

***Opatření IV.2.1. Realizace projektů spolupráce  
Programu rozvoje venkova ČR  
na období 2007–2013***

---



**UPLATŇOVÁNÍ PRINCIPU LEADER  
V KRÁLOVÉHRADECKÉM KRAJI**

## OBSAH:

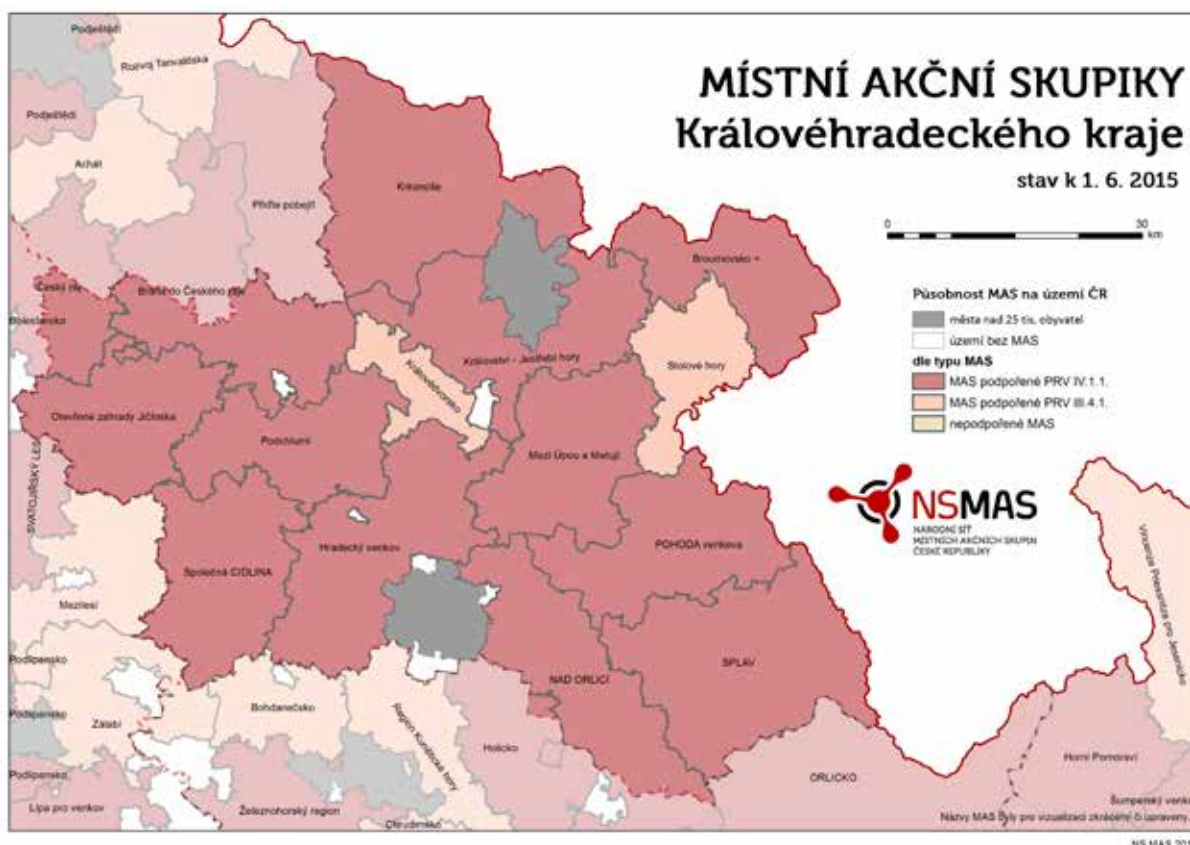
ÚVOD	3
SHRNUTÍ UPLYNULÉHO PROGRAMOVACÍHO OBDOBÍ	10
UPLATŇOVÁNÍ PRINCIPU LEADER	18
CO JE TO LEADER?	18
ZÁKLADNÍ PRINCIPY	18
PŘÍKLADY TVORBY STRATEGIE MAS	19
PŘÍSTUP „ZDOLA – NAHORU“	21
PARTNERSTVÍ VEŘEJNÉHO A SOUKROMÉHO SEKTORU + PŘÍKLADY	22
INOVATIVNOST + PŘÍKLADY	25
VÍCEODVĚTVOVÉ AKCE + PŘÍKLADY	27
VYTVÁŘENÍ SÍTÍ + PŘÍKLADY	29
SPOLUPRÁCE + PŘÍKLADY	30
ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MAS	35
POVINNÉ PARAMETRY A VARIANTNÍ ŘEŠENÍ	35
PRÁVNÍ FORMA	38
ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MAS	40
PŘEHLED ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SOUČASNÝCH MAS	44
ZKUŠENOSTI A DOPORUČENÍ	48
PROCES VÝBĚRU PROJEKTŮ	49
SCHVÁLENÍ FICHÍ, VYHLÁŠENÍ VÝZVY	49
STANOVENÍ PREFERENČNÍCH KRITÉRIÍ	51
SEMINÁŘ PRO ŽADATELE	53
PŘÍJEM A ADMINISTRACE ŽÁDOSTÍ	53
BODOVÉ HODNOCENÍ VÝBĚROVOU KOMISÍ	54
SCHVÁLENÍ VÝBĚRU PROJEKTŮ	57
ZKUŠENOSTI A DOPORUČENÍ	57
ZKUŠENOSTI Z TRÉNINKOVÝCH VÝZEV	59

ZKUŠENOSTI A DOPORUČENÍ	70
KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ PŘI NASTAVENÍ INDIKÁTORŮ	70
TRANSPARENTNOST VÝBĚRU PROJEKTŮ A ZAMEZENÍ STŘETU ZÁJMŮ	84
POSTUP PŘI VÝBĚRU	84
ZAMEZENÍ STŘETU ZÁJMŮ	86
ZKUŠENOSTI A DOPORUČENÍ	87
ETICKÝ KODEX	89
OBECNÝ ÚVOD	89
OBECNÉ POSTUPY A INSPIRATIVNÍ PŘÍKLADY	94
DOPORUČENÍ	99
VYUŽITÍ PLATFORMY MAS PRO AKTIVITY V OBLASTI REGIONÁLNÍHO ROZVOJE	100
ZÁCHRANA A OBNOVA KULTURNÍHO DĚDICTVÍ	100
ENVIRONMENTÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	105
CESTOVNÍ RUCH	108
PŘESHraničNÍ SPOLUPRÁCE	110
NÁRODNÍ SPOLUPRÁCE	110
SOCIÁLNÍ ZAČLEŇOVÁNÍ	112
PODNIKÁNÍ	113
VZDĚLÁVÁNÍ	114
PREZENTACE MAS Z HLEDISKA POVINNÉHO ZVEŘEJŇOVÁNÍ INFORMACÍ	117
POVINNÁ PREZENTACE MAS	117
OSTATNÍ MOŽNÁ PREZENTACE	118
DOPORUČENÍ	134
ZÁVĚRY, DOPORUČENÍ	135
SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK	139
SEZNAM ZKRATEK	140

## ÚVOD

Metodika s názvem Uplatňování principu LEADER v Královéhradeckém kraji je výsledkem projektu spolupráce 14 místních akčních skupin (MAS) z Královéhradeckého kraje. Metodika obsahuje soupis praktických příkladů, inspirativních řešení a doporučení, včetně případových studií týkajících se tématu uplatňování principu LEADER (zejména přístup zdola – nahoru), organizační struktury MAS a procesu výběru projektů (rovný přístup, transparentnost a etický kodex MAS apod.), využití MAS jako platformy pro různé aktivity v oblasti regionálního rozvoje apod.

