



FÓRUM PRO MĚSTA 2025

Zpráva z workshopu na téma: Jak ve městě rozhábat mezinárodní projekty

Manažerské shrnutí

Cílem workshopu „Jak ve městě rozhábat mezinárodní projekty“, který se konal 14. května 2025 v Pardubicích jako součást konference „Fórum pro města 2025“ pořádané českými kontaktními místy EUI, URBACT a Ministerstvem pro místní rozvoj (MMR), bylo **sdílet zkušenosti s mezinárodními projekty a definovat klíčové činnosti, bariéry a motivace spojené s jejich přípravou**.

Dalším krokem je prioritizace těchto činností, bariér a přínosů, na které se pak MMR může zaměřit při poskytování asistence městům.

Workshop identifikoval v pěti předem definovaných oblastech projektové přípravy následující klíčové **činnosti, bariéry a souvislosti mezi nimi**.

1) Identifikace tématu pro projekt:

Témata by měla vycházet ze strategických dokumentů města a reflektovat priority s politickou podporou. V případě kvalitně zpracovaných strategií to předznamenává jasný přínos projektu pro město a řešení konkrétních problémů. Mezinárodní projekty mohou přinést inspiraci zahraniční praxí a možnost pilotně tato řešení testovat.

Proti tomuto strategickému přístupu však často stojí nízká závaznost, znalost a osvojení si strategií rozhodovateli. Pilotáž a přenos znalostí v rámci „měkkých“ projektů z jejich pohledu nepřináší žádanou hodnotu. Výzvy se navíc často nepotkávají s potřebami českých měst, protože jsou „šité“ pro potřeby měst v rozvinutých částech Evropy.

2) Podpora politiků a stakeholderů:

Jednoznačně je obtížné ji získávat. Politický cyklus vede k diskontinuitě řízení a změnám priorit a znemožňuje tak strategické řízení. Mentální bariéry vůči mezinárodním projektům zahrnují odpor k novým věcem, neochotu k síťování a cestování, strach z opozice a nedostatečnou důvěru.

Pro úspěch je proto klíčová interní práce, určitá „úřednická“ diplomacie, tj. přesvědčování o přínosech a relevantnosti projektu. Získat politickou podporu napříč úřadem ideálně

znamená, že se všichni ztotožní se společnými cíli, čemuž může zároveň pomoci podpora tajemníka.

3) Zajištění zdrojů (lidských, finančních):

Klíčová je interní mobilizace a motivace úředníků. Mezinárodní projekty by neměly být závislé na dobrovolné práci; je třeba zajistit finanční a časovou kompenzaci a ustavit kvalitní řešitelský tým. Důležité je strategické plánování financí a alokace v rozpočtu.

V realitě proti tomu často stojí úplný opak, tj. nedostatek lidských kapacit, nízké platy projektových manažerů, nedostatečná motivace úředníků a nízká znalost angličtiny.

Pro úspěšný projektový přístup je důležitá týmovost a součinnost mezi odbory. Často však naráží na konzervativní mind set, který je určitou generační záležitostí.

Na jednu stranu tak vidíme, že pro úspěch je klíčová vůle dělat „něco navíc“. Tato vůle však nesmí být vnímána automaticky tak, že jsou mezinárodní projekty „dobrovolnou prací“ nebo že představují cestování „za odměnu“.

4) Hledání partnerů pro mezinárodní projekty:

Výhodou je, že města jsou často oslovována zvenčí externími partnery. Proto je důležité mít jasné strategické cíle, být pro ně čitelný.

Pro „začátečníky“ je dobrou strategií pro získání know-how být partnerem v konsorciu menšího projektu či projektů. Klíčem k dobrým partnerům je síťování na mezinárodních akcích a oslovování minulých partnerů a kontaktů.

Samotné hledání partnerů není příliš problematické. Problémem se může stát špatný výběr partnera, například kvůli jeho pasivitě. Opakovaná spolupráce se stejnými partnery může být kontraproduktivní.

5) Efektivní psaní a administrace projektů:

Města musí čelit někdy složitým a nejednotným projektovým výzvám, některým navíc s přehnanou byrokracií a zdlouhavými schvalovacími procesy a lhůtami. Ideální je využít zkušeností z předchozích projektů, protože žádosti je třeba psát specifickým jazykem.

Příprava kvalitního projektu čelí obdobným problémům jako předchozí oblasti – nedostatku expertízy, kapacit a motivace úředníků, ale rivalitě mezi resorty.

Motivace pro realizaci mezinárodních projektů jsou mnohostranné a vzájemně se posilují. Zahrnují zejména:

- **Osobní úroveň** motivace zahrnující vnitřní uspokojení z dokončené práce, její smyslnost a možnost určité seberealizace. Vliv má samozřejmě také případná odměna za odvedenou práci „navíc“. Sem spadá i budování expertízy v kontextu osobního rozvoje, jako je získávání nových dovedností a udržení „svěží mysli“.
- **Z pohledu profese či kariéry** je motivací získávání nejnovějších a praktických znalostí, kontaktů a prestiže. Do určité míry může být profesní metou přenášení inovativních přístupů z mezinárodního prostředí, a to včetně dosažení změn v organizaci a její kultuře.

