

Teritoriální pakty zaměstnanosti – horizontální evropeizace na česko-rakouském příkladu

Eva Homolová, Vít Hloušek¹

Článek byl zpracován v rámci projektu specifického výzkumu „Vybrané otázky víceúrovňového vládnutí v Evropě“ (MUNI/A/0891/2010).

Abstract: *Territorial Employment Pacts – Horizontal Europeanization and the Czech-Austrian Example*

The paper deals with the issue of Territorial Employment Pacts as a tool of horizontal non-hierarchical Europeanization in the field of social policy. The authors examine the functioning of these pacts in Austria, and understand them as an example of political learning, experience and policy transfer that is suitable for designing Territorial Employment pacts in the Czech republic. Subsequently, the implementation of a Territorial Employment Pact in the Moravian-Silesian Region is discussed from the perspective of policy learning processes as well as mechanisms of horizontal Europeanization.

Keywords: *Territorial Employment Pact; Austria; the Czech Republic; Horizontal Europeanization*

1. Úvod

Téma regionálních partnerství usilujících o společný cíl v různých oblastech politiky je tématem velmi aktuálním s ohledem na současné evropské strategické priority. Nezasupitelnost regionů a místních celků při provádění evropských politik je v souvislosti s naplňováním koncepce Evropa 2020 akcentována silněji než kdykoliv předtím, neboť, „[...] aby Evropa uspěla, svou úlohu budou muset sehrát evropská, národní, regionální i místní úroveň“ (Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru, Výboru regionů a Evropské investiční bance: Závěry páté zprávy o hospodářské, sociální a územní soudržnosti: budoucnost politiky soudržnosti 2010: 2). Podobně Územní agenda Evropské unie 2020 podporuje zohlednění územní dimenze v různých politikách na všech úrovních správy a integrovaný územní rozvoj. Důraz, který je kladen na zásady horizontální koordinace a subsidiarity, znalost místních a regionálních potřeb pro tvorbu politiky (Územní agenda Evropské unie 2020) vytváří předpoklad pro posílení role regionů a nižších správních celků při naplňování cílů strategie Evropa 2020.

¹ Kontakt: Katedra mezinárodních vztahů a evropských studií Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity, Joštova 10, 60200 Brno. E-mail: homolova@rpic-vip.cz (Eva Homolová), hlousek@fss.muni.cz (Vít Hloušek). Autoři by chtěli poděkovat Vratislavovi Havlíkovi za cenné komentáře k textu a Zdeňku Karáskovi za sdílení zkušenosti s implementací paktu zaměstnanosti v ČR

Politika zaměstnanosti patří mezi nekomunitarizované politiky, kde má Evropská unie doplňkové kompetence, tedy pouze podporuje svou činností politiku členských zemí. Jádro pravomocí zůstává v rukou národních vlád. Od roku 1996 Evropská komise podporuje vznik místních partnerství regionálního trhu práce. Z rozpočtu politiky soudržnosti byl vyčleněn balík prostředků za účelem integrace a posílení vlivu regionálních aktérů na utváření politiky právě v oblasti zaměstnanosti, kde jsou jinak pravomoci Unie velmi omezené. V té době vznikly první teritoriální pakty zaměstnanosti (*Territorial Employment Pact* – TEP) v Rakousku.

Evropa 2020 formuluje na přelomu desetiletí nové výzvy a role regionálních aktérů je zmiňována dokonce jako podmínka úspěšné implementace strategie (EurActiv, on-line). Ve stejné době v České republice vzniká vůbec první teritoriální pakt zaměstnanosti, v Moravskoslezském kraji prokazatelně inspirován rakouskou zkušeností.² Jaká je vzájemná souvislost obou iniciativ?

Cílem tohoto příspěvku je seznámit čtenáře s modelem teritoriálních paktů zaměstnanosti a s realitou jejich fungování v Rakousku a dále na konkrétním česko-rakouském případě ověřit, zda došlo k přenosu konceptu na základě principů horizontální evropeizace. Autoři předpokládají, že proces *policy learningu* a metody otevřené koordinace (*Open Method of Coordination* - OMC) a *benchmarkingu*, v případě přenosu teritoriálních paktů zaměstnanosti z Rakouska do ČR, představují nástroje horizontální evropeizace politiky zaměstnanosti a přispívají k naplňování strategických cílů EU v členských zemích. Pravdivost tvrzení bude zkoumána skrze motivy k iniciaci přenosu, definici kritérií pro *benchmarking* a následně aplikaci konceptu *policy learningu* a OMC v dílčích fázích procesu.

Teoretický rámec textu, který je představen v úvodní části příspěvku, tvoří koncepty nehierarchické evropeizace - *policy learningu*, OMC a *benchmarkingu* - a jejich vzájemný vztah. V další části blíže definujeme východiska transferu modelu teritoriálních paktů zaměstnanosti z Rakouska do České republiky. I přesto, že sociální systémy obou zemí vykazují značné rozdíly (silný neokorporativistický trend v Rakousku versus spíše centralizovaný model ČR), představují sousední státy v jistém slova smyslu přirozené partnery procesu *policy learningu* již proto, že řada aktérů českého dialogu sociálních partnerů vidí v Rakousku určitý vzor, zejména pokud se konkrétně jedná o provádění politiky zaměstnanosti. Následuje analýza fungování místních partnerství zaměstnanosti nejdříve v Rakousku, kde se TEPs postupně etablovaly jako systémový nástroj provádění politiky zaměstnanosti, a následně v ČR, kde zatím existuje pouze jediný příklad místního partnerství s ambicemi ovlivnit vývoj regionálního trhu práce.

² Sousloví „teritoriální pakt zaměstnanosti“, spíše než doslovný překlad „místní smlouva zaměstnanosti“, bude v textu užíván z toho důvodu, že oficiální název prvního partnerství tohoto typu na našem území, se kterým lze tento model místní spolupráce spojovat, je „Moravskoslezský pakt zaměstnanosti“.

Další část je věnována aplikaci zmíněných teoretických konceptů na popsání transferu modelu teritoriálního paktu zaměstnanosti za účelem potvrzení či vyvrácení tvrzení, že se v tomto případě jednalo o dílčí naplnění cílů EU prostřednictvím horizontální evropeizace. V obecné rovině bude v závěru diskutována změna struktury příležitostí, co se týče účasti místních aktérů na tvorbě politik, a tedy role OMC ve zkvalitňování reprezentace zájmů například v podobě místních tematických partnerství etablovaných na úrovni nižších správních celků států EU.

2. Politika zaměstnanosti EU a horizontální evropeizace

Kořeny koncepce TEP sahají před současné ekonomické a politické cíle, které si Evropská unie výtýčila ve Strategii Evropa 2020 (Europe 2020). Koordinační mechanismy a *reporting* v oblasti sociální politiky na dobrovolné bázi s cílem zvýšit v EU zaměstnanost (tzv. lucemburský proces) byly iniciovány ve druhé polovině 90. let. Význam Evropské strategie zaměstnanosti dále vzrostl při naplňování strategických cílů EU v dekadě 2000–2010 (tzv. lisabonský proces). V roce 2010 v rámci Strategie Evropa 2020 Evropská rada zvýšila svůj cíl ze 70 % zaměstnanosti definované Lisabonskou strategií na 75 % (pro občany ve věku 20–64 let). Politika zaměstnanosti je akcentována jako „centrální prostředek, jak čelit problémům chudoby a sociálního vyloučení, neboť nezaměstnanost či hospodářská nečinnost je hlavní příčinou obou problémů“ (Pátá zpráva o hospodářské, sociální a územní soudržnosti 2010: 187).

Již v červnu 1996 přitom přijala EU tzv. Pakt důvěry pro zaměstnanost, který otevřel cestu k uzavírání místních paktů a k podpoře těchto aktivit Evropskou komisí (Territorial Employment Pacts 2001: 2-3, on-line). Podpora místních partnerství byla zachována také v rámci Lisabonské strategie. Pro programovací období 2000–2006 strukturální politiky EU byla přímo podpora vzniku teritoriálních paktů zakotvena v nařízení Rady 1260/1999 z 21. 6. 1999 (European Commission 1999: 5-7). TEP byly Komisí definovány jako nástroje identifikace nabídky a poptávky na regionálním trhu práce, umožňující přijímání opatření na úrovni nejbližší místním ekonomickým aktérům, posílení a rozšíření existující spolupráce mezi soukromými a veřejnými subjekty, i podporu decentralizovaných aktivit mobilizovaných lokálních hráčů v reakci na nové požadavky trhu (European Commission 1999: 8). Pakty mají pokrývat soudržné, relativně malé území, zakládají se na znalosti místních ekonomických podmínek a trhu práce a stanovují si jasnou strategii k dosažení kvantifikovaných cílů v oblasti zaměstnanosti (European Commission 1999: 11-12).

Vzhledem k povaze evropské politiky zaměstnanosti (EU disponuje pouze doplňkovými kompetencemi), představují hlavní potenciál pro evropeizaci především tzv. „měkké“ či persuasivní nástroje, tedy podpora koordinace a sdílení zkušeností mezi členskými státy. Evropeizace politik v tomto případě vykazuje spíše horizontální než vertikální logiku.

Bulmer a Radaeli popisují evropeizaci jako proces vytváření, šíření a institucionalizace formálních a neformálních pravidel a přístupů, sdílených norem, které jsou nejprve definovány na evropské úrovni a postupně převzaty na národní a subnárodní úrovni (Bulmer, Radaeli 2004: 4). O horizontální evropeizaci hovoří v souvislosti s modelem usnadněné koordinace, která se týká právě těch politik, kde rozhodovací pravomoci zůstávají primárně národním vládám členských států. Klíčový nástroj horizontální evropeizace představuje otevřená metoda koordinace, kde sdílení zkušeností na horizontální úrovni spouští politické změny v domácí politice směřující k vyšší konvergenci politik na úrovni EU (srov. Bulmer, Radaeli 2004: 7-8, Casey 2009: 7, srov. Borrás, Jacobsson 2004: 187-188, European Commission 1999: 5). OMC představuje nový způsob vládnutí, postavený především na procesu *policy learningu* a využívající přístupů užívaných v soukromé sféře, jakým je např. *benchmarking*. Evropská unie se v těchto případech stává arénou, v níž národní aktéři mohou najít odpovědi na výzvy domácí politiky (srov. Bulmer, Radaeli 2004: 11, 17, Lodge 2007: 344).