**Obrázek 1 MAS ČR Královéhradecký kraj (mapa)**



**Na vytvoření metodiky se podílely místní akční skupiny:**

- Společná CIDLINA, z. s.
- Místní akční skupina POHODA venkova, z.s.
- MAS Mezi Úpou a Metují, z. s.
- Hradecký venkov o.p.s.

- Místní akční skupina Krkonoše, z. s.
- Místní akční skupina Království – Jestřebí hory, o.p.s.
- MAS Brána do Českého ráje, z. s.
- Otevřené zahrady Jičínska z. s.
- MAS Královédvorský, z. s.
- Sdružení Splav, z. s.
- NAD ORLICÍ, o.p.s.
- MAS Podchlumí, z. s.
- MAS Broumovsko +, z.s.
- Místní akční skupina Stolové hory, z. s.

## **Místní akční skupina Broumovsko +, z.s.**

Území Broumovska, které zahrnuje Broumovskou kotlinu a oblast Teplicko-adršpašska, leží na severovýchodě Čech, v Královéhradeckém kraji, okrese Náchod. Z jihu je od ostatního území Čech odděleno pohořím Broumovských stěn, jejichž průsmekem vede přístupová silnice II. třídy II/303 do Broumova. Pro region jsou typické skalní útvary Adršpašsko-teplických skal a Broumovských stěn. Na území MAS Broumovsko+ se nachází 11 obcí a 3 města – kromě Broumova je to i Meziměstí a Teplice nad Metují (72 % všech obyvatel regionu). Největším administrativním i hospodářským centrem celé oblasti je město Broumov. Celková rozloha území činí 259,35 km<sup>2</sup> a zabírá tak 5,5 % rozlohy Královéhradeckého kraje. MAS Broumovsko + má k 1. 1. 2015 celkem 48 členů a 16 456 obyvatel.

## **Místní akční skupina Krkonoše, z. s.**

Místní akční skupina Krkonoše je zapsaným spolkem, který vznikl jako občanské sdružení v září 2005 za účelem vytváření projektů, které jsou prospěšné celému regionu Krkonoš. Na těchto aktivitách se partnersky podílejí obce, podnikatelé i neziskové organizace.

MAS Krkonoše sdružuje 26 obcí a měst na území Královéhradeckého kraje, okresu Trutnov, v rámci NUTS II Severovýchod. Území MAS se nachází v centrální části turistického regionu Krkonoše s nejvyššími vrcholky České republiky. Mezi

významná centra oblasti patří města Vrchlabí, Hostinné, Pec pod Sněžkou, Špindlerův Mlýn a řada dalších měst a obcí. Území MAS má rozlohu cca 504,6 km<sup>2</sup> a žije zde 39 483 obyvatel (údaj k 1. 1. 2015). K tomuto datu měla MAS Krkonoše 61 členů, mezi něž patří obce (8), svazky měst a obcí (2), správa národního parku (1), agrární komora (1), soukromí zemědělci a zemědělské podniky (11), firmy (8), živnostníci (25) a neziskové organizace (5). V letech 2009–2014 realizovala Strategický plán LEADER s názvem Rozkvět Krakonošovy zahrady. Dlouhodobým projektem je udělování značky KRKONOŠE originální produkt® výrobkům z celého turistického regionu Krkonoše.

## **Místní akční skupina Království – Jestřebí hory, o.p.s.**

Území Místní akční skupiny Království – Jestřebí hory, o.p.s. je tvořeno dvěma dobrovolnými svazky obcí (ty jsou současně zakladatelé MAS KJH, o.p.s.) a jednou obcí mimo DSO (Úpice), východní část pokrývá Svazek obcí Jestřebí hory, západní pak Společenství obcí Podkrkonoší. Region sousedí s Polskem. Výrazným přírodním prvkem východní části (regionu Jestřebí hory) je právě stejnojmenné pohoří Jestřebí hory, jehož hřeben je 17 km dlouhý, s nejvyšším vrcholem Žaltmanem (739 m n.m.); západní část MAS je pak ve střední části krkonošského podhůří. Celé území je ideální pro pěší i cykloturistiku a nachází se v blízkosti významných turistických cílů, jako jsou Krkonoše, Babiččino údolí nebo Broumovsko-adršpašské skály.

Místní akční skupina Království – Jestřebí hory, o.p.s. vznikla v roce 2007. Rozkládá se na ploše 339,16 km<sup>2</sup> a tvoří ji 24 obcí, ve které žije celkem 24 219 obyvatel.

K 1. 1. 2015 má MAS 69 partnerů, a to napříč soukromým a veřejným sektorem – partnery jsou obce a města, neziskové i příspěvkové organizace, podnikatelé i fyzické osoby.

## **Společná CIDLINA, z. s.**

Společná CIDLINA se rozkládá na 334,59 km<sup>2</sup> rovinaté oblasti východních Čech v okolí měst Chlumeck nad Cidlinou a Nový Bydžov v Královéhradeckém kraji. Zahrnuje v sobě dvě území Mikroregionu Novobydžovsko a Cidliny, svazku obcí.

Území zahrnuje celkem 36 obcí a 2 města s 27 108 obyvateli a centrem regionu jsou města Nový Bydžov a Chlumeck nad Cidlinou.

K 1. 1. 2015 měla MAS 27 členů. Počet členů MAS není omezen a do společných aktivit se může zapojit každý, kdo chce přispět svým dílem k rozvoji regionu.

## **Místní akční skupina POHODA venkova, z.s.**

Místní akční skupina POHODA venkova, z.s. (MAS Pv) je spolkem, který po několikaměsíčních přípravách vznikl v srpnu roku 2005 tehdy jako občanské sdružení za účelem podpory rozvoje venkovského partnerství a LEADERovské spolupráce v regionu. MAS POHODA venkova v současné době působí na území 35 měst a obcí Orlických hor, Novoměstska a Dobruška, jedná se o území s rozlohou cca 337 km<sup>2</sup>, kde k 1. 1. 2015 žije 32 139 obyvatel. Hlavním úkolem MAS Pv je rozvoj regionu, který byl v programovém období 2007–2013 realizován zejména prostřednictvím Strategického Plánu LEADER (SPL MAS Pv) s názvem Krok za krokem s POHODOU venkovem. Tento strategický plán byl realizován na území 30 obcí, ve kterých žilo více jak 30 tis. obyvatel a rozloha činila cca 281 km<sup>2</sup>.

