



## MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY JAKO PLATFORMA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

**METODIKA PRO ZLEPŠENÍ PROCESŮ MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN**  
uplatňování principu LEADER, organizační struktura MAS a proces výběru projektů, využití  
MAS jako platformy pro různé aktivity v oblasti regionálního rozvoje.

Verze 1.0  
10.6.2015





### OBSAH

I.	Úvod.....	4
I.1	Základní údaje o projektu.....	5
I.2	Partnerství (popis partnerství v projektu).....	5
I.3	Základní údaje o zapojených MAS.....	7
I.3.1	Region HANÁ, z.s. ....	7
I.3.2	Bystřička, o.p.s.....	10
I.3.3	MAS Na cestě k prosperitě, z.s. ....	13
I.3.4	MAS Uničovsko, o.p.s. ....	16
I.3.5	MAS Šternbersko o.p.s. ....	19
II.	Principy LEADER a jejich uplatňování v MAS.....	22
II.1	Co znamená zkratka LEADER .....	22
II.2	Přístup LEADER k rozvoji venkova: co je to? .....	22
II.3	Historie iniciativy LEADER.....	24
II.4	Sedm klíčových rysů přístupu LEADER.....	25
II.5	Provádění LEADER na místní úrovni .....	30
II.6	MAS – metoda práce a komunikace.....	32
II.7	LEADER v Evropě.....	35
II.8	LEADER v ČR.....	37
II.9	Metodická doporučení .....	44
III.	Organizační struktura a procesy řízení a činnosti MAS .....	45
III.1	Obecné pojmy .....	45
III.2	Organizační struktura uplatněná v MAS.....	45
III.3	Organizační schémata MAS v projektu spolupráce.....	46
III.4	Příklady dalších organizačních schémat .....	51
III.5	Metodická doporučení .....	53
IV.	Projekty MAS a proces jejich výběru .....	54
IV.1	Úvod – zdůvodnění výběru projektů .....	54
IV.2	Popis procesu výběru .....	54
IV.2.1	obecně – proces výběru projektů v období 2007 – 2013.....	54
IV.2.2	analýza výběru projektů u jednotlivých MAS.....	56
IV.3	Vyloučení podjatosti při hodnocení, etický kodex .....	58
IV.4	Preferenční kritéria.....	59

# MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY JAKO PLATFORMA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

## Metodika pro zlepšení procesů místních akčních skupin



IV.5	Metodická doporučení .....	67
V.	Využití MAS jako platformy pro regionální rozvoj.....	68
V.1	Regionální rozvoj: definice, aktéři .....	68
V.1.1	Aktéři regionálního rozvoje, jejich spolupráce .....	69
V.2	Konstituce místních akčních skupin, jako jedné z platforem pro regionální rozvoj.....	71
V.2.1	Důvody vzniku místních akčních skupin v ČR .....	71
V.2.2	Začlenění a stabilizace MAS v rámci systému rozvoje venkova .....	71
V.2.3	Rozšiřování tematického zaměření rozvojových aktivit MAS.....	72
V.3	Příklady kooperativních projektových aktivit MAS .....	73
V.3.1	Projekty spolupráce MAS v rámci PRV .....	73
V.3.2	Projekty v rámci ostatních operačních programů .....	77
V.3.3	Projekty krajské či přes-hraniční spolupráce.....	80
V.4	Možnosti budoucího rozvoje MAS jako platformy regionálního rozvoje.....	83
V.5	Metodická doporučení .....	86



## I. ÚVOD

Tento projekt vznikl s podporou Programu rozvoje venkova 2007 – 2013, opatření IV.2.1 – Realizace projektů spolupráce. Projekt nese název „Partnerstvím ke zlepšení procesů LEADER“ a byl realizován v první polovině roku 2015.

Účelem realizovaných projektů je posílit spolupráci MAS mezi sebou a předávání správné praxe a postupů. S využitím zkušeností z období 2007 - 2013 MAS v rámci projektu společně zpracují doporučující metodiku (tj. soupis praktických příkladů, inspirativních řešení a doporučení, včetně případových studií) týkající se jednoho z následujících témat:

- přidaná hodnota projektů spolupráce
- evaluace a monitoring strategie MAS
- uplatňování principu LEADER (zejména přístup zdola-nahoru), organizační struktura MAS a proces výběru projektů (rovný přístup, transparentnost a etický kodex MAS apod.), využití MAS jako platformy pro různé aktivity v oblasti regionálního rozvoje apod.

V rámci projektu spolupráce vznikne metodika s pracovním názvem LEADER - příklady pro zlepšení procesů v místních akčních skupinách. Metodika se bude zabývat tématy uvedenými v pravidlech u tématu č.3.

Na přípravě společné metodiky se budou podílet jednotlivé MAS následující způsobem:

- 1) Každá MAS zpracuje jedno samostatné téma, pro jehož zpracování využije podkladů a zkušeností zapojených MAS
- 2) na společných setkáních se zapojí do připomínkování a ověřování zpracovaných částí ostatních partnerů.



## I.1 Základní údaje o projektu

Tato metodika vznikla jako společný výstup projektu spolupráce, realizovaného v rámci činnosti místních akčních skupin střední Moravy. Vznikla s podporou Programu rozvoje venkova 2007 – 2013, v rámci projektu opatření IV.2.1 – Realizace projektů spolupráce. Projekt nese název „Partnerstvím ke zlepšení procesů LEADER“ a byl realizován v první polovině roku 2015. Pravidla k opatření IV.2.1. v kapitole popis opatření uvádějí:

Účelem realizovaných projektů je posílit spolupráci MAS mezi sebou a předávání správné praxe a postupů. S využitím zkušeností z období 2007 - 2013 MAS v rámci projektu společně zpracují doporučující metodiku (tj. soupis praktických příkladů, inspirativních řešení a doporučení, včetně případových studií) týkající se jednoho z následujících témat:

- přidaná hodnota projektů spolupráce
- evaluace a monitoring strategie MAS
- uplatňování principu LEADER (zejména přístup zdola-nahoru), organizační struktura MAS a proces výběru projektů (rovný přístup, transparentnost a etický kodex MAS apod.), využití MAS jako platformy pro různé aktivity v oblasti regionálního rozvoje apod.

### Základní údaje o projektu

<b>Název projektu:</b>	Partnerstvím ke zlepšení procesů LEADER
<b>Zvolené téma metodiky:</b>	3) uplatňování principu LEADER, organizační struktura MAS a proces výběru projektů, apod.
<b>Počet zapojených MAS:</b>	5
<b>Koordinační MAS:</b>	Region HANÁ, z.s.
<b>Partnerské MAS:</b>	Bystřička, o.p.s. Na cestě k prosperitě, o.s. MAS Uničovsko, o.p.s. MAS Šternbersko o.p.s.

## I.2 Partnerství (popis partnerství v projektu)

**Region HANÁ** jako koordinující MAS zabezpečí zpracování obecných kapitol, provázání jednotlivých částí a ověření uvedených faktů na diskusi se zástupci žadatelů a dalšími dotčenými subjekty (např. orgány MAS apod.)

**MAS Bystřička, o.p.s.** se bude podílet na zpracování části metodiky na téma "**Proces výběru projektů**". Pro zpracování této části využije vlastní zkušenosti z plánovacího období 2007 - 2014, zkušenosti partnerských MAS, případně fakta získá a ověří od potenciálních žadatelů.

**MAS Na cestě k prosperitě, o.s.** se bude podílet na zpracování části metodiky na téma "**Využití MAS jako platformy pro regionální rozvoj**". Pro zpracování této části využije vlastní zkušenosti z plánovacího období 2007 - 2014, zkušenosti partnerských MAS, případně fakta získá a ověří od potenciálních žadatelů.

**MAS Uničovsko, o.p.s.** se bude podílet na zpracování části metodiky na téma **"Uplatňování principů LEADER"**. Pro zpracování této části využije vlastní zkušenosti z plánovacího období 2007 - 2014, zkušenosti partnerských MAS, případně fakta získá a ověří od potenciálních žadatelů.

**MAS Šternbersko, o.p.s.** se bude podílet na zpracování části metodiky na téma **"Organizační struktura MAS"**. Pro zpracování této části využije vlastní zkušenosti z plánovacího období 2007 - 2014, zkušenosti partnerských MAS, případně fakta získá a ověří od potenciálních žadatelů.

### Koordinační skupina

Pro realizaci projektu si spolupracující MAS stanovily Koordinační pracovní skupinu (KPS).

Koordinační pracovní skupina projekt řídí v průběhu jeho přípravy a realizace. KPS jedná a rozhoduje podle jednacího řádu, který je schválen všemi členy. KPS nese zodpovědnost za společná rozhodnutí a je povinna vést písemnou dokumentaci svých jednání. KPS rozhoduje v případě námitek jedné z MAS projektu spolupráce. Práva a povinnosti KPS jsou uvedeny ve smlouvě o Spolupráci. Koordinační pracovní skupina se při své činnosti řídí jednacím řádem.



Foto: zasedání KPS

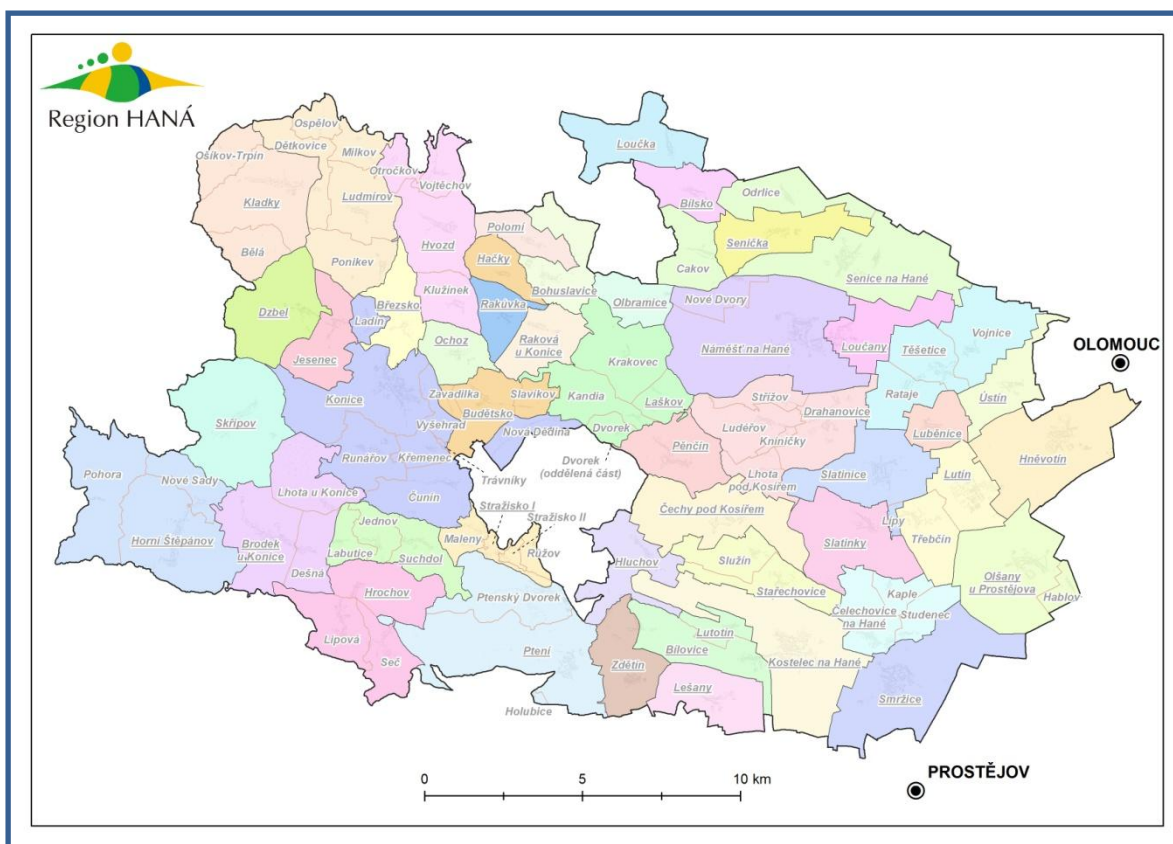
### I.3 Základní údaje o zapojených MAS

#### I.3.1 Region HANÁ, z.s.

MAS Region Haná je spolek pro místní spolupráci, našim posláním je vytvářet prostor pro spolupráci mezi obcemi, spolky, podnikateli i všemi aktivními jednotlivci na území členských obcí. Cílem je podpořit rozvoj a spolupráci v nejrůznějších oblastech života venkovských obcí.

Region HANÁ působí na území o velikosti 42 623 ha a MAS Region HANÁ má celkem 48 obcí s počtem obyvatel k 1.1.2012 40 137.

#### Mapa území MAS Region HANÁ



#### Rozsah území MAS (členské obce):

č.	Název	počet obyvatel	rozloha v ha	www, e-mail
1	Bílovice - Lutotín	508	608	<a href="http://www.bilovice-lutotin.wgz.cz/">http://www.bilovice-lutotin.wgz.cz/</a> , <a href="mailto:obec.lutotin@seznam.cz">obec.lutotin@seznam.cz</a>
2	Bílisko	215	373	<a href="http://www.oubilsko.cz/">http://www.oubilsko.cz/</a> , <a href="mailto:oubilsko@tiscali.cz">oubilsko@tiscali.cz</a>
3	Bohuslavice	456	485	<a href="http://www.obec-bohuslavice.cz/">http://www.obec-bohuslavice.cz/</a> , <a href="mailto:starosta.bohuslavice@firemni.cz">starosta.bohuslavice@firemni.cz</a>
4	Brodek u Konice	913	1414	<a href="http://www.brodek-u-konice.cz/">http://www.brodek-u-konice.cz/</a> , <a href="mailto:ou.brodek@worldonline.cz">ou.brodek@worldonline.cz</a>

# MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY JAKO PLATFORMA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

## Metodika pro zlepšení procesů místních akčních skupin



č.	Název	počet obyvatel	rozloha v ha	www, e-mail
5	Březsko	211	406	www.obecbrezsko.cz, obec@obecbrezsko.cz
6	Budětsko	417	580	www.obecbudetsko.cz, budetsko@quick.cz
7	Čechy pod Kosířem	1055	918	http://www.cechypk.cz, ou@cechypk.cz
8	Čelechovice na Hané	1266	727	http://www.celechovice-na-hane.cz, starostka@celechovice-na-hane.cz
9	Drahanovice	1689	1351	http://www.obecdrahanovice.cz, podatelna@obecdrahanovice.cz
10	Dzbel	262	744	www.obecdzbel.cz, dzbel@volny.cz
11	Hačky	103	268	http://www.hacky.cz, obec@hacky.cz
12	Hluchov	350	537	http://www.hluchov.cz, ou@hluchov.cz
13	Hněvotín	1605	1173	http://www.hnevotin.cz, starosta@hnevotin.cz
14	Horní Štěpánov	957	2000	http://hornistepanov.cz/, obechornistepanov@tiscali.cz
15	Hvozd	633	1237	http://www.hvozd.cz, obec@hvozd.cz
16	Jesenec	285	482	http://www.jesenec.cz, oujesenec@c-mail.cz
17	Kladky	361	1311	www.obeckladky.cz, obec.kladky@volny.cz
18	Konice	2857	2446	www.konice.cz, mesto-konice@konice.cz
19	Kostelec na Hané	2898	1388	www.kostelevnh.cz, mestskyurad@kostelevnh.cz
20	Laškov	572	1287	http://www.laskov.cz, obec@laskov.cz
21	Lešany	399	551	http://www.obeclesany.cz, obeclesany@volny.cz
22	Lipová	744	1215	http://www.obec-lipova.cz, info@obec-lipova.cz
23	Loučany	635	500	http://www.loucany.cz, loucany@volny.cz
24	Loučka	194	620	http://www.obec-loucka.cz, obec.loucka@volny.cz
25	Luběnice	444	276	http://www.lubenice.cz, starostalubenice@seznam.cz
26	Ludmírov	575	1503	www.ludmirov.cz, ouludmirov@volny.cz
27	Lutín	3211	820	http://www.lutin.cz, miroslavmacak@seznam.cz
28	Náměšť na Hané	1988	1865	http://www.namestnahane.cz, starosta@namestnahane.cz
29	Ochoz	196	331	http://www.obecochoz.cz, obec@obecochoz.cz
30	Olbramice	232	304	http://www.olbramice.cz, obec.olbramice@tiscali.cz
31	Olšany u Prostějova	1630	1105	http://www.olsanyupv.cz, kubicek@olsanyupv.cz
32	Pěňčín	757	532	http://www.volny.cz/obec.pencin, ou@obecpencin.cz
33	Polomí	148	290	http://www.polomi.cz, obec@polomi.cz
34	Ptení	1102	1852	http://www.pteni.cz, epodatelna@pteni.cz
35	Raková u Konice	205	420	http://www.rakova.cz, starosta@rakova.cz
36	Rakůvka	105	288	http://www.rakuvka.cz, rakuvka@seznam.cz
37	Senice na Hané	1816	1925	http://www.senicenahane.cz, starosta@senicenahane.cz



# MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY JAKO PLATFORMA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

## Metodika pro zlepšení procesů místních akčních skupin



č.	Název	počet obyvatel	rozloha v ha	www, e-mail
38	Senička	348	568	<a href="http://www.senicka.cz">http://www.senicka.cz</a> , <a href="mailto:senicka.obec@worldonline.cz">senicka.obec@worldonline.cz</a>
39	Skřípov	344	1105	<a href="http://www.ou-skripov.cz/">http://www.ou-skripov.cz/</a> , <a href="mailto:skripov@volny.cz">skripov@volny.cz</a>
40	Slatinice	1538	778	<a href="http://www.slatinice.com">http://www.slatinice.com</a> , <a href="mailto:ou.slatinice@iol.cz">ou.slatinice@iol.cz</a>
41	Slatinky	584	802	<a href="http://www.slatinky.cz">http://www.slatinky.cz</a> , <a href="mailto:obec.slatinky@quick.cz">obec.slatinky@quick.cz</a>
42	Smržice	1679	1256	<a href="http://www.smrzice.cz">http://www.smrzice.cz</a> , <a href="mailto:starostka@smrzice.cz">starostka@smrzice.cz</a>
43	Starechovice	553	659	<a href="http://www.starechovice.cz">http://www.starechovice.cz</a> , <a href="mailto:obec.starechovice@volny.cz">obec.starechovice@volny.cz</a>
44	Stražisko	438	355	<a href="http://strazisko.vesnice.net/">http://strazisko.vesnice.net/</a> , <a href="mailto:strazisko@volny.cz">strazisko@volny.cz</a>
45	Suchdol	623	668	<a href="http://www.obec-suchdol.cz">http://www.obec-suchdol.cz</a> , <a href="mailto:obecsuchdol@volny.cz">obecsuchdol@volny.cz</a>
46	Těšetice	1330	1244	<a href="http://www.obec-tesetice.cz">http://www.obec-tesetice.cz</a> , <a href="mailto:starosta@seznam.cz">starosta@seznam.cz</a>
47	Ústín	401	442	<a href="http://www.ustin.cz">http://www.ustin.cz</a> , <a href="mailto:obecustin@tiscali.cz">obecustin@tiscali.cz</a>
48	Zdětín	305	534	<a href="http://www.obeczdetin.cz/">http://www.obeczdetin.cz/</a> , <a href="mailto:obeczdetin@volny.cz">obeczdetin@volny.cz</a>

### Členská základna MAS:

(stav v před započítáním realizace projektu)

Celkový počet členů/partnerů MAS:	104
z toho sektor	
soukromý:	42
neziskový:	14
veřejný:	48

### Hlavní orgány MAS:

- Rada
- Valná hromada
- Revizní výbor
- Výběrová komise

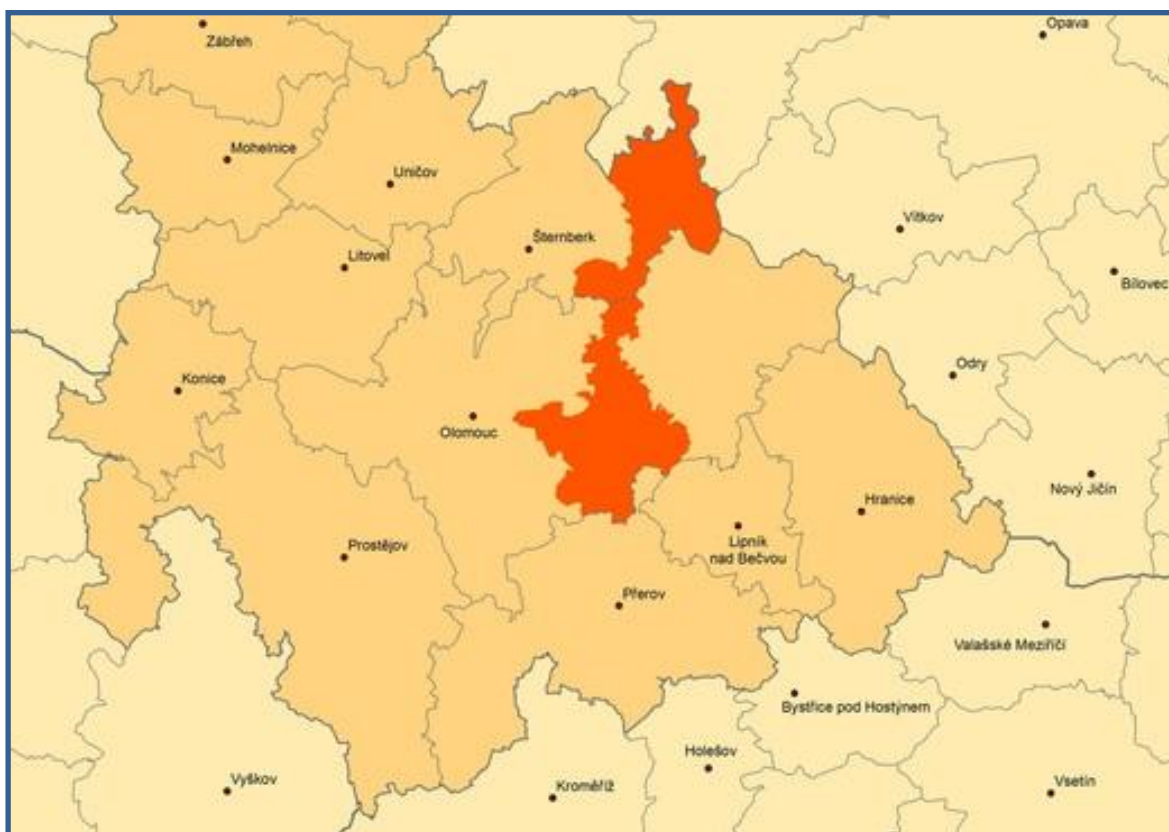
### I.3.2 Bystřička, o.p.s.

Území obecně prospěšné společnosti Bystřička pokrývá území o rozloze 201,54 km<sup>2</sup> a nachází se severovýchodně od krajského města Olomouce.

Bystřička je regionem střední velikosti a řadí se mezi středně velké existující mikroregiony Olomouckého kraje. Mezi logické souvislosti, proč tento mikroregion vznikl, patří nejen geografická blízkost, ale i spojení kulturními, historickými tradicemi a také společnými problémy. Právě možnost operativnějšího a schůdnějšího řešení těchto problémů, efektivnějšího čerpání finančních prostředků ze státního rozpočtu a z fondů Evropské unie, byl jedním z impulsů k jeho založení.

MAS Bystřička pokrývá území 15 obcí s více než 20-ti tisíci obyvateli. Největší obcí podle počtu obyvatel je obec Hlubočky se 4252 obyvateli, následuje Moravský Beroun s 3118 obyvateli, Velká Bystřice s 3161 obyvateli, naopak nejmenší je obec Svěsedlice se 189 obyvateli.

#### Mapa území MAS Bystřička





### Rozsah území MAS (členské obce):

č.	obec	zastupující osoba	zájmová skupina
1	Město Moravský Beroun	Ing. Zdenka Szukalská	Veřejná správa
2	Město Velká Bystřice	Ing. Marek Pazdera	Veřejná správa
3	Městys Velký Újezd	Ing. Josef Jelen	Veřejná správa
4	Obec Domašov nad Bystřicí	Ladislav Števanek	Veřejná správa
5	Obec Bukovany	Ing. Ivana Vančurová	Veřejná správa
6	Obec Bystrovany	Ing. Hana Vagnerová	Veřejná správa
7	Obec Daskabát	Luděk Melničuk	Veřejná správa
8	Obec Doloplazy	Bc. Josef Zdařil	Veřejná správa
9	Obec Hlubočky	Ing. Antonín Plíska	Veřejná správa
10	Obec Jívová	Mgr. Jan Pewner	Veřejná správa
11	Obec Mrsklesy	Marie Liberdová	Veřejná správa
12	Obec Norberčany	Marie Vališová	Veřejná správa
13	Obec Přáslavice	Ing. Čestmír Rochovanský	Veřejná správa
14	Obec Svěsdlice	Lubomír Konar	Veřejná správa
15	Obec Tršice	Leona Stejskalová	Veřejná správa

### Členská základna MAS:

(stav v před započítáním realizace projektu)

Celkový počet členů/partnerů MAS:	41
z toho sektor	
soukromý:	22
neziskový:	7
veřejný:	12

### Hlavní orgány MAS:

- Valná hromada Partnerů MAS
- Rada MAS
- Kontrolní komise MAS
- Výběrová komise MAS



Právní formou je obecně prospěšná společnost (viz. zakládací listina společnosti). Obecným cílem společnosti je rozvoj území společnosti Bystřička, který bude naplňován i následujícími kroky:

- rozvoj všech oblastí života v regionu,
- ochrana přirozených hodnot a zdrojů území, jak hmotných, tak i nehmotných
- podpora spolupráce subjektů na území místní akční skupiny, koordinace společného postupu,
- trvale udržitelný rozvoj území obcí uvedených v článku 2.2. zakládací listiny

Přijetím nové zakládací listiny dne 24.2.2015 došlo k rozdělení struktury společnosti na zákonnou složku Bystřička, o.p.s. s právní subjektivitou (jejíž orgány tvoří Správní rada, Dozorčí rada a statutárním zástupcem je ředitel společnosti) a na organizační složku Místní akční skupinu (MAS) Bystřička, kterou spravují povinné orgány (Valná hromada MAS, Rada MAS, Kontrolní komise MAS a Výběrová komise MAS).





### I.3.3 MAS Na cestě k prosperitě, z.s.

MAS Na cestě k prosperitě, z. s. je nevládní neziskovou organizací, typově spadající mezi tzv. místní akční skupiny (MAS), fungující na principech LEADER a založenou za účelem naplňování společného zájmu členů z řad obcí, neziskových organizací, zemědělských i nezemědělských podniků a podnikatelů, veřejnosti, případně dalších místně působících partnerů. Tímto společným zájmem je především všestranný udržitelný rozvoj území místní akční skupiny, koordinace spolupráce veřejného, neziskového a soukromého sektoru a realizace rozvojové strategie regionu. Hlavní činnost Spolku směřuje k ochraně a uspokojení společných zájmů jeho členů, které jsou uvedeny výše. Za účelem naplnění hlavní činnosti provádí Spolek zejména tyto činnosti:

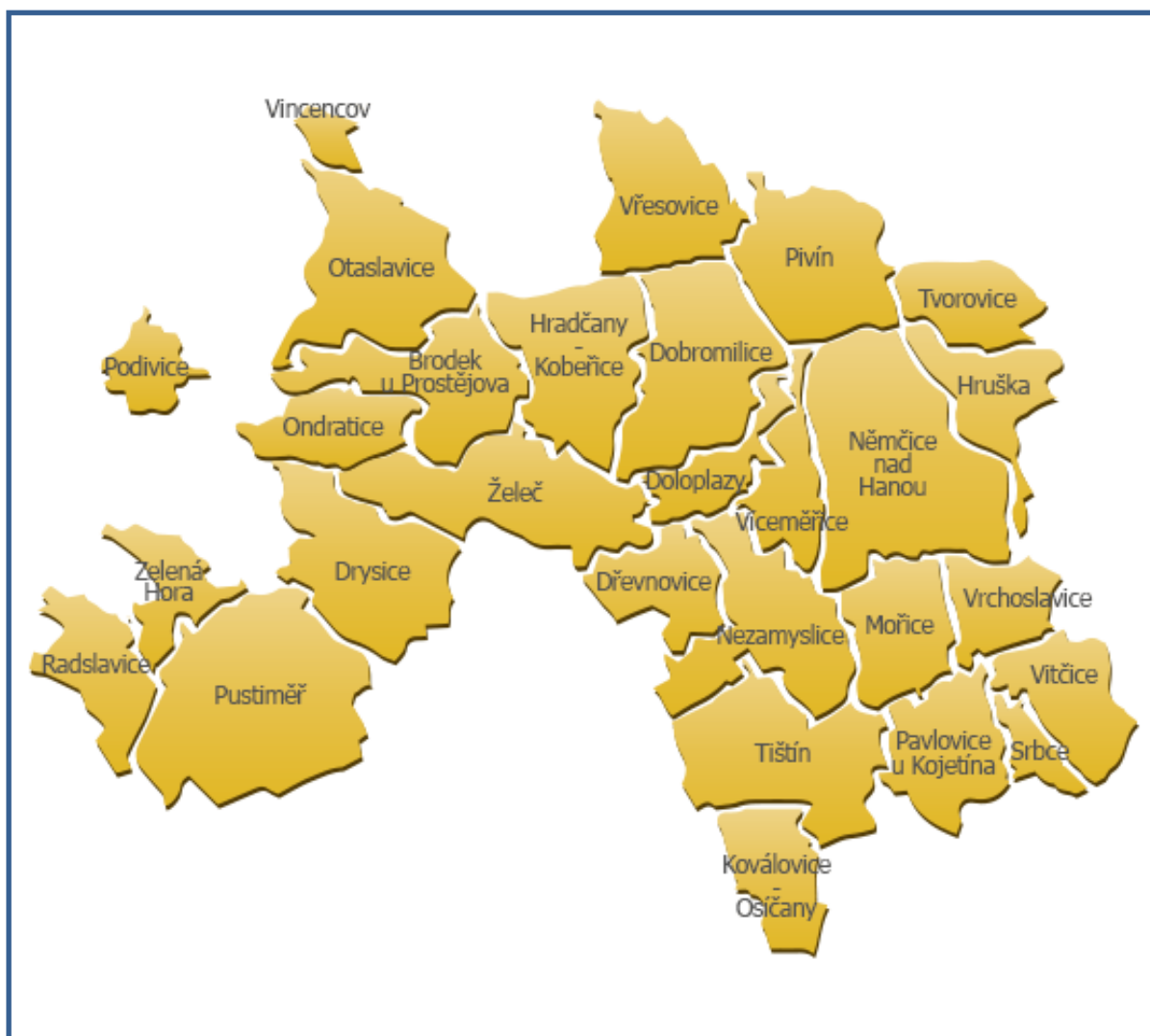
- a) tvorba a realizace strategií a plánů rozvoje území působnosti MAS;
- b) příprava podmínek pro účast v rámci dotačních programů EU a ČR;
- c) koordinace, posuzování a realizace projektů zaměřených na rozvoj území působnosti MAS;
- d) vstupování do právních i mimoprávních vztahů s jinými subjekty uvnitř regionu, v rámci ČR a v zahraničí;
- e) poradenská a informační činnost;
- f) spolupráce s odborníky, orgány samosprávy a státní správy, s podnikatelskými subjekty, spolky, církvemi a náboženskými společnostmi, sdělovacími prostředky a dalšími subjekty veřejného života na místní, regionální, národní i mezinárodní úrovni;
- g) organizace či spolu-pořádání odborných seminářů, konferencí, stáží a kulturních, sportovních, vzdělávacích, společenských akcí pro odbornou i širokou veřejnost;
- h) tvorba podnětů na orgány veřejné správy ČR a na orgány a instituce EU, účast ve správních řízeních ve svém zájmovém území;
- i) propagace území působnosti MAS a místních aktérů;
- j) vydávání periodických i neperiodických publikací a propagačních materiálů;
- k) řízení dalších činností, které jsou v souladu s účelem Spolku, se zájmy členů a zajišťování potřebných finančních, lidských, materiálních, informačních a dalších zdrojů.

