UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut mezinárodních studií

Tereza Basařová

Procesy učení během účasti českých regionálních aktérů v programech INTERREG

Diplomová práce

Praha 2017

Autorka práce: **Tereza Basařová**

Vedoucí práce: **PhDr. Zuzana Kasáková, Ph.D.**

Rok obhajoby: **2017**

Bibliografický záznam

BASAŘOVÁ, Tereza. *Procesy učení během účasti českých regionálních aktérů v programech INTERREG.* Praha, 2017. 98 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut mezinárodních studií. Katedra evropských studií. Vedoucí diplomové práce PhDr. Zuzana Kasáková, Ph.D.

Abstrakt

Tato diplomová práce zkoumá účast českých regionálních aktérů v nadnárodním a meziregionálním odvětví programu INTERREG v období 2007–2013, a to z pohledu teorie organizačního učení. Zaměřuje se na procesy učení na individuální úrovni, na úrovni projektové skupiny a na úrovni partnerské organizace, v menší míře též na šíření znalostí a vědomostí mezi další aktéry na místní i evropské úrovni, kteří nebyli členy projektové skupiny. Cílem práce je zjistit, jestli dochází k procesům učení na všech těchto úrovních a také které překážky procesy učení komplikují. Metodou výzkumu je dotazníkové šetření a semistrukturované rozhovory. Práce dochází k závěru, že během spolupráce na projektu dochází k individuálnímu i skupinovému učení, přičemž nejčastější překážkou jsou potíže pramenící z nejednotného prostředí partnerů (rozdílné politické, institucionální či právní prostředí, nejednotné administrativní prostředí). K organizačnímu učení dochází do určité míry také, avšak s většími potížemi než na předchozích úrovních. Problémem je především ukládání tzv. nevýslovných znalostí. Výzkum dále naznačuje, že k efektivnímu šíření znalostí mezi lokální aktéry, kteří nebyli členy projektové skupiny, dochází. Relevance zastřešujících výstupů pro aktéry v EU se však zdá být spíše nízká.

Abstract

This diploma thesis examines the participation of Czech regional actors in the transnational and interregional branches of the INTERREG program in 2007–2013, using organizational learning theory. It focuses on learning processes on individual, group, and organizational levels. To a smaller extent, it also examines dissemination of knowledge towards other actors on the local and European level. The aim of the thesis is to find out whether these learning processes take place on all the mentioned levels and also to uncover the main obstacles of these processes. The method of the research is a questionnaire survey combined with semi-structured interviews. The research reveals that both individual and group learning take place during the projects. The most common barriers are complications stemming from differing environments of the actors (different political, institutional, legal,

or administrative environments). Organizational learning takes place as well, but to a smaller extent than learning on the preceding levels. The main problem is the preservation of tacit knowledge. The research also suggests that effective dissemination of knowledge towards other local actors takes place as well. However, the relevance of the final project outcomes for other EU actors appears to be rather low.

Klíčová slova

INTERREG, evropská územní spolupráce, meziregionální spolupráce, nadnárodní spolupráce, teorie organizačního učení, regionální aktéři

Keywords

INTERREG, European territorial cooperation, interregional cooperation, transnational cooperation, organizational learning theory, regional actors

Rozsah práce: 119 973 znaků

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 2. ledna 2017 Tereza Basařová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Pavlu Lukešovi, Vladimíru Šourkovi, Radku Taptičovi, Tomáši Perutkovi, Martinu Peterkovi, Lence Matouškové, Marku Burešovi, Evě Brejchové, Ivanu Hlouškovi, Evě Gelové, Štěpánce Makarové, Jaroslavu Benešovi, Kateřině Kubalové Koudelkové a Michale Mariňákové za poskytnutí osobních rozhovorů a Zuzaně Kasákové za cenné rady a podporu při psaní práce.

TEZE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno:
Tereza Basařová

E-mail:
62168915@fsv.cuni.cz

Semestr:
Zimní

Akademický rok:
2015/2016

Název práce:
Procesy učení během účasti českých regionálních aktérů v programech INTERREG

Předpokládaný termín ukončení (semestr, školní rok):
Zimní semestr 2016/2017

Vedoucí diplomového semináře:
Prof. JUDr. PhDr. Ivo Šlosarčík, LL.M., Ph.D.

Vedoucí práce:
PhDr. Zuzana Kasáková, Ph.D.

V čem se oproti původnímu zadání změnil cíl práce?
Původním cílem práce bylo analyzovat, jestli, do jaké míry a za jakých podmínek vede účast českých měst v programu INTERREG k horizontální europeizaci jejich politik. Současným cílem práce je posoudit, do jaké míry je spolupráce na projektech INTERREG efektivní z pohledu teorie organizačního učení. Práce se snaží zjistit, jestli dochází k učení na individuální, skupinové i organizační úrovni a které překážky proces učení komplikují. Práce zároveň zkoumá, do jaké míry existuje prostor a příležitost k tomu, aby se vědomosti vzešlé z konkrétní spolupráce na projektech INTERREG rozšířily i mezi blízké i vzdálenější aktéry, kteří se sami projektů přímo neúčastnili.

Jaké změny nastaly v časovém, teritoriálním a věcném vymezení tématu?
Změny v časovém a teritoriálním vymezení tématu nenastaly, práce se však nově nezaměřuje jen na města, ale na všechny české regionální aktéry účastnící se projektů INTERREG, avšak jen jeho nadnárodního a meziregionálního odvětví (tzn. nikoli přeshraničního). Mění se také použitá teorie.

Jak se proměnila struktura práce (vyjádřete stručným obsahem)?
Úvodní část práce bude věnována stručnému přehledu vývoje evropské územní spolupráce a teoretickému ukotvení práce. Poté bude formulován její cíl, výzkumná kritéria a výzkumné otázky. V závěru první kapitoly bude také podrobněji popsána metoda výzkumu. Struktura druhé, praktické části této diplomové práce bude rozdělena do tří kapitol, přičemž ta první se bude zaměřovat na procesy učení uvnitř projektové skupiny, druhá na procesy učení uvnitř organizace a třetí na procesy učení vně organizace. V závěru práce budou shrnuty poznatky, které výzkum přinesl.

Jakým vývojem prošla metodologická koncepce práce?
Původně mělo být použito pouze dotazníkové šetření, namísto toho bude použito dotazníkové šetření v kombinaci se semistrukturovanými rozhovory.

Které nové prameny a sekundární literatura byly zpracovány a jak tato skutečnost ovlivnila celek práce?
COLOMB, Claire. 2007. The added value of transnational cooperation: Towards a new framework for evaluating learning and policy change. *Planning Practice and Research* [online]. 22(3), 347-372 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: ebscohost.com.

CROSSAN, Mary M., Henry W. LANE a Roderick E. WHITE. 1999. An organizational

learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review* [online]. 24(3), 522-537 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: jstor.org.

CROSSAN, Mary M., Henry W. LANE, Roderick E. WHITE a Lisa DJURFELDT. 1995. Organizational learning: Dimensions for a theory. *International Journal of Organizational Analysis* [online]. 3(4), 337-360 [cit. 2016-06-06]. Dostupné z: ebscohost.com.

EASTERBY-SMITH, Mark, Mary CROSSAN a Davide NICOLINI. 2000. Organizational learning: Debates past, present and future. *Journal of Management Studies* [online]. 37(6), 783-796 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: ebscohost.com.

EURECONSULT S.A., SPATIAL FORESIGHT GMBH, T33 S.R.L, *Study on Exchange of Experience Processes*. 2013. Final Report. INTERREG IVC. Dostupné také z: http://www.interreg4c.eu/programme/.

HACHMANN, Verena. 2008. Promoting Learning in Transnational Networks. *DisP - The Planning Review* [online]. 44(172), 11-20 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02513625.2008.10556999.

HACHMANN, Verena a Philip POTTER. 2007. Transnational and Intercultural Skills for the Management of European Networks. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations* [online]. 7(1), 187-194 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: ebscohost.com.

LÄHTEENMÄKI-SMITH, Kaisa a Alexandre DUBOIS. 2006. *Collective learning through transnational co-operation – the case of Interreg IIIB*. Stockholm: Nordregio. Nordregio Working Paper. Dostupné také z: http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A700432&dswid=308.

VERA, Dusya a Mary CROSSAN. *Organizational learning, knowledge management and intellectual capital: An Integrative conceptual model*. Dostupné také z: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk4/papers/vera.pdf.

Díky těmto nově nalezeným zdrojům byl kompletně přepracován teoretický rámec práce.

Charakterizujte základní proměny práce v době od zadání projektu do odevzdání tezí a pokuste se vyhodnotit, jaký pokrok na práci jste během semestru zaznamenali (v bodech):

- opuštění teorie horizontální europeizace (horizontální europeizaci je velmi obtížné zkoumat)
- nalezení teorie organizačního učení, která je mnohem uchopitelnější
- rozšíření počtu zkoumaných aktérů, zúžení počtu zkoumaných odvětví
- vytvoření teoretického rámce, aplikace teorie na zkoumanou problematiku
- stanovení výzkumných cílů a kritérií
- volba vhodnější metody výzkumu

Podpis studenta a datum:
29. 1. 2016

Schváleno:	**Datum**	**Podpis**
Vedoucí práce		
Vedoucí diplomového semináře		

Obsah

Úvod **1**
Struktura práce **3**
Přehled literatury **3**
1. Výzkumný rámec **7**
1.1 Přehled vývoje evropské územní spolupráce **7**
1.1.1 Zárodky evropské územní spolupráce 7
1.1.2 INTERREG I – III 9
1.1.3 INTERREG IV – V 12
1.2 Teoretický rámec **16**
1.2.1 Teoretické přístupy k efektivitě územní spolupráce 16
1.2.2 Teorie organizačního učení 18
1.2.3 Aplikace teorie na evropskou územní spolupráci 24
1.3 Cíl, výzkumná kritéria a výzkumné otázky práce **32**
1.4 Metoda práce **34**
1.5 Nositelé výzkumu **37**
2. Procesy učení v projektové skupině **38**
2.1 Individuální učení **38**
2.2 Hloubka spolupráce v projektové skupině **39**
2.3 Spolupráce v projektové skupině a její překážky **44**
2.3.1 Nerealistické nebo nejasné představy o projektu 45
2.3.2 Špatné vedení projektové skupiny, pasivita partnerů 46
2.3.3 Odlišné prostředí partnerů 47
2.3.4 Rozdílná mentalita a kultura, jazykové problémy 49
2.3.5 Problémy s administrativou a kontrolami 50
2.3.6 Problémy s politickou podporou 52
2.3.7 Jiné překážky 52
2.4 Shrnutí kapitoly **53**
3 Procesy uvnitř organizace **54**
3.1 Zapojení ostatních členů organizace **54**
3.2 Uchování nabytých vědomostí a znalostí **55**
3.3 Vliv projektů na politiky a aktivity organizace **58**
3.4 Další přínosy projektů pro zapojené organizace **59**
3.5 Shrnutí kapitoly **61**
4 Procesy vně organizace **62**
4.1 Zapojení místních aktérů **62**
4.2 Relevance výstupů projektů pro celou EU **63**
5 Diskuse o systémových problémech INTERREG **65**
Závěr **67**
Summary **68**
Zdroje **71**
Seznam tabulek, diagramů a grafů v textu práce **80**
Seznam příloh **80**

Úvod

Spolupráce regionálních aktérů z různých států má v Evropě dlouholetou tradici, jejíž počátky sahají do období po druhé světové válce, kdy začala vznikat bilaterální partnerství měst, první sdružení regionálních aktérů a prvotní zárodky přeshraniční spolupráce. Evropská společenství začala územní spolupráci aktivně podporovat v 80. letech 20. století ve snaze připravit zaostávající pohraniční regiony na dokončení jednotného trhu. Z pilotních projektů se zanedbatelným rozpočtem se postupem času vyvinul rozsáhlý program podporující širokou škálu forem územní spolupráce, z nichž nejrozšířenější je skupina programů INTERREG. Počet uskutečněných projektů v rámci INTERREG se zvyšuje s každým programovacím obdobím, stejně jako příspěvek z evropských fondů, který v současném období 2014–2020 přesahuje částku 10 miliard eur.

Evropská unie, jakož i nečlenské státy, které se na území spolupráci podílí, mohou z programu INTERREG profitovat hned na několika úrovních. Pro Evropu jako celek představuje spolupráce regionálních aktérů příležitost rozvíjet společné území harmonicky a vyvarovat se neefektivního a roztříštěného územního plánování plynoucího z existence státních hranic. Jednotlivé regiony, které se do programů INTERREG zapojují prostřednictvím místních samospráv i jiných aktérů, mohou díky spolupráci s jinými regiony řešit společné problémy nebo problémy přesahující sdílenou hranici, se kterými je výhodné se vypořádat společnými silami. Samotné organizace, které se přímo účastní konkrétních projektů, pak mají možnost sdílet své znalosti a ušetřit tak energii, kterou by jinak plýtvaly na opětovné vynalézání již vynalezeného.

Existuje však množství překážek, které efektivní spolupráci brání. Může se jednat o potíže pramenící například z nesourodého organizačního, institucionálního, profesionálního, politického či právního zázemí partnerů nebo o jiné překážky, které komplikují spolupráci projektové skupiny. Zároveň může docházet k tomu, že organizace, která se podílí na projektu, není schopná nové znalosti zužitkovat a celý proces učení se novým věcem se tak zastaví na úrovni jednotlivců, kteří organizaci v projektu zastupují. Benefity územní spolupráce mohou být omezeny také tehdy, pokud organizace účastnící se projektu nesdílí nové poznatky s ostatními aktéry ve svém okolí, anebo pokud spolupráce nevede k výstupům, které by měly přidanou hodnotu pro celou Evropskou unii.

V zájmu zapojených aktérů, účastnících se regionů i Evropské unie jako celku je proto zjistit, co brzdí efektivní územní spolupráci. To však není snadný úkol, jednak vzhledem k velikosti programů INTERREG, a zároveň proto, že typické problémy se mohou lišit v rámci různých druhů spolupráce i jednotlivých států a regionů. Tato diplomová práce proto zkoumá jen úzkou část této problematiky, a to účast českých regionálních aktérů v nadnárodním a meziregionálním odvětví programu INTERREG v období 2007–2013, a to z pohledu teorie organizačního učení.

Teorie organizačního učení vznikla v 60. letech 20. století primárně v kontextu podnikového managementu. Ve své obecné podobě klade velký důraz na schopnost firmy učit se novým věcem a přizpůsobit se měnícím se podmínkám a zkoumá proměny poznání, chování a rutin organizací a jejich členů. Díky své popularizaci, ke které došlo v 90. letech, začala být teorie organizačního učení využívána i mimo své původní prostředí, například i ve výzkumu zaměřeném na regionální rozvoj a evropskou územní spolupráci. Ten zkoumá mimo jiné specifické překážky, kterým evropská územní spolupráce v tomto ohledu čelí, či hloubku a typy spolupráce, ke kterým v rámci evropské územní spolupráce dochází.

Časové rozmezí 2007–2013 bylo zvoleno proto, že se jedná o poslední ukončené kolo programů INTERREG a výsledky výzkumu tak jsou nejaktuálnější možné. Vzhledem ke zvolené metodě bylo zároveň potřeba, aby si zástupci účastnících se měst pamatovali co nejvíce detailů. (Viz níže.) Zaměření výzkumu pouze na projekty uskutečněné v rámci programů nadnárodní a meziregionální spolupráce vychází z toho, že projekty nadnárodního a meziregionálního typu bývají spíše tzv. měkkého charakteru a pro výzkum procesů organizačního učení jsou proto vhodnější než projekty přeshraniční spolupráce. Projekty přeshraniční spolupráce naopak obvykle mívají tzv. tvrdý charakter, jinými slovy jejich cílem bývá vytvoření hmatatelné infrastruktury. Pro výzkum procesů organizačního učení tedy nejsou příliš relevantní.[1]

Cílem této diplomové práce je posoudit, do jaké míry je spolupráce na projektech INTERREG efektivní z pohledu teorie organizačního učení. Práce se tedy snaží zjistit, jestli dochází k procesům šíření vědomostí a znalostí na všech potřebných úrovních a také které překážky procesy učení komplikují. Vzhledem k tomu, že se jedná převážně o interní

[1] Rozhovor s Pavlem LUKEŠEM a Vladimírem ŠOURKEM: Odbor evropské územní spolupráce, Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha, 7. 11. 2016.

procesy uvnitř projektových skupin a zapojených organizací a problémy vnímané jejich členy, je logické obrátit se při výzkumu právě na ně. Metodou výzkumu bylo proto zvoleno dotazníkové šetření doplněné o semistrukturované rozhovory se zástupci českých regionálních aktérů, kteří se programů v nadnárodním nebo meziregionálním odvětví INTERREG v období 2007–2013 zúčastnili.

Struktura práce

Úvodní kapitola této práce je věnována stručnému přehledu vývoje evropské územní spolupráce a teoretickému ukotvení práce. Úkolem podkapitoly o vývoji evropské územní spolupráce je vysvětlit důvody a okolnosti vzniku programů INTERREG a představit typy územní spolupráce, které tyto programy podporují. Následující podkapitola se zaměřuje na teoretické pohledy, kterými lze nahlížet na efektivitu územní spolupráce v rámci programů INTERREG. Těmi jsou teorie horizontální europeizace, teorie učících se regionů a samozřejmě také teorie organizačního učení. Této teorii je věnována následující podkapitola, která rozebírá její obecné základy a nejdůležitější myšlenky. Pozornost je poté zaměřena na aplikaci této teorie na evropskou územní spolupráci a programy INTERREG. V návaznosti na teoretické ukotvení práce je formulován její cíl, výzkumná kritéria a výzkumné otázky. V závěru první kapitoly je podrobněji popsána metoda výzkumu. Struktura druhé, praktické části této diplomové práce vychází z výzkumných kritérií a otázek. Je rozdělena do tří kapitol, přičemž ta první se zaměřuje na procesy učení uvnitř projektové skupiny, druhá na procesy učení uvnitř organizace a třetí na procesy učení vně organizace. Poslední, krátká kapitola této práce je věnována diskusi o systémových problémech programu INTERREG, ke kterým se v průběhu rozhovorů vyjádřili někteří respondenti. V závěru práce jsou shrnuty poznatky, které tento výzkum přinesl, a navržen směr, kterým se může ubírat další zkoumání této problematiky.

Přehled literatury

Mezi nejdůležitější zdroje, ze kterých vychází první podkapitola věnovaná vývoji evropské územní spolupráce, patří historické přehledy této problematiky. Jedná se o několik dokumentů vydaných přímo evropskými institucemi, jako například dokument z pera lucemburského předsednictví s názvem *Looking back on 25 years of INTERREG and preparing the future of territorial cooperation, Fact Sheet; Historical view of Interreg / European Territorial Cooperation* z roku 2015, či newsletter programu INTERACT z roku 2010 s názvem *20 years of territorial cooperation.* Užitečným zdrojem byl také akademický článek autorů Stefanie Dühr, Dominica Steada a Wila Zonnevelda *The*

Europeanization of spatial planning through territorial cooperation. Tento článek poskytuje velmi kvalitní, ucelený a vyčerpávající přehled vývoje evropské územní spolupráce a zároveň, jak už jeho název naznačuje, také věnuje prostor myšlence europeizace. V závěru nabízí též užitečný glosář nejdůležitějších pojmů týkajících se evropského územního plánování.

Co se týče podkapitoly věnované teoretickým přístupům ke zkoumání efektivity územní spolupráce, autorka práce vycházela z knihy *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace* autorů Jiřího Blažka a Davida Uhlíře a také diplomové práce Evy Vaňkové s názvem *Přeshraniční spolupráce euroregionů mezi Českou, Polskou a Slovenskou republikou.* Oba tyto zdroje dokázaly kvalitně a srozumitelně popsat nejdůležitější myšlenky teorie učících se regionů. V případě teorie horizontální europeizace autorka vycházela především z článků *From Mutual Learning to Joint Working: Europeanization Processes in the INTERREG B Programmes* z pera Vereny Hachmann a *Europeanisation of regional policy making: a Boolean analysis of Norwegian counties' participation in the EU's Interreg programme* autorů Rune Dahl Fritjara, Einara Leknese a Janne Thygesen.

Zásadním zdrojem pro podkapitolu věnovanou teorii organizačního učení v její obecné podobě byl web *infed.org* poskytující přehled nejdůležitějších autorů a myšlenek této teorie. Jeho význam pro tuto práci spočíval především v tom, že dokázal autorku práce nasměrovat k nejdůležitějším dílům teorie organizačního učení. Užitečný přehled vývoje debaty o organizačním učení poskytl také článek *Organizational learning: Debates past, present and future* autorů Marka Easterby-Smithe, Mary Crossan a Davida Nicoliniho. Dále je nezbytné zmínit další článek autorky Mary Crossan, *Organizational learning: Dimensions for a theory*, který vypracovala společně s Henrym Lanem, Roderickem Whitem a Lisou Djurfeldt v roce 1995. Tento článek přichází s rozdělením organizačního učení na jednotlivé úrovně, ze kterého autorka práce vycházela při formulaci výzkumného rámce této práce. V jejím dalším díle *An organizational learning framework: From intuition to institution* pak Mary Crossan a její spolupracovníci popsali procesy, ke kterým na jednotlivých úrovních učení dochází. Mary Crossan dále shrnula některé z nejdůležitějších konceptů teorie organizačního učení v článku *Organizational learning, knowledge management and intellectual capital: An Integrative conceptual model*, který napsala společně s Dusyou Vera.

Pro vypracování diplomové práce byly však ze všeho nejdůležitější akademické články, které aplikují teorii organizačního učení na problematiku územní spolupráce v rámci programu INTERREG. Takových článků existuje velice málo, jsou však základem pro teoretické ukotvení této práce. V první řadě je potřeba zmínit již výše uvedenou autorku Verenu Hachmann a její teoretický článek *Promoting Learning in Transnational Networks* z roku 2008, kde se věnuje typům a metodám organizačního učení, stejně jako jeho překážkám. Diskusi o nich dále rozvíjí v článku *Transnational and Intercultural Skills for the Management of European Networks*, který zpracovala společně s Philipem Potterem. Tato díla skvěle doplňuje working paper s názvem *Collective learning through transnational co-operation – the case of Interreg IIIB* autorů Kaisy Lähteenmäki-Smith a Alexandra Dubois z roku 2006. Jedná se o analýzu rysů kolektivního učení v projektech INTERREG IIIB založenou na dotazníkovém šetření mezi vedoucími partnery projektů. Výzkum se zabýval mimo jiné vnímanými překážkami či benefity spolupráce. Dalším důležitým zdrojem byl článek Claire Colomb *The added value of transnational cooperation: Towards a new framework for evaluating learning and policy change*, který přichází se škálou rozdělující projekty v programu INTERREG podle hloubky spolupráce, které dosahují.

Poslední skupinou použitých písemných zdrojů jsou oficiální hodnotící studie programů INTERREG. Autorka měla velké očekávání od evaluace třetího kola INTERREG z roku 2010 (*INTERREG III Community Initiative (2000-2006) Ex-Post Evaluation: Final Report*), která věnovala prostor i organizačnímu učení v rámci projektů uskutečněných v tomto období. Závěry, které tento dokument přináší, jsou ale bohužel velmi vágní a v dokumentu navíc ani není popsáno, jak se k nim výzkumníci dopracovali. Evaluace období 2007–2013, které tato diplomová práce zkoumá, v době jejího zpracovávání vydána ještě nebyla. Naopak studie procesů výměny zkušeností v rámci INTERREG IVC (*Study on Exchange of Experience Processes: Final Report*) zpracovaná společností EureConsult S.A. v roce 2013 se ukázala být zásadním zdrojem pro tuto práci. Tato studie zkoumala projekty v meziregionálním odvětví INTERREG v období od roku 2007 do svého vydání metodou dotazníkového šetření a případových studií za použití teorie organizačního učení. Sice nepřináší o mnoho konkrétnější závěry než výše zmiňovaný evaluační dokument a téměř vůbec se nevěnuje projektům, kterých se účastnili čeští aktéři, její autoři nicméně dokázali úspěšně a smysluplně přetavit velmi obecný teoretický základ v praktický výzkumný rámec. To autorce diplomové práce výrazně pomohlo formulovat vlastní výzkumná kritéria a otázky a také dotazník a

předpřipravené otázky pro semistrukturované rozhovory. Dotazník studie EureConsult S.A. bohužel zveřejněn nebyl.

1. Výzkumný rámec

1.1 Přehled vývoje evropské územní spolupráce

1.1.1 Zárodky evropské územní spolupráce

Rostoucí počet případů, kdy v Evropě dochází ke spolupráci regionálních aktérů z různých států, lze vysvětlit vlivem globalizace a evropské integrace, které vedou k oslabení autonomie národních států a rostoucí vzájemné funkční závislosti regionů. Tento proces je podpořen mimo jiné novými komunikačními technologiemi, zhušťující se sítí dopravní infrastruktury, a v rámci EU především existencí společného trhu a hospodářské a měnové unie.[2] Aby bylo možné naplno využít všech výhod, které tato situace nabízí, a dosáhnout harmonického rozvoje EU jako celku, je potřeba přistupovat k využívání evropského teritoria koherentně a vyvarovat se roztříštěného a neefektivního územního plánování.[3] Právě to je úkolem evropské územní spolupráce, která je v současnosti jedním ze dvou cílů kohezní politiky EU.[4]

Spolupráce regionálních aktérů z různých států má na území dnešní EU dlouholetou tradici.[5] Jejím zárodkem byla bilaterální partnerství měst, tzv. town twinnings, která se v Evropě začala objevovat krátce po skončení druhé světové války.[6] Lokální a regionální

[2] DÜHR, Stefanie, Dominic STEAD a Wil ZONNEVELD. 2007. The Europeanization of spatial planning through territorial cooperation. *Planning Practice and Research* [online]. 22(3), 292 [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02697450701688245; *EUROPE 2000: Outlook for the Development of the Community's Territory*. 1991. Finální verze. Brusel: Komise Evropských společenství. COM (91) 452 final, 25. Dostupné také z: http://aei.pitt.edu/5661/.

[3] *EUROPE 2000: Outlook for the Development of the Community's Territory*. 1991. Předběžná verze. Lucemburk: Office for Official Publications of the European Communities. 6. Dostupné také z: http://bit.ly/1XgMbLI.

[4] Interreg: European Territorial Co-operation. *Evropská komise: Regionální politika* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy/cs/policy/cooperation/european-territorial/.

[5] DABINETT, Gordon. 2006. Transnational Spatial Planning—Insights from Practices in the European Union. *Urban Policy and Research* [online]. 24(2), 284 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: ebscohost.com.

[6] *Fact Sheet; Historical view of Interreg / European Territorial Cooperation.* 2015. INTERACT. 1. Dostupné také z: http://admin.interact-eu.net/downloads/9301/INTERACT_Programme_Management_Handbook_Factsheet_Historical_view_of_Interreg.pdf.

autority se zanedlouho poté začaly sdružovat v Radě evropských municipalit a regionů (CEMR, zal. 1951)[7] a dalších uskupeních vznikajících především v 70. a 80. letech.[8] Prvním průkopníkem evropské přeshraniční spolupráce se stalo EUREGIO na územní Německa a Nizozemska vzniklé roku 1958, jehož vzor v následujících dekádách následovalo množství podobných uskupení především v západní a severní Evropě.[9] Později začaly územní spolupráci aktivně podporovat i evropské instituce.[10]

Evropská společenství se začala podporou hospodářské a sociální koheze a vyrovnaného územního rozvoje intenzivněji zabývat v 80. letech v souvislosti s přijetím Jednotného evropského aktu, jehož cílem bylo do konce roku 1992 dokončit jednotný trh.[11] Evropské instituce se rozhodly vyrovnaný územní rozvoj podpořit prostřednictvím programů územní spolupráce.[12] Roku 1988 byl výrazně navýšen rozpočet strukturálních fondů a ve snaze podpořit rozvoj zaostávajících pohraničních regionů uvnitř Společenství bylo o rok později spuštěno prvních 14 pilotních projektů přeshraniční spolupráce,[13] kterým byla podle článku 10 ERDF[14] udělena finanční podpora v hodnotě 21 milionů ECU.[15]

---

[7] Introducing CEMR. *Council of European Municipalities and Regions (CEMR)* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.ccre.org/en/article/introducing_cemr.

[8] Například Asociace evropských pohraničních regionů - AEBR, zal. 1971, Kongres periferních přímořských regionů Evropy - CPMR, zal. 1973, Shromáždění evropských regionů - AER, zal. 1985, či EUROCITIES (zal. 1986).

[9] The Forerunner: INTERREG. INTERACT [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.interact-eu.net/interreg/interreg/342/5898.

[10] INTERREG III Community Initiative (2000-2006) Ex-Post Evaluation: Final Report. 2010. Zoetermeer: Panteia and Partners. 23. Dostupné také z: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/expost2006/interreg_final_report_23062010.pdf.

[11] The Forerunner: INTERREG. *INTERACT* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.interact-eu.net/interreg/interreg/342/5898.

[12] DÜHR, Stefanie, Dominic STEAD a Wil ZONNEVELD. 2007. The Europeanization of spatial planning through territorial cooperation. *Planning Practice and Research* [online]. 22(3), 291 [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02697450701688245.

[13] *INTERREG III Community Initiative (2000-2006) Ex-Post Evaluation: Final Report.* 2010. Zoetermeer: Panteia and Partners. 23. Dostupné také z: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/expost2006/interreg_final_report_23062010.pdf.

