

# Metodika dobré praxe místních akčních skupin v České republice

## Zpráva z výzkumného projektu 2007–2008

Petr Pelcl, Tomáš Havránek,  
Alena Lehmannová, Jan Martínek



CPKP



edice  
venkov







# **Metodika dobré praxe místních akčních skupin v České republice**

## **Zpráva z výzkumného projektu 2007–2008**

Petr Pelcl  
Tomáš Havránek  
Alena Lehmannová  
Jan Martínek



ČPKP

  
edice  
venkov

The logo features a stylized orange leaf or flame shape above the text 'edice venkov'.

Tato publikace je vydána v rámci programu WD – Výzkum  
pro řešení regionálních disparit Ministerstva pro místní rozvoj.



© 2008 Centrum pro komunitní práci

Vyšlo v rámci „edice venkov“  
Plzeň 2008

**ISBN 978-80-86902-74-6**

# Obsah

<b>Seznam použitých pojmů a zkratk</b>	<b>6</b>
<b>ÚVOD</b>	<b>7</b>
■ Proč hodnotit efektivitu místních akčních skupin a metody LEADER	7
■ Cíle projektu	9
■ Co je „dobrá praxe v MAS“ – základní teze	11
■ Co je místní akční skupina a metoda LEADER	13
■ Jakou právní formu mohou mít místní akční skupiny	14
<b>TEST SEBEHODNOCENÍ MAS</b>	<b>15</b>
■ Jak s testem pracovat	16
■ Test	16
■ Vyhodnocení testu	34
<b>PŘÍPADOVÉ STUDIE</b>	<b>36</b>
■ Český západ – Místní partnerství o.s.	36
■ Kyjovské Slovácko v pohybu, o.s.	41
■ Místní akční skupina Pobeskydí – z.s.p.o.	44
■ Posázaví, o.p.s.	48
■ Rozvojové partnerství Regionu Hranicko, o.s.	52
■ MAS VLTAVA, o.s.	56
<b>Edice venkov</b>	<b>60</b>
<b>Informace o Centru pro komunitní práci</b>	<b>62</b>

## Seznam použitých pojmů a zkratek

<b>Komunitní plánování</b>	Proces plánování aktivit a rozvoje, který je založen na komunikaci a spolupráci širokého spektra subjektů a osob žijících a působících na daném území.
<b>Management MAS</b>	Souhrnné označení pro pracovníky (zaměstnance) MAS
<b>MAS</b>	Místní akční skupina
<b>NNO</b>	Nestátní nezisková organizace (obecně prospěšná společnost, občanské sdružení, popř. církev)
<b>Představitelé MAS</b>	Členové orgánů MAS, statutární zástupci MAS
<b>Rozvojeví aktéři</b>	Souhrnné označení pro subjekty a osoby, které mají rozhodující vliv na rozvoj regionu, zapojují se do strategického plánování na území. Obvykle jde o neziskové organizace, obce, podnikatelské subjekty a aktivní občany.
<b>Strategie</b>	Strategií jsou v této publikaci označovány všechny strategické dokumenty, které MAS vytváří (integrovaná strategie, podrobné osnovy záměru MAS v rámci programů LEADER ČR, strategický plán LEADER apod.). Jako synonyma jsou zde používána pojmenování rozvojová strategie a strategie rozvoje území MAS.
<b>SWOT analýza</b>	SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (anglicky Strengths) a slabé (anglicky Weaknesses) stránky, příležitosti (anglicky Opportunities) a hrozby (anglicky Threats) spojené s určitým územím, projektem, typem podnikání, opatřením, politikou apod. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování.
<b>Vlastní projekt MAS</b>	Projekt mimo programy LEADER, kde je MAS žadatelem
<b>Výkonný orgán MAS</b>	Orgán MAS, který má kompetence rozhodovat o činnosti MAS (Programový výbor, Valná hromada, Plénium apod.)



# ÚVOD

Vážení čtenáři,

dostává se vám do rukou publikace, která shrnuje určitou část výsledků dvouletého výzkumného projektu, jenž se zabýval činností místních akčních skupin v České republice. Projekt byl realizován **Centrem pro komunitní práci západní Čechy** s finanční podporou Ministerstva pro místní rozvoj v rámci programu WD – Výzkum pro řešení regionálních disparit.

Doba řešení tohoto projektu byla duben 2007 – prosinec 2008.

## PROČ HODNOTIT EFEKTIVITU MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN A METODY LEADER

Koncept projektu jsme připravovali v roce 2006 v situaci, kdy probíhaly přípravy na programové období 2007–2013. Jeho součástí je také Program rozvoje venkova, který v ose IV vytváří podmínky pro realizaci programu LEADER 2007–2013. Před tímto programem již byly v České republice realizovány programy LEADER ČR 2004, 2005, 2006, které byly financovány z národních zdrojů a program LEADER+ financovaný z prostředků Evropské unie. Právě místní akční skupiny (MAS) jsou základním nástrojem pro implementaci všech těchto programů. A jako takové také vznikly. Jejich prvotní funkcí je realizace rozvojové strategie prostřednictvím finanční podpory projektových záměrů místních subjektů na principu partnerství veřejné a soukromé sféry. V zásadě tedy smysluplné přerozdělování dotačních prostředků podle společně dohodnutého klíče.

První místní akční skupina v České republice vznikla v roce 2002. V roce 2007 jejich počet překročil 150. Při takovém počtu MAS a po čtyřech letech realizace programů LEADER v České republice cítíme potřebu nějakým způsobem jejich činnost popsat a hodnotit. Nechceme se přitom držet jen způsobu hodnocení MAS z pohledu úspěšnosti v jednotlivých programech LEADER tak, jak byl doposud chápán s pomocí využití tzv. programových indikátorů výstupu (metodika Ministerstva pro místní rozvoj „Zásady tvorby indikátorů pro monitoring a evaluaci“ z března 2006), které kvantifikují výstupy programu a jsou vyjadřovány zpravidla ve fyzikálních nebo peněžních jednotkách. Typickým příkladem takového hodnocení je například Výroční zpráva o operačním programu Rozvoj venkova a multifunkčního zemědělství v České republice za rok 2006, kde je podopatření 2.1.4. Rozvoj venkova (podopatření typu LEADER+) hodnoceno kritérii

počet k podpoře vybraných místních akčních skupin a jejich strategií a množství alokovaných finančních prostředků na realizaci těchto strategií. Podobný princip je uplatňován i na vlastní „grantovou“ činnost MAS, kdy je hodnocen počet zaregistrovaných a podpořených projektů a výše podpory, kterou obdržely.

Chápeme, že taková kritéria jsou nezbytná pro vyhodnocení úspěšnosti na úrovni programu z důvodu srovnatelnosti s jinými programy. Pokud je však aplikujeme na samotnou činnost místních akčních skupin, zjistíme, že nejspěšnější je taková, jejíž všechny podané žádosti v programech typu LEADER byly podpořeny a zároveň taková, která (například v poměru k velikosti území, na kterém působí, nebo k počtu obyvatel tohoto území) získala největší objem finančních prostředků. Tento způsob hodnocení sice vypovídá o tom, jak kvalitně je MAS schopna zpracovat žádost o podporu a naplnit všechny podmínky, které daný program ukládá, případně využít všechny možnosti, které program nabízí, ale neposuzuje, zda její činnost dlouhodobě přispívá k obnově a rozvoji území, na němž působí.

Zjistit, zda činnost místní akční skupiny má, nebo nemá dlouhodobý přínos, znamená měřit a dlouhodobě sledovat indikátory dopadu. To snad ještě lze u místních akčních skupin v našem prostředí a s dobou existence tohoto fenoménu na úrovni tzv. specifických indikátorů dopadu, které se sice projevují až po nějakém čase, ale stále jsou spjaty s konkrétní akcí (opatřením, realizací projektu atd.) a s konkrétní skupinou beneficentů (v našem případě skupina podpořených žadatelů). Chceme-li ale hodnotit přínos MAS k rozvoji regionu jako celku, musíme použít globální indikátory dopadu. Zde se dostáváme do problémů. Činnost místních akčních skupin má v České republice, pokud zahrneme i období příprav a seznamování se s metodou LEADER, šestiletou tradici. Pokud se zaměříme striktně na realizaci programů LEADER, zkracuje se toto období na čtyři roky. Po tak krátké době není možné zjistit, zda činnost MAS má nějaké globální dopady na region, případně jak se její činnost projevuje v kombinaci s dalšími faktory, které na území působí. Abychom byly schopni takové dopady měřit (například pomocí kritérií nezaměstnanosti, životní úrovně, ekonomické prosperity, kvality životního prostředí apod.) musíme území dlouhodobě sledovat a průběžně vyhodnocovat data.

## CÍLE PROJEKTU

Hlavním cílem projektu „Klíčové faktory úspěchu a efektivity intervencí místních akčních skupin jako nástroje pro obnovu a rozvoj venkova v České republice“ bylo:

**„Prokázat, že existují obecně efektivní postupy pro řízení rozvoje venkova prostřednictvím místních akčních skupin, které jsou nezávislé na typu a problémech konkrétního území a které adekvátně stimulují místní ekonomický a sociální potenciál.“<sup>1</sup>**

V rámci přípravných prací na žádosti o financování jsme oslovili šest místních akčních skupin s prosbou, aby se našeho projektu zúčastnily a nechaly nás takzvaně nahlédnout do kuchyně, abychom na jejich příkladu hledali ony obecně efektivní postupy a identifikovali dobrou praxi. Snažili jsme se přitom získat pro spolupráci místní akční skupiny z různých částí České republiky, s různě velkým územím působnosti a s různou mírou zkušeností s realizací programů typu LEADER. Ke spolupráci se nám podařilo získat:

### Český Západ – Místní partnerství, o.s.

- Územní působnost: Plzeňský kraj
- Počet obcí na území MAS k polovině roku 2007: 31
- Počet obyvatel k 31. 12. 2004: 21 925
- Hustota osídlení k 31. 12. 2004: 42,73 osob na km<sup>2</sup>
- Účast v programech LEADER ČR 2004, LEADER ČR 2006 a LEADER+ (realizace strategie)

### Kyjovské Slovácko v pohybu, o.s.

- Územní působnost: Jihomoravský kraj
- Počet obcí na území MAS k polovině roku 2007: 39
- Počet obyvatel k 31. 12. 2004: 43 368
- Hustota osídlení k 31. 12. 2004: 107,64 osob na km<sup>2</sup>
- Účast v programech LEADER ČR 2006 a LEADER+ (realizace strategie)

<sup>1</sup> Citace ze žádosti o financování projektu, jak byla předložena MMR ČR v únoru 2006.

### **Místní akční skupina Pobeskydí – z.s.p.o.**

- Územní působnost: Moravskoslezský kraj
- Počet obcí na území MAS k polovině roku 2007: 42
- Počet obyvatel k 31. 12. 2004: 59 293
- Hustota osídlení k 31. 12. 2004: 85,2 osob na km<sup>2</sup>
- Účast v programech LEADER ČR 2004, LEADER ČR 2005, LEADER ČR 2006 a LEADER+ (realizace strategie)

### **Posázaví, o.p.s.**

- Územní působnost: Středočeský kraj
- Počet obcí na území MAS k polovině roku 2007: 97
- Počet obyvatel k 31. 12. 2004: 87 795
- Hustota osídlení k 31. 12. 2004: 70,73 osob na km<sup>2</sup>
- Účast v programech LEADER ČR 2004, LEADER ČR 2006 a LEADER+ (realizace strategie)

### **Rozvojové partnerství Regionu Hranicko, o.s.**

- Územní působnost: Olomoucký kraj
- Počet obcí na území MAS k polovině roku 2007: 31
- Počet obyvatel k 31. 12. 2004: 34 804
- Hustota osídlení k 31. 12. 2004: 107,22 osob na km<sup>2</sup>
- Účast v programu LEADER ČR 2006

### **MAS VLTAVA, o.s.**

- Územní působnost: Jihočeský kraj
- Počet obcí na území MAS k polovině roku 2007: 14
- Počet obyvatel k 31. 12. 2004: 13 798
- Hustota osídlení k 31. 12. 2004: 52,56 osob na km<sup>2</sup>
- Účast v programech LEADER ČR 2004, LEADER ČR 2005 a LEADER+ (osvojování schopností)

Stěžejním výstupem projektu je systém sebehodnocení práce místních akčních skupin z pohledu vnitřních mechanismů řízení činnosti. S pomocí této publikace byste měli být schopni odhalit svá slabá a silná místa v oblasti zjišťování problémů a možností území, ve kterém působíte, v oblasti komunikace se svými partnery, přerozdělování finančních prostředků, ale také například v oblasti profesionalizace managementu a spolupráce s dalšími organizacemi na poli rozvoje venkova. Měla by Vám také poradit, jak slabá místa posílit a silná využít.

Jako nástroj k provádění sebehodnocení jsme zvolili jednoduchý test, který jednotlivým aspektům činnosti MAS přiděluje určité bodové ohodnocení. Rádi bychom zdůraznili, že cílem testu a tedy i jeho vyhodnocení není zařadit MAS do kategorií typu špatná, horší, dobrá, lepší, nejlepší MAS. Smyslem testu je vytvořit prostor k zamyšlení a poukázat na silná a slabá místa, a proto také výsledky vyhodnocení nemusí platit striktně. My Vám nabízáme pouze vodítko. Kvalitně interpretovat výsledky můžete jen Vy. Předpokladem testu, který musíte splnit, je však naprostá upřímnost.

Publikace je určena především profesionálům, kteří se činností místních akčních skupin zabývají, ať už pro některou MAS přímo pracují nebo jsou zaměstnáni jinde. Doufáme však, že tato stručná publikace bude zajímavá pro každého, kdo se zajímá o udržitelný rozvoj venkova na principu partnerství.

## CO JE „DOBŘÁ PRAXE V MAS“ – ZÁKLADNÍ TEZE

Přestože impulsem k zakládání místních akčních skupin byla potřeba vytvořit novou absorpční strukturu umožňující čerpat finanční prostředky z programů LEADER, domníváme se, že jejich role v oblasti obnovy a rozvoje venkova tento původní důvod postupně překračuje. V důsledném dodržování principu partnerství občanů, veřejné, podnikatelské a neziskové sféry při plánování a realizaci aktivit místních akčních skupin vidíme prvek, který má silný potenciál přesáhnout původní roli místních akčních skupin jako „regionálních grantových agentur“ a který může výrazně pomoci vrátit na český venkov hodnoty jako je pocit sounáležitosti s místem, na kterém žijí, a sounáležitosti s lidmi, s nimiž ho sdílím. Důležitou roli místních akčních skupin spatřujeme v budování komunitního způsobu života na venkově. Možnost obyvatel podílet se přímo na rozhodování o dění v jejich regionu a na plánování jeho rozvoje je v tomto ohledu silně motivačním faktorem.

Z důvodů, které jsme popsali, jsme projekt, jehož výsledky zde prezentujeme, zaměřili na vytváření podmínek pro kvalitní práci místních akčních skupin z pohledu správného nastavení vnitřních mechanismů řízení jejich činnosti. V našem pojetí je posuzování úspěšnosti MAS postaveno na analýze efektivnosti a komplexnosti činnosti MAS, tedy na hodnocení vnitřních procesů a postupů. Z tohoto úhlu pohledu je úspěšná taková místní akční skupina, která:

- Kvalifikovaně identifikuje problémy a možnosti území, ve kterém působí, a na základě jejich vyhodnocení stanovuje strategii rozvoje tohoto území.
- Má vybudován odpovídající mechanismus distribuce peněz pro programy typu LEADER.
- Kromě přerozdělování finančních prostředků z programů typu LEADER realizuje i vlastní projekty, případně provozuje komerční činnost, zaměstnává kvalitní a zkušený personál a významně se podílí na společenském životě regionu.
- Je založena na otevřeném místním partnerství veřejné, soukromé a neziskové sféry, informuje o své činnosti a o dění na území, ve kterém působí, získává a přenáší zkušenosti s prací ve venkovském prostoru, a to na regionální, národní i mezinárodní úrovni.