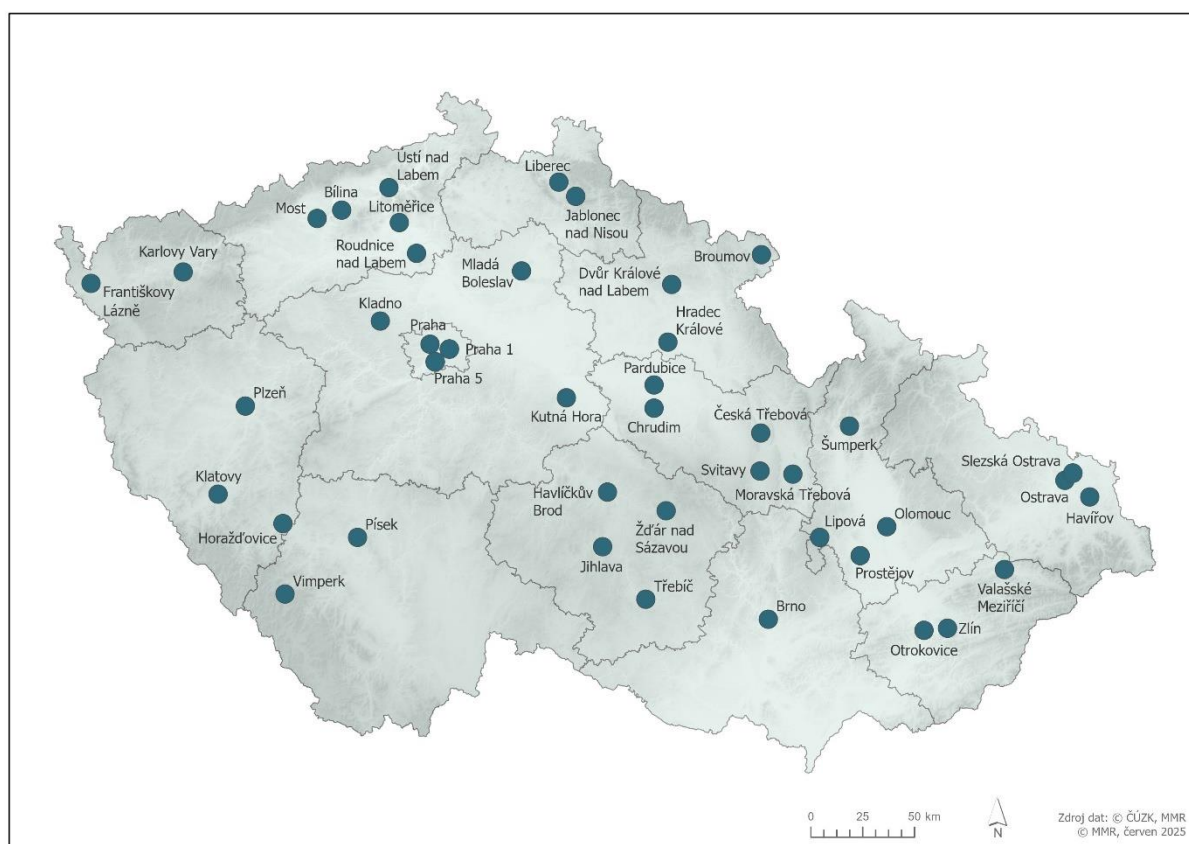
- Vytvoření **otevřenější a efektivnější kultury** uvnitř městského úřadu a vedení, kolegiální přístup, inspirace ze zahraniční praxe a podpora od kontaktních míst ukazuje na důležitost **kvality pracovního prostředí** coby motivace k realizaci mezinárodních projektů.
- Mezinárodní projekty jsou o **rozvíjení stávajících a navazování nových kontaktů**, výměně zkušeností, propojení s Evropou a posilování interních vazeb.
- V neposlední řadě jsou pro řadu účastníků motorem **přínos pro město a komunitu**, přímý ekonomický přínos skrze získávání externích financí, posilování image a reputace města, přenos dobré praxe a sdílení jednotné vize pro rozvoj města.

Úvod

Workshop byl součástí jednodenní konference [Fórum pro města 2025](#) společně pořádné českými kontaktními místy EUI, URBACT a Ministerstvem pro místní rozvoj (MMR) dne 14. května 2025 v Pardubicích v Automatických mlýnech. Dopolední blok nabídl účastníkům aktuální informace z MMR z oblasti regionální politiky a představil možnosti zapojení měst do programů URBACT IV a Evropské městské iniciativy. Následovala panelová diskuze, v níž své zkušenosti sdíleli zástupci měst Bílina, Františkovo Lázně, Pardubice a Liberec. Společně se zamýšleli nad tím, jak posílit projektovou přípravu a jak města mohou efektivněji využívat mezinárodní spolupráci ke svému rozvoji. Odpoledne proběhl workshop, který rozvedl výše představovaná témata více do hloubky.

Základní informace o workshopu

Cílem dvouhodinového workshopu byla **výměna zkušeností zástupců měst s mezinárodními projekty a definování klíčových činností, překážek a přínosů spojených s jejich přípravou**. Zúčastnili se jej zástupkyně a zástupci ze 43 různých velkých měst a samospráv ze všech krajů napříč Českem, přičemž převážně se jednalo o úředníky (vedoucí a referenty), ale také o politické zástupce nebo výjimečně tajemníky. Dále se workshopu zúčastnili kolegyně a kolegové ze zhruba 10 dalších relevantních organizací.



Obrázek 1: Mapa měst zapojených do workshopu

Workshop byl rozdělen do tří kol. První kolo se zaměřilo na identifikaci **klíčových činností** v přípravě projektů, jako je hledání partnerů, identifikace témat, zajištění zdrojů, psaní žádostí a podpora stakeholderů. Účastníci sdíleli své zkušenosti s přípravou projektů a facilitátoři je zaznamenávali do myšlenkových map. Druhé kolo se věnovalo **mapování překážek spojených s těmito činnostmi**. Na závěr tohoto kola proběhl výběr TOP 3 "bodů zlomu", tedy nejzásadnějších činností, bez kterých nelze mezinárodní projekty dobře připravit.

Po přeskupení účastníků ve třetím kole facilitátoři zrekapitulovali předchozí výstup a spolu s novou skupinou doplnili a zamysleli se nad tím, **co přípravu projektů usnadňuje a jaké přínosy mají mezinárodní projekty pro město i zapojené projektové manažery (tedy, jaké jsou motivace)**.

