

SROVNÁVACÍ ANALÝZA

1. Úvod	2
2. MAS kvalifikovaně identifikuje problémy a možnosti území, ve kterém působí, a na základě jejich vyhodnocení stanovuje strategii rozvoje tohoto území.....	3
Analýza situace v jednotlivých MAS	3
Identifikovaná „dobrá praxe“	5
3. MAS má vybudován odpovídající mechanismus distribuce peněz pro programy typu LEADER.	6
Analýza situace v jednotlivých MAS	6
Identifikovaná „dobrá praxe“	7
4. MAS při své činnosti vhodně pracuje s potenciálem, který se v území nabízí. Kromě přerozdělování finančních prostředků z programů typu LEADER realizuje i vlastní projekty, které naplňují priority v rámci schválené nebo jinak dohodnuté strategie rozvoje území MAS. MAS Je buditelem společenského života regionu.....	8
Analýza situace v jednotlivých MAS	8
Identifikovaná „dobrá praxe“	10
5. Aktivity MAS probíhají v kooperaci všech místních aktérů na základě principů partnerství. MAS informuje o své činnosti a o dění v území, ve kterém působí. Získává a přenáší zkušenosti s prací ve venkovském prostoru, a to na regionální, národní i mezinárodní úrovni.	11
Analýza situace v jednotlivých MAS	11
Identifikovaná „dobrá praxe“	12
6. Závěr.....	13

1. ÚVOD

Cílem srovnávací analýzy bylo porovnání činnosti vybraných MAS a stanovení obecně efektivních postupů, které jsou nezávislé na typu a problémech konkrétního území.

V rámci srovnávací analýzy byly zkoumány MAS Český Západ – Místní partnerství, o.s., MAS Kyjovské Slovácko v pohybu, o.s., MAS Pobeskydí, z.p.o., Posázaví, o.p.s.¹, MAS Rozvojové partnerství Regionu Hranicko, o.s. a MAS Vltava, o.s.

Činnost MAS byla sledována v následujících oblastech:

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 při své činnosti vhodně pracuje s potenciálem, který se v území nabízí. Kromě přerozdělování finančních prostředků z programů typu LEADER realizuje i vlastní projekty, které naplňují priority v rámci schválené nebo jinak dohodnuté strategie rozvoje území MAS. Je buditelem společenského života regionu.
4. Aktivity MAS probíhají v kooperaci všech místních aktérů na základě principů partnerství. MAS informuje o své činnosti a o dění v území, ve kterém působí. Získává a přenáší zkušenosti s prací ve venkovském prostoru, a to na regionální, národní i mezinárodní úrovni.

Data pro srovnávací analýzu byla získána

- předběžným dotazníkovým šetřením
- studiem strategických dokumentů MAS
- studiem stanov, statutů a jednacích řádů MAS
- provedením a vyhodnocením strukturovaných rozhovorů s managementem jednotlivých MAS a žadateli (osnova rozhovoru je připojena v příloze)
- studiem webových stránek a informačních materiálů MAS

Původním záměrem projektu bylo priority rozvoje území definované ve strategických dokumentech MAS konfrontovat s výstupy ze socio-demografické analýzy území zpracované na základě veřejně dostupných dat (statistiky MPSV, ČSÚ) a ověřit tak, že problémy identifikované MAS odpovídají skutečným problémům území.

V průběhu řešení projektu se ale ukázalo, že data z veřejně dostupných zdrojů k tomuto účelu použít nelze, a to z několika důvodů:

- Parametry sledované ve statistikách MPSV a ČSÚ jsou příliš obecného charakteru a nepostihují specifické problémy území jednotlivých MAS.
- Programy Leader, tak jak jsou vyhledávány v českém prostředí, jednoznačně definují, které oblasti budou podporovány a které ne. Strategické dokumenty vytvářené pro účely žádosti o dotaci v rámci těchto programů jsou proto úzce zaměřeny pouze na aktivity podporované programem a nereflektují všechny problémy území.
- Naopak strategické dokumenty přesahující rozsah programů Leader (integrované strategie území MAS) jsou obvykle formulovány velmi široce.
- MAS fungují v českém prostředí příliš krátkou dobu na to, aby bylo možné vyhodnocovat efektivitu jejich působení ve standardně sledovaných socio-demografických parametrech (i s ohledem na to, že poslední sčítání lidu, domů a bytů proběhlo v roce 2001, tedy v době, kdy MAS na území ČR ještě neexistovaly).
- Hodnoty standardně sledovaných parametrů jsou výsledkem působení celé řady faktorů a přímou souvislost mezi jejich vývojem a fungováním MAS v území bude obtížné určit.

Z těchto důvodů bylo od původní vize konfrontace výstupů socio-demografické analýzy s definovanými prioritami území ustoupeno a v dalším výzkumu bylo pouze ověřováno, zda jednotlivé MAS systematicky sledují data o svém území (z veřejných i dalších zdrojů – zejména komunitně prováděné SWOT analýzy apod.) a zda tato data dále zpracovávají a vyhodnocují.