Splnění těchto čtyř bodů považujeme za klíčové a nezbytně nutné k tomu, aby MAS byla schopna dlouhodobě přispívat k rozvoji území, ve kterém působí, a aby byla schopna zajišťovat profesionální zázemí a kvalifikovanou podporu pro aktivity místní samosprávy, podnikatelů a neziskových organizací.

## CO JE MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINA A METODA LEADER

Pokusme se definovat předmět zkoumání uvedeného projektu: **místní akční skupina a metoda LEADER**. Místní akční skupina (MAS) je základním nástrojem metody LEADER. Ta je tvořena místními aktéry na principu partnerství soukromé a veřejné sféry. Místní akční skupiny sdružují zástupce samospráv a dalších veřejných institucí, podnikatele a nestátní neziskové organizace. Není však ojedinělým a přitom velmi pozitivním jevem, že členy MAS jsou také aktivní občané. Tato mezisektorová a mezioborová partnerství mohou mít velký potenciál úspěšně se podílet na strategickém plánování rozvoje venkova při zachování respektu k rozmanitostem jednotlivých regionů. Společně formulují svoje strategie rozvoje a ty se pak pomocí podpory místních projektů a realizací vlastních aktivit snaží naplňovat. Mají-li k dispozici finanční prostředky na realizaci svých strategií a dokáží-li je hospodárně využívat, mohou významně ovlivnit rozvoj regionu. Místní akční skupiny se tak v současné době stávají důležitými aktéry na poli rozvoje venkovského prostoru. Postupně začínají plnit také funkce, které nejsou přímo spojeny s pouhou distribucí dotačních prostředků subjektům, jež působí na územích, kde místní akční skupiny operují. MAS se stávají aktivní součástí společenského a kulturního prostředí regionu.

Na použití metody LEADER, jejímž hlavním přínosem je stimulace místního rozvoje přístupem „zdola – nahoru“, se venkovské regiony v České republice mohly připravovat od roku 2002 v rámci Programu obnovy venkova. Její praktické uplatnění pak přinesly národní programy LEADER ČR (počítá se rokem 2004) a zejména program LEADER+ realizovaný v rámci Operačního programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství spolufinancovaného Evropskou unií. Metoda LEADER je vnímána jako podstatný nástroj, pomocí kterého mohou venkovské oblasti dosáhnout konkurenceschopnosti, soudržnosti a přiblížit se k trvale udržitelnému životu.

## JAKOU PRÁVNÍ FORMU MOHOU MÍT MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY

Místní akční skupina musí mít právní subjektivitu. Přestože jsme nezjistili, že by zvolená právní forma měla vliv na efektivitu konání dané MAS, poskytujeme zde základní přehled možných právních forem. Může být založena jako:

- **občanské sdružení (o.s.)** – podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů
- **obecně prospěšná společnost (o.p.s.)** – podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů
- **zájmové sdružení právnických osob (z.s.p.o.)** – podle § 20, písmene f) zákona č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Další podmínkou je, aby členská základna MAS byla tvořena minimálně z 50% soukromým sektorem, tedy podnikateli, neziskovými organizacemi nebo fyzickými osobami.

Každá z výše uvedených právních forem má svá omezení. Zmiňme ty nejzásadnější:

- Pokud je MAS občanským sdružením, nemohou se jejími členy stát obce. (Obce se dle § 47 zákona č. 28/2000 Sb., o obcích, nemohou sdružovat podle předpisů o sdružování občanů.) Obec ale může do MAS nominovat svého zástupce (např. starostu), který zde může hájit zájmy obce.
- Obecně prospěšná společnost nemá možnost se po založení rozšiřovat na principu členství. MAS je tedy třeba zřídit jako orgán o.p.s. a jednotlivé subjekty zapojené v MAS evidovat jako partnery obecně prospěšné společnosti.
- Právní forma zájmové sdružení právnických osob může být omezující při čerpání dotací mimo programy LEADER. V řadě programů podpory nemůže být zájmové sdružení právnických osob žadatelem (na rozdíl od občanských sdružení a obecně prospěšných společností). Členem tohoto sdružení se navíc mohou stát pouze právnické osoby a členství v MAS je tak uzavřeno fyzickým osobám podnikajícím i nepodnikajícím.

Administrativní postup založení jednotlivých právních forem je popsán v příslušných zákonech, jejichž elektronická verze je dostupná např. na webových stránkách [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz) a <http://portal.gov.cz>.



## TEST SEBEHODNOCENÍ MAS

Na následujících stranách je pro vás připraven test, který vám umožní zamyslet se nad tím, jak vaše MAS funguje, ukáže vám, kde jsou vaše slabá a silná místa, a nabídne vám inspiraci, jak zefektivnit vaši činnost.

Test předpokládá dobrou znalost MAS, zejména pak její vnitřní organizace, realizovaných aktivit a způsobů plánování. Doporučujeme proto test projít v širší skupině osob (např. v managementu<sup>2</sup> MAS). Společné zpracování testu přispěje i k objektivnějšímu výsledku hodnocení.

Test sleduje čtyři základní oblasti vnitřních procesů MAS, které jsou podle našeho názoru předpokladem pro efektivní fungování MAS:

- 1. MAS kvalifikovaně identifikuje problémy a možnosti území, ve kterém působí, a na základě jejich vyhodnocení stanovuje strategii rozvoje tohoto území.**
- 2. MAS má vybudován odpovídající mechanismus distribuce peněz pro programy typu LEADER.**
- 3. MAS kromě přerozdělování finančních prostředků z programů typu LEADER realizuje i vlastní projekty, které naplňují priority schválené strategie rozvoje území MAS, zaměstnává kvalifikovaný a zkušený personál, významně se podílí na společenském životě regionu.**
- 4. Aktivity MAS probíhají v kooperaci všech místních aktérů na základě principů partnerství. MAS informuje o své činnosti a o dění na území, ve kterém působí. Získává a přenáší zkušenosti s prací ve venkovském prostoru, a to na regionální, národní i mezinárodní úrovni.**

Každá teze je rozpracována do bloku dílčích tvrzení – otázek s odpovědí ANO/NE, které mají různou váhu vyjádřenou bodovým ohodnocením (3 body = jedná se o klíčový aspekt činnosti MAS, 2 body = jde o důležitý aspekt činnosti MAS, 1 bod = jde o méně významný aspekt činnosti MAS). Na závěr každého bloku otázek je zařazeno vyhodnocení dané části testu a naleznete zde také tipy a rady, jak v dané oblasti činnost MAS zefektivnit.

<sup>2</sup> Managementem MAS jsou v této publikaci souhrnně označováni pracovníci (zaměstnanci) MAS.

## JAK S TESTEM PRACOVAT

U každého tvrzení/otázky rozhodněte, zda pro vaši MAS dané tvrzení platí či nikoliv. Pokud si odpovíte ANO, započítejte si body uvedené u otázky, pokud NE, započítejte si 0 bodů. Body sečtěte za každý blok otázek zvlášť.

Aby se vám s testem lépe pracovalo, připravili jsme pro vás i elektronickou verzi testu, kde se vám po vyplnění vašich odpovědí ANO/NE body automaticky sečtou. Jde o soubor ve formátu excel, který je dostupný na [www.cpkp.cz](http://www.cpkp.cz).

Vyhodnocení dílčích částí testu (naplnění výše uvedených tezí) je zařazeno u jednotlivých bloků otázek. Jednotlivé kategorie ve vyhodnocení jsou stanoveny procentuálně: méně než 70 %, 70–85 %, nad 85 % z celkového počtu bodů. Vyhodnocení testu jako celku je zařazeno na závěr této kapitoly.

Cílem testu není vás oznámkovat prospěl x neprospěl. Test je vytvořen jako nástroj pro sebehodnocení, kterým můžete průběžně získávat zpětnou vazbu k vaší činnosti, nalézat možnosti dalšího rozvoje. Výsledky testu proto berte jako výzvu, nikoliv jako negativní hodnocení.

## TEST

- 1. MAS kvalifikovaně identifikuje problémy a možnosti území, ve kterém působí, a na základě jejich vyhodnocení stanovuje strategii rozvoje tohoto území**




## KOMENTÁŘ K OTÁZKÁM

Tento blok otázek sleduje, jakým způsobem MAS zpracovává, vyhodnocuje a aktualizuje strategii rozvoje území, kdo a jak je do přípravy strategie zapojen. Za strategii jsou pro účely tohoto testu považovány všechny strategické dokumenty, které MAS vytváří (integrovaná strategie, podrobné osnovy záměru MAS v rámci programů LEADER ČR, strategický plán LEADER apod.).

Č.	Otázka	Body
1	MAS systematicky a dlouhodobě mapuje území, na kterém působí. Získaná data vyhodnocuje. Vyhodnocení slouží jako podklad ke stanovení strategie rozvoje území MAS.	3
2	MAS provádí analýzu nadřazených a podřazených dokumentů. Strategie rozvoje území MAS na tyto dokumenty reaguje, popř. na ně navazuje.	2
3	SWOT <sup>3</sup> analýza slouží jako základní nástroj pro vytvoření strategie rozvoje území MAS.	2
4	SWOT analýza je projednána s širokou veřejností.	2
5	Strategie rozvoje území MAS je zpracována se zapojením všech členů MAS a dalších relevantních rozvojových aktérů, nikdo není vyloučen.	3
6	Strategie rozvoje území MAS je využívána jako nástroj pro plánování aktivit, neslouží jen k plánování přerozdělování prostředků z programů typu LEADER.	3
7	Strategie rozvoje území MAS je široce akceptována a naplňována více aktéry z veřejné i soukromé sféry.	3
8	Realizace a účinnost zvolené strategie rozvoje území MAS je pravidelně vyhodnocována.	1
9	Členové MAS na setkání řeší vedle zákonem daných povinností také aktivity MAS na další období a jejich financování.	1
<b>Cekem bodů</b>		<b>20</b>

<sup>3</sup> SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (anglicky Strengths) a slabé (anglicky Weaknesses) stránky, příležitosti (anglicky Opportunities) a hrozby (anglicky Threats) spojené s určitým územím, projektem, typem podnikání, opatřením, politikou apod. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování. Podrobnosti o SWOT analýze naleznete např. v publikaci Kažmierski, T., Pelc, P.: Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace, Praha 2003.

## VYHODNOCENÍ

<b>20–18 bodů</b>		Tvorba strategie ve vaší MAS probíhá optimálním způsobem.
<b>17–14 bodů</b>		Vaše činnost v této oblasti by mohla být efektivnější. Zamyslete se nad tím, zda je strategickému plánování ve vaší MAS věnována dostatečná pozornost a zda je do něj zapojena dostatečně široká skupina subjektů a osob z území.
<b>&lt; 14 bodů</b>		Snažte se zefektivnit strategické plánování ve vaší MAS. Přípravu strategie byste měli více založit na komunitním prvku (zapojení všech členů MAS, aktérů na území a veřejnosti) a vytvářet ji tak, aby nebyla jen prostředkem pro získání a distribuci prostředků z programů LEADER.

## RADY A DOPORUČENÍ

Strategie MAS by měla být definována na základě podrobné znalosti území, zpracované SWOT analýzy, s přihlédnutím k existujícím strategickým dokumentům a se zapojením širokého spektra subjektů a osob žijících či působících v regionu.

### Informační zdroje

Vhodným zdrojem informací o regionu MAS jsou stránky Českého statistického úřadu (ČSÚ) [www.czso.cz](http://www.czso.cz), zejména pak sekce „Regiony, města, obce“, kde jsou uloženy informace o krajích, regionech a obcích. Český statistický úřad vydává i řadu tematických publikací, ve kterých jsou vybraná data vyhodnocena (např. porovnání mezi roky, regiony apod.) Tyto publikace jsou k dispozici v sekci „Data v publikacích“.

Statistiky týkající se zaměstnanosti a sociální oblasti jsou zveřejněny na stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz). K dispozici je zde např. Regionální statistika ceny práce, která pravidelně monitoruje aktuální výdělkové úrovně a pracovní doby zaměstnanců v jednotlivých krajích (<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky>) nebo statistické publikace z oblasti práce, sociálních věcí a sociálního zabezpečení ČR.

Zajímavé informace mohou poskytnout i územně analytické podklady (ÚAP), které mají kraje a obce s rozšířenou působností povinnost pořádat dle zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu

(tzv. „stavební zákon“). Územně analytické podklady zjišťují a vyhodnocují stav a vývoj území, udržitelný rozvoj území a určují problémy k řešení v územně plánovací dokumentaci. Zdrojem dat mohou být i územní plány jednotlivých obcí.

Evidence a přehledy vede většina institucí, zejména školy, zařízení sociálních služeb, informační centra, sportovní zařízení apod. Data o podnikatelských subjektech je možné získat z výročních zpráv a nejrůznějších registrů (obchodní a živnostenský rejstřík, ARES<sup>4</sup> apod.).

V řadě případů je vhodné realizovat vlastní šetření formou dotazníků nebo řízených rozhovorů. Touto cestou je možné získat velmi konkrétní informace o regionu, které ve veřejných zdrojích dat nejsou dostupné, popř. podrobnou zpětnou vazbu od určité skupiny obyvatel či subjektů z území (podnikatelé, mladí lidé, účastníci konkrétní akce apod.). Vlastní šetření je vhodné zařazovat i proto, že umožňuje sestavení sady sledovaných parametrů přesně podle potřeby MAS.

Sběr a vyhodnocení dat, vedení rozhovorů a zpracování dotazníků nemusí vždy zajišťovat management MAS. O pomoc je možné požádat vyšší odborné či vysoké školy. Některé analýzy mohou být zadány jako ročníkové, bakalářské či diplomové práce (např. vyhodnocení návštěvnosti určitého typu akcí, analýza přístupu osob k internetu v určitém území, vyhodnocení vybavenosti obcí technickou infrastrukturou určitého typu atd.). Vhodným partnerem bývají např. fakulty a katedry geografie a sociologie.

## **Tvorba strategie – seshora nebo zezdola?**

Strategii je možné tvořit seshora, tedy tzv. expertním způsobem, kdy si MAS najme odborníky (obvykle sídlící mimo region), kteří strategii připraví, nejvyšší orgán MAS ji pak projedná, schválí a tato strategie je následně na území uplatňována. Přístup zezdola, tzv. komunitním způsobem, znamená, že strategie je pod vedením managementu MAS (případně s pomocí externích facilitátorů) postupně vytvářena přímo subjekty a osobami působícími a žijícími v regionu.

<sup>4</sup> ARES (administrativní registr ekonomických subjektů) je informační systém, který umožňuje vyhledávání ekonomických subjektů registrovaných v ČR. Více informací na <http://www.info.mfcr.cz/ares/>.