Koncept *policy learning* je v oblasti výzkumu evropské integrace (i mezinárodních vztahů) používán pro popis a analýzu přeshraničního transferu politik a jejich konvergence (Toens, Landwehr 2009: 347, Casey 2009: 4). Obsah pojmu donedávna splyval s označením aktivit EU spadajících do oblasti „*soft law*“ (nehierarchická integrace) (Radaelli 2003: 7, srov. Borrás, Jacobsson 2004: 190). Motivem pro učení v politice je vždy otázka mocenského zájmu, nikoliv proces učení samotný. Motivace pak mění hierarchii a modely spolupráce a vytváří adaptační tlak na národní úrovni (Radaelli 2003: 12, srov. Toens, Landwehr 2009: 358-359). Dalšími podněty jsou často společné výzvy, určujícím faktorem může být i kulturní nebo geografická blízkost, resp. poloha (periferie – centrum), velikost území, stupeň rozvoje, forma správy apod., přičemž jednotky pro sdílení znalostí nemusí být vymezeny na úrovni státu, ale například také na úrovni institucí, územních či kulturních celků (Casey 2009: 8-9). Často bývá proces *policy learning* využit v rámci zformování partnerství mezi institucemi a politickými aktéry, což se projevuje právě v rovině spolupráce regionálních partnerů uvnitř nebo mezi členskými zeměmi EU. Velmi specifickou variantou *policy learningu* v rámci partnerství pak představoval tzv. *twinning* neboli metoda adaptace institucí podle vzoru starších členských zemí (srov. Grabbe 2006: 84-86).

Proces učení je prvotním předpokladem pro změnu chování aktérů a parametrů prostředí, resp. přenos politického modelu. Obvykle probíhá v několika fázích, které zahrnují *motivaci relevantních institucí hledat inspiraci pro vlastní organizaci u vlád jiných zemí, formování partnerství mezi institucemi a nadefinování předmětu*

transferu. Velmi důležité je *vyhodnocení podmínek pro přenos na straně příjemce, možného dopadu implementace opatření, přijatelnosti výsledku* (ať už jde o přijetí dílčích řešení nebo celého modelu) a zároveň jeho *udržitelnosti* (Orrantia, Federighi 2007: 9, Casey 2009: 16).

Jak již bylo uvedeno, soustředíme-li se na nehierarchické mechanismy evropeizace, je třeba zabývat se zejména OMC - metodou, která s principem intenzivního dobrovolného *policy learningu* integrálně počítá. OMC v sobě obsahuje tři hlavní prvky: *nastavení standardů, sbromažďování informací a změnu chování* (Lodge 2007: 344). První fáze předpokládá podrobné seznámení s parametry cílového stavu, kterého chceme dosáhnout, a identifikaci kroků, které povedou k jeho naplnění; stejně jako přípravu „infrastruktury“ pro implementaci. V druhé etapě probíhá sběr informací relevantních pro proces *policy learningu* s ohledem na vytyčený cíl a minimalizaci rizik souvisejících s rozdílností prostředí. Změna v chování je pak předpokladem pro změnu stavu politiky, jíž je v tomto případě dosaženo „měkkými“ nástroji. Nehierarchické modely vládnutí jsou podmíněny jednak silnou motivací aktérů, jednak jejich schopností nastavit kontrolní mechanismy, např. formou *benchmarkingu* s tzv. případy dobré praxe (*good practices*) (Lodge 2007: 347).

Benchmarking se objevil v souvislosti s politikou zaměstnanosti jako součást OMC už v roce 1997 v *Joint Employment Report* Evropské Komise, ve které je definován jako nástroj pro monitoring, hodnocení provádění politiky zaměstnanosti a pro identifikaci příkladů dobré praxe právě s cílem naplňování Evropské strategie zaměstnanosti.³ Společný rámec pro určení cílů dalšího rozvoje na národní úrovni byl základem pro hodnocení budoucího vývoje a zvyšování konvergence napříč Evropou (srov. *Joint Employment Report* 1997, Arrowsmith, Sisson, Marginson 2004: 311-312, Zängle 2004: 10).

Benchmarking příkladů dobré praxe, resp. *funkční benchmarking* analyzuje funkčnost řešení bez ohledu na předmět srovnání či odvětví politiky v nekompetitivním prostředí. Má jistý strategický rozměr, neboť zahrnuje rovněž metody řízení a proces implementace (srov. Schütz, Speckesser, Schmid 1998: 2-3). Samotný proces je rozdělen do čtyř fází: *iniciační* (identifikace problému, předmětu *benchmarkingu* a jeho zdroje, určení metody sběru dat a sběr dat), *analytické* (určení rozdílů mezi prostředími, cílového stavu a variant řešení), *integrační* (určení kritérií srovnání a jejich přijetí, intervenční logika a sestavení akčního plánu) a *implementační* (zavedení konkrétních opatření a monitoring výsledků, sledování nákladů a přínosů, případná redefinice kritérií). Výstupem by vždy mělo být stanovení indikátorů, tedy kritérií

³ Pro první zmínku k využití ve veřejné správě na úrovni EU viz „Benchmarking. Implementation of an instrument available to economic actors and public authorities. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM (97) 153 final, 16 April 1997“.

pro srovnání, a předpokladů pro dosažení úspěchu, ovšem hlavním smyslem *benchmarkingu* je podporovat dlouhodobý rozvoj (proces učení) institucí (srov. Schütz, Speckesser, Schmid 1998: 6-14, Arrowsmith, Sisson, Marginson 2004: 311-313).

S rostoucí komplexitou vztahů v souvislosti s evropskou integrací se *benchmarking* stal nástrojem, který je schopen naplnit potřeby aktérů působících ve vertikální i horizontální rovině, a tedy zmírňuje napětí mezi centrální a lokální úrovní právě skrze usnadnění přesunu kompetencí na nižší úroveň a podporu přijetí teritoriálně specifických řešení (Arrowsmith, Sisson, Marginson 2004: 311-312). Kritika *benchmarkingu* se převážně týká charakteru indikátorů, neboť místo kontinuálního rozvoje na základě kvalitativních kritérií je často pozornost směřována k hodnocení na základě kvantitativních indikátorů a dosažení krátkodobých cílů (Arrowsmith, Sisson, Marginson 2004: 321, 325).

Použití tzv. měkkých nástrojů sice může mít za cíl změnu chování aktérů, schopnost politického učení a vlastní přenos politického modelu jsou však podmíněny přítomností dalších faktorů, kterými se budeme zabývat dále.

2.1. Předpoklady transferu politiky

Samotný přenos politiky pak sestává z *vytvoření vhodných podmínek pro představení a přijetí inovačního řešení*, prostředí pro změnu v institucionální i organizační rovině. Následuje *rozhodnutí o formě přenosu, aktivace rozhodovacího procesu směrem k přijetí změny* a postupné *sblížení politik*. V další fázi je *implementován pilotní návrh* a jsou *nastaveny standardy*. Úspěšné finále představuje *přijetí inovace a podpůrných opatření pro plnou implementaci nového prvku do stávajícího systému* (Orrantia, Federighi 2007: 10).

Dalším z nezbytných předpokladů (již ve fázi *policy learningu*) je *definování pojmů a konceptů, jež proces zahrnuje*, tak, aby bylo chápání jejich významu naprosto totožné a výstupy učení/přenosu srovnatelné, a tedy hodnotitelné. *Dobrá znalost rozdílných prostředí* – at' se již týkají aktérů samotných (*polity*), jejich kompetencí (*policy*) a funkcí v systému (*politics*) a jejich příčin a souvislostí v kontextu - představuje také jeden z důležitých faktorů ovlivňujících výstupy a průběh přenosu informací a zkušeností. *Eliminovat rizika* obsažena v systému je možné prostřednictvím předběžných opatření pouze v případě, že jsme si jich dobře vědomi a jsme schopni určit jejich příčiny (Torlone 2007: 17-20). *Opatření přijatá* jako výstupy procesu politického učení či transferu politik k implementaci změn jsou *definovány ideálně skrze stanovení cílů, příjemců, institucionální úrovně odpovědné za implementaci, nástrojů a procedur, harmonogramu implementace, nákladů a forem monitoringu* (vč. indikátorů) (Torlone 2007: 27-29).

V nejobecnější rovině je předpokladem politického učení politická *vůle k rezignaci na tradiční vzorce jednání* aktérů a formy jejich spolupráce ve smyslu struktur existujících partnerství a *schopnost zajistit inovační podněty a know-how* prostřednictvím napojení na širší síť aktérů (Horsdal, Knudsen 2007: 66-67).

Efektivita procesu politického učení, resp. úspěšnost politického transferu je ovlivněna řadou faktorů. *Benchmarking* obvykle provází celý proces politického učení i transferu politiky (od fáze iniciace po evaluaci), kdy jsou permanentně sledovány výsledky a jejich dopad. Největší výzvou spojenou s touto metodou často je vhodné nastavení indikátorů tak, aby byly porovnatelné (Orrantia, Federighi 2007: 10). Podobně jako Radaelli, také Toens a Landwehr upozorňují, že metody *benchmarkingu*/nápodoby nejsou efektivní bez výborné znalosti kontextu a schopností učit se nejen z pozitivních, ale také z negativních zkušeností jiných aktérů.

3. Rakouská zkušenost jako základ pro transfer *policy*

Rakousko patří k zemím EU, jež dlouhodobě vykazují velmi nízkou míru nezaměstnanosti a dosahují výborných parametrů politiky zaměstnanosti (Eurostat, online), a zároveň disponuje silně rozvinutými nástroji TEPs, které v Rakousku fungují na několika úrovních (spolková, lokální) a jsou koordinovány na úrovni národní. Tyto charakteristiky představují významný potenciál pro procesy *policy learningu*.