[14] Council Regulation (EEC) No 4254/88 of 19 December 1988, laying down provisions for implementing Regulation (EEC) No 2052/88 as regards the European Regional

1.1.2 INTERREG I – III

Na pilotní projekty navázal program INTERREG I, který byl spuštěn v roce 1990 s cílem překonat nevýhody plynoucí z existence hranic mezi sousedícími regiony a připravit je na spuštění jednotného trhu.[16] V období 1990–1993 tak bylo v rámci 31 programů implementováno 2 500 projektů přeshraniční spolupráce.[17] Většina z nich se zaměřovala na oblasti rozvoje infrastruktury, turismu a životního prostředí, případně na podporu malých a středně velkých podniků či rozvoj venkova.[18] Výše příspěvku z evropských fondů činila přibližně 1,1 miliard ECU.[19] Vzhledem k tomu, že Evropská komise považovala za nutné, aby se regionální a lokální partneři podíleli na plánování a implementaci projektů, finanční

Development Fund. 1988. In: *Official Journal of the European Communities*. Brusel, L 374, s. 15-20. Dostupné také z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31988R4254&rid=1.

[15] BLAIS, Elise. Remember? looking back at 20 years of territorial cooperation. *INTERACT september 2010: 20 years of territorial cooperation* [online]. s. 6 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://2007-2013.at-cz.eu/at-cz/downloads/Newsletters/INTERACT_Newsletter_No_6_September_2010.pdf.

[16] DÜHR, Stefanie, Dominic STEAD a Wil ZONNEVELD. 2007. The Europeanization of spatial planning through territorial cooperation. *Planning Practice and Research* [online]. 22(3), 294 [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02697450701688245; *Info technique INTERREG.* 1990. Brusel: Komise Evropských společenství. T-501.90. 1. Dostupné také z: http://admin.interact-eu.net/downloads/2463/Commission_Information_Technical_Fiche_on_INTERREG_Community_initiatives_.pdf.

[17] BLAIS, Elise. Remember? looking back at 20 years of territorial cooperation. *INTERACT september 2010: 20 years of territorial cooperation* [online]. 6. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://2007-2013.at-cz.eu/at-cz/downloads/Newsletters/INTERACT_Newsletter_No_6_September_2010.pdf; INTERREG I. *INTERACT* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.interact-eu.net/interreg_i/interreg_i/337/5751.

[18] BLAIS, Elise. Remember? looking back at 20 years of territorial cooperation. *INTERACT september 2010: 20 years of territorial cooperation* [online]. 6. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://2007-2013.at-cz.eu/at-cz/downloads/Newsletters/INTERACT_Newsletter_No_6_September_2010.pdf.

[19] INTERREG I. *INTERACT* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.interact-eu.net/interreg_i/interreg_i/337/5751.

podpora směřovala přímo regionálním partnerům a nikoli státům.[20] Projekt INTERREG tak lze považovat za krok směrem k víceúrovňovému vládnutí.[21]

Ve druhém kole programu INTERREG (1994–1999) se programy přeshraniční spolupráce zaměřily nově též na vzdělávání, zdravotnictví a média.[22] Jejich počet se téměř zdvojnásobil ze 31 na 59 díky přistoupení tří nových států a také díky vytvoření programů Phare-CBC (1994) a Tacis-CBC (1996), které financovaly spolupráci na externích hranicích EU.[23] Zároveň byl zahájen program INTERREG IIB, který navazoval na předchozí iniciativu REGEN (1989–1993) a zaměřoval se na dokončení vybraných energetických sítí v jižní Evropě.[24] V roce 1997 byl v rámci příprav Evropských perspektiv územního rozvoje[25] spuštěn INTERREG IIC zaměřující se na nadnárodní spolupráci v oblasti prevence povodní a sucha v jižních členských státech.[26] Díky příspěvku evropských

[20] *Info technique INTERREG.* 1990. Brusel: Komise Evropských společenství. T-501.90. 3. Dostupné take z: http://admin.interact-eu.net/downloads/2463/Commission_Information_Technical_Fiche_on_INTERREG_Community_initiatives_.pdf.

[21] *Fact Sheet; Historical view of Interreg / European Territorial Cooperation.* 2015. INTERACT. 2. Dostupné také z: http://admin.interact-eu.net/downloads/9301/INTERACT_Programme_Management_Handbook_Factsheet_Historical_view_of_Interreg.pdf.

[22] INTERREG II. *INTERACT* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.interact-eu.net/interreg_ii/interreg_ii/347/5752.

[23] BLAIS, Elise. Remember? looking back at 20 years of territorial cooperation. *INTERACT september 2010: 20 years of territorial cooperation* [online]. 7. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://2007-2013.at-cz.eu/at-cz/downloads/Newsletters/INTERACT_Newsletter_No_6_September_2010.pdf.

[24] INTERREG II. *INTERACT* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.interact-eu.net/interreg_ii/interreg_ii/347/5752.

[25] Evropské perspektivy územního rozvoje (European Spatial Development Perspectives, ESDP) jsou první územní strategie pro EU přijatá na neformálním setkání ministrů roku 1999. Cílí na vyrovnaný polycentrický rozvoj, nový vztah měst a venkova, spravedlivý přístup k infrastruktuře a vědomostem a moudré nakládání s přírodním a kulturním dědictvím. Zdroj: *INTERREG III Community Initiative (2000-2006) Ex-Post Evaluation: Final Report.* 2010. Zoetermeer: Panteia and Partners. 25. Dostupné také z: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/expost2006/interreg_final_report_23062010.pdf.

[26] *Fact Sheet; Historical view of Interreg / European Territorial Cooperation.* 2015. INTERACT. 3. Dostupné také z: http://admin.interact-eu.net/downloads/9301/INTERACT_Programme_Management_Handbook_Factsheet_Historical_view_of_Interreg.pdf; INTERREG II. *INTERACT* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.interact-eu.net/interreg_ii/interreg_ii/347/5752.

fondů v celkové výši více než 3,5 miliard ECU bylo v rámci INTERREG II implementováno přes 10 000 projektů.[27]

INTERREG III (2000–2006) podporoval (A) přeshraniční spolupráci, (B) nadnárodní spolupráci územně ucelených regionů a (C) meziregionální spolupráci.[28] Vzhledem k dalšímu rozšíření EU se počet programů přeshraniční spolupráce opět zvýšil na více než 60.[29] Na nadnárodní spolupráci v rámci INTERREG IIC navázal INTERREG IIIB. INTERREG IIIC místo toho navázal na několik programů meziregionální spolupráce z předchozího desetiletí (PACTE, RECITE I a II, ECOS-Ouverture I a II), které dosud existovaly mimo rámec INTERREG a věnovaly se výměně zkušeností a společnému řešení problémů.[30] V roce 2002 byl zahájen program ESPON,[31] jehož cílem je studovat trendy územního rozvoje v Evropě,[32] a o rok později byl spuštěn INTERACT,[33] asistenční program a platforma pro výměnu zkušeností a dobré praxe v programech INTERREG (viz níže).[34] Celkový příspěvek EU na třetí kolo INTERREG přesáhl 5 miliard eur a bylo implementováno cca 18 000 projektů.[35]

---

[27] BLAIS, Elise. Remember? looking back at 20 years of territorial cooperation. *INTERACT september 2010: 20 years of territorial cooperation* [online]. 7. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://2007-2013.at-cz.eu/at-cz/downloads/Newsletters/INTERACT_Newsletter_No_6_September_2010.pdf.

[28] DÜHR, Stefanie, Dominic STEAD a Wil ZONNEVELD. 2007. The Europeanization of spatial planning through territorial cooperation. *Planning Practice and Research* [online]. 22(3), 294 [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02697450701688245.

[29] INTERREG III. *INTERACT* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.interact-eu.net/interreg_iii/interreg_iii/401/464.

[30] *Looking back on 25 years of INTERREG and preparing the future of territorial cooperation: Background Document prepared by the Luxembourgish Presidency of the EU Council.* 2015. 8. Dostupné také z: http://www.dat.public.lu/eu-presidency/Events/General-Affairs-Council-_Cohesion-Policy_-_18-November-2015_-Brussels_/LU-Presidency-Background-Document---Looking-back-o--25-Years-of-Interreg.pdf.

[31] European Spatial Planning Observatory Network

[32] INTERREG III. *INTERACT* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.interact-eu.net/interreg_iii/interreg_iii/401/464.

[33] INTERREG Animation, Cooperation and Transfer

[34] INTERREG III. *INTERACT* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.interact-eu.net/interreg_iii/interreg_iii/401/464.

[35] Ibid.

1.1.3 INTERREG IV – V

V roce 2007 byl INTERREG přejmenován na evropskou územní spolupráci (European territorial cooperation) a vedle cílů konvergence a konkurenceschopnost se stal třetím pilířem evropské kohezní politiky, čímž přestal být samostatnou iniciativou.[36] Jeho struktura se od předchozího období zásadně nezměnila. V České republice v tomto období fungovalo celkem 9 operačních programů s celkovým rozpočtem 0,39 miliardy eur. První skupinou byly programy přeshraniční spolupráce (ČR – Slovensko, ČR – Rakousko, ČR – Polsko, ČR – Bavorsko a ČR – Sasko). Tyto operační programy podporovaly přeshraniční hospodářskou, kulturní a komunální spolupráci, rozvoj infrastruktury, cestovního ruchu, vzdělání a sociální integrace, zlepšení dopravní dostupnosti regionu, ochranu životního prostředí a spolupráci územních samospráv na obou stranách hranice.[37]

Dalším uskutečněným operačním programem byl OP Nadnárodní spolupráce. Česká republika patřila do zóny Střední Evropa (Central Europe / CE) společně s Rakouskem, Polskem, Maďarskem, Slovinskem, Slovenskem a částmi Německa, Itálie a Ukrajiny. Program podporoval spolupráci veřejných orgánů a institucí s charakterem veřejných orgánů s cílem výměny a přenosu zkušeností především v oblasti inovací, dopravní dostupnosti, životního prostředí a zvyšování atraktivity měst a regionů. Účelem

[36] Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 ze dne 11. července 2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a Fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) č. 1260/1999. 2006. In: *Úřední věstník Evropské unie.* Brusel, L 210, s. 26. Dostupné také z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006R1083&qid=1462938102861&from=EN.

[37] PROGRAM PŘESHRANIČNÍ SPOLUPRÁCE CÍL 3 ČESKÁ REPUBLIKA - SVOBODNÝ STÁT BAVORSKO 2007–2013. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://bit.ly/2eRM4XI; OPERAČNÍ PROGRAM PŘESHRANIČNÍ SPOLUPRÁCE ČESKÁ REPUBLIKA - POLSKÁ REPUBLIKA 2007–2013. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://bit.ly/2eROeXm; CÍL EVROPSKÁ ÚZEMNÍ SPOLUPRÁCE RAKOUSKO - ČESKÁ REPUBLIKA 2007–2013. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://bit.ly/2eqZYBp; CÍL 3 NA PODPORU PŘESHRANIČNÍ SPOLUPRÁCE 2007–2013 MEZI SVOBODNÝM STÁTEM SASKO A ČESKOU REPUBLIKOU. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://bit.ly/2fKIDiZ; PROGRAM PŘESHRANIČNÍ SPOLUPRÁCE SLOVENSKÁ REPUBLIKA - ČESKÁ REPUBLIKA 2007–2013. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://bit.ly/2fL0Tw9.

této spolupráce bylo „zajištění dostupnosti znalostí a nástrojů pro vytváření partnerství, aby se předešlo zbytečnému opakování činností a objevování již objeveného.“[38]

Dále probíhal operační program Meziregionální spolupráce (INTERREG IVC), který se, podobně jako OP Nadnárodní spolupráce, zaměřoval na spolupráci veřejných orgánů a institucí s charakterem veřejných orgánů „s cílem výměny a přenosu zkušeností a zajištění společného rozvoje přístupů a nástrojů, které zlepší účinnost politiky regionálního rozvoje.“[39] Spolupráce probíhala především v oblasti inovací a znalostní ekonomiky a životního prostředí a ochrany před riziky. Realizovány byly přitom dva typy projektů. Prvním z nich byly tzv. regionální iniciativy, které se zabývaly výměnou zkušeností „za účelem označení nejlepších postupů a vývoje nových nástrojů a přístupů, které jsou pak přejímány do praxe.“[40] Druhým typem byly tzv. fast track projekty, kde docházelo k přenosu zkušeností od zkušenějších k méně zkušeným regionům. V rámci tohoto programu mohli spolupracovat regionální aktéři ze všech členských států EU, Norska a Švýcarska.

Kromě přeshraniční, meziregionální a nadnárodní spolupráce probíhaly v letech 2007–2013 také programy INTERACT II, ESPON 2013 a nově také URBACT II. URBACT byl založen v roce 2002 jako součást iniciativy URBAN a fungoval jako institucionalizovaný rámec pro sdílení dobré praxe mezi evropskými městy.[41] Byl by tak vhodným kandidátem pro výzkum v této diplomové práci, ale ve zkoumaném období se ho neúčastnilo žádné české město.[42] INTERACT II, jak už bylo uvedeno výše, byl podpůrný

[38] OPERAČNÍ PROGRAM NADNÁRODNÍ SPOLUPRÁCE (CENTRAL EUROPE). *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://bit.ly/2fGxwZr.

[39] OPERAČNÍ PROGRAM MEZIREGIONÁLNÍ SPOLUPRÁCE (INTERREG IVC). *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://bit.ly/2eRPU2Q.

[40] Ibid.

[41] *Fact Sheet; Historical view of Interreg / European Territorial Cooperation.* 2015. INTERACT. 5. Dostupné také z: http://admin.interact-eu.net/downloads/9301/INTERACT_Programme_Management_Handbook_Factsheet_Historical_view_of_Interreg.pdf; OPERAČNÍ PROGRAM URBACT II. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://bit.ly/2fZWJCa.

[42] To vyplývá z webové stránky ALL NETWORKS. *URBACT: Connecting cities, Building successes* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://urbact.eu/all-networks?country=547.

program, který sloužil k šíření znalostí, zkušeností a dalších výstupů z programu INTERREG, nebyl nicméně rámcem pro samostatné projekty.[43] Program ESPON 2013 (European Spatial Planning Observation Network, česky Evropská monitorovací síť pro územní rozvoj a soudržnost) byl výzkumným programem, který měl za úkol poskytovat informace, analýzy, scénáře, mapy, databáze, indikátory a podobně, které přispívají k vyváženému rozvoji regionů či větších územních celků.[44] Přeshraniční spolupráce s regiony mimo území EU se v tomto období nově odehrávala v rámci programů ENPI-CBC a IPA-CBC.[45] Rozpočet čtvrtého kola INTERREG se zvýšil na 8,7 miliardy eur.[46]

V současném programovacím období 2014–2020 je název programu opět Interreg (tentokrát malým písmem), avšak názvy evropská územní spolupráce a Interreg lze libovolně zaměňovat.[47] (Pro účely této práce však autorka používá název psaný velkými písmeny, ať už se jedná o jakékoli období, z důvodu zachování konzistence.) INTERREG V je nyní cílem 2 kohezní politiky[48] a výše alokovaného příspěvku přesahuje 10 miliard eur.[49] INTERREG poprvé v dějinách disponuje vlastním nařízením, a to proto, že dosavadní legislativa není „plně přizpůsobena zvláštním potřebám cíle Evropská územní spolupráce, kde spolupracují alespoň dva členské státy nebo jeden členský stát a třetí země.“[50] Přehled vývoje programu INTERREG je stručně shrnut v tabulce 1.

---

[43] OPERAČNÍ PROGRAM INTERACT II. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy*[online]. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: http://bit.ly/2g7ba6z

[44] OPERAČNÍ PROGRAM ESPON 2013. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy*[online]. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: http://bit.ly/2eTYKNK.

[45] INTERREG III. *INTERACT* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.interact-eu.net/interreg_iii/interreg_iii/401/464.

[46] Interreg : European Territorial Co-operation. *Evropská komise: Regionální politika* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy/cs/policy/cooperation/european-territorial/.

[47] *Fact Sheet; Historical view of Interreg / European Territorial Cooperation.* 2015. INTERACT. 5. Dostupné také z: http://admin.interact-eu.net/downloads/9301/INTERACT_Programme_Management_Handbook_Factsheet_Historical_view_of_Interreg.pdf.

[48] Ibid.

[49] Interreg : European Territorial Co-operation. *Evropská komise: Regionální politika* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy/cs/policy/cooperation/european-territorial/.

[50] Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1299/2013 ze dne 17. prosince 2013 o zvláštních ustanoveních týkajících se podpory z Evropského fondu pro regionální rozvoj

Tabulka 1 - přehled vývoje programu INTERREG

Před 1988	1988–1989	1990–1993	1994–1999	2000–2006	2007–2013	2014–2020
		INTERREG I	INTERREG II	INTERREG III	Evropská územní spolupráce	INTERREG V
Bez podpory ES	Pilotní projekty	Komunitární iniciativa	Komunitární iniciativa	Komunitární iniciativa	Součást kohezní politiky	Součást kohezní politiky
Bilaterální či multilaterální spolupráce: partnerství měst, přeshraniční euroregiony, sítě, partnerství a iniciativy		Přeshraniční spolupráce: INTERREG I	Přeshraniční spolupráce: INTERREG IIA	Přeshraniční spolupráce: INTERREG IIIA	Přeshraniční spolupráce: INTERREG IVA	Přeshraniční spolupráce: INTERREG VA
		REGEN	INTERREG IIIB			
			Nadnárodní spolupráce: INTERREG IIIC (od 1997)	Nadnárodní spolupráce: INTERREG IIIB	Nadnárodní spolupráce: INTERREG IVB	Nadnárodní spolupráce: INTERREG VB
		Meziregionální spolupráce: PACTE (1989–1993), RECITE I (1991–1995) ECOS, OUVERTURE (1993)	Meziregionální spolupráce: PACTE-Exchange of Experience (1994–1995), RECITE II (1996–1999), ECOS-OUVERTURE I a II (1994–2003)	Meziregionální spolupráce: INTERREG IIIC	Meziregionální spolupráce: INTERREG IVC	Meziregionální spolupráce: INTERREG VC
				ESPON	ESPON	ESPON
				INTERACT	INTERACT	INTERACT

Zdroj: *INTERREG III Community Initiative (2000-2006) Ex-Post Evaluation: Final Report.* 2010. Zoetermeer: Panteia and Partners. 24. Dostupné také z: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/expost2006/interreg_final_report_23062010.pdf (přeloženo, zjednodušeno a doplněno o sloupec 2014–2020 autorkou práce).

pro cíl Evropská územní spolupráce. 2013. In: *Úřední věstník Evropské unie.* Brusel, L 347, ods. 2, s. 259. Dostupné také z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1299&qid=1462941005572&from=EN.

1.2 Teoretický rámec

1.2.1 Teoretické přístupy k efektivitě územní spolupráce

Efektivitu územní spolupráce lze zkoumat z několika úhlů pohledu v závislosti na tom, jak široký je záběr výzkumu, tedy na jak velké jednotky se zaměřuje. Pokud se výzkum věnuje jednotlivým organizacím, které se na územní spolupráci podílejí, a zaměřuje se na procesy odehrávající se uvnitř těchto organizací, vhodným teoretickým základem může být teorie organizačního učení. Jestliže se výzkum věnuje územní spolupráci z hlediska rozvoje regionu jako celku, vyhovujícím teoretickým základem bude spíše teorie učících se regionů. Pokud výzkum aplikuje ještě širší pohled na věc a věnuje se konvergenci politik napříč regiony v evropském měřítku, pak je ideálním přístupem teorie horizontální europeizace. Tyto tři přístupy budou stručně představeny v následujících odstavcích.

Teorie organizačního učení vznikla v 60. letech 20. století primárně v kontextu podnikového managementu. Klade velký důraz na schopnost organizace učit se novým věcem a přizpůsobit se měnícím se podmínkám a zkoumá proměny poznání, chování a rutin organizací a jejich členů. Neustálé učení se chápe jako nejdůležitější konkurenční výhodu, kterou může společnost mít. Díky své popularizaci, ke které došlo v 90. letech, začala být teorie organizačního učení využívána i mimo své původní prostředí, například i ve výzkumu zaměřeném na regionální rozvoj a evropskou územní spolupráci. Ten zkoumá mimo jiné specifické problémy, kterým evropská územní spolupráce čelí, či hloubku a typy spolupráce, ke kterým v rámci evropské územní spolupráce dochází. Teorie organizačního učení bude blíže představena v následující podkapitole.

Teorie učících se regionů je dnes považována za jednu z převažujících teorií regionálního rozvoje.[51] Stejně jako teorie organizačního učení vychází z přesvědčení, že základem konkurenceschopnosti v současném světě jsou vědomosti a schopnost učit se a vytvářet prostředí, které bude podněcovat vznik inovací.[52] Na rozdíl od teorie

[51] BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ. 2002. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace.* Praha: Karolinum. 14.

[52] BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ. 2011. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace.* Praha: Karolinum. 190; LUNDVALL, Bengt-Åke. 2010. *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Londýn a New York: Anthem Press. 1, 329.

organizačního učení se však zabývá primárně rozvojem regionu jako celku, nikoli procesy učení uvnitř jednotlivých organizací. Za učící se regiony jsou považovány ty regiony, které spolupracují s velkým množstvím organizací a veřejných autorit. Ideální prostředí pro takovou spolupráci se přitom vyznačuje kulturní a institucionální blízkostí zapojených aktérů. [53]

Teorie horizontální europeizace zkoumá vliv regionální spolupráce na politiku a agendu regionálních autorit.[54] Horizontální europeizaci lze popsat jako proces, který je spuštěn „šířením myšlenek a diskurzů o dobrých politikách a nejlepší praxi“[55] v rámci výměny zkušeností mezi vládami na stejné úrovni.[56] Dochází k němu tedy „mimo klasické evropské instituce a bez přímé státní nebo evropské podpory.“[57] Následná konvergence politik a společné vládnutí regionů z různých zemí má snižovat význam státních hranic a napomáhat tak myšlence evropské integrace.[58] Horizontální europeizaci lze tedy chápat

[53] VAŇKOVÁ, Eva. 2013. *Přeshraniční spolupráce euroregionů mezi Českou, Polskou a Slovenskou republikou.* Praha. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut mezinárodních studií. Katedra západoevropských studií. Vedoucí práce PhDr. Zuzana Kasáková, Ph.D. 22.

[54] HACHMANN, Verena. 2011. From Mutual Learning to Joint Working: Europeanization Processes in the INTERREG B Programmes. *European Planning Studies* [online]. 19(8), 1537-1555 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: ebscohost.com; FITJAR, Rune Dahl, Einar LEKNES a Janne THYGESEN. 2013. Europeanisation of regional policy making: a Boolean analysis of Norwegian counties' participation in the EU's Interreg programme. *Environment and Planning C: Government and Policy* [online]. 31(3), 381-400 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://epc.sagepub.com/lookup/doi/10.1068/c11233r.

[55] RADAELLI, Claudio. 2003. The Europeanization of public policy. FEATHERSTONE, Kevin a Claudio RADAELLI. *The Politics of Europeanization*. Oxford: Oxford University Press. 41. Citováno v HACHMANN, Verena. 2011. From Mutual Learning to Joint Working: Europeanization Processes in the INTERREG B Programmes. *European Planning Studies* [online]. 19(8), 1543 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: ebscohost.com. (Původní knihu se autorce nepodařilo dohledat.)

[56] FITJAR, Rune Dahl, Einar LEKNES a Janne THYGESEN. 2013. Europeanisation of regional policy making: a Boolean analysis of Norwegian counties' participation in the EU's Interreg programme. *Environment and Planning C: Government and Policy* [online]. 31(3), 383 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://epc.sagepub.com/lookup/doi/10.1068/c11233r.

[57] HACHMANN, Verena. 2011. From Mutual Learning to Joint Working: Europeanization Processes in the INTERREG B Programmes. *European Planning Studies* [online]. 19(8), 1538 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: ebscohost.com.

[58] FITJAR, Rune Dahl, Einar LEKNES a Janne THYGESEN. 2013. Europeanisation of regional policy making: a Boolean analysis of Norwegian counties' participation in the EU's Interreg programme. *Environment and Planning C: Government and Policy* [online].

jako ideální důsledek spolupráce regionálních aktérů, který je podmíněn úspěšným organizačním učením na úrovni jednotlivých aktérů.

1.2.2 Teorie organizačního učení

Teorie organizačního učení, jak už její název napovídá, zkoumá procesy učení v rámci organizací. Přestože se primárně zabývala především soukromými firmami, může být použita ke zkoumání jakýchkoli organizací včetně státních institucí či mezinárodních struktur. Organizační učení může být definováno jako proces vytváření, přenášení a uchovávání vědomostí, ke kterému dochází v návaznosti na zkušenostech.[59] Během organizačního učení dochází jak ke kognitivním, tak k behaviorálním změnám,[60] a výzkum organizačního učení se tak obvykle zabývá proměnami poznání, chování a rutin organizací a jejich členů.[61] V rámci mezinárodních vztahů, respektive při zkoumání EU, je teorie organizačního učení významná mimo jiné tím, že ukazuje, že vyjednávání mezi aktéry z různých států nemusí být jen o redistribuci síly (tedy hrou s nulovým součtem neboli zero sum game), ale mohou být i hrou s pozitivním součtem.[62]

Debata o konceptu organizačního učení probíhá již od 60. let.[63] První zmínka o organizačním učení se objevila v knize *A Behavioral Theory of the Firm* z roku 1963. Podle autorů této knihy Cyerta a Marche se firmy učí ze svých zkušeností proto, aby se přizpůsobily podmínkám svého prostředí.[64] Podobnou myšlenku vyjádřil Donald Schön v

---

31(3), 383 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://epc.sagepub.com/lookup/doi/10.1068/c11233r.

[59] CYERT, Richard M. a James G. MARCH. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliff, New Jersey: PRENTICE-HALL. 100, 123.

[60] VERA, Dusya a Mary CROSSAN. *Organizational learning, knowledge management and intellectual capital: An Integrative conceptual model.* 2. Dostupné také z: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk4/papers/vera.pdf.

[61] EASTERBY-SMITH, Mark, Mary CROSSAN a Davide NICOLINI. 2000. Organizational learning: Debates past, present and future. *Journal of Management Studies* [online]. 37(6), 786 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: ebscohost.com.

[62] ZITO, Anthony R. a Adriaan SCHOUT. 2009. Learning theory reconsidered: EU integration theories and learning. *Journal of European Public Policy* [online]. 16(8), 1104 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: ebscohost.com.

[63] VERA, Dusya a Mary CROSSAN. *Organizational learning, knowledge management and intellectual capital: An Integrative conceptual model*. 1. Dostupné také z: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk4/papers/vera.pdf.

[64] CYERT, Richard M. a James G. MARCH. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliff, New Jersey: PRENTICE-HALL. 100; CASTANEDA, Delio Ignacio a

knize *Beyond the Stable State: Public and private learning in a changing society* z roku 1973. Schön předpokládá, že v dnešní době se společnost neustále proměňuje a již nestačí měnit její instituce pouze v závislosti na změnách prostředí. Podle Schöna mají být instituce samy učícími se systémy, které jsou schopny samy sebe kontinuálně proměňovat.[65] Též nizozemský teoretik Arie de Geus v roce 1988 předpověděl, že jedinou konkurenční výhodou budoucích firem bude jejich schopnost učit se rychleji než jejich konkurence.[66]

Důležitým konceptem rané teorie organizačního učení bylo také učení s jednoduchou a dvojitou smyčkou (single a double loop learning), se kterým přišli autoři Chris Argyris a Donald Schön roku 1978. Učení s jednoduchou smyčkou označuje typ učení spíše technického rázu, které vede k postupným změnám v již existujících konceptech, kdy se mění strategie, metoda či nástroj, ale cíl zůstává stejný. Je založené na detekci a nápravě chyb a soustředí se na výkonnost a výsledky firmy.[67] Oproti tomu učení s dvojitou smyčkou je komplikovanější proces učení spíše koncepčního rázu, kdy se v první řadě mění původní cíl, normy, funkce či struktury firmy, a až druhotně využívané postupy.[68] Dochází zde ke změně úhlu pohledu na problém a k pochopení, proč dané řešení funguje.[69] Později byl tento koncept rozšířen ještě o učení s trojitou smyčkou (triple loop

---

Manuel Fernández RIOS. 2007. From Individual Learning to Organizational Learning. *Electronic Journal of Knowledge Management* [online]. 5(4), 363 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: ebscohost.com.

[65] SCHÖN, Donald A. *Beyond the Stable State: Public and private learning in a changing society.* 1973. Harmondsworth: Penguin. 28. Citováno v: The learning organization: principles, theory and practice. *Infed: the encyclopedia of informal education* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://infed.org/mobi/the-learning-organization/. (Původní knihu se autorce nepodařilo dohledat.)

[66] VERA, Dusya a Mary CROSSAN. *Organizational learning, knowledge management and intellectual capital: An Integrative conceptual model.* 1. Dostupné také z: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk4/papers/vera.pdf.