Přestože druhý přístup vyžaduje podstatně více času a úsilí, ukazuje se v delším časovém horizontu jako efektivnější. Nejen z důvodů, že takto zpracovaná strategie více odpovídá reálným potřebám území (více hlav více ví, zvláště pokud jsou to hlavy místní), ale zejména proto, že zapojení do přípravy strategie posiluje zodpovědnost za její realizaci. Výsledná strategie je tak akceptována širším fórem. Komunitní způsob zpracování navíc posiluje komunikaci mezi aktéry na území a přispívá k navazování kontaktů a partnerství.

Problematicke strategického plánování se věnuje řada publikací. Pomoci by vám mohly například: Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace (autoři Kažmierski, Pelcl) či ediční řada Metody komunitního rozvoje vydávaná Nadací Partnerství.

## **Integrovaná strategie**

Jako dobrá praxe se ukazuje přístup, kdy má MAS zpracování jednu zastřešující, tzv. integrovanou, strategii rozvoje území, která se zaměřuje na všechny problémové oblasti regionu a není omezena výčtem podporovaných aktivit v rámci programů LEADER. Z této strategie jsou následně do žádostí v programech LEADER vybírána témata a činnosti, které jsou v souladu se zaměřením příslušného programu. Tento přístup je vhodný jak z pohledu zajištění systematického rozvoje území (jsou nastaveny dlouhodobé cíle a rámec aktivit, intervence na území neprobíhají nárazově a pouze tam, kde to umožňují prostředky přidělené z programu LEADER), tak z pohledu efektivní organizace strategického plánování. Pokud je integrovaná strategie zpracována komunitním způsobem – tedy se zapojením všech členů MAS, aktérů na území a veřejnosti – není nutné komunitním způsobem projednávat i jednotlivé žádosti do programů LEADER. Žádost může připravit na základě integrované strategie management MAS a schválit ji např. valná hromada či programový výbor MAS.




## **2. MAS má vybudován odpovídající mechanismus distribuce peněz pro programy typu LEADER**

### **KOMENTÁŘ K OTÁZKÁM**

Tento blok otázek sleduje, jakým způsobem MAS distribuuje prostředky z programů LEADER, jaká kritéria při rozhodování o přidělení podpory uplatňuje, kdo je do výběru projektů k podpoře zapojen a jakou asistenci MAS poskytuje žadatelům.

Č.	Otázka	Body
10	MAS má jasně stanovená a zveřejněná kritéria výběru projektů.	2
11	MAS má jasně definované role a stanovenou odpovědnost jednotlivých orgánů MAS při výběru projektů.	2
12	Do výběru projektů je zapojena širší skupina než jen výběrová komise.	2
13	Jsou preferovány projekty s regionálním dopadem a je kladen důraz na spolupráci neziskových organizací, samospráv a podnikatelů.	3
14	Při výběru projektů mají stejné postavení všichni žadatelé bez ohledu na členství v MAS nebo právní subjektivitu (samospráva, podnikatel, nezisková organizace).	3
15	Je vybudován mechanismus asistence žadatelům, který odpovídá velikosti území a náročnosti programů.	2
16	MAS se systematicky věnuje vzdělávací činnosti a budování kapacit na území.	1
<b>Cekem bodů</b>		<b>15</b>

## VYHODNOCENÍ

<b>13–15 bodů</b>		Distribuce prostředků z programů typu LEADER ve vaší MAS probíhá optimálním způsobem.
<b>12–10 bodů</b>		Některé postupy při distribuci prostředků z programů typu LEADER by bylo vhodné upravit. Zaměřte se zejména na stanovení vhodných výběrových kritérií a posilování asistence žadatelům.
<b>&lt; 10 bodů</b>		Zamyslete se na tím, jak mechanismus distribuce prostředků z programů typu LEADER ve vaší MAS zlepšit. Bylo by vhodné upravit kritéria výběru projektů a zvážit, zda do rozhodování o podpoře nezapojit více osob a subjektů. Posílena by měla být i asistence žadatelům, ať už formou organizace vzdělávacích aktivit, nebo konzultací při přípravě žádosti.

## RADY A DOPORUČENÍ

Má-li distribuce prostředků z programů LEADER (a grantových programů obecně) probíhat transparentně a efektivně, je třeba vhodně nastavit kritéria pro výběr projektů, jasně stanovit práva a povinnosti orgánů MAS a osob, které se na výběru projektů podílí, a zajistit plošnou, všem potenciálním žadatelům dostupnou asistenci při podávání žádostí.

Rozdělování finančních prostředků je vždy potenciálním zdrojem napětí a nevráživosti. MAS by se měla snažit vážným neshodám předcházet a zabránit tomu, aby přerostly v konflikt, který by činnost MAS ochromil. Nejjednodušší prevencí je zajištění maximální transparentnosti a otevřenosti rozhodovacího procesu.

## Výběrová kritéria

Programy LEADER obvykle předepisují, na základě jakých kritérií mají být projekty k podpoře vybírány. Pravidla jednotlivých programů stanovují povinná, pro všechny závazná, popř. volitelná, nicméně často výčet možností omezená, výběrová kritéria. Nedávají tak MAS příliš prostoru pro uplatnění vlastních parametrů hodnocení. O to pečlivěji by MAS měla zvážit, jak tento prostor využije. Jako dobrá praxe se ukazuje bodové vyhodnění projektů, které:

- jsou zaměřeny na klíčová témata a problémy území
- jsou založeny na partnerství více subjektů, zejména pak subjektů z různých sektorů (veřejného, podnikatelského, neziskového)
- přináší prospěch pro větší území a širší okruh osob, nejsou přínosem jen pro žadatele
- přispívají k rozvoji komunitního života, aktivně zapojují do činnosti občany
- využívají místní potenciál a zdroje (např. počítají se zapojením místních řemeslníků)

Je vhodné, když je nastavení výběrových kritérií, včetně stanovení maximálních počtů bodů za každé kritérium, součástí strategického plánování. Tedy, když jsou výběrová kritéria vytvářena v návaznosti na strategii a komunitním způsobem. Pokud se do tvorby kritérií bude moci zapojit více osob než jen členové MAS, je pravděpodobné, že kritéria budou méně často napadána a znevažována.

Výběrová kritéria by měla být součástí každé výzvy a být k dispozici všem potenciálním žadatelům.

## Zodpovědnost za výběr projektů

Podle podmínek programů LEADER za výběr projektů zodpovídá výběrová komise. MAS by však měla zvážit, zda do výběru projektů nezapojí i další orgány MAS, popř. zda proces hodnocení částečně nezpřístupní veřejnosti.



Při realizaci našeho projektu jsme se setkali s následujícími uplatňovanými postupy, které přispívají k transparentnosti výběru projektů:

- výběrová komise je složena ze zástupců všech členů MAS
- členy výběrové komise mohou být i osoby, které nejsou členy MAS a jsou odborníky pro určité oblasti
- členové výběrové komise procházejí speciálním školením, zaměřeným zejména na metodiku hodnocení a detailní výklad výběrových kritérií, a podepisují čestné prohlášení o nezájatosti a nestrannosti
- jsou organizovány prezentace předkládaných projektů, kde mají žadatelé možnost podrobněji představit svůj projekt a zodpovědět případné dotazy posuzovatelů, tyto prezentace jsou otevřeny široké veřejnosti
- u projektů, jejichž posouzení vyžaduje podrobnou znalost specifické oblasti (např. projekty zaměřené na výstavbu a renovaci technické infrastruktury nebo pořízení technologií), jsou pro výběrovou komisi zpracovávány nezávislé odborné posudky, pokud nejsou součástí stavebně technické dokumentace
- člen výběrové komise nehodnotí projekty předkládané subjektem, jehož je zástupcem, popř. ani ostatní projekty předkládané v příslušné výzvě
- projekty jsou hodnoceny dvěma hodnotiteli (členové výběrové komise), pokud je v hodnocení velký bodový rozdíl, hodnotí projekt ještě třetí osoba a celkové bodové ohodnocení je provedeno na základě aritmetického průměru
- jednání výběrové komise se bez práva hlasování účastní zástupce donora
- rozhodnutí výběrové komise potvrzuje další orgán MAS, obvykle složený ze zástupců všech členů MAS (valná hromada, plenum apod.)

Je na rozhodnutí každé MAS, jak proces výběru projektů nastaví. Důležité je, aby postup hodnocení nebyl v průběhu hodnocení měněn, byl v předstihu zveřejněn a žadatelé s ním byli seznámeni.

### **Asistence bez rozdílů**

Cítí při rozdělování prostředků z programů typu LEADER pravidla fair-play znamená také zajistit všem potenciálním žadatelům dostatečný přístup k informacím a poskytnout jim stejnou asistenci bez ohledu na to, z jaké části území MAS jsou a zda patří k veřejnému, podnikatelskému či neziskovému sektoru.

Přestože rozsah aktivit MAS s územím pokrývajícím několik obcí se bude výrazně lišit od širě aktivit MAS, která sdružuje území desítek obcí, obě by měly při plánování osvětových, vzdělávacích a poradenských akcí usilovat o rovný přístup ke všem žadatelům.

### Na co je dobré myslet

- Přestože je předávání informací prostřednictvím e-mailu a internetu dnes považováno za samozřejmé, celá řada osob nemá na internet přístup nebo pro ně elektronická komunikace není komfortní (špatná kvalita spojení, nedostačující vzdělání atd.). Informace o výzvách, školeních, prezentacích apod. by proto měly být šířeny pomocí více médií a též tištěnou formou (např. přes vývěsky obcí, regionální tisk, radia apod.).
- Podnikatelé mívají přes den nabitý program, uvolnit se pro ně může být problém. (V podobné situaci mohou být i zástupci spolků a neziskových organizací, které svou činnost realizují ve volném čase.) Při plánování seminářů a úředních hodin kanceláře MAS je toto vhodné zohlednit.
- Místo konání osvětových, vzdělávacích a poradenských akcí by mělo být dobře dopravně dostupné (ideálně i veřejnou dopravou) z celého území, popř. ze spádové části území, pokud MAS organizuje shodnou akci v různých částech regionu. Zejména v horských oblastech je nutné mít na paměti, že některé obce, které jsou snadno dostupné v létě, mohou být v zimě „odříznuté od světa“ (neprůjezdnost cest, omezení spojů apod.).
- Individuální konzultace žádostí jsou obvykle časově náročné a někdy vyžadují i přípravu. MAS by proto měla mít promyšlené, jak tuto podporu kapacitně zvládne, jakým způsobem bude osobní schůzky koordinovat, do jaké míry půjde o neplacený servis<sup>5</sup> apod. V praxi se osvědčuje, když jsou individuální konzultace poskytovány v předem domluveném termínu, aby standardní chod MAS nebyl v době vyhlášení výzvy příliš narušován a jednotliví žadatelé měli na své dotazy dostatek prostoru.

<sup>5</sup> Některé MAS rozlišují mezi metodickým vedením při psaní žádosti, které je poskytováno zdarma, a psaním žádosti, které je placené.




### 3. MAS kromě přerozdělování finančních prostředků z programů typu LEADER realizuje i vlastní projekty, které naplňují priority schválené strategie rozvoje území MAS, zaměstnává kvalifikovaný a zkušený personál, významně se podílí na společenském životě regionu.

## KOMENTÁŘ K OTÁZKÁM

Tento blok otázek zjišťuje, zda MAS usiluje o dlouhodobou udržitelnost a získává prostředky na svou činnost i mimo programy LEADER, jakým způsobem jsou v MAS řízeny lidské zdroje a jakou roli MAS hraje v rozvoji společenského a komunitního života na území.

Č.	Otázka	Body
17	MAS realizuje vlastní projekty.	3
18	MAS vytváří vlastní grantové programy financované z jiných zdrojů než LEADER.	1
19	MAS zvyšuje podíl samofinancování (vybírá příspěvky od členů, provozuje podnikatelskou činnost apod.).	2
20	Vlastní projekty MAS a komerční činnost MAS vycházejí z priorit schválené strategie. Soulad projektů se strategií sleduje výkonný orgán MAS (programový výbor, valná hromada apod.).	3
21	Pro realizaci vlastních projektů a komerční činnosti jsou v rámci managementu MAS vytvořeny odpovídající kapacity tak, aby nebyla ohrožena administrace programů LEADER.	2
22	Management MAS je profesionální, tj. disponuje odpovídající kapacitou a má odpovídající zkušenosti.	3
23	Management MAS zvyšuje svoji odbornost.	2
24	Management MAS je dlouhodobě udržitelný, tj. odpovídajícím způsobem financován, s nízkou fluktuací zaměstnanců, pracovníků a externích poradců.	2
25	Management MAS bydlí na území MAS.	1
26	Pracovníci a představitelé MAS jsou významnými místními aktéry společenského a komunitního života.	3
27	MAS využívá služeb externích fyzických a právnických osob (stabilní dodavatelé).	1
<b>Cekem bodů</b>		<b>23</b>

## VYHODNOCENÍ

23–20 bodů		Vaše MAS zaměstnává kvalifikovaný personál a směřuje k dlouhodobé udržitelnosti.
16–19 bodů		Vaše MAS může mít v budoucnosti problémy s financováním svých aktivit a provozu. Je třeba se více zaměřit na realizaci vlastních projektů a komerčních zakázek. Zefektivněna by měla být i činnost managementu. Počet zaměstnanců by měl být adekvátní množství aktivit, management by měl být zapojen i do společenského a komunitního života v regionu.
< 16 bodů		Zamyslete se nad tím, jak omezit závislost vaší MAS na prostředcích z programů LEADER. Bude třeba vyhledávat i další zdroje pro financování vaší činnosti. Bylo by také dobré zaměřit se na vhodné rozložení činností v rámci managementu a na zvyšování kvalifikace vašich pracovníků. Posílena by měla být i role MAS v oblasti společenského a komunitního života území.

## RADY A DOPORUČENÍ

Má-li činnost MAS přispívat k rozvoji regionu, je nutné, aby MAS na území působila delší dobu, nebyla aktivní jen nárazově, v době, kdy čerpá dotaci z programu LEADER, ale poskytovala regionu dlouhodobou a systematickou podporu. To je možné, jen pokud MAS bude usilovat o svou udržitelnost a získávat zdroje i z dalších dotačních programů a z komerční činnosti.

### Finanční zdroje v MAS

Finanční prostředky na činnost MAS a naplňování její strategie lze získat z dotací (i mimo programy LEADER) a realizací komerční činnosti. Některé aktivity mohou být také financovány prostřednictvím sponzorů.

MAS jako právnická osoba může podávat žádosti o dotace do libovolných programů podpory, kde je způsobilým (tj. oprávněným) žadatelem. Informace o programech podpory jsou dostupné např. na následujících webových stránkách:

- [www.euroskop.cz](http://www.euroskop.cz) (na stránkách naleznete základní informace o finančních prostředcích poskytovaných z Evropské unie)

- [www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz) (stránky nabízejí komplexní přehled o operačních programech financovaných ze Strukturálních fondů Evropské unie)
- [www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz) (stránky obsahují informace o operačních programech financovaných z Evropského sociálního fondu)
- [www.szif.cz](http://www.szif.cz) (stránky Státního zemědělského intervenčního fondu, který má na starosti administraci operačních programů financovaných z Evropského rybářského fondu a Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova)
- <http://ec.europa.eu/grants> (stránky Evropské komise, kde je dostupný přehled dotací poskytovaných z rozpočtu Evropské unie)
- [www.asociacekrajů.cz](http://www.asociacekrajů.cz) (stránky Asociace krajů, kde jsou uvedeny odkazy na oficiální webové stránky jednotlivých krajů)
- [www.econnect.cz](http://www.econnect.cz) (stránky poskytující informační servis pro neziskové organizace, k dispozici je zde databáze nadačních zdrojů)
- [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz) (stránky určené zejména pro neziskové organizace, je zde možné vyhledávat v databázi dotačních zdrojů)
- [www.vlada.cz/cs/rvk](http://www.vlada.cz/cs/rvk) (stránky s přehledem poradních a pracovních orgánů vlády ČR, zde je možné dostat se do sekce Rady vlády pro neziskové organizace, kde je každoročně zveřejňován přehled dotací pro neziskové organizace financovaných ze státního rozpočtu a spravovaných jednotlivými ministerstvy)
- [www.edotace.cz](http://www.edotace.cz) (stránky nabízející rozsáhlý informační servis – databázi dotačních zdrojů, průvodce při přípravě projektu apod.)