Základní platformou pro přenos zkušeností se spoluprací na místní úrovni v oblasti ekonomického a sociálního rozvoje a zaměstnanosti je OECD LEED Forum on Partnerships and Local Governance, která vznikla v roce 2004 za podpory rakouského Ministerstva ekonomických věcí a práce (od roku 2004 vedeno Zentrum für Soziale Innovation ve Vídni). Fórum je postaveno na expertních znalostech sítí v rámci OECD Study on Local Partnerships a je platformou pro výměnu zkušeností mezi partnerstvími na celém světě. Aktuálně má 2400 členů ve 45 zemích (OECD LEED Forum on Partnerships and Local Governance, on-line). OECD LEED Forum formulovalo v roce 2007 doporučení klíčových principů pro tvorbu a další rozvoj partnerství - Vienna Action Statement on Partnerships (Vídeňské akční prohlášení k partnerstvím), které obsahuje tyto body:

- transparentnost procesů a odpovědnost za jejich dodržování;
- spolupráce partnerů na základě znalosti místních potřeb, s využitím dat a indikátorů;
- strategický přístup, který jde nad rámec běžné realizace projektů a programů a dokáže se adaptovat na změny v globální ekonomice;

- kapacita k zajištění výsledků prostřednictvím vhodného monitorování a hodnocení;
- zapojení do partnerské spolupráce na mezinárodní i národní úrovni s cílem sdílení zkušeností a zajištění efektivního dialogu s vládou a jednotlivými ministerstvy

(Vienna Action Statement on Partnerships 2007: 3).

Model teritoriálních paktů zaměstnanosti je v současné době široce využíván v zemích OECD i mimo Evropskou unii, například také v USA (Workforce Investment Boards), Kanadě (Community Futures Development Corporations) a na Novém Zélandu (Regional Programme Partnerships). V EU hrají významnou roli partnerství právě v Rakousku, dále např. v belgických Flandrech či španělském Katalánsku, ale i v dalších zemích (více viz Obrázek č. 1).

Obrázek 1 Teritoriální pakty ve světě



Zdroj: Moravskoslezský pakt zaměstnanosti, on-line

Rozšíření TEPs, které jsou od roku 1996 podporovány Evropskou unií, je důkazem, že se jedná o efektivní formu spolupráce, jejíž přínos byl identifikován nejen zapojenými aktéry, ale také na úrovni politické. Pozitivní „reference“ posilují potenciál přeshraničního transferu modelu.

3.1. Rakousko a silná role TEPs

Rakouský trh práce se velmi dobře přizpůsobil jak konci studené války a vzniku tržních ekonomik ve střední a východní Evropě, tak vstupu země do EU v roce 1995. Obě změny ale zdůraznily nutnost reagovat na strukturální změny rakouské ekonomiky (Huber 2001: 5). V době, kdy Rakousko přistupovalo k Evropské unii, se ke svému naplnění chýlily strukturální změny ekonomiky směrem k rozvoji sektoru služeb. Vzrostl počet malých a středních podniků, což mělo za následek nárůst počtu pracovních míst. Sociální dialog hraje významnou roli na všech úrovních a jeho opětovné oživení znamenalo pozitivní obrat v politice zaměstnanosti. Posílení role regionů právě formou teritoriálních paktů zaměstnanosti a s nimi spojené finanční prostředky dále napomáhají ke zvýšení efektivity a transparentnosti regionálních trhů práce (Krause et al. 2006: 4).

Veřejné služby zaměstnanosti (*Arbeitsmarktservice* – AMS)⁴ byly součástí federální správy do roku 1994. Následovala organizační reforma, která instituci světila poměrně velkou míru autonomie. Výkonné i kontrolní orgány veřejných služeb zaměstnanosti jsou přítomny na všech úrovních, přičemž právě členové kontrolních orgánů jsou nominováni z řad sociálních partnerů (tripartita na národní úrovni). Protože sociální partneři hrají roli především při implementaci politiky (směrem ke specifickým cílovým skupinám), je jejich podíl na realizaci politiky zaměstnanosti významný. Stejně tak se podílejí na formulaci národních a regionálních plánů pro naplňování evropských strategií s ohledem na dotační možnosti Evropského sociálního fondu a iniciativ Společenství. Kompetence teritoriálních paktů jsou postupně rozšiřovány směrem od čistě koordinačních platforem k aktérům zodpovědným za implementaci opatření na místních úrovních. Funkční korporativistické mechanismy jsou v rámci TEPs formalizovány. I když zde sociální partneři stojí spíše v pozadí za politickými a správními orgány (vládní úroveň a AMS), tradiční rakouský korporativismus je bezesporu významným faktorem umožňujícím efektivní fungování a další rozvoj TEPs (srov. Krause et al. 2006: 6, Huber 2001: 4). S decentralizací AMS jednoduše vyvstal požadavek na vyšší míru koordinace v provádění politiky zaměstnanosti na regionálních trzích práce, což vytvořilo prostor pro posílení role TEPs.

Rakousko je příkladem státu, kde se původně evropská iniciativa překloupila do podoby prvku národní politiky - funkčního nástroje spolupráce mezi úrovněmi při provádění politiky zaměstnanosti. Prvotním impulsem a startovacím bodem pro implementaci partnerství byla evropská politika zaměstnanosti. Podporu procesu tvorby a posilování místních partnerství dále zajišťuje koordinační

⁴ Činnosti veřejných služeb zaměstnanosti vycházejí ze Zákona o službách na trhu práce (*Arbeitsmarktservicegesetz*) a cílů formulovaných Ministerstvem ekonomických věcí a práce. Zároveň funguje princip řízení na základě naplňování cílů stanovovaných orgány Veřejných služeb zaměstnanosti. Financování je pak odvislé od naplňování stanovených indikátorů.

jednotka Kooo (*Koordinationsstelle der territorialen Beschäftigungspakte in Österreich*). Jde o významný integrující prvek, jehož úkolem je kromě koordinace paktů také iniciace transferu know-how na národní i nadnárodní úrovni (informační základna a správce sítě paktů). Institucí, která od roku vede Kooo (na základě smlouvy se Spolkovým ministerstvem práce, sociálních věcí a ochranou spotřebitelů), je *Zentrum für Soziale Innovation (ZSI)* ve Vídni (Territorial Employment Pacts in Austria 2005). Rakouský příklad tak vlastně potvrzuje efektivitu spolupráce místní a národní úrovně, protože bez začlenění paktu do národní strategie a bez koordinace existujících paktů by se jednalo jen o několik vzájemně nekomunikujících místních iniciativ.

3.2. Teritoriální pakty zaměstnanosti v Rakousku

V Rakousku má lokální spolupráce aktérů dlouholetou tradici, i když nikdy před vznikem teritoriálních paktů se jim nedostávalo podpory centrální vlády a jejich úroveň koordinace byla významně nižší (Huber 2001: 5). Úroveň zapojení sociálních partnerů do politických procesů je, jak již bylo zmíněno, tradičně rovněž vysoká. Přesto, když v roce 1997 Evropská komise zahájila program technické pomoci pro budování teritoriálních paktů zaměstnanosti, odpovědné Ministerstvo jej zprvu nepodporovalo. V Salzburgu, Tyrolsku, Voralbergu a Vídni vznikly nakonec jedny z pilotních 89 paktů zaměstnanosti v EU. Na základě této pozitivní zkušenosti se rakouská federální vláda v roce 1998 rozhodla jako první v Evropě zařadit pakty mezi nástroje implementace Celonárodní strategie zaměstnanosti. Cílem bylo lépe provázat odpovědnost lokálních a spolkových vlád a národní trh práce. Z toho důvodu ministerstvo postupně prosadilo koncept místních paktů ve všech rakouských spolkových zemích (Förschner 2001: 1).

V Rakousku mají TEPs charakter smluvních regionálních partnerství usilujících o zlepšení situace na místním trhu práce, o koordinaci politiky zaměstnanosti s dalšími politikami, efektivní financování, integraci znevýhodněných skupin, podporu udržitelnosti a tvorby pracovních míst směřující k vyšší konkurenceschopnosti regionu a jeho dalšího rozvoje. V rámci teritoriálních paktů spolupracují veřejné služby zaměstnanosti, spolkové vlády, federální úřady sociálního zabezpečení, sociální partneři a další subjekty v rámci rozpočtu a organizační struktury dané smlouvou. Lokální partnerství smlouvy hrají významnou roli při naplňování dlouhodobé evropské strategie a posuzování efektivity výdajů na dílčí aktivity vedoucí k dosažení cílů na nejvyšší úrovni (Territorial Pacts: Making the Most of Europe 2020 through Partnership 2011: 4, on-line). Jako jeden ze sporných aspektů angažovanosti rakouské vlády při vytváření platformy lokální spolupráce může být vnímáno stanovení jednotného rámce Národní strategie zaměstnanosti, který je v přímém rozporu s logikou vzniku místních paktů. I když tento krok

jednoznačně zajistil úplné pokrytí rakouských spolkových zemí pakty a umožnil tak vytvořit celistvou síť místních partnerství, bylo pro jejich další existenci a rozvoj klíčové podpořit posílení lokálního charakteru a specifík paktu ve vazbě na regionální kontext (*bottom-up* přístup).

Služby zaměstnanosti se v roce 1994 proměnily v nezávislou instituci, uvnitř které mají regionální jednotky značnou autonomii (návrh a implementace opatření). TEPs tak vyplňují prostor pro institucionalizovanou koordinaci aktivit tradičních hráčů trhu práce a významných ekonomických aktérů. Za kritéria úspěchu lze tedy považovat nejen předpoklad centrální podpory skrze Národní plán zaměstnanosti, možnosti financování dané strukturální politikou EU, decentralizaci služeb zaměstnanosti, ale také například uvědomění si potenciálu místní spolupráce na základě existující pozitivní zkušenosti (Lassnigg 2004: 20).