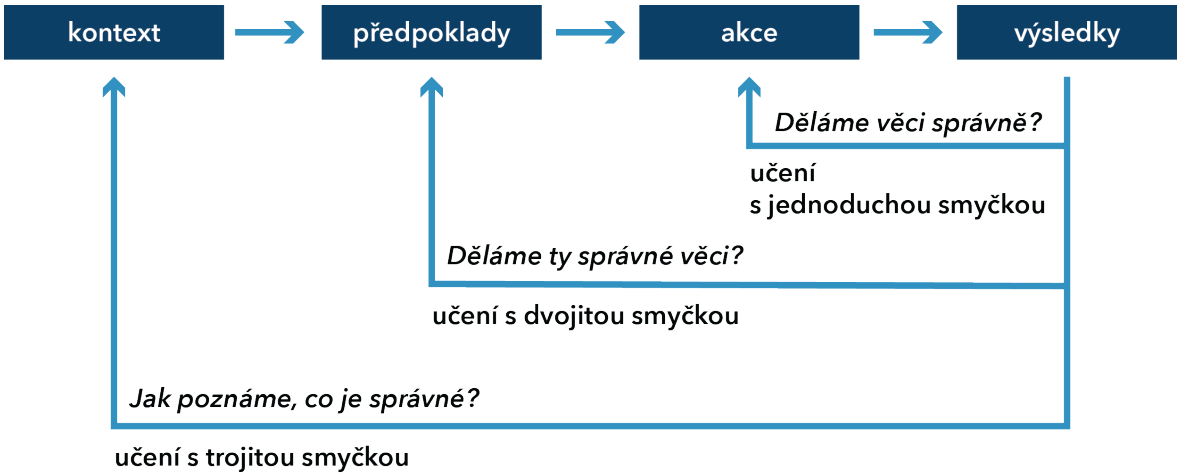
[67] EURECONSULT S.A., SPATIAL FORESIGHT GMBH, T33 S.R.L, *Study on Exchange of Experience Processes*. 2013. Final Report. INTERREG IVC. 105. Dostupné také z: http://www.interreg4c.eu/programme/.

[68] Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning. *Infed: the encyclopedia of informal education* [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/.

[69] EURECONSULT S.A., SPATIAL FORESIGHT GMBH, T33 S.R.L, *Study on Exchange of Experience Processes*. 2013. Final Report. INTERREG IVC. 105. Dostupné také z: http://www.interreg4c.eu/programme/.

learning). V tomto případě se firma učí o učení či o tom, jak se učit, tím, že zkoumá minulé epizody organizačního učení uvnitř sebe sama. Členové firmy se tedy například snaží rozpoznat, co podporuje či brání jejich učení, což jim umožňuje vytvářet nové strategie rozvoje znalostí a vědomostí. Tento typ učení může zahrnovat zvažování či přehodnocování základních principů a účelů organizace nebo dokonce zpochybnit smysl existence celé organizace.[70] Podstata učení s jednoduchou, dvojitou a trojitou smyčkou je přiblížena v Diagramu 1.

Diagram 1 – Učení s jednoduchou, dvojitou a trojitou smyčkou



Zdroj: EURECONSULT S.A., SPATIAL FORESIGHT GMBH, T33 S.R.L, *Study on Exchange of Experience Processes*. 2013. Final Report. INTERREG IVC. 105. Dostupné také z: http://www.interreg4c.eu/programme/. Přeloženo autorkou práce.

---

[69] Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning. *Infed: the encyclopedia of informal education* [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/.

[70] EURECONSULT S.A., SPATIAL FORESIGHT GMBH, T33 S.R.L, *Study on Exchange of Experience Processes*. 2013. Final Report. INTERREG IVC. 105. Dostupné také z: http://www.interreg4c.eu/programme/.

[70] Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning. *Infed: the encyclopedia of informal education* [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/.

Hlavní rozmach teorie organizačního učení přišel až v 90. letech s autory jako Peter Senge, Ikujiro Nonaka a Hirotaka Takeuchi, kteří tuto myšlenku zpopularizovali.[71] Peter Senge je autorem knihy *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization* (1990), kde popsal učící se organizaci jako „organizaci, jejíž členové neustále rozšiřují své kapacity, aby dosáhli výsledků, o které skutečně usilují, kde jsou živeny nové a expanzivní vzorce přemýšlení, kde je popuštěna uzda kolektivním aspiracím a kde se lidé kontinuálně učí, jak se učit společně.“[72] Podobně Mike Pedler popisuje učící se organizaci jako „organizaci, která umožňuje učení všech svých členů a neustále sama sebe proměňuje.“[73] Vzhledem k neurčitosti tohoto popisu je ale obtížné učit, které organizace se dají označit jako „učící se“ a které nikoli.[74] Fingle a Brand proto učící se organizaci označují jako ideál, ke kterému organizace směřují, přičemž právě proces eventuálně vedoucí k tomuto cíli lze označit jako organizační učení.[75] Dalším důležitým dílem 90. let byla kniha *The Knowledge Creating Company.*[76] Její autoři Nonaka a Takeuchi zde dělí vědomosti na výslovné a nevýslovné (explicit a tacit). Výslovné vědomosti jsou založené na faktech, kodifikovatelné a snadno komunikovatelné, kdežto

[71] VERA, Dusya a Mary CROSSAN. *Organizational learning, knowledge management and intellectual capital: An Integrative conceptual model*. 1. Dostupné také z: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk4/papers/vera.pdf.

[72] SENGE, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency. 3.

[73] PEDLER, Mike, John G. BURGOYNE a Tom BOYDELL. 1991. *The Learning Company: A strategy for sustainable development.* Londýn: McGraw-Hill. 1.

[74] KERKA, Sandra. 1995. *The Learning Organization. Myths and Realities.* Columbus, Ohio: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education. 3-4. Dostupné také z: http://eric.ed.gov/?id=ED388802.

[75] FINGER, Matthias a Silvia B. BRAND. 1999. The concept of the “learning organization” applied to the transformation of the public sector. EASTERBY-SMITH, Mark, Luis ARAUJO a John BURGOYNE. *Organizational Learning and the Learning Organization.* Londýn: Sage. 136. Citováno v The learning organization: principles, theory and practice. *Infed: the encyclopedia of informal education* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://infed.org/mobi/the-learning-organization/. (Původní knihu se autorce nepodařilo dohledat).

[76] NONAKA, Ikujirō a Hirotaka TAKEUCHI. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.* New York: Oxford University Press.

nevýslovné vědomosti jsou komplexní, osobní, nabyté díky zkušenostem a obtížně komunikovatelné.[77]

Dalším důležitým teoretickým dílem, které je zároveň jedním ze základních kamenů teoretického ukotvení této práce, je článek *Organizational learning: Dimensions for a theory* z roku 1995.[78] Jeho autoři rozdělili úrovně, na kterých učení probíhá, na individuální, skupinovou, organizační a meziorganizační. Toto rozdělení vychází z předpokladu, že základem jakéhokoli učení je vždy jednotlivec, tedy že primárně dochází k vytváření nových myšlenek a dovedností na základě zkušeností na individuální úrovni. Jedinec musí nejprve na základě svých předchozích zkušeností intuitivně rozpoznat vzorce, které mohou být základem pro nějaké nové řešení. Následně je interpretuje ve vztahu k tomuto řešení.[79] Toto individuální učení je předpokladem dalších širších procesů učení[80] a závisí na schopnostech jednotlivců komunikovat, sdílet své zdroje či přijímat nové znalosti.[81] Druhým stupněm je pak učení skupinové, ke kterému dochází, pokud členové spolupracující skupiny sdílejí a kombinují své znalosti a vědomosti. Dochází tak k budování kolektivní paměti, kapacity a kompetencí, od čehož se následně odvíjejí společné iniciativy a rozhodnutí.[82] Mary Crossan tento proces nazývá integrací.[83] Skupinové učení

---

[77] SANCHEZ, Ron. 2004. *"Tacit Knowledge" versus "Explicit Knowledge": Approaches to Knowledge Management Practice. Copenhagen Business School.* Working Paper. 3-12. Dostupné také z: http://openarchive.cbs.dk/cbsweb/handle/10398/7224.

[78] CROSSAN, Mary M., Henry W. LANE, Roderick E. WHITE a Lisa DJURFELDT. 1995. Organizational learning: Dimensions for a theory. *International Journal of Organizational Analysis* [online]. 3(4), 337-360 [cit. 2016-06-06]. Dostupné z: ebscohost.com.

[79] CROSSAN, Mary M., Henry W. LANE a Roderick E. WHITE. 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review* [online]. 24(3), 526-528 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: jstor.org.

[80] LÄHTEENMÄKI-SMITH, Kaisa a Alexandre DUBOIS. 2006. *Collective learning through transnational co-operation – the case of Interreg IIIB.* Stockholm: Nordregio. Nordregio Working Paper. 22. Dostupné také z: http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A700432&dswid=308.

[81] HACHMANN, Verena. 2008. Promoting Learning in Transnational Networks. *DisP - The Planning Review* [online]. 44(172), 13 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02513625.2008.10556999.

[82] Ibid.

[83] CROSSAN, Mary M., Henry W. LANE a Roderick E. WHITE. 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review* [online]. 24(3), 528 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: jstor.org.

je podmíněno existencí vzájemné důvěry a dobrého managementu spolupracující skupiny a může být ovlivněno množstvím vyskytujících se překážek, kterým je věnován prostor níže.

Třetím stupněm schématu je organizační učení v užším slova smyslu. Vzhledem k tomu, že organizace se do celého procesu zapojují skrze své členy ve spolupracující skupině, kritický je přenos znalostí z této skupiny do organizace.[84] Jinými slovy, daná instituce musí být schopná si něco ze své účasti na spolupráci odnést. K organizačnímu učení tedy dochází pouze tehdy, pokud dojde k přenosu znalostí od jednotlivců a zároveň jejich uchování.[85] Tento proces se nazývá institucionalizace.[86] Jedná se o projev vědomého úsilí o to, aby znalosti zůstaly trvale k dispozici a mohly být využity v budoucnosti. Znalosti mohou být uchovány nejen v lidech, ale také v podobě např. komunikačních nástrojů, procesů, rutin, sítí, systémů, sociálních a fyzických struktur, kultur či strategií.[87] Z toho lze vyvodit, že organizační učení je víc než pouhým součtem učení jejích členů.[88] Proces organizačního učení však není automatický ani snadný a v praxi k němu často

[84] HACHMANN, Verena. 2008. Promoting Learning in Transnational Networks. *DisP - The Planning Review* [online]. 44(172), 14 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02513625.2008.10556999.

[85] ARGOTE, Linda. 2011. Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning* [online]. 42(4), 440 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://host.uniroma3.it/facolta/economia/db/materiali/insegnamenti/564_9775.pdf.

[86] CROSSAN, Mary M., Henry W. LANE a Roderick E. WHITE. 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review* [online]. 24(3), 529 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: jstor.org.

[87] ARGOTE, Linda a Paul INGRAM. 2000. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* [online]. 82(1), 153-154 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: sciencedirect.com; CROSSAN, Mary M., Henry W. LANE a Roderick E. WHITE. 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Review [online]. 24(3), 529 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: jstor.org; WALSCH, James P. a Gerardo Rivera UNGSON. 1991. Organizational Memory. *The Academy of Management Review* [online]. 16(1), 63-67 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: jstor.org.

[88] HEDBERG, Bo. 1981. How organizations learn and unlearn. NYSTROM, Paul C. a William H. STARBUCK. *Handbook of organizational design: Adapting organizations to their environments.* New York: Oxford University Press. 6. Citováno ve VERA, Dusya a Mary CROSSAN. *Organizational learning, knowledge management and intellectual capital: An Integrative conceptual model.* 6. Dostupné také z:http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk4/papers/vera.pdf. (Původní knihu se autorce nepodařilo dohledat.)

nedochází.[89] To je samozřejmě zásadní překážkou efektivity jakékoli spolupráce. Čtvrtou, zastřešující úrovní je pak meziorganizační učení, ke kterému dochází, když organizace spolupracují, sdílejí vědomosti a učí se jedna od druhé.[90] Běžně k němu dochází například mezi pobočkami franšíz.

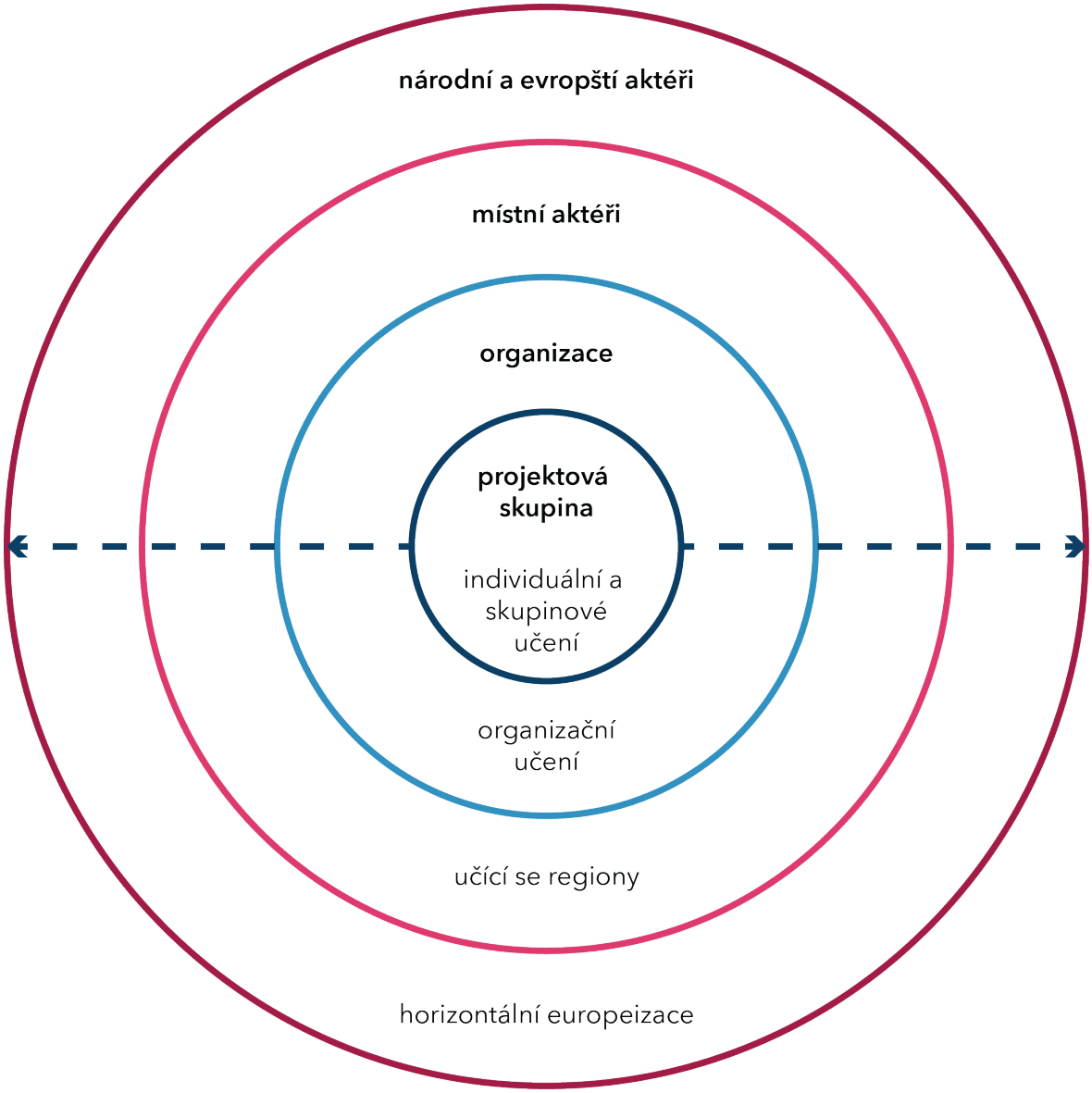
1.2.3 Aplikace teorie na evropskou územní spolupráci

Konceptu úrovní organizačního učení, který byl popsán v předchozích odstavcích, odpovídá proces spolupráce partnerů v rámci projektů INTERREG. Základní jednotkou spolupráce jsou zástupci všech projektových partnerů sdružení v projektové skupině, kde dochází k individuálnímu a skupinovému učení. Znalosti a vědomosti nabyté v projektové skupině jsou pak prostřednictvím organizačního učení přeneseny a uloženy uvnitř organizací projektových partnerů. V případě projektů INTERREG bývají do procesu spolupráce dále zapojeni i jiní místní nebo regionální aktéři, kteří sami nejsou členy projektové skupiny, a to například formou seminářů nebo workshopů. Dochází tedy k šíření znalostí napříč aktéry uvnitř regionu, k čemuž se vztahuje teorie učících se regionů. V některých případech jsou do spolupráce zapojeni i externí aktéři na národní nebo nadnárodní (evropské) úrovni (například formou účasti na konferenci), případně mohou ze spolupráce profitovat nepřímo (například tím, že využijí výstupy ze spolupráce, tedy kodifikovaná doporučení, databáze, strategie apod.) K této úrovni se tedy vztahuje teorie horizontální europeizace. Přehled celého procesu poskytuje Diagram 2.

[89] COLOMB, Claire. 2007. The added value of transnational cooperation: Towards a new framework for evaluating learning and policy change. *Planning Practice and Research* [online]. 22(3), 361 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: ebscohost.com.

[90] CROSSAN, Mary M., Henry W. LANE, Roderick E. WHITE a Lisa DJURFELDT. 1995. Organizational learning: Dimensions for a theory. *International Journal of Organizational Analysis* [online]. 3(4), 346 [cit. 2016-06-06]. Dostupné z: ebscohost.com.

Diagram 2 – Přehled procesů učení na různých úrovních



Zdroj: autorka práce

Tato podkapitola je proto rozdělena do tří částí (*Procesy v projektové skupině*, *Procesy uvnitř organizace* a *Procesy vně organizace*), které se věnují specifikům daných úrovní spolupráce v rámci projektů INTERREG.

Procesy v projektové skupině

Základním stavebním kamenem jakéhokoli organizačního učení v rámci programů INTERREG je individuální učení, tedy proces, při kterém jednotlivec získává nové znalosti nebo dovednosti. K individuálnímu učení v projektech INTERREG dochází velmi

často, například podle analýzy úspěchů programu INTERREG IVC z roku 2012 díky účasti na projektech meziregionální spolupráce obohatilo své dovednosti průměrně 29,5 lidí na projekt.[91] Charakteristiky učení se v projektové skupině pak zkoumá hned několik autorů. Verena Hachmann se například zabývá tím, zdali se pouze „recyklují" již existující řešení, anebo jestli vznikají řešení nová. Pokud se jedná o adaptivní učení, dochází k tomu, že již existující vědomosti a řešení jsou přizpůsobeny potřebám nového prostředí, kde budou využity. Na počátku tohoto procesu stojí případ, kdy „někde něco fungovalo", externí validita takového případu ale není zaručena. Zde hrozí, že aktéři nebudou brát ohledy na regionální odlišnosti a pokusí se vše aplikovat přímo, anebo na ně budou brát ohled až moc a spokojí se jen s formulací takzvané case-based knowledge.[92] Proto je potřeba znalosti z těchto případových studií destilovat, tedy dekontextualizovat, generalizovat a posléze znovu rekontextualizovat.[93] V případě INTERREG se jedná o výměnu informací a zkušeností a o přenos dobré praxe.

Druhým typem učení je učení generativní, jehož výsledkem jsou zcela nové produkty, služby či systémy, které předtím neexistovaly.[94] Může se tedy jednat například o vytvoření společného nástroje, provedení společné akce anebo vytvoření a implementace nadnárodní strategie. Zároveň je vhodné zmínit, že lze rozlišovat mezi společnými (common) a sdílenými (joint) problémy, přičemž nacházení společných řešení sdílených problémů vyžaduje mnohem hlubší spolupráci než řešení společných problémů. Příkladem sdíleného problému je znečištění vodního toku, které v rámci dané oblasti spolupráce nelze vyřešit jinak než společnými silami, kdežto takzvané společné problémy, jako například dopravní přetížení, může řešit každé město nezávisle na svých partnerech, jejichž přístupem se však může inspirovat. V případě projektů zaměřujících se na společné problémy mívají partneři tendenci více se soustředit na svůj region než na nadnárodní dimenzi spolupráce a zajímat se více o výměnu dobré praxe než nacházení společných

[91] Analysis of the INTERREG IVC programme achievements 2011 (vydáno roku 2012), citováno v EURECONSULT S.A., SPATIAL FORESIGHT GMBH, T33 S.R.L, *Study on Exchange of Experience Processes*. 2013. Final Report. INTERREG IVC. 17-18. Dostupné také z: http://www.interreg4c.eu/programme/. (Originální dokument nenalezen.)

[92] HACHMANN, Verena. 2008. Promoting Learning in Transnational Networks. *DisP - The Planning Review* [online]. 44(172), 15 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02513625.2008.10556999.

[93] Ibid.

[94] Ibid., 12.

řešení.[95] Hloubky a typy spolupráce a jejich výstupy přehledně shrnuje Claire Colomb, viz tabulku 2 níže.

Tabulka 2 – Hloubka spolupráce

(Hloubka spolupráce)	**Výměna zkušeností**	**Testování nebo přenos různých přístupů k řešení společného problému**	**Sdílení nástrojů a zdrojů za účelem vyřešení společného problému**	**Společné provedení nadnárodní akce / investice**	**Společné vytváření a implementace nadnárodní územní strategie**
Způsob spolupráce	Sdílení informací o zkušenostech, praxi a politikách mezi různými partnery	Tok informací od některých partnerů k jiným s cílem využít nově nabyté znalosti k vyřešení určitého problému na území některého z aktérů za pomoci expertízy jiných aktérů	Multilaterální tok informací a společné vytvoření nástroje, zdroje, metody (hybridu či nového nástroje) k řešení problému v lokalitě jednoho či více partnerů	Sdílení expertízy, znalostí a zdrojů s přímou aplikací (investice či společná akce v zájmu celého společenství)	Sdílení expertízy, znalostí a zdrojů vedoucí ke společné nadnárodní strategii věnující se nadnárodním problémům
Forma učení se	Nevede nutně k učení, případně pouze k lokálnímu či regionálnímu učení	Testování přístupu v jiném prostředí představuje mírně hlubší formu učení, která zahrnuje přemýšlení nad místním kontextem: „proč věci fungovaly tam a jak mohou fungovat tady“	Partneři se učí od sebe navzájem s cílem vytvořit něco sdíleného	Aktéři se učí pracovat v nových měřítkách a typech sítí za účelem lépe vyřešit problémy nadnárodního významu	Aktéři se učí pracovat v nových měřítkách a typech sítí za účelem lépe vyřešit problémy nadnárodního významu pomocí středně až dlouhodobé strategie

Zdroj: COLOMB, Claire. 2007. The added value of transnational cooperation: Towards a new framework forevaluating learning and policy change. *Planning Practice and Research* [online]. 22(3), 358 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: ebscohost.com.

Během spolupráce v projektové skupině se může objevit množství překážek, se kterými se účastníci programu musí vypořádat. Této problematice se podrobně věnují články Vereny Hachmann, Philipa Pottera, Kaisy Lähteenmäki-Smith a Alexandra Dubois. Následující odstavec poskytuje přehled překážek, které tito autoři ve svých článcích zmiňují, autorka práce si nicméně dovoluje podotknout, že se nejedná o kompletní a definitivní seznam vyskytujících se překážek, ale o teoretický základ, který má být

[95] COLOMB, Claire. 2007. The added value of transnational cooperation: Towards a new framework forevaluating learning and policy change. *Planning Practice and Research* [online]. 22(3), 358 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: ebscohost.com.

potvrzen, vyvrácen nebo doplněn teprve výsledky tohoto výzkumu. Autorka by zároveň ráda poukázala na jisté nesrovnalosti v chápání těchto překážek, které vysvětluje níže.

Projekty INTERREG se podle Vereny Hachmann a Philipa Pottera často vyznačují tím, že jednotliví aktéři nedokážou definovat společné zájmy a řešení, která by prospěla všem.[96] Důvodem mohou být neadekvátně specifikované zájmy, nevyvážené nebo protichůdné zájmy nebo nejasné představy o tom, čeho chce spolupráce dosáhnout.[97] Čím více členů skupina má, tím je diskuse samozřejmě složitější. Další překážky mohou dle těchto autorů pramenit z diverzity účastníků projektu, tedy z jazykových a kulturních odlišností či různých pracovních návyků a metod a nesourodého organizačního, institucionálního a profesionálního zázemí.[98] Jazykové odlišnosti se mohou vztahovat nejen k jazykům různých národů, ale také k jazykům různých profesionálních a institucionálních kultur,[99] a vytvoření společného pracovního jazyka je považováno za jednu z hlavních přidaných hodnot spolupráce.[100] Zde by autorka práce ráda podotkla, že tendenci chápat tyto „překážky" pramenící z diverzity účastníků projektu jako negativní

[96] HACHMANN, Verena. 2008. Promoting Learning in Transnational Networks. *DisP - The Planning Review* [online]. 44(172), 14 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02513625.2008.10556999; HACHMANN, Verena a Philip POTTER. 2007. Transnational and Intercultural Skills for the Management of European Networks. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations* [online]. 7(1), 190 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: ebscohost.com.

[97] HACHMANN, Verena a Philip POTTER. 2007. Transnational and Intercultural Skills for the Management of European Networks. The *International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations* [online]. 7(1), 190 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: ebscohost.com.

[98] HACHMANN, Verena. 2008. Promoting Learning in Transnational Networks. *DisP - The Planning Review* [online]. 44(172), 14 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02513625.2008.10556999; HACHMANN, Verena a Philip POTTER. 2007. Transnational and Intercultural Skills for the Management of European Networks. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations* [online]. 7(1), 188 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: ebscohost.com.

[99] HACHMANN, Verena a Philip POTTER. 2007. Transnational and Intercultural Skills for the Management of European Networks. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations* [online]. 7(1), 190 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: ebscohost.com.

[100] LÄHTEENMÄKI-SMITH, Kaisa a Alexandre DUBOIS. 2006. *Collective learning through transnational co-operation – the case of Interreg IIIB*. Stockholm: Nordregio. Nordregio Working Paper. 25. Dostupné také z: http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A700432&dswid=308.

problémy považuje za poněkud krátkozrakou. Tato pověstná evropská rozmanitost by měla být vnímána spíše jako bohatství, jehož sdílení je samotnou podstatou i podmínkou jakékoliv spolupráce. Tyto „překážky" by proto měly být chápány spíše pozitivně jako výzvy. Podle Hachmann a Pottera může další překážky představovat rozdílné politické, institucionální, právní či sociální prostředí partnerů.[101] Vzhledem k nejednotným administrativním a politickým systémům, různým sociálním podmínkám a stupňům technologického rozvoje a rozličné dostupnosti finančních zdrojů se mohou objevit problémy též během implementace.[102] Zde je opět na pováženou, jestli se jedná o překážku v pozitivním či negativním slova smyslu. Kvůli nákladům na dopravu a komunikaci může být překážkou i samotná prostorová vzdálenost mezi partnery.[103] Studie *Collective learning through transnational co-operation: The case of Interreg IIIB* autorů Kaisy Lähteenmäki-Smith a Alexandra Dubois ukázala, že 21 % dotázaných projektových vedoucích považuje za největší zdroj problémů špatné vedení a management projektové skupiny, 21 % profesionální odlišnosti, 20 % metodologické odlišnosti, 17 % kulturní odlišnosti, 11 % jazykové odlišnosti a 9 % technické potíže.[104] Studie projektů INTERREG IVC zmiňuje obtížné hledání společného přístupu kvůli heterogenitě partnerů, potíže se zapojením rozhodujících autorit, nedostatek času, nevyrovnané zapojení partnerů a problémy pramenící z politických a administrativních změn.[105] Za největší překážky individuálního učení označuje komunikační potíže, nízkou účast na workshopech, seminářích a konferencích a nedostatek kontinuity celého procesu. Co se týče skupinového

[101] HACHMANN, Verena a Philip POTTER. 2007. Transnational and Intercultural Skills for the Management of European Networks. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations* [online]. 7(1), 190 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: ebscohost.com.

[102] Ibid.

[103] PEDERSEN, J. S. 1993. The Baltic Region and the New Europe. CAPPELLIN, Riccardo a Peter W. J. BATEY. *Regional networks, border regions, and European integration.* London: Pion. 139. Odkazováno v HACHMANN, Verena a Philip POTTER. 2007. Transnational and Intercultural Skills for the Management of European Networks. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations* [online]. 7(1), 190 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: ebscohost.com. (Původní knihu se autorce nepodařilo dohledat.)

[104] LÄHTEENMÄKI-SMITH, Kaisa a Alexandre DUBOIS. 2006. *Collective learning through transnational co-operation – the case of Interreg IIIB.* Stockholm: Nordregio. Nordregio Working Paper. 24. Dostupné také z: http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A700432&dswid=308.