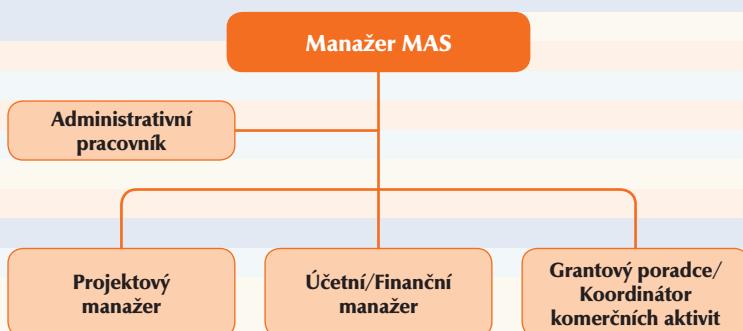
MAS nemusí vždy být žadatelem o podporu, může se do projektů zapojit jako partner, popř. může informaci o možnosti čerpat dotace zprostředkovat dalším subjektům na území. Je obvyklé, když MAS shromažďuje a eviduje projektové záměry, které jsou v souladu se schválenou strategií, vyhledává pro ně vhodné dotační zdroje a asistuje při psaní žádostí o dotace.

Druhou variantou, jak získat prostředky na činnost je provozování komerčních aktivit. Může jít např. o zpracovávání odborných studií, nakladatelskou činnost, organizaci školení, pronájem prostor pro vzdělávací akce, zajišťování služeb cestovního ruchu apod. Komerční činnost MAS by vždy měla být v souladu se strategií rozvoje území a být schválena výkonným orgánem MAS.

Pro realizaci vlastních projektů a komerční činnosti by měla být v MAS vyčleněna přiměřená kapacita, aby jimi nebyla ohrožena administrace programů LEADER.

## Lidské zdroje v MAS

Efektivita činnosti MAS je určována i profesionalitou personálu a rozdělením kompetencí v rámci managementu<sup>6</sup> MAS. Níže uvedené organizační schéma zobrazuje jednu z možností, jak management MAS strukturovat.



### Manažer MAS

- řídí a koordinuje činnost MAS a managementu MAS
- stará se o personální agendu
- zajišťuje publicitu MAS a styk s veřejností
- připravuje obsahovou stránku podkladů pro jednání orgánů MAS
- podílí se na vlastních projektech a komerčních aktivitách MAS

### Administrativní pracovník

- zajišťuje administrativní agendu a chod kanceláře MAS
- asistuje ostatním pracovníkům
- stará se o evidenci a archivaci dokumentace a korespondence
- zpracovává zápisy z porad managementu MAS a z jednání orgánů MAS

<sup>6</sup> Managementem MAS jsou v této publikaci souhrnně označováni pracovníci (zaměstnanci) MAS.

### Projektový manažer

- zajišťuje administraci programů LEADER
- poskytuje individuální poradenství s žádostmi do programů LEADER
- podílí se na vlastních projektech a komerčních aktivitách MAS

### Účetní/Finanční manažer

- zajišťuje účetní agendu MAS
- kontroluje čerpání rozpočtu MAS
- kontroluje čerpání dotací v rámci programů LEADER

### Grantový poradce/Koordinátor komerčních aktivit:<sup>7</sup>

- spravuje databázi projektových záměrů na území
- vyhledává dotační zdroje
- poskytuje poradenství a asistuje při psaní žádostí (zejména mimo programy LEADER)
- připravuje vlastní projekty MAS
- vyhledává zakázky a příležitosti pro komerční aktivity MAS
- koordinuje komerční aktivity MAS
- podílí se na komerčních aktivitách MAS

Při vytváření organizační struktury MAS je třeba myslet na zástupnost jednotlivých pracovníků – zajištění chodu MAS by nemělo nikdy být záležitostí jednoho člověka. Práce v managementu MAS by také neměla být založena na dlouhodobém dobrovolnictví, které je vyčerpávající a obvykle rychle vede k tzv. syndromu vyhoření.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Řada neziskových organizací tuto pozici označuje názvem Fundraiser.

<sup>8</sup> Syndrom vyhoření (burnout syndrom) = stav, kdy se u jedince vyskytuje ztráta činnosti a poslání, pocity zklamání, hořkosti při hodnocení minulosti. Jedinec ztrácí zájem o svou práci i o osobní rozvoj, spokojuje se s každodenním stereotypem, snaží se pouze přežít, „nemít problémy“, je emočně „oploštělý“, dochází k redukci tvořivosti, iniciativy a spontaneity, převažují negativní pocity od hostility po depresi, přidružují se i somatické potíže. (Převzato z [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).

## Podpora komunitního a společenského života na území

Kromě zajišťování finančních prostředků na činnost a naplňování strategie by měla MAS usilovat i o rozvoj komunitního a společenského života na území, kde působí. Neformální akce, na kterých se setkávají lidé s obdobnými zájmy, jsou často prvním krokem k dobrému nápadu, společné vizi a iniciativě. Z dlouhodobého hlediska je pro území cennější, když se zde vytvoří místní partnerství, která jsou vlastními silami a z vlastních prostředků schopna opakovaně realizovat menší projekty, než když se MAS podaří pro jeden subjekt získat jednorázovou větší dotaci.

- 4. Aktivity MAS probíhají v kooperaci všech místních aktérů na základě principů partnerství. MAS informuje o své činnosti a o dění na území, ve kterém působí. Získává a přenáší zkušenosti s prací ve venkovském prostoru, a to na regionální, národní i mezinárodní úrovni.**

## KOMENTÁŘ K OTÁZKÁM




Tento blok otázek sleduje, zda je činnost MAS postavena na principu partnerství mezi veřejnou, podnikatelskou a neziskovou sférou, jakým způsobem probíhá komunikace MAS s územím, jak je zajištěna propagace aktivit MAS a jak MAS sdílí zkušenosti a informace s ostatními MAS a dalšími subjekty.

Č.	Otázka	Body
28	MAS se snaží, aby byla v rámci členské základny rovnoměrně zastoupena sféra soukromá a veřejná a členství v MAS je otevřené pro každého aktéra, který na území MAS sídlí, resp. působí.	3
29	Členství v MAS schvaluje orgán složený ze všech členů MAS (valná hromada, plénium).	2
30	V orgánech MAS je rovnoměrně zastoupen veřejný, podnikatelský a neziskový sektor.	3
31	Každý člen má právo být volen do orgánů MAS.	2
32	MAS pravidelně komunikuje s místní samosprávou a dalšími rozvojovými aktéry.	2
33	MAS sleduje geografické rozložení žádostí o podporu a posiluje komunikaci s méně aktivními částmi území.	2
34	MAS informuje o své činnosti prostřednictvím médií.	1



Č.	Otázka	Body
35	Na www stránkách MAS lze zjistit základní informace o MAS a její činnosti.	2
36	Na www stránkách MAS může publikovat každý člen MAS (nejedná se o reklamní příspěvky).	1
37	MAS pravidelně aktualizuje své www stránky (min. 1 x za 2 měsíce).	2
38	MAS vydává vlastní tištěné nebo elektronické zpravodaje o své činnosti.	1
39	MAS vydává a distribuuje všem zájemcům výroční zprávu o své činnosti.	1
40	MAS si vyměňuje zkušenosti s dalšími MAS a jinými subjekty v ČR a v zahraničí. Přenos zkušeností je zpracován a zveřejněn.	3
41	Téma „spolupráce“ je definováno ve strategii.	2
42	MAS spolupracuje na tématech, která vycházejí ze strategie rozvoje území MAS.	2
<b>Cekem bodů</b>		<b>29</b>

## VYHODNOCENÍ

<b>29–25 bodů</b>		Činnost vaší MAS je postavena na principech partnerství. Jste otevření spolupráci a výměně dobré praxe. Zajišťujete MAS a regionu vhodnou publicitu.
<b>24–20 bodů</b>		Zamyslete se nad tím, jak zefektivnit systém komunikace s územím, kde vaše MAS působí, a jak posílit propagaci své činnosti. Měli byste se více zapojit do projektů spolupráce s ostatními MAS a dalšími subjekty.
<b>&lt; 20 bodů</b>		Zvažte, jak vyrovnat zapojení jednotlivých sfér (veřejné, podnikatelské neziskové) v orgánech a členské základně MAS a jak posílit aktivitu směřující k vytváření místních partnerství a navazování spolupráce. MAS by se také měla více soustředit na propagaci své činnosti a regionu, kde působí.

## RADY A DOPORUČENÍ

Základním principem metody a programů LEADER je podpora místních partnerství mezi veřejnou, podnikatelskou a neziskovou sférou. Rovnováha těchto sektorů by měla být dodržována i v členské základně a orgánech MAS. MAS by se měla zapojovat do přenosu zkušeností s prací ve venkovském prostoru, vhodně propagovat svou činnost a území, kde působí.

## Rovnováha sektorů

Má-li místní akční skupina splňovat podmínky pro čerpání dotací z programů LEADER, je nutné, aby členská základna MAS byla tvořena minimálně z 50% soukromým sektorem, tedy podnikateli, neziskovými organizacemi nebo fyzickými osobami. K efektivnosti MAS ale výrazně přispívá, pokud je rozložení jednotlivých sfér (veřejné, podnikatelské, neziskové) vyrovnáno i v orgánech MAS.

Zapojení všech sektorů do přípravy strategie, do výběru projektů k podpoře a do rozhodování o činnosti MAS zamezí tomu, aby na území byly preferovány potřeby jen vybraných typů subjektů (obce, podnikatelé, spolky atd.). Spolupráce všech sfér navíc přispívá k objektivnějšímu hodnocení problémů regionu – slabá a silná místa jsou posuzována z pohledu různých osob a organizací – a k většímu využívání potenciálu a absorpční kapacity území. (Mezisektorové partnerství je výhodné např. v případě žádání o dotace. Pokud se do projektu zapojuje více subjektů, je možné za žadatele vybrat ten, který má možnost získat nejvyšší míru dotace apod.)

## Je třeba se zviditelnit

Aktivity MAS by měly být průběžně představovány veřejnosti. Dobře zvolená propagace může MAS nejen pomoci k získání nových členů, předkladatelů projektů apod., ale může přispět i k větší informovanosti o regionu, a to jak u subjektů z regionu, tak mimo něj.

## Co by měla obsahovat „reklamní kampaň“ MAS?

- Základem je jednotný vizuální styl. Materiály MAS by měly být vytvářeny v jednotném grafickém pojetí, aby byly snadno identifikovatelné. Pojícím prvkem může být logo, kombinace barev, standardizace formátu apod. Tento styl by měly respektovat všechny výstupy – letáky, inzeráty, publikace, webové stránky, strategické dokumenty atd.
- Je důležité, aby bylo vytvořeno jedno kontaktní místo, kde jsou dostupné komplexní, aktuální informace o MAS a území, kde působí. V dnešní době se pro tento účel jako nejvhodnější jeví webové stránky. Stále častěji na nich bývá umísťován i kalendář kulturních a společenských akcí v regionu.

- MAS by měla mít vytvořený efektivní systém komunikace s regionem, kde působí, který by odpovídal velikosti území MAS. Osvědčuje se, když jsou do předávání informací o činnosti MAS zapojeni i starostové členských obcí a manažeři mikroregionů. MAS pokrývající velké území by měla zvážit pravidelnou účast pracovníků MAS na jednání mikroregionů, popř. návštěvy u starostů obcí s rozšířenou působností apod.
- Efektivnost komunikace s územím by měla být vyhodnocována. Vhodnou zpětnou vazbou je vedení map geografického rozložení žádostí o dotace, popř. evidovaných projektových záměrů. MAS by měla ověřit, zda pasivita některých oblastí není dána jen nedostatečnou informovaností o aktivitách MAS.
- MAS by měla o své činnosti průběžně informovat v médiích, zejména v regionálních denících, televizi a rádiích. Doporučujeme vést adresář novinářů a při konání zajímavých akcí, zahajování projektů, slavnostním otevření nových budov apod. jim zasílat pozvánky k účasti či tiskové zprávy.
- Formou publicity je také vydávání výročních zpráv o činnosti, které mohou být zpracovávány takovým způsobem, aby je bylo možné zároveň použít jako atraktivní propagační materiál na akcích, kterých se MAS účastí (včetně veletrhů cestovního ruchu apod.).













## Sdílení zkušeností

Pro MAS je přínosné, když sdílí zkušenosti s dalšími subjekty. Přestože každé území je jedinečné a každá MAS má svá specifika, je možné nalézt společné problémy, zaměření činnosti apod. Přenos dobré praxe se může týkat jak výměny informací obecné povahy (řízení MAS, metody strategického plánování, specifika práce s určitou cílovou skupinou), tak spolupráce v určité tematické oblasti (využití obnovitelných zdrojů energie, ochrana památek, systém protidrogové prevence aj.).

Informace o zaměření MAS je možné získat z jejich strategických dokumentů, které jsou obvykle dostupné na webových stránkách MAS. Přehled českých MAS s kontaktními údaji je k dispozici např. na [www.leaderplus.cz](http://www.leaderplus.cz). Informace o zahraničních MAS zapojených do programu LEADER+ je možné nalézt např. na <http://leaderplus.ec.europa.eu/tools/>.

## VYHODNOCENÍ TESTU

Výsledky za jednotlivé oblasti přeneste do grafu níže. U každého sloupečku vybarvěte políčka, která odpovídají počtu získaných bodů – kategorii hodnocení, do které jste se dostali. Graf vám ukáže silné a slabé stránky vaší činnosti.

			
			
			
Strategické plánování	Distribuce prostředků z programů LEADER	Vlastní činnost MAS	Místní partnerství a výměna zkušeností

Pokud se na vás všechny sloupečky „nesmějí“, zamyslete se nad tím, proč je efektivita vaší činnosti nevyrovnaná. Vraťte se zpět k jednotlivým oblastem testu a zaměřte se na otázky, za které jste nezískali body. Některé rady a tipy, jak vaše aktivity zlepšit, naleznete v doporučeních navazujících na dílčí hodnocení testu.

Úspěšnou (tj. efektivně fungující MAS) lze přirovnat ke kvalitně postavenému domu. Základy tvoří komunitně zpracovaná strategie, stěny nastavení vhodných pravidel pro distribuci prostředků z programů typu LEADER, střechu představuje kvalifikovaný personál, který je schopen realizací projektů a komerčních zakázek zajistit udržitelnost MAS, vybavení tvoří dostatečná propagace MAS a aktivní spolupráce s dalšími subjekty. Pokud je některá z těchto složek podceňena, je celý dům ohrožen – buď nemá dobrou statiku, nebo do něj prší, nebo je nepohodlný na bydlení.