¹ MAS je orgánem Posázaví o.p.s. Terminologicky správně by subjekty zapojené do MAS měly být označovány jako partneři. V rámci srovnávací analýzy je ale pro zjednodušení i zde používáno označení člen.

2. MAS KVALIFIKOVANĚ IDENTIFIKUJE PROBLÉMY A MOŽNOSTI ÚZEMÍ, VE KTERÉM PŮSOBÍ, A NA ZÁKLADĚ JEJICH VYHODNOCENÍ STANOVUJE STRATEGII ROZVOJE TOHOTO ÚZEMÍ.

V rámci této oblasti bylo zkoumáno, jakým způsobem MAS vytváří, vyhodnocuje a aktualizuje strategii území, jak často probíhají setkávání všech členů MAS a co je předmětem těchto jednání. V neposlední řadě pak, jak MAS komunikuje s územím a jaké nástroje pro komunikaci používá.

Jako osnova pro šetření byla využita následující tvrzení:

Data o území

- MAS získává a shromažďuje data o demografickém vývoji, ekonomické situaci, hospodářské činnosti, občanské a technické vybavenosti, vzdělávání a školství v území a dále tato data vyhodnocuje.
- Vyhodnocení slouží jako podklad ke stanovení strategie.

Strategické dokumenty

- MAS provádí analýzu nadřazených a podřazených dokumentů, nebo na ně jinak explicitně reaguje.
- Strategie MAS je zpracována se zapojením všech členů MAS a dalších relevantních rozvojových aktérů.
- Proces přípravy strategií je dostatečně participativní, nikdo není vyloučen.
- Strategie je široce akceptována a naplňována více aktéry z veřejné i soukromé sféry.
- Strategické dokumenty jsou využívány jako nástroj pro plánování aktivit, neslouží jen k plánování přerozdělování prostředků z programů typu LEADER.
- Realizace zvolené strategie je pravidelně vyhodnocována.

SWOT analýza

- SWOT analýza slouží jako základní nástroj pro vytvoření strategie.
- SWOT analýza je projednána s širokou veřejností.

Setkávání všech členů MAS

- Setkávání všech členů MAS probíhají minimálně v rozsahu daném statutem/jednacím řádem MAS.
- Mají dostatečně vysokou účast (tzn. jsou usnášení schopná)
- Členové MAS na setkání řeší vedle zákonem daných povinností také aktivity MAS na další období a jejich financování.

Komunikace s územím

- MAS pravidelně komunikuje s místní samosprávou a dalšími rozvojovými aktéry a má k tomu vytvořené odpovídající nástroje.
- MAS sleduje geografické rozložení žádostí o podporu a posiluje komunikaci s méně aktivními částmi území.

Analýza situace v jednotlivých MAS

Data o území

Všechny zkoumané MAS se snaží systematicky mapovat území, ve kterém působí. Jednak zpracovávají statistická data z veřejně dostupných zdrojů, zejména pak realizují vlastní šetření (např. vytváří dotazníky pro zástupce obcí a podnikatele, které pak vyhodnocují, apod.), která poskytují přesnější a detailnější informace o dění v regionu a věnují se oblastem, které standardními monitoringy zohledněny nejsou (slabé a silné stránky regionu, lokální a regionální problémy apod.). Obvyklou metodou sběru dat je komunitně zpracovávaná SWOT analýza.

Získaná data jsou využívána při tvorbě strategie území.

Strategické dokumenty

Strategie všech zkoumaných MAS navazují na strategie mikroregionů. V případech, kdy území MAS odpovídá pouze jednomu mikroregionu, strategie MAS nahradila strategii mikroregionu (MAS obvykle převzala původní strategii a aktualizovala ji pod svým jménem). Strategie mikroregionů byly základem pro formulaci cílů, priorit a opatření. V některých případech nebyla do strategie MAS převzata ta

opatření, která MAS není schopná s ohledem na omezené množství finančních prostředků naplňovat (např. budování a rekonstrukce vodohospodářské infrastruktury a komunikací v obcích).

Mikroregiony se obvykle snaží udržovat i nadále svoje strategie aktuální, min. v podobě zásobníků projektů, popř. akčních plánů.

Všechny zkoumané MAS provádí analýzu nadřazených strategických dokumentů jako jsou programy rozvoje kraje, Národní strategický referenční rámec, příp. dostupné dotační zdroje (Program rozvoje venkova apod.).

Proces přípravy strategií je u všech zkoumaných MAS dostatečně participativní, nikdo z něj není vyloučen. Podklady pro tvorbu strategie připravuje management MAS, jeho materiál je dále zpracováván a doplňován na pracovních skupinách/oborových setkáních. Zpracovaná strategie je projednána s širokou veřejností. Z pracovních skupin a projednávání jsou pořizovány zápisy, které jsou distribuovány účastníkům, zveřejňovány na internetu apod.

Strategii MAS schvaluje nejvyšší orgán MAS (Valná hromada apod.), příp. Programový výbor MAS.