[105] EURECONSULT S.A., SPATIAL FORESIGHT GMBH, T33 S.R.L, *Study on Exchange of Experience Processes*. 2013. Final Report. INTERREG IVC. 36. Dostupné také z: http://www.interreg4c.eu/programme/.

učení, za největší překážky označuje neadekvátní partnerství, komunikační problémy, nedostatečnou kontinuitu a nekvalitní organizaci.[106]

Procesy uvnitř organizace

Jak bylo uvedeno výše, organizační učení závisí na úspěšném přenosu vědomostí a znalostí z projektové skupiny do širší organizace a jejich uchování. Tomuto procesu může napomoci zapojení ostatních oddělení nebo jiných součástí širší organizace do spolupráce na projektu, a to například prostřednictvím různých setkání, workshopů či tréninkových aktivit. Včasné zapojení ostatních členů organizace může zajistit hladší přenos a uchování zkušeností a tím pádem i usnadnit cestu k implementaci politik nebo strukturálních změn. Kromě toho můžou ostatní členové organizace poskytnout odborný vhled nebo technickou podporu a také usnadnit zajištění některých akcí, například studijních návštěv, výměny personálu a podobně. Zapojení ostatních členů organizace také může předejít některým negativním vlivům pocházejícím z prostředí uvnitř organizace, které by mohly organizační učení ohrozit. Mezi tyto negativní vlivy může patřit například existence hierarchií nebo ustálených procesů či nedostatek času a prostředků k uskutečnění organizačního učení či změny.[107]

Účast na projektu může vést k velkému množství přínosů pro účastnící se organizaci. Primárně se jedná o zlepšení již existujících politik nebo o širší strukturální změny. V prvním případě mluvíme o spíše technických úpravách již ustálených konceptů, tedy o výsledek učení s jednoduchou smyčkou.[108] Oproti tomu strukturální změny představují mnohem širší procesy, buďto naprosto zásadní úpravy již existujících politik (např. revize jejich základních principů), anebo zavedení zcela nových politik. To odpovídá výsledkům učení s dvojitou smyčkou. Podle studie projektů INTERREG IV tyto zásadní změny v oblasti politik však obvykle nemohou být uvedeny v praxi jen přičiněním samotné organizace. Politiky bývají totiž obvykle připravovány, navrhovány i implementovány více než jednou jedinou organizací. Proto je zpravidla vyžadována spolupráce s ostatními místními nebo regionálními aktéry,[109] které je věnován prostor níže. Mezi možné přínosy účasti na projektu může kromě nových řešení, změny praxe a způsobů

[106] Ibid., 64.

[107] Ibid., 46.

[108] Ibid., 14, 22.

[109] Ibid., 14-15, 22, 25.

„dělání věcí“ a změn ve struktuře a politice organizace patřit také nové chápání určitých konceptů (např. polycentricity), změny v konceptualizaci politik (rozdílná měřítka, integrované koncepty), či změna vztahů s ostatními aktéry (zapojení nových aktérů).[110] Často však bývá obtížné prokázat kauzalitu mezi nadnárodní spoluprací a změnami.[111]

Podle ex-post evaluace INTERREG III ve všech odvětvích evropské územní spolupráce k organizačnímu učení docházelo,[112] nicméně, jak už autorka zmínila v úvodu práce, není zřejmé, jak k tomuto závěru autoři evaluace došli. Oproti tomu několik analýz přeshraniční a nadnárodní spolupráce v rámci INTERREG zdůrazňuje, že pro účastníky projektů bylo obzvlášť obtížné šířit nové zkušenosti a znalosti jejich domovskými organizacemi.[113] Nejkonkrétnější nalezená data obsahuje analýza úspěchů programu INTERREG IVC z roku 2012, podle které 204 projektů vedlo k úspěšnému přenosu 110 příkladů dobré praxe, vedlo ke zlepšení 102 politik a vygenerovalo 88 dalších aktivit.[114]

Procesy navenek organizace

Důležitou součástí projektů INTERREG je šíření a využití nabytých znalostí v rámci celého regionu, případně celého širšího společenství. Tento proces je samozřejmě ještě mnohem náročnější než procesy učení na předchozích úrovních.[115] Dveře mu otevírá

---

[110] COLOMB, Claire. 2007. The added value of transnational cooperation: Towards a new framework forevaluating learning and policy change. *Planning Practice and Research* [online]. 22(3), 364 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: ebscohost.com.

[111] Ibid., 365.

[112] *INTERREG III Community Initiative (2000-2006) Ex-Post Evaluation: Final Report*. 2010. Zoetermeer: Panteia and Partners. Dostupné také z: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/expost2006/interreg_final_report_23062010.pdf.

[113] EURECONSULT S.A., SPATIAL FORESIGHT GMBH, T33 S.R.L, *Study on Exchange of Experience Processes*. 2013. Final Report. INTERREG IVC. 23. Dostupné také z: http://www.interreg4c.eu/programme/.

[114] Analysis of the INTERREG IVC programme achievements 2011 (vydáno roku 2012), citováno v EURECONSULT S.A., SPATIAL FORESIGHT GMBH, T33 S.R.L, *Study on Exchange of Experience Processes*. 2013. Final Report. INTERREG IVC. 25. Dostupné také z: http://www.interreg4c.eu/programme/. (Originální dokument nenalezen.)

[115] HACHMANN, Verena. 2008. Promoting Learning in Transnational Networks. *DisP - The Planning Review* [online]. 44(172), 16 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02513625.2008.10556999; EURECONSULT S.A., SPATIAL FORESIGHT GMBH, T33 S.R.L, *Study on Exchange of Experience Processes*. 2013. Final Report. INTERREG IVC. 28. Dostupné také z: http://www.interreg4c.eu/programme/.

zapojení ostatních regionálních aktérů do spolupráce na projektu. To je nutné zejména tehdy, pokud je už předem zřejmé, že výsledná změna politik v dané oblasti bude moci být dosažena pouze společnými silami většího počtu regionálních aktérů. (Viz výše.) Jejich zapojení ale může být výhodné také v případech projektů, které se zabývají velmi komplexními problémy anebo problémy, kterých se dotýká více různých politik. V takových případech mohou ostatní aktéři poskytnout užitečný pohled na věc nebo potřebnou expertízu.[116]

Zapojení vzdálenějších (národních, nadnárodních, evropských) aktérů do spolupráce na projektu může být užitečné tehdy, pokud má projekt ambici poskytnout výstupy s relevancí nebo přidanou hodnotou pro celou EU, tedy přenositelná doporučení, studie, databáze, nástroje, strategie apod., které mohou využít i aktéři, kteří se projektu ani vzdáleně neúčastnili.[117] Dosavadní výzkum naznačuje, že INTERREG přispívá ke vzniku nadnárodních praktik v územním plánování a šíření určitých myšlenek mezi evropskými regiony.[118] Například studie ESPON 2.2.1 s názvem *The Territorial Effects of the Structural Funds* z roku 2005 ukázala, že INTERREG zvýšil povědomí účastníků o polycentricitě a tím rozšířil evropské myšlenky mezi regionálními a lokálními aktéry, což mělo pozitivní vliv na jejich vztahy se sousedy a také na to, jak chápou vlastní roli a pozici v širších evropských strukturách.[119] Dopady projektů INTERREG na celý region, respektive EU lze nicméně zkoumat jen velice obtížně.

1.3 Cíl, výzkumná kritéria a výzkumné otázky práce

Cílem této diplomové práce je posoudit, do jaké míry je spolupráce na projektech INTERREG efektivní z pohledu teorie organizačního učení. Práce se tedy snaží zjistit, jestli dochází k učení na individuální, skupinové i organizační úrovni a které překážky

[116] EURECONSULT S.A., SPATIAL FORESIGHT GMBH, T33 S.R.L, *Study on Exchange of Experience Processes*. 2013. Final Report. INTERREG IVC. 49. Dostupné také z: http://www.interreg4c.eu/programme/.

[117] Ibid., 52.

[118] COLOMB, Claire. 2007. The added value of transnational cooperation: Towards a new framework for evaluating learning and policy change. *Planning Practice and Research* [online]. 22(3), 348 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: ebscohost.com.

[119] Odkazováno v LÄHTEENMÄKI-SMITH, Kaisa a Alexandre DUBOIS. 2006. *Collective learning through transnational co-operation – the case of Interreg IIIB*. Stockholm: Nordregio. Nordregio Working Paper. 10. Dostupné také z: http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A700432&dswid=308.

proces učení komplikují. Pokud by se totiž podařilo zjistit, v čem spočívají a na jaké úrovni se vyskytují hlavní problémy bránící efektivní spolupráci, bylo by mnohem snazší celkovou efektivitu spolupráce zvýšit. Tato práce zároveň mírně přesahuje rámec teorie organizačního učení ve své užší podobě tím, že se zajímá o procesy šíření vědomostí a znalostí i mimo organizace přímo zapojené do projektů INTERREG, tedy mezi ostatní regionální a evropské aktéry. Podružným cílem této práce je totiž zjistit, do jaké míry existuje prostor a příležitost k tomu, aby se benefity konkrétní spolupráce v rámci projektů INTERREG rozšířily i mezi blízké i vzdálenější aktéry, kteří se sami projektů přímo neúčastnili. Práce se tedy ptá, jestli zapojené organizace dávají možnost těm ostatním se do spolupráce zapojit a mít z ní vlastní užitek. Výzkumná část práce je rozdělena do tří kapitol, přičemž ta první se zaměřuje na procesy učení uvnitř projektové skupiny, druhá na procesy učení uvnitř organizace a třetí na procesy učení vně organizace.

První podkapitola výzkumné části práce se zaměřuje na to, jestli dochází k procesům učení uvnitř projektové skupiny, tedy jestli a do jaké míry dochází k individuálnímu a skupinovému učení a jakým překážkám přitom aktéři čelí. Vzhledem k tomu, že individuální učení je velmi osobní proces a stěží by šlo jeho výskyt posoudit, aniž by výzkum cílil na každého zúčastněného jednotlivce zvlášť, autorka práce si neklade žádné ambice objektivně zjistit, do jaké míry k němu napříč českými regionálními aktéry v programu INTERREG dochází. Výzkum tohoto typu by totiž vyžadoval mnohem větší kapacitu a prostředky, než jaké jsou v tomto případě k dispozici. Autorka zde proto pracuje pouze s osobními zkušenostmi konkrétních lidí oslovených během výzkumu. Dále se výzkum zaměřuje na skupinové učení a snaží se odpovědět na otázku, do jaké míry a jakým způsobem dochází ke skupinovému učení a jakým přitom spolupracující aktéři čelí problémům. Kritériem výzkumu je zde hloubka dosažené spolupráce, tak jak ji popisuje Claire Colomb v Tabulce 2. Přítomnost skupinového učení má tedy být u každého zkoumaného projektu potvrzena existencí výstupů skupinové spolupráce popsaných Claire Colomb. Zároveň se výzkum dotazuje na vnímané překážky spolupráce, kterým byl věnován prostor výše, a pokouší se odhalit, které překážky aktéři vnímají negativně a které naopak pozitivně. První výzkumná otázka je proto definována následovně: *do jaké míry dochází ke skupinovému učení a jakým překážkám přitom aktéři čelí?*

Druhá kapitola výzkumné části práce se věnuje procesům učení na úrovni organizace aktéra zapojeného do projektu INTERREG a snaží se odpovědět na otázku, do jaké míry dochází k organizačnímu učení a co snižuje jeho efektivitu. Kritérii výzkumu

jsou v tomto případě míra zapojení ostatních členů organizace do spolupráce na projektu, otázka uchování získaných znalostí a vědomostí uvnitř organizace a výstupy účasti organizace v projektu, tedy změna stávajících nebo zavedení nových politik a případné další benefity. Druhá výzkumná otázka proto zní: *do jaké míry dochází k učení na úrovni zapojené organizace a co snižuje jeho efektivitu?* Na tuto otázku, stejně jako na otázku týkající se učení se v projektové skupině, má tato práce kapacitu odpovědět dostatečně objektivně, a to proto, že účastníci výzkumu mohou v tomto případě mluvit za celou projektovou skupinu a organizaci, a také proto, že z oslovených osob se do výzkumu zapojilo dostatek na to, aby z výzkumu bylo možné vyvodit obecnější závěry. (Viz níže.)

Třetí kapitola výzkumné části práce je věnována procesům učení vně přímo zapojených organizací. Pokouší se odpovědět na otázku, jestli organizace zapojené do projektů INTERREG dávají ostatním regionálním a evropským aktérům možnost se na této spolupráci podílet, případně z ní profitovat, tedy jestli organizace účastnící se projektů INTERREG otevírají dveře „učícím se regionům“ a horizontální europeizaci. Zde se bohužel opět hlásí ke slovu omezené možnosti tohoto výzkumu, které neumožňují objektivně prokázat či vyvrátit, že účast českých regionálních aktérů v projektech INTERREG vede k šíření vědomostí a znalostí mezi ostatní místní i vzdálenější regionální aktéry. Není totiž v možnostech práce oslovit kromě projektových partnerů i další nepřímo zapojené aktéry. Proto zde autorka vychází pouze z výzkumných kritérií, která se vztahují přímo k organizacím účastnícím se projektů. Jedná se o to, jestli projektoví partneři považují zapojení ostatních regionálních i vzdálenějších aktérů do spolupráce na projektu za přínosné a také jestli projekt podle jejich názoru vedl k vytvoření výstupů s relevancí či přidanou hodnotou pro celou EU. Třetí výzkumná otázka je tedy formulována následovně: *umožňují organizace zapojené do projektů INTERREG šíření vědomostí a znalostí mezi ostatní regionální aktéry ve vlastním regionu i jinde v EU?*

1.4 Metoda práce

Metodou, kterou autorka pro účely této práce zvolila, je dotazníkové šetření doplněné semistrukturovanými rozhovory. Jedná se tedy o takzvaný smíšený výzkum, který kombinuje kvantitativní složku (dotazníky) a kvalitativní složku (rozhovory). Konkrétně je použita sekvenční vysvětlující metoda (explanatory sequential design), kde v prvním stádiu dochází ke sběru a analýze kvantitativních dat, které jsou ve druhém stádiu

obohaceny o výsledky kvalitativního výzkumu.[120] Výsledky kvalitativního výzkumu mají vysvětlit výsledky kvantitativního výzkumu do větší hloubky a zároveň odpovědět na otázky, které z kvantitativního výzkumu vzešly anebo jím nemohou být zodpovězeny. Autorka při výběru metody výzkumu vycházela z předpokladu, že organizační učení je interním procesem probíhajícím uvnitř dané instituce, a proto bude nejvhodnějším zdrojem informací aktivní člen dané organizace, který se do spolupráce sám zapojil. Výzkum byl proto proveden mezi kontaktními osobami jednotlivých organizací zapojených do projektů INTERRREG IVC a INTERREG CENTRAL EUROPE, které byly samy členy projektových skupin daných projektů. Tyto osoby jsou takzvanými nositeli výzkumu[121] a kontakt na ně laskavě poskytlo Ministerstvo pro místní rozvoj.

Kvantitativní část výzkumu byla provedena formou dotazníkového šetření. Elektronické dotazníky vytvořené v online programu Formuláře Google spolu s doprovodnými dopisy byly e-mailem zaslány zástupcům všech regionálních aktérů, kteří se účastnili projektů INTERRREG IVC nebo INTERREG CENTRAL EUROPE v letech 2007 až 2013. Těchto projektů bylo celkem 132 (39 z nich patřilo do skupiny IVC, 93 do skupiny CENTRAL EUROPE), jejich zástupcům bylo zasláno celkem 168 e-mailů (některých projektů se účastnilo více aktérů; účastníkům skupiny IVC bylo zasláno 37 e-mailů, účastníkům ze skupiny CENTRAL EUROPE pak 131.) 4 e-mailové adresy ze skupiny IVC a 31 adres ze skupiny CENTRAL EUROPE se ukázaly jako nefunkční, což znamená, že na existující a funkční adresy bylo zasláno celkem 133 zpráv.

Výhodou elektronického dotazníkového šetření je možnost snadno získat velké množství dat, která se dají jednoduše analyzovat. Nevýhodou je však fakt, že dotazovaný může přeskočit některé otázky, dále nemožnost spontánní odpovědi a samozřejmě též malá návratnost dotazníků.[122] Za účelem zajištění co nejvyšší návratnosti byl dotazník složen z jednoduchých a srozumitelně formulovaných otázek a byl doplněn doprovodným

[120] CRESWELL, John W. a Vicki L. PLANO CLARK. 2011. *Designing and conducting mixed methods research*. Los Angeles: SAGE. 82-86.

[121] SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. 2001. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press. 62-63.

[122] SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. 2001. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press. 115; DISMAN, Miroslav. 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum. 141.

dopisem, který vysvětloval účel výzkumu.[123] Ze 133 zpráv odeslaných na funkční e-mailové adresy se vrátilo celkem 40 odpovědí, z čehož 13 pocházelo od účastníků programu INTERREG IVC a 27 od účastníků programu INTERREG CENTRAL EUROPE. Celková návratnost tedy činila 30,1 %, pro program INTERREG IVC pak 39,4 % a pro program INTERREG CENTRAL EUROPE 27 %. Rozdíl v návratnosti pro jednotlivé skupiny projektů si autorka nedovede vysvětlit. Ze 40 doručených odpovědí bylo však potřeba 3 vyloučit, protože v jednom případě regionální aktér odpověděl dvakrát, ve druhém případě se odpověď vztahovala k projektu z jiného období a ve třetím případě respondent dokonce vyplnil informace o projektu z úplně jiného programu. Vzor dotazníku i průvodní e-mail jsou k nalezení v přílohách 1 a 2.

Kvalitativní výzkum byl proveden formou 11 semistrukturovaných rozhovorů, které navazovaly na dotazníkové šetření a měly za úkol poskytnout hlubší vhled do problematiky. Mezi hlavní výhody osobního dotazování totiž patří to, že umožňuje získání informací hlubšího a širšího zaměření o kvalitativně různorodých skutečnostech.[124] Semistrukturovaný rozhovor je pak kompromisem mezi pevně strukturovaným standardizovaným rozhovorem a volným diskurzivním rozhovorem. Opírá se o předem připravený seznam otázek, respondenti však mají dostatek prostoru pro vyjádření vlastních myšlenek, což je důležité především v případech, kdy jejich vhled do problematiky přesahuje rozhled výzkumníka a cítí potřebu odpovědět na otázku, která nebyla položena. Nevýhodou osobního dotazování je ale jeho časová náročnost, kvůli které jej respondenti často odmítají.[125] Předpřipravené otázky pro semistrukturované rozhovory jsou k nalezení v příloze 3 této práce. Účastníci rozhovorů jsou vyznačeni tučně v tabulce respondentů, která je k nalezení tamtéž (příloha 4).

Autorka práce uznává, že výsledky výzkumu mohou být do jisté míry zkreslené vůči realitě, mimo jiné kvůli možné zaujatosti dotazovaných. Je možné, že respondenti hodnotili sami sebe, svou projektovou skupinu či svou organizaci příliš přísně, anebo naopak příliš benevolentně. Například ti aktéři, kteří byli v pozici vedoucího partnera, by

[123] Zde autorka vycházela z rad uvedených v DISMAN, Miroslav. 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum. 143-144.

[124] SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. 2001. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press. 83.

[125] Ibid.

mohli mít problém přiznat nedostatky v koordinaci a řízení projektové skupiny. (Ve zkoumaném vzorku byly ovšem vedoucími partnery jen dva aktéři, z toho ani jeden neposkytl rozhovor.) Je také možné, že respondenti si na mnoho skutečností během vyplňování dotazníku nebo v průběhu rozhovoru nevzpomněli anebo interpretovali některé otázky jinak, než jak je myslela autorka výzkumu.

1.5 Nositelé výzkumu

Do výzkumu se zapojilo celkem 34 regionálních aktérů, z toho 3 města nebo městské části (Brno, Městská část Praha 9 a Městská část Praha 14), 6 krajů (Jihočeský kraj, Jihomoravský kraj, Pardubický kraj, Ústecký kraj, Vysočina a Zlínský kraj), 5 regionálních agentur (Regionální rozvojová agentura jižních Čech, Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje, Energetická agentura Vysočiny, Energetická agentura Zlínského kraje a Jihočeská agentura pro podporu inovačního podnikání), 11 univerzit a výzkumných institucí či center (Univerzita Karlova, Mendelova univerzita v Brně, Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, Univerzita Pardubice, Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Západočeská univerzita v Plzni, Česká zemědělská univerzita v Praze, Sociologický ústav AV ČR, Centrum dopravního výzkumu a České centrum pro vědu a společnost) a 9 dalších regionálních aktérů (Dopravní podnik Karlovy Vary, státní podnik Povodí Vltavy, Útvar koncepce a rozvoje města Plzně, Národní klastrová asociace, Zájmové sdružení právnických osob dotčených provozem letiště Praha-Ruzyně, Občanské sdružení Ametyst, Nadace Partnerství, občanské sdružení Most ke vzdělání a společnost Telematix Software).[126] Přehled všech respondentů, názvů jejich projektů a příslušností do prioritních os je k dispozici v příloze č. 4.

[126] Kraj Vysočina, Ústecký kraj a Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava vyplnily vždy po dvou dotaznících za dva rozdílné projekty.

2. Procesy učení v projektové skupině

2.1 Individuální učení

Jak už bylo vysvětleno dříve, základním předpokladem učení na všech dalších úrovních je učení individuální, protože primárně dochází k vytváření nových myšlenek a dovedností na základě zkušeností jednotlivce. Dotaz na to, co se člověk sám naučil, je však velmi osobního rázu a vyžaduje delší odpověď, a proto byli v tomto případě osloveni jen účastníci rozhovorů. Dotázaní často odpovídali na tuto otázku spíše obecně, což je pochopitelné vzhledem k tomu, že všechny projekty byly již ukončeny a bylo tak těžší si vzpomenout na konkrétní příklady nabytých znalostí. Respondenti v mnoha případech vnímali účast na projektu jako obohacující po osobní stránce. (*„Projekt mě ohromně motivoval pracovat sama na sobě, nezakrnět, pořád se učit.“*[127] *„Z projektu jsem si odnesla trpělivost a vyjednávací schopnosti. Taky jsem zjistila, že všechno má svůj čas, některé věci se musí nechat uležet a vyjdou třeba napodruhé. To mi teď pomáhá při ostatních projektech.“*[128])

Dotázaní také často zmiňovali zlepšení se v cizím jazyce, odborných znalostech, administraci a projektovém řízení. Dva respondenti uvedli konkrétní příklad toho, jak jim zkušenost vedoucího partnera pomohla s řízením vlastních aktivit: *„Naučil jsem se používat různé nástroje, například hlasování Doodle. [...] Tyto administrativní a organizační věci nyní používám i v jiných projektech.“*[129] *„Práce na projektu mě hodně obohatila po stránce projektového řízení – vedoucí partner byl velmi kvalitní, ke všemu připravoval formuláře či jiné manuály, abychom si nemuseli vše sami vymýšlet. To mě inspirovalo k tomu, abych podobné podklady připravoval pro členy našeho sdružení, abych jim usnadnil práci. [...] Koordinátor také vedl projekt podle normy ISO o projektovém řízení a připravil jasnou, přehlednou a velice jednoduchou strukturu všech dokumentů, takže bylo jednoduché je najít a předložit. Tento systém jsem zavedl i v našem sdružení.“*[130]

[127] Rozhovor se Štěpánkou MAKAROVOU o projektu LABEL: Krajský úřad Pardubického kraje, Pardubice, 7. 12. 2016.

[128] Rozhovor s Evou BREJCHOVOU o projektu REURIS: Útvar koncepce a rozvoje města Plzně, Plzeň, 1. 12. 2016.

[129] Rozhovor s Markem BUREŠEM o projektu CNCB: Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň, 1. 12. 2016.

[130] Rozhovor s Martinem PETERKOU o projektu CERTESS: zájmové sdružení právnických osob Evropská kulturní stezka sv. Cyrila a Metoděje, Zlín, 25. 11. 2016.

Zajímavé bylo také to, že si díky možnosti srovnání někteří začali uvědomovat hodnotu něčeho, co doposud považovali za samozřejmost. Jako příklad zde poslouží zkušenost Evy Gelové z Centra dopravního výzkumu, která si díky projektu začala více považovat systému IDOS, který je ve světě unikátem.[131]

Kromě zaměstnanců jednotlivých organizací přímo oslovených v rozhovorech byli členy projektové skupiny též jejich spolupracovníci, kteří procesy učení na dalších úrovních rovněž ovlivňovali. (Ve zkoumaném vzorku byli nejčastěji členy projektové skupiny tři lidé z jedné organizace.) Z dotazníkového šetření vyplývá, že v naprosté většině případů byli členové projektové skupiny aktivní: většinou šířili i přijímali nové znalosti a vědomosti a občas fungovali jako katalyzátor pro vytváření nových nápadů a řešení. (Viz Tabulka 3.) Z toho lze vyvodit, že k individuálnímu učení ve zkoumaném vzorku docházelo, a tudíž se výsledky tohoto výzkumu shodují se závěry jiných výzkumů zmiňovaných v předchozí části práce.

Tabulka 3 – Odpovědi na otázku *Jak byste popsal/a roli člena / členů Vaší organizace v projektové skupině?*

	INTERREG CENTRAL EUROPE	INTERREG IVC
Přijímal/i vědomosti		
málokdy	1	0
občas	6	1
většinou	**13**	**6**
vždy	5	4
Fugoval/i jako katalyzátor pro vytváření nových nápadů a řešení		
málokdy	1	0
občas	**14**	**4**
většinou	6	**6**
vždy	4	1
Šířil/i vědomosti		
málokdy	1	0
občas	9	2
většinou	**12**	**6**
vždy	3	3

2.2 Hloubka spolupráce v projektové skupině

Zvoleným výzkumným kritériem pro zkoumání procesů učení v projektové skupině je hloubka dosažené spolupráce, respektive existence výstupů, které dosaženou hloubku

[131] Rozhovor s Evou GELOVOU o projektu POLITE: Centrum dopravního výzkumu, Brno, 2. 12. 2016.

spolupráce prokazují. Zde je však nejprve nutné objasnit, jak projekty v programu INTERREG IVC a CE fungovaly v praxi, a to za účelem prevence zmatení, které může vzejít z teoretického rámce hloubky spolupráce Claire Colomb. Ten popisuje hloubku spolupráce jako bod na lineární stupnici, kde na jedné straně stojí prostá výměna informací a na straně druhé vytvoření nebo implementace společné nadnárodní strategie. V praxi je situace však o něco složitější. Podmínkou realizace zkoumaných projektů bylo vytvoření společného výstupu, kterým mohla být například nějaká forma strategie, manuál nebo jiný dokument. To teoreticky představuje hlubší formu spolupráce. Tento výstup ale často bývá velmi obecným zastřešením nebo zobecněním množství místních projektů jednotlivých partnerů, které bývají do značné míry odděleny od zbytku partnerství. Slovy Evy Brejchové, *„každý projektový partner si dělá věci, které se hodí jemu, a pak se dělají společné výstupy, hledají se průniky, které se dají aplikovat všude.“*[132] Během setkání projektové skupiny tedy dochází k výměně zkušeností, na úrovni jednotlivých partnerů může docházet k testování nebo přijímání jinde fungujících opatření, ale náplní místních aktivit může být i něco úplně jiného. Nějaká forma společného výstupu, ať už je to nástroj, metoda, strategie či cokoliv jiného, je podmínkou těchto projektů, ale dotazovaní ji často chápou jako mnohem méně hodnotnou než projekt na místní úrovni.

Jako příklad může posloužit projekt GREENNET, jehož cílem bylo vytipovat konflikty mezi různými zájmovými skupinami v zeleném pásu na území bývalé železné opony a vytvořit strategii k řešení těchto konfliktů. V rámci projektu vzniklo několik místních projektů na území projektových partnerů, například v Českém lese byla sesbírána data o tamější přírodě a závěry byly představeny místním obcím ve snaze předejít jejich konfliktům s CHKO. Na základě zkušeností z těchto aktivit na různých místech pak byla vytvořena obecná strategie, jak ke konfliktům přistupovat. Podle stupnice Claire Colomb tedy šlo o hlubokou spolupráci, v praxi to ale nebyla tak úplně pravda. Podle účastnice projektu GREENNET Michaly Mariňákové totiž byla společná strategie velmi vágní a pro její organizaci neměla žádný přínos, na rozdíl od místního projektu, který probíhal dosti nezávisle na ostatních partnerech a který naopak považuje za velmi přínosný.[133]

[132] Rozhovor s Evou BREJCHOVOU o projektu REURIS: Útvar koncepce a rozvoje města Plzně, Plzeň, 1. 12. 2016.

[133] Rozhovor s Michalou MARIŇÁKOVOU o projektu GREENNET: Občanské sdružení Ametyst, Plzeň, 8. 12. 2016.

Následující závěry dotazníkového šetření hloubky spolupráce je proto třeba chápat s ohledem na tyto skutečnosti.

Účastníci dotazníkového šetření byli dotázáni, jaké hloubky dosáhla jejich spolupráce. Pouze dva z celého vzorku uvedli, že spolupráce na projektu probíhala jen formou výměny informací, znalostí a zkušeností. To, že během spolupráce k takovéto výměně došlo, nicméně uvedlo celkem 30 respondentů. Jedná se tedy o velmi častou formu spolupráce, v naprosté většině se ale spolupráce projektových partnerů nezastaví na této úrovni. Mezi příklady výměny informací, znalostí a zkušeností uvedené respondenty patřilo například vytvoření přehledu metod, které používají zahraniční orgány regionální a lokální veřejné správy k řešení problémů způsobených demografickými změnami.

