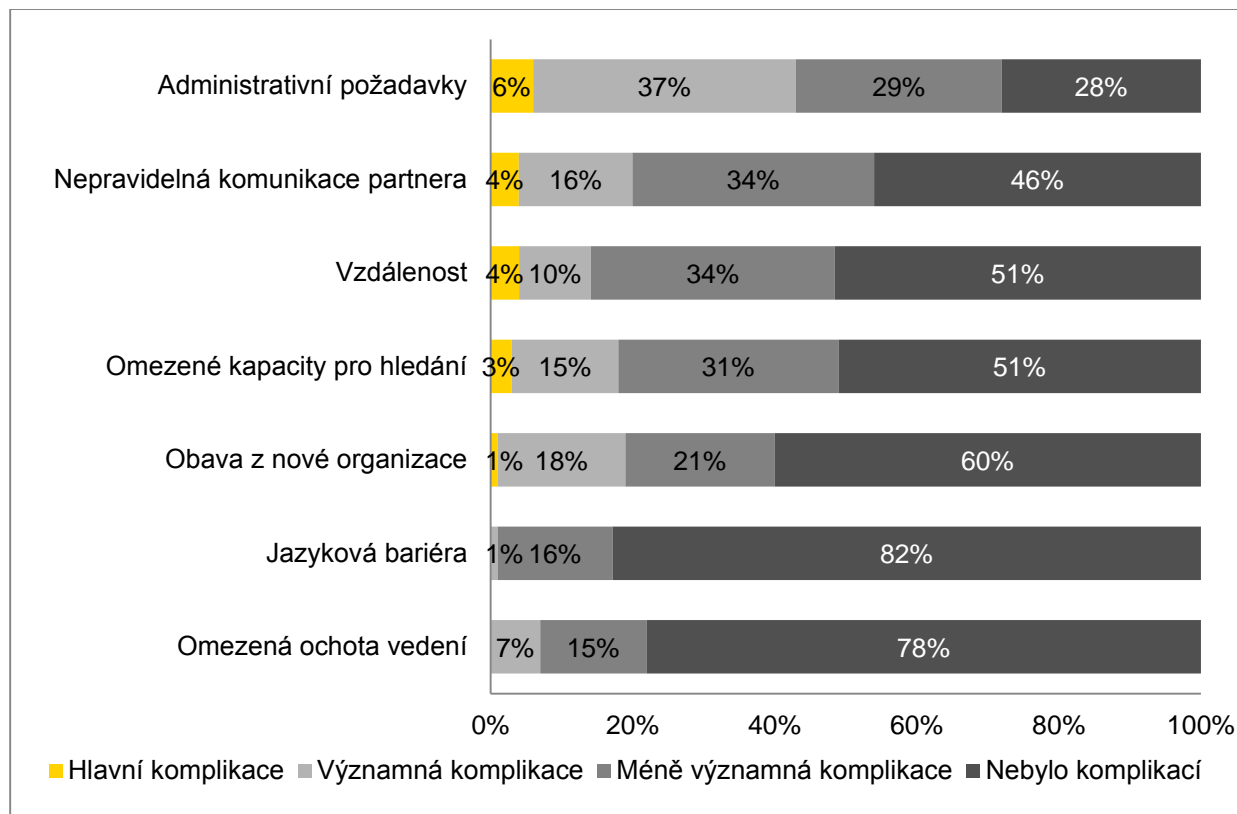
V dotazníkovém šetření byly za **nejčastější zdroj komplikací hledání partnera označeny administrativní požadavky programu**<sup>8</sup> (jako hlavní nebo významnou komplikaci ji uvedlo 43 % respondentů), **nepravidelnost komunikace ze strany potenciálního partnera z donorské země a obavy partnerů z navázání spolupráce s novou organizací** - viz **Graf 8**. Administrativní požadavky, dle řízených rozhovorů, v mnoha případech odradily potenciálního partnera od účasti na projektu z důvodu předpokladu **vysoké administrativní náročnosti projektu**. Mezi další problematické oblasti při hledání partnera byly respondenty v dotazníkovém šetření uvedeny i **nedostatečné kapacity**

<sup>8</sup> Tato skutečnost byla potvrzena i v rámci odpovědí partnerů na úrovni projektů z donorské země.

**potenciálních partnerů** a povinnost partnera se k projektu zavázat ještě před schválením získání dotace.

Jazyková bariéra nebyla příjemci identifikována jako překážka při hledání partnera. Oproti tomu partneři projektů z donorských zemí během řízených rozhovorů častěji uváděli, že jazyková bariéra na straně českých organizací byla mnohdy zdrojem nedorozumění a pomalejší domluvy.

**Graf 8 Problematické oblasti hledání potenciálního partnera?:**



n příjemci = 68

**Tabulka 3** pak zobrazuje hlavní komplikace (v dotazníkovém šetření uvedeno jako hlavní a významné) detailně rozdělené dle jednotlivých programů. Program CZ08 a CZ15 neměl na tuto otázku žádné odpovědi, nejsou proto v tabulce vůbec zahrnuty.

**Tabulka 3** *Problematické oblasti hledání potenciálního partnera (rozdělení dle programů, hlavní a významná komplikace)?:*

<b>Číslo a název programu</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Vzdálenost</b>	<b>Obava z nové organizace</b>	<b>Jazyková bariéra</b>	<b>Omezené kapacity pro hledání</b>	<b>Omezená ochota vedení</b>	<b>Nepravidelná komunikace partnera</b>	<b>Administrativní požadavky</b>
CZ02	<b>4</b>	0 %	25 %	0 %	0 %	0 %	25 %	50 %
CZ03	<b>8</b>	25 %	12 %	0 %	25 %	0 %	62 %	38 %
CZ04	<b>1</b>	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
CZ06	<b>30</b>	17 %	23 %	3 %	20 %	7 %	16 %	50 %
CZ07	<b>3</b>	33 %	0 %	0 %	33 %	0 %	0 %	0 %
CZ09	<b>9</b>	11 %	0 %	0 %	11 %	0 %	22 %	33 %
CZ10	<b>1</b>	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
CZ11	<b>6</b>	17 %	34 %	0 %	17 %	17 %	17 %	50 %
CZ12	<b>5</b>	0 %	20 %	0 %	0 %	20 %	0 %	40 %
CZ13	<b>1</b>	0 %	100 %	0 %	100 %	0 %	0 %	100 %

#### 2.1.1.4 Jaké byly problematické oblasti při vyjednávání partnerství?

Příjemci v dotazníkovém šetření nejčastěji uváděli **dobu vyjednávání partnerství** (od začátku až po podání žádosti) **mezi 1 – 3 měsíci** (38 %), podobně často uvedli i kratší dobu domluvy, tj. do 1 měsíce (do 2 týdnů 10 %, 2 – 4 týdny 32 %), viz **Tabulka 4**.

**Tabulka 4 Jak dlouho trvala domluva spolupráce od zahájení komunikace po podání projektové žádosti?:**

	<b>Odpovědi v procentech</b>
Do 2 týdnů	10 %
2 - 4 týdny	32 %
1 - 3 měsíce	38 %
3 - 6 měsíců	13 %
Více než 6 měsíců	6 %

n příjemci = 97

Partneři z donorských zemí v dotazníkovém šetření uváděli dobu navazování spolupráce delší, viz **Tabulka 5**. Nejčastěji opět respondenti uvedli trvání domluvy 1 – 3 měsíce, oproti českým příjemcům podpory ale častěji uváděli dobu trvání delší, tj. 3 – 6 měsíců (uvedlo tak 25 % partnerů) a dokonce i více jak půl roku (uvedlo tak 22 % partnerů). To vypovídá zejména o rozlišném vnímání příjemců a partnerů o době vnímání domluvy partnerství. Dalším důvodem odchylky může být i odlišný vzorek respondentů mezi příjemci a partnery.

**Tabulka 5 Jak dlouho trvala domluva spolupráce od zahájení komunikace po podání projektové žádosti (dle partnerů z donorských zemí)?:**

	<b>Odpovědi v procentech</b>
Do 2 týdnů	0 %
2 - 4 týdny	13 %
1 - 3 měsíce	41 %
3 - 6 měsíců	25 %
Více než 6 měsíců	22 %

n partneři= 69

Domluva spolupráce probíhala dle příjemců **převážně či výhradně skrze emailovou komunikaci** (výhradně nebo převážně tak probíhala komunikace v 99 %), telefon byl identifikován v 47 % jako občasný komunikační prostředek a osobní schůzky byly v 63 % využívány jen zřídka nebo nikdy. Při rozdělení podle programů nebyl identifikován významný rozdíl v použití komunikačních kanálů oproti průměru všech programů. Stejně rozdělení četnosti využívání komunikačních kanálů bylo potvrzeno i ze strany partnerů projektů z donorských zemí.

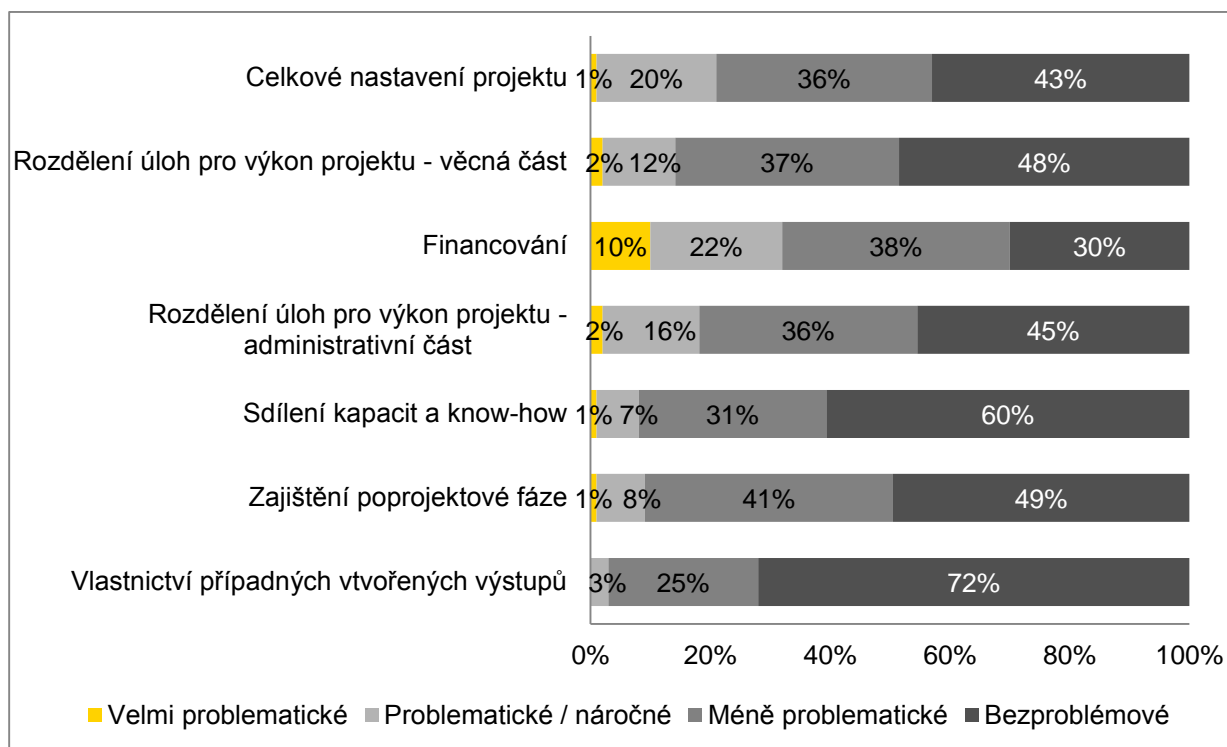
Při řízených rozhovorech příjemci opět často uváděli, že k nejběžnější komunikaci přes email byly osobní schůzky při domluvě spolupráce často klíčové pro úspěšnou domluvu partnerství před podáním žádosti, neboť v rámci osobního kontaktu bylo možné lépe vyřešit případné problematické oblasti a sjednotit chápání postupu přípravy projektu.

Jako **velmi problematickou a náročnou oblast** během vyjednávání o projektu uváděli příjemci v dotaznících nejčastěji **financování projektu** (10 % respondentů ho identifikovalo jako velmi problematické, 22 % respondentů ho identifikovalo jako problematické) – viz **Graf 9**. Jako problematické a náročné téma k vyjednávání bylo dále často zmiňováno **celkové nastavení projektu** (1 % respondentů

ho identifikovalo jako velmi problematické, 20 % respondentů ho identifikovalo jako problematické) a **administrativní rozdělení úloh v projektu** (2 % respondentů ho identifikovalo jako velmi problematické, 16 % respondentů ho identifikovalo jako problematické). Jako nejméně problematická oblast vyjednávání se dle odpovědí ukázala dohoda o vlastnictví vytvořených výstupů (72 % respondentů ji identifikovalo jako bezproblémovou) a sdílení kapacit a know-how (60 % respondentů ji identifikovalo jako bezproblémovou). Mezi další oblasti, které příjemci v dotaznících zmiňovali, patří nedostatečná metodická podpora v anglickém jazyce a omezené kapacity příjemce na domluvu spolupráce.

Během řízených rozhovorů byla potvrzena jako nejvíce problematická oblast financování, a to zejména s ohledem na **jiný přístup ČR a donorského státu k vykazování nákladů v rámci projektu**. Podmínky vykazování v ČR, respektive v rámci EHP a Norských fondů jsou v mnoha ohledech přísnější / náročnější na administraci než v donorských zemích (zejména při stanovení povinnosti průkazného prokazování skutečného vynaložení nárokových prostředků).

**Graf 9 Oblasti partnerství, které se při vyjednávání projeví jako nejvíce náročné?:**



n příjemci = 97

Dotazníkové šetření mezi partnery projektů z donorských zemí potvrdilo stejné problematické oblasti vyjednávání partnerství jako mezi příjemci podpory. Mezi další problematické oblasti, které partneři v dotaznících doplnili, patří **změny termínů a nedostatečná komunikace od programového partnera, dále domluva partnerství bez osobní znalosti příjemce a nedostatečný čas na přípravu spolupráce**. **Tabulka 6** ukazuje, jaké jsou nejneproblematictější (v dotazníkovém šetření uvedeny jako velmi problematické a problematické) oblasti vyjednávání partnerství. Program CZ15 není v tabulce zahrnut, protože žádný z příjemců za tento program neodpověděl. První řádek zobrazuje průměrné hodnoty,<sup>9</sup> tj. za všechny programy dohromady.

<sup>9</sup> Využit je vážený průměr.

**Tabulka 6 Oblasti partnerství, které se při vyjednávání projeví jako náročné (rozdělení dle programů, velmi problematické a problematické oblasti)?:**

Číslo a název programu	Počet respondentů	Celkové nastavení projektu	Rozdělení úloh v projektu	Financování	Administrativní rozdělení úloh pro výkon projektu	Sdílení kapacit a know-how	Zajištění poprojektové fáze	Vlastnictví vytvořených výstupů
<b>Celkem</b>	<b>97</b>	<b>21 %</b>	<b>14 %</b>	<b>32 %</b>	<b>18 %</b>	<b>8 %</b>	<b>9 %</b>	<b>3 %</b>
CZ02	12	17 %	17 %	25 %	33 %	0 %	8 %	0 %
CZ03	11	0 %	9 %	27 %	18 %	0 %	0 %	0 %
CZ04	1	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
CZ06	36	22 %	20 %	30 %	11 %	11 %	11 %	6 %
CZ07	5	40 %	0 %	80 %	40 %	0 %	40 %	0 %
CZ08	2	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
CZ09	14	29 %	0 %	28 %	14 %	14 %	0 %	7 %
CZ10	1	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
CZ11	6	50 %	50 %	17 %	33 %	0 %	0 %	0 %
CZ12	8	0 %	12 %	50 %	12 %	24 %	25 %	0 %
CZ13	1	0 %	0 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %

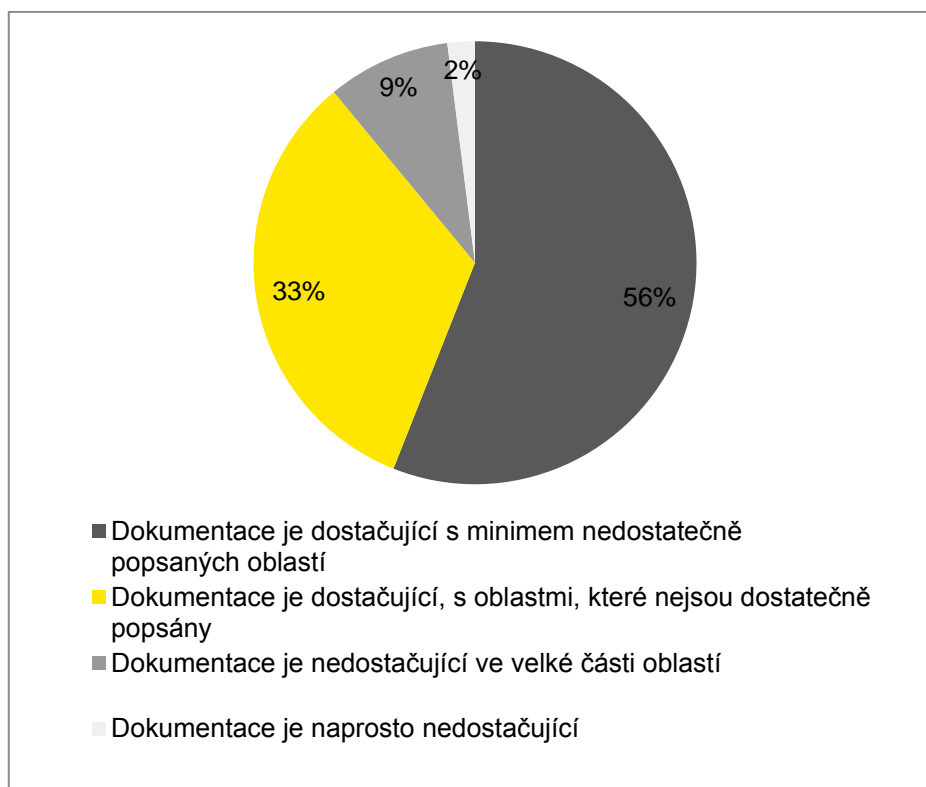
V rámci řízených rozhovorů s partnery projektů z donorských zemí bylo potvrzeno, že nastavení odpovědnosti za administrativní část projektu a vyjasnění financování byly při vyjednávání partnerství nejproblematičtější oblasti.

Rozsah a kvalita dokumentace nebyly v rámci dotazníkového šetření označeny jako významná problematická oblast. V dotazníkovém šetření **nejčastěji příjemci uvedli, že dokumentace pro potřeby přípravy projektu, respektive zapojení partnera byla dostatečně** s pouze minimem nedostatků (uvedlo tak 56 % respondentů) - viz **Graf 10**.

Menší nedostatky, ale celkově dostačující podporu (z hlediska popisu způsobu nastavení partnerství) v dokumentaci uvedli respondenti v 33 %. **Za nedostačující označili dokumentaci respondenti v 11 %**. Jako konkrétní nedostatky dokumentace příjemci uváděli především nedostatečný popis administrativních, účetních a právních odlišností ČR a donorských zemí (např. problematika týkající se měnových kurzů, vykazování práce, DPH), přílišnou složitost příruček a chybějící dokumentaci v anglickém jazyce (především vzory smluv a příručka).

Partneři projektů z donorských zemí hodnotili v dotazníkovém šetření kvalitu a rozsah dokumentace obdobně jako příjemci. Za nedostatky v dokumentaci označili **neexistenci překladu některých dokumentů do anglického jazyka, přílišnou složitost a její délka**. Během řízených rozhovorů bylo identifikováno, že konkrétní popisy a překlady jsou průběžně doplňovány a větší část respondentů v dotazníkovém šetření reagovala na situaci po spuštění programů, kdy rozsah přeložených dokumentů byl nízký. Dokumentace by dle vyjádření zástupců MF měla být v převážné většině dostupná v obou jazykových mutacích.

**Graf 10 Je dokumentace programu dostatečně konkrétní pro nastavení spolupráce s partnerem?:**

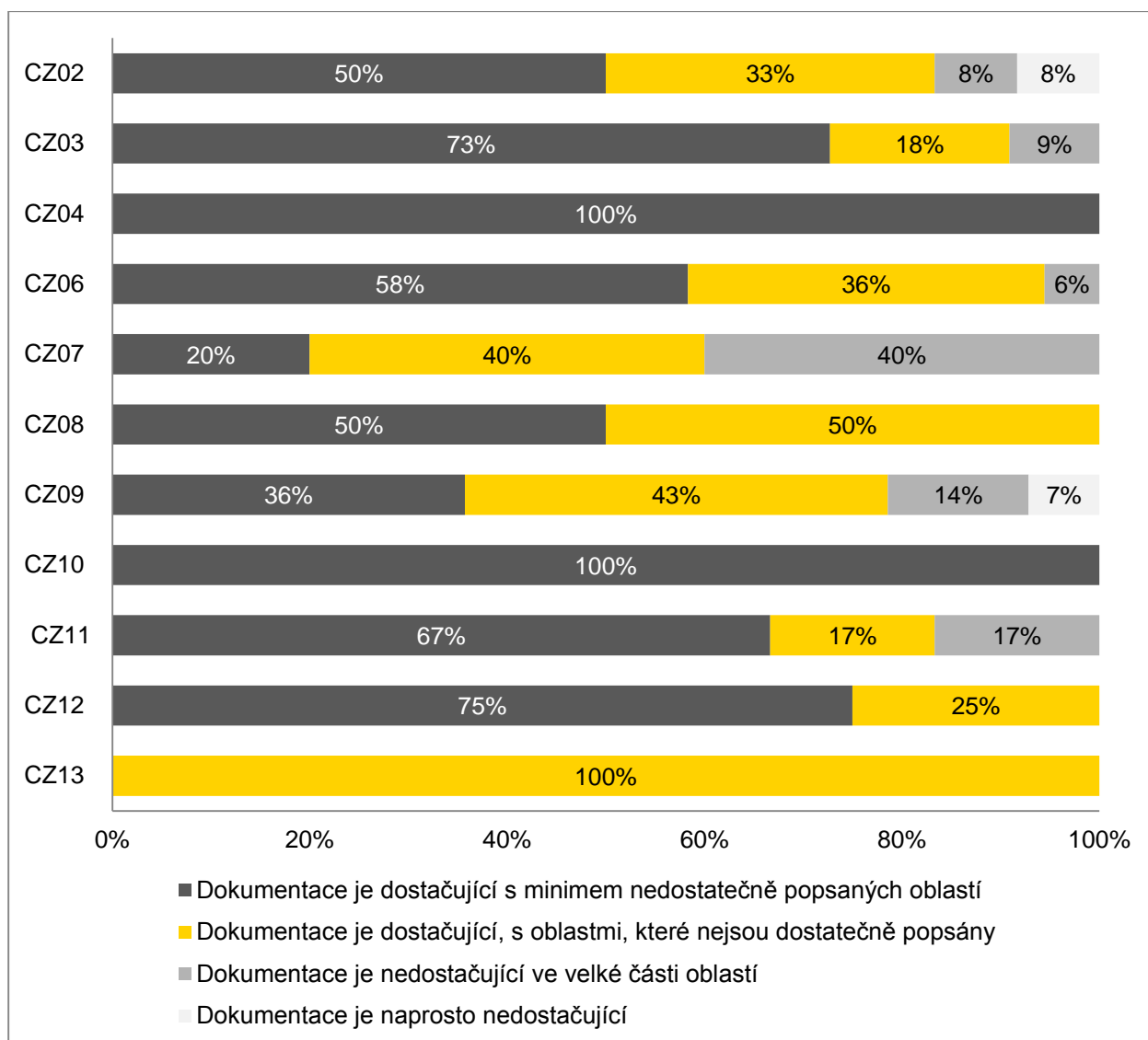


n příjemci= 97

Rozdělení odpovědí dotazníkového šetření podle jednotlivých programů zobrazuje **Graf 11**. Jediné dva programy, kde respondenti uvedli, že je **dokumentace naprosto nedostačující, jsou programy CZ02 a CZ09**. V programu CZ07 uvedlo 40 % respondentů, že podpůrná dokumentace je nedostačující.

Odpovědi pro další programy se neodchylovaly od průměrných hodnot za všechny programy. Program CZ15 není v tabulce zahrnut, protože žádný z příjemců za tento program neodpověděl. Obdobně jako u překladů byla řízená dokumentace neustále doplňována a rozšiřována.

**Graf 11 Je dokumentace programu dostatečně konkrétní pro nastavení spolupráce s partnerem (rozdělení dle programů)?:**



n příjemci= 97, n CZ02= 12, n CZ03= 11, n CZ04= 1, n CZ06= 36, n CZ07= 5, n CZ08= 2, n CZ09= 14, n CZ10= 1, n CZ11= 6, n CZ12= 8, n CZ13=1

V řízených rozhovorech s partnery příjemců z donorských zemí bylo dále v několika případech zmiňováno, že jejich role při domluvě a přípravě partnerství byla v některých případech velmi malá a jejich možnost ovlivnit cíle a nastavení projektu byla partnery vnímána jako příliš nízká (více viz kapitola 4).



## 2.1.1. Vznik partnerství – programoví partneři

### 2.1.1.1 Jakým způsobem byli identifikováni / vybráni potenciální partneři?

V rámci programů byli jednotliví partneři předem vybráni a jejich výběr vyplýval zejména ze zkušenosti z předchozího programového období. Zástupci české strany na úrovni programů výběr programových partnerů z donorských zemí neovlivnili, respektive partneři na donorské straně jim byli přiřazeni.

### 2.1.1.2 Jakým způsobem došlo k navázání spolupráce s partnerem?

Spolupráce s programovým partnerem byla navázána na základě formálně vytvořeného vztahu (viz předchozí kapitola) a probíhala zejména prostřednictvím emailové komunikace, ale i formou osobních, či telefonických rozhovorů.

### 2.1.1.3 Jaké byly problematické oblasti při hledání partnerů?

S ohledem na způsob výběru partnerů je tato otázka nerelevantní.

### 2.1.1.4 Jaké byly problematické oblasti při vyjednávání partnerství?

V rámci vyjednávání partnerství na programové úrovni nebylo dle respondentů řízených rozhovorů dostatečně popsáno zapojení (míra, oblasti, způsob fungování) partnerské organizace z donorské země do přípravy a nastavení jednotlivých programů. Výsledkem následně byl rozdílný přístup partnerů z donorské země u jednotlivých programů (způsob zapojení, zejména rozsah, se dle řízených rozhovorů u jednotlivých programů výrazně lišil) a nedostatečně vymezené kompetence mezi jednotlivými partnery programů.

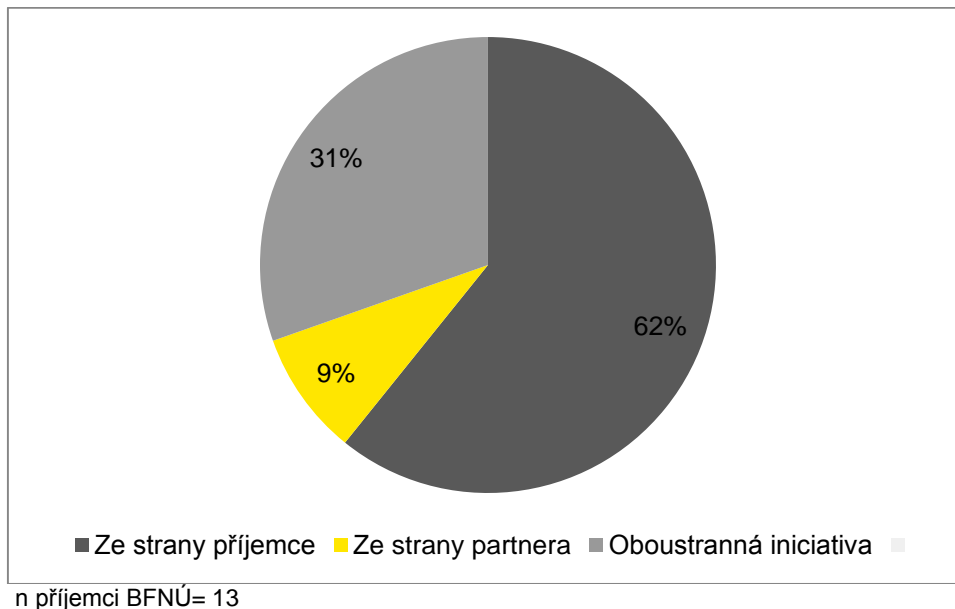
Z diskuze se zástupci velvyslanectví Norského království v ČR vyplynulo, že zástupci Norských fondů jsou si vědomi omezené kapacity na straně donorských zemí, ale přidanou hodnotu partnerství považují za velmi významnou i navzdory problematickým oblastem, které jsou s nedostatečnou kapacitou spojeny.

## 2.1.2. Vznik partnerství – BFNÚ

### 2.1.2.1 Jakým způsobem byli identifikováni / vybráni potenciální partneři?

Obdobně jako u projektů konečných příjemců (viz výše) byl největší podíl partnerství navázán na základě iniciativy českého příjemce, viz **Graf 12**.

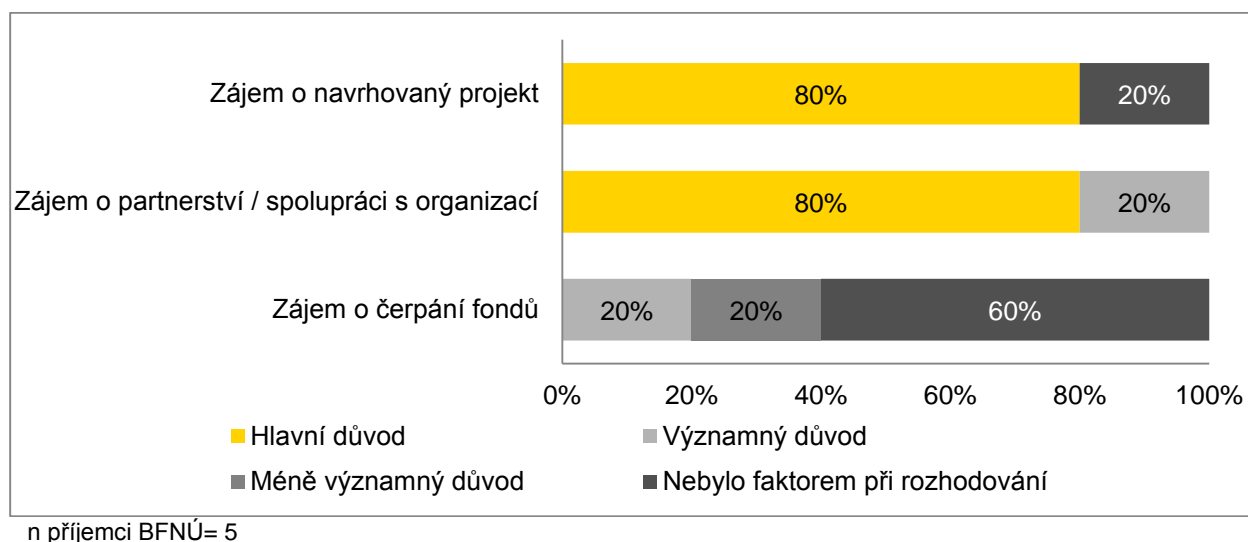
**Graf 12 Rozdělení iniciátorů spolupráce na přípravě projektu (pro příjemce BFNÚ):**



### 2.1.2.2 Jakým způsobem došlo k navázání spolupráce s partnerem?

Hlavním důvodem pro navázání spolupráce ze strany partnera z donorské země byl dle jednotlivých příjemců především zájem o navrhovaný projekt a dále zájem o spolupráci s organizací českého příjemce, viz **Graf 13**.