Zapojení jednotlivých sektorů (obce, NNO, podnikatelé) do přípravy strategie je u všech zkoumaných MAS poměrně vyrovnané. Mírně nižší je účast podnikatelů (zejména nezemědělců), což je obvykle dáno časovou náročností procesu přípravy.

Strategické dokumenty jsou využívány jako nástroj pro plánování aktivit, neslouží jen k plánování přerozdělování prostředků z programu LEADER a podobných programů. Všechny zkoumané MAS mají zpracovány komplexní integrovanou strategii, která definuje cíle, priority a opatření dle potřeb území, nikoliv dle dostupných dotačních zdrojů.

Účinnost a realizace zvolené strategie jsou zkoumanými MAS vyhodnocovány. MAS shromažďují data o realizovaných projektech a porovnávají je s plánovanými aktivitami. Na základě vyhodnocení je vytvořen harmonogram výzev na další rok, popř. jsou přesouvány finanční prostředky v rámci stanovených priorit. V případě jedné MAS je managementem sledován i dopad do území – vytvořená partnerství, zvýšení kompetentnosti žadatelů apod.

Systematičtější evaluační plány mají MAS zpracovány až v návaznosti na podmínky Programu rozvoje venkova.

Vyhodnocení je podkladem pro aktualizaci strategie, příp. tvorbu nové strategie. Aktualizace strategie je obvykle prováděna v návaznosti na programová období EU a na požadavky donorů.

SWOT analýza

Všechny zkoumané MAS využívají SWOT analýzu jako základní nástroj pro vytvoření strategie MAS. SWOT analýza byla zpracovávána komunitním způsobem jako součást strategického plánování (průběh popsán výše). Pracovní skupiny vytvořily dílčí SWOT analýzy pro jednotlivé oblasti, které pak byly sumarizovány do jedné. Proběhlo připomínkování veřejností. Finální podobu schválil nejvyšší orgán MAS (Valná hromada apod.), příp. Programový výbor MAS.

Setkávání všech členů MAS

Setkávání všech členů zkoumaných MAS obvykle probíhají častěji než je dáno stanovami/statutem. Kromě povinností daných zřizovacími dokumenty je zde řešeno strategické plánování a operativní záležitosti, administrativa programů LEADER, jsou zde diskutována témata integrovaných projektů, prezentována činnost managementu MAS apod. Tato setkávání jsou vždy usnášeníschopná.

Tři ze zkoumaných MAS pořádají i neoficiální setkávání – vzdělávání členů MAS, kulturní a společenské neformální akce.

Komunikace s územím

Management všech zkoumaných MAS pravidelně komunikuje s místní samosprávou a dalšími rozvojovými aktéry v území, nejčastěji e-mailem nebo telefonicky. Osobní kontakt probíhá v kanceláři MAS, na požádání pracovníci vyjíždějí i do terénu (v tomto případě obvykle jde o konzultace konkrétních projektů). Komunikace je průběžná, intenzivnější v době výzev vhodných dotačních programů. Aktivnější subjekty z území jsou v kontaktu s MAS častěji – sami se obrací na management MAS.

Základem komunikace je předávání informací od managementu MAS členům MAS a místním samosprávám, popř. manažerům mikroregionů, kteří informace dále šíří.

MAS obvykle systematicky neověřují, zda místní samospráva předává informace subjektům působícím na jejím území. Reagují obvykle až na základě upozornění, že informace nejsou dále postupovány, subjekty pak kontaktují tzv. napřímo.

MAS působící na rozsáhlejších územích mají vytvořen systematičtější způsob přenosu informací. Management MAS je zde v kontaktu s managementem mikroregionů a obvykle se účastní porad jednotlivých mikroregionů. Nejkomplexnější řešení je možné zjednodušené popsat takto: Management

MAS tvoří manažeři jednotlivých mikroregionů pracující ve společné kanceláři. Informace o dění v mikroregionech a MAS jsou tak sdíleny. Zároveň probíhá pravidelná hromadná e-mailová korespondence se všemi členy MAS, příp. i dalšími aktéry v území.

Žádosti o podporu projektů nejsou u žádné ze zkoumaných MAS geograficky rovnoměrně rozmístěny. Obvykle je to dáno absorpční kapacitou subúzemí. Zejména v počátcích činnosti měly MAS problém najít dostatek vhodných žadatelů. Postupem času se situace zejména u MAS, které působí na rozsáhlejších územích, změnila a evidují teď výrazný převis žádostí.

Všechny zkoumané MAS sledují geografické rozložení žádostí a podpořených projektů a analyzují, proč jsou některá subúzemí méně aktivní. Obvykle se snaží v těchto územích posílit osvětu o činnosti MAS a probouzet území k činnosti. Jedna ze zkoumaných MAS další možné žadatele programově nevyhledává (přestože vědí, které části území jsou spíše pasivní). Nevidí jako smysluplné vybízet další žadatele k podání žádosti, když by s největší pravděpodobností neuspěli (MAS eviduje velikou poptávku po dotacích.).

