

PARTNERSTVO

princípy tvorby a fungovania

Partnerstvá nie sú nič nové. Už dlhý čas sa vyskytujú všade okolo nás. Nové je zdôrazňovanie významu partnerstiev. Avšak aj napriek tomu máme pocit, že okolie sa akoby distancovalo od partnerstiev ako spôsobu práce. Partnerstvo sa stáva faktom čoraz viac a viac. Ľudia sa spájajú a vytvárajú partnerstvá, ktoré by inak nikdy nevznikli. Chcú spolu zabojsovať. Základom je vždy spoločné presvedčenie, že spoločná práca je efektívnejšia ako práca v izolácii. Toto presvedčenie ochotne prijímajú organizácie, ktoré potrebujú posúdiť alebo spojiť široký okruh záujmov, ako aj tie, ktoré majú jednostranné zameranie. Partnerstvá sa stávajú logickým a obľúbeným spôsobom podnikania najmä vtedy, keď toto podnikanie zvyšuje úroveň života komunít alebo pomáha ľuďom v nich.

V práci sme sa snažili čerpať z poznatkov a skúseností mnohých organizácií ako aj jednotlivcov, ktorí sú priamo zaangažovaní do partnerstiev, organizačnej transformácie a rozvoja komunity. Silné životaschopné partnerstvá nevznikajú náhodou. Treba ich pochopiť, dôkladne pripraviť a dobre udržiavať. Keď sa dávajú dohromady ľudia, aby vytvorili užitočné a produktívne partnerstvá, sú veľmi potrebné odborné znalosti, spôsobilosti a skúsenosti. Mnohí možno necítia veľkú dôveru k jednotlivým alebo k všetkým aspektom uzatváranie partnerstva. A keď aj áno, nemusí fungovať efektívna výmena poznatkov. Preto sme sa snažili zdefinovať jednotlivé úrovne partnerstva ako aj samotnú celkovú filozofiu partnerstva ako takého.

Pri písaní práce sme našli pozitívne ako aj negatívne príklady partnerstiev. Našou úlohou nie je ich hodnotenie aj keď negatívne príklady len zhoršujú situáciu ako aj dôveryhodnosť partnerstiev. Našťastie pozitívne príklady prevažujú a tak mali sme z čoho čerpať. Každé pozitívum je kľúč k úspechu a tak sme stále o krôčik ďalej a ďalej. Problematika partnerstiev bola a vždy bude veľmi aktuálna. O partnerstvách, sa vedú mnohé, často protichodné diskusie. V našej práci sme sa snažili zamerať na teoretickú rovinu, pozrieť sa na problematiku partnerstiev. Snažili sme sa odhaliť známe súvislosti v každej úrovni, štruktúre. Sme si vedomí, že nie je možné obsiahnuť celkovú a vyčerpávajúcu charakteristiku partnerstiev. Snažili sme sa podať stručný obraz v teoretickej rovine, nakoľko sme pracovali s konkrétnymi faktami.

Václav Misterka (2002) chápe partnerstvo ako skupinu zástupcov organizácií a jednotlivcov, ktorá sa vytvára, aby spoločne pracovala na rozvojovom programe alebo projekte alebo na riešení iného problému. Stáva sa, že títo ľudia a organizácie nikdy predtým nepracovali a môže nastať aj situácia, že sa stretnú aj najväčší rivali, protivníci. Partnerstvá sa formujú, pretože jeden alebo niekoľko jednotlivcov alebo skupín poznajú nejaký problém alebo potrebu, ktorú by nevedeli vyriešiť sami. Chýbajú im finančné prostriedky, schopnosti, vedomosti, oprávnenie nakladať s prírodnými zdrojmi alebo vlastníckej právo k pôde. Spojením všetkých síl, schopností a zdrojov s ostatnými umožní sa s problémom vysporiadať. Partnerské skupiny často prichádzajú so životaschopnými ideami a s potrebnými projektmi. Avšak úžitok z realizácie nemusí byť pre všetky strany rovnaký. Partnerstvo je aj miesto na výmenu názorov a poznatkov o iných komunitách až kultúrach. Je to miesto kde máme možnosť spoznať doteraz niečo nové – nepoznané. Podľa našich pozorovaní, ľudia len veľmi málo vedú otvorené rozhovory o rase, kultúre s človekom inej rasy, farby pleti. A preto je veľkým pozitívnym javom ak sa v partnerstve vedú takéto rozhovory, bez nejakej obavy. Ved' len tak

získajú partneri väčšie pochopenie na odlišnosť, ale zároveň rovnakosť. Lebo len už ten fakt, že sa stretli v partnerstve nám napovedá, že majú spoločné záujmy a ciele. Alebo aspoň spoločné problémy, ktoré chcú vyriešiť. Ľubomír Faľtan (2001) chápe partnerstvo ako dobrovoľný vzťah dvoch alebo viacerých subjektov (jednotlivci, spoločenské skupiny, hospodárske, kultúrne či politické organizácie, podnikateľské subjekty, inštitúcie verejnej správy) so zámerom naplňať spoločným postupom určitý cieľ alebo rad cieľov. Ide predovšetkým o horizontálny vzťah, čiže nejde o vzťah nadradenosti či podriadenosti. Partnerstvo je vzťah, ktorí musí rešpektovať určité zásady a pravidlá, aby ho nikto zo zúčastnených nepociťoval ako príťaž či nebodaj ohrozenie vlastnej identity.

Anglosaské definovanie partnerstva podľa Davida Stulíka (2004, s. 20.) je následovné *„partnerstvo je zmluvný vzťah medzi orgánom verejnej správy a podnikateľským subjektom. Zmyslom zmluvy je zdieľať zdroje, skúsenosti a schopnosti každého z partnerov za účelom poskytovania služieb verejného úžitku a záujmu. Spoločným zdieľaním sa tu rozumie aj spoločné delenie sa so zodpovednosťou, rizikami, ale aj prínosmi vznikajúcich počas poskytovania verejných služieb“*. Partnerstvo má svoje charakteristické znaky. Partnerstvo je zároveň princíp, vzťah ale aj nástroj. Je pochopenie potreby zapojenia ostatných ľudí a organizácií pri dosahovaní spoločných cieľov. Partnerstvo nie je o rovnosti, ale o spoločnom zapojení partnerov a o schopnosti rešpektovať názory ostatných. Nie všetci partneri sú rovnakí – niektorí majú svoje zákonné povinnosti alebo zodpovednosti, iní berú na seba finančné riziko. Títo však aj napriek tomu môžu spolupracovať za jasne stanovených podmienok. Myšlienka komplementarity jednotlivých účastníkov neznamena ich rovnosť, ale rovnosť ich výhod. Každý partner má svoju úlohu a každý prináša svoj podiel hodnoty do spoločného diela. Partnerstvo znamená aj pripravenosť čeliť dilemám a robiť ťažké rozhodnutia, rovnako ako aj schopnosť prijať neúspech. Rozvoj partnerstva vyžaduje jasné vedenie. Vzhľadom na zapojenie rôznych organizácií je potrebné, aby boli jasné kompetencie a vedenie. Toto však neznamena hierarchické rozhodovanie. Vedenie partnerstva znamená predovšetkým umožnenie participácie a zhodu jednotlivých partnerov. Partnerstvo je koncept, ktorí prispieva k spolupráci a túto umožňuje hľadaním konsenzuálnych rozhodnutí. Cieľom je zladit' veľakrát konfliktné záujmy do riešenia, ktoré slúži všeobecnému prospechu. Partnerstvo by sa malo snažiť optimálne využiť odbornosť a skúsenosti každého partnera. V niektorých prípadoch je to dosahované zameraním sa skôr na jedincov ako na organizácie. Takýto prístup posilňuje identitu partnerstva a poskytuje lepšie podmienky na rozvoj kolektívnych schopností každého jeho člena. Partnerstvo je založené na dohode o dodržiavaní spoločných cieľov počas vymedzeného, dohodnutého času. Formálne uzavretá a podpísaná dohoda môže fungovanie uľahčiť, nie je však podmienkou činnosti. Partnerstvo potrebuje pre činnosť dostatočný čas pre diskusiu a dohovor. Aj keď sa najmä v poslednej dobe veľmi často používa termín partnerstvo, máme skúsenosti, že nie každý hneď vie čo to znamená. Na Slovensku existujú určité historické skúsenosti s partnerskou spoluprácou. Ide predovšetkým o tradíciu spolkovej činnosti. Spolky boli dobrovoľné združenia ľudí, ktorí chcú dosiahnuť určitý spoločný cieľ. Tieto spolky ako uvádza Dagmar Kováčiková (2003) boli súčasťou celej škály organizácií ako boli bratstvá, kluby, vedecké spoločnosti a pod. V novšej histórii ako príklad uplatňovania princípov partnerstva sa považujú aj svojpomocné výstavby verejnoprospešných zariadení.

Partnerstvo je definované ako vzťah medzi dvoma alebo viacerými stranami, ktoré majú kompatibilné ciele a sformulujú dohodu o tom, že budú niečo spoločne robiť. Partnerstvá sú o ľuďoch, ktorí spolupracujú v obojstranne výhodnom vzťahu a často spoločne realizujú veci, ktoré by neboli schopní dosiahnuť samostatne.

ÚROVNE PARTNERSTVA

Partnerstvá vznikajú na všetkých úrovniach: miestnej, regionálnej, národnej ako aj medzinárodnej. Príkladom fungujúcej medzinárodnej spolupráce môže byť Spoločnosť pre trvalodržateľný život Biele/Bíle Karpaty, ktorá už niekoľko rokov pôsobí v tomto cezhraničnom regióne. Iným príkladom je fórum iniciatívnych skupín a jednotlivcov – Vidiecky parlament, založený účastníkmi prvého zasadnutia v októbri 2000 v Levoči. Má celoslovenskú pôsobnosť. Jeho členskú základňu tvoria predstavitelia vidieckych iniciatív, mimovládnych neziskových organizácií, samospráv, podnikateľov, vzdelávacích inštitúcií a jednotlivci. Verejno-súkromné partnerstvo na miestnej úrovni vytvára zväčša nezávislá občianska iniciatíva, ktorej poslaním je zlepšovať kvalitu života v mikroregióne. Niekedy sú iniciátormi samosprávy, ktoré založia združenie obcí a neskôr prizývajú k spolupráci ďalšie subjekty. Verejnú zložku partnerstva zastupujú samosprávne a štátnosprávne verejné inštitúcie (obecné úrady a miestne úrady štátnej správy, družstvá, štátne majetky). Súkromnú zložku partnerstva predstavujú podnikateľské subjekty, súkromne-hospodiáriaci roľníci, urbáriaty, jednotliví občania a neziskové združenia občanov (napríklad Červený kríž alebo miestna telovýchovná jednota).

V literatúre sme sa stretli s takýmto delením partnerstiev:

- partnerstvo na miestnej úrovni,
- partnerstvá v mikroregióne,
- municipálne partnerstvá,
- partnerstvo medzi mestom a vidiekom,
- regionálne partnerstvo,
- krajské partnerstvo, partnerstvo krajov,
- partnerstvo na národnej úrovni,
- cezhraničné partnerstvá.

Peter Rusnák (2000) upozorňuje, že pri budovaní partnerstiev pre rozvoj je potrebné v prvom rade uvedomiť si, na ktorej úrovni sa nachádzame. Z toho nám automaticky vyplynie kto sú naši partneri pre spoluprácu a aké úlohy, v súlade s princípom subsidiarity, môžeme efektívne a účinne riešiť. Identifikuje 7 úrovní – stupňov partnerstva:

1. lokálna – miestna úroveň,
2. municipálna úroveň,
3. partnerstvo medzi mestom a vidiekom,
4. sieť miest – regionálna úroveň,
5. krajská úroveň,
6. partnerstvo krajov – NUTS II,
7. národná úroveň.

V. Misterka (2002) podľa rozsahu programu partnerstiev klasifikuje partnerstvá nasledovne:

1. lokálne partnerstvá,
2. regionálne partnerstvá,
3. vnútroštátne partnerstvá,

4. cezhraničné partnerstvá.

Eduard Marček (2005) poukazuje len na medzisektorové spolupráce resp. partnerstva. Medzisektorová spolupráca je spolupráca dvoch alebo viacerých subjektov pochádzajúcich z rôznych sektorov. Je to oveľa širší pojem ako medzisektorové partnerstvo. Medzisektorová spolupráca má preto rôzne podoby a vzťahy:

1. medzisektorová spolupráca v regionálnom rozvoji,
2. medzisektorová spolupráca verejná správa – MVO,
3. medzisektorová spolupráca,
4. sociálne partnerstvo,
5. európske partnerstvo.

Formy spolupráce medzi verejným a neziskovým sektorom môže mať rôznu podobu: priama a nepriama podpora (finančná a nefinančná), občianska participácia, verejné obstarávanie, zabezpečenie služieb, partnerstvá pri regionálnom a komunitnom rozvoji.

Formy spolupráce medzi podnikateľským a neziskovým sektorom môže mať rôznu podobu: darcovstvo, filantropia, sponzoring, Cause-related marketing, partnerstvá pri regionálnom a komunitnom rozvoji.

Sociálne partnerstvo tvoria ľudia a organizácie, ktorí tvoria rôznu kombináciu verejných podnikateľských a občianskych subjektov, ktorí sa zapájajú do dobrovoľných, vzájomne prospešných a inovatívnych vzťahov, aby spojením svojich zdrojov a schopností dosahovali zdieľané spoločenské ciele. Multisektorové partnerstvá založené na spolupráci verejného, podnikateľského a neziskového sektoru sú pokladané za nevyhnutný štandard v regionálnom integrovanom rozvoji. Pri vytváraní partnerstiev je však potrebné vziať do úvahy skutočnú vôľu alebo schopnosť vložiť do spolupráce vlastné zdroje a zároveň podieľať sa na spoločnom rozhodovaní. Úspech partnerstva závisí na vytvorení a udržaní pevných väzieb medzi všetkými zapojenými partnermi, taktiež úspech je založený na vzájomnom prospechu a nových hodnotách pre každého partnera. Účelom partnerstva je aj umožniť podniknúť aktivity, ktoré by nemohli partneri úspešne realizovať samostatne.

Samozrejme, že neexistuje iba jeden druh partnerstva. Rôzne modely sa uplatňujú v rôznych situáciách pričom niektoré znaky sú spoločné pre celú škálu príležitostí a tieto môžu poskytnúť poučenie pre vznik nových partnerstiev, prípadne pre posilnenie ich akcieschopnosti. V rámci programov Štrukturálne fondy nájdeme veľké množstvo partnerstiev a ich skúsenosti odlišujúcich sa konkrétnymi podmienkami ako aj dôvodom ich vzniku. Rozdiely sa viažu predovšetkým na:

- rozličnosť zúčastnených partnerov, ich druh a počet,
- právne postavenie partnerstva, ktoré môže byť alebo voľné alebo viazané zákonom,
- účel alebo vytýčený cieľ, ktorým môže byť výmena informácií, spoločné lobovanie, konzultácie alebo pragmatické ciele ako je získanie financií z EU.

Je mnoho druhov partnerstiev, na jednej strane spektra sú partnerstvá, ktoré sú založené ako fóra na výmenu skúsenosti pomáhajúce ľuďom a organizáciám koordinovať svoju činnosť. Tieto partnerstvá sú najčastejšie otvorené a neformálne. Na druhej strane spektra sú partnerstvá založené pre výkon činnosti, takéto majú dostatočné finančné a ľudské zdroje ako aj efektívne rozhodovacie štruktúry, umožňujúce im priamo konať v rozličných oblastiach, prípadne riadiť program alebo projekt. Tieto partnerstvá sú zvyčajne právnickými osobami a majú vlastné stanovy a jasne definované pravidlá činnosti.

Na Slovensku už v súčasnosti môžeme nájsť veľa príkladov uplatnenia partnerských princípov v regionálnom rozvoji. Predstavujú najmä rozličné typy združení, založených za rôznym účelom. Ako príklad môžeme uviesť:

- Agentúra pre rozvoj Spiša – občianske združenie pre rozvoj Spiša,
- Mikroregióny,
- Verejno-súkromné partnerstvo (Public-Private Partnership)
- Partnerstvo podnikateľských subjektov s univerzitami,
- Vertikálne partnerstvo.

Partnerstvo na miestnej úrovni

Lokálne partnerstvo je partnerstvo na miestnej úrovni – v obci, na sídliskách, v mestách. Členmi partnerstiev sú priamo občania, alebo aj predstavitelia inštitúcií. V mestách môžu vznikať partnerstvá buď na územnom princípe – sídliskové aktivity, alebo na záujmovom princípe – vzdelávanie, charita, mládež, šport a iné.

Subjekty v takomto partnerstve môžu byť nasledovné:

- zástupcovia samosprávy,
- miestna škola, alebo resp. jej zástupcovia,
- zástupcovia podnikateľov,
- charita,
- cirkev,
- zástupcovia občanov.

Partnerstvá sa môžu formalizovať, alebo ostať na neformálnej úrovni. Inštitucionálnu formu nadobúdajú partnerstvá vtedy, keď občania nie sú spokojní s účinkovaním zvolených zástupcov samosprávy. Občianske združenia – hlavne záujmové, môžu vznikať aj ako partneri obce a pomáhať jej v realizácii samosprávnych kompetencií. Ideálnym modelom obecnej samosprávy je však model fungovania partnerstva v podobe aktívneho zapojenia občanov do činnosti komisií obecného zastupiteľstva. Takto každá komisia predstavuje akoby neformalizované partnerstvo zložené z poslancov a miestnych aktívnych občanov, ako aj zástupcov miestnych podnikateľov a inštitúcií v obci. Tak a môže v obci vytvoriť veľmi účinná sieť partnerstiev pre riešenie otázok chodu i rozvoja obce. Úlohou takého partnerstva pri rozvoji sú všetky kompetencie obce dané Zákonom o obecnom zriadení. Obec si vytvára komisie, alebo občianske výbory podľa toho, ak priority potrebuje samosprávy riešiť pre svojich občanov. Veľmi dobre a podrobne je obsah možných aktivít, alebo lepšie povedané miestnej siete aktivít, obsiahnutý v Programe obnovy dediny – POD. Metodika činnosti v POD je odborným návodom ako by sa na lokálnej úrovni mali riešiť otázky obnovy a rozvoja obce. Nie každá obec, aby si vyriešila svoje problémy, potrebuje riešiť ihneď územný plán. Väčšinou obce pristupujú k spracovaniu územného plánu na základe tlaku zvonku a len málokedy na základe skutočnej potreby občanov. Na vypracovanie územného plánu je potrebný zadávací dokument a to je práve formulovanie požiadaviek a potrieb občanov – to je nie nič iné ako programový dokument obce.