### **Když není kvalitní strategie**

Pokud není zpracována kvalitní strategie, není stanoven rámec pro rozvojové aktivity na území, cíl, ke kterému chce region směřovat. Činnost MAS je pak obvykle nesystematická, nárazová. Hospodaření s prostředky, které se MAS podaří získat, je neefektivní – mohou být využity na realizaci projektů, které jsou pro region z dlouhodobého hlediska nepřínosné.

### **Když není rozdělování finančních prostředků transparentní**

Pokud nejsou transparentně nastavena pravidla pro distribuci prostředků z programů typu LEADER, je velmi pravděpodobné, že MAS bude vnímána jako zdroj financí „jen pro vyvolené“. Nevhodná volba výběrových kritérií navíc může přispět k preferenci projektů, která mají nepříznivý dopad na území.

### **Když chybí prostředky**

Pokud MAS nemyslí na budoucnost, tzn. nevyhledává příležitosti pro realizaci vlastních projektů nebo komerční činnosti, které jsou v souladu se strategií rozvoje, je plně závislá na podpoře z programů LEADER a její činnost není dlouhodobě udržitelná – obvykle skončí s první neúspěšnou žádostí o dotaci.

### **Když chybí propagace**

Pokud MAS svou činnost neprezentuje veřejnosti, ztrácí na důvěryhodnosti – není jasné, kdo, co a proč dělá. MAS také tímto omezuje možnost lobovat za své zájmy a využívat pro financování své činnosti a akcí na území sponzoring.

## PŘÍPADOVÉ STUDIE

### ČESKÝ ZÁPAD – MÍSTNÍ PARTNERSTVÍ o.s.



Český Západ – Místní partnerství o.s. sdružuje obce z Plzeňského kraje, okresů Tachov a Plzeň-sever. V době sběru dat<sup>9</sup> zahrnovala 31 obcí a 3 mikroregiony s tím, že ne všechny členské obce MAS byly zároveň členem některého z mikroregionů. K 31. 12. 2004 bylo na území MAS Český Západ – Místní partnerství 21 925 obyvatel. Hustota osídlení činila 42,73 osob na km<sup>2</sup>. 44% obcí mělo počet obyvatel do 250. Druhou nejpočetnější skupinou byly obce s 251 až 500 obyvateli (28 %). 12% obcí mělo počet obyvatel v rozmezí 1 001 až 1 500 obyvatel.

Založení místní akční skupiny ve formě občanského sdružení Český Západ – Místní partnerství, ke kterému došlo 31. března 2004 v Bezdruzicích, bylo vyvrcholením více než rok trvajícího zpracování první strategie rozvoje území MAS. Na úvodních pracích se podílelo Centrum pro komunitní práci západní Čechy, Regionální rozvojová agentura Plzeňského kraje a desítky zástupců obcí, podnikatelů a neziskových organizací. V té době sdružovala MAS již přes 40 členů, v současnosti jich je více než 80. Český Západ – Místní partnerství získal podporu pro další regrantování v rámci programů LEADER ČR 2004, LEADER ČR 2006, LEADER+ a Mladé nápady 2006. V rámci všech uvedených programů bylo podpořeno 64 projektů celkovou částkou 28,9 mil. Kč.

Český Západ – Místní partnerství se podle svých stanov zaměřuje především na následující témata:

- ochrana nejvýznamnějších hodnot území obcí v působnosti sdružení, kterými jsou zejména zachovalá příroda, estetická krajina, kulturní bohatství a zdravé životní prostředí
- podpora rozvoje občanských iniciativ na místní a regionální úrovni

<sup>9</sup> Polovina roku 2007.

- zvýšení ekonomické prosperity a kvality života na tomto území, včetně podpory malého a středního podnikání, bydlení, školství, využití volného času, rozvoje veřejné dopravy, turistického ruchu, péče o památky, informatiky aj.
- zabezpečení koordinovaného postupu členů sdružení při všestranném rozvoji území (zejména dosažení optimálního rozvoje venkova za dodržení principů trvale udržitelného rozvoje), soustředění sil a prostředků při prosazování záměrů přesahujících svým rozsahem a významem možnosti jednotlivých členů, včetně zajišťování příslušných finančních zdrojů

## STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

MAS má rozsáhlé zkušenosti se zpracováním strategických dokumentů a přistupuje k jejich zpracování s odpovídající odpovědností a v souladu s obvyklou metodikou. Cíle MAS pro období 2007–2013 jsou zakotveny v integrované strategii území MAS, která byla dokončena v prosinci 2007 a vychází z celé řady předchozích strategických dokumentů a dílčích koncepcí. Předchozí verze integrované strategie MAS je z roku 2004, dílčí strategie a koncepce, které slouží jako podklady, byly vytvářeny od roku 2000. Tato strategie byla připravena v pracovních skupinách komunitním způsobem za pomoci externích facilitátorů a projednána se širokou veřejností. Integrovaná strategie byla východiskem nejen pro přípravu žádostí do programů LEADER, ale slouží jako referenční rámec pro všechny navazující aktivity MAS (např. vlastní projekty apod.).

Strategie je průběžně aktualizována, částečně i díky nutnosti ji často předkládat ke schválení v rámci rychle za sebou následujících programů (LEADER ČR i LEADER+). Při zpracování strategie jsou vytvořeny odpovídající nástroje, tak aby každý, kdo má zájem, mohl ovlivnit formulaci strategie. Diskuze je otevřená a transparentní, všichni aktéři jsou si v diskuzi rovni. Z přirozených důvodů mají představitelé veřejné správy větší kapacity se do procesu formulace strategie zapojit, ale management MAS cíleně vytváří takové podmínky, aby představitelé ostatních sektorů měli srovnatelné podmínky pro účast (rotování jednání MAS po celém jejím území, do všech domácností na území MAS distribuované informační materiály, odpovídajícím způsobem nastavené internetové nástroje apod.).

Management MAS má velký podíl při formulaci strategických cílů a prioritních oblastí. Problémem zůstává nízká aktivita některých aktérů – především podnikatelů. Proces je organizován relativně nízkonákladově, je založen na důvěře mezi jeho účastníky, mohl by být podrobněji dokumentován.

## DISTRIBUCE PROSTŘEDKŮ Z PROGRAMŮ LEADER

Pro výběr projektů je nastaven transparentní mechanismus. Kritéria vytvořená komunitním způsobem jsou schvalována k tomu zvlášť určeným „odborným“ tělesem – Programovým výborem (parita jednotlivých sektorů). Funguje institut veřejné obhajoby. Je dodržena parita v rámci výběrové komise. Postupně je zaváděn institut odborných posudků pro projekty, kde je nutné posoudit navržené technické řešení (zatím funguje spíše neformálně). Regionální význam projektu je hodnocen především při veřejné obhajobě, pro schválení podpory hraje toto kritérium významnou roli. Některé programy však ze své podstaty regionální projekty vylučují (viz LEADER ČR, kde byla podmínkou realizace části projektů zemědělci, kteří si obvykle nakupují především chybějící technické vybavení).

Management MAS postupně zavádí mechanismy kontroly a hodnocení kvality realizace projektů (dosažení slibovaných cílů), do kterých se snaží zapojovat místní komunitu. Podpora není na území distribuována rovnoměrně, některé části území MAS jsou přirozeně aktivnější. Z tohoto důvodu se v roce 2007 rozhodla MAS zřídit mimo hlavní kanceláře na obecním úřadě v Olbramově také kontaktní místo v informačním centru v Kladrubech v sousedství největšího města MAS – Stříbra, a tím se „přiblížit“ přírodním zájemcům z dlouhodobě méně aktivnějších oblastí. Management nevytváří speciální nástroje, jak stimulovat poptávku v méně aktivních částech území.

Management MAS (a rozrůstající se portfolio externích poradců) poskytuje členům MAS zdarma konzultace při přípravě projektů, často se přímo podílí na přípravě projektových žádostí do dalších dotačních programů. Je vybudován intenzivní mechanismus distribuce informací o aktuálních výzvách k předkládání projektů – informační zpravodaj do každé domácnosti v MAS. V některých částech MAS však mechanismus distribuce informací nefunguje bezchybně.

## VLASTNÍ ČINNOST MAS

MAS se kromě prosté administrace programů typu LEADER snaží přilákat na území regionu další zdroje:

- finanční – poskytuje bezplatné poradenství svým členům, realizuje vlastní projekty, připravuje grantové programy nad rámec LEADER, připravuje a řídí integrované projekty



- lidské – práce s dobrovolníky, vyhledává aktivní externí spolupracovníky a rozšiřuje vlastní tým managementu MAS
- materiální – zapůjčuje vybavení a techniku partnerům na území

Kromě programů LEADER management MAS také připravil grantový program v rámci Programu obnovy venkova, který je zaměřen na financování projektů mládeže na území.

MAS se vedle výše uvedeného postupně soustředí na vyhledávání témat pro tzv. integrované projekty. Jde většinou o projekty sdružující více subjektů na území, které spojuje nějaké téma. Často jde také o projekty, kde spolu koordinují aktivity obce a neziskové organizace. Tyto projekty pak MAS zastřešuje organizačně a administrativně v případech, že je projekt podpořen. Témata pro integrované projekty management MAS vyhledává na základě diskuzí v pracovních skupinách a na jiných veřejných jednáních a následně je předkládá k projednání Výboru partnerství. Téma vždy vychází z aktuální schválené strategie rozvoje území, téma může navrhnout kterýkoliv člen Výboru partnerství nebo MAS. Všechny dosud realizované projekty prošly touto procedurou. Dobrým příkladem je obnova sakrálních památek ve více obcích, která byla podpořena ze zdrojů Finančního mechanismu Norska.

MAS se postupně mění z prostého distributora financí v aktivního hybatele místního dění – obdoba místní rozvojové agentury. Podpořené projekty odpovídajícím způsobem reagují na místní potenciál a aktivitu jednotlivých skupin uživatelů. Pro realizaci a přípravu projektů si MAS buduje skupinu externích spolupracovníků, aby disponovala potřebnou poradenskou kapacitou. Na druhou stranu MAS trpí standardní personální podvybaveností, která je obvyklá v neziskovém sektoru. Zaměstnanci MAS vlastní práci dotují provoz MAS. Postupně jsou ale vytvářeny systérové nástroje směřující k profesionalizaci a větší efektivitě, např. je zaváděna oddělná řídicí struktura pro každý realizovaný projekt, jsou stanoveny náplně práce, rozděleny kompetence mezi jednotlivé členy týmu apod.

Ačkoliv zatím není podíl samofinancování a vlastní činnosti na celkovém rozpočtu velký, postupně se zvyšuje. Vlastní podnikatelské aktivity MAS se zatím omezují pouze na poradenské služby při přípravě žádostí o financování pro subjekty působící na území MAS. MAS ale vytváří standardní mechanismy pro nastavení modelu samofinancování: ceník, síť subdodavatelů, sledování výnosů a zisku. Poskytované služby jsou však zatím konkurenceschopné především díky jejich nízké ceně, neexistuje standardní obchodní politika, jak produkty rozvíjet.

## MÍSTNÍ PARTNERSTVÍ A VÝMĚNA ZKUŠENOSTÍ MIMO ÚZEMÍ MAS

MAS důsledně zachovává paritu jednotlivých sektorů ve svých orgánech, také členská základna je rozšiřována s tímto zřetelem. V současnosti je členská základna rozšiřována pouze pozvolna, a to výhradně v rámci stávajícího území MAS. Všechny důležité otázky podléhají otevřené veřejné diskusi (stanovení strategie, podpora projektům, výběr témat pro společné integrované projekty). Míra vnitřní komunikace uvnitř MAS však závisí na aktivitě jednotlivých aktérů. Prostředky jsou distribuovány pokud možno rovnoměrně po celém území, i když tady jsou ještě rezervy vyplývající z malé aktivity v některých částech území MAS.

MAS odpovídajícím způsobem informuje o své činnosti. Jako základní komunikační nástroj slouží webové stránky a příležitostný informační zpravodaj, který je distribuován do každé domácnosti v MAS. V posledních letech začala MAS vydávat také elektronický informační občasník – Informatorium. Management MAS je výrazným hybatelem místního společenského a kulturního života, cíleně pracuje s tématem paměti místa, snaží se rekonstruovat místní identitu a budovat mezi lidmi vztah k jejich životnímu prostoru a místní historii.

Zástupci MAS se aktivně účastní síťování MAS v ČR. MAS má stabilní partnery, se kterými úžeji spolupracuje doma i v zahraničí: místní akční skupina F.A.R. Maremma v Toskánsku, MAS I.R.D. Duhallow v Irsku, partnerství „Podejme si ruce“, kde se kromě MAS Český Západ – Místní partnerství sdružily ještě MAS Frýdlantsko, Rozvojové partnerství regionu Hranicko a Kyjovské Slovácko v pohybu.

### Kontakty

#### Český západ – Místní partnerství o.s.

Obecní úřad Olbramov  
Olbramov 5, 349 01 pošta Stříbro

**Telefon:** 374 692 021

**e-mail:** [info@leader-ceskyzapad.cz](mailto:info@leader-ceskyzapad.cz)

[www.leader-ceskyzapad.cz](http://www.leader-ceskyzapad.cz)

## KYJOVSKÉ SLOVÁCKO V POHYBU, o.s.

V době přípravy této případové studie působilo sdružení Kyjovské Slovácko v pohybu na území 39 obcí v Jihomoravském kraji v okrese Hodonín. Na území o rozloze 402 km<sup>2</sup> žilo k polovině roku 2007 43 370 obyvatel, což představuje hustotu osídlení 108 obyvatel/km<sup>2</sup>. Co do velikostních skupin obcí byla v MAS nejpočetnější skupina s 501 až 1 000 obyvatel (představovala 44% všech obcí MAS). Druhou největší skupinu tvořily obce s 251 až 500 obyvateli. Obec s počtem obyvatel nad 5 000 v MAS nebyla zahrnuta. Mezi členy MAS patřili zástupci jedné obce, čtyř svazků obcí, tři podnikatelské subjekty, devět nestátních neziskových organizací, jedna církevní organizace a šest aktivních občanů.



Kyjovské Slovácko v pohybu, o.s. bylo založeno v dubnu roku 2004 skupinou lidí, které vedl společný zájem na využití metody LEADER v rozvoji regionu. Celý zrod MAS i vytváření strategických dokumentů probíhalo komunitním způsobem se zapojením důležitých aktérů. Přípravných jednání se v různých místech regionu zúčastnilo celkem více než 400 lidí. Budoucí MAS také využila služeb externích poradců. MAS uspěla v programech LEADER+ a LEADER ČR 2006. Podařilo se jí tak podpořit celkem 52 projektů dotací téměř 20 mil. Kč. MAS má také zkušenost s řadou dalších dotačních programů a titulů.

Podle znění stanov jsou základní cíle MAS následující:

- a) výběr, administrace a kontrola projektů pro program LEADER+
- b) administrativní, organizační a poradenská pomoc při rozvoji území Kyjovského Slovácka
- c) propagační a popularizační a publikační činnost k tématu regionálního rozvoje
- d) vzdělávací akce (přednášky, semináře)
- e) informační činnost
- f) zprostředkování zahraničních kontaktů
- g) zajišťování monitoringu území a vyhotovování analýz

## STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

MAS má značné zkušenosti se strategickým plánováním z dob svého zakládání, kdy přípravy v pracovních skupinách a veřejná projednání první strategie probíhaly v šesti mikroregionech zvláště a zúčastnilo se jich více než 400 osob. Strategické plánování probíhá vždy komunitním způsobem. Přizváni jsou i zástupci státní správy. MAS při přípravě svých strategií zohledňuje také nadřazené a podřazené strategické dokumenty.