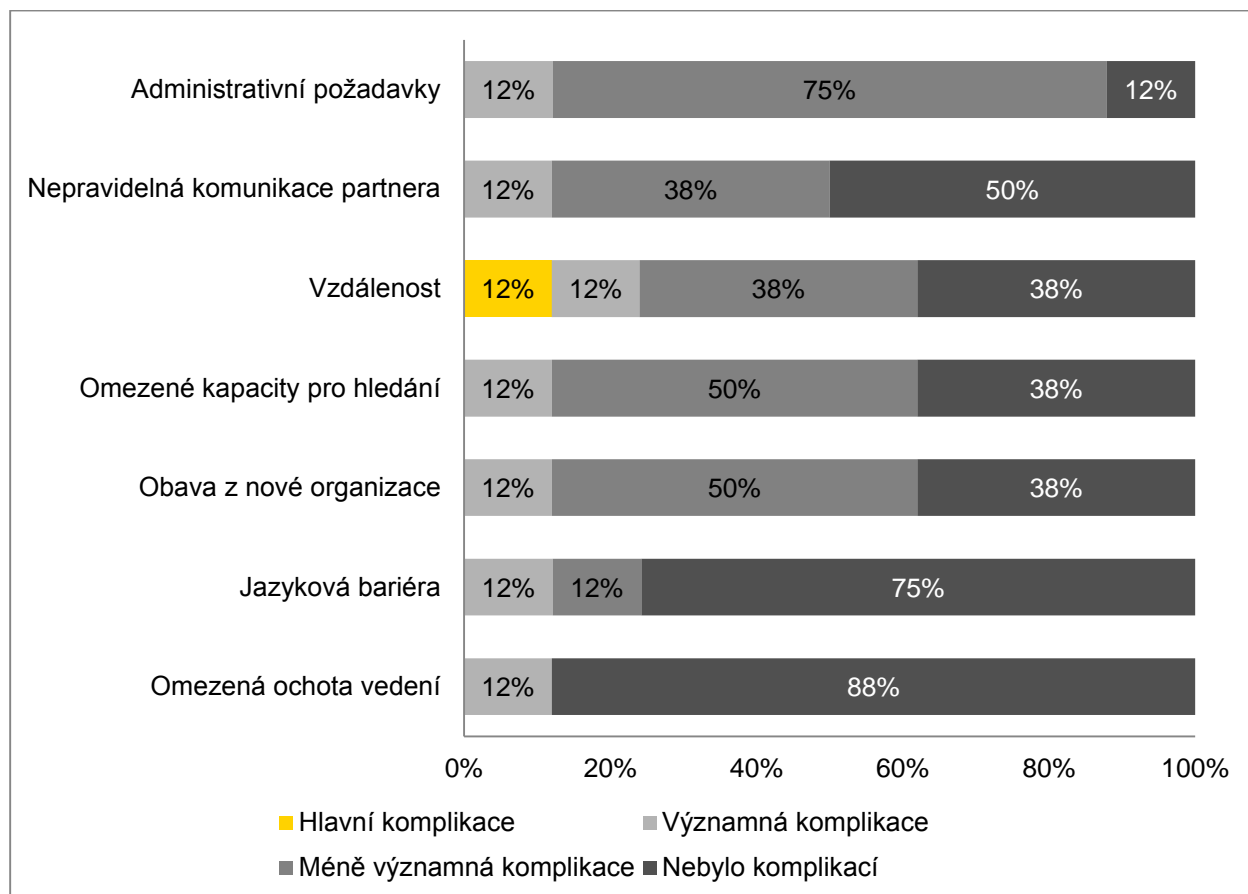
**Graf 13 Hlavní důvody partnera pro souhlas ke spolupráci (dle vnímání příjemce BFNÚ)?:**



### 2.1.2.3 Jaké byly problematické oblasti při hledání partnerů?

**Graf 14** zobrazuje oblasti, které byly příjemci BFNÚ vnímány jako nejvíce problematické. Při řízených rozhovorech byly tyto závěry vesměs potvrzeny. V případě administrativních požadavků bylo identifikováno, že s průběhem implementace programu dochází k postupnému zvyšování komfortu pro žadatele a jejich partnery ze strany implementační struktury EHP a Norských fondů, například zvýšením podílů řízené dokumentace k programům v AJ i ČJ, zpřesněním jednotlivých požadavků, či vytvořením vzorových / návodných guidelines pro hledání a ustavení partnerství.

**Graf 14 Problematické oblasti hledání potenciálního partnera (pro příjemce BFNÚ)?:**

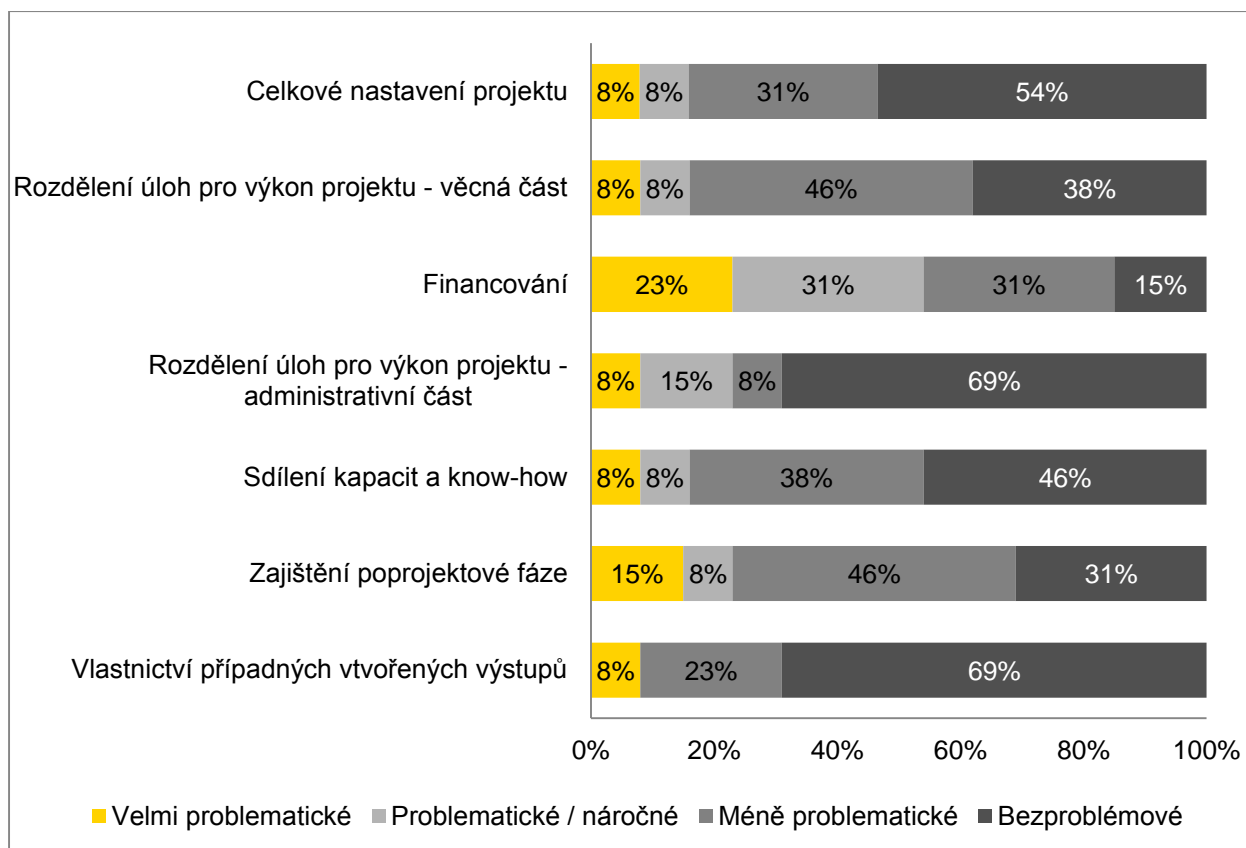


n příjemci BFNÚ= 8

### 2.1.2.4 Jaké byly problematické oblasti při vyjednávání partnerství?

Příjemci BFNÚ bylo **identifikováno více problematických oblastí**, zejména financování (odpovědělo tak 23 % respondentů), ale i zajištění po-projektové fáze odpovědělo tak 15 % respondentů) - viz **Graf 15**. Jako nejméně problematické se pro příjemce BFNÚ ukázalo administrativní rozdělování úloh v projektu a vlastnictví výstupů vytvořených během projektu. Obdobně jako při hledání partnerů došlo k posunu ve vnímání významných problematických oblastí úpravou závazných postupů programu.

**Graf 15 Oblastí partnerství, které se při vyjednávání projevily jako nejvíce náročné (pro příjemce BFNU)?:**



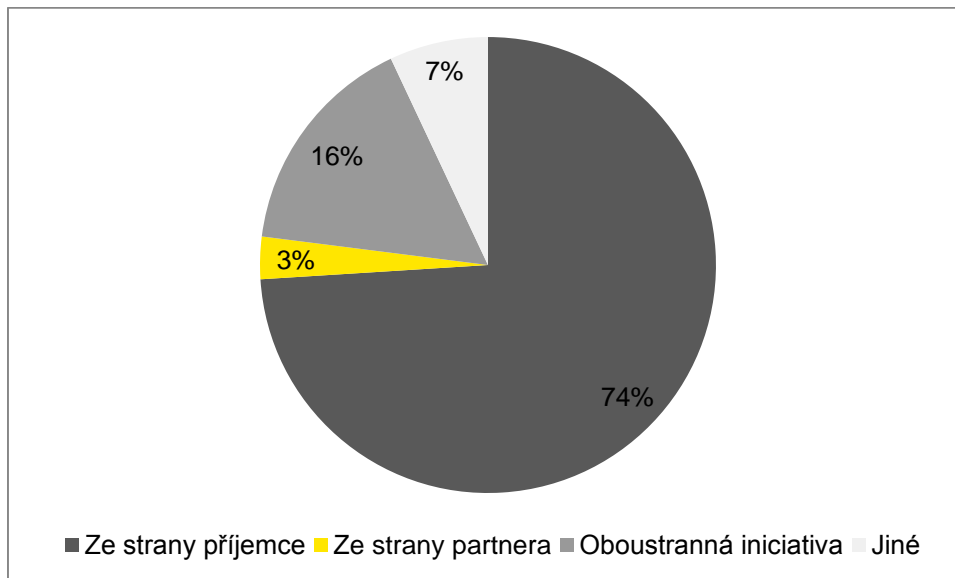
n příjemci BFNU= 13

## 2.1.3. Vznik partnerství – BFPÚ

### 2.1.3.1 Jakým způsobem byli identifikováni / vybráni potenciální partneři?

Hlavním iniciátorem partnerství v rámci BFPÚ byl příjemce, stejně jako v rámci ostatních typů partnerství na úrovni projektů, viz **Graf 16**.

**Graf 16 Rozdělení iniciátorů spolupráce na přípravě projektu (pro příjemce BFPÚ):**

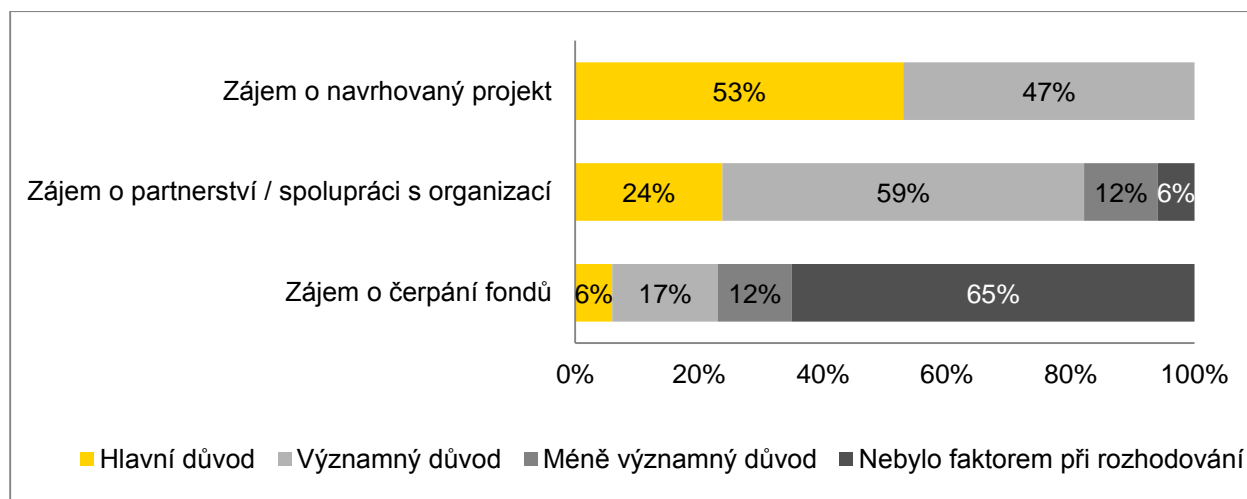


n příjemci BFPÚ= 31

### 2.1.3.2 Jakým způsobem došlo k navázání spolupráce s partnerem?

Hlavním důvodem pro navázání partnerství byl zejména zájem o navrhovaný projekt a dále zájem o spolupráci s organizací příjemce. Tento názor příjemce byl následně potvrzen i v rámci řízených rozhovorů, kdy v některých oblastech byl zájem spolupracovat s českou organizací (příjemcem) hlavním důvodem pro navázání partnerství.

**Graf 17 Hlavní důvody partnera pro souhlas ke spolupráci (dle vnímání příjemce BFPÚ)?:**

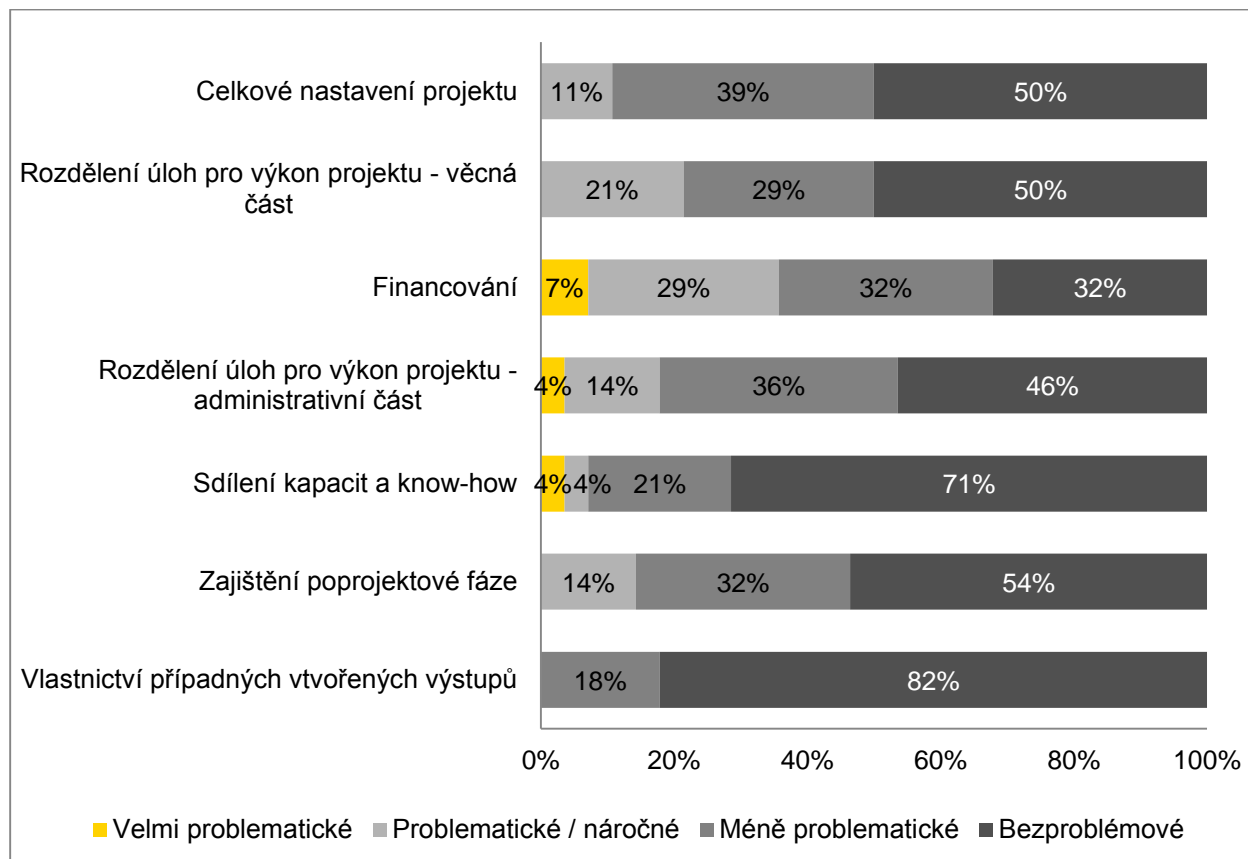


n příjemci BFPÚ= 17

### 2.1.3.3 Jaké byly problematické oblasti při vyjednávání partnerství?

Pro příjemce BFPÚ bylo vyjednávání partnerství dle výsledků dotazníkového šetření méně komplikované, než průměrně uváděli příjemci všech programů – viz Graf 18. Náročné oblasti byly zejména financování, administrativní část rozdělení úloh v projektu.

**Graf 18 Oblasti partnerství, které se při vyjednávání projeví jako nejvíce náročné (pro příjemce BFPÚ)?:**



n příjemci BFPÚ= 28

## 2.2. Fungování partnerství v době realizace projektů

V rámci evaluačního okruhu fungování partnerství v době realizace projektů jsou v následujících kapitolách zodpovězeny tyto evaluační otázky:

- ▶ Jakým způsobem probíhala spolupráce s partnerem během realizace projektů / programů?
- ▶ Jaké byly přínosy spolupráce s partnerem při realizaci projektů / programů?
- ▶ Jaké byly nejčastější překážky / problematické oblasti zapojení partnerů?

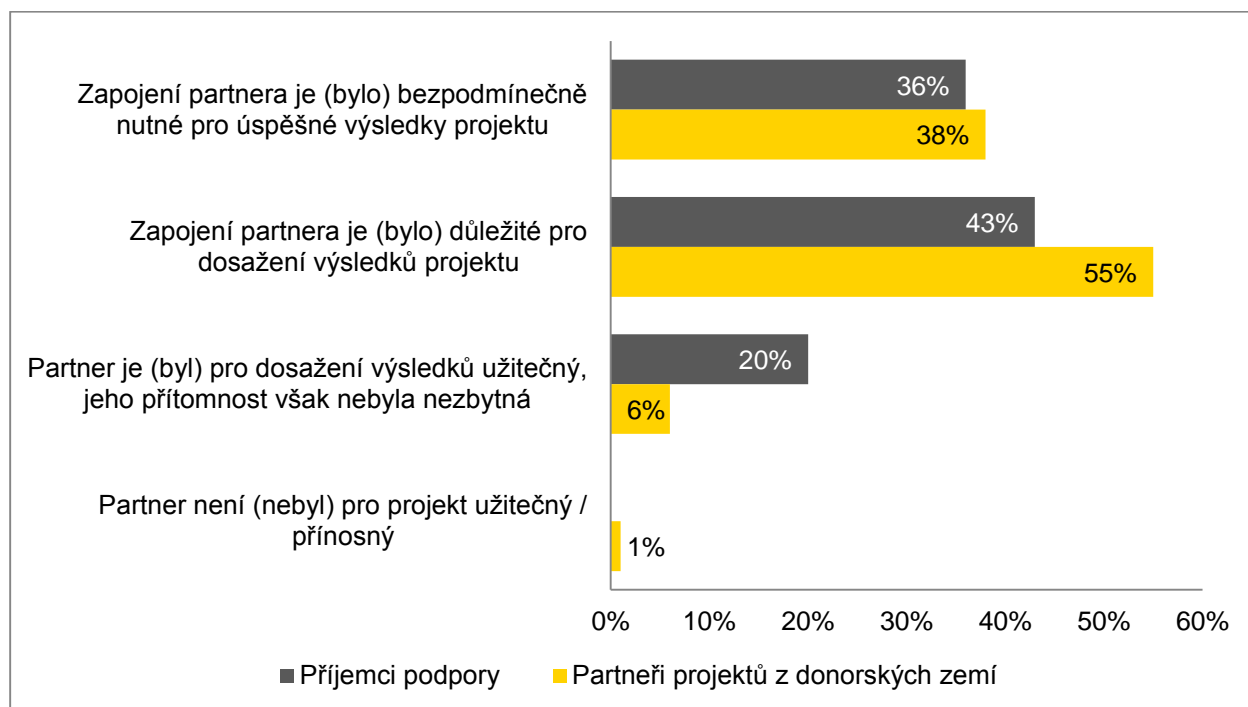
Závěry a doporučení vztahená k jednotlivým evaluačním otázkám jsou uvedena v kapitole 4.

### 2.2.1. Fungování partnerství v době realizace projektů – koneční příjemci

#### 2.2.1.1 Jakým způsobem probíhala spolupráce s partnerem během realizace projektů / programů?

V dotazníkovém šetření **všichni z příjemců uvedli, že přítomnost partnera v projektu byla užitečná** - viz **Graf 19**. Dle respondentů byla účast partnera nezbytná v 36 % projektech, respektive v 38 % dle vnímání partnerů. Naopak užitečná, ale ne nutná byla přítomnost partnera v 20 % projektů. **Nikdo z příjemců nevedl, že by přítomnost partnera v projektu nebyla vůbec přínosná.**

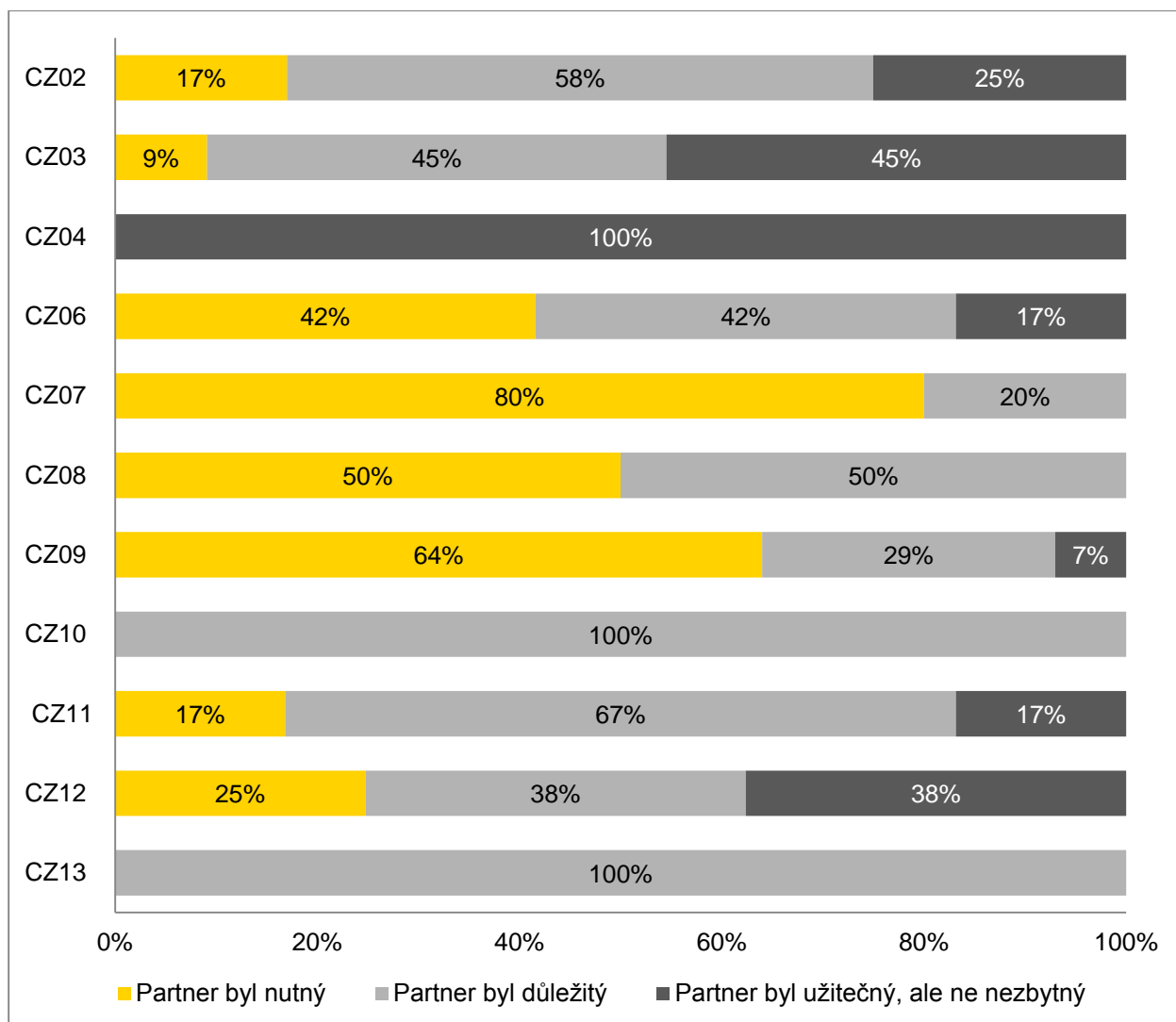
**Graf 19 Jak hodnotíte (dosavadní) zapojení partnera pokud se týká dosažení výsledků projektu?:**



n příjemci = 97, n partneři = 70

Při detailní analýze zapojení partnera do projektu dle programů se ukázalo, že mimořádně důležité bylo zapojení partnera v projektech programu CZ07 (80 % respondentů uvedlo jeho přítomnost jako nutnou pro úspěšné výsledky projektu) a programu CZ09 (64 % respondentů uvedlo jeho přítomnost jako nutnou pro úspěšné výsledky projektu) - viz **Graf 20**. Program CZ15 není v tabulce zahrnut, protože žádný z příjemců za tento program neodpověděl.

**Graf 20 Jaké bylo zapojení partnera do projektu, pokud se týká dosažení výsledků projektu (rozdělení dle programů)?:**

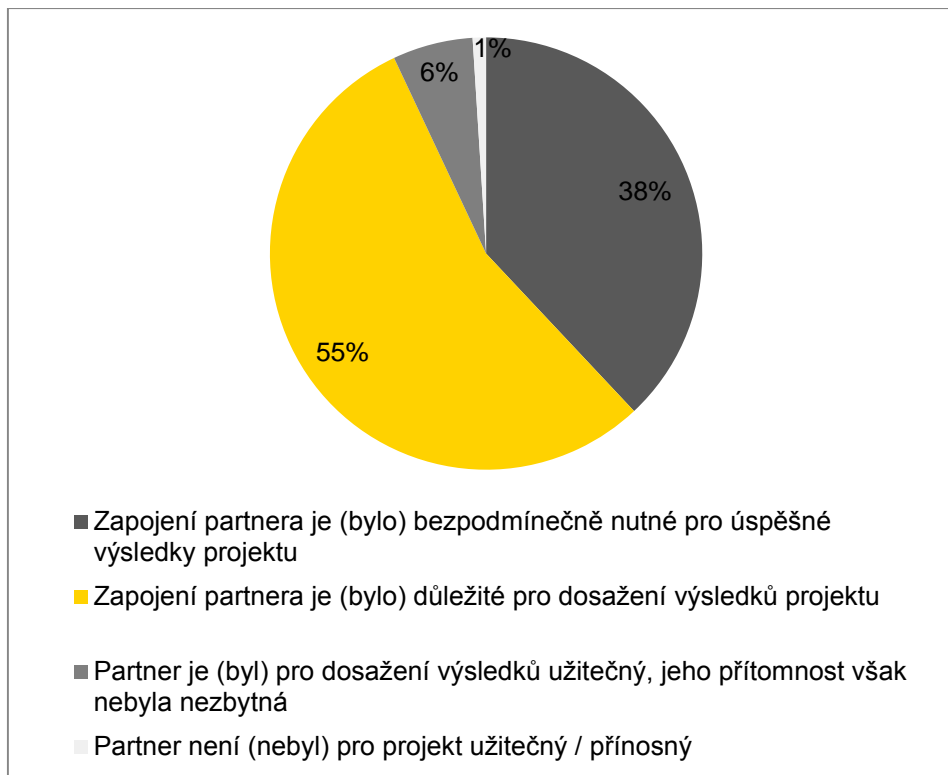


n příjemci= 97, n CZ02= 12, n CZ03= 11, n CZ04= 1, n CZ06= 36, n CZ07= 5, n CZ08= 2, n CZ09= 14, n CZ10= 1, n CZ11= 6, n CZ12= 8, n CZ13= 1

**Partneři projektů z donorských zemí více vnímali důležitost svého působení na projektech, než vyjádřili příjemci podpory - viz Graf 21.** Oproti příjemcům, 38 % respondentů vnímalo své zapojení jako bezpodmínečně nutné pro úspěšnost projektu, 55 % respondentů své zapojení vnímalo jako důležité pro úspěšnost projektu (oproti 44 %, které uvedli příjemci) a jen 6 % partnerů své působení vnímalo jako užitečné, ale ne nezbytné (oproti 20 % ze strany příjemců).



**Graf 21 Jak hodnotíte (dosavadní) zapojení partnera v rámci ovlivnění výsledků projektu (dle partnerů projektů z donorských zemí)?:**



n partnerů= 70

Stejně jako při vyjednávání spolupráce, tak i při její realizaci byla **nejvíce využívaným komunikačním prostředkem emailová komunikace**. Dle odpovědí z dotazníkového šetření mezi příjemci to byl pro 27 % respondentů dokonce výhradní komunikační prostředek. Telefonní komunikace byla využívána méně, ale stále hrála významnou roli při realizaci projektů (33 % respondentů uvedlo, že je telefon využíván převážně, 46 % respondentů ji uvedlo jako občasný komunikační kanál). **Osobní schůzky** (osobní komunikace jako občasný komunikační kanál byla uvedena v 61 %) byly v komentářích dotazníků i během řízených rozhovorů **zmiňovány jako velmi důležitá součást spolupráce**, bez které by domluva často byla složitější. Dle řízených rozhovorů s příjemci i jejich partnery z donorských zemí se během osobních schůzek mohly snadněji a efektivněji vyřešit problémy a komplikace, které v rámci průběhu projektu vznikaly. Jejich rozsah však byl omezen s ohledem na disponibilní zdroje v rozpočtu projektu.

V dotazníkovém šetření respondenti uvedli, že k interakci s partnerem při nastavování projektu docházelo dokonce častěji, než při realizaci projektu - viz **Tabulka 7**. Během navazování spolupráce probíhala nejčastěji komunikace průměrně jednou týdně (uvedlo tak 34 % respondentů). V rámci implementace projektu nejčastěji proběhla komunikace jednou až dvakrát za měsíc (uvedlo tak 41 % respondentů).

**Tabulka 7 Jak často dochází (docházelo) ke komunikaci / interakci v projektu?:**

	Několikrát za týden	Průměrně jednou týdně	Průměrně 1 - 2 za měsíc	Méně než jednou za měsíc	Méně než jednou za půl roku	Není relevantní
Nastavení projektu	20 %	34 %	28 %	7 %	4 %	8 %
Realizace projektových aktivit	16 %	27 %	41 %	7 %	2 %	6 %
Ukončování projektu	2 %	9 %	16 %	4 %	4 %	64 %

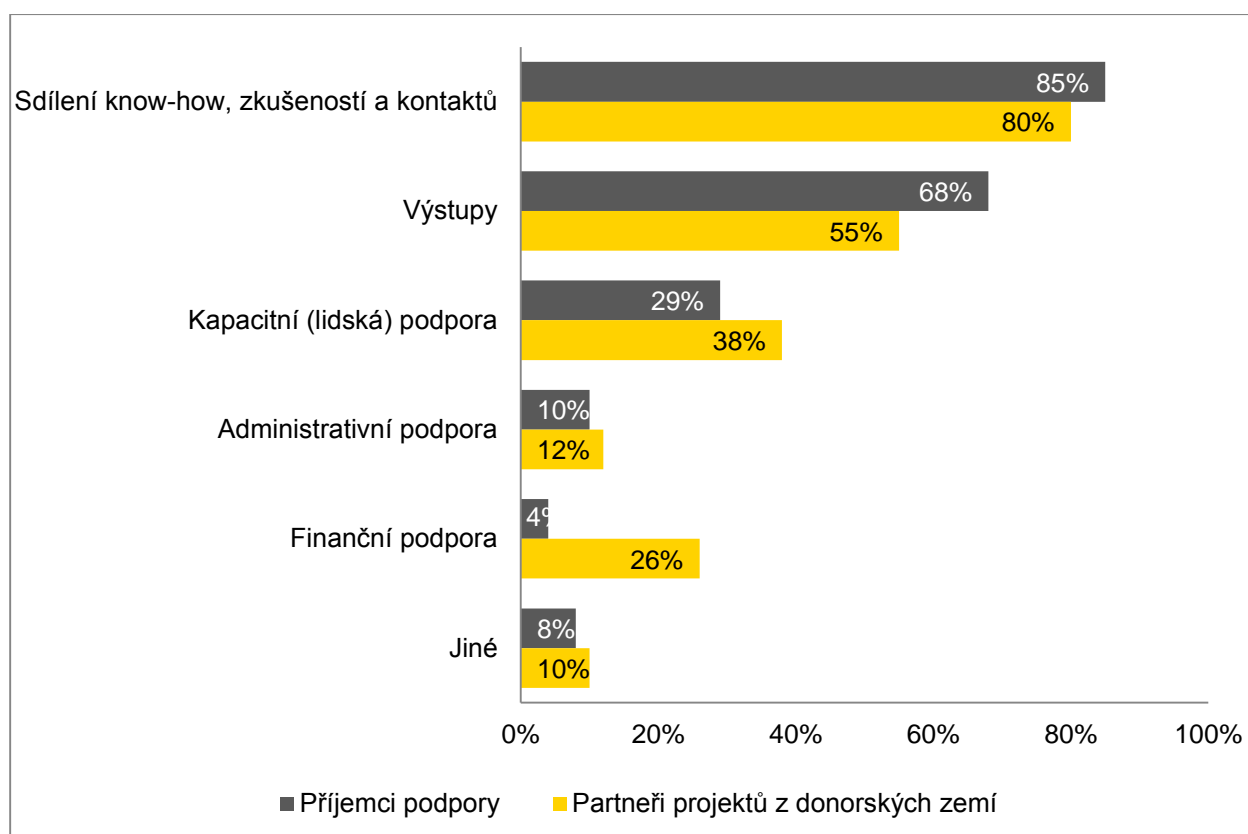
n příjemci= 97

Při detailnějším pohledu na výsledky v rozdělení podle programů jsou výsledky konzistentní s průměrnými odpověďmi za všechny programy. Stejně jako ve fázi navazování partnerství, tak i v rámci fáze implementace projektu, program CZ03 méně využíval osobní schůzky, než je průměr v rámci všech programů (73 % respondentů dotazníkového šetření z programu CZ03 uvedlo, že zřídka / nikdy neprobíhali osobní schůzky). Stejně tak byla tato frekvence komunikace potvrzena partnery z donorských zemí, kteří v dotazníkovém šetření uváděli četnost komunikace velmi obdobně.