K 1. 1. 2015 má MAS POHODA venkova celkem 46 členů složených ze soukromého, neziskového a veřejného sektoru.

## **MAS Podchlumí, z. s.**

MAS Podchlumí je zapsaným spolkem, který vznikl z iniciativy Mikroregionu Podchlumí, Města Hořice, Výzkumného a šlechtitelského ústavu ovocnářského a dalších představitelů regionu na základě metody LEADER. Tvoří region Podkrkonoší kolem města Hořice. MAS funguje na území 42 obcí v okolí města Hořice o výměře 276,03 km<sup>2</sup> s 22 250 obyvateli (k 1. 1. 2015). K tomuto datu má MAS 37 členů – 78 % soukromý sektor, 22 % veřejný sektor.

## **Místní akční skupina Stolové hory, z. s.**

Místní akční skupina Stolové hory, z. s. je společenstvím občanů, neziskových organizací, soukromé podnikatelské sféry a veřejné správy ze 3 mikroregionů, a to Policka, Hronovska a Náchodska. Název byl navržen a přijat s ohledem na to, že

stolové hory s pískovcovými skalními městy jsou charakteristickým znakem celého území, přičemž ty se na území nejen nacházejí (Ostaš), ale zároveň ho i ohraničují (Bor, Hejšovina). Více než 73 % území MAS spadá do CHKO Broumovsko.

MAS Stolové hory, z. s. byla zaregistrována v březnu 2012 a působí na území obcí Bezděkov nad Metují, Bukovice, Česká Metuje, Hronov, Machov, Náchod, Police nad Metují, Stárkov, Suchý Důl, Velké Petrovice, Velké Poříčí, Vysoká Srbská, Ždár nad Metují a Žďárky, včetně území všech místních částí. Administrativně tedy MAS tvoří 14 obcí, z toho 4 mají status města a 2 městyse. MAS se rozkládá v Královéhradeckém kraji na území okresu Náchod podél státní hranice s Polskem. Celková rozloha MAS Stolové hory je 180 km<sup>2</sup>.

K 1. 1. 2015 má členská základna MAS 57 členů. Na začátku roku 2015 žilo na území MAS Stolové hory, z. s. 38 319 obyvatel, což je zalidněnost v Královéhradeckém kraji značně nadprůměrná. Na 1 km<sup>2</sup> zde podle statistik žilo 213 obyvatel. Hustota zalidnění je nejvyšší ve městě Náchod, kde žije 53 % obyvatel z celé MAS.

## **MAS Královédvorsko, z. s.**

MAS Královédvorsko je vymezeno územím 12 obcí okolo jádrového města Dvůr Králové nad Labem. Ve Dvoře Králové se nachází také nejsilnější turistická atrakce jižní části okresu Trutnov – největší zoologická zahrada v ČR s unikátním přírodním parkem Safari. Stoupající obliba ZOO a kvalitního přírodního a kulturně-historického území Královédvorská byly také jedním z podnětů vzniku MAS Královédvorsko. Místní akční skupina Královédvorsko vznikla na počátku roku 2013 jako jedna z posledních v Královéhradeckém kraji a působí na území 12 obcí s celkovou rozlohou 111,98 km<sup>2</sup> s celkem 21 317 obyvateli (k 1. 1. 2015). Nejvyšším orgánem MAS Královédvorsko je valné shromáždění, jež je složeno ze všech členů MAS, z nichž každý má jeden hlas. K 1. 1. 2015 má valné shromáždění 45 členů.

## **Sdružení SPLAV, z. s.**

Zájmové území Místní akční skupiny Sdružení SPLAV se nachází ve střední a jižní části okresu Rychnov nad Kněžnou a zabírá tak většinu jeho území. To je



kompaktní, na severovýchodě přiléhá k hranici s Polskem, na jihovýchodě kopíruje hranici Královéhradeckého kraje a tok řeky Divoké Orlice.

K 1. 1. 2015 patří do území MAS Sdružení SPLAV 31 obcí na rozloze 480 km<sup>2</sup> s celkem 35 536 obyvateli.

Místní akční skupina Sdružení SPLAV byla založena 15. 12. 2004 jako sdružení osob podle zákona č.83/1990 Sb. O sdružování občanů. K 1. 1. 2014 došlo ke změně právní subjektivity Sdružení SPLAV z občanského sdružení na zapsaný spolek.

MAS Sdružení SPLAV má k 1. 1. 2015 52 členů (partnerů MAS). Členská základna se dělí podle právní subjektivity na veřejný (obce) a soukromý (právnícké a fyzické osoby podnikatelé) sektor. Podle převažujícího zaměření činnosti se členové MAS řadí do 4 zájmových skupin – veřejná správa (15), podnikání (16), péče o krajinu (10) a neziskové činnosti (11).

## **MAS Brána do Českého ráje, z. s.**

Místní akční skupina Brána do Českého ráje (dále jen MAS) se rozkládá přibližně 100 km severovýchodně od hlavního města Prahy. MAS tvoří širší severovýchodní zázemí jednoho z hlavních center oblasti Jičína a východní zázemí Semil, dalšího z center oblasti. Statut města má pouze 5 největších obcí – Lázně Běláhoř, Nová Paka a Železnice v Královéhradeckém kraji, Lomnice nad Popelkou a Rovensko pod Troskami v Libereckém kraji. K 1. 1. 2015 zahrnuje Brána do Českého ráje celistvé území 48 obcí o rozloze 450,9 km<sup>2</sup> s celkem 40 673 obyvateli. MAS má k 1. 1. 2015 53 členů, z něhož 22 % tvoří soukromý sektor.

## **NAD ORLICÍ, o.p.s.**

Region Nad Orlicí se rozkládá na pomezí Královéhradeckého a Pardubického kraje podél řeky Orlice s celkovým počtem téměř 52 748 obyvatel (k 1. 1. 2015). Region o rozloze 463 km<sup>2</sup> sdružuje celkem 58 obcí. MAS má k 1.1.2015 55 členů/partnerů, z toho 27 z veřejného sektoru, 12 ze sektoru neziskového a 16 z podnikatelského.

### **Hradecký venkov o.p.s.**

MAS HV leží západně až severozápadně od krajského města Hradec Králové. Sdružuje obce z Mikroregionu Obce památkové zóny 1866, Mikroregionu Nechanicko, Mikroregionu Urbanická brázda, Mikroregionu Hustířanka a 6 obcí z bývalého Mikroregionu Smiřicko.