Dva respondenti uvedli, že nejhlubší dosaženou formou spolupráce bylo testování nebo přijímání opatření, která už někdy fungovala v případě některé členské organizace projektové skupiny. Tato forma spolupráce byla nicméně z celkového pohledu poměrně běžná, uvedlo ji celkem 16 respondentů. Během rozhovorů vyšlo najevo, že je často obtížné přenést a vyzkoušet nebo implementovat něco, co funguje jinde. Je tedy možné, že tato forma spolupráce není samozřejmostí právě z tohoto důvodu. Přenesení a implementaci řešení odjinud brání rozlišné podmínky partnerů, ale i jiné skutečnosti, které jsou popsány v následující podkapitole. Objevily se ale i případy, kdy tento proces fungoval hladce. Tuto zkušenost má například Martin Peterka z projektu CERTESS, který se zabýval kulturními stezkami: *„Celkem bylo sesbíráno 33 dobrých praxí a 82 řídících nástrojů, většina byla pro nás velmi inspirativní a pracujeme s nimi i teď, inspirujeme se jimi při zpracovávání strategických materiálů pro naši stezku. Například máme k dispozici příručku vypracovanou italským partnerem, kde jsou přesně popsané marketingové nástroje, které lze k rozvoji stezky použít. Například je zde přesně stanoveno, jak má vypadat informační panel nebo průvodce stezkou včetně různých parametrů.“*[134] Podobnou zkušenost, kdy však proces probíhal opačným směrem, sdílela Eva Gelová z Centra dopravního výzkumu: *„O náš příklad dobré praxe byl velký zájem. Šlo o systém IDOS, který například Italové nemají ani na státní úrovni, ani na úrovni provincií. Právě na provinciální úrovni chtěli zavést něco podobného, takže my jsme jim poskytli metodiku toho, jak se u nás postupovalo, co se zavádělo, na čem IDOS stojí, ve spolupráci s firmou*

[134] Rozhovor s Martinem PETERKOU o projektu CERTESS: zájmové sdružení právnických osob Evropská kulturní stezka sv. Cyrila a Metoděje, Zlín, 25. 11. 2016.

CHAPS jsme dodali všechna data v pozadí, řekli jsme jim, jak je to formátované, jaké jsou legislativní poměry u nás, že každý dopravce je povinen poskytnout své jízdní řády do centrálního systému jízdních řádů a podobně.“[135]

Zdaleka nejčastější formou spolupráce se ukázalo být společné vytvoření nástroje, metody nebo zdroje k řešení problému v lokalitě jednoho nebo více partnerů. Tento výsledek není příliš překvapivý, protože podmínkou projektů v programech INTERREG IVC a CE je vytvoření nějakého společného výstupu, jak už bylo uvedeno výše. Společné vytvoření nástroje, metody nebo zdroje představovalo nejhlubší formu dosažené spolupráce pro celkem 21 projektů. To, že k této formě spolupráce došlo, uvedlo celkem 31 respondentů. V rámci spolupráce na projektech vznikla například metodika zavádění multimodálního plánovače dopravního spojení, metodika pro zpracovávání implementačních plánů kulturní stezky, metodika pro hodnocení energetické náročnosti a udržitelnosti budov ve veřejném vlastnictví, či metoda tvorby map povodňového nebezpečí a map povodňových rizik v soutokových oblastech.

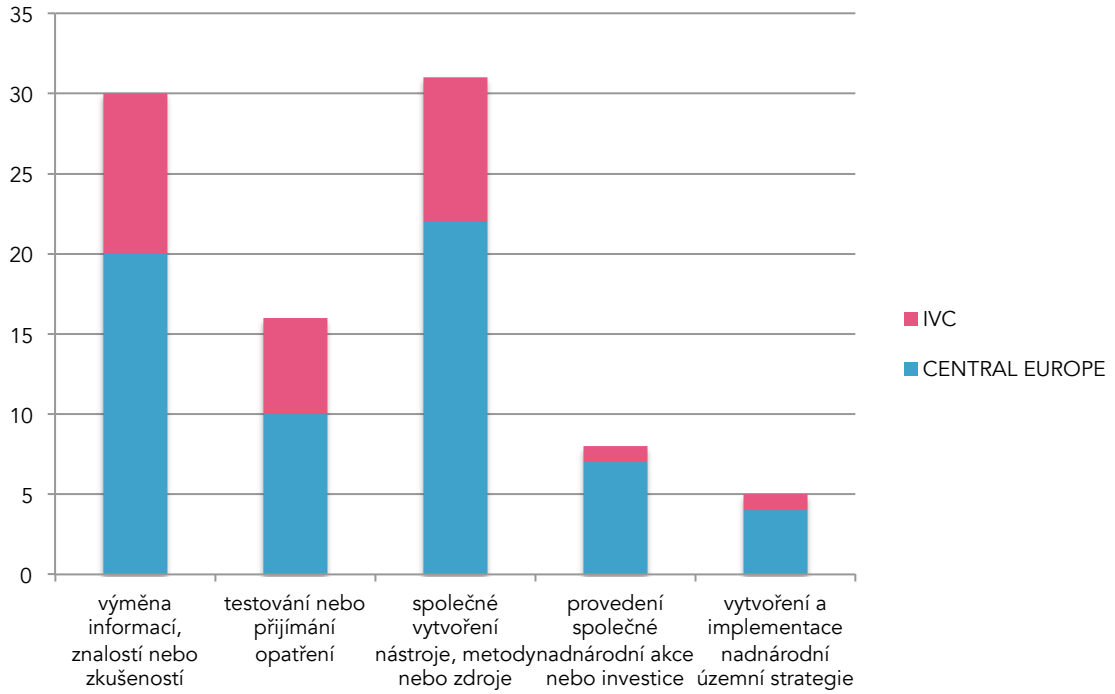
Provedení společné nadnárodní akce nebo investice v zájmu celé skupiny představovalo nejvyšší stupeň dosažené spolupráce pro celkem 6 respondentů. Nejednalo se tedy o velmi častou formu spolupráce, což nejspíš vychází z povahy těchto projektů, které až na výjimky nebývají investičního charakteru a jejich smysl obvykle spočívá především v tom, že poskytují metodický nebo strategický základ pro navazující projekty (viz níže). Dále tuto formu spolupráce uvedl ještě jeden respondent, který ale dosáhl ještě vyššího stupně hloubky spolupráce. Tím bylo vytvoření a implementace nadnárodní územní strategie dlouhodobějšího rázu, tedy nejvyšší možný stupeň spolupráce. Toho dosáhlo 5 projektů ze skupiny CENTRAL EUROPE a jediný projekt ze skupiny IVC. Mezi uvedené příklady patřilo třeba vytvoření společné strategie pro stárnoucí populaci.

Z uvedených poznatků vyplývá, že dosažení nižšího stupně spolupráce není prerekvizitou dosažení vyššího stupně spolupráce, jak by se z teoretického podkladu Claire Colomb mohlo zdát. Mohlo například dojít k implementaci nadnárodní územní strategie dlouhodobějšího rázu, aniž by se kdy testovala nebo přijímala opatření, která už někdy fungovala v případě některé členské organizace projektové skupiny. Důvodem může být

[135] Rozhovor s Evou GELOVOU o projektu POLITE: Centrum dopravního výzkumu, Brno, 2. 12. 2016.

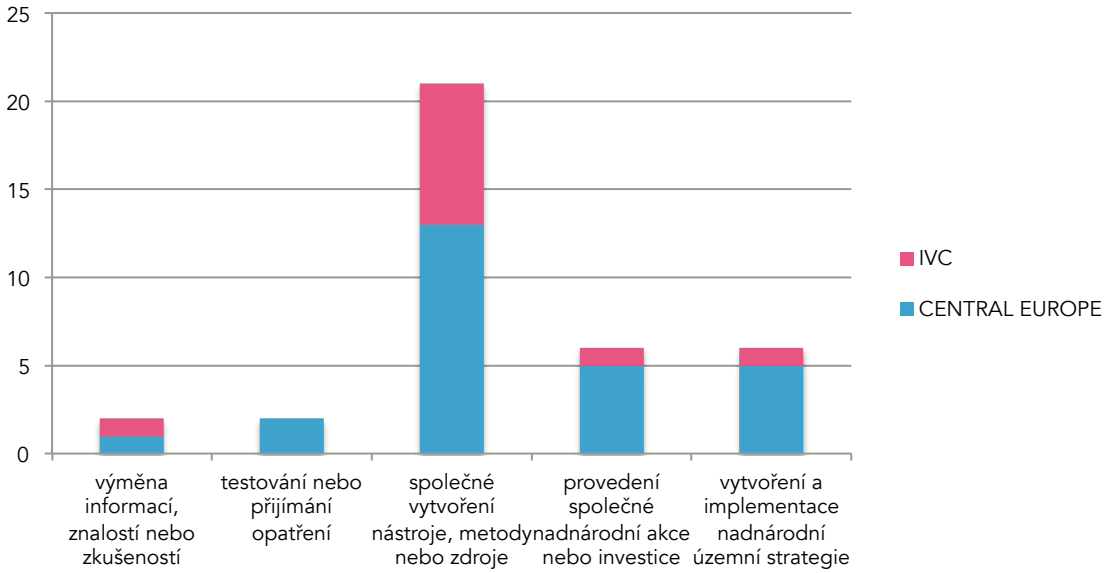
to, že mnoho partnerů vytvářelo zcela nová řešení, anebo to, že náplní projektu vůbec nebylo přijímat opatření, ale například jen provést studii. Dále také neplatí, že by se spolupráce na těchto projektech nejčastěji odehrávala především formou výměny dobré praxe, což by nejspíš bývalo dobré zohlednit při zpracovávání hodnotících studií těchto programů.[136] Dosažená hloubka spolupráce pro obě skupiny je znázorněna v Grafu 1 a 2.

Graf 1 – Dosažená hloubka spolupráce – odpovědí celkem



[136] Autorka zde naráží na studii EURECONSULT S.A., SPATIAL FORESIGHT GMBH, T33 S.R.L, *Study on Exchange of Experience Processes*. 2013. Final Report. INTERREG IVC. Dostupné také z: http://www.interreg4c.eu/programme/.

Graf 2 – Dosažená hloubka spolupráce – maximální hodnoty



2.3 Spolupráce v projektové skupině a její překážky

Během realizace projektu členové partnerských organizací průběžně komunikují po e-mailu i telefonu a každých několik měsíců se scházejí na společných jednáních, kde projednávají jak administrativní, tak obsahové záležitosti. Během těchto setkání, která obvykle hostí nějaký z partnerů, také často probíhají různé exkurze a praktické ukázky. Důležitost společných setkání popsala Eva Brejchová z Útvaru koncepce a rozvoje města Plzně: *„Zhruba jednou za 3 měsíce jsme se všichni potkali, protože není nic efektivnějšího, než osobní schůzka, kde se s lidmi vidíte a diskutujete. E-mail je krásná věc, ale protože nikdo nepracuje pouze na tomto projektu, často se stává, že člověk odpoví s dvoutýdenním zpožděním. Ke konci už jsme byli schopní odpovídat relativně včas i na e-mail, ale nejvíc jsme vždycky vyřešili na osobních schůzkách.“*[137]

Respondenti měli obecně dobré zkušenosti s exkurzemi a praktickými ukázkami, které považovali za velmi inspirativní i tehdy, když nebylo možné existující řešení rovnou vyzkoušet či implementovat na domácí půdě. Hodnotu exkurzí dobře vystihl Radek Taptič, který participoval v projektu GUTS: *„Pokud je předmět projektu aspoň trochu hmotný, určitě je lepší, když si na něj mohou ostatní partneři „sáhnout“ – když věci vidí na vlastní*

[137] Rozhovor s Evou BREJCHOVOU o projektu REURIS: Útvar koncepce a rozvoje města Plzně, Plzeň, 1. 12. 2016.

oči, napadne je k tomu víc, než kdyby si o tom například jen četli.“[138] V případě některých projektů je ale vzhledem k jejich zaměření na tvorbu koncepcí, manuálů a strategií složité uspořádat relevantní exkurzi a projektová skupina spolupracuje formou interaktivních seminářů, workshopů a konferencí.[139]

Během vlastní spolupráce na projektu se mohou objevovat nejrůznější překážky, na které byli nositelé výzkumu dotázáni během rozhovorů i během dotazníkového šetření. Překážky spolupráce v projektové skupině, jak je vnímali respondenti v tomto výzkumu, jsou popsány v následujících odstavcích.

2.3.1 Nerealistické nebo nejasné představy o projektu

Každý partner do projektu vstupuje s jistými představami o tom, čeho chce dosáhnout. Tyto představy ale v některých případech mohou být nedostatečně konkrétní. Zde hrozí nebezpečí, že se projekt vyvine směrem, který partnerovi nebude vyhovovat, anebo že partner nebude schopen dostatečně prosadit vlastní zájmy. V jiných případech může mít partner poměrně jasnou představu o tom, co od projektu očekává, ta se ale nemusí shodovat s představami ostatních partnerů. K tomu může přispět fakt, že návrhy projektů bývají často psány poměrně vágně a každý partner je může interpretovat odlišně.

Během dotazníkového šetření se ukázalo, že tento typ problémů se objevuje poměrně často. 12 respondentů za překážku spolupráce označilo nerealistická očekávání od projektu, 8 respondentů nejasné představy o tom, čeho chce spolupráce dosáhnout. Nedostatek informací a neadekvátně specifikované zájmy členů projektové skupiny trápily 5 respondentů, nevyvážené nebo protichůdné zájmy členů projektové skupiny pak 4 respondenty.

Během rozhovorů autorka na tuto problematiku narazila hned několikrát, například v rozhovoru s Michalou Mariňákovou, která se k tématu vyjádřila následovně: *„Do projektu se podle mě dost promítlo to, že až během projektu jsme všichni postupně zjišťovali, co se myslelo například sběrem dat nebo přípravou strategie. Nás například nejvíc zajímá příroda, takže pod sběrem dat si přestavujeme zjišťování, co kde žije a podobně, pro někoho jiného to znamenalo zjišťování informací od místních podnikatelů.*

[138] Rozhovor s Radkem TAPTIČEM o projektu GUTS: Praha, 24. 11. 2016.

[139] Rozhovor s Tomášem PERUTKOU o projektu CLIMACTREGIONS: Energetická agentura Zlínského kraje, Zlín, 25. 11. 2016.

[...] Myslím, že problém byl v tom, že partneři na začátku moc nevěděli, o čem projekt vlastně je. Respektive všichni si mysleli, že to ví, pod vším si něco představovali, ale ty představy byly dost jiné.“[140] Jiní respondenti uvedli, že návrh projektu byl sice napsán poměrně vágně, což ale dokázali využít ve prospěch své organizace i regionu.[141] Je tedy otázkou, jestli je vágnost návrhu problémem, který by se měl anebo vůbec mohl nějak vyřešit. Při jeho formulaci jsou jeho autoři v obtížné pozici. Schválení návrhu může trvat třeba celý rok a další tři roky bude probíhat realizace projektu, takže při psaní návrhu jsou projektoví partneři nuceni odhadovat, v jaké situaci budou za čtyři roky.[142] Jistá neurčitost je proto nejspíš nezbytná proto, aby mohli být partneři v průběhu realizace flexibilní a reagovat na aktuální vývoj nebo změny podmínek.

2.3.2 Špatné vedení projektové skupiny, pasivita partnerů

Během každodenní spolupráce na projektu se mohou objevit potíže pramenící z nedostatku vůle či aktivity projektových partnerů či problémy v oblasti projektového řízení. Z dotazníkového šetření vyplývá, že tyto problémy se vyskytují spíše méně často. Zde se výsledky tohoto výzkumu zásadně liší od výsledků jiných, dříve zmiňovaných výzkumů, které označují špatné vedení a management projektové skupiny za nejčastější, respektive za jedny z nejčastějších problémů. V našem případě ale pouze 7 respondentů označilo jako překážku nedostatek vůle či aktivity ze strany ostatních členů projektové skupiny, jen 3 respondenti pak špatné vedení a řízení projektové skupiny a problémy s koordinací projektu.

Jak ale vyplývá z rozhovoru s Michalou Mariňákovou, aktivita či pasivita partnera je poměrně subjektivní záležitostí: *„Komunikace leckdy vázla, lidé často ani neposílali potvrzení o tom, že jim dorazil e-mail, nebo neodpovídali. To platí pro koordinátora i jednotlivé členy. Například u člena, co měl na starosti pracovní balíček s metodikou, se vytvořil roční skluz, a to hned na začátku projektu. Podle koordinátora ale byl tento projekt skvělý, protože všichni chtěli něco dělat. Měl zkušenosti s projekty, kde lidé tři roky*

[140] Rozhovor s Michalou MARIŇÁKOVOU o projektu GREENNET: Občanské sdružení Ametyst, Plzeň, 8. 12. 2016.

[141] Rozhovor s Evou GELOVOU o projektu POLITE: Centrum dopravního výzkumu, Brno, 2. 12. 2016; Rozhovor s Tomášem PERUTKOU o projektu CLIMACTREGIONS: Energetická agentura Zlínského kraje, Zlín, 25. 11. 2016.

[142] Rozhovor s Evou GELOVOU o projektu POLITE: Centrum dopravního výzkumu, Brno, 2. 12. 2016.

nedělali vůbec nic, ale měli z toho stejně vyplacené mzdy, protože vykázat se vždycky něco dá. U nás byl spíš problém v tom, že lidé neměli dost času anebo podcenili časovou náročnost například výběrových řízení.“[143]

Co se týče role vedoucího partnera, během rozhovorů jasně převažovaly pozitivní zkušenosti. Respondenti si chválili především schopné zaměstnance vedoucích partnerů, kteří sami připravovali spoustu podkladů a kteří neustále komunikovali a dohlíželi na dodržování všech termínů.[144] Dobrou práci vedoucího partnera vyčerpávajícím způsobem popsal Martin Peterka: *„Evropský institut kulturních stezek jakožto vedoucí partner připravil veškeré podklady a řídil debatu, komunikace z jejich strany ale neměla formu nařizování, ale spíše doporučení či návrhů, které s ostatními konzultovali. […] Vedoucí partner dokonce v půlce realizace projektu připravil dotazník zaměřený na projektové řízení, aby zjistil, kde jsou nedostatky a co zlepšit. Na konci projektu zaslal také evaluační dotazník, aby zjistil, jestli projekt naplnil očekávání, která jsme měli na začátku. […] Institut si na projektovou činnost najal externí společnost, která měla velké zkušenosti s projektovým řízením i kulturními stezkami. Šlo o velmi dobře zkoordinovaný tým, sami nám dávali impulzy k tomu, co by se kde mělo změnit a jak co realizovat, kontrolovali všechny indikátory a finanční prostředky, přesně věděli o činnosti každého z partnerů. Když měl někdo nějaký dotaz nebo problém, odpověď nebo řešení rozeslali i ostatním, takže jsme všichni věděli o všem. Také intenzivně komunikovali s řídícími orgány a všechny problémy řešili okamžitě.“*[145]

2.3.3 Odlišné prostředí partnerů

Během dotazníkového šetření se ukázalo, že odlišné prostředí projektových partnerů je vnímáno jako překážka spolupráce zdaleka nejvíce respondenty. Mezi nejčastěji zvolené odpovědi totiž patřilo nejednotné administrativní prostředí partnerů, které přidělávalo starosti celkem 17 respondentům, a rozdílné politické, institucionální či

[143] Rozhovor s Michalou MARIŇÁKOVOU o projektu GREENNET: Občanské sdružení Ametyst, Plzeň, 8. 12. 2016.

[144] Rozhovor s Markem BUREŠEM o projektu CNCB: Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň, 1. 12. 2016; Rozhovor s Evou GELOVOU o projektu POLITE: Centrum dopravního výzkumu, Brno, 2. 12. 2016; Rozhovor se Štěpánkou MAKAROVOU o projektu LABEL: Krajský úřad Pardubického kraje, Pardubice, 7. 12. 2016; Rozhovor s Jaroslavem BENEŠEM a Kateřinou KUBALOVOU KOUDELKOVOU o projektu LABEL: Povodí Vltavy, Praha, 7. 12. 2016.

[145] Rozhovor s Martinem PETERKOU o projektu CERTESS: zájmové sdružení právnických osob Evropská kulturní stezka sv. Cyrila a Metoděje, Zlín, 25. 11. 2016.

právní prostředí partnerů, které trápily 15 respondentů. Rozdílné politické, institucionální či právní prostředí partnerů bylo vnímáno obzvlášť negativně 5 respondenty. Dalším často zmiňovanou překážkou, kterou uvedlo celkem 12 respondentů, bylo nesourodé organizační a profesionální zázemí partnerů, které obzvláště negativně vnímalo 5 respondentů.

Účastníci rozhovorů se setkali například s tím, že jeden pojem, například projektová dokumentace, znamená něco jiného v České republice a v zahraničí,[146] anebo s tím, že dokumenty, které jsou u nás samozřejmostí, jako například územní plán, jinde vůbec samozřejmostí nejsou.[147] Rozdílné podmínky v lepších případech znamenaly, že byť byly zkušenosti jiných partnerů inspirativní, nebylo je možné zrealizovat na domácí půdě.[148] V horších případech mohly rozdílné podmínky vyústit i v to, že finální výstup celého projektu byl pro některé členy projektové skupiny nepoužitelný. To byl případ projektu CEC5 zaměřeného na energetickou náročnost budov: *„Partneři měli ambice napsat metodiku tak, aby byla univerzálně použitelná v celé EU. Naráželi jsme ale na to, že co stát nebo dokonce region, to jiná legislativa a jiné klimatické podmínky. My jsme provedli dotazníkové šetření mezi starosty vybraných měst, kteří se energetikou aktivně zabývají, abychom zjistili, jestli je pro ně metodika použitelná, a zjistili jsme, že pro ně je zbytečnost něco podle metodiky certifikovat. Podobné šetření prováděli i jiní partneři a u*

[146] *„První jsme si museli vyjasnit pojmy – oficiálním jazykem byla angličtina, ale v každé zemi se různé věci vnímají jinak. Například pojem projektová dokumentace znamená něco jiného u nás a něco jiného v Německu nebo v Polsku. [...] Tady máme třístupňový systém – studie, dokumentace k územnímu řízení, dokumentace ke stavebnímu povolení, kterou my nazýváme projektovou dokumentací a je v ní obsažen rozpočet. Protože nedostanete stavební povolení, aniž byste měla rozpočet. V Německu je projektová dokumentace jenom studií, ve které rozpočet není, takže si žádají o povolení bez rozpočtu, ale zase jim proces trvá i dvakrát déle než u nás.“* Zdroj: Rozhovor s Evou BREJCHOVOU o projektu REURIS: Útvar koncepce a rozvoje města Plzně, Plzeň, 1. 12. 2016

[147] *„V Polsku hodně měst vůbec nemá územní plán. Tím pádem je vše složitější, když v Katovicích revitalizovali 500 metrů říčky, tak museli všechno projednávat a trvalo jim to strašně dlouho, protože se nemohli podívat do územního plánu a vidět, že například tady je zeleň a může se tady dělat to a to.“* Zdroj: Rozhovor s Evou BREJCHOVOU o projektu REURIS: Útvar koncepce a rozvoje města Plzně, Plzeň, 1. 12. 2016.

[148] *„Použité metody jsou rozdílné kvůli tomu, že všude jsou jiné podmínky. Zejména Německo neustále naléhá na to zvětšovat území rozlivu povodní, protože celý Rýn, celé dolní Labe a Odra je ohrázovaná a řeka je sevřená do úzkého koridoru. My nic takového nemáme a ani nepotřebujeme. Oni přestavují hráze a rozšiřují oblasti, kdežto my chráníme objekty, ale nic jiného, dáváme řece možnost se rozlít. Takže my si rádi vyslechneme, jak to dělají oni, můžeme se inspirovat, ale nemůžeme nic okopírovat.“* Zdroj: Rozhovor s Jaroslavem BENEŠEM a Kateřinou KUBALOVOU KOUDELKOVOU o projektu LABEL: Povodí Vltavy, Praha, 7. 12. 2016.

některých se vyskytl velký zájem o metodiku, u nás je ale toto téma už pokryto zákonem o hospodaření s energiemi a metodika tedy nemá žádnou přidanou hodnotu. Zároveň k jejímu používání chyběla i politická vůle.“[149] Autorka se domnívá, že překážky pramenící z odlišného prostředí partnerů se nejspíš nepodaří zcela odstranit nikdy, mohou však být minimalizovány harmonizací a sjednocováním administrativního, politického, právního a institucionálního prostředí v členských zemích EU.

2.3.4 Rozdílná mentalita a kultura, jazykové problémy

Literatura odkazovaná ve výzkumném rámci práce zmiňuje mezi možnými překážkami spolupráce i rozdílnou mentalitu a kulturu projektových partnerů či jazykové bariéry. V dotazníkovém šetření respondenti poměrně často označovali jako překážku rozdílné pracovní návyky a metody (10 odpovědí). 8 odpovědí získal rovněž odlišný jazyk a po 6 odpovědích odlišný odborný jazyk a kulturní odlišnosti, zde však platí, že většina respondentů považuje tyto překážky spíše za výzvy v pozitivním slova smyslu, což autorku utvrzuje v přesvědčení, že ne všechny překážky je třeba chápat jako problémy (7 odpovědí v případě odlišného jazyka, 5 pro kulturní odlišnosti.) Co se odlišného jazyka týče, během rozhovorů vyšly u některých projektů najevo potíže doma,[150] jindy na straně ostatních partnerů.[151] Velice zajímavé je také to, že dva různí partneři mohou to samé vnímat naprosto odlišně. V případě projektu LABEL byla jednacím jazykem němčina a během jednání bylo zajištěno simultánní tlumočení, což zástupci Povodí Vltavy hodnotili jako bezproblémové.[152] Jiný partner měl ale odlišný názor: *„Když mluvíte jedním jazykem, dokážete číst mezi řádky. Ale když je to v cizím jazyce a ještě vám do toho mluví simultánní tlumočník, už moc nepoznáte, co tím kdo myslel. A to mi trochu vadilo. Navíc Němci mají*

[149] Rozhovor s Lenkou MATOUŠKOVOU o projektu CEC5: Krajský úřad Kraje Vysočina, Jihlava, 28. 11. 2016.

[150] *„My nejsme rodilí mluvčí a většina zaměstnanců magistrátu angličtinou nevládne natolik, aby o tom mohla psát, takže musíme řešit překlady. Takže i když pro mě ani pro kolegy, co na projektu intenzivně pracovali, cizí jazyk problém nebyl, měli jsme práci navíc, když jsme vše museli šířit dovnitř do úřadu.“* Zdroj: Rozhovor s Ivanem HLOUŠKEM o projektu REURIS: Magistrát města Brna, Brno, 2. 12. 2016.

[151] *„Potíže nám dělala administrativa v tom smyslu, že noví úředníci italského lead partnera vůbec neuměli anglicky a naše e-maily ani nečetli. Naštěstí se je ale povedlo probrat mé kolegyni, která umí trochu italsky.“* Zdroj: Rozhovor s Evou GELOVOU o projektu POLITE: Centrum dopravního výzkumu, Brno, 2. 12. 2016.

[152] *„Oficiální jednání probíhalo s tlumočníkem, takže tam vůbec nebyl problém.”* Zdroj: Rozhovor s Jaroslavem BENEŠEM a Kateřinou KUBALOVOU KOUDELKOVOU o projektu LABEL: Povodí Vltavy, Praha, 7. 12. 2016.

tendenci o tématu mluvit hodně dlouho a to důležité říct úplně na konci ve dvou třech větách, kdy už ztrácíte pozornost.“[153]

Během rozhovorů respondenti nezmiňovali překážky pramenící z rozdílné mentality téměř nikdy, zajímavou výjimkou však byl postřeh Michaly Mariňákové o rozdílných představách Čechů a Němců o tom, co je užitečné: *„Zajímavé mi připadá to, že tu společnou závěrečnou strategii, kterou já chápu jako poměrně slabou, například Němci považovali za něco úžasného, dokázali ji prodat a sami tomu věřili. Myslím si, že Češi často udělají něco skvělého a pak se za to tak trochu stydí, a aby něco zveřejnili, musí to být úplně dokonalé. Připadalo mi, že počáteční východiska se v podstatě proměnila v závěry, aniž by nastal výrazný posun. Nějaký tam byl, pro mě byl dost malý, ale Němci byli nadšení. I když se o projektu mluvilo v německé televizi, kladl se důraz hlavně na to, že to bylo celoevropské, kdežto tady se mě novináři ptali na to, co se konkrétně během projektu stalo.“*[154]

2.3.5 Problémy s administrativou a kontrolami

Jak už bylo řečeno výše, nejednotné administrativní prostředí partnerů vnímalo jako překážku celkem 17 respondentů v dotazníkovém šetření, další dva sami uvedli, že negativně vnímali všudypřítomnou administrativu jako takovou. Dva další respondenti napsali, že se potýkali s problémy ze strany českých kontrolních úřadů. Vzhledem k tomu, že tyto dvě možnosti nebyly v dotazníku přímo uvedeny jako možné odpovědi, ale respondenti je sami doplnili do řádku „Jiné“, mohlo se s nimi ve skutečnosti potýkat mnohem více nositelů výzkumu. Autorka se proto na tyto překážky více zaměřila během rozhovorů.

Účastníci rozhovorů vnímali administrativu a kontroly dosti rozdílně. Někteří uvedli, že jsou na administrativu zvyklí a nijak je nepřekvapila. Zároveň ale podotýkali, že menší, méně nákladné projekty se vzhledem k administrativní zátěži nevyplatí realizovat.[155] Někteří vnímali administrativu jako více,[156] někteří jako méně náročnou než

[153] Rozhovor se Štěpánkou MAKAROVOU o projektu LABEL: Krajský úřad Pardubického kraje, Pardubice, 7. 12. 2016.

[154] Rozhovor s Michalou MARIŇÁKOVOU o projektu GREENNET: Občanské sdružení Ametyst, Plzeň, 8. 12. 2016.