Dle dotazníkového šetření ve většině projektů **spolupráce probíhala především v oblasti sdílení know-how, zkušeností a kontaktů** (partner se na nich podílel velkým dílem dle 85 % respondentů), **viz Graf 22. Tvorba výstupů** byla rovněž významnou aktivitou partnerství (68 % příjemců uvedlo, že se na nich partner velkým dílem podílel). Podpora z hlediska kapacit a lidských zdrojů byla dalším důležitým prvkem v mnoha projektech (29 % respondentů ji uvedlo jako důležitý prvek spolupráce).

**Partneři projektů v dotazníkovém šetření uvedli jejich zapojení do projektu trochu rozdílněji**, než příjemci podpory - viz **Graf 22**. Méně, ale stále nejvýznamněji se dle odpovědí partneři podíleli na sdílení know-how a zkušeností (uvedlo tak 80 % respondentů), na tvorbě výstupů se podíleli dle partnerů méně, než dle příjemců. Naopak partneři (oproti příjemcům) vnímají své vyšší zapojení při zajištění kapacitní podpory (uvedlo tak 38 % respondentů).

**Graf 22 Na kterých aktivitách se partner nejvíce podílel?:**

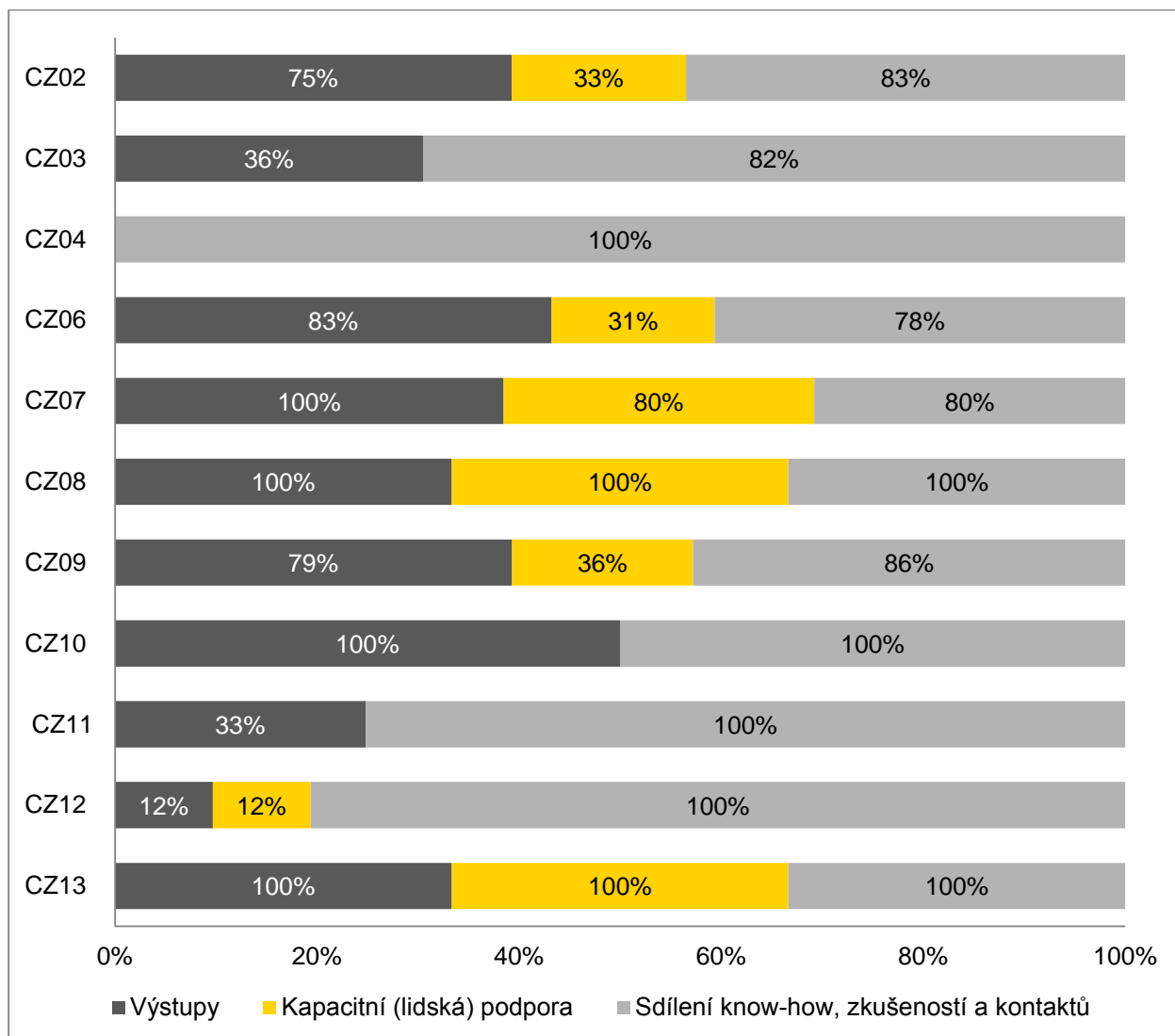


n příjemci= 97, n partneři= 69

V rámci detailnější analýzy dle programů se většina odpovědí příjemců z dotazníkového šetření shoduje s průměrem pro všechny programy - viz **Graf 23**. Graf pro přehlednost zahrnuje pouze ty tři oblasti spolupráce, které byly uváděny jako nejčastější. Respondenti programu CZ11 a programu CZ12 uvedli větší zapojení partnerů ve sdílení know-how, zkušeností a kontaktů (pro oba programy uvedli všichni příjemci významné zapojení partnera). Na výstupech se nejvíce podíleli partneři projektů v programu CZ07 (všichni respondenti uvedli zapojení partnerů na tvorbě výstupů). Na druhou stranu partneři projektů CZ03, CZ11 a CZ12 jsou zapojeni do tvorby výstupů málo (zapojení partnera na tvorbě výstupů uvedlo v programu CZ03 jen 36 %, v programu CZ11 33 % a v programu CZ12 pouze 12 %

respondentů). Program CZ15 není v tabulce zahrnut, protože nikdo z jeho příjemců v dotazníkovém šetření na tuto otázku neodpověděl.

**Graf 23 Na kterých aktivitách se partner nejvíce podílel (rozdělení dle programů)?:**



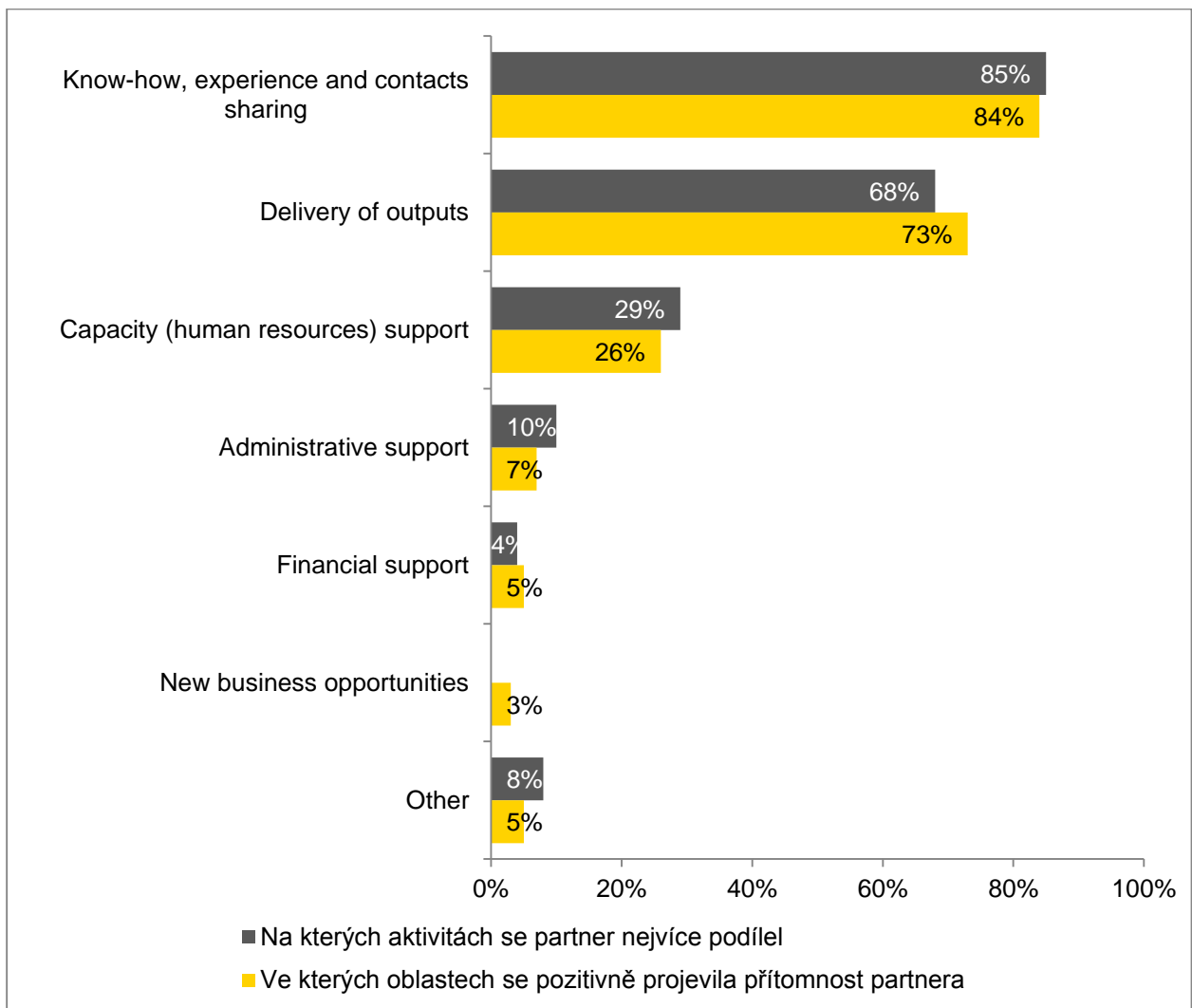
n příjemci= 97, n CZ02= 12, n CZ03= 11, n CZ04= 1, n CZ06= 36, n CZ07= 5, n CZ08= 2, n CZ09= 14, n CZ10= 1, n CZ11= 6, n CZ12= 8, n CZ13= 1

Závěry a doporučení vztahená k jednotlivým evaluačním otázkám jsou uvedeny v kapitole 4.

### 2.2.1.2 Jaké byly přínosy spolupráce s partnerem při realizaci projektů / programů?

Největší přínos partnerů byl, dle odpovědí v dotazníkovém šetření, ve **sdílení know-how, zkušeností a kontaktů, jak uvedlo 84 % respondentů** - viz **Graf 24**. Graf srovnává, ve kterých oblastech se partneři nejvíce zapojovali a ve kterých oblastech mělo jejich zapojení pozitivní dopady, jak uvedli v dotazníkovém šetření příjemci. **Tvorba výstupů byla uváděna jako další z důležitých oblastí**, ve kterých měla přítomnost a kooperace s partnerem pozitivní dopad, uvedlo tak 73 % příjemců. Podpora v rámci kapacit a lidských zdrojů byla pro 26 % dotazovaných také jednou z oblastí, kde se pozitivní dopady zapojení partnera významně projeví.

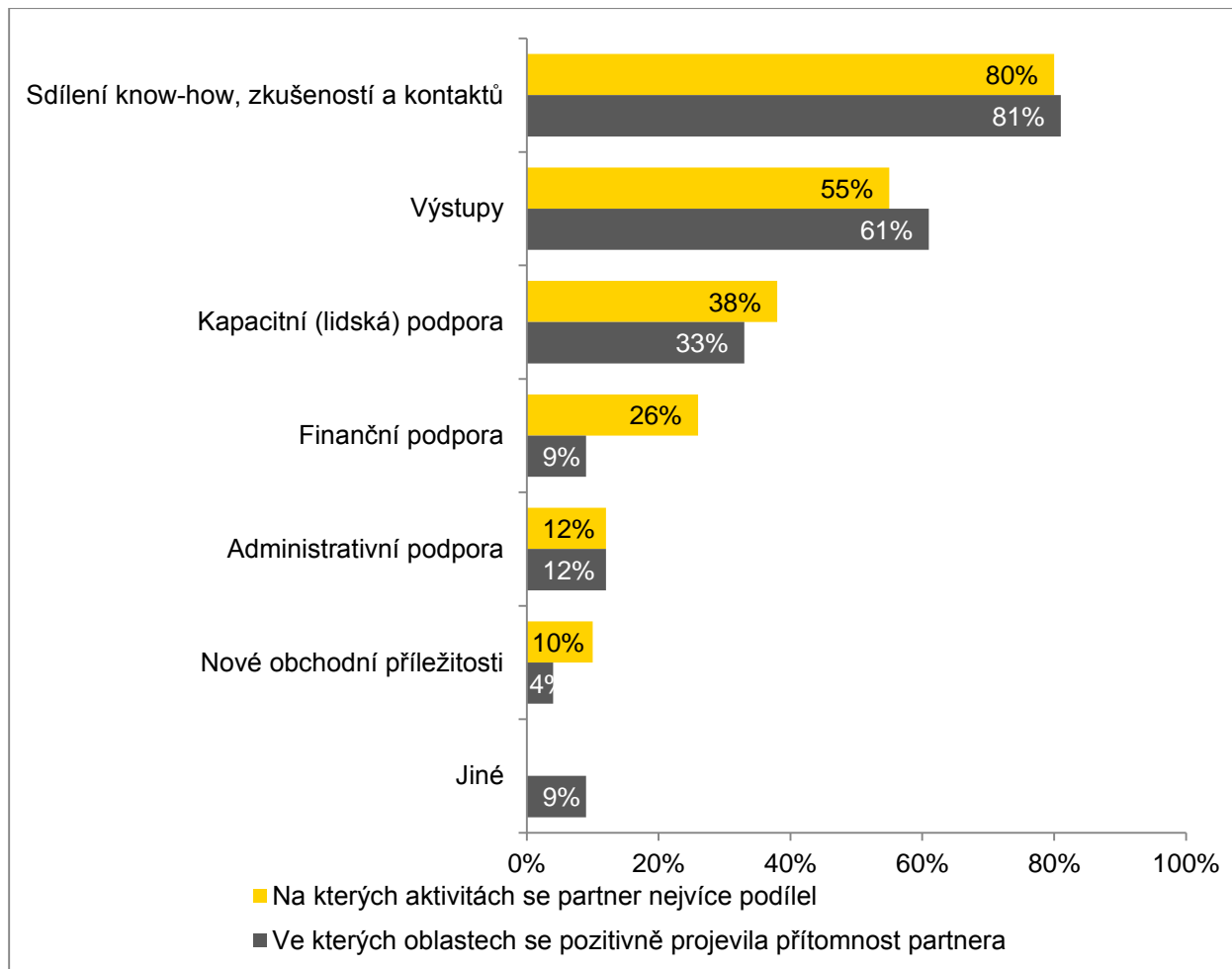
**Graf 24 Ve kterých oblastech se nejvíce projeví pozitivní dopady zapojení partnera?:**



n příjemci= 97

Velmi podobně vnímali své zapojení a jeho pozitivní dopady partneři projektů z donorských zemí (dotazníkové šetření) - viz **Graf 25. Know-how, zkušenosti a podílení se na tvorbě výstupů** byly opět identifikovány jako oblasti, na nichž se partneři podíleli nejvíce a zároveň jejich zapojení bylo z jejich strany vnímáno jako užitečné.

**Graf 25** Ve kterých oblastech se nejvíce projeví pozitivní dopady zapojení partnera (dle partnerů projektů z donorských zemí)?:

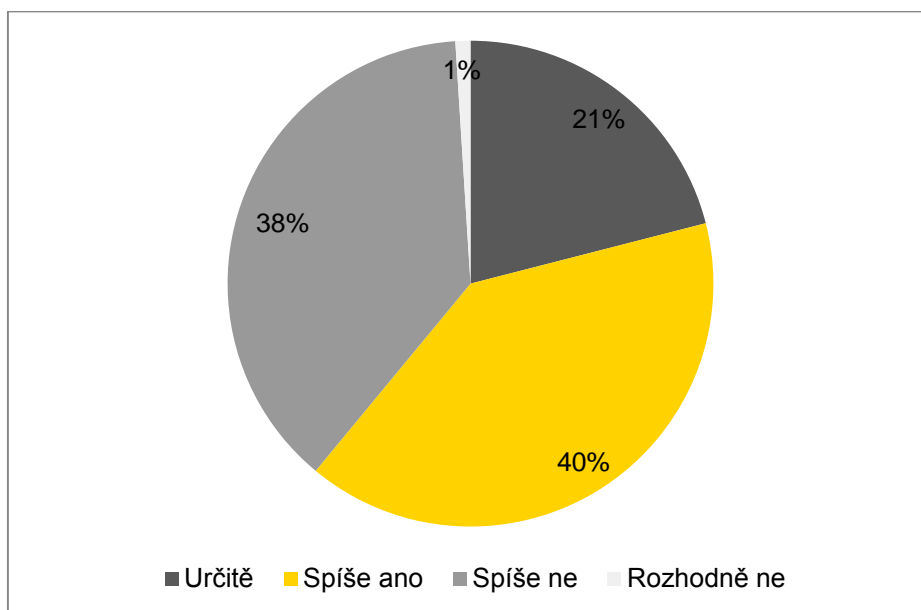


n partnerů = 70

Názor, zda by pro dosažení výsledků projektu mělo pozitivní dopad vyšší zapojení partnera, nebyl mezi respondenty jednotný - viz **Graf 26**. Názor, že by **vyšší zapojení partnera mělo pozitivní dopad na dosažení výsledků**, vyjádřila v dotaznících většina příjemců, celkem 61 % respondentů. Pouze 1 % příjemců se vyjádřilo, že větší zapojení partnera by na výsledek projektu nemělo pozitivní dopad.

Partneři projektu v dotazníkovém šetření uvedli velmi podobné odpovědi, týkající se vyššího zapojení do projektu jako jejich čeští partneři.

**Graf 26 Mělo by vyšší zapojení partnera do projektu pozitivní dopad na dosažení výsledků?:**



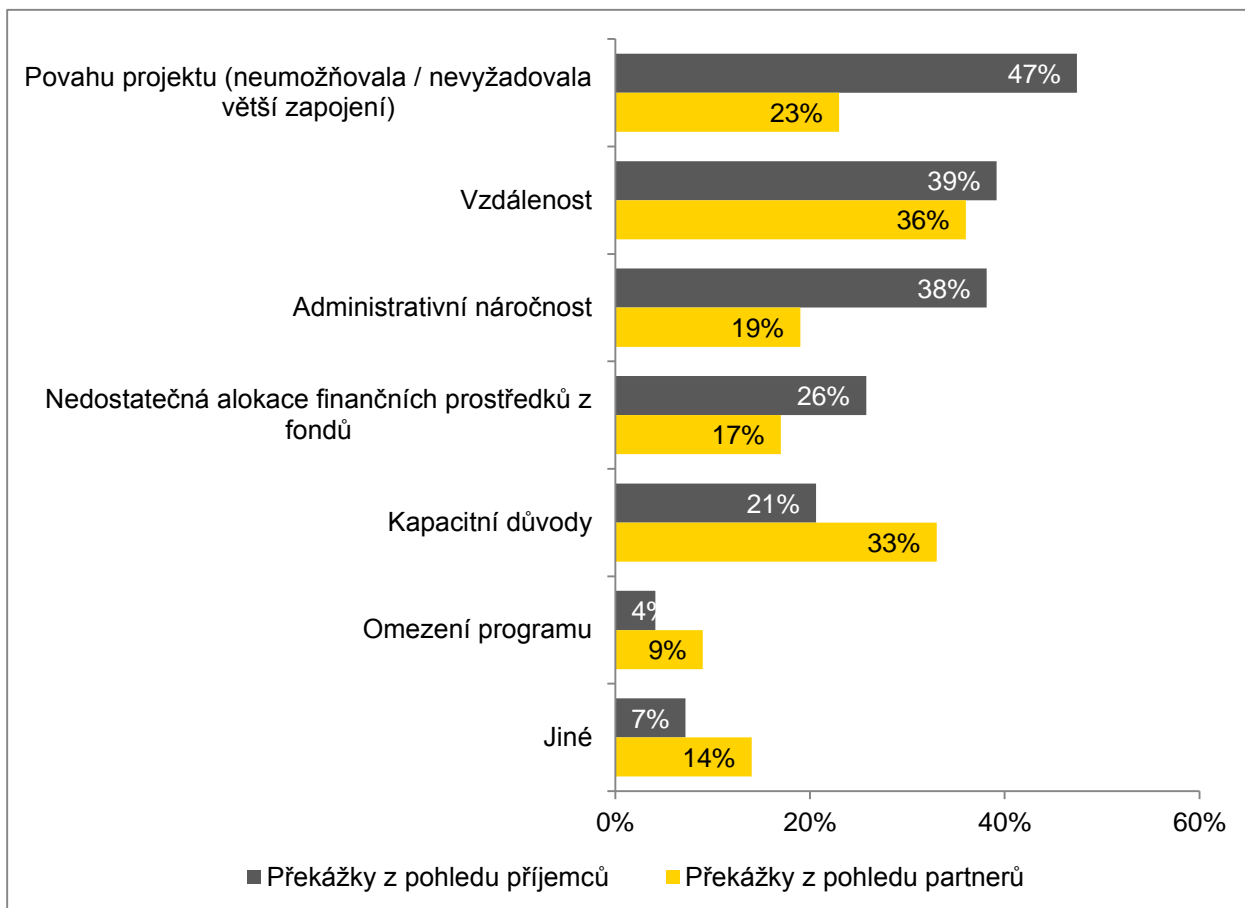
n příjemci= 97

### 2.2.1.3 Jaké byly nejčastější překážky / problematické oblasti zapojení partnerů?

Vzhledem k povaze projektů nebylo často možné ani nutné, aby se partner do projektu více zapojoval (odpovědělo tak 47 % respondentů) - viz **Graf 27**. Respondenti dotazníkového šetření **mezi nejproblematictější oblasti většího zapojení partnera do projektu řadili především vzdálenost** (problematické pro 39 % příjemců), **administrativní náročnost** (problematické pro 38 % příjemců) a **nedostatečnou finanční podporu** (problematické pro 26 % příjemců). Nedostatečné lidské kapacity v rámci organizace byly další problematickou oblastí, kterou respondenti v dotazníkovém šetření uvedli (problematická oblast pro 20 % příjemců).

Rozdíly ve vnímání překážek většího zapojení partnera do projektu mezi příjemci a samotnými partnery projektu, jsou znázorněny v **Graf 277**. Dle projektových partnerů byla největší překážkou jejich vyššího zapojení vzdálenost a kapacitní důvody. Na rozdíl od příjemců, **povahu projektu nepovažovali za tak významnou překážku**, uvedlo tak jen 23 % respondentů.

**Graf 27 Jaké byly největší překážky vyššího zapojení partnerů do projektu?:**



n příjemci= 97, n partneři= 70

**Nedostatečné kapacity partnerů** pro realizaci projektu jak v jeho přípravné části, tak i v rámci implementace, byly uváděny jako problematická oblast i v rámci řízených rozhovorů s příjemci. Nedostatečná kapacita v partnerské organizaci měla dle respondentů za důsledek nižší frekvenci komunikace a případné pozdní dodávání zpráv a dalších výstupů. Partneři projektů z donorských zemí potvrdili, že byla malá kapacita obou stran jednou z problematických oblastí spolupráce.

Mezi další překážky zmiňované partnery během řízených rozhovorů patří i krátký čas na implementaci projektu, odlišné nastavení a účetních systémů mezi zeměmi a jazyková bariéra. Chybějící osobní kontakt byl partnery během rozhovorů též zmiňován, jako možná překážka lepší komunikace a řešení nedorozumění při přípravě, ale i v průběhu implementace projektu.

**Tabulka 8** ukazuje, jakým způsobem odpovídali respondenti dotazníkového šetření dle programů na otázku, jaké byly největší překážky vyššího zapojení partnera do projektu. Odpovědi nevykazují významné rozdíly proti průměrným odpovědím v rámci celého šetření. Největší odchylky od průměru jsou zvýrazněny tučně. **Povaha projektu byla překážkou vyššího zapojení partnera do projektu nejčastěji pro příjemce programu CZ12** (jako překážku to uvedlo 75 % respondentů). Pro příjemce z programů CZ03 a CZ09 byla větší překážkou **nedostatečná alokace finančních prostředků** (uvedlo tak 45 % a 43 % respondentů). **Vzdálenost** byla problematictější než pro většinu příjemců pro program CZ03 (uvedlo tak 64 % respondentů programu). **Omezení programu ve smyslu jeho nastavení a pravidel** bylo překážkou pro příjemce programu CZ07 (uvedlo tak 20 % příjemců). **Administrativní náročnost** byla větší překážkou pro příjemce z programu CZ02 (uvedlo tak 67 %). **Kapacitní důvody** jako překážku zapojení partnerů do projektu častěji než obvykle uváděli příjemci z programu CZ11 (uvedlo tak 50 %). Program CZ15 není v tabulce uveden, protože v rámci dotazníkového šetření nebyla v tomto programu získána žádná odpověď.

**Tabulka 8 Jaké byly největší překážky vyššího zapojení partnerů do projektu (rozdělení dle programů)?:**

Číslo a název programu	Počet respondentů	Povaha projektu (neumožňoval větší zapojení)	Nedostatečná alokace finančních prostředků z fondů	Vzdálenost	Omezení programu	Špatná domluva a vztahy s partnerem	Jazyková bariéra	Administrativní náročnost	Změna priorit partnera	Kapacitní důvody	Jiné
CZ02	12	50 %	25 %	33 %	8 %	0 %	0 %	<b>67 %</b>	0 %	17 %	8 %
CZ03	11	64 %	<b>45 %</b>	<b>64 %</b>	0 %	0 %	0 %	27 %	0 %	9 %	9 %
CZ04	1	100 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
CZ06	36	53 %	22 %	42 %	3 %	0 %	3 %	36 %	3 %	19 %	3 %
CZ07	5	0 %	20 %	20 %	<b>20 %</b>	0 %	0 %	20 %	0 %	20 %	0 %
CZ08	2	50 %	0 %	50 %	0 %	0 %	0 %	50 %	0 %	0 %	50 %
CZ09	14	29 %	<b>43 %</b>	14 %	0 %	0 %	0 %	36 %	0 %	29 %	7 %
CZ10	1	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
CZ11	6	17 %	0 %	50 %	0 %	0 %	0 %	33 %	0 %	<b>50 %</b>	17 %
CZ12	8	<b>75 %</b>	25 %	50 %	12 %	0 %	0 %	38 %	0 %	12 %	12 %
CZ13	1	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	100 %	0 %



## 2.2.1. Fungování partnerství v době realizace projektů – programoví partneři

### 2.2.1.1 Jakým způsobem probíhala spolupráce s partnerem během realizace projektů / programů?

Spolupráce na úrovni programů se významně lišila v rámci jednotlivých programů. Nejvýznamnějším rozdílem byla zejména míra zapojení jednotlivých zahraničních partnerů do implementace programu. V rámci programů docházelo při jejich realizaci ke spolupráci především v následujících oblastech:

- ▶ Nastavení věcného zaměření programu
- ▶ Příprava výzev (zaměření výzev a jejich konkrétní podmínky)
- ▶ Podpora hledání partnerů v donorských zemích
- ▶ Diseminace výsledků jednotlivých programů / projektů

V rámci řízených rozhovorů jsme zaznamenali rozdílné přístupy partnerů z donorských zemí při zapojení do implementace programu. Spolupráce s českým partnerem programu byla ovlivněna zejména kapacitou zahraničního programového partnera. Během analýzy byly identifikovány případy od zapojení partnera spíše na formální bázi (jeho aktivní účast na implementaci programu byla spíše nižší) po vysoce aktivní zapojení partnera do implementace programu (například v případě programu CZ06).

### 2.2.1.2 Jaké byly přínosy spolupráce s partnerem při realizaci projektů / programů?

Přínosy spolupráce zahraničního partnera do implementace jednotlivých programů lze dle řízených rozhovorů identifikovat na následující úrovni:

- ▶ Nastavení věcného vymezení jednotlivých programů, respektive výzev
- ▶ Přínos partnera při hledání partnerů na projektové úrovni

Při nastavení programu (jeho věcného vymezení) a nastavení jednotlivých výzev se zahraniční partner podílel zejména na věcném vymezení oblastí, které budou v rámci programu podporovány, a to s ohledem na priority donorské země. S ohledem na změnu přístupu k realizaci EHP a Norských fondů za využití programového řízení byl tento přístup výraznou změnou oproti předcházejícím programovým obdobím.

Jako jednu z nejvýznamnějších oblastí přínosu zahraničního partnera z donorské země na úrovni programu lze označit podporu při hledání partnerů v donorských zemích. Podpora spočívala v (i) aktivním působení programového partnera v oblasti informovanosti relevantních subjektů v donorské zemi o možnosti spolupráce na projektech a dále při (ii) spolupráci při hledání vhodných projektových partnerů v donorské zemi. V rámci řízených rozhovorů bylo českými příjemci zmiňováno, že v některých případech se obrátili přímo na zahraničního programového partnera, který jim následně zprostředkoval kontakty na vhodné zahraniční partnery. Partner v donorské zemi na úrovni programu rovněž participoval na realizaci seminářů, během nichž mělo docházet k identifikaci partnerů z donorské i přijímací země. Tyto semináře pak probíhali jak v ČR, tak v donorské zemi.

### 2.2.1.3 Jaké byly nejčastější překážky / problematické oblasti zapojení partnerů?

Za hlavní překážky spolupráce partnerů na úrovni programů lze označit následující oblasti:

- ▶ Odlišné vnímání priorit nastavení jednotlivých programů a využití partnerského principu na úrovni projektů
- ▶ Omezené kapacity zahraničního partnera
- ▶ Změny v nastavení programů

## **Odlišné vnímání priorit nastavení jednotlivých programů a využití partnerského principu na úrovni projektů**

Během řízených rozhovorů byl jako jeden z problematických bodů partnerství na úrovni programu označen odlišný pohled na potřebnost vybraných typů intervencí v jednotlivých programech, respektive na priority, na něž by měl být daný program zaměřen. Během řízených rozhovorů bylo identifikováno, že oblasti intervencí v mnoha ohledech zohledňovaly priority a cíle zahraničního partnera bez detailní znalosti aktuálních potřeb v daném státě, respektive souběh podpory s dalšími potenciálními zdroji podpory, například strukturálními / ESI fondy. V mnoha oblastech docházelo ke sporům v otázce potřeby využití zahraničních partnerů na projektové úrovni pro vybrané typy intervencí. S ohledem na omezené kapacity (například v oblasti památkové péče lze jen velmi obtížně identifikovat relevantní partnery v donorských zemích) pak mohl tento rozpor znamenat vznik problematických oblastí při hledání vhodných projektových partnerů v donorské zemi.

Během diskuze se zástupci Norské ambasády v Praze bylo zmiňováno, že nastavení jednotlivých programů vychází ze znalosti potřeby ČR. Pro účely programů však nebyla vypracována detailní analýza situace. Programy jsou však nastaveny dostatečně široce pro dostatečnou volnost projektů

### **Omezené kapacity zahraničního partnera**

Omezené kapacity zahraničního partnera se projevily nejen na projektové ale současně i na programové úrovni. Omezené kapacity byly dány zejména vysokým počtem států, pro které daná organizace působila jako programový partner. Omezené kapacity pak způsobovaly zejména následující problematické oblasti:

- ▶ Nedostatečná podpora při identifikaci a cíleném vyhledávání projektových partnerů v donorském státě
- ▶ Omezená schopnost aktivně propagovat oblast EHP a Norské fondy v donorské zemi a zvyšovat tak absorpční kapacitu donorských partnerů na úrovni projektů
- ▶ Omezená schopnost provádět další informativní / aktivizační aktivity

### **Změny v nastavení programů**

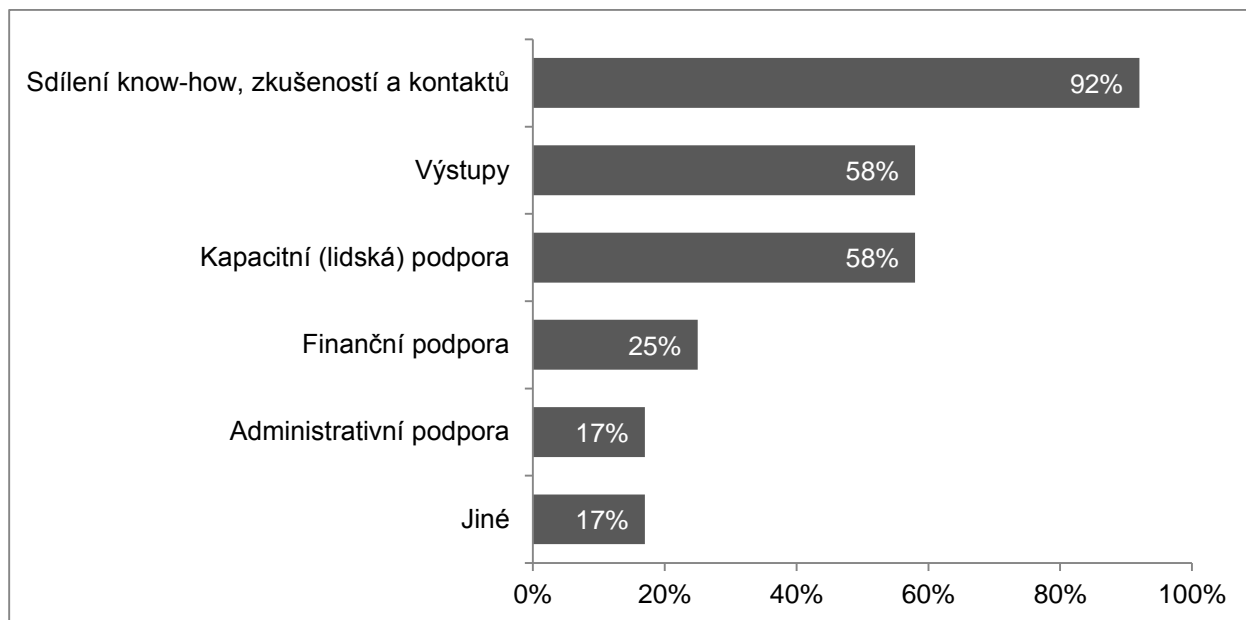
Během Vyjednávání finální podoby programu docházelo ke změnám z hlediska vnímání priorit (např. zavedení povinných úrovní podpory sociálně vyloučených skupin obyvatelstva, například Romů), které zvyšovalo administrativní nároky na straně implementační struktury.