Workshop probíhal volně adaptovanou metodou Value Proposition Design s rotací skupin, což umožnilo dynamické sdílení mezi zkušenými i nezkušenými účastníky, kteří spolu diskutovali v jednotlivých skupinách. Výstupy, tvořící tzv. „Zákaznický segment byznys modelu canvasu“, poslouží MMR pro lepší porozumění potřebám měst při přípravě a realizaci mezinárodních projektů.



Obrázek 2: Ukázka skupinové diskuze

Následující výstup vychází z analýzy poznámek z jednotlivých diskuzních skupin. V případě klíčových činností a bariér jsme využili pro strukturu popisu projektové přípravy tyto základní tematické okruhy:

- A. Identifikace tématu pro projekt
- B. Hledání vhodných partnerů

- C. Zajištění zdrojů (lidských, finančních)
- D. Psaní žádosti a administrativa
- E. Podpora politiků a stakeholderů

V rámci této struktury jsme na základě analýzy navrhli dílčí podtémata. Pro úplnost výstupu jsme zde zanechali také popis těchto konkrétních činností a bariér. Ty činnosti, které byly identifikovány jako zlomové, jsme uvedli v krátkém popisku jednotlivých podoblastí (A. – E.)

V případě definovaných motivací jsme vytvořili pomocnou strukturu, která je popisuje ve struktuře:

- A. Osobní motivace
- B. Profesní motivace
- C. Pracovní prostředí
- D. Budování vztahů
- E. Přínos pro město

Další postup

Dalším krokem při využití následujícího výstupu je prioritizace činností, bariér i přínosů realizace mezinárodních projektů. Na tyto priority se pak může MMR zaměřit při poskytování asistence městům při jejich snaze o realizaci efektivních mezinárodních projektů.

I. Činnosti klíčové pro přípravu mezinárodních projektů z pohledu jejich realizátorů

Souhrn klíčových aktivit při přípravě mezinárodních projektů ve městech ČR vychází z poznámek jednotlivých facilitátorů. Opakující se popisy činností jsme sjednotili.

A. Identifikace tématu pro projekt

Téma projektu ideálně **vychází z potřeb, témat a vizí definovaných ve strategických dokumentech** města – zejména pokud reflektují priority a zároveň mají politickou podporu vedení. Zakotvení ve strategiích tak umožní definovat projekt, který zapadá do volebního období, využívá vypsání výzvy a bude generovat měřitelné dopady v potřebných tématech. Důvodem k výběru tématu však bývá také náhodná příležitost, kdy se město připojí k již běžícímu projektu, nebo pilotáž nového přístupu inspirovaného příklady ze zahraničí.

1. Strategické ukotvení

- **Dobře definovat vize, cíle a strategie na úrovni města:** Bez nich se projekty špatně pší, prosazují a mají omezený dopad.
- **Sdílení vize (strategie)** garantuje snazší prosazení u politického vedení.
- **Ukotvit ve strategii města,** to že chceme participovat na mezinárodních projektech.

2. Identifikace a výběr témat

- **Identifikovat přínos tématu pro obec:** začít od definice problému.
- **Připravit podklady k řešeným problémům** (datová analýza, participace a konzultace aktérů).
- **Inspirovat se zahraniční praxí** (vyhledávání příkladů projektů) a řešit téma jako pilotní projekty (inovace, rozšíření).
- **Připojit se k již rozběhlému projektu** (zde však vyvstává problém nahodilosti výběru tématu).

3. Plánování a dopad projektu

- **Vyhledání výzev:** vypsání a připravování.
- **Naplánovat přípravu a realizaci projektů** tak, aby byly realizovatelné v rámci volebního období.
- **Zajištění měření reálného praktického dopadu** na problém, který je potřeba řešit. Bez dopadu a jeho měření (např. KPI) je projekt zbytečný a těžko prosaditelný.

B. Podpora politiků a stakeholderů

Tato sekce detailně popisuje klíčové aspekty činností zaměřených na **získávání a udržování interní podpory pro mezinárodní projekty** v rámci městského úřadu a vedení města. Úspěch mezinárodních projektů závisí kromě nalezení vhodných externích partnerů především na komplexní interní práci, přesvědčování a strategické komunikaci. Pro získání podpory pro projekt je vhodné **zvolit téma, které město pálí, případně téma, které má oporu ve strategickém dokumentu města.**

1. Zajištění relevantnosti a komunikace přínosů

- **Zaručit skutečnou potřebu** a užitečnost projektu pro město.

- Jasná a **srozumitelná prezentace cílů, výsledků a finančního plánu** s důrazem na přínosy pro město a jeho obyvatele.
- **Přesvědčit vedení**, že projekt je kapacitně a odborně zvládnutelný.
- **Vyvrácení stereotypního vnímání** mezinárodních projektů jako „cestovek pro úředníky“.

2. Získání a udržení politické podpory:

- **Aktivně zapojit a přesvědčovat politickou reprezentaci** (včetně opozice) o významu a přínosech mezinárodních projektů.
- **„Podsouvání“ nových, neznámých témat** a odůvodňování účasti (nové zkušenosti, prestiž).
- **„Balancovat se slovíčky“** a vyhnout se potenciálně konfliktním výrazům („uhlíková neutralita“).
- **Využít progresivity mladých** politiků, kteří vidí v zapojení příležitost pro město.

3. Interní angažovanost („úřednická diplomacie“):

- **Získání podpory napříč úřadem** a relevantními věcnými odbory, boj proti setrvačnosti a provozní slepotě.
- **Vyvážení schopností a kapacit zaměstnanců, postupů práce a pracovního prostředí** při rozhodování o podpoře. Zde je klíčová role tajemníka, jehož úkolem je to vše zohlednit.
- **„Úřednická diplomacie“** – práce navíc ze strany „srdcařů“, kteří se nevzdávají ani při počátečním odmítnutí a jsou ochotni dělat víc, než je standard (příprava dílčích analýz, komunikace s vedením a opozicí).

