

Program **Éta** **T** **A**
Č **R**

A5: Návrh modelů fungování MAS

*A6: Návrh přístupů MAS k řešení rozvojových témat
v období 2021–2027*

DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ ČINNOSTI MAS

Projekt TL01000547

Nové role místních akčních skupin v lokálním rozvoji

Řešitel projektu:

GaREP, spol. s r. o.

nám. 28. října 3, 602 00 Brno

garep@garep.cz, 607 268 183

Doba řešení projektu: 3/2018 – 10/2020

31. 10. 2020

OBSAH

ÚVOD	3
A. ROLE MAS A MODELY FUNGOVÁNÍ	4
A.1 Role MAS	4
<i>Systematizace rolí MAS</i>	4
<i>Nové role MAS?</i>	6
<i>Animace jako průřezová role MAS</i>	7
<i>Faktory ovlivňující role MAS</i>	9
<i>Doporučení k rolím MAS</i>	11
A.2 Cesty ke zlepšení fungování MAS.....	12
<i>Doporučení k fungování MAS</i>	12
<i>Doporučení k zapojení partnerů MAS</i>	13
<i>Doporučení k image a propagaci MAS</i>	15
<i>Doporučení k plánování MAS</i>	16
<i>Doporučení k financování MAS</i>	17
<i>Doporučení k realizaci nástroje CLLD</i>	18
<i>Doporučení při podpoře získávání dotačních zdrojů do území</i>	18
B. NÁVRH PŘÍSTUPŮ MAS K ŘEŠENÍ ROZVOJOVÝCH TÉMAT	20
<i>Doporučení k realizaci vlastních projektů</i>	20
<i>Doporučení v oblasti školství</i>	21
<i>Doporučení v sociální oblasti</i>	22
<i>Doporučení v kulturní oblasti</i>	25
<i>Doporučení v oblasti životního prostředí</i>	26
<i>Doporučení v oblasti podpory podnikání</i>	28
<i>Doporučení v oblasti cestovního ruchu</i>	31
C. DOPORUČENÍ NA PODPORU MAS VEŘEJNOU SPRÁVOU	33
<i>Doporučení pro státní správu</i>	33
<i>Doporučení pro územní samosprávu</i>	35
ZÁVĚREM	37

ÚVOD

Projekt Nové role místních akčních skupin v lokálním rozvoji byl řešen v období 3/2018–10/2020 ve spolupráci s Národní sítí MAS ČR. Cílem projektu bylo navrhnout role MAS a varianty fungování MAS po roce 2020.

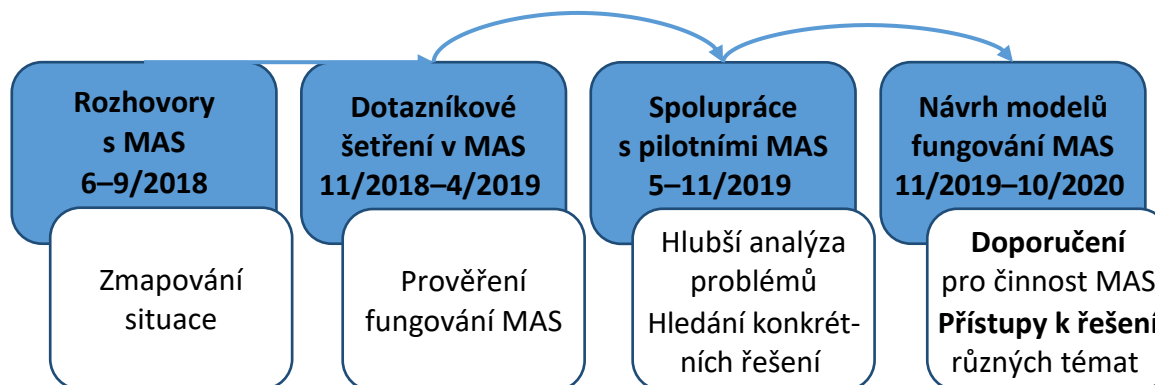
V první části dokumentu jsou uspořádány závěry týkající se rolí MAS. Jako průřezová a komplexní role zahrnující v podstatě všechny jiné dílčí role je vydefinována animační role MAS.

V návazném textu jsou uspořádána hlavní doporučení, postřehy, tipy či inspirace s ohledem na informace zjištěné v průběhu řešení projektu. Vybraná doporučení jsou uvozena, či doplněna poznatky, které stály v pozadí formulace doporučení. U vybraných témat jsou zařazeny inspirativní příklady projektů.

V doporučeních jsou zařazeny různorodé podněty, z nichž pro každou MAS budou zajímavé jiné věci. U některých témat může MAS významnou část doporučení již ve své praxi uplatňovat, jinde mohou podněty MAS inspirovat výrazněji. Záleží také na to, zda je dané téma pro území MAS relevantní.

Formulaci doporučení a závěrů předcházelo několik kol zjišťování informací. Úvodní řízené rozhovory se zástupci MAS sloužily jako východisko pro plošné zkoumání situace MAS v dotazníkovém šetření 2019. Vybrané poznatky ze šetření byly posléze prohloubeny v rámci případových studií v pilotních MAS. Vybraná doporučení byla ještě ověřena ve stručném dotazníkovém šetření 2020.

RÁMCOVÝ POSTUP ŘEŠENÍ PROJEKTU



A. ROLE MAS A MODELY FUNGOVÁNÍ

Většina místních akčních skupin představuje velmi aktivní, iniciativní a tvůrčí subjekty. Škála rolí a konkrétních činností, kterým se věnují, je široká. Zaměření činnosti MAS je výsledkem spolupůsobení subjektivních (zejména personálních) vlivů a objektivních charakteristik území a organizace MAS. Jednotlivé činnosti MAS se odvíjí zejména od rolí, které MAS dali do vínku její zakladatelé, resp. další partneři, či které byly MAS systémově (myšleno na národní úrovni) přisouzeny. Hlubší pohled na činnosti MAS lze spojit s tématy, jimž se MAS věnuje. Průřezovým principem rezonujícím ve všech činnostech MAS by mělo být naplňování idejí metody LEADER.

Hlavní objem činností MAS je spojen s realizací nástroje CLLD. Aby mohl být vůbec nástroj realizován, je pro MAS nezbytností vypracovat strategii rozvoje území (podrobněji popsáno v navazující kapitole). Činnosti spojené s realizací CLLD pak spočívají ve specifikaci podmínek pro jeho uplatnění na území MAS v rámci strategie MAS, v přípravě výzev, výběru projektů, sledování realizace projektů a v hodnocení realizace. Relativně velký objem rozmanitých činností vykonávají MAS v rámci své podpůrné role. Třetím typem jsou činnosti spojené s realizací individuálních projektů MAS zaměřujících se na nejružnější rozvojová témata.

A.1 ROLE MAS

SYSTEMATIZACE ROLÍ MAS

Rolemi místní akční skupiny chápeme úlohy (cíle) v jednotlivých oblastech rozvoje území. Základním cílem MAS je dle Národní sítě MAS ČR zlepšování kvality života a životního prostředí ve venkovských oblastech. Jako jeden z nástrojů výslovně uvádí aktivní získávání a rozdělování dotačních prostředků.

Činnost každé MAS zahrnuje mix rolí různého významu. Základní role MAS vychází z definice MAS jako organizace fungující na základě metody LEADER. K realizaci metody LEADER v roce 2012 Národní síť MAS uvedla (Komunitně vedený místní rozvoj v praxi České republiky, Dodatek k národnímu strategickému plánu Leader 2014+): *Na podkladě této (integrované) strategie pak MAS vybírají projekty konečných příjemců, které podpoří v rámci jim svěřené finanční alokace. Díky přímé vazbě podpořených projektů na místní strategii se tak příjemci dotací stávají aktivními partnery, kteří se podílejí na jejím naplňování. Kromě podpory dílčích projektů se MAS snaží realizovat také vlastní projekty, ve kterých figurují jako nositelé a integrují do nich potřeby regionu.*

Skutečné plnění rolí v praxi (i způsob uplatnění metody LEADER) je dáno rozhodnutím partnerů MAS a přístupem orgánů a pracovníků MAS. Ne každé „území“ (tj. hlavní aktéři v něm; ve vztahu k MAS – místní leadeři) má zájem o všechny možné role. Časté jsou také rozdíly v zadání/potřebách aktérů a v pohledu manažerů MAS. Na stanovení rolí mají velký vliv obecní samosprávy, které se však ve volbách obměňují (pro nové starosty potom může být realita MAS neznámou oblastí).

Základní praktický pohled na role MAS je možno odvodit od charakteru obsažených činností. Zde můžeme rozlišit **tři základní role** s řadou dílčích rolí:

- 1. Realizace nástroje CLLD (komunitně vedený místní rozvoj).**
- 2. Podpůrné činnosti pro subjekty v území.**
- 3. Vlastní realizace rozvojových témat.**

Uvedené role se často prolínají, mohou se uplatňovat obecně a napříč různými tématy (např. vzdělávání, poradenství), nebo jsou rozvíjeny přímo ve vztahu k určitým tématům (např. marketingové aktivity v oblasti cestovního ruchu).

1. Realizace nástroje CLLD

Základem realizace CLLD je distribuce finančních prostředků alokovaných na realizaci strategií CLLD dle potřeb území při respektování pravidel daných řídicími orgány jednotlivých operačních programů. Zásadní otázkou pro MAS je míra volnosti v nastavení pravidel vypisovaných výzev (podporovatelné činnosti, způsob a kritéria výběru, způsob vykazování a kontroly).

Součástí realizace nástroje je i související informování, vzdělávání a poradenství tak, aby potenciální žadatelé věděli o možnostech podpory a byli schopni jich využít (napsat žádost a splnit podmínky), tj. podpora absorpční kapacity (v kontextu nástroje CLLD jsou tyto činnosti označovány jako animace).

2. Podpůrné činnosti pro subjekty v území

Jde o nejpestřejší soubor činností, které směřují k tomu, aby byly subjekty z území MAS schopny využít svůj potenciál a dostupné vnější nástroje rozvoje. Tyto činnosti lze různě členit a kombinovat.

Na základě převládající podoby můžeme rozlišit zejména následující typy podpůrných činností:

- **podpora získávání finančních prostředků do území** (mimo CLLD) – informování o možnostech, poradenství, vzdělávání, pomoc s administrací (*tato činnost může být jednotlivými poskytovateli dotací označována jako animace*),
- **poradenské činnosti** – individuální pomoc subjektům z území,
- **informační činnosti** – jednostranná komunikace, předání informací pomocí různých informačních kanálů,
- **vzdělávací činnosti** – rozvinutí znalostí a schopnosti je využít, rozvinutí dovedností,
- **inovační** – přinášení invencí, nápadů, inspirací – iniciace řešení,
- **síťovací** – horizontálně uvnitř území, nebo vertikálně: např. kraj – MAS – obec, krajská hospodářská komora – MAS – podnikatel apod.), znalost o lidech a subjektech a schopnost dát je dohromady, aby mohli rozvíjet aktivity společně,
- **koordinační** – sladění činností různých subjektů (termíny, investice...),
- **mediační role** – zprostředkování řešení, nezávislé řešení problémů mezi subjekty,
- **aktivizační** – podněcování místních subjektů k aktivitě, ...

Některé MAS také využívají vlastní grantové nástroje, aby podpořily drobné projekty (často různé akce). Nejčastěji jsou označovány jako **tzv. malý Leader**. Tyto granty jsou obvykle financovány z dotací krajů, vlastních prostředků MAS nebo z darů místních podnikatelů. Dle doplňujícího šetření uskutečněného v MAS v roce 2020 realizovalo v posledních letech malý Leader více než tři pětiny MAS.

3. Vlastní realizace rozvojových témat

Řešení rozvojových témat přímo prostřednictvím projektů realizovaných MAS. Nejčtenějšími projektovými činnostmi jsou:

- rozvoj školství – realizace projektů místních akčních plánů rozvoje vzdělávání (financováno z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání),
- rozvoj sociální oblasti – projekty komunitního plánování sociálních služeb (financováno z Operačního programu Zaměstnanost),
- realizace kulturních a společenských aktivit,
- zlepšování životního prostředí,
- rozvoj podnikání (součástí i zavedení/management regionální značky),
- rozvoj cestovního ruchu (specifickou rolí může být destinační management).

MAS své role různým způsobem diferencují. Z hlediska míry „angažovanosti“ MAS, resp. postavení MAS je inspirující členění rolí MAS na 1) facilitátora/moderátora, 2) iniciátora/zprostředkovatele a 3) nositele řešení.¹

NOVÉ ROLE MAS?

V předchozím textu byly v rámci tří základních rolí MAS představeny nejrůznější činnosti vykonávané MAS. Za (pro mnohé MAS) nové role a za role s velkým potenciálem pro uplatnění v praxi a s viditelným přínosem lze považovat zejména:

- **posilování sociálního kapitálu:** podpora vztahů mezi subjekty v území, vzájemné propojování, síťování a tvorba rozvojových partnerství,
- **inovační roli:** přinášení, testování a uplatňování nových řešení (v podobě podpůrných činností i vlastní pilotní realizace),
- **mediační roli:** aktivní zapojení do zlepšení a rozvoje vztahů mezi subjekty v území, které brání potřebnému řešení problémů rozvoje,
- **animační role pomocnou roli pro veřejnou správu:** podpora realizace rozvojových nástrojů státní správy a samosprávy (např. při realizaci různých dotačních programů – osvěta, propagace, poradenství, zajištění absorpční kapacity území)².