Partnerstvá v mikroregióne

Na začiatku je vždy líder alebo skupina lídrov, ktorí chcú vyriešiť konkrétny problém alebo zlepšiť kvalitu života, či zabezpečiť rozvoj mikroregiónu. Riešenie situácie si vyžaduje zapojenie viacerých jednotlivcov či inštitúcií, ktoré sa podieľajú na živote mikroregiónu. V prípade, že ide o riešenie zložitého problému či prípravu rozvojového stratégie územia, vyžaduje si to zo strany iniciátorov veľa energie a schopnosti zladať vlastné záujmy so záujmami ostatných. Zamýšľame sa nad otázkou koho pozvať k diskusnému stolu. V ideálnom prípade sa v pracovnej skupine stretnú zástupcovia všetkých kľúčových zložiek mikroregiónu. Dôležité je, aby pracovná skupina vyslala navonok signál, že nie je uzavretá skupina, ale že je otvorená k spolupráci so všetkými záujemcami privíta ich na svojich stretnutiach. Veľmi dôležité je aj to, aby si pracovná skupina hneď na začiatku zadefinovala svoje poslanie – čiže dôvod svojej existencie. S procesom decentralizácie a modernizácie verejnej správy ako jedným z globálnych znakov súčasnej transformácie verejnej správy s presunom právomocí na

úroveň miestnych samospráv je spojený nedostatok personálnych a odborných kapacít, ako aj finančných zdrojov na zabezpečenie štandardnej vybavenosti a služieb v každej obci.

Municipálne partnerstvá

Municipálne partnerstvo ako ho identifikuje P. Rusnák (2000) je partnerstvo na úrovni mesta, ale do tejto úrovne patrí aj vidiecke partnerstvo – spoločenstvo obcí. Mesto, na rozdiel od vidieckych malých sídel, dedín, má omnoho väčšie predpoklady – personálne, odborné, finančné, aby mohlo plnohodnotne vykonávať všetky svoje kompetencie. Malé obce, dediny, nemajú také dobré podmienky, ale ani možnosti a častokrát ani schopnosti, aby zvládli odborne i finančne všetky svoje právomoci. Na svojej úrovni ich v mnohých prípadoch ani nemôžu realizovať. Preto sa obce spájajú do spoločenstiev, partnerstiev – vidieckych mikroregiónov. Združením síl a prostriedkov a v súlade s princípom subsidiarity, ako aj v súlade so Zákonom o obecnom zriadení riešia na spoločnej úrovni svoje originálne kompetencie miestnej samosprávy. Ideálne je ak mikroregionálne partnerstvo obcí vytvorí takú územno sídelnú priestorovú jednotku, aby si mohli zriadiť spoločný výkonný orgán – spoločnú úradovňu. To, spolu s efektívne fungujúcou miestnou samosprávou na princípoch partnerstva je cieľovým riešením dobrého fungovania municipality. V súčasnosti sledujeme na Slovensku, že sa vytvárajú mikroregionálne vidiecke partnerstvá. V nich sú väčšinou zapojené miestne samosprávy a občianske združenia. Podnetom pre vznik partnerstiev môžu byť rôzne motivácie. Obce spája spoločný záujem, či je to odpad, miestny rozvoj, plánovanie, rozvoj cestovného ruchu a vidieckej turistiky, technická infraštruktúra, propagácia. Avšak podľa našich poznatkov, v žiadnom z doteraz vzniknutých mikroregionálnych partnerstiev obcí sa nevytvoril miestny manažment pre realizáciu spoločných úloh. Žiadna obec sa oficiálnou cestou nevzdala realizácie niektorej z kompetencií a nepreniesla ju na spoločnú inštitúciu. Doteraz si kompetencie ponechávali obce u seba a len dohodnuté veci financovali zo svojich rozpočtov, a to buď formou združenia prostriedkov, alebo formou členských príspevkov. Môžeme povedať, že v partnerstvách obcí nedošlo ešte k plnej municipalizácii, nevytvorili sa spoločné úradovne nepreniesli sa vybrané kompetencie spolu s rozpočtom na spoločný výkonný orgán. V mestskej municipalite je plnohodnotne možné rozvinutie samosprávneho partnerstva prostredníctvom mestského zastupiteľstva, tak ako je to pri obecnom zastupiteľstve. Vo vidieckych municipalitách sa vývoj uberať odlišným spôsobom, a kým dozreje do ideálneho – efektívneho modelu, ubehne ešte veľmi veľa rokov. Municipálna úroveň je totiž úroveň, na ktorej je možné plnohodnotne a účinne realizovať kompetencie miestnej samosprávy. Zakladanie vidieckych mikroregionálnych partnerstiev je prvým krokom k budovaniu efektívnej miestnej – municipálnej samosprávy.

Subjekty v takomto partnerstve môžu byť nasledovné:

- zástupcovia poľnohospodárskych a lesohospodárskych subjektov,
- zástupcovia miestnych výrobných podnikov,
- súkromní podnikatelia,
- zástupcovia škôl,
- zástupcovia záujmových združení,
- občianske združenia.

Každé partnerstvo by malo mať svoje inštitucionálne štruktúry. Pri riešení otázok rozvoja je dôležité aby vedenie prác na programe boli realizované v dvoch úrovniach. Najvyšším útvarom partnerstva je **Riadiaci výbor** – výbor reprezentantov. Zložený z reprezentanta

partnerstva a z významných osobností, ktoré by svojou autoritou mohli napomôcť obhajobe a priechodnosti záujmov partnerstva. V riadiacom výbore by mali mať rovnocenné zastúpenie všetky tri sektory – verejný, súkromný a neziskový. Úlohou tohto výboru je lobovanie, čiže získavanie verejnej podpory a usmerňovanie prác na programe z hľadiska reálnosti zdrojov a priechodnosti realizácie. Preto je veľmi dôležité, aby členom tohto výboru bol aj vedúci projekčného tímu a manažér – odborný koordinátor partnerstva. **Projekčný tím** – je výkonnou zložkou realizácie programových a plánovacích dokumentov. Na čele projekčného tímu by mal stáť odborník – mediátor, ktorý ovláda techniky programovania a projektovania, ako aj techniky plánovania a programovania. Projekčný tím vytvára podľa potreby rôzne špecializované pracovné skupiny, v ktorých sa uplatňujú hlavne miestni občania a zástupcovia inštitúcií, podnikov a podnikateľov. Manažment partnerstva predstavuje zárodočnú bunku pre budúcu spoločnú úradovňu. Bez profesionalizovaného manažmentu nemá partnerstvo šance na pokrok a realizáciu zmien a programov. Hlavnou úlohou mikroregionálneho partnerstva a sférou jeho pôsobenia je koordinácia rozvoja obcí a subjektov v mikroregióne v záujme efektívneho umiestňovania investícií a účelného využívania potenciálov, zdrojov a fondov. Dôraz sa kladie hlavne na elimináciu duálnosti funkcií a investícií a na takú funkčnú a priestorovú deľbu práce, aby každému prinášala úžitok a zlepšenia stavu za minimalizácie nákladov pri zohľadňovaní kvality životného prostredia. Myslíme si, že municipálne partnerstvo je to partnerstvo, ktoré si najlepšie dokáže udržať svoju identitu a kultúrne dedičstvo, rozvíjať miestne produkty na báze miestnych zdrojov a poskytovať potrebné informácie pre svojich občanov. Veľmi pekný príklad prezentuje Andrea Račková (2004) v projekte Partnership Project – Humenné, Michalovce. V období mesiacov september 2001 – február 2003 sa v mestách Humenné a Michalovce realizoval pilotný projekt zameraný na rozvoj partnerstiev medzi miestnou samosprávou a občianskymi združeniami s cieľom zníženia sociálneho vylúčenia prostredníctvom poskytovania sociálnych služieb občanom v tomto regióne. Tento projekt bol financovaný Britským ministerstvom pre medzinárodný rozvoj. Projekt bol zložený z troch komponentov, z ktorých posledný bol zameraný na rozvoj miestneho partnerstva na riešenie sociálneho vylúčenia v pilotných mestách. Medzi výsledky tohto komponentu patria:

- posilnenie schopnosti pilotných miest a ich mimovládnych organizácií realizovať spoločné aktivity,
- posilnenie komunitnej spolupráce a zlepšenie kvantity a kvality poskytovania komunitných služieb v pilotných mestách,
- efektívne rozšírenie skúseností,
- pilotné sociálne služby a systém pomoci, ktoré sa budú dať celoštátne replikovať.

A. Račková (2004) v súhrne vyzdvihuje úspešnosť projektu ako aj menuje 10 organizácií, ktoré pôsobili v projekte s vynikajúcimi výsledkami.

Partnerstvo medzi mestom a vidiekom

Pre rozvoj vidieka je kľúčovým partnerstvom partnerstvo medzi mestom a vidiekom. Tu sa určuje kvalita života obyvateľov, len v tejto úrovni je možné uspokojovať všetky potreby človeka – bývanie, prácu, rekreáciu a dopravu. Mesto poskytuje obyvateľom vyššie služby – sociálne, zdravotné, vzdelávacie, kultúrne, ale hlavne širokú škálu pracovných príležitostí a vidiek poskytuje mestu potraviny, oddych, rekreáciu a regeneráciu ľudských síl, druhé bývanie, zdravé prírodné prostredie. Myslíme si, že spolu mesto a vidiek tvoria integrovaný priestorový sídelný a socioekonomický celok, ktorý vytvára pre jeho občanov podmienky pre všestranné uspokojovanie ich potrieb. Klaudia Jozefčeková (2001) uvádza, že aká je kvalita

spolupráce medzi mestom a vidiekom, taká je aj kvalita života obyvateľov v meste a na vidieku, ale aj kvalita životného prostredia. Predpokladáme, že význam týchto partnerstiev bude narastať.

Subjekty v takomto partnerstve môžu byť nasledovné:

- banky,
- veľké podniky,
- odbory,
- miestna štátna správa,
- regionálne združenie miest a obcí,
- profesné zväzy a združenia.

Rozlišuje sa niekoľko základných typov partnerstva medzi mestom a vidiekom. Partnerstvo môže byť na úrovni okresu, ale môže mať aj municipálny charakter. Môže byť aj medzi dvoma mestami a vidieckymi sídlami. Typickým štruktúrovaným partnerstvom medzi mestom a vidiekom je partnerstvo medzi mestom a vidieckymi mikroregiónmi, alebo kombinované partnerstvo mesta s vidieckym zázemím a vidieckych mikroregiónov. Ale môže ísť aj o partnerstvo medzi mestami dvoch okresov a vidieckymi sídlami v ich zázemí. Typy týchto partnerstiev, ako aj miera a rozsah spolupráce sú závislé hlavne od stupňa – miery urbanizácie okresu, rozmiestnenia pracoviskových centier, dopravnej štruktúry, štruktúry osídlenia a pod. Vždy závisí od konkrétnych podmienok, ale aj cieľov, ktoré si partnerstvo pred seba stavia. Táto úroveň partnerstva nemá priamo volených zástupcov, preto pre formovanie jeho riadiacich a výkonných štruktúr platia tie isté pravidlá ako pri mikroregionálnom vidieckom partnerstve. Kompetencie môžu byť odvodené od kompetencií miestnej samosprávy a môžu byť delegované na spoločný orgán. V tejto úrovni už práca spoločného výkonného manažmentu by mala byť zásadne profesionalizovaná. Manažment vedie všetky odborné práce a zabezpečuje výkon delegovaných právomocí. Vo vidieckom prostredí sa väčšinou spolupráca medzi mestom a vidiekom začína v oblasti cestovného ruchu. Vo vedení partnerstva by mali mať zastúpenie všetky tri sektory. Veľmi často sa však v partnerstve podceňuje význam riadiaceho výboru. Pre úspech realizácie programu každého partnerstva je kvalita riadiaceho výboru a jeho spolupráce s manažmentom podstatná a kľúčová. Často sa stáva, že partnerstvá sa pozastavujú nad tým, že ich projekt, alebo program hoci bol výborný, nebol podporený. Je to preto, že sa podcenila činnosť riadiaceho výboru a že sa nezabezpečila politická priechodnosť pre program partnerstva.

Regionálne partnerstvo

Tento stupeň partnerstva je typickou partnerskou sieťou pre regionálny rozvoj. Vytvorené partnerstvá medzi mestom a vidiekom sa môžu spájať do ľubovoľne zoskupených partnerstiev, aby mohli spoločne riešiť otázky, ktoré si sami nedokážu vyriešiť, alebo nevedia presadiť ich vyriešenie. Vytvárajú tak štrukturalizovanú sústavu partnerstiev prepojenú zdola nahor i zhora nadol prostredníctvom svojich členov a plánovacích nástrojov. Tie sú podkladom pre spracovanie spoločných projektov regionálneho rozvoja. Zvyčajne sa do regionálneho partnerstva zapájajú viaceré okresy ako ucelené administratívne jednotky.

Subjekty v takomto partnerstve môžu byť nasledovné:

- Obchodná a priemyselná komora - OPK,
- Poľnohospodárska a potravinárska komora - PPK,

- významné regionálne podniky,
- vysoké školy,
- špecializovaná štátna správa,
- reprezentanti nižších štruktúr partnerstiev.

Výkonnou zložkou regionálneho partnerstva by mala byť Regionálna rozvojová agentúra – RRA. Plní úlohy nielen výkonného manažmentu regionálneho partnerstva, ale aj niektoré zverené úlohy štátu. Preto sú RRA zároveň aj súčasťou národnej siete pod hlavičkou Národnej agentúry pre regionálny rozvoj a touto formou dochádza k integrácii regionálnych a národných záujmov. Regionálny rozvoj je typickou oblasťou, v ktorej nie je možné zabezpečovať riešenie problémov rozhodnutiami či účasťou v rámci jedného či už verejného, podnikateľského alebo tretieho sektora. Medzisektorová spolupráca je rozhodujúcim predpokladom pre úspešné pôsobenie v regionálnom rozvoji v záujme dosahovania efektívnych riešení. Schopnosť spolupracovať s ostatnými partnermi sa tak stáva nevyhnutou podmienkou pre predstaviteľov inštitúcií a organizácií celého trojsektorového spektra občianskej spoločnosti. V každom regióne na Slovensku je množstvo organizácií, ktoré sa zaoberajú socio-ekonomickým rozvojom, od verejnej správy, cez výskumné a vzdelávacie inštitúcie, verejnej správy, cez výskumné a vzdelávacie inštitúcie, verejné a súkromné podniky až po občianske organizácie rôznych typov, vrátane vedeckých i profesionálnych organizácií. To dáva šancu pre komplexný integrovaný rozvoj regiónov Slovenska. Keďže väčšina regionálnych potrieb je zabezpečovaná prostredníctvom rezortných inštitúcií, preto efektívnosť regionálnych potrieb musí byť predmetom ich urgentnej reformy. Je taktiež vhodné vo viacerých prípadoch, aby boli verejné inštitúcie a iné regionálne organizácie viac autonómne, oddelené od štátu. To je záruka zodpovednosti, flexibility a efektívnosti využívania finančných zdrojov pre regionálny rozvoj.

Regionálne rozvojové agentúry

Regionálne rozvojové agentúry - RRA podporované Ministerstvom výstavby a regionálneho rozvoja SR sú samostatné záujmové združenia právnických osôb. Ich poslaním je aktivizácia ekonomického a sociálneho rozvoja v rámci daného regiónu. RRA pomáhajú miestnej samospráve, tretiemu sektoru i podnikateľskej verejnosti pri príprave projektov, ich realizácii, čím sa podieľajú na získavaní prostriedkov na rozvoj ľudských zdrojov, priemyslu a služieb, základnej infraštruktúry, poľnohospodárstva a vidieka. Pôsobia tiež ako poradenské a vzdelávacie centrá na prípravu rozvojových programov, pomáhajú tvoriť rozvojové koncepcie a programy. Od roku 2000 sú agentúry podporované v rámci Integrovannej siete rozvojových regionálnych agentúr. Magda Vaculčíaková (2007) definuje Integrovanú sieť regionálnych rozvojových agentúr IS RRA, ako jeden z nástrojov regionálnej politiky. Sieť vytvára priestor na to, aby v nej združené agentúry mohli spolu kooperovať, poskytovať si dôležité informácie a služby a zároveň efektívne využívať odborný potenciál, ktorý majú v regionálnych podmienkach k dispozícii, ako aj dosiahnuť efektívnu spoluúčasť na tvorbe legislatívy v oblasti regionálneho rozvoja. Prostredníctvom IS RRA sa darí požiadavky, potreby a názory regiónov prenášať na Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja SR, ktoré je aj strešnou, koordinujúcou a metodicky riadiacou organizáciou. V súčasnosti je v IS RRA zaradených 34 agentúr. Všetky pracujú vo verejnom záujme v súčinnosti s rozhodujúcimi aktérmi v oblasti regionálneho rozvoja, hlavne so samosprávnymi krajmi a miestnou samosprávou. O úspešnosti práce RRA svedčí skutočnosť, ako uvádza M. Vaculčíaková (2007), že za ostatné obdobie pripravili viac ako dve tisíce projektov s hodnotou takmer 12 mld. SK. Z nich sa v regiónoch realizovala, respektíve realizuje viac ako tretina.

Regionálne rozvojové agentúry zaradené v IS RRA aktívne spolupracujú s Ministerstvom výstavby a regionálneho rozvoja SR pri reformách v regionálnej politike. Ministerstvo považuje za veľmi významný podiel agentúr na zvyšovaní absorpčnej schopnosti regiónov v oblasti čerpania prostriedkov z fondov Európskej únie.