Na období 2000-2006 rakouská vláda dokonce vyjednala zvláštní prioritní osu pro další fungování a rozvoj paktů (v rámci cíle podpory 3). Aktuálně v Rakousku tato platforma funguje v každé spolkové zemi (od roku 2000, postupně byly zřízeny i na subregionální úrovni NUTS III). Rozsah financování v rámci Národní strategie zaměstnanosti byl stanoven na 180 000 eur na jeden pakt a stejnou částku na koordinaci všech teritoriálních paktů zaměstnanosti v Rakousku ročně, tj. celkem 1,8 mil eur. Evaluace paktů je prováděna standardně na základě programových dokumentů Evropského sociálního fondu (Huber 2001: 13).

Vývoj paktů mezi léty 2000-2006 spočíval zejména v rozšíření jejich členské základny (vzdělávací instituce, zájmové organizace) i forem členství (neformální účast bez podpisu paktu); byla posílena operativní úroveň paktů (princip *bottom-up*), v některých případech směrem k další decentralizaci (Korutany). Byla stanovena obecná kritéria fungování paktů, která umožnila jejich lepší začlenění do národních a nepřímo evropských politických strategií, avšak zároveň jim ponechala prostor reagovat na aktuální vývoj i kritiku v hodnocení a sdílet navzájem své zkušenosti za účelem dalšího rozvoje partnerství. Vzrostla rovněž potřeba horizontální koordinace (Huber 2001: 12), která je naplňována skrze Koordinační jednotku při ZSI (Zentrum für Soziale Innovation, on-line).

Aktuálně jsou teritoriální pakty v Rakousku podporovány z Evropského sociálního fondu v rámci prioritní osy 5. programu na podporu zaměstnanosti (46 % ESF, 54 % spolufinancování na národní úrovni). V rámci této priority je možné financovat operační strukturu paktu a koordinační jednotku, realizaci výzkumů, evaluační analýzy a propagaci paktů. Konkrétní projekty lze spolufinancovat v rámci priority 3b, zaměřené na integraci skupin osob se zhoršeným přístupem na trh práce (shodná míra spolufinancování), v případě Vídně a Horních Rakous připadá v úvahu také prioritní 2 (opatření na

rozhraní trhu práce a vzdělávacího systému). Dalším možným zdrojem prostředků je Technická pomoc (Priorita 6).

I když je Rakousko celkově dlouhodobě jedním z evropských států s nejnižší nezaměstnaností, regionální ukazatele se v mnohém liší. Prioritami na národní i lokálních úrovních je proto zaměstnanost skupin se zhoršeným přístupem na trh práce, genderová segregace či změna struktury místních ekonomik (velký počet oblastí výhradně zaměřených na určité odvětví ekonomiky, specifické problémy městských a zemědělských oblastí). Právě v těchto konkrétních oblastech je třeba pro dosažení změny součinnosti více institucí a koordinace politik horizontálně (napříč sektory) i vertikálně (napříč federální, spolkovou a místní úrovní). Schopnost reagovat na aktuální trendy a ekonomické výkyvy je vzhledem ke stabilitě rakouského trhu práce relativně menší. Rakousko ztrácí v oblasti sociálních inovací a celoživotního vzdělávání (srov. Krause et al. 2006: 6, Lassnigg 2004: 6).

Obecně mezi priority rakouských paktů patří realizace projektů pro osoby se ztíženým přístupem na trh práce, podpora sociálního podnikání, poskytování služeb péče o děti, další vzdělávání a rekvalifikace v souladu s poptávkou na trhu práce, příprava studií, analýz a hodnocení trhu práce a politiky zaměstnanosti. Pokud jde o složení, téměř ve všech paktech (s výjimkou paktu na území hlavního města) jsou zastoupeny následující subjekty: Spolková vláda, Veřejné služby zaměstnanosti (AMS), Federální úřad sociálního zabezpečení (*Bundessozialamt* - BSB), Svaz zaměstnanců (*Arbeiterkammer* - AK), Federace rakouských odborových svazů (*Österreichischer Gewerkschaftsbund* – ÖGB), Federace rakouského průmyslu (*Industriellenvereinigung* – IV). Protože genderová témata rakouská politika zaměstnanosti akcentuje, na téměř všech paktech také participují zástupci spolkové vlády pro rovné postavení žen. Priority specifické pro jednotlivá partnerství jsou uvedeny v tabulce č. 1, stejně jako zvláštní subjekty angažované v paktech (mimo výčet výše).

Tabulka 1 Aktivity a složení rakouských TEPs

Lokalita	Priority a náplň paktu	Partneři
Burgenland	<ul style="list-style-type: none"> Aliance pro kvalitní služby v turistickém ruchu (Qualifizierungsverbund Gesundheitstourismus), spolupráce s Maďarskem 	Zemědělská komora Burgenlandu, Školský výbor Burgenlandu, Wirtschaftsservice Burgenland AG, Sdružení obcí, Sdružení sociodemokratů na obecní úrovni
Korutany	<ul style="list-style-type: none"> snížení dopadů integrace, zvláštní programy pro obce 	-
Dolní Rakousy	<ul style="list-style-type: none"> opatření ke sladění cílů strukturální politiky a politiky zaměstnanosti další rozvoj regionální platformy Gänserndorf 	Sdružení zástupců Sociální demokracie a Strany lidové na obecní úrovni
Horní Rakousy	<ul style="list-style-type: none"> vzdělávací programy pro mládež 	Školský výbor Horních Rakous
Salcbursko	<ul style="list-style-type: none"> regionalizace Paktu zaměstnanosti vývoj modelu rovného přístupu žen a mužů na trh práce 	Výbor pro zemědělství a lesnictví, Odbor zemědělců, regionální koordinační jednotky (reKos), management místních podniků

	<ul style="list-style-type: none"> • výzkum postavení migrantů na trhu práce • <i>reporting</i> k úrovni kvalifikací ve všech horských regionech 	
Štýrsko	<ul style="list-style-type: none"> • pracovní skupina „Data pro zaměstnanost“ 	regionální pakty, zástupci nevládních organizací složení regionální paktů: management místních podniků, AMS, sociální partneři, referenti pro <i>gendermainstreaming</i> , zástupci nevládních organizací
Tyrolsko	<ul style="list-style-type: none"> • opatření ke zvýšení informovanosti v oblasti kvalifikačních požadavků 	Odbor zemědělců, Výbor pro zemědělství Tyrolska, Sdružení obcí, Federace rakouských měst a obcí, Tyrolský vzdělávací institut Grillhof, Tiroler Arbeitsmarktförderungsgesellschaft mbH
Vorarlbersko	<ul style="list-style-type: none"> • příprava opatření k přechodu ze škol na trh práce • sběr dat k zaměstnanosti mladistvých 	Sdružení obcí Vorarlberska
Vídeň	<ul style="list-style-type: none"> • místní iniciativy v oblasti učňovského vzdělávání 	obec Vídeň, Vídeňský fond pro podporu zaměstnanců, zástupce zájmů zaměstnavatelů a zaměstnanců

Zdroj: Territorial Employment Pacts for Austria in 2009, on-line

Největším potenciálem teritoriálních paktů zaměstnanosti je schopnost vytvořit flexibilní institucionální rámec aktivní politiky zaměstnanosti v rakouských spolkových zemích a motivovat klíčové místní aktéry k participaci tvorbě politiky. Ve srovnání s jinými nástroji aktivní politiky zaměstnanosti význam paktů spočívá především v budování institucionální kapacity, i když např. Saikkonen je považuje také za základní nástroj vytváření sociálního kapitálu a sociální infrastruktury, tedy jakési univerzální platformy, která je využitelná různými aktéry za různými účely (Local Partnerships for Better Governance 2001: 37).

4. Inicie TEP v ČR

Komparace teritoriálních paktů v různých zemích i analýza možností přenosu modelu teritoriálních paktů či jakékoliv jiné formy lokální spolupráce do jiného regionu totožného státu či jiné země je velmi problematická právě kvůli odlišnostem regionálního kontextu vzniku a fungování paktů. Lze hledat určité paralely v institucionálním uspořádání, zastoupení aktérů, tradicích spolupráce, vnějších okolnostech aj. Na druhou stranu konkrétní podoba a možnosti nově vzniklého paktu musí být neopakovatelné právě proto, aby byla naplněna definice místního paktu, což je plně v souladu s podmínkami efektivního a úspěšného přenosu politických modelů v rámci *policy learningu*.

Česká republika v rámci asociačních rozhovorů započala proces učení v oblasti politiky zaměstnanosti již před vstupem do EU, od roku 2004 pak i pro ČR začala oficiálně platit Evropská strategie zaměstnanosti. Stupeň decentralizace politiky zaměstnanosti je poměrně značný vzhledem

k míře pravomocí Úřadů práce. Míru regionalizace ještě více posílila možnost čerpat prostředky Evropského sociálního fondu, díky které se zvětšil objem financí v rámci aktivní politiky zaměstnanosti (APZ) a zaangažovala do služeb politiky zaměstnanosti i externí subjekty (Kulhavý, Sirovátka 2008: 11-12). Programy ale nejsou realizovány na lokálních úrovních systematicky, s jasnou představou o krátkodobých i strategických cílech opatření a průhledným financováním z centra. Závazná koncepce či metodiky, které by odrážely regionální specifika, neexistují (Kulhavý, Sirovátka 2008: 53). Krokem, který by mohl přispět k větší koordinaci na regionální i centrální úrovni a ztlumení dosavadních značných rozdílů v efektivitě APZ na místních trzích práce, je změna struktury úřadů práce, kdy byly okresní pobočky (nově kontaktní místa) integrovány pod ÚP na úrovni krajů (Krajské pobočky Úřadu práce ČR) a byla posílena jejich odpovědnost centru. Tímto se mění i struktura implementace Evropské strategie zaměstnanosti a programů ESF, jejichž konečná podoba je přece jen určována na národní úrovni. Mimo výhody, které skýtá určování politiky zaměstnanosti na centrální úrovni a větší pravomoci úřadů práce na krajské úrovni ve vztahu ke kontaktním místům (okresy), pokud se jedná o vlastní provádění politiky, přináší tato reforma bezesporu také zápory spočívající ve zhoršení možnosti formulace a implementace regionálně specifických opatření či konkrétních projektů, zvyšuje se administrativní zátěž v rámci běžného fungování instituce (např. finanční administrace). Jednou z možností, jak do jisté míry suplovat lokální aspekt tvorby politiky zaměstnanosti, zaručit reflexi specifik místních trhů práce ve strategické rovině a posílit efektivitu politiky APZ na regionální úrovni, je vytvoření lokální platformy spolupráce. Na území ČR vznikl první formalizovaný pakt zaměstnanosti na území Moravskoslezského kraje.