Území MAS Na cestě k prosperitě se rozkládá na jižním okraji Olomouckého kraje, částečně zasahuje do kraje Jihomoravského v těsném sousedství s krajem Zlínským. Na území 28 členských obcí žije přes 17 600 obyvatel.

Území působnosti této místní akční skupiny představuje částečné propojení tří sousedících mikroregionů: Němčicko (16 obcí z 16), Předina (7 obcí z 9) a Melicko (5 obcí z 5).

Pro celou oblast je typických několik znaků: příslušnost k národopisné oblasti Haná, mimořádně rovinný reliéf, typicky vesnický charakter bez přítomnosti většího sídla, tradice zemědělství a úrodná půda, na západě pak zvedající se reliéf a lesnaté území Dražanské vrchoviny.

Mapa území MAS Na cestě k prosperitě



Rozsah území MAS (členské obce):

č.	obec	zastupující osoba	sektor
1	Město Němčice nad Hanou	Ivana Dvořáková	veřejný
2	Městys Brodek u Prostějova	Iva Pluhařová	veřejný
3	Městys Nezamyslice	Ing. Vlastimil Michlíček	veřejný
4	Městys Tištin	Alena Wagnerová	veřejný
5	Obec Dobromilice	Pavel Drnovský	veřejný
6	Obec Doloplazy	Ladislav Sypko	veřejný
7	Obec Drysice	Iva Marková	veřejný
8	Obec Dřevnovice	Bohumila Charvátová	veřejný

# MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY JAKO PLATFORMA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

## Metodika pro zlepšení procesů místních akčních skupin



č.	obec	zastupující osoba	sektor
9	Obec Hradčany-Kobeřice	Karel Svoboda	veřejný
10	Obec Hruška	Jan Vojtek	veřejný
11	Obec Koválovice-Osíčany	Josef Polášek	veřejný
12	Obec Mořice	Jaroslav Knap	veřejný
13	Obec Ondratice	Ing. Ladislav Černý	veřejný
14	Obec Otaslavice	Marek Hýbl	veřejný
15	Obec Pavlovice u Kojetína	Milan Lešikar	veřejný
16	Obec Pivín	Jan Vrána	veřejný
17	Obec Podivice	Vlastimil Dostál	veřejný
18	Obec Pustiměř	Mgr. Miloš Nevřala	veřejný
19	Obec Radslavice	Marek Doležal	veřejný
20	Obec Srbce	Mgr. Jana Přecechtělová	veřejný
21	Obec Tvorovice	Milena Pírková	veřejný
22	Obec Víceměřice	Eduard Novotný	veřejný
23	Obec Vincencov	JUDr. Jarmila Pospíšilová	veřejný
24	Obec Vitčice	Mojmír Grepl	veřejný
25	Obec Vrchoslavice	Ing. Dušan Svozílek	veřejný
26	Obec Vřesovice	Josef Fica	veřejný
27	Obec Zelená Hora	Ing. Vojtěch Šírek	veřejný
28	Obec Želeč	Ing. Bronislava Augustinová	veřejný

### Členská základna MAS:

(stav v před započítáním realizace projektu)

Celkový počet členů/partnerů MAS:	83
z toho sektor	
soukromý:	16
neziskový:	38
veřejný:	29

### Hlavní orgány MAS:

- Valné shromáždění
- Představenstvo
- Výběrová Komise
- Dozorčí Rada



### I.3.4 MAS Uničovsko, o.p.s.

Uničovsko leží na střední Moravě mezi dvěma jejími historickými centry, Olomoucí a Šumperkem. Jedná se o typický venkovský region. Na vzhledu současné krajiny Uničovska měla výrazný podíl zemědělská činnost. MAS Uničovsko sdružuje 8 obcí a město Uničov s více než 10-ti tisíci obyvateli, které jsou součástí Mikroregionu Uničovsko. Největšími obcemi podle počtu obyvatel jsou Troubelice (1 861 obyv.), Dlouhá Loučka (1 817 obyv.) a Šumvald (1 745 obyv.). Naopak nejmenší je Nová Hradečná (760 obyv.) a obec Lipinka (211 obyv.). MAS Uničovsko je díky silniční dopravě, která má nejvyšší podíl na rozvoji zdejší dopravní infrastruktury, velmi dobře dopravně dostupný. Pro region je typické zastoupení poměrně velkého počtu firem, jedná se však zejména o podniky řazené do kategorie malých, případně středních.

MAS Uničovsko byla založena v roce 2006, právní formou je obecně prospěšná společnost. Členové i partneři MAS se aktivně účastní při tvorbě SPL v orgánech MAS. Očekávaným výsledkem úspěšné spolupráce je naplnění zvolených cílů a indikátorů a posílení partnerství subjektů veřejného i soukromého sektoru. Nejvyšším orgánem MAS je Valná hromada, statutárním orgánem je Správní rada a kontrolním orgánem je Dozorčí rada. MAS řídí ředitel, dalšími orgány jsou programový výbor (koordinace přípravy strategie, zpracování a schválení výběrových kritérií, schválení výběru projektů atd.), výběrová komise (třídění, hodnocení a výběr projektů atd.), a monitorovací výbor (monitorování realizovaných projektů atd.).

Právní subjektivitou Uničovska je forma obecně prospěšné společnosti (viz zakládací smlouva společnosti). Obecným cílem společnosti je rozvoj mikroregionu Uničovsko, který bude naplňován prostřednictvím následujících opatření a kroků:

- zajištění naplňování principu partnerství spočívající v intenzivní spolupráci mezi státní správou a samosprávou, podnikatelskými subjekty, nevládními organizacemi, dalšími subjekty a občany
- podpora rozvoje občanských iniciativ na místní a regionální úrovni, ochrana přírodního a kulturního bohatství a zdraví obyvatel regionu
- zvýšení ekonomické prosperity a kvality života regionu
- zajišťování finančních, lidských, materiálních a informačních zdrojů rozvoje regionu
- rozvoje samosprávy obcí

MAS se řídí zákonem č. 248/1995 Sb., ve znění pozdějších předpisů a pravidly stanovenými pro program LEADER. Orgány společnosti jsou správní rada, dozorčí rada, ředitel a další poradní a pomocné orgány zřízené správní radou.

#### Priority MAS:

- Zvýšení konkurenceschopnosti zemědělských podniků
- Podpora rozvoje podnikání a zvyšování zaměstnanosti s důrazem na rozvoj cestovního ruchu a diversifikaci zemědělských podnikatelských aktivit
- Zlepšování stavu životního prostředí, technické a dopravní infrastruktury, vzhledu obcí
- Rozvoj lidských zdrojů, společenského a sportovního života v obcích
- Zhodnocování kulturního dědictví regionu

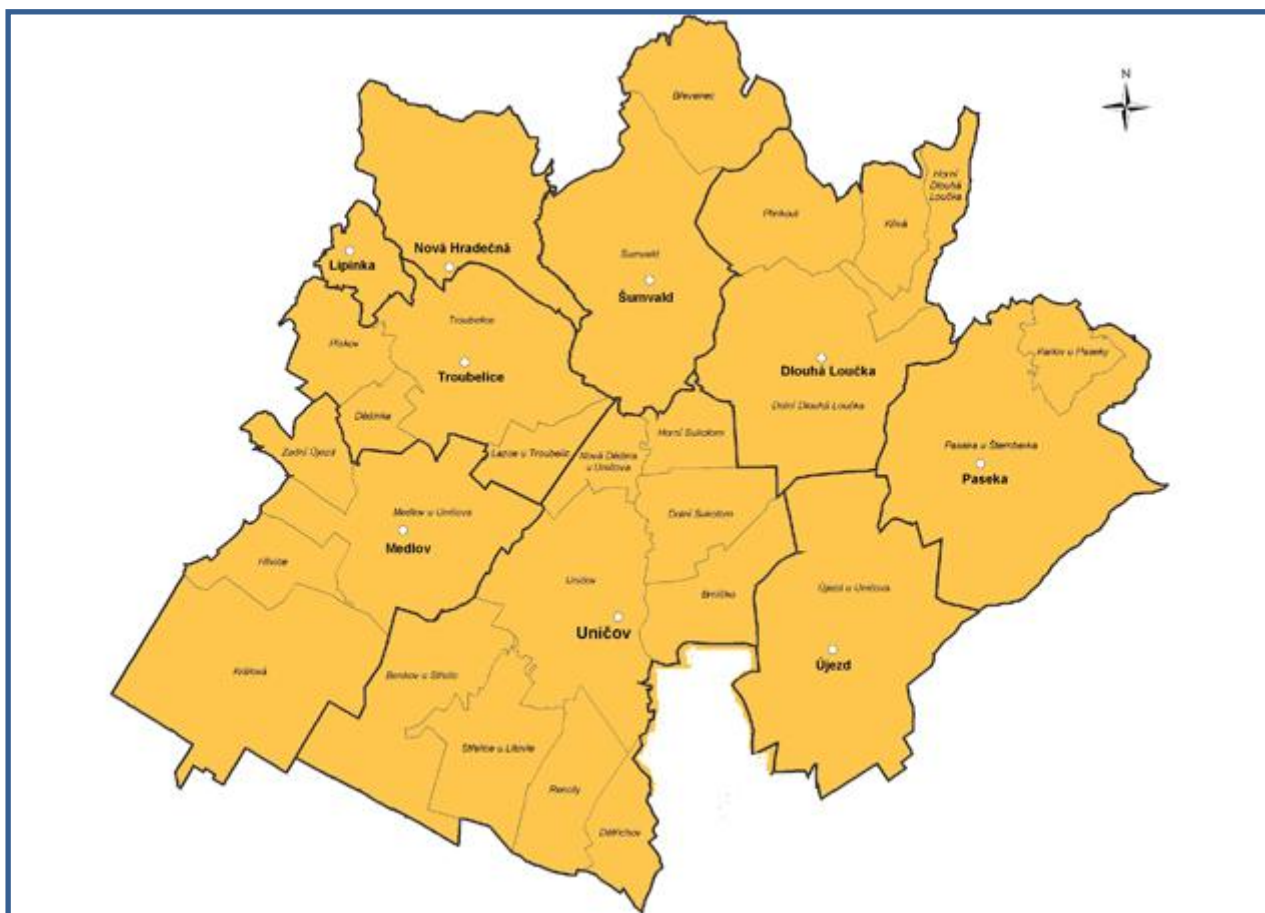


# MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY JAKO PLATFORMA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

## Metodika pro zlepšení procesů místních akčních skupin



Mapa území MAS Uničovsko



### Rozsah území MAS (členské obce):

č.	Obec	Starosta	Email
1	Dlouhá Loučka	Ladislav Kolářek	obec@dloouhaloucka.cz
2	Medlov	Ing. Jan Zahradníček	obec.medlov@volny.cz
3	Nová Hradečná	Ing. Tomáš Müller	podatelna@novahradecna.cz
4	Paseka	Jiří Blažek	paseka@unicovsko.cz
5	Šumvald	Ing. Josef Šenk	sumvald@sumvald.cz
6	Troubelice	Bc. Ondřej Plačko	troubelice@troubelice.cz
7	Újezd	Petr Přichystal	oujezd@obec-ujezd.cz
8	Uničov	Mgr. Dalibor Horák	dhorak@unicov.cz
9	Lipinka	Mgr. Zdeňka Černá	obec@lipinka.cz



### Členská základna MAS:

*(stav v před započítáním realizace projektu)*

Celkový počet členů/partnerů MAS:	22
z toho sektor	
soukromý:	10
neziskový:	2
veřejný:	10

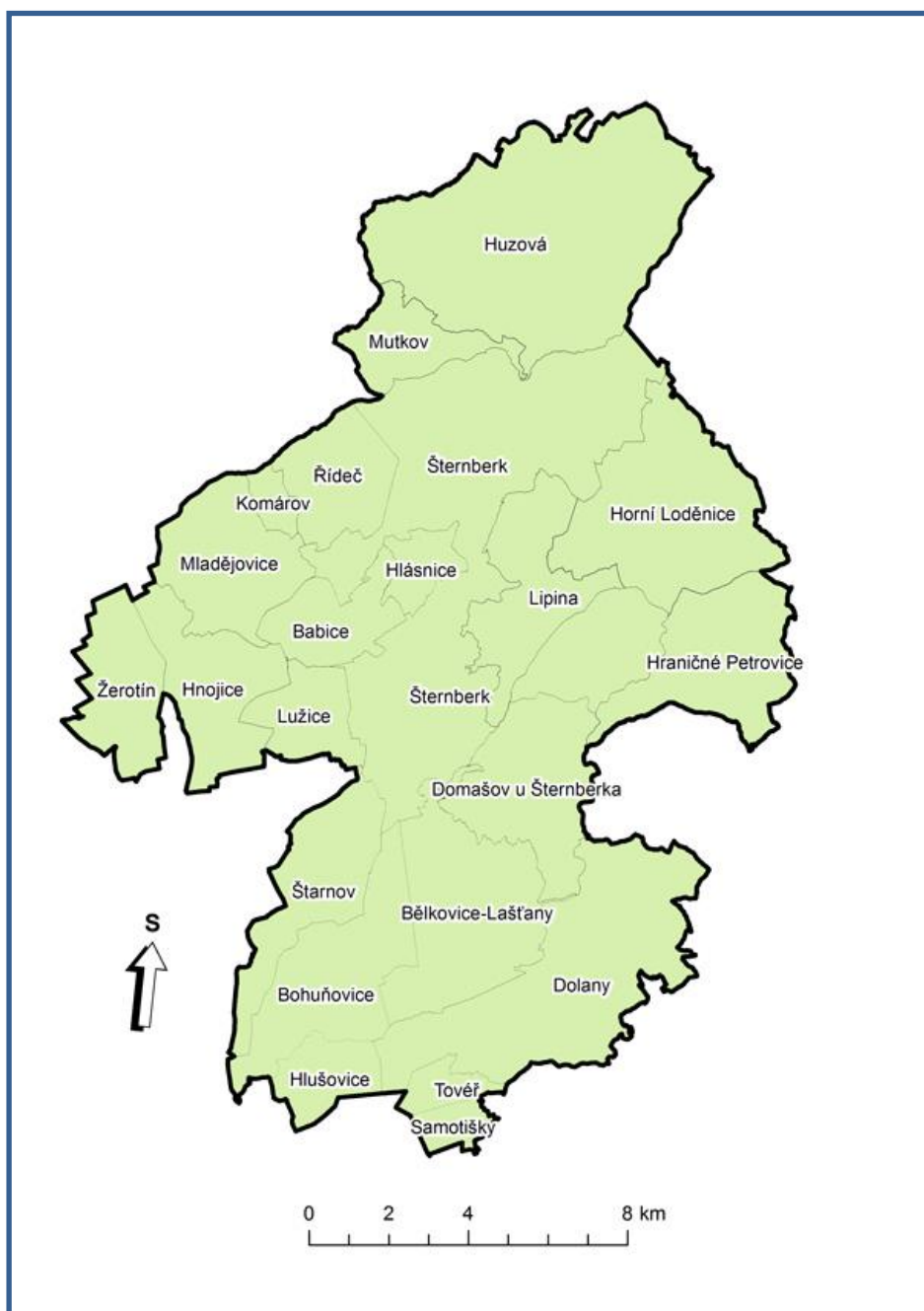
### Hlavní orgány MAS:

- Valná hromada
- Správní rada
- Dozorčí rada
- Vyběrová komise
- Programový výbor

### I.3.5 MAS Šternbersko o.p.s.

V území širšího regionu Šternberska vznikla iniciativa na založení MAS, jejímiž členy je 22 obcí a minimálně stejný počet podnikatelů, zemědělců a neziskových organizací (podmínka LEADER). Administrativně se využila stávající MAS Haná pod Jedovou o.p.s. (nový název je MAS Šternbersko). Zastupitelstva obcí projevila usnesením vůli k členství v MAS. Ke konci června proběhla valná hromada MAS, která schválila novou zakladatelskou listinu o.p.s. a další organizační náležitosti (název, sídlo, vstupní příspěvek: 7,-Kč/obyvatele, apod.).

#### Mapa území MAS Šternbersko



# MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY JAKO PLATFORMA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

## Metodika pro zlepšení procesů místních akčních skupin



### Rozsah území MAS (členské obce):

č.	obec	Zastupující osoba	kontakt
1	Obec Babice	Alfons Mynařík	babice@nextra.cz
2	Obec Bělkovice-Laštány	Tomáš Němčic	obec@belkovice-lastany.cz
3	Obec Bohuňovice	Jiří Slepica	ou@bohunovice.cz
4	Obec Dolany	Rudolf Pečinka	dolany.ol@iol.cz
5	Obec Domašov u Šternberka	Michaela Pruknerová	obec@domasovusternberka.cz
6	Obec Hlásnice	Marián Marghold	obec.hlasnice@tiscali.cz
7	Obec Hlušovice	Jaromír Malý	podatelna@obeclusovice.cz
8	Obec Hnojice	Libor Kašpárek	ou.hnojice@seznam.cz
9	Obec Horní Loděnice	Gustav Repaň	ou@hornilodenice.cz
10	Obec Hraničné Petrovice	Drahomír Havlík	ouhp@quick.cz
11	Obec Huzová	Lubomír Štefaňák	obec.huzova@c-mail.cz
12	Obec Komárov	Danuše Lhotáková	obec.komarov@volny.cz
13	Obec Lipina	Tomáš Pudl	info@lipina.eu
14	Obec Lužice	Vladimír Hlaváček	obecluzice@obecluzice.cz
15	Obec Mladějovice	Josef Pelikán	obec@mladejovice.cz
16	Obec Mutkov	Ivana Strnadová	ou.mutkov@centrum.cz
17	Obec Řídeč	Vladimír Žouželka	obec@ridec.cz
18	Obec Samotišky	Luboš Gloser	obec@samotisky.cz
19	Město Šternberk	Stanislav Orság	podatelna@sternberk.cz
20	Obec Štarnov	Stanislav Nykl	obec@starnov.cz
21	Obec Tověň	Miroslav Majer	obec.tover@volny.cz
22	Obec Žerotín	Jarmila Capková	obec.zerotin@worldonline.cz

### Členská základna MAS:

(stav v před započítáním realizace projektu)

Celkový počet členů/partnerů MAS:	46
z toho sektor	
soukromý:	7
neziskový:	17
veřejný:	22



### Hlavní orgány MAS:

- Správní rada
- Dozorčí rada
- Výběrová komise
- Programový výbor
- Monitorovací výbor



## II. PRINCIPY LEADER A JEJICH UPLATŇOVÁNÍ V MAS

### II.1 Co znamená zkratka LEADER

#### Co je LEADER ?

Zkratka LEADER pochází ze spojení "*Liaison entre les actions economic rural*" a v překladu znamená "Propojení aktivit pro rozvoj venkovské ekonomiky". Hned z počátku je potřeba osvětlit několik spojení, ve kterých je slovo LEADER používáno. Iniciativa LEADER je jednou ze čtyř iniciativ Evropské unie, která byla schválena Evropskou komisí 14. dubna 2000. Charakteristická je zcela novým způsobem myšlení a zcela novými metodami, kterými přispívá k rozvoji venkova. Filosofie LEADERu je založena na pevném přesvědčení, že místní společenství jsou sama schopna nejlépe řešit vlastní problémy, a že je tedy účelné poskytovat jim maximální možnou podporu. Tato iniciativa Evropské unie vznikla již roku 1991 s cílem dopomáhat k rozvoji venkovských oblastí cestou zapojení místních subjektů. Od roku 2003 jsou principy LEADER uplatňovány i při rozvoji venkova u nás, nejdříve jako pilotní projekty v rámci Programu obnovy venkova Ministerstva pro místní rozvoj, později v rámci programů LEADER ČR Ministerstva zemědělství a Operačního programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství.

Ke vzniku iniciativy LEADER vedly především tyto cíle:

- zmírnit stále se zvyšující rozdíly v životní úrovni mezi městy a venkovem,
- zamezit devastaci venkova a jeho přírodních zdrojů, zachvat jeho kulturní dědictví,
- zamezit odlivu venkovanů do měst,
- přímo podporovat venkov z rozpočtu EU bez výrazných finančních ztrát,
- aktivizovat venkov metodou „zdola-nahoru“ („bottom-up“).

### II.2 Přístup LEADER k rozvoji venkova: co je to?

Politika rozvoje venkova je čím dál tím důležitější součástí společné zemědělské politiky (SZP). Tato politika podporuje udržitelný rozvoj venkovských oblastí Evropy a zároveň řeší hospodářské, sociální a environmentální otázky. Více než polovina populace EU žije ve venkovských oblastech, které představují více než 90 % území EU (1). V rámci politiky rozvoje venkova v EU je Leader inovačním přístupem.

Leader znamená „Propojování akcí hospodářského rozvoje venkova“ (2). Jak naznačuje jeho název, Leader je spíše metoda zaměřená na probuzení rozvoje venkova a jeho zavádění do venkovských společenství než pevně stanovený soubor opatření, která mají být prováděna. Zkušenost ukázala, že Leader je schopen zásadně změnit každodenní život lidí žijících ve venkovských oblastech.

Může hrát důležitou roli ve snaze vyvolat novátorský přístup ke starým i novým problémům venkova a stává se „laboratoř“ svého druhu pro budování místních kapacit a pro zkoušení nových způsobů plnění potřeb venkovských společenství. V členských státech EU-15 (3) bylo s jeho pomocí v mnohých venkovských oblastech dosaženo řady hodnotných výsledků a v procesu přizpůsobování se dnešní měnící se skutečnosti by mohl sehrát významnou roli při pomoci venkovským oblastem v nových a budoucích členských státech EU.



Leader od svého zahájení v roce 1991 poskytl venkovským společenstvím v EU nástroje, které jim umožňují sehrát aktivní roli při utváření jejich vlastní budoucnosti. Postupem času se vyvíjel podobně jako celá SZP. Informace pocházející z procesu vyhodnocování a od zúčastněných stran naznačují, že přístup Leader je nástrojem, který dobře funguje v různorodých situacích a typech oblastí. Daří se mu tak dosáhnout toho, aby politiky zaměřené na venkovské oblasti byly použitelné k uspokojení potřeb venkovských oblastí i přes jejich značnou rozmanitost. Proto se dnes stal nedílnou součástí politiky rozvoje venkova. Pokud bude v procesu vypracování a provádění strategií udržitelného rozvoje dostatečně povzbuzena místní účast, dá se očekávat, že přístup Leader bude cenným východiskem budoucí politiky venkova. Na programové období let 2007–2013 Leader již nebude samostatným programem, nýbrž bude integrován (zařazen do hlavního proudu) do všech státních/regionálních programů pro rozvoj venkova. To vytváří nové možnosti uplatnění přístupu Leader v mnohem větší míře a ve značně širší škále činností k rozvoji venkova než doposud.

Leader vede venkovská území k hledání nových cest směřujících ke konkurenceschopnosti, resp. k jejímu zachování, k vytěžení maxima z jejich předností a překonání problémů spojených například se stárnutím venkovské populace, nízkou úrovní poskytování služeb nebo nedostatkem pracovních příležitostí. Tímto způsobem Leader přispívá ke zlepšování kvality života ve venkovských oblastech pro zemědělce i pro ostatní obyvatele venkova. K řešení problémů venkova využívá celostní přístup. Uznává například, že být konkurenceschopný při výrobě potravin, mít přitažlivé životní prostředí a vytvářet pracovní příležitosti pro místní populaci jsou aspekty venkovského života, které se navzájem podporují, které vyžadují konkrétní dovednosti, vhodné technologie a služby, jež musí být navzájem sladěny a podpořeny dobře cílenými politickými opatřeními.

**Iniciativa Leader od svého počátku v roce 1991 usilovala o to, aby mohla venkovským společenstvím nabídnout co nejlepší způsob, jak zainteresovat místní účastníky na budoucím rozvoji jejich oblastí. Přístup Leader vyvolal značnou vlnu zájmu v zemích EU i daleko za jejich hranicemi. Byl a je přebírán i za hranicemi svého vlastního okruhu příjemců. Zájem, který Leader vzbudil, má někdy dopad i na orgány veřejné správy a politiky na vnitrostátní, regionální a místní úrovni, a to díky svému potenciálu řešit vývojové problémy prostřednictvím nových forem partnerství a propojením činností.**

Leader doplňuje další evropské a vnitrostátní programy. Činnosti v rámci iniciativy Leader mohou například aktivovat a mobilizovat místní zdroje tím, že podpoří přípravné projekty rozvoje (jako jsou diagnostické studie a studie proveditelnosti nebo budování místních kapacit), čímž se pro tyto oblasti zvýší dostupnost nejen prostředků vyčleněných na iniciativu Leader, ale též dalších zdrojů pro financování jejich rozvoje (např. širší programy EU a vnitrostátní programy pro rozvoj venkova a regionů). Leader též napomáhá odvětvím a kategoriím příjemců, kteří často nedostanou žádnou podporu, nebo dostanou v rámci jiných programů probíhajících ve venkovských oblastech pouze omezenou podporu, přičemž jde například o kulturní činnosti, zlepšování přírodního prostředí, obnovu stavebních a kulturních památek, venkovský cestovní ruch, zlepšování vazeb mezi výrobci a spotřebiteli.

Leader vede společenské a hospodářské činitele k tomu, aby společným úsilím přispívali k výrobě zboží a poskytování služeb, při kterém se vytváří maximální přidaná hodnota přímo v jejich místní oblasti.

(1) V EU s 25 členy (EU-25).

(2) Ve francouzštině: „Liaison entre actions de développement rural“.

(3) EU s 15 členskými státy před rozšířením na 25 členských států v květnu 2004





## II.3 Historie iniciativy LEADER

Iniciativa Leader byla zahájena v roce 1991 s cílem posílit rozvojový potenciál venkovských oblastí využitím místní iniciativy a dovedností, podporou osvojování know-how v procesu místního integrovaného rozvoje a šířením know-how do dalších venkovských oblastí.

### a) Iniciativa Leader je součástí širší politiky EU zaměřené na rozvoj venkova

Cíle Leader se shodují s cíli celkové politiky EU zaměřené na rozvoj venkova. SZP se vyvíjí a zohledňuje pestrost krajinného uspořádání, rozmanitost venkovských oblastí i bohatství jejich tradic a přihlíží k rostoucí důležitosti, kterou společnost připisuje vysoké kvalitě přírodního prostředí. Tato hlediska jsou vnímána jako hlavní hodnoty venkovských oblastí EU.

### b) Jak se iniciativa Leader vyvíjela v čase

Různé přístupy k otázce rozvoje venkova, které byly vyzkoušeny před počátkem 90. let minulého století, byly typicky odvětvové, soustředily se na zemědělce a byly zaměřené na povzbuzení strukturální změny v rámci zemědělství. Byly používány přístupy řízení „shora dolů“. O režimech podpory se rozhodovalo na vnitrostátní a regionální úrovni. Místním zúčastněným stranám nebyla vždy poskytována dostatečná podpora k tomu, aby si osvojily dovednosti, pomocí kterých by se mohly stát tvůrci budoucnosti vlastních oblastí. Přístup podle jednotlivých oblastí a „zdola nahoru“ se zapojením místních společenství a přidáváním hodnoty místním zdrojům se postupně ukázal jako nová cesta vedoucí k vytváření pracovních a podnikatelských příležitostí ve venkovských oblastech.

Přístup Leader začal na místní úrovni experimentálně sdružovat různé projekty a myšlenky, účastníky a zdroje. Ukázalo se, že je ideálním nástrojem pro vyzkoušení toho, jak lze rozšířit příležitosti pro venkovské oblasti. Od roku 1991, kdy byla iniciativa Leader zahájena, podstatně vzrostl podíl území EU, na kterém je přístup Leader používán, a navýšil se i počet skupin Leader a také úroveň financování přístupů typu Leader.

### c) Kontext politiky: od pilotní iniciativy k hlavnímu proudu

Z hlediska politiky byl Leader zaveden jako „iniciativa Společenství“ financovaná ze strukturálních fondů EU. Leader je iniciativou tří generací: Leader I (1991–1993), Leader II (1994–1999) a Leader+ (2000–2006). Během celé této doby měly členské státy a regiony samostatné programy Leader s vlastním financováním vyčleněným na úrovni EU. Od roku 2007 bude přístup Leader integrován („zařazen do hlavního proudu“) v rámci celkové politiky EU v oblasti rozvoje venkova. To znamená, že Leader bude souběžně s řadou dalších os rozvoje venkova začleněn do vnitrostátních a regionálních programů pro rozvoj venkova podporovaných EU. Financování programu Leader od roku 2007 se uskuteční z finančních obálek, které obdrží každý členský stát od EU v rámci Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EZFRV) za účelem podpory rozvoje venkova.