C. Zajištění zdrojů (lidských, finančních) pro projekt

Zajištění lidských a finančních zdrojů je primárně záležitostí **interní mobilizace a motivace**. Klíčové je aktivní zapojení úředníků a odborů a vytvoření kvalitního řešitelského týmu. Současně je nezbytné strategické plánování financí (rozpočet, předfinancování, alokace) a účinná argumentace politickému vedení s jasným vyčíslením přínosů. Pro efektivitu lze využít outsourcing a moderní technologie jako AI, ale celkově je podtržena **zásadní role lidského faktoru a „vůle dělat navíc“**.

1. Lidské zdroje a motivace:

- **Motivace ostatních útvarů města:** Komunikovat projekt se všemi zainteresovanými odbory města/úředníky/politiky.
- **Motivovat úředníky jak finančně, tak časovou kompenzací** – mezinárodní projekty nemohou stát na dobrovolné práci nad rámec pracovní náplně nebo být považovány za „benefit“ (cestování).
- **Sestavit kvalitní řešitelský tým** lidí v rámci úřadu, regionu nebo mimo region (mezinárodní), kteří mají potřebný zápal („když se chce, jde všechno“), dostatečné know-how, jazykovou vybavenost nebo potřebné informace.
- **Využívat moderní technologie:** Při nedostatku lidských zdrojů (např. se znalostí angličtiny) lze v dnešní době využít AI.

2. Finanční zdroje a plánování:

- **Zajistit pokrytí nákladů na přípravu** projektu, vč. externích dodavatelů.

- **Plánovat finance na projekt jako celek:** Počítat s předfinancováním a alokovat prostředky v rozpočtu města. Zajistit případně dodatečné zdroje financování.
- **Zdůvodnit projekt politickému vedení,** například pomocí projektových fiší shrnující cíle, body, náklady atp. Zdůraznit, pokud grant pokrývá mzdové náklady.
- **Nejdříve téma až pak zdroje:** Začít přípravu projektu od definování tématu ukotveného ve strategických dokumentech, až poté hledat zdroje. Akční plán/zásobník projektů jako podklad pro rozpočet.
- **Oslovit a nabídnout spolupráci sektorovým expertům** v oblasti daného projektu. Pomáhají definovat témata, na jaká se zaměřit i zdroje, ze kterých lze projekty realizovat.

D. Hledání partnerů pro mezinárodní projekty

Kromě aktivního vyhledávání partnerů je dobrou taktikou **stát se nejprve partnerem** (namísto vedoucím partnerem) **v konsorciu** projektu, kde je možné na menších projektech získat know-how. Zároveň platí, že jsou města často **oslovována zvnějšku**. V tom případě se vyplatí **být čitelný ve svých strategických cílech**. V kombinaci s kvalitním vedoucím partnerem je to také předpoklad pro ochotu vedení města pro vstup do dalších projektů i v budoucnosti.

1. Aktivní síťování a oslovování

- **Účastnit se mezinárodních akcí** a setkání (včetně společenských), osobní kontakty.
- **Oslovovat partnery z minulých projektů,** poradenských firem a sítí (EUI, URBACT). Formy oslovení: web, ambasády, partnerská města, univerzity apod.

2. Reakce na přichozí nabídky

- **Jasně deklarovaná a dostupná městská strategie** vytváří potenciál pro oslovení externími partnery (např. univerzitami).
- **Města nemají problém s hledáním partnerů,** protože jsou oslovována (přímé oslovení zahraničním partnerem, externí agentury, zastoupení v Bruselu).

3. Taktika pro úspěšné partnerství

- **Přijmout pomoc od zkušených** partnerů a kontaktních míst.
- **Začít postupně:** Vstoupit do mezinárodních projektů nejdříve jako spolupracující, nikoliv vedoucí partner. Je třeba zohlednit kvalitu vedoucího partnera.
- **Hledat „kvalitní“ partnery:** Cílit na partnery se zkušeností s čerpáním dotací.
- **Naplánovat si činnosti:** Sladit časové harmonogramy města, externích partnerů, donorů.
- **Podporovat pestrost partnerství** (tzv. „quadruple helix“) a jejich relevance pro řešený problém.

E. Efektivní psaní a administrace projektů

Tento soubor činností se zaměřuje na praktické aspekty přípravy projektů a následné podávání a administraci grantových žádostí. Klíčová je opět **„vůle dělat něco navíc“**. Další činnosti zdůrazňují roli technologií (AI) a interních procesů (spolupráce při přípravě projektu).

1. Kvalita a proces přípravy žádosti:

- **Prostudovat si dobře podmínky** a text výzvy zvyšuje šance na schválení projektu i jeho hladkou realizaci.
- **Koncept je třeba dobře promyslet:** S dobře připravenými informacemi se snáze vyplňuje řada žádostí.
- **Využít zkušenosti druhých:** Žádosti je třeba psát specifickým jazykem, ideálně s využitím zkušenosti někoho, kdo už úspěšnou žádost psal. Příprava žádostí může být také poměrně rychlá, zvláště pokud město není vedoucí partner.

2. Administrativní aspekty a plánování:

- **Znát podmínky výzev dopředu:** Usnadní to finanční plánování a práci na zajištění politické podpory vedení města.
- **Začít s přípravou včas:** Mít jasný plán už od voleb, začít pracovat hned.
- **Počítat se lhůtami:** Při plánování je třeba uvažovat o náročnosti schvalování zastupitelstvem/radou apod. Množství administrativy se často odvíjí od velikosti projektů, kterou je také nutné rozlišovat.
- **Preferovat digitální/online vykazování** oproti papírování.

3. Vnitřní motivace:

- **„Ochota dělat víc, než musím“:** Klíčový faktor pro úspěch je dělat i věci, které nejsou napsané v náplni práce.
- **Aktivní přístup partnerů:** Důležitý je aktivní přístup vedení města, tajemníka.