## 2.2.2. Fungování partnerství v době realizace projektů – BFNÚ

### 2.2.2.1 Jakým způsobem probíhala spolupráce s partnerem během realizace projektů / programů?

Pro příjemce podpory na úrovni národní spolupráce (BFNÚ) se potvrdilo, že nejvíce spolupráce probíhala na úrovni sdílení know-how, tvorbě výstupů a kapacitní podpoře – viz **Graf 28**.

**Graf 28 Na kterých aktivitách se partner nejvíce podílel (příjemci BFNÚ)?:**

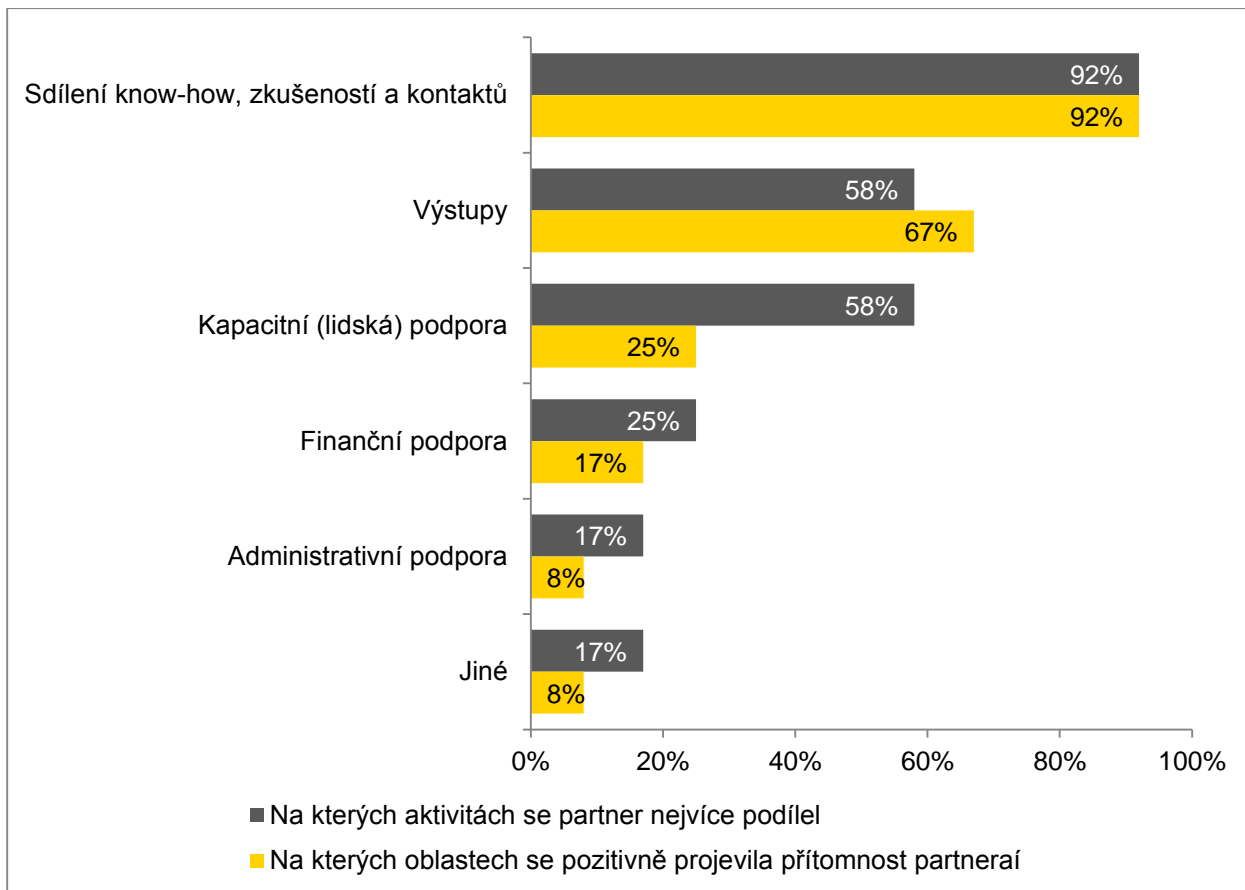


n příjemci BFNÚ= 13

### 2.2.2.2 Jaké byly přínosy spolupráce s partnerem při realizaci projektů / programů?

Výsledky vyhodnocení spolupráce při realizaci programů zobrazuje následující **Graf 29**.

**Graf 279 Ve kterých oblastech se nejvíce projeví pozitivní dopady zapojení partnera (pro příjemce BFNU)?:**



n příjemci BFNU= 12

### 2.2.2.3 Jaké byly nejčastější překážky / problematické oblasti zapojení partnerů?

Projekty BFNU v mnoha oblastech neumožňovaly další / větší zapojení partnerů (dle respondentů v 50 % případů). Jako klíčové důvody případně možnosti většího zapojení pak byly jmenovány zejména kapacitní důvody na straně zahraničního partnera, více viz **Graf 30**.

**Graf 30 Jaké byly největší překážky vyššího zapojení partnerů do projektu (dle příjemců BFNU)?:**



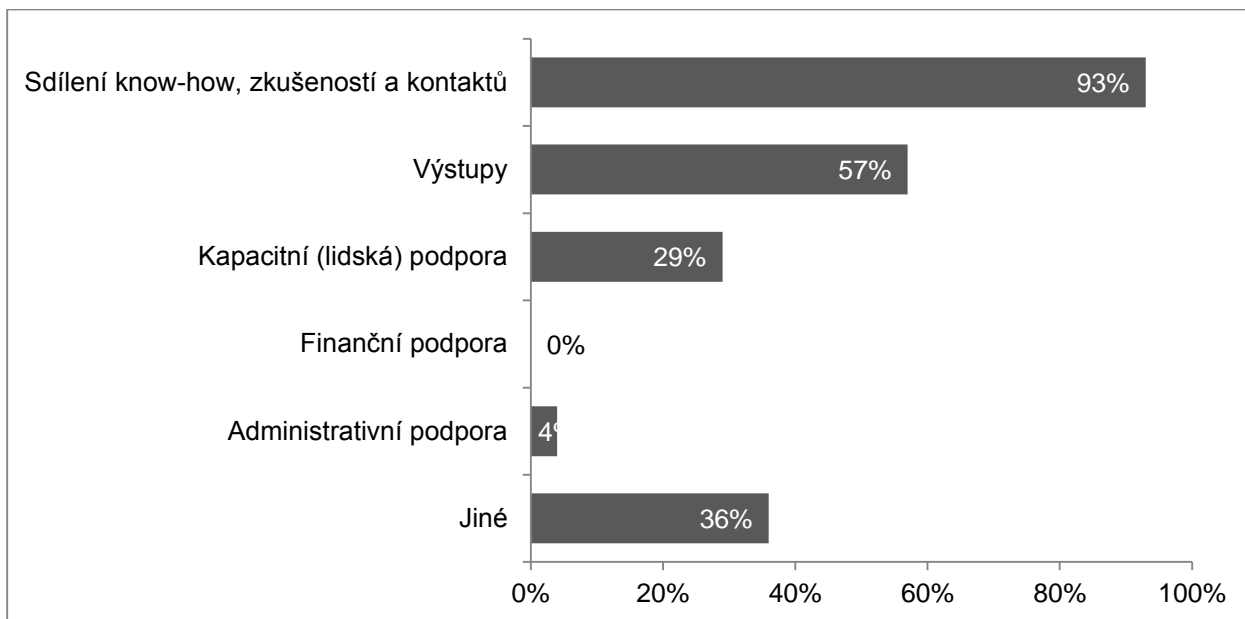
n příjemci BFNU= 12

### 2.2.3. Fungování partnerství v době realizace projektů – BFPÚ

#### 2.2.3.1 Jakým způsobem probíhala spolupráce s partnerem během realizace projektů / programů?

S ohledem na charakter projektů v rámci BFPÚ se naplnily předpoklady, kdy 93 % respondentů za hlavní přínos označilo sdílení know-how a zejména kontaktů pro případné další projekty. Během řízených rozhovorů byla zmiňována možnost navázat užší kontakty a potvrdit si tak společné cíle. S ohledem na nízké povědomí o možnostech ČR v oblastech, které nejsou pro ČR světově známé (například umění) sloužily projekty pro zahraniční partnery i jako způsob ověření kompetencí a kvality případného zapojení do projektu v rámci jednotlivých programů. Další oblasti, na kterých se partner podílel, zobrazuje **Graf 31**.

**Graf 31 Na kterých aktivitách se partner nejvíce podílel (příjemci BFPÚ)?:**

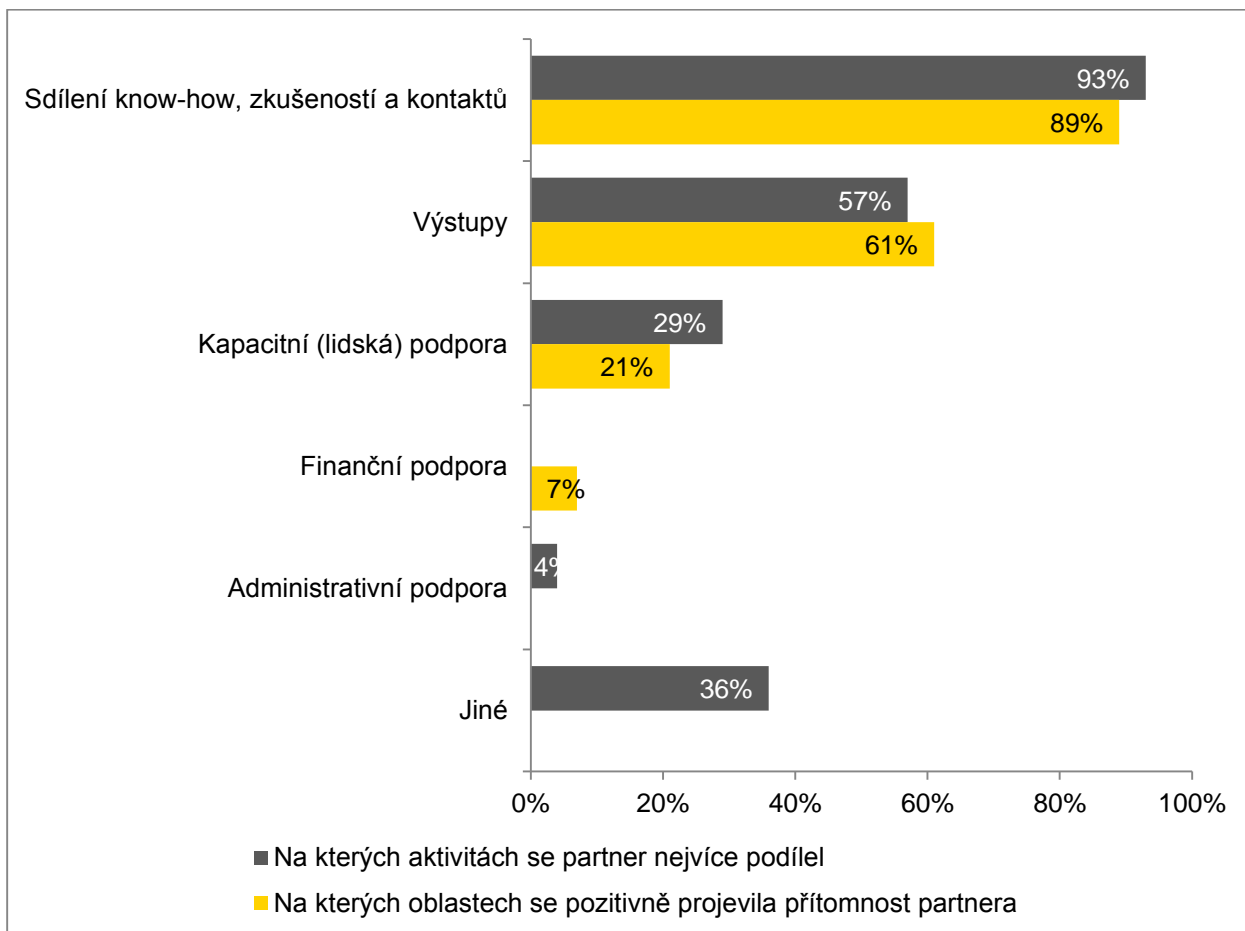


n příjemci BFPÚ= 28

### 2.2.3.2 Jaké byly přínosy spolupráce s partnerem při realizaci projektů / programů?

Přínosy partnerství korespondují s oblastmi, do kterých se partneři zapojili, viz následující Graf.

**Graf 282 Ve kterých oblastech se nejvíce projevil pozitivní dopad zapojení partnera (pro příjemce BFPÚ)?:**

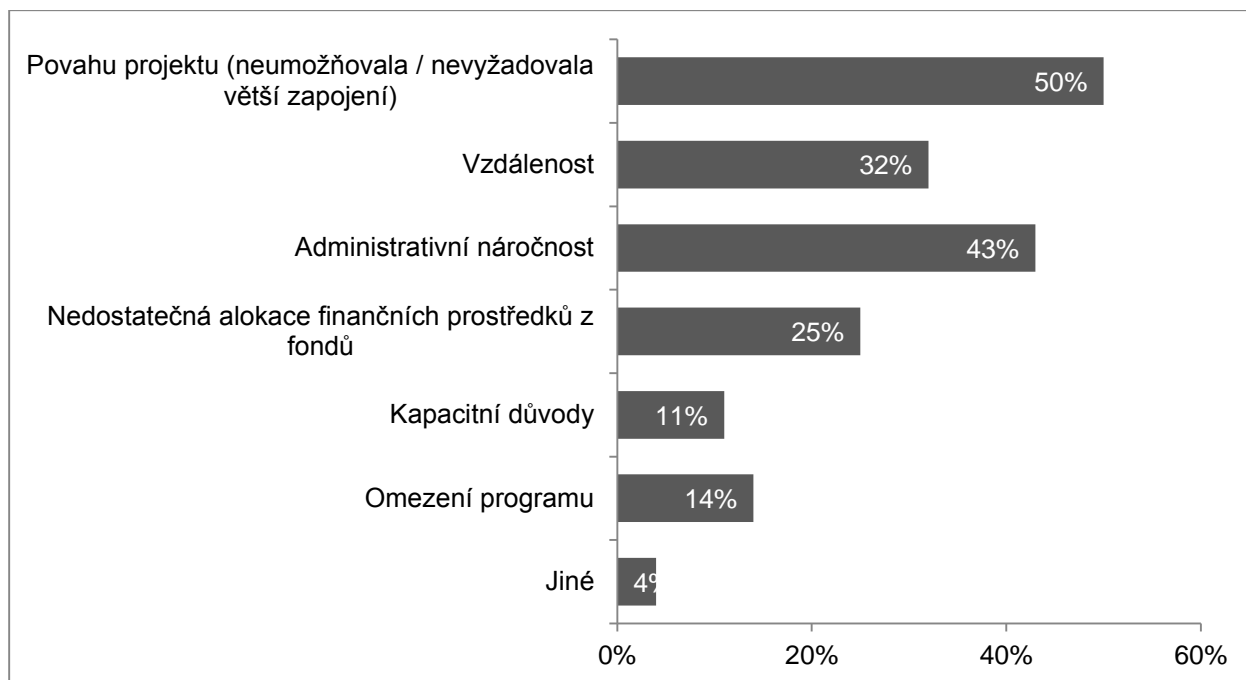


n příjemci BFPÚ= 28

### 2.2.3.3 Jaké byly nejčastější překážky / problematické oblasti zapojení partnerů?

S ohledem na charakter projektů v rámci BFPÚ nebylo mnohdy účelné měnit rozsah nastavené spolupráce. Zároveň však v některých případech existovaly důvody, které většímu zapojení partnerů bránily. Jednalo se zejména o vysokou administrativní náročnost, která byla dle řízených rozhovorů propojena s kapacitními důvody.

**Graf 33 Jaké byly největší překážky vyššího zapojení partnerů do projektu (dle příjemců BFPÚ)?:**



n příjemci BFPÚ= 28

## 2.3. Vývoj partnerství po ukončení realizace projektů / mimo realizaci projektů

V rámci evaluačního okruhu fungování partnerství v době realizace projektů jsou v následujících kapitolách zodpovězeny tyto evaluační otázky:

- ▶ Jakým způsobem pokračuje partnerství na projektech / programech po skončení poskytování podpory?
- ▶ Jaké jsou důvody k ukončení partnerství po ukončení finanční podpory?
- ▶ Jaký je přínos partnerství nad rámec implementace projektů / programů?

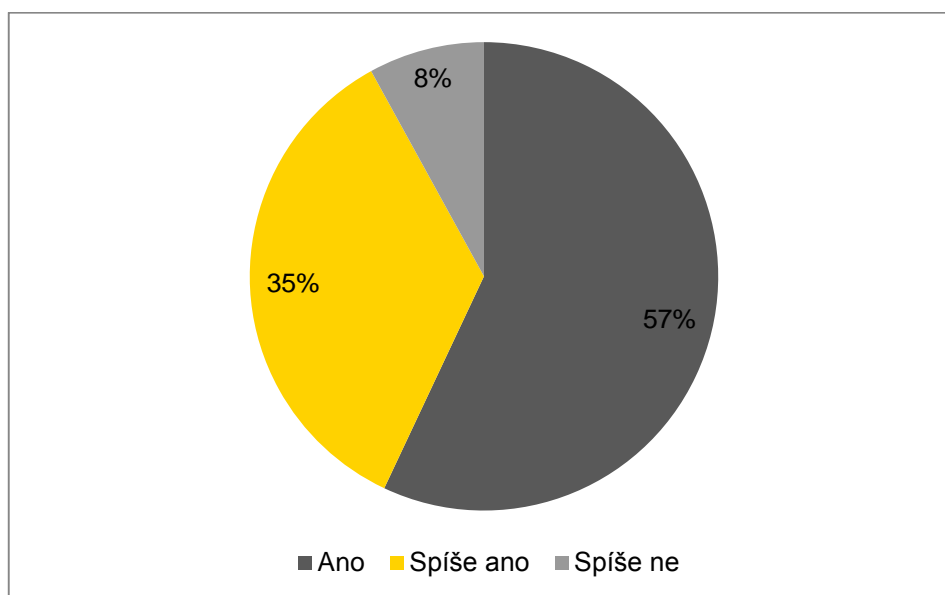
Závěry a doporučení vztahená k jednotlivým evaluačním otázkám jsou uvedena v kapitole 4.

### 2.3.1. Vývoj partnerství po ukončení realizace projektů / mimo realizace projektů – koneční příjemci

#### 2.3.1.1 Jakým způsobem pokračuje partnerství na projektech / programech po skončení poskytování podpory?

V dotazníkovém šetření se příjemci vyjádřili **velmi kladně ohledně možnosti znovu realizovat projekt se stejným příjemcem**. Celkem 92 % příjemců by za stejných podmínek projekt s partnerem realizovalo znovu - viz **Graf 294**. Nikdo z dotázaných se nevyjádřil přímo negativně na otázku opětovné realizace projektu se stejným partnerem a za stejných podmínek a pouze 8 % z příjemců by projekt pouze spíše nerealizovalo znovu.

**Graf 294 Realizovali byste při stejných podmínkách daný projekt se stejným partnerem znovu?:**



n příjemci= 97

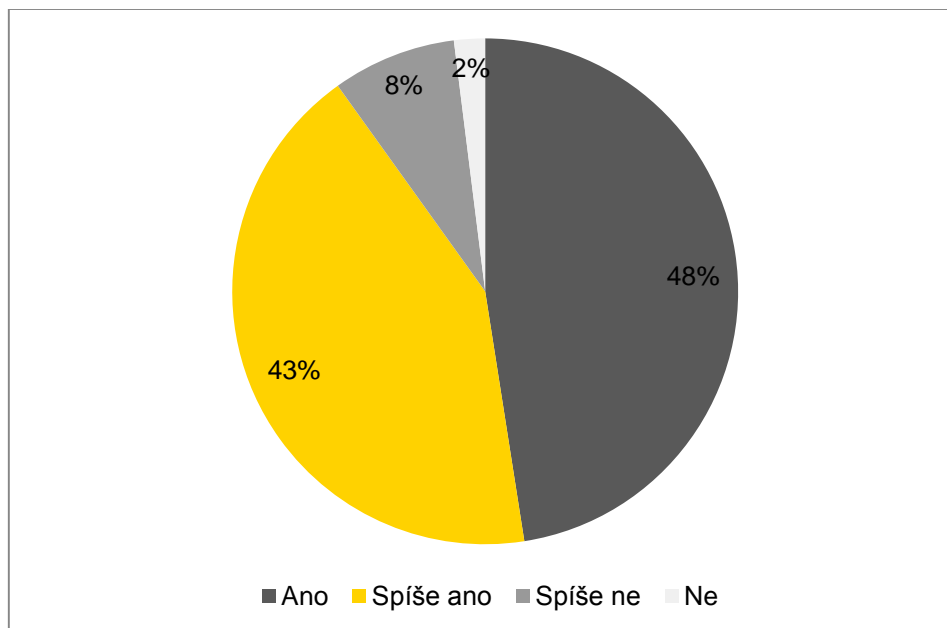
Partneři projektů z donorských zemí na otázku realizování projektu za stejných podmínek odpověděli velmi podobně jako čeští příjemci.

Velká většina respondentů z dotazníkového šetření chce **pokračovat v navázané spolupráci** (celkem 90 % respondentů odpovědělo, že plánují pokračovat ve spolupráci) - viz **Graf 305**. Většina respondentů si v pokračování spolupráce byla jistá (47 % respondentů), menší část ji předpokládala (43 % respondentů). Pouze 10 % příjemců nemá v plánu na spolupráci při realizaci projektu dále navázat.



Dle vyjádření těch, kteří po skončení projektu neplánují s partnerem spolupracovat, jsou hlavními důvody pro nepokračování spolupráce **nedostatečné finanční zdroje** po skončení projektu či **jednorázový charakter projektu**.

**Graf 305 Plánujete pokračovat se spoluprací i po skončení finanční podpory?:**

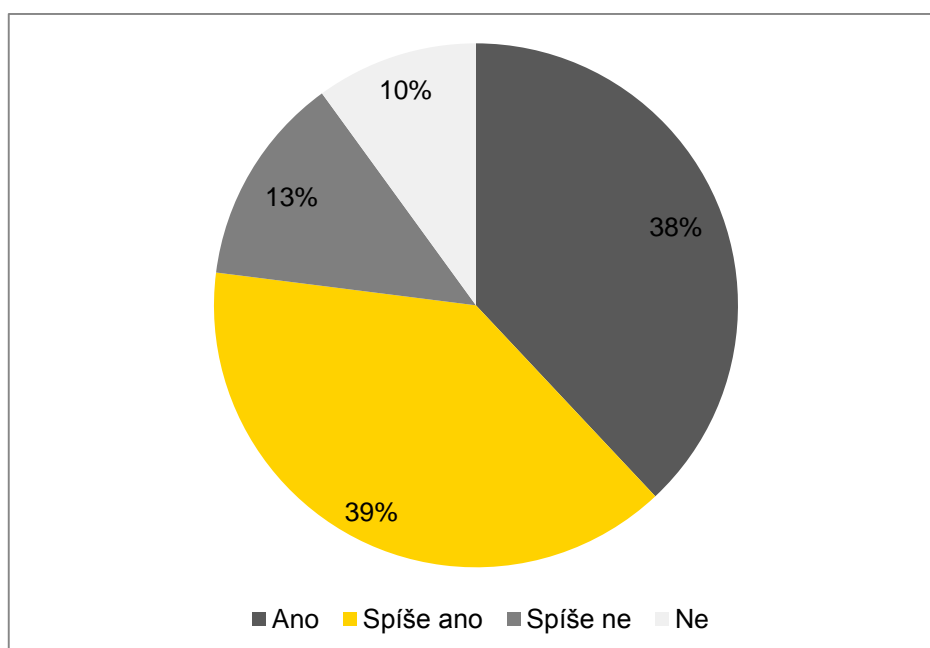


n příjemci= 97

Partneři projektů z donorských zemí na otázku pokračování spolupráce **odpovídali více pesimisticky s ohledem na pokračování navázané spolupráce, ale trend byl podobný jako u příjemců**. 38 % respondentů odpovědělo, že budou se spoluprací pokračovat - viz **Graf 316**. Celkem 23 % respondentů se přiklonilo k negativnímu vyjádření o pokračování spolupráce.

Dle vyjádření partnerů je důvodem pro nepokračování spolupráce nejčastěji nedostatek kapacit a financování a jednorázový charakter projektu.

**Graf 316 Plánujete pokračovat se spoluprací i po skončení finanční podpory (dle vyjádření partnerů projektu)?:**

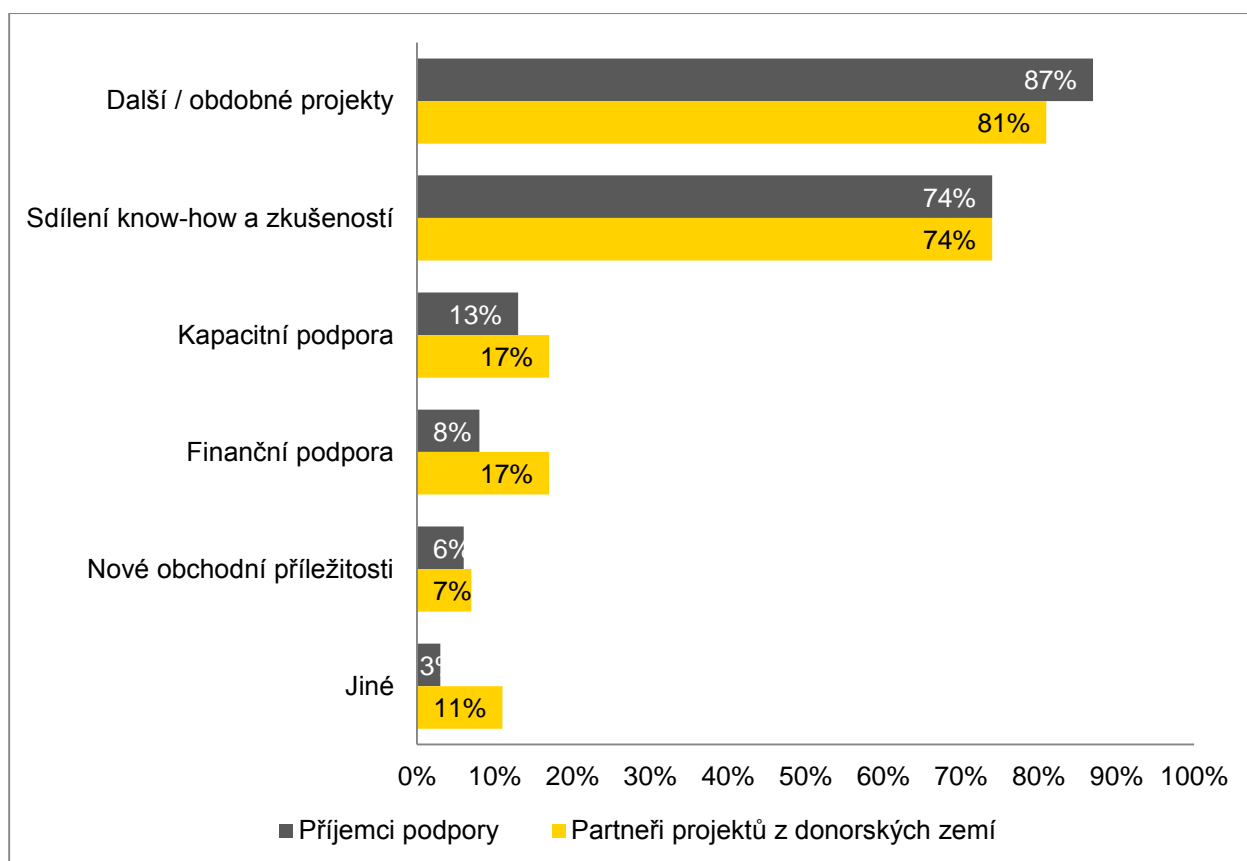


n partneri= 69

Respondenti dotazníkového šetření, kteří plánují pokračovat ve spolupráci, by dle jejich odpovědí chtěli **pokračovat především v podobných projektech** (tak se vyjádřilo 87 % respondentů) - viz **Graf 37**. **Sdílení know-how a zkušeností je další oblastí, ve které plánuje většina respondentů pokračovat** (tak se v dotazníku vyjádřilo 75 % příjemců). Méně často by pak spolupráce s partnerem měla probíhat na úrovni kapacitní podpory (to uvedlo 13 % respondentů), finanční podpory (8 % respondentů) nebo vyhledávání nových obchodních příležitostí (6 % respondentů).

Partneri projektů z donorských zemí mají dle dotazníkového šetření na povahu pokračování spolupráce velmi podobný názor a jejich odpovědi korespondují s odpověďmi příjemců podpory, jak je znázorněno v **Graf 37**.

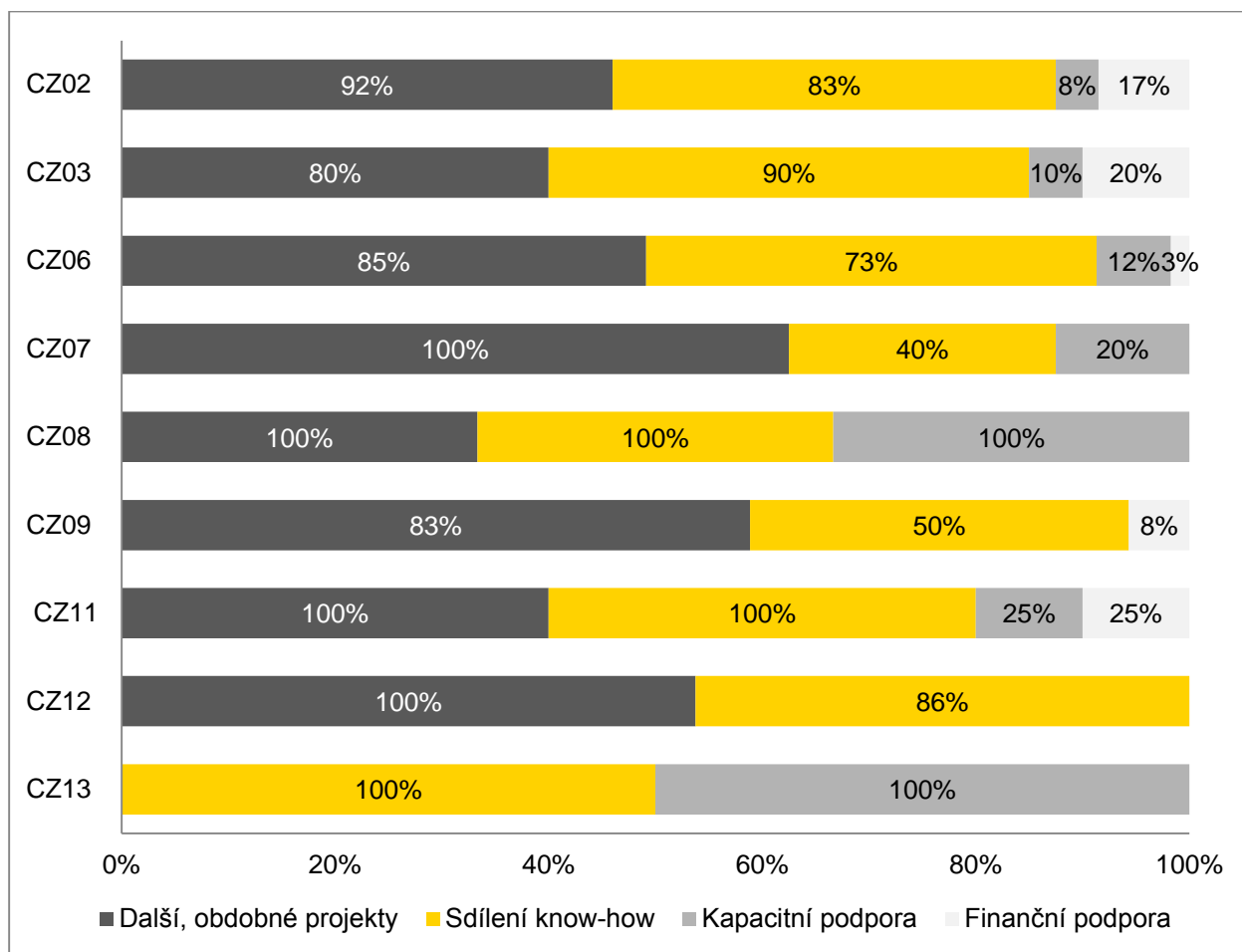
**Graf 37 V jakých oblastech by partnerství mělo pokračovat?:**



n příjemci= 86, n partneri = 54

U detailnějšího rozboru odpovědí dle programů lze pozorovat, že odpovědi jsou pro většinu programů konzistentní - viz **Graf 38**. V grafu jsou pro přehlednost uvedeny jen čtyři nejvýznamnější oblasti, v nichž bude dle respondentů spolupráce pokračovat. V grafu nejsou uvedeny programy CZ04, CZ10 a CZ15, protože na tyto otázky v dotazníkovém šetření nebylo respondenty daného programu odpovězeno.