Identifikovaná „dobrá praxe“

V rámci této oblasti byly identifikovány následující obecně užívané postupy:

- MAS systematicky mapuje území, na kterém působí, kromě využívání veřejných zdrojů (statistiky MPSV, ČSÚ) realizuje i vlastní šetření.
- MAS využívá SWOT analýzu jako základní techniku pro tvorbu strategie.
- SWOT analýzu MAS zpracovává komunitní způsobem.
- Strategie MAS navazuje na podřazené a nadřazené strategické dokumenty.
- Strategie MAS je vytvářena kombinací komunitního a expertního způsobu, do přípravy jsou zapojeni i nečlenové MAS a veřejnost.
- MAS má nastaven vhodný systém komunikace s územím, do přenosu informací jsou zapojeni starostové obcí a manažeři mikroregionů.

Tyto obecně efektivní postupy budou podrobněji rozpracovány v rámci metodiky „dobré praxe“.

3. MAS MÁ VYBUDOVÁN ODPOVÍDAJÍCÍ MECHANISMUS DISTRIBUCE PENĚŽ PRO PROGRAMY TYPU LEADER.

V rámci této oblasti bylo zkoumáno, zda výběr projektů k podpoře probíhá transparentně a nikdo není diskriminován. Bylo posuzováno, zda mají MAS jasně definovaná výběrová kritéria, která jsou veřejně dostupná. Zřetel byl brán také na rozdělení kompetencí jednotlivých orgánů zapojených do výběru projektů.

Jako osnova pro šetření byla využita následující tvrzení:

Přerozdělování dotací a aspekt partnerství v projektech

- MAS má jasně stanovená a veřejně dostupná výběrová kritéria pro programy LEADER
- MAS má jasně definovány role a odpovědnost jednotlivých orgánů MAS zapojených do výběru projektů v rámci programů LEADER.
- Do výběru projektů je zapojena širší skupina než jen výběrová komise.
- Je vybudován mechanismus asistence žadatelům a odpovídá velikosti území a náročnosti programů.
- Jsou preferovány projekty s regionálním dopadem a je kladen důraz na spolupráci NNO, samospráv a podnikatelů.
- Při výběru projektů mají stejné postavení všichni žadatelé bez ohledu na členství v MAS nebo typovou příslušnost k samosprávě, podnikatelům nebo NNO.

Analýza situace v jednotlivých MAS

Přerozdělování dotací a aspekt partnerství v projektech

Všechny zkoumané MAS mají jasně definovaná výběrová kritéria pro programy LEADER. Kde to podmínky programů LEADER umožňovaly, MAS doplnily vlastní kritéria výběru. Způsob hodnocení projektů byl projednán Programovým výborem a schválen na setkání všech členů MAS (Valná hromada apod.), případně byla výběrová kritéria zpracována komunitním způsobem jako součást strategického plánování. Výběrová kritéria jsou zveřejněna jako součást výzev a dalších dokumentů, např. na webových stránkách, obecních vývěškách apod.

O výběru projektů rozhoduje u všech zkoumaných MAS Výběrová komise. S výjimkou jedné MAS je rozhodnutí Výběrové komise potvrzeno Programovým výborem, případně i/nebo Valnou hromadou.

V rámci výběrových kritérií je s výjimkou dvou MAS zahrnuto bodové zvýhodnění pro projekty spolupráce NNO, podnikatelů a samosprávy a projekty regionálního charakteru.

Při výběru projektů mají stejné postavení žadatelé z řad členů i nečlenů MAS. Jedna ze zkoumaných MAS do budoucna zvažuje zvýhodnění subjektů, které dlouhodobě spolupracují s MAS (nejen členové) jako určitou formu kompenzace času a energie, které tyto subjekty bezplatně MAS věnovaly.

Způsob zajištění transparentnosti výběru projektů se u zkoumaných MAS liší. Níže jsou uvedeny praktikované postupy. Jednotlivé MAS je obvykle kombinují.

- Výběrová komise je složena ze zástupců všech členů MAS
- Výběrová komise je složena i z nečlenů MAS, kteří jsou odborníky pro určité oblasti
- jsou organizovány veřejné obhajoby projektů
- je organizováno specializované školení pro členy Výběrové komise
- členové Výběrové komise jsou povinni podepsat prohlášení o nezájatosti
- člen Výběrové komise nehodnotí projekty podávané subjektem, jehož je zástupce
- u projektů, které to vyžadují, jsou zpracovávány odborné posudky (zejména projekty zaměřené na budování infrastruktury, pořízení technického vybavení apod.)
- projekty jsou hodnoceny dvěma hodnotiteli (členové výběrové komise), pokud je v hodnocení velký bodový rozdíl, hodnotí ještě třetí osoba a celkové bodové ohodnocení je provedeno na základě aritmetického průměru
- jednání Výběrové komise se účastní zástupce donora (bez práva hlasování)

Zkoumané MAS asistují žadatelům formou školení organizovaných v návaznosti na vyhlášení výzev. S výjimkou dvou MAS se školení konají v jednom místě území. Žadatelé si mohou domluvit individuální konzultace u managementu MAS. MAS obvykle rozlišují mezi poradenstvím s přípravou žádosti (nezpłatně) a psaním žádosti na klíč (placeno). Výjimkou je jedna MAS, která poskytuje žadatelům

kompletní projektový servis pro všechny dotační tituly zcela zdarma. Do budoucna ale z kapacitních důvodů tuto službu omezí – žadatelé budou mít k dispozici určitý počet hodin zdarma a bude na jejich rozhodnutí, jak je využijí (psaní žádosti x poradenství). Práce managementu MAS nad tento objem bude již zpoplatněna.