Místní akční skupina Hradecký venkov zahrnuje území 64 obcí o rozloze 414,71 km<sup>2</sup>. K 1. 1. 2015 má celkem 31 775 obyvatel.

MAS Hradecký venkov má k 1. 1. 2015 38 členů, z nichž 13 reprezentuje soukromý sektor (34 %), 13 neziskový sektor (34 %) a 12 členů zastupuje veřejný sektor (32 %).

### **Otevřené zahrady Jičínka z. s.**

Místní akční skupina Otevřené zahrady Jičínka vznikla na přelomu roku 2005–2006. Části území MAS – Mariánská a Valdštejnova zahrada tvoří celek s přirozeným spádovým centrem – městem Jičín, které zajišťuje pro celé toto území i přenesený výkon státní správy.

Správní území MAS má 38 obcí, z toho 3 obce se statusem města (Jičín, Kopidlno a Libáň), rozlohu 285,15 km<sup>2</sup> s 29 461 obyvateli (k 1. 1. 2015). K tomuto datu má spolek 33 členů z řad zástupců veřejné správy, neziskových organizací, fyzických osob, církve a podnikatelů v zemědělském i nezemědělském oboru.

### **Místní akční skupina Mezi Úpou a Metují, z. s.**

Území MAS Mezi Úpou a Metují leží ve východních Čechách, na území Královéhradeckého kraje. Nachází se převážně v okrese Náchod, částečně v okrese Hradec Králové (obec Lejšovka). Na území MAS zasahují správní obvody obcí s rozšířenou působností Náchod, Jaroměř, Nové Město nad Metují. Největším městem je Jaroměř. Významnou vodní plochou je přehradní nádrž Rozkoš (tzv. „východočeské moře“, rozloha 246,2 ha). Území zahrnuje celkem 35 obcí. Na území o rozloze 313 km<sup>2</sup> žije 42 227 obyvatel. MAS vznikla na podzim 2005 a k 1. 1. 2015 má 38 členů.

## SHRNUTÍ UPLYNULÉHO PROGRAMOVACÍHO OBDOBÍ

Postupné a dlouhodobé zapojení většiny území kraje do působností MAS je bezpochyby přínosem pro rozvoj venkova z pohledu jeho potřeb a uplatnění nových směrů. Při přínosech a zkušenostech plynoucích z distribuce prostředků programu LEADER jde o nejsilnější fenomén ovlivňující venkovské obyvatele a jejich příležitosti od změny režimu v roce 1989. V situaci plošného dopadu lze jistě zkoumat různorodost přístupů, celkový přínos a rozpoznat systémové přínosy a nedostatky. Podrobnější pohled na přínosy lze vidět v několika oblastech.

### ROZVOJ ZKUŠENOSTI S METODOU LEADER A JEJÍMI PRINCIPY

Jednotný imperativ na použití definovaných principů metody LEADER, dlouhodobě reflektovaný a uplatňovaný v dalších zemích EU dal jasný základ pro rozvoj zkušeností s jednotlivými prvky; vzájemná pestrá a častá metodická komunikace mezi MAS v kraji i ČR pak posouvala MAS a celý region k obdobnému chápání a metodickému uplatnění těchto principů, jmenovaných v jiné kapitole. Soulad porozumění a uplatnění (s mírou odlišnou dle místních podmínek v každé MAS) lze odezírat například ze stejného rozčarování nad prvky pravidel, které metodu LEADER komplikovaly nebo se jí vzdalovaly.

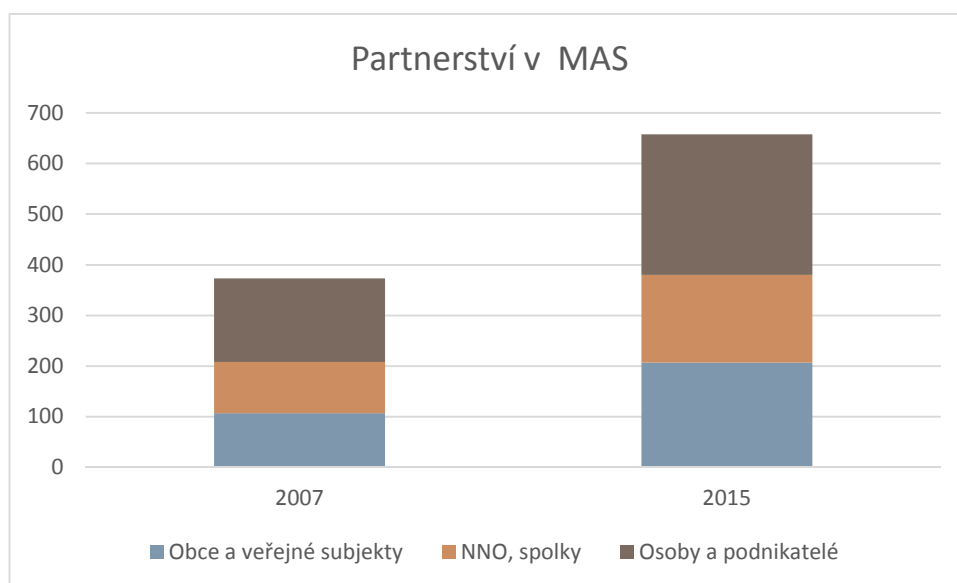
V porovnání let 2007 a 2015 je jednoznačný posun v pochopení a plošném uplatnění spolupráce, strategického uvažování, promyšleného hodnocení projektů, zajištění imperativu transparentnosti a dalších v jiných regionálních podporách těžce nedosahovaných.