¹ MAS MEZI SEBOU, 2015. Výstup z projektu spolupráce v rámci opatření Programu rozvoje venkova IV.2.1. Dostupné např. na http://masvyhodnislovacko.eu/data/file_downloads/f369.pdf.

² Zde je důležité zdůraznit, že by nešlo o výkon státní správy, ale zejména o informační, koordinační a organizační činnosti dle potřeb veřejné správy. V případě krajské a obecní samosprávy by šlo o podporu jejich potřeb v oblasti samosprávných činností.

Uvedené role jsou nicméně novými pouze do určité míry. V dosavadní praxi se již vyskytují, ale často spíše okrajově a nahodile. Není jim věnována potřebná a soustředěná pozornost. Jde také často v rámci současných institucionálních struktur o role obtížně zastupitelné.

Z tematického hlediska jsou od programového období 2014–2020 novými rolami **podpora zkvalitňování předškolního a školního vzdělávání** (včetně neformálního) v rámci projektů místních akčních plánů rozvoje vzdělávání a **aktivity v sociální oblasti** od komunitního plánování rozvoje sociálních služeb až po realizaci pilotních i dlouhodobějších projektů.

Činnost MAS v území je do značné míry daná vztahem poptávky a nabídky rozvojových činností mezi MAS a subjekty z území. V územích, kde chybí aktéři rozvoje, je zájem, aby je částečně nahradila MAS. V územích se závažnějšími rozvojovými problémy se otevírá větší prostor pro činnost MAS – proto právě vznikaly první MAS spíše v periferních venkovských územích. Na druhé straně, aktivní MAS si dovedou vytvořit kvalitní nabídku činností (produktů, služeb) a vyvolat poptávku po těchto činnostech.

Mnohé MAS jsou velmi invenční a pružně reagují na potřeby území. Nezřídka tak kvůli svým schopnostem **nahrazují a doplňují v různých oblastech činnost některých subjektů** zejména z veřejné správy. V oblasti školství (místní akční plány rozvoje vzdělávání) či plánování sociálních služeb často reagují na slabý zájem obcí s rozšířenou působností tato témata zaštitit a hlouběji se jim věnovat na celém území svého správního obvodu (svou roli zde hraje i potřeba financování týmu MAS). Při koordinaci různých mezi-obecních záležitostí vstupují do domény svazků obcí. V případě rozsáhlejší podpory podnikatelů mohou nahrazovat i některé činnosti hospodářské komory. MAS se tak aktivně pouští do tematických oblastí, které nemá primárně zájem řešit někdo jiný. Je otázkou, zda je toto rozšiřování záběru MAS dočasnou záležitostí, nebo se MAS v rozvoji daného tématu ukotví na dlouho dobu a budou ho systematicky řešit (např. školství prostřednictvím projektů MAP).

Pro budoucnost je důležité i postavení MAS v systému různých subjektů zabývajících se rozvojem daného území. Existují činnosti, v nichž má MAS nezastupitelné postavení? Lze potvrdit, že při propojování různých typů subjektů a vytváření sítí jsou MAS velmi schopné. O schopnostech MAS v této dovednosti svědčí např. i fakt, že MAS jsou k zorganizování různých akcí v území využívány různými subjekty státní správy (např. CzechInvest, Celostátní síť pro venkov). Žádný z dosavadních aktérů rozvoje území neprokázal tak silné komunikační schopnosti a pružnost. Vnímáno jinou optikou, tato charakteristika nicméně byla MAS dána do vínku principy jejího fungování.

ANIMACE JAKO PRŮŘEZOVÁ ROLE MAS

Co je animace

Animace je dle slovníku cizích slov ožívování, či oživení. Andragogický slovník (<http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>) animaci definuje jako *metodu výchovné práce s dospělými založenou na pozitivní motivaci, pozitivním vedení a povzbuzování při jejich hledání životní a pracovní dráhy i při hledání sama sebe*. Animátor je potom vyškolený pracovník provádějící animaci.

Podobně se v oblasti regionálního rozvoje pojmu animace užívá pro pojmenování procesu pozitivního vedení a podpory fungování různých aktérů z území a jejich spolupodílení se na rozvoji území. Vzhledem k tomu, že v této oblasti jde o poměrně nové užití, tento pojem nemá ještě ustálený obsah a v různých kontextech je užíván v odlišných významech.

Inspirací pro zakotvení pojmu ve vztahu k činnosti MAS může být odborná pedagogická literatura. V pedagogice animátor vystupuje jako člověk uplatňující různé animační přístupy při rozvoji jiných osob. Podobně MAS jako animátor působí na rozvoj venkova a jeho aktéry. Kaplánek (2013, s. 17, viz <https://www.skm.cz/wp-content/uploads/2018/03/Animace-1.pdf>) rozlišuje v činnosti animátora tři role:

- pracovník vytvářející koncepci práce se skupinou/s komunitou, a to na základě analýzy její situace; tato koncepce (projekt) musí mít jasný cíl a animátor musí mít možnost skutečně přispět ke změně situace;
- pracovník podporující informovanost, kreativitu, komunikaci a porozumění na všech úrovních: mezi jednotlivci, ve skupině i mezi sociálními partnery, kteří jsou účastníky animačního procesu;
- pracovník, který provádí strategické i operační plánování (střednědobé i krátkodobé) a hledá finanční prostředky (včetně PR); vytváří tým specializovaných i dobrovolných spolupracovníků a koordinuje jejich práci.

Kaplánek (2013, s. 18) zjednodušeně označuje animátora jako *člověka, který oživuje tým, že uvolňuje skrytý potenciál*. Zdůrazňuje také osobnostní zralost a schopnosti. Přesně to platí i pro činnost MAS. Přes všechny objektivní vlivy působící na činnost MAS se odvíjí animační schopnosti MAS od osobností členů týmu/kanceláře MAS. Z tohoto pohledu je pro zkvalitnění činnosti MAS a pro její úspěšné působení v rozvoji venkova nejefektivnějším řešením vytvářet v MAS takové prostředí, aby přitahovalo kreativní osobnosti a dávalo jim prostor pro seberealizaci.

Animační aktivity dle dokumentů MMR

Metodické stanovisko ministryně pro místní rozvoj č. 12 k MPIN z roku 2020 v pravidlech pro zpracování části SCLLD „Popis animačních aktivit“ na str. 25 uvádí:

Animační aktivity zahrnují všechny činnosti MAS v rámci realizace SCLLD mimo administraci projektů konečných žadatelů/příjemců. Jedná se především o šíření informací ohledně dotačních možností v území (zejména ve vztahu k naplňování Akčního plánu SCLLD) a konzultace/pomoc při tvorbě projektových záměrů (zejména ve vztahu k naplňování Akčního plánu SCLLD), ale například i šíření povědomí o chytrých řešeních v území, aktivity sloužící k propojení aktérů rozvoje v území (aktivity pro tvorbu/zvýšení sociálního kapitálu) apod.

MAS popíše animační činnosti, které bude ve vztahu k realizaci strategie (tj. dosahování jejích cílů) v průběhu programového období vykonávat. Popis animačních činností nebude vytvořen pouze ve vztahu k naplňování Akčního plánu SCLLD, ale ve vztahu k naplňování všech opatření, resp. dosahování všech cílů Strategického rámce SCLLD.

V Šabloně Koncepční části Strategie Komunitně vedeného místního rozvoje pro období 2021–2027 je uvedené na str. 25 ještě doplněno o:

V kapitole lze stručně popsat koordinační činnosti MAS (koordinace činností různých aktérů rozvoje), síťovací činnosti MAS (síťování aktérů rozvoje), vzdělávací činnosti MAS (rozvoj znalostí a dovedností aktérů rozvoje, včetně např. využití chytrých a inovativních řešení problémů a potřeb území působnosti MAS), informační činnosti MAS (např. o dotačních možnostech).

Role animace v činnosti MAS

Přijmeme-li tezi, že **MAS je na prvním místě „animátor“ rozvoje venkova**, tj. že podstatou činnosti MAS je **oživovat venkov, podněcovat k činnosti a uvolňovat skrytý potenciál venkova**, tak animačními činnostmi jsou všechny činnosti MAS zaměřené na rozvoj území působnosti MAS uskutečňovaných na základě principů metody LEADER.

MAS by svými silami zvládla pouze málo. Smyslem MAS je proto svými činnostmi podněcovat zapojení co největšího množství subjektů do rozvoje daného regionu a násobit síly své i síly jiných.

Nástrojem, v němž se propojují ostatní principy metody LEADER a zakotvují animační aktivity, je **strategie místního rozvoje**. Ve fázi předcházející formulaci strategie je budováno **místní partnerství** (ať již formální v podobě orgánů MAS, tak neformální v podobě sítí kontaktů a osobních vazeb). Následně jsou místní aktéři zapojeni do pojmenování problémů, do diskuze o směřování území a do návrhů řešení. Z činností MAS zde velkou roli hrají různá setkávání, propagace MAS i metody LEADER, akce zaměřené na posilování regionální identity a sociálního kapitálu. Realizace strategie je potom založena na spolupráci (uvnitř území, ale i s dalšími subjekty z venku – nezbytné např. pro inovace), vytváření, udržování a ideálně i osamostatňování partnerských sítí, uplatňování inovací a propojování řešení různých témat. Aby se mohla MAS o tyto jednotlivé principy opřít, musí myslet na informační podporu a ukazování fungujících příkladů, pomoc při realizaci různých řešení a vytváření přátelské a tvůrčí atmosféry.

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ROLE MAS

Ze zkoumání faktorů působících na fungování MAS vyplynulo, že nelze jednoznačně spojovat kvalitu plnění rolí MAS, resp. činností MAS, s objektivními charakteristikami MAS. Faktory jako velikost MAS dle počtu obyvatel, dle počtu obcí či dle rozlohy, poloha MAS či charakter území působí zejména na organizační řešení činnosti MAS. Vliv těchto faktorů na přístup MAS k řešení různých témat není zásadní. MAS na vnější vlivy reagují vysokou přizpůsobivostí a naučily se vycházet s tím, „co mají“. Rozhodující vlivy na aktivitu MAS jsou pak spojeny s lidskými zdroji/potenciálem. Na formulaci a naplňování rolí mají vliv zejména následující faktory:

A. Kvalita/schopnosti a angažovanost manažerů a předsedů MAS

Činnost manažerů MAS vyžaduje kreativitu a dobré organizační schopnosti. Fungování a zaměření MAS velmi úzce souvisí s osobnostmi manažerů a předsedy MAS. Tyto vedoucí osoby musí mít dlouhodobou vizi, ale i schopnost každodenní práci vizi postupně naplňovat.

Bez určité míry nadšení a ochoty *vložit do MAS kus ze sebe* se MAS jen těžko stane živým rozvojovým společenstvím. Témata, na která se MAS zaměřuje, často souzní s odbornostmi a zájmy pracovníků MAS. Současně je důležité, zda představitelé MAS dokážou navázat vztahy s partnery a na základě nich rozvíjet spolupráci. Na angažovanost osob v činnosti MAS má velký vliv osobní vztah k regionu/území MAS. Jak jsme zjistili z šetření, téměř dvě třetiny pracovníků MAS žijí na území své MAS.

B. Účel MAS

Účel fungování MAS můžeme odvodit od vnímání role/rolí této MAS a zadání úkolů pro MAS ze strany partnerské základny. Základní otázkou je, proč MAS vznikla. Je to dominantně pro to, aby realizovala nástroj CLLD (tedy získávala a rozdělovala dotace), nebo aby území pomohla svou vlastní činností/existencí? S tím souvisí vnímání role MAS jako iniciační, síťovací, inovační, vzdělávací, tvůrčí, realizační platformy. Pokud partneři MAS většinově chápou hlavní (nebo téměř výhradní) roli MAS v oblasti získávání/zprostředkování dotací a ostatním činnostem nejsou nakloněni, pak je obtížné vytvořit stabilní základy MAS jako fungujícího komunitního společenství. To má vliv na ochotu partnerů financovat a podporovat jiné než provozní aktivity MAS.

Naplňované role MAS často souvisí s tím, kdo byl tahounem jejího založení. V MAS iniciovaných obcemi je obvykle více akcentována dotační role. Jinak (šířeji) vnímají svou roli MAS založené lidmi z neziskového sektoru. Samotné MAS vidí svůj přínos pro území nejčastěji ve spojení se zajištěním finančních prostředků, které mohou směřovat do území. Spolupráce aktérů v regionu a jejich síťování jsou potom vnímány jako druhý nejsilnější přínos. V územích s dobrou ekonomickou a sociální situací se také obtížněji definuje, kde by byla MAS nezbytná, nezastupitelná.