Všechny zkoumané MAS se snaží vést žadatele v rámci projektů LEADER k větší samostatnosti. Projektová podpora se postupně zaměřuje na složitější dotační tituly – např. na psaní žádostí o dotace ze Strukturálních fondů EU.

S výjimkou jedné MAS nevytváří vlastní manuály a „kuchařky“ pro žadatele. Za dostačující považují informace obsažené v dokumentech vydávaných poskytovateli dotace.

Identifikovaná „dobrá praxe“

V rámci této oblasti byly identifikovány následující obecně užívané postupy:

- Výběrová kritéria jsou vytvářena komunitním způsobem jako součást tvorby strategie MAS.
- MAS bodově zvýhodňuje projekty na principu partnerství a projekty s regionálním dopadem.
- MAS proškoluje členy výběrové komise a podepisuje s nimi čestné prohlášení o nezaujatosti.
- Rozhodnutí výběrové komise je potvrzeno dalším orgánem MAS, nejlépe složeným ze zástupců všech členů MAS.
- MAS v návaznosti na vyhlášení výzev organizuje školení pro žadatele.
- MAS poskytuje žadatelům projektově orientované konzultační služby i mimo programy LEADER.

Tyto obecně efektivní postupy budou podrobněji rozpracovány v rámci metodiky „dobré praxe“.

4. MAS PŘI SVÉ ČINNOSTI VHODNĚ PRACUJE S POTENCIÁLEM, KTERÝ SE V ÚZEMÍ NABÍZÍ. KROMĚ PŘEROZDĚLOVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ Z PROGRAMŮ TYPU LEADER REALIZUJE I VLASTNÍ PROJEKTY, KTERÉ NAPLŇUJÍ PRIORITY V RÁMCI SCHVÁLENÉ NEBO JINAK DOHODNUTÉ STRATEGIE ROZVOJE ÚZEMÍ MAS. MAS JE BUDITELEM SPOLEČENSKÉHO ŽIVOTA REGIONU.

V rámci této oblasti bylo zkoumáno, zda MAS realizuje vlastní projekty a vytváří grantové programy financované z jiných programů než LEADER. Bylo posuzováno, zda MAS zvyšuje podíl samofinancování a snaží se zajistit si svoji udržitelnost i v období bez dotačních prostředků. V neposlední řadě byla hodnocena role MAS jako buditele společenského života v území.

Jako osnova pro šetření byla využita následující tvrzení:

Vlastní činnost MAS

- MAS realizuje vlastní projekty.
- MAS vytváří grantové programy financované z jiných zdrojů než LEADER.
- Pro realizaci vlastních projektů (programů) jsou v rámci managementu MAS vytvořeny odpovídající kapacity tak, aby nebyla ohrožena distribuce prostředků v programech LEADER.
- Vlastní projekty MAS vycházejí z priorit schválené strategie. Soulad projektů se strategií sleduje výkonný orgán MAS (programový výbor, valná hromada, výbor partnerství apod.).
- MAS zvyšuje podíl samofinancování (vybírá příspěvky od členů, provozuje podnikatelskou činnost v souladu se strategií, apod.).
- MAS se systematicky věnuje budování kapacit v území vzdělávací činností.

Management MAS

- Management MAS je profesionální, tj. disponuje odpovídající kapacitou, má odpovídající zkušenosti.
- Management MAS zvyšuje svoji odbornost.
- Management MAS je dlouhodobě udržitelný, tj. odpovídající způsobem financován s nízkou fluktuací zaměstnanců, pracovníků a externích poradců.
- Management MAS bydlí v území MAS.

Účast na společenském životě

- Pracovníci MAS jsou významnými místními aktéry společenského života.

Analýza situace v jednotlivých MAS

Vlastní činnost MAS

Tři ze zkoumaných MAS realizují vlastní projekty, kde jsou samy žadatelem. Dvě ze zkoumaných MAS realizují projekty, kterých se účastní jako partneři. Jedna ze zkoumaných MAS žádnou vlastní aktivitu nevyvíjí – jako žadatel zde funguje mikroregion, s kterým se území MAS překrývá. Důvodem je nedostatečná kapacita pro spolufinancování a předfinancování.