4. Využití externích zdrojů a technologií:

- **Využít externí služby:** zadat poptávku po externích službách, zejména na přípravu rozpočtu. Spolupráce s inovačními agenturami a dalšími externími subjekty.
- **Využití technologií při psaní žádosti:** Možnost využití AI pro psaní žádosti (např. v žádosti Košic, Deepl apod.).
- **Budovat vlastní odbornost ve městě:** Nespoléhat jen na konzultační/poradenské společnosti.

II. Bariéry pro přípravu mezinárodních projektů z pohledu jejich realizátorů

Souhrn bariér (pains) při přípravě mezinárodních projektů v obcích v ČR vychází z poznámek jednotlivých facilitátorů.

A. Identifikace tématu pro projekt

Bariéry pro identifikaci témat mezinárodních projektů jsou komplexní a vzájemně propojené. Pohybují se od **externích faktorů** (složitost výzev, rozdílné potřeby regionů) přes **interní organizační problémy** (zahltčenost, nedostatečná součinnost, nekvalitní strategie) až po **politické a kulturní aspekty** (mindset politiků, nezáměr o "měkké" projekty, nedostatečná závaznost plánů). Úspěšné řešení vyžaduje kombinaci zlepšení administrativních procesů, strategického plánování, proaktivního vyhledávání a změny interního i politického myšlení směrem k větší otevřenosti a spolupráci.

1. Bariéry spojené s výzvami a dotačními programy:

- **Komplexnost a nejednoznačnost výzev:** Výzvy jsou často příliš složité a abstraktní, předmět a účel výzev nejsou jednoznačné.
- **Výzvy neodpovídají aktuálním potřebám:** Umělé napasování projektu do nějakého tématu (např. protože výzva je na to téma omezená) na místo výběru programu, který bude adekvátně řešit náš problém.
- **Absence jednotné databáze:** Neexistuje jednotná databáze dotačních titulů, kde by se dalo rychle hledat. (Řešení: hledat pomocí AI asistenta.)
- **Finanční podmínky:** Míra spoluúčasti obce na financování aktivit z projektu ovlivňuje schvalovací proces, jehož náročnost může být další bariérou.

2. Bariéry interních procesů a organizační kultury:

- **Zahltčenost a spousta priorit:** Vedou k obtížné alokaci zdrojů a pozornosti.
- **Nedostatečná interní součinnost na úřadě:** Brání efektivní práci.
- **Přetížení administrativou:** Nutnost vypracovat různé dokumenty a hodnotící zprávy.
- **Neefektivní implementace akčních plánů:** Hlavní problém není strategický plán, ale implementace akčních plánů, resp. konkrétních opatření, která říkají, kdo a co bude dělat.

3. Bariéry spojené se strategickým plánováním a jeho implementací:

- **Nízká závaznost strategického plánu:** Ačkoli existuje strategický plán, je často považován jen za kus papíru – není závazný. Pak se vede spor o prioritách.
- **Neznalost strategického plánu:** Stakeholderi nemají „načtený“ strategický plán. Řešení: naopak detailní znalost strategického plánu je argumentační pomůcka pro prosazení témat.
- **Špatně zpracovaný strategický plán:** Často je tvořen kopírováním z jiných či starších strategických plánů.
- **„Měkké projekty nejsou prioritou“:** Strategický plán často nepočítá s „měkkými projekty“. Prioritou jsou projekty, kde se „lze u výsledku vyfotit“.

4. Bariéry inovace a relevance témat:

- **Složitost inovací:** Je složité vymýšlet skutečně inovativní projekty.
- **Voličsky neatraktivní témata a nezájem obyvatel:** Výsledky projektů nejsou vidět na rozdíl od tvrdých projektů.
- **Odlišnost potřeb původních členských států EU:** Města ze zemí střední a východní Evropy, resp. z novějších členských států EU, mají často jiné potřeby než města z členských států, které vstoupily do EU před rokem 2004.

B. Podpora politiků a stakeholderů

Bariéry pro získání podpory politiků a stakeholderů jsou mnohohrstevné a často souvisí s **cykličností politického mandátu, interní důvěrou a kulturou úřadu, a vnímáním typu projektů**, zejména „měkkých“. Klíčem k překonání těchto bariér je **proaktivní, strategická a transparentní komunikace přínosů projektů**, budování důvěry, a snaha o kontinuitu v prioritách bez ohledu na politické změny.

1. Politický cyklus a diskontinuita řízení:

- **Krátkodobost vs. dlouhodobost:** Krátká doba mezi vyhlášením výzvy a lhůtou pro podání žádosti, omezený čas na náročnou komunikaci ve vedení města (např. prázdniny) a oslovení partnerů.
- **Změna vedení a priorit:** Při změně politického vedení je nutné znovu odůvodňovat projektové záměry, zároveň se mohou měnit i priority vedení. To vede k diskontinuitě dané politickým cyklem.
- **Vliv volebního období:** Ovlivňuje práci se strategickým plánem (schváleným za minulého vedení) a prioritizaci témat. Koaliční smlouva je respektována hlavně ze začátku a postupně přestává být významná.

2. Mentální bariéry a specifická organizační kultura:

- **Mindset některých politiků:** Potřeba, aby více mysleli na město než na svoje ego a dodržovali platné strategie i při změně politické garnitury (zmíněna byla např. politická kultura ve Finsku).
- **Odpor k novým/cizím věcem:** „My to děláme nejlépe a cizí zkušenosti nepotřebujeme.“
- **Resistance ke změnám a novinkám:** Daná systémem, ale někdy i mindsetem úředníků/politiků.
- **„Trumpizace“:** Odpor k určitým termínům (např. „uhlíková neutralita“, „dotace“). Je třeba najít jiné označení, jiný komunikační rámec.
- **Strach z opozice:** Inovativní, „měkké“ projekty jsou chápány jako „voda na mlýn“ opozici.