První komplexní strategie rozvoje území MAS byla dokončena na jaře roku 2005 a byla podkladem pro zpracování záměru MAS do programů LEADER+ a LEADER ČR 2006. Druhá byla zpracována v prosinci 2006 a s jednou aktualizací slouží jako hlavní dokument pro období 2007–2013. Po ukončení realizace určitého programu vždy následuje jeho vyhodnocení. To probíhá jednak pomocí dotazníkového šetření mezi žadateli, jednak na závěrečném evaluačním setkání všech aktérů. Pro programovací období 2007–2013 má MAS připraven plán aktualizací strategie, které budou provedena hodnocení respektovat a zapracovávat.

## DISTRIBUCE PROSTŘEDKŮ Z PROGRAMŮ LEADER

MAS má vybudovaný nediskriminační a dostatečně transparentní systém přerozdělování finančních prostředků v programech LEADER. Způsobu výběru projektů je možné vytknout snad jen nedostatečnou možnost participace veřejnosti například formou veřejných obhajob projektových záměrů nebo alespoň veřejně přístupné jednání výběrové komise před samotným výběrem projektů. Tento fakt je však ospravedlněn vysokou časovou a finanční náročností takových jednání při vysokém počtu posuzovaných projektů.

Výběrová kritéria jsou nastavena tak, aby zohledňovala princip partnerství v projektech a jejich regionální dopad, pokud to program dovoluje. Zde narážíme na podmínky programu LEADER ČR 2006, které obsahovaly obligatorní přidělení určité části dotačních prostředků pouze na tzv. zemědělské projekty. Z tohoto pohledu je ovšem velmi zajímavé zaměření dalších podpořených projektů na rozvoj občanských aktivit a podporu komunitního způsobu života v regionu. Toto zaměření je učebnicovým příkladem popisujícím smysl a způsob aplikace metody LEADER na rozvoj venkovských regionů.

Míra asistence, kterou management poskytuje žadatelům o dotace a realizátorům projektů je více než dostatečná. Počíná u obecných vzdělávacích aktivit spojených s programy typu LEADER a pokračuje přes konzultační činnost při přípravě žádostí, asistenci při jejich zpracování, až po pomoc při administrování samotné realizace projektů podpořených žadatelů. Stejně tak přenos informací potenciálním zájemcům o dotace a spolupráci s MAS je dostatečně zajištěn vydáváním a distribucí zpravodaje, provozováním internetových stránek, prezentací v regionálních i celoplošných médiích a také pravidelnou účastí manažerky MAS na jednáních mikroregionů, které spadají na území MAS.

## VLASTNÍ ČINNOST MAS

Kromě administrace programů LEADER MAS vytváří také vlastní projekty, které vycházejí ze strategických dokumentů a jejichž zaměření podléhá kontrole Valné hromady MAS. Hlavní aktivity MAS mimo programy LEADER směřují ke vzdělávací činnosti (ekoporadna, lektorská činnost managementu) a k vydávání regionálních publikací. MAS také lektorskou činností a podnikáním na základě živnostenského listu zvyšuje podíl samofinancování. MAS vybírá vstupní příspěvek od členů.

Management MAS žije dlouhodobě v regionu a má tak dostatečnou znalost místních podmínek. Je dostatečně kvalifikovaný, zkušený a postupně se profesionalizuje. Aktivně se snaží zvyšovat svoji odbornost. Je dlouhodobě finančně udržitelný. Členové MAS se aktivně účastní společenského a kulturního života v regionu.

## MÍSTNÍ PARTNERSTVÍ A VÝMĚNA ZKUŠENOSTÍ MIMO ÚZEMÍ MAS

Členství v MAS je otevřené pro každého aktéra, který souhlasí se stanovami a má sídlo nebo trvalý pobyt na území MAS. Zřejmě z důvodu zaměření činnosti MAS na budování partnerství převažuje jak v členské základně, tak v orgánech MAS neziskový sektor. Dlouhodobá orientace na vytváření partnerství mezi samosprávami, podnikateli a NNO přináší svoje ovoce v lepším pochopení přínosu spolupráce pro celkový rozvoj regionu. Tato spolupráce se projevuje například ochotou podnikatelských subjektů půjčovat finanční prostředky NNO na předfinancování jejich projektů. Spolupráce mezi NNO a podnikateli postupně také posouvá místní samosprávy od lokálního k více regionálnímu myšlení.

Kyjovské slovácko je MAS, která důsledně naplňuje principy metody LEADER ve smyslu práce směrem zdola nahoru a ve smyslu důrazu na princip partnerství. Při podpoře projektů z programů LEADER se spíše než na investiční aktivity, přinášející hmatatelné výsledky, zaměřila na vytváření prostředí pro budoucí aktivní spolupráci samospráv, podnikatelů a NNO i bez dotačních prostředků.

MAS aktivně spolupracuje s dalšími MAS i jinými subjekty v ČR i zahraničí. Management MAS se věnuje lektorské činnosti týkající se problematiky místního udržitelného rozvoje a práce metodou LEADER v ČR i v zahraničí. Bohužel zkušenosti, které získá, přenáší pouze ústně na úrovni managementu a chybí tak masovější šíření poznatků pomocí publikační činnosti.

## Kontakty

### Kyjovské Slovácko v pohybu

Milotice 120, 696 05 Milotice

**Telefon:** 518 610 180

**e-mail:** [leader.ks@centrum.cz](mailto:leader.ks@centrum.cz)

[www.kyjovske-slovacko.com](http://www.kyjovske-slovacko.com)

## MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINA POBESKYDÍ – z.s.p.o.



Místní akční skupina Pobeskydí – z.s.p.o. (zájmové sdružení právnických osob) sdružuje obce z Moravskoslezského kraje, okresu Frýdek-Místek. V době sběru dat<sup>10</sup> zahrnovala 42 obcí sdružených do 4 mikroregionů. K 31. 12. 2004 bylo na území MAS Pobeskydí evidováno 59 293 obyvatel. Hustota osídlení činila 85,2 osob na km<sup>2</sup>. Nejvíce obcí v MAS (30 %) mělo počet obyvatel v rozmezí 501 až 1 000. Druhou skupinou byly obce s 251 až 1 000 obyvatel (19%). Sedmnácti procenty se na celkovém počtu obcí podílely jednak obce s 1 001 až 1 500 obyvateli,

jednak obce s 2 001 až 5 000 obyvateli. Deset procent obcí mělo 1 501 až 2 000 obyvatel, 2 obce měly do 250 obyvatel a jedna obce měla více jak 5 001 obyvatel (Frýdlant nad Ostravicí).

<sup>10</sup> Polovina roku 2007.

MAS Pobeskydí byla založena v roce 2004. K polovině roku 2007 měla dvanáct členů, z nichž čtyři byli zástupci veřejného sektoru, pět sektoru podnikatelského a tři reprezentovali neziskové organizace. MAS Pobeskydí získala podporu z programů LEADER ČR 2004, LEADER ČR 2005, LEADER ČR 2006 a LEADER+. Celkem bylo z prostředků podpořeno 37 projektů v celkové částce cca 33,4 mil. Kč.

MAS Pobeskydí se zaměřuje na zlepšení životního prostředí, sociálního a hospodářského rozvoje regionu, kde působí. Vytyčila si následující cíle:

- tvorba a realizace rozvojových strategií území v rámci iniciativy typu LEADER a v rámci dalších aktivit, které podporují rozvoj venkova
- kulturní, společenský, sociální a ekonomický rozvoj Pobeskydí na bázi využití vnitřních lidských, přírodních a ekonomických zdrojů
- získávání prostředků pro realizace rozvojových projektů, objektivní výběr projektů určených k podpoře
- získávání prostředků pro vlastní činnost a pro rozvoj MAS jako ekonomického subjektu

## STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

MAS Pobeskydí má zpracovávánu integrovanou Strategii rozvoje Pobeskydí. Tato strategie vychází ze strategií mikroregionů, které byly za účasti veřejnosti vyhodnoceny a zrevidovány. Jejich spojením pak vznikla strategie MAS. MAS zpracovala strategii vlastními silami, jako odborníci byly přizvány aktivní subjekty a osoby na území působnosti MAS (zejména manažeri mikroregionů, starostové, podnikatelé apod.).

Podklady pro tvorbu strategie a její aktualizaci připravuje management MAS. Následně probíhá projednávání v pracovních skupinách, do kterého se zapojují jak členové MAS, tak veřejnost. Integrovaná strategie byla naposledy aktualizována v roce 2007 v návaznosti na vyhlášení nových operačních programů Evropské unie. Součástí aktualizace byla i úprava SWOT analýzy.

## DISTRIBUCE PROSTŘEDKŮ Z PROGRAMŮ LEADER

Kritéria pro výběr projektů k podpoře, která jsou stanovena v souladu s příslušnými pravidly, schvaluje je Valná hromada MAS. Preferovány jsou projekty s pozitivním dopadem na celý region a projekty, které jsou založeny na partnerství jednotlivých sfér (veřejné, podnikatelské, neziskové).

O výběru projektů rozhoduje Výběrová komise, ve které jsou zastoupeni všichni členové MAS. Rozhodnutí Výběrové komise potvrzuje statutární zástupce MAS.

MAS poskytuje žadatelům individuální konzultace v sídle MAS. Po vyhlášení výzvy pořádá osvětový seminář. Kromě školení přímo vázaných na programy LEADER, organizuje celou řadu vzdělávacích akcí, např. semináře k dotačnímu managementu.

## VLASTNÍ ČINNOST MAS

MAS Pobeskydí realizuje vlastní projekty a do řady aktivit se zapojuje jako partner (např. projekt „Profesionálové moravskoslezského venkova“ financovaný z operačního programu Rozvoj lidských zdrojů, projekt „Jednotná propagace turistického mikroregionu Těšínské Beskydy financovaný ze SROP).

MAS nevybírá příspěvky od členů. Finanční prostředky získává z komerční činnosti, zejména vyhledáváním dotačních možností mimo programy LEADER, zpracováváním žádostí o dotace, tvorbou odborných analýz, strategických dokumentů, organizací seminářů a exkurzí. Realizaci aktivit mimo programy LEADER konzultuje management MAS s Programovým výborem.

Kompetence jednotlivých pracovníků jsou jasně definovány. Chod MAS zajišťuje ředitel, asistentka, projektový manažer, projektant – administrátor (pro program LEADER) a účetní. V době řízení programu LEADER je posilována administrativní kapacita. Management bydlí na území MAS a v jeho bezprostřední blízkosti.

Činnost MAS je dlouhodobě udržitelná za předpokladu, že MAS získá dostatek prostředků komerční činností jako rozvojová agentura. Zájem o dotační poradenství a zpracování žádostí je na území veliký. Poptávku není MAS aktuálně schopna pokrýt.



MAS Pobeskydí se soustřeďuje zejména na strategické plánování a projektovou činnost. Členové MAS se aktivně zapojují do kulturních a společenských akcí.

## MÍSTNÍ PARTNERSTVÍ A VÝMĚNA ZKUŠENOSTÍ MIMO ÚZEMÍ MAS

MAS Pobeskydí usiluje o rovnoměrné rozložení jednotlivých sfér (veřejné, podnikatelské, neziskové) v rámci členské základny a v orgánech MAS. Koncem roku 2007 došlo k rozšíření členů o Svazek měst a obcí povodí Ondřejnice, čímž se zvětšilo území působnosti MAS a počet obyvatel se navýšil na cca 86 000. MAS je otevřena dalším zájemcům o členství.

MAS komunikuje s územím převážně prostřednictvím e-mailu a telefonu. Informace jsou zasílány přímo starostům obcí, nejsou předávány prostřednictvím manažerů mikroregionů. MAS po ukončení jednotlivých programů LEADER vydává mapky s přehledem žádostí a podpořených projektů. Méně aktivní části území MAS důsledně informuje, nepovzbuzuje je ale k aktivitě zejména z důvodů vysokého převisu žádostí – pro nové žadatele by zamítnutí bylo velmi demotivující.

MAS informuje o své činnosti prostřednictvím médií a na webových stránkách. Vydává informační materiály o regionu, které jsou využívány zejména k propagaci území na veletrzích apod. Výroční zpráva je zpracovávána ročně.

MAS spolupracuje se subjekty mimo území MAS zejména v problematice využívání obnovitelných zdrojů energie. Intenzivnější spolupráce probíhá i s okolními MAS, a to nejen z České republiky, ale i z Polska a Slovenska. MAS Pobeskydí funguje jako „spádová“ MAS pro celý Moravskoslezský kraj.

### Kontakty

#### Místní akční skupina Pobeskydí – z.s.p.o.

Třanovice 1, 739 53 Třanovice

**Telefon:** 558 431 068

**e-mail:** [mas@pobeskydi.cz](mailto:mas@pobeskydi.cz)

[www.pobeskydi.cz](http://www.pobeskydi.cz)

## POSÁZAVÍ o.p.s.



Místní akční skupina Posázaví působí na území Středočeského kraje, v okresech Benešov a Kutná Hora. V době sběru dat<sup>11</sup> zahrnovala 97 obcí a 6 mikroregionů. K 31. 12. 2004 bylo na území MAS Posázaví evidováno 87 795 obyvatel. Hustota osídlení činila 70,73 osob na km<sup>2</sup>. V MAS výrazně převládaly obce s počtem obyvatel k 31. 12. 2004 do 250 obyvatel (43% obcí v MAS), v rozmezí 251 až 500 obyvatel (22% obcí v MAS) a v rozmezí 501 až 1 000 obyvatel (16 % obcí v MAS).

Místní akční skupina Posázaví je orgánem obecně prospěšné společnosti (o.p.s.) Posázaví a byla založena v roce 2004. K polovině roku 2007 měla padesát členů (tzv. partnerů Posázaví o.p.s.), z nichž sedmáct bylo zástupců veřejného sektoru, patnáct sektoru podnikatelského a osmnáct reprezentovalo neziskové organizace. MAS Posázaví získala podporu z programů LEADER ČR 2004, LEADER ČR 2006 a LEADER+. Celkem bylo z prostředků programu LEADER+ podpořeno 63 projektů v celkové částce cca 22,4 mil. Kč.

MAS Posázaví se zaměřuje na zlepšení kvality života v regionu Posázaví. Tento cíl je naplňován v pěti prioritách:

- zachování a zhodnocení přírodního i architektonického dědictví regionu
- celkové zvýšení přitažlivosti regionu jako místa pro život a rekreaci
- zapojení veřejnosti do veřejného života, rozhodování v regionu a spolkové činnosti
- podpora rozvoje infrastruktury
- podpora aktivit dětí a mládeže
- Posázaví o.p.s. – servisní organizace Místní akční skupiny<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Polovina roku 2007.

<sup>12</sup> Tato priorita určuje podobu a aktivity Posázaví o.p.s., která slouží jako servisní organizace MAS. Posázaví o.p.s. by měla kromě poradenství a projektové přípravy zajišťovat i reprezentaci MAS a regionu a lobovat za jejich zájmy.

## STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

MAS Posázaví má vytvořenu integrovanou Strategii rozvoje regionu Posázaví. První verze strategie z roku 2003 byla vytvořena externí agenturou. Postupně se ale od dodavatelského modelu ustupovalo. V roce 2006, kdy probíhala v návaznosti na nové programovací období Evropské unie poslední aktualizace strategie, MAS už využila pouze služeb externího facilitátora, obsahovou i formální stránku řešila vlastními silami. Do přípravy strategie byla zapojena široká veřejnost. Jednání probíhala formou setkání oborových pracovních skupin. Některé z oborových skupin (Cestovní ruch, Děti a mládež) se přetransformovaly do tzv. komisí, které fungují i nadále. Jejich členové – zástupci různých sfér a subjektů i mimo partnery Posázaví o.p.s. – se pravidelně setkávají a řeší aktuální problémy, plánují aktivity MAS v dané oblasti apod.

Územní strategie je chápána jako komplexní rozvojový dokument, který je využíván nejen jako podklad pro výběr témat do programů LEADER, ale také jako rámec pro aktivity MAS a regionu obecně.

## DISTRIBUCE PROSTŘEDKŮ Z PROGRAMŮ LEADER

Stanovení kritérií pro výběr projektů je součástí strategického plánování. Konečnou podobu kritérií schvaluje Plénium (valná hromada partnerů Posázaví o.p.s.). O přidělení podpory rozhoduje Výběrové komise, jejímiž členy jsou kromě zástupců partnerů Posázaví o.p.s. i nezávislí odborníci z území. Rozhodnutí Výběrové komise potvrzuje Programový výbor složený ze zástupců všech partnerů Posázaví o.p.s. K transparentnosti výběru přispívají i veřejné obhajoby projektů. MAS upřednostňuje projekty s regionálním dopadem a projekty založené na partnerství jednotlivých sfér (veřejné, podnikatelské, neziskové).

MAS eviduje potenciální projektové záměry na území, průběžně asistuje žadatelům. V návaznosti na vyhlášení výzev k podávání žádostí do programů LEADER organizuje informační semináře. Dotační poradenství (i mimo programy LEADER) je zdarma, zpracování žádosti MAS nabízí za úplaty.

## VLASTNÍ ČINNOST MAS

MAS Posázaví realizuje celou řadu vlastních projektů. K obvyklé praxi patří, že MAS je zapojena do přípravy, realizace a zahájení činnosti/provozu, o pokračování se stará některý z partnerů, příp. další subjekt. MAS chce do budoucna otevřít vlastní grantové schéma.

MAS vybírá členské příspěvky. Finanční prostředky získává i z komerční činnosti – za úplaty zpracovává žádosti, organizuje exkurze, pronajímá prostory pro školení apod. Využívá i možností lokálního sponzoringu. Tímto způsobem je financována zejména tvorba materiálů v oblasti cestovního ruchu.

Management MAS (resp. Posázaví o.p.s., která zajišťuje servis pro MAS) tvoří ředitelka, projektoví manažeři pro jednotlivé mikroregiony,<sup>13</sup> manažer pro cestovní ruch, euromanažer (tj. obdoba grantového poradce), administrativní pracovnice a účetní. Všichni zaměstnanci Posázaví o.p.s. mají zpracován plán vzdělávání, systematicky zvyšují svoji odbornost. Posázaví o.p.s. získala certifikaci ISO 9001:2000. Pravidelně zde probíhají audity činnosti a hospodaření (dvakrát ročně) a hodnotící rozhovory s pracovníky.

MAS funguje jako iniciátor společenského a kulturního života. Buď akce sama pořádá, nebo podporuje akce partnerů Posázaví o.p.s.

## MÍSTNÍ PARTNERSTVÍ A VÝMĚNA ZKUŠENOSTÍ MIMO ÚZEMÍ MAS

MAS Posázaví se systematicky snaží podporovat vytváření místních partnerství a vazeb mezi jednotlivými sektory (veřejný, podnikatelský, neziskový). Funguje v regionu jako integrační prvek – sbírá data o území, zprostředkovává komunikaci subjektů s obdobnými zájmy, spojuje dílčí záměry do komplexnějších projektů s regionálním dopadem. Zastoupení jednotlivých sfér (veřejné, podnikatelské, neziskové) v členské základně a orgánech MAS je vyrovnáno. Programový výbor MAS je složen ze zástupců všech partnerů Posázaví o.p.s.

---

<sup>13</sup> Projektoví manažeři jsou financováni z prostředků obcí příslušných mikroregionů, ale jsou zaměstnanci Posázaví o.p.s. a sdílí společnou kancelář. Je zde tedy velký prostor pro předávání informací, výměnu dobré praxe a konzultace.

Komunikace s územím je efektivní zejména díky osobním kontaktům a vazbám pracovníků a propracované organizační struktuře managementu MAS, resp. Posázaví o.p.s. Propagaci MAS a styk s veřejností zajišťuje ředitelka Posázaví o.p.s. MAS vydává vlastní zpravodaj, publikuje tiskové zprávy, pravidelně zve novináře na své akce, má vlastní televizní zpravodajství. Prezentace činnosti MAS probíhá i na kulturních a společenských akcích v regionu, pokud je to vhodné. Webové stránky MAS jsou navrženy tak, aby partneři Posázaví o.p.s. mohli editovat a přidávat zprávy on-line. Obvykle jde o informace o kulturních a vzdělávacích akcích pořádaných v regionu. Webové stránky zároveň slouží jako integrovaný portál cestovního ruchu.

MAS má podepsáno několik dohod o spolupráci s ostatními MAS, včetně zahraničních. Aktuálně jde spíše o formální partnerství. MAS spolupracuje i s dalšími subjekty, např. Národní sítí MAS, Národní observatoří venkova, ÚZEI, Zemědělskou univerzitou apod. MAS je dodavatelem služeb v oblasti cestovního ruchu pro CzechTourism a Středočeský kraj.

## Kontakty

### **Posázaví o.p.s.**

sídlo: Zámek Jemniště 1, 257 01 Postupice

kancelář: Masarykovo náměstí 1, 256 01 Benešov

**Telefon:** 317 701 948

**e-mail:** [info@posazavi.com](mailto:info@posazavi.com)

[www.posazavi.com](http://www.posazavi.com)

## ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÍ REGIONU HRANICKO, o.s.



MAS Rozvojové partnerství Regionu Hranicko (dále MAS Hranicko) působí v Olomouckém kraji v okrese Přerov. V době, kdy byla tato studie zpracovávána<sup>14</sup> zahrnovala území působnosti 31 obcí. V MAS Hranicko převládaly obce s počtem obyvatel od 251 do 500 (43 % ze všech obcí v MAS). Druhou nejpočetnější skupinou byly obce do 250 obyvatel (26 %) a třetí obce s 501 až 1 000 obyvateli (19 %). Dvě obce z 31 měly počet obyvatel v rozmezí 1 501 až 2 000. V MAS byla začleněna jedna obec s počtem obyvatel v rozmezí 1 001

až 1 500 a jedna obec s více jak 5001 obyvatel. Naopak se v MAS v době sběru dat nenacházela obec s 2 001 až 5 000 obyvateli.

K formalizaci partnerství do podoby občanského sdružení došlo na počátku roku 2006. Byla tak završena více než roční neformální spolupráce několika regionálně činných institucí se zájmem o společnou práci na rozvoji regionu. Na začátku vzniku MAS stál Mikroregion Hranicko, který realizoval v rámci programu INTERREG III C projekt INNOREF a už v tomto projektu začala fungovat volná platforma subjektů, které nebyly součástí samosprávy (principem projektu INNOREF bylo mezisektorové partnerství napříč různými zájmovými skupinami), až pak byla MAS založena jako občanské sdružení. MAS funguje poměrně volným způsobem, takže členství narostlo ze zakládajících asi 15–18 členů na 41 ke konci roku 2007 a je předpoklad, že vlivem realizace programu LEADER 2007–2013 počet členů ještě poroste. Mikroregion Hranicko v průběhu realizace INNOREF zahájil novou aktivitu – podporu žadatelům při přípravě a realizaci projektů ve formě poskytování služeb. Na konci realizace INNOREF proběhla v mikroregionu a MAS diskuze o tom, jakým způsobem by měl pokračovat management území po skončení projektu. Byly tři možnosti: pokračovat pod hlavičkou mikroregionu, pokračovat pod hlavičkou rozvojového partnerství (MAS), nebo založit novou instituci. Výsledkem diskuzí bylo společné založení Hranické rozvojové agentury jako zájmového sdružení 2 právnických osob, mikroregionu a MAS. MAS může poskytovat subjektům na území pomoc formou konzultací, ale smyslem její činnosti není

<sup>14</sup> Polovina roku 2007.

přímo psaní projektových žádostí. Vedlo by to navíc k možnému střetu zájmů při realizaci Programu LEADER. Mikroregion pro změnu na agenturu převedl zajištění veškerého výkonného servisu a managementu včetně přípravy nových projektů.

Budeme-li považovat spojení MAS – mikroregion – rozvojová agentura za funkční celek, pak má do budoucna velký potenciál být významným aktérem rozvoje regionu. Zejména propojení neziskové (MAS, agentura) a politicko-samosprávné sféry (mikroregion) může přinášet užitek jednak ve společném financování aktivit a jednak v lepších možnostech prosazování zájmů na krajské a národní úrovni. V tomto smyslu ovšem funkčnost takového uskupení vzhledem ke krátké existenci MAS a agentury nelze v současnosti hodnotit.

Po svém založení se MAS Hranicko úspěšně zúčastnila programu LEADER ČR 2006. V rámci realizace tohoto programu bylo v regionu podpořeno 8 projektů s celkovými náklady 3,6 mil. Kč.

Podle stanov sdružení je hlavním cílem MAS všestranná podpora trvalého rozvoje Regionu Hranicko zejména činnostmi ve prospěch obcí, neziskových organizací, drobných podnikatelů, malých a středních podniků a dalších subjektů, které působí v regionu Hranicko, dále pak rozvoj jejich mezisektorové spolupráce s cílem vytvářet integrované projekty. Tento hlavní cíl je pak specifikován dílčími cíli, jimiž jsou zejména:

- a) zajištění naplňování principu partnerství (intenzivní spolupráce mezi státní správou a samosprávou, podnikatelskými subjekty, nevládními organizacemi a dalšími subjekty)
- b) podpora rozvoje občanských iniciativ na místní a regionální úrovni, ochrana přírody a krajiny, kulturního bohatství a zdraví obyvatel tohoto území
- c) zvýšení ekonomické prosperity a kvality života na tomto území, včetně podpory malého a středního podnikání, bydlení, školství, využití volného času, rozvoje veřejné dopravy, turistického ruchu, péče o památky, informatiky, aj.

## STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Mluvíme-li o strategickém plánování v prostoru MAS Hranicko, je důležité vzít v úvahu úzkou provázanost Mikroregionu Hranicko, MAS Rozvojové partnerství Regionu Hranicko a Hranické rozvojové agentury. Tyto tři subjekty vychází ze společných strategických dokumentů a společně je také naplňují. Proces přípravy těchto dokumentů je dostatečně participativní. Jsou do něj zapojeni důležití aktéři, a proto se dá předpokládat relativně dobrá reflexe potřeb území. Strategie rozvoje jsou zpracovány komunitním způsobem se zapojením externích odborníků. Při tvorbě strategických dokumentů je brán zřetel na nadřazené rozvojové dokumenty (program rozvoje kraje) a u podřazených rozvojových dokumentů (strategie mikroregionů) je hledán průnik tak, aby byl naplněn zájem na řešení společných problémů a využívání potenciálu jednotlivých území k naplnění společných cílů. Členská základna MAS se pravidelně účastní jednání Valné hromady, která je nejvyšším rozhodovacím orgánem sdružení.

## DISTRIBUCE PROSTŘEDKŮ Z PROGRAMŮ LEADER

Zatím jediným programem, který MAS administrovala, byl program LEADER ČR 2006. Mechanismy rozdělování finančních prostředků v tomto programu byly nastaveny tak, aby byla zajištěna transparentnost a nediskriminační přidělování dotací a zároveň co nejlepší možnost pro podávání žádostí pro co nejširší okruh žadatelů. Geografické rozložení podpořených žádostí v regionu nebylo sledováno. V následujících letech bude MAS realizovat v rámci Programu rozvoje venkova ČR program LEADER 2007–2013.

## VLASTNÍ ČINNOST MAS

Při hodnocení činnosti MAS mimo programy typu LEADER opět narazíme na úzké propojení MAS s mikroregionem a rozvojovou agenturou. Všechny aktivity mimo administraci programů LEADER a spolupráci s dalšími MAS jsou přesunuty na tyto dva subjekty. MAS jako taková tedy nerealizuje vlastní projekty ani nevyvíjí žádné komerční aktivity. Jediným způsobem zvyšování podílu samofinancování MAS je vybírání členských příspěvků. V roce 2007 byla nicméně hlavní pozornost MAS věnována přípravám na program LEADER 2007–2013, jehož realizace by měla přinést mimo jiné také vybudování samostatného zázemí MAS.



## MÍSTNÍ PARTNERSTVÍ A VÝMĚNA ZKUŠENOSTÍ MIMO ÚZEMÍ MAS

Členství v MAS je otevřené pro každého, kdo vyvíjí nějakou hodnotnou činnost na území MAS. Management ale nabídku členství aktivně nešíří. Členská základna je stabilní. Podle názoru managementu jsou informace o členství dostatečně přístupné na internetových stránkách a aktivní zájemci o členství se kromě toho mohou kdykoliv informovat v kanceláři MAS, kde je jim věnována náležitá péče.

V orgánech MAS je zachováván poměr soukromé a veřejné sféry podle pravidel programu LEADER (max. 50% veřejná sféra) s převahou sféry soukromé. To souvisí jednak s faktem, že většina obcí je v MAS zastoupena mikroregiony, a také s provázaností MAS, mikroregionu a rozvojové agentury, kde mají zástupci samospráv větší vliv.

MAS vydává pravidelně informační zpravodaj, má společné internetové stránky s mikroregionem a rozvojovou agenturou. To zajišťuje snadný přístup k informacím o dění v regionu a k dalším informacím spojeným s činností rozvojové agentury (dotace, vzdělávání). MAS také udržuje se svými partnery na území osobní kontakt. Přenos informací prostřednictvím samospráv funguje dobře, i když kvalita přenosu není nijak systematicky sledována.

MAS aktivně spolupracuje s dalšími MAS v ČR i v zahraničí. Přenos zkušeností probíhá ponejvíce formou osobního sdělení členům MAS na Valných hromadách a podáváním ústních zpráv Programovému výboru. Zprávy ze studijních cest, kterých se může zúčastnit každý člen MAS, nejsou zpracovávány ani zveřejňovány. Do budoucna je snahou managementu vzbudit zájem o sdělení zkušeností také u řadových členů MAS a případně i dalších zájemců v regionu.

### Kontakty

#### **Rozvojové partnerství Regionu Hranicko**

Tř. 1. máje 2063, 753 01 Hranice

**Telefon:** 581 601 716

**e-mail:** [ropa@regionhranicko.cz](mailto:ropa@regionhranicko.cz)

[www.regionhranicko.cz](http://www.regionhranicko.cz)

## MAS VLTAVA, o.s.



MAS Vltava, o.s. působí na území Jihočeského kraje, v severní části okresu České Budějovice. V době sběru<sup>15</sup> dat sdružovala území 14 obcí (tzv. mikroregion Vltavotýnsko) a překrývala se s územím obce s rozšířenou působností Týn nad Vltavou. K 31. 12. 2004 bylo na území MAS Vltava evidováno 13 798 obyvatel. Hustota osídlení činila 52,56 osob na km<sup>2</sup>. V MAS výrazně převládají obce s počtem obyvatel k 31. 12. 2004 do 250 (představují 57%

obcí v MAS) a v rozmezí 501 až 1 000 obyvatel (tvoří 29% obcí v MAS), nad 5 001 obyvatel má jediná obec (Týn nad Vltavou).