Integrovaná sieť regionálnych rozvojových agentúr vznikla na základe *Uznesenia vlády SR č. 970/199* kde sme našli aj zadefinovanie regionálnych rozvojových agentúr. Podľa tohto uznesenia (s. 3) *"v regiónoch, nositeľmi inštitucionálnej koordinácie na báze princípu partnerstva by mali byť regionálne rozvojové agentúry. - RRA. Regionálne rozvojové agentúry sú neziskové organizácie, ktoré aktivizujú ekonomický rozvoj regiónu inštitucionálnym spojením verejnej správy, súkromného sektora a tretieho sektora. RRA sa osvedčili ako účinný nástroj podpory rozvoja regiónu v členských štátoch EÚ."* Sieť regionálnych rozvojových agentúr by mala v regiónoch Slovenska zabezpečovať úlohy vyplývajúce z potreby integrovaného a efektívneho využívania prostriedkov poskytovaných štátom, samosprávou a EÚ. Štátna podpora RRA odráža skutočnosť, že vláda SR, vymedzila regióny prioritne podporované. RRA ako nástroj regionálnej politiky, ktoré budú pôsobiť v samotných regiónoch, nebudú mať vytvorené rovnaké podmienky pre činnosť. Vyplýva to z veľmi rozdielnej sociálno-ekonomickej úrovne územných celkov.

Základné zásady regionálnych rozvojových agentúr

Zriadenie Regionálnych rozvojových agentúr, lokalizácia a poskytovanie štátneho príspevku určeného na ich prevádzku sa uskutočňuje prostredníctvom zásad, ktoré sú zadefinované v Uznesení vlády č. 970/1999. Tieto zásady sú nasledovné:

- orientácia na rozvoj regiónov v súlade s regionálnymi operačnými programami. Realizácia rozvojových projektov na podporu vytvárania podmienok pre investovanie v regióne z vnútorných a vonkajších zdrojov,
- aktivizovanie regiónu v oblasti získavania domácich a zahraničných grantov rozvíjaním cezhraničnej spolupráce a interregionálnej spolupráce,
- podporovanie vstupu zahraničných investorov do regiónov a iniciovanie budovania podnikateľských inkubátorov a priemyselných parkov,
- zabezpečenie technicko-ekonomických štúdií, poradenstva pri tvorbe, implementácii, monitoringu rozvojových projektov a získavania zahraničného, rizikového a štartovacieho kapitálu,
- poskytovanie konzultačných služieb, predovšetkým poradenstva zo štrukturálnych fondov,
- budovanie vzťahu k verejnosti regiónu, organizovaním seminárov a výstav ako aj prezentácie regionálnych projektov a iniciatív,
- koordinácia aktivít a spolupráca so subjektami podieľajúcimi sa na zabezpečovaní regionálneho rozvoja,
- organizovanie spolupráce so zahraničnými partnerskými organizáciami a podpornými fondmi,
- zabezpečenie vypracúvania regionálnych rozvojových štúdií v súlade s koncepciou rozvoja kraja a celého regiónu podľa územno-plánovacej dokumentácie,
- vytváranie regionálnych informačných systémov a databáz,
- organizovanie odbornej školiacej činnosti najmä v oblasti regionálneho rozvoja,

- budovanie partnerstiev, ako aj spolupráca so subjektami, ktoré sa podieľajú na zabezpečovaní regionálneho rozvoja,

Právna forma regionálnych rozvojových agentúr

Právnu formou regionálnych rozvojových agentúr je združenie právnických osôb, založené podľa príslušných paragrafov občianskeho zákonníka. Táto forma sa vyžaduje z dvoch dôvodov:

- združenie zakladajú právnické osoby, napr. mestá, komory a zväzy, reprezentujúce súkromných podnikateľov, podnik, asociácie a ostatné mimovládne organizácie, vzdelávacie, poradenské a informačné organizácie, výskumné a vedecké spoločnosti. Vychádzajúc z legislatívy platnej v Slovenskej republike zakladateľmi združenia nemôžu byť orgány miestnej štátnej správy,
- ako nezisková organizácia nemá povinnosť odvádzať dane z príjmov plynúcich z kontraktov formou dotácií, príspevkov a grantov.

Činnosť jednotlivých RRA v rámci integrovanej siete by sa nemala územne prekrývať. RRA medzi sebou kooperujú tak, že si navzájom poskytujú dôležité informácie a služby, efektívne využívajú odborný a vedecký potenciál čím sa zabezpečuje synergický efekt v regiónoch.

Krajské partnerstvo, partnerstvo krajov

Krajské partnerstvo je typická úroveň riadenia regionálneho rozvoja – NUTS III. Kompetencie a pôsobnosť samosprávnych krajov sú dané zákonom a budú sa postupne rozširovať. Ideálnym modelom partnerskej spolupráce je previazanie regionálnych partnerstiev a krajských profesných a záujmových združení s volenými, ako aj exekutívnymi orgánmi krajskej samosprávy. Je tu možné vytvorenie adekvátneho modelu ideálneho modelu miestnej samosprávy, len miesto občanov vstupujú do partnerstva reprezentanti krajských inštitúcií, združení a zväzov a reprezentanti regionálnych partnerstiev. Inštitucionalizovanie partnerstiev, spolupráce a vzťahov sa realizuje dvoma formami. V rovine krajskej samosprávy sa zástupcovia krajských inštitúcií a profesných a záujmových združení stávajú členmi jednotlivých odborných komisií krajského zastupiteľstva a tak sa podieľajú na formovaní koncepcie a riadenia jednotlivých sektorov v úrovni kraja. Druhou rovinou je vytváranie špecializovaných agentúr pre jednotlivé kraje. Krajská samospráva vstupuje do partnerstva s regionálnymi partnerstvami a prostredníctvom ich výkonnej zložky – RRA koordinuje regionálny rozvoj. Zároveň vstupuje do partnerstva s krajskými záujmovými združeniami a spolu s nimi vytvára špecializované agentúry na riešenie konkrétnych oblastí spoločenského života. Hlavným poslaním krajskej samosprávy v oblasti územného a regionálneho rozvoja je koordinácia a usmerňovanie rozvoja prostredníctvom plánovacích nástrojov. Hlavnými rozvojovými dokumentmi kraja je – Územný plán a Plán hospodársko – sociálneho rozvoja. Tieto dokumenty by mali byť vytvorené na princípe partnerstva a mali by akceptovať programové dokumenty spracované na regionálnych úrovniach a vzájomne ich koordinovať a usmerňovať.

Partnerstvo na národnej úrovni

Najvyššiu úroveň partnerstva predstavuje partnerstvo na národnej úrovni. Štát je reprezentovaný volenými zástupcami – Národnou Radou SR a exekutívnou radou.

Subjekty v takomto partnerstve môžu byť nasledovné:

- celoštátne organizácie zastupujúce mestá a obce,

- zastupitelia zamestnávateľov,
- zastupitelia odborov,
- zastupitelia zamestnancov,
- zastupitelia podnikateľov,
- občianske, profesné a záujmové združenia,
- vysoké školy.

V tejto úrovni sa stretávame s pojmom tripartita – je to rokovacia úroveň, na ktorej by malo dôjsť k dohode o postupe a krokoch spoločnosti vo vzájomnom súlade. Avšak v našom tripartitnom národnom partnerstve absentujú zástupcovia neziskového sektoru.

Cezhraničné partnerstvá

Špecifickým typom partnerstva je cezhraničné partnerstvo. Cezhraničné partnerstvo vzniká na dvoch úrovniach. Do partnerstva vstupujú rovnocenní partneri a podľa ich úrovne sa vymedzuje aj efektívny okruh problémov na spoločné riešenie. P. Rusnák (2000) rozoznáva nasledujúce partnerstvá:

- na miestnej úrovni,
- na mikroregionálnej úrovni,
- na okresnej úrovni,
- na regionálnej úrovni,
- na krajskej úrovni.

Jana Miháliková (2004) však poukazuje na fakt, že ľudia potrebujú čas, aby prekonalí úvodnú neistotu. Komunikácia v cudzom jazyku môže spôsobovať problémy. Zaujímavým faktom je, že naša krajina a náš systém práce je stále ešte veľkou neznámou pre väčšinu krajín Európy. Preto je veľmi dôležité byť vyvážený a vytvárať funkčné kontakty, funkčné partnerstvá.

Verejno-súkromné partnerstvá

Existencia modernej a efektívnej infraštruktúry je v súčasnosti nevyhnutnou podmienkou pre ekonomický rast, vytváranie nových pracovných príležitostí a zvyšovanie sociálnej úrovne každej krajiny, vrátane Slovenska. Budovanie a prevádzka infraštruktúry je tradične zabezpečovaná predovšetkým verejným sektorom, pričom priestor pre súkromných investorov je v tejto oblasti zatiaľ limitovaný. V poslednom období sa však situácia výrazne mení a výhody súkromného sektora sa čoraz častejšie začínajú využívať aj pri budovaní a prevádzke infraštruktúry. Existujú dva základné dôvody, pre ktoré sa zvyšujú aktivity súkromného sektora v oblasti infraštruktúry. Prvým je fakt, že súkromný sektor je obvykle pri realizácii veľkých investícií efektívnejší ako verejný sektor. A niet dôvodu, prečo túto efektívnosť nevyužiť aj v oblasti infraštruktúry. Druhým dôvodom je to, že prostredníctvom účasti súkromného sektora je možné zabezpečiť kvalitnejšiu infraštruktúru bez okamžitého dopadu na výdavky rozpočtu verejnej správy. Súkromný sektor je efektívnejší. Platí to pre všetky odvetvia. Niet dôvodu, pre ktorý by sme z infraštruktúry vynechali súkromný sektor. Podmienkou sú samozrejme veľmi jasné pravidlá a adekvátne regulácia, a to napríklad v oblasti životného prostredia, bezpečnosti, ochrany hospodárskej súťaže, či cien. V takomto prostredí existuje veľký priestor, aby štát prenechal časť svojich aktivít súkromnému sektoru a

sústredil sa na tie oblasti, ktoré súkromný sektor efektívnejšie realizovať z rôznych dôvodov nemôže. Zabezpečenie financovania formou verejno-súkromného partnerstva - PPP poskytuje nové možnosti vo verejnom záujme, s využitím súkromných zdrojov financovania za súčasného zvýšenia efektívnosti z pohľadu verejnej správy. Skratka PPP pochádza z anglického názvu: **Public-Private Partnerships**. PPP znamená zmenu myslenia. Verejný sektor, ktorý je zvyknutý obstarávať aktíva, sa v tomto prípade musí zamerať na podstatné, čím je služba, ktorá je výsledkom používania týchto aktív. S využitím potenciálu, ktorý ponúkajú PPP, počíta aj programové vyhlásenie vlády, stratégia rozvoja konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010, ale aj také dokumenty ako napríklad Lisabonský akčný plán, či Uskutočňovanie Lisabonskej stratégie.

Je pravda, že najdôležitejšou charakteristickou črtou PPP je, že ide o významnú investíciu a dlhodobé poskytovanie služieb. Súkromný partner zabezpečuje financovanie a výstavbu investične náročnej infraštruktúry a súčasne ako protihodnotu dostáva právo na prevádzku a poskytovanie služieb prostredníctvom tejto infraštruktúry. PPP má veľmi veľa pozitívnych stránok, ale nájdeme aj nevýhody. Nevýhodou PPP je veľmi komplikovaný vzťah, z ktorého môžu vyplývať pre verejný sektor rôzne riziká. Druhou nevýhodou je skutočnosť, že štát dokáže spravidla zabezpečiť finančné zdroje potrebné na realizáciu projektov za nižšiu cenu ako súkromní investori. Naopak výhodou PPP je najmä to, že súkromní investori bývajú efektívnejší ako verejný sektor. Majú väčšiu motiváciu projekt efektívne pripraviť a realizovať. To sa prejaví napríklad v optimálnom projektovaní, dodržaní termínu, dohodnutých investičných nákladov, ale aj zabezpečenie kvality investície, ktorá sa prejaví v nižšej potrebe prevádzkových nákladov. Výhody dobre pripravených PPP sú dnes už preukázané, avšak veľkou chybou by bolo považovať PPP za niečo "zázračné". Za zdroj riešenia každého problému spojených s nedostatkom zdrojov financovania, či z nízkou úrovňou niektorých služieb poskytovaných doteraz štátom. Pri prvých PPP projektoch došlo k úplnému zlyhaniu so značnými finančnými dôsledkami na rozpočet verejnej správy. Skúsenosti Maďarska (diaľnica M1) došlo ku komplikáciám a v Česku (diaľnica 47) došlo k úplnému zlyhaniu so značnými finančnými dôsledkami na rozpočet verejnej správy. Skúsenosti PPP, ktorých realizácia zlyhala, nútia k zvýšenej pozornosti a k nutnosti monitorovania týchto projektov. V našich podmienkach si myslíme, že bude dôležitá opatrnosť a len postupné rozbiehanie projektov.

Politika pre realizáciu projektov verejno-súkromných partnerstiev je vypracovaná na základe uznesenia vlády č.245 zo 6. apríla 2005 k Správe o vytvorení podmienok na realizáciu PPP. Ciele politiky PPP:

- deklarováť podporu projektom pripravených v súlade s politikou PPP,
- nastaviť reguláciu PPP, ktorá obmedzí riziká pre rozpočet verejnej správy,
- jednoznačne deklarováť princípy, ktoré musia projekty PPP spĺňať.

Nenašli sme jednotné vymedzenie PPP. Definovanie je veľmi široké. Avšak spoločným znakom všetkých PPP je len to, že súkromný partner preberá na seba významné podnikateľské riziká spojené s daným projektom.

Európska únia zatiaľ nemá oficiálnu definíciu PPP. Európska komisia pripravila návrh definície PPP. V Zelenej knihe o PPP (12 s.) je "*PPP forma spolupráce medzi verejným a súkromným sektorom za účelom financovania, výstavby, rekonštrukcie, prevádzky a údržby infraštruktúry a poskytovania služieb pomocou tejto infraštruktúry.*"

Základné druhy PPP

Pri projektoch PPP je veľmi dôležité, akým spôsobom sa rozdelia riziká vyplývajúce z projektu medzi súkromný a verejný sektor. Každý projekt má tieto základné riziká: riziko výstavby, dostupnosti a dopytu. Vo väčšine prípadov preberá súkromný investor riziko výstavby, teda najmä to, že investícia bude realizovaná pri plánovaných nákladoch a v primeranom čase. Podľa toho, ktoré z ostatných dvoch rizík preberá súkromný sektor rozlíšujeme dva základné druhy PPP. Môžu existovať aj kombinácie týchto dvoch druhov PPP.

- PPP na báze dopytu,
- PPP na báze dostupnosti.

PPP na báze dopytu:

V tejto skupine PPP nesie súkromný partner okrem rizika výstavby aj riziko dopytu. Ide o projekty, kde subjekt verejnej správy platí súkromnému partnerovi poplatky a v závislosti od počtu zákazníkov, zákazníci platia priamo súkromnému partnerovi.

PPP na báze dostupnosti:

Pri tomto druhu PPP nesie súkromný partner okrem rizika výstavby aj riziko dostupnosti. Používa sa najmä v prípadoch, keď predpokladaný počet zákazníkov nebude dostatočný alebo je ťažko odhadnuteľný.

Hlavnou úlohou PPP nie je priniesť alternatívny spôsob financovania na riešenie napätého rozpočtu, ale kombinovať skúsenosti verejného sektora a skúsenosti súkromného sektora s využitím invencie, podnikateľského ducha a so zabezpečením finančných prostriedkov a teda priniesť vyššiu hodnotu za peniaze. Koncept PPP bol pôvodne postavený na využití vyššej efektívnosti súkromných podnikateľov oproti štátu. Každý PPP projekt je jedinečný z hľadiska rizík spojených s jeho realizáciou a prevádzkou. Vo februári 2004 Eurostat vydal rozhodnutie stat 18/2004 a v auguste vydal časť IV príloh k ESA 95 s názvom Dlhodobé zmluvy medzi subjektami verejnej správy a nevládnymi partnermi, ktorý je akýsi návod na hodnotenie PPP projektov. Pri hodnotení sa musia samostatne sledovať tri základné riziká:

- riziko výstavby,
- riziko dostupnosti,
- riziko dopytu.

V našich podmienkach je Ministerstvo financií SR zodpovedné za rozpočet verejnej správy a štátne výkazníctvo, musí zabezpečiť správne premietnutie PPP do národných účtov a v súlade s pravidlami stanovenými Eurostatom, musí tiež zabezpečovať povinné pravidelné informovanie Eurostatu o PPP. Postup pri príprave PPP je mimoriadne náročný na vysokú odbornosť a skúsenosti zadávateľa. Je nevyhnutné, aby na PPP pracovali špičkoví technici, finančníci aj právnici. Výrazne môže prispieť kvalitný poradca, ani ten však nemôže znížiť nároky na odbornosť zadávateľa. Kľúčovým bodom je zabezpečenie adekvátneho obsadenia projektového tímu a jeho zdrojov, a predovšetkým jeho vedenia vysoko kvalifikovaným jednotlivcom, ktorý má skúsenosti s realizáciou podobných projektov.

V budúcnosti sa očakáva, že PPP sa bude využívať aj v oblasti zdravotníctva, športových a kultúrnych zariadení. Možné oblasti sú aj železnice, sídla verejnej správy, sociálne bývanie vrátane Rómskej otázky, väznice, ubytovacie zariadenia pre sociálne slabších.

AKO BUDOVAŤ PARTNERSTVO

Vybudovať životaschopné partnerstvo nie je ľahká záležitosť. Základné podmienky nevyhnutné pre partnerstvo sú:

- odhodlanie pre partnerstvo,
- záväzok použitia zdrojov (finančných, nefinančných),
- dohoda o rámci, rozsahu partnerstva,
- spôsob stanovovania priorít pri realizácii aktivít v partnerstve,
- ciele, ktoré má partnerstvo naplniť.