**Graf 38 V jakých oblastech by partnerství mělo pokračovat (rozdělení dle programů)?:**



n příjemci= 86, n CZ02= 12, n CZ03= 10, n CZ06= 33, n CZ07= 5, n CZ08= 2, n CZ09= 12, n CZ11= 4, n CZ12= 7, n CZ13= 1

Na základě řízených rozhovorů s příjemci podpory i s jejich partnery z donorských zemí byly identifikovány podobné oblasti pro budoucí možnou spolupráci, jako v dotazníkovém šetření. Vzhledem ke skutečnosti, že většina projektů v době rozhovorů nebyla ukončena, jsou však tyto oblasti spolupráce pouze předpokládané plány obou stran.

### 2.3.1.2 Jaké jsou důvody k ukončení partnerství po ukončení finanční podpory?

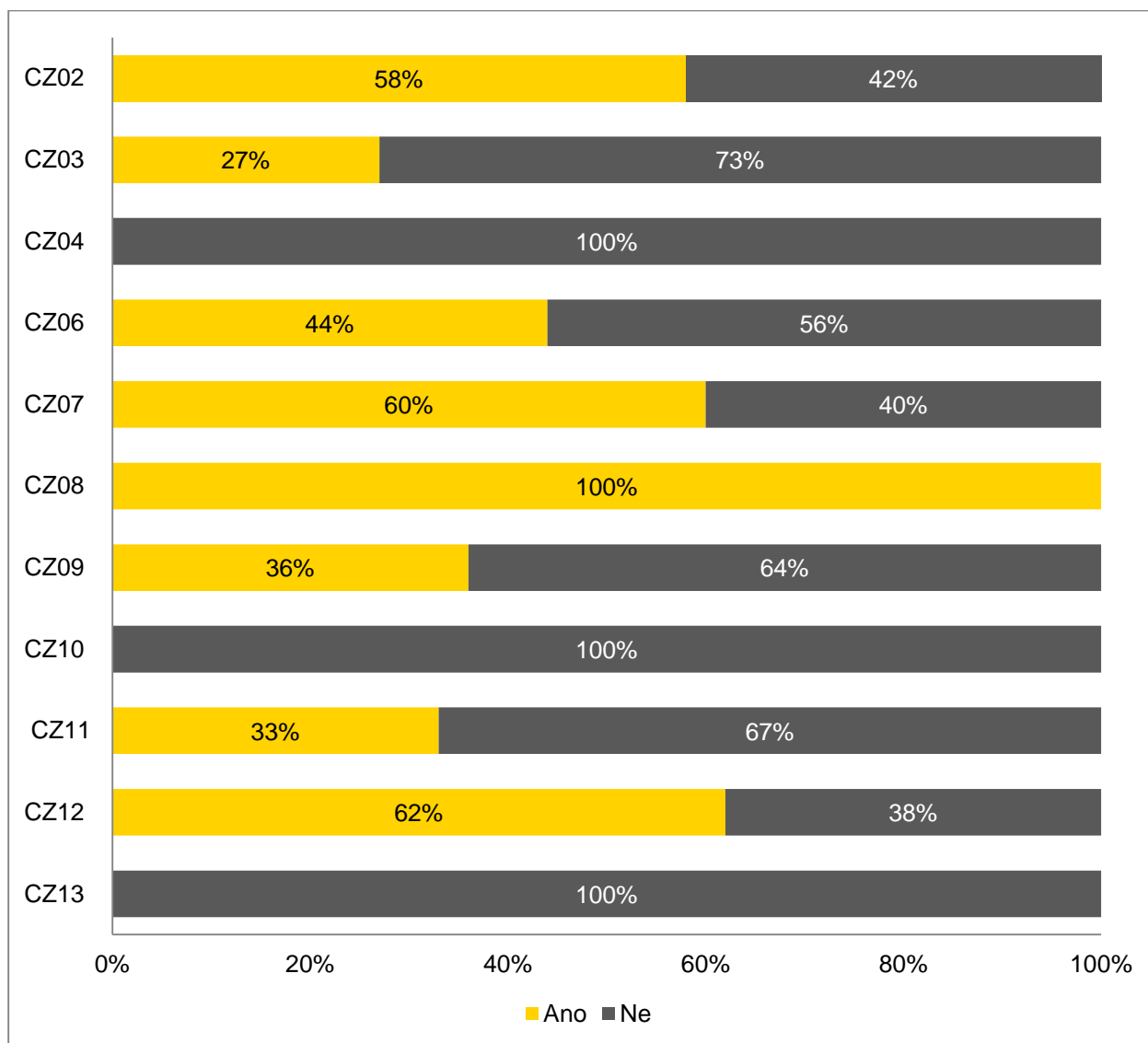
Dle vyjádření respondentů, kteří neplánují s partnerem dále spolupracovat, jsou hlavními důvody pro nepokračování spolupráce **nedostatečné finanční zdroje po skončení projektu či jeho jednorázový charakter**.

### 2.3.1.3 Jaký je přínos partnerství nad rámec implementace projektů / programů?

Méně než polovina dotazovaných v průzkumu uvedla, že **s partnerem realizuje další projekt nebo aktivitu nad rámec projektu (44 % dotázaných příjemců)**. Větší část respondentů s partnerem nad rámec projektu dle vyjádření v dotazníkovém šetření nespolupracuje (56 % dotázaných příjemců).

Při bližším pohledu na výsledky dotazníkového šetření lze identifikovat podobný trend napříč všemi programy - viz **Graf 39**. Větší procento projektů, které realizují aktivity nad rámec projektu, se vyskytují v programu CZ02 (58 % respondentů), CZ07 (60 % respondentů), CZ08 (100 % respondentů) a CZ12 (62 % respondentů). Program CZ15 není v tabulce uveden, protože v rámci dotazníkového šetření nebyla v tomto programu získána žádná odpověď.

**Graf 39 Realizujete s partnerem další aktivity nad rámec projektu (rozdělení dle programů)?:**

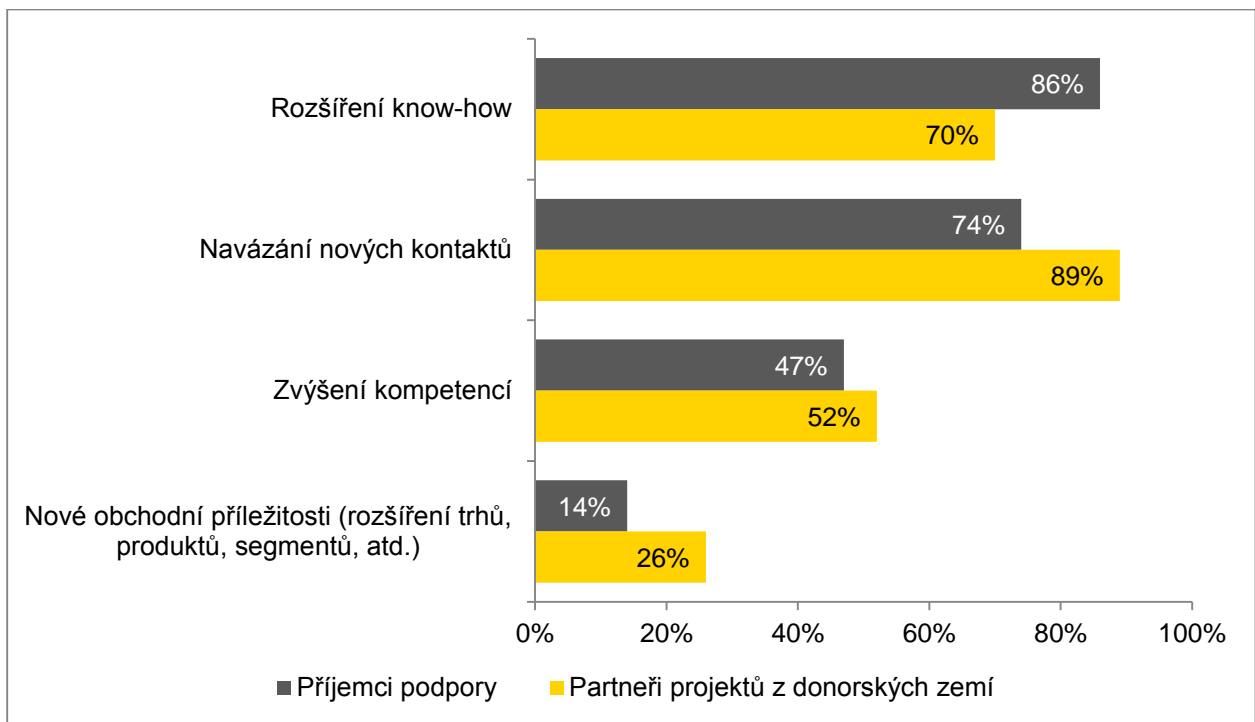


n příjemci= 97, n CZ02= 12, n CZ03= 11, n CZ04= 1, n CZ06= 36, n CZ07= 5, n CZ08= 2, n CZ09= 14, n CZ10= 1, n CZ11= 6, n CZ12= 8, n CZ13=1

Zástupci projektů, kteří s partnerem spolupracují nad rámec projektu, v dotazníkovém šetření uvedli, že se tato **spolupráce realizuje především v oblasti prohlubování know-how** (to v dotaznících uvedlo 86 % dotazovaných) **a v navazování nových kontaktů** (to v dotaznících uvedlo 74 % dotazovaných) - viz **Graf 40**. Skoro polovina příjemců také zmínila zvýšení jejich kompetencí jako neočekávaný výsledek spolupráce (47 % respondentů). Nové obchodní příležitosti byly výsledkem spolupráce pro 14 % příjemců.

Dále graf srovnává, jak vnímali spolupráci nad rámec projektu partneři projektů z donorských zemí. Partneři uváděli jako neočekávané dopady spolupráce **nové kontakty** (89 % dotázaných partnerů), **nové know-how** či jeho rozšíření (70 % dotázaných) a **zvýšení kompetencí** (52 % dotázaných).

**Graf 40 Jak se projevila spolupráce s partnerem nad rámec projektu?:**



n příjemci= 43, n partneři= 27

Příjemci podpory i partneři z donorských zemí v rámci řízených rozhovorů potvrdili výše zmiňované nejčastější oblasti spolupráce nad rámce projektu (rozšíření know-how, nové kontakty, zvýšení kompetencí a nové obchodní příležitosti). Dále obě skupiny zdůraznily i neocenitelnou zkušenost **mezinárodní výměny zkušeností a poznání nových kultur**, která je s touto mezinárodní kooperací spojena.

## 2.3.1. Vývoj partnerství po ukončení realizace projektů / mimo realizace projektů – programová partnerství

### 2.3.1.1 Jakým způsobem pokračuje partnerství na projektech / programech po skončení poskytování podpory?

S ohledem na charakter partnerství na programové úrovni nelze nad rámec realizace programu identifikovat další aktivity. Navazující aktivity pak spočívají zejména v diskuzích nad případným dalším nastavením EHP a Norských fondů v dalším programovém období.

### 2.3.1.2 Jaké jsou důvody k ukončení partnerství po ukončení finanční podpory?

S ohledem na charakter partnerství na programové úrovni není tato otázka relevantní.

### 2.3.1.3 Jaký je přínos partnerství nad rámec implementace projektů / programů?

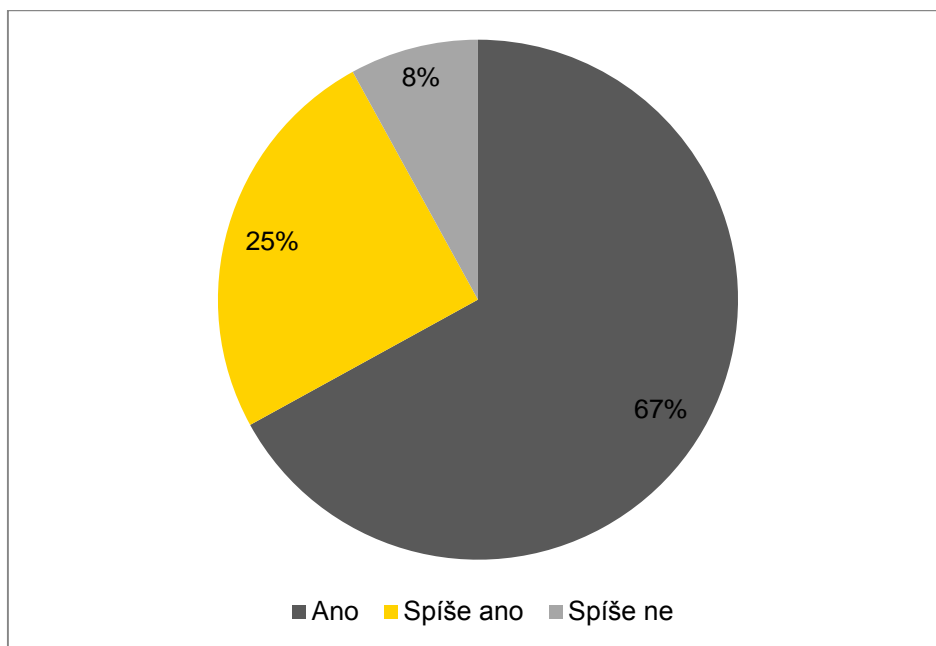
Při řízených rozhovorech byla jako hlavní přínos nad rámec úspěšné implementace programů identifikována možnost programových partnerů identifikovat přístupy k řešení otázek obdobných oblastí v ČR a donorské zemi. Obě strany tak mohou identifikovat dobrou praxi partnerského státu a případně ji implementovat do podmínek svého státu. Odlišné podmínky omezují přenositelnost v krátkodobém horizontu, v dlouhodobém vývoji však praxe přenositelná je.

## 2.3.2. Vývoj partnerství po ukončení realizace projektů / mimo realizace projektů – BFNÚ

### 2.3.2.1 Jakým způsobem pokračuje partnerství na projektech / programech po skončení poskytování podpory?

Na úrovni národní spolupráce se příjemci (BFNÚ v dotazníkovém šetření, **vyjádřili výrazně pozitivněji k pokračování spolupráce po skončení finanční podpory fondů** – viz **Graf 41**. Celkem 92 % respondentů odpovědělo pozitivně (ano, spíše ano) na otázku pokračování spolupráce i po skončení finanční podpory.

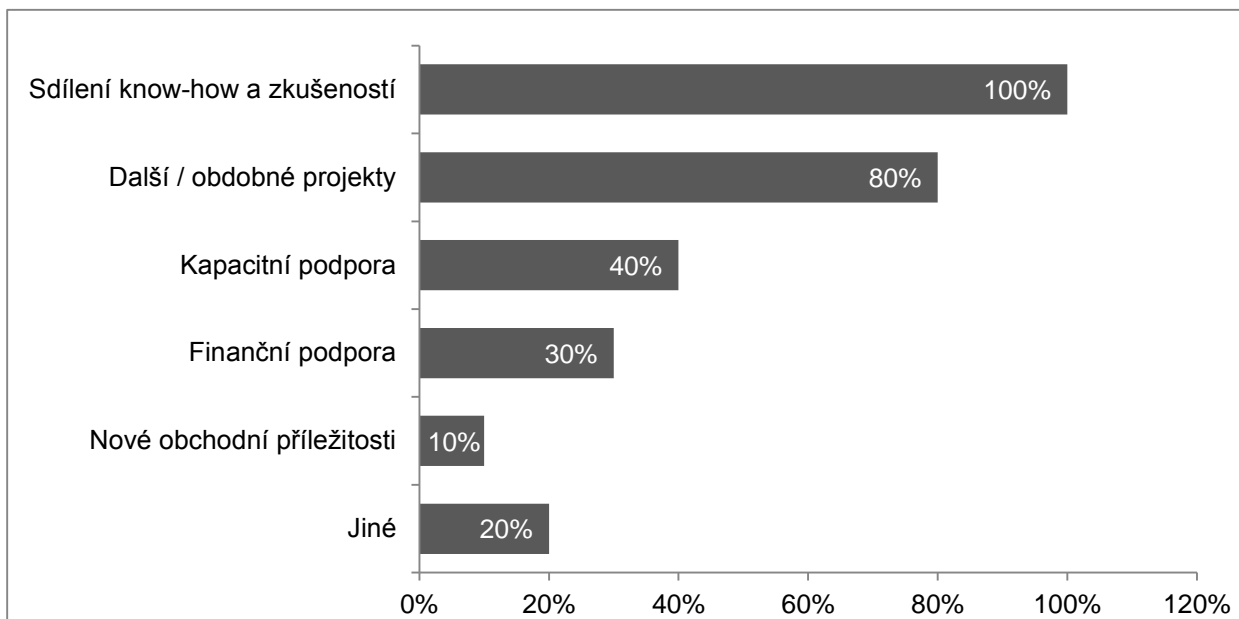
**Graf 41 Plánujete pokračovat se spoluprací i po skončení finanční podpory (příjemci BFNÚ)?:**



n příjemci BFNÚ= 12

Na úrovni národní spolupráce (BFNÚ) velká většina respondentů uvedla, že ve **spolupráci bude i nadále pokračovat (92 % respondentů)** - viz **Graf 42**. Tato navazující spolupráce by se měla týkat především **sdílení know-how a zkušeností** (to uvedlo 100 % respondentů), podobných projektů (80 % respondentů), ale také kapacitní (40 %) a administrativní podpory (30 %).

**Graf 42 V jakých oblastech by partnerství mělo pokračovat (dle příjemců BFNÚ)?:**

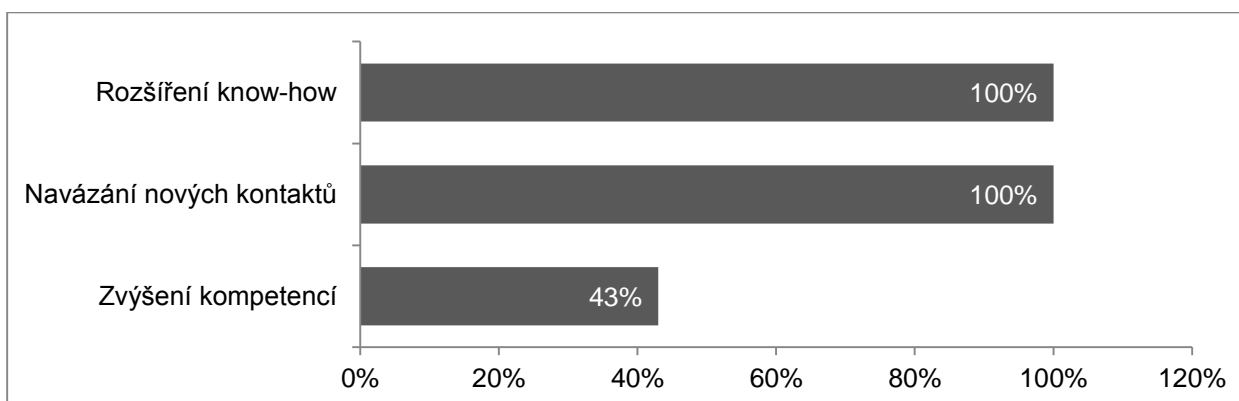


n příjemci BFNU= 10

### 2.3.2.2 Jaký je přínos partnerství nad rámec implementace projektů / programů?

Klíčovým přínosem v rámci projektů BFNU je dle jednotlivých respondentů navázání nových kontaktů a rozšíření know-how, což odpovídá cílům intervence, viz následující graf.

**Graf 43 Jak se projevila spolupráce s partnerem nad rámec projektu (příjemci BFNU)?:**



n příjemci BFNU= 8

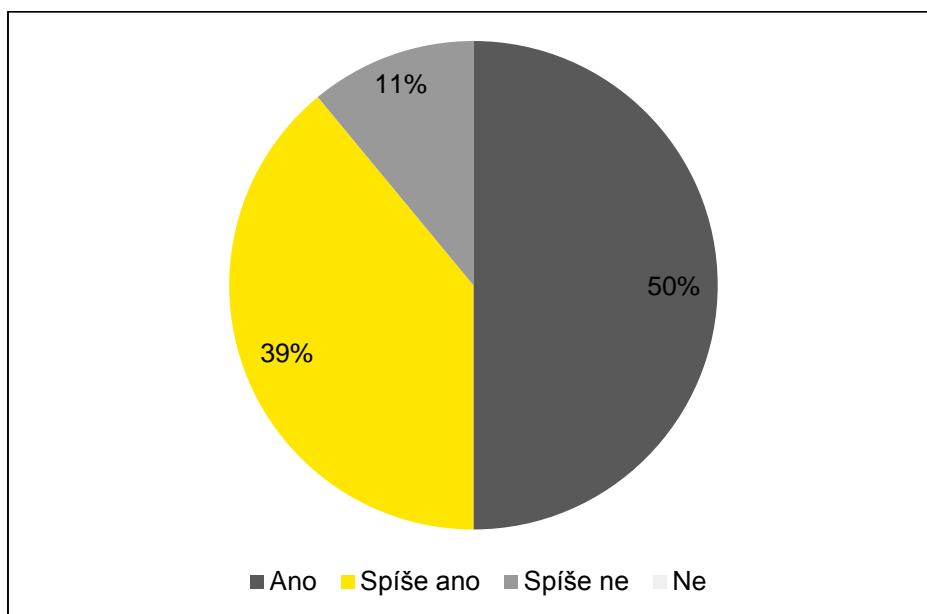


### 2.3.3. Vývoj partnerství po ukončení realizace projektů / mimo realizace projektů – BFPÚ

#### 2.3.3.1 Jakým způsobem pokračuje partnerství na projektech / programech po skončení poskytování podpory?

S ohledem na charakter partnerství na programové úrovni nelze nad rámec realizace programu identifikovat další aktivity rámci BFPÚ více než ¼ respondentů uvažují o další spolupráci se zahraničními partnery, viz následující **Graf 44**.

**Graf 44 Plánujete pokračovat se spoluprací i po skončení finanční podpory (příjemci BFPÚ)?:**

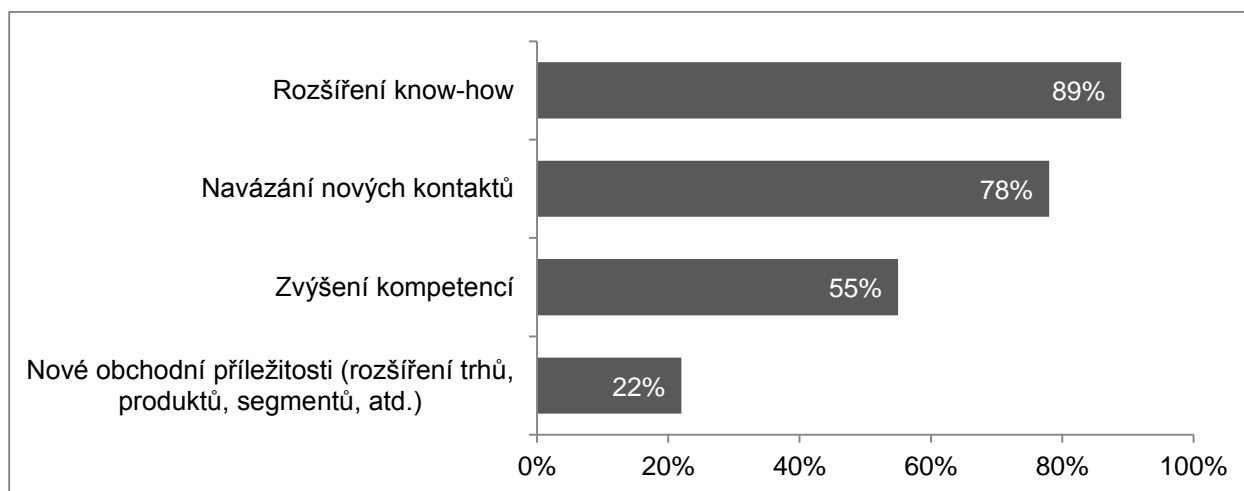


n příjemci BFPÚ= 28

#### 2.3.3.2 Jaký je přínos partnerství nad rámec implementace projektů / programů?

Hlavním přínosem BFPÚ je rozšíření know-how a navázání nových kontaktů, které mohou být dále využity pro další projekty.

**Graf 45 Jak se projevila spolupráce s partnerem nad rámec projektu (příjemci BFPÚ)?:**



n příjemci BFPÚ= 18

### 3. Příklady dobré praxe v oblasti bilaterálních vztahů

### 3.1. Projekt Výstava „Skvělý nový svět s.r.o.“

Název projektu	Výstava „Skvělý nový svět s.r.o.“
Název programu	Kulturní dědictví a současné umění - programová oblast č. 17
Příjemce	DOX PRAGUE, a.s.
Partneři projektu	Lars Nesser, Líbia Castro, Ólafur Olafsson, Birgitta Jónsdóttir, Haukuro Máro Helgason
Základní popis projektu	Cílem projektu bylo vytvořit v rámci prostor DOX výstavu, jejímž ideovým východiskem jsou 3 sci-fi antiutopie vzniklé ve 20. století, z nichž každá svým specifickým způsobem předznamenala děsivé vize budoucnosti, které již došly nebo v naší denodenní realitě docházejí naplnění - „Brave New World“ Angličana Aldouse Huxleyho (1931), „1984“ jeho krajana George Orwella (1949) a „451 stupňů Fahrenheita“ (1953) Raye Bradburyho.

#### Identifikovaná dobrá praxe v rámci projektu:

Při řízených rozhovorech a na základě dotazníkového šetření byl ve většině případů identifikován jasný přínos navázaného partnerství pro příjemce v oblastech jako sdílení know-how, získání dobré praxe atd.<sup>10</sup> Pouze v omezené míře však byl identifikován přínos spolupráce pro zahraničního partnera na úrovni projektu.

**V rámci projektu Výstava „Skvělý nový svět“ lze však identifikovat nejen přínos pro příjemce projektu, v tomto případě DOX Prague, a.s. (dále také DOX), ale zároveň i jasný přínos pro jednotlivé projektové partnery.** S ohledem na skutečnost, že DOX je etablovaná organizace v oblasti umění a disponuje širokou základnou kontaktů a spolupracujících subjektů, bylo v rámci projektu ze strany zahraničních partnerů navázáno nad rámec projektu mnoho kontaktů z ČR a zahraničí, které partnerovi zprostředkovali zástupci DOX. Dle sdělení příjemce se **některé kontakty již podařilo využít pro realizaci aktivit zahraničního partnera nad rámec aktivit projektu a tato spolupráce nadále pokračuje.** Zároveň spolupráce zahraničních partnerů s DOX umožnila těmto partnerům prezentovat své umělecké aktivity v tematických periodikách, které DOX věnují dostatek pozornosti s ohledem na její vysoký kredit. Takto získaný mediální prostor pak **pro partnera projektu znamená významný příspěvek k jeho prezentaci odborné i laické veřejnosti.**

Dobrá praxe v rámci projektu pak spočívá ve využití stávajících sítí kontaktů příjemce způsobem, který umožní i zahraničnímu partnerovi tyto kontakty využít a aktivně navázat spolupráci s dalšími subjekty v ČR (případně v zahraničí) nad rámec aktivit projektu. Tímto způsobem dochází k naplnění principu partnerství v projektu, ale zároveň je **zvýšena možnost dalších českých subjektů využít zahraničního partnera pro případné nové projekty podpořené z EHP a Norských fondů**

#### Potenciál využití dobré praxe pro ostatní projekty:

Potenciál využití dobré praxe lze hodnotit jako vysoký.<sup>11</sup> Sdílení kontaktů a networking na úrovni příjemce – partner z donorské země lze rozšířit i na další síť kontaktů příjemce v ČR. Partner z donorské země pak může navázat partnerství i s dalšími organizacemi a vzájemná spolupráce mezi státy se tímto posiluje. S ohledem na částečně konkurenční prostředí v rámci EHP a Norských fondů<sup>12</sup> je tento způsob sdílení kontaktů rovněž prospěšný pro potenciální nové žadatele o podporu z EHP a Norských fondů, kteří doposud nenašli vhodného partnera. Z řízených rozhovorů a dotazníkového šetření rovněž vyplývá, že partnerství, která jsou v rámci projektů navázána na předchozí spolupráci, či doporučení již osvědčených partnerů, vykazují menší míru vzniku konfliktů a celkový hladší průběh projektu.

<sup>10</sup> Více viz kapitola 2.2.

<sup>11</sup> Obdobné zkušenosti lze potvrdit i v jiných projektech, například projekt „Revitalizace kláštera sv. Anežky České. Historický skvost uprostřed metropole“

<sup>12</sup> Pro všechny zúčastněné státy je k dispozici pouze omezený počet partnerů na straně donorských států s omezenou kapacitou pro zapojení do více projektů.

## 3.2. Živé knihovny Amnesty International – čtením k otevřenosti

Název projektu	Živé knihovny proti nenávisti a diskriminaci
Název programu	CZ03 - Fond pro nestátní neziskové organizace
Příjemce	Amnesty International Česká republika, o.s.
Partneři projektu	Amnesty International Norsko
Základní popis projektu	Cílem projektu je konfrontaci postojů studentů ZŠ a SŠ s osobami, které jsou častým terčem diskriminace či předsudků formou projektových dnů, jejichž vrcholem je rozhovor s tzv. "živými knihami" - zástupci skupin, vůči kterým stereotypy existují (Romové, homosexuálové, cizinci apod.). Mezi "čtenářem" a "knihou" probíhá dialog, během něhož čtenář získává osobní zkušenost s člověkem, se kterým by se normálně pravděpodobně nikdy nepotkal. Druhou částí projektu byla realizace seminářů pro pedagogy zaměřené na problematiku lidských práv, diskriminace a vyškolení lektorů a živých knih.

### Identifikovaná dobrá praxe v rámci projektu:

V dotazníkovém šetření a na základě řízených rozhovorů byla ve velkém množství případů identifikována dobrá zkušenost se spoluprací na projektu s partnerem z donorských zemí. V žádném jiném z oslovených projektů však nebylo zjištěno, že by projekty spolupracovali a sdíleli zkušenosti a informace i s dalšími organizacemi mimo donorské státy, které jsou příjemci podpory EHP a Norských fondů.

V případě projektu Amnesty International Česká republika (AI ČR) byla na základě řízeného rozhovoru identifikována dobrá praxe nad rámec partnerství s organizací z donorské země. Organizace byla během projektu v kontaktu i s dalšími pobočkami Amnesty International (Polsko, Slovensko), které byly také příjemci podpory EHP a Norských fondů. Vzhledem k velké mezinárodní platformě, kterou je AI ČR součástí, bylo navázání spolupráce a komunikace s dalšími příjemci podpory snazší, než pro menší organizace.

V rámci projektu **Živé knihovny proti nenávisti a diskriminaci** proběhly semináře, které uspořádal Norský partner. První seminář poskytl příležitost networkingu pro zástupce AI ČR se zástupci dalších poboček Amnesty International z různých zemí. Na základě přirozené vazby těchto organizací začala probíhat komunikace i na úrovni příjemců podpory EHP a Norských fondů z dalších zemí. Důležitým návazným krokem byl další seminář, který poskytl možnost právě těmto zástupcům se znovu osobně setkat již během realizace projektu. **Osobní setkání umožnilo intenzivní výměnu zkušeností a získání inspirace pro řešení překážek, které se vyskytly během projektů.** Protože byly všechny projekty ve stejném programu a mířily ke stejným cílům, zkušenosti zástupci čerpali jak v rámci administrativních požadavků projektů, tak hlavně v rámci provádění cílů a naplňování indikátorů.

Dobrá praxe projektu AI ČR spočívá v rozšíření spolupráce skrze Norského partnera na příjemce EHP a Norských fondů z dalších zemí, které řeší obdobné projekty. Z řízeného rozhovoru rovněž vyplynulo, že na základě dlouho fungujícího partnerství mezi organizacemi probíhala spolupráce velmi hladce a bez komplikací.