C. Zapojení partnerů

Zapojení partnerů spočívá v tom, jak se jednotliví partneři podílí na realizaci různých aktivit MAS. Nezbytným minimem je účast na jednání orgánů MAS. Základ činnosti MAS stojí na profesionálních pracovnících, ale spolupráce partnerů a jejich podpora různých projektů významně rozšiřuje potenciál MAS. Nezastupitelná je role partnerů jako nositelů nápadů a poskytovatelů zpětné vazby.

D. Území působnosti

Území působnosti představuje vnější rámec pro činnost MAS. Pro činnost MAS je výhodné, když je území přirozeným funkčním regionem. Rozvojová témata lze řešit v logickém prostoru a pro MAS je pak snadnější být nositelem rozvojových činností. V případě územní shody se svazky obcí či správními obvody obcí s rozšířenou působností MAS může lépe plnit různé úkoly pro tyto struktury a efektivněji spolupracovat. Na základě zkoumání rozdílů mezi různými kategoriemi MAS se však ukázalo, že i přes uvedené argumenty není charakter území zásadním faktorem formování role MAS. MAS jsou velmi přizpůsobivé a v praxi dokážou dobře fungovat i v území velmi vzdáleném od ideálu funkčního regionu.

DOPORUČENÍ K ROLÍM MAS

Doporučení k rolím MAS

- Z dlouhodobého hlediska není funkční cestou, aby byla MAS pouze dotační agenturou (s potřebnou mírou animace).
- Je nutné vyvážit různé role MAS a přizpůsobit jim i nastavení činnosti a personální zajištění
- MAS by měly stavět na tom, kde jsou nezastupitelné. Propojovat a vytvářet „produkty“ založené na spolupráci. V tomto se v období 2007–2013 velmi osvědčily projekty spolupráce.³
- Je třeba posílit vnitřní spolupráci a síťovací roli, která je dosud poměrně slabá. Z dlouhodobého hlediska je důležité podporovat i postupné osamostatňování vytvářených sítí.
- U animační role se inspirovat projekty místních akčních plánů rozvoje vzdělávání.
- Uskutečňovat poradenství pro zájemce v oblasti získávání dotací a grantů ze zdrojů nevládních, regionálních, státních ČR a Evropské unie.
- Provádět mimoškolní výchovu a vzdělávání, zajišťovat koordinace vzdělávacích aktivit na místní a regionální úrovni, celoživotní vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti.
- Realizovat individuální projekty potřebné pro území (MAS jako nositel nebo hlavní příjemce).

Doplňující podněty/otázky:

- MAS má díky svému postavení jedinečnou příležitost významně se podílet na rozvoji regionu, je pouze na jejich členech a schopnostech zaměstnanců MAS, zda ji využije. Pokud je MAS využívána pouze pro distribuci financí, může to být promarněná šance/ztracená příležitost/nevyužitý potenciál.
- Do jakých rolí se sami pracovníci staví (i když samozřejmě musí plnit úkoly spojené s více rolemi)? V jakých rolích se cítí pracovníci MAS nejlépe? Jako administrátoři x animátoři, úředníci x rozvojáři?
- Jaký typ fungování v MAS dominuje: dotační agentura x rozvojová agentura x rozvojové společenství?
- Není část MAS (resp. většina partnerů) spokojená s rolí „dotační agentury“? Není to jednodušší / ideální volba / řešení fungování pro některé MAS?
- Nevnímají jako svůj cíl pouze získávání dotací především MAS, které nemají hlubší vizi budoucnosti jejich regionu?
- Je jiný svět v „příměstských MAS“? První MAS vznikaly v problémovějších venkovských oblastech a řešily závažnější problémy.

³ V období 2014–2020 vzhledem k nastavení podmínek

A.2 CESTY KE ZLEPŠENÍ FUNGOVÁNÍ MAS

Místní akční skupiny ukázaly poměrně vysokou životaschopnost, a to zejména kvůli odhodlání a nasazení svých pracovníků. Diskuze o fungování a budoucnosti MAS se však soustřeďovaly zejména na možnosti zapojit se do rámce daného státní správou, na zvyšování finančního významu a rozšiřování tematického zaměření nástroje CLLD. MAS má díky svému nezávislému postavení, ale s širokými skutečnými i potenciálními vazbami jedinečnou příležitost významně se podílet na rozvoji regionu. Je pouze na schopnostech zaměstnanců MAS a na partnerech, zda ji využije. Pokud je MAS využívána pouze pro distribuci financí, může to být promarněná šance/ztracená příležitost/nevyužitý potenciál. Přitom vnitřní fungování MAS (vyjma nastavení některých pravidel ze strany řídicích orgánů) a jejich další rozvojové aktivity byly individuální záležitostí jednotlivých MAS. S výjimkou ad hoc sdílení zkušeností a předávání inspirací širší reflexe fungování MAS před realizací projektu Nové role MAS v lokální rozvoji neproběhla.

V rámci řešení projektu Nové role MAS v lokálním rozvoji byla zjištěna řada podnětných informací právě o vnitřním fungování MAS a naplnění dalších rolí vedoucích k rozvoji území. V následujícím textu jsou uvedeny vybrané podněty, které mohou MAS pomoci ve zlepšení jejich činnosti.

DOPORUČENÍ K FUNGOVÁNÍ MAS

- Zvážit změnu právní formy MAS – řešení „zbytečné“ duplicity orgánů u právní formy o. p. s., pokud o. p. s. nemá jiné aktivity než zastřešení složky MAS. Ošetřit riziko ztráty historie organizace potřebné do individuálních projektů MAS.
- Činnosti pracovníků striktně nerozdělovat mezi jednotlivé programové rámce nebo činnosti, i když určitá specializace je logická. Kancelář pak bude akceschopnější a může flexibilněji reagovat na aktuální personální vytíženost. Pracovníci se mohou vzájemně lépe inspirovat, spolupracovat, využívat synergických efektů.
- Stavět na tom, kde jsou činnosti MAS nezastupitelné.
V územích bez větších problémů se hůře vymýšlí, kde by byla MAS nezbytná, nezastupitelná.
- Propojovat a vytvářet „produkty“ založené na spolupráci.
Dle dotazníkového šetření MAS 2019 byla spolupráce v regionu a síťování vnímáno jako druhý největší přínos po zajišťování dotačních prostředků.
- Je třeba posílit vnitřní spolupráci a síťovací roli, která je dosud poměrně slabá.
- U animační role se inspirovat projekty MAP.
- Za účelem rozvoje síťování iniciovat konání neformálních akcí (např. snídaně starostů, setkání se spolky, vzdělávací akce v určité tematické oblasti).
- Jako účinný nástroj inspirace a aktivizace pořádat výjezdy/exkurze do jiných MAS či za úspěšnými žadateli.
- Hledat cesty ke spolupráci s centry společných služeb svazků obcí (pokud na území MAS existuje).

- Úžeji spolupracovat se svazky obcí a podporovat a inspirovat jejich činnost. Svazek obcí je jednou z důležitých rozvojových sítí v území.
- Spolupracovat s jinými organizacemi, které jsou v území (např. hospodářská komora atd.), při pořádání setkávání s důležitými aktéry v území.
- V případě možnosti usilovat o změny území působnosti MAS směrem k co nejideálnějšímu přirozenému funkčnímu regionu.

Dle rozhovorů se zástupci MAS má velikost území působnosti MAS vliv na mnohé organizační záležitosti MAS, ale není určující pro způsob fungování MAS. Větší roli hrají různé vazby a vztahy v území. Na formování území měly často vliv aktuální osobní vztahy mezi zástupci obcí. Změny „nelogičnosti“ území se často nechtějí starostům řešit ze setrvačnosti. Vliv má členství obce ve svazku obcí – všechny obce svazku často chtějí být v jedné MAS.

- Kancelář MAS by měla fungovat jako jeden celek za cílem „rozvoje regionu“. Měla by být zajištěna alespoň rámcová zastupitelnost jejich pracovníků. Přestože MAS „dělá“ víc věcí a všichni nedokáží obsáhnout všechno do detailu, tak je důležité, aby každý alespoň v základu věděl, co druhý dělá, aby třeba dokázal obecně poradit, když někdo volá a konkrétní pracovník, který se danou věcí zabývá, není dostupný. Činnosti pracovníků striktně nerozdělovat mezi jednotlivé programové rámce nebo činnosti. Kancelář je pak akceschopnější, flexibilněji může reagovat na aktuální personální vytíženost. Pracovníci se mohou vzájemně lépe inspirovat, spolupracovat, využívat synergických efektů.

Uvedené doporučení v praxi může narážet na fakt zmiňovaný některými manažery, že nelze požadovat všestrannost po zaměstnancích zaměstnaných pouze na menší úvazky dle své odbornosti.

- Pro odbornější činnosti (např. animace životního prostředí) využívat externí spolupracovníky.

DOPORUČENÍ K ZAPOJENÍ PARTNERŮ MAS

Dle dotazníkového šetření MAS 2019 připadá na 1 obec z území MAS v průměru 1,4 partnera (člena). Průměrně má MAS 45 partnerů, z toho 16 zastupuje veřejný sektor, 12 tvoří podnikatelé, 12 neziskové organizace a 5 partnerů pochází z řad fyzických osob. MAS se zkušenostmi z programovacího období 2007–2013 mají průměrně 2x více partnerů z řad zemědělců než MAS, které v tomto období podpořeny nebyly.

Dle závěrů z případových studií je rozložení členské základny územně nerovnoměrné. Většina členů je soustředěna do několika obcí. Na členskou základnu mají výrazný vliv osobní vazby zakladatelů a lokalizace sídla MAS. Struktura členů příliš nesouvisí s tématy činností MAS.

- Osobní komunikace s partnery je nezastupitelná. Posílit osobní komunikaci s partnery s nízkou aktivitou. Snažit se o pravidelnou komunikaci se všemi partnery (její frekvence může být nicméně různá). S jednotlivými partnery si prodiskutovat jejich představy o zapojení do činnosti MAS.

Dle dotazníkového šetření MAS 2019 byl podíl aktivních členů MAS v průměru 48 %, přičemž zde byl velký rozptyl. Rozdíly mezi zkušenými a novými MAS jsou minimální. Dle 54 % MAS se aktivní člen MAS vyznačuje účastí na jednáních MAS. Podle téměř stejně velké skupiny respondentů se musí zajímat o dění MAS.

→ Vyjasnit si představu partnerů o rolích a rozdělení činností mezi kancelář/manažery MAS a řídicí orgány MAS.

→ Hledat cestu k zatraktivnění valných hromad a podpory neformální spolupráce a síťování v jejím průběhu. Valná hromada může být více neformální společenskou událostí, která bude motivovat členy k účasti a následně k hlubšímu zapojení.

Dle rozhovorů se zástupci MAS někteří partneři na setkání nechodí, protože jsou všechny materiály dostupné online nebo proto, že mají pocit, že stačí podněty říct soukromě manažerovi MAS.

→ Hledat cesty k využití potenciálu svých partnerů. Partner by měl cítit, že je užitečný (ne že jen tvoří orgány MAS tak, aby MAS splnila formální požadavky na činnost). Klíčové jsou myšlenky a podněty partnerů.

→ Motivovat partnery, aby sami přinášeli nové myšlenky. Vysvětlit jim, že jsou cenným zdrojem inspirace. Zaměřit se na získávání podnětů od partnerů přímo během setkání (ne osobně po skončení).

→ Více využívat znalosti a zkušenosti partnerů při rozvoji jednotlivých témat. Více s partnery diskutovat přístupy k jednotlivým tématům. Více vtáhnout partnery do tvůrčího dění v MAS, aby se mohli více realizovat.

→ Z hlediska komunikace s partnerskou základnou je nezbytné podporovat a motivovat zástupce mikroregionů k předávání informací kolegům/starostům, kteří jsou součástí mikroregionu, ale nejsou přímo partnery MAS. Pokud nejsou informace předávány, MAS nemá v regionu vytvořeno jméno, obyvatelé a významní aktéři ji neznají.

Dle závěrů případových studií zapojení MAS do zpracování programů rozvoje obce napomáhá lepšímu poznání území a posílení vztahů se starosty.

→ Podpořit spolupráci mezi různými kategoriemi partnerů. Motivací pro MAS by mělo být propojit partnery napříč tematickými oblastmi (např. prostřednictvím společných setkání, prací v průřezových zájmových skupinách, projektech).

→ Pro získávání nových partnerů využít různé neformální akce a zapojení do projektů spolupráce a dalších projektů realizovaných MAS.

→ Pomocí osvěty pracovat na odstranění stále přetrvávajícího mýtu, že „dotaci může získat pouze člen MAS“.

→ Vytipovat si důležité aktéry v regionu, kteří nejsou členy, a vytvářet si tematické sítě nečlenů (pokud dané subjekty nechtějí být členy, ale mají zájem spolupracovat) a spolupracovat s nimi.

Dle závěrů případových studií někteří nečlenové (zejména podnikatelé) se do aktivit po oslovení ze strany MAS zapojí, ale nevidí důvod být partnery.

DOPORUČENÍ K IMAGE A PROPAGACI MAS

Dle dotazníkového šetření MAS 2019 polovina MAS komunikuje alespoň jednou za měsíc se svými členy přes e-mail. Sociální sítě využívají dvě třetiny MAS. Dle závěrů případových studií byl přístup k informacím motivací řady členů ke vstupu do MAS.