Pouze jedna ze zkoumaných MAS vytvořila vlastní grantové schéma. Grantový program byl financován z prostředků Programu obnovy venkova a byl zaměřen na financování projektů mládeže. Prvek grantových schémat v sobě mají i tzv. integrované projekty, na které se tato MAS postupně soustřeďuje. Jde o spojení více drobnějších akcí obdobného typu za účasti více partnerů (obvykle obcí) do jednoho projektu, který je v případě získání podpory centrálně řízen managementem MAS.

Ostatní MAS by chtěly grantová schémata vytvářet, ale zatím se jim nepodařilo na ně získat finanční prostředky.

Vlastní projekty MAS jsou v souladu se strategií MAS.

Ne vždy je na realizaci vlastních projektů a programů vytvořena odpovídající kapacita. MAS jsou v tomto ohledu limitovány finančními prostředky, které mají k dispozici. V případě dvou MAS jsou vlastní projekty zčásti dotovány dobrovolnou prací managementu.

Všechny zkoumané MAS se systematicky snaží přilákat do území další zdroje. S výjimkou jedné MAS poskytují dotační poradenství, upozorňují na dotační možnosti mimo LEADER. Účastní se prezentací regionu na veletrzích apod.

Čtyři ze zkoumaných MAS se systematicky snaží aktivizovat území ke společnému financování projektů subjekty z území (místní sponzoring). Prostředky se takto obvykle daří získat na publikační činnost zejména v oblasti cestovního ruchu, organizaci soutěží o nejlepší místní produkty, realizaci projektů na ochranu přírody (čištění vodních toků apod.)

Všechny MAS se snaží zvyšovat podíl samofinancování. Tři ze zkoumaných MAS vybírají příspěvky od členů. Pět ze zkoumaných MAS provozuje podnikatelskou činnost. Předmět podnikání je v souladu se schválenou strategií, naplňuje její priority. Obvykle se jedná o zpracovávání žádosti o dotace, lektorskou činnost, zpracování odborných studií a posudků, pronájem prostor a organizaci exkurzí.

S výjimkou jedné MAS pořádají odborná školení a vzdělávací akce, jejichž cílem je budování kapacit v území. Školení jsou zaměřena na projektový management a témata vyplývající ze strategie (OZE, cestovní ruch apod.).

Management MAS

Management všech zkoumaných MAS je možno hodnotit jako profesionální, tj. disponuje odpovídající kapacitou a má odpovídající zkušenosti – obvykle se jedná o pracovníky, kteří dříve působili v samosprávě, ve vedení mikroregionů apod. Management všech zkoumaných MAS zvyšuje svoji odbornost, jednotlivé MAS mají ale různě systematický přístup k dalšímu vzdělávání. Pouze jedna ze zkoumaných MAS má zpracovány plány vzdělávání pro své pracovníky, ostatní MAS řeší školení a kurzy operativně, dle aktuálních potřeb a nabídky.

Odišnost jednotlivých MAS je možné vysledovat i v míře písemného zakotvení kompetencí a odpovědností jednotlivých pracovníků managementu. Pouze jedna ze zkoumaných MAS má kompletní písemné popisy procesů v rámci MAS, včetně pracovních náplní jednotlivých pracovníků. Bylo zpracováno v rámci certifikace ISO.

Většina zkoumaných MAS považuje objem práce za úměrný kapacitě managementu MAS. Nicméně se shodují, že práce pro MAS je náročná a zasahuje i do volného času (akce o víkendech, práce po večerech, aby bylo možné vyjít vstříc např. podnikatelům, kteří přes den nemají prostor na jednání apod.).

Fluktuace zaměstnanců je poměrně nízká. Nicméně počet pracovníků je závislý na získání dotací z programů LEADER. V době čerpání podpory je počet zaměstnanců navýšen, v období bez dotací naopak dochází ke snížení stavu, popř. jsou sníženy platy, nebo je nedostatek finančních prostředků řešen dobrovolnickou prací managementu.

Téměř všechny MAS mají problém nalézt v území MAS vhodné pracovníky s patřičnými znalostmi a zkušenostmi. Hlavním kritériem pro výběr nových pracovníků je obvykle osobní motivace.

Přestože je většina MAS schopná provozovanou komerční činností z části financovat činnost svého managementu, dlouhodobá udržitelnost bez dotací z programu LEADER, aniž by se MAS transformovaly do placených rozvojových agentur, zajištěna u většiny z nich není. Tři ze zkoumaných MAS jsou odkázány na dotační zdroje a ochotu pracovníků vykonávat činnost jako dobrovolníci, popř. za ne zcela odpovídajících finančních podmínek. Pouze dvě ze zkoumaných MAS mají zajištěno dlouhodobé financování – na platy managementu se skládají členské mikroregiony.

Management MAS bydlí obvykle v území MAS. Řada pracovníků se ale za prací přistěhovala z větších měst mimo region.