### Potenciál využití dobré praxe pro ostatní projekty:

Potenciál pro další projekty lze považovat za velký. V případě, že má partner projektů z donorské země více partnerů z různých zemí, kteří jsou příjemci EHP a Norských fondů, lze spolupráci rozšířit z úrovně **příjemce – partner** na úroveň **příjemci – partner**. Partneři z donorských zemí by měli být více motivováni vytvářet tyto svazky mezi samotnými příjemci, protože se tím upevňuje jednak spolupráce jak s donorskou zemí, ale i mezi zeměmi, které jsou příjemci podpory fondů, tak i možnost sdílení dobré praxe a dalších zkušeností.

### 3.3. Program CZ06 - Kulturní dědictví a současné umění

Název programu	Kulturní dědictví a současné umění
Programový partner	Ministerstvo kultury
Základní popis programu	Program se skládá ze dvou programových oblastí. Programová oblast č. 16 - „Zachování a revitalizace kulturního a přírodního dědictví“ je zaměřena na ochranu, obnovu a prezentaci movitého a nemovitého kulturního dědictví. Programová oblast č. 17 „Podpora rozmanitosti v kultuře a umění v rámci evropského kulturního dědictví“ podporuje kulturní rozmanitost a mezikulturní dialog.

#### **Identifikovaná dobrá praxe v rámci projektu:**

Během řízených rozhovorů byla jako častá překážka pro vyhledání nového partnera zmiňována krátká doba od vyhlášení výzvy po dobu podání projektu. Zejména u institucí, které neměly kontakty v donorských zemích a nejsou dostatečně viditelné / známé i v zahraničí bylo problematické v dostupném čase (i) najít vhodného partnera, (ii) přesvědčit daného partnera o vstupu do projektu a (iii) domluvit podrobnosti k podání žádosti.

Ministerstvo kultury jako programový partner umožnilo potenciálním žadatelům zahájit vyhledávání partnera v předstihu před vyhlášením výzvy, neboť poskytlo informace, které byly potřebné pro zahájení hledání partnera, několik měsíců před samotným vyhlášením výzvy. Rovněž otevřenou komunikací o podobě programu a specifických podmínkách spojených s tvorbou partnerství umožnili potenciálním žadatelům v dostatečném předstihu započít aktivity spojené s vyhledáváním potenciálních partnerů.

#### **Potenciál využití dobré praxe pro ostatní projekty:**

Využití dobré praxe spočívající v poskytování dostatečných informací o nárocích na vznik partnerství v dostatečném předstihu je uplatnitelné pro všechny programy v rámci EHP a Norských fondů. Postup, který spočívá v poskytnutí relevantních informací o programu, respektive jednotlivých výzvách v dostatečném předstihu, umožní jednotlivým potenciálním žadatelům zahájit kroky k oslovení potenciálních partnerů včas. S ohledem na částečně konkurenční prostředí mezi jednotlivými státy může včasné zahájení hledání partnerů ze strany českých příjemců omezit riziko, kdy partneři z donorských zemí již nejsou z kapacitních důvodů schopni akceptovat spolupráci s českými subjekty, neboť jsou již domluveni s příjemci z jiných států. Tyto konkrétní příklady obsazení kapacity dostupných potenciálních partnerů byly v rámci průzkumu popisovány v jednotlivých programech a mnohdy zapříčinily menší schopnost českých žadatelů najít adekvátního partnera v donorské zemi.

Součástí řízení programů by na základě identifikované dobré praxe a způsobu řízení výzev v jiných dotačních titulech měla být povinnost programových partnerů zveřejňovat harmonogram výzev s podrobnými informacemi o potřebách využití projektových partnerů z donorských zemí, ihned po získání relevantních informací. Zveřejnění harmonogramů by nemělo probíhat pouze pasivním způsobem, ale mělo by docházet k aktivnímu šíření informací mezi potenciálními žadatele, aby tito mohli v případě potřeby v dostatečném časovém předstihu zahájit aktivity směřující k nalezení vhodného partnera z donorské země.

### 3.4. Projekty Stop kybernásilí na ženách a mužích

Název projektu	Stop kybernásilí na ženách a mužích
Název programu	CZ12 - Dejme (že)nám šanci
Příjemce	Gender Studies, o.p.s.
Partneři projektu	KUN centre for gender equality
Základní popis projektu	Cílem projektu Stop kybernásilí je prohloubit povědomí o genderových aspektech kybernásilí a najít účinné prostředky, jak se jim bránit, spolupracovat se složkami, které mohou efektivitu obrany podpořit, a posílit mechanismy, priority a postupy v oblasti, které přispějí k větší ochraně obětí násilných činů. Projekt se zaměří na kvalitativní výzkumy, protože usilujeme o hloubkové prozkoumání problematiky.

#### **Identifikovaná dobrá praxe v rámci projektu:**

V projektech Stop kybernásilí byl díky dotazníkovému šetření a řízeným rozhovorům s koordinátory projektů z ČR i z donorské země identifikován jako dobrá praxe ve **vyváženém vztahu obou organizací k projektu a oboustranným benefitům**. Podobnou dobrou praxi se podařilo identifikovat i v projektu **Monitoring lokalit soustav Natura 2000 jako nástroj pro efektivní management a ochranu autochtonních populací raků** programu CZ02.

V obou projektech byla důležitá již od počátku fungující spolupráce, tj. již při vytváření žádosti obě strany **konzultovaly cíle a metody** projektu. V projektu ke kybernásilí se dle vyjádření partnera už v této fázi v rozhovoru ukázaly rozdílnosti ve vnímání problematiky v kulturním a národním kontextu a tedy rozdílný náhled na řešení projektu. Proto byla komunikace už v začátcích projektu, tj. při vytváření žádosti, důležitá pro **srozumitelnost a správné nastavení cílů a spolupráce**. Díky této komunikaci a domluvě pak byly všechny strany s nastavením projektu a jeho průběhem spokojeny.

Oba projekty byly založeny na oboustranně vyrovnané spolupráci, ze které **benefitovaly obě strany**. V obou případech byla spolupráce založena na výzkumu, který byl zodpovědností obou stran a probíhal paralelně. Příjemce i partner díky spolupráci získali nové zkušenosti a poznání a projekty přispěli v obou zemích k rozšíření daného tématu v odborných kruzích. Cílem projektů nebyla pouze jednostranná podpora z donorské země směrem do ČR. Všechny strany následně vyjádřily spokojenost nad spoluprací, jejími výsledky a projevíly velký zájem ve spolupráci pokračovat i nadále.

#### **Potenciál využití dobré praxe pro ostatní projekty:**

Zapojení projektových partnerů do počáteční fáze projektu se osvědčilo pro navázání plnohodnotné spolupráce a spokojenosti obou stran s průběhem i výsledky partnerství. Příjemci by měli být podporováni ve **vytváření rovnocenných partnerství**. Cílem fondů je vytváření trvalejších partnerství, která budou pokračovat i po skončení finanční podpory. Není ale pravděpodobné, že partnerství, ze kterých těží pouze jediná strana, by byly **dlouhodobě udržitelné**.

### 3.5. Projekt Pohybová aktivita jako součást léčby psychiatrických pacientů

Název projektu	Pohybová aktivita jako součást léčby psychiatrických pacientů
Název programu	CZ09 - Česko-norský výzkumný program
Příjemce	Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem
Partneři projektu	The Norwegian School of Sport Sciences
Základní popis projektu	Projekt je koncipován jako interdisciplinární výzkum na rozhraní oblasti zdraví, sociálních a humanitních věd. Jeho cílem je rozšířit vědeckou, výzkumnou a inovační spolupráci mezi českou a norskou výzkumnou organizací v základním a aplikovaném výzkumu. Projekt vychází z výsledků českých i zahraničních studií a jeho záměrem je navázat na dosavadní výzkumné práce v této oblasti v ČR a Norsku a přispět novými poznatky založenými na vědeckém bádání. Přispívá k zlepšení kvality života dlouhodobě duševně nemocných pacientů v psychiatrických léčebnách prostřednictvím začlenění vybraných pohybových aktivit v pravidelném denním léčebném programu a navrhnout další výzkumné projekty vyplývající z výsledků výzkumu.

#### Identifikovaná dobrá praxe v rámci projektu:

Projekt, zabývající se léčbou psychiatrických pacientů byl ojedinělým vzhledem k přesahu navázané spolupráce, která bude mít vliv na další výzkum a spolupráci a bude pokračovat dokonce s větším množstvím mezinárodních partnerů.

V rámci projektu Univerzity J. E. Purkyně byla **navázána ojedinělá spolupráce dvou různých škol (přístupů)** k léčbě psychiatrických pacientů (rakousko-uherský přístup zastoupený českým partnerem a anglo-americký přístup zastoupený norským partnerem). Oba přístupy v rámci výzkumu a konferencí své závěry již měli možnost dříve konfrontovat, nikdy nikde ale neprobíhal společný projekt. Přes metodologické a akademické překážky, spojené s rozdílnými výzkumnými zázemími, se projekt podařilo úspěšně připravit a zahájit. To se podařilo také díky ochotě obou stran a osobní známosti vědců.

Vzhledem k unikátnosti a ojedinělosti výzkumu je zaručené, že **výzkum a partnerství bude dále pokračovat**. Spolupráce se začala již rozvíjet nejen mezi partnerem z ČR a Norska, ale zahájila se **spolupráce i s dalšími státy**. Ty se o spolupráci a projektu dozvídají skrze projektové aktivity, jakými jsou například mezinárodní konference, kde jsou pravidelně prezentovány výsledky a úspěchy projektu (komunikace na úrovni pracovní skupiny již probíhá i s anglickými, australskými, belgickými, holandskými, kanadskými a rakouskými kolegy). Díky podpoře fondů projekt a celá spolupráce získaly i **větší kredibilitu** mezi odbornou veřejností.

Bez finanční podpory fondů by dle rozhovorů s oběma partnery ke spolupráci obou škol došlo, ale ne tak rychle a intenzivně. Zároveň by na počátku tohoto unikátního propojení škol zřejmě nestál český partner. Navázání na projekt a spolupráce s dalšími partnery bude mít za následek rozšíření celého oboru psychiatrické léčby, dle vyjádření paní Sorensen z partnerské organizace „*přesahuje význam projektu a výzkumu mě i celou naši skupinu*“.

**Podobná praxe** byla v menší míře identifikována i u projektu programu CZ08, kde spolupracovalo České vysoké učení technické v Praze se SINTEF Energi AS. Bez podpory fondů by spolupráce mezi partnery nebyla navázána tak intenzivně a výzkum a jeho výsledky by tím pádem nebyly tak rozsáhlé a intenzivní.

#### Potenciál využití dobré praxe pro ostatní projekty:

Příjemci podpory mají možnost získat podporu pro projekty, které by jinak neměli možnost se rozvinout a či se rozšířit do požadovaného rozsahu. Projekt, který je založen na spolupráci, která přispěje celé společnosti, má větší pravděpodobnost pokračování a využití podpory fondů pak bude naplněno.

## 4. Závěry a doporučení

Závěry zprávy jsou zpracovány, obdobně jako jednotlivé evaluační otázky, pro jednotlivé fáze projektového / programového cyklu. Doporučení na programové i projektové úrovni jsou uvedena v kapitolách 4.4.1 a 4.4.2.

### 4.1. Vznik partnerství

Při vzniku partnerství byl ve většině případů hlavním iniciátorem příjemce z ČR. Nižší aktivita subjektů z donorských zemí má převážně následující důvody:

- ▶ Nedostatečné povědomí relevantních organizací a jednotlivců v donorských zemích o možnostech využití EHP a Norských fondů.
- ▶ Nedostatečná kapacita potenciálních partnerů z donorských zemí k aktivnímu hledání nových partnerů.
- ▶ Konkurence dalších států zapojených do EHP a Norských fondů (negativní dopady konkurence mohly být ještě posíleny skutečností, kdy některé české výzvy byly oproti jiným státům zpožděny a kapacity na straně partnerů v donorské zemi tak již byly vyčerpány).
- ▶ Dostupnost dalších dotačních titulů, které jsou pro partnery z donorských zemí atraktivnější (například v oblasti vzdělávání, konkrétně pak výměnných studijních pobytů).

Partner z donorské země byl dle příjemců nejčastěji identifikován v rámci kontaktů získaných od zprostředkovatele a dále z jeho veřejných prezentací (webové stránky, mediální výstupy atd.) - viz **Graf**, popisující způsoby identifikace zahraničního partnera.

**Graf 46 Rozdělení způsobu identifikace potenciálních partnerů:**



n příjemci= 68



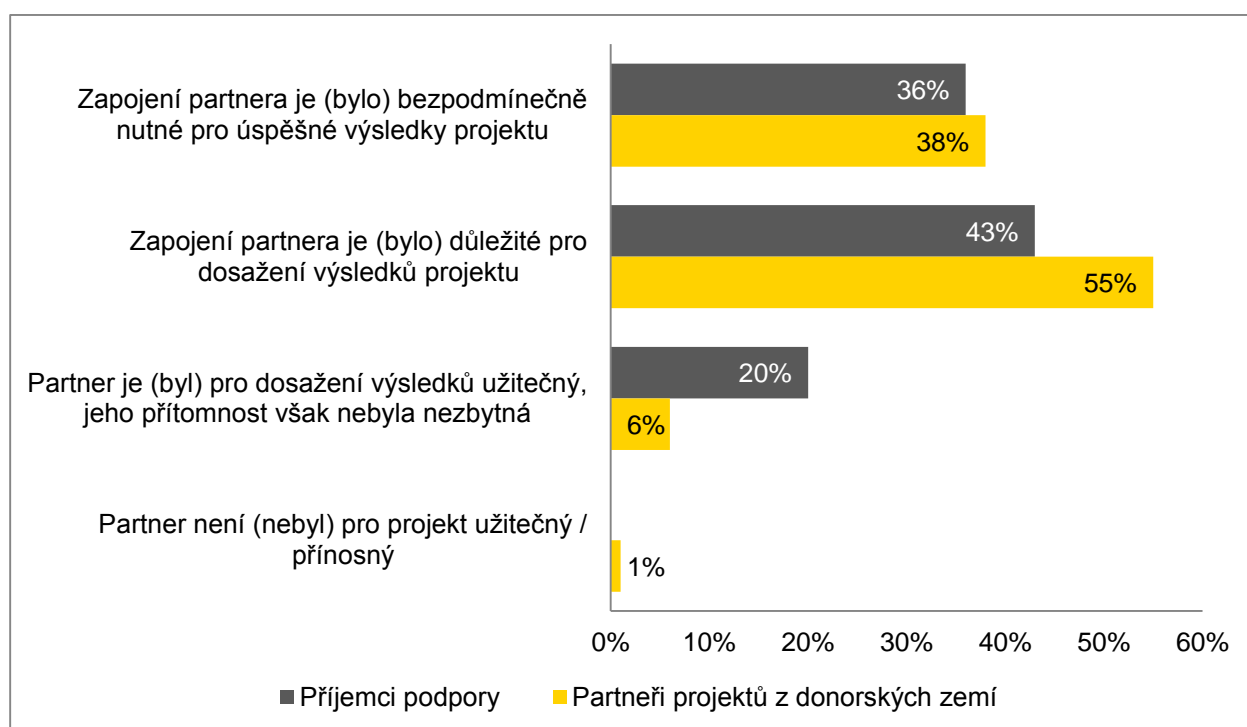
Za překážku vzniku partnerství lze označit **nedostatečnou kapacitu na straně donorských zemí**, a to jak na úrovni programu, tak na úrovni jednotlivých projektů. Nedostatečná kapacita je způsobena zejména vysokým počtem přijímacích zemí a omezeným počtem potenciálních partnerů v donorských zemích. Doba pro identifikaci partnera a nastavení spolupráce vymezená datem vyhlášení výzvy a datem pro podání projektových žádostí je dle příjemců v mnoha případech nedostatečná a rovněž se podílí na nižší schopnosti příjemců řádně připravit projekt k hodnocení a výběru.

Za další problematickou oblast pak příjemci a jejich partneři označili finanční **nastavení projektu a náročnou administraci projektové žádosti**.

## 4.2. Fungování partnerství

Na základě analýzy bilaterálních vztahů lze partnerství na projektové úrovni vyhodnotit jako vysoce přínosné pro realizaci jednotlivých projektů, a to na základě vnímání užitečnosti zapojení partnera do projektu - viz **Graf** graf, který zobrazuje postoj příjemce k potřebnosti partnera při realizaci projektu

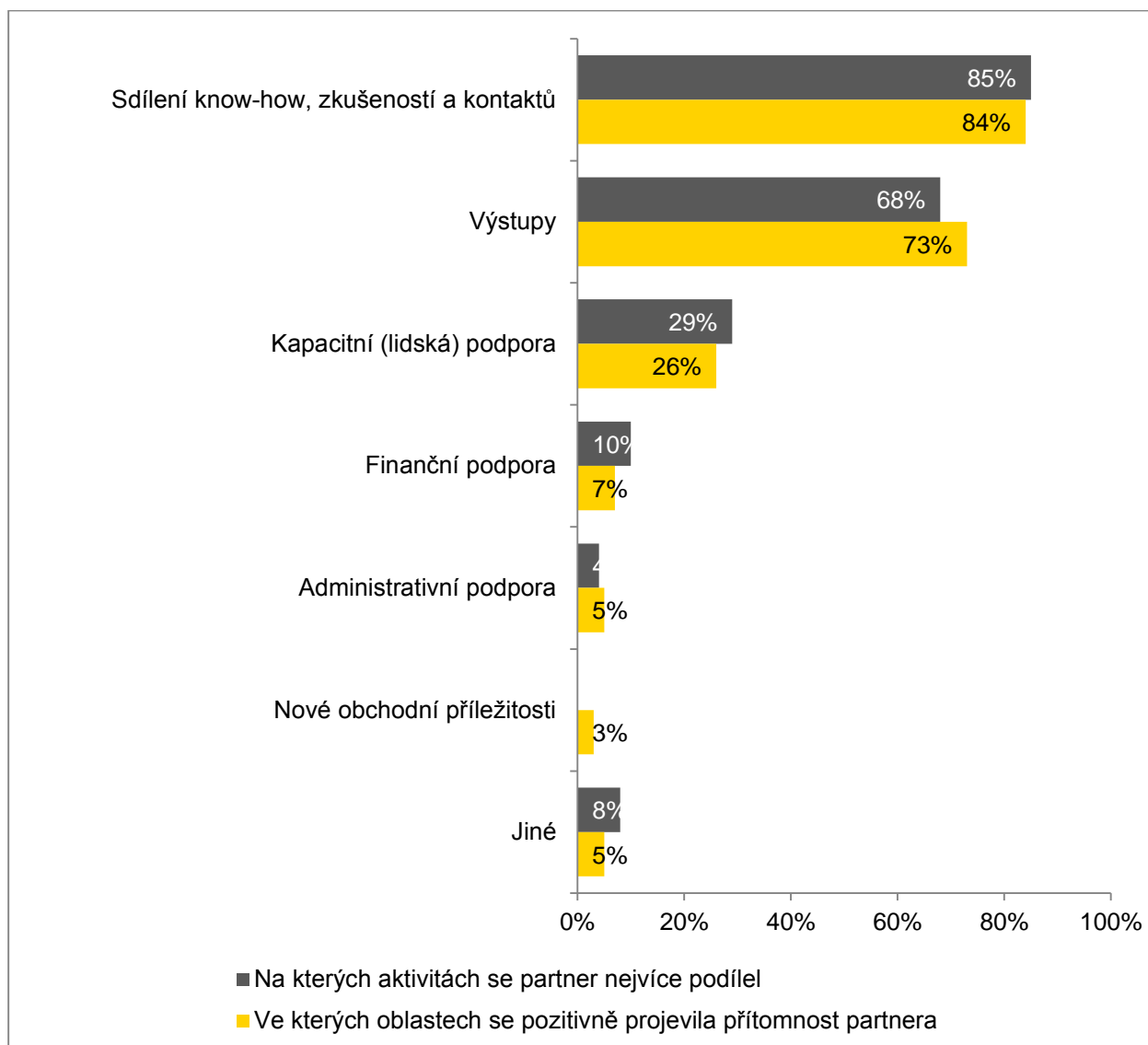
**Graf 47 Jak hodnotíte (dosavadní) zapojení partnera pokud se týká dosažení výsledků projektu?:**



n příjemci = 97, n partneři = 70

Největším přínosem partnerství pro příjemce bylo sdílení know-how, zkušeností a kontaktů a dále tvorba výstupů a zajištění dostatečné kapacity pro potřeby projektu - viz **Graf** , který zobrazuje největší přínosy zapojení partnera do projektu z pohledu příjemce.

**Graf 48 Na kterých aktivitách se partner nejvíce podílel?:**



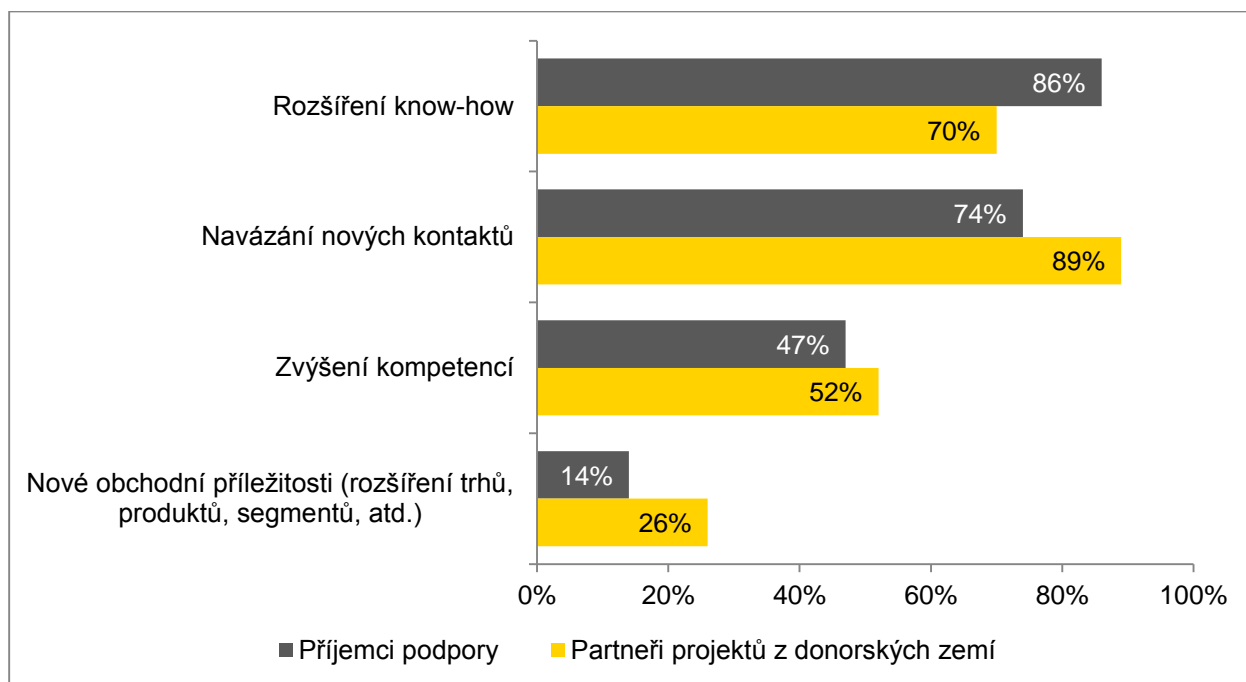
n příjemci= 97

Obdobně jako při vzniku partnerství se jako jedním z hlavních problémů ukazuje **kapacita projektových partnerů**. Za ještě významnější omezení pro účelné a účinné zapojení partnerů do projektu byli příjemci a partnery označeny **vysoké administrativní nároky programu** a **dislokace příjemce od jeho partnera**.

### 4.3. Přínosy partnerství nad rámec realizace podpořených projektů

Hlavním přínosem pro příjemce a jejich projektové partnery nad rámec společného projektu je získání specifického know-how od partnera, navázání nových kontaktů a zvýšení kompetencí zapojených zaměstnanců - viz **Graf** , který popisuje největší přínosy partnerství.

**Graf 49 Jak se projevila spolupráce s partnerem nad rámec projektu?:**



n příjemci= 43, n partneři= 27

Většina příjemců i partnerů z donorských zemí by ráda využila vytvořené partnerství i nad rámec aktivit společného projektu po jeho skončení. Hlavním důvodem pro ukončení spolupráce po ukončení projektových aktivit je nedostatek finančních zdrojů pro udržení aktivního partnerství či jednorázový charakter projektu, který neumožňuje další posílení partnerských vztahů.

#### 4.4. Doporučení pro oblast bilaterálních vztahů

S ohledem na závěry studie byla zpracována sada doporučení, která mají za cíl zvýšit přínosy bilaterálních vztahů a optimalizovat procesy spojené s výběrem a zapojením partnera do programu / projektu. Jednotlivá doporučení vycházejí z poznatků zjištěných při dotazníkovém šetření a přímých rozhovorech a dále z dobré praxe identifikované EY v obdobných případech. Doporučení jsou vytvořena pro (i) subjekty na úrovni programu a (ii) pro jednotlivé příjemce podpory a jsou zpracována v tabulce, která obsahuje informace o problematice oblasti, na kterou doporučení reaguje, cílovém stavu oblasti a popis vlastního doporučení.

##### 4.4.1. Doporučení na programové úrovni

Název doporučení	Poskytování informací o potřebě partnerství v jednotlivých výzvách
<b>Popis problematice oblasti</b>	Potenciální žadatelé nemají dostatečný časový prostor pro vyhledání partnera v donorské zemi, a to především v případech, kdy se nejedná o žadatele, který má vysoké renomé a je nutné přesvědčit potenciálního partnera o svých kvalitách a smysluplnosti projektu. Vzhledem k omezené kapacitě na straně potenciálních partnerů v donorské zemi vzniká riziko, že partneři již budou osloveni a zadání pro spolupráci s žadatelem v dalších přijímacích zemích a pro české žadatele nebude již dostupná dostatečná kapacita.
<b>Cílový stav</b>	Dostatečný časový prostor pro vyhledání partnera v donorské zemi
<b>Návrh doporučení</b>	Pro jednotlivé programy je vhodné v co největším odstupě před jejich vyhlášením zpracovat harmonogram výzev, který bude povinně obsahovat informaci o potřebě / povinnosti využít v projektu partnera. Informace o náležitostech partnerství v daných výzvách musí být potenciálním žadatelům poskytnuta bezprostředně po schválení jednotlivých programů.

<b>Název doporučení</b>	<b>Databáze potenciálních partnerů v donorské zemi</b>
<b>Popis problematické oblasti</b>	Jednotliví potenciální žadatelé nemají dostatečný přístup k vytvořeným databázím potenciálních partnerů. V některých případech docházelo k vytvoření databáze, počet zahraničních partnerů však byl ve většině případů nedostatečný.
<b>Cílový stav</b>	Pro potenciální žadatele jsou dostupné databáze možných partnerů z donorských zemí, a to v dostatečném předstihu před ukončením možnosti podávat žádost.
<b>Návrh doporučení</b>	V rámci doporučení navrhuje, aby byly v relevantních případech vytvářeny seznamy potenciálních partnerů z donorských zemí, a to v pokud možno co nejširším rozsahu. V případě vytváření seznamů u skupin, které jsou svým počtem omezené a zároveň jsou tyto kontakty lehce získatelné (vládní organizace, vysoké školy, municipalita, vědecké organizace atd.), lze vytvářet seznamy, které obsahují takřka všechny možné partnery v daném státě.

<b>Název doporučení</b>	<b>Snížení administrativní náročnosti</b>
<b>Popis problematické oblasti</b>	Respondenti řízených rozhovorů na úrovni projektů i programů považují v mnoha případech vysokou administrativní náročnost za jeden z klíčových negativních faktorů, které ovlivňují ochotu zejména zahraničních partnerů podílet se na realizaci projektů financovaných z EHP a Norských fondů.  Tento názor byl rovněž zaznamenán v dotazníkovém šetření, kdy 18 % respondentů označilo vysokou administrativní náročnost programu za významnou či hlavní komplikaci hledání nového partnera a 38 % respondentů označilo vysokou administrativní náročnost za překážku pro intenzivnější zapojení projektového partnera do projektu.
<b>Cílový stav</b>	Administrativní náročnost programu je omezena na úroveň, která je nezbytná s ohledem na: <ul style="list-style-type: none"> <li>• požadavky donora,</li> <li>• legislativu,</li> <li>• potřeby implementační struktury jednotlivé programy řádně řídit, kontrolovat, monitorovat, evaluovat atd.</li> </ul>
<b>Návrh doporučení</b>	V rámci programů doporučujeme zpracovat detailní analýzu administrativní náročnosti a vyhodnotit jednotlivé požadavky ve smyslu jejich potřebnosti při implementaci projektů (viz následující schéma). <div data-bbox="438 1198 1157 1534" data-label="Diagram"> <p>The diagram illustrates the components of administrative burden. It consists of three vertical bars of increasing height from left to right: a yellow bar labeled 'Požadavky donora', a grey bar labeled 'Legislativa', and a black bar labeled 'Metodiky a závazné postupy'. To the right of these bars is a vertical yellow arrow pointing upwards, labeled 'Celková administrativní náročnost'. A dashed box on the left contains the text 'Vyhodnocení potřebnosti požadavků, které jsou stanoveny nad rámec požadavků donora a legislativy', with a dotted arrow pointing from the top of the 'Legislativa' bar to this box.</p> </div>
	Na provedenou analýzu by měla navázat optimalizace řízení dokumentace, která by omezila nadbytečnou administrativu. Optimalizace stávajícího stavu by měla být provedena i na základě dobré praxe ostatních donorských zemí.

Název doporučení	Posílení spolupráce s partnery na úrovni programu
<b>Popis problematické oblasti</b>	Jednotliví programoví partneři v donorské zemi mají v důsledku omezených kapacit sníženou možnost aktivně prosazovat spolupráci s českými žadateli mezi potenciálními projektovými partnery v donorské zemi. V mnoha případech je partner českého programu zároveň partnerem programů dalších podpořených zemí, což omezuje jeho kapacity pro potřeby ČR.
<b>Cílový stav</b>	Zvýšení zapojení programového partnera do hledání potenciálních partnerů v donorské zemi pomocí intenzivnější spolupráce s českým partnerem programu
<b>Návrh doporučení</b>	Český partner aktivně spolupracuje s partnerem v donorské zemi a případně poskytne částečně kapacitu pro realizaci akcí spojených se zvýšením zájmu potenciálních projektových partnerů o navázání partnerství s českými žadateli. Jedná se například o realizaci „spanilých jízd“ v donorské zemi. Vybraní zástupci daného oboru / oblasti (například výzkum na vysokých školách) pak pořádají návštěvy potenciálních univerzit v donorských zemích a zvyšují povědomí o možnostech a přínosech spolupráce s českými příjemci. Český partner pak může pomoci s organizací těchto akcí a částečně tak suplovat nedostatečné kapacity na straně donorské země.

Název doporučení	Poskytování dokumentace (vzory, postupy) v obou jazykových mutacích (Čj a Aj)
<b>Popis problematické oblasti</b>	Během řízených rozhovorů i v rámci dotazníkového šetření bylo ze strany příjemců identifikován nedostatečný rozsah překladů zpracovaných pro potřeby žadatelů a příjemců. V rámci dotazníkového šetření byly zmiňovány následující dokumenty / vzory, které by bylo vhodné přeložit do angličtiny: <ul style="list-style-type: none"> <li>vzor smlouvy partnerství,</li> <li>konkrétní instrukce pro finanční reportování, kurzové změny, výkazy hodin, cestovní náklady.</li> </ul>
<b>Cílový stav</b>	Veškerá dokumentace poskytovaná žadatelům a příjemcům by měla být dostupná v obou jazykových mutacích, aby se snížily náklady žadatelů a příjemců spojené s tvorbou těchto překladů.
<b>Návrh doporučení</b>	Doporučení spočívá ve vytvoření anglických překladů pro podklady poskytované příjemcům a žadatelům, které mohou být využity (případně požadovány) pro oblast spolupráce s partnerem.

Název doporučení	Snížení počtu implementačních úrovní programu
<b>Popis problematické oblasti</b>	Na základě řízených rozhovorů s partnery programů v ČR a v zahraničí lze označit počet úrovní, které implementují jednotlivé programy v ČR za vysoký ve srovnání s dalšími vybranými přijímacími státy (například Polskem). Vysoký počet úrovní nadbytečně zvyšuje administrativní náročnost procesu a celkově prodlužuje průběh implementace programů i jednotlivých projektů. Zvýšený počet úrovní lze identifikovat u přímo-řízených organizací ministerstev. Ministerstvo (konkrétním příkladem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy), které má ve většině případů pouze administrativní funkci spojenou s převodem a kontrolou vynakládání svěřených prostředků pak nemá dostatečnou přidanou hodnotu programu, která by vyvážila administrativní náklady spojené s jeho zapojením do programu.
<b>Cílový stav</b>	Počet úrovní implementace programů je omezen na nezbytně nutnou úroveň, která odpovídá počtu úrovní v jiných podpořených státech, tj. na maximálně dvoustupňovou úroveň.
<b>Návrh doporučení</b>	S ohledem na stávající legislativu je omezení nadbytečné úrovně v případě přímo-řízených organizací možné pouze přenesením veškerých kompetencí s řízením programu na dané ministerstvo.