Existujú aj prekážky pred začiatkom spolupráce partnerov. Tieto prekážky bránia v úspešnej spolupráci. Partneri nevidia výhody vyplývajúce zo spolupráce v rámci partnerstva a nechcú spolupracovať s inými subjektami, pretože sa obávajú komplikácií z toho vyplývajúcich. Ľudia nechápu princípy partnerstva, nie sú im jasné všetky možné dôvody prečo je výhodné spolupracovať s inými. Nedôvera medzi partnermi – podozrievavosť, že každý z nich sleduje iný cieľ a vlastný zisk z akcie. Niektorí z partnerov neakceptuje, že aj tí ostatní zohrávajú určitú úlohu v regionálnom rozvoji. Partner neakceptujú fakt, že každý z nich by mal zohrať určitú úlohu v regionálnom rozvoji a že z toho vyplýva aj istá miera zodpovednosti za rozvoj v regióne. Partneri sa ťažko prispôbujú náhlým zmenám v regióne – administratívne usporiadanie, personálne zmeny, legislatívne zmeny. Chýbajú informácie o činnosti, cieľoch a práci iných inštitúcií a organizácií. Počas práce v partnerstve môžu vzniknúť tieto nasledujúce prekážky – jednotliví partneri nechápu, že každý člen partnerstva zohráva v ňom svoju dôležitú špecifickú úlohu, ktorá je prínosom v spoločnom úsilí dosiahnuť istý cieľ. Preto niektorých partnerov ostatní nerešpektujú a podceňujú. Ľudia nie sú zvyknutí pracovať v tímoch ani pri výkone svojho povolania. Partneri sú nútení navzájom spolupracovať v iných podmienkach ako sú obvyčajne zvyknutí – odlišný spôsob financovania, iné právne postavenie pričom nemajú dostatok vnútornej motivácie k takejto práci. Ľudia nie sú zvyknutí otvorene povedať svoj názor alebo nemajú na to príležitosť. Pri diskusii v rámci partnerstva sa ťažko zladujú odlišné názory a záujmy jednotlivých partnerov, pretože nie sú vžitú praxi konštruktívnej diskusie. Nedostatočný prístup k potrebným a hodnoverným informáciám. Jednotliví partneri niekedy nevedia nájsť spoločný cieľ. Nie je jasné rozdelenie finančnej zodpovednosti medzi partnermi a takisto podiel na výhodách, ktoré prinesie dosiahnutie cieľa pre každého z partnerov. Cieľ, ktorý partnerstvo svojou aktivitou sleduje je v rozpore s oficiálnou politikou štátu. F. Frank a A. Smith (2003) uvádza, že ľudia uzatvárajú partnerstvá, pretože chcú:

- nájsť riešenia zložitých problémov,
- získať peniaze alebo sa deliť o zdroje,
- skombinovať úsilia s cieľom využiť príležitosť,
- zvýšiť hodnotu výrobkov, služieb, programov alebo činností,
- zvýšiť schopnosť intervenovania,
- zvýšiť vplyv,
- zvýšiť dôveryhodnosť,
- urobiť viac alebo lepšie za menej prostredníctvom spoločného znášania nákladov alebo odborných spôsobilostí,
- koordinovať nápady, činnosti a ciele s ostatnými,
- zredukovať funkčné problémy alebo problémy riadenia,
- umožniť kontinuitu činností pri zredukovaní zdrojov,
- získať odborné alebo špecifické znalosti alebo skúsenosti,

- správne zdieľanie znalostí, know-how a nápady,
- vylúčiť duplicitu alebo prelínanie podobných skupín.

Význam partnerstva

Partnerstvá napomáhajú zlepšeniu technickej infraštruktúry komunity, regiónu, miestnemu ekonomickému rozvoju, zlepšeniu podmienok pre cestovný ruch, zlepšeniu stavu životného prostredia, zlepšeniu informovanosti, budovaniu komunitnej alebo regionálnej identity, budovaniu miestnej občianskej spoločnosti, zvýšeniu súdržnosti komunity – rozvoj sociálneho kapitálu. Rozvoj komunity má svoje zákonitosti. Je potrebné dodržiavať určité kroky a používať presne stanovené a vhodné nástroje. Existuje viacero zadefinovania tých najvhodnejších krokov. K. Jozefčeková (2001) uvádza nasledovnú postupnosť krokov:

- iniciácia procesu plánovania,
- budovanie dôvery a vytvorenie komunikačných kanálov v komunite, začiatok tvorby a budovanie partnerstva,
- zmapovanie a spracovanie zdrojov komunity jej členmi,
- vytvorenie vízie komunity o 5 – 10 rokov za účasti predstaviteľov všetkých jej zložiek,
- analýza silných a slabých stránok, príležitosti a ohrozenia,
- identifikácia problémov, ktorých riešenie stojí komunitu najmenej síl, ale na druhej strane majú najväčší dopad – stanovenie priorít,
- stanovenie merateľných a reálnych cieľov a postavenie indikátorov na ich monitorovanie,
- zostavenie akčného plánu rozvoja s určením ľudí zodpovedných za realizáciu jednotlivých aktivít,
- získanie zdrojov (či už finančných alebo nefinančných) a realizácia plánu,
- vyhodnocovanie programu,
- výmena skúseností, informovanie verejnosti, vzdelávanie sa,
- prehodnotenie plánu, situačná analýza a nový návrh akčného plánu na nasledujúce obdobie.

Partnerstvá začínajú vznikať už na začiatku v priebehu budovania vzájomnej dôvery. Nič nie je dôležitejšie ako vzájomná dôvera medzi jednotlivými partnermi. Veľmi dôležité je zabezpečiť, aby v tejto fáze mali všetci rovnaké šance na prístup k informáciám a k zdrojom a zapojenie sa do plánovacieho procesu. Netreba zabúdať ani na patričné ocenenie za vykonanú aktivitu a vytvorenie atmosféry vzájomnej úcty a uznávanie autorstva myšlienok medzi partnermi. Myslíme si, že budovanie dôvery, to je neustály a podľa možnosti neprerušovaný proces, ktorý si vyžaduje otvorenosť v prijímaní podnetov od členov komunity, pravidelné stretávanie sa koordinačnej skupiny a informovanie verejnosti o úspechoch ako aj prípadných problémoch resp. neúspechoch. Aj keď informovanie o neúspechoch nie vždy je príjemnou záležitosťou. Partnerstvá neprodukurujú len špecificky očakávané výstupy, ale taktiež aj:

- objavujú v meste, regiónu, obci nových lídrov,
- vytvárajú nové vzťahy,

- oživujú existujúce inštitúcie (pozitívne aj negatívne),
- budujú základy efektívnejšieho riešenia problémov obcí v budúcnosti.

Z doterajších skúseností je zrejmé, že zapojenie samosprávnych orgánov ako aj mimovládnych organizácií je dôležité vždy vtedy, keď sa aktivity týkajú ich poľa pôsobnosti. Zapojenie obecných samospráv a mimovládnych organizácií zvyšuje efektivitu a úspech realizovaných programov.

Partnerstvo predpokladá spoločné využívanie zdrojov, práce, rizika, zodpovednosti, rozhodovania, právomoci, výhody a bremená. Pre každého z partnerov má byť prínosom, ktorý sa prejaví v príslušných službách, produktoch alebo situáciách. V partnerstve funguje zásada vzájomných ústupkov. Preto sú partnerstvá založené na identifikovateľných funkciách, spoločných právach a povinnostiach a často sa zakladajú na zákonných ustanoveniach, spoločnom riadení alebo predpisoch. Pri vytváraní partnerstva sa usilujú byť správny ľudia v správnom čase na správnom mieste.

Subjekty partnerstva

Vo vyváženej spoločnosti, občianskej spoločnosti, vzájomne spolupracujú a rešpektujú sa tieto tri sektory:

- verejný sektor,
- súkromný sektor,
- mimovládny „tretí“ sektor.

Verejný sektor je tvorený štátom a jeho organizáciami, ale aj samosprávami. Je financovaný z verejných prostriedkov a nie je zameraný na vytváranie zisku. Úlohou verejného sektora ako uvádza K. Jozefčeková (2001) je zabezpečovať základné funkcie štátu a jeho pôsobnosť, kompetencie a povinnosti sú upravené platnou legislatívou.

Súkromný sektor vytvárajú predovšetkým podnikateľské subjekty (jednotlivci alebo podniky). Ich vznik sa riadi obchodným zákonníkom a Živnostenským zákonom. Sú založené výlučne za účelom dosahovania zisku. Zo svojej činnosti odvádzajú dane, ktorých použitie upravuje zákon o štátnom rozpočte.

Tretí sektor predstavujú občianske iniciatívy a organizácie, ktoré vznikli z vnútornej potreby ich zakladateľov konať dobro alebo podieľať sa dobrovoľne na riadení spoločnosti. Má znaky súkromného sektora vo vzťahu k vlastníctvu organizácie, projektov a podobne, má však aj charakteristiky verejného sektora, a to z pohľadu zamerania na verejné blaho a neziskovosti. Podľa sociálnych antropológov sa dobrovoľné združenia (na rozdiel od nedobrovoľných, akými sú napríklad rodina, príbuzenstvo, kasta, sociálna trieda) vyskytujú častejšie a sú významnejšie v tých prostrediach, kde dochádza k zmenám – sociálnym, technologickým, civilizačným. Ekonómovia vnímajú tretí sektor ako inštitucionálnu odpoveď na nedostatky štátu a trhu. Keď spomínajú štát, poukazujú na jeho oslabenú schopnosť uspokojiť požiadavky rôznych menšín na poskytovanie verejných statkov. Ak majú na mysli trh, poukazujú na informačnú asymetriu medzi producentom a konzumentom, pri ktorej neziskový sektor pôsobí ako dôveryhodnejší partner, pretože jeho cieľom nie je dosiahnuť zisk. Politológovia zase zdôrazňujú sprostredkovateľskú rolu tretieho sektora pôsobiaceho v priestore medzi štátom a trhom. Neokorporativistické teórie vnímajú tretí sektor ako nárazníkovú zónu medzi štátom a spoločnosťou, ktorá zmiernuje sociálne napätia a politické konflikty. V predchádzajúcom texte sme hovorili výlučne o pozitívnych funkciách MVO. To neznamená, že nemajú svoje problémy, ba dokonca i svoju patológiu: od zneužívania na pranie špinavých peňazí cez

nekvalifikovaný amaterizmus v činnosti až po ignorovanie záujmov širšieho celku a obhajovanie výlučne vlastných záujmov. Je smutným faktom, že takéto organizácie existujú a doplácajú na ich existenciu ľudia ktorí potrebujú pomoc. Experimentovanie so sociálnymi inováciami môže byť nebezpečné ako uvádza Dušan Ondrušek (1998) a nemožno zabúdať, že krajné nacionalistické hnutia, vrátane nacizmu, tiež začínali ako dobrovoľnícke organizácie. V niektorých rozvojových krajinách si MVO nezachovali neustrannosť a stali sa nástrojom na vzostup domácich politických vodcov. V autoritárskych režimoch sa zase stáva, že štát určitou toleranciou voči MVO vytvára zdanie demokracie, čím odvádza pozornosť eventuality oponentov režimu (aktívnych príslušníkov stredných tried) od radikálnejších politických alternatív.

Všetky tri sektory vstupujú do vzájomnej spolupráce s odlišnými očakávaniami, obavami aj ich motivácia uzavrieť partnerstvo je rozdielna. Verejný a mimovládny sektor spája spoločné zameranie sa na verejnoprospešné ciele. Odlišujú sa však metódami, ktorými tieto ciele naplňajú, spôsobom svojho organizovania sa a financovania činnosti. Metódy spravovania spoločnosti, ktoré využíva štát, sú dané tradíciami, zákonmi a politickou orientáciou vládneho zoskupenia. Mimovládne organizácie dokážu zabezpečiť niektoré funkcie štátu minimálne tak kvalitne ako verejný sektor. Vo väčšine prípadov to robia oveľa pružnejšie, rýchlejšie a lacnejšie. Vznikli však na dobrovoľnom princípe, a teda môžu aj kedykoľvek zaniknúť. Žiaden zákon nemôže uložiť mimovládnej organizácii prevziať niektoré funkcie štátu. Štát však môže zohrať významnú úlohu pri vytváraní priaznivých podmienok pre činnosť tretieho sektora. Mimovládne organizácie a samosprávy majú predpoklady dobre si rozumieť a spolupracovať. Podmienkou pre vytvorenie partnerského vzťahu a spolupráce medzi podnikateľmi (súkromný sektor) a tretím sektorom je dodržiavanie určitých pravidiel. Dôvera medzi týmito dvoma subjektmi sa buduje ťažko, no veľmi ľahko sa stráca. Obidva sektory majú rozdielnu kultúru a používajú odlišný jazyk. Nevyhnutná je pravidelná komunikácia, ktorá však zaťažuje podnikateľa ďalšími starosťami, ale prináša mu okamžitý pocit uspokojenia a vnútorného obohatenia.

Dobrým dôvodom pre vzájomnú spoluprácu všetkých sektorov je geografický priestor, územie, v ktorom všetci spoločne žijú a chcú prevziať zodpovednosť za svoju budúcnosť v ňom. E. Marček (2005) delí aktérov partnerstiev do nasledujúcich skupín:

- verejný sektor (štátna správa a samospráva a jej inštitúcie),
- podnikateľský sektor (podnikatelia a obchodné spoločnosti),
- neziskový sektor (mimovládne neziskové organizácie),
- občianske skupiny (formálne a neformálne),
- akademické inštitúcie (školy, univerzity, výskumné ústavy),
- cirkevné a náboženské organizácie (cirkvi a ich účelové zariadenie),
- medzinárodné, zahraničné inštitúcie a organizácie.

Každý z týchto aktérov má svoje charakteristiky a úlohy v partnerstve.

Štátna správa:

Základné charakteristiky: autorita, rešpekt, mandát, moc, legitimita, expertíza, odbornosť, byrokracia, administratívna kapacita, nízka flexibilita, zdroje, politické vplyvy.

Úlohy: verejný záujem, právny systém, tvorba pravidiel, zabezpečenie služieb verejnosti, riešenie problémov občanov, spájanie partnerov v regióne, vytváranie synergie.

Podnikateľské subjekty:

Základné charakteristiky: profesionalita, know-how, manažérske skúsenosti, inovatívnosť, flexibilita, zdroje.

Úlohy: individuálny záujem, tvorba zisku, zamestnanosť, ekonomický sociálny rozvoj, príspevok k rozvoju komunity.

Mimovládne neziskové organizácie – MVO:

Základné charakteristiky: dobrovoľnícke, iniciatívnosť, aktivita, motivácia, presvedčenie, inovatívnosť, flexibilita, expertíza, odbornosť.

Úlohy: poslanie, misia, uspokojovanie individuálnych alebo spoločenských potrieb, vzájomná alebo verejná prospešnosť, modelové riešenia, sociálny kapitál, komunitný rozvoj.

Jednotlivé sektory pôsobia v oblasti činnosti, ktoré sú pre nich vlastné, avšak zároveň pôsobia v oblastiach, kde sa vo svojej činnosti prekrývajú. Verejný sektor rovnako ako podnikateľský sektor a sektor mimovládnych neziskových organizácií vytvára občiansku spoločnosť iba vtedy ak spolupracujú ako partneri a vzájomne sa svojimi činnosťami dopĺňajú.

Funkcie partnerstva a štruktúra partnerstva

Partnerstvá zamerané na rozvoj regiónu významnou mierou prispievajú k zvyšovaniu schopnosti regiónu čerpať prostriedky zo štrukturálnych fondov Európskej únie. Zvyšuje kapacitu regiónov pripravovať a implementovať dobré rozvojové projekty prostredníctvom zapájania občanov do procesu plánovania a prijímania rozhodnutí na miestnej úrovni ako aj regionálnej úrovni. Verejno-súkromné partnerstvá ako uvádza K. Jozefčeková (2001) povzbudzujú zapájanie sa občanov do správy vecí verejných, zvyšujú ich občianske sebavedomie, spájajú sektory v komunite a udržiavajú medzi nimi komunikáciu. Poskytujú alternatívne postupy a nástroje pre napĺňanie cieľov komunity. Ľudia a inštitúcie sa rozhodujú vytvoriť partnerstvá z rozličných dôvodov. Partnerstvo môže byť vytvorené s cieľom navrhnuť a realizovať novú stratégiu rozvoja. Inokedy môže byť odpoveďou na miestne problémy. Veľakrát hrá rozhodujúcu úlohu snaha získať vonkajšie zdroje financovania. Charakteristickou funkciou týchto partnerstiev je teda spoločná integrovaná činnosť založená na vzájomnej závislosti rozličných účastníkov, vzájomnom zdieľaní práv a povinností viazaných na predmet ich pôsobenia.

Existujú veľké rozdiely vo funkciách rôznych partnerstiev, aj keď sa zaoberajú podobnými vecami. Funkcia sa vzťahuje na to, čo predstavuje celkový účel partnerstva a na to, ako čo najlepšie dosiahnuť želané výsledky. Nižšie uvedené modely popisujú F. Frank a A. Smith (2003) ako modely, ktoré sú charakteristické pre väčšinu typov funkcií komunitného partnerstva:

- **konzultačná alebo poradenská:** partnerstvá, ktoré sú vytvorené na to, aby prijímali podnety verejnosti na zmeny alebo zhromažďovali predstavy o budúcich zásadách politiky,
- **príspevková:** partnerstvá, ktoré sú vytvorené na to, aby umožnili prácu komunity alebo organizácií komunity, avšak ciele stanovia ich zakladatelia a partneri môžu alebo nemusia s nimi súhlasiť,
- **operačná:** partnerstvá, ktoré sú vytvorené na to, aby stanovili strategické zameranie pre produkt alebo službu, avšak prevádzkovú realizáciu výrobu alebo služby vykonáva jeden partner,

- **súčinná:** partnerstvá, ktoré sú vytvorené na to, aby spoločne využívali zdroje, riziká a rozhodovanie. Toto je typ najčastejšie sa vyskytujúcich komunitných partnerstiev.

Existujú rôzne štruktúry na rozličné účely a každé partnerstvo bude musieť určiť, aká je najlepšia štruktúra pre jeho konkrétnu funkciu. Môže byť potrebné právne poradenstvo na posúdenie rôznych možných a zvažovaných alternatív vrátane ich dôsledkov. Niektoré partnerstvá uprednostňujú pevnú štruktúru, najmä tie, ktoré sú orientované na rozvoj podnikania a tvorbu zisku, zatiaľ čo iné vytvoria menej formálne partnerstvo, aké si zvyčajne zvolia komunity alebo agentúry. Poradenské partnerstvo často slúži na špecifický účel súvisiaci s konkrétnym predmetom alebo problémom a nemá veľa spoločného s výnosmi, vlastníckymi právami alebo zákonnou zodpovednosťou.

Štruktúru partnerstva ako uvádza F. Frank a A. Smith (2003) ovplyvňujú tri významné faktory:

- stupeň verejného rizika,
- výška a metóda tvorby príjmov,
- vlastnícke a právne hľadiská týkajúce sa ziskov a strát.

Vo všeobecnosti sa dá zhrnúť, že čím viac príjmov sa vytvorí, tým väčšia bude pravdepodobnosť vytvorenia štruktúrovaného a právneho prístupu. Ak sú v hre také otázky ako autorské právo, duševné vlastníctvo, zisk alebo strata alebo zákonná zodpovednosť, je vhodné prijať právnu radu a prediskutovať tak funkciu ako aj štruktúru partnerstva. Funkcia a štruktúra partnerstva stanoví, koľko času a úsilia sa bude vyžadovať od každého partnera. Vychádzajúc z týchto úvah si partneri buď vyberú, alebo nevyberú, že spoja svoje odborné spôsobilosti a zdroje v rámci partnerstva.