## II.4 Sedm klíčových rysů přístupu LEADER

### Koncepce Leader

Hlavní koncepce, na které se zakládá přístup Leader, spočívá v tom, že vzhledem k rozmanitosti venkovských oblastí se účinnost strategií rozvoje zvyšuje, pokud jsou příslušná rozhodnutí na místní úrovni činěna a prováděna místními subjekty, jsou používány jasné a transparentní postupy, je poskytována podpora ze strany příslušné veřejné správy a technická pomoc potřebná pro přenos osvědčených postupů. Rozdíl mezi přístupem Leader a jinými, tradičnějšími opatřeními politiky venkova spočívá v tom, že Leader spíše než by říkal, „co“ je třeba udělat, ukazuje na to, „jak“ se má

postupovat. Sedm klíčových rysů shrnuje podstatu přístupu Leader. Tyto rysy jsou níže popsány samostatně, ale je důležité, aby byly společně vnímány jako sada nástrojů. Všechny rysy se ve vzájemně prospěšné interakci doplňují v rámci celého procesu provádění. Je tím dosahováno trvalých účinků na dynamiku venkovských oblastí a jejich schopnost řešit vlastní problémy.

Metoda LEADER se řídí sedmi hlavními principy, ukotvenými v Nařízení Evropské komise č. 1698/2005 ze dne 20. září 2005 o podpoře pro rozvoj venkova z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EZFRV/EAFRD), článek 61:

- **strategie místního rozvoje** podle jednotlivých oblastí, určené pro řádně vymezená subregionální venkovská území,
- **partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem** na místní úrovni – tzv. místní akční skupiny (MAS),
- **přístup zdola** spojený s tím, že rozhodovací pravomoc týkající se vypracování a provádění strategií místního rozvoje náleží místním akčním skupinám,
- **víceodvětvové navrhování** a provádění strategie založené na součinnosti mezi subjekty a projekty z různých odvětví místního hospodářství,
- uplatňování **inovačních přístupů**,
- provádění **projektů spolupráce**,
- vytváření **sítí místních partnerství**.

### Rys 1. Strategie místního rozvoje podle jednotlivých oblastí

Přístup podle jednotlivých oblastí znamená, že jako cílová oblast pro provádění politiky se zvolí malé, homogenní, společensky soudržné území, které se často vyznačuje společnými tradicemi, místní identitou, pocitem sounáležitosti nebo společnými potřebami a očekáváními. Pokud se taková oblast zvolí za referenční, usnadní se tím rozpoznání místních předností a slabín, hrozeb a příležitostí, vnitřního potenciálu a určení hlavních překážek udržitelného rozvoje. Přístup podle jednotlivých oblastí znamená ve své podstatě místní přístup. Je pravděpodobné, že tento přístup bude fungovat lépe než jiné přístupy, neboť umožňuje, aby akce byly voleny tak, aby uspokojovaly skutečné potřeby a zároveň vedly ke zvyšování místní konkurenceschopnosti. Zvolená oblast musí být dostatečně ucelená a nabízet dostatečné kritické množství lidských, finančních a





hospodářských zdrojů na podporu udržitelné strategie místního rozvoje. Tato oblast se nemusí zeměpisně shodovat s předem stanoveným územním uspořádáním samosprávy. Definice „místní oblasti“ není ani univerzální, ani statická. Naopak, podléhá vývoji a prochází změnami v závislosti na širších ekonomických a sociálních okolnostech, roli zemědělství, hospodaření s půdou a environmentálních faktorech, stejně tak i v závislosti na obecném povědomí o venkovských oblastech.

### Rys 2. Přístup „zdola nahoru“

Přístup „zdola nahoru“ znamená, že místní účastníci se podílí na rozhodování o strategii a volbě priorit, které mají být v místní oblasti sledovány. Zkušenost ukazuje, že přístup „zdola nahoru“ by neměl být považován za alternativu nebo protiklad k přístupům „shora dolů“ ze strany vnitrostátních a/nebo regionálních orgánů, ale spíše jako jejich kombinace a interakce s nimi za účelem dosažení lepších celkových výsledků. Ze sedmi rysů Leader je přístup „zdola nahoru“ nejvýraznější. Venkovské politiky, které sledují tento přístup, by měly být koncipovány a prováděny způsobem, který je nejlépe přizpůsoben potřebám společenství, kterým slouží. Jeden ze způsobů, jak toto zajistit, je vyzvat místní subjekty, aby se ujal vedení a zapojily se. To platí pro EU s 15 i s 25 členskými státy, ale je to stejně důležité i v zemích usilujících o členství v EU, jež se potýkají se strukturálními problémy v zemědělství a ve kterých se nabízí řada možností, jak zlepšit kvalitu venkovského života. Zapojením místních účastníků se rozumí místní populace jako celek, hospodářské a sociální zájmové skupiny a reprezentativní veřejné a soukromé instituce. Budování kapacit je zásadní složkou přístupu „zdola nahoru“, který zahrnuje: zvyšování povědomí, školení, účast a zapojení místní populace při určování silných i slabých stránek oblasti (analýza); účast různých zájmových skupin při vypracování strategie místního rozvoje; stanovení jasných kritérií výběru vhodných akcí (projektů) na místní úrovni k realizaci strategie. Účast by se neměla omezovat na počáteční fázi, ale měla by trvat během celého procesu provádění, a tak přispívat ke strategii, realizaci zvolených projektů, vyhodnocování a učení se pro budoucnost. Aby bylo dosaženo shody mezi účastníky cestou dialogu a vyjednávání, musí postupy zapojování a konzultací probíhat transparentně.

### Rys 3. Partnerství veřejného a soukromého sektoru: Místní akční skupiny (MAS)

Zřizování místního partnerství známého jako „místní akční skupina“ (MAS) je původním důležitým rysem přístupu Leader. Úkolem MAS je stanovit a provádět strategii místního rozvoje, rozhodovat o rozdělování finančních zdrojů a spravovat je. Dá se předpokládat, že MAS budou užitečné při povzbuzování udržitelného rozvoje, a to vzhledem k tomu, že:

- soustřeďují a kombinují lidské a finanční zdroje, které jsou k dispozici z veřejného sektoru, soukromého sektoru, občanského i neziskového sektoru;
- sdružují místní účastníky do společných projektů a víceodvětvových akcí s cílem dosáhnout součinnosti, společného vlastnictví a kritického množství potřebného ke zvýšení ekonomické konkurenceschopnosti oblasti;
- posilují dialog a spolupráci mezi různými venkovskými subjekty, které mají často jen malé zkušenosti se vzájemnou spoluprací, tím, že předcházejí případné neshodě a cestou konzultací a diskusí přispívají k nalezení řešení;



- cestou interakce mezi různými partnery usnadňují proces přizpůsobení a změny v zemědělství (např. jakostní produkty, potravinové řetězce), integraci problematiky životního prostředí, diverzifikaci hospodářství venkova a kvalitu života.

MAS by měla spojit veřejné a soukromé partnery, měla by být dobře vyvážená a reprezentovat stávající místní zájmové skupiny napříč spektrem společensko-hospodářských odvětví v dané oblasti. Podíl soukromých partnerů a sdružení musí v místním partnerství na úrovni rozhodování činit alespoň 50 %. MAS mohou být zakládány ad hoc za účelem přístupu k podpoře Leader nebo mohou být založeny na základě partnerství, která existovala již dříve. MAS s týmem odborníků z praxe a rozhodovací pravomocí představuje model organizace, která dokáže provádění politiky vylepšit. Zkušenost ukazuje, že bylo vyvinuto několik typů MAS s těmito společnými charakteristikami jako výsledek různých forem regionálního a vnitrostátního politického a institucionálního uspořádání a také s různou mírou autonomie při schvalování projektů a finančním řízení. Role a povinnosti MAS se v některých členských státech postupem času též vyvíjely tak, jak vzrůstala míra obeznámenosti s přístupem Leader. MAS určují směr a obsah strategie místního rozvoje venkova a přijímají rozhodnutí o projektech, které mají být financovány. Skutečné platby jsou namísto prostřednictvím MAS často uskutečňovány platební agenturou zaměřenou na veřejné financování, a to na základě výběru projektu učiněného MAS. Venkovskými subjekty, které jsou neaktivnější v místních iniciativách, jsou:

- profesní organizace a svazy (zastupující zemědělce, nezemědělské odborníky a mikropodniky);
- profesní sdružení; občané, obyvatelé a jejich místní organizace;
- místní političtí zástupci;
- ekologická sdružení;
- poskytovatelé služeb společenství a kulturních služeb, včetně médií;
- ženská sdružení;
- mladí lidé.

Od místní akční skupiny se očekává, že bude:

soustřeďovat do společného projektu příslušné zájmové skupiny z dané oblasti; samostatně rozhodovat a bude schopna k místním zdrojům přistupovat novým způsobem; propojovat různá opatření; schopna chopit se příležitostí nabízených kombinací místních zdrojů; otevřena novátorským myšlenkám; schopna propojit a integrovat oddělené odvětvové přístupy. Místním akčním skupinám je ve vztahu k jednotlivým operacím svěřena velká část řídicích odpovědností (např. výběr projektu, způsob platby, monitorování, řízení a vyhodnocování). Míra samostatnosti MAS se může značně lišit podle konkrétního režimu organizace a institucionálního kontextu v daném členském státě. Nejběžnějším způsobem financování projektů a akcí Leader jsou celkové granty. Tyto granty spolufinancované EU a vnitrostátními veřejnými fondy pokrývají proměnlivou část finančních požadavků daného projektu v závislosti na typu projektu a oblasti, ve které se uskutečňuje.





### Rys 4. Usnadnění inovací

Leader může sehrát významnou roli při stimulaci nových a inovačních přístupů k rozvoji venkovských oblastí. Této inovaci napomáhá, pokud MAS mají dostatek svobody a flexibility při svém rozhodování o akcích, které chtějí podporovat. Je třeba, aby inovace byla pochopena v širokém smyslu.

To může znamenat zavedení nového produktu, nového procesu, založení nové organizace nebo nového trhu. Tato společná definice inovace platí pro venkovské i městské oblasti. Venkovské oblasti však v důsledku nízké hustoty a poměrně nízké úrovně lidských a fyzických zdrojů jsou méně propojené s výzkumnými a vývojovými středisky. Radikální inovace se zde až na výjimky obtížněji vytvářejí. Inovace ve venkovských oblastech může znamenat přenos a přijetí inovací vyvinutých jinde, modernizaci tradičních forem know-how nebo nalézání nových řešení přetrvávajících problémů venkova, které se v rámci jiných politických zákroků nepodařilo vyřešit uspokojivým a udržitelným způsobem. To může přinést nové reakce na konkrétní problémy venkovských oblastí. Zavedení přístupu Leader s jeho sedmi rysy může představovat inovaci při tvorbě politik samo o sobě. Může vyvolat inovační akce cestou původního provádění politiky, která byla přijata. Například přístup „zdola nahoru“ popsaný výše může stimulovat myšlenky na nové projekty, kterým se pak může dostat podpory od MAS, protože MAS není vázána pevně danou sadou opatření. Přijetí informačních a komunikačních technologií ve venkovských oblastech se může stát významným prostředkem širšího přístupu venkovské populace k inovacím.

### Rys 5. Integrované a víceodvětvové akce

Leader není odvětvový program rozvoje; strategie místního rozvoje musí mít víceodvětvový základ, a tedy integrovat několik odvětví činnosti. Akce a projekty obsažené v místních strategiích by měly být navzájem propojené a koordinované jako sourodý celek. Integrace může zahrnovat akce prováděné v jednom odvětví, všechny akce programu nebo konkrétní skupiny akcí nebo – a to je zvláště důležité – spojení mezi různými hospodářskými, sociálními, kulturními, environmentálními subjekty a zúčastněnými odvětvími.

### Rys 6. Vytváření sítí

Vytváření sítí zahrnuje výměnu dosažených výsledků, zkušeností a know-how mezi skupinami Leader, venkovskými oblastmi, státními správami a organizacemi, které se podílejí na rozvoji venkova v rámci EU bez ohledu na to, zda jsou přímými příjemci podpory v rámci iniciativy Leader. Vytváření sítí je prostředkem přenášení osvědčených postupů, šíření inovace a stavění na zkušenostech z místního rozvoje venkova. Sítě vytvářejí spojení mezi lidmi, projekty a venkovskými oblastmi a mohou pomoci překonat izolaci, se kterou se musí vyrovnávat některé venkovské oblasti. Používání sítí může podnítit projekty spolupráce tím, že se navazují kontakty mezi jednotlivými skupinami Leader. Existují různé typy sítí:

#### ■ Institucionální sítě

Jsou financovány Evropskou komisí, která určuje jejich roli. EU podporuje struktury pro vytváření sítí na evropské i vnitrostátní úrovni. Tyto struktury spojují skupiny Leader, orgány státní správy a všechny další zúčastněné partnery podílející se na rozvoji venkova. Od roku 2007 budou hrát významnou roli tyto typy institucionální sítě: Evropská síť pro rozvoj venkova (spravovaná Komisí);



Celostátní síť pro venkov která má být založena každým členským státem. Vytváření sítí bylo a je přednostně zaměřeno pouze na iniciativu Leader, ale od roku 2007 se zaměří na mnohem širší škálu otázek rozvoje venkova. Těmto činnostem se dostane odborné podpory při provádění praktických činností, jako je příprava publikací o různých aspektech rozvoje venkova, organizace seminářů, analýza činností spojených s rozvojem venkova v zájmu stanovení správných metod, určení vývojových trendů ve venkovských oblastech, provoz internetových stránek a pomoc skupinám Leader při hledání potenciálních partnerů a zahájení projektů spolupráce. Evropská síť též slouží jako místo setkávání vnitrostátních sítí a orgánů státní správy z každého členského státu tak, aby mohly být zkušenosti sdíleny na úrovni Evropy. Spoluúčast na tvorbě sítí je povinná pro všechny skupiny Leader, které přijímají finanční podporu EU, ale je vítáno, pokud i jiné skupiny zásobují síť svými vědomostmi a zkušenostmi.

### ■ Vnitrostátní, regionální a místní síť

Sítě nebo sdružení skupin Leader také byly založeny nebo vznikly nějakou méně formální cestou na místní, regionální nebo státní úrovni v některých členských státech (např. síť irských a řeckých skupin) a na úrovni Evropy (např. Evropské sdružení Leader pro rozvoj venkova – ELARD – viz oddíl uvádějící kontaktní místa).

## Rys 7. Spolupráce

Spolupráce jde nad rámec vytváření sítí. Spolupráce zahrnuje účast místní akční skupiny na společném projektu s jinou skupinou Leader nebo se skupinou, která uplatňuje podobný přístup v jiném regionu, členském státu, nebo dokonce ve třetí zemi. Spolupráce může přispět k posílení místních činností skupin Leader. Může jim umožnit řešit některé problémy nebo přidat hodnotu místním zdrojům. Například to může být způsob, jak dosáhnout kritického množství nutného pro

životaschopnost konkrétního projektu nebo jak podnítit doplňkové akce, např. společný marketing skupin Leader v různých regionech, jejichž oblasti sdílejí zaměření na konkrétní produkt (kaštiny, vlna atd.), nebo vytvoření společných iniciativ pro cestovní ruch založený na sdíleném kulturním dědictví (keltské, římské atd.). Projekty spolupráce nejsou jen pouhou výměnou zkušeností. Musí zahrnovat konkrétní společný projekt, pokud možno pod společným rámcem. V rámci Leader jsou možné dva typy spolupráce: spolupráce mezi územími: to znamená spolupráci mezi různými venkovskými oblastmi v rámci daného členského státu. Může se uskutečňovat mezi skupinami Leader a je též otevřena ostatním místním skupinám, které používají podobný přístup umožňující účast zúčastněných stran; nadnárodní spolupráce: to znamená spolupráci mezi skupinami Leader ze dvou nebo více členských států nebo se skupinami ze třetích zemí, které uplatňují podobný přístup.



## II.5 Provádění LEADER na místní úrovni

**Sedm klíčových charakteristických rysů objasňuje podstatu přístupu Leader. Uplatnění těchto principů v praxi znamená, že konkrétní lidé formulují místní strategie a zúčastňují se činností. Tento oddíl popisuje některé základní kroky v procesu provádění přístupu Leader v oblastech, kde se tento přístup používá poprvé. Nepokouší se popsat každou situaci, která by mohla nastat – činnosti Leader jsou pro tento účel příliš rozmanité.**

Zapojení místních subjektů v oblastech, kde doposud nebyl Leader uplatňován, zpravidla začíná, jakmile se ozřejmí, že daný členský stát nebo region bude v budoucnu provádět Leader (např. při přistoupení k EU), a tak v příhodnou dobu zveřejní výzvu k předkládání návrhů pro potenciální skupiny Leader (4). Za ideálních okolností se při procesu provádění přístupu Leader postupuje podle následujících kroků.

### a) Budování kapacit

Toto je první krok při provádění přístupu Leader na místní úrovni. Pokud tento inovační přístup má dobře fungovat, místní účastníci musí mít nebo získat potřebné dovednosti a znalosti z oblasti řízení projektů, lidské zdroje na konkrétní činnosti a přirozeně i finance na řízení těchto činností. V minulosti byl tento proces často „učení se za pochodu“. Díky shromážděným zkušenostem, které máme dnes k dispozici, by to mělo být v současnosti jednodušší. Využívání vytváření sítí a dalších komunikačních nástrojů je při tvorbě takové kapacity velice důležité, neboť se tím poskytují nejen informace o přístupu Leader, ale také zvyšuje zájem místních účastníků o přípravu strategie místního rozvoje venkova a přidružených projektů, čímž se vytváří požadované kritické množství. Budování kapacit není individuální záležitostí, jde o kolektivní činnost, při které se různé zúčastněné strany z venkova seznamují s tímto přístupem a způsobem jeho provádění. To jim umožní, aby tento přístup šířily, účastnily se ho a měly z něj prospěch.

### b) Sdružování místních účastníků

Druhým krokem bývá organizování porad a seminářů v místní oblasti. To přispěje ke sdružování hlavních zainteresovaných subjektů, podnítí vznik myšlenek a umožní místním účastníkům, aby na spolehlivém základě jednali o potřebách své oblasti. Je mnoho způsobů, jak se mohou místní účastníci setkávat: může jít o semináře a tvůrčí dílny; veřejné schůze; média a telekomunikace; a dále o prodejní akce a výstavy, které jsou nejběžnějším prostředkem pro setkání místních účastníků, aby projednali otázky společného zájmu a seznámili se s různými názory a projekty pro svou oblast.

### c) Analýza území

Provedení podrobné analýzy místní venkovské oblasti je velmi důležité. Přitom se nejprve určí „kapitál území“ – hodnoty oblasti (lidé, činnosti, krajina, kulturní dědictví, know-how), nikoli však ve formě inventáře, ale ve formě jedinečných rysů, které mohou být rozvinuty. Analýza těchto rysů a klíčových bodů zjištěných během této analýzy by měla vést ke stanovení možných strategií místního rozvoje pro danou venkovskou oblast. Vypracování analýzy zaměřené na danou oblast přivede všechny místní účastníky k střednědobému a dlouhodobému pohledu na tuto oblast. Odborné vědomosti v této analýze nesporně mají svou hodnotu, je však důležité, aby bylo možné veřejně projednat různé „vize“ budoucnosti a nejlepší strategie pro danou oblast a dojít přitom k vysoké míře shody.





### d) Určení stávajících činností/initiativ

Klíčovým krokem, který souvisí s územní analýzou, v procesu Leader je, aby místní účastníci provedli přezkum stávajících opatření pro rozvoj venkova, která se v dané oblasti provádějí nebo jsou naplánována. Určení toho, jaké iniciativy již existují, je velmi důležité při rozhodování o tom, zda se na ně má navazovat nebo zda mají být nahrazena. Snižuje se tím též riziko duplicity.

### e) Vytváření partnerství

Během analytické fáze vyžaduje přístup „zdola nahoru“ zvyšování povědomí (prostřednictvím informací) a zapojování za účelem hledání silných i slabých stránek oblasti, jakož i za účelem určení potřeb a očekávání (s využitím metody analýzy účasti). Toto stadium je zaměřené na celou komunitu, včetně aktivních skupin, které proces vedou. Během fáze plánování strategických rozhodnutí pro místní oblast (tj. určování prioritních témat/projektů, pro které je třeba hledat finanční podporu), vyžaduje přístup „zdola nahoru“ účast různých zájmových skupin (např. sestavením pracovních skupin ad hoc). Určení těch, kdo mají být zahrnuti do partnerství veřejného a soukromého sektoru, a řízení provádění iniciativy se usnadní, pokud se místní účastníci spojí a provede se územní analýza. Výsledkem pak je vytvoření místní akční skupiny. MAS je partnerstvím, které účinným způsobem provádí přístup místního rozvoje, na kterém se místní společenství shodlo.

### f) Příprava strategie místního rozvoje

Přístup místního rozvoje je formálně vyjádřen v dokumentu o strategii místního rozvoje. Zahrnuje stanovení cílů, definici strategických priorit a pořadí kroků, které mají být učiněny. Tato strategie místního rozvoje bude základem použití MAS na podporu výzev k předkládání návrhů pro iniciativu Leader organizovaných členskými státy / regiony. Členské státy nebo regiony vybírají úspěšné MAS a přidělují jim finanční prostředky na provádění jejich místních strategií.



## II.6 MAS – metoda práce a komunikace

**Místní společenství a partnerství občanů, veřejné správy, neziskových organizací a podnikatelů,** vytvářející společně organizace zvané místní akční skupina (MAS, angl. local action group, LAG), které vypracují strategii rozvoje území a jsou odpovědné za jejich provádění. Filosofie metody LEADER vychází z přesvědčení, že **jedině místní společenství dobře znají silné a slabé stránky daného regionu a jsou schopna sama dobře řešit své vlastní problémy.**

### ZÁKLADNÍ PRINCIPY METODY LEADER:

- 1) existující strategie místního rozvoje
- 2) partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem na místní úrovni tvořící místní akční skupinu (MAS)
- 3) přístup „zdola – nahoru“ při přípravě i realizaci strategie
- 4) integrované a vícesektorové akce
- 5) inovační přístup
- 6) spolupráce
- 7) vytváření sítí

Těchto cílů je dosaženo použitím principů LEADER (někdy uváděno též jako metod LEADER). Mezi ty základní patří přístup "zdola - nahoru" (nedochází k direktivnímu centrálnímu řízení, zásadní vize, rozhodnutí, strategie rozvoje apod. vznikají a realizují se na lokální úrovni, jsou tvořeny a realizovány místními aktéry rozvoje), územní příslušnost strategie (území, na němž se rozvojová strategie realizuje, musí být jednak dostatečně soudržné, jednak dostatečně velké, aby mohl být rozvoj generován zevnitř území), místní partnerství veřejného a soukromého sektoru: Místní akční skupiny (detaily viz níže), integrované a vícesektorové akce, budování sítí, spolupráce a inovace. Princip LEADER umí lépe využít specifika jednotlivých venkovských regionů a zeslabuje centralizovaný, administrativní a paušální přístup k regionům.

Pro podporu dosažení cílů iniciativy LEADER a zavádění principů LEADER vyhláší Evropská Unie od roku 2000 podpůrné programy (LEADER I, II, LEADER+), přičemž aktuální je Program LEADER 2007-2013 (dále jen Program LEADER). Tento program umožňuje díky čerpání dotačních prostředků snazší implementaci programu do venkovských oblastí, tak aby po jeho ukončení byly principy LEADER v dané lokalitě nadále využívány a obešly se již bez dalších dotačních prostředků.

Pro rozvoj venkova jsou zvláště dobrou metodou principy LEADER, které povzbuzují místní potenciál spojením různých subjektů, které ve venkovském prostoru působí. Místní akční skupiny (MAS), využívající principu Leaderu vhodně doplňují místní samosprávu.

Slabá ekonomická situace jednotlivých venkovských obcí a potřeba vzájemně si pomáhat vede k navazování spolupráce obcí v rámci venkovských území a ke vzniku místních partnerství subjektů, které na venkově působí. Program obnovy venkova od roku 1998 obrátil orientaci k rozvoji spolupráce obcí. Rozvojové strategie venkovských mikroregionů jsou v ČR již osvědčeným způsobem koncipování, realizace a správy činností, vedoucích k sociálnímu a hospodářskému rozvoji určité oblasti.





Česká republika má svá specifika, daná historickým vývojem, strukturou sídel, hustotou osídlení a komunikací a charakterem místní ekonomiky. Výrazným specifikem je také socioekonomická struktura populace na venkově, která je poznamenána poválečnými společensko-politickými změnami a přesídlováním obyvatelstva, stárnutím obyvatelstva na venkově, rozpadem zemědělské velkovýroby, proměnami příměstského venkova a v poslední době prohlubováním rozdílů mezi venkovskými a městskými oblastmi.

Významné jsou také mnohaleté zkušenosti obcí, svazků obcí a místních akčních skupin s programováním rozvoje a s přípravou a realizací projektů (POV, SAPARD, LEADER ČR, OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství). Pro čínorodý rozvoj místních akčních skupin je nutná vzájemná podpora, prostřednictvím vzájemné informovanosti jak pasivní (internet – vytvoření portálu MAS), tak i aktivní (semináře, pracovní jednání, společné společenské akce). MAS je nutno naučit orientovat se i na jiné možné zdroje, např. soukromé zdroje z území MAS, grantové programy krajů aj. Je třeba vytvořit systém systematického vzdělávání členů MAS v oblasti managementu a administrativy, výběru projektů, práce s veřejností, monitoringu projektů apod.

Principy Leaderu jsou pro rozvoj venkova zvláště dobrou metodou, neboť vedou k pozitivním efektům, plynoucím ze spojení různých subjektů, které ve venkovském prostoru působí. Místní akční skupiny, využívající principu Leaderu, nejsou protikladem k místní samosprávě, ale vhodně ji doplňují v úsilí o obnovu a rozvoj obcí a přispívají i k rozvoji zemědělství a péči o přírodu a krajinu.

### MAS / místní akční skupina

Místní akční skupiny (MAS, z angl. „Local Action Group“ – „LAG“) jsou založeny na principu partnerství a spolupráce veřejného, soukromého a neziskového sektoru na místní úrovni.

Místní akční skupiny tvoří tedy zástupci obcí, místních podnikatelů, neziskových organizací a aktivní občané. Z hlediska právního postavení jsou to neziskové organizace, nejčastěji občanská sdružení (o.s.) a obecně prospěšné organizace (ops). Jedná se tedy o jistou formu institucionalizovaného PPP (Public-Privat Partnership – partnerství veřejného a soukromého sektoru).

Území jednotlivých MASEk musí být celistvé a musí jej obývat mezi 10 a 100 tisíci obyvateli, s vyloučením měst nad 25 tisíc obyvatel, přičemž každá obec může náležet pouze do jedné MAS.

Každá MAS pro své území zpracuje mezisektorovou rozvojovou strategii, kterou schválí všichni její členové. Důležitá je také dostatečná administrativní kapacita pro realizaci strategie.

Pro účelné využití podpory a zajištění dopadů odpovídajících principům a cílům, má Program LEADER svá specifika a je tak značně rozdílný oproti jiným programům Evropské unie. Zásadní odlišností je, že odpovědnost za rozvoj území, naplňování strategie, výběr a kontrolu podpořených projektů přebírají aktéři přímo v regionu, kteří nejlépe znají jeho potřeby, problémy i přednosti. Děje se tak skrze organizace typu "místní akční skupina" (dále jen MAS), které fungují na principech doporučených Evropskou unií. Pouze MAS tak mohou přisun dotací z Programu LEADER pro svůj region zajistit, rozdělovat, administrovat a kontrolovat. MAS musí mít právní statut: může se jednat o občanské sdružení (dále jen o.s.), obecně prospěšnou společnost (dále jen o.p.s.) nebo zájmové sdružení právnických osob (dále jen ZSPO). V daném regionu působí vždy pouze jedna MAS, členy se mohou stát podnikatelé, zemědělci, obce, nestátní neziskové organizace (dále jen NNO), spolky či fyzické osoby z daného regionu. V řídicích orgánech i v členské základně MAS musí být zachován vyvážený poměr zástupců veřejného a soukromého sektoru, ten soukromý dokonce





musí v řídicích orgánech i v členské základně tvořit většinu. V současnosti působí v české republice zhruba 185 MAS. Postup pro získání podpory z Programu LEADER je pro všechny MAS v ČR obdobný a závazný.

**Místní akční skupina** (dále MAS) je na politickém rozhodování nezávislým společenstvím občanů, neziskových organizací, soukromé podnikatelské sféry a veřejné správy (obcí, svazků obcí a institucí veřejného moci), které spolupracuje na rozvoji venkova, zemědělství a získávání finanční podpory z EU a z národních programů, pro svůj region, metodou LEADER. Základním cílem MAS je zlepšování kvality života a životního prostředí ve venkovských oblastech. Jedním z nástrojů je také aktivní získávání a rozdělování dotačních prostředků.

**Metoda LEADER** je založena na principu zdola-nahoru. Veškeré náměty a projekty by měly vycházet z myšlenek a podnětů místních venkovských subjektů a občanů, tedy zdola, nikoliv direktivně řízeny krajskou, státní nebo evropskou politickou mocí shora. Čím více subjektů je v regionu zapojeno, tím lépe pro šíři nápadů a také pro transparentnost působení MAS.

### Leader jako metoda práce a komunikace

- mobilizuje místní subjekty, aby si uvědomily problémy svého regionu a začaly se starat o jeho budoucnost,
- jeho přístup k územnímu rozvoji je decentralizovaný, integrovaný a uplatňuje princip „zdola – nahoru“,
- výměnou a přenosem zkušeností a vytvářením sítí otevírá venkovské oblasti dalším regionům, dokáže vzít v úvahu akce malého rozsahu, neboť pro navrhovatele malých projektů jsou k dispozici administrativní, odborní a finanční odborníci (animátoři území, facilitátoři, poradci, administrátoři ...)

Pozitivním poznatkem z programů, které dosud využívaly metody Leader, je skutečnost, že místní akční skupiny si plně uvědomují nezbytnost vytváření zásobníků kvalitních projektů, v zájmu využití a náležitého zhodnocení místních specifik jako přípravy na programovací období EU 2007 - 2013 a reálné využití Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova jako nástroje Společné zemědělské politiky EU.