Název doporučení	Stabilní podmínky a povinnosti žadatelů / příjemců a jejich partnerů
<b>Popis problematické oblasti</b>	Během řízených rozhovorů byly ze strany programových a projektových partnerů z donorských zemí za jeden z faktorů, které mají negativní dopad na ochotu partnerů se účastnit dalších případných projektů s českými příjemci, označeny časté změny podmínek dotačního titulu, které pro žadatele / příjemce znamenají zvýšené administrativní náklady spojené s potřebnou adaptací na nové podmínky.
<b>Cílový stav</b>	Řízená dokumentace ne nastavena způsobem, který není třeba v průběhu programu měnit. Změny v dokumentaci (podmínkách a povinnostech) jsou způsobeny pouze externími vlivy typu změna legislativy atd.
<b>Návrh doporučení</b>	Doporučení spočívá v důsledném využívání nabytých zkušeností z implementace EHP a Norských fondů způsobem, který eliminuje vznik častých změn (podmínek a povinností) v dokumentaci, které způsobují následně zvýšené administrativní nároky / náklady na příjemce / žadatele a jejich partnery.

Název doporučení	Lepší propagace vzájemných přínosů EHP a Norských fondů
<b>Popis problematické oblasti</b>	Na základě řízených rozhovorů s programovými partnery, ale i se zástupci podpořených projektů a jejich partnery z donorských zemí bylo možné identifikovat, že mnoho příjemců a partnerů vnímá pouze jednu stranu finanční podpory EHP a Norských grantů, tj. Norsko jako poskytovatele finanční pomoci. Většina příjemců ani jejich partnerů z donorských zemí není dostatečně informována o dalších důvodech existence EHP a Norských fondů, a to zapojení nečlenských zemí EU do prostoru volného trhu v rámci Evropského hospodářského prostoru. V mnoha případech při řízených rozhovorech bylo identifikováno poskytování podpory ze strany donorských států mezi příjemci i jejich zahraničními partnery jako jednostranný benefit poskytovaný donorskou zemí, bez přihlídnutí k výhodám využití volného trhu ze strany donorských zemí. Toto vnímání situace může vést k nerovnocennému vztahu partnerství a omezení tak jeho základního principu - rovnosti.
<b>Cílový stav</b>	Spolupráce je vnímána jako rovnocenné partnerství ČR a donorských zemí, kde obě strany ze spolupráce benefitují, ač rozdílný způsobem a nemají pocit nad/podřazenosti nad druhou stranou.
<b>Návrh doporučení</b>	Navrhujeme zlepšení propagace výhod (zejména posílení povědomí o výhodách, které jsou poskytovány donorským státům v rámci volného trhu Evropského hospodářského prostoru), které přináší EHP a Norské fondy oběma stranám na úrovni projektů. Informovanost musí být podporována v rámci ČR i donorských států.

#### 4.4.2. Doporučení na projektové úrovni

Název doporučení	Partnerství s „osvědčenými“ partnery
<b>Popis problematické oblasti</b>	V rámci řízených rozhovorů byly identifikovány problémy s navazováním spolupráce s novými a neznámými partnery. I partneři z donorských zemí v rámci dotazníkového šetření uváděli, že navazování spolupráce může být kvůli neznalosti a vzdálenosti zdlouhavé a riskantní.
<b>Cílový stav</b>	Bezproblémové a hladké navazování spolupráce.
<b>Návrh doporučení</b>	Doporučení pro příjemce podpory je, aby co nejvíce využili svých kontaktů v zahraničí nebo kontaktů svých spřátelených organizací či spolupracovníků. Pokud takové nemají, měli by využít kontaktních seminářů k poznání organizací z donorských zemí. Na základě osobních znalostí, zkušeností nebo doporučení se partnerství vyjednávají lépe.

Název doporučení	Využívání finanční podpory k osobní spolupráci s partnery z donorských zemí
<b>Popis problematické oblasti</b>	Na základě rozhovorů a výsledků dotazníkového šetření se ukázalo, že spolupráce s partnery z donorských zemí často vyústila v pouze formální spolupráci díky vzdálenosti a minimálnímu osobnímu kontaktu.

<b>Cílový stav</b>	Spolupráce na projektech, která bude mít za následek dlouhodobé partnerství obou organizací.
<b>Návrh doporučení</b>	Příjemci by se měli snažit využívat možností ke zkvalitnění spolupráce s partnery z donorských zemí, která EHP a Norských fondy nabízí, tj. bilaterální iniciativy (BFPÚ nebo BFNÚ).

Název doporučení	Zkvalitnění komunikace při přípravě projektu
<b>Popis problematické oblasti</b>	Během řízených rozhovorů a v dotazníkovém šetření byly identifikovány problémy vycházející z nedostatečné komunikace během přípravy projektu, především týkající se nároků na partnera z donorské země. Kvůli velmi rozdílným zvyklostem v rámci administrativních nároků v ČR a donorských zemích následné administrativní požadavky často partnery z donorských zemí negativně zaskočily.
<b>Cílový stav</b>	Fungující spolupráce, kdy je partner obeznámen se všemi důležitými aspekty partnerství před začátkem realizace projektu.
<b>Návrh doporučení</b>	Doporučení spočívá v důkladné přípravě partnerství s partnerem z donorské země. To by mohlo být podpořeno ze strany programového partnera z donorské země, například seznamem nebo kontrolním listem nejdůležitějších témat, se kterými by měl být projektový partner srozuměn.

Název doporučení	Větší zapojení partnera do přípravy projektu
<b>Popis problematické oblasti</b>	V dotazníkových šetřeních partneři projektů z donorských zemí uváděli, že byli často postaveni při domluvě spolupráce k již vymyšlenému projektu a nemohli ho už ovlivnit ani upravit na základě svých zkušeností a potřeb. Malé zapojení partnerů do počáteční fáze může mít za následek i formalitu mnohých partnerství.
<b>Cílový stav</b>	Projekt, který co nejlépe reflektuje možnosti a zkušenosti všech zapojených stran do projektu a zároveň hlubší navázání partnerství a oddanost cílům projektu.
<b>Návrh doporučení</b>	Příjemcům by mělo být doporučeno více komunikovat se svými partnery z donorských zemí ještě při vymýšlení projektů a reflektovat jejich připomínky a názory v projektu.



## 5. Přílohy závěrečné zprávy

## 5.1. Příloha č. 1 – přehled otázek v dotazníkovém šetření

Subjekt / respondent	Otázka v dotazníku
Konečný příjemce, BFNU, BFPÚ, Partner z donorské země	<p>Byla iniciativa pro navázání spolupráce zahájena ze strany vaší organizace, nebo partnera?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Z naší strany</li> <li>• Ze strany partnera</li> <li>• Oboustranná iniciativa</li> <li>• Jiné - prosím doplňte podrobnosti</li> </ul>
	<p>Navázali jste spolupráci s novým nebo s již stávajícím partnerem (s partnerem probíhala spolupráce před zahájením přípravy projektu)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nový partner</li> <li>• S partnerem jsme již spolupracovali, měli kontakt</li> <li>• Jiné - prosím doplňte podrobnosti</li> </ul>
	<p>Byla spolupráce se stávajícím partnerem rozšířením předchozích společných aktivit, nebo došlo k navázání spolupráce na nových aktivitách?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zcela nový projekt / aktivity</li> <li>• Rozšíření již probíhajícího společného projektu / aktivit</li> <li>• Jiné - prosím doplňte podrobnosti</li> </ul>
	<p>Jakým způsobem jste identifikovali / hledali potenciální partnery?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakt jsme dostali od zprostředkovatele / programového partnera</li> <li>• Partner je přítomen i v ČR (má v ČR zastoupení)</li> <li>• Identifikovali jsme partnera z informací v médiích / jeho veřejných aktivit</li> <li>• Identifikovali jsme partnera z jeho prezentace na webu</li> <li>• Akce pro podporu partnerství ze strany poskytovatele podpory</li> <li>• Jiné - prosím doplňte podrobnosti</li> </ul>
	<p>Co nejvíce komplikovalo hledání potenciálního partnera?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Složitá komunikace daná vzdáleností</li> <li>• Obavy partnera navázat spolupráci s novou organizací</li> <li>• Jazyková bariéra</li> <li>• Omezené kapacity pro hledání partnera</li> <li>• Omezená ochota vedení podporovat hledání partnera (v případě, kdy získání finanční podpory není jisté)</li> <li>• Nepravdivost komunikace ze strany potenciálního partnera</li> <li>• Přílišné administrativní požadavky</li> <li>• Jiné - prosím doplňte podrobnosti</li> </ul>
	<p>Jak dlouho proces hledání nového partnera trval?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Do 2 týdnů</li> <li>• 2 - 4 týdny</li> <li>• 1 - 3 měsíce</li> <li>• 3 - 6 měsíců</li> <li>• Více než 6 měsíců</li> </ul>
Konečný příjemce, BFNU, BFPÚ Partner z donorské země	<p>Jaké byly hlavní důvody ze strany potenciálních oslovených partnerů, kteří odmítli účastnit se projektu?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nezájem o projekt (věcné zaměření projektu)</li> <li>• Nezájem o jakékoliv partnerství</li> <li>• Přílišná komplikovanost kvůli vzdálenostem</li> <li>• Přílišná administrativní náročnost</li> <li>• Nedostatek kapacit pro navrhovaný projekt</li> <li>• Nejistota z hlediska obdržení podpory</li> <li>• Nedostatečná finanční podpora</li> <li>• Obavy ze spolupráce s novým partnerem, který není osvědčený</li> <li>• Jiné - prosím doplňte podrobnosti</li> </ul>
	<p>Jaké byly hlavní důvody pro souhlas ke spolupráci?</p>

	Hlavní důvod	Významný důvod	Méně významný důvod	Nebylo faktorem pro rozhodování
Zájem o navrhovaný projekt				
Zájem o spolupráci s daným partnerem				
Zájem o čerpání fondů				
Jiné - prosím doplňte podrobnosti				

Jak dlouho trvalo, než byla domluvena spolupráce od zahájení komunikace po finální domluvu před podáním projektové žádosti?

- Do 2 týdnů
- 2 - 4 týdny
- 1 - 3 měsíce
- 3 - 6 měsíců
- Více než 6 měsíců

Jakým způsobem bylo při utváření spolupráce komunikováno?

	Výhradně	Převážně	Občas	Zřídka / nikdy
Osobní schůzky				
Telefon (skype, atd.)				
Emailová komunikace				
Jiné - prosím doplňte				

Které oblasti vyjednávání partnerství se projevily jako nejvíce náročné / problematické?

Konečný příjemce,  
BFNÚ, BFPÚ,  
Partner z donorské  
země

	Velmi problematické / náročné	Problematické / náročné	Méně problematické / náročné	Bezproblémové
Rozdělení úloh				

	v projektu				
	Celkové nastavení projektu				
	Financování				
	Rozdělení úloh pro výkon projektu - administrativní část				
	Sdílení kapacit a know-how				
	Zajištění po-projektové fáze				
	Vlastnictví případných vytvořených výstupů				
	Jiné - prosím doplňte podrobnosti				
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ, Partner z donorské země	Je dokumentace (metodiky a pravidla pro jednotlivé postupy) dostatečně konkrétní pro nastavení spolupráce s partnerem? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentace je dostačující s minimem nedostatečně popsaných oblastí</li> <li>• Dokumentace je dostačující, s oblastmi, které nejsou dostatečně popsány</li> <li>• Dokumentace je nedostačující ve velké části oblastí</li> <li>• Dokumentace je naprosto nedostačující</li> </ul>				
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ, Partner z donorské země	Které oblasti nastavení spolupráce s partnerem nejsou dostatečně popsány / vyžadují detailnější popis ze strany poskytovatele podpory? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosím vyjmenujte</li> </ul>				
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ, Partner z donorské země	Byl projekt již ukončen nebo stále probíhá? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt stále probíhá</li> <li>• Projekt byl již ukončen</li> </ul>				
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ, Partner z donorské země	Jak hodnotíte (dosavadní) úspěšnost projektu? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednoznačně úspěšný</li> <li>• Z větší míry úspěšný</li> <li>• Spíše neúspěšný</li> <li>• Neúspěšný</li> </ul>				
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ	Jak hodnotíte (dosavadní) zapojení partnera v rámci ovlivnění výsledků projektů? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapojení partnera je (bylo) bezpodmínečně nutné pro úspěšné výsledky projektu</li> <li>• Zapojení partnera bylo důležité pro dosažení výsledků projektu</li> <li>• Partner byl pro dosažení výsledků užitečný, jeho přítomnost však nebyla nezbytná</li> </ul>				

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partner nebyl pro projekt užitečný / přínosný</li> </ul>																									
Partner z donorské země	<p>Jakým způsobem (je) byla vaše organizace zapojena do projektu z hlediska míry ovlivnění výsledků projektu?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Naše zapojení je (bylo) bezpodmínečně nutné pro dosažení výsledků projektu</li> <li>Naše zapojení bylo důležité pro dosažení výsledků projektu</li> <li>Naše zapojení bylo užitečné, naše přítomnost však nebyla nezbytná</li> <li>Nebyli jsme pro projekt užiteční / potřební</li> </ul>																									
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ, Partner z donorské země	<p>Jak probíhá (probíhala) komunikace v průběhu partnerství?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Výhradně</th> <th>Převážně</th> <th>Občas</th> <th>Zřídka / nikdy</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Osobní schůzky</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Telefon (skype atd.)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Emailová komunikace</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Jiné - prosím doplňte podrobnosti</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Výhradně	Převážně	Občas	Zřídka / nikdy	Osobní schůzky					Telefon (skype atd.)					Emailová komunikace					Jiné - prosím doplňte podrobnosti				
	Výhradně	Převážně	Občas	Zřídka / nikdy																						
Osobní schůzky																										
Telefon (skype atd.)																										
Emailová komunikace																										
Jiné - prosím doplňte podrobnosti																										
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ	<p>Na kterých aktivitách se partner nejvíce podílí (podílel)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tvorba výstupů</li> <li>Administrativní podpora</li> <li>Finanční podpora</li> <li>Kapacitní (lidská) podpora</li> <li>Sdílení know-how a zkušeností a kontaktů</li> <li>Jiné - prosím doplňte podrobnosti</li> </ul>																									
Partner z donorské země	<p>Na kterých aktivitách se vaše organizace nejvíce (podílí) podílela?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tvorba výstupů</li> <li>Administrativní podpora</li> <li>Nové obchodní příležitosti</li> <li>Kapacitní (lidská) podpora</li> <li>Sdílení know-how a zkušeností a kontaktů</li> <li>Jiné - prosím doplňte podrobnosti</li> </ul>																									
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ, Partner z donorské země	<p>Jak často dochází (docházelo) ke komunikaci / interakci v projektu?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Několikrát za týden</th> <th>Průměrně jednou týdně</th> <th>Průměrně 1-2 za měsíc</th> <th>Méně než jednou za měsíc</th> <th>Méně než jednou za půl roku</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nastavení projektu</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Realizace projektových aktivit</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ukončování</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Několikrát za týden	Průměrně jednou týdně	Průměrně 1-2 za měsíc	Méně než jednou za měsíc	Méně než jednou za půl roku	Nastavení projektu						Realizace projektových aktivit						Ukončování						
	Několikrát za týden	Průměrně jednou týdně	Průměrně 1-2 za měsíc	Méně než jednou za měsíc	Méně než jednou za půl roku																					
Nastavení projektu																										
Realizace projektových aktivit																										
Ukončování																										

	projektu					
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ	<p>V které oblasti se nejvíce projevují (projevily) pozitivní dopady zapojení partnera pro projekt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výstupy</li> <li>• Administrativní podpora</li> <li>• Nové obchodní příležitosti</li> <li>• Finanční podpora</li> <li>• Kapacitní (lidská) podpora</li> <li>• Sdílení know-how a zkušeností a kontaktů</li> <li>• Jiné - prosím doplňte podrobnosti</li> </ul>					
Partner z donorské země	<p>V které oblasti vnímáte zapojení vaší organizace jako nejvíce přínosné pro projekt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výstupy</li> <li>• Administrativní podpora</li> <li>• Nové obchodní příležitosti</li> <li>• Finanční podpora</li> <li>• Kapacitní (lidská) podpora</li> <li>• Sdílení know-how a zkušeností a kontaktů</li> <li>• Jiné - prosím doplňte podrobnosti</li> </ul>					
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ, Partner z donorské země	<p>Domníváte se, že vyšší zapojení partnera do projektu by bylo vhodné / mělo pozitivní dopad na výsledky projektu?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Určitě</li> <li>• Spíše ano</li> <li>• Spíše ne</li> <li>• Rozhodně ne</li> </ul>					
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ, Partner z donorské země	<p>Jaké jsou (byly) největší překážky (externí a interní) vyššího zapojení partnerů do projektu?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povaha projektu (projekt neumožňoval / nevyžadoval větší zapojení partnera do projektu)</li> <li>• Nedostatečná alokace finančních prostředků z fondů</li> <li>• Vzdálenost</li> <li>• Omezení programu</li> <li>• Špatná domluva a vzájemné vztahy s partnerem</li> <li>• Jazyková bariéra</li> <li>• Špatná volba partnera</li> <li>• Administrativní náročnost</li> <li>• Změna priorit partnera v průběhu trvání projektu</li> <li>• Kapacitní důvody</li> <li>• Jiné - prosím doplňte podrobnosti</li> </ul>					
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ,	<p>Plánujete pokračovat / navázat (pokračujete / navazujete) na realizovaný projekt i po skončení finanční podpory?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ano</li> <li>• Spíše ano</li> <li>• Spíše ne</li> <li>• Ne</li> </ul>					
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ, Partner z donorské země	<p>Plánujete spolupracovat (spolupracujete) i nadále s partnerem na projektu (po skončení poskytování podpory)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ano</li> <li>• Spíše ano</li> <li>• Spíše ne</li> <li>• Ne</li> </ul>					
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ, Partner z donorské země	<p>V jakých oblastech by mělo partnerství pokračovat (pokračuje) - u aktivit spojených s předchozím projektem)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Další / obdobné projekty</li> <li>• Nové obchodní příležitosti</li> </ul>					

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sdílení know-how a zkušeností</li> <li>• Kapacitní podpora</li> <li>• Finanční podpora</li> <li>• Jiné - prosím doplňte podrobnosti</li> </ul>
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ, Partner z donorské země	<p>Realizovali byste při stejných podmínkách daný projekt se stejným partnerem / příjemcem znovu?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozhodně ano</li> <li>• Spíše ano</li> <li>• Spíše ne</li> <li>• Rozhodně ne</li> </ul>
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ	<p>Realizovali byste daný projekt s partnerem i v případě, že by nebyla poskytována podpora na aktivity spojené se zapojením partnera?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozhodně ano</li> <li>• Spíše ano</li> <li>• Spíše ne</li> <li>• Rozhodně ne</li> </ul>
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ, Partner z donorské země	<p>Jaké (vidíte možné důvody) jsou důvody pro nepokračování spolupráce na pokračování projektu po ukončení finanční podpory?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neúspěch projektu</li> <li>• Vzdálenost</li> <li>• Omezené kapacity</li> <li>• Nedostatek finančních prostředků</li> <li>• Špatný výběr partnera</li> <li>• Neochota ze strany partnera</li> <li>• Jiné - prosím doplňte podrobnosti</li> </ul>
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ, Partner z donorské země	<p>Jakým pozitivním způsobem se spolupráce s partnerem / příjemcem projevila ve vaší organizaci nad rámec přínosů pro projekt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nové obchodní příležitosti (rozšíření trhů, produktů, segmentů atd.)</li> <li>• Rozšíření know-how</li> <li>• Navázání nových kontaktů</li> <li>• Zvýšení kompetencí</li> <li>• Jiné - prosím doplňte podrobnosti</li> </ul>
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ, Partner z donorské země	<p>Realizujete (realizovali jste) s partnerem / příjemcem i další projekty / aktivity nad rámec projektu?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ano</li> <li>• Ne</li> </ul>
Konečný příjemce, BFNÚ, BFPÚ, Partner z donorské země	<p>Plánujete pokračovat (pokračuje) ve spolupráci s partnerem / příjemcem i nad rámec projektu po jeho ukončení, případně ji rozšířit?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ano</li> <li>• Ne</li> </ul>

## 5.2. Příloha č. 2 – seznam otázek pro řízené rozhovory

### 5.2.1. Zprostředkovatel

#### Vznik partnerství

<b>1. Otázka</b>	<b>Jakým způsobem byla navázána spolupráce s partnery programů (ČR i donorské země)?</b>
Odpověď respondenta	
<b>2. Otázka</b>	<b>Jakým způsobem probíhalo navazování spolupráce partnerství na úrovni programů a projektů?</b>
Odpověď respondenta	
<b>3. Otázka</b>	<b>Jakým způsobem byla poskytována podpora vzniku partnerství na projektové úrovni?</b>
Odpověď respondenta	
<b>4. Otázka</b>	<b>Jakým způsobem byli partneři vybíráni v případě předem daných / přiřazených partnerů?</b>
Odpověď respondenta	
<b>5. Otázka</b>	<b>Vyskytly se při navazování partnerství problémy a případně jaké?</b>
Odpověď respondenta	

#### Fungování partnerství v době realizace projektů / programu

<b>6. Otázka</b>	<b>Z jakého důvodu jsou (byli) partneři z ČR a donorské země zapojeni do projektů / programů, jaký přínos zapojení partnerů jste očekávali a jaký přínos se reálně projevuje (projevil)?</b>
Odpověď respondenta	
<b>7. Otázka</b>	<b>Jakým způsobem probíhá (probíhala) spolupráce s partnery programů (ČR i donorské země), které oblasti jsou (byly) případně problematické a jaké mají (měly) tyto problémy dopady?</b>
Odpověď respondenta	
<b>8. Otázka</b>	<b>Jakým způsobem probíhá (probíhala) spolupráce s partnery na úrovni projektů, které oblasti jsou (byly) případně problematické a jaké mají (měly) tyto problémy dopady?</b>
Odpověď respondenta	

#### Přínos partnerství po ukončení projektu a mimo realizaci projektu / programu

<b>9. Otázka</b>	<b>Jaký měla spolupráce s partnery na programové úrovni přínos pro české zástupce?</b>
Odpověď respondenta	
<b>10. Otázka</b>	<b>Jaký přínos měla spolupráce příjemců s jejich partnery na úrovni projektů nad rámec společných projektů?</b>
Odpověď respondenta	
<b>11. Otázka</b>	<b>Jaké jsou hlavní předpoklady pro pokračování navázaných partnerství na úrovni programů / projektů?</b>
Odpověď respondenta	



## 5.2.2. Partner programů z ČR

### Vznik partnerství

<b>1. Otázka</b>	<b>Z jakého důvodu jste se stal partnerem programu, jaké jste očekával zapojení?</b>
Odpověď respondenta	
<b>2. Otázka</b>	<b>Jakým způsobem byl identifikován partner z donorské země?</b>
Odpověď respondenta	
<b>3. Otázka</b>	<b>Jak docházelo k navázání spolupráce s programovým partnerem z donorské země?</b>
Odpověď respondenta	
<b>4. Otázka</b>	<b>Byly s navazováním spolupráce s programovými partnery nějaké problémy, případně jaké?</b>
Odpověď respondenta	
<b>5. Otázka</b>	<b>Jakým způsobem proběhlo nastavení spolupráce s partnerem v programu?</b>
Odpověď respondenta	
<b>6. Otázka</b>	<b>Jaký byl důvod pro zapojení partnera z donorské země a jaká byla jeho očekávaná role?</b>
Odpověď respondenta	
<b>7. Otázka</b>	<b>Jak probíhalo hledání partnerů a nastavení partnerské spolupráce na projektové úrovni?</b>
Odpověď respondenta	
<b>8. Otázka</b>	<b>Jakým způsobem docházelo k podpoře vzniku partnerství na projektech z vaší strany?</b>
Odpověď respondenta	

### Fungování partnerství v době realizace projektů / programu

<b>9. Otázka</b>	<b>Jakým způsobem jste (byli) zapojeni do implementace programu, jaký je (byl) přínos zapojení vaší organizace do programu?</b>
Odpověď respondenta	
<b>10. Otázka</b>	<b>Jakým způsobem je (byl) partner z donorské země zapojen do programu a jaký je (byl) přínos jeho zapojení do programu?</b>
Odpověď respondenta	
<b>11. Otázka</b>	<b>Jakým způsobem jste (byli) zapojeni projektoví partneři do realizace projektů?</b>
Odpověď respondenta	
<b>12. Otázka</b>	<b>Na základě komunikace s příjemci, jak hodnotíte přínos vytvářených partnerství a kde vidíte největší přínosy a problematické oblasti?</b>
Odpověď respondenta	

### Přínos partnerství po ukončení projektu a mimo realizaci projektu / programu

<b>13. Otázka</b>	Navázali jste s partnerem na úrovni programu spolupráci i mimo rámec norských fondů?
Odpověď respondenta	
<b>14. Otázka</b>	Jaké zkušenosti a znalosti jste získali díky partnerovi z donorské země? Jaké dopady to mělo na fungování vaší organizace mimo program norských fondů?
Odpověď respondenta	
<b>15. Otázka</b>	Jaké zkušenosti jste si odnesli z fungování partnerství na programové úrovni?
Odpověď respondenta	
<b>16. Otázka</b>	Jakým způsobem pokračuje spolupráce s partnerem v současné době a jakou spolupráci plánujete do budoucna?
Odpověď respondenta	

### 5.2.3. Partner z donorské země na úrovni programů

#### Vznik partnerství

<b>1. Otázka</b>	Jakým způsobem a jste byli osloveni / jak jste se zapojili a jak probíhala komunikace o navázání spolupráce?
Odpověď respondenta	
<b>2. Otázka</b>	Odpovídá zaměření a profil vaší organizace programu, pro který jste byli osloveni?
Odpověď respondenta	
<b>3. Otázka</b>	S jakými očekáváními jste vstupovali do spolupráce?
Odpověď respondenta	
<b>4. Otázka</b>	Jak probíhalo hledání partnerů a nastavení partnerské spolupráce na projektové úrovni?
Odpověď respondenta	
<b>5. Otázka</b>	Jakým způsobem docházelo k podpoře vzniku partnerství na projektech z vaší strany?
Odpověď respondenta	

#### Fungování partnerství v době realizace projektů / programu

<b>6. Otázka</b>	Jakým způsobem jste (byli) zapojeni do implementace programu, jaký byl přínos zapojení vaší organizace do programu?
Odpověď respondenta	
<b>7. Otázka</b>	Funguje (fungovalo) partnerství s partnerem za ČR dle domluvených rámců? K jakým docházelo změnám?
Odpověď respondenta	
<b>8. Otázka</b>	Jak a čím je (byla) spolupráce limitována? Byla by pro spolupráci vhodnější větší a hlubší spolupráce, nebo naopak menší rozsah partnerství?
Odpověď respondenta	
<b>9. Otázka</b>	Na základě komunikace s příjemci, jakým způsobem funguje (fungovalo) partnerství s v rámci jednotlivých projektů?

Odpověď respondenta	
---------------------	--

### **Přínos partnerství po ukončení projektu a mimo realizaci projektu / programu**

<b>10. Otázka</b>	Navázali jste s partnerem z ČR spolupráci i mimo rámec norských fondů?
Odpověď respondenta	
<b>11. Otázka</b>	Jaké zkušenosti a znalosti jste získali díky partnerovi z ČR? Jaké dopady to mělo na fungování vaší organizace mimo program norských fondů?
Odpověď respondenta	
<b>12. Otázka</b>	Jaké zkušenosti jste si odnesli z fungování partnerství na projektové úrovni?
Odpověď respondenta	
<b>13. Otázka</b>	Jakým způsobem pokračuje spolupráce s partnerem v současné době a jakou spolupráci plánujete do budoucna?
Odpověď respondenta	

## 5.2.4. Koneční příjemci

### **Vznik partnerství**

<b>1. Otázka</b>	Jakým způsobem došlo k identifikaci potenciálních partnerů?
Odpověď respondenta	
<b>2. Otázka</b>	Se kterými partnery jste navázali spolupráci a jakým způsobem? Odmítli Vám partnerství některé oslovené subjekty a z jakého důvodu?
Odpověď respondenta	
<b>3. Otázka</b>	Jak probíhala domluva partnerství, jaké byly problematické oblasti?
Odpověď respondenta	
<b>4. Otázka</b>	Byla podpora ze strany zprostředkovatele a partnerů programu dostatečná? Co dalšího byste ocenili ze strany zprostředkovatele a partnerů programu?
Odpověď respondenta	

### **Fungování partnerství v době realizace projektů / programu**

<b>5. Otázka</b>	Jaká byla role partnera při realizaci projektu? Jak se partner zapojoval do projektu a bylo jeho zapojení dostatečné / nedostatečné a proč?
Odpověď respondenta	
<b>6. Otázka</b>	Jaký byl přínos zapojení partnera?
Odpověď respondenta	
<b>7. Otázka</b>	Docházelo ke změnám v rámci spolupráce s projektovým partnerem?
Odpověď respondenta	
<b>8. Otázka</b>	Jaké byly případně problematické oblasti v partnerství v projektu?