Zmluva o spolupráci

Písomná zmluva o spolupráci neznamena, že nedôverujeme svojim partnerom. Možno zadať oblasť a rozsah vzájomnej spolupráce, ako aj podmienky, za ktorých zmluvní partneri budú plniť predmet zmluvy. V zmluve môžu byť podchytené aj finančné záležitosti medzi spolupracujúcimi subjektami. Uzavretie zmluvy o spolupráci rieši § 51 Občianskeho zákonníka. Spolupracovať sa dá aj na základe ústnej dohody. V tomto prípade, je však dôležité, aby sa už na začiatku spolupráce stanovili pravidlá, podľa ktorých sa bude postupovať. Jednotliví partneri nepodpisujú zmluvu, pretože im to je prikázané, ale preto lebo vidia úžitok, ktorý im partnerstvo prináša. V niektorých prípadoch môže byť partnerstvo sprevádzané periódami konfliktov a napätia. S. Szabóová a C. Flenley (2005) uvádza, že v Spojených štátoch amerických je takýto prípad riešený Dohodou o dobrých susedských vzťahoch – Good Neighbourhood agreements. Je uzatváraná medzi firmami a miestnymi samosprávami. Takáto dohoda je iniciátorom tlaku kampane, ktorá dotlačí firmy k tomu, aby zmenili svoj prístup a zlepšili dialóg s miestnymi samosprávami.

Partnerská zmluva musí spĺňať viac ako základné právne požiadavky. Partnerstvo je postavené na platných právnych požiadavkách vyplývajúcich zo zákona. Partneri dokazujú svoje záväzky vyplývajúce z partnerstva tým, že pracujú nad rámec právneho minima. Samotný vzor partnerskej zmluvy nám poskytol Ing. Pál Barta z regionálnej rozvojovej agentúry Dolný Zemplín v Trebišove - príloha A. Tento vzor partnerskej zmluvy sa štandardne využíva pri uzatváraní partnerstiev. Zmluva sa skladá z dvoch častí, kde v prvej sú uvedené identifikačné údaje každej organizácie vstupujúcej do partnerstva a v druhej časti je samotné prehlásenie o partnerstve, ktoré je záväzné pre každého jedného člena.

Vznik partnerstva

Partnerstvo nevzniká z jedného dňa na druhý. Partnerstvo potrebuje rásť a nadobúdať svoju skutočnú silu cez tieto identifikované fázy:

- úvodné rozhovory a nadväzovanie kontaktov,
- dialóg,
- konzultácia,
- kooperácia,
- kolaborácia,
- neformálne alebo voľné partnerstvo,
- formalizované partnerstvo.

E. Marček (2005) uvádza ako základné kroky pri vytváraní partnerstva tieto: pripravenosť, iniciatívnosť, identifikácia partnerov, predložiť problémy na diskusiu, vypracovanie spoločnej vízie a znášanie spolu zodpovednosti a riziká, definovanie profilu partnerstva, zapájanie nových ľudí a organizácii do partnerstva, umožnenie všetkým partnerom zastávať ich úlohy, prispôbienie štruktúry potrebám, venovať pozornosť štrukturálnemu prepojeniu medzi partnermi, zabezpečenie potrebného personálu. Základné kľúčové procesy sú tieto:

- negociácia,
- vyjednávanie,
- riešenie konfliktov,
- facilitácia,
- networking a zdieľanie informácií,
- spoločné učenie sa – výmena zručností a skúseností.

Pevné partnerstvo, ktoré vznikne bude znaky, ktoré sa budú dať veľmi jednoducho identifikovať navonok. Bude formalizované, zmluvne podložené, bude mať rámec pre stanovenie cieľov, zadefinuje sa zodpovednosť a štruktúra pre reportovanie, ľahko merateľné aktivity, výsledky a výstupy. Na vytvorenie partnerstva existujú rôzne motivácie. F. Frank a A. Smith (2003) uvádzajú ako najčastejšie: nájdenie tvorivých riešení, dosiahnutie väčšej rôznorodosti, využitie holistických prístupov a zvýšenie alebo zlepšenie vzájomne výhodných dohôd.

Vývoj pracovnej skupiny

Každá skupina prejde počas svojej existencie niekoľkými fázami vývoja. Stane sa tak aj v tom prípade, že jednotliví členovia skupiny majú už skúsenosti s prácou v plánovacích tímoch, ale prichádzajú do nového kolektívu. Jednotlivé fázy vývoja skupiny sú charakteristické určitým správaním sa členov a majú svoje pomenovanie. Počas prvých dvoch fáz sa členovia spoznávajú navzájom, prezentujú a presadzujú svoje osobné záujmy. Výkonnosť skupiny je počas týchto dvoch fáz – normovania a kvasenia – pomerne nízka. Neskôr si skupina začne stanovovať pravidlá fungovania – normovanie. Nastáva pocit stotožnenia sa so skupinou, čo sa prejaví na zvýšení výkonnosti – výkon. Skôr či neskôr sa v živote pracovnej skupiny objaví potreba inštitucionalizovať svoju činnosť. Dôvodom môže byť aj snaha profesionalizovať sa, či získať finančné prostriedky potrebné na realizáciu rozvojových aktivít v mikroregióne. Existuje niekoľko typov mimovládnych neziskových organizácií: občianske združenie,

nadácia, neziskový fond, nezisková organizácia poskytujúca všeobecne prospešné služby, záujmové združenie právnických osôb. Je na pracovnej skupine vybrať si typ, ktorý bude najviac vyhovovať potrebám mikroregiónu. Existujú niektoré dôležité faktory, ktoré treba zvážiť pri skúmaní realizovateľnosti a vhodnosti vytvorenia pracovnej skupiny. F. Frank a A. Smith (2003) uvádza tieto:

- existencia spoločných záujmov alebo problémov,
- pochopenie prostredia partnerstva,
- otvorenosť pre nové spôsoby riešenia.

Skôr ako sa začne s náročnou prácou organizovania partnerstva, je dobré preskúmať tieto tri faktory, aby sa zistilo, či je pracovná skupina naozaj silná a najlepšia alternatíva na splnenie toho, čo chce sa dosiahnuť.

Pri výbere ľudí do pracovnej skupiny existuje tendencia opierať sa o tých, ktorých poznáme, o ktorých vieme, že majú prostriedky. Sú však aj iné veci, ktoré by sa mali brať do úvahy.

F. Frank a A. Smith (2003) charakterizujú tieto zásady výberu:

- pozvanie ľudí z viacerých sektorov, ktorí majú odlišné zázemie, záujmy a schopnosti. Keď budeme mať okruh rôznych kultúr, hodnôt a spôsobov prístupu k daným veciam, pracovná skupina bude dynamickejšia,
- zapájanie členov, ktorí budú konečnými užívateľmi. Len oni vedia, čo potrebujú a ich zapojenie do pracovnej skupiny neskôr pomôže pri uplatňovaní výsledkov,
- nevytvárať príliš veľkú pracovnú skupinu, pretože veci sa potom ťažšie realizujú. Skupiny, ktoré sú príliš malé, sa ľahšie dohodnú na niečom, ale zvyčajne nie sú reprezentatívne. Skupina pozostávajúca z 10 až 15 osôb je najideálnejšia.

Organizácia stretnutí

Pred prípravou stretnutia partnerov je dobré si odpovedať sériu siedmich otázok. K. Jozefčeková (2001) ich zhrnula takto:

PREČO	Aká je aktuálna situácia, prečo ju treba zmeniť?
KTO	Kto predstavuje cieľovú skupinu akcie?
KDE	Máme vyhliadnutí vhodný priestor?
KEDY	Zvolili sme vhodný termín?
S AKÝM VÝSTUPOM	Aké sú ciele stretnutia?
ČO	Aký bude obsah stretnutia, aké zručnosti potrebujeme?
AKO	Aké pomôcky, materiál, technické vybavenie budeme potrebovať?

Organizácia stretnutia pracovnej skupiny sa delí na tri časti:

- pred stretnutím,
- v priebehu stretnutia,
- po stretnutí.

Pred stretnutím pozvánky na stretnutie by mali obsahovať okrem základných údajov (miesto, čas, dátum) aj informácie o programe. Môžeme uviesť aj zoznam pozvaných a predpokladaný

čas ukončenia stretnutia. Musíme overiť, či miestnosť v ktorej bude prebiehať stretnutie, je dostatočne veľká pre našu pracovnú skupinu, či je v nej dobré osvetlenie, dá sa v nej vetrať a či je vykúrená. Najvhodnejšie je usporiadať miestnosť tak, aby účastníci videli na seba a zároveň na miesto, kde sa budú zapisovať poznámky. V ideálnom prípade by umiestnenie účastníkov malo byť rovnomerné, teda bez zdôrazňovania ich rôzneho postavenia. Techniku (počítač, video, dataprojektor) je dobré nainštalovať a odskúšať dopredu. Presvedčme sa, či máme dostatok materiálu na zapisovanie poznámok. Niekedy aj maličkosti dokážu narušiť pracovnú atmosféru stretnutia. Stretnutie pracovnej skupiny by nemalo byť dlhšie ako 2 hodiny. V prípade, že si aktivita vyžaduje viac času musíme počítať s prestávkami a minimálnym občerstvením.

V priebehu stretnutia nečakajme dlho na oneskorencov. Ak dôjdu neskôr požiadajme ich, aby zaujali svoje miesta bez rušenia iných. Stručne sa predstavili a oboznámime ich s doteraz prebratou problematikou. Na začiatku stretnutia predstavme v krátkosti ciele stretnutia a program. Ciele by mali byť jasné, program presný a zrozumiteľný. Čas v priebehu stretnutia by sa mal kontrolovať. Je veľmi dôležité, aby sa dohodlo na pravidlách, ktoré sa budú dodržiavať v priebehu celého stretnutia. Najmä na prvom stretnutí je veľmi dôležité zistiť motiváciu a očakávania účastníkov od stretnutia. Úspešnosť stretnutia potvrdzujú aj konkrétne veci, na ktorých sa účastníci dohodli. V závere je veľmi dôležité dohodnúť, kedy a kde sa skupina stretne nabudúce a rozdeliť úlohy do budúceho stretnutia.

Po stretnutí pokračuje hlavne úloha facilitátora. Je veľmi prospešné ak sa spíše zápisnica, harmonogram stretnutia ako stručný pracovný zápis.

PRINCÍPY V PARTNERSTVE

Každé partnerstvo by sa malo riadiť určitými atribútmi, resp. pravidlami. Len partnerstvo, ktoré si osvojilo zásady a princípy bude životaschopné. Medzi základné atribúty medzisektorových partnerstiev zaraďuje L. Fal'tan (2001) tieto:

- dobrovoľný, horizontálny vzťah,
- dva a viac subjektov,
- spoločný cieľ,
- určité zásady a pravidlá,
- vzájomná výhodnosť, úžitok,
- vzájomná dôvera a rešpekt,
- zodpovednosť,
- korektnosť,
- transparentnosť.

Medzi základné a všeobecné princípy partnerstiev zaraďuje E. Marček (2005) tieto:

- spoločná dôvera,
- spoločné rozhodovanie,
- informácie a komunikácia,
- princípy komplementarity,
- zlepšovanie schopností,

- spoločné záujmy.

Predpoklady úspešného partnerstva

Jedným z predpokladov úspešného partnerstva je aj pravidelná komunikácia medzi jednotlivými partnermi. Rovnako dôležité je aj informovanie verejnosti o činnosti pracovnej skupiny, o jej zámeroch a konkrétnych výsledkoch. Mnohé obce, či mikroregióny na Slovensku sú vybavené informačnou technikou, majú vypracované vlastné webové stránky, vydávajú vlastné noviny, informačné letáky, brožúrky. Keď budú obyvatelia mikroregiónu rozumieť zámerom, získa sa dôvera a podpora rozvojovým aktivitám. Efektívna komunikácia je primárnym nástrojom riešenia problémov a na dosahovanie zhody. Zlepšuje u všetkých chápanie problému a tak sa eliminujú konflikty. Predpokladom úspešného partnerstva podľa V. Misterku (2002) je aj široká účasť subjektov v partnerstve. Môžu to byť vládne a samosprávne orgány, agentúry, neziskové organizácie, profesné asociácie, obchodné spoločnosti, vlastníci pôdy a významných nehnuteľností, občania. Dôležitá je snaha zainteresovať každého. Ďalšou výhodou je aj miestna znalosť. Partnerstvá využívajú odborné skúsenosti a vedomosti od širokej verejnosti. Avšak jedná sa o ľudí, ktorí žijú v danom regióne, meste, obci, čiže dôverne poznajú základnú miestnu ekonomiku a zdrojovú základňu. Ich začlenením sa zvyšuje pravdepodobnosť, že program alebo projekt bude verejnosťou prijatý a dlhodobo udržateľný. Predpokladom úspešného partnerstva je aj spoločná vízia. Partnerstvá vytvárajú spoločné vízie pre obce a regióny. Partnerstvá budujú dlhodobú podporu so schopnosťou tak realizovať projekt. Ďalším pozitívnym predpokladom pre úspešnosť partnerstva je spoločné rozhodovanie. V. Misterka (2002) uvádza ako základné faktory úspechu partnerstva tieto:

- **Zodpovednosť – vedomie záväzku:**

- a. profesionálna poctivosť členov,
- b. schopnosť viesť.

- **Komunikácia:**

- a. diskusia,
- b. aktívne počúvanie,
- c. ochota pomáhať.

- **Organizácia – určenie presných pravidiel:**

- a. pre pracovné stretnutia,
- b. na komunikáciu,
- c. na rozhodovanie,
- d. na vedenie záznamov a archivácia.

E. Marček (2005) zhrnul kľúčové aspekty úspešného partnerstva do týchto nasledovných bodov:

Spoločný cieľ: jasne definované ciele zamerané viac na skutočné potreby a pridanú hodnotu ako na financovanie, reálne a dosiahnuteľné ciele, jasné plánovanie za spoluúčasti všetkých partnerov, pochopenie svojich úloh, jasné dohody o rozdelení úloh a zodpovedností.

Angažovanosť: nefalšovaný spoločný záujem pracovať spolu, partnerstvo nielen o pridanej hodnote, ale všetci by mali mať pocit, že dosiahli svoj cieľ, schopnosť partnerov investovať svoje vlastné zdroje, spoločné nesenie rizík a ziskov.

Konštruktívne vystupovanie: dôvera a vzájomný rešpekt partnerov, riešenie konfliktov prostredníctvom otvoreného dialógu a dohody.

Komunikácia: adekvátne, otvorená, trvalá a pravidelná komunikácia medzi partnermi, jasné a ciele informácie.

Schopnosti: získanie nových technických a manažérskych zručností, rozvoj transparentných mechanizmov a štruktúr partnerskej spolupráce, práca s jednotlivcami na kľúčových pozíciách, ktorí sú schopní strategického a medzirezortného plánovania a programovania.

Úloha partnerstva v spoločnosti

Partnerstvo je prostriedok, ktorý umožňuje, aby sa členovia nejakej komunity, občania obce, občania mesta alebo kraja dostali do vzájomnej komunikácie. V. Misterka (2002) poukazuje na veľmi dôležitý fakt, že miestny ľudia a inštitúcie môžu cez partnerstvo pracovať spoločne na výstavbe svojej komunity alebo regiónu a tak vyriešiť problémy všetkého možného druhu. Partnerstvá a programy môžu zmeniť spôsob, akým obec alebo vyšší územný celok - región, sa snaží riešiť problémy. Väčšina spoločnosti vie, vo svojej komunite môžu dobrovoľne pracovať. Problém je vtom, že nie všetky informácie sú k dispozícii, a tak sa pýtajú – Ako môžeme pomáhať? Existuje aj skupina ľudí, ktorí sa však zároveň pýtajú – Má to zmysel? Aj keď sú pripravení, existuje určitá počiatočná pochybnosť. Preto je veľmi potrebné ich zapojiť, aby spolupracovali a tak sa začne budovať pocit spolupatričnosti. Začnú sa riešiť problémy spoločne. Partnerstvo má veľkú úlohu aj vo formovaní nových postojov. Zlepšujú sa rasové postoje. Jednotlivci si väčšinou už lepšie rozumejú a učia sa vzájomne. Respondenti partnerstiev sa počas spolupráce vždy cítili dobre aj keď tam mali rasovo iných príslušníkov. V niektorých prípadoch spolupráca prerástla do inej dimenzie, kde sa spolupráca neprerušila aj po ukončení konkrétneho programu, projektu. Partneri sa aj naďalej stretávajú, spolupracujú. Nadväzujú sa priateľstvá.

Partnerstvá vo fondoch Európskej únie

Princíp partnerstva je jednou zo základných zložiek Štrukturálnych fondov tak, ako sú aplikované v krajinách Európskej únie. Jednou z najdôležitejších súčastí komplexnej prípravy je posilňovanie uplatnenia princípu partnerstva v prípade a realizácii úloh regionálneho rozvoja. Skúsenosti a príklady zo štátov Európskej únie ukazujú, že partnerský prístup sa nedosahuje ľahko a že trvá dlhú dobu, kým sa skutočne rozvinie. Vyžaduje si to nielen snahu, ale aj budovanie vzájomnej dôvery medzi jednotlivými účastníkmi. Princíp partnerstva bol formálne zavedený Európskou komisiou v roku 1988 v rámci Štrukturálnych fondov a bol definovaný ako to uvádza E. Marček (2005) „úzka spolupráca medzi Komisiou a všetkými relevantnými zložkami verejnej správy na národnej, regionálnej a miestnej úrovni“. Európske spoločenstvo zaviedlo partnerstvo v roku 1993, aby tak začlenila ekonomických a sociálnych partnerov menovaných členskými štátmi medzi kompetentné orgány. Pojmom štrukturálne fondy rozumieme Regionálny fond – EFRE, Sociálny fond – ESF a Poľnohospodársky vyrovnávací a garančný fond, vyrovnávací sektor – EAGFL-A. Z týchto fondov Európska komisia prideliť podporné prostriedky. Príspevkami z týchto fondov, ako aj pôžičkami Európskej investičnej banky sa komisia podieľa na výstavbe infraštruktúry a podpore podnikania – EFRE členských štátov, na výdavkoch na sociálne opatrenia a opatrenia na trhu práce – ESF, ako aj na projektoch určených na zlepšenie životnej situácie a hospodárskej štruktúry v poľnohospodárskych oblastiach. Európska únia takto prispieva k vyrovnávaniu rozdielov chudobnejšími a bohatšími krajinami a regiónmi. Viazaním príspevkov na rozvojový program sa krajiny motivujú na vytvorenie racionálnejšieho plánovacieho procesu a na účasť

viacerých inštitúcií rozhodovania. Partnerstvo, aj keď je relatívne novou inováciou, stalo sa pevnou súčasťou všetkých stupňov programovania Štrukturálnych fondov. Vyvinulo sa z právneho vzťahu medzi Komisiou a členskými štátmi k širšiemu mechanizmu zapájajúcemu sociálnych hospodárskych a územných partnerov. Stalo sa tak komplexom strategických a výkonných vzťahov v oblasti formulovania programov, riadenia programov ako aj ich realizácie. Partnerstvo má svoju špecifickú úlohu v počiatočnom rozpracovaní programov, v ich realizácii, administrácii a pri monitorovacích postupoch. Budovanie partnerstiev v Európskej únii ovplyvňuje viacero faktorov. V. Misterka (2002) menuje tieto ako základné:

- predchádzajúce skúsenosti,
- oboznámenie sa národnými, administratívnymi ako aj kultúrnymi tradíciami,
- regionalizácia,
- decentralizácia a dekoncentrácia verejnej správy,
- príspevok komisie k oživeniu a usmerneniu.