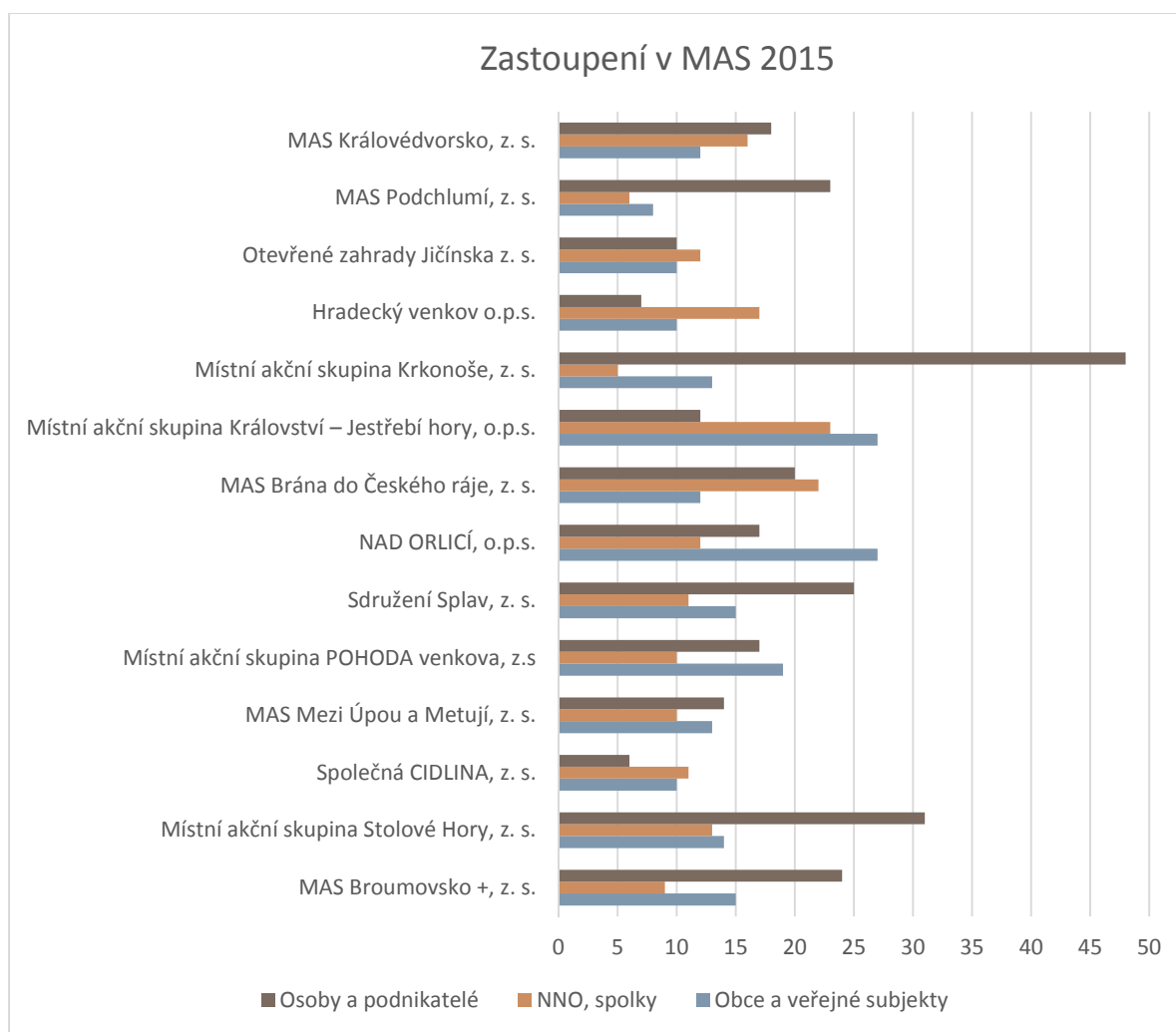
Zůstává neprozkoumanou otázkou, nakolik si tento princip osvojily managementy a vedení MAS a nakolik územní partneři a obyvatelstvo, to však na rozvoji neubírá. Objevují se i znaky toho, že je přílišná náročnost uplatnění přístupů komplikující, zejména díky pochybnosti místních politiků nad otevřeností míjející politické rozhodování. I to však svědčí o zakořenění metody LEADER v jejich povědomí.

## ZAPOJENÍ SEKTORŮ A SPOLUPRÁCE

Má smysl specificky zmínit i postupné pochopení a vyšší uplatnění spolupráce partnerů v obci nebo regionu, i když je často vynucené podmínkami výzev nebo projektů. Jednak se často důraz na podmínku spolupráce objevil v kritériích, jednak v podmínkách projektů spolupráce. Ne vždy je spolupráce reálně dlouhodobá, může být i formálně podnícena, ale i tak dochází k pochopení její nutnosti v dalším rozvoji. Díky spolupráci obcí a NNO například mohly mnohé místní NNO nejen efektivněji čerpat a využít předfinancování za pomoci samosprávy, ale také byly nuceny uvažovat více odpovědně a samostatně, posadit se ke společnému stolu a přebírat iniciativu. Výhodnost spolupráce byla výrazně zdůrazněna, a to prospívá jejímu dlouhodobému uplatnění v dalším období, a to i na velmi místní úrovni i na úrovni spolupráce napříč regiony v projektech spolupráce mezi MAS. Mezi přínosy realizace LEADER lze zahrnout také zvyšující se množství partnerů/členů MAS v roce před a po období 2007–2013, které znamená nabírání na důvěře a zlepšující se kredit MAS v rozvoji regionu vůči ostatním aktérům v území. Velmi různorodý je růst v různých sektorech a lze sledovat integrující tendence. V roce 2015 je tak do členství zapojeno více než 600 subjektů. V grafickém znázornění je patrná struktura i vývoj.

**Graf 1 Počet partnerů v MAS Královéhradeckého kraje**



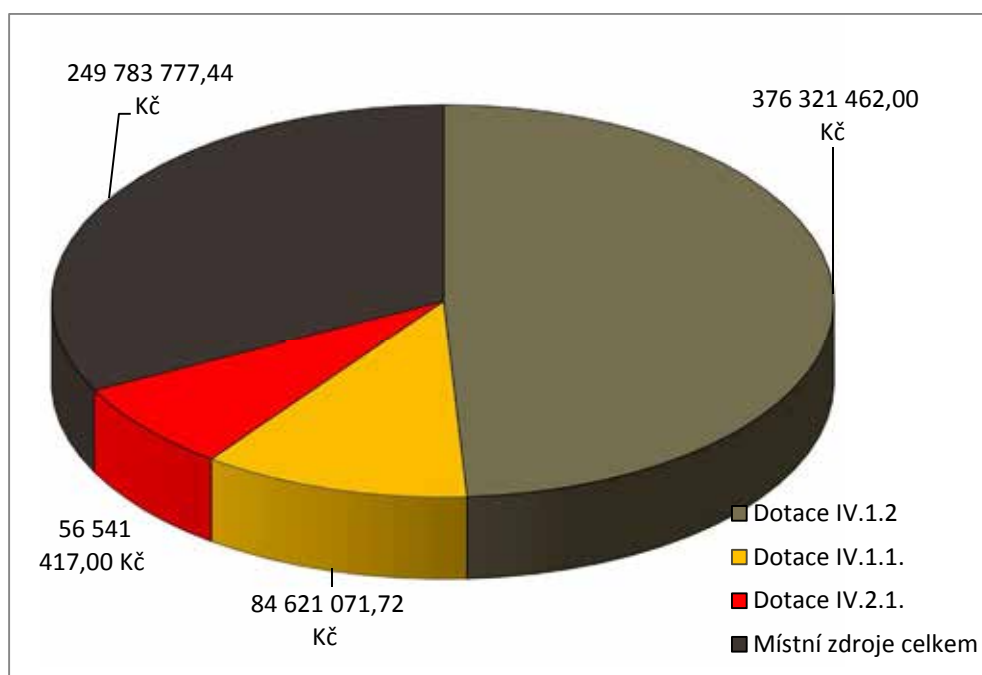
**Graf 2 Zastoupení sektorů v MAS**


## PROSTŘEDKY NA ROZVOJ

Podstatným přínosem je faktický přísun projektových dotačních prostředků na administrativní kapacity. I když z hlediska objemu nedosáhl v minulém období objemů, které by zvrátily rozvoj venkova nebo významně konkurovaly objemům jiných dotačních podpor ESIF. Podstatný je totiž fakt reálné podpory iniciativy, učení se realizací reálných prostředků a nakonec i významný adekvátní objem politicky nezávislých dotací do místních komunit a budování důvěry v to, že prospívají místu i obci, a to i takové dotace, které plynou do aktivit NNO i podnikatelů. Skrze sílu financí a jejich potřeby opět došlo k zvýšení komunikace mezi sektory na venkově a nakonec i spolupráce a vzájemné důvěry. Mj. díky tomu, že byly v místě hodnoceny, že mají delší udržitelnost, atp. Ovšem samotný jejich