Odpověď respondenta	
<b>9. Otázka</b>	<b>Probíhala spolupráce s programovými partnery (DPP), a jaký byl její přínos v rámci realizace projektu? Byla jejich podpora z hlediska partnerství v průběhu realizace dostatečná?</b>
Odpověď respondenta	

### **Přínos partnerství po ukončení projektu a mimo realizaci projektu / programu**

<b>10. Otázka</b>	<b>Pokračujete ve spolupráci s partnerem a na jaké úrovni? / Předpokládáte tuto spolupráci do budoucna?</b>
Odpověď respondenta	
<b>11. Otázka</b>	<b>Jaký přínos mělo pro vás partnerství nad rámec realizace společného projektu?</b>
Odpověď respondenta	
<b>12. Otázka</b>	<b>Existují případně bariéry dalšího využití spolupráce s partnerem?</b>
Odpověď respondenta	

## 5.2.5. Partneri projektů z donorských zemí

### **Vznik partnerství**

<b>5. Otázka</b>	<b>Jakým způsobem došlo k identifikaci potenciálních partnerů?</b>
Odpověď respondenta	
<b>6. Otázka</b>	<b>Se kterými partnery jste navázali spolupráci a jakým způsobem? Odmítli Vám partnerství některé oslovené subjekty a z jakého důvodu?</b>
Odpověď respondenta	
<b>7. Otázka</b>	<b>Jak probíhala domluva partnerství, jaké byly problematické oblasti?</b>
Odpověď respondenta	
<b>8. Otázka</b>	<b>Byla podpora ze strany zprostředkovatele a partnerů programu dostatečná? Co dalšího byste ocenili ze strany zprostředkovatele a partnerů programu?</b>
Odpověď respondenta	

### **Fungování partnerství v době realizace projektů / programu**

<b>13. Otázka</b>	<b>Jaká byla role partnera při realizaci projektu? Jak se partner zapojoval do projektu a bylo jeho zapojení dostatečné / nedostatečné a proč?</b>
Odpověď respondenta	
<b>14. Otázka</b>	<b>Jaký byl přínos zapojení partnera?</b>
Odpověď respondenta	
<b>15. Otázka</b>	<b>Docházelo ke změnám v rámci spolupráce s projektovým partnerem?</b>

Odpověď respondenta	
<b>16. Otázka</b>	<b>Jaké byly případně problematické oblasti v partnerství v projektu?</b>
Odpověď respondenta	
<b>17. Otázka</b>	<b>Probíhala spolupráce s programovými partnery (DPP), a jaký byl její přínos v rámci realizace projektu? Byla jejich podpora z hlediska partnerství v průběhu realizace dostatečná?</b>
Odpověď respondenta	

### **Přínos partnerství po ukončení projektu a mimo realizaci projektu / programu**

<b>18. Otázka</b>	<b>Pokračujete ve spolupráci s partnerem a na jaké úrovni? / Předpokládáte tuto spolupráci do budoucna?</b>
Odpověď respondenta	
<b>19. Otázka</b>	<b>Jaký přínos mělo pro vás partnerství nad rámec realizace společného projektu?</b>
Odpověď respondenta	
<b>20. Otázka</b>	<b>Existují případně bariéry dalšího využití spolupráce s partnerem?</b>
Odpověď respondenta	

## 5.2.6. Národní kontaktní místo

### **Vznik partnerství**

<b>1. Otázka</b>	<b>Jakým způsobem byla zprostředkovávána spolupráce na úrovni programů a projektů?</b>
Odpověď respondenta	
<b>2. Otázka</b>	<b>Které oblasti se ukázaly jako problematické při navazování spolupráce?</b>
Odpověď respondenta	

### **Fungování partnerství v době realizace projektů / programu**

<b>3. Otázka</b>	<b>Jakým způsobem (probíhá) probíhala podpora partnerství ze strany Národního kontaktního místa během realizace programů a jednotlivých projektů?</b>
Odpověď respondenta	
<b>4. Otázka</b>	<b>Které oblasti spojené s partnerstvím se případně ukazují (ukázaly) jako problematické?</b>
Odpověď respondenta	
<b>5. Otázka</b>	<b>Je (byla) finanční podpora pro partnerství dostatečná / úměrná?</b>
Odpověď respondenta	

## **Přínos partnerství po ukončení projektu a mimo realizaci projektu / programu**

<b>6. Otázka</b>	<b>Jakým způsobem bude partnerství vyhodnocováno po ukončení programů / realizace projektů?</b>
Odpověď respondenta	
<b>7. Otázka</b>	<b>Jaké předpokládáte přínosy navázaných partnerství po ukončení intervence? Došlo již k identifikaci těchto přínosů?</b>
Odpověď respondenta	

### **5.2.7. The Norwegian Embassy in Prague**

#### **Establishment of the partnership**

<b>1. Question</b>	<b>During the process of establishing of the partnership, with who was communicated and in what way the communication was carried out? Was such communication sufficient?</b>
Respondent's answer	
<b>2. Question</b>	<b>How did the Embassy participate on the bilateral partnership preparation? If that is the case, what problematic topics occurred?</b>
Respondent's answer	
<b>3. Question</b>	<b>What impacts did you expect from the partnerships in projects and programs?</b>
Respondent's answer	

#### **Partnerships during the project duration**

<b>4. Question</b>	<b>How are the partners involved in the projects and programs? Is the cooperation sufficient from your point of view?</b>
Respondent's answer	
<b>5. Question</b>	<b>What are the impacts of the cooperation's on the overall impacts of the projects and programs?</b>
Respondent's answer	

#### **Partnership benefits after the end of the projects and beyond the projects**

<b>6. Question</b>	<b>Have you identified positive impacts of the partnerships also after the projects finished?</b>
Respondent's answer	
<b>7. Question</b>	<b>What are the determinants for the maintenance of the partnership?</b>
Respondent's answer	

## 5.3. Příloha č. 3 – seznam respondentů pro dotazníkové šetření

### ► Koneční příjemci

Program	Název projektu	Příjemce
CZ02	Zvyšování povědomí veřejnosti k lepší ochraně biodiverzity v ČR	Hnutí DUHA - Friends of the Earth Czech Republic
	Monitoring lokalit soustavy Natura 2000 jako nástroj pro efektivní management a ochranu autochtonních populací raků	Výzkumný ústav vodohospodářský T. G. Masaryka veřejná výzkumná instituce
	Vytvoření environmentálních vzdělávacích programů pro studium odezvy na změny klimatu	Mendelova univerzita v Brně
	CzechAdapt – Systém pro výměnu informací o dopadech změny klimatu, zranitelnosti a adaptačních opatřeních na území ČR.	Centrum výzkumu globální změny AV ČR, v. v. i. (do 28.2.2011 Ústav systémové biologie a ekologie AV ČR, v. v. i.)
	Pěstební opatření pro zvýšení biodiverzity v lesích v chráněných územích	Výzkumný ústav lesního hospodářství a myslivosti, v. v. i.
	Vytvoření strategie pro snížení dopadů fragmentace říční sítě ČR	Agentura ochrany přírody a krajiny České republiky
	Resilience a adaptace na klimatickou změnu v regionálních strategiích	ZO ČSOP VERONICA
	Rámce a možnosti lesnických adaptačních opatření a strategií souvisejících se změnami klimatu	Mendelova univerzita v Brně
	Monitoring malých lesních povodí GEOMON - efektivní nástroj propojení výzkumu a strategického rozhodování v oblasti životního prostředí	Česká geologická služba
	BIOM: Vzdělávací centrum pro biodiverzitu - Mohelský mlýn	Ústav biologie obratlovců AV ČR, v. v. i.
	DA VINCI - Zlepšení vizualizace, interpretace a srovnatelnosti dat o organických polutantech v dlouhodobých monitorovacích sítích	Masarykova universita
	Informační kampaň pro posílení udržitelného užívání vodních zdrojů a ekosystémových služeb krajiny v podmínkách globální změny. (LaPlaNT)	METCENAS, o.p.s.
	Rozvoj strategií přizpůsobení se změně klimatu v podmínkách měst s využitím ekosystémově založených přístupů k adaptacím	Centrum výzkumu globální změny AV ČR, v. v. i. (do 28.2.2011 Ústav systémové biologie a ekologie AV ČR, v. v. i.)
	Příroda, koho to zajímá?	Beleco, z.s.
	Komplexní plánovací, monitorovací, informační a vzdělávací nástroje pro adaptaci území na dopady klimatické změny s hlavním zřetelem na zemědělské a lesnické hospodaření v krajině	Vysoké učení technické v Brně
	OCHRANA NAŠICH NEJOHROŽENĚJŠÍCH BIOTOPŮ - MOKŘADŮ A STEPÍ - PROSTŘEDNICTVÍM POZEMKOVÝCH SPOLKŮ	Český svaz ochránců přírody
Ochrana a udržitelný rozvoj mokřadů v ČR	Ministerstvo životního prostředí	
Záchrané programy pro zvláště chráněné druhy II	Ministerstvo životního prostředí	

Program	Název projektu	Příjemce
CZ03	Mosty - cizinci a Češi vytvářejí společný příběh	InBáze, z.s.
	Živé knihovny Amnesty International - čtením k otevřenosti	Amnesty International Česká republika, o.s.
	Společně pro ženy: pojďme o tom mluvit	Jako doma - Homelike, o.p.s.
	Komplexní pomoc obětem domácího a sexuálního násilí a jejich blízkým	Persefona z.s.
	Plzeň - město (politické) kultury: Podpora participativní demokracie na místní úrovni	Centrum pro komunitní práci západní Čechy
	Posílení demokratického rozhodování o Národním parku Šumava	Hnutí DUHA - Friends of the Earth Czech Republic
	Zlepšení veřejného obrazu ekologických NNO	Zelený kruh
	Férová škola - stejná šance pro všechny děti	Liga lidských práv
	NEHCI (DO)PLATIT NA ZMĚNU KLIMATU: OD NÁPADŮ K AKCI	Hnutí DUHA - Friends of the Earth Czech Republic
	Zvyšování povědomí o adaptačních opatřeních na změnu klimatu v prostředí českých měst s využitím norských zkušeností	CI2 o. p. s.
	Děti žijí venku. Hrou a učení v přírodě k vyšší kvalitě života a zodpovědnosti vůči životnímu prostředí	Sdružení Tereza, o.s.
	Pozemkový spolek pro přírodu a památky Podblanicka - rozvoj aktivit a zajištění péče o cenná území prostřednictvím vlastníků a hospodářů	ZO ČSOP Vlašim
	Stop diskriminaci na trhu práce	APERIO - Společnost pro zdravé rodičovství
	"Neviditelné menšiny" - zviditelnění problematiky LGBT mládeže, rodin a seniorů	Platforma pro rovnoprávnost, uznání a diverzitu z.s.
	Women Welcome (Ženy vítány)	Oblastní charita Pardubice
	Už vím! Srozumitelně o duši a těle pro ženy s mentálními postiženími	Společnost pro podporu lidí s mentálními postiženími v České republice, z.s.
	(Po)známe se? Participativní komunitní rozvoj	ZAHRADA, o.p.s.
	KOMPAS - komunikace a participace samozřejmostí	Centrum pro komunitní práci západní Čechy
	Akademie svobodného a aktivního občanství	Síť mateřských center o.s.
	Synergický efekt dobrovolnictví - posilování občanské společnosti propojováním NNO, obcí a veřejnosti	INEX - Sdružení dobrovolných aktivit
	Doma je líp než v domově, i když je na to rodič sám	APERIO - Společnost pro zdravé rodičovství
	Děti na cestě	Organizace pro pomoc uprchlíkům
	Kreativní partnerství - podpora vzdělávání romských žáků	Společnost pro kreativitu ve vzdělávání, o.p.s.
	Douč se to se mnou!	Člověk v tísni, o.p.s.
	Posilování profesionality pozemkových spolků - cesta ke zdokonalení péče o přírodní dědictví se zapojením	Český svaz ochránců přírody



Program	Název projektu	Příjemce
	vlastníků půdy	
CZ04	Kodifikace právní úpravy podpory rodin, náhradní rodinné péče a systému péče o ohrožené děti	Ministerstvo práce a sociálních věcí
CZ06	Mezinárodní romský hudební festival Romale	o.s. MIRET
	Norský les na českém jevišti	Národní divadlo moravskoslezské, příspěvková organizace
	Norway Artway	"ČTYŘI DNY"
	Scintilla Tour	Beata Hlavenková
	Světový romský festival KHAMORO	Slovo 21, z. s.
	Výstava a performance event připravený kurátorkou Anne-Szefer Karlssen	FUTURA, občanské sdružení
	Skugga Baldur	Studio Hrdinů z.s.
	Sniper's Lake	Bezhlaví o.s.
	TANECVALMEZ & Jo Stromgren Kompani & 420PEOPLE	Základní umělecká škola B-Art, o.p.s.
	Srovnání různorodých cest loutkového nastudování norské pohádky	Národní informační a poradenské středisko pro kulturu
	Mezinárodní hudební festival Bohemia JazzFest 2015	Bohemia JazzFest, o.p.s.
	Budoucnost evropského designu a užitého umění	CZECHDESIGN.CZ, z. s.
	Klášter Broumov - živé evropské centrum kultury a vzdělávání	Agentura pro rozvoj Broumovska
	PUNKT/MUSIC INFINITY	ART FRAME PALÁC AKROPOLIS s.r.o.
	Polární záře nad Ostrava Kamera Oko 2015	Kamera Oko s.r.o.
	Showcase festival ITCH MY HAAAA	Standard island
	Synapse 2015	MeetFactory o.p.s.
	Nordspirace	DW7, o.p.s.
Mezinárodní festival Divadlo	Mezinárodní festival DIVADLO Plzeň	
Zpívejme!	Kühnův smíšený sbor	
Festivaly živého kina - Spolupráce české (PAF) a norské (SCREEN CITY) platformy pro film a současné umění	"PASTICHE FILMZ"	

Program	Název projektu	Příjemce
	pohyblivého obrazu	
	DOC.STREAM: Nové podněty pro česko-norské dokumentární prostředí	DOC.DREAM - Spolek pro podporu dokumentárního filmu
	ARTSCAPE NORWAY - přesahy výtvarných aspektů do veřejného prostoru a krajiny v Norsku jako inspirace pro Českou republiku	ARCHITECTURA
	Na pomezí samoty	DEAI (SETKÁNÍ) o.s.
	Touch the Music - Music the Art of the Soul	INCOGNITI o.s.
	výstava "Duše peněz"	DOX PRAGUE, a. s.
	Cirk-UFF 2015 / norská sekce	Společenské centrum Trutnovska pro kulturu a volný čas
	TRANS(e)MISSION - Partnerský projekt festivalů vizuálního umění s umělecko-technologickým zaměřením, pořádaných v Norsku a ČR	CIANT - Mezinárodní centrum pro umění a nové technologie v Praze - sdružení pro kulturu
	Obnova interiéru a mobiliáře funkcionalistické synagogy v Brně a její zpřístupnění	Židovská obec Brno
	Zámek Koleč - Muzeum včelařství	Nadační fond Koleč
	Obnovený ZÁMEK SVIJANY prezentuje unikátní naleziště z doby bronzové a další historii a kulturu	PIVOVAR SVIJANY, a.s.
	Obnova vybraných obrazů a nábytku Arcibiskupského zámku v Kroměříži	Arcibiskupství olomoucké
	SHZ Český Krumlov - Centrum studijních pobytů	Národní památkový ústav
	Záchrana a obnova renesančního kostela Nanebevzetí Panny Marie v Horním Maršově	OBEC HORNÍ MARŠOV
	Revitalizace kostela Nanebevzetí Panny Marie v Konojedech u Úštěku	„Společnost pro obnovu památek Úštěcka“
	Rekonstrukce a rehabilitace chrámu sv. Jakuba v Brně - Monumentum sacrum Brunense	Římskokatolická farnost u kostela sv. Jakuba, Brno
	Průhonický park - Obnova Podzámeckého alpína	Botanický ústav AV ČR, v. v. i.
	Historické tapiserie a textil ze sbírky Uměleckoprůmyslového musea v Praze - konzervace a prezentace	Uměleckoprůmyslové museum v Praze
	KNIHY ZNOVU NALEZENÉ	Národní knihovna České republiky
	Jak jde kroj, tak se stroj	Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm
	Obnova a rehabilitace kostela sv. Jakuba v Kutné Hoře - památce UNESCO	Římskokatolická farnost - arciděkanství Kutná Hora

Program	Název projektu	Příjemce
	„Revitalizace kláštera sv. Anežky České. Historický skvost uprostřed metropole“	Národní galerie
	ZUBAČKA - UNIKÁTNÍ ŽIVÉ KULTURNÍ DĚDICTVÍ JIZERSKÝCH HOR A KRKONOS	Železniční společnost Tanvald o.p.s.
	Digitální restaurování českého filmového dědictví	Národní filmový archiv
	Průmyslové dědictví	Národní památkový ústav
CZ07	Institutional cooperation projects	Univerzita Karlova
	Institutional cooperation projects	Metropolitní univerzita Praha
	Institutional cooperation projects	Vysoká škola ekonomická
	Institutional cooperation projects	Technická univerzita v Liberci
	Institutional cooperation projects	Vysoké učení technické v Brně
CZ08	Studie pilotních technologií CCS pro uhelné zdroje v ČR	České vysoké učení technické v Praze
	Zachycování a ukládání CO <sub>2</sub> - sdílení znalostí a zkušeností	Masarykova univerzita
	Příprava výzkumného pilotního projektu geologického ukládání CO <sub>2</sub> v České republice (REPP-CO <sub>2</sub> )	Česká geologická služba
CZ09	Polymerní stavebnice pro biomedicínální aplikace	Ústav makromolekulární chemie AV ČR, v.v.i.
	Získávání velkých textových dat pro jazyky s nedostatečným množstvím jazykových zdrojů	Masarykova univerzita
	Biomateriály a kmenové buňky v léčbě iktu a míšního poranění	Ústav experimentální medicíny AV ČR, v.v.i.
	Vládnutí, sociální investice a sociální inovace v oblasti služeb denní péče v České republice a Norsku	Masarykova univerzita
	Fosforylační signální dráhy v odpovědi na poškození DNA a v onkogenezi	Ústav molekulární genetiky AV ČR, v. v. i.
	Genomika trojrozměrných kvasinkových kolonií: Model pro studium vývoje nádorů a resistance biofilmů	Univerzita Karlova v Praze
	Příprava geneticky stabilních buněk rohovky a spojivky pro transplantace v humánní medicíně	Univerzita Karlova v Praze
	Vliv zemědělství na fungování a stabilitu společenstev: makroekologická analýza paleobiologických dat	Univerzita Karlova v Praze
	Přirozenost v oblasti vylepšování kognitivních schopností člověka	Západočeská univerzita v Plzni
	Určení zdrojového členu úniku radiace pomocí inverzního disperzního modelování atmosféry	Ústav teorie informace a automatizace AV ČR, v.v.i.
	Srovnávací studie Huntingtonovy choroby pomocí biochemických, imunocytochemických a molekulárně genetických metod na tkáních a buňkách myši, miniprasete a člověka	Ústav živočišné fyziologie a genetiky AV ČR, v.v.i.

Program	Název projektu	Příjemce
	Vliv submerzních makrofyt na trofické vazby a distribuci ryb v hlubokých jezerech	Biologické centrum AV ČR, v.v.i.
	Nová metodika identifikace průmyslového znečištění: Izotopové stopování a sledování změn bakteriálních komunit	Česká zemědělská univerzita v Praze
	Zhodnocení možností zlepšování kvality povrchové a podzemní vody z hlediska zátěže živinami a farmaky v malých povodích	Česká zemědělská univerzita v Praze
	Pokročilé detektory pro lepší stanovování neutronů a gama záření v prostředí	České vysoké učení technické v Praze
	JaderArch: Jaderná architektura během regulace autofágie, DNA reparace a při genové expresi	Biofyzikální ústav AV ČR, v.v.i.
	Fázové přechody v CCS systémech	Ústav termomechaniky AV ČR, v. v. i.
	Pohybová aktivita jako součást léčby psychiatrických pacientů	Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem
CZ10	Projekt na posílení systému boje proti korupci a praní špinavých peněz v České republice	Ministerstvo financí
CZ11	START - KRS Komplexní rehabilitace k soběstačnosti	Psychiatrická léčebna Šternberk
	SOMA: Projekt péče o tělesné zdraví a nácvik schopností samostatného života	Psychiatrická nemocnice Bohnice
	Psychiatrická nemocnice v Opavě - vytvoření podmínek pro implementaci transformace psychiatrické péče v Moravskoslezském kraji	Psychiatrická nemocnice v Opavě
	FN Ostrava-Vybudování stacionáře pro ucelenou rehabilitaci v psychiatrické péči	Fakultní nemocnice Ostrava
	Vytvoření Systému Ucelené Psychiatrické Rehabilitace a jeho implementace v lůžkových zařízeních následné péče	Psychiatrická nemocnice Bohnice
	Podpora činnosti Národního koordinačního centra prevence úrazů, násilí a podpory bezpečnosti pro děti	Fakultní nemocnice v Motole
	Národní koordinační centrum pro vzácná onemocnění ve Fakultní nemocnici v Motole	Fakultní nemocnice v Motole
CZ12	Násilí věc (ne)veřejná / Violence (non)public issue	SPONDEA, o.p.s.
	S tebou ne! aneb Prevence násilí na ženách v sexbyznysu / Not with You! Or Prevention of Violence on Women in Sex Business	ROZKOŠ bez RIZIKA
	Muži proti násilí na ženách a dětech / Men against Violence towards Women and Children	Liga otevřených mužů
	Celoživotní aspekty mateřství/ Lifetime Economic Impacts of Maternity	Gender studies, o.p.s.
	Diverzita 2013+, Bereme ženy na palubu/ Getting women on board	Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem
	Ženy na vedlejší koleji/Women at the sideines	SIMI (Sdružení pro integraci a migraci)

Program	Název projektu	Příjemce
	Gender v inovacích - Inovace v klastrech/ Gender in Innovation - Innovation in clusters	Národní klastrová asociace
	Pro Fair Play	Lagardere Active ČR, a.s.
	Rovné příležitosti žen migrantek	Organizace pro pomoc uprchlíkům, z.s.
	Neúplatné ženy? Genderová dimenze korupce	Transparency International - Česká republika, o.p.s.
	Z labyrintu násilí	Persefona o. s.
	Společně jako doma bez násilí	Jako doma - Homelike
	Stop kybernásilí na ženách a mužích	Gender Studies, o.p.s.
	Nebudu obětí!	SDRUŽENÍ PRO INTEGRACI A MIGRACI
CZ13	Domácí násilí a genderově podmíněné násilí / Uplatňování hlediska rovných příležitostí žen a mužů a podpora sladování pracovního a soukromého života	Úřad vlády České republiky
CZ15	Systém dalšího vzdělávání pracovníků Probační a mediační služby ČR	Probační a mediační služba
	Projekty zranitelných skupin ve věznicích a vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby	Vězeňská služba České republiky

► Příjemci BFNÚ

Název projektu	Příjemce	Partner z donorské země
Moravské zemské muzeum	Seminář k rozvoji spolupráce Norského lidového muzea v Oslo (Norsk Folkemuseum i Oslo) a Moravského zemského muzea	Folkemuseem
Slovo 21, z.s.	Výměna zkušeností v oblasti zapojování menšin a cizinců do majoritní společnosti	magistrát města Osla, IOM Oslo, Kulturofering Yagori
Tanec Praha	Culture & Community	Baerum Kulturhus, Tou Scene Stavanger, Sandnes Kulturhus, Dansens Hus Oslo
Botanický ústav AV ČR, v.v.i.	Biodiverzita a ekosystémové služby / Monitorování a integrované plánování a kontrola v životním prostředí / Adaptace na změnu klimatu	University of Iceland, University Centre in Svalbard
NPÚ	Seminář a studijní cesta k rozvoji spolupráce v oblasti požární ochrany kulturního dědictví mezi Národním památkovým ústavem a norskými institucemi	Riksantikvaren
Czechglobe AV ČR, v.v.i.	Ekosystémové služby v udržitelném rozvoji České republiky a Islandu	stofnun sæmundar fróða
University of Economics, Prague	Preparatory initiatives for the creation of a Czech-Norwegian Network for Capacity Building in Integrated Water Resources Management	NIVA, Norwegian University of Life Sciences
DOX PRAGUE, a.s.	Case study "Iceland: Constitution based on principles of Crowd Sourcing" as a part of the exhibition Mods of democracy	Islandští umělci Libia Castro; Ólafur Olafsson; Birgitta Jónsdóttir; Haukuro Máro Helgason
VŠB-TUO	Navázání projektové spolupráce a výměna zkušeností mezi VŠB-TUO a univerzitami v Islandu	University of Iceland
Výzkumný ústav živočišné výroby	Rozvoj spolupráce mezi česko-norskými partnery v oblasti technologie ustájení prasat se sníženým impaktem na životní prostředí (know-how transfer, workshop a příprava projektu)	UMB University
ARCHITECTURA, o.s.	Pracovní cesta, odborný seminář, koordinační porady a obhlídky pro přípravu společného česko-norského projektu „Norské turistické trasy - architektura a management - inspirace pro ČR“	Bergen School of Architecture, National Tourist Routes
Biologické centrum AVČR, v.v.i. Hydrobiologický ústav	Šetrné průzkumy ryb s použitím horizontálního echolotového kužele.	University of Oslo
Ateliéry Bonton Zlín a.s.	Pracovní seminář a setkání vedoucích potenciálních partnerských organizací projektu dlouhodobého uchování a ochrany digitálních dokumentů (PIQL).	společnost PIQL
KUMŠT, o.s.	Navázání bilaterální spolupráce v oblasti organizace národních projektů podpory umělecké a dokumentární fotografie	Hønefoss Kamera Klubb, Narvik Kamera Klubb, Galleri Lofotens Hus
Sdružení obcí hlúčinska	Výměnou zkušeností k posílení bilaterální	Města Hamar, Elverum, Lillehammer,



► Příjemci BFPÚ

Program	Název projektu
Kontaktní seminář programu CZ02	Ministerstvo životního prostředí
Kontaktní seminář pro potenciální předkladatele žádostí o grant a potenciální partnery z donorských zemí	Ministerstvo práce a sociálních věcí
CZ06 - Fond pro bilaterální spolupráci na Programové úrovni - opatření "A"	Ministerstvo kultury
Žádost o uvolnění prostředků pro realizaci OPATŘENÍ A	Ministerstvo zdravotnictví
Networking v ochraně biodiverzity: konference ECCB/ICCB	Hnutí DUHA Olomouc
Conference on Mapping and Assessment of Ecosystems and their Services	Česká geologická služba
Conference on Mapping and Assessment of Ecosystems and their Services: účast AOPK ČR	Agentura ochrany přírody a krajiny České republiky
Networking na semináři "Mapping and Assessment of Ecosystems and their Services"	Hnutí DUHA Olomouc
Studijní cesta do Global Genome Biodiversity Network, Berlín, Německo	Ústav biologie obratlovců AV ČR, v. v. i.
Rozšíření znalostí realizačního týmu FRAMEADAPT	Mendelova univerzita v Brně
Konference Mapping and Assessment of Ecosystems and their Services	Centrum výzkumu globální změny AV ČR, v. v. i. (do 28.2.2011 Ústav systémové biologie a ekologie AV ČR, v. v. i.)
PAKT I-Protikorupční akademický klub transparentnosti	Transparency International Česká republika
Stáž pracovníků AI ČR v Amnesty Norsko - skillshare	Amnesty International Česká republika, o.s.
Mosty na Island	InBáze, z.s.
Zlepšování přenosu znalostí a dovedností v tématu environmentální advokacie mezi Norskem a Českou republikou	Hnutí DUHA - Friends of the Earth Czech Republic
Studijní cesta do Norska - adaptace na změnu klimatu	CI2 o. p. s.
NORSKO-ČESKÁ VÝMĚNA NÁPADŮ NA OCHRANU KLIMATU	Hnutí DUHA - Friends of the Earth Czech Republic
Sdílení zkušeností o participaci na rozhodování na Islandu a v ČR	Arnika - Toxické látky a odpady
Inspirace pro změnu pedagogických fakult	Liga lidských práv
Resilience aneb Proměňme hrozbu v příležitost II	ZO ČSOP Veronica
Návštěvnická centra chráněných území	Ekocentrum PALETA
Společně pro ženy: pojďme o tom mluvit - studijní cesta	Jako doma - Homelike, o.p.s.
Přenos dobré praxe v ABA terapii - bilaterální spolupráce	Oblastní charita Kutná Hora
Výměna zkušeností při ochraně cenných přírodních lokalit	Český svaz ochránců přírody
Seminář o zpřístupňování audiovizuálního dědictví	Národní filmový archiv
Norský týden v Ponrepu	Národní filmový archiv



CODA, inspirace pro TANECVALMEZ	Základní umělecká škola B-Art, o.p.s.
Prohloubení partnerství - České dny v Bergenu	Železniční společnost Tanvald o.p.s.
Pracovní cesta - setkání s norskými filmovými profesionály na Sommerfilmfest	DOC.DREAM - Spolek pro podporu dokumentárního filmu
Preparatory Visits as the first Stage of the Project "Know-How Transfer for Bilateral Institutional Knowledge-Base Improvement"	Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem
Preparatory visit for future cooperation with the Nanomechanical lab at Norwegian University of Science and Technology	VUT
Reflecting teams in teacher education	Masarykova univerzita
Guidance and counselling in vocational education - preparatory visit	Česká zemědělská univerzita v Praze
Preparatory visit to "Deep moments on life-long journey of people involved in physical activities in Norway and Czech Republic" research project.	Univerzita Palackého v Olomouci
Enhancing the Kristiansand-Ostrava contacts in the history of mathematics - preparation of the institutional cooperation project proposal	Katedra matematiky a deskriptivní geometrie , VŠB-TU Ostrava
ARCHIP - BAS Preparatory visit	Archip s.r.o.
Účast na "8th Trondheim Conference on CO2 Capture, Transport and Storage TCCS-8"	Masarykova univerzita
Zhodnocení možností zlepšování kvality povrchové a podzemní vody z hlediska zátěže živinami a farmaky v malých povodích	Česká zemědělská univerzita v Praze
Vládnutí, sociální investice a sociální inovace v oblasti služeb denní péče v České republice a Norsku	Masarykova univerzita
Pohybová aktivita jako součást léčby psychiatrických pacientů	Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem
Fázové přechody v CCS systémech	Ústav termomechaniky AV ČR, v. v. i.
Mezinárodní mentoringový program	Fórum 50 %, o.p.s.
Posílení spolupráce s Norskem a konference "Skleněný strop"	"Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem"
Zkvalitnění psychologických a právních služeb pro aktéry domácího násilí prostřednictvím bilaterální spolupráce	SPONDEA, o.p.s.
Muži proti násilí na ženách a dětech: sdílení dobré praxe v Norsku a v ČR	Liga otevřených mužů

## 5.4. Příloha č. 4 – seznam respondentů – řízené rozhovory

- ▶ Národní kontaktní místo
- ▶ Velvyslanectví Norského království v Praze.
- ▶ Zprostředkovatel

Program	Zprostředkovatel
CZ03	Nadace rozvoje občanské společnosti
CZ07	Dům zahraničních služeb (NAEP)
CZ02, CZ04, CZ05, CZ05, CZ08, CZ10, CZ11, CZ13, CZ14, CZ15	Ministerstvo financí
CZ09	Ministerstvo školství
CZ12	Open Society Fund

- ▶ Partner programů v ČR

Program	Partner ČR (kde ZP=MF)
CZ02, CZ08	Ministerstvo životního prostředí
CZ04	Ministerstvo práce a sociálních věcí
CZ06	Ministerstvo kultury
CZ07	Ministerstvo školství
CZ10	Ministerstvo financí
CZ11	Ministerstvo zdravotnictví
CZ14	Ministerstvo vnitra
CZ15	Ministerstvo spravedlnosti

- ▶ Partner programů z donorské země

Kód programu	Partner z donorské země na úrovni programů
CZ02	Norwegian Environment Agency (NEA)
CZ06	Arts Council Norway
CZ07	The Norwegian Centre for International Cooperation in Education (SIU), Norway
CZ07	Icelandic Centre for Research (RANNIS), Iceland

CZ07	National Agency for International Education Affairs (AIBA), Liechtenstein
CZ09	Research Council Norway
CZ10	Council of Europe
CZ11	Norwegian Institute of Public Health (NIPH)
CZ15	Council of Europe

► Koneční příjemci

Program	Název projektu	Příjemce	Partner z donorské země
CZ02	Pěstební opatření pro zvýšení biodiverzity v lesích v chráněných územích	Výzkumný ústav lesního hospodářství a myslivosti, v. v. i.	Norwegian Forest and Landscape Institute, As, Norway
CZ02	Monitoring lokalit soustavy Natura 2000 jako nástroj pro efektivní management a ochranu autochtonních populací raků	Výzkumný ústav vodohospodářský T. G. Masaryka veřejná výzkumná instituce	Norwegian Institute for Nature Research
CZ03	Živé knihovny Amnesty International - čtením k otevřenosti	Amnesty International Česká republika	Amnesty International i Norge
CZ03	Už vím! Srozumitelně o duši a těle pro ženy s mentálním postižením	Společnost pro podporu lidí s mentálním postižením v České republice, z.s.	University of Iceland, Centre for Disability Studies
CZ04	Kodifikace právní úpravy podpory rodin, náhradní rodinné péče a systému péče o ohrožené děti	MPSV	Barne-, ungdoms og familiedirektoratet (Bufdir)
CZ06	KNIHY ZNOVU NALEZENÉ	Národní knihovna České republiky	Stiftelsen Arkivet
CZ06	Obnovený ZÁMEK SVIJANY prezentuje unikátní naleziště z doby bronzové a další historii a kulturu	PIVOVAR SVIJANY, a.s.	Stiftelsen herStay fundational
CZ06	Výstava „Skvělý nový svět s.r.o.“	DOX PRAGUE, a.s.	Kenneth Flak
CZ07	Institutional cooperation projects	VŠE	Sogn og Fjordane University College

CZ08	Studie pilotních technologií CCS pro uhelné zdroje v ČR	České vysoké učení technické v Praze	SINTEF Energi AS (SINTEF Energy Research)
CZ09	Zhodnocení možností zlepšování kvality povrchové a podzemní vody z hlediska zátěže živinami a farmaky v malých povodích	Česká zemědělská univerzita v Praze	Norwegian School of Sport Sciences
CZ09	Srovnávací studie Huntingtonovy choroby pomocí biochemických, imunocytochemických a molekulárně genetických metod na tkáních a buňkách myši, miniprasete a člověka	Ústav živočišné fyziologie a genetiky AV ČR, v.v.i.	Oslo University Hospital
CZ10	Projekt na posílení systému boje proti korupci a praní špinavých peněz v České republice	Ministerstvo financí	Rada Evropy
CZ11	FN Ostrava-Vybudování stacionáře pro ucelenou rehabilitaci v psychiatrické péči	Fakultní nemocnice Ostrava	Norwegian Centre for Integrated Telemedicine, University Hospital of North Norway HF
CZ11	Podpora činnosti Národního koordinačního centra prevence úrazů, násilí a podpory bezpečnosti pro děti	Fakultní nemocnice v Motole	Norwegian Safety Forum
CZ11	START - KRS Komplexní rehabilitace k soběstačnosti	Psychiatrická léčebna Šternberk	Baerum Distric Psyciartic Center, VV HT
CZ12	Stop kybernásilí na ženách a mužích	Gender Studies, o.p.s.	N- KUN
CZ12	Rovné příležitosti žen migrantek	Organizace pro pomoc uprchlíkům, z.s.	N - Advokatfirma Andersen & Bache-Wiig AS
CZ13	Domácí násilí a genderově podmíněné násilí / Uplatňování hlediska rovných příležitostí žen a mužů a podpora sladování pracovního a soukromého života	Úřad vlády České republiky	Alternativ til Vold
CZ15	Systém dalšího vzdělávání pracovníků Probační a mediační služby ČR	Probační a mediační služba	Norwegian Directorate for Correctional Services
CZ15	Projekty zranitelných skupin ve věznicích a vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby	Vězeňská služba České republiky	Norská vězeňská služba

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Informace o EY

EY je předním celosvětovým poskytovatelem odborných poradenských služeb v oblasti auditu, daní, transakčního a podnikového poradenství. Znalost problematiky a kvalita služeb, které poskytujeme, přispívají k posilování důvěry v kapitálové trhy i v ekonomiky celého světa. Výjimečný lidský a odborný potenciál nám umožňuje hrát významnou roli při vytváření lepšího prostředí pro naše zaměstnance, klienty i pro širší společnost.

Název EY zahrnuje celosvětovou organizaci a může zahrnovat jednu či více členských firem Ernst & Young Global Limited, z nichž každá je samostatnou právnickou osobou. Ernst & Young Global Limited, britská společnost s ručením omezeným garanci, služby klientům neposkytuje. Pro podrobnější informace o naší organizaci navštivte prosím naše webové stránky [ey.com](http://ey.com).

© 2015 Ernst & Young, s.r.o. | Ernst & Young Audit, s.r.o. | E & Y Valuations s.r.o.  
Všechna práva vyhrazena.