[155] *„Administrativy bylo hodně, ale nebyl to náš první projekt, takže jsme věděli, co nás čeká. Vždycky ale říkám, že evropský projekt se vyplatí jenom když jde o větší peníze.*

v případě operačních programů na národní úrovni.[157] Několik dotázaných si také stěžovalo na problémy s kontrolami na české straně. Tomáš Perutka z Energetické agentury Zlínského kraje například uvedl, že kontrolní úřad se, v porovnání s kontrolami u jiných programů, často zabýval nepodstatnými detaily a pozornost, která byla věnována podrobným účetním a administrativním procedurám, byla přehnaná. Navíc mu kontrola (first level control), která se v Británii nebo ve Francii běžně zvládá za jediný den, zabrala nezřídka 3 měsíce. To pak komplikovalo práci vedoucímu partnerovi, protože český partner nestihl odevzdat potřebnou dokumentaci včas.[158] Podobný problém zmiňovala i Lenka Matoušková: *„V každé zemi je pro [kontrolu 1. stupně] jiná lhůta, což stěžuje práci lead partnerovi, a u nás se ne vždy povedlo vše odevzdat v řádné lhůtě kvůli problémům na straně kontrolora.“*[159]

Někteří měli ale pro český systém kontrol pochopení a s kontrolním úřadem měli dobré zkušenosti: *„Na CRR v Brně jsme se setkali se samými vstřícnými osobami, samozřejmě jsme měli nějaké nedostatky a bylo potřeba občas něco doplnit, ale jednání proběhlo k naší spokojenosti. V různých zemích ale proces kontroly prvního stupně funguje různě a někteří partneři mají tento systém decentralizovaný, takže to, co u nás dělá CRR, tam dělají soukromé agentury pověřené státem. V zemích z bývalého východu je to ale centralizované. Takže my jsme čekali ve frontě, zatímco na západě to mohlo dělat paralelně třeba pět agentur a do týdne to bylo hotové. To ale nebyla chyba ze strany našeho CRR, bylo to dané pravidly, která tu jsou nastavená. Nevím, který systém je lepší. Kdyby se tu zavedl ten decentralizovaný systém, pro nás by to bylo výhodné z hlediska*

Například dotace 300 000 Kč se vám vzhledem k administrativě nevyplatí. Mně třeba někdy zabralo celý týden napsat jedinou zprávu, která se odevzdává každý půlrok.“ Zdroj: Rozhovor s Evou BREJCHOVOU o projektu REURIS: Útvar koncepce a rozvoje města Plzně, Plzeň, 1. 12. 2016.

[156] *„Administrativa tohoto projektu byla pro nás náročnější už třeba proto, že byly vyžadovány osobní náklady. Takže jsem musela dokládat smlouvu se zaměstnavatelem, náplň práce, kopii výplatních pásek, adekvátní část sociálního a zdravotního pojištění. Když žádáme u OP Životní prostředí, osobní náklady se nedokládají.*“ Zdroj: Rozhovor s Jaroslavem BENEŠEM a Kateřinou KUBALOVOU KOUDELKOVOU o projektu LABEL: Povodí Vltavy, Praha, 7. 12. 2016.

[157] Rozhovor s Lenkou MATOUŠKOVOU o projektu CEC5: Krajský úřad Kraje Vysočina, Jihlava, 28. 11. 2016.

[158] Rozhovor s Tomášem PERUTKOU o projektu CLIMACTREGIONS: Energetická agentura Zlínského kraje, Zlín, 25. 11. 2016.

[159] Rozhovor s Lenkou MATOUŠKOVOU o projektu CEC5: Krajský úřad Kraje Vysočina, Jihlava, 28. 11. 2016.

času, ale pro MMR by bylo asi těžší kontrolovat kvalitu i cenu těchto agentur. Takhle to mají lépe pod kontrolou a nemyslím si, že čas je vždycky to hlavní.“[160]

2.3.6 Problémy s politickou podporou

Mezi odpovědi, které byly v dotazníkovém šetření vybírány méně často, patřila politická nestabilita nebo nedostatek politické podpory na české straně (5 odpovědí). Dva respondenti samostatně uvedli, že se potýkali s malým zájmem politických činitelů. Ani během rozhovorů nebyl tento problém zmiňován nijak často, jeden respondent si však stěžoval na jistou zatuhlost, spíš než nedostatek podpory: *„Mezinárodní projekty se chystají narychlo kvůli výzvám a pomohlo by nám, kdyby zastupitelstvo zasedalo častěji než jednou za měsíc a umožnilo nám řešit projekty flexibilně a rychle.“*[161] Například v Karlových Varech projekt dokonce pomohl dlouhodobý nedostatek podpory politiků vyřešit: *„U Karlových Varů byl problém v tom, že měly dlouhou dobu stejné vedení dopravního podniku a i vedení města bylo hodně konzervativní, takže ke změnám a inovacím moc nedocházelo. Projekt GUTS pomohl hlavně v tom, že podpořil zavádění inovací a změn. Nyní se například připravuje projekt na nový autobusový terminál, ale když jsme připravovali projekt GUTS, evropské projekty se vůbec neřešily. Dříve se dotace a projekty braly jako nutné zlo, ale díky tomu, že jsme do projektu zapojovali zástupce města, kteří viděli, co se v projektu děje, atmosféra se postupně změnila a oni o tom začali více přemýšlet.“*[162]

2.3.7 Jiné překážky

10 respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že jako překážku spolupráce vnímali rozdílnou dostupnost finančních zdrojů napříč partnery. Tři respondenti také uvedli jako překážku spíše v negativním slova smyslu nutnost financování projektů z vlastních zdrojů. Během rozhovorů dotazovaní o tomto problému ale téměř vůbec nemluvili, pouze dva uvedli problém se zdržením konečné platby[163] a jeden hrozbu

[160] Rozhovor s Evou GELOVOU o projektu POLITE: Centrum dopravního výzkumu, Brno, 2. 12. 2016; dobré zkušenosti s místním kontrolním orgánem uvedla také Michala Mariňáková. Zdroj: Rozhovor s Michalou MARIŇÁKOVOU o projektu GREENNET: Občanské sdružení Ametyst, Plzeň, 8. 12. 2016.

[161] Rozhovor s Ivanem HLOUŠKEM o projektu REURIS: Magistrát města Brna, Brno, 2. 12. 2016.

[162] Rozhovor s Radkem TAPTIČEM o projektu GUTS: Praha, 24. 11. 2016.

[163] *„Po skončení projektu se objevily problémy na straně lead partnera, protože mezitím proběhly volby a lidé, kteří s námi spolupracovali, odešli, čímž se zdržely platby a pak jsme*

odebrání finančních prostředků kvůli časovému skluzu v čerpání finančních prostředků.[164] Podle výsledků dotazníkového šetření se projekty také jen zřídka potýkaly s prostorovou vzdáleností, obtížnou či nákladnou dopravou a komunikací (4 odpovědi) nebo technickými problémy (2 odpovědi). Pouze jeden projekt uvedl jako vnímaný problém nerovnoměrné sociální podmínky a stupeň technologického rozvoje partnerů.

2.4 Shrnutí kapitoly

Z provedeného výzkumu vyplývá, že k učení na individuální i skupinové úrovni dochází. Na individuální úrovni to prokazují přímé zkušenosti zapojených osob, které účast na projektu obohatila po osobní stránce, formou jazykových a odborných znalostí, či v oblasti administrace a projektového řízení. Do procesů šíření znalostí uvnitř projektové skupiny se podle slov respondentů aktivně zapojovali i ostatní členové projektové skupiny z jejich organizací. Spolupráce na projektu, která zpravidla fungovala formou do značné míry nezávislých lokálních projektů zastřešených společným výstupem, se odehrávala na několika úrovních hloubky spolupráce současně. Nejčastěji se jednalo o výměnu zkušeností a společné vytvoření nástroje, metody nebo zdroje k řešení daného problému. Respondenti přitom nejčastěji naráželi na překážky pramenící z odlišného prostředí projektových partnerů a také na problémy způsobené nejasnými nebo nerealistickými představami o projektu. Lepšímu fungování spolupráce v projektové skupině by tedy mohla napomoci například intenzivnější harmonizace a sjednocování administrativního, politického, právního a institucionálního prostředí v členských zemích EU.

---

dostali tři najednou.“ Zdroj: *Rozhovor s Evou GELOVOU o projektu POLITE: Centrum dopravního výzkumu, Brno, 2. 12. 2016. „Strašně dlouho trvá, než se vám od Evropské komise vrátí peníze za projekt – ty by se měly vrátit do půl roku, ale u nás to trvalo rok.“* Zdroj: Rozhovor s Radkem TAPTIČEM o projektu GUTS: Praha, 24. 11. 2016.

[164] *„Měli jsme strašné problémy s tím, že bylo naplánováno hodně výdajů na začátek projektu, ale všechny zdlouhavé počáteční přípravy způsobily, že se začalo čerpat se zpožděním, za což hrozilo odebrání finančních prostředků.“* Zdroj: Rozhovor s Jaroslavem BENEŠEM a Kateřinou KUBALOVOU KOUDELKOVOU o projektu LABEL: Povodí Vltavy, Praha, 7. 12. 2016.

3 Procesy uvnitř organizace

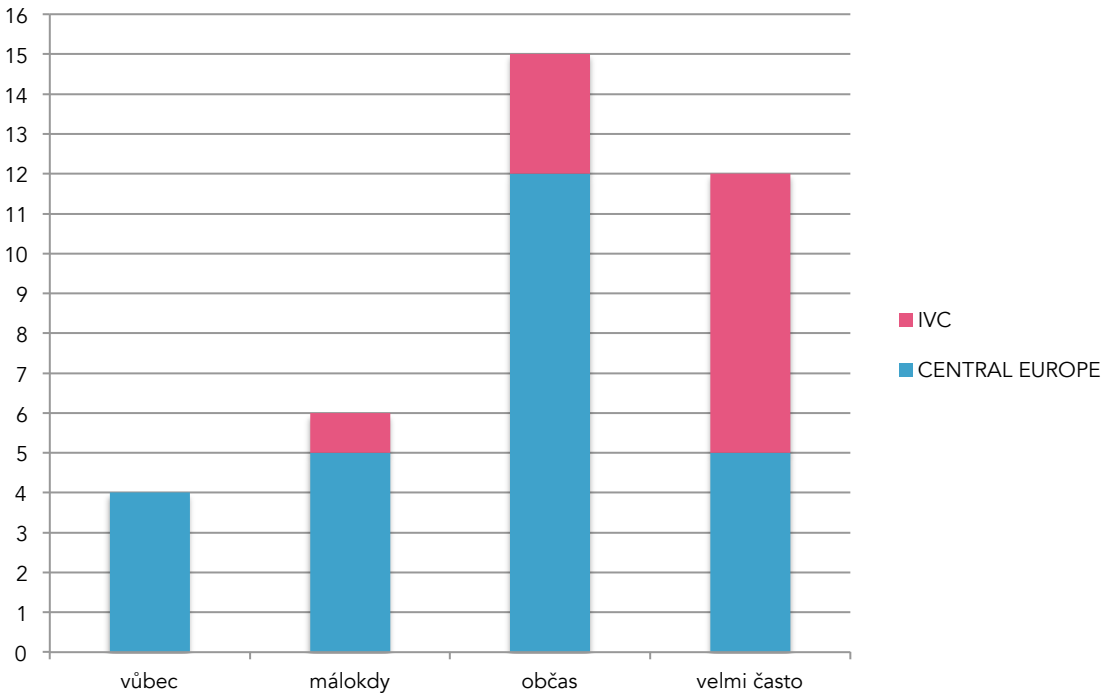
3.1 Zapojení ostatních členů organizace

Přenos vědomostí a znalostí uvnitř organizace a jejich uchování může být usnadněno a podpořeno, pokud dojde k zapojení ostatních členů organizace do spolupráce na projektu. Naprostá většina respondentů uvedla, že ostatní členové organizace do spolupráce na projektu zapojeni byli, pouze ve 4 případech k takové spolupráci vůbec nedošlo. Nejčastěji respondenti označovali možnost „občas" a následně „velmi často". (Viz Graf 3.) Také během rozhovorů dotazovaní odpovídali, že se zapojením ostatních kolegů do spolupráce na projektu nebyl problém. Stejně tak byli respondenti vesměs spokojeni i s nastavením spolupráce s kolegy, kteří byli také členy projektové skupiny.[165] Typickou situaci popsala například Štěpánka Makarová z projektu LABEL: *„Já jsem byla projektová manažerka, kolega z kanceláře finanční manažer, kolegyně ze životního prostředí zabezpečovala věcnou stránku projektu, pak se mnou spolupracoval vedoucí oddělení a vedoucí odboru o všem věděl. A ještě se zapojil právník. Všechno probíhalo úplně v pohodě, na všechnu práci jsme stačili."*[166]

[165] Nastavení spolupráce s kolegy si velmi chválila například Eva Brejchová: *„Z hlediska toho, jak jsme fungovali jako tým (za naši organizaci), jsme byli velice specifičtí. Často odborník na dané téma dělá i administrativu, což je podle mě špatně, protože to nemůže zvládat. Jinde je duo odborník a člověk, který dělá jenom administrativu a finance a o nic víc se nezajímá, nezajímá se o myšlenku projektu a to, kam se ubírá. Tady je to nastavené tak, že já projekt řídím po té myšlenkové stránce, zároveň dělám administrativu a finance, a kolegyně má na starosti odbornou část, ale neustále spolu diskutujeme. Když v administrativě od začátku nevíte, o co jde, stane se, že vám to pak nebude sedět do kolonek a nebudete vědět, co s tím."* Zdroj: Rozhovor s Evou BREJCHOVOU o projektu REURIS: Útvar koncepce a rozvoje města Plzně, Plzeň, 1. 12. 2016.

[166] Rozhovor se Štěpánkou MAKAROVOU o projektu LABEL: Krajský úřad Pardubického kraje, Pardubice, 7. 12. 2016.

Graf 3 – Odpovědi na otázku *Byli do spolupráce na projektu zapojováni i ti členové Vaší organizace, kteří nebyli členy projektové skupiny?*



3.2 Uchování nabytých vědomostí a znalostí

Dalším předpokladem úspěšného organizačního učení je schopnost organizace se ze spolupráce trvale poučit, tedy nějakým způsobem nově nabyté znalosti promítnout do svého fungování anebo uložit tak, aby byly k dispozici v budoucnu. Během rozhovorů se ukázalo, že tento koncept je pro mnohé respondenty poměrně těžko uchopitelný. Často poukazovali na dokumenty, které během projektu vznikly, a které se buď používají, anebo jsou k dispozici. (*„Myslím, že to, co jsme se naučili, se povedlo uchovat – podklady máme na krajském webu a jsou dostupné i zainteresovaným obcím na řece Orlici, které se mohou kdykoliv podívat na možné problémy na svém území. V případě, že to bude kdykoli v budoucnu potřeba, je to k dispozici.“* [167]) Též v dotazníkovém šetření respondenti nejčastěji odpovídali, že jejich organizace uložily nově nabyté vědomosti a znalosti ve formě textových dokumentů, tabulek, prezentací a jiných materiálů, ke kterým mají ostatní zaměstnanci přístup. To platí pro celkem 34 ze 37 odpovědí.

Odpověď, že znalosti byly uchovány v hlavách zaměstnanců, kteří byli členy projektové skupiny, respondenti zvolili ve 22 případech. Účastníci rozhovorů se poměrně

[167] Rozhovor se Štěpánkou MAKAROVOU o projektu LABEL: Krajský úřad Pardubického kraje, Pardubice, 7. 12. 2016

často nechali slyšet, že osobní zkušenosti jsou nepřenositelné, a že kdyby z organizace odešli, spousta znalostí by odešla s nimi.[168] Obecně dělalo respondentům problém uvědomit si případy toho, kdy se nabyté znalosti nějakým způsobem otiskly ve fungování organizace, čemuž odpovídají i výsledky dotazníkového šetření, kde pouze 9 respondentů odpovědělo, že došlo k uchování nabytých poznatků ve formě nových procesů, struktur, strategií a podobně. Může to být způsobeno tím, že uchovávání těchto nevýslovných znalostí je obtížnější než uchovávání snadno přenositelných výslovných znalostí (viz teoretický rámec), ale zároveň se do struktury odpovědí mohlo promítnout to, že tento způsob organizačního učení není vždy jednoduché rozpoznat a uvědomit si, že vůbec probíhá.

Během rozhovorů se však několik příkladů organizačního učení v této složitější podobě přece jen našlo. Kateřina Kubalová Koudelková například uvedla, že *„postupem času si podnik zvykl, že je potřeba dodávat určité podklady, že to má určitý systém administrace, evidence nákladů a že je to potřeba udělat a podnik z toho získá něco zpátky. A to jsme se naučili všichni. A to nejen díky tomuto projektu, ale i těm, co mu předcházely.“*[169] Eva Brejchová z plzeňského Útvaru koncepce a rozvoje si vzpomněla na příklad praktického poznatku, který byl díky projektu zaveden do běžné praxe: *„Například jsme se naučili, že v každé studii musí být kvalifikovaný odhad nákladů, a to nejen investičních, ale i nákladů na údržbu. Peníze na realizaci získáte často z dotací, ale pak často sami nemáte na údržbu. S tím musíte počítat a u nás se to třeba před tím nedělalo. Naučili jsme se to až díky tomuto projektu.“*[170] Jistý posun ve své organizaci spatřuje také Ivan Hloušek z brněnského magistrátu: *„Určitě by se mnou odešla spousta informací a vědomostí, ale minimálně něco tam zůstalo, například ta studie zpracovaná v rámci projektu se používá. REURIS beru jako střípek do skládanky, který pomohl náš úřad změnit*

[168] Rozhovor s Jaroslavem BENEŠEM a Kateřinou KUBALOVOU KOUDELKOVOU o projektu LABEL: Povodí Vltavy, Praha, 7. 12. 2016; Rozhovor s Ivanem HLOUŠKEM o projektu REURIS: Magistrát města Brna, Brno, 2. 12. 2016.

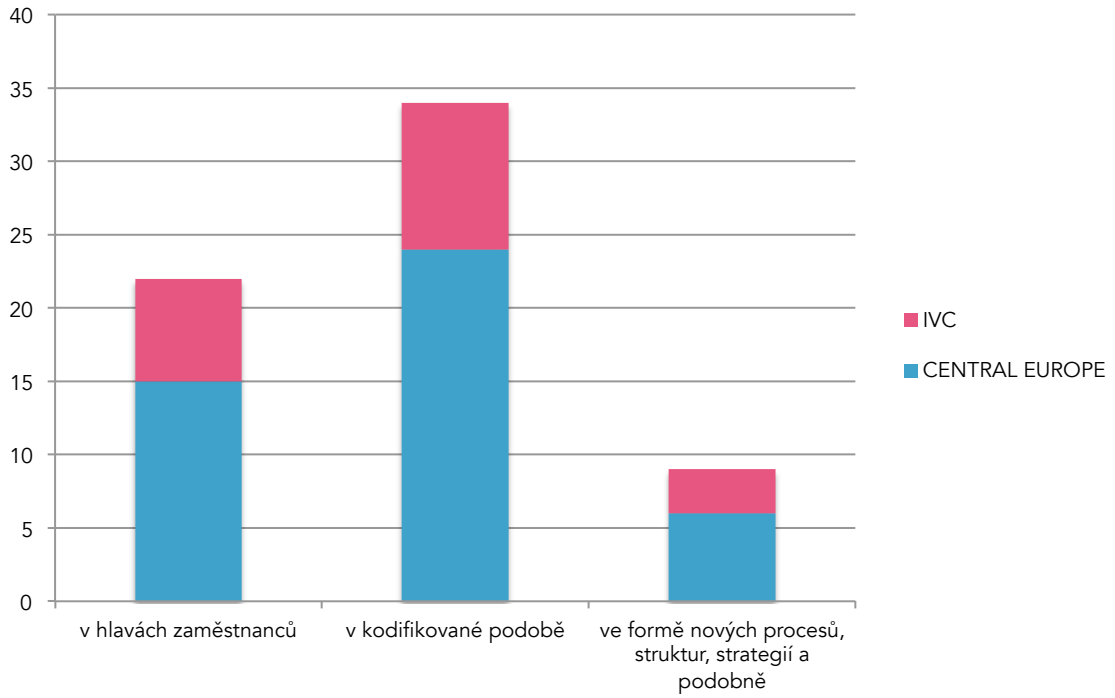
[169] Rozhovor s Jaroslavem BENEŠEM a Kateřinou KUBALOVOU KOUDELKOVOU o projektu LABEL: Povodí Vltavy, Praha, 7. 12. 2016.

[170] Rozhovor s Evou BREJCHOVOU o projektu REURIS: Útvar koncepce a rozvoje města Plzně, Plzeň, 1. 12. 2016.

například v otázce komunikace s veřejností, tu jsme si vyzkoušeli a můžeme na ni navázat nebo z ní vyjít."[171]

Vzhledem k těmto skutečnostem a k tomu, že pouze jeden respondent v dotazníkovém šetření uvedl, že nové poznatky jsou uchovávány pouze v hlavách zaměstnanců, kteří byli členy projektové skupiny, lze z výsledků vyvodit, že alespoň v nějaké míře k organizačnímu učení docházelo, účast na projektu nicméně neměla příliš velký vliv na způsob, jakým organizace fungují. Platí tedy, že takzvané výslovné znalosti se organizacím daří ukládat bez větších problémů, zatímco nevýslovné znalosti nikoli. Struktura odpovědí v dotazníkovém šetření je znázorněna v Grafu 4.

Graf 4 – Odpovědi na otázku *Jakým způsobem byly vědomosti získané v projektové skupině uchovány ve Vaší organizaci?*



Na závěr této podkapitoly je nicméně důležité zmínit ojedinělý, ale velice důležitý případ, kdy se v procesu organizačního učení objevil zřetelný zádrhel. Jednalo se o projekt Západočeské univerzity v Plzni, jehož dopad Marek Bureš popisuje následovně: *„Impakt z projektu šel spíš ven a vůbec ne do organizace, univerzita z jeho výstupů vůbec nebenefitovala a nepoužívá je, respektive jediným benefitem je zdokonalení lidí, kteří*

[171] Rozhovor s Ivanem HLOUŠKEM o projektu REURIS: Magistrát města Brna, Brno, 2. 12. 2016.

participovali na tom projektu. To znamená, že kdybych odsud odešel, univerzita je opět tam, kde byla před projektem, a k dispozici by měla jen oficiální výstupy projektu. [...] Aby se organizace vzdělávala, je v našem případě dost složité. Máme tu takové nepružné struktury a i když se ve strategických záměrech deklaruje, že by mělo docházet k nějakému zlepšování, tak po deseti letech od ukončení doktorského studia nevidím žádný posun dopředu. Pro univerzitu je podle mě důležité spíš plnění indikátorů a kvantita má přednost před kvalitou. Myslím, že to vychází z velikosti naší organizace, která má několikapatrovou hierarchii, a i když jeden člověk chce něco prosadit, změnit, zlepšit, tak se někde zasekne a neprorazí nebo nenajde dobré řešení. Je to docela demotivující. [...] Univerzita takto ale funguje, mezinárodních projektů má několik a bere to tak, že to know-how je na těch lidech, kteří někdy odejdou a někdy neodejdou. Přínosem pro ni je tedy jen ten indikátor, pro naši fakultu je přínosem moje vlastní zdokonalení.“[172]

Problematiky partnerů, kteří se do projektu pouští nikoli pro jeho praktický přínos, ale z jiných, mnohdy méně bohulibých pohnutek, se vzdáleně dotkli i jiní respondenti. Například Radek Taptič uvedl, že *„největší překážkou je nechuť partnerů nechat se inspirovat nebo znalosti přenášet. To vychází z toho, že se občas v projektu objeví partneři, kteří to berou jako formalitu – chtějí si nechat zaplatit mzdy a občas se někam podívat. Činnost některých partnerů je přísně vymezena zákonem a převažuje nechuť být víc flexibilní. To se ale moc neděje, protože většina partnerů se v projektu snaží aktivně něco dělat.“*[173] Tomáš Perutka je přesvědčen o tom, že čím je organizace větší, tím větší je také riziko změn prioritních oblastí organizace a odsunutí projektu na vedlejší kolej. To se projevilo mimo jiné u některých evropských regionů, pro které účast v těchto projektech a jejich výsledky někdy prioritou nebývají.[174] Této problematice je věnován větší prostor v závěrečné části práce.

3.3 Vliv projektů na politiky a aktivity organizace

V dotazníkovém šetření byli respondenti dotázáni na to, jak ovlivnila účast na projektu politiky, strategie a aktivity jejich organizace. Respondenti většinou volili odpověď „byly upraveny již existující politiky, aktivity a strategie“ (celkem 24 odpovědí),

[172] Rozhovor s Markem BUREŠEM o projektu CNCB: Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň, 1. 12. 2016.

[173] Rozhovor s Radkem TAPTIČEM o projektu GUTS: Praha, 24. 11. 2016.

[174] Rozhovor s Tomášem PERUTKOU o projektu CLIMACTREGIONS: Energetická agentura Zlínského kraje, Zlín, 25. 11. 2016.

zcela nové politiky, aktivity a strategie byly vytvořeny pouze u 8 organizací. Zde je ovšem potřeba brát v potaz charakter těchto projektů, jejichž cílem na úrovni partnera často bývá vytvořit například implementační plán nebo nějakou formu studie. Hodnota těchto výstupů často tkví především v tom, že se na ně dá navázat dalšími projekty, jejichž dopady už mohou být o něco hmatatelnější. Například Tomáš Perutka v rozhovoru zdůraznil, že je nesmírně důležité projekty vybírat tak, aby dávaly smysl v dlouhodobém měřítku. Jeho projekt CLIMACTREGIONS například otevřel dveře pro projekt CEP-REC, díky kterému se povedlo velmi úspěšně aktualizovat krajskou energetickou koncepci, což otevřelo dveře dalšímu projektu COOPENERGY.[175]

Podobný přístup má i Eva Brejchová z plzeňského Útvaru koncepce a rozvoje: *„Vždycky je potřeba mít jasno, co z projektu chcete získat sami pro sebe. My bychom projekt dělali tak jako tak, ale bez evropských peněz bychom ho nikdy nerozjeli takhle ve velkém. Díky tomu, že jsme měli spoustu peněz na studie, výstavy, projednávání, propagaci atd., podařilo se nám nastartovat spoustu věcí. Dva nebo tři projekty už se zrealizovaly, další se připravuje. My na tenhle projekt pořád navazujeme, ať se řeší cyklostezky, zeleň nebo adaptační opatření. A díky penězům jsme tomu mohli udělat promotion – spousta skvělých nápadů se nikdy nezrealizuje, protože se o nich nikdo nedozví.“*[176]

3.4 Další přínosy projektů pro zapojené organizace

Za další přínosy spolupráce na projektech INTERREG oslovené organizace podle dotazníkového šetření považují především rozšíření sítě kontaktů (celkem 34 respondentů), dále také inspiraci a nové nápady (26 respondentů) a také lepší přehled o problematice (25 respondentů). Trvalejší formy spolupráce do budoucna ustanovilo pouze 14 dotázaných. Jako další benefity dotázání uvedli možnost částečně zafinancovat pilotní investici, tedy výstavbu nové budovy v nízkém energetickém standardu, dále jedinečnou zkušenost v řízení mezinárodního projektu z pozice vedoucího partnera, a také možnost ovlivnit strategické dokumenty mimo vlastní organizaci.

Také během rozhovorů se ukázalo, že účastníci projektů nejvíce oceňují získané kontakty a možnost na projekt navázat další spoluprací, ať už se stávajícími partnery, nebo

[175] Ibid.

[176] Rozhovor s Evou BREJCHOVOU o projektu REURIS: Útvar koncepce a rozvoje města Plzně, Plzeň, 1. 12. 2016.

s novými. Zajímavé je, že se nemusí jednat nutně jen o kontakty ze zahraničí, což popisuje Štěpánka Makarová z krajského úřadu v Pardubicích: *„Mezi českými partnery jsme si vytvořili takovou rodinu, na závěrečné konferenci dokonce kolega z Liberce prohlásil, že jsme začínali jako kolegové a skončili jako přátelé. Alespoň v tomto kruhu si dodnes píšeme a pokud to jde, tak se i vídáme.“*[177] Kontakty považují za hlavní přínos spolupráce i jejich projektoví partneři z Povodí Vltavy: *„Změřit nebo spočítat přínos projektu asi nejde. Jde o to, že si člověk nehraje jen na vlastním písečku a může se rozhlédnout a zjistit, jak je to jinde. Vždycky je lepší, když se o svých problémech můžete pobavit s někým, koho neznáte. Člověk se v každém případě obohatí. Konec konců se říká, že u projektů INTERREG jsou odborné výstupy jen jednou z důležitých součástí a tou téměř nejdůležitější je, aby spolu lidi navazovali kontakty a věděli o sobě. My zůstáváme v kontaktu a máme na koho se obrátit, takže jsme v úplně jiné výchozí pozici, než kdybychom museli někoho nového shánět po telefonu nebo po mailu.“*[178]

Podobný názor má i Michala Mariňáková, která se účastnila projektu GREENNET a jejíž zkušenost byla už dříve zmiňována v souvislosti s finálním výstupem, který pro její organizaci neměl žádný přínos. Hodnotu spolupráce ve velké skupině si ale přesto uvědomuje: *„Myslím si, že některé věci by mělo smysl řešit formou projektů přeshraniční spolupráce. Pro mě ale byla hodně zajímavá závěrečná konference, kde všichni partneři představovali své lokální projekty. Například mě zaujal program pro školky na hranici bývalého západního a východního Německa, a vzhledem k tomu, že i my děláme vzdělávací programy, odnesli jsme si několik nápadů. A to by v případě čistě přeshraniční spolupráce nebylo možné. Navíc jsme se víc zapojili do iniciativy Zeleného pásu Evropy a jezdíme na různá setkání. Myslím si, že nejdůležitější je prostě to, že se potkají lidé z různých zemí i různých oborů.“*[179] Paní Mariňáková v zapojení spatřuje i další přínos, který je čistě praktický – pro malou neziskovou organizaci jako je její sdružení představuje takový projekt luxus v podobě stabilní práce a platů pro několik lidí.