3. Důvěra a vnímání projektu:

- **Nedostatečná důvěra:** Vedení a řídicí orgány nedostatečně důvěřují útvarům, které projekty připravují. Činnost není vnímána prestižně. Není důvěra ze strany politiků, ale i některých úředníků („staré struktury“). Nejistota, že se projekt zvládne odborně a kapacitně.
- **Diskreditace předchozím neúspěchem:** Špatný výsledek mezinárodního projektu se projevuje v neochotě podporovat jakékoliv další mezinárodní projekty.

- **Nízký finanční přínos malých projektů:** Investiční projekty mají zajištěné dobré prostředky, ale malé neinvestiční projekty jsou z pohledu vedení města nezajímavé kvůli nízkému finančnímu příspěvku.

C. Zajištění zdrojů (lidských, finančních) pro projekt

Bariéry pro zajištění zdrojů jsou hluboce zakořeněny jak v **nedostatku finančních prostředků na provoz a personální náklady**, tak v **nedostatku kvalifikovaných a motivovaných lidských zdrojů**, zvláště s ohledem na jazykové kompetence. Klíčovým problémem je **neochota interních útvarů ke spolupráci („resortismus“)** a **nízká motivace úředníků** dělat práci nad rámec standardu, často daná tabulkovými platy a vnímáním projektů jako přítěže. Překonání těchto bariér vyžaduje kombinaci **finanční podpory pro přípravu a provoz, strategického řízení lidských zdrojů** (včetně motivace, rozvoje a případného externího zajištění) a **zlepšení interní komunikace a procesů**, které podpoří angažovanost a důvěru.

1. Lidské zdroje a motivace:

- **Nedostatek lidských kapacit** na úřadech (zejména menších měst) pro práci na projektech.
- **Nízký počet kvalitních projektových manažerů** a dalších odborníků, často kvůli nízkým nástupním platům a tabulkovým platům, což vede k odlivu talentů do korporátního sektoru.
- **Nedostatečná motivace** úředníků k práci „navíc“ a tendence k pasivitě.
- **Nízká míra zájmu úředníků vycestovat** do zahraničí a **nedostatek času** potřebného pro mezinárodní projekty.
- **Vysoká fluktuace zaměstnanců** (odchody do důchodu nebo na jiné pozice).
- **Nízká znalost angličtiny** (a dalších jazyků) u úředníků i politického vedení, obavy z aktivní komunikace a neochota cestovat. To komplikuje jak přípravu, tak realizaci projektů a aktivní zapojení s partnery.
- **Chybějící know-how** a nedostatek kontinuálního vzdělávání/školení.

2. Interní organizační a kulturní problémy:

- **Nedostatečná interní součinnost** a komunikace mezi odbory („resortismus“), což brání vzájemné podpoře v projektech. Nedostatečná podpora ze strany věcných útvarů.
- **Vnímání mezinárodních projektů jako „dobrovolné práce“** nebo **zátěže** nad rámec běžných povinností.
- **Příliš mnoho agend** v přenesené působnosti státní správy, které spotřebovávají kapacity určené pro samosprávu.
- **Strnulý styl práce** a „byrokracnost“ na úřadě.
- **Nedostatečný sběr dat** napříč úřadem jako podklad pro projekty.

3. Nedostatek prostředků na krytí nákladů:

- **Omezené zdroje na financování provozních** nákladů projektů.
- **Nedostatek peněz na pokrytí nákladů na přípravu projektu**, včetně nákladů na externí dodavatele.
- **Nedostatečný poměr financování z projektu**, což vyžaduje hledání dalších vlastních zdrojů nebo výběr vhodnějších programů.
- **Nízký finanční příspěvek malých neinvestičních projektů**, kdy z pohledu vedení města není „zajímavé“ se do nich zapojovat.

- Peníze podléhají rozpočtovému cyklu obce, což může **ztěžovat jejich alokaci a flexibilitu**.
- **Politické neschválení peněz** na projekt, někdy i z důvodu minulých "křivd" nebo přesunu priorit.
- Vnímání potřebných **peněz na projekt jako příliš velké částky**, s argumentací o prioritě jiných potřeb
- **Různá pravidla a metodiky vykazování výdajů** mezi partnery, což komplikuje finanční správu.

D. Hledání partnerů pro mezinárodní projekty

Hlavní bariéry v oblasti „hledání vhodných partnerů“ jsou **neochota k síťování a cestování** (včetně strachu z těchto činností) a **tendence k opakované spolupráci s týmiž partnery**, což omezuje navazování nových kontaktů. Dále je překážkou pasivita stávajících partnerů, která může brzdit projekt.

E. Psaní a administrace projektů

Klíčové překážky, kterým města čelí v procesu přípravy projektů a jejich administrace jsou zejména **složité a nejednotné výzvy**. Zápasí také s **přehnanou byrokracií** a **zdlouhavými schvalovacími procesy**. K tomu čelí nedostatku interních kapacit a motivace úředníků. Často je proto nutná externí expertíza. Komplikací jsou také **meziresortní rivalita a puntičkářské kontroly**.

1. Složitost a nejednotnost podmínek výzev a hodnocení:

- **Příliš složité a abstraktní výzvy** vedou k příliš složitým žádostem a velké zátěži při jejich zpracování.
- **Nejednotnost hodnocení** způsobuje nejistotu a nepředvídatelnost. Projekty je nutné psát s ohledem na klíčová slova, mezi hodnotiteli ale panuje nejednotnost jejich výkladu při hodnocení. To často vyžaduje časově náročné přeformulování žádostí.
- **Nedodržování pravidel ze strany poskytovatele** (např. MMR) nebo změna metodiky během výzvy, což vede k nepředvídatelnosti.