Účast na společenském životě

Jednotlivé zkoumané MAS se liší mírou zapojení do společenských akcí pořádaných v území. Tři ze zkoumaných MAS se soustřeďují pouze na strategické plánování a související činnosti a do společenských akcí se nezapojují, pouze je propagují na svých webových stránkách ve zpravodajích apod., případně poskytnou drobné propagační předměty jako formu sponzoringu. Zbylé MAS se do společenského života zapojují aktivně. Samy akce pořádají, spolupořádají ve spolupráci s partnery, zapůjčují vybavení apod. Pracovníci těchto MAS jsou vnímáni i jako hybatelé společenského života. Manažeři MAS jsou ve většině případů vnímáni jako významné osobnosti regionu.

Identifikovaná „dobrá praxe“

V rámci této oblasti byly identifikovány následující obecně užívané postupy:

- MAS realizuje vlastní projekty.
- MAS provozuje vlastní komerční činnost jako prostředek k zajištění udržitelnosti MAS.
- MAS má jasně definovanou organizační strukturu, kompetence a odpovědnosti jednotlivých pracovníků.
- Činnost managementu MAS je odpovídajícím způsobem ohodnocena.
- MAS se aktivně zapojuje do společenského života v území.

Tyto obecně efektivní postupy budou podrobněji rozpracovány v rámci metodiky „dobré praxe“.

5. AKTIVITY MAS PROBÍHAJÍ V KOOPERACI VŠECH MÍSTNÍCH AKTÉRŮ NA ZÁKLADĚ PRINCIPŮ PARTNERSTVÍ. MAS INFORMUJE O SVĚ ČINNOSTI A O DĚNÍ V ÚZEMÍ, VE KTERÉM PŮSOBÍ. ZÍSKÁVÁ A PŘENÁŠÍ ZKUŠENOSTI S PRACÍ VE VENKOVSKÉM PROSTORU, A TO NA REGIONÁLNÍ, NÁRODNÍ I MEZINÁRODNÍ ÚROVNI.

V této oblasti bylo zkoumáno rozložení jednotlivých sektorů (veřejný, soukromý) v rámci členské základny a volených orgánů MAS, otevřenost MAS pro nové členy. Byla posuzována prezentace MAS vůči veřejnosti a bylo sledováno, zda a jakým způsobem MAS spolupracuje s ostatními MAS a dalšími subjekty.

Jako osnova pro šetření byla využita následující tvrzení:

Členství v MAS

- MAS se snaží, aby byla v rámci členské struktury rovnoměrně zastoupena sféra soukromá a veřejná a členství v MAS je otevřené pro každého aktéra, který v území MAS sídlí resp. působí.
- Členství v MAS schvaluje nejvyšší orgán sdružení nebo existuje možnost odvolání proti rozhodnutí nižšího orgánu k nejvyššímu.
- Ve volených a jmenovaných orgánech MAS je rovnoměrně zastoupen veřejný, podnikatelský a neziskový sektor.

Otevřenost MAS

- Každý člen má právo být volen do řídicích orgánů MAS.

Média

- MAS informuje o své činnosti prostřednictvím médií.

Internet

- MAS pravidelně aktualizuje své www stránky (min. 1 x za 2 měsíce).
- Na www stránkách MAS může publikovat každý člen MAS (nejedná se o reklamní příspěvky).
- Na www stránkách MAS lze zjistit základní informace o MAS a její činnosti.

Informační materiály

- MAS vydává vlastní tištěné nebo elektronické zpravodaje o své činnosti.
- MAS vydává a distribuuje všem zájemcům výroční zprávu o své činnosti.

Partnerství s dalšími subjekty a spolupráce mimo programy LEADER mimo území MAS

- MAS si vyměňuje zkušenosti s dalšími MAS a jinými subjekty v ČR a v zahraničí. Přenos zkušeností je zpracován a zveřejněn.
- Téma "spolupráce" je definováno ve strategii.
- MAS spolupracuje na tématech, která vycházejí z rozvojové strategie.
- MAS využívá služeb externích fyzických a právnických osob (stabilní dodavatelé).

Analýza situace v jednotlivých MAS

Členství v MAS

S výjimkou jedné MAS se všechny zkoumané MAS snaží, aby byla v rámci členské struktury rovnoměrně zastoupena sféra soukromá a veřejná, jsou ale omezeni kapacitou regionu. V případě jedné MAS výrazně dominuje veřejný sektor (v členské základně jsou jednotlivé obce i mikroregion), ve dvou MAS podnikatelé – zemědělci, v jedné MAS NNO, včetně církevní organizací a aktivních občanů. V ostatních MAS je počet vyrovnaný. U dvou MAS je patrná tendence se už dál nerozšiřovat. Obecně je preferován postup spolupráce s MAS → členství v MAS.

Členství v MAS u poloviny zkoumaných MAS schvaluje Valná hromada u druhé poloviny Programový výbor.

Pouze jedna ze zkoumaných MAS má zveřejněnu výzvu ke členství – uvedeno na webu a ve zpravodaji MAS. Ostatní MAS o možnostech členství plošně neinformují, informace o členství jsou poskytovány pouze na dotaz. Členství MAS je ale otevřeno pro každého aktéra, který v území MAS sídlí, resp. působí, a souhlasí se stanovami/statutem MAS.