I přes krátkodobé zkušenosti s metodou Leader v České republice je možno uvést, že dosavadní výsledky ukázaly na její jedinečnost a mimořádný přínos pro rozvoj venkovských mikroregionů. V podmínkách České republiky, kde dosud mnohdy přetrvává způsob myšlení, orientovaný na někdejší centrální řízení s cíleným omezením místních a individuálních iniciativ, je tato nová metoda výrazným inovačním prvkem, který na místní úrovni poskytuje dostatečný prostor pro aktivní zapojení všech venkovských subjektů do rozvoje mikroregionu, včetně přenesení odpovědnosti za výsledky této činnosti na místní úroveň.

### Jak funguje aktuální Program LEADER 2007-2013

V České republice je Program LEADER 2007-2013 součástí Programu rozvoje venkova ČR na období 2007-2013 (dále jen PRV) spravovaného Ministerstvem zemědělství ČR (dále jen MZe), konkrétně Osy IV. LEADER. MAS Rozvojové partnerství se při přípravě a podání žádosti o podporu, stejně jako při realizaci Programu řídila a řídí dokumentem Pravidla, kterými se stanovují podmín-





ky pro poskytování dotace na projekty Programu rozvoje venkova ČR na období 2007 - 2013, Opatření IV.1.1 Místní akční skupina (dále jen Pravidla MAS).

Jak již bylo řečeno, Program LEADER umožňuje díky čerpání dotačních prostředků snazší implementaci principů LEADER do venkovských oblastí. Sama MAS si však musí stanovit priority, kam tuto pomoc nasměrovat. Jednak nelze podporovat ty oblasti, jejichž rozvoj odporuje zásadám udržitelného rozvoje, ochrany životního prostředí či rovným příležitostem. Určité omezení také přináší fakt, že už sama Česká republika stanovila na období 2007 - 2013 prioritní oblasti pro rozvoj venkova, a pouze ty mohou být podpořeny. Přesto všechno zůstává nepřehledné množství témat a oblastí, které jsou z Programu LEADER podporovatelné. Množství finančních prostředků je ovšem omezené, a pokud by se tato podpora rozprostřela celoplošně a do velkého množství oblastí, její dopad by byl pro region téměř zanedbatelný. Proto pravidla Programu LEADER ve vlastním zájmu nutí MASy stanovit si na celé šestileté období trvání programu tzv. Strategický plán LEADER, v němž MAS ve shodě s vlastní členskou základnou i širokou veřejností a na základě znalosti potenciálu svého území vybere oblasti venkovského života, do nichž tuto podporu nasměruje.

## II.7 LEADER v Evropě

Základní informace o tom, jak jsou principy LEADERu uplatňovány v jiných (nových i starých) členských zemích, najdete na stránkách EU o Leaderu.

Shrneme-li krátce: venkov je sice kolébkou každé i evropské kultury, ale v různých zemích je venkov uspořádán jinak, žije jiným životem a jinou samosprávou. A budme rádi, je posledním útočištěm naší diverzity. Proto i srovnání jsou ošemetná.

Přesto lze alespoň pro přehled uvést, že:

- v některých zemích je jen 10 MAS
- některé země mají MAS pokryto celé území mimo velká centra
- v mnoha zemích je více než polovina území v působnosti MAS
- ve většině starších zemí vedly zkušenosti k ustanovení národních programů pro podporu rozvoje na principech LEADER
- existují národní sítě MAS
- MAS spolupracují přes hranice
- všude je po dlouhých zkušenostech LEADER jedinečným efektem a rozvoj zdola nahoru je pozitivně vnímán
- nové členské země jsou na různém stupni podpory LEADERu v minulém období, Česko je vpředu
- v EU je jasným trendem spolupráce

Od současného programovacího období 2007 je LEADER jednou ze čtyř os ve II. pilíři SZP jako „mainstream tool“ společné zemědělské politiky. V současnosti je iniciativa LEADER financována z





EZFRV jako součást programů členských států zaměřených na rozvoj venkova a spolufinancována členskými státy v souladu se zásadou sdíleného řízení mezi Evropskou komisí a členskými státy. Od roku 1991 bylo do různých iniciativ Společenství LEADER a současné osy IV fondu EZFRV celkem investováno 9,75 miliardy EUR. Nyní v EU působí více než 2200 „místních akčních skupin“. Za posledních dvacet let přispělo unijní financování iniciativy LEADER k vytvoření unikátní sítě venkovských subjektů napříč všemi 27 státy EU. Vznikla tak unikátní inovativní metoda partnerství a spolupráce. Tato metoda umožňuje financovat projekty transparentní cestou i v nejdlejších částech EU-27 a umožňuje i jim přístup k evropským fondům.

LEADER jako nástroj financování i metoda je ve venkovských oblastech oblíben, a to nejen členy místních akčních skupin, ale zejména samosprávami obcí a dalšími subjekty působícími na území venkovských obcí. Místní akční skupiny jsou utvořeny ve všech 27 státech EU a v Rumunsku a Bulharsku budou brzy funkční. LEADER hraje významnou roli v předvstupní strategii pro kandidátské a potenciální kandidátské země na vstup do EU.

V EU-27 bylo dosud vybráno 2 192 místních akčních skupin s celkovým rozpočtem EZFRV pro období 2007–2013 okolo 5,5 miliardy EUR.

Iniciativa LEADER se stala nosnou pro osu IV fondu EZFRV v období 2007–2013. Celkové výdaje včetně spolufinancování státy a privátním sektorem v tomto programu dosáhly 13,9 miliardy EUR z veřejných rozpočtů a 5 miliard EUR z privátních zdrojů.

V nových členských státech EU je iniciativa LEADER využívána více nežli v EU-15. V některých státech místní akční skupiny pokrývají téměř celou rozlohu členského státu a jsou účinným nástrojem politiky pro venkovský prostor i pro malá města na venkově. Tato struktura vhodně doplňuje místní veřejnou správu/samosprávu.

Místní akční skupiny vytvořily administrativní kapacitu, která je v místě schopna transparentně distribuovat finanční prostředky EU.

V současné době hospodářské krize je možné prostřednictvím těchto místních flexibilních „intermediate body“ efektivně podpořit zvyšování zaměstnanosti na místní úrovni.

I přes kritiku Evropského účetního dvora je používání metody LEADER funkční a plně zohledňuje politiku Evropské unie tím, že je efektivní, způsobuje pozitivní změnu, je cílená, plošná a transparentní. Proto má metoda LEADER svoje místo v evropské politice rozvoje venkova a v programech rozvoje venkova členských států a zasluhuje si vyšší podpory nejen ve společné zemědělské politice. Metoda LEADER podporuje vytváření místních meziodvětvových partnerství, působí jako místní finanční nástroj na základě zásady subsidiarity a podporuje projekty, které představují rozvoj podle přání místních obyvatel a zvyšují životní úroveň na venkově.

V metodě LEADER se skrývá potenciál k urychlení rozvoje venkovských aglomerací a osvědčila se natolik, že by měla být rozšiřována na pokud možno celé území venkovského prostoru v EU. Výbor doporučuje, aby metoda LEADER byl ve společné zemědělské politice zachován a zároveň aby přes tuto metodu mohly být zapojeny i fondy z politiky soudržnosti a z oblasti životního prostředí. To by umožnilo komplexní přístup k rozvoji venkova a efektivnější intervence, pokud jde o integrovaný udržitelný rozvoj venkovských oblastí. Umožnilo by to také zlepšit vztahy a vzájemné působení mezi městem a venkovem.<sup>2</sup> Metoda LEADER v EZFRV je vhodným mostem mezi venkovským a městským prostorem. Pro městský prostor je nutné princip metody modifikovat a oddělit od iniciativy LEADER, např. do programu „Propojení aktivit rozvíjejících ekonomiku měst – Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie des Villes – LEADEV.



Velmi důležitá je i meziúzemní a nadnárodní spolupráce mezi místními akčními skupinami při aplikaci metody LEADER. Z předchozího dvacetiletého období je ne zcela doceněn vysoce pozitivní dopad metody LEADER v aplikaci při meziregionální (mezi více místními akčními skupinami) a mezinárodní spolupráci a partnerství. V EU, v zemích s diametrálně odlišnou úrovní, s diametrálně rozdílnými venkovy (i uvnitř jednoho státu) je to aktivita nanejvýš potřebná a pro venkov nezbytná, schopná výrazně ovlivnit rozvoj venkova.

## II.8 LEADER v ČR

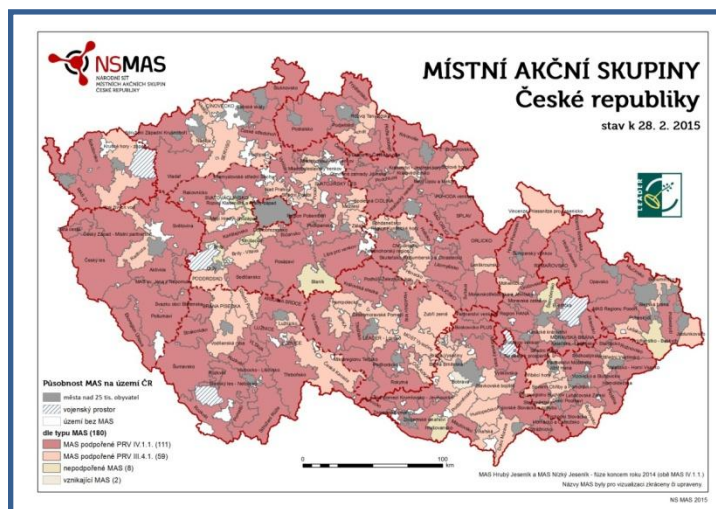
V období 2007-2013 je oficiálně metoda LEADER součástí Programu rozvoje venkova České republiky (PRV), kdy projekty, prováděné metodou LEADER tvoří tzv. IV. Osu tohoto programu. K realizaci svých strategií bylo vybráno celkem 112 MAS v celé ČR. Samotná metoda LEADER je využitelná i pro programy v jiných fondech EU. Metoda LEADER ve venkovském prostoru posílila i soudržnost venkovských komunit.

Místní akční skupina (dále MAS) je na politickém rozhodování nezávislým společenstvím občanů, neziskových organizací, soukromé podnikatelské sféry a veřejné správy (obcí, svazků obcí a institucí veřejného moci), které spolupracuje na rozvoji venkova, zemědělství a získávání finanční podpory z EU a z národních programů, pro svůj region, metodou LEADER. Základním cílem MAS je zlepšování kvality života a životního prostředí ve venkovských oblastech. Jedním z nástrojů je také aktivní získávání a rozdělování dotačních prostředků.

Území působnosti MAS má **10 000 až 100 000 obyvatel** a města s max. 25 000 obyvateli (počet obyvatel se posuzuje ke dni 1. 1. 2014). Území působnosti MAS je celistvé, bez izolovaných územních celků (s výjimkou již schválených změn území).

V současné době je evidováno území 180 MAS (k 28. 2. 2015):

- 111 MAS (původně 112, fúze dvou MAS k 1.1.2015), které jsou zapojeny do PRV v rámci OSY IV (IV.1.1. Místní akční skupina a 1.2. Realizace místní rozvojové strategie), tzn. MAS zkušené, které již realizují svůj Strategický plán LEADER v období 2007-2013 (pro období 2014-2020 zaznamenána fúze MAS – příprava strategií 178 MAS)
- 59 MAS, které jsou zapojeny do PRV v rámci OSY III (III.4.1. Získávání dovedností, animace a provádění), tzn. MAS nezkušené, které svoje znalosti získávají za podpory MZe v období 2013-2014
- 8 MAS ostatní (nepodpořené), tzn. MAS, které svoje znalosti získávají bez podpory MZe v období 2013-2014
- 2 MAS vznikající, tzn. MAS informuje NS MAS o svém vzniku



Zdroj: NS MAS ČR

# MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY JAKO PLATFORMA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

## Metodika pro zlepšení procesů místních akčních skupin



Podrobnější úrovně evidence typů území MAS:

- LEADER nahlášené SZIF (území, kde je realizována strategie – výběr projektů IV1.2 Realizace místní rozvojové strategie)
- LEADER nenahlášené SZIF (území, jehož obce jsou partnerem pro MAS v rámci přípravy období 2014-2020)
- osvojování hlášené SZIF (území, kde je realizován projekt III.4.1.Získávání dovedností, animace a provádění )
- osvojování nehlášené SZIF (území, jehož obce jsou partnerem pro MAS v rámci přípravy období 2014-2020 a realizaci projektu III.4.1.Získávání dovedností, animace a provádění )
- nové obce v MAS (území, kde MAS nemá zkušenosti)
- vznikající MAS (území, kde je iniciativa ke vzniku nové MAS)



Zdroj : NS MAS ČR

# MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY JAKO PLATFORMA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

## Metodika pro zlepšení procesů místních akčních skupin



*Přehled územní působnosti MAS v Olomouckém kraji (k 28.2.2015):*



Zdroj: NS MAS ČR

### Základní finanční přínos podpořených MAS

Dle podkladů, které poskytl Státní zemědělský intervenční fond, byla maximální možná alokace na OSU IV. následující (minimální alokace na projekty je 80 % z celkové alokace):

název kraje (počet MAS)	maximální možná alokace na MAS 2007–2013	minimální možná alokace na projekty 2007–2013
Jihočeský (12 MAS)	498 717 742 Kč	398 974 194 Kč
Jihomoravský (9 MAS)	448 843 271 Kč	359 074 617 Kč
Karlovarský (3 MAS)	213 009 253 Kč	170 407 402 Kč
Královéhradecký (13 MAS)	449 578 976 Kč	359 663 181 Kč
Liberecký (4 MAS)	201 419 278 Kč	161 135 422 Kč
Moravskoslezský (8 MAS)	365 786 877 Kč	292 629 502 Kč
Olomoucký (12 MAS)	499 090 306 Kč	399 272 245 Kč
Pardubický (7 MAS)	215 582 424 Kč	172 465 939 Kč
Plzeňský (8 MAS)	353 587 484 Kč	282 869 987 Kč
Středočeský (11 MAS)	580 963 874 Kč	464 771 099 Kč
Ústecký (4 MAS)	202 439 657 Kč	161 951 726 Kč
Vysočina (9 MAS)	300 359 440 Kč	240 287 552 Kč
Zlínský (12 MAS)	400 033 586 Kč	320 026 869 Kč
<b>Celkem (112 MAS)</b>	<b>4 729 412 168 Kč</b>	<b>3 783 529 734 Kč</b>

MAS zařazený do kraje, kde má organizace sídlo.



# MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY JAKO PLATFORMA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

## Metodika pro zlepšení procesů místních akčních skupin

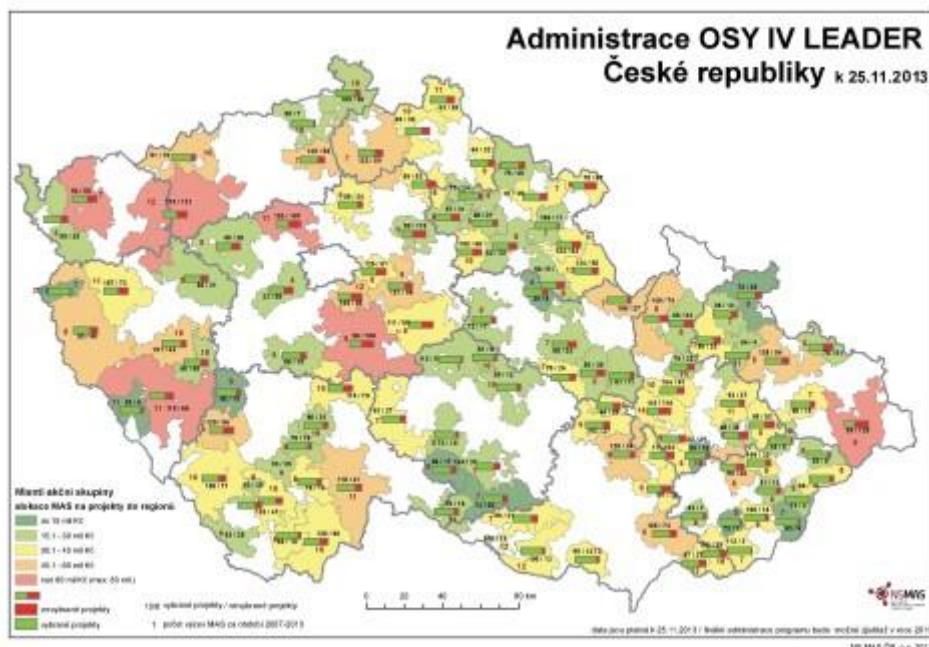


### Přehled aktivity MAS v rámci své činnosti v PRV ČR 2007–2013 (OSA IV. LEADER)

MAS	Počet výzev	Počet přijatých žádostí	Počet vybraných žádostí	Počet projektů v administraci	Počet podaných žádostí o platbu	Počet proplacených projektů
celkem	933	14 271	9 991	9 423	7 239	6 280
max.	14	380	193	191	157	139
průměr	8	127	89	84	65	56
min.	4	37	29	29	15	12

Stav dat k 9. 1. 2014 (zdroj SZIF, NS MAS)

Konečné počty se mohou lišit (v roce 2014 vyhlášeno 20. kola)



Zdroj: NS MAS ČR







### Shrnutí

#### Uplatňování principů LEADER

LEADER (z angl. links between actions for the development of the rural economy - propojení aktivit pro rozvoj venkovské ekonomiky) je jedním z mnoha nástrojů politiky regionálního rozvoje. Charakteristický je novým způsobem myšlení a novými metodami, kterými přispívá k rozvoji venkova. Program LEADERu je založen na přesvědčení, že místní společenství (na úrovni obcí a mikroregionu) jsou sama schopna nejlépe řešit vlastní problémy, a že je tedy účelné poskytovat jim maximální možnou podporu, a to prostřednictvím místních akčních skupin.

Principy, které jsou pro filosofii LEADERu charakteristické, a které představují kvalitativně vyšší úroveň politiky regionálního rozvoje, kladou zásadní důraz na plánování a realizaci rozvojových projektů na nejnižší možné úrovni - v konkrétních mikroregionech, konkrétními lidmi. V těchto územích a společenstvích vznikají prostřednictvím LEADERu zcela nové hodnoty - vědomí vzájemné důvěry, schopnost komunikovat a spolupracovat při řešení společných zájmů v nejrůznějších oblastech společenského života.

Fungování metody LEADER založené na decentralizovaném přístupu zdola - nahoru podněcuje lokální aktéry v daném území k aktivnímu zapojení se do činností spojených s jeho rozvojem. Jejich sdružení do místních partnerství, funkční spolupráce uvnitř těchto uskupení a úspěšnost při získávání dotačních podpor má zásadní význam při rozvoji venkovských regionů.

Projekty realizované s pomocí metody LEADER jsou tematicky obdobné akcím realizovaným v jiných programech. Hlavním přínosem metody LEADER je způsob, jakým jsou akce rozvoje venkova realizovány a vzájemně propojeny jednak uvnitř venkovských regionů a komunit, jednak prostřednictvím venkovských komunit. Místní společenství a partnerství občanů, veřejné správy, neziskových organizací a podnikatelů, vytvářející společně organizace zvané místní akční skupina (MAS, angl. local action group, LAG), které vypracují strategii rozvoje území a jsou odpovědné za jejich provádění. Metoda LEADER vychází z přesvědčení, že jedině místní společenství dobře znají silné a slabé stránky daného regionu a jsou schopna sama dobře řešit své vlastní problémy.

#### Základní principy metody LEADER

- Existující strategie místního rozvoje
- Partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem na místní úrovni tvořící místní akční skupinu (MAS)
- Přístup „zdola – nahoru“ při přípravě i realizaci strategie
- Integrované a více sektorové akce
- Inovační přístup
- Spolupráce
- Vytváření sítí

Program LEADER ČR využívá investiční prostředky ze státního rozpočtu na základě zákona o státním rozpočtu České republiky na příslušný rok. Je určen na jedné straně místním partnerstvím venkovských území (místním akčním skupinám), která vytvářejí a realizují společné rozvojové strategie a záměry, a na druhé straně místním subjektům, které realizují konkrétní projekty.





Finanční prostředky jsou určeny místním akčním skupinám na realizaci Záměru místní akční skupiny, přičemž místní akční skupiny, si mohou na svém území působnosti vybírat projekty konečných příjemců podpory. Projekty konečných příjemců podpory musí být v souladu se Záměrem místní akční skupiny.

Program LEADER ČR je zaměřen především na nové formy zlepšování kvality života ve venkovských oblastech, posílení ekonomického prostředí a zhodnocení přírodního a kulturního dědictví. Celkovým cílem programu je zlepšení organizačních schopností subjektů působících ve venkovských územích.

Specifické cíle programu jsou následující:

- Nové formy zlepšení kvality života ve venkovských oblastech.
- Nové formy posílení místního ekonomického prostředí a tvorby pracovních míst.
- Nové formy zhodnocení místních přírodních a kulturních zdrojů.

Z podpory programu LEADER ČR je možné realizovat investiční projekty, jako například:

- nákup zemědělských strojů,
- rehabilitace přírodních lokalit,
- obnova kulturních památek nebo charakteristických stavebních prvků sídel a krajiny,
- pořízování nových strojů, technologie pro obnovu a údržbu přírodních lokalit nebo kulturního dědictví,
- obnova a budování nových vhodných ploch a prostorů pro podnikání v cestovním ruchu (obchody, restaurace, kuchyně, ubytování), atd.

Cílem Programu je podněcovat a podporovat inovační zavádění a realizaci investic zamýšlených v rámci místních strategií, tvorbu originálních integrovaných strategií rozvoje venkovských území a aktéry na místní úrovni k úvahám a záměrům využití potenciálů jejich území v dlouhodobější perspektivě. Zaměřuje se především na nové formy zlepšování kvality života ve venkovských oblastech, posílení ekonomického prostředí a zhodnocení přírodního a kulturního dědictví.

Základním předpokladem pro Program LEADER byla existence MAS, které jsou místními iniciačními a řídicími orgány. MAS zpracovávají a realizovaly územní rozvojovou strategii. Prováděly také administrativní činnosti spojené s příjmem, výběrem a kontrolou projektů v rámci svého území působnosti, na základě písemné Dohody o provádění delegovaných činností a o finančním limitu podpory Záměru MAS v rámci Programu LEADER ČR, uzavřené mezi ČR – Ministerstvem zemědělství a MAS. Konečným žadatelem/příjemcem dotace byly právnické osoby - podnikatelské subjekty se sídlem nebo působností ve schváleném území působnosti MAS, nebo fyzické osoby - podnikatelské subjekty s bydlištěm nebo místem podnikání ve schváleném území působnosti MAS, neziskové organizace se sídlem nebo s působností ve schváleném území působnosti MAS, dále obce a svazky obcí, jejichž katastrální území leželo uvnitř schváleného území působnosti MAS, které svými projekty naplňovaly schválený Záměr MAS, a tím i strategii rozvoje území MAS.



### HLAVNÍ PŘÍNOSY UPLATNĚNÍ METODY LEADER

- Propojování témat a cílení podpory – integrované projekty jsou efektivnější a úspornější; směřování podpory odpovídá místní strategii zpracované lidmi, kteří v regionu žijí a organizacemi, které v regionu působí
- Zapojování partnerů - více spolupráce, lepší využití lidského potenciálu, násobení efektů
- Inovace - zajistí nutné změny pro adaptaci v měnící se společnosti a prostředí
- Zacílení na efektivní změnu – regionálně odlišné cíle i postupy uplatňující nástroje: spolupráce, komunikace, finanční podpora a přenos zkušeností
- Průběžný monitoring dopadu – na místní úrovni lze dobře monitorovat výstupy a předcházet zneužívání prostředků; místní strategie lze pružně aktualizovat dle momentálních potřeb

V plánovacím období 2014 - 2020 je navrženo, aby se metoda LEADER stala součástí všech budoucích operačních programů, které budou realizovat své cíle ve venkovském prostoru a aby tyto programy začlenily místní akční skupiny jako nedílnou součást své implementační struktury jako efektivní zástupce venkovských společenství.

Celkový objem prostředků, rezervovaných pro podporu venkova v období 2014 - 2020, by v součtu speciálních venkovských programů a venkovských os ostatních programů měl dosahovat minimálně 105 mld. Kč (z celkových cca 600 mld. Kč). Tento požadavek odpovídá částce cca 35 tis. Kč na každého z 3,15 mil. obyvatel venkova. Průměrná alokace na 1 MAS středně velkého území by pak dosahovala 700 mil. Kč na 7 let, tj. 100 mil. Kč ročně.

### Závěry a doporučení

Metoda LEADER prokázala životaschopnost v průběhu uplynulých 20 let. Proto je třeba uvažovat o dalším rozšíření metody LEADER jako osvědčeného nástroje rozvoje, za zachování jejích základních hodnot, jako je přímá účast občanské společnosti prostřednictvím jejích zástupců v místním partnerství a neustálá komunikace s místními obyvateli o prioritách dalšího rozvoje.

Pro operační programy v období po roce 2013 je zapotřebí uvažovat o podstatném posílení partnerských přístupů (zejména místních a regionálních mezisektorových partnerství samostatně ve venkovských, ale i městských regionech) s potřebnou standardizací procesů a partnerství a s vysokými požadavky na přidanou hodnotu, účelnost a účinnost jejich projektů. Partnerství musí vždy vycházet odspodu (bottom-up approach).

Metodu LEADER a její rozšíření v podobě partnerství odspodu se doporučuje pro využívání prostředků z jiných fondů EU zaměřených na oblast venkova a výslovně doporučuje použití metodiky pod jiným názvem také ve městech při řešení rozvojových strategií a investic.

Doporučuje se podstatně snížit administrativu a byrokracii zejména u malých projektů (např. snížením množství předkládaných dokladů a zpráv) a zařadit metodu LEADER do procesu ZJEDNODUŠENÍ, a tím umožnit větší flexibilitu a zavádění inovací v regionech. U projektů se doporučuje plošně zavést systém zálohového financování ze strany EU anebo průběžného financování. To významně zvýší absorpční kapacitu v území a neohrozí to cash-flow malých subjektů, které jsou předkladateli, konečnými příjemci a následně i realizátory projektů. Zároveň doporučuje zvážit možnost náhrady státního spolufinancování vlastním nefinančním vkladem (in-kind) – např. dobrovolnickou prací.



## II.9 Metodická doporučení

### METODICKÁ DOPORUČENÍ KAPITOLY II. PRINCIPY LEADER A JEJICH UPLATŇOVÁNÍ V MAS

- Posílit přístup zezdola nahoru (bottom – up approach) v programech aplikujících LEADER. Programy pro financování metody LEADER jsou připravovány metodou shora dolů, kdy jsou nejdříve stanoveny hlavní priority a oblasti podpory, které se postupně rozpracovávají a zpřesňují. Naráží pak na požadavky a priority skupin LEADER, které definují potřeby zezdola. Priority v obou procesech se pak často nepotkají.
- projednat a schválit jednotnou definici venkovského prostoru, požadovat integrovaný přístup při tvorbě místní rozvojové strategie;
- společný přístup k místnímu rozvoji pro venkovské regiony kombinující finanční prostředky z různých fondů v jediném rozpočtu, založený na možnosti využívání Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova, Evropského fondu pro regionální rozvoj, Fondu soudržnosti, Evropského rybářského fondu a Evropského sociálního fondu a jiných fondů, s použitím zjednodušeného postupu a bez jakékoli další byrokracie;
- použít metodu LEADER jako vhodný model utváření a provozování partnerství (bottom – up approach) odspodu;
- vytvořit ve všech fondech finanční prostor pro přípravu a provádění integrované rozvojové strategie při využití kapacit a dovedností místních partnerství;
- jasně a citlivě definovat konflikt zájmů pro členy místních akčních skupin, a tím odstranit významnou část kritiky implementace iniciativy LEADER; ke zlepšení transparentnosti, veřejné kontroly a informovanosti obyvatelstva se zaměřit na rozšíření publikování o tom, co jsou to vlastně místní akční skupiny, jaká je jejich činnost, čeho se dosáhlo konkrétně v jednotlivých obcích apod.; využít konference, semináře, publikace, relace v místních médiích – rozhlase, televizi, tisku atd.
- Navrhuje se považovat metodu LEADER za inovativní přístup odspodu a proto ji minimálně omezovat byrokracií a tématy. Lidé v místě ví, co nejvíce potřebují – to je základní zásada subsidiarity. Navrhuje se využít princip veřejné kontroly v partnerství na základě iniciativy místních obyvatel.
- Metoda LEADER podporuje vytváření místních meziodvětvových partnerství, působí jako místní finanční nástroj na základě zásady subsidiarity a podporuje projekty, které představují rozvoj podle přání místních obyvatel a zvyšují životní úroveň na venkově.



## **III. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A PROCESY ŘÍZENÍ A ČINNOSTI MAS**

### **III.1 Obecné pojmy**

Organizační struktura má za úkol vyjádřit hierarchického členění, organizační vazby a pravomoci v rámci vnitřního uspořádání organizace.

Vyjadřuje vazby mezi nejvyššími orgány, výkonnými a kontrolními orgány společnosti.

Organizační struktura je zachycena příslušnou legislativou dané právní formy společnosti, vnitřními normami a pravidly.

Organizační struktura slouží cíli dané společnosti, v případě obchodních společností tedy jsou nástrojem k dosažení zisku.

### **III.2 Organizační struktura uplatněná v MAS**

Základní podstatou MAS je aplikace místního partnerství za účelem rozvoje území na neziskovém principu. Proto také organizační struktura má naplnit tento cíl.