[177] Rozhovor se Štěpánkou MAKAROVOU o projektu LABEL: Krajský úřad Pardubického kraje, Pardubice, 7. 12. 2016.

[178] Rozhovor s Jaroslavem BENEŠEM a Kateřinou KUBALOVOU KOUDELKOVOU o projektu LABEL: Povodí Vltavy, Praha, 7. 12. 2016.

[179] Rozhovor s Michalou MARIŇÁKOVOU o projektu GREENNET: Občanské sdružení Ametyst, Plzeň, 8. 12. 2016.

3.5 Shrnutí kapitoly

Výzkum procesů učení na organizační úrovni vycházel v první řadě z výzkumného kritéria zapojení ostatních kolegů z organizace do spolupráce na projektu, které mělo zajistit co nejhladší přenos vědomostí do širších struktur organizace. Obě fáze výzkumu potvrdily, že v tomto ohledu se obvykle žádné problémy nevyskytují. Výzkum se dále zaměřil na ukládání nově nabytých znalostí v kolektivním vědomí organizace. Zde vyšlo najevo, že zatímco ukládání výslovných znalostí zejména v kodifikované podobě je běžnou a bezproblémovou praxí, ukládání nevýslovných znalostí je mnohem problematičtější a vzácnější. (Je však na povážení, jestli k němu skutečně dochází jen zřídka, anebo jestli k němu dochází celkem pravidelně, avšak bez povšimnutí členů organizace, anebo jestli bylo pro respondenty jednoduše příliš těžké se rozpomenout na nějaký příklad.) Z výzkumu nicméně vyplývá, že alespoň do nějaké míry k organizačnímu učení během projektů dochází. Výzkum se dále zaměřoval na proměny politik organizací v návaznosti na účast v projektu. Zde se ukázalo, že smysl projektů spočívá obvykle především v tom, že se na ně dá navázat dalšími aktivitami, samy o sobě bez tohoto propojení projekty obvykle konkrétní dopady nemají. Za největší přidanou hodnotu spolupráce je obecně považováno získání nových kontaktů.

4 Procesy vně organizace

4.1 Zapojení místních aktérů

Zapojení místních aktérů do spolupráce na projektu představuje příležitost pro rozšiřování znalostí a tedy i benefitů daného projektu mimo úzce vymezenou projektovou skupinu, což může přispívat k posílení takzvaných učících se regionů. Podmínkou projektů INTERREG je šíření informací o projektu mezi další aktéry například pomocí workshopů a konferencí,[180] a proto není velkým překvapením, že v dotazníkovém šetření všichni až na jedinou výjimku uvedli, že místní aktéry, kteří nebyli členy projektové skupiny, do spolupráce na projektu zapojili. Během rozhovorů se ukázalo, že většina respondentů považuje zapojení místních aktérů za užitečné, mnozí by dokonce s lokálními aktéry jednali i pokud by to podmínkou projektu nebylo.[181] Respondenti si uvědomují, že tato spolupráce je výhodná pro obě strany, což je patrné například z komentáře Kateřiny Kubalové Koudelkové z Povodí Vltavy: *„Kraje nám tyhle dokumenty [Plány pro zvládání povodňových rizik] schvalují, takže tím, že jsme zapojili příslušné zastupitele nebo krajské úředníky, kteří se tím musí ze zákona zabývat, se usnadnil celý proces porozumění, přirozenou formou se s tou tematikou seznámili ještě předtím, než se jim dostala na stůl. Bylo to krásné prošlapání cesty, kterou bychom stejně museli projít, ale bylo by to mnohem trnitější.“* [182] Michala Mariňáková však upozorňuje na nástrahu, která se vztahuje k zapojení těch aktérů, kteří nemusí dříve nebo později spolupracovat ze zákonné povinnosti, ale jejichž spolupráce záleží jen na jejich zájmu. Na semináře a workshopy totiž obvykle přijíždějí ti, kteří už se o téma sami zajímají, pokud je však cílem zapojit i ty ostatní, je potřeba vyvinout více iniciativy a namísto zvaní za nimi dojet.[183] Zároveň dodává, že jakmile dojde k prvotnímu prolomení ledů, navázání další spolupráce už není tak obtížné.

---

[180] *Central Europe Operational Programme: European Territorial Cooperation 2007-2013*. Verze 2.1. Approved by the European Commission on 20. 11. 2012. 112. Dostupné také z: http://bit.ly/2h25HgE

[181] *„Místní platformu jsme chtě nechtě museli udělat, protože to bylo požadavkem projektu. Ale i pokud by to nebylo podmínkou projektu, se stakeholdery bychom nějakou formou jednali.“* Zdroj: Rozhovor s Radkem TAPTIČEM o projektu GUTS: Praha, 24. 11. 2016.

[182] Rozhovor s Jaroslavem BENEŠEM a Kateřinou KUBALOVOU KOUDELKOVOU o projektu LABEL: Povodí Vltavy, Praha, 7. 12. 2016.

[183] Rozhovor s Michalou MARIŇÁKOVOU o projektu GREENNET: Občanské sdružení Ametyst, Plzeň, 8. 12. 2016.

Ve dvou případech respondenti také uvedli, že zapojení veřejnosti do projektu zlepšilo vzájemné vztahy. V Plzni se díky neustálému a trpělivému vysvětlování podařilo prolomit apriorní odpor veřejnosti vůči všemu novému, což vyústilo v lepší vztahy a otevřenější postoj k novým řešením obecně.[184] V případě brněnského zapojení do stejného projektu (REURIS) byl k jednání s veřejností a místními aktéry využit profesionální facilitátor, který organizoval kulaté stoly a jednání pro místní stakeholdery, kde získával podklady, které město poté zpracovávalo. Podle Ivana Hlouška z brněnského magistrátu je zapojení profesionálního facilitátora žádoucí: *„Je to nestranná osoba, prostředník, který usměrňuje debatu, což je výhodné zejména v případě výbušnějších témat. To městu dost ulehčuje situaci.“*[185] Kromě zapojení facilitátora pan Hloušek vyslovil ještě jeden tip pro úspěšnou komunikaci s veřejností, a to používání různých kanálů pro různé věkové skupiny. Například důchodci potřebují mít možnost zaslat své vyjádření poštou nebo donést ho osobně, na internet nejsou zvyklí.

4.2 Relevance výstupů projektů pro celou EU

Podmínkou projektů v programu INTERREG je vytvoření výstupů, které budou dostupné všem, aby z projektu mohli těžit i ti, kteří se projektu sami neúčastnili.[186] To by v ideálním případě mělo vést k tomu, že se vědomosti budou šířit i mimo projektovou skupinu a bezprostřední okolí projektových partnerů. Během rozhovorů s účastníky projektů se ale ukázalo, že oni sami často tyto výstupy nepovažují za příliš významné (důležité jsou pro ně především projekty na místní úrovni), v některých případech ani nemají valné mínění o jejich hodnotě (viz projekt GREENNET). Dotázaní také obvykle uváděli, že nemají žádné informace o tom, že by tyto dokumenty někdo reálně využíval, v některých případech o tom dokonce pochybují. Často jsou ale přesvědčení, že jako inspirace posloužit můžou,[187] a sami je někdy prezentují na různých konferencích nebo

[184] Rozhovor s Evou BREJCHOVOU o projektu REURIS: Útvar koncepce a rozvoje města Plzně, Plzeň, 1. 12. 2016.

[185] Rozhovor s Ivanem HLOUŠKEM o projektu REURIS: Magistrát města Brna, Brno, 2. 12. 2016.

[186] *Central Europe Operational Programme: European Territorial Cooperation 2007-2013*. Verze 2.1. Approved by the European Commission on 20. 11. 2012. 112. Dostupné také z: http://bit.ly/2h25HgE

[187] *„Nevím o tom, že by zastřešující dokument někdy někdo využil, ale minimálně jako inspirace určitě posloužit může.“* Zdroj: Rozhovor se Štěpánkou MAKAROVOU o projektu LABEL: Krajský úřad Pardubického kraje, Pardubice, 7. 12. 2016.

jiných setkáních. Dva respondenti dokonce uvedli, že občas někdo projeví zájem o prezentaci, článek do odborného časopisu či příspěvek na konferenci nebo dokonce studii či metodiku.[188] Údajně se však jedná převážně o české aktéry. Autorka práce se tedy přiklání spíše k tomu, že tyto výstupy projektů INTERREG nemají příliš velký vliv na aktéry mimo projektovou skupinu, její bezprostřední okolí a lokální problematiku, které se projekty věnují.

[188] Rozhovor s Evou BREJCHOVOU o projektu REURIS: Útvar koncepce a rozvoje města Plzně, Plzeň, 1. 12. 2016. Rozhovor s Ivanem HLOUŠKEM o projektu REURIS: Magistrát města Brna, Brno, 2. 12. 2016.

5 Diskuse o systémových problémech INTERREG

Během některých rozhovorů, když byli respondenti ochotní pokračovat v hovoru i po vyčerpání předpřipravených otázek, došlo i na sdílení názorů na fungování systému INTERREG a dotací obecně. Protože se k tomuto tématu nevyjádřili zdaleka všichni respondenti a dialog zde nebyl nijak řízený, autorka práce nevyvozuje z následujících odstavců žádné závěry, nicméně považuje za správné je do práce zahrnout. Tyto názory, ať už pozitivní či negativní, totiž představují malé nahlédnutí do mnohem závažnější a důležitější debaty, na kterou může navázat další výzkum.

V rozhovorech se objevily jak pozitivní, tak negativní názory na problematiku dotací a evropských projektů. Asi nejextrémnější názor vyslovil pan Hloušek: „*Osobně bych dotace zrušil a myslím si, že jsou obecně špatné. Administrativa spolkne zbytečně peněz a je náročná na čas i lidi, a Česká republika si systém poskytování nedělá lehčí. Na mezinárodních projektech se spousta organizací „vozí“ a má nich postavený obchodní model.*“[189] Minimálně v posledním bodě se s panem Hlouškem shoduje také pan Bureš z plzeňské univerzity: *„Popravdě, připadá mi, že tyto projekty mají dost malou efektivitu. Podle mě třeba jen 20 % projektů nebo investovaných peněz vede ke skutečným výsledkům a zbylých 80 % jen něco vykáže. Mezi tyto projekty bohužel patřil i ten náš a řekl bych, že to bude stejné i s projekty, co děláme teď. Myslím ale, že tak je to všude, že je to princip skoro jakéhokoliv financování, i v rámci ČR. Hlavní problém vidím v nedostatečném monitorování, v principu „nevím přesně, v čem bude konkrétní přínos, tak dám možnost všem a někde se to v tom objeví.“ Pomohlo by, kdyby se víc hodnotila kvalita projektů. Program funguje stejně jako jakákoliv jiná struktura, kde se rozdělují peníze. Taky si vykážou aktivitu, z vybraných peněz zpátky přerozdělí tolik a tolik, řeknou, že státy to využijí na svoje zdokonalení a inovace, ale je diskutabilní, kolik těch inovací je skutečných, o tom ale nechtějí slyšet. […] Řešením by asi bylo míň projektů a víc kontroly, ale ani já sám to nechci. Kdyby to tak bylo, tak bychom se s naším tématem k projektům vůbec nedostali, protože nejsme dost trendy. Takže těžko říct, jestli to takhle nakonec není lepší, protože nikdo nikdy nemá jistotu, že se i v odvětví, které není trendy, neobjeví nějaký potenciál.*“[190]

[189] Rozhovor s Ivanem HLOUŠKEM o projektu REURIS: Magistrát města Brna, Brno, 2. 12. 2016.

[190] Rozhovor s Markem BUREŠEM o projektu CNCB: Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň, 1. 12. 2016.

Objevily se samozřejmě i mnohem optimističtější názory. Například podle Štěpánky Makarové *„není v moci a schopnostech vyhlašovatele výzev, což jsou většinou ministerstva, napsat takovou výzvu, která by byla přesně zaměřená na tak úzký segment, který by byl stoprocentně bez šumů a nabalených věcí. To, že se k výborným projektům vždycky nabalí nějaký balast, to tak prostě je, a je na kontrolorech, aby dokázali osekat věci, které do projektu nepatří. V principu si myslím, že dotace jsou dobrá myšlenka, ale je potřeba je pohlídat, aby šly tam, kam mají jít. Mám spíš výhrady k určitým částem projektů než k projektům jako takovým. Vždycky je s projektem sepjatá povinná publicita, která je podle mě navíc, to jsou peníze, které se můžou ušetřit a účelně použít úplně někde jinde. Nějaké bločky a propisky jsou podle mě úplně zbytečné a projíst evropské dotace v chlebíčkách považuji za úplně zvrácené."*[191] Podobně věcnou připomínku vznesl i Martin Peterka: *„Zaráží mě například to, že ve 21. století se musí všechno tisknout. Těch papírů je tolik, že to není kam dávat, je na to potřeba sklad, a dávat evropské peníze na takové sklady mi připadá zbytečné. Já sám v šanonech nic nehledám a vždy všechno najdu v počítači."*[192]

Debatu výstižně uzavřela Michala Mariňáková: *„Pokud si tyto programy kladou za cíl to, aby se lidé setkávali, předávali si zkušenosti, a bořit tím bariéry, myslím si, že se to děje. Pokud by měly být cílem konkrétní výstupy, určitě to dobře nastavené není. Jestli to stojí za ty peníze, to nevím. Kdyby se tyto věci nedělaly, Evropa by se z toho nezhroutila. Pokud má ale EU fungovat společně, potkávání lidí z různých zemí nad společným tématem není marné. Je tedy otázka, jestli bychom si neměli přestat hrát na společné výstupy a začít financovat vyloženě přímo setkávání. Tím by se snížily i náklady, protože byste platili jen konference, které jsou beztak největší přidanou hodnotou. Obzvlášť velké projekty spolykají spoustu peněz, které přímo nevedou k nějakým výstupům."*[193]

[191] Rozhovor se Štěpánkou MAKAROVOU o projektu LABEL: Krajský úřad Pardubického kraje, Pardubice, 7. 12. 2016.

[192] Rozhovor s Martinem PETERKOU o projektu CERTESS: zájmové sdružení právnických osob Evropská kulturní stezka sv. Cyrila a Metoděje, Zlín, 25. 11. 2016.

[193] Rozhovor s Michalou MARIŇÁKOVOU o projektu GREENNET: Občanské sdružení Ametyst, Plzeň, 8. 12. 2016.

Závěr

Tato diplomová práce zkoumala účast českých regionálních aktérů v nadnárodním a meziregionálním odvětví programu INTERREG v období 2007–2013, a to z pohledu teorie organizačního učení. Zaměřovala se na procesy učení na individuální úrovni, na úrovni projektové skupiny a na úrovni partnerské organizace, v menší míře též na šíření znalostí a vědomostí mezi další aktéry na místní i evropské úrovni, kteří nebyli členy projektové skupiny. Cílem práce bylo zjistit, jestli dochází k procesům učení na všech těchto úrovních a také které překážky procesy učení komplikují. Výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření a semistrukturovaných rozhovorů.

První část výzkumu byla zaměřena na procesy učení uvnitř projektové skupiny. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že k učení na individuální i skupinové úrovni během projektů INTERREG docházelo. Nejčastějšími formami spolupráce se ukázala být výměna informací, znalostí a zkušeností a společné vytvoření nástroje, metody nebo zdroje k řešení problému v lokalitě jednoho nebo více partnerů. Autorka zde narazila na jisté nedostatky v teoretickém ukotvení i praktickém zkoumání této problematiky v existující literatuře. Co se týče nejčastějších překážek spolupráce v projektové skupině, z výzkumu vyplývá, že se jednalo především o potíže pramenící z nejednotného prostředí partnerů (rozdílné politické, institucionální či právní prostředí, nejednotné administrativní prostředí). V tomto závěru se tato práce liší od předchozích výzkumů této problematiky, které za největší problémy spolupráce označují špatné vedení a management projektové skupiny. Respondenti v tomto výzkumu se však s tímto problémem setkali jen v malém počtu případů.

Následující část výzkumu se zaměřila na procesy učení uvnitř partnerských organizací. Jedním z předpokladů úspěšného organizačního učení je dostatečné zapojení ostatních členů organizace do spolupráce na projektu, které se ukázalo jako vesměs bezproblémové. Dalším kritériem výzkumu byla forma, jakou byly nové vědomosti a znalosti v organizaci uchovány. Zde respondenti nejčastěji uváděli, že nabyté znalosti a vědomosti byly uloženy v kodifikované podobě, často ale vyjadřovali své přesvědčení o tom, že některé znalosti jsou nepřenositelné. Jen velmi málo respondentů odpovědělo, že by byly nově nabyté znalosti nebo vědomosti nějakým způsobem otištěny do fungování organizace. Jinými slovy, zatímco ukládání výslovných znalostí probíhalo téměř vždy bez problémů, ukládání nevýslovných znalostí je mnohem obtížnější a tedy i vzácnější. Lze tedy konstatovat, že k organizačnímu učení v projektech dochází, ale v menší míře a

s většími obtížemi než na předchozích úrovních. Vzhledem k tomu, že výstupy projektů byly nejčastěji strategické dokumenty či metodiky, respondenti často spatřovali největší přínos projektu v tom, že jeho výsledky posloužily jako základ pro další projekty nebo jiné aktivity. Za největší přidanou hodnotu spolupráce na projektech INTERREG jsou pak vesměs považovány získané kontakty.

Výzkum se dále zaměřil na šíření znalostí mezi další aktéry, kteří sami nebyli členy projektové skupiny, a na vnímanou relevanci výstupů projektů pro celou EU. Zde výzkum ukázal, že respondenti považují za velmi užitečnou především spolupráci s lokálními aktéry, kde vyzdvihují její přínos pro obě strany. Co se týče relevance zastřešujících výstupů pro celou EU, respondenti většinou neměli informace o tom, že by je někdo využíval, často o tom i pochybovali, přestože byli přesvědčeni, že mohou sloužit jako zdroj inspirace. Zatímco šíření znalostí mezi aktéry blízké zapojeným partnerům bezesporu úspěšně probíhalo, výzkum naznačuje, že celoevropská relevance projektů, respektive jejich výstupů, patrně není největší.

Tato práce se také dotkla témat, která přesahují její výzkumný rámec, ale která mohou sloužit například jako podnět pro další výzkum. Někteří respondenti totiž vyjádřili své znepokojení nad celkovým fungováním programu INTERREG, například vyslovili pochybnost nad tím, jestli současné nastavení vede k efektivním projektům, nebo si stěžovali na nákladnost povinné administrativy či výdajů na publicitu projektu. Hlubší diskuse na toto téma by jistě otevřela dveře lepšímu fungování programu INTERREG.

Summary

This diploma thesis examined the participation of Czech regional actors in the transnational and interregional branches of the INTERREG program in 2007–2013, using organizational learning theory. It focused on learning processes on individual, group, and organizational levels. To a smaller extent, it also examined dissemination of knowledge towards other actors on the local and European level. The aim of the thesis was to find out whether these learning processes take place on all the mentioned levels and also to uncover the main obstacles of these processes. The method of the research was a questionnaire survey combined with semi-structured interviews.

The first part of the research focused on learning processes within the project group. The research showed that both individual and group learning take place during the INTERREG projects. It turned out that the most common forms of cooperation were exchange of information, knowledge, and experience, as well as a common creation of a tool, method, or resource to solve a problem in the locality of one or more project partners. Here, the author discovered some limitations in the theoretical framework and practical research of this issue in existing literature. Concerning the most common obstacles of cooperation in the project group, the research discovered that project partners most often struggle with differing environments (different political, institutional, legal, and administrative conditions in the respective partners' countries). This finding is different from the conclusions of the existing research on this issue, which states that the most common obstacle is poor leadership and management of the project group. Respondents of this research, however, were satisfied with the project management.

The following part of the research focused on learning processes within the partner organizations. One of the preconditions of successful organizational learning is sufficient involvement of other members of the organization in the cooperation on the project. Respondents mostly deemed their involvement as sufficient and problem-free. Another research criterion was the means of preservation of new knowledge within the organization. The respondents often stated that new knowledge was preserved in a codified form, but they were often convinced that some knowledge was not transferable. Only a few respondents said that new knowledge was somehow imprinted in the functioning of their organization. In other words, while the process of deposing explicit knowledge was common and not problematic, deposing tacit knowledge is more difficult and therefore more rare. It is therefore possible to state that organizational learning takes place, but to a lesser extent and with more obstacles than on the preceding levels. Since the outcomes of the examined projects were mostly strategic documents or methods, the respondents often valued the outcomes of their projects mainly as a basis for other projects or other activities. The greatest perceived added value of the project participation is the acquired contacts and new relationships.

The researched later focused on the dissemination of knowledge towards other actors who were not project partners and on the perceived relevance of project outcomes for the whole EU. The research shows that cooperation with local actors is highly valued since it is beneficial for both parties. Concerning the final project outcomes, the

respondents mostly had no knowledge of these outcomes being utilized by other actors and they often even doubted it, even though they were convinced that the outcomes could serve as a source of inspiration. While the transfer of knowledge towards local actors was effective, the research suggests that the relevance of project outcomes for the whole EU is rather low.

The research also touched on some issues that exceed the theoretical scope of this thesis, but that can possibly serve as an incentive for further research. Some respondents expressed their concerns about the general functioning of the INTERREG program: they for example doubted if the current settings of the program lead to effective projects or complained about the high costs of compulsory administration or publicity. Deeper discussion on this topic would surely open the door to a better functioning of INTERREG.

Zdroje

PRIMÁRNÍ ZDROJE

Elektronické zdroje

ALL NETWORKS. *URBACT: Connecting cities, Building successes* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://urbact.eu/all-networks?country=547.

Central Europe Operational Programme: European Territorial Cooperation 2007-2013. Verze 2.1. Approved by the European Commission on 20. 11. 2012. Dostupné také z: http://bit.ly/2h25HgE.

CÍL EVROPSKÁ ÚZEMNÍ SPOLUPRÁCE RAKOUSKO - ČESKÁ REPUBLIKA 2007–2013. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://bit.ly/2eqZYBp.

CÍL 3 NA PODPORU PŘESHRANIČNÍ SPOLUPRÁCE 2007–2013 MEZI SVOBODNÝM STÁTEM SASKO A ČESKOU REPUBLIKOU. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://bit.ly/2fKIDiZ.

Council Regulation (EEC) No 4254/88 of 19 December 1988, laying down provisions for implementing Regulation (EEC) No 2052/88 as regards the European Regional Development Fund. 1988. In: *Official Journal of the European Communities*. Brusel, L 374, s. 15-20. Dostupné také z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31988R4254&rid=1.

EUROPE 2000: Outlook for the Development of the Community's Territory. 1991. Finální verze. Brusel: Komise Evropských společenství. COM (91) 452 final. Dostupné také z: http://aei.pitt.edu/5661/.

EUROPE 2000: Outlook for the Development of the Community's Territory. 1991. Předběžná verze. Lucemburk: Office for Official Publications of the European Communities. Dostupné také z: http://bit.ly/1XgMbLI.

Fact Sheet; Historical view of Interreg / European Territorial Cooperation. 2015. INTERACT. Dostupné také z: http://admin.interact-

eu.net/downloads/9301/INTERACT_Programme_Management_Handbook_Factsheet_Historical_view_of_Interreg.pdf.

Info technique INTERREG. 1990. Brusel: Komise Evropských společenství. T-501.90. Dostupné také z: http://admin.interact-eu.net/downloads/2463/Commission_Information_Technical_Fiche_on_INTERREG_Community_initiatives_.pdf.

Interreg : European Territorial Co-operation. *Evropská komise: Regionální politika* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy/cs/policy/cooperation/european-territorial/.

INTERREG I. *INTERACT* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.interact-eu.net/interreg_i/interreg_i/337/5751.

INTERREG II. *INTERACT* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.interact-eu.net/interreg_ii/interreg_ii/347/5752.

INTERREG III. *INTERACT* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.interact-eu.net/interreg_iii/interreg_iii/401/464.

INTERREG III Community Initiative (2000-2006) Ex-Post Evaluation: Final Report. 2010. Zoetermeer: Panteia and Partners. Dostupné také z: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/expost2006/interreg_final_report_23062010.pdf.

Introducing CEMR. *Council of European Municipalities and Regions (CEMR)* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.ccre.org/en/article/introducing_cemr.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1299/2013 ze dne 17. prosince 2013 o zvláštních ustanoveních týkajících se podpory z Evropského fondu pro regionální rozvoj pro cíl Evropská územní spolupráce. 2013. In: *Úřední věstník Evropské unie*. Brusel, L 347, s. 259-280. Dostupné také z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1299&qid=1462941005572&from=EN.

Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 ze dne 11. července 2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a Fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) č. 1260/1999. 2006. In: *Úřední věstník Evropské unie*. Brusel, L

210, s. 25-78. Dostupné také z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006R1083&qid=1462938102861&from=EN.

OPERAČNÍ PROGRAM ESPON 2013. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy*[online]. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: http://bit.ly/2eTYKNK.

OPERAČNÍ PROGRAM INTERACT II. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy*[online]. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: http://bit.ly/2g7ba6z.

OPERAČNÍ PROGRAM MEZIREGIONÁLNÍ SPOLUPRÁCE (INTERREG IVC). *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://bit.ly/2eRPU2Q.

OPERAČNÍ PROGRAM NADNÁRODNÍ SPOLUPRÁCE (CENTRAL EUROPE). *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://bit.ly/2fGxwZr.

OPERAČNÍ PROGRAM PŘESHRANIČNÍ SPOLUPRÁCE ČESKÁ REPUBLIKA - POLSKÁ REPUBLIKA 2007–2013. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://bit.ly/2eROeXm.

OPERAČNÍ PROGRAM URBACT II. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://bit.ly/2fZWJCa.

PROGRAM PŘESHRANIČNÍ SPOLUPRÁCE CÍL 3 ČESKÁ REPUBLIKA - SVOBODNÝ STÁT BAVORSKO 2007–2013. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://bit.ly/2eRM4XI.

PROGRAM PŘESHRANIČNÍ SPOLUPRÁCE SLOVENSKÁ REPUBLIKA - ČESKÁ REPUBLIKA 2007–2013. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://bit.ly/2fL0Tw9.

The Forerunner: INTERREG. *INTERACT* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.interact-eu.net/interreg/interreg/342/5898.

Rozhovory

Rozhovor s Jaroslavem BENEŠEM a Kateřinou KUBALOVOU KOUDELKOVOU o projektu LABEL: Povodí Vltavy, Praha, 7. 12. 2016.

Rozhovor s Evou BREJCHOVOU o projektu REURIS: Útvar koncepce a rozvoje města Plzně, Plzeň, 1. 12. 2016.

Rozhovor s Markem BUREŠEM o projektu CNBC: Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň, 1. 12. 2016.

Rozhovor s Evou GELOVOU o projektu POLITE: Centrum dopravního výzkumu, Brno, 2. 12. 2016.

Rozhovor s Ivanem HLOUŠKEM o projektu REURIS: Magistrát města Brna, Brno, 2. 12. 2016.

Rozhovor s Pavlem LUKEŠEM a Vladimírem ŠOURKEM: Odbor evropské územní spolupráce, Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha, 7. 11. 2016.

Rozhovor se Štěpánkou MAKAROVOU o projektu LABEL: Krajský úřad Pardubického kraje, Pardubice, 7. 12. 2016.

Rozhovor s Michalou MARIŇÁKOVOU o projektu GREENNET: Občanské sdružení Ametyst, Plzeň, 8. 12. 2016.

Rozhovor s Lenkou MATOUŠKOVOU o projektu CEC5: Krajský úřad Kraje Vysočina, Jihlava, 28. 11. 2016.

Rozhovor s Tomášem PERUTKOU o projektu CLIMACTREGIONS: Energetická agentura Zlínského kraje, Zlín, 25. 11. 2016.

Rozhovor s Martinem PETERKOU o projektu CERTESS: zájmové sdružení právnických osob Evropská kulturní stezka sv. Cyrila a Metoděje, Zlín, 25. 11. 2016.

Rozhovor s Radkem TAPTIČEM o projektu GUTS: Praha, 24. 11. 2016.

SEKUNDÁRNÍ ZDROJE

Tištěné zdroje

BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ. 2002. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace.* Praha: Karolinum.

BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ. 2011. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace.* Praha: Karolinum.

CRESWELL, John W. a Vicki L. PLANO CLARK. 2011. *Designing and conducting mixed methods research*. Los Angeles: SAGE.

CYERT, Richard M. a James G. MARCH. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliff, New Jersey: PRENTICE-HALL.

DISMAN, Miroslav. 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum.

FINGER, Matthias a Silvia B. BRAND. 1999. The concept of the "learning organization" applied to the transformation of the public sector. EASTERBY-SMITH, Mark, Luis ARAUJO a John BURGOYNE. *Organizational Learning and the Learning Organization*. Londýn: Sage. Citováno v The learning organization: principles, theory and practice. *Infed: the encyclopedia of informal education* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://infed.org/mobi/the-learning-organization/.