objem není pro venkov v kraji opominutelný a řadí se svým významem hned za objemné infrastrukturní dotace a krajské investice nebo veřejné rozpočty. Nejvýznamnějším přínosem dotačního toku je aktivace místních zdrojů na dofinancování projektu, tyto by byly jinak pro daný účel jen velmi těžko obhajovány nebo vyjednávány (jiné priority by odvedly místní prostředky žadatelů na jiné záměry, spolufinancování je samo o sobě argumentem pro posun projektů do priority, předfinancování obcemi či bankami by jinak nebylo očekávatelné).

**Graf 3 Finanční přínos MAS do regionu Královéhradeckého kraje 2008–2014**



K doplnění finančního přínosu nutno doplnit základní úvahu, že dotace nejsou a nemohou být svým objemem rozvíjejícím potenciálem, spíše podněcujícím rozvoj. Pro hrubou úvahu, na obyvatele může do regionu přitéct řádově 1 000 až 10 000 Kč, místní samosprávy včetně krajské však disponují většími vlastními rozvojovými prostředky a nejvíce prostředků se nachází v rozpočtech obyvatel – řádově statisíce až miliony Kč, které jsou ovlivnitelné osobním rozhodováním.

## LEADER = CLLD

Komunitně vedený místní rozvoj – ucelená soustava operací za účelem splnění cílů a potřeb na místní úrovni, která přispívá k dosažení strategie Unie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění a která je koncipována a prováděna místní akční skupinou.

## REGIONÁLNÍ ROZVOJ VENKOVA

Regionální a místní rozvoj regionů – proces změn a pohybu na místní/regionální úrovni vycházející z finančního, lidského potenciálu. Vyvážený a založený na souladu ekonomického, environmentálního a sociálního pilíře.

## STÁLÉ STRATEGICKÉ PŮSOBENÍ

I když se stále více předpokládá, že DSO i obce rozhodují o rozvoji území na základě živého strategického dokumentu, jelikož to není podmínkou žádného rozhodování, jsou nakonec jen kraje, některá města, výjimečně obce a výhradně MAS, které svoji činnost řídí právě aktualizovanou strategií. Pro strategie obecně a pro působení MAS existuje řada metodik, realizovalo se hodnocení a je to základní princip jejich funkce. Právě z těchto důvodů je významným aspektem a přínosem pro rozvoj regionů stálé působení subjektů MAS na základě živých strategických dokumentů po řadu let, a to v téměř celé ploše kraje. Na strategie MAS je vždy před novým obdobím kladen specifický důraz a doporučení na základě celoevropských zkušeností: *The LAG must bring new elements and solutions to the development of its territory. In its strategy design and project selection decisions the LAG must be able to tolerate certain amount of risk – otherwise the most surprising and innovative ideas would always become disqualified. “The thrust on innovation is probably less important in respect to the actual innovative content of the projects – although most brilliant innovations indeed have emerged – but rather as a constant fillip to search for novel, hitherto unseen and sometimes even bold solutions apart from beaten tracks. The LAG and its staff should act as an honest broker between different types of actors, who would otherwise never have come together.”*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> (Lukesch & Schuh 2007): *We get to share it The legacy of LEADER. En LEADER+ observatory Conference: LEADER achievements. A diversity of territorial experience.*

## SPOLUPRÁCE MEZI REGIONY A PROJEKTOVÁ ANGAŽOVANOST MAS

Z grafu 3 je patrné, že projekty spolupráce MAS v opatření IV.2.1 byly významným projektovým přínosem pro kraj, i když ne všechny MAS tento potenciál využívaly. Celkově jsou MAS Královéhradeckého kraje v tomto nadprůměrně aktivní. Několik z nich bylo nositeli více než šesti projektů, a to i z jiných fondů EU. V projektech se podařilo rozvíjet spolupráci na venkově mimo uzavřené tradiční spolupráce obcí v DSO, zapojit školy, podnikatele, NNO a další subjekty spolupracující mezi regiony, a zapojené do udržitelnosti společných výstupů. Tematicky byly projekty zaměřeny na vzdělávání, propagaci nejrůznějších témat jako péče o krajinu, ovocnářství, místní odbyt výrobků, kulturní dědictví, společenský život v regionech, školy, místní dědictví slovesné a literární a další.

## ADMINISTRACE A LIDSKÝ POTENCIÁL

Na vznik a podporu působení MAS je vázán vznik profesionálních a vzdělávaných pracovních týmů v administraci programu, které navíc vznikly z podstatné části na půdorysu pracovníků působících v rozvoji venkova nebo zemědělství. Profesionalizace těchto pracovních týmů a jejich dlouhodobé perspektivy patří mezi významné důsledky realizace s dlouhodobým dopadem.