Partnerstvá v Európskej únii ukazujú na pozitívne výsledky:

- väčšia efektívnosť v programoch,
- efektívnejší výber projektov,
- väčšia transparentnosť v rozhodovaní,
- väčšia zodpovednosť za programové výstupy,
- inovácia a poučenie bez obmedzenia hranicami,
- rast inštitucionálnej výkonnosti na sektorovej a územnej úrovni.

Pokiaľ sa podarí partnerstvu vypracovať vhodný program, projekt jeho prejednávanie a schválenie prebieha na troch úrovniach:

- partnerstvo,
- členský štát,
- Komisia.

Schválenie zahŕňa presne špecifické podmienky:

- monitorovanie a revízne postupy,
- indikátory,
- operačné role partnerov.

Subjekty v takomto partnerstve sú nasledovne:

- členské štáty,
- Komisia EU,
- regionálne partnerstvá,
- sociálni partneri,
- mestá a obce,
- nevládne neziskové organizácie,
- beneficianti.

Pozitívnych dopadov partnerstiev v oblasti Európskej únie je viac: zvýšenie efektívnosti pri programovaní a monitorovaní rozvojových plánov, zvýšenie efektívnosti pri výbere projektov reagujúcich na konkrétne potreby, zvýšenie legitímnosti a prehľadnosti v rozhodovacom procese, lepšie využívanie dostupných zdrojov, know-how, posilnenie inštitucionálnych, sektorálnych a územných možností. Sú však aj ďalšie dôvody prečo pracovať v partnerstve. Skúsenosti s hospodárskym rozvojom posilňujú postavenie partnerov. Tradičná dominancia štátu postupne klesá jednak kvôli rozpočtovým deficitom a tiež aj z dôvodu stáleho zvyšovania komplikovanosti hospodárskych problémov. Deje sa to v EU a niet dôvodov očakávať iný vývoj na Slovensku. Komplex problémov regionálneho rozvoja ovplyvňuje stále viac regionálna politika Európskej únie. Prostredníctvom Štrukturálnych fondov sú peniaze alokované do prostredia mnohých rozličných organizácií. Partnerstvo je podmienkou pre alokáciu prostriedkov, ktorá je založená na princípe subsidiarity. Potreba partnerstva však nie je podmienená iba vôľou získať financovanie z fondov EU, ale má predovšetkým zabezpečiť efektívny regionálny rozvoj.

Formovanie partnerstva

Každé partnerstvo prechádza fázami formovania. Základné identifikované fázy v partnerstve ako ich uvádza E. Marček (2005) sú tieto:

- identifikácia potrieb, ktoré potrebujú medzisektorový prístup a zdieľanie zdrojov,
- definovanie spoločných zámerov a cieľov, ktoré prekračujú vlastný sektor. Každý z partnerov je ochotný akceptovať ciele a pracovné postupy toho druhého plus uznanie, že hlavná sila partnerstva je vo vzájomnom učení sa jeden od druhého,
- identifikácia potencionálnych partnerov, definovanie postavenia každého z nich,
- definovanie úlohy každého z partnerov a výstupu partnerstva,
- budovanie mechanizmov komunikácie medzi partnermi,
- vytvorenie formálnych štruktúr – základné otázky spravovania a riadenia partnerstva, konzultácií a čitateľnosti,
- realizácia programu,
- kontrola a hodnotenie,
- určenie spôsobov ukončenia partnerstva alebo jeho udržateľnosti.

Doba fungovania partnerstva sa môže pohybovať od krátkodobého po dlhodobé a pokiaľ ide o jeho zámer, môže byť jednoduché alebo zložité. Partnerstvá môžu byť sformované pre ľubovoľný počet dôvodov a účelov. Majú však určitú podobnosť a tie ako vymedzujú F. Frank a A. Smith (2003) sú tieto:

- delia sa o moc,
- majú spoločnú majetkovú účasť na zdrojoch,
- ich výsledkom je vzájomná výhoda,
- zdieľajú riziko a zodpovednosť.

Príznaky zlyhania partnerstva

Existuje viac príznakov, ktoré nám napovedajú, že niečo nie je v poriadku. Partnerstvo ohrozuje už od samotného založenia viacero faktorov. Základné varovné príznaky sú tieto:

- nie sú vyriešené konflikty medzi kľúčovými záujmami,
- chýba jasný dôvod k existencii a práci,
- ciele alebo termíny nie sú reálne,
- predstavitelia hlavných záujmov sa odmietajú zúčastniť pracovných stretnutí,
- partnerstvo nie je poctivé, spravodlivé – rozdelenie kompetencií nie je rovnomerné,
- financie a čas prevažujú nad potenciálnymi výhodami,
- členovia partnerstva sú nespokojní,
- existujú konflikty v základných hodnotách a neexistuje priestor na vyjednávanie.

Partnerstvo už od samotného počiatku ohrozujú riziká. Vyplývajú z rôznych hodnotových systémov a kultúrnych sektorov. Konflikty poslania a aktivít jednotlivých subjektov. Taktiež nedostatku dôvery, kredibility a vzájomného pochopenia, nedostatok informácií a komunikácie, nedostatok strategického prístupu a času. Podľa nás najväčšie riziko sa skrýva v amaterizme a nedostatku profesionality. Nerovnovážne postavenie – rôznej veľkosti, kapacity a skúsenosti partnerov, manipulácia a zneužívanie slabšieho silnejším, nedostatok predchádzajúcich modelov a precedensov, ohrozenia dobrého mena a image, nesplnenie dohodnutých cieľov, nedodržanie sľubov, obmedzenie spolupráce s inými partnermi, zníženie efektívnosti, konkurencieschopnosti a ziskov.

E. Marček (2005) uvádza tieto príčiny konfliktov:

- rozdielnosť cieľov,
- konflikt záujmov,
- súperenie medzi partnermi,
- rôzna úroveň poznania,
- rozdielna vzdelanosť, skúsenosti,
- zle definované zmluvy a pravidlá fungovania,
- nejasné rozdelenie úloh partnerov.

Partnerstvo je rovnocenný – rovnovážny vzťah medzi ľuďmi, ktorí chcú komunikovať, spolupracovať a nájsť riešenie. Partnerstvo má výhody, ale aj nevýhody. Medzi **nevýhody môžeme zaradiť**: zlyhávajú komunikácie, vnášanie osobných sporov alebo postojov, presadzovanie vlastných záujmov, zdĺhavosť riešenia, využitie partnerstva vo svoj prospech, riziko nedospenia ku konsenzu, riziko nevyriešenia problémov, závislosť od prítomnosti partnerov, vnášanie profesijných sporov, nevhodný výber partnerov po stránke odbornej alebo zaujatosti, zneužívanie partnerstva z pozície moci, zbavovanie sa zodpovednosti, nedostatočná právomoc v partnerstve, nevyjasnenosť kompetencií.

ROZVOJ V PARTNERSTVE

Rozvoj v partnerstve pomáha otvorená komunikácia, pomenovanie problémov vo vzťahu k partnerom. Každé partnerstvo si musí stanoviť pravidlá fungovania partnerstva, stanovenie pravidiel rozhodovania v sporoch (hlasovanie, doplnenie dodatočných informácií). Veľmi dôležitým faktorom je výber ľudí s odbornými a osobnostnými predpokladmi pre skupinovú prácu ak aj presné vytyčovanie problémov. Riešenie dielčích problémov so zameraním na ich príčiny. Ak sa vyskytne problém je veľmi dobré riešenie krajných nezhôd – nezávislým odborníkom. Existujú partnerstvá, ktoré na posilnenie spolupráce sa zúčastňujú psycho-

sociálneho výcviku. Počas spolupráce je dobre formulácia úloh a kompetencií v partnerstve, vzájomná kontrola plnenia úloh. Pokiaľ by nastal problém, ktorý sa nedá zvládnuť existuje aj krajné riešenie ako je výmena členov partnerstva.

Facilitátor

Facilitátor je nezávislá osoba, ktorá vedie stretnutia, ale aj motivuje partnerov k zapájaniu sa do procesu. Jeho úlohou je uľahčenie komunikácie medzi účastníkmi, pomocou vhodných otázok posúva stretnutia dopredu. Zároveň dohliada, aby sa naplnili stanovené ciele a aby účastníci stretnutia neodbočili od témy. Kontroluje čas a zapisuje názory účastníkov. Pozoruje dynamiku skupiny a zabezpečuje, aby každý účastník dostal príležitosť vyjadriť svoj názor. Byť dobrým facilitátorom je to, čo dobrý líder potrebuje. Iniciuje a vedie stretnutia so skupinou – tímom, pracuje v teréne s ľuďmi. Aleš Bednárik (1998) definuje **Facilitáciu** ako „uľahčovanie“, riadenie a štruktúrovanie procesu, ktorý vytvára rámec na vznik kvalitnejšieho obsahu. Facilitatívny prístup v diskusii určuje pravidlá, ale nezasahuje do toho, o čom budú partneri diskutovať. S. Szabóová a C. Flenley (2005) uvádza, že facilitátor má na starosti celý proces zmeny vedúci k stanoveniu a naplneniu vízie komunity a k tomu sú potrebné dobré facilitačné zručnosti. E. Marček (2005) menuje tieto základné vlastnosti zoradené podľa dôležitosti, ktoré má mať úspešný facilitátor:

- neformálny vedúci,
- odborne na úrovni,
- vie dobre komunikovať,
- je akceptovaný kolegami v tíme aj inými ľuďmi mimo tímu,
- je schopný identifikovať dôležité veci spomedzi menej dôležitých a eliminovať nepodstatné,
- je orientovaný na cieľ,
- má dobré sebaovládanie,
- má prirodzenú charizmu, aura, autorita (niekedy sa táto vlastnosť môže vnímať aj ako potenciálne negatívna),
- formálny vedúci (funkcia),
- je morálne bezúhonný,
- je presvedčivý (ale pozor môže to byť aj presvedčivý klamár).

Slabí facilitátor: nevie komunikovať, nepočúva názory iných, nevníma ich, alebo počuje iba to čo chce počuť, je direktívny – autoritatívny, nemá nedostatok odbornosti, nedôveruje ľuďom, je ťažké preňho veriť ľuďom, nie je schopný prijať kritiku, nie je schopný prijať kompromis, manipuluje ľuďmi len aby dosiahol osobné ciele, nie je schopný prijať rozhodnutie a niest zodpovednosť, je zbabelec, je deštruktívny.

E. Marček (2005) rozlišuje tieto základné štýly riadenia facilitátora:

- facilitatívny,
- demokratický,
- autokratický,
- liberálny,

- sociálno-psychologický,
- vedecko-systematický,
- direktívny.

S. Szabóová a C. Flenley (2005) charakterizuje facilitátora ako osobu, ktorá:

- je nezávislá, ktorá sleduje a uľahčuje priebeh vyjednávania a dosiahnutie výsledkov,
- dbá na dodržiavanie vopred stanovených pravidiel,
- posilňuje možnosť vytvorenia zhody medzi zúčastnenými stranami,
- usmerňuje produktívnu diskusiu,
- stimuluje záujem o potrebu jednotlivcov aktívne vstupovať do diskusie,
- pomáha identifikovať kroky a súhlasy vedúce k dosiahnutiu cieľa, problémov,
- usmerňuje diskusiu tak, aby bola produktívna, aby sa každý dostal k slovu, nikto nedominoval a dodržiavali sa pravidlá, ktoré boli na začiatku dohodnuté.

Pracovné nástroje facilitátora podľa C. Flenley (2005) sú tieto:

- Ice break - rozbíjač ľadov,
- Brainstorming.

Ice break sa používa hlavne na začiatku stretnutia, keď sú ľudia vedľa seba ešte neznámi. Facilitátor má za úlohu prelomiť ľady nedôvery, nesmelosti. Pripravená aktivita by mala byť krátka, stručná, nemala by príliš rozptýliť pozornosť účastníkov, skôr ich uvoľniť a naladiť na prácu. Brainstorming je vhodný v skupine, ktorá sa snaží identifikovať problém a nájsť tvorivé riešenie. Slúži na vytiahnutie čo najväčšieho počtu nápadov a myšlienok z účastníkov stretnutia. Facilitátor má na starosti sledovanie diskusie a dozor nad dodržiavaním pravidiel.

Audit partnerstiev – Venn Diagram a Matrica partnerstva a konfliktu

Zhotovenie tzv. Venn Diagramu je jedným zo spôsobov ako identifikovať jednotlivcov a inštitúcie, ktoré sa zúčastňujú na rozvoji územia. Venn Diagram zároveň objasňuje úlohy zúčastnených subjektov v rozhodovacom procese, identifikuje možné konflikty medzi sociálno-ekonomickými skupinami ako aj vzťahy medzi miestnymi inštitúciami a regionálnou či národnou úrovňou. Kvalitu vzťahov medzi zúčastnenými môžeme porovnať v Pairwise Ranking matici partnerstva a konfliktov - PRM. Obidva tieto nástroje sú súčasťou metodiky Sociálno-ekonomických a rodových analýz SEAGA, ktorú vypracovala medzinárodná organizácia pre potravinárstvo a poľnohospodárstvo FAO - Food and Agricultural Organization.

Vytvorenie Venn Diagramu:

Ciele: 1. Pochopiť, kto má v danom území rozhodovaciu právomoc, formálnu – neformálnu, a kto by mal byť zapojený do procesu rozvoja.

2. Identifikovať spojenia a vzťahy medzi miestnymi inštitúciami, sociálnymi skupinami a jednotlivcami. Porozumieť, čo môžu získať alebo stratiť v rámci navrhovaných krokov a postupov rozvoja daného územia.

Materiál: flipchartový papier, fixy, nožnice, rôznofarebné samolepiace lístky alebo farebné papiere nastrihané do kruhov troch rôznych veľkostí – malé, stredné a veľké.

Kroky: 1. vytvorenie menších pracovných skupín,

2. pracovná skupina zostaví zoznam miestnych inštitúcií, sociálnych skupín a jednotlivcov, ktoré by sa mali zúčastniť rozvojového procesu v rámci danej geografickej oblasti,

3. pracovná skupina stanoví pri každom identifikovanom partnerovi veľkosť jeho rozhodovacej schopnosti alebo význam v rozvoji územia. Vpíše sa jeho meno alebo názov na pripravený farebný kruh,

4. určí sa, ktorí partneri sa prekrývajú alebo je medzi nimi silné spojenie a podľa toho sa umiestnia kruhy na flipchartový papier, nasledovným spôsobom:

- oddelené kruhy – žiaden kontakt,
- dotýkajúce sa kruhy – výmena informácií,
- malé prekrytie – určitá spolupráca v rozhodovaní,
- veľké prekrytie – silná spolupráca v rozhodovaní.

Účastníci by mali v diskusii identifikovať čo najväčšie množstvo inštitúcií a jednotlivcov a umiestniť ich na flipchart čo najvierohodnejšie z pohľadu ich vzájomných vzťahov. Konsenzus sa dosiahne len prostredníctvom diskusie. Následne sa kladú otázky:

1. Ktoré inštitúcie by mohli ovplyvniť ďalší rozvoj?
2. Existujú združenia alebo skupiny, ktoré vznikajú kvôli rozvoju v danej oblasti?
3. Ktoré sociálne skupiny musia byť vzaté do úvahy pri plánovaní rozvoja?
4. Existujú jednotlivci, ktorí majú bohaté vedomosti, skúsenosti a informácie užitočné v procese rozvoja?
5. Sú formálnymi alebo neformálnymi lídrami?
6. Ako spolupracujú?
7. Môžu byť muži i ženy rovnako zastúpení?
8. Kto je obvykle vylúčený?

Matrica partnerstva a konfliktu – Pairwise Ranking Matrix

Ciele: Pochopiť veľkosť a mieru partnerstva a konfliktov medzi rôznymi inštitúciami, skupinami a jednotlivcami v procese rozvoja. Identifikovať mieru partnerstva a konfliktu a ich vplyv na rozvojový proces.

Materiál: vytvorený Venn Diagram, flipchartový papier, fixy, lepiaca páska, lístky v dvoch farbách.

Kroky: 1. vytvorenie malých pracovných skupín,

2. pracovná skupina vpíše zoznam identifikovaných partnerov do vopred pripravenej Matrice partnerstva a konfliktu, a to vo vertikálnej ako aj horizontálnej úrovni,

3. skupina si pripraví štvorce v dvoch farbách a troch veľkostiach,

4. členovia pracovnej skupiny porovnávajú dvoch partnerov a rozhodnú o povahe ich vzájomného vzťahu – partnerstvo a konflikt ako aj intenzitu tohto vzťahu,

5. po rozhodnutí účastníci umiestnia do príslušného okna matrice vybranú farbu a veľkosť. Diskutujú o dôvodoch svojho rozhodnutia. Ak neexistuje medzi partnermi konflikt alebo partnerstvo, nechajú okno prázdne,

6. toto sa opakuje, kým nie je matrica vyplnená. Potom sa analyzuje celá matrica, ktorá zobrazuje situáciu v rámci skupiny partnerov. Zvlášť je treba prihliadať na postavenie a právomoci jednotlivých partnerov v rámci rozhodovania a na úroveň konfliktov a partnerstva.