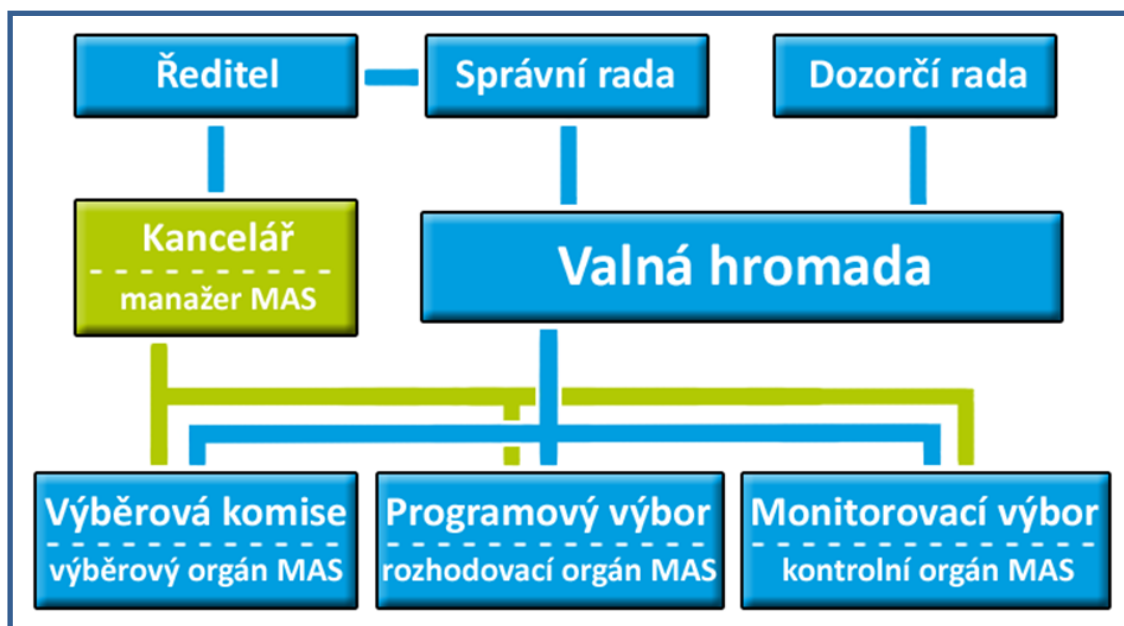
Místní partnerství je u MAS definováno vnitřními normami. Většinou se jedná o stanovy spolku, statut, jednací řád, apod. Nad to ještě jsou některé organizační a hierarchické vazby určeny příslušnou legislativou pro danou právní formu MAS. Obecně prospěšná společnost, spolek, zájmové sdružení právnických osob a ústav mají rozdílné zákonné nastavení základních vazeb.

Díky těmto skutečnostem se setkáváme s různým organizačním uspořádáním, které je vyjádřené různými organizačními schématy.

### III.3 Organizační schémata MAS v projektu spolupráce

Organizační schéma má za úkol graficky vyjádřit organizační strukturu spolku, společnosti.

#### a) MAS Šternbersko



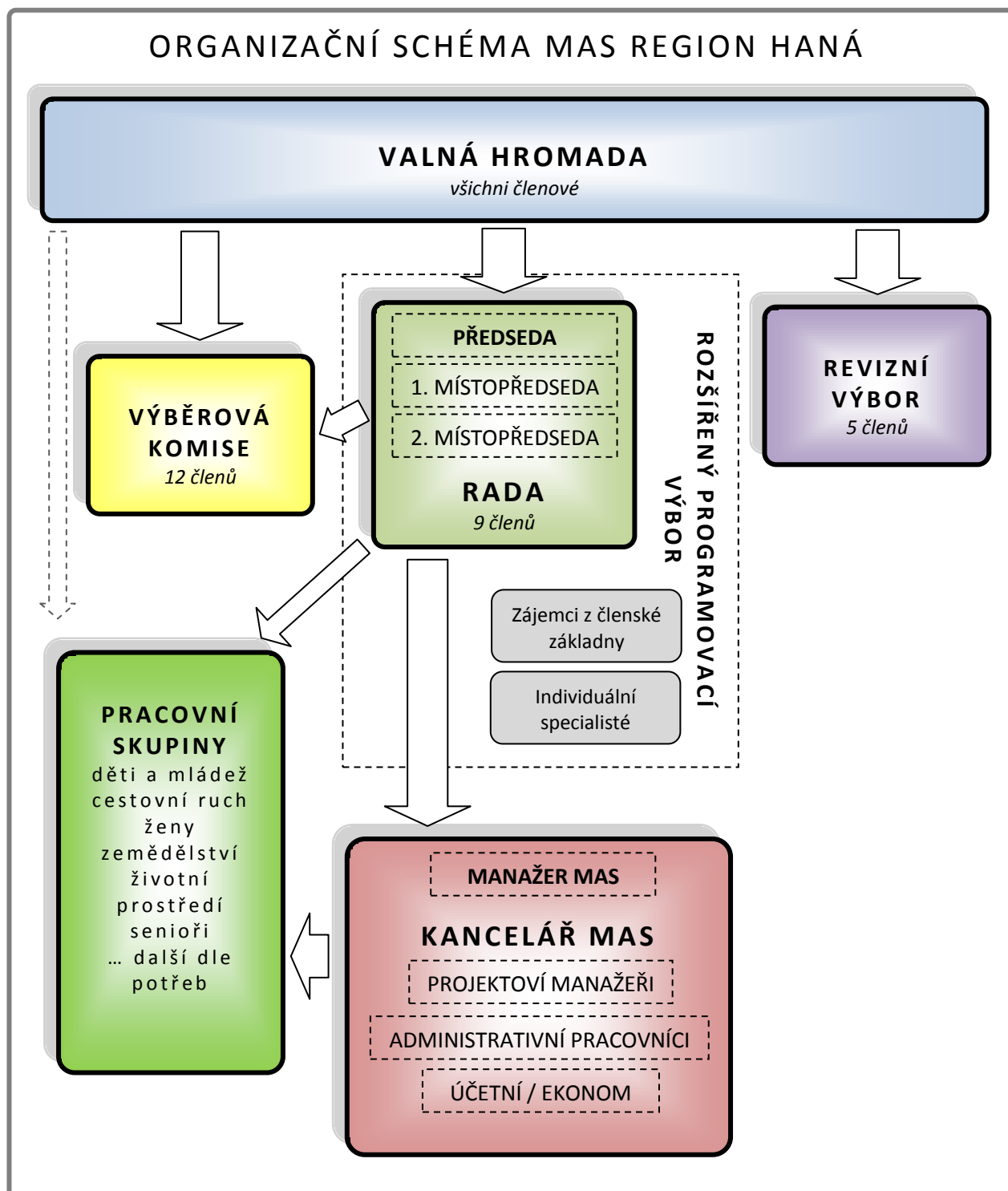
Organizační schéma je příkladem aplikace obecně prospěšné společnosti a jejich základních orgánů daných zákonem.

Názorně jsou vidět povinné orgány definované zákonem o obecně prospěšných společnostech, tj. ředitel, správní rada a dozorčí rada.

Orgány MAS jsou v tradičním pojmenování: valná hromada (jako setkání všech partnerů – členů MAS), výběrová komise, programový výběr a monitorovací výběr.

V případě organizačních schémat jsou patrné také různé formy uspořádání. Ne vždy jsou seskládány v tzv. hierarchické pyramidě, tedy dle podřízenosti a nadřízenosti.

**b) Mas Region Haná**

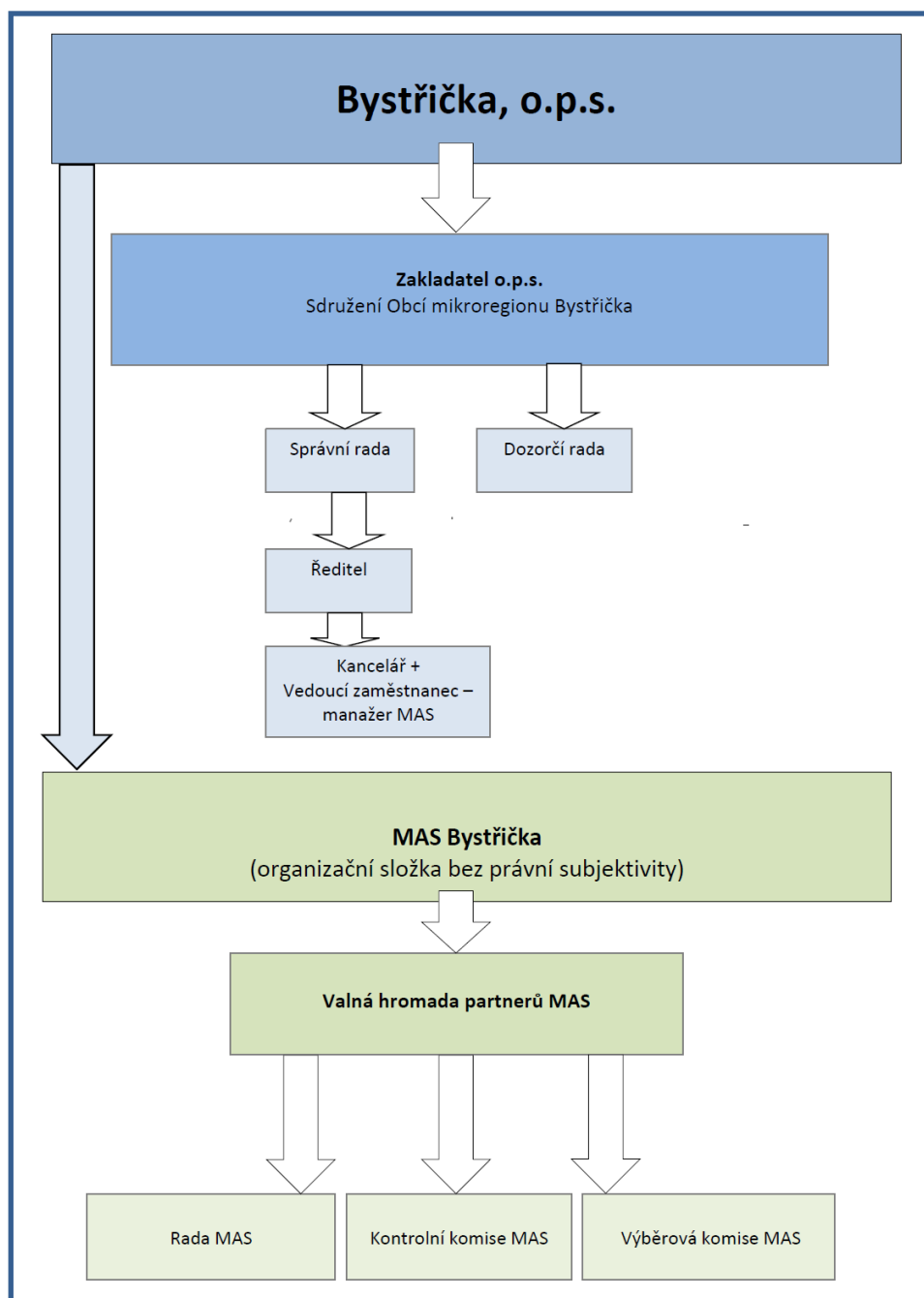


Organizační schéma je příkladem MAS jako spolku. Schéma se snaží odrazit vnitřní organizační orgány a součásti místního partnerství.

Uvedené schéma je příkladem kvalitního zobrazení organizačních vazeb různých orgánů MAS. Nacházíme zde také graficky rozpracovaný programový výbor. Podrobně je vyjádřen také sekretariát MAS.

Organizační schéma je sestaveno pyramidálně, tedy nejvyšší orgán MAS je nejvýše položen a řadové výkonné orgány/pracoviště nejniže.

### c) MAS Bystřička

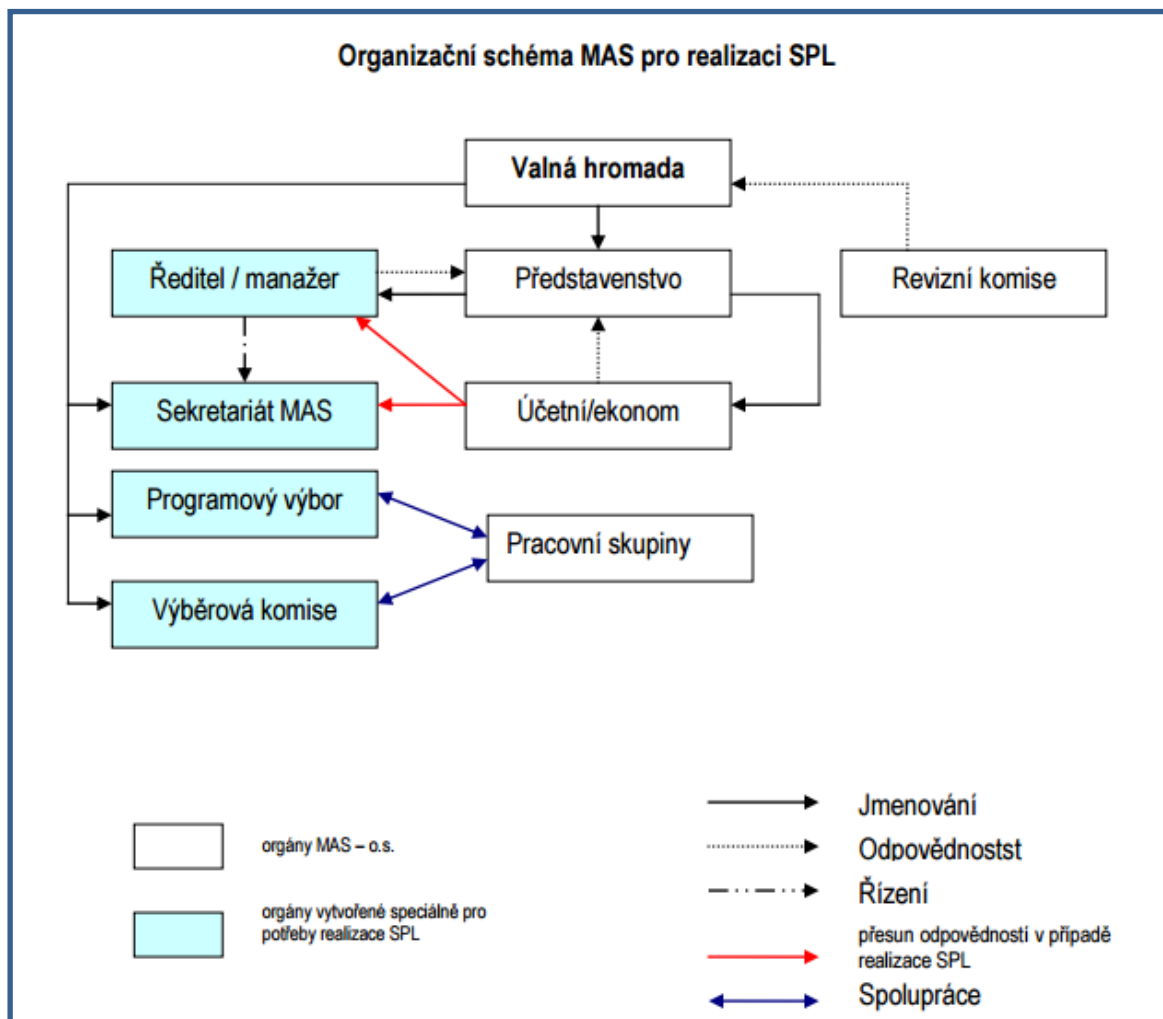




Organizační schéma je příkladem MAS v rámci obecně prospěšné společnosti. Dle doporučení řídicích orgánů PRV je v schématu vidět MAS jako organizační složka společnosti.

Při vyjádření vazeb se využívá také různého barevného odlišení. V tomto případě vlastní orgány MAS jsou v zelených odstínech, naproti tomu ostatní orgány o.p.s. jsou modré.

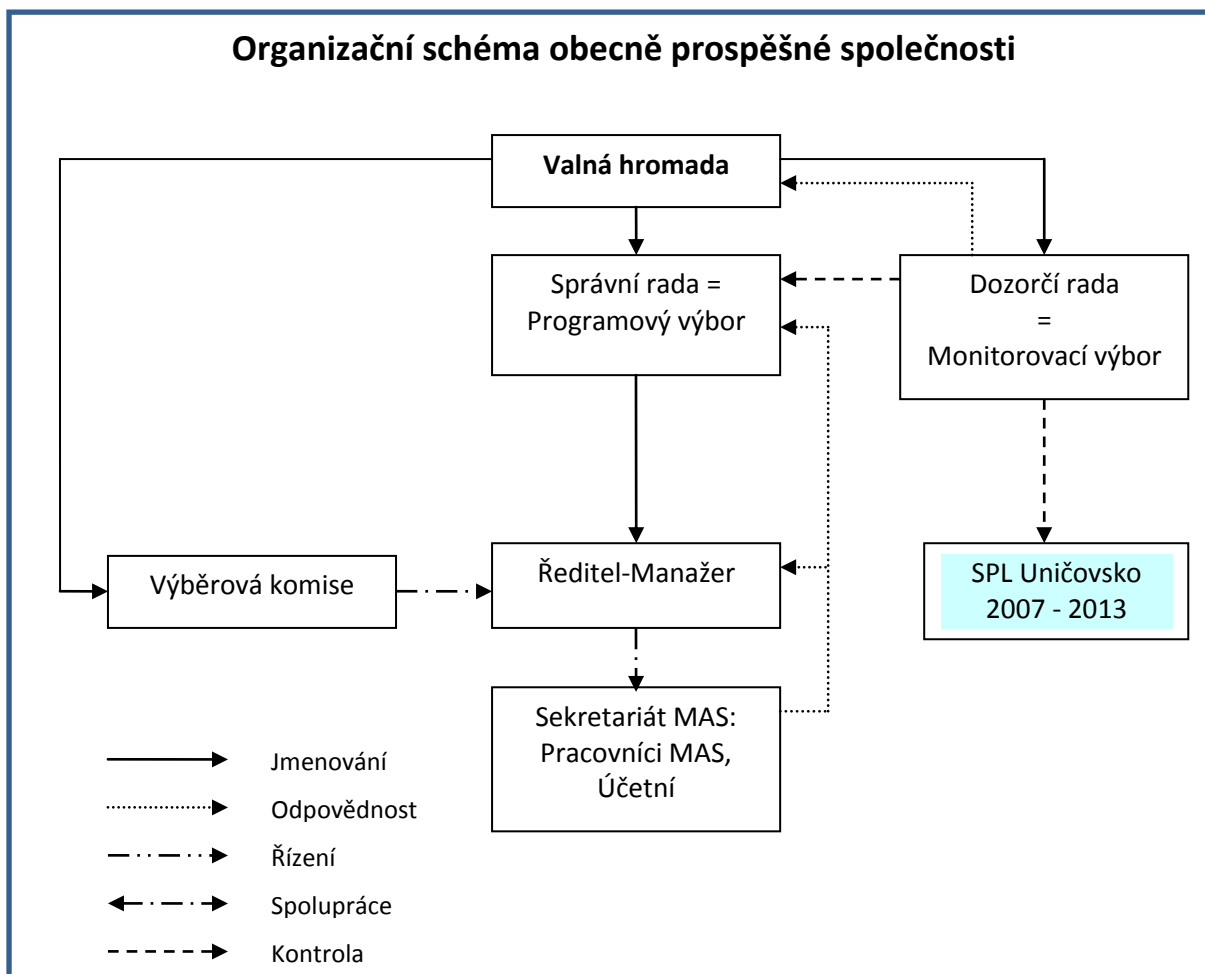
### d) MAS Na cestě k prosperitě



Výše uvedené schéma je příkladem grafického vyjádření různých vazeb orgánů, a to: jmenování, odpovědnosti a řízení uvnitř MAS.

Na tomto organizačním schématu je také zřejmá grafická složitost při snaze vyjádřit partnerství, spolupráci, resp. provázanost orgánů MAS.

e) MAS Uničovsko

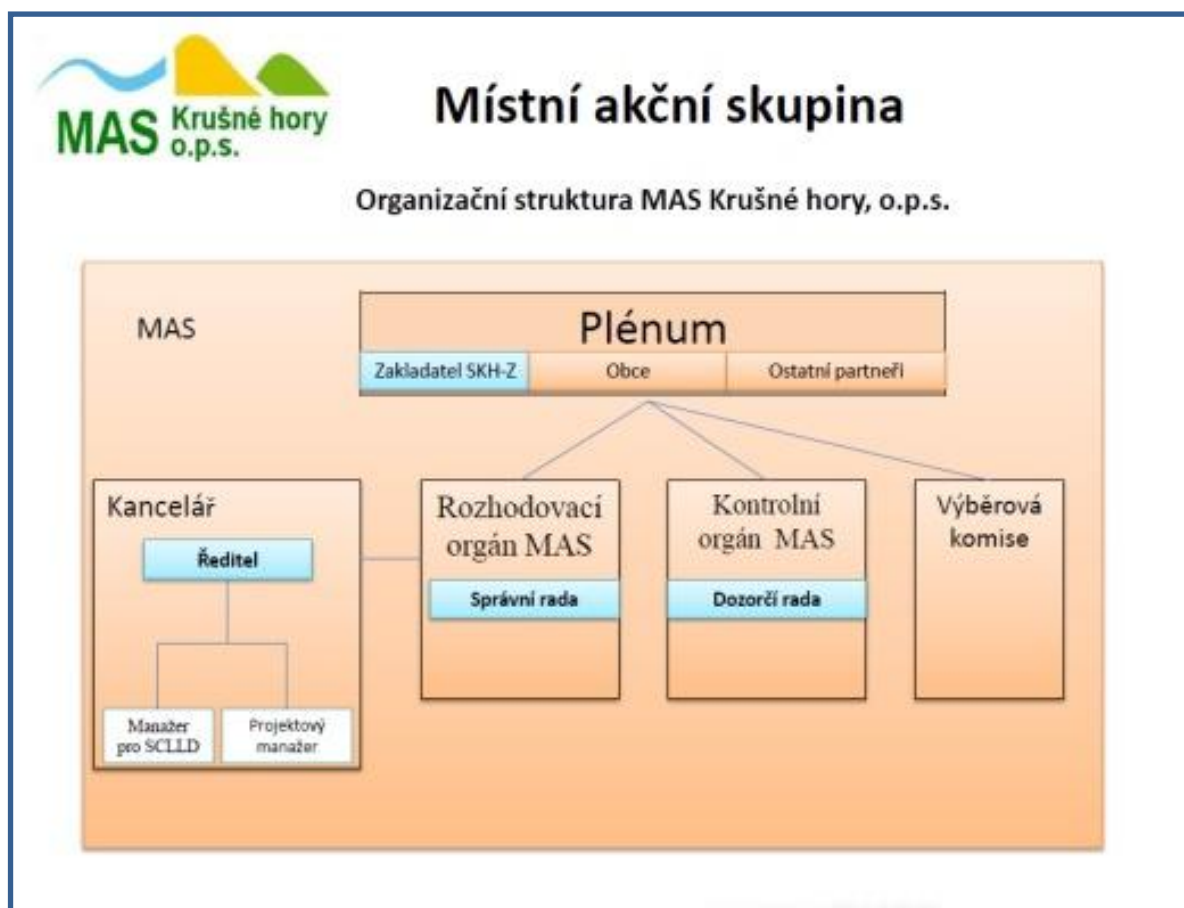


Další příklad organizačního schématu obecně prospěšné společnosti. Tentokrát se barevné označení omezilo na vyjádření nejdůležitějšího poslání MAS, a to implementace SPL.

### III.4 Příklady dalších organizačních schémat

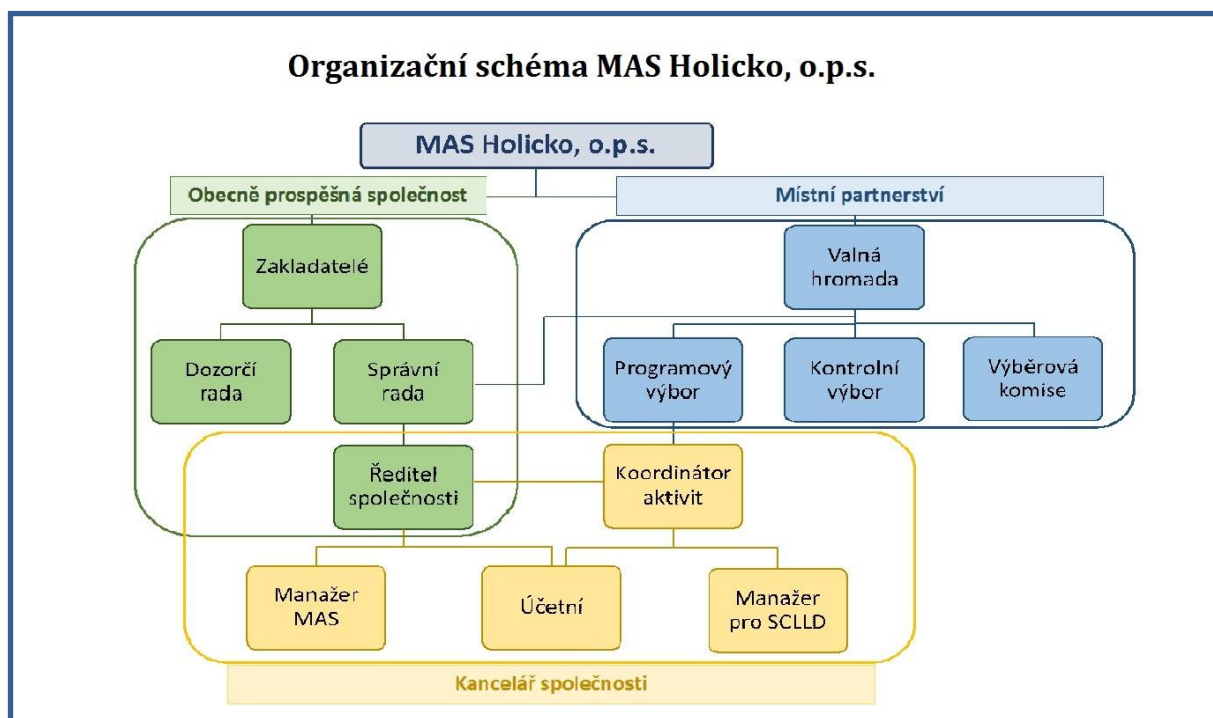
Pro doplnění různých pohledů na organizační schémata uvádíme vzorek dalších MAS z ČR:

#### MAS Krušné Hory

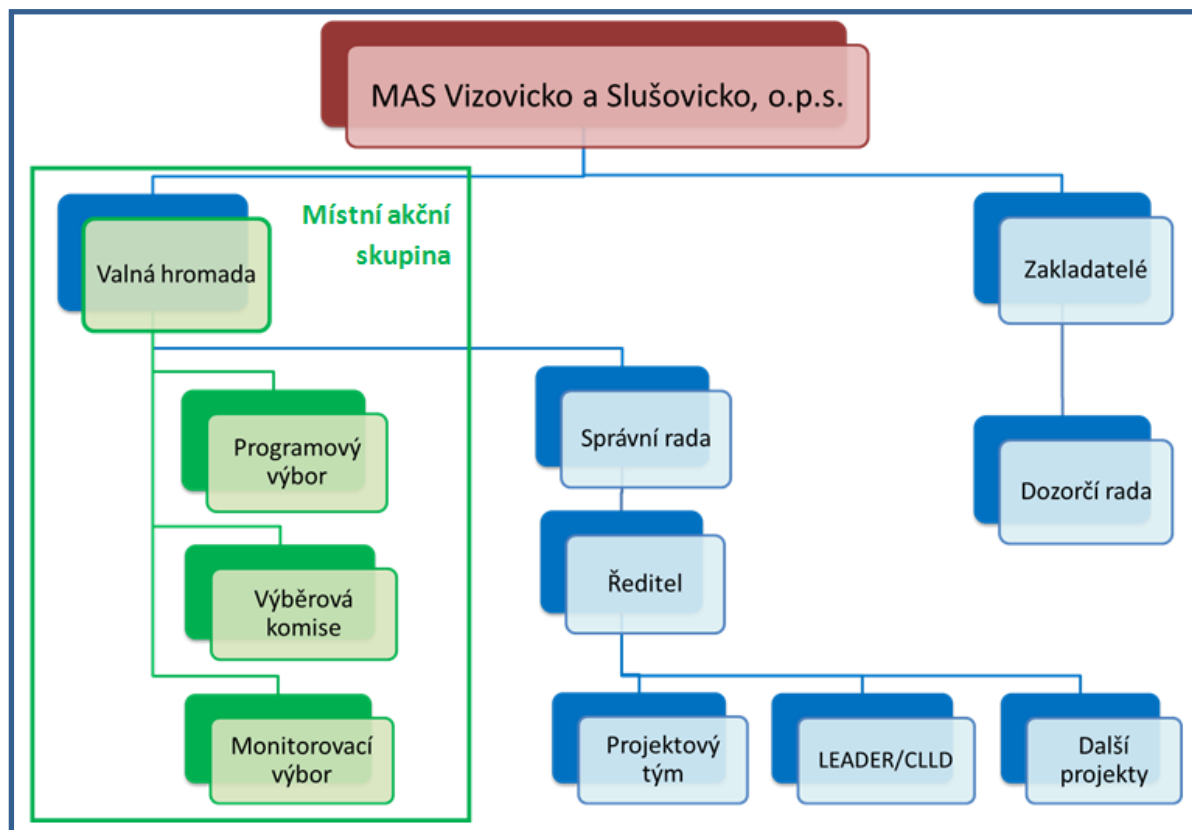


U tohoto schématu zaujme určitá jednoduchost a srozumitelnost při grafickém vyjádření. Na druhou stranu možná ne zcela odráží složitost partnerství a spolupráce orgánů MAS.

### MAS Holicko



### MAS Vizovicko a Slušovicko



Dva příklady graficky zdařilých organizačních schémat.

### III.5 Metodická doporučení

#### METODICKÁ DOPORUČENÍ KAPITOLY III. ORGANIZAČNÍ SCHÉMA MAS

- Je evidentní, že neexistuje jednotný přístup k definování organizační struktury MAS, což se projevuje v naprosté rozmanitosti grafického vyjádření ve formě grafických schémat MAS. Současně tato rozmanitost svědčí o vysoké manažerské schopnosti MAS a jejich dovednostech při řízení a organizaci MAS.
- Základem organizační struktury jsou povinné orgány MAS, které mohou mít mírně odlišné názvy
- Na výše uvedených příkladech byla názorně ukázána rozdílnost a pestrost prezentovaná na grafickém vyjádření organizačních struktur MAS. Struktura dalších orgánů MAS odráží potřeby fungování jednotlivých MAS.
- Vhodným orgánem pro specifickou činnost a akční přístup jsou pracovní skupiny (tematické, oborové apod.)
- Všechny MAS si uvědomují, že jasné organizační schéma jim pomáhá vyjádřit strukturu, vazby orgánů, podřízenost (hierarchii), ale také spolupráci a partnerství orgánů MAS. Jasná struktura MAS je nezbytná pro spolupráci s členskou základnou MAS i se širokou veřejností.
- Zpracování celostátní studie na toto téma by pomohlo celé řadě MAS si ještě lépe uvědomit důležitost vnitřních vazeb, ať už horizontálně či vertikálně.
- I nadále je potřeba věnovat pozornost této oblasti organizace MAS.



## IV. PROJEKTY MAS A PROCES JEJICH VÝBĚRU

### IV.1 Úvod – zdůvodnění výběru projektů

Výběr projektů je nezbytný pro zajištění účelného využití finančních prostředků z dotačních fondů. Motivuje také žadatele k vytváření kvalitních projektů, reflektujících cíle a opatření poskytovatele dotace.