2. Nadměrná byrokracie a administrativní zátěž:

- **Přílišná byrokracie** a komplikovaná administrativa v ČR spojené s některými zahraničními projekty.
- **Dlouhé doby posuzování žádostí o grant** a dlouhé termíny pro kontrolní procesy (např. u CRR), na rozdíl od rychlejších procesů v zahraničí.
- **Příliš velký důraz na drobnosti při kontrolách** (např. barevnost/velikost log), které se sčítají a tvoří zbytečnou zátěž.
- **Povinnost vypracovat robustní dopadové analýzy** (např. DNSH, územní dopady) i **pro menší projekty**, což představuje velkou zátěž při projektové přípravě.

3. Nedostatek interních kapacit a motivace:

- **Nedostatek času** pro zpracování žádostí a administraci projektu.
- **Nedostatečná motivace úředníků** vykonávat agendu spojenou s projekty, která často po počátečním nadšení upadá.
- **Nedostatek lidí a kapacit u národních kontaktních míst** různých programů.
- **Neznalost specifických pojmů a formulací**, které žádost musí obsahovat, aby prošla.

III. Motivace

Vytvořená struktura motivací je velmi obsáhlá. Ukazuje, že **realizace mezinárodních projektů je mnohostranně výhodná jak pro jednotlivce** (osobní a profesní růst), **tak pro město jako celek** (ekonomický rozvoj, posílení image, budování vztahů).

Je patrné, že **nejčastější motivace se překrývají a vzájemně se posilují**. Například osobní rozvoj jednotlivce (díky novým zkušenostem a znalostem) přímo přispívá k profesnímu růstu, což se následně promítá do efektivnější práce pro město a posilování jeho mezinárodních vztahů. Finanční přínosy a prestiž města pak motivují jak jednotlivce, tak organizaci jako celek k další účasti na mezinárodních projektech.

Následující analýza se zaměřuje na rozdělení motivací do pěti klíčových oblastí – osobní, profesní, pracovní prostředí, budování vztahů a přínos pro město – a shrnuje motivační podstatu každého bodu v kontextu dané oblasti.

A. Osobní motivace

Tato oblast se zaměřuje na individuální pohnutky, vnitřní uspokojení a osobní rozvoj plynoucí z účasti na mezinárodních projektech.

- **Vnitřní uspokojení z dokončené práce a viditelných výsledků:** Hnací silou je **možnost přímo ovlivňovat dění ve městě** a vidět hmatatelné výsledky své práce, což přináší pocit osobní důležitosti vlastní práce. Důležité je to zejména v kontextu smysluplné práce.
- **Smysluplnost práce:** Motivace plynoucí z **vědomí, že práce má hlubší dopad**, který přesahuje osobní prospěch a ovlivňuje budoucí generace (např. vlastní děti), ale může také pomáhat občanům a přispívat k obecnému blahu komunity.
- **Podpora a seberealizace:** Touha po **vnitřním uspokojení z úspěšného tvoření a získávání podpory** pro vlastní iniciativy. Motivační je zde pocit, že práce má smysl a vede k dalším příležitostem k osobnímu naplnění.
- **Odměna:** Motivace pramenící z **externího uznání** (peníze, sláva), které potvrzuje hodnotu vykonané práce a posiluje pocit smysluplnosti.
- **Pozitivní mindset kolegů:** Motivace pro **příjemné a inspirativní pracovní prostředí** s lidmi, kteří jsou otevření novým nápadům, rádi se učí a jsou pozitivní.
- **Budování expertízy (v kontextu osobního rozvoje):** Touha po **osobním a mentálním růstu** skrze získávání nových dovedností (včetně jazykových) a udržení „svěží mysli“ díky neustálému učení.

B. Profesní motivace

Tato oblast se zaměřuje na kariérní rozvoj, odbornou kvalifikaci a posílení profesní pozice.

- **Budování expertízy:** Touha **získávat nejnovější a praktické znalosti** z mezinárodních projektů a od jejich realizátorů, což vede k hlubší odbornosti a efektivnější práci s daty. Zahrnuje i rozšiřování obzorů a implementaci nových nápadů.
- **Získání kontaktů a prestiže:** Touha po **profesní reputaci a zviditelnění** v odborné komunitě i mimo ni, což otevírá dveře budoucím kariérním příležitostem.

- **Změna mindsetu** (v kontextu profesního růstu): Motivace **přenášet inovativní přístupy a efektivnější fungování** z mezinárodního prostředí do vlastního. Jde o posun v myšlení a pracovních procesech. Motivace **rozvíjet (kriticky) inovativní přístupy** k řešení problémů díky poznání jiných fungování a možnosti řešit věci „jinak“.

C. Pracovní prostředí

Tato oblast se zaměřuje na kariérní rozvoj v kontextu městského úřadu či širší komunity mezinárodních projektů.

- **Změna mindsetu:** Motivace pro **vytvoření otevřenější, proaktivnější a efektivnější kultury uvnitř městského úřadu a vedení**, která je adaptabilní a podporuje inovace a nové přístupy k řízení.
- **Kolegiální přístup:** Motivace **vytvářet podpůrné a spolupracující pracovní prostředí** uvnitř městského úřadu a vedení, které se promítá do celkové efektivity a lepšího fungování organizace.
- **Inspirace v zahraničí:** Hnací silou je **učení se z evropské/globální praxe**, přenos know-how a inspirace z fungování jiných měst a organizací pro zlepšení procesů u sebe „doma“.
- **Podpora od kontaktních míst:** Motivace získávat **externí podporu a uznání** od národních kontaktních míst, což pomáhá prosazovat projekty a posiluje profesní pozici.
- **Digitalizace:** Motivace pro **zjednodušení a zvýšení efektivity práce** díky využití digitálních nástrojů a automatizace procesů (např. automatické vyplňování formulářů), což vede k vyšší produktivitě.
- **Flexibilita zaměstnavatele:** Touha po **získání podpory a zdrojů (finančních, organizačních)** od vedení, což umožňuje efektivnější realizaci projektů a profesních ambicí.