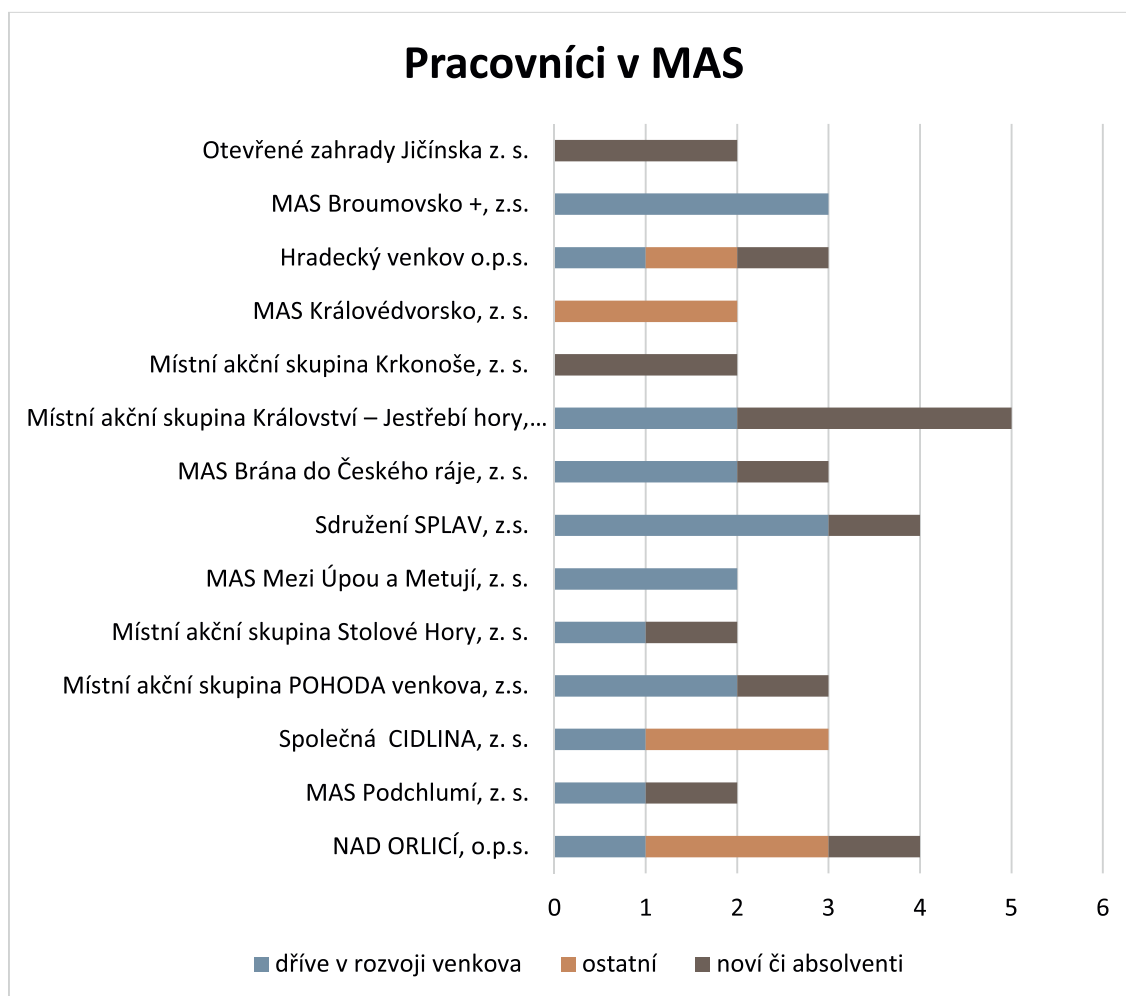
**Tabulka 1 Vývoj zaměstnanců v MAS**

<b>MAS</b>	<b>Stálí členové týmu – ne účetní apod.</b>	<b>Z toho dříve před MAS práce v rozvoji venkova</b>	<b>Z toho noví nedávno či absolventi</b>
<i>NAD ORLICÍ, o.p.s.</i>	4	1	1
<i>MAS Podchlumí, z. s.</i>	2	1	1
<i>Společná CIDLINA, z. s.</i>	3	1	0
<i>Místní akční skupina POHODA venkova, z.s.</i>	3	2	1
<i>Místní akční skupina Stolové hory, z. s.</i>	2	1	1
<i>MAS Mezi Úpou a Metují, z. s.</i>	2	2	0



<i>Sdružení SPLAV, z.s.</i>	4	3	1
<i>MAS Brána do Českého ráje, z. s.</i>	3	2	1
<i>Místní akční skupina Království – Jestřebí hory, o.p.s.</i>	5	2	3
<i>Místní akční skupina Krkonoše, z. s.</i>	2	0	2
<i>MAS Královédvorsk, z. s.</i>	2	0	0
<i>Hradecký venkov o.p.s.</i>	3	1	1
<i>Místní akční skupina Broumovsko+, z. s.</i>	3	3	0
<i>Otevřené zahrady Jičínska z. s.</i>	2	0	2
<b>CELKEM</b>	<b>40</b>	<b>19</b>	<b>14</b>

**Graf 4 Vývoj zaměstnanců v MAS**



## **ZAPOJENÍ NOVÝCH HLEDISEK HODNOCENÍ PROJEKTŮ: INOVATIVNOST, SPOLUPRÁCE, TRANSPARENTNOST**

Jak je již konstatováno v jiných kapitolách, přinesla metoda LEADER v PRV i mimo EAFRD razantní nárůst transparentního vícekriteriálního hodnocení projektů. V této oblasti se postupy MAS velmi lišily a je tedy naopak možno čerpat z různých zkušeností podněcování spolupráce, inovativnosti projektů a různé postupy transparentního hodnocení projektů dokonce i v jejich udržitelnosti. V jiných doposud známých programech v kraji a dokonce i v hodnocení větších projektů dotovaných ESIF je prioritou transparentního hodnocení a přesnost kritérií podstatně více opomíjena a v obecném povědomí vnímána jako více politicky ovlivnitelnější.

Díky opoře ve strategiích a metodické péči byl zcela jistě očividný pokrok v kvalitě přípravy a udržitelnosti projektů a díky jejich hodnocení v regionu, zveřejnění a inspiraci, došlo mnohdy i k jejich propojení na lidské i zkušenostní bázi v daném regionu MAS. Díky LEADERu vykazovaly jednotlivé projekty přidanou hodnotu spočívající především ve vzájemné provázanosti, synergii a předcházení duplicitám oproti individuálním projektům podpořeným centrálními orgány nebo i krajem, kde nebyl nikdy významný požadavek na principiálně vyžadované kvality, jakými jsou spolupráce, inovativnost, atp.

## **ETABLOVÁNÍ VÍCESEKTOROVÉHO ROZHODOVÁNÍ**

V budoucnu ještě nastane pravděpodobně střet pohledů na místní rozhodování o veřejně přidělovaných či programovaných dotačních opatřeních. A to sice dřímající střet mezi čistou prioritizací vůle samosprávy a vícesektorovým otevřeným rozhodováním v MAS. Doposud se často obě skupiny prolínaly v osobnostech, pokud tomu však tak přestane být, lze očekávat tříbení názorů.

Závěrem lze také poznamenat otázku, nakolik by se LEADER osvědčil, kdyby nebyl významným nositelem dotačních prostředků a zda by principy metody byly akceptovány.

## UPLATŇOVÁNÍ PRINCIPU LEADER

### CO JE TO LEADER?

**LEADER** = propojování mezi akcemi hospodářského rozvoje venkova.

LEADER pro rozvoj venkovských oblastí existuje v Evropě od roku 1991 a je pokládán za nejefektivnější nástroj podpory venkova. LEADER funguje na základě místního partnerství a na jednotné místní rozvojové strategii. Zástupci místních organizací si sami stanovují, na které aktivity se zaměří. Ekonomičtí partneři a občané musí představovat většinu členů místního partnerství, zástupci veřejné správy musí být v menšině. Takto vzniklá partnerství se jmenují „Local Action Groups“ (LAG), česky „místní akční skupiny“ (MAS).