Obecně vždy dochází při předkládání žádosti k určitému „převisu“, který znamená, že jsou podány žádosti s větším souhrnným požadavkem podpory, než jsou možnosti dané výzvy. Logicky tedy musí projekty procházet hodnocením zabezpečujícím výběr kvalitních záměrů, splňujících požadavky dotačního titulu. Projekty by měly rozvíjet region ve všech jeho složkách – neziskovou sféru, podnikání, infrastrukturu obcí, školství, kulturu, veřejnou správu, kulturní dědictví, cestovní ruch, zemědělství a další.

Každý předkládaný projekt musí v první fázi splňovat požadavky kladené příslušným poskytovatelem dotace (administrativní kontrola a kontrola přijatelnosti), jde tedy o prvotní filtr a v druhé fázi je hodnocena kvalita projektů podle bodovacích (preferenčních) kritérií. Výběr probíhá v určité podobě téměř u všech dotačních a grantových titulů. U evropských fondů je nutné při jejich nastavení respektovat požadavky EU, u ostatních titulů způsob výběru nastavuje přímo daný titul.

### IV.2 Popis procesu výběru

#### IV.2.1 obecně – proces výběru projektů v období 2007 – 2013

V období 2007-2013 byla z finančních nástrojů pro rozvoj venkova využívána řada dotací a grantů.

Nejvýznamnějším evropským dotačním programem na podporu zemědělství a venkova byl Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD), který naplňoval své priority prostřednictvím **Programu rozvoje venkova Ministerstva zemědělství**. Samotný výběr projektů procházel během plánovacího období postupným vývojem. Nejprve byl využíván klasický, jednokolový model, při kterém žadatelé současně se žádostí o dotaci podávali všechny povinné i nepovinné přílohy, projekt prošel administrativní kontrolou a následně byla jeho kvalita ohodnocena podle předem stanovených bodovacích kritérií. Tento systém byl ve druhé polovině období změněn na dvoukolový výběr. Žádosti o dotaci, které byly zaregistrovány, byly seřazeny podle počtu požadovaných bodů, uvedených v žádosti o dotaci, sestupně (v případě rovnosti bodů rozhodovala výše požadované dotace, tzn. Žádosti o dotaci s nižší požadovanou dotací měly přednost). Podle alokace stanovené řídicím orgánem byly žádosti rozděleny do kategorií: Doporučen, Náhradník a Nedoporučen. Ve druhém kole byli úspěšní žadatelé vyzváni k dodání povinných příloh, nezbytných k doložení skutečností uvedených v žádosti. Novelizovaný způsob hodnocení měl za úkol snížit administrativní zátěž žadatelů i hodnotitelů.

MAS mohly dále cíle své strategie naplňovat například také prostřednictvím **projektů spolupráce, předkládaných v Programu rozvoje venkova, osy IV.2.1. Leader**, u kterých probíhal výběr projektů opět nejprve formou administrativní kontroly a kontroly přijatelnosti na centrálním pracovišti Státního zemědělského intervenčního fondu a následně veřejnou prezentací projektu na Ministerstvu zemědělství a jeho bodováním. Preferenční kritéria byla předem jasně stanovena a zveřejněna. Projekty byly vybírány na základě splnění kritérií přijatelnosti, bodového hodnocení a



podle finanční alokace na výzvu. Bodování prováděla Hodnotitelská komise složená ze zástupců Ministerstva zemědělství, Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF) a Národní sítě místních akčních skupin.

U dalšího z hojně využívaných dotačních titulů, **Regionálního operačního programu Střední Morava**, probíhal výběr dvoukolově, stejně jako v posledních kolech PRV. Výběrová kritéria taktéž procházela postupným vývojem, reagujícím většinou na výsledky auditu a také na zkušenosti při administraci a hodnocení projektů a na zkušenosti při administraci již podpořených projektů. Upravená kritéria pro výběr projektů schvaloval následně na svém zasedání Monitorovací výbor ROP Střední Morava. Kromě dílčích závěrů například jeden z auditů konstatoval, že o vybraných projektech rozhoduje velké množství kritérií, z nichž potom žádné nemůže mít rozhodující vliv na konečný výběr projektů. Jinak řečeno, rozhodující potom nemusí být dobrý rozvojový záměr, ale i aspekty související s popisem, jak bude projekt realizován, financován atd. Často byl ale také problémem nekvalitně zpracovaný popis v dokumentaci, který byl výsledkem spíše nahromaděné práce při finalizaci žádosti než reálnými zkušenostmi žadatele. Výsledkem potom byla změna principu hodnocení, které se podle nově nastavených kritérií více soustředilo v první fázi na kvalitu a územní vyváženost projektů a ve druhé na zajištění realizovatelnosti projektu. Po předložení projektového záměru pak úřad v základním rozsahu hodnotil formální náležitosti a kritéria přijatelnosti. Dále se hodnotilo, nakolik projekt přispěje k vyváženému rozvoji regionu soudržnosti Střední Morava, jak je projekt komplexní a jaké jsou vazby na další realizované aktivity (synergie). Velký důraz byl kladen na marketingovou analýzu – tedy popis cílové skupiny, na kterou je projekt zaměřen, efektivitu, hospodárnost a vazbu na indikátory. Tato kritéria byly rozhodující pro výběr projektů, které byly předběžně schváleny Výborem Regionální rady. Nastala fáze dopracování projektu, kde musel žadatel projekt dopracovat a doložit, že realizace projektu je odpovídajícím způsobem zajištěna. Šlo především o aspekt financování projektu, partnerství, personálního zajištění, kvality a proveditelnost projektu (harmonogram, ekonomická analýza, majetkové vztahy, rozpočet, apod.). V této fázi již bylo prováděno hodnocení nikoliv bodové, ale zda splňuje stanovené podmínky či nikoliv. Výbor Regionální rady poté projekt definitivně schválil či nikoliv.

Jedním z národních dotačních titulů, který byl a dosud je zaměřen na venkovské oblasti (není časově vázán na plánovací období Evropské unie), je podprogram **Podpora obnovy a rozvoje venkova Ministerstva pro místní rozvoj**. Tento titul patří z pohledu administrativní náročnosti mezi jednodušší, bez větších nároků na žadatele. Při hodnocení předložených žádostí vychází MMR z údajů obsažených v žádosti a z povinných dokladů přikládáných k žádosti, které jsou dané zásadami pro jednotlivé dotační tituly. Správce podprogramu posoudí úplnost a obsah žádosti včetně povinných příloh, zda splňuje stanovené podmínky. Následně hodnotitelská komise, jmenovaná ministrem/ministryní pro místní rozvoj, na základě stanovených kritérií vybere projekty pro poskytnutí dotace splňující podmínky podprogramu a doporučí je ministři/ministryni ke schválení.

Kritéria pro výběr projektů jsou stanovena následně:

- formální správnost,
- velikost obce s preferencemi od menších k větším
- skutečnost, zda je obec na území hospodářsky problémových regionů
- udržitelnost daného projektu a jeho soulad s naplněním cíle podprogramu.





Není ovšem zveřejněn přesný popis bodování včetně výše udělovaných bodů, bodování tedy tak jednoznačné, jako například v Programu rozvoje venkova Ministerstva zemědělství.

U grantových titulů bývá situace odlišná, pro představu uvádíme Grantové řízení **Podpora regionů z Nadace ČEZ**. Podpora je zaměřená na děti a mládež, zdravotnictví, sociální péči, osoby s handicapem, vědu, vzdělání, kulturu, sport a životní prostředí. Zde je vymezena pouze oblast podpory, nejsou ovšem stanoveny žádná výběrová kritéria a je čistě na rozhodnutí správní rady Nadace, zda bude předkládaný projekt podpořen nebo ne.

### IV.2.2 analýza výběru projektů u jednotlivých MAS

Z pohledu Místních akčních skupiny byl v období 2007-2013 klíčový Program rozvoje venkova, který poskytoval přímé alokace pro území vybraných MAS. Každá MAS si nastavila vlastní výběrový proces, který odrážel jak pravidla Programu rozvoje venkova, tak i postupy ve vlastním schváleném SPL.

Každá Místní akční skupina si při přípravě Strategického plánu Leader stanovila proces výběru projektů, který vycházel z Pravidel PRV a odrážel i specifické podmínky daného území. Pro všechny MAS byla společná a povinná administrativní kontrola a kontrola přijatelnosti projektů, která sloužila jako filtr vyřazující žádosti nesplňující základní požadavky. Další povinnou fází bylo hodnocení projektů výběrovou komisí složenou z odborných zástupců území. MAS dále musela mít nastaveny odvolací postupy, umožňující žadatelům odvolat se v případě neúspěchu jeho žádosti.

Již v těchto základních, povinných procesech, se MAS značně lišily a většina z nich si vytvořila i další stupně a doplňující aktivity výběru. Modelovým příkladem značně propracovaného výběru je následující postup:

- Administrativní kontrola a kontrola přijatelnosti předložených žádostí
- Kontrola zamýšleného projektu přímo v místě realizace
- Obhajoba projektů žadateli před výběrovou komisí a veřejností
- Hodnocení projektů výběrovou komisí – každý projekt hodnotí ideálně více odborníků z daného oboru.
- Schválení výběru projektů Programovým výborem MAS
- Odvolací proces (v případě odvolání žadatelů)

Administrativní kontrolu a kontrolu přijatelnosti zabezpečovali pracovníci kanceláře MAS.

Kontrolu na místě prováděli buď členové výběrové komise, nebo členové programového výboru.

MAS si výběrové komise sestavovaly také dle vlastních požadavků. Hodnotitelé mohli být jmenováni jak z řad členů či zakladatelů nebo šlo o nečleny - odborníky z území. Dále si MAS mohla sama zvolit, kolik členů bude komise mít, kdo bude jejím členem a kolik hodnotitelů bude hodnotit každý projekt. U sledovaných MAS tak vznikaly komise 5ti až 11ti členné, složené dle Pravidel z maximálně 50% zástupců veřejné sféry, přičemž každý projekt museli hodnotit minimálně dva nepodjatí hodnotitelé (u jedné MAS), tři hodnotitelé (u dvou MAS) či každý člen výběrové komise, mimo podjatých (u jedné MAS). Všechny MAS potom poskytly žadatelům možnost veřejné obhajoby projektů.







Důležitým dokumentem byl také Manuál pro výběrovou komisi, který si MAS v předešlém období sestavovaly. Manuál obsahoval popis administrace projektů, včetně vyhlášení výzvy, administrativní kontroly, způsob hodnocení, podrobný popis nepodjatosti, preferenční kritéria, jednacích řádů výběrové komise, atd. Dokument sloužil jako „kuchařka“ pro výběrovou komisi, ale také široké veřejnosti, která se tak mohla seznámit s celým procesem administrace a výběru. Manuály by proto měly být zveřejněné například na webu MAS.

Jednotlivé kroky hodnocení byly vždy transparentní a vedly k objektivnímu a kvalitnímu výběru projektů.

Jako jedna z doplňkových aktivit, sloužících k podpoře přípravy kvalitních projektů, fungovaly i informační semináře, které pořádala velká většina MAS, administrujících žádosti v opatření IV.1.2. Široká veřejnost tak již před zpracováním žádosti získala informace o základních principech metody LEADER, i přípravě a výběru projektů.



### IV.3 Vyloučení podjatosti při hodnocení, etický kodex

Každá MAS si také sama nastavovala podmínky pro vyloučení podjatosti hodnotitelů, případně sestavila etický kodex hodnotitelů.

Příkladem podjatosti byla skutečnost, že hodnotitel sám podával žádost v dané výzvě či zastupoval subjekt předkládající žádost, hodlal se podílet na realizaci předkládaného projektu, podílel se na vypracování žádosti o dotaci, byl závislý na žadateli (příbuzenským vztahem, zaměstnaneckým poměrem, dodavatelsko – odběratelským vztahem), měl bydliště v sídle žadatele nebo v místě realizace projektu, atd.

Takto podjatí členové výběrové komise potom byli vyloučeni z hodnocení konkrétního projektu, případně celé Fiche. Celý hodnotící proces by měl probíhat rychle a spravedlivě a měl by být nastaven tak, aby umožňoval pružné reagování na nestandardní situace.

#### *Příklad etického kodexu, který vytvořila MAS Na cestě k prosperitě*

##### **MAS Na cestě k prosperitě**

1. Člen Výběrové komise (dále jen VK) před zahájením činnosti ve VK absolvuje interní školení VK, tematicky zaměřené na principy a cíle LEADER, obsah Strategického plánu LEADER „Abe se nám dobře žilo a spolem dobře belo“ (dále jen SPL), provázanost Integrované strategie území a SPL, provázanost SPL a Fichí, provázanost cílů SPL, Fichí a podpořených projektů, preferenční kritéria a metodický pokyn pro hodnocení projektů.
2. Člen svým jednáním a aktivní účastí ve VK předchází jakýmkoliv neprůhlednostem ve výběrových procedurách.
3. Člen VK se snaží nalézt v hodnocených projektech co největší množství objektivních a prokazatelných kritérií, které jsou v souladu se SPL. Zasadí se tak o to, aby byly vybrány ty nejhodnotnější a nejlepší projekty pro rozvoj území MAS Na cestě k prosperitě.
4. Veškeré informace o předkládaných projektech a žadatelích, které člen VK v průběhu své činnosti ve VK získá, se považují za důvěrné a člen VK je nezneužije ke svému prospěchu nebo k prospěchu třetí osoby.
5. Člen VK předchází v průběhu přípravy výběru a samotného procesu výběru projektů jakýmkoliv náznakům klientelismu (hájení), nepotismu („strýčkování“) nebo jakýmkoliv projevům přímého nebo nepřímého korupčního jednání.
6. Člen VK, který zjistí, že při procesu výběru projektů nejsou dodržována výše uvedená pravidla tohoto kodexu a pravidla vyplývající ze Statutu Výběrové komise, oznámí neprodleně tuto skutečnost předsedovi Výběrové komise.



### IV.4 Preferenční kritéria

Preferenční kritéria jsou hodnotícím nástrojem, kterým výběrová komise posuzuje každou předloženou žádost. V tomto systému jsou uvedeny skutečnosti, za které může žadatel získat bodové ohodnocení. Míra naplnění preferenčních kritérií ve spojitosti s obsahem a zaměřením Vašeho projektu formuje výstupy. Hodnocení preferenčních kritérií následuje po kontrole úplnosti, administrativní kontrole a kontrole přijatelnosti. Projekty, které neprojdou kontrolou, nebudou dále hodnoceny Výběrovou komisí. V jednotlivých Fichích jsou stanoveny tzv. **preferenční kritéria**, která pomohou seřadit podané žádosti dle toho, jak která žádost naplňuje cíle dané Fiche, SPL i PRV. Existují dva druhy preferenčních kritérií: Při stanovení preferenčních kritérií MAS částečně vycházely z požadavků SZIF, který stanovil povinná preferenční kritéria a částečně z vlastních potřeb, promítnutých do vlastních kritérií.

Do povinných kritérií patřilo:

- Vytvoření každého nového trvalého pracovního místa
- Uplatňování inovačních postupů
- Víceodvětvové navrhování a provádění projektu založené na součinnosti mezi subjekty a projekty z různých odvětví místního hospodářství
- Zaměření dopadů projektu na mladé lidi do 30 let
- Zaměření dopadů projektu na ženy

I u těchto povinných kritérií, která byla společná pro všechny MAS, si ovšem MAS samy volily způsob hodnocení a výši získaných bodů. Další kritéria si MAS nastavily dle vlastních potřeb v území.

Příklady kritérií stanovených MAS:

- Zaměření dopadů projektu na seniory, příp. hendikepované osoby
- Zlepšení základního vybavení a služeb v obci
- Dopady projektu na životní prostředí
- Nalezení nového využití pro nevyužívané, chátrající prostory
- Víceúčelovost výstupů projektu
- Efektivita výdajů (poměr nákladů a využitelnosti)
- Udržitelnost projektu a jeho provázání s novými i tradičními aktivitami
- Konzistentnost záměru projektu
- Zapojení dobrovolných organizací a neziskového sektoru
- Regionální význam výstupů projektu
- Zlepšení služeb na venkově
- Žadatel předložil v daném kole pouze jednu žádost o dotaci
- Výše požadované dotace (preference nižší částky)
- Snížení míry dotace (preference nižšího procenta dotace)
- Podpora žadatele v rámci předchozích výzev (preference dosud nepodpořených žadatelů, či podpořených nižší částkou) – *kritérium opakované u více MAS*
- Veřejná obhajoba (znalost problematiky projektu a schopnost zodpovědět dotazy komise)
- Osobní konzultace projektu na MAS (využití poradenství nebo účast na vzdělávacím semináři pro žadatele)



- Aktivní spolupráce žadatele s MAS v předchozích letech
- Bonus výběrové komise za výjimečnost projektu

Jednotlivé MAS postupovaly při nastavování preferenčních kritérií různými způsoby:

- přesné bodové nastavení a možnost získat pouze jeden typ bodů v jednom kritériu
- možnost získat v jednom kritériu více bodových ohodnocení
- bodové rozpětí kritérií, umožňující hodnotitelům přesněji zhodnotit skutečnost

Žadatel se k naplnění kritérií zavazuje předem a dle Pravidel musí být schopen prokázat tyto skutečnosti kdykoliv na vyžádání, při kontrolách během realizace i v období vázanosti projektu na účel.

Zde uvádíme příklady nastavení preferenčních kritérií v opatření IV.1.2. Místní akční skupiny, v opatření I.1.1.1. Modernizace zemědělských podniků a opatření IV.2.1. Realizace projektů spolupráce.

### *Příklad preferenčních kritérií MAS Bystřička při hodnocení projektů opatření IV.1.2.*

Povinná preferenční kritéria	Bodové hodnocení
<p><b>1. Vytvoření každého nového trvalého pracovního místa dle definice v příloze 2 Metodiky pro tvorbu Fichí a specifických podmínek opatření IV.1.2.</b></p> <p>100 bodů = Projekt prokazatelně vytváří více než dvě nová pracovní místa, nebo bude vytvořeno pracovní místo pro cílové skupiny limitované, znevýhodněné na pracovním trhu.</p> <p>85 bodů = Prokazatelné vytvoření dvou nových pracovních míst.</p> <p>70 bodů = Prokazatelně alespoň jedno nové pracovní místo.</p>	0-100 bodů
<p><b>2. Uplatňování inovačních přístupů.</b></p> <p>50 bodů = Vysoká přidaná hodnota projektu s velkou možností multiplikace, je novátorský, řešením překvapivý, originálně využívá zdroje</p> <p>40 bodů = Projekt je v místě neobvyklý, přináší novátorské způsoby a rozvojové příležitosti, možnost multiplikace</p> <p>30 bodů = Projekt využívá přístupy, které jsou v současné době v místě nové a je v zásadě multiplikativní</p> <p>30 bodů = Předkladatel projektu prokáže využití moderních technologií, nebo produktem bude inovativní výrobek, spolupráce při realizaci nebo přípravě záměru s dalšími subjekty různého zaměření</p> <p>10 bodů = Projekt nese významné známky inovativnosti, umožňuje opakování jiným zájemcem.</p>	0-50 bodů
<p><b>Víceodvětvové navrhování a provádění projektu založené na součinnosti mezi subjekty a projekty z různých odvětví místního hospodářství.</b></p> <p>30 bodů = Předkladatel projektu při jeho přípravě nebo realizaci prokáže spolupráci s partnery. Partner je jiný subjekt, který má vztah k projektu, přímo ho výstupy projektu ovlivní, nebo se případně jedná i o zrcadlový projekt. Partner musí působit přímo na území MAS.</p>	0-30 bodů

# MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY JAKO PLATFORMA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

## Metodika pro zlepšení procesů místních akčních skupin



Povinná preferenční kritéria	Bodové hodnocení
<b>4. Zaměření dopadů projektu na mladé lidi do 30 let.</b>	0-30 bodů
30 bodů = Z projektu mají prokazatelný a přímý prospěch mladí lidé do 30 let 20 bodů = Projekt částečně přihlíží k uplatnění mladých lidí, lze očekávat jejich nepřímý prospěch z realizace. 5 bodů = K mladým lidem projekt přihlíží okrajově nebo jen v malé míře.	
<b>5. Zaměření dopadů projektu na ženy.</b>	
30 bodů = Z projektu mají prokazatelný a přímý prospěch ženy 20 bodů = Projekt částečně přihlíží k uplatnění žen, lze očekávat jejich nepřímý prospěch z realizace 5 bodů = K ženám projekt přihlíží okrajově nebo jen v malé míře.	0-30 bodů
<b>Preferenční kritéria stanovená MAS</b>	
kritéria	Bodové hodnocení
<b>Dopady projektu na životní prostředí</b>	0-30 bodů
30 bodů = Projektem vznikne místně významné a měřitelné zlepšení kvality životního prostředí. 30 bodů = Podstatou projektu je vybudování nového zařízení pro výrobu energie z obnovitelných zdrojů. 20 bodů = Projekt počítá s využíváním obnovitelných zdrojů energie. 10 bodů = Projekt povede ke zmírnění negativních dopadů na životní prostředí.	
<b>Výstupy, výsledky projektu</b>	
30 bodů = projekt vede k diversifikaci příjmů podnikatelů a přináší nové oblasti činnosti podnikání. 30 bodů = projekt směřující k podpoře místní tradiční produkce, zpracování a přidání hodnoty místním produktům. 30 bodů = obnovená kulturní památka 30 bodů = vytvoří se nová, v obci dosud neexistující služba nebo zařízení, vybavení 20 bodů = investice prokazatelně znamená zlepšení stávajícího vybavení, služeb, zařízení v obci	
<b>Historie žadatele</b>	0-25 bodů
25 bodů = žadatel nebyl v minulých kolech podpořen	
<b>Konzistentnost záměru projektu</b>	0-25 bodů
20 bodů = projekt je vnitřně ucelený, jednotlivé aktivity se vzájemně doplňují ve smysluplný celek k naplnění cílů projektu.	
<b>Efektivita výdajů</b>	0-40 bodů
Poměr nákladů a využitelnosti 40 bodů = uvedený rozpočet plně odpovídá cenám v místě a čase obvyklým 30 bodů = adekvátní poměr výstupy projektu/ požadované finance 10 bodů = rozpočet je pouze částečně vyvážený	
<b>Postup při shodném počtu bodů</b>	
1. bude vybrán projekt s nižší mírou požadované podpory	
2. bude vybrán projekt s nižším finančním požadavkem žadatele	
3. bude vybrán projekt realizovaný v menší obci	

# MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY JAKO PLATFORMA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

## Metodika pro zlepšení procesů místních akčních skupin



### Příklad preferenčních kritérií MAS Na cestě k prosperitě při hodnocení projektů opatření IV.1.2.

Povinná preferenční kritéria	Bodové hodnocení
<b>Vytvoření každého nového trvalého pracovního místa</b>	10/8/6/4/2/0
<p>2b. - projekt klade důraz na úsporu energií či má pozitivní dopad na životní prostředí</p> <p>2b. - realizací projektu dojde v obci ke vzniku nového typu prostor zajišťujících funkce sportovní, kulturní či společenské či k pořízení nové moderní technologie s prokazatelnými pozitivními dopady, vzhledem k tematickému zaměření dané Fiche</p> <p>2b. - projekt je originální, v obci a jejím blízkém okolí (do 10 km) doposud nerealizovaný</p> <p>2b. - projekt zhodnocuje místní hmotné zdroje (zemědělské komodity, odtěženou zeminu atd.)</p> <p>2b. - projekt zhodnocuje místní nehmotné zdroje (lidové zvyky a tradice, tradiční řemesla, vazba k regionu)</p>	
<b>Víceodvětvové navrhování a provádění projektu založené na součinnosti mezi subjekty a projekty z různých odvětví místního hospodářství.</b>	10/8/6/4/2/0
<p>2b. - do projektu jsou ve fázi přípravy či realizace zapojeni zástupci více sektorů (obce, neziskové organizace, podnikatelské subjekty) - NUTNÁ PŘÍLOHA (např. partnerská smlouva, zápis z jednání ap.)</p> <p>2b. - výstupy projektu předpokládají trvalou spolupráci zástupců více sektorů (obce, neziskové organizace, podnikatelské subjekty), např. při využívání, údržbě výstupů projektu apod.</p> <p>2b. - projekt navazuje na jiný ukončený/realizovaný projekt vlastní nebo z jiných odvětví místního hospodářství - NUTNÁ PŘÍLOHA (stručný popis projektu, fotodokumentace apod.)</p> <p>2b. - na přípravě projektu se podílela veřejnost (např. pracovní skupina, jednání zastupitelstva, neformální schůzky) - NUTNÁ PŘÍLOHA (např. prezenční listina, fotodokumentace, zápis z jednání)</p> <p>2b. - projekt podporuje mezi-generační solidaritu (projekt se zaměřuje na udržování či posilování vztahů mezi generacemi)</p>	
<b>Zaměření dopadů projektu na mladé lidi do 30 let.</b>	6/3/0
<p>6b. - projekt je plně zaměřen na mladé lidi do 30 let</p> <p>3b. - projekt má částečně dopad na mladé lidi do 30 let, např. v souvislosti s ostatními dopady projektu</p> <p>0b. - projekt nemá dopad na mladé lidi do 30 let</p>	
<b>Zaměření dopadů projektu na ženy.</b>	6/3/0
<p>6b. - projekt je plně zaměřen na ženy</p> <p>3b. - projekt má částečně dopad na ženy, např. v souvislosti s ostatními dopady projektu</p> <p>0b. - projekt nemá dopad na ženy</p>	
<b>Preferenční kritéria stanovená MAS</b>	<b>Bodové hodnocení</b>
<b>Zaměření dopadů projektu na seniory, příp. hendikepované osoby</b>	6/3/0
<p>6b. - projekt je plně zaměřen na seniory, příp. hendikepované osoby</p> <p>3b. - projekt má částečně dopad na seniory, příp. hendikepované osoby, např. v souvislosti s ostatními dopady projektu</p> <p>0b. - projekt nemá dopad na seniory, příp. hendikepované osoby</p>	
<b>Zlepšení základního vybavení a služeb v obci</b>	3/0
<p>3b. - realizací projektu se v obci vytvoří nová, dosud v místě neexistující, služba nebo zařízení v oblasti základního vybavení a nabídky služeb (nikoliv charakteru sportovního, kulturního či společenského).</p>	

# MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY JAKO PLATFORMA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

## Metodika pro zlepšení procesů místních akčních skupin



Preferenční kritéria stanovená MAS	Bodové hodnocení
<b>Nalezení nového využití pro nevyužívané, chátrající prostory - NUTNÁ PŘÍLOHA</b>	10/5/0
10b. - projekt zaměřený na nevyužívané, chátrající prostory (celý objekt) 5b. - projekt zaměřený na nevyužívané, chátrající prostory (nevyužívané prostory v rámci funkčního objektu) 0b. - projekt není zaměřen na nevyužívané, chátrající prostory *Pozn.: k udělení bodů projekt musí obnovovat nevyužívané prostory v rozsahu min. 50% výdajů projektu	
<b>Víceúčelovost výstupů projektu</b>	5/0
5b. - projektem vznikne multif. objekt - víceúčelové zařízení pro minimálně tři účely	
<b>Udržitelnost projektu a jeho provázání s novými i tradičními aktivitami</b>	9/6/3/0
3b. - žadatel má promyšlený plán dalšího rozvoje předmětu projektu, zajištění jeho budoucího využívání alespoň po dobu udržitelnosti - NUTNÁ PŘÍLOHA 3b. - díky realizaci projektu se udrží a uchovají stávající společenské, kulturní či sportovní aktivity 3b. - díky realizaci projektu se podníká nové nebo obnoví tradiční společenské, kulturní, vzdělávací, sportovní aj. aktivity či akce místního i regionálního významu, které se budou pravidelně opakovat (udržitelnost 5 let).	
<b>Regionální význam výstupů projektu</b>	10/5/0
10b. - výstupy projektu budou sloužit veřejnosti z více obcí/okolí (přímo regionální charakter) 5b. - výstupy projektu budou sloužit veřejnosti nejen v místě realizace, ale mohou jej využívat i lidé z okolních obcí (regionální charakter v menšině - spíše jako vedlejší pozitivní výsledek projektu) 0b. - výstupy projektu budou sloužit (téměř) výhradně veřejnosti v místě realizace	
<b>Žadatel předložil v daném kole (opatření IV.1.2.) pouze jednu Žádost o dotaci</b>	5/0
5b. - ano 0b. - ne	
<b>Výše požadované dotace v rámci projektu</b>	15/13/11/9/7/5/3/1/0
15b. - do 100.000,- Kč, včetně 13b. - do 150.000,- Kč, včetně 11b. - do 200.000,- Kč, včetně 9b. - do 250.000,- Kč, včetně 7b. - do 300.000,- Kč, včetně 5b. - do 350.000,- Kč, včetně 3b. - do 400.000,- Kč, včetně 1b. - do 450.000,- Kč, včetně 0b. - nad 450.000,- Kč	
<b>Snížení míry dotace</b>	10/9/8/7/6/5/4/3/2/1/0
1b. - za každé snížení míry dotace o 2% získá žadatel 1 bod *Pozn.: Maximum 10b.	
<b>Podpora žadatele v rámci předchozích výzev MAS Na cestě k prosperitě, o.s.</b>	8/5/2/1/0
8b. - žadatel nebyl doposud podpořen 5b. - žadatel již byl podpořen (souhrn. výše poskytnuté dotace nepřevyšuje 250.000,-Kč) 2b. - žadatel již byl podpořen (souhrn. výše poskytnuté dotace 250.001 až 500.000,- Kč) 1b. - žadatel již byl podp.(souhrn. výše poskytnuté dotace 500.001 až 1.000.000,- Kč) 0b. - žadatel již byl podpořen (souhrn. výše poskytnuté dotace převyšuje 1.000.000,- Kč) *Pozn. 1: za podporu se považuje podepsaná Dohoda o poskytnutí dotace mezi žadatelem a SZIF. *Pozn. 2: souhrnná výše dotace zahrnuje součet hodnot dotace uvedených v Dohodě	

# MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY JAKO PLATFORMA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

## Metodika pro zlepšení procesů místních akčních skupin



Preferenční kritéria stanovená MAS	Bodové hodnocení
<b>Veřejná obhajoba</b>	5/3/0
5b. - žadatel měl dostatečné znalosti o projektu, dokázal velmi dobře zodpovědět dotazy, týkající se projektu 3b. - žadatel prokázal částečnou znalost projektu, dokázal uspokojivě zodpovědět dotazy, týkající se projektu 0b. - žadatel neprokázal znalost předloženého projektu, nedokázal zodpovědět dotazy, týkající se projektu 0b. - žadatel se nezúčastnil veřejné obhajoby projektu	
<b>Osobní konzultace projektu na MAS</b>	2/0
2b. - žadatel využil možnost osobní konzultace projektu na MAS nebo účasti na semináři pro žadatele dané Výzvy	
<b>Aktivní spolupráce žadatele s MAS</b>	5/4/3/2/1/0
5b. - pět let zpětně od roku vyhlášení výzvy 4b. - čtyři roky zpětně od roku vyhlášení výzvy 3b. - tři roky zpětně od roku vyhlášení výzvy 2b. - dva roky zpětně od roku vyhlášení výzvy 1b. - stávající rok vyhlášení výzvy 0b. - žadatel s MAS nespolupracuje	
<b>Bonus Výběrové komise</b>	10/0
10b. - projekt svým obsahem, zaměřením či plánovanými výstupy výrazně vyniká nad ostatními projekty dané Fiche. Prostřednictvím preferenčních kritérií nelze adekvátním způsobem tuto výjimečnost zohlednit *Pozn.: využití bonusu Výběrové komise je výjimečné, zpravidla 0-krát až 1-krát v dané Výzvě. Udělení bonusu navrhuje minimálně dva členové Výběrové komise a k jeho uplatnění je nutný souhlas nadpoloviční většiny přítomných členů Výběrové komise	
<b>Postup při shodném počtu bodů</b>	
Rozhoduje nižší finanční požadavek žadatele. V případě shody finančních požadavků rozhoduje časové hledisko, tzn. dříve podané žádosti mají přednost.	



# MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY JAKO PLATFORMA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

## Metodika pro zlepšení procesů místních akčních skupin



### Příklad preferenčních kritérií pro hodnocení projektů spolupráce, opatření IV.2.1. ve 22.kole příjmu žádostí

	Název preferenčního kritéria	Možný bodový zisk
1.1.	Na projektu spolupracuje 5 – 8 místních akčních skupin	3
1.2.	Na projektu spolupracuje více než 8 místních akčních skupin	5
2.1.	Projektu spolupráce se účastní 1 – 2 místní akční skupiny, které byly vybrány k podpoře dle čl. 63, písm. a) nařízení Rady (ES) č. 1698/2005	3
2.2.	Projektu spolupráce se účastní 3 a více místních akčních skupin, které byly vybrány k podpoře dle čl. 63, písm. a) nařízení Rady (ES) č. 1698/2005	5
3.	Koordinační pracovní skupina se v rámci projektu sejde min. 5 krát	5
4.1.	Z metodiky vyplýne minimálně 10 ukazatelů pro stanovení přidané hodnoty spolupráce	5
4.2.	Z metodiky vyplýne minimálně 10 ukazatelů pro nastavení účinného mechanismu monitoringu a evaluace	5
4.3.	Z metodiky vyplýne minimálně 10 doporučení pro nastavení transparentních postupů při procesu výběru projektů	5
<b>Každý projekt musí splnit minimální bodovou hranici, tj. musí dosáhnout min. 15 bodů</b>		

### Příklad preferenčních kritérií pro hodnocení projektů opatření I.1.1.1. ve 22.kole příjmu žádostí – zkrácená verze

Kritérium				Možný bodový zisk
Podíl příjmů ze zemědělské prvovýroby na celkových příjmech žadatele činí 45% a více				20
Podíl příjmů ze zemědělské prvovýroby na celkových příjmech žadatele činí 41 – 44 %				15
Podíl příjmů ze zemědělské prvovýroby na celkových příjmech žadatele činí 35 – 40 %				10
Požadovaná míra dotace v %				
Ostatní zemědělci mimo znevýhodněné oblasti	Ostatní zemědělci ve znevýhodněných oblastech	Mladý zemědělec mimo znevýhodněné oblasti	Mladý zemědělec ve znevýhodněných oblastech	
25	35	35	45	15
30	40	40	50	10
35	45	45	55	5
Žadatel je mladý začínající zemědělec				15
Žadatel je mladý zemědělec				10
Žadatel je zařazen do přechodného období nebo registrován jako ekologický podnikatel, neprovozuje současně konvenční výrobu a současně od podání Žádosti o dotaci hospodaří minimálně na 5 ha zemědělské půdy. Kritérium musí být udrženo minimálně po dobu vázanosti na účel.				5

# MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY JAKO PLATFORMA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

## Metodika pro zlepšení procesů místních akčních skupin



Kritérium	Možný bodový zisk
<b>Zaměstnávání mladých zaměstnanců do 40 let</b>	
Podíl je 15 – 20 %	1
Podíl je 21 – 25 %	2
Podíl je 26 – 30 %	3
Podíl je 31 – 35 %	4
Podíl je 36 % a více	5
<b>Projekt je realizován v chráněném území (ochrana krajinného rázu a přírodní park, kategorie zvláště chráněných území)</b>	5
<b>Míra nezaměstnanosti v okrese, ve kterém bude místo realizace projektu</b>	
Míra nezaměstnanosti v okrese, ve kterém je projekt realizován, je 100,1 – 125 % průměru v ČR	2
Míra nezaměstnanosti v okrese, ve kterém je projekt realizován, je 125,1 - 150 % průměru v ČR	4
Míra nezaměstnanosti v okrese, ve kterém je projekt realizován, je více než 150 % průměru v ČR	6
<b>Projekt je realizován v Ústeckém nebo Moravskoslezském kraji (NUTS 3)</b>	2
<b>Předmětem projektu je pořízení pouze speciálního mobilního stroje nebo technologie</b>	
Pro pěstování zeleniny, ovoce a/nebo vinné révy	25
Pro pěstování brambor, chmele, školkařskou výrobu, okrasných rostlin a/nebo živočišnou výrobu	15
<b>Žadatel za rok 2014 choval v průměru minimálně</b>	
0,3 DJ na 1 ha obhospodařované zemědělské půdy	5
0,4 DJ na 1 ha obhospodařované zemědělské půdy	10
0,5 DJ na 1 ha obhospodařované zemědělské půdy	15
0,6 DJ na 1 ha obhospodařované zemědělské půdy	20



## IV.5 Metodická doporučení

Pro nové plánovací období 2014-2020 budou MAS opět připravovat a nastavovat proces výběru projektů, od administrativních kontrol až po samotné hodnocení. Zde uvádíme příklady vhodných postupů:

### **METODICKÁ DOPORUČENÍ KAPITOLY IV. PROJEKTY MAS A PROCES JEJICH VÝBĚRU**

- Dostatečná informovanost žadatelů o připravovaných výzvách prostřednictvím všech dostupných informačních zdrojů – webové stránky MAS, obcí, mikroregionů, zpravodajů, vývěsek, atd.
- Pořádání informačních seminářů pro žadatele, zaměřených na přípravu projektů i na jejich hodnocení a realizaci.
- Zajistit administrativní kontrolu projektů ideálně metodou čtyř a více očí, aby bylo eliminováno riziko neodhalení chyb
- Poskytnout hodnotitelům s dostatečným předstihem veškeré materiály týkající se předkládaných žádostí
- Uspořádat společné školení výběrové komise, na kterém budou členové seznámeni s výkladem preferenčních kritérií a způsobem hodnocení. Vhodné je zpracovat manuál pro výběrovou komisi, který obsahuje způsob hodnocení, popis nepodjatosti, preferenční kritéria, atd.
- Nastavit i vlastní preferenční kritéria, ne jen povinná. Vlastní kritéria pomáhají zohlednit specifické potřeby území.
- Před samotným hodnocením je vhodné místní šetření v místě realizace projektu, minimálně v případě sporných nebo nejasných skutečností, které mohou ovlivnit bodování či budoucí realizaci projektu
- Zachovat systém veřejných obhajob, při kterých žadatel prezentuje svůj projekt a odpovídá na zpřesňující dotazy
- Propracovat pravidla nepodjatosti členů výběrové komise
- Připravit etický kodex členů výběrové komise
- Sestavit výběrovou komisi z odborníků na hodnocené obory
- Jeden projekt hodnotí více hodnotitelů, aby se snížilo riziko zvýhodnění či znevýhodnění projektu v důsledku odlišného přístupu hodnotitelů
- Odvolací systém nastavit tak, aby umožňoval operativní řešení stížností žadatelů

## V. VYUŽITÍ MAS JAKO PLATFORMY PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ

Následující sub-kapitoly se věnují konceptu místní akční skupiny, jakožto platformy pro regionální rozvoj. Je pochopitelné, že v řadě obecných a definičních pasáží dochází k zestručnění problematiky v zájmu věcnosti a prezentace základních bodů a informací. Cílem je především identifikovat na obecném podkladě, za pomoci konkrétních příkladů, základní doporučení pro subjekty typově spadající mezi místní akční skupiny, jak naplňovat svou roli nikoliv jediné, ale jedné z existujících platform pro regionální rozvoj, resp. rozvoj venkova.

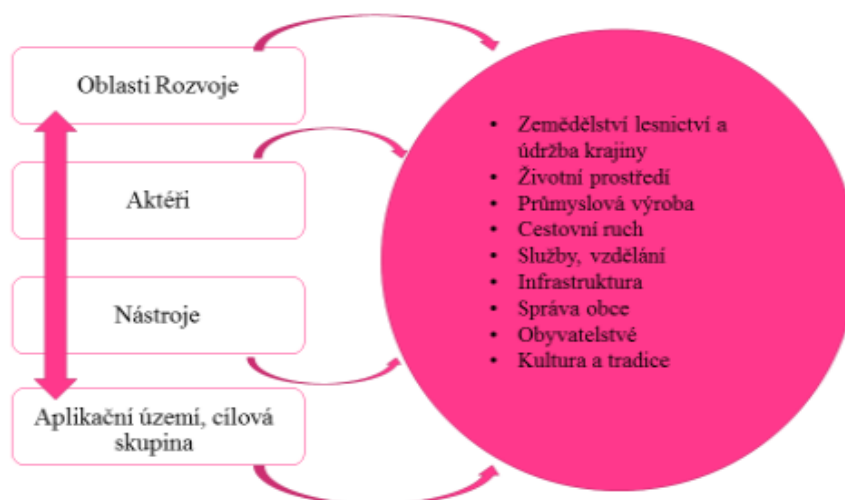
### V.1 Regionální rozvoj: definice, aktéři

Regionální rozvojem můžeme označit komplex procesů, probíhajících v rámci jednotlivých regionů a týkajících se pozitivního vývoje v oblasti ekonomické, sociální, environmentální atd.

Internetový portál [regionalnirozvoj.cz](http://regionalnirozvoj.cz) definuje regionální rozvoj jako: „proces pozitivních změn, obvykle jde o zlepšení kvantitativních (extenzivní rozvoj), ale zejména kvalitativních (intenzivní rozvoj) charakteristik dané oblasti (nejčastěji přírodní a sociálně-ekonomické oblasti). Je ale nutné odlišit od sebe posouzení toho, jak se zlepšilo naplnění kvantitativních charakteristik (délka vybudovaných komunikací, vybudování ubytovacích kapacit apod.), od toho, jakých cílů (dopadů) mělo být dosaženo realizací jednotlivých aktivit (zlepšení dopravní dostupnosti – zrychlení dopravy, usnadnění dojížděky za prací, zajištění průjezdnosti pro různé typy vozidel; zkvalitnění podmínek pro rozvoj cestovního ruchu – zkvalitnění poskytovaných služeb, zajištění potřebné infrastruktury cestovního ruchu, prodloužení doby pobytu hostů atd.).“

Regionální rozvoj je tedy značně komplikovanou a vnitřně provázanou oblastí, kterou nelze jednoduše ztotožňovat např. s růstem některých statistických dat či ukazatelů, jde o komplexní proces, který v řadě oblastí přímo či nepřímo pozitivně rozvíjí daný region. V ideálním případě je toto úsilí mezi jednotlivými regiony vzájemné a nejde tedy o rozvoj jednoho na úkor druhého.

Stěžejními vstupy a výstupy regionálního rozvoje nejsou pouze jednotlivé oblasti rozvoje, jak je vyjmenovává níže uvedené schéma, ale rovněž a především také nástroje, které jsou v rámci rozvoje využívány, resp. regionální aktéři, kterým jsou tyto nástroje svěřeny.



Zdroj: SVOBODOVÁ, Hana. Synergie ve venkovském prostoru. 2011



Mezi hlavními nástroji regionálního rozvoje lze identifikovat nástroje administrativní – legislativní (právní normy, pravidla apod.), strategické (strategie, plány, koncepce), institucionální (aktéři rozvoje, instituce, úřady), finanční (dotace, finanční podpory) a jiné (vzdělávání, poradenství, zázemí apod.).

Definice konkrétních cílů rozvoje vychází pak do určité míry i z toho, kým jsou tyto cíle definovány a stanoveny. Zda jde o obyvatele regionu, místní podnikatele, veřejnou správu, neziskový sektor atd. Regionální rozvoj je tedy do značné míry subjektivní oblastí, která musí v první řadě respektovat i existenci místní zdrojů a povahu potenciálu, jež daný region skýtá.

Poslední desetiletí, v nichž se regionální rozvoj a potažmo rozvoj venkova stává systematicky sledovanou, koncepčně řešenou a podporovanou oblastí (mj. i politikou EU), ukazují a potvrzují jednu z nutných podmínek pro skutečně provázaný a synergický rozvoj. Touto podmínkou je spolupráce a propojení aktivit jednotlivých aktérů regionálního rozvoje, a to mj. i na bázi nejrůznějších dlouhodobých i krátkodobých platform. A právě mezi aktéry a potenciální platformy regionálního rozvoje můžeme zařadit i místní akční skupiny.

### V.1.1 Aktéři regionálního rozvoje, jejich spolupráce

Místní akční skupiny, kterým především je věnována tato metodika, náleží do množiny aktérů regionálního rozvoje. Tato množina je značně heterogenní, jelikož vychází ze samotné situace v rámci území. Síla a vliv jednotlivých aktérů je tak v dílčích otázkách různorodý.

Aktéry regionálního rozvoje můžeme nejnázorněji rozdělit do několika úrovní z pohledu geografického:

#### Aktéři na místní - obecní úrovni:

- Obec
- Obcí zřizované, příspěvkové organizace (školy apod.)
- Podnikatelské subjekty (různá významnost např. dle počtu zaměstnanců), vč. zemědělců
- Neziskové organizace (dle zaměření činnosti, členské základny apod.)

#### Aktéři na regionální (či mikroregionální) úrovni:

- Mikroregiony, dobrovolné svazky obcí
- Obce
- Místní akční skupiny

#### Aktéři na krajské úrovni:

- Kraj
- Mikroregiony, dobrovolné svazky obcí
- Místní akční skupiny
- Územní orgány státní správy
- Střední a vysoké školy
- Sdružení podnikatelů, neziskových organizací či jiných subjektů na úrovni kraje



### Aktéři na státní úrovni:

- Kompetenčně příslušná ministerstva (především MMR ČR a MZe ČR)
- Ostatní ministerstva
- Kraje
- Celorepubliková sdružení obcí
- Celostátní zájmová uskupení

Pokud zjednodušíme a doplníme geografické rozvrstvení aktérů také o jejich sektorové zaměření (veřejné, podnikatelské, neziskové), vzniká nám tzv. Matice aktérů:

		SEKTORY		
		Veřejný	Podnikatelský	Neziskový
ÚROVEŇ	Evropská	Evropská komise (rámeček SZP EU)	Nadnárodní zájmová uskupení (např. COPA a další svazy zemědělců, výrobců a producentů)	Sítě
	Národní	Ministerstva; Celostátní síť pro venkov	Celostátní zájmová uskupení	Spolky, svazy, sítě
	Krajská	Kraj; Vysoké školy; Krajská informační střediska	Podnikatelská sdružení	Nezisková sdružení
	Lokální	Obce – DSO, MAS; Obcí zřizované organizace	Podnikatelé, zemědělci	Zájmová sdružení, spolky

Zdroj: regionalnirozvoj.cz, 2014

Výše vyjmenovaní aktéři regionálního rozvoje mají v souvisejících procesech své role, které mnohdy nejsou striktně omezené. Základní členění těchto rolí může vycházet z vlivu a možností aktérů ve vztahu k podpoře regionálního rozvoje. V tomto směru hovoříme o přímé podpoře, koordinaci aktivit či jejich iniciaci.

Právě místní akční skupiny patří mezi ten typ organizací, jejichž posláním a úkolem je tyto tři role kombinovat a provazovat. MAS na straně jedné připravují či administrují přímou podporu (finanční, informační, popř. materiální) ostatním aktérům – především na lokální úrovni. Jejich pozice současně odpovídá koordinačnímu zaměření, kdy zabezpečují setkávání jednotlivých aktérů, jejich diskuzi a stanovování priorit i konkrétní náplně rozvojových aktivit regionu. Jako iniciátoři pak mohou na základě získaných informací předkládat ostatním aktérům návrhy konkrétních projektů a aktivit, které přinášejí pozitivní efekty v oblasti regionálního rozvoje.

Popsaná syntéza rolí, posláním a náplně činnosti místních akčních skupin jednoznačně činí z tohoto typu organizace jednu z důležitých platform regionálního rozvoje. Platformu, která umožňuje



setkávání aktérů, koordinaci a plánování společných aktivit a zabezpečuje rovněž potřebné zázemí pro následnou praktickou realizaci dosažených výstupů. MAS rozhodně a zdaleka nejsou jedinou platformou regionálního rozvoje. Nicméně během posledních několika let zaznamenaly pronikavý vývoj počínající jejich vznikem i stabilizací a pokračující rozvojem a rozšiřováním jejich aktivit.

## V.2 Konstituce místních akčních skupin, jako jedné z platforem pro regionální rozvoj

### V.2.1 Důvody vzniku místních akčních skupin v ČR

Místní akční skupiny jsou z institucionálního hlediska neziskovými organizacemi, které jsou založeny na principech místního mezisektorového partnerství. Jde o společenství občanů, neziskových organizací, soukromé podnikatelské sféry a veřejné správy, které spolupracuje na obnově a všestranném rozvoji venkova. Zjednodušeně se dá říci, že o regionu rozhodují lidé v něm žijící, pracující, znající jeho tradice a potřeby. Místní akční skupiny začaly na území České republiky vznikat již před vstupem do Evropské unie, a to díky dobrým zkušenostem s fungováním obdobných partnerství venkovského prostoru v zahraničí. Většina MAS však vznikla v letech 2004 až 2006, a to pod vlivem rostoucích příležitostí v získávání finančních příspěvků pro venkovská území pomocí programů typu LEADER. V roce 2007 se program LEADER stal přímou součástí Programu rozvoje venkova (konkrétně IV. osy). Řídícím orgánem Programu rozvoje venkova 2007 – 2013 bylo Ministerstvo zemědělství a zprostředkovatelem, tzv. platební agenturou, pak Státní zemědělský intervenční fond (SZIF). Místním akčním skupinám, které byly vybrány k realizaci svých SPL (Strategický plán LEADER), tak byla každoročně přidělována alokace na financování jejich provozu, a především pak alokace na podporu projektů koncových žadatelů. Jednotlivé projekty k podpoře vybírá a realizaci strategie tak přímo řídí každá MAS. Ke konci plánovacího období 2007 – 2013 se podařilo místními akčními skupinami pokrýt převážnou část území České republiky.

### V.2.2 Začlenění a stabilizace MAS v rámci systému rozvoje venkova

MAS v rámci své role ve IV. ose Programu rozvoje venkova 2007 – 2013 každoročně vyhlášovaly výzvy pro předkládání žádostí, prostřednictvím výběrových komisí vybíraly k podpoře projekty koncových žadatelů, prováděly prvotní kontrolu žádostí před kontrolou ze strany SZIF. Prováděly žadatele celým procesem od poradenství před zpracováním žádosti žadatelem, přes podání žádosti, podpisem dohody, až po realizaci, proplacení projektu platební agenturou a následné udržitelnosti projektu. MAS samotné stanovovaly své výzvy k předkládání projektů s ohledem na naplňování svých SPL, stanovovaly nepovinná kritéria pro hodnocení předkládaných žádostí s ohledem na potřeby svého území. Při administraci projektů však musely MAS respektovat Pravidla stanovená pro PRV celkově a pro jednotlivá opatření IV. osy. Vzhledem k tomu, že prostředky směřující na financování chodu MAS byly určeny také na propagaci, podařilo se během uplynulých let pravidelnou distribucí zpravodajů a letáků do obcí a domácností dosáhnout zvýšení povědomí o činnosti MAS, a počet žádostí podaných v jednotlivých výzvách tak měl stále vzrůstající tendenci. Celkově MAS věnovaly velké úsilí propagaci ve všech možných formách (prezentační akce, tiskoviny, propagační předměty, film, atd.).



Cílem místních akčních skupin nebylo vytvořit protiklad k místní samosprávě, ale vhodně ji doplnit v úsilí o obnovu a rozvoj obcí, přispět k rozvoji zemědělství a péči o přírodu a krajinu. Díky realizaci SPL se tohoto vnímání pozice místních akčních skupin v regionálním rozvoji podařilo dosáhnout. Během let místní akční skupiny velkou mírou rozšířily svou členskou základnu, což je důkazem důvěry partnerů z území v metodu LEADER a funkčnost MAS. Při tvorbě svých strategických plánů MAS spolupracují s ostatními aktéry regionálního rozvoje tak, aby výsledné strategické dokumenty byly v souladu. V současné době jsou MAS ve svých územích vnímány a respektovány jako plnohodnotný aktér rozvoje venkovského prostoru. O tom svědčí i v posledních letech pravidelná finanční podpora z rozpočtu Olomouckého kraje místním akčním skupinám v něm sídlícím.

### V.2.3 Rozšiřování tematického zaměření rozvojových aktivit MAS

Místní akční skupiny se však v plánovacím období 2007 – 2013 nezaměřovaly pouze na realizaci svých strategických plánů LEADER. Každoročně hledaly další možnosti, jak i prostřednictvím jiných dotačních titulů než PRV přispět k rozvoji území MAS. Při realizaci těchto aktivit využívaly znalosti potřeb území i tzv. přístupu zdola nahoru. Vzhledem k tomu, že MAS sdružují obce (ať již jednotlivě, nebo prostřednictvím členství mikroregionu), při pravidelných setkáních a diskusích nacházely společná témata pro meziobecní spolupráci, např. při projektech zaměřených na nákup techniky pro společnou údržbu veřejných prostranství, projektech řešících nakládání s odpady, společné budování hřišť, řešících vysokou nezaměstnanost rizikových skupin obyvatelstva atd. Velkou měrou byly také zastoupeny projekty zaměřené na pořádání kulturních, sportovních a společenských akcí pořádaných ve spolupráci různých aktérů v území. MAS v těchto projektech sehrávaly úlohu koordinátora projektu a zároveň zajišťovaly potřebné zdroje na realizaci.

Dalším velice důležitým a osvědčeným nástrojem aktivizace území MAS byl monitoring výzev dotačních programů. MAS na svých webových stránkách v aktualitách zveřejňovaly informace o aktuálních výzvách k podávání žádostí o dotace. Dále na webu do záložky pod názvem např. „Dotace“ shromažďovaly informace o všech zveřejněných dotačních příležitostech a to jak národních tak evropských, a pro všechny typy žadatelů (obce, podnikatelé, NNO atd.). Toto napomáhalo potencionálním žadatelům v orientaci v dotačních možnostech. Sběrem projektových námětů od všech aktérů v území získávaly MAS přehled o konkrétních záměrech a mohly tak cíleně pro zájemce vyhledávat konkrétní dotační tituly a poskytovat jim aktuální informace a případně s nimi záměry či žádosti konzultovat.

V neposlední řadě se MAS zaměřovaly na podporu regionální produkce, a to zapojením do sítě regionálního značení, např. „Haná Regionální produkt“.

Základním společným aspektem těchto projektů a aktivit je však skutečnost, že jsou zaměřeny na rozvoj území MAS jako celku, a to s cílem posílení soběstačnosti, respektem k historii a tradicím, využitím potenciálu území, zvýšením životní úrovně lidí a zkvalitněním prostředí, ve kterém žijeme. Podrobněji jsou realizované projekty popsány v následující kapitole.





## V.3 Příklady kooperativních projektových aktivit MAS

### V.3.1 Projekty spolupráce MAS v rámci PRV

Mimo implementaci místní rozvojové strategie MAS v období 2009 - 2013 mohly místní akční skupiny v rámci opatření IV.2.1. Programu rozvoje venkova realizovat **projekty spolupráce**, a to národní spolupráce i mezinárodní spolupráce. Cílem těchto projektů bylo vytváření přátelských vazeb mezi obyvateli i samotnými MAS, a také posílení inovačních postupů a přenos zkušeností a dovedností. Této příležitosti se MAS chopily a podařilo se jim zrealizovat celou řadu zajímavých projektů.

Definice projektů spolupráce dle SZIF je následující:

„Cílem opatření Realizace projektů spolupráce je účast Místních akčních skupin (MAS) na společném vypracovaném projektu s jinou MAS. Spolupráce může probíhat na dvou úrovních (tzv. záměr): a. **národní spolupráce** (v rámci jedné členské země - spolupráce MAS v ČR)  
b. **mezinárodní spolupráce** (spolupráce MAS z ČR s minimálně jednou zahraniční MAS)

Společný projekt přináší posílení místních aktivit. Místní akční skupiny projektem realizují výstupy, které přináší trvalou hodnotu obyvatelům či návštěvníkům území každé spolupracující MAS a zároveň tyto projekty vytváří přátelské vazby mezi samotnými MAS a mezi obyvateli MAS. Projekty spolupráce nespočívají pouze ve společné výměně informací, zkušeností, ale především ve spolupráci na řešení společných problémů, potřeb území nebo využití existujícího potenciálu území. Projekt zahrnuje návrh, realizaci i zajištění udržení podpořeného společného projektu. Projekty jsou vybírány na základě splnění kritérií přijatelnosti, bodového hodnocení a podle finanční alokace na výzvu. Bodování provádí Hodnotitelská komise složená ze zástupců Ministerstva zemědělství, Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF) a Národní sítě místních akčních skupin. Na jeden projekt spolupráce je poskytována podpora do výše max. 5 milionů Kč. V rámci jednoho projektu je možné uplatnit způsobilé výdaje MAS ČR na vlastní realizaci a podporu projektu Spolupráce. Bližší specifikace je obsažena v pravidlech opatření IV.2.1.

Každý projekt naplňuje tzv. měřitelné indikátory nastavené v Dohodě o poskytnutí dotace, a to jak v rámci realizace projektu, tak po dobu udržitelnosti projektu spolupráce.“

#### **Příklady realizovaných projektů spolupráce:**

##### **Mateřská centra - společnou cestou naproti rodině a dětem**

Projekt byl realizován v průběhu roku 2013. Byl připraven ve spolupráci MAS Region HANÁ a MAS Bystřička. Snahou bylo podpořit rodiny s dětmi napříč dvěma regiony a to prostřednictvím mateřských a rodinných center a připravit tak do budoucna fungující zázemí pro využití volného času v obou regionech a vzájemnou spolupráci docílit lepší organizaci a zkvalitnění služeb v této oblasti na území obou MAS. Celý projekt pomáhal sblížovat a podporovat komunikaci mezi obcemi a také napomáhal spolupráci mezi jednotlivými organizacemi, které pracují s rodinami a dětmi, a to formou vzájemného předávání zkušeností i dovedností a podpory nově vzniklých či teprve vznikajících organizací, s cílem navodit vědomí soudržnosti mezi obyvateli obcí i regionů. Součástí





výdajů bylo vybavení, respektive dovybavení center, ale především série kurzů pro pracovníky center i pro širokou veřejnost.

### **MAS v projektu spolupracovaly s těmito mateřskými a rodinnými centry:**

MC Bublínka Velká Bystřice

RC Klásek Lutín

RC Pohádka Náměšť na Hané

MC Srdíčko Konice

MC Rakováček Raková u Konice

### **Dobrovolní hasiči - historie a budoucnost**

Projekt mezinárodní spolupráce s názvem "Hasiči - historie a budoucnost" společně realizovaly tři místní akční skupiny: MAS Region HANÁ, MAS Bystřička a MAS Požitavie - Širočina (SK), a to v roce 2014/2015. Ve všech třech partnerských regionech existují SDH, které mají své oddíly dětí a mládeže. V této oblasti však často chybí dostatek financí ke zkvalitnění jejich činnosti, zejména na investice do zázemí spolků, vzdělávání. Na základě této podpory hasičský sport nadchl další zájemce a tím napomohl jeho pokračování i v budoucnosti. Projekt napomohl k propagaci a pokračování hasičského sportu, k jeho podpoře zajištěním investic do dobudování zázemí. Došlo také ke zlepšení možností pořádání akcí a aktivit díky nově pořízenému vybavení.

Náplň projektu: Dobudování zázemí pro hasičský sport a pořízení vybavení pro potřeby zlepšení a rozšíření činnosti, vzdělávací cyklus s workshopy na téma dobrovolní hasiči a práce s dětmi a mládeží, metodická publikace pro práci s dětmi a mládeží, série akcí „Hasičská liga dovedností“, dětský hasičský tábor pro mládež všech tří regionů, hasičská tematická exkurze a prezentační dny dobrovolných hasičů a jejich nadnárodní spolupráce.

### **Spojují nás tradice**

Projekt mezinárodní spolupráce byl realizován třemi partnerskými místními akčními skupinami: MAS OZ pro rozvoj mikroregionu Požitavie – Širočina, MAS Region HANÁ, o. s. a MAS Bystřička, o. p. s., a to v roce 2012/2013. Projekt byl zaměřen na oživení a rozšíření lidových tradic i současných kulturních aktivit Hané a okolí Nitra. Během projektu putovala po obcích všech tří partnerů výstava lidového i moderního umění (exponáty poskytli tvůrci z území MAS), dále pak byla uspořádána řada divadelních víkendů za účasti ochotnických divadelních souborů, proběhly festivaly folklórní hudby, trhy lidových řemesel a také se uskutečnil velice úspěšný čtyřdenní workshop v areálu Zámku v Náměšti na Hané, kterého se zúčastnilo velké množství řemeslníků a umělců a akce byla hojně navštěvována veřejností. Divadelní spolky zapojené do projektu dostaly možnost dovybavit své zázemí a pořídili si divadelní techniku, folklórní soubory doplnily krojové vybavení.