KOMUNITA

Každý človek môže byť súčasťou komunity, čiže určitého spoločenstva. Každá z komunít má rôzne motivácie, rôzne potreby. Dôležité je, aby komunity spolupracovali a išli rovnakým smerom, aby mali spoločnú víziu toho, kam napríklad obec alebo mesto smeruje. A rovnako dôležité je podľa nás aj vybudovať určitú hrdosť na svoju komunitu. Na vývine a formovanie osobnosti má nesporne vplyv sociálne prostredie, v ktorom človek žije, a výchovné pôsobenie, ktorého sa mu dostáva. Ľuba Pavelová (2004) charakterizuje sociálnym prostredím všetko to, čo utvára spoločenský život človeka, čím sa človek priamo či nepriamo dostáva do kontaktu s druhými ľuďmi. Existenciu človeka si nemôžeme predstaviť bez vzťahu k sociálnemu prostrediu, ktoré utvára osobnosť človeka, môže však zapríčiniť i jej poruchy. Táto vzájomná väzba je pevná a obe zložky sa vzájomne podmieňujú. Čiže aká je spoločnosť, takí sú i ľudia, ktorí ju tvoria, a akí sú ľudia, taká je i spoločnosť. Ľ. Pavelová (2004) uvádza, že celý život človeka prebieha v spoločnosti v kontakte s inými ľuďmi. Spoločnosť svojou štruktúrou vytvára rôzne útvary oficiálneho i neoficiálneho rázu, ktoré tvoria ľudia. A v rámci nich sa formuje aktuálne sociálne prostredie. Vytvára sa útvar - komunita. Zadefinovať komunitu nie je ľahké.

Podľa Ľ. Pavelovej (2004) je komunita súhrn osôb, ktoré žijú v určitom vymedzenom priestore, kde vykonávajú každodenné aktivity a obvykle tvoria autonómnou jednotku. Členov komunity viaže okrem vzťahu k miestu, kde žijú. Bydlisku, aj spoločná história, tradície, spoločenská ekonomická či sociálna situácia, čo robí komunitu relatívne súdržnou až neochotnou pristúpiť na zmeny spôsobu života.

Bohumil Geist (1992) chápe komunitu ako termín, prevzatý z anglosaskej literatúry a chápe ju ako obec v najširšom slova zmysle. K tomuto termínu sú priradované rôzne obsahy. Komunita v jeho chápaní predstavuje jednu z najdôležitejších foriem ľudskej asociácii.

Termín komunita definuje Beáta Balogová (2005) z latinského *communitas*, čo znamená spoločenstvo, spoločnosť, ale aj vlídnosť, láskavosť, zmysel pre pospolitosť, teda nejaký protiklad pojmu spoločnosť. Komunita zvyčajne označuje sociálne zoskupenie, ktoré je možné charakterizovať zvláštnym typom vnútorných sociálnych väzieb a jeho špeciálnym postavením v širšom sociálnom prostredí. Avšak ako sme zistili, tento pojem nebýva jednoznačne charakterizovaný.

Pri pokuse o zadefinovanie čo je komunita sme sa stretli s tým, že komunita sa používa väčšinou vo vzťahu k malým, dobre definovaným miestam a často je nezameniteľné s pojmom susedstvo. Susedstvo podľa S. Szabóovej (2005) je menšie spoločenstvo ľudí, ktorí sa navzájom dobre poznajú a vytvárajú jednu komunitu. Jednoduchá definícia komunity podľa S. Szabóovej (2005) je, že komunita je skupina ľudí, ktorí majú niečo spoločné. Napríklad vieru, miesto bydliska, cieľ potreby.

Ján Szczepański (1966) používa skôr termín verejnosť ako komunita. Aj keď tento termín sa zhoduje. Podľa neho tento názov obvykle označuje teritoriálnu pospolitosť. V jeho rámci môžu

členovia uspokojovať svoje základné potreby. Avšak nie každá teritoriálna pospolitosť predstavuje verejnosť, čiže komunitu.

Slovník spoločenských vied (1997, s. 118) definuje komunitu ako *"spoločenstvo ľudí žijúcich a spolupracujúcich na ohraničenom území, ktoré tvorí základ uskutočňovania ich každodenných životných činností a v ktorom sa odohráva najväčšia časť ich života. Komunita je teda druh územnej, resp. miestnej sociálnej skupiny, ktorá je založená na fyzickej blízkosti svojich členov. Základnými znakmi komunity sú spoločné územie, pocit stotožnenia sa s komunitou, prevažne bezprostredné sociálne vzťahy členov komunity, sociálna inštitúcia susedstva. Termín komunita sa však používa aj v iných významoch, na označenie spoločenstiev žijúcich zvláštnym spôsobom života, na označenie samosprávnych spoločenských útvarov."* Termín komunita bežne používame vo viacerých významoch. Komunitami napríklad nazývame spoločenstvá so zvláštnym spôsobom života. Hovoríme o komunitách umelcov, vedcov, študentov, či príslušníkov rôznych povolání, prípadne týmto termínom označujeme samosprávne spoločenské útvary.

Komunitu chápeme ako prostredie alebo skupina ľudí, ktorí sú bez ohľadu na rozdielnosť schopní oceňovať rozdielnosť, čo im umožňuje účinne a otvorene komunikovať a spolupracovať na dosiahnutí spoločných cieľov. Slovo komunita (z latinského *communitas*, znamená spoločenstvo, spoločnosť, ale aj vľúdnosť, láskavosť, zmysel pre spoločnosť) býva častokrát používaný ako synonymum pre pospolitosť, teda protiklad pojmu spoločnosť. Výraz komunita pochádza z latinského slovného základu spoločného s *communicare*, komunikácia - komunikovať.

FORMY KOMUNITY

Z hľadiska sociálnych väzieb členov komunity L. Pavelová (2004) rozoznáva dve formy komunity:

- komunita v rámci sídla - ulica, dedina, mesto, región - sídelná alebo regionálna,
- komunita duchovná - profesionálna obec.

Sídelná komunita je charakteristická svojou vnútornou štruktúrou, ktorú tvoria jednotlivé skupiny, podskupiny a samotní jedinci, preto sa pri práci s komunitou prelína kombinácia práce so skupinou a práca s jednotlivcom.

Ďalšie delenie sme našli u Jána Kellera (in: Balogová, 2005), ktorý rozlišuje komunity:

- tradičné,
- moderné.

Tradičná komunita podľa J. Kellera (in: Balogová, 2005) bola miestom, kde bolo možné prežiť aj bez nutnosti kontaktu s vonkajším okolím a v komunitách ľudstvo prežilo väčšiu časť svojich doterajších dejín. Komunity tak boli prostredím priestorovo vymedzeným, odlíšeným od ostatných komunít. Tvorilo ich zoskupenie osôb s početnými príbuzenskými vzťahmi, schopné uspokojiť základné potreby svojich príslušníkov prevažne z jedného zdroja, z vlastných zdrojov.

Moderná komunita sa už nevyznačuje obvyklým spojením priestorovej blízkosti a vzájomnej spriaznenosti, pretože v modernej komunite nie je totiž vzdialenosť prekážkou sociálneho styku. Rozdiel medzi tradičnou a modernou komunitou je v prístupe k sociálnemu postaveniu jedincov.

S. Szabóová (2005) rozlišuje tri typy komunít:

- teritoriálne komunity,
- záujmové komunity,
- komunita identity.

Anna Žilová (2003, in : Tokárová, 2003) rozlišuje nasledujúce typy komunity:

- tradičná komunita,
- historický prechodná komunita,
- súčasná komunita,
- postmoderná komunita.

Ján Sopóci (2003) delí komunity podľa tradičnej a modernej spoločnosti. V tradičnej spoločnosti bola základným stupňom sociálnej interakcie tradičná komunita. Každý člen v nej nachádzal všetko potrebné pre svoj život. V rode, rodine, kmeni, mestskom štáte alebo vo feudálnej dedine sa jednotlivci narodili do systému sociálnych vzťahov, ktorý ovplyvňoval celý jeho život. Keďže komunita v tradičnej spoločnosti bola hospodársky, mocensky, sociálne i kultúrne viac-menej nezávislá od ostatnej spoločnosti, každý člen jej musel byť k dispozícii a za to mohol očakávať, že mu vždy bude oporou. Jednotlivec v spoločnosti mohol prežiť len v komunite. J. Sopóci (2003) upozorňuje na fakt, že komunita bola vlastne základným sociálnym útvarom pretrvávania tradičnej spoločnosti. Proces industrializácie, deľba práce, rozvoj miest predznamovali vznik moderných komunít. Tradičné komunity začali strácať svoju pôvodnú úlohu v spoločenskom živote. V mnohých prípadoch zanikli. Alebo sa zmenili. Komunity stratili svoju funkčnosť aj tým, že štát na seba prevzal množstvo funkcií. V komunite sa začali objavovať neosobné, formálne vzťahy. Vplyv komunity na vlastných členov sa začala znižovať. Dôležitý je aj kultúrny kontext komunity. Každá „civilizácia“ má svoje spôsoby udržiavania stavu komunity - spoločenstva. Ním zabezpečuje sociálnu reprodukciu hodnôt a identity spoločenstva.

Slavomír Krúpa (2004) rozdeľuje komunity na tieto typy:

- občianska komunita (spoločenstvo osôb),
- výcviková komunita (spoločenstvo zamerané na sebaopoznanie),
- terapeutická komunita (spoločenstvo pacientov a pracovníkov kliniky),
- spirituálna – duchovná komunita (ľudia ktorí zdieľajú podobné myšlienky).

KOMUNITNÝ ROZVOJ

Komunitný rozvoj chápeme ako proces podpory, pomocou ktorého sa zlepšuje život, je to proces budovania kapacít. Tento proces sa môže chápať ako podpora, vďaka ktorej miestne komunitné organizácie môžu lepšie budovať svoje štruktúry, ľudské zdroje a zručnosti a tak môžu lepšie dosahovať svoje ciele.

Kvalitný život v komunite je zameraný na 5 hlavných oblastí života:

- starostlivá komunita - zdravie, vzdelanie, služby sociálnej pomoci,
- bezpečná a zdravá komunita - dobré životné prostredie, bezpečná doprava, nízka kriminalita,
- komunita pre ekonomický rozvoj - miestny podnikatelia pocítujú výhody a dokážu vyhovieť miestnym potrebám,

- tvorivá komunita - inovatívne riešenia problémov,
- občianska komunita - organizácie a jednotlivci spolupracujú s miestnymi zvolenými starostami a poslancami.

Pod pojmom komunitný rozvoj rozumie Paulína Urdová (2005, in: Flenley, 2005) zlepšenie kvality života skupiny ľudí. Pri komunitnom rozvoji je veľmi dôležité vziať do úvah viacero faktorov. A preto si myslíme, že najvhodnejším prístupom je komplexný prístup. Komplexný prístup je spájanie jednotlivých projektových zámerov do celkovej stratégie rozvoja konkrétnej komunity tak, aby realizácia jednotlivých projektových zámerov na seba nadväzovali a prispievali u dlhodobej stratégii rozvoja komunity. V rámci komplexného prístupu sa predpokladá jeden celkový zámer rozvoja komunity, ktorý v sebe obsahuje niekoľko oblastí zahrnutých do pôsobnosti štrukturálnych fondov. Dôraz je hlavne kladený na vzájomnú previazanosť aktivít a na aktívnu participáciu miestnej komunity pri realizácii projektu, ktorá je podporovaná prítomnosťou komunitných sociálnych pracovníkov. Základné črty komplexného prístupu, ktoré vypracoval Úrad splnomocnenkyne vlády Slovenskej republiky pre rómske komunity (2006) sú tieto:

- komplexný prístup je integrovaný a integrujúci,
- je podporovaný a nadväzujúci na už existujúce strategické dokumenty,
- je dlhodobý a udržateľný,
- je akceptovateľný miestnymi obyvateľmi,
- je predpokladaný lokálnymi multi-sektorovými partnerstvami.

Hlavný cieľ projektov predkladaných v rámci komplexného prístupu je dosiahnutie prepojenia medzi:

- riešením otázky bývania a infraštruktúry,
- podpora vzdelávania,
- realizácia rekvalifikácii a zvyšovanie zamestnanosti,
- podpora podnikania,
- terénna sociálna práca,
- podpora zdravého životného štýlu jednotlivcov,
- odbúravanie predsudkov.

Myslíme si, že komplexný prístup je dôležitý pretože je zameraný na systémové riešenie problémov v komunitách a umožňuje dlhodobé strategické plánovanie rozvoja komunity a pozitívne zmeny. Komplexný prístup rieši viacero oblastí v plynulej nadväznosti, umožňuje ich prepojenie a maximalizáciu efektívnosti ich rozvoja. Jedným veľmi pozitívnym signálom je to, že oprávnení predkladatelia projektov v rámci komplexného prístupu sú len lokálne multisektorové partnerstvá, ktoré bezpodmienečne spoja samosprávu, dobrovoľníctvo a podnikateľský sektor. Členstvo ďalších subjektov v partnerstve je vítané, musí ale byť podmienené charakterom predkladaného projektu a možnosťami prostredia, v ktorom bude projekt realizovaný. Charakter partnerstva a jednotliví členovia partnerstva musia garantovať zapojenie cieľovej skupiny do realizácie aktivít projektu a prioritné využívanie miestnych zdrojov pri realizácii aktivít projektu. Komunitná sociálna práca v prostredí sociálne vylúčených skupín občanov alebo vylúčením ohrozených osôb je jedným z nástrojov sociálnej politiky, ktorú chce rezort práce aj naďalej podporovať. V súčasnosti Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny (TA SR, 2007) vyhodnocuje spomínaný program v obciach. Program

bude základňou na zostavenie koncepcie rozvoja komunitnej sociálnej práce ako jednej z hlavných priorít ministerstva.

Komunitné centrum

Východiskovým miestom pre komunitnú sociálnu prácu je fungujúce komunitné centrum (KC). Predpokladom je dobrá spolupráca s úradom práce, ktorý poskytne informácie o potenciálnych klientoch a odobruje (legitimizuje) odborné poradenstvo a sociálnu prácu s klientmi. Odborne vyškolení pracovníci KC individuálnou prácou s klientmi a ich rodinami vťahujú týchto občanov do spoločných aktivít, pomáhajú im odstraňovať osobné a objektívne prekážky pri ich začleňovaní sa do komunitného života a života v obci a pomáhajú im uplatniť sa aj pracovne. Na túto prácu je v komunitnom centre vyčlenená zvláštna časť – Klub práce. Pri prechode kompetencií sociálnych služieb na obce sú to práve komunitné centrá a ich odborne pripravení pracovníci, ktorí budú odbremeňovať obec od doteraz nevykonávaných sociálnych služieb a prác s klientmi. Základom pre sociálnu ekonomiku sú fungujúce komunitné organizácie alebo mimovládne organizácie z regiónu, ktorých aktivity sú zamerané na boj proti chudobe alebo priamo na podporu zamestnatelnosti a zvyšovanie zamestnanosti. Predpokladom je dobrá spolupráca so samosprávou obce a ochota spoločne realizovať ciele a aktivity priamo vyplývajúce z Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja (PHaSR) vo vlastnej obci. Na základe analýzy PHaSR mimovládna organizácia spolu s obcou vytvára konkrétne činnosti, ktoré môžu vykonávať doteraz nezamestnaní obyvatelia obce a dohodnú sa na ich implementácii. Občianske združenie ETP Slovensko sa od roku 2000 venuje komunitnej práci v zanedbaných regiónoch východného Slovenska. Cieľom všetkých aktivít, včítane najväčšieho projektu – Programu TVOJ SPIŠ je aktivizácia znevýhodnených skupín občanov k osobnej samostatnosti a zodpovednosti a ku ekonomickej nezávislosti. Bohaté výsledky práce vyvolávajú záujem ETP Slovensko o nové formy aktivít, akými sú napríklad komunitná sociálna práca, sociálna ekonomika a individuálny prístup k problémom klientov. Toto rozhodnutie priam vyžaduje súčasná sociálno - ekonomická situácia v zanedbaných regiónoch východného Slovenska ETP Slovensko odborne metodicky riadi činnosť jednotlivých komunitných centier, klubov práce, ako aj pomáha odborne riadiť rozvíjajúce sa mimovládne neziskové organizácie tak, aby sa stali počas projektu funkčnými organizáciami sociálnej ekonomiky, teda organizáciami, ktoré buď vytvárajú pracovné pozície pre nezamestnaných a ťažko zamestnateľných obyvateľov regiónu alebo im pomáhajú sa zamestnať. Okrem toho ETP Slovensko vytvára prostredníctvom iných projektov, ktoré vhodne dopĺňajú aktivity projektu TVOJ SPIŠ II, predpoklady na to, aby sa postupne celkovo zvyšovala kvalita života klientov projektu TVOJ SPIŠ II a tiež aj ich motivácia zapájať sa do aktivít neziskových organizácií vo svojom regióne.

SPLNOMOCNENIE KOMUNIT

C. Flenley (2005) objasňuje, že splnomocnenie znamená podnecovať komunity, aby prevzali moc o rozhodovaní svojich problémov do svojich vlastných rúk. Aby si verili, že práve oni môžu, že sú schopní a majú na to. Splnomocnenie komunít k riešeniu problémov a spolupráci s autoritami zahŕňa pôsobenie v štyroch oblastiach:

- osobné splnomocnenie,
- pozitívna akcia,
- organizácie v komunite,
- participácia.

V každej komunite sú potenciálne zdroje na riešenie vlastných problémov. Existujú zdroje, ktoré je možné nájsť a ktoré je možné využiť pre potreby komunity. Malo by byť samozrejmosťou, že mobilizácia zdrojov si bude vyžadovať viac ľudí a energie.

Rozdelenie zdrojov v komunite:

- ľudské zdroje,
- finančné zdroje,
- informačné zdroje,
- materiálne zdroje.

Dať možnosť komunite vyjadriť sa k veciam, ktoré ovplyvňujú a ktoré sa týkajú prostredia, v ktorom žijú a pracujú, má zmysel. Dáva to zmysel pre environmentálne projekty, aj pre miestne samosprávy, konzultovať problémy, poznať skutočné okolnosti a problémy vo svojej lokalite. Jeden zo zdrojov, ktoré komunita má, sú zdroje ľudské. Tu patria ľudia, ktorí sa podieľajú alebo zúčastňujú na príprave, manažovaní a realizovaní určitého projektu. Táto kategória zahŕňa pracovníkov samosprávy, členov komunity, externých poradcov, členov miestnych občianskych združení ako aj neziskových organizácií.