D. Budování vztahů

Tato oblast se soustředí na vytváření, posilování a udržování mezinárodních partnerství a sítí, které jsou základem pro budoucí spolupráci a výměnu zkušeností.

- **Příležitost růstu (v kontextu vztahů):** Motivace **rozvíjet stávající i navazovat nové kontakty**, které otevírají dveře k dalším projektům, sdílení zkušeností a získávání financí, což posiluje celkovou kapacitu pro budoucí spolupráci.
- **Výměna zkušeností:** Hnací silou je **vzájemné obohacení a transfer know-how** skrze setkávání a spolupráci s odborníky ze zahraničí, což posiluje kapacitu všech zúčastněných stran.
- **Propojení s Evropou:** Motivace **strategicky ukotvit město v evropském kontextu**, získat přístup k institucím a fondům EU a posílit jeho význam na mezinárodní scéně.
- **Spolupráce:** Motivace **posilovat interní vazby** a týmovou práci napříč odděleními pro efektivnější realizaci projektů a sdílení informací.

- **Sít'ování** (v kontextu vztahů): Touha po **rozšiřování profesionálních kontaktů** pro sdílení zkušeností, hledání partnerů a budoucí spolupráci. Zahrnuje i navazování kontaktů napříč různými sektory.
- **Vztahy s různými aktéry v území**: Motivace **vytvářet komplexní ekosystém spolupráce** s klíčovými subjekty v regionu pro všestranný rozvoj města.

E. Přínos pro město

Tato oblast zdůrazňuje širší dopady mezinárodních projektů na rozvoj, image a celkovou prosperitu města.

- **Finance na platy: Přímý ekonomický přínos pro rozpočet města** skrze získávání externích financí, což umožňuje udržet a vytvářet pracovní místa a zlepšovat životní úroveň občanů.
- **Prestiž města**: Motivace **budovat a posilovat pozitivní image a reputaci města** na mezinárodní scéně, což zvyšuje jeho atraktivitu pro investory, turisty a obyvatele. Zahrnuje i cílenou propagaci a zviditelnění.
- **Přenos dobré praxe**: Touha po **zavádění inovativních a osvědčených postupů** z mezinárodního prostředí, které vedou ke zlepšení kvality městských služeb a infrastruktury a možnosti přinášet inovativní myšlenky a řešení.
- **Sdílení jednotné vize pro rozvoj města**: práce na těchto projektech vyžaduje, aby se politici domluvili na jasné vizi a konkrétních cílech a vytvářeli tak udržitelnější odpolitizovaný směr.
- **Propojení s Evropou**: Motivace pro **strategické a efektivní zapojení města do evropských struktur**, získávání specifických výhod (např. pro periferní regiony) a posílení jeho postavení v EU.

Zpětná vazba od účastníků Fóra pro města 2025

Na závěr Fóra pro města a v následné komunikaci byli účastníci vyzváni, aby prostřednictvím online formuláře poskytli zpětnou vazbu týkající se celkové organizace akce. Dotazník vyplnilo celkem 35 respondentů.

První otázka směřovala na témata, kterým by se měl věnovat další ročník Fóra. Nejčastěji zmiňované téma bylo **představení procesu přípravy mezinárodních projektů**. Konkrétně by mělo být demonstrováno, jak má vypadat projektová příprava, návody a praktické tipy pro jednotlivé dotační programy, jak probíhá proces přihlášení do projektů, nebo jak překonat různé bariéry při zapojování do mezinárodních projektů. Tuto odpověď v dotazníku uvedlo 28,5 % respondentů.

Další téma, které respondenti ve formuláři zmiňovali, souvisí s oblastmi jako jsou **spolupráce, sdílení dobré praxe a celkové zkušenosti** českých měst. Odpovědi respondentů vyplývá, že zájem z jejich strany by byl o sdílení praxe v oblasti digitalizace, evropských projektů, spolupráce na národní úrovni, kooperace mezi jednotlivými městy. Téma spolupráce a sdílení zkušeností z různých perspektiv uvedlo 16 % respondentů.

O něco nižší procento, konkrétně 12,5 % respondentů, by na následující Fórum rádo zahrnuje téma související s **výhledem EU a národních urbánních politik – priority politiky soudržnosti v období 2028+**.

Ostatní respondenti zmínili další témata jako například **participace, udržitelný rozvoj, energetika, pomoc občanům z hlediska energetické chudoby, bydlení, klimatická změna, nebo zorganizování speciálního fóra pro politiky a političky**.

Účastníci byli taktéž vyzváni, aby se vyjádřili, co je **nejvíce během Fóra pro města 2025 zaujalo**. Mezi vyzdvihované části patřily workshop, networking, zajímavě sestavený program, náměty pro projekty a sdílení dobré praxe mezi městy.

Na otázku, co **účastníky během konference nezaujalo**, byla majoritní část odpovědí bez výhrad, mezi kritickými ohlasy se objevily pouze požadavky na větší kapacitu prostor či například chybějící komentovaná prohlídka Automatických mlýnů.

V souvislosti s tím nás zajímalo, co by **účastníci konference zlepšili do dalšího ročníku Fóra**. Dle respondentů by mělo být víc času alokováno pro neformální networking, ale zároveň by měl být dodržen časový harmonogram. Dále by mělo být dostupnější občerstvení, měly by být k dispozici materiály pro zapisování poznámek, nebo větší prostor pro další programy typu Horizon, Life, Interreg apod.

V dotazníku jsme se rovněž ptali, **v jakém městě bychom příští Fórum pro města měli uspořádat**. Z dotazníku vyplynulo, že by účastníci nejčastěji uvítali moravskou metropoli Brno. Mezi dalšími navrženými městy pro pořádání Fóra pro města 2026 se objevila například města Ostrava, Olomouc nebo Liberec.

Děkujeme všem respondentům za poskytnutí cenné zpětné vazby.