MAS Vltava byla založena v roce 2004. K polovině roku 2007 měla patnáct členů, z nichž dva byli zástupci veřejného sektoru, devět sektoru podnikatelského a čtyři reprezentovali neziskové organizace. MAS Vltava získala podporu z programů LEADER ČR 2004, LEADER ČR 2005 a LEADER+ (osvojování schopností). Celkem bylo z prostředků podpořeno 10 projektů v celkové částce cca 15,7 mil. Kč.

MAS Vltava spolu s dalšími organizacemi (Sdružení měst a obcí Vltava, Spolek pro rozvoj regionu) v roce 2007 zřídila tzv. Regionální projektové centrum se sídlem v Týně nad Vltavou. Jde o kontaktní místo pro subjekty na území, které koordinuje rozvoj regionu a nabízí podporu (obvykle zdarma) při zpracování projektů a žádostí o dotace (LEADER i ostatní dotace). Sídlí zde i kancelář MAS a je zde zajišťována administrace programů LEADER.

MAS Vltava se zaměřuje zejména na:

- rozvoj zemědělské činnosti, ekologického zemědělství a diverzifikaci zemědělské činnosti
- podporu malého a středního podnikání
- podporu cestovního ruchu a propagace místních výrobků
- rozvoj a zkvalitnění sociálních služeb

<sup>15</sup> Polovina roku 2007.

- vznik nových pracovních příležitostí
- podporu a vznik partnerství, spolků a sdružení
- přirozenou údržbu krajiny a přírody, podporu biodiverzity
- využívání obnovitelných zdrojů energie, nakládání s biomasou

## STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Cíle MAS jsou zakotveny v integrované strategii Rozvoj Vltavotýnska, zpracované v roce 2004 a aktualizované v roce 2006. Tato strategie byla připravena v pracovních skupinách komunitním způsobem za pomoci externích facilitátorů a projednána se širokou veřejností. Integrovaná strategie byla východiskem pro žádosti do programů LEADER a slouží jako rámec pro plánování aktivit, je chápána jako základní strategický dokument pro rozvoj území. Např. bezplatná podpora Regionálního projektového centra je poskytována pouze v případě, že je projektový záměr žadatele v souladu se chválenou integrovanou strategií.

## DISTRIBUCE PROSTŘEDKŮ Z PROGRAMŮ LEADER

MAS se z počátku potýkala s nedůvěrou a nezájmem. Bylo podáno minimum žádostí, o podporu se ucházeli převážně členové MAS. Podpořen byl zejména nákup zemědělského zařízení. Prostředky získalo jen minimum projektů, kde žadatelem byla obec. MAS se soustředila na podnikatele, protože ti jsou ekonomickými tahouny regionu a protože předpokládala, že obce a neziskové organizace mají větší možnost čerpat dotace jinde a jsou v žádání o dotace zkušenější.

O výběru projektů rozhoduje výběrová komise složená z členů MAS. MAS do budoucnosti zvažuje zařazení veřejných prezentací předkládaných žádostí, pokud půjde o obecně prospěšné projekty (služby pro obyvatele, kulturní akce apod.), a bodové zvýhodnění subjektů, které s MAS dlouhodobě spolupracují (zapojily se přípravy strategie apod.)

Asistenci s tvorbou žádostí žadatelům poskytuje Regionální projektové centrum. V předchozích programech LEADER zde byly bezplatně připravovány všechny žádosti, do budoucna se předpokládá, že každý žadatel bude mít k dispozici určitý počet konzultačních hodin zdarma, které bude moci libovolně využít (napsání žádosti, vedení při psaní žádosti, individuální školení apod.).

Regionální projektové centrum také vede databázi projektových záměrů na území, vyhledává pro ně vhodné dotační zdroje a pomáhá s přípravou žádostí mimo programy LEADER. I tato služba je poskytována zdarma, pokud je projektový záměr v souladu se schválenou integrovanou strategií.

## VLASTNÍ ČINNOST MAS

MAS Vltava nerealizuje vlastní projekty, do řady projektů se ale zapojuje jako partner, propaguje a podporuje kulturní a společenské akce členů MAS. Mimo programy LEADER získává prostředky na svou činnost zejména zpracováváním odborných studií (např. mapuje síť cest v regionu) a projektovou podporou subjektům mimo území MAS. Na provoz Regionálního projektového centra, včetně platů pracovníků, se skládá více subjektů, což se z pohledu udržitelnosti jeví jako vhodné řešení.

Administrativní agendu MAS zajišťují dva pracovníci – Manažer MAS a Administrátor. Na dohodu o provedení práce pro MAS dále pracuje předseda MAS (statutární zástupce) a členové výboru, výběrové komise a kontrolní komise. Vzdělávání managementu MAS probíhá dle aktuálních potřeb, není nastaven systematický plán vzdělávání. MAS má vytipovány dodavatele, jejichž služeb dlouhodobě využívá, a to zejména v oblasti zpracování odborných studií a posudků (obnovitelné zdroje apod.) a facilitace jednání.

## MÍSTNÍ PARTNERSTVÍ A VÝMĚNA ZKUŠENOSTÍ MIMO ÚZEMÍ MAS

K polovině roku 2007 bylo zastoupení jednotlivých sfér v členské základně MAS Vltava nevyrovnané. Převažovaly podnikatelské subjekty, zejména zemědělci. Obce byly do členství zapojeny jako sdružení měst a obcí, měly tedy jen jednoho zástupce. Nerovnoměrné bylo i rozložení v orgánech MAS.

Členství v MAS není příliš propagováno. Noví členové jsou získávání zejména přes osobní kontakty a doporučení (např. přes starosty obcí apod.).

MAS informuje o své činnosti prostřednictvím médií. Předávání informací zajišťují i starostové obcí, zprávy jsou zveřejňovány na úředních deskách apod. MAS společně se Sdružením měst a obcí Vltava, Spolkem pro rozvoj regionu a Informačním centrem Vltavotýnska provozuje webové stránky [www.vltavotynsko.cz](http://www.vltavotynsko.cz). Od roku 2006 vydává každoročně výroční zprávu.

Partnerství se subjekty mimo území MAS je budováno zejména na úrovni jednotlivých členů MAS, kteří mají dlouholeté vlastní kontakty. MAS Vltava úzce spolupracuje s MAS Lužnice, se kterou i sdílí kancelář v rámci Regionálního projektového centra. O výměně zkušeností s ostatními MAS se teprve jedná.

## Kontakty

### **Místní akční skupina Vltava, o.s.**

Hartmanice 22, 373 65 Dolní Bukovsko

**Telefon:** 380 421 377

**e-mail:** [mas.vltava@seznam.cz](mailto:mas.vltava@seznam.cz)

[www.vltavotynsko.cz](http://www.vltavotynsko.cz)

## Edice venkov

Tato publikace je součástí **Edice venkov**, kterou vydává občanské sdružení Centrum pro komunitní práci (CpKP). Jednotlivé publikace této edice jsou zaměřeny na různé oblasti a metody, které mají vliv na rozvoj resp. obnovu venkovského prostoru v České republice i v zahraničí.

Edice venkov je určena zástupcům státní správy, krajské i obecní samosprávy, venkovským NNO, manažerům mikroregionů i místních akčních skupin a venkovským podnikatelům. Pro všechny tyto subjekty se mohou stát publikace Edice venkov každodenním pomocníkem při řešení problematiky rozvoje jejich obcí a regionů.

## DOSUD VYŠLO

### FINANCOVÁNÍ ROZVOJE VENKOVA

**autoři: Petr Pelcl, Robert Zelenka, Tomáš Svoboda, Alena Lehmannová**

Publikace poskytuje souhrnný přehled o formách a poskytovatelích podpory pro začínající i stávající podnikatele na venkově. Naleznete zde informace o obecné podpoře podnikatelům v nezemědělských oborech, o podpoře určené zemědělcům a ostatních zdrojích, ze kterých mohou podnikatelské subjekty čerpat.

### MIKROPŮJČKY

#### Nový nástroj financování projektů na venkově

**autoři: Petr Pelcl, Tomáš Svoboda, Jiří Prošek, Lukáš Heger**

Cílem publikace je popsat úvěrové schéma drobných půjček pro podnikatele na venkově. Součástí textu je i analýza variant financování mikropůjčkového schématu a analýza právních omezení a rizik při založení a využívání schématu. Zajímavou kapitolou je i shrnutí zkušeností z poskytováním drobných úvěrů pro financování projektů na venkově z Polska a Slovenska. Úvěrové schéma je součástí systému podpory zaměstnanosti na venkově, který byl zpracován v rámci projektu „Podpora zaměstnanosti na venkově“.

## PODNIKÁNÍ NA VENKOVĚ

autor: Michal Švagerka

Publikace je určena jako doprovodný studijní materiál ke stejnojmennému kurzu, který vznikl v rámci projektu „Podpora zaměstnanosti na venkově“. Tato publikace shrnuje v šestnácti kapitolách potřebné informace, které jsou základem pro Váš úspěšný vstup do podnikání. Definuje rizika, která jsou se startem podnikání spojena, a poskytuje doporučení, resp. návody pro řešení vybraných situací.

## VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

**stavu malého, drobného a středního podnikání na venkově**

autor: Tomáš Svoboda

Publikace zprostředkovává výstupy výzkumu venkovského prostoru, jehož hlavním účelem bylo zjistit, jaké jsou problémy či perspektivy malého a středního podnikání na venkově. Výzkum byl jedním z podkladů pro tvorbu uceleného systému podpory podnikání ve venkovském prostoru, jehož hlavní myšlenka tkví v provázání úvěrového produktu pro podporu podnikatelských projektů a vzdělávání podnikatelů. Nicméně cílem realizátorů výzkumu bylo poskytnout ucelený obraz podnikání na venkově, který může být inspirací pro všechny organizace a instituce, které se zabývají problematikou rozvoje resp. obnovy venkova.

## JAK SI PUBLIKACE EDICE VENKOV OBJEDNAT?

Publikace je možné si objednat v Centru pro komunitní práci západní Čechy:

### Kontaktní osoba

**Alena Lehmannová**

CpKP západní Čechy

Americká 29, 301 38 Plzeň

**Telefon/Fax:** 377 329 558

**e-mail:** [alena.lehmannova@cpkp.cz](mailto:alena.lehmannova@cpkp.cz)

## Informace o Centru pro komunitní práci

**CpKP je nezisková organizace, která poskytuje služby všem zájemcům z veřejné správy, občanských organizací a soukromého sektoru v následujících oblastech:**

### ÚČAST VEŘEJNOSTI A OBČANSKÝCH ORGANIZACÍ V ROZVOJI OBCÍ, MĚST A KRAJŮ

Navrhujeme a realizujeme programy účasti veřejnosti v investičním plánování a rozhodování. Jedná se například o zapojení veřejnosti do plánování a navrhování veřejných prostranství, do přípravy regenerace panelových sídlišť, do přípravy strategických, rozvojových nebo komunikačních koncepcí (např. koncepce nakládání s odpady, generely zeleně atd.) nebo také do přípravy dopravních staveb či jiných investic. V rámci tohoto programu organizujeme diskuze s veřejností, interaktivní výstavy, ankety, sociologické průzkumy a rovněž zajišťujeme vedení pracovních setkání s občany. Pořádáme vzdělávací programy v oblasti zapojování veřejnosti pro pracovníky veřejné správy.

### MÍSTNÍ UDRŽITELNÝ ROZVOJ

Poskytujeme konzultační služby při přípravě projektů zaměřených na místní sociálně ekonomický rozvoj při respektování principů ochrany životního prostředí. Zpracováváme a aktualizujeme rozvojové strategie mikroregionů, měst a krajů. Asistujeme při přípravě místních rozvojových projektů a aktivit zaměřených na znevýhodněné skupiny obyvatel. Pracujeme ve vzájemné spolupráci s místními partnery (veřejnou správou, podnikateli a NNO), což umožňuje co nejvíce přizpůsobit projekty místním podmínkám.

### REGIONÁLNÍ POLITIKA EVROPSKÉ UNIE A REGIONÁLNÍ ROZVOJ ČR

Prosazujeme principy partnerství a transparentního rozhodování v regionální politice Evropské unie. V Česku prosazujeme konzultace a zapojení veřejnosti a nevládních neziskových organizací při přípravě a využívání Strukturálních fondů. Účastníme se diskuzí o podobě regionální politiky,



zprostředkováváme informace ostatním NNO v Česku a připravujeme společná doporučení a postupy. Naše zkušenosti z ČR přenášíme do ostatních kandidátských a členských zemí EU.

## VZDĚLÁVÁNÍ, PODPORA A POSILOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Podporujeme a vzděláváme členy občanských a neziskových organizací na všech úrovních. Pracujeme s dobrovolníky, organizujeme semináře a vzdělávací kurzy s cílem posílit neziskový sektor. Podporujeme mezioborové setkávání a spolupráci neziskových organizací.

Podrobnější informace naleznete na internetu [www.cpkp.cz](http://www.cpkp.cz)



C P K P

### Místní zastoupení CpKP

#### CpKP jižní Čechy

Dvořákova 21  
370 01 České Budějovice  
**Telefon/Fax:** (+420) 386 360 544  
**e-mail:** [jizni.cechy@cpkp.cz](mailto:jizni.cechy@cpkp.cz)

#### CpKP střední Čechy

Vodičkova 36  
110 00 Praha 1  
**Telefon/Fax:** (+420) 251 560 776  
**e-mail:** [stredni.cechy@cpkp.cz](mailto:stredni.cechy@cpkp.cz)

#### CpKP střední Morava

Horní náměstí 12  
750 02 Přerov  
**Telefon/Fax:** (+420) 581 210 502  
**e-mail:** [stredni.morava@cpkp.cz](mailto:stredni.morava@cpkp.cz)

#### CpKP východní Morava

Gahurova 292  
760 01 Zlín  
**Telefon:** (+420) 577 213 140  
**Fax:** (+420) 581 219 555  
**e-mail:** [vychodni.morava@cpkp.cz](mailto:vychodni.morava@cpkp.cz)

#### CpKP západní Čechy

Americká 29  
301 38 Plzeň  
**Telefon/Fax:** (+420) 377 329 558  
**e-mail:** [zapadni.cechy@cpkp.cz](mailto:zapadni.cechy@cpkp.cz)

Petr Pelcl, Tomáš Havránek,  
Alena Lehmannová, Jan Martínek  
**METODIKA DOBRÉ PRAXE MÍSTNÍCH  
AKČNÍCH SKUPIN V ČESKÉ REPUBLICE**  
**Zpráva z výzkumného projektu, 2007–2008**

V roce 2008 vydalo Centrum pro komunitní práci.  
CpKP západní Čechy, Americká 29, 301 38 Plzeň.

**Redakční úprava:** Alena Lehmannová  
**Grafická úprava a zlom:** Hana Lehmannová (hanja.eu)  
**Tisk:** Dragon Press s.r.o.

Vyšlo v rámci „edice venkov“.  
Financováno z programu WD – Výzkum pro řešení  
regionálních disparit Ministerstva pro místní rozvoj.

Plzeň 2008

**ISBN 978-80-86902-74-6**





С Р К Р

  
edice  
venkov

ISBN 978-80-86902-74-6