HEDBERG, Bo. 1981. How organizations learn and unlearn. NYSTROM, Paul C. a William H. STARBUCK. *Handbook of organizational design: Adapting organizations to their environments*. New York: Oxford University Press. Citováno ve VERA, Dusya a Mary CROSSAN. *Organizational learning, knowledge management and intellectual capital: An Integrative conceptual model.* Dostupné také z:http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk4/papers/vera.pdf.

LUNDVALL, Bengt-Åke. 2010. *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Londýn a New York: Anthem Press.

PEDERSEN, J. S. 1993. The Baltic Region and the New Europe. CAPPELLIN, Riccardo a Peter W. J. BATEY. *Regional networks, border regions, and European integration.* London: Pion. Odkazováno v HACHMANN, Verena a Philip POTTER. 2007.

Transnational and Intercultural Skills for the Management of European Networks. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations* [online]. **7**(1), 187-194 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: ebscohost.com.

PEDLER, Mike, John G. BURGOYNE a Tom BOYDELL. 1991. *The Learning Company: A strategy for sustainable development*. Londýn: McGraw-Hill.

RADAELLI, Claudio. 2003. The Europeanization of public policy. FEATHERSTONE, Kevin a Claudio RADAELLI. *The Politics of Europeanization*. Oxford: Oxford University Press. Citováno v HACHMANN, Verena. 2011. From Mutual Learning to Joint Working: Europeanization Processes in the INTERREG B Programmes. *European Planning Studies* [online]. **19**(8), 1537-1555 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: ebscohost.com.

SENGE, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.

SCHÖN, Donald A. *Beyond the Stable State: Public and private learning in a changing society*. 1973. Harmondsworth: Penguin. Citováno v The learning organization: principles, theory and practice. *Infed: the encyclopedia of informal education* [online]. [cit. 2016-05-09] Dostupné z: http://infed.org/mobi/the-learning-organization/.

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. 2001. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press.

Elektronické zdroje

ARGOTE, Linda. 2011. Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning* [online]. 42(4), 439-446 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://host.uniroma3.it/facolta/economia/db/materiali/insegnamenti/564_9775.pdf.

ARGOTE, Linda a Paul INGRAM. 2000. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* [online]. 82(1), 150-169 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: sciencedirect.com.

BLAIS, Elise. Remember? looking back at 20 years of territorial cooperation. *INTERACT september 2010: 20 years of territorial cooperation* [online]. s. 5-9 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://2007-2013.at-cz.eu/at-cz/downloads/Newsletters/INTERACT_Newsletter_No_6_September_2010.pdf.

CASTANEDA, Delio Ignacio a Manuel Fernández RIOS. 2007. From Individual Learning to Organizational Learning. *Electronic Journal of Knowledge Management* [online]. 5(4), 363-372 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: ebscohost.com.

COLOMB, Claire. 2007. The added value of transnational cooperation: Towards a new framework for evaluating learning and policy change. *Planning Practice and Research* [online]. 22(3), 347-372 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: ebscohost.com.

CROSSAN, Mary M., Henry W. LANE a Roderick E. WHITE. 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review* [online]. 24(3), 522-537 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: jstor.org.

CROSSAN, Mary M., Henry W. LANE, Roderick E. WHITE a Lisa DJURFELDT. 1995. Organizational learning: Dimensions for a theory. *International Journal of Organizational Analysis* [online]. 3(4), 337-360 [cit. 2016-06-06]. Dostupné z: ebscohost.com.

DABINETT, Gordon. 2006. Transnational Spatial Planning—Insights from Practices in the European Union. *Urban Policy and Research* [online]. 24(2), 283-290 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: ebscohost.com.

DOKULILOVÁ, Monika. 2014. *Schopnosti obcí v regionu soudržnosti Jihovýchod čerpat evropské fondy*. Praha. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut mezinárodních studií. Katedra západoevropských studií. Vedoucí práce PhDr. Zuzana Kasáková, Ph.D.

DÜHR, Stefanie, Dominic STEAD a Wil ZONNEVELD. 2007. The Europeanization of spatial planning through territorial cooperation. *Planning Practice and Research* [online]. 22(3), 291-307 [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02697450701688245.

EASTERBY-SMITH, Mark, Mary CROSSAN a Davide NICOLINI. 2000. Organizational learning: Debates past, present and future. *Journal of Management Studies* [online]. 37(6), 783-796 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: ebscohost.com.

EURECONSULT S.A., SPATIAL FORESIGHT GMBH, T33 S.R.L, *Study on Exchange of Experience Processes*. 2013. Final Report. INTERREG IVC. Dostupné také z: http://www.interreg4c.eu/programme/.

FITJAR, Rune Dahl, Einar LEKNES a Janne THYGESEN. 2013. Europeanisation of regional policy making: a Boolean analysis of Norwegian counties' participation in the EU's Interreg programme. *Environment and Planning C: Government and Policy* [online]. 31(3), 381-400 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://epc.sagepub.com/lookup/doi/10.1068/c11233r.

HACHMANN, Verena. 2008. Promoting Learning in Transnational Networks. *DisP - The Planning Review* [online]. 44(172), 11-20 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02513625.2008.10556999.

HACHMANN, Verena. 2011. From Mutual Learning to Joint Working: Europeanization Processes in the INTERREG B Programmes. *European Planning Studies* [online]. 19(8), 1537-1555 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: ebscohost.com.

HACHMANN, Verena a Philip POTTER. 2007. Transnational and Intercultural Skills for the Management of European Networks. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations* [online]. 7(1), 187-194 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: ebscohost.com.

Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning. *Infed: the encyclopedia of informal education* [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/.

KERKA, Sandra. 1995. *The Learning Organization. Myths and Realities*. Columbus, Ohio: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education. Dostupné také z: http://eric.ed.gov/?id=ED388802.

LÄHTEENMÄKI-SMITH, Kaisa a Alexandre DUBOIS. 2006. *Collective learning through transnational co-operation – the case of Interreg IIIB*. Stockholm: Nordregio. Nordregio Working Paper. Dostupné také z: http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A700432&dswid=308.

Looking back on 25 years of INTERREG and preparing the future of territorial cooperation: Background Document prepared by the Luxembourgish Presidency of the EU Council. 2015. Dostupné také z: http://www.dat.public.lu/eu-presidency/Events/General-Affairs-Council-_Cohesion-Policy_-_18-November-2015_-Brussels_/LU-Presidency-Background-Document---Looking-back-on-25-Years-of-Interreg.pdf.

SANCHEZ, Ron. 2004. *"Tacit Knowledge" versus "Explicit Knowledge": Approaches to Knowledge Management Practice*. Copenhagen Business School. Working Paper. Dostupné také z: http://openarchive.cbs.dk/cbsweb/handle/10398/7224.

The learning organization: principles, theory and practice. *Infed: the encyclopedia of informal education* [online]. [cit. 2016-05-09] Dostupné z: http://infed.org/mobi/the-learning-organization/.

VAŇKOVÁ, Eva. 2013. *Přeshraniční spolupráce euroregionů mezi Českou, Polskou a Slovenskou republikou*. Praha. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut mezinárodních studií. Katedra západoevropských studií. Vedoucí práce PhDr. Zuzana Kasáková, Ph.D.

VERA, Dusya a Mary CROSSAN. *Organizational learning, knowledge management and intellectual capital: An Integrative conceptual model*. Dostupné také z: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk4/papers/vera.pdf.

WALSCH, James P. a Gerardo Rivera UNGSON. 1991. Organizational Memory. *The Academy of Management Review* [online]. 16(1), 57-91 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: jstor.org.

ZITO, Anthony R. a Adriaan SCHOUT. 2009. Learning theory reconsidered: EU integration theories and learning. *Journal of European Public Policy* [online]. 16(8), 1103-1123 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: ebscohost.com.

Seznam tabulek, diagramů a grafů v textu práce

Tabulka 1 - přehled vývoje programu INTERREG

Tabulka 2 – Hloubka spolupráce

Tabulka 3 – Odpovědi na otázku Jak byste popsal/a roli člena / členů Vaší organizace v projektové skupině?

Diagram 1 – Učení s jednoduchou, dvojitou a trojitou smyčkou

Diagram 2 – Přehled procesů učení na různých úrovních

Graf 1 – Dosažená hloubka spolupráce – odpovědí celkem

Graf 2 – Dosažená hloubka spolupráce – maximální hodnoty

Graf 3 – Odpovědi na otázku Byli do spolupráce na projektu zapojováni i ti členové Vaší organizace, kteří nebyli členy projektové skupiny?

Graf 4 – Odpovědi na otázku Jakým způsobem byly vědomosti získané v projektové skupině uchovány ve Vaší organizaci?

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vzor elektronického dotazníku (text)

Příloha č. 2: Vzor doprovodného e-mailu (text)

Příloha č. 3: Předpřipravené otázky pro rozhovory (text)

Příloha č. 4: Tabulka respondentů a jejich projektů (tabulka)

Příloha č. 1: Vzor elektronického dotazníku (text)

Název instituce:

Název projektu nebo akronym:

Část 1 - Projektová skupina

Byl/a jste osobně členem / členkou projektové skupiny?
Označte 1 možnost

- ano
- ne

Kolik osob z Vaší organizace bylo členy projektové skupiny? (Včetně Vás)
Napište číslo

Jak byste popsal/a roli člena / členů Vaší organizace v projektové skupině?
Vědomosti získané v projektové skupině mohou být jednak odborné a týkající se konkrétní problematiky, které se projekt věnuje, ale může se jednat i o znalosti v oboru projektového řízení, managementu a dalších oblastech, které se zaměřením projektu přímo nesouvisí. Tato otázka mezi typy vědomostí a znalostí nerozlišuje.
Označte v tabulce odpovídající možnosti

	nikdy	málokdy	občas	většinou	vždy
přijímal/i vědomosti					
fugoval/i jako katalyzátor pro vytváření nových nápadů a řešení					
šířil/i vědomosti					

Jaké hloubky dosáhla spolupráce projektové skupiny?
Označte 1 až všechny možnosti

- výměna informací, znalostí nebo zkušeností
- testování nebo přijímání opatření, která už někdy fungovala v případě některé členské organizace projektové skupiny
- společné vytvoření nástroje, metody nebo zdroje k řešení problému v lokalitě jednoho nebo více partnerů
- provedení společné nadnárodní akce nebo investice v zájmu celé skupiny
- vytvoření a implementace nadnárodní územní strategie dlouhodobějšího rázu
- jiné:

Uveďte, prosím, alespoň 1 stručný příklad přenositelné zkušenosti, konkrétního opatření, nástroje, metody, akce nebo strategie, která byla výsledkem spolupráce v projektové skupině.

Se kterými překážkami jste se během spolupráce na projektu setkali?

Některé z těchto překážek mohou představovat vyloženě nežádoucí problémy a spolupráci zbytečně brzdit, jiné mohou být vnímány spíše jako zajímavé výzvy, jejichž překonání může obohatit všechny spolupracující strany. V této otázce, prosím, zaškrtněte oba typy překážek.
Označte 1 až všechny možnosti

- nedostatek informací
- nerealistická očekávání od projektu
- nejasné představy o tom, čeho chce spolupráce dosáhnout
- neadekvátně specifikované zájmy členů projektové skupiny
- nevyvážené nebo protichůdné zájmy členů projektové skupiny
- nedostatek vůle či aktivity ze strany ostatních členů projektové skupiny
- špatné vedení a řízení projektové skupiny, problémy s koordinací projektu
- odlišný jazyk
- odlišný odborný jazyk
- kulturní odlišnosti
- rozdílné pracovní návyky a metody
- nesourodé organizační a profesionální zázemí partnerů
- rozdílné politické, institucionální či právní prostředí partnerů
- politická nestabilita nebo nedostatek politické podpory (na české straně)
- nejednotné administrativní prostředí partnerů
- nerovnoměrné sociální podmínky a stupně technologického rozvoje partnerů
- rozdílná dostupnost finančních zdrojů napříč partnery
- prostorová vzdálenost, obtížná či nákladná doprava a komunikace
- technické potíže
- jiné:

Které z výše uvedených překážek vnímáte jako nejzávažnější problémy?
Uveďte maximálně 3 případy

Které z výše uvedených překážek vnímáte spíše jako zajímavé výzvy k překonání?
Uveďte maximálně 3 případy

Část 2 – Organizace

Byli do spolupráce na projektu zapojováni i ti členové Vaší organizace, kteří nebyli členy projektové skupiny?
Příkladem může být účast na seminářích, setkáních a jiných akcích či spolupráce konkrétních osob.
Označte 1 možnost

- velmi často
- občas
- málokdy
- vůbec

Jakým způsobem byly vědomosti získané v projektové skupině uchovány ve Vaší organizaci?
Označte 1 – 3 možnosti

- v hlavách zaměstnanců, kteří byli členy projektové skupiny
- ve formě textových dokumentů, tabulek, prezentací a jiných materiálů, ke kterým mají ostatní zaměstnanci přístup (Poučení z projektu existuje v kodifikované podobě)

- ve formě nových procesů, struktur, strategií a podobně (Díky projektu došlo ke změnám ve fungování naší organizace)

Jak ovlivnila účast na projektu politiky, strategie a aktivity Vaší organizace?
Označte 1 – 2 možnosti

- byly upraveny již existující politiky, aktivity a strategie
- vznikly zcela nové politiky, aktivity a strategie

Co považujete za další přínosy účasti na projektu pro Vaši organizaci?
Označte 1 – všechny možnosti

- inspirace, nové nápady
- lepší vhled do problematiky, větší přehled
- rozšíření sítě kontaktů
- ustanovení trvalejších forem spolupráce do budoucna
- jiné:

Část 3 - Ostatní aktéři

Jak byste popsal/a význam problematiky, které se projekt věnoval, pro Vaši lokalitu?
Označte 1 možnost

- jednalo se o velmi zásadní problém
- jednalo se o citelný problém
- jednalo se o nepříliš zásadní problém

Byli do spolupráce na projektu zapojeni i místní aktéři, kteří nebyli partnery v projektové skupině?
Těmito aktéry mohli být například politici a jiní veřejní činitelé, firmy, zájmové skupiny, neziskové organizace apod.; zapojit se mohli prostřednictvím seminářů, workshopů, konferencí nebo jiné formy spolupráce.
Označte 1 možnost

- ano
- ne

Vedl projekt ke změnám nebo zavedení nových politik, které mají významný dopad na celou lokalitu? Pokud ano, uveďte prosím příklad.

Byli do spolupráce na projektu zapojeni i národní či nadnárodní (např. EU) aktéři, kteří nebyli partnery v projektové skupině?
Označte 1 možnost

- ano
- ne

Byly výsledkem projektu výstupy s relevancí nebo přidanou hodnotou pro celou EU? Pokud ano, uveďte prosím příklad.
Jedná se o přenositelná doporučení, studie, databáze, nástroje, strategie apod., které mohou využít i aktéři mimo Váš projekt.

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Zde je prostor pro Vaše případné poznámky k dotazníku:

Jste ochotný/á zúčastnit se druhé části výzkumu, která bude probíhat formou osobních nebo telefonických rozhovorů?
Označte 1 možnost

- ano
- ne

Příloha č. 2: Vzor doprovodného e-mailu (text)

Vážená paní / Vážený pane ...,

dovoluji si Vás oslovit s prosbou o účast ve výzkumu pro mou diplomovou práci.

Jmenuji se Tereza Basařová a v tomto semestru dokončuji magisterské studium na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy (obor Evropská studia). Ve své diplomové práci se věnuji **účasti českých regionálních aktérů v programu INTERREG IVC / CENTRAL EUROPE (2007-2013)**. Výzkum vychází z teorie organizačního učení a zabývá se zapojením regionálních aktérů do projektové skupiny, procesy uvnitř jejich organizací a jejich spoluprací s aktéry mimo projektovou skupinu. Je postaven především na **dotazníkovém šetření**, protože se zaměřuje na zkušenosti konkrétních lidí, kteří se na projektech podíleli. **Vzhledem k tomu, že účastníků programu INTERREG IVC / CENTRAL EUROPE je v ČR poměrně málo, moc Vás prosím, aby se do výzkumu zapojila i Vaše organizace.** Každý vyplněný dotazník má pro tento výzkum obrovskou hodnotu.

Dotazník najdete na [webová adresa]. Jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 15 minut. **Prosím Vás o zaslání vyplněného dotazníku nejpozději do pátku 18. 11. 2016.** Předem Vám velice děkuji za Vaši spolupráci a nesmírně si vážím Vaší ochoty.

S pozdravem a přáním příjemného dne,
Tereza Basařová

Příloha č. 3: Předpřipravené otázky pro rozhovory (text)

1. Mohl/a byste prosím stručně popsat, co bylo cílem Vašeho projektu a proč se ho Vaše organizace účastnila?
2. Co bylo náplní Vaší spolupráce? (výměna zkušeností - nadnárodní strategie) Jaké byly výstupy Vašeho projektu?
    1. Pokud docházelo k adaptivnímu učení, dokázali jste řešení vhodně přizpůsobit Vašim podmínkám?
3. Jakou formou probíhala spolupráce v projektové skupině? (Workshopy, exkurze, …) Jakou formu spolupráce považujete za nejpřínosnější nebo nejméně přínosnou a proč?
4. Co osobně považujete za největší přínos účasti na projektu sám/a pro sebe? Co jste se během spolupráce na projektu naučil/a, co si z něj vy sám/a odnášíte? (Případně co se naučili Vaši kolegové z projektové skupiny?)
5. Co vnímáte jako největší překážky, se kterými jste se během spolupráce v projektové skupině / na projektu setkal/a? Které z nich jsou vyloženě negativní a které jsou spíš výzvou?

6. Jak byli do projektu zapojeni další členové Vaší organizace (mimo vlastní projektovou skupinu)? V čem bylo jejich zapojení prospěšné?
7. Dokázala podle Vás Vaše organizace z účasti na projektu vytěžit maximum? Došlo k uchování a implementaci toho, co jste se během projektu naučili? Jak?
8. Došlo v závislosti na projektu k nějakým změnám v politikách nebo aktivitách Vaší organizace? Pokud ano, k jakým? Byly vytvořeny i nové politiky a aktivity?
9. Co považujete za další přínosy účasti pro celou organizaci?
10. Jak byste popsal význam Vašeho projektu a řešené problematiky pro Váš region / okolí?
11. Které další aktéry jste do spolupráce zapojili a jakou formou? V čem spatřujete přínos jejich zapojení?
    1. Pokud došlo k výrazným změnám nebo zavedení nových politik a aktivit ve Vaší organizaci, bylo to nějak podmíněno spoluprací s těmito aktéry?
12. Dokázal/a byste popsat, jak se nové znalosti / nová řešení z projektu rozšířila mezi tyto aktéry a jak z nich sami profitují?
13. Myslíte si, že je Váš projekt užitečný pro celou EU (nebo jiné státy, jiné regiony atd.)? Vznikl během projektu nějaký výstup, který je využitelný i jinde? Víte, jestli k takovému využití už někdy došlo?

Příloha č. 4: Tabulka respondentů a jejich projektů (tabulka)

Skupina:	Název instituce:	Akronym | Název projektu:	Priorita | Subtéma:
CE	České centrum pro vědu a společnost (Praha)	CENTRALAB CENTRAL EUROPEAN LIVING LAB FOR TERRITORIAL INNOVATION	1: Facilitating Innovation across Central Europe Enhancing Framework Conditions for Innovation
CE	Národní klastrová asociace (Ostrava)	CLUSTRAT BOOSTING INNOVATION THROUGH NEW CLUSTER CONCEPTS IN SUPPORT OF EMERGING ISSUES AND CROSS-SECTORAL THEMES	1: Facilitating Innovation across Central Europe Enhancing Framework Conditions for Innovation
CE	RERA (Č. Budějovice)	INOPLACE IMPROVING OF KEY SUPPORTING SERVICES FOR YOUNG INNOVATORS ACROSS CENTRAL EUROPE	1: Facilitating Innovation across Central Europe Enhancing Framework Conditions for Innovation
CE	**Západočeská univerzita v Plzni**	**CNCB** **CLUSTER AND NETWORK COOPERATION FOR BUSINESS SUCCESS IN CENTRAL EUROPE**	**1: Facilitating Innovation across Central Europe** **Enhancing Framework Conditions for Innovation**
CE	Městská část Praha 14	I.E. SMART SMART TRAINING NETWORK FOR INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP IN EMERGING SUSTAINABLE ECONOMIC SECTORS	1: Facilitating Innovation across Central Europe Fostering Knowledge Development
CE	Jihočeský kraj	SONORA SOUTH-NORTH AXIS	2: Improving Accessibility of and within Central Europe Improving Central Europe's Interconnectivity
CE	Univerzita Pardubice	FLAVIA FREIGHT AND LOGISTICS ADVANCEMENT IN CENTRAL EUROPE - VALIDATION OF PROCESSES, IMPROVEMENTS, APPLICATION OF CO-OPERATION	2: Improving Accessibility of and within Central Europe Developing Multimodal Logistics' Cooperation
CE	**Dopravní podnik Karlovy Vary**	**GUTS** **GREEN URBAN TRANSPORT SYSTEMS**	**2: Improving Accessibility of and within Central Europe** **Promoting Sustainable and Safe Mobility**
CE	Telematix Software a.s. (Praha)	EDITS EUROPEAN DIGITAL TRAFFIC INFRASTRUCTURE NETWORK FOR INTELLIGENT TRANSPORT SYSTEMS	2: Improving Accessibility of and within Central Europe Promoting Information and Communication Technologies and Alternative Solutions for Enhancing Access
CE	Ústecký kraj	CHEMLOG T&T TRACKING AND TRACING SOLUTIONS FOR IMPROVEMENT OF INTERMODAL TRANSPORT OF DANGEROUS GOODS IN CEE	2: Improving Accessibility of and within Central Europe Promoting Information and Communication Technologies and Alternative Solutions for Enhancing Access
CE	**Útvar koncepce a rozvoje města Plzně, příspěvková organizace**	**REURIS** **REVITALIZATION OF URBAN RIVER SPACES**	**3: Using our Environment Responsibly** **Developing a High Quality Environment by Managing and Protecting Natural Resources and Heritage**

CE	Univerzita Jana Evangelisty Purkyně (Ústí n. L.)	TRANSECONET TRANSNATIONAL ECOLOGICAL NETWORKS IN CENTRAL EUROPE	3: Using our Environment Responsibly Developing a High Quality Environment by Managing and Protecting Natural Resources and Heritage
CE	**Statutární město Brno**	**REURIS** **REVITALIZATION OF URBAN RIVER SPACES**	**3: Using our Environment Responsibly** **Developing a High Quality Environment by Managing and Protecting Natural Resources and Heritage**
CE	Česká zemědělská univerzita v Praze	URBAN SMS URBAN SOIL MANAGEMENT STRATEGY	3.1 Developing a High Quality Environment by Managing and Protecting Natural Resources and Heritage
CE	**Občanské sdružení Ametyst**	**GREENNET** **PROMOTING THE ECOLOGICAL NETWORK IN THE EUROPEAN GREEN BELT**	**3: Using our Environment Responsibly** **Developing a High Quality Environment by Managing and Protecting Natural Resources and Heritage**
CE	**Pardubický kraj**	**LABEL** **ADAPTATION TO FLOOD RISK IN THE LABE-ELBE RIVER BASIN**	**3: Using our Environment Responsibly** **Reducing Risks and Impacts of Natural and Man-made Hazards**
CE	**Povodí Vltavy, státní podnik (Praha)**	**LABEL** **ADAPTATION TO FLOOD RISK IN THE LABE-ELBE RIVER BASIN**	**3: Using our Environment Responsibly** **Reducing Risks and Impacts of Natural and Man-made Hazards**
CE	Univerzita Karlova	UHI DEVELOPMENT AND APPLICATION OF MITIGATION AND ADAPTATION STRATEGIES AND MEASURES FOR COUNTERACTING THE GLOBAL URBAN HEAT ISLANDS PHENOMENON	3: Using our Environment Responsibly Reducing Risks and Impacts of Natural and Man-made Hazards
CE	Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava	COACH BIOENERGY STRENGTHENING THE ENERGETIC USE OF BIOMASS IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE BY ESTABLISHING A STANDARDISED TRANSNATIONAL CONSULTING NET FOR REGIONS	3: Using our Environment Responsibly Supporting the Use of Renewable Energy Sources and Increasing Energy Efficiency
CE	**Kraj Vysočina (Jihlava)**	**CEC5** **DEMONSTRATION OF ENERGY EFFICIENCY AND UTILISATION OF RENEWABLE ENERGY SOURCES THROUGH PUBLIC BUILDINGS**	**3: Using our Environment Responsibly** **Supporting the Use of Renewable Energy Sources and Increasing Energy Efficiency**
CE	Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava	COBRAMAN MANAGER COORDINATING BROWNFIELD REDEVELOPMENT ACTIVITIES	4: Enhancing Competitiveness and Attractiveness of Cities and Regions Developing Polycentric Settlement Structures and Territorial Cooperation
CE	Nadace Partnerství (Brno)	URBSPACE URBAN SPACES – ENHANCING THE ATTRACTIVENESS AND QUALITY OF THE URBAN ENVIRONMENT	4: Enhancing Competitiveness and Attractiveness of Cities and Regions Developing Polycentric Settlement Structures and Territorial Cooperation

CE	Jihomoravský kraj	CENTROPE CAPACITY SUSTAINABLE URBAN AND REGIONAL COOPERATION FOR A POLYCENTRIC TERRITORIAL DEVELOPMENT IN A COMPETITIVE CENTROPE REGION	4: Enhancing Competitiveness and Attractiveness of Cities and Regions Developing Polycentric Settlement Structures and Territorial Cooperation
CE	Most ke vzdělání (Benecko)	CE-AGEING PLATFORM CENTRAL EUROPEAN KNOWLEDGE PLATFORM FOR AN AGEING SOCIETY	4: Enhancing Competitiveness and Attractiveness of Cities and Regions Addressing the Territorial Effects of Demographic and Social Change on Urban and Regional Development
CE	Sociologický ústav AV ČR (Praha)	ADAPT2DC NEW INNOVATIVE SOLUTIONS TO ADAPT GOVERNANCE AND MANAGEMENT OF PUBLIC INFRASTRUCTURE AND SERVICES TO DEMOGRAPHIC CHANGE IN SHRINKING REGIONS AND CITIES OF CE	4: Enhancing Competitiveness and Attractiveness of Cities and Regions Addressing the Territorial Effects of Demographic and Social Change on Urban and Regional Development
CE	Mendelova univerzita v Brně	TRADITIONAL AND WILD PROMOTING TRADITIONAL COLLECTION AND USE OF WILD PLANTS TO REDUCE SOCIAL AND ECONOMIC DISPARITIES IN CENTRAL EUROPE	4: Enhancing Competitiveness and Attractiveness of Cities and Regions Capitalising on Cultural Resources for More Attractive Cities and Regions
IVC	Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích	UNICREDS UNIVERSITY COLLABORATION IN REGIONAL DEVELOPMENT SPACES	1: Innovation and the knowledge economy Employment, human capital and education
IVC	Jihočeská agentura pro podporu inovačního podnikání (Č. Budějovice)	INNOFUN FUNDING POLICIES TO BRING INNOVATION TO FINANCE/MARKET/PEOPLE	1: Innovation and the knowledge economy Innovation, research and technology development
IVC	Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje (Ústí n. L.)	GRISI PLUS GEOMATICS RURAL INFORMATION SOCIETY INITIATIVE PLUS	1: Innovation and the knowledge economy The Information Society
IVC	Kraj Vysočina (Jihlava)	OSEPA OPEN SOURCE SOFTWARE USAGE BY EUROPEAN PUBLIC ADMINISTRATIONS	1: Innovation and the knowledge economy The Information Society
IVC	Krajský úřad Ústeckého kraje	E-CREATE CULTURAL ROUTES ENTREPRENEURSHIP AND TECHNOLOGIES ENHANCEMENT	1: Innovation and the knowledge economy The Information Society
IVC	**Zlínský kraj**	**CERTESS** **EUROPEAN CULTURAL ROUTES - TRANSFER EXPERIENCES, SHARE SOLUTIONS**	**2: Environment and risk prevention** **Cultural heritage and landscape**
IVC	Zájmové sdružení právnických osob dotčených provozem letiště Praha-Ruzyně	D-AIR DECARBONATED AIRPORT REGIONS	2: Environment and risk prevention Energy and sustainable transport

IVC	**Centrum dopravního výzkumu, v. v. i. (Brno)**	**POLITE POLICY LEARNING IN INFORMATION TECHNOLOGIES FOR PUBLIC TRANSPORT ENHANCEMENT**	**2: Environment and risk prevention Energy and sustainable transport**
IVC	Energetická agentura Vysočiny (Jihlava)	SERPENTE SURPASSING ENERGY TARGETS THROUGH EFFICIENT PUBLIC BUILDINGS	2: Environment and risk prevention Energy and sustainable transport
IVC	**Energetická agentura Zlínského kraje**	**CLIMACTREGIONS REGIONS FOR CLIMATE PROTECTION: TOWARD GOVERNANCE, FROM KNOWLEDGE TO ACTION**	**2: Environment and risk prevention Natural and technological risks (including climate change)**
IVC	Městská část Praha 9	INVOLVE INVOLVING THE PRIVATE SECTOR IN MOBILITY MANAGEMENT	2: Environment and risk prevention Energy and sustainable transport