4.1. Moravskoslezský pakt zaměstnanosti (MSPakt)

Moravskoslezský kraj má za sebou dvacet let restrukturalizace ekonomiky a hluboké společenské proměny. V 1. čtvrtletí roku 2011 dosáhla míra zaměstnanosti v kraji 50,7 %, v ČR to bylo 54 %. Průměrná míra zaměstnanosti zaostává za národním průměrem o více než 3 procentní body. Důvodem je pokračující vysoká nezaměstnanost. V 1. čtvrtletí roku 2011 zde bylo 9,6 % nezaměstnaných oproti průměru ČR 7,2 %. Na celkovém počtu nezaměstnaných v ČR se kraj podílí více než 15 % (ČSÚ, online).

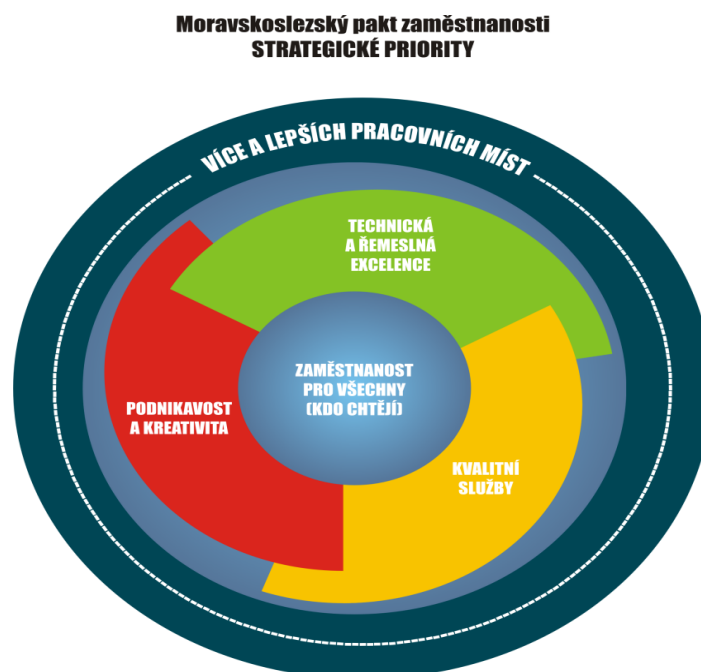
MSPakt je smluvně uzavřené partnerství k propojení politik a strategických aktivit v oblasti trhu práce a zaměstnanosti s rozvojem ekonomiky a konkurenceschopnosti Moravskoslezského kraje. Dohoda byla uzavřena dne 24. 2. 2011 mezi Moravskoslezským krajem, Sdružením pro rozvoj

Moravskoslezského kraje, Krajskou hospodářskou komorou MSK a Regionální radou Regionu soudržnosti Moravskoslezsko a hlavní cíl spolupráce vymezila takto:

„K hlavním aktivitám patří zajištění více a lepších pracovních příležitostí pro obyvatele MS kraje, analýza problémů, představ a cílů regionálních aktérů v oblasti zaměstnanosti, vzdělávání a ekonomického rozvoje a jejich zasazení do globálních vývojových trendů, příprava společné dlouhodobé strategie zaměstnanosti a její prosazování prostřednictvím systémových doporučení a koordinovaných aktivit na krajské, místní i národní úrovni a realizace strategie prostřednictvím střednědobých integrovaných programů a synergicky fungujících projektů“ (MSPakt zaměstnanosti, on-line). Dle uvedeného výčtu aktivit paktu se nově vzniklé partnerství na území MSK neliší od rakouských příkladů a dalších fungujících paktů v Evropě. MSPakt současně vytváří podmínky pro regionalizaci těchto aktivit ve formě tzv. místních paktů zaměstnanosti (podobně jako v Rakousku by měly vznikat také pakty na nižších správních úrovních, např. v regionech NUTS III).

Cílem je do roku 2016 zvrátit negativní vývoj místního trhu práce a dosáhnout v první fázi průměrné míry zaměstnanosti srovnatelné s ostatními kraji ČR. MSPakt definoval pro dosažení tohoto cíle 5 vzájemně provázaných strategických priorit: 1) více a lepších pracovních míst, 2) technická a řemeslná excelence, 3) kvalitní služby, 4) podnikavost a kreativita, 5) zaměstnanost pro všechny (kdo chtějí). Za tímto účelem je pod každou z priorit připraven zásobník strategických projektových záměrů, které byly, či teprve budou rozpracovány do podoby projektových žádostí a předloženy ve výzvách operačních programů. Jako příklad lze jmenovat integrovaný projekt „Podnikavý region“, zaměřený na rozvoj podnikavosti a podnikání v MS kraji od škol po dospělou populaci, nebo „Labour pool“, jenž počítá s fungováním zaměstnaneckých a vzdělávacích agentur, které budou mezičlánkem pro znevýhodněné skupiny k integraci na běžný trh práce (Moravskoslezský pakt zaměstnanosti, on-line).

Obrázek 2 Strategické priority MSPaktu



Zdroj: Moravskoslezský pakt zaměstnanosti, on-line

Hlavní zdroje financování tzv. Integrovaného programu rozvoje zaměstnanosti, který zahrnuje sadu integrovaných projektů (příklady uvedeny výše), i operativní úroveň fungování MSPaktu (řízení, organizace, administrace), představují, jak již bylo uvedeno, evropské zdroje v rámci strukturální politiky. Motivem vzniku paktu je tedy podobně jako v Rakousku či dalších státech také koordinace čerpání strukturálních fondů EU v zájmu maximální efektivity využití dostupných zdrojů (evropských i lokálních).

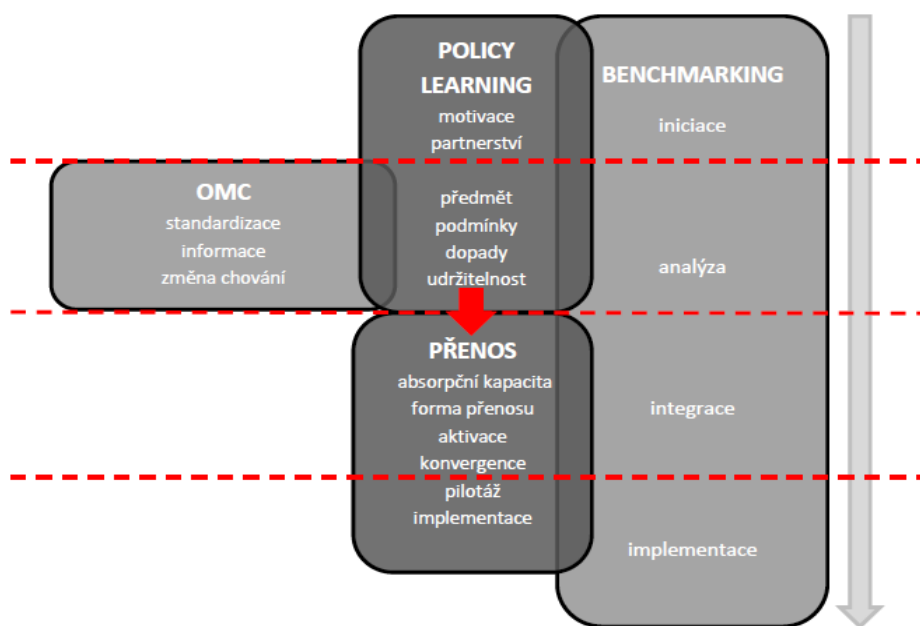
Podívejme se nyní podrobněji na oba příklady místních partnerství v sousedních zemích v kontextu představených teoretických konceptů. Prostřednictvím jejich aplikace na konkrétní případ ověříme, zda lze v souvislosti s transferem modelu teritoriálních paktů z Rakouska do České republiky hovořit o horizontální evropeizaci a jaká byla role EU v tomto procesu.

5. Aplikace modelu horizontální koordinace

Pro analýzu horizontální evropeizace je třeba určit vzájemný vztah jejich integrálních procesů a nástrojů prostřednictvím srovnání jednotlivých fází a kroků implementace. Iniciace procesu *policy learningu* a *benchmarkingu* se nachází v jednom bodě pomyslné časové osy, neboť s *definicí problému* v ideálním případě přichází *motivace aktérů k nalezení řešení a zformování partnerství* subjektů, jež sdílí tento cíl.

V okamžiku *definování předmětu transferu a zdroje informací* („dobré praxe“), které se stávají referenčním rámcem pro přenos, začíná být uplatňována *OMC*, neboť proběhlo *nastavení standardů*. Následně jsou *identifikovány metody sběru dat*, probíhá shromažďování *informací* o referenčním případě s ohledem na politický kontext a parametry vnějšího prostředí, ve kterém se vyskytuje, *vyhodnocení podmínek pro přenos* na straně příjemce a *zvážení variant pro implementaci* v rámci *hodnocení dopadů* a *udržitelnosti*. Popsané kroky pokrývají *iniciační a analytickou fázi benchmarkingu*, resp. obsah *policy learningu*. Přenesením know-how je završen proces politického učení, což implikuje *změnu chování aktérů*, tedy cílový bod *OMC*. Další postup lze již označit jako *politický transfer*, kdy paralelně probíhá *integrační a implementační fáze benchmarkingu*. V okamžiku plné implementace politického modelu v novém prostředí stále běží *monitoring aktivit a porovnávání výstupů a dopadů*, které rovněž vycházejí z *benchmarkingu*. Provázanost teoretických modelů je znázorněna na obrázku č. 3, který zároveň popisuje klíčové aktivity.

Obrázek 3: Procesy a nástroje horizontální evropeizace



Zdroj: autoři

Aplikujme nyní model horizontální evropeizace na proces přenosu TEP a podívejme se podrobněji na způsob naplnění jednotlivých dílčích fází dle obrázku č. 3 konkrétními aktivitami. Předtím je však nutné představit argumenty, které hovoří pro výběr rakouského příkladu fungování paktů jako referenčního bodu implementace TEP v ČR.