U čtyř ze zkoumaných MAS je ve volených a jmenovaných orgánech MAS rovnoměrně zastoupena sféra soukromá a sféra veřejná. U dvou MAS převažují podnikatelské subjekty. Zajímavostí je, že ve dvou případech jsou do orgánů zvoleni zástupci všech členů MAS. V případě jedné MAS jde o Programový výbor, v případě druhé MAS o Výběrovou komisi.

U všech zkoumaných MAS platí, že každý člen MAS má právo být volen do řídicích orgánů MAS.

Média

Všechny zkoumané MAS informují o své činnosti prostřednictvím médií. S výjimkou jedné MAS vydávají tiskové zprávy a archivují si je. Nejčastěji je využíván regionální a lokální tisk, obecní rozhlas, rádia a regionální televize. Jedna ze zkoumaných MAS se prezentuje v rámci vlastní internetové televize.

Všechny MAS zvou na pořádané akce, které jsou pro to vhodné (konference, slavnostní otevření apod.), novináře.

Internet

Všechny MAS provozují webové stránky, které pravidelně aktualizují. Na stránkách tří ze zkoumaných MAS jsou dostupné kromě informací o programech LEADER a činnosti MAS i informace z regionu, kde MAS působí.

Na webových stránkách může publikovat každý člen MAS.

Jedna ze zkoumaných MAS zpřístupnila členům MAS část webu (aktuality, kalendář) k editaci. Mohou tak obsah stránek plnit sami, bez asistence managementu MAS. Je hojně využíváno.

Informační materiály

Čtyři ze zkoumaných MAS vydávají vlastní tištěné nebo elektronické zpravodaje - občasníky. Všechny zkoumané MAS vydávají vlastní informační materiály. Jde zejména o tiskoviny zaměřené na propagaci regionu, vyhodnocení programů LEADER a výroční zprávy. Obvykle je financováno z dotací nebo sponzory.

Informační materiály jsou dostupné zájemcům z regionu a využívány k prezentaci MAS na služebních cestách, jednáních a veletrzích. Obvykle jsou distribuovány všem členům a spolupracovníkům MAS a přes členské obce a informační centra v území dalším subjektům. Elektronické verze jsou zveřejněny na internetu. V případě jedné MAS je tištěný zpravodaj distribuován všem domácnostem na území MAS.

Partnerství s dalšími subjekty a spolupráce mimo programy LEADER mimo území MAS

Všechny zkoumané MAS mají uzavřeny dohody o spolupráci s dalšími MAS na území ČR a příp. i v zahraničí, často jde ale o formální záležitost a společné projekty se nerealizují.

Pouze v případě dvou MAS se setkávání s partnerskými MAS účastní více členů - zájemců z regionu (ne pouze management MAS). Ze setkání jsou zpracovány zprávy, které jsou představeny členům MAS a zveřejněny na internetu a ve zpravodaji. U ostatních MAS přenos zkušeností probíhá spíše jen na úrovni managementu. Výstupy nejsou písemně zpracovávány.

Všechny MAS spolupracují na tématech, která jsou v souladu se strategií MAS. Čtyři ze zkoumaných MAS mají téma „spolupráce“ přímo zahrnuto ve strategii.

Všechny MAS si vyměňují zkušenosti i s jinými subjekty než jsou další MAS. Obvykle se jedná o organizace, které nejsou členy MAS - vysoké školy, ÚZPI, NOV, SPOV, Národní síť MAS.

Pouze jedna ze zkoumaných MAS má zpracováno a každoročně opětovně provádí externí hodnocení činnosti. Další MAS o jeho realizaci uvažuje. Ostatní MAS se k externím auditům staví spíše skepticky a neuvažují o jejich provedení.

Všechny zkoumané MAS využívají služeb externích fyzických a právnických osob a udržují si síť stabilních dodavatelů.

Identifikovaná „dobrá praxe“

V rámci této oblasti byly identifikovány následující obecně užívané postupy:

- MAS je otevřena členství všech aktérů, kteří v území sídlí, resp. působí.
- MAS propaguje svoji činnost prostřednictvím médií a informačních materiálů, které vytváří.
- MAS buduje partnerství i mimo území MAS.

Tyto obecně efektivní postupy budou podrobněji rozpracovány v rámci metodiky „dobré praxe“.

6. ZÁVĚR

Provedená srovnávací analýza ukazuje, že existují obecně efektivní postupy v činnosti MAS, které jsou nezávislé na typu a problémech konkrétního území. Tyto postupy se týkají zejména způsobu tvorby strategie území, přerozdělování dotací, realizace vlastní činnosti MAS, organizace práce managementu MAS, komunikace s územím a navazování partnerství v i mimo region MAS.

Přestože se zkoumané MAS v řadě dílčích aspektů činnosti liší, je možné na základě provedené srovnávací analýzy identifikovat „dobrou praxi“, jak založit a řídit MAS.

Metodika „dobré praxe“ bude podrobněji zpracována v navazující publikaci, jejíž součástí bude i jednoduchý nástroj pro sebehodnocení efektivity MAS.