- Průběžně aktualizovat webové stránky MAS, doplňovat nové materiály, opravovat nedostatky.
- Kalendář akcí MAS umístit na webové stránky partnerských měst/obcí, ideálně přidat akce MAS do kalendáře akcí jednotlivých měst/obcí.
- Zajistit, aby partneři MAS na své webové stránky umístili logo s odkazem na MAS a krátkou zmínkou o svém partnerství.
Dle závěrů případových studií nemá většina členů MAS na svých webových stránkách ani logo MAS, odkaz nebo zmínku o členství v MAS.
- Do zpravodajů partnerských měst/obcí přispívat krátkým článkem o připravovaných nebo již proběhlých akcích a projektech MAS.
- Vydávat pravidelné elektronické informační newslettery a zasílat je maximálnímu počtu aktérů přímo e-mailem.
- MAS by se měla snažit aktivně budovat obraz důležitého aktéra v rozvoji území také prostřednictvím pořádání akcí pro veřejnost a vzdělávacích akcí.
- Pro spoluutváření image MAS má velký potenciál realizace tzv. malého Leaderu, popř. projektů, jejichž nositelem je MAS a mají potenciál činnost MAS zviditelnit a oslovit veřejnost a důležité aktéry v území.
- Využít aktivit v projektech místních akčních plánů rozvoje vzdělávání (MAP) jako nástroje public relations MAS.
- Účastnit se setkání starostů a prezentovat zde informace o MAS.
- Pravidelně provádět PR aktivity – zpracování tiskových zpráv, komunikace s médii (televizí, rozhlasem atd.). Snažit se medializovat aktivity členů MAS a úspěšných žadatelů.
- Monitorovat uskutečněné mediální aktivity a sledovat jejich dopady na cílové skupiny.

Několik inspirací k propagaci

MAS Hradecký venkov propaguje realizované projekty pomocí krátkých videí na youtube.

Viz <https://www.hradeckyvenkov.cz/projekty-spoluprace/projekt/realizovane-projekty-rok-2009-2012/>.

MAS Královská stezka má na svém webu ke stažení nejen brožury a informační letáky MAS týkající se kulturních a přírodních památek a turistických zajímavostí na území regionu, ale je zde také brožura Stezka poznání, která vznikla v rámci realizace projektu spolupráce tří MAS

– Královská stezka, Společnost pro rozvoj Humpolecka a Podhůří železných hor, a publikace Leader v kraji Vysočina, která ukazuje příklady dobré praxe zrealizovaných projektů v MAS.

Viz <http://kralovska-stezka.cz/o-nas/propagace-mas/>.

MAS Partnerství Moštěnka vydává 1x – 2x měsíčně Infolist My a Svět. Jeho příspěvky jsou zaměřeny především na informace o programu LEADER, o aktivitách a projektech MAS a o dalších dotačních programech a aktivitách v regionu. Infolist je možné odebírat v elektronické podobě.

Viz <http://mas-mostenka.cz/mas/infolisty/>.

Přínos činností MAS pro zviditelnění MAS dle dotazníkového šetření MAS 2020 (n=57)

Činnost	Průměr	Medián
Realizace projektů žadatelů podpořených v rámci výzev vypisovaných MAS	8,3	9
Jiné vlastní projekty MAS	7,5	8
Pořádání akcí pro veřejnost	7,0	8
Realizace projektu MAP	6,9	8
Facebook MAS	6,9	7
Známý předseda či manažer MAS	6,6	7
Články v lokálních periodících	6,4	6
Příprava šablon pro školy	6,0	6
Realizace „malého Leaderu“	5,4	6
Vystoupení v lokálních médiích	5,3	5,5
Tiskoviny MAS	5,0	5

Pozn.: Hodnocení na škále 1–10 (1= nejméně přispělo; 10 = nejvíce přispělo)

DOPORUČENÍ K PLÁNOVÁNÍ MAS

- Strategii komunitně vedeného místního rozvoje MAS pojmout jako dokument pro řízení činnosti MAS při rozvoji území (např. u opatření zakotvit témata/činnosti, které bude řešit přímo MAS).
- Nespokojit se s minimalistickou verzí strategie, ale vytvořit verzi, která bude MAS pomáhat při plnění všech jejích rolí (i když v obecnější podobě dle rámce stanoveného MMR).
- Role MAS a rámec činnosti MAS by měly být ve stručnosti zakotveny i v animačních aktivitách a v popisu inovativních rysů.
- Vedle akčního plánu pro CLLD by měla MAS zpřesnit způsob realizace dalších činností v rámci akčního plánu pro ostatní činnosti MAS (zpřesnění strategie organizace MAS).
- Problémy lze zjistit diskuzí v komunitě, ale je potřebné je i ověřit a doložit fakty.
- Strategie CLLD musí zejména vyjasnit role MAS, pro které se partneři rozhodnou, a jak bude MAS přistupovat k jejich naplnění. Nejde pouze o strategii rozvoje území, ale i o strategii, jak MAS přispěje k rozvoji území.
- Plánování konkrétních kroků MAS navazuje na celkovou vize. Je velmi potřebné mít v MAS člověka/lidi s vizí, s širší představou o celkovém obecném rámci rozvoje území.

- Pravidelně hodnotit, co se z plánovaných činností povedlo/stihlo, co ne a proč. Výsledky hodnocení důsledně využívat při zpracování nové strategie, resp. při možných změnách platné strategie. Pro každý rok připravit konkrétní plán aktivit.
- Mít stabilní tematické pracovní skupiny.

DOPORUČENÍ K FINANCOVÁNÍ MAS

Dle dotazníkového šetření MAS 2019 pocházela v roce 2018 více než polovina příjmů MAS z IROP 4.2 (animační aktivity), 19 % příjmů z MAP (realizuje přes polovinu MAS zapojených do šetření). Členské příspěvky tvořily 6,5 % příjmů a projekty MAS pokrývaly pouze 5 % příjmů.

- Využívat místní zdroje k získání a znásobení vnějších zdrojů. Zapojit místní podnikatele.

V rozhovorech zástupci MAS zdůrazňovali různorodé hlavní zdroje financování. Jako základní nejčastěji vnímají evropské fondy, ale naznačují potřebnost řešení i národních dotací pro MAS a vyjasnění vztahů s krajem.

- Vysvětlit partnerům (zejména obcím jakožto hlavním donátorům), že realizací vlastních projektů se finanční prostředky vložené do MAS znásobí.
- Motivovat obce ke zvýšení finanční podpory MAS. Vedle argumentu se znásobením vložených finančních prostředků je důležitý fakt, že, aby mohly MAS hrát inovační a iniciační roli, roli místních inkubátorů, musí mít v určitém objemu finančních prostředků značnou volnost, co se týká nakládání s nimi (tematické zaměření, způsob čerpání). Tuto volnost mají v podstatě jen s členskými příspěvky, přičemž výraznou část z nich musí využít ke spolufinancování projektových aktivit.
- Hledat možnosti zajištění financí a lidských zdrojů prostřednictvím vlastní projektové činnosti.
- Pokračovat v realizaci a vymýšlení vlastních projektů. Snažit se na současné projekty vytvořit navazující, aby se zachovala vzniklá komunita lidí.
- Při nastavení výše členských příspěvků si uvědomovat rozdílné možnosti a motivace partnerů (obce svým příspěvkem podporují i rozvoj svého území a příspěvek je spíše oceněním role MAS a jejího přínosu pro region, zatímco fyzická osoba, či nezisková organizace si „platí“ za to, aby přišla o čas zapojením do činnosti MAS, příspěvek má symbolický význam a může působit kontraproduktivně).

Dle dotazníkového šetření MAS 2019 nevyužívá členské příspěvky pouze 10,3 % MAS. Jde téměř výhradně o zkušené MAS a ve zvýšené míře o pohraniční MAS a velké MAS dle počtu obcí. Příspěvky obcí využívá 88 % MAS, z toho ve 48 % jde o platbu na obyvatele (průměr činí 9,6 Kč na obyvatele). U několika MAS se vyskytuje i kombinace paušální platby a příspěvku na obyvatele. Podnikatelé platí příspěvky v 78 % MAS, neziskové organizace v 76 % MAS, fyzické osoby v 65 % MAS a příspěvkové organizace v 58 % MAS. S výjimkou podnikatelů jsou výše příspěvků těchto skupin v řádu stokorun. Nejvyšší příspěvky činily 100 Kč (resp. u fyzických osob i 50 Kč). U 17 % MAS

činil příspěvek fyzických osob 1000 Kč a více. 21 % MAS má stejné příspěvky pro příspěvkové organizace, podnikatele, neziskové organizace i fyzické osoby.

- Nabídnout podporu podnikatelům, kteří chtějí podpořit rozvoj území (např. vytipování projektů k podpoře, organizace speciálních grantových programů; ve vztahu k podporovatelům MAS je potřebná i určitá reciprocita).
- Zpracovat finanční plán, kde by byly i informace typu, kolik MAS, co stojí, kolik přinesla do území, kolik vybrala na členských poplatcích, na spolufinancování atd. s cílem stabilizovat finance a zlepšit informovanost členů.

DOPORUČENÍ K REALIZACI NÁSTROJE CLLD

- Pro efektivní využití finančních prostředků v rámci CLLD je potřebné, aby výběrová kritéria projektů odrážela specifickou situaci a potřeby území působnosti MAS.
- Nástroj CLLD je zásadní pro podporu drobných subjektů z území. Podmínky CLLD by měly být přizpůsobeny faktu, že jde o realizaci spíše menších projektů.
- Nedílnou součástí realizace CLLD musí být předcházející široká animační podpora subjektů z území.

Dle závěrů dotazníkového šetření MAS 2019 by bez silné pomoci MAS většina malých podnikatelů a zemědělců nikdy o dotace nežádala. Z případových studií vyplynulo, že aktivnějšími žadateli jsou zemědělci, kteří mají s dotacemi větší zkušenosti než nezemědělské podnikatele, kteří na dotace moc nevěří.

DOPORUČENÍ PŘI PODPOŘE ZÍSKÁVÁNÍ DOTAČNÍCH ZDROJŮ DO ÚZEMÍ

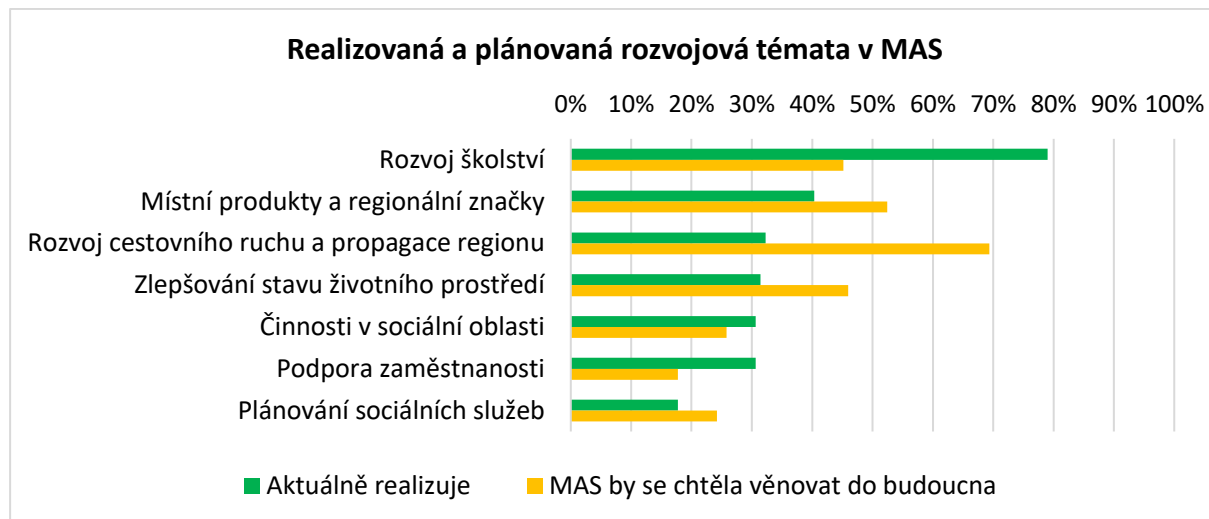
- Informovat o dotačních možnostech (evropské, národní, krajské a další dotační programy) – zasílání zájemcům (např. na základě vytvořeného seznamu kontaktů na subjekty v území), přehledné zveřejnění informací na webu MAS či jiném médiu.
- Prezentovat dotační možnosti na setkáních starostů, neziskových organizací, podnikatelů.
- Pořádat semináře zaměřené na tvorbu dotačních žádostí a školení pro práci s informačními systémy pro podání žádostí o dotaci.
- Mapovat rozvojové záměry obcí (např. dle programů rozvoje obcí) i dalších významných aktérů.
- Podporovat projednávání možných propojení projektů a tvorby integrovaných projektů.
- Vyhledávat a iniciovat nejvhodnější nositele projektů k řešení problémů území a podporovat je při realizaci projektů.
- Směřovat žadatele k nejvhodnějším dotačním zdrojům.