5.1. Rakousko jako benchmark pro ČR

Dostatečná míra motivace aktérů hledat inspiraci k řešení politických problémů představuje spouštěcí mechanismus na úplném počátku procesu *policy learningu*. Výběr příkladu „dobré praxe“ za účelem získání referenčního bodu pro další aktivity je ovlivněno jednak objektivně velmi dobře hodnocenými parametry politického řešení, jednak specifickými parametry umožňující srovnání samotné, případně charakteristikami, které jsou přímo navázány na subjekty – např. geografická blízkost, zkušenost předchozí spolupráce apod. (více sekce 2). Na otázku, proč v případě implementace modelu teritoriálního paktu do ČR bylo za vzor zvoleno právě Rakousko, se pokusíme odpovědět v následujících odstavcích.

Důvody pro výběr Rakouska jako modelu fungování integrovaného přístupu v řešení problematiky zaměstnanosti lze identifikovat jak na úrovni systémové - obecné charakteristiky a parametry politiky zaměstnanosti, či jiná institucionální a funkční specifika -, tak na konkrétních případech procesu *policy learningu* mezi Rakouskem a Českou republikou.

Rakousko lze dlouhodobě zařadit mezi evropské „jedničky“, pokud se jedná o způsob provádění a efektivitu politiky zaměstnanosti (Eurostat 2011). Co je z pohledu *benchmarkingu* zajímavé, je poměr výdajů na pasivní a aktivní politiku zaměstnanosti a dále struktura výdajů na jednotlivá opatření uvnitř APZ (srov. OECD, Key employment statistics, on-line, Krause et al. 2006: 24.), a to zejména pro země, které dlouhodobě usilují o snížení výdajů na pasivní podporu zaměstnanosti (mezi nimi např. ČR, která prostřednictvím strukturální politiky získala potřebné zdroje pro zvrácení dosavadního neuspokojivého vývoje).

Rakousko bylo zvoleno jako referenční stát také z důvodu, že jej lze považovat za institucionální *benchmark* co do naplnění základního principu partnerství přes rozdíly ve způsobu provádění politiky zaměstnanosti (zejm. v kontextu dělby kompetencí), jejím obsahu a prioritách. Princip partnerství lze v Rakousku najít na všech úrovních. Na spolkové úrovni jsou TEPs legitimizovaným nástrojem vlády pro implementaci politiky zaměstnanosti v regionech, koordinace paktů je zároveň z pověření Ministerstva práce a soc. věcí zajišťována zvláštní koordinační jednotkou (Kooo), jejímž úkolem je zajišťovat přenos zkušeností napříč pakty nejen v Rakousku ale i do zahraničí. Dokonalá síť TEPs je významnou přidanou hodnotou, protože ambicí přenosu může být nejen úspěšná implementace konkrétního místního partnerství, ale postupně také celého systému koordinace národní politiky zaměstnanosti prostřednictvím TEPs v každém z regionů (pilotáž a následné rozšíření). Přítomnost TEP v každé ze spolkových zemí a existence místních partnerství na nižších úrovních (Štýrsko), stejně jako rozmanitost paktů, co se týče obsahu/témat spolupráce a prostředí (regionální specifika),

koncentruje v Rakousku velmi široké spektrum modelů spolupráce, což představuje výrazné pozitivum ve smyslu většího počtu variant vhodných pro proces politického učení (Territorial Employment Pacts 2009).

Důležitý je i fakt, že role Koordinační jednotky jako informační základny rakouských paktů, vedení OECD LEED Forum on Partnerships and Local Governments jako platformy pro přeshraniční transfer modelů místních partnerství a aktuálně také realizace programu *Community of Practice on Partnership in the ESF* se prakticky setkává u jediné instituce – vídeňského ZSI. Rakouské prostředí je navíc českým aktérům známé, což rovněž představuje jeden z předpokladů prohloubení spolupráce při přenosu modelu teritoriálních paktů zaměstnanosti.

Pokud jde o konkrétní případy *benchmarkingu* rakouské politiky, lze jmenovat právě projekt *Community of Practice on Partnership in the ESF* v rámci „Learning networks“⁵ (Learning Network on Transnational Cooperation in ESF, on-line), který navazuje na obdobný projekt realizovaný již mezi lety 2006-2008 a jehož cílem je výměna zkušeností v implementaci partnerství na různých úrovních, jejich dopad na politiky, přínos pro cílové skupiny a výzvy pro tvorbu politik v budoucnu. Hlavním partnerem projektu je Rakousko (opět konkrétně ZSI).

Díky geografické blízkosti obou zemí je vzájemná spolupráce příhraničních regionů poměrně na vysoké úrovni, o čemž svědčí nejen množství úspěšně realizovaných projektů v rámci Operačního programu Přeshraniční spolupráce ČR – Rakousko (Program Přeshraniční spolupráce ČR – Rakousko. Příklady úspěšných projektů, on-line), cíl Evropská územní spolupráce (EÚS), ale například také iniciativa Česko-rakouské akademie expertů, která vznikla už v roce 2002. Tehdy přišli rakouští kolegové z vídeňských společností L&R Sozialforschung a ÖSB Consulting s podporou rakouského Spolkového ministerstva hospodářství a práce s myšlenkou propojit instituce, zabývající se trhem práce na české a rakouské straně, respektive ve společném příhraničí. Tato iniciativa aktuálně pokračuje v rámci projektu EXPAK AT.CZ (EXPAK AT.CZ, on-line) a je dále financována v rámci cíle EÚS. Mezi její cíle patří společný rozvoj inovativních konceptů AP trhu práce a odzkoušení v pilotním projektu, zjednodušení přeshraničního zprostředkování pracovních sil, vzájemné informování o novém vývoji na trzích práce a v oblasti politiky zaměstnanosti daných příhraničních regionů.

⁵ Evropská komise vyhlásila v červnu 2008 a 2009 dvě výzvy, jejichž cílem byla právě mezinárodní výměna zkušeností a posílení spolupráce mezi orgány odpovědnými za realizaci a implementaci strukturální pomoci Evropského sociálního fondu. Bylo podpořeno celkem 13 „učících se partnerství“ včetně *Community of Practice on Partnership in the ESF*.

5.2. Fáze iniciace

Inspirace k vytvoření 1. teritoriálního paktu zaměstnanosti na území ČR dorazila do Moravskoslezského kraje již v únoru 2006 prostřednictvím projektu Regionální zaměstnanecké agentury (2001-2006), kdy jeho realizátoři navštívili konferenci OECD LEED Forum on Partnerships ve Vídni a seznámili se s modelem paktů – místních partnerství. „Při vyhledávání partnerů ke spuštění iniciativy představovaly důležité faktory jednak spolupráci příznivé prostředí, jednak pozitivní zkušenost subjektů v MSK s realizací jiných partnerských projektů,“ řekl k historii MSPaktu v osobním rozhovoru nositel konceptu Mgr. Zdeněk Karásek, ředitel společnosti RPIC-ViP s. r. o. Projekt Moravskoslezský kraj - učící se region postupně získal díky *motivaci relevantních aktérů* hledat řešení situace na trhu práce jasnější obrysy do té míry, že v roce 2008 mohl být v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) předložen projekt „Učící se region“, jehož cílem byl právě přenos zahraničních zkušeností s fungováním místních paktů do regionu. Do projektu bylo zapojeno široké spektrum místních organizací; bylo rovněž potvrzeno zapojení rakouských expertů TEPs. Hlavní principy MSPaktu jsou nastaveny v souladu s doporučením OECD „Vienna Action Statement on Partnerships“ (Vídeňské akční prohlášení k partnerstvím), což dokazuje přímý *benchmark*, který lze rozpoznat také ve vymezení činností a cílů paktu (viz sekci 4.1).

I když finanční prostředky z OP LZZ na realizaci projektu tehdy získány nebyly, byl podrobněji *definován cíl přenosu a zformováno partnerství aktérů*, kteří byli přesvědčeni o vhodnosti implementace TEP a dále usilovali o získání širší politické podpory a *aktivaci politického procesu směrem ke přijetí změny*. MSPakt byl zařazen mezi prioritní projekty nově vzniklé Strategie MS kraje na roky 2009-2016 (Strategie rozvoje Moravskoslezského kraje na léta 2009-2016, on-line).

5.3. Fáze analýzy

V rámci *pilotního návrhu* byla provedena *analýza prostředí pro implementaci* modelu nejen prostřednictvím studia relevantních dokumentů a statistik popisující danou problematiku v podmínkách ČR a v zahraničí (Mapovací studie Potenciál vzniku partnerství na regionálním trhu práce), ale také formou diskusních setkání s klíčovými institucemi působícími na trhu práce, v níž byly jednak podrobněji identifikovány existující relevantní programy a iniciativy, jednak odpovědné subjekty na různých úrovních (*vyhodnocení podmínek pro přenos na straně příjemce, znalost rozdílů prostředí*). Klíčové však bylo konkretizovat poptávku na straně příjemců služeb paktu a nabídku na straně poskytovatelů služeb paktu (*dopad opatření, přijatelnost pravděpodobných výstupů a jejich udržitelnost*).