### Společně oživujeme historii venkova

Projekt byl realizován v roce 2013 ve spolupráci tří místních akčních skupin - Místní akční skupina Společná cesta, o. s., MAS Na cestě k prosperitě, o. s. a MAS Strážnicko, o. s.



#### *Nově vybudované muzeum v Drysicích*

V rámci tohoto společného projektu tří regionů, v úzké spolupráci s mladými lidmi a dětmi základních škol, se podařilo vytvořit místa připomenutí historie našich regionů.

Rekonstrukcí a vybavením sedmi muzeí v území dvou MAS Jihomoravského a jedné MAS Olomouckého kraje získaly regiony jedinečné expozice důležité pro paměť našich regionů. Vznikly ojedinělé expozice - sbírka Betlémů ve Švábenicích, která je počtem exponátů 3. největší v Evropě, byl zachován odkaz na druhou světovou válku a hrdinství našich letců v Otaslavicích, byla zpřístupněna krásná strážní věž ve Strážnici a řada dalších. Děti z našich MAS vytvořili také „svoji“ expozici z předmětů zapůjčených od prarodičů. „Putovní výstava“ byla slavnostně otevřena za přítomnosti dětí ve Švábenicích, po té byla převezena do Drysic a nyní je součástí expozice ve Strážnici.

### Najdi poklad ve svém regionu

Projekt spolupráce „Najdi poklad ve svém regionu“ podpořil vznik pěší stezky a zároveň propagoval da sousední regiony. Realizovaly ho dvě MAS: MAS Společná cesta, o. s. a MAS Na cestě k prosperitě, o. s. Vytvořením stezky s místy pro odpočinek a informačními tabulemi byly spojeny regiony z Olomouckého a Jihomoravského kraje. Tyto stezky byly zakresleny v mapách s informacemi o atraktivitách, které tyto trasy provází. Hlavním posláním projektu byla propagace a



znalost všech hmotných i nehmotných pokladů z území obou MAS nejen pro turisty, ale především pro obyvatele z území. Výstupem tohoto projektu bylo také vytvoření karetní hry kvarteto se zájmovostmi z obou území a zapojení do hry geocasching. Tato zajímavá hra pro dnešní generaci umožní formou otázek navést turistu i na území partnerské MAS a upozorní na lokální zajímavosti a informace o regionu. Při vyhledání všech skrytých schránek a jejich pokladů z obou regionů a tím navštívení území obou MAS je připravená cílová prémie pro úspěšné lovce této hry. MAS Na cestě k prosperitě svou pěší stezkou protkala celé území. V této lokalitě zcela chybělo turistické značení. Mapy pěších stezek pomohou turistům při orientaci v tomto koutu Olomouckého kraje. Projekt byl realizován v roce 2011 – 2012.

### Zmapování a marketing nevyužitých prostor

Projekt spolupráce realizovala MAS Na cestě k prosperitě, o. s., Rozvojové partnerství regionu Hranicko ve spolupráci s Hranickou rozvojovou agenturou a dalším partnerem z regionu Mohelnicko v roce 2010. Cílem projektu bylo důkladně zmapovat nevyužité prostory ve všech třech regionech, a dále prostřednictvím databáze nevyužitých prostor, katalogu a veřejných konferencí zajistit využití zmapovaných objektů. Databáze se stala účinným pomocníkem každému, kdo hledá prostor pro realizaci svých záměrů a projektů, ať už se bude jednat o začínajícího podnikatele, podnikatele, který potřebuje rozšiřovat své kapacity, zájmové spolky či jiné organizace, které hledají místo pro své působení. Kromě internetové databáze mohou případní zájemci o objekty využít dalších služeb týkajících se možnosti financování svých záměrů prostřednictvím národních či evropských fondů a dotací.

### Při utkání soupeři, přátelé po zbytek roku

Projekt spolupráce realizovala MAS Na cestě k prosperitě o. s. společně s MAS Prostějov venkov o. p. s. v roce 2010 až 2011. V rámci projektu byla vybudována tři víceúčelová hřiště, a to v obcích Prostějovičky, Srbce a Ondratice. Na těchto sportovištích se každoročně konají setkání a sportovní klání obyvatel obou regionů MAS.

### Nová energie pro regionální značku

Zviditelnit místní výrobky a služby z Hané a obrátit k nim pozornost spotřebitelů bylo cílem projektu čtyř místních akčních skupin z Olomouckého kraje. Projekt „Nová energie pro regionální značku“ byl zaměřen na posílení propagace značky HANÁ regionální produkt®, která je určena výrobcům tradičních výrobků z Hané, které jsou kvalitní, šetrné k životnímu prostředí a jedinečné ve vztahu k regionu.

V rámci projektu byly uspořádány jarmarky regionálních výrobků v lázních Skalka, v městyse Dřevohostice, v Hanáckém skanzenu v Příkazech a na pouti v Nové Hradečné. Celkové náklady projektu byly cca 600 tisíc korun, z toho MAS Uničovsko získalo Kč 63.995,--. Realizace projektu probíhala v roce 2011 – 2013.



### SPORT a HRY BEZ HRANIC

Společný projekt místních akčních skupin Rýmařovsko a Uničovsko s hlavním cílem prohloubení spolupráce mezi regiony: vytvořením podmínek pro rozvoj sportovních činností, zapojením se do organizování soutěží pro co nejvíce lidí z celého regionu, vytvořením tradiční akce a podmínek pro využití volnočasových aktivit byl realizován v roce 2012 za finanční podpory z Programu rozvoje venkova ve výši cca 2.950.000 Kč. MAS Rýmařovsko získalo 1 050 087 Kč na víceúčelové hřiště v Rýmařově a MAS Uničovsko obdrželo dotaci ve výši 1 043 100 Kč na vybudování víceúčelového hřiště v Medlově.

### V.3.2 Projekty v rámci ostatních operačních programů

Avšak nejen díky Programu rozvoje venkova, ale i díky dalším programům a dotačním titulům se místním akčním skupinám dařilo aktivizovat svá území. Nad rámec implementace své rozvojové strategie podávaly své individuální žádosti např. v oblasti zaměstnanosti:

#### RESTART 50+: Integrace osob 50+ ohrožených sociálním vyloučením v regionu Uničovsko



*Rekvalifikační kurz projektu RESTART50+*

Projekt MAS Uničovsko o. p. s. byl zaměřen na řešení svízelné životní situace dlouhodobě nezaměstnaných osob ve skupině 50+ ve venkovském regionu Uničovsko.

Projekt reflektoval fakt, že v cílovém území se nacházelo více jak sto osob převážně s kumulovanými hendikepy ohrožených dlouhodobou nezaměstnaností. Při výběru účastníků projektu proto byly preferovány osoby z nejpostiženější skupiny dlouhodobě nezaměstnaných osob 55+ se zdravotním znevýhodněním. Celkem 24 osobám, vybraným do realizace prostřednictvím náborových akcí, projekt nabídl servis v podobě široké palety opatření zohledňujících psychosociální bariéry integrace na trh práce, kombinujících vzdělávací aktivity a pracovní uplatnění. Účastníci projektu získali odborné psychosociální a pracovní poradenství zaměřené na řešení osobních, vztahových a sociálních problémů plynoucích z dlouhodobé



nezaměstnanosti, zdravotního stavu apod. Všichni účastníci absolvovali jednoduchou pracovní diagnostiku s návazným individuálním poradenstvím. Podpurným prvkem byla realizace dvou paralelně běžících motivačních kurzů po 12 osobách zaměřených na rozvoj psychosociálních dovedností, sebepoznání, motivace účastníků k hledání pracovních příležitostí. Účastníci dále prošli rekvalifikačními kurzy Údržbář obecního majetku, Úprava zahrad, veřejné zeleně, veřejných ploch. Následně účastníci nastoupili na 18 pracovních míst zejména u členů sdružení, kteří získali až 100 % mzdový příspěvek na financování pracovního místa po dobu 10 měsíců. Pracovníci byli vybaveni pracovními oděvy, ostatní pomůcky poskytli zaměstnavatelé. Praxe získaná pracovním zařazením pomohla účastníkům v obnovení pracovních návyků, sebevědomí a dále je podpořila v rozvinutí jejich manuálních dovedností. V průběhu projektu byli osloveni místní zaměstnavatelé za účelem zprostředkování uplatnění pro osoby umístěné do pracovního programu. Projekt byl finančně podpořen z OP LZZ a realizován v roce 2013 - 2014.

### Místní partnerství zaměstnanosti

Tento projekt podpořený z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost byl zaměřen na přenos dobré praxe z Rakouska, realizován v roce 2013 - 2014. Idea místního partnerství zaměstnanosti vychází ze zahraničních zkušeností právě v Rakousku či Dánsku, Francii, kde jsou při implementaci podpory z Evropského sociálního fondu využívána místní mezisektorová partnerství.

Cílem projektu Místní partnerství zaměstnanosti bylo přenést z Rakouska dobrou praxi s místními a regionálními partnerstvími zaměstnanosti. Dílčím cílem projektu bylo vytvoření sítě místních partnerství zaměstnanosti, které bude sdružovat místní podnikatele, obce, neziskové organizace a jiné relevantní aktéry politiky zaměstnanosti, jako jsou odbory. Projekt MPZ byl tvořen těmito klíčovými aktivitami: Rozvoj místního partnerství, realizace kulatých stolů zaměstnanosti, přenos zahraniční zkušenosti, tvorba místní strategie zaměstnanosti, společný akční plán zaměstnanosti pro Olomoucký kraj, šíření výstupů a propagace dobré zahraniční praxe a projektové zázemí.

Partneři projektu z řad MAS:

- MAS Horní Pomoraví
- MAS Na cestě k prosperitě
- MAS Partnerství Moštěnka
- MAS Šumperský venkov
- MAS Uničovsko
- MAS Vincenze Priessnitz pro Jesenicko, o.p.s.

Nefinanční partneři projektu:

- Olomoucký kraj
- Regionalmanagement Obersteiermark – Horní Štýrsko
- Regionalmanagement Oberösterreich - Horní Rakousy



Foto: studijní cesta Rakousko

### Zaměstnanost 50+: Integrace osob 50+ ohrožených sociálním vyloučením v odlehlých venkovských oblastech okresu Prostějov na trh práce

Projekt realizovala MAS Na cestě k prosperitě, o. s. v roce 2013 – 2014. Byl podpořen z OP LZZ.



Rekvalifikační kurz projektu Zaměstnanost 50+

Smyslem projektu bylo skupině občanů nad padesát let ohrožených dlouhodobou nezaměstnaností umožnit za pomoci realizace jednotlivých klíčových aktivit návrat do běžného pracovního života. Za hlavní pozitivní přínos projektu lze považovat hned několik faktorů. Jedním z nich je aktivizace účastníků projektu při hledání dalšího uplatnění. Rovněž pravidelná výplata mzdy přinesla u účastníků znatelný nárůst sebevědomí a s tím spojené prestiže a společenského postavení.

V rámci propagace projektu byla realizována pestrá paleta aktivit, jež měla vést k co největší informovanosti jak zainteresovaných aktérů, tak široké veřejnosti.



Po úspěšném absolvování motivačních a rekvalifikačních kurzů nastoupilo celkem 19 pracovníků na podporovaná pracovní místa v obcích regionu MAS Na cestě k prosperitě, o. s. Konkrétní místo výkonu práce bylo realizačním týmem dohodnuto s ohledem na dopravní obslužnost regionu. Náplň práce zaměstnanců – údržba parků, ořez stromů a keřů, údržbu komunikací a chodníků, údržbářské práce, atd. Téměř třetina uchazečů po ukončení projektu ihned našla uplatnění na trhu práce.

Do oblasti vzdělávání se jako partner projektu z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost zapojila např. MAS Šternbersko.

### **Zvyšování obecných kompetencí občanů v malých obcích Olomouckého kraje**

Moravská vysoká škola o.p.s. ve spolupráci s MAS Šternbersko o.p.s. a MAS Hanácké Království z.s. realizovala v 30 obcích Olomouckého kraje projekt podpořený EU z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. **Doba trvání projektu** je 1.8.2014 – 30.6.2015. Projekt byl zaměřen na podporu vzdělávání občanů v oblasti obecných a odborných kompetencí. Cílem projektu bylo zvýšení těchto kompetencí u min. 600 ekonomicky aktivních občanů (300 žen a 300 mužů) ve 30 obcích do 2000 obyvatel Olomouckého kraje. Dosažení cílů bylo zajištěno realizací seminářů, kterých se občané mohli zúčastnit a jejichž absolvováním si rozšířili své znalosti a dovednosti, což vedlo ke zvýšení jejich uplatnitelnosti na trhu práce a ke zvýšení motivace a posílení aktivního postoje k dalšímu vzdělávání a seberozvoji.

V průběhu realizace projektu proběhlo celkem 90 seminářů v celkem 30 obcích.

#### **Oblasti seminářů:**

##### **1. Seminář**

Právní vzdělání (1,5 hodiny část teoretická a 1,5 hodiny část praktická)

Spotřebitelská gramotnost (1,5 hodiny část teoretická a 1,5 hodiny část praktická)

##### **2. Seminář**

Finanční gramotnost (1,5 hodiny část teoretická a 1,5 hodiny část praktická)

Základy podnikání (1,5 hodiny část teoretická a 1,5 hodiny část praktická)

##### **3. Seminář**

Základní počítačové dovednosti (1,5 hodiny část teoretická a 1,5 hodiny část praktická)

Rozvoj ostatních digitálních kompetencí (1,5 hodiny část teoretická a 1,5 hodiny část praktická)

### **V.3.3 Projekty krajské či přes-hraniční spolupráce**

Další velká řada projektů byla realizována za finančního přispění Olomouckého kraje, a to jak z neinvestičních příspěvků, tak z Programu obnovy venkova Olomouckého kraje. Byly to tyto projekty:





### Pořízení zázemí pro volnočasové aktivity obcí MAS Bystřička

Projekt realizovala MAS Bystřička o. p. s. v roce 2011. Byl podpořen z POV 2011 Olomouckého kraje. V rámci realizace projektu bylo zakoupeno vybavení pro společenské akce celého regionu, a to pódium, velkoplošný stan a skákací hrad.

### Den regionu Bystřička

Projekt realizovala MAS Bystřička o. p. s. v roce 2012 za podpory Olomouckého kraje - Neinvestiční finanční příspěvky do výše 30.000,- Kč. Projekt spočíval v uspořádání společenské akce Den Regionu Bystřička v Hlubočkách.

### Divadelní víkend na Bystřičce

Projekt realizovala MAS Bystřička o. p. s. v roce 2014 za podpory Olomouckého kraje - Podpora kulturních aktivit v Olomouckém kraji. Spočíval v organizaci dvoudenního divadelního víkendu v obcích regionu Bystřička - tři divadelní představení, účast dvou slovenských divadelních souborů.

### Pojďme se bavit, sportovat, poznávat a vzdělávat se! MAS – Patříme k sobě

V rámci projektu Na cestě k prosperitě, o. s. realizovaném v roce 2009 z Programu obnovy venkova 2009 Olomouckého kraje bylo během celého roku uskutečněno 18 sportovních, společenských a vzdělávacích akcí. Tyto akce byly pořádány ve spolupráci s neziskovými organizacemi a obecními úřady celého regionu. Cílem projektu byla podpora spolupráce v oblasti rozvoje mezilidských vztahů, společenských, kulturních a volnočasových aktivit, zaměřené především na kvalitu společenského života obyvatel a prohlubování jejich identifikace s daným územím.

### Společně pomůžeme sobě i krajině

**Tento projekt podpořený z Programu obnovy venkova 2010 Olomouckého kraje byl zaměřen na podporu aktivit jednotlivých obcí regionu MAS Na cestě k prosperitě, o. s. Spočíval v pořízení vybavení pro kulturně-společenské akce tj. stanů a propagačního setu k prezentačním účelům. Stany se staly jistotou a zárukou úspěchu připravovaných akcí všech obcí a propagační sety byly součástí informovanosti a propagace každé obce, ať již samostatně nebo při prezentaci akcí Mikroregionu nebo MAS. Dále projekt spočíval v nákupu ozvučovací soupravy a elektrocentrály, čímž bylo zajištěno zkvalitnění služeb pro tradiční i nově vzniklé společenské, kulturní, sportovní, ale i církevní akce, a nákupu mechanizace potřebné k úpravě a údržbě veřejných prostranství.**

### Zachování divadelní tradice v jižní části Olomouckého kraje

Cílem projektu realizovaného v roce 2010 místní akční skupinou Na cestě k prosperitě, o. s. bylo zachovat tradici pořádání divadelních představení v regionu. Diváci byli na představení sváženi autobusy, nad jednotlivými představeními převzaly patronát spolky a organizace z celého území. Představení byla pořádána i pro děti ze základních a mateřských škol. Projekt byl podpořen neinvestičním finančním příspěvkem Kč 25.000,-- z rozpočtu Olomouckého kraje.



### Divadelní víkend v Regionu HANÁ

„Divadelní víkend v Regionu HANÁ“ proběhl v termínu od 15. 11. do 16. 11. 2013. Divadelního víkendu se zúčastnily 4 divadelní soubory: O. s. Za dveřmi z Náměště na Hané, Osvětová beseda Velká Bystřice, Divadelní soubor Inovec Čierné Klačany (SK), Divadelní soubor Velké Vozokany (SK). Divadelní představení proběhlo v těchto 4 obcích během dvou dní: 15. 11. v Hněvotíně a Jesenci a 16. 11. v Loučanech a v obci Suchdol. Ve všech obcích divadelní soubory zaplnily sály. Projekt byl finančně podpořen Olomouckým krajem ve výši 20 000,- Kč.

### Tvořivá dílna tradičních řemesel

Tvořivá dílna tradičních řemesel se uskutečnila dne 15. 6. 2014 na nádvoří zámku v Náměšti na Hané. Tvořivých dílen se zúčastnilo 12 lidových řemesel. Akci navštívilo cca 250 návštěvníků. A 32 z nich si vyzkoušelo tradiční výrobu. Každý návštěvník, který si přišel vyzkoušet tradiční řemeslo, mohl si také svůj výtvar odnést zdarma domů. O každé řemeslo byl velký zájem. Účastníci si mohli vyzkoušet řemeslo pod vedením odborníků – řemeslníků, kteří jim pomáhali metodicky při výrobě. Projekt byl realizován MAS Region Haná o. s. a finančně podpořen Olomouckým krajem ve výši 20 000,- Kč.

Další příležitostí pro podání individuálních žádostí byl pro MAS Regionální operační program:

### Volnočasová infrastruktura

MAS Region HANÁ uspěla s žádostí do Regionálního operačního programu na projekt „Volnočasová infrastruktura obcí MAS Region HANÁ“. V osmi obcích Regionu Haná bylo v roce 2011/2012 zbudováno 16 dětských hřišť. **Jednalo se o obce: Smržice, Olšany u Prostějova, Slatinice, Drahanovice, Těšetice, Náměšť na Hané, Senice na Hané, Lutín. Celkové náklady byly ve výši 15.959.143 Kč (z toho dotace činila 85%).**

Příkladem zapojení MAS do projektů příhraniční spolupráce je projekt MAS Šternbersko:

### Společně za atraktivitami našich regionů

Projekt je registrován pod číslem CZ.3.22/3.3.07/14.04462 a spolufinancován z Evropského fondu pro regionální rozvoj v rámci operačního programu česko-polské spolupráce „Překračujeme hranice“. Realizace probíhá v roce 2015 a jedním z výstupů tohoto projektu bude informační portál, který vzniká v těchto dnech pod hlavičkou MAS Šternbersko a jehož správcem bude nové informační centrum města Šternberka. Na něm najdou místní i turisté kompletní přehled informací o tom, jaké jsou na Šternbersku památky, turistické zajímavosti, kulturní, sportovní a společenské akce, ale také restaurace, hotely, penziony a další poskytované služby. Na portálu [www.poznej-sternbersko.cz](http://www.poznej-sternbersko.cz) získají lidé také informace o tom, čím je tato oblast specifická, jaké nabízí regionální produkty, kudy přes ni vedou cyklotrasy a cyklostezky a podobně. Všechny informace budou na webových stránkách přeloženy do polštiny a zčásti bude portál prezentovat i zajímavosti a základní informace o polském Prudniku a jeho okolí. Další formou spolupráce bude vydání turistické mapy s vyznačením silnic, cyklotras, památek a dalších geografických prvků Šternberska i Powiat Prudniku. Tyto mapy budou k dispozici v novém informačním centru na Horním náměstí, které je těsně před dokončením. Podpora turistického





ruchu však není jedinou oblastí, ve které chtějí čeští a polští partneři spolupracovat. S ohledem na plány Evropské unie pro příští roky se zde také rýsuje možnost společného posílení potenciálu záchranných a bezpečnostních složek, kolektivní úsilí o zachování a obnovu kulturních a přírodních atraktivit, společné vzdělávání, partnerství a předávání zkušeností mezi institucemi, spolky, kluby atd.

## V.4 Možnosti budoucího rozvoje MAS jako platformy regionálního rozvoje

Nadcházející rozpočtové období EU 2014-2020 přináší do reálného působení MAS řadu změn. Doposud jediné přímé zapojení v rámci procesu administrace dotační podpory (v rámci PRV 2007-2013) je nově doplněno možností implementovat strategii MAS tímto administrátorským způsobem rovněž v rámci jiných operačních programů. Především jde o IROP (Integrovaný regionální operační program), OP Zaměstnanost, popř. OPŽP (Operační program životní prostředí).

Dle Nařízení (EU) Evropského parlamentu a rady č. 1303/2013, kapitoly II, článku 32, komunitně vedený místní rozvoj:

- a) se zaměřuje na konkrétní subregionální oblasti;
- b) je veden místními akčními skupinami složenými ze subjektů, které zastupují veřejné a soukromé místní socioekonomické zájmy, v nichž na rozhodovací úrovni ani veřejné orgány definované podle vnitrostátních předpisů ani žádná z jednotlivých zájmových skupin nepředstavují více než 49 % hlasovacích práv;
- c) se uskutečňuje na základě integrovaných a víceodvětvových strategií místního rozvoje zaměřených na dotyčnou oblast;
- d) je koncipován s ohledem na místní potřeby a potenciál a zahrnuje inovativní prvky v místních souvislostech, vytváření sítí a případně spolupráci.

Primárními nositeli komunitně vedeného místního rozvoje v rámci programového období 2014-2020 mají být právě místní akční skupiny. De facto všechna výše uvedená ustanovení přitom potvrzují charakter MAS, jako platformy regionálního rozvoje. Důraz je kladen na širokospektrální zastoupení aktérů v rámci dotčeného regionu, na jejich interakce a spolupráci, integrované přístupy, síťování atd. Role MAS jakožto platformy regionálního rozvoje.

Konkrétní závazná náplň činnosti MAS bude pak dle zmíněného nařízení spočívat v následujících činnostech a úkolech:

- a) zvyšování způsobilosti místních aktérů pro vypracovávání a provádění operací, včetně jejich schopností v oblasti projektového řízení;
- b) vypracování nediskriminačního a transparentního výběrového řízení a objektivních kritérií pro výběr operací, jež brání střetu zájmů a zajišťují, aby nejméně 50 % hlasů při rozhodování o výběru měli partneři, kteří nejsou veřejnými orgány, a umožní provádět výběr na základě písemného postupu;





- c) při výběru operací zajišťování souladu se strategií komunitně vedeného místního rozvoje tím, že stanoví jejich pořadí podle přínosu těchto operací k plnění záměrů a cílů strategií;
- d) příprava a zveřejňování výzev k podávání návrhů nebo průběžného postupu pro předkládání projektů, včetně vymezení kritérií výběru;
- e) přijímání a posuzování žádostí o podporu;
- f) výběr operací a stanovení výše podpory, případně předkládání návrhů orgánu odpovědnému za závěrečné ověření způsobilosti před schválením;
- g) sledování průběhu provádění strategie komunitně vedeného místního rozvoje a podporovaných operací a vykonávání zvláštních hodnotících činností souvisejících s touto strategií.

Uvedené aktivity naplňují základní charakter činnosti MAS, jako platformy pro regionální rozvoj, na jejímž podkladě jednotlivé skupiny aktérů diskutují, stanovují cíle a podmínky i rozhodují ve svěřených oblastech – především pak v oblasti výběru a realizace konkrétní projektových záměrů.

Kromě přímé administrace projektových žádostí mají mít místní akční skupiny svěřenu také tzv. animační činnost v území. Ta se bude projevovat nejen v rámci např. Programu rozvoje venkova, ale především v oblasti regionálního školství.

Dohoda o partnerství mezi Českou republikou a Evropskou unií předpokládá totiž, že „v oblasti regionálního školství bude velká část intervencí zajištěna prostřednictvím sběru a vyhodnocení specifických potřeb na regionální a místní úrovni. Tyto potřeby budou zahrnuty ve spolupráci s partnery v území do krajských a místních akčních plánů rozvoje vzdělávání, které budou sloužit pro koordinaci a zacílení výzev v OP VVV (PO 3) a IROP (PO 2) a OP PPR (PO 4) a posílení územní koncentrace investic. Prostřednictvím akčních plánů bude řízena synergie OP VVV, IROP a OP PPR.“

Jednak tvorba tzv. místních akčních plánů a pak především jejich implementace a celkově asistenční role MAS pro jednotlivé základní a mateřské školy v regionu by měla být nedílnou součástí činnosti MAS. Konkrétně se pak ze strany MAS při animaci předpokládá:

1. Metodická pomoc ZŠ s výběrem vhodných šablon pro ZŠ/MŠ, aby byly v souladu s MAP resp. Nositele regionální strategie území, zajištění správnosti projektové žádosti
2. Zaškolení realizátorů ZŠ/MŠ (monitorovací systém, příručka pro žadatele a příjemce, ...)
3. Průběžná konzultační činnost při realizaci projektu, sledování a dodržování povinné publicity, VZ, monitorovacích indikátorů
4. Metodická pomoc ZŠ/MŠ při zpracování monitorovacích zpráv, zadávání do monitorovacího systému, zajištění správnosti předávaných výstupů, sledování průběhu realizace projektu, dodržování časového harmonogramu atd.
5. Metodická pomoc s vypořádáním případných připomínek k MZ od ŘO



6. Metodická pomoc při komunikaci mezi zřizovateli a ZŠ/MŠ tak, aby nedocházelo jako v současném období k zadržování financí ze strany zřizovatelů nebo naopak nepředávání informací o projektu ze strany ředitelů škol

7. Metodická pomoc při kontrole na místě

8. Metodická pomoc při ukončování projektu a závěrečné MZ

Výše popsané animační aktivity zapadají svým regionálním zaměřením a síťováním postavení MAS jako platformy pro rozvoj. Je tedy zřejmé, že samo formální nastavení a ukotvení MAS v systému regionálního rozvoje naplňuje charakteristiky platformy pro období 2014-2020. Na tomto základě a tímto základem současně neomezeny pak mohou místní akční skupiny realizovat i jiné individuální projekty či aktivity s regionálním či víceodvětvovým zaměřením.

MAS může v rámci systému operačních programů v mnoha z nich figurovat jako standardní žadatel. Zde hovoříme především o operačních programech typu OP ŽP (projekty na pořízení techniky a vybavení souvisejícího s nakládáním s odpady, společná krajinná opatření ekologického zaměření, protipovodňová opatření apod.). Stejně potenciálně významnou je i oblast sociálních služeb, tzn. OP Zaměstnanost, kde lze řešit komunitní plánování sociálních služeb, jejich regionální dostupnost a kvalitu.

V oblasti veřejné správy by mohla MAS pomáhat se vším, co souvisí s dotačním managementem (vyhledávání dotačních příležitostí, vedení databáze projektových záměrů, pomoc s administrací, vypracováním žádostí, udržitelností, styku s nadřízenými orgány apod.), dále by za určitých podmínek mohla asistovat v oblastech typu: veřejné zakázky, aktualizace, hodnocení plnění a pomoc se zpracováním strategických dokumentů obcí, vzorové dokumenty vyhlášek, školení v ekonomických agendách, sledování a upozorňování na změny v legislativě, okrajově by byla možná právní podpora – obecně jde o činnosti určitého „servisního střediska pro obce“.

Rozsáhlý potenciál budoucích aktivit je dán samotným formálním a institucionálním nastavením MAS v rámci systému regionálního rozvoje EU a ČR. Aktivity, odvíjející se na bázi platformy MAS se budou bezesporu nadále vyvíjet a mohou být charakteru finančního i nefinančního, což může stabilizaci samotné platformy MAS pouze podpořit.



## V.5 Metodická doporučení

Na základě teoretické i praktické části dané kapitoly lze identifikovat několik obecně i konkrétně zaměřených doporučení pro budoucí fungování i činnosti místních akčních skupin, jakožto platformy pro regionální rozvoj.

### METODICKÁ DOPORUČENÍ KAPITOLY V. VYUŽITÍ MAS JAKO PLATFORMY PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ

- Respektovat historické, ústavně právní, tradiční, samosprávné a funkční geografické a jiné jednotky a z nich pocházející platformy regionálního rozvoje. MAS jsou jednou z platforem, nikoliv jedinou. Snažit se o spolupráci aktérů i různých existujících platforem mezi sebou.
- Zaměřovat se rovněž z pozice individuálního žadatele na projekty s dopadem či významem pro větší část regionu, popř. pro region jako celek.
- Nezaměřovat svoji činnost pouze do oblastí dotační politiky. Realizovat rovněž aktivity nefinančního charakteru, mimo dotační systém. Stabilizovat tak svoje ukotvení a důležitost v systému a hierarchii regionálního rozvoje.
- Podporovat místní samosprávu a meziobecní spolupráci, např. formou všestranného servisu obcím (dotační poradenství, společná školení apod.).
- Využívat širokospektrálního zastoupení jednotlivých socioekonomických sektorů v rámci členské základny MAS k průběžné diskuzi nad koncepčními materiály a strategiemi regionu a nad směry budoucího vývoje regionu.
- Věnovat se různým tématům rozvoje regionu, s různým přístupem – aktér, koordinátor, iniciátor. Plně využít technického, personálního i finančního zázemí MAS.
- Vést a průběžně aktualizovat zásobník projektových záměrů daného regionu. Monitorovat, vyhledávat a informovat potenciální žadatele v rámci regionu o odpovídajících dotačních příležitostech od různých poskytovatelů.
- V rámci administrace i výběru projektů brát v potaz regionální specifika a důsledně požadovat naplnění regionálních rozvojových cílů, stanovených v rámci platformy MAS, ze strany jednotlivých konečných žadatelů. Potvrdit těmito postupy předpokládanou přidanou hodnotu MAS při výběru i běžné administraci.