Rozdíl mezi přístupem LEADER a jinými opatřeními politiky venkova je takový, že LEADER spíše než by říkal, „co“ je třeba udělat, ukazuje na to, „jak“ se má postupovat.

### ZÁKLADNÍ PRINCIPY

- 1) Strategie místního rozvoje podle jednotlivých oblastí
- 2) Přístup „zdola – nahoru“
- 3) Partnerství veřejného a soukromého sektoru – místní akční skupiny (MAS)
- 4) Inovativnost
- 5) Víceodvětvové akce
- 6) Vytváření sítí
- 7) Spolupráce

## **Strategie místního rozvoje podle jednotlivých oblastí**

Oblast dané MAS je vymezena územím obcí a měst, jež mají společné tradice, místní identitu a společné potřeby. U zvolené oblasti se pak snadněji určí silné, slabé stránky, hrozby, příležitosti. Jednotlivé akce se volí podle potřeb místních obyvatel, a to vede ke zvyšování jejich konkurenceschopnosti. Není podstatné, aby se vybraná oblast zeměpisně shodovala s předem stanoveným územním uspořádáním samosprávy. MAS především vznikají na území jednoho či více svazků obcí – mikroregionů. Dané území musí poskytovat pro realizaci strategie dostatečné množství hospodářských, finančních a lidských zdrojů.

## **PŘÍKLADY TVORBY STRATEGIE MAS**

### **Příklad tvorby strategie MAS Sdružení SPLAV**

Strategii sestavují sami zaměstnanci a členové MAS (pracovní a zájmové skupiny a valná hromada). Na základě profilu území byly navrženy teze do SWOT analýzy a ty pak diskutovány na valných hromadách a setkáních s veřejností. Podle získaných názorů byla sestavena výsledná SWOT analýza a na ní navazující strom problémů a cílů. Stejným postupem (valné hromady MAS, setkání s veřejností) byly diskutovány cíle strategie a vybrány ty nejdůležitější. Vybrané cíle byly zohledněny v návrhu priorit a opatření, která opět byla probírána na valných hromadách a s veřejností. Souběžně byly zaměstnanci zpracovány pro každou obec tzv. karty obcí, kam zaměstnanci tohoto sdružení přenesli údaje a záměry z ÚPD, osobních diskuzí se starosty a s veřejností v obcích. Karty byly připomínkovány zastupitelstvy.

Dále byly vytvořeny dotazníky, které byly rozdány na valných hromadách, setkáních se starosty obcí z území MAS, zemědělci, neziskovými organizacemi a veřejností. Pomocí nich byl získán seznam jejich záměrů. Nyní zaměstnanci MAS znovu objíždí všechny obce s konkrétní nabídkou LEADEREM podporovaných aktivit. Zároveň zjišťují i zájem obcí, organizací a veřejnosti z obcí účastnit se společně s MAS projektů spolupráce, které připravují.

## **Příklad tvorby strategie MAS Stolové hory**

Při pracích na strategii tato MAS postupovala v části samostatně, zapojením pracovních skupin či jednotlivců, stojících mimo MAS, kteří mají k jejich území vztah (žijí či pracují v něm), a v minulosti se (např. ve své pracovní pozici) podíleli na rozvoji území. V další části pak využili externí firmu, zejména proto, že tato MAS v minulém období nedisponovala kmenovými zaměstnanci. Externí firma prováděla sumarizaci údajů, pomáhala při vedení veřejných setkání a vypracovala analýzu dotazníkového šetření. Současně pomohla také zpracovat finální podobu pracovní verze strategie. Principy LEADER se odrazily při přípravě strategie zejména v dotazníkové části a při veřejných projednáních, kdy členové MAS pomáhali šířit dotazníky a byli aktivními při práci na veřejných setkáních. Všechny získané poznatky tak vycházejí skutečně „zdola“ a rozvojové směry nejsou ryším výtvořem zástupců veřejné správy. To, že je strategie společná, vychází zejména z toho, že již od pracovních skupin byl striktně dodržován mix zájmových skupin, a většina prvotních výstupů (dotazníky) byla de facto kolektivním dílem.

## **Na základě těchto příkladů doporučujeme ostatním MAS:**

- do tvorby strategie zapojit všechny sektory (neziskový, podnikatelský, veřejný),
- vytvořit pracovní skupiny,
- uveřejnit výzvu na stránkách svojí MAS s tím, že se občané daného území MAS mají možnost zapojit do pracovních skupin,
- zájemce rozdělit do pracovních skupin podle tématu, které je zajímá (názvy pracovních skupin si každá MAS zvolí sama),
- zorganizovat alespoň tři veřejná setkání těchto pracovních skupin,
- brát na vědomí přístup bottom-up – lidé, si určují, co je pro ně důležité, definují své potřeby a ty se pak projeví do jednotlivých opatření,
- dobré pro tvorbu strategie je také vytvoření dotazníku (všechny informace o obcích MAS nejsou dohledatelné) a dát ho vyplnit starostovi dané obce,
- vytvořený koncept strategie dát na internetové stránky a nechat ho k připomínkování každému, kdo projeví zájem = snaha o co nejotevřenější strategii, aby byla cítit sounáležitost občanů území se strategií,
- při tvorbě strategie spolupracovat s externí firmou – dobrý nadhled někoho, kdo je mimo území.

## **PŘÍSTUP „ZDOLA – NAHORU“**

Tento princip je ze sedmi principů nejméně výraznější. Pomáhá k rozvoji místních kapacit a místního sociálního kapitálu, protože vede k budování partnerských vztahů, jak ve fázi formulace, tak při realizaci rozvojové strategie podporuje transparentní komunikaci a spolupráci na místní úrovni. Přístup „zdola – nahoru“ znamená, že místní obyvatelé dobře znají sledované území, rozhodují o strategii a volbě priorit, které musí být ve zvolené oblasti sledovány. Nejde o protiklad obvyklého přístupu „shora“, ale o jeho doplnění tak, aby vyjádření potřeb byla přesná.

### **Příklad uplatňování principu „zdola – nahoru“ MAS Podchlumí**

Pro naplnění přístupu „zdola – nahoru“ a zjištění zásadních problémů regionu, které se dotýkají zájmových skupin, tato MAS realizovala několik aktivit: dotazníkové šetření pro obyvatele regionu (web MAS, dotazníky, ankety), veřejná setkání, setkávání manažerů MAS se zástupci jednotlivých obcí, zapojení pedagogického sboru základních a středních škol v regionu.

V průběhu prací na strategii, souběžně s tím, jak se MAS rozšiřovala o další členy, se vytvářely a konsolidovaly orgány zajišťující její činnost, vybavené rozhodovacími pravomocemi. Těmito orgány jsou: rada, programový výbor, kontrolní a revizní komise, výběrová komise, monitorovací výbor.

Každý orgán měl zastoupení veřejného a