K získání analytických podkladů byla využita také Regionální observatoř trhu práce v Moravskoslezském kraji, která by do budoucna měla fungovat jako jeden z klíčových nástrojů paktu, zejm. s cílem predikovat charakter poptávky (profese a dovednosti) na trhu práce. Metodologie byla částečně rozpracována v rámci přípravy studie o přenositelnosti dovedností mezi ekonomickými sektory v letech 2010-2011.⁶

5.4. Fáze integrace

„V polovině roku 2010 proběhlo první jednání přípravného Řídícího výboru MSPaktu, kterého se účastnilo více než 30 zástupců klíčových institucí kraje, jež se dohodli na pokračování aktivit k založení MSPaktu. Zároveň byla ustavena Výkonná rada a Realizační tým pod vedením Sdružení pro rozvoj MSK jako zájmové organizace s širokou členskou základnou. Na podzim proběhlo ustavení a jednání 5 pracovních skupin k 5 strategickým prioritám MS Paktu,“ uvedl dále Mgr. Zdeněk Karásek, který poté, co se nositelem MSPaktu stalo Sdružení pro rozvoj MS kraje, působí jako expert ve Výkonné radě paktu. Byly připraveny strategické dokumenty, včetně Integrovaného programu rozvoje zaměstnanosti. Na základě činnosti pracovních skupin byly vytyčeny *cíle, nástroje* (definované projektové záměry v jednotlivých strategických prioritách Paktu v rámci Integrovaného programu rozvoje zaměstnanosti), *organizační složky paktu, harmonogram implementace opatření, související náklady, formy monitoringu, indikátory, opatření k eliminaci rizik*. V rámci zmiňovaných setkání byly do procesu tvorby a spolupráce v rámci paktu vtaženy i instituce, které nemají přímou možnost se podílet na tvorbě politiky zaměstnanosti (soukromé subjekty, vzdělávací instituce), a vznikly nové partnerské vazby, což je předpokladem pro *zajištění inovačních podnětů a know-how* do budoucna. Komunikace MSPaktu na národní úrovni (Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo průmyslu a obchodu a Ministerstvo pro místní rozvoj) při získávání prostředků na implementaci jeho dílčích projektů a fungování a jeho ověření jako pilotního místního paktu zaměstnanosti v ČR může být počátkem rozšíření modelu do většího počtu krajů či místních jednotek. Vhodným argumentem je právě vyplnění vakua na místních a regionálních úrovních, pokud se jedná o zprostředkování zájmů lokálních aktérů v rámci politiky zaměstnanosti. Sdružování nejrůznějších zájmů (podnikatelé, učitelé, veřejná správa, neziskové organizace) do místních partnerství zvyšuje jejich vyjednávací potenciál a umožňuje diskutovat společný postoj.

5.5. Fáze implementace

⁶ Více studie „Transferability of Skills across Economic Sectors: Role and Importance for Employment at European Level (29/09/2011), Catalog N. : KE-32-11-836-EN-C.

V září 2010 byl předložen obnovený projekt *Moravskoslezský pakt zaměstnanosti: Mezinárodní výměna zkušeností a příkladů dobré praxe při rozvoji místních partnerství na podporu zaměstnanosti* v rámci OP LZZ, prioritní osy 5 – Mezinárodní spolupráce, s cílem budovat kapacity Paktu prostřednictvím dalšího sdílení přeshraničních zkušeností a jejich ověření v prostředí ČR s orientací na další rozvoj partnerství a ambici uplatnění modelu jako systémového nástroje ve více regionech či na celostátní úrovni dle vytvořených metodik pro spolupráci místních aktérů orientovaných na trh práce. Partnerskými zeměmi jsou v projektu právě Rakousko (Zentrum für Soziale Innovation, rakouský koordinátor paktů zaměstnanosti, zastupuje BMASK v roli vedoucího partnera Community of Practice on partnership in the ESF), Německo – (G.I.B. - Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Severní Porýní-Vestfálsko) a Španělsko (Copevo - Consorci per l'Ocupació i la Promoció Económica del Vallés Occidental, Katalánsko), z domácích institucí je významné především partnerství Úřadu práce. Předkladatelem projektu je přímo Krajský úřad MSK. Projekt byl schválen a jeho realizační fáze odstartovala v dubnu 2012.

MSPakt a související projekt byl představen také ve Vídni na International Partnership Conference, která se konala ve dnech 11.-12. 10. 2011 v rámci již zmiňovaného projektu CoP on Partnership in the ESF a již se účastnilo zhruba 150 expertů na problematiku místních partnerství ze všech 27 členských států EU (Community of Practice on partnership in the ESF, on-line).⁷ Model místního partnerství zaměstnanosti se tak stává nejen českým příkladem dobré praxe, jehož implementace bude podpořena rovněž prostředky z ESF, ale také inspirací pro další evropské země prostřednictvím spolupráce s rakouskou platformou CoP on Partnership in the ESF, za níž stojí instituce, jejíž působení iniciovalo přenos modelu teritoriálních paktů zaměstnanosti do ČR a která dále spolupracuje s partnery na české straně na rozvoji a dalším posílení MSPaktu.

6. Závěr

Prostřednictvím srovnání rakouského a českého modelu místních partnerství (TEP), která sdružují aktéry se zájmem na místním trhu práce, a tedy usilující o zlepšení stávající situace v oblasti politiky zaměstnanosti na regionální úrovni, jsme na konkrétním případě politického transferu ukázali, jakým způsobem probíhá horizontální evropeizace, jakých konceptů využívá a jak přispívá ke konvergenci

⁷ Informace k procesu implementace modelu teritoriálních paktů zaměstnanosti v Moravskoslezském kraji byly získány v průběhu rozhovoru s Mgr. Zdeňkem Karáskem, členem Výkonné rady MSPaktu a iniciátorem přenosu konceptu do ČR dne 18. 11. 2011 (autorizováno). Jeden z autorů se zároveň od roku 2008 osobně podílí na procesu implementace paktu v MSK. Vzhledem k aktuálnosti a charakteru tématu dosud neexistují veřejně dostupné zdroje, proto byly využity převážně interní materiály MSPaktu. Text tohoto příspěvku byl konzultován představiteli Paktu pro zajištění objektivitu (zároveň část využita pro aktualizovanou verzi Strategie Moravskoslezského kraje).

nekomunitarizovaných politik EU. Na základě analýzy vzájemné souvislosti procesů *policy learningu*, *benchmarkingu* a OMC při transferu politických modelů, vymezení čtyř základních fází iniciace, analýzy, integrace a implementace a aplikace modelu na česko-rakouský příklad bylo potvrzeno využití klíčových nástrojů horizontální evropeizace.

Autoři identifikovali klíčové motivy pro přenos modelu teritoriálních paktů zaměstnanosti právě z prostředí Rakouska. Jako kritéria pro *benchmark* v tomto případě vystupovaly požadavky Vídeňského akčního prohlášení k partnerstvím (zahrnuty přímo do zakládající smlouvy MSPaktu), ale především kvalitativní úroveň fungování paktů v Rakousku. Pokud se jedná o kvantifikaci indikátorů, byly nastaveny jednak s ohledem na naplnění cílů strategie Evropa 2020, kdy je posun monitorován na celoevropské úrovni prostřednictvím Národních reformních plánů (procentuální změna klíčových charakteristik trhu práce), jednak došlo ke stanovení indikátorů pro každý projekt v rámci Integrovaného plánu Paktu.

Do jisté míry sporný bod představuje fakt, že jako platforma přenosu posloužilo OECD LEED Partnerships Forum, jejímž řízením je pověřena organizace, která je rovněž odpovědná za koordinaci TEPs na území Rakouska. EU lze sice považovat za „autora“ konceptu teritoriálních paktů a evropeizaci politiky zaměstnanosti na základě iniciativy EK v roce 1996 nelze zpochybnit, avšak horizontální evropeizace, tedy přenos politického modelu mezi sousedními státy, probíhal spíše již v rámci specifické platformy OECD. Evropská unie je zde dále zastoupena prostřednictvím rámce politických cílů (aktuálně Evropa 2020), o jejichž dosažení členské státy usilují.

Pokud chceme zdůraznit faktory, které podmínily či pozitivně ovlivnily úspěšnost přenosu modelu v tomto případě, je třeba mezi klíčovými uvést motivaci aktérů na obou stranách ke spolupráci (na mezinárodní i regionální úrovni), dlouhodobé úsilí o formalizaci prvního paktu zaměstnanosti v ČR, spojené se snahou o zajištění finančních prostředků pro fungování a další rozvoj MSPaktu, česko-rakouskou geografickou a kulturní blízkost umožňující navázání osobního kontaktu mezi reprezentanty obou stran pro přímé sdílení zkušeností a v neposlední řadě je třeba zdůraznit „přitažlivost“ rakouského modelu teritoriálních paktů zaměstnanosti vzhledem k efektivitě jejich fungování a stupni rozvoje do podoby na národní úrovni koordinovaného systému a jeho účelnost pro potřeby *policy learningu*, protože v sobě obsahuje velký počet řešení, která mohou být inspirací jako celek i jednotlivě (partnerství na spolkové i místní úrovni, koordinace na úrovni státu, vč. mezinárodního přesahu aktivit). Možná v rozporu s očekáváním lze konstatovat, že dělba pravomocí v rámci politického systému obou zemí a různá úroveň centralizace, resp. decentralizace politiky zaměstnanosti, nepředstavovala za předpokladu, že jsou známy hlavní odlišnosti obou prostředí, výraznější překážky.

Teritoriální pakty svou kapacitu přenosu v rámci Evropy již prokázaly. Významným aspektem je regionální, resp. lokální rozměr modelu, a role OMC pokud se jedná o změnu struktury příležitostí v prosazování zájmů lokálních aktérů. Subnárodní úroveň je takto posílena ve vztahu k úrovni národní, získává nové kompetence a prostředky na realizaci opatření, které navíc lépe odrážejí místní specifika. Druhou stranou, která významně těží z regionalizace politik, jsou její iniciátoři na evropské úrovni, neboť zapojení místních úrovní do realizace politik je předpokladem pro úspěšnou implementaci opatření, a tedy prostředkem legitimizace politik a strategií EU, což dokládá zvláštní důraz na význam místních partnerství a paktů v rámci procesu naplňování strategie Evropa 2020.

Model teritoriálních paktů, tak jak v Evropě existuje dnes, není další z byrokratických inovací, naopak jde o již ověřený nástroj lokální spolupráce, funkční institucionální inovaci, která spouští procesy učení aktérů o způsobech, jak kolektivně přispět k řešení problémů na trhu práce (Huber 2001:3). Za 15 let formalizované existence bychom jistě našli příklady aplikace tohoto modelu v praxi hodné následování, ale i ty, které selhaly. Přesto, že je Rakousko pozitivním příkladem, nelze tuto jedinečnou zkušenost replikovat v jiných podmínkách. Skutečný příklad „dobré praxe“ je možno adaptovat na místní podmínky. To však neznamená, že schopnost učit se zde nemá své místo. Je třeba identifikovat úspěšné nástroje a strategie, které stojí za realizací skutečně oceňovaného řešení, a přenést tyto principy tak, aby iniciovaly nový rozvoj. Model teritoriálních paktů prokázal velký potenciál pro úspěšný přenos, možná právě proto, že při jeho šíření stáli lidé znalí premis úspěšného politického transferu.