KOMUNITNÝ PRIESKUM

Začínať prácu v komunite môže byť ťažké, najmä ak nepoznáme komunitu. Všetko môže vyzeráť trochu zvláštne, nemusíme hneď všetkému rozumieť. Preto je veľmi dôležité vytvoriť si vierohodný, skutočný obraz o tom, ako to v komunite funguje. Potrebujeme spoznať a pochopiť miesto. Venujme čas spoznávaniu miesta, ak je potrebné, zoberme si aj mapu a zoznámme sa s miestom, kde komunita žije. Zoberme so sebou niekoho, kto tú oblasť pozná. Ak sme v komunite prvýkrát, používajme základné geografické, demografické a iné údaje o danej oblasti. Ak je územie s obyvateľstvom rozličného etnického zloženia, potrebujeme sa uistiť, či hovoríme ku všetkým kultúram v oblasti. Najideálnejšie riešenie je nájsť osobu, ktorá pozná oblasť. Musíme sa rozprávať s pracovníkmi z komunity. Je vhodné rozprávať sa aj s mladými ľuďmi, pracovníkmi služieb. Miestna samospráva je vhodná taktiež k získavaniu informácií. Najobjektívnejšie informácie získame komunitného centra. Čítajme verejné oznamy, obecné noviny, hľadajme na informačných tabuliach mená, na koho by sme sa mohli obrátiť. Vytvorme si čo najskôr neformálne kontakty.

Technika komunitného prieskumu

Každá komunita je jedinečná. Preto je dôležitý taký prieskum, ktorý povzbudzuje rozprávanie a počúvanie sa medzi ľuďmi, ktorí žijú spolu. Technika - projekt načúvania je technikou na zistenie názorov miestnych ľudí. Načúvanie poskytne informácie o tom, čo vlastne obyvatelia komunity chcú. Je to prvý krok k plánovaniu regionálnemu rozvoju.

Jadrom každého načúvacieho projektu je dobrovoľník, ktorý prichádza do komunity, aby sa rozprával s ľuďmi. Títo dobrovoľníci sú načúvajúcimi, ktorí naozaj chcú počuť, čo si ostatní ľudia skutočne myslia a čo cítia ako problém komunity. Získané informácie sa použijú ako pomocný materiál, ktorý bude usmerňovať prácu na rozvoji komunity. Načúvajúci majú svoje vlastné názory a postoje, ale nikomu ich nemôžu vnucovať. Pri získavaní informácií načúvajúci môže použiť nasledujúce metódy:

- cielený rozhovor s prieskum problému v jednotlivých rodinách,
- zistenie, kto je prirodzená autorita v komunite,

- rozhovor s prirodzenými autoritami v komunite,
- rozhovory a rokovania s odborníkmi,
- konfrontácia,
- sociologický výskum.

Hlavným cieľom projektu načúvanie je, aby ľudia pracujúci v komunite spoznali projekt načúvanie a aj jeho najlepšiu formu ako ho možno realizovať v komunitách, alebo v jeho jednotlivých častiach. Jana Mečiarová a Katrína Kubiňáková (2000, in : Rusnák, 2000) upozorňujú, že organizovanie projektu načúvania by nemalo byť cieľom nejakej komunity, ale len prostriedkom zapojenia komunity k získaniu údajov a nápadov na rozvinutie ďalšej práce pre komunitu.

Projekt načúvania - jeho základné princípy

Podľa J. Mečiarovej (2000, in : Rusnák, 2000) projekt načúvania prebieha podľa presne stanovených pravidiel keď:

- skupina podobne zmýšľajúcich ľudí v konkrétnej komunite,
- prijme základnú myšlienku načúvania za svoju,
- potom naplánuje a realizuje projekt,
- záleží na dobrovoľnom načúvaní spoluobčanov,
- v záujme hľadania riešení, ktoré skupina využije,
- v práci na svojich dlhodobých cieľoch.

Všimli sme si viac charakteristík pre projekt načúvania. Tieto charakteristiky sa však dajú presne a veľmi ľahko interpretovať. Skupina ľudí podobného zmýšľania znamená, že skupina najprv musí mať meno, môže byť len skupinou niekoľkých s podobnými záujmami. Skupina si stanoví čo chce dosiahnuť. V konkrétnej komunite chápeme ako to, že ja jedná o akúkoľvek skupinu ľudí s podobným problémom, v rovnakej situácii alebo so spoločnými záujmami. Skupina v projekte načúvania je zvyčajne súčasťou komunity, no môže to byť aj vonkajšia skupina, ktorá sa o komunitu zaujíma. Prijímanie základnej ideí načúvania spočíva v tom, že sa s ňou úplne stotožnia. Plánovanie a uskutočňovanie projektu je charakteristika, ktorá je založená na dobrovoľnom načúvaní. Načúvanie je dobrovoľné jadro celého projektu. Vykonávajú ju dobrovoľníci. Pri stanovení a presnom dodržaní presných postupov projektu, sa pozitívny výsledok určite dosiahne. K. Kubiňáková (2000, in : Rusnák, 2000) opisuje projekt načúvania ako projekt, ktorý ma dve nohy a jedno srdce. Nohami sú vzdelávanie a komunikácia. A srdce prichádza z citlivého a trpezlivého načúvania, v ktorom hoc aj vehementne nesúhlasíme s hovoriacou osobou, môžeme sa s ňou spojiť. Tento druh hĺbkového načúvania vyvolá osobnú zmenu u načúvajúceho ako aj u toho, kto je vypočutý. Koreňom celej veci je, že zmena celej komunity sa musí začať zmenou v jednotlivcoch.

KOMUNITNÝ LÍDER

Aby komunita úspešne fungovala a rozvíjala sa, má líderstvo kľúčový význam. Líderstvo v komunitách nie je založené na hierarchii, jeho podstata je skôr v spolupráci. C. Flenley (2005, s. 28) charakterizuje líderstvo ako " *schopnosť viesť ľudí, ovplyvňovať ich postoje, vyjasňovať ich očakávania a usmerňovať správanie druhých.*" Líder v komunite pomáha ľuďom v komunite :

- spojiť sa,
- stretnúť sa a viesť stretnutia,
- spolupracovať, zakladať tímy,
- porozumieť problémom,
- definovať širšie súvislosti,
- otvárať obzory a tvoriť víziu,
- naplňovať víziu.

Komunitný líder pomáha v rôznych oblastiach v komunite nakoľko členovia komunity nie sú zamestnanci jednej firmy, ale pochádzajú z rôznych prostredí, majú rozličné hodnoty a rozličné motivácie. Problémy v komunite sú komplexné a neexistuje pre nich jedno jediné riešenie. Členovia komunity môžu mať rôzne názory, ako definovať problémy a ako ich riešiť. Komunitní lídri sa sústreďujú hlavne na proces spolupráce, v rámci ktorého sa problémy môžu riešiť. Nie je ich úlohou prísť s riešením, ale zabezpečiť také prostredie a procesy, ktoré povedú k nájdeniu a realizácii riešenia.

Princípy komunitného líderstva

Komunitný líder je živý motor komunity. Aby mohol správne pracovať v komunite musí sa držať základných princípov. C. Flenley (2005) charakterizuje tieto základné princípy:

- motivovať a spájať,
- pomôcť tvoriť vízie,
- partnerstvo, rovnocennosť,
- komunitné líderstvo ako proces.

Skutočnou náplňou práce komunitného lídra je spájať a motivovať ľudí, aby sa zaoberali záležitosťami komunit. Zabezpečuje spoluprácu, efektívnosť procesu, ktorý vedie k riešeniu problému a jeho realizácii. Komunitní lídri moderujú, facilitujú tvorbu vízie, proces definovania problémov a generovania možných riešení. Nevykonávajú prácu za skupinu, ale spolu so skupinou, ich snahou je, aby skupina vytvorila model riešenia a tým bola motivovaná aj k realizácii a následného starania sa o výsledky. Každý v skupine sa považuje za rovnocenného, rovnako dôležitého. Samozrejme v rozličných časových obdobiach zohrávajú rozličné úlohy a majú rozličné zodpovednosti. Komunitné líderstvo Ako uvádza S. Szabóová (2005) je proces, ktorý prebieha v čase, kde jeden krok tu nadväzuje na ďalší, a počas ktorého je potrebné reagovať flexibilne. Je to proces, pri ktorom rastie a rozvíja sa jednak komunita a jednak samotný líder. Je to proces, ktorý vyžaduje zmenu v myslení a konaní ľudí a tým pádom aj spomínanú flexibilitu. Komunitní lídri sa podieľajú na zmene, sú ochotní riskovať, inovovať, tvorivo pristupovať k riešeniam.

KOMUNITNÁ PRÁCA

Komunitná práca u nás nemá ešte dlhú tradíciu. Jej špecifikom je to, že pomáha ľuďom v konkrétnych životných situáciách na určitom územnom celku. V komunite sa pracuje nie len s komunitou, ale aj s jednotlivcami. Komunita má svoj vlastný názor, pravidlá, potreby, ktoré musia byť súhlasné s vonkajšími za hranicou komunity. To sa môže prejaviť napätím vo vnútri komunity. Stanislav Matulay (1998) uvádza, že sociálna práca s komunitou je najmladšou. Aj

keď je sociologicky orientovaná, má interdisciplinárny charakter. Podľa S. Matulaya (1998) jej jedinečná, lebo pomáha ľuďom v konkrétnych životných situáciách v určitom územnom celku. Rešpektuje biologické, etnické, psychologické, kultúrne, sociálne, ekonomické a ekologické potreby členov komunity. Štefan Strieženec (1999, in : Tokárová, 2003) zaradil komunitnú prácu medzi základné druhy sociálnej práce. A Tokárová (2003) uvádza, že sociálna práca komunitná je na Slovensku najmenej rozpracovaná. Komunitná práca má zabráňovať vzniku sociálnych problémov alebo napomáhať v riešení už vzniknutých problémov. Taktiež sa môžeme stretnúť s pojmami ako sociálna práca územného celku, sociálna práca v regionálnej oblasti. A. Žilová uvádza (2003, in : Tokárová, 2003), že sociálna práca s komunitou z hľadiska jej komplexnosti zahŕňa vo všetkých etapách hlavne činnosť sociálno-výchovnú, ale aj zdravotnú, vzdelávaciu, administratívnu, organizačnú, metodickú a technickú. Komunitná sociálna práca pre je definovaná ako súbor činností zameraných jednak na riešenie konkrétnej životnej situácie klienta a jeho rodiny, a zároveň skupinovú činnosť zameranú na rozvoj a aktivizáciu komunity s cieľom eliminácie negatívnych javov v nej a zlepšenia kvality života jej členov.

A. Žilová uvádza (2003, in : Tokárová, 2003), že komunitná sociálna práca postupne prechádza takmer všetkými etapami sociálnej práce:

- Etapa získavania informácií,
- etapa kvantifikácie a kvalifikácie sociálneho problému,
- etapa navrhovania projektu sociálnych opatrení,
- etapa vyhodnotenia efektov sociálnych opatrení,
- etapa rehabilitácie pôvodných sociálnych javov,
- etapa prevencie sociálno-patologických javov, prípadne ich recidíva.

V etape získavania informácií sa získajú prvé a základné informácie, ktorými definujeme komunitu. A to z demografického, sociálneho, ekonomického hľadiska. Čiže definujeme štruktúru komunity. Jej potreby a sociálne problémy. Aj keď sa zdá že tieto informácie majú povrchný charakter, sú základným krokom na bližší prieskum.

Etapa kvalifikácie a kvantifikácia sociálneho problému je dôležitá pri zisťovaní dominantného, čiže hlavného problému v komunite. Analyzujú sa príčiny a dôsledky sociálneho javu, jeho vývoj a súvislosti.

Etapa navrhovania projektov sociálnych opatrení slúži na navrhovanie opatrení ako aj rozsah a metódy ich realizácie. Tieto opatrenia sú však konzultované v komunite a tak ich môže dodatočne upravovať.

Etapa realizácie sociálnych opatrení vyžaduje veľkú prípravu a zúčastnenosť z každej strany. Sociálny pracovník alebo dobrovoľník, koordinuje spoluprácu s komunitou s realizátorom sociálnych opatrení.

Etapa vyhodnotenia slúži na posúdenie a zhodnotenie efektívnosti zrealizovaného projektu.

Etapa rehabilitácie pôvodných sociálnych javov odstraňuje alebo zmierňuje následky sociálnych problémov a to tak, aby bola zabezpečená spoločenská sebestačnosť subjektu.

Michal Oláh a Milan Schavel (2006) uvádzajú, že špecifickými predpokladmi sociálnej práce s komunitou sú:

- výrazné vzťahy k bydlisku,
- rovnaké zameranie na problémy cez etnickú optiku,

- rovnaká ekonomická a spoločenská úroveň.

Modely komunitnej sociálnej práce

L. Pavelová (2005) rozlišuje tieto modely komunitnej sociálnej práce:

- Komunitná starostlivosť,
- komunitná organizácia,
- komunitný rozvoj,
- komunitné plánovanie,
- komunitné vzdelávanie,
- komunitná akcia,
- feministická komunitná práca,
- antirasistická komunitná práca.

KOMUNITNÁ STAROSTLIVOSŤ

- Počíta s využitím siete dobrovoľníkov, kde sociálni pracovníci plnia iniciačnú a podporujúcu rolu s cieľom vytvorenia fungujúceho systému starostlivosti.

KOMUNITNÁ ORGANIZÁCIA

- Združuje dobrovoľné organizácie v malých obciach, aby sa podieľali na plánovaní sociálnych a iných opatrení.
- Sociálni pracovníci tu nájdu uplatnenie pri mapovaní terénu, návrhoch a opatreniach na zlepšenie situácie členov komunity.

KOMUNITNÝ ROZVOJ

- Podporuje svojpomoc, pomáha skupinám zvýšiť svoje sebavedomie a tak zlepšiť kvalitu života svojich členov.
- Prostredníctvom vzdelávania sociálni pracovníci pomáhajú práve tomuto cieľu.

KOMUNITNÉ PLÁNOVANIE

- Je podobné komunitnému rozvoju.
- Sociálne plánovanie vedie sociálneho pracovníka k interakcii s politikmi a poskytovateľmi služieb s cieľom zlepšenia služieb alebo zmeny politiky.
- Analyzuje sociálne podmienky, služby, stanovuje ciele.
- Komunitný plán

S. Krupa (2004) definuje 10 základných krokov komunitného plánovania:

1. Príprava prostredia,
2. organizačná štruktúra,
3. analýza potrieb občanov,
4. informačný systém,
5. tvorba návrhu plánu v pracovných skupinách,
6. príprava procesu konzultácií,

7. tvorba finálnej verzie plánu,
8. vedenie procesu komunikácie,
9. implementácia plánu,
10. kontrolný proces.

KOMUNITNÉ VZDELÁVANIE

- Zahŕňa programy, ktorých cieľom nie je rozvoj jedinca alebo malej skupiny ľudí ale rozvoj určitého spoločenstva.
- Ide o dosiahnutie zmeny v určitej štruktúre medziľudských vzťahov prostredníctvom vzdelávania členov celého systému.
- Sociálny pracovník prekonáva odpor ku zmene, hľadá bližší vzťah medzi vzdelávaním a komunitou, dôsledne informuje o možnostiach vzdelávania.

KOMUNITNÁ AKCIA

- Je to model triedne orientovaný. Využíva predovšetkým priamu akciu na lokálnej úrovni a to k vyjednávaniu a nositeľovi moci. cieľom je obmedzenie nerovnosti a zlepšenie životných podmienok.
- Komunitný sociálny pracovník, ktorý je zamestnancom štátu či samosprávy sa môže nachádzať v eticky rozporuplnej situácii.

FEMINISTICKÁ KOMUNITNÁ PRÁCA

- Jej hlavným cieľom je zlepšenie sociálneho postavenia žien ovplyvňovaním sociálnych determinantov ich nerovnosti.
- Soc. pracovník sa snaží o zvyšovanie sebahodnotenia, prelomenie pocitu izolácie, rozširuje možnosti participácie a rozvíja solidaritu.

ANTIRASISTICKÁ KOMUNITNÁ PRÁCA

- Rozvíjala sa hlavne v Británii na základe svojpomocných aktivít imigrantov a usídlených menšín
- Reakcie na diskrimináciu svojich príslušníkov v oblasti vzdelávania, bývania, zdravia, zamestnanosti, politických príležitostí.

ZÁVER

Za určitú formu partnerstva sa považuje aj prirodzené zoskupovanie občanov, ktorých spája podobná predstava o tom, ako by mal vývoj v rámci komunity vyzerieť. Šanca presadiť v rámci komunity svoje predstavy sa tak významne zvyšuje. Čo sa týka partnerstiev na úrovni záujmových skupín, podnikateľských subjektov a samosprávy sú taktiež významným a výhodným modelom pre dosahovanie jednotlivých a konkrétnych cieľov. Potrebné je však podotknúť, že každý subjekt v partnerstve má svoje záujmy a funkcie v rámci komunity a spolupráca v partnerstve, na spoločných projektoch, by nemala mať za následok nejaké zahmlievanie alebo oklamanie partnerov.

Naša práca podáva len teoretické informácie, a tie nie sú jednoznačne všetkým, čo je známe na poli partnerstva. Je iba základom, ktorý poukazuje na to, ako spúšťa proces vytvárania partnerstva a jednoduchým prierezom. Situácia okolo partnerstiev si vyžaduje záväzok každého z partnerov, hlavne pochopenie zložitej dynamiky, ktorá v rámci partnerstva funguje. Takisto nevyhnutné je uznať, že rôzne typy partnerstiev majú odlišné príčiny a vyskytujú sa za odlišných okolností. Preto je podstatné dosiahnuť lepšie pochopenie podstaty partnerstiev aby efektívnejšie pracovali.

Myslíme si, že najmä v súvislosti s transformáciou štátnej správy, výrazne vzrastá aj zodpovednosť partnerstiev. Úmerne by mala rásť aj rola pri tvorbe a realizácii komunitného života v rámci mesta či obce. Partnerstvá sú kľúčom k tomu, aby aj multi-odvetvové prístupy v spoločnosti fungovali.