- Presentovat příklady úspěšných projektů ať již z území, tak z vnějšku (případně inspirace z českých či zahraničních MAS), a to včetně exkurzí po příkladech dobré praxe, či pozvání těch, co mají zkušenost s úspěšným projektem, aby ukázali aktérům v území MAS, že „to jde“.
- Poskytovat kontakty na realizátory úspěšných projektů a na také různé experty.
- Zapojit MAS jako partnera v projektech žadatelů z území (např. v přeshraničních projektech spolupráce).

..

B. NÁVRH PŘÍSTUPŮ MAS K ŘEŠENÍ ROZVOJOVÝCH TÉMAT

MAS realizují širokou paletu činností, které uskutečňují v různorodých tématech. Doporučení zformulovaná u jednotlivých témat jsou doplněna inspirativními projekty realizovanými MAS.



Pramen: Dotazníkové šetření MAS, 2019 (na otázku odpovědělo 124 MAS)

DOPORUČENÍ K REALIZACI VLASTNÍCH PROJEKTŮ

→ Pokračovat v realizaci a vymýšlení vlastních projektů. Snažit se navázat na současné projekty.

Dle dotazníkového šetření MAS 2019 realizuje individuální projekty většina MAS. Např. 10,2 % MAS realizovalo projekt z Operačního programu Zaměstnanost. Možnosti podat vlastní projekt v rámci programových rámců SCLLD využilo 19,5 % MAS.

→ Působit jako nositelé osvěty a informací ve všech potřebných oblastech.

→ Nevzdávat se realizace vlastních projektů z důvodu nedostatku finančních a personálních kapacit. Zapojení se do projektů je limitováno dostupností a kapacitou lidských zdrojů v MAS. Je pravda, že v případě přípravy projektu dochází k větší zátěži pracovníků, nicméně v době řešení projektu získává MAS dodatečné prostředky na další lidské zdroje, které mohou pomoci i v jiných činnostech MAS.

→ Pokusit se o projekty, jimiž bude nositel MAS moci oslovit nečlenské subjekty a zapojit partnery do dění v regionu a MAS, vyplnit mezeru v naplnění potřeb (tj. snížit motivaci některých partnerů k odchodu ze společenství).

→ U konceptu Chytrého venkova (Smart villages) hledat cesty, jak přiblížit obcím (i dalším aktérům) podstatu konceptu a jak může MAS pomoci. Hledat inovační nápady využitelné v regionu (obecně i v rámci Chytrého venkova).

→ Zavést tzv. malý Leader s finanční podporou místních podnikatelů. Oslovit místní firmy, získat jejich důvěru a vytvořit prostřednictvím jejich finančního přispění zdroje.

Tyto by bylo možné využít na podporu obdoby tzv. malého Leaderu, který by však byl v kompetenci MAS. Cílem takového kroku je zejména podpora neziskových organizací a zajímavých nápadů občanů.

Dle dotazníkového šetření MAS 2019 se vlastním dotačním programem daří partnery z neziskového sektoru více aktivizovat ke spolupráci. U mnohých členů možnost získání dotace a konzultace před podáním žádosti a v průběhu projektu nastartovaly lepší spolupráci, která pak už není jen o té konkrétní dotaci.

Malé věci kolem nás (MAS Kyjovské Slovácko)

MAS stála u zrodu a pomáhá s administrativou grantového programu společnosti Vetropack Moravia Glass. Šest vítězných projektů získá grant ve výši 10 000 Kč na zlepšení současného stavu, zvelebení nebo zviditelnění nominovaných „Malých věcí“ nebo na podporu zajímavých, netradičních aktivit a činností spolků, organizací i jednotlivců v regionu. Projekty vybírají pracovníci firmy a program je nástrojem zapojení firmy do rozvoje regionu.

Více informací viz <https://www.kyjovske-slovacko.com/cs/maleveci3>.

DOPORUČENÍ V OBLASTI ŠKOLSTVÍ

Místní akční skupiny se věnují oblasti školství téměř výhradně jako nositelé projektů místních akčních plánů rozvoje vzdělávání (projektů MAP). MAS realizovaly projekty MAP II ve 135 správních obvodech ORP ze 190, v nichž byl projekt realizován.

- Snažit se zachovat komunitu lidí v oblasti školství, která by byla zapojena do projektů MAP a šablon i po skončení těchto projektů. Navázat dalšími projekty.
- Začlenit osoby s částečnými úvazky v projektech MAP do MAS (zcela nevyčleňovat osoby zapojené do MAP mimo základní tým MAS).
- Využít vytvořených vazeb a kontaktů v oblasti vzdělávání (ZŠ, MŠ, neziskové organizace) k rozvoji území (projekty cílící mimo vzdělávání, kde však mohou být školy zapojeny – viz příklady projektů s částečným překryvem do vzdělávání).
- Využít úspěšné realizace projektu MAP k podpoře dalších rozvojových témat území (začlenění potřebné osvěty do výuky, využití spolupráce s organizacemi neformálního vzdělávání, osvěta směrem od dětí k rodičům).
- Spolupracovat na vydávání regionálních výukových materiálů.
- Spolupracovat s univerzitami v oblasti aplikovaného a smluvního výzkumu i v dalších oblastech (např. vytipování témat pro řešení v rámci odborných prací, zpracování nabídky konkrétních činností ze strany škol pro místní subjekty, náměty na výzkumné projekty a spolupráce na jejich realizaci).

Síť mikrojeslí (MAS Rožnovsko)

MAS Rožnovsko v rámci projektu Pilotní ověření péče o nejmenší děti v mikrojeslích v ČR vybudoval a provozuje v regionu několik jeslí pro děti od šesti měsíců do 4 let. V každých jeslích může být současně pečováno o 4 děti. Do jeslí je zapsáno dětí více, ale střídají se. Děti mohou navštěvovat jesle v pravidelných termínech, nebo lze rezervovat i termín dle potřeby. MAS provozuje 6 mikrojeslí v 5 obcích (Valašské Meziříčí, 2 x Zašová, Rožnov pod Radhoštěm, Hutisko-Solanec, Horní Bečva). Projekt byl financován z OP Zaměstnanost. Více informací viz <http://www.masroznovsko.cz/index.php?nid=3898&lid=cs&oid=5432249>.

Pracovní listy s historií regionu do škol "Jak se žilo v Polabí" (MAS – Střední Polabí)

Základem sešitu jsou texty o historii 16 obcí v období 16. až 18. století. Mimo tyto texty jsou na každé dvoustraně i hádanky, omalovánky a další úkoly pro děti. Pro sestavení textů byla vytvořena pracovní skupina. Kresby do sešitu ilustroval místní kreslíř. Sešit byl vydán v počtu 1800 kusů. Tisk byl financován z fondu vzdělávání kraje.

Časopis a kultura v rámci projektu MAP (MAS Brdy-Vltava)

V rámci místního akčního plánu rozvoje vzdělávání vydává MAS regionální školní časopis DRB (= Děti Regionu Brdy), který je součástí obecních zpravodajů a kam přispívají samotné děti. Ve školním roce 2018/2019 navázala MAS spolupráci s organizací Post Bellum při zpracování příběhů našich sousedů žáky a studenty regionu. Výstupy jsou součástí zmiňovaného časopisu. Přes místní akční plán rozvoje vzdělávání je pod koordinací MAS pořádána divadelní akademie.

Časopis je ke shlédnutí na <http://dobriskoaktualne.cz/deti-regiony-brdy/casopis-drb>.

DOPORUČENÍ V SOCIÁLNÍ OBLASTI

- Zapojit se do komunitního plánování sociálních služeb.
- Podporovat setkávání komunity, která se vytvořila v rámci komunitního plánování.
- Podílet se na informační podpoře a koordinaci činnosti provozovatelů různých služeb.
- Podporovat a koordinovat dobrovolnickou činnost.
- Pokud je MAS koordinátorem plánování sociálních služeb, může vytvořit sociální fond, přes nějž by obce přispívaly na zajištění provozu sociálních služeb.
- Zapojit MAS do sociálního podnikání (*iniciace vzniku a podpora fungování podniku jiného subjektu, případně i provoz vlastního sociálního podniku*).
- Realizovat pilotní projekty k prověření funkčnosti řešení různých problémů.
- Podporovat vznik, udržení či rozvoj vybraných veřejných služeb (např. kreativní dílna, klubové kino, sdílená kuchyně, komunitní lednice, pračka a sušička)
- Zvážit možnosti propojení s oblastí školství.

- MAS se nemusí věnovat pouze projektům a akcím, ale může také například zorganizovat veřejné sbírky či půjčovat pomůcky pro handicapované získané z projektů komunitního plánování.
- Věnovat pozornost vzdělávání sociálně vyloučených nebo ohrožených skupin (dlouhodobě nezaměstnaní, matky po mateřské dovolené, senioři atd.).

Orlické hory pro všechny (MAS Nad Orlicí, MAS Orlicko a MAS Pohoda venkova)

Projekt spolupráce v oblasti sociálních služeb byl ukončen v roce 2012 (financování z PRV 2007–2013). Jeho cílem bylo zlepšit trávení volného času pro handicapované osoby regionu Orlických hor a Podorlicka. V rámci projektu byla zpracována studie přístupnosti služeb cestovního ruchu (ubytovací, stravovací, turistické cíle), došlo k pořízení speciálních pomůcek a jejich předání k provozování partnerům (např. charitě), bylo vybudováno zázemí letního tábořiště pro handicapované.

Více informací viz <http://www.mas.orlicko.cz/orlicke-hory-pro-vsechny>.

Prostupné zaměstnávání (MAS Horní Pomoraví)

MAS Horní Pomoraví v letech 2017–2019 v rámci projektu *Prostupné zaměstnávání dlouhodobě nezaměstnaných na Hanušovicku*, financovaného z Operačního programu Zaměstnanost, usilovala o aktivizaci a zaměstnání skupiny nezaměstnaných obyvatel regionu. V první fázi proběhlo kontaktování a nábor účastníků projektu. Účastníci absolvovali motivační kurz a rekvalifikační kurz a následně pokračovali v tzv. systému prostupného zaměstnávání. MAS organizačně zajišťovala průběh všech aktivit a současně byla v každodenním kontaktu s účastníky projektu a podporovala je v jednotlivých fázích tak, aby si po skončení projektu byli schopni udržet získané zaměstnání.

Více informací viz <https://mashp.cz/projekt-prostupne-zamestnavani/>.

Sdílená pracovní četa (MAS Brdy-Vltava)

MAS Brdy-Vltava v rámci projektu *Podpora osob ohrožených sociálním vyloučením* a navazujícího projektu *Podpora dlouhodobě nezaměstnaných osob v regionu Brdy-Vltava* provozuje tzv. pracovní četu, která zejména vypomáhá s údržbou zeleně v obcích MAS. Cílem projektu je obnovení pracovních návyků dlouhodobě nezaměstnaných a jejich zapojení do běžného života. Pracovní četa funguje v regionu již od roku 2013.

V rámci sdílené pracovní čety jsou zaměstnání dlouhodobě nezaměstnaní z regionu, příp. další obtížně zaměstnatelné osoby. Zaměstnání je doplněno individuální odbornou psychologickou pomocí. Pracovní náplň je podobná jako při veřejně prospěšných pracích, jedná se zejména o pomoc s údržbou obce. Obce o pracovní četě vědí a poptávají po ní práci. Kromě běžné údržby obce (sečení trávy, úklid obce) probíhal např. i úklid knihovny, vyklízení pošty apod. Četa pracuje např. i pro Povodí Vltavy, kde udržují břehy řeky. Četo-normoden stojí obce díky projektové podpoře 800 Kč (sedm osob a „kouč“). Projekt je udržitelný i bez dotace. Cena by se však zvýšila na cca 4 500 Kč za den.

Více informací viz <http://www.brdy-vltava.cz/hlavni-oblasti/socialni-oblast/projekt-podpora-zamestnanosti-osob-ohrozenych-socialnim-vyloucenim-v-regionu-brdy-vltava/>.

Komunitní centrum Svět dobrých lidí (MAS Brdy-Vltava)

Projekt komunitního centra spočívá v provázání nabídky a poptávky dobrovolnictví a sousedské výpomoci. Jedná se o tzv. klíčový projekt MAS z OP Zaměstnanost. Záměr projektu vznikl na základě skutečnosti, že náklady na sociální péči a počet potřebných do budoucna bude narůstat. Systém sociální péče tento nápor časem neunes. Ideální stav by byl, pokud by pobytové nebo terénní sociální služby byly využívány až jako poslední možnost poté, kdy komunita (rodina nebo sousedé) není schopna nebo nemůže se o své blízké postarat. Ve srovnání s péčí komunity vychází sociální služby nesrovnatelně draž. Snahou proto je podpořit více primární prevenci než pobytové sociální služby. MAS Brdy-Vltava ve spolupráci s Charitou Starý Knín např. realizuje dobrovolnickou aktivitu Svět dobrých lidí, která spočívá ve výdeji jídla a sezonního oblečení pro osoby bez domova. MAS postupně sbírá podněty od aktérů sociálních služeb a příklady dobré praxe na různých konferencích. Mezi další uvažované aktivity v rámci chystaného komunitního centra patří např. podpora knihovny pro teenagery nebo prostor pro shromažďování oděvů a dalších dobrovolnických materiálů pro osoby sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené. Plánovány jsou i další dobrovolnické aktivity, např. čtení pro seniory, komunitní vaření.

Více informací viz <https://www.facebook.com/worldofgoodpeople>.

Sociální fond regionu Brdy-Vltava (MAS Brdy-Vltava)

MAS Brdy-Vltava je aktivní v oblasti sociálních služeb. Zajišťuje proces plánování a koordinace sociálních služeb v regionu. Pro usnadnění finančních toků mezi obcemi a regionálními poskytovateli sociálních služeb MAS vytvořila sociální fond, kam obce přispívají 57 Kč na obyvatele. Z fondu jsou rozděleny příspěvky poskytovatelům sociálních služeb. Snižuje se tak administrativa, protože každá obec nemusí uzavírat smlouvu s každým poskytovatelem. Funguje zde také určitá solidarita. Obce by se měly podílet na financování sociálních služeb s ohledem na počty klientů z obce. Počty klientů z jednotlivých obcí se mění, ale příspěvek zůstává stejný. Jedná se o významnou sociální inovaci, která je inspirací pro celé území ČR, a dokonce i v zahraničí.

Více informací viz <http://socialnifond.brdy-vltava.cz/>.

Dobročinný obchod Dobromysl (MAS - Střední Polabí)

V roce 2019 byl v Brandýse nad Labem slavnostně otevřen dobročinný obchod, který provozuje MAS na principu „pro jednoho zbytečné, pro druhého užitečné“. Lidé do obchodu nosí věci v dobrém stavu, které se jim nehodí, a obchod je prodává dalším lidem, kteří z nich mají radost. Z výtěžku obchodu, po zaplacení nezbytných výdajů, se financují menší projekty prospěšné regionu. Více informací viz <https://obchod-dobromysl.cz/>.

DOPORUČENÍ V KULTURNÍ OBLASTI

- Vytvořit kalendář kulturních akcí, který bude umístěn nejen na webu, případně facebookovém profilu MAS, ale také na webu členských obcí.
- O připravovaných akcích, či projektech v oblasti kultury pravidelně informovat spolky či jiná zájmová sdružení nacházející se v regionu (bez ohledu na členství v MAS), která se tematicky věnují kultuře a práci s dětmi.
- Oblast kultury (a samozřejmě také sportu) je ideální pro vytvoření projektů spolupráce. Zvážit, zda lze nějaký takový projekt realizovat a s kým.
- Veškeré akce využít pro propagaci činnosti MAS a její celkové existence. Právě kulturní akce jsou nejvhodnější cestou ke zviditelnění MAS mezi nejširší veřejností.
- Požádat partnery MAS o pomoc s vymyšlením akcí a projektů, ale také s jejich přípravou a realizací. Pomoc může mít podobu nejen materiální (formou příspěvku na akci ale také např. zapůjčením potřebného vybavení nebo zlevněným poplatkem za pronájem) ale i nemateriální (např. pomoc s vymyšlením programu či propagací).
- Působí-li na území MAS destinační společnost nebo nějaká jiná organizace věnující se podpoře rozvoje cestovního ruchu či kultury, snažit se s ní navázat kontakt, komunikovat a spolupracovat (nejen v oblasti vytvoření společné akce/projektu, ale také například v organizačních věcech typu sladění termínu pořádání akce).
- Podporovat pořádání akcí sdílením/půjčováním vybavení. Informovat všechny organizace i obyvatele v území o možnostech a podmínkách využití vybavení.
- Průběžně sledovat, jaké (větší) kulturní či společenské akce se v regionu pravidelně pořádají, jaká je jejich účast, kdo akci pořádá, s kým spolupracuje, jak je zorganizovaná, propagovaná atd. a inspirovat se, případně se zeptat, zda MAS nemůže s přípravou/realizací nějak pomoci. Ideálně se domluvit, aby mohla MAS na akci mít stánek či nějaký prostor pro představení své činnosti.
- Vytvořit si interní databázi místních umělců a souvisejících profesí, průběžně ji aktualizovat a pravidelně využít k oslovení subjektů s žádostí o jejich zapojení do činnosti MAS (např. tvorby propagačních materiálů, reklamních předmětů, výstavu venkovních expozic či neformálních akcí).
- Iniciovat a podporovat výstavy a akce místních umělců.
- Spolupracovat na uchování místního kulturního dědictví (např. vydávat publikace o historii území, vydávat literární díla místních tvůrců).

Půjčovna vybavení pro akce

Půjčování stanů, podíí, stolů a lavic pro pořádání různých akcí je již poměrně běžnou záležitostí. Některé MAS sortiment půjčovaného vybavení rozšířili např. o stylové prodejní stánky na jarmarky, taneční parket, mobilní toalety, či o promítací plátno, nebo dokonce nafukovací skákací hrad.

Půjčovna krojů v Podluží (MAS Jižní Slovácko)

MAS v rámci projektu Oživení tradic a folkloru na jihu Moravy (projekt spolupráce MAS Jižní Slovácko a MAS Živé pomezí Krumlovsko-Jevišovicko financovaný z PRV 2007–2013 a realizovaný v letech 2013–2015) vybudovala Půjčovnu krojů na Podluží. Půjčovna se nachází ve Starém Podvorově a pečuje o ni obec. Půjčovna se snaží o uchování tradic v regionu Podluží. Chce umožnit účastnit se tradičních akcí v regionu, jako jsou hody, plesy, folklorní či církevní slavnosti, i tomu, kdo nemá svůj vlastní kroj. Půjčovna nabízí jak kompletní kroje, tak zejména krojové součásti a boty. Nabídka součástí k půjčení se stále rozšiřuje.

Více informací o projektu viz <https://jiznislovacko.cz/nase-uspechy/realizovane-projekty/66-projekty/projekty/265-oveni-tradic-a-folkloru-na-jihu-moravy>.

Hudební a filmová muzea našich regionů (MAS Hranicko, MAS Moravská brána)

Cílem projektu spolupráce (financováno z PRV 2007–2013) bylo přispět k zachování kulturního dědictví venkova na poli hudby a filmu na Hranicku a Lipensku, a to vybudováním a provozem 3 venkovských expozic, obnovou 2 nevyužitých prostor pro kulturní využití, digitalizací audio historických záznamů na webu filmového muzea, uspořádáním konference a vzdělávacího semináře vč. výzkumu hudební historie na území obou místních akčních skupin.

Více informací viz <https://www.regionhranicko.cz/mas-hranicko/projekty/Hudebni-a-filmova-muzea-nasich-regionu-50>.

Spolek pro obnovu kaple Botschen (MAS Labské skály)

V roce 2017 vznikl „Spolek pro obnovu kaple rodiny Botschen v Libouchci“, který se snaží zachránit objekt zdevastované secesní kaple z konce 19. století, zvelebit přilehlé okolí a zasadit se o obnovu tohoto místa pro komunitní využití. Ve spolupráci s vlastníkem pozemků, Místní akční skupinou Labské skály a obcí Libouchec, se spolek snaží kromě samotné záchrany objektu a obnovení přilehlého lesoparku také shromažďovat informace o historii kaple a samotné rodiny Botschen a předkládat je veřejnosti. MAS hrála klíčovou úlohu v založení spolku a hledání řešení, jak kapli a okolí „vrátit k životu“.

Více informací viz <https://www.kaplelibouchec.cz>.

DOPORUČENÍ V OBLASTI ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

- Pořádat vzdělávací a osvětové akce.
- Využívat při různých akcích (vzdělávání, poznávání přírody v terénu, projekty) potenciálu místních odborníků a znalců přírody.
- Podporovat spolupráci obcí a dalších organizací při řešení problémů životního prostředí.
- Působit jako mezičlánek v krajských, či jiných větších projektech.
- Podporovat lokální energetická řešení.

- Podporovat nová řešení v oblasti odpadového hospodářství a znovuvyžití věcí (viz cirkulární ekonomika/oběhové hospodářství).
- Působit jako mediátor při řešení problémů životního prostředí.
- Podporovat zapojení podnikatelů do zlepšování životního prostředí v okolí míst, kde působí (např. příklad výrobce bagrů, který se v rámci své image zapojuje v duchu hesla „za každý bagr vysadit strom“).

Klimatická zeleň (MAS v Jihomoravském a Jihočeském kraji)

V letech 2017–2020 byl v rámci Operačního programu Přeshraniční spolupráce Rakousko – Česká republika 2014–2020 na území Dolního Rakouska, Jihočeského kraje a Jihomoravského kraje realizován projekt Klimagrün/Climagreen/Klimatická zeleň pro obnovu krajiny.

Krajská sdružení NS MAS ČR a více než 30 MAS z Jihomoravského kraje a z Jihočeského kraje sehrály zásadní roli při realizaci projektu. MAS zorganizovaly desítky seminářů a workshopů a na svých územích se podílely na výsadbě tisíců (zejména ovocných) stromů. Jedním z cílů projektů bylo využít know-how vědeckých institucí a vzorových projektů při komunitní výsadbě zeleně v postižených územích s využitím smart technologií, nových znalostí a postupů. Ukázalo se, že v případě takovýchto plošných projektů jsou MAS nezastupitelným partnerem. Více informací viz <https://milionstromu.cz>.

Údržba orchidejové louky (MAS – Střední Polabí)

Louka vzniklá na starém zazemněném meandru Labe v místě zvaném Okrouhlík, je dlouhodobě neobhospodařována, a hrozilo, že dosud zde rostoucí vstavače májové (*Dactylorhiza majalis*) vymizí stejně, jako se tomu stalo na jiných místech v okolí. Populaci orchidejí lze podpořit kosením louky alespoň jednou ročně. V roce 2017 se MAS podařilo vyjednat souhlas majitele a část louky dvakrát pokosit. Na údržbě louky MAS spolupracuje s místní firmou, která není členem MAS. Akce byla podpořena dotací od Ministerstva životního prostředí.

Více informací viz <http://www.strednipolabi.cz/projekty/soucasne/759-udrzba-orchidejove-louky-ve-vkp-okrouhlik-lhota.html>.

Resilience a adaptace na klimatickou změnu v regionálních strategiích (MAS Opavsko, NS MAS ČR)

MAS Opavsko a Národní síť MAS ČR řešily v letech 2015–2016 spolu s ZO ČSOP VERONICA, Hogskolen i Oslo og Akershus (HiOA, norská univerzita) a Vysokou školou báňskou – Technickou univerzitou Ostrava projekt *Resilience a adaptace na klimatickou změnu v regionálních strategiích*. Projekt byl finančně podpořen grantem z Islandu, Lichtenštejnska a Norska. Hlavním cílem projektu bylo vytvoření strategie pro začlenění adaptace na klimatickou změnu do regionálního rozvoje venkovských oblastí a pro posílení resilience. Na strategii navazoval metodický postup její konverze do regionální úrovně a implementace v konkrétních podmínkách regionů a mikroregionů v ČR. Součástí projektu byly workshopy zejména pro partnery MAS. S využitím vypracované strategie a metodiky a se zapracováním informací z cyklu regionálních seminářů byly provedeny konzultace strategických plánů v

MAS. Více informací viz <https://www.masopavsko.cz/projekty/resilience-a-adaptace-na-klimatickou-zmenu/>.

Čistění řeky Ohře (MAS v Karlovarském kraji)

Pod záštitou Krajského sdružení MAS Karlovarského kraje probíhá od roku 2016 akce *Čistění řeky Ohře*. Cílem je vyčistit břehy podél řeky Ohře. Akce se od roku 2017 koná v rámci celorepublikové akce „Uklidme Česko“. Společně se na akci podílejí všechny MAS Karlovarského kraje, Karlovarský kraj, Povodí Ohře, obce podél řeky, půjčovny lodí a řada dalších organizací. MAS zajišťují organizaci akce a koordinují činnost zapojených subjektů.

Více informací viz <http://ksmas-karlovarsko.cz/projekty/cisteni-reky-ohre/>.

Renesance venkovského ovocnářství (MAS Krajina srdce, MAS Svatého Jana z Nepomuku, MAS Sdružení Růže)

V rámci projektu spolupráce podpořeného z PRV 2007–2013 a realizovaného v letech 2014–2015 se tři zapojené MAS zaměřily na oživení venkovského ovocnářství. V projektu proběhlo zkoumání historie místního ovocnářství, uskutečnily se vzdělávací akce i exkurze a proběhla výsadba ovocných dřevin. Díky pořízení vybavení pro zpracování ovocné produkce se zlepšily podmínky pro nekomerční zpracování ovoce a tvorbu místních produktů.

Více informací viz <https://www.maskrajinasrdce.cz/projekty-mas/renesance-venkovskeho-ovocnarstvi.html>.

VENUS – Vize energeticky úsporné strategie území MAS Opavsko (MAS Opavsko)

MAS Opavsko je průkopníkem uplatnění nových řešení v oblasti energetiky v prostředí venkova. V rámci projektu VENUS, řešeného s finanční podporou Státního programu na podporu úspor energie na období 2017–2021 (program EFEKT II), modelově na území MAS Opavsko vytváří koncepční podklady pro energeticky úsporné strategie subjektům z veřejného sektoru (obce a města do 25 tis. ob.), malým a středním podnikům a domácnostem a zásobník projektů pro uvedené subjekty. V rámci řešení bude ukotven systém spolupráce při implementaci Energeticky úsporných strategií. MAS rovněž poskytne technickou pomoc při realizaci konkrétních projektů. Řešením projektu chce MAS také na svém území ověřit, zda jsou cíle státní politiky úspor energie reálné a dosažitelné.

Více informací viz <https://www.masopavsko.cz/projekty/venus/>.

DOPORUČENÍ V OBLASTI PODPORY PODNIKÁNÍ

- Vytvořit si databázi místních podnikatelů a aktivně s ní pracovat. Databázi průběžně aktualizovat. Průběžně zjišťovat potřeby podnikatelů nehledě na partnerství v MAS.
- S využitím všech dostupných nástrojů komunikace prezentovat podnikatelům nabídku možností jejich podpory ze strany MAS, tak, aby věděli, že se na MAS mohou obrátit, i když nejsou jejími členy.
- Propagovat místní výrobce a místní řemesla a podporovat distribuci jejich produktů (zejména tradiční a s územím MAS svázané výrobky), např. lze vydávat různé katalogy

a informační materiály, pořádat farmářské trhy, jarmarky, „bedýnkování“, degustace a další akce, kde by mohli místní podnikatelé prezentovat svoji činnost.

- Podporovat oživení tradičních ekonomických odvětví (např. mapování historie, rozšíření produkce surovin, modernizace vybavení pro zpracování).
- Podporovat certifikaci místních produktů a využití regionálních značek.
- Podporovat podnikatelské využití zanedbaných ploch a budov – zmapování problémů prostor, podpora diskuze řešení, iniciace partnerství a podpora řešení.
- Pořádat vzdělávací akce pro podnikatele (např. změny legislativy, regionální značky, hygienické normy, vzdělávání pro vinaře).
- Snažit se propojit místní řemesla se školami v regionu. Pomocť zorganizovat např. vzdělávací workshopy, kde by si děti mohly řemesla vyzkoušet.
- Poskytovat poradenství při zahájení podnikání, podporovat vytváření sítí a podnikatelských inkubátorů, coworkingů, start-upů atd. Zaměřit se na nové a malé podnikatele či mikropodniky. Rozvíjet jejich znalosti a dovednosti formou školení.
- Podporovat rozvoj sociálního podnikání – zprostředkovat kontakty na úspěšné sociální podniky a různé experty a podpořit přenesení know-how.
- Podporovat diskuze o tématech lokální ekonomiky.

Propagace místních řemeslníků (MAS Slavkovské bojiště)

Místním produktům se věnoval projekt spolupráce v PRV 2007–2013 zahájený v roce 2013 s názvem „*Za tradicí moravského venkova*“, ve spolupráci s MAS Vyškovsko a MAS Strážnicko. Projekt byl zaměřen na zmapování a podporu místních výrobců a jejich představení obyvatelům zájmového území. Díky projektu byla zmapována místní produkce, zejména tradiční výroba. Pro veřejnost byl vydán tištěný katalog v nákladu 10 000 výtisků a elektronická databáze místních řemeslníků. Webový katalog i databáze obsahují kontakty a prezentaci 82 řemeslníků z území. Do projektu byli zapojeni žáci ZŠ v území, kteří pomohli při hledání řemeslníků, na společném setkání s ostatními školami z partnerských MAS si připravili vlastní prezentace o řemeslech a vybraní žáci se zúčastnili exkurzí k řemeslníkům na území všech zapojených MAS. O vybraných tradičních výrobcích a řemeslnících bylo pořízeno výukové video, určené jako doplňková učební pomůcka pro školy. V roce 2015 realizovala MAS Slavkovské bojiště projekt z finančních prostředků Jihomoravského kraje „*Řemeslo má zlaté dno*“, navazující na projekt „*Za tradicí moravského venkova*“. Projekt pokračoval v podpoře praktického vzdělávání dětí, místní řemeslníci prezentovali své pracovní postupy a výrobky ne ve svých dílnách, ale formou tří workshopů na území MAS, co nejbližší celým rodinám v prostředí jim blízkém. Více informací viz <http://www.mas-slavkovskebojiste.cz/za-tradici-moravskeho-venkova/17/clanek>.

Podpora místních farmářů a místních produktů (MAS Brána Vysočiny)

Od roku 2017 MAS soustavně podporuje rozvoj na jejím území působících zemědělců, kteří mají chuť produkovat výrobky či produkty. Pod záštitou Celostátní sítě pro venkov RO Brno

uskutečnila celou řadu aktivit s cílem přenosu znalostí a dovedností směrem k zemědělcům, zpracovatelům i k široké veřejnosti. Proběhlé aktivity jsou velmi různorodé a zahrnují jak vzdělávací akce (semináře a konference), exkurze k zemědělcům, kterým se daří úspěšně realizovat výrobu/produkt s regionálním odbytem, podporu akcí s přesahem k lokálním produktům (např. TraktorŠOU Borovník, Jarní trhová slavnost v Tišnově), tak vydání informačních a metodických dokumentů předávající důležité informace o možnostech zpracování (např. zpracování mléka na farmě, zpracování masa na farmě). O akce a exkurze je mezi zemědělci/producenty velký zájem, který nejde pouze z území MAS, ale akcí se účastní lidé z mnohem širšího okolí. Součástí podpory místních farmářů přímo na území MAS je dlouhodobá pozornost směřovaná ke krátkým dodavatelským řetězcům. Na území MAS bylo uskutečněno několik seminářů a workshopů s cílem informovat veřejnost o možnosti, jak využít místní zdroje potravin díky podpoře místních a okolních zemědělců a producentů potravin. Na území MAS působí i komunitou podporované zemědělství. MAS má cíl otevřít na svém území sdílenou kuchyni pro širokou veřejnost i začínající podnikatele.

Více informací viz <http://www.masbrnavysociny.cz/index.php/csv-podpora-mistnich-farmaru>.

Venkovská tržnice (MAS Sdružení Růže, MAS Krajina srdce, MAS Lužnice, LAG Strakonicko a MAS Jemnicko)

Projekt „Venkovská tržnice“ byl realizován jako projekt spolupráce 5 MAS a financován z PRV 2007–2013. Základem projektu bylo vytvoření informačního systému na podporu podnikání, kde je katalog podnikatelů, neziskových organizací a všech, co nabízí, poptávají, chtějí darovat nebo směnit něco, co se týká přebytků za zahrady nebo domácnosti. Součástí je i bazar a přehled akcí v regionu (i třeba vzdělávacích, kulturních nebo sportovních).

Více informací viz <http://www.venkovskatrznice.cz/>.

Naše vlídná nádraží (MAS Karlštejsko, SERVISO, o. p. s., a MAS Naděje pro Mostecko)

Tři MAS společně zrealizovaly v letech 2013–2015 v rámci PRV 2007–2013 projekt *Naše vlídná nádraží*, v jehož rámci podpořilo udržení železničního provozu na několika regionálních železničních tratích a zlepšilo využití zanedbaných drážních budov a objektů. Konkrétně byla zpracována základní dokumentace železničních tratí pro realizaci následné obnovy, záchrany a vhodného využití částí (zejména železničních budov a prostranství železničních stanic) a byly vytvořeny podkladové materiály pro jednání obcí o vhodném využití železničních budov a prostranství železničních stanic. Probíhala propagace a prezentace technického dědictví. Součástí projektu byla i podpora zavedení či posílení provozu historických vlaků a zvýšení turistické návštěvnosti území. Návazně na to se očekává i rozvoj ubytování, stravování či půjčoven kol.

Více informací viz <http://www.nasevliidnanadrazi.cz/>.

DOPORUČENÍ V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU

- Vytvořit si databázi aktivních subjektů v oblasti cestovního ruchu a v určitých intervalech ji aktualizovat.
- Propojit podnikatele mezi sebou i podnikatele s dalšími subjekty působícími v oblasti cestovního ruchu.
- Iniciovat, podporovat a koordinovat tvorbu a případně i propagaci turistických produktů.
- Vymýšlet turistické soutěže a netradiční způsoby propagace.
- MAS může zastupovat území v příslušné organizaci cestovního ruchu, např. vytvořit destinační společnost (řešení cestovního ruchu mimo oficiální destinační společnost).
- Cestovní ruch je vhodné spojit i s rozvojem sportu a činnosti místních neziskových organizací, pro které nejsou aktuálně žádné vypsané výzvy, či s oblastí vzdělávání. Ideální je vytvořit vlastní projekt MAS (např. podpora cyklovýletů, vytvoření naučné poznávací stezky dětmi ze škol v regionu atd.).
- Propagovat přírodní a kulturní zajímavosti v regionu pomocí článků, krátkých příspěvků či elektronických publikací na online platformách, sociálních sítích, cestovatelských webech či stránkách MAS.
- Aktivně spolupracovat s turistickými a informačními centry.

Polabské toulky přírodou (MAS - Střední Polabí)

První ze série sedmi přírodovědných procházek, které organizuje MAS, se uskutečnila v roce 2016, kdy proběhlo celkem 7 vycházek, nicméně každý rok probíhají další. Všechny procházky jsou tematicky zaměřené, vede je přízvaný odborník a jsou otevřené široké veřejnosti. Stačí potvrdit účast na webu Polabské toulky, kde jsou i podrobnosti o přihláškách, termínech i tématech. V roce 2018 měla MAS na realizaci projektu dotaci. V roce 2019 si projekt MAS realizovala již sama. Na vycházkách vybírají dobrovolný příspěvek coby pokrytí nákladů na odborného lektora.

Více informací viz <https://www.polabsketoulky.cz/>.

Spolupráce na fungování turistického informačního centra (MAS Jižní Slovácko)

Na konci srpna 2019 ukončila MAS projekt realizovaný ve spolupráci s oblastní organizací cestovního ruchu Resort Piešťany v rámci operačního programu Interreg V-A Slovenská republika – Česká republika. Cílem projektu byla podpora cestovního ruchu v přeshraničních regionech. V rámci projektu byla vybavena informační místnost v budově Regionálního centra v Hodoníně, byl vytvořen propagační materiál pro návštěvníky obou regionů a vzniklo také video propagující oblast Podluží, Hodonínska a slovenských Piešťan. Uskutečnilo se také mnoho vzájemných setkání na obou stranách hranice, které dále přispěly k silnějšímu propojování obou přeshraničních regionů. MAS provozuje regionální turistické informační centrum (certifikováno v roce 2019). Díky svému umístění na hlavním náměstí města Hodonína je velkou měrou využíváno turisty, a to jak k nákupu turistických a regionálních

výrobků, tak k získání informací týkajících se cestovního ruchu a dění na Slovácku. Součástí činnosti RTIC je také zprostředkování vyhlídek z radniční věže, realizace výstav, pořádání akcí v rámci regionu a jiné.

Více informací viz <https://jiznislovacko.cz/nase-uspechy/dva-regiony-jedna-tvar>.

Turistická soutěž Fextovo území (MAS - Střední Polabí)

Smyslem soutěže je hravou formou podpořit povědomí o jedinečnostech nacházejících se na území MAS. Na číslovaných zastávkách a vybraných akcích v regionu jsou k dispozici nálepky, které si soutěžící umísťují do hracího archu. Pro získání nálepky musí soutěžící buď najít odpověď na otázku, nebo splnit úkol. Za 10 nasbíraných libovolných nálepek se postupuje do slosování o ceny. Hrací arch lze získat zdarma na různých místech v regionu. První ročník proběhl v roce 2016. Soutěž měla úspěch, a proto pokračovala i v letech 2017 a 2018. Každoročně bylo vytištěno 5 000 kusů hracích archů. Náklady na soutěž byly hrazeny z členských příspěvků MAS a sponzorských darů od místních firem a nově byly vybrány i příspěvky od měst. Soutěž byla hodně zviditelněna díky natáčení České televize. Díky tomuto projektu se MAS pravděpodobně nejvíce zviditelnila v očích místních obyvatel a návštěvníků.

Více informací viz <https://www.polabsketoulky.cz/fextovo-uzemi-5/>.

C. DOPORUČENÍ NA PODPORU MAS VEŘEJNOU SPRÁVOU

Na počátku devadesátých let 20. století byla jako jedna z možností, jak podpořit rozvoj venkova v Evropské unii, navržena iniciativa/metoda LEADER odvíjející se od povzbuzení aktivity místních aktérů a posílení jejich zodpovědnosti. Vytvořená místní partnerství byla označena jako místní akční skupiny. U zrodu MAS tedy stála veřejná správa, resp. odborníci z orgánů Evropské unie. Ze strany veřejné správy byl pak formou finančních programů podporován vznik a rozvojová činnost MAS. MAS dnes fungují jako nezávislé neziskové organizace, mohou se věnovat libovolným činnostem a svou činnost mohou financovat z řady zdrojů, ale ve finanční oblasti stále přetrvává závislost na veřejné správě.

Státní správa (samozřejmě na základě diskuze s MAS) vymezuje nástroje, které svěřá k realizaci MAS, a současně stanovuje podmínky této realizaci. Od programového období 2014–2020 jde o nástroj CLLD. Součástí těchto podmínek jsou i požadavky na formální náležitosti fungování MAS. Gestorem/koordinátorem implementace nástroje CLLD je odbor regionální politiky Ministerstva pro místní rozvoj. Vedle nástroje CLLD veřejná správa uznává další přínosy MAS pro rozvoj venkova.

Obecní samospráva je (vedle zařazení území obcí do působnosti MAS) hlavním poskytovatelem místních finančních zdrojů na činnost MAS a přímo spolupracuje na části projektů realizovaných MAS. Krajská samospráva různým způsobem podporuje činnost MAS a spolupracuje s MAS při řešení vybraných rozvojových témat.

Veřejná správa a MAS jsou sektory s odlišným fungováním. Velkou výzvou je nastavení podmínek pro činnost MAS respektujících představy veřejné správy o administrativě MAS a nástroje CLLD a současně nepodvazující fungování, kreativitu a možnosti MAS.

DOPORUČENÍ PRO STÁTNÍ SPRÁVU

Níže jsou naznačeny podněty pro státní správu, jejichž uplatnění by zjednodušilo fungování MAS a umožnilo by jim efektivněji podporovat rozvoj venkova. Důležitý je také potenciál MAS při podpoře implementace veřejných politik jednotlivých ministerstev.

Ze strany státní správy je potřebné:

- **V požadavcích na standardizaci MAS odstranit povinnou duplicitu orgánů v MAS s právní formou obecně prospěšná společnost** a ponechat rozhodnutí na MAS, zda duplicitu odstraní.

Povinnost na vyčlenění organizační složky MAS byla stanovena za účelem zamezení střetu zájmů mezi MAS a o. p. s. při uplatňování nástroje CLLD. Ve výsledném nastavení uplatňování nástroje CLLD toto rozdělení bylo irelevantní. Je velké množství MAS s právní formou o. p. s., které nevykonávají jinou činnost než aktivity MAS. Minimálně u nich nemá tato duplicita opodstatnění. V MAS, které nevykonávají jinou činnost než aktivity MAS, je složení orgánů o. p. s. a organizační složky MAS zpravidla obdobné. Členové takových MAS mnohdy ani po mnoha letech příliš nezvládají rozlišit orgány o.p.s a MAS. Manažeři MAS jejich jednání z praktických důvodů často svolávají

společně a rozdělení rozhodnutí dle instituce je pouze formální v zápisech. Odpovědnost za rozhodnutí navíc nese o.p.s, protože má IČO, kdežto MAS je pouze organizační složkou o.p.s.

→ **V požadavcích na standardizaci MAS změnit chápání/vymezení zájmových skupin:** Zájmové skupiny by měly být vymezeny jednoznačně dle charakteru subjektu / právní formy subjektu. Povinné zájmové skupiny by potom mohly být:

- Územní samospráva (obce, svazky obcí).
- Zemědělství podnikatelé.
- Nezemědělství podnikatelé.
- Spolky (právní forma spolek).

Jako nepovinné zájmové skupiny (pro evidenční účely, bez požadavků na povinné zastoupení) s možností rozšíření dle specifik MAS by mohly být stanoveny:

- Ostatní neziskové organizace.
- Příspěvkové organizace.
- Fyzické osoby.

Zájmová skupina je dána charakterem subjektu. Podstatou vymezení zájmových skupin je kontrola, aby skupina členů s obdobnými zájmy neovládla rozhodování. Z pohledu transparentnosti MAS není důležité, co kterého ze členů zajímá, ale jakého aktéra reprezentuje. Členění zájmových skupin podle tématu, jimž se skupina zabývá, neodpovídá reálnému fungování MAS. V současné podobě si člen MAS zvolí téma, které ho zajímá, a to odpovídá zájmové skupině. Souvisejícím problémem je, že většina členů MAS se zajímá o více věcných témat, přesto si musí uměle zvolit jen jedno téma (zejména veřejná správa – subjekty z veřejné správy mají často virtuální skupinu „správa ...“).

- Reflektovat, že, ač z pohledu státní správy jsou MAS brány jako spolurealizátoři nástroje CLLD, tak to není jediná role MAS a že MAS mohou být státní správě užitečné v řadě dalších oblastí.
- Využít MAS pro naplňování politik jednotlivých ministerstev (např. při shromažďování informací pro rozhodování státní správy, šíření informací od státní správy do území, organizaci akcí, testování řešení a další).
- Zjednodušit administrativní požadavky na činnost MAS – Z hlediska efektivity využití finančních prostředků na rozvoj venkova by měl být klíčový vztah finanční podpory a výstupů/výsledků/dopadů a toto by mělo být primárně kontrolováno. Při vlastní realizaci by měla být MAS ponechána větší volnost ve způsobech realizace, protože tak mohou dosáhnout větších efektů.
- Zjednodušit administrativní požadavky na projekty spolupráce MAS. Projekty spolupráce MAS jsou nejefektivnější cestou sdílení inovací na venkově (jak lze vidět z mnohých výše prezentovaných projektů) a podporují zvyšování projektové absorpční kapacity venkova.

Z šetření MAS jednoznačně vyplynulo, že nevhodné nastavení podmínek projektů spolupráce v programovém období 2014–2020 téměř úplně znemožnilo realizaci projektů spolupráce, které v předcházejícím období přinesly obrovské množství zajímavých výstupů.

- Využít MAS jako nositele globálních grantů/grantových schémat.
- Reflektovat, že MAS je animátor venkova a nezisková organizace. Animace jako soubor různorodých a v čase proměnlivých neinvestičních činností nelze jednoduše podřídit obvyklým způsobům financování dotačních projektů.
- Zvážit využití paušálního financování pro část animačních činností MAS (pokrytí drobných nákladů, jejichž vykazování by bylo nepřiměřeně náročné vzhledem k objemu těchto nákladů; v tomto ohledu se inspirovat projekty místních akčních plánů rozvoje vzdělávání).

DOPORUČENÍ PRO ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVU

Doporučení pro krajskou samosprávu

Krajské samosprávy vnímají MAS na svém území rozdílně. Uvědomují si ale, že MAS provádí pro území kraje řadu pozitivních činností a účinně podporují rozvoj venkova. Reflektují samozřejmě, že se MAS podílí na získávání dotačních prostředků do území kraje, že je proto z pohledu kraje potřebné, aby dlouhodobě fungovaly. Kraje tak zvýšenou měrou podporovaly MAS zejména v obdobích mezi programovými obdobími EU, kdy docházelo k výpadkům financování vázaného na fondy EU. Mezi přístupy krajů jsou nicméně rozdíly jak v objemu podpory, tak v podmínkách poskytnutí této podpory.

Vedle finanční podpory (nejčastěji v rámci krajských programů rozvoje venkova) kraje podporují MAS v informační rovině, při organizaci společných setkání, či formou zapojení do krajských projektů. MAS jsou také zapojovány do krajských rozvojových struktur. Na území krajů působí krajská sdružení Národní sítě MAS ČR, kraje tak mají i jednoho přímého partnera, což usnadňuje komunikaci. Přesto kraje často stále nevyužívají, resp. nedoceňují potenciál MAS pro podporu rozvoje kraje.

Ze strany krajů je proto důležité:

- Zapojit MAS jako stabilní článek do krajské regionální politiky, např. při podpoře uplatnění krajských nástrojů podpory v lokálním prostředí (informování, organizace, testování řešení, koordinace činností, iniciace integrovaných projektů apod.).
- Zapojit MAS do tvorby různých „sítí“ pro řešení krajských témat rozvoje.
- Využít MAS při zjišťování a podpoře absorpční kapacity (např. sběr projektových záměrů pro regionální stálou konferenci v Pardubickém kraji, vytipování zajímavých/větších projektů).
- Zapojit MAS do realizace krajských projektů, v nichž MAS mohou znásobit možnosti kraje (*zde je např. ideálním příkladem projekt Klimagrün/Climagreen/Klimatická zeleň pro obnovu krajiny realizovaný v letech 2017–2020 v rámci Operačního programu*

Přeshraniční spolupráce Rakousko – Česká republika 2014–2020 na území Dolního Rakouska, Jihočeského kraje a Jihomoravského kraje).

- Využít MAS při získávání informací z území.
- Stabilizovat finanční podporu MAS ve vztahu ke stabilním úkolům ze strany kraje.
- Podpořit malé inovační projekty MAS (jednoduchá pravidla, možnost, aby MAS zapojila invenci a vyzkoušela nové cesty).

Z dotazníkového šetření MAS 2020 vyplynuly následující plánované činnosti spolupráce MAS s krajskými samosprávami:

- Účast na jednání krajských orgánů.
- Předávání informací krajům.
- Zapojení do rozvoje cestovního ruchu.
- Spolupráce na tvorbě dokumentů kraje.
- Spolupráce v oblasti vzdělávání (v návaznosti na projekty MAP).
- Spolupráce na rozvojových projektech.
- Spolupráce na pořádání akcí.
- V oblasti sociálních služeb (např. plánování sociálních služeb).
- Podpora sdílení dobré praxe.
- Podpora místní ekonomiky.

Doporučení pro obecní samosprávu

Obecní samospráva může mít z činnosti MAS nejpřímější efekty, protože “poskytují” MAS své území pro činnost MAS. MAS podporují projekty na území „svých“ obcí a zejména zde realizují bezpočet dalších aktivit. Doplnují obecní samosprávu v neinvestičních a neformálních činnostech, které obcím nejsou příliš vlastní. Posilují také nadobecní přístup k rozvoji (MAS vnáší jakýsi nadlokální pohled), který je v mnohých oblastech zcela nezbytný. Přesto mnozí zástupci obcí stále úplně nepronikly do podstaty MAS a nedoceňují jejich možnosti. Jako zásadní vnímají roli MAS v oblasti dotací.

Ze strany obcí je proto důležité:

- Uvědomit si, že finanční podpora MAS je i podporou rozvoje území obce i celého regionu a že MAS dokáže vložené finanční prostředky znásobit. Nikdo jiný, než obce nedokáže MAS finančně stabilizovat a vytvořit jim prostředí pro rozvoj své činnosti.
- Úkolovat MAS – přicházet s problémy k řešení a s podněty na pomoc MAS.
- Uvědomit si sílu a schopnosti MAS při organizaci neformálních i jiných akcí.
- Využít MAS při koordinaci a projednávání nadobecních témat, vyžadujících zapojení i jiných subjektů, než obcí (ne všechna společná témata zvládnou obce řešit na platformě svazků obcí)
- Obec si může od MAS i přímo „nakoupit služby“ v oblastech, na něž má MAS experty.

ZÁVĚREM

Několik závěrečných slov

Výchozím krokem činnosti MAS je společné hledání vize s těmi, které by měla vést. Úvahy o tom, jak by to „u nás“ mělo vypadat a co pro to musíme udělat, jsou ale pouze prvním krokem. Aby byla MAS skutečným leaderem, musí dobře znát své území a lidi v něm. Musí vnímat jejich motivace, schopnosti i slabiny a místní potenciál podporovat. Vytvářením spolupracujících sítí ukazovat, že se lze domluvit a nalézt řešení i složitého problému. Realizací vlastních pilotních projektů ukazovat nové cesty. Na základě sdílení s jinými MAS přinášet do svého území nové znalosti a zkušenosti a inspirovat další k jejich uplatnění.

Podíváme-li se na činnost jednotlivých MAS, najdeme MAS, které dokázaly proměnit své území i jeho obyvatele neuvěřitelným způsobem (stačí strávit jeden den na LeaderFESTu). Daly lidi dohromady a zrealizovaly projekty, na které by si nikdo jiný netroufнул. Podnítily ostatní, aby se nebáli zhmotnit své vize. Mnohé MAS se staly místy, kam zástupci různých organizací i obyvatelé přirozeně míří se svými nápady na zajímavé aktivity. Vědí, že MAS jim pomohou s realizací věcí užitečných pro region a jeho obyvatele.

MAS se nemohou spokojit s manažerským přístupem v duchu „rozděluj a administruj“, ale musí být svěžím větrem, který roztáčí kreativitu a sebedůvěru regionu. Nástroj CLLD je velmi užitečný pro rozvoj venkova a dává MAS pragmatickou základnu pro navazování dalších činností. Je třeba posilovat jeho význam i jako nástroje pro implementaci metody LEADER.

V oblasti distribuce dotačních prostředků pro rozvoj venkova si lze teoreticky představit i jiné struktury, než je MAS. V leadrovské či animační roli ale nemá MAS alternativu. MAS proto musí usilovat o to, aby byly leadery venkova, tj. aby venkov vedly, motivovaly a inspirovaly.

Několik závěrečných podnětů

Za nejinspirativnějšími MAS stojí odborníci z různých oblastí, kteří se v daném tématu angažují v „dresu“ MAS.

- **Cíleně vybírat do MAS tematicky zaměřené a kreativní odborníky a nabídnout jim prostor k seberealizaci.**
- MAS si musí tvořit tematické produkty: ukázky nových řešení (pilotní projekty), nové služby (mediace, koordinace), inspirace...
- Silou MAS je přenos informací a zkušeností ze znalostní sítě MAS – vysoká schopnost MAS učit se vzájemně a inspirovat se.

Realizace CLLD je významnou činností, ale MAS se musí dlouhodobě profilovat i jako jinak užitečné.

- **Nečekat na poptávku, ale vytvářet nabídku.**