Literatura a zdroje

Poznámka: internetové zdroje ověřeny k 11. 9. 2011

Arrowsmith, J., Sisson, K., Marginson, P. (2004): What can 'benchmarking' offer the open method of co-ordination?, *Journal of European Public Policy* 11:2 April 2004, 311–328.

Austrian Reform Programme 2011, April 2011, on-line
http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp_austria_en.pdf.

Beidernikl, G. (2004): Evaluating Policy Networks – Abilities and Constraints of Social Network Analyses, *Metodološki zvezki*, Vol. 1., No 2, 2004, 441 – 454.

Benchmarking. Implementation of an instrument available to economic actors and public authorities. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic

and Social Committee and the Committee of the Regions. COM (97) 153 final, 16 April 1997, online <http://aei.pitt.edu/4727/> (ověřeno k 18. 3. 2012).

Bennett, C. J., Howlett M. (1992): The lessons of learning: Reconciling theories of policy learning and policy change, *Policy Sciences*, 25, 275 – 294.

Borrás, S., Jacobsson, K. (2004): The open method of co-ordination and new governance patterns in the EU, *Journal of European Public Policy* 11:2, April 2004, 185-208.

Börzel, T., Risse, T., (2003): Conceptualising the domestic impact of Europe, in K. Featherstone and C. M. Radelli (eds.) *The Politics of Europeanisation*, Oxford University Press, Oxford.

Bulmer, Simon J. a Radaelli, Claudio M. 2005. „The Europeanization of National Policy.“ In: *The Member States of the European Union*. Eds. Simon Bulmer and Christian Lequesne. Oxford: OUP, 338-359.

Bulmer, S. J., Radaelli C. M. (2004): The Europeanization of National Policy?, *Queen's Papers on Europeanisation*, No. 1/2004.

Casey, B. H. (2009): Learning across borders: Labour market and social policies, *International Social Security Review*, Vol. 62, 4/2009.

COMMUNICATION FROM THE COMMISSION - EUROPE 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, COM (2010) 2020, Brusel, 3. 3. 2010, online http://europa.eu/press_room/pdf/complet_en_barroso___007_-_europe_2020_-_en_version.pdf.

Český statistický úřad, on-line <http://www.czso.cz>.

Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

EXPAK AT.CZ - Rakousko-česká akademie expertů, on-line www.expak-at.cz/expak/display/view/16.

Farell, M. (2009): EU policy towards other regions: policy learning in the external promotion of regional integration, *Journal of European Public Policy*, 16:8 December 2009: 1165- 1184.

Förschner, M. (2001): *Territorial Employment Pacts in Austria: Mainstreaming and Devolution*, Discussion Paper, Peer Review May 10 – 11, 2001, on-line <http://www.mutual-learning->

employment.net/uploads/ModuleXtender/PeerReviews/3/official-paper-AUSTmay01-ministry-p.pdf.

Grabbe, Heather (2006): *The EU's Transformative Power: Europeanization through Conditionality in Central and Eastern Europe*. Basingstoke – New York: Palgrave.

Guide to Territorial Employment Pacts 2000–2006, European Commission, 1999.

Balcar J., Homolová, E., Karásek, Z. et al. (2011): *Transferability of Skills across Economic Sectors: Role and Importance for Employment at European Level (29/09/2011)*, Catalog N.: KE-32-11-836-EN-C. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011; on-line (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=en&pubId=6070&type=2&furtherPubs=yes>).

Huber, P. (2001): *Territorial Employment Pacts in Austria*, Discussion Paper, Peer Review May 10 – 11, 2001, on-line <http://www.mutual-learning-employment.net/uploads/ModuleXtender/PeerReviews/3/ind-exp-paper-Aust-may01-p.pdf>.

JENKINS-SMITH, Hank C; SABATIER, Paul A. *Policy change and learning : an advocacy coalition approach*. Boulder, Colo. : Westview Press, 1993. 290 s. ISBN 0813316480.

Kurzer Jahrsbericht – 2010, Koordinationsstelle der territorialen Beschäftigungspakte in Ostreich, Mai 2011, http://www.pakte.at/attach/JBTEPsundKooo_2010_110519.pdf.

Krause, D.; Kux, J.; Nekolová, M.; Vychová, H.: (2006): *Analýza politiky zaměstnanosti členských zemí Evropské unie v závislosti na jejich předsednictví se zřetelem na aktualizaci principů politiky zaměstnanosti České republiky – Rakousko*, VÚPSV Praha, 2006.

Kulhavý, V., Sirovátka, T. (2008): *Hodnocení efektivity programů APZ a doprovodných nástrojů a projekty politiky zaměstnanosti v roce 2007*, VÚPSV, v.i.i. Praha, 2008.

Lassnigg, L. (2004): *National Social Dialogue on Employment Policies: Case Study Austria*, National report, ILO, 2004.

Learning Network on Transnational Cooperation in ESF, on-line <http://www.transnationality.eu/>.

Local Partnerships for Better Governance, OECD 2001, on-line <http://www.caravanafs.ccina.ro/PDF/DFS/dfs41.pdf>.

Mapovací studie - Potenciál vzniku partnerství na regionálním trhu práce (Souhrnná zpráva), Berman Group, říjen 2007.

Moravskoslezský pakt zaměstnanosti, on-line <http://www.mspakt.cz/>.

Národní program reforem České republiky 2011, on-line text <http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/dokumenty/narodni-program-reforem-ceske-republiky-2011-85802/>.

Národní vzdělávací fond – Projekty Cis, on-line http://www.nvf.cz/zamestnanost/info_pes.htm.

Nařízení Evropské rady a parlamentu č. 1081/2006 z 5. 7. 2006 o Evropském sociálním fondu, on-line, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0012:0018:en:PDF>.

OECD, Key employment statistics, http://www.oecd.org/document/53/0,3746,en_2649_37457_42788213_1_1_1_37457,00.html.

OECD LEED Forum on Partnerships and Local Governance, on-line http://www.oecd.org/document/22/0,3746,en_2649_34417_20743766_1_1_1_1,00.html.

Pátá zpráva o hospodářské, sociální a územní soudržnosti, Sdělení Evropské komise, 2010, on-line http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion5/index_cs.cfm.

PARSONS, Wayne. *Public policy : an introduction to the theory and practice of policy analysis*. Cheltenham: Edward Elgar, 1997. 675 s. ISBN 1852785543.

Program Evropské územní spolupráce Rakousko – Česká republika 2007-2013. Příklady úspěšných projektů, on-line http://www.at-cz.eu/at-cz/cz/7_prikklady.php.

Radaelli, C. (2003): The Open Method of Coordination: A new governance architecture for the European Union?, Rapport nr 1, Swedish Institute for European Policy Studies, Stockholm, March 2003.

Regions call for territorial pacts for growth: Euractiv, 28 February 2011, on-line <http://www.euractiv.com/en/regional-policy/regions-call-territorial-pacts-growth-news-502561>.

Schütz, H.; Speckesser, S.; Schmid, G. (1998): Benchmarking labour market performance and labour market policies: theoretical foundations and applications, Working paper, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru, výboru regionů a Evropské investiční bance: Závěry páté zprávy o hospodářské, sociální a územní

soudržnosti: budoucnost politiky soudržnosti), {SEK (2010) 1348}, on-line text, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion5/pdf/conclu_5c_r_part1_cs.pdf.

Schimmelfennig, Frank – Sedelmeier, Ulrich (2005): Introduction: Conceptualizing the Europeanization of Central and Eastern Europe. In: Schimmelfennig, Frank – Sedelmeier, Ulrich (eds.): The Europeanization of Central and Eastern Europe. Ithaca and London: Cornell University Press, 1-28.

Strategie rozvoje Moravskoslezského kraje na léta 2009 – 2016, on-line text, http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/assets/rozvoj_kraje/rk_102_p00.pdf.

Territorial Employment Pacts 2001, Evropská komise, on-line http://ec.europa.eu/regional_policy/innovation/innovating/pacts/pdf/sum_en.pdf.

Territorial Employment Pacts for Austria in 2009 http://www.pakte.at/attach/TEP_Folder_2009.pdf.

Territorial Employment Pacts for Austria in 2005 http://www.pakte.at/attach/TEP_Folder_2005.pdf.

Territorial Beschäftigungspakte in Österreich – Zwischenbilanz, TEP – Koordinationsstelle, Jänner 2001, Vídeň, online http://www.pakte.at/attach/1TEP_2010_web.pdf.

Territorial Pacts: Making the Most of Europe 2020 through Partnership, Committee of the Regions, Europe 2020 Monitoring Platform, CoR: 1003/MAY2011/EN, Brusel 2011, on-line <http://portal.cor.europa.eu/europe2020/TerritorialPacts/Documents/1003%20territorial%20pacts%20EN%2017x24.pdf>.

Toens, K., Landwehr, C. (2009): The uncertain potential of policy-learning: a comparative assessment of three varieties, Policy Studies, Vol. 30, No. 3, June 2009, 347-363.

Územní agenda Evropské unie 2020: K inteligentní a udržitelné Evropě rozmanitých regionů podporující začlenění, on-line <http://www.mmr.cz/Uzemni-agenda-EU>; (ověřeno k 2. 6. 2012).

Vienna Action Statement on Partnerships, on-line <http://www.oecd.org/dataoecd/11/43/38247289.pdf>.

Zängle, M. (2004): The European Union benchmarking experience. From euphoria to fatigue?, European Integration online Papers (EIoP) Vol. 8 (2004) N° 5; on-line <http://eiop.or.at/eiop/texte/2004-005a.htm> (ověřeno k 2. 6. 2012).

Zentrum für Soziale Innovation, on-line <https://www.zsi.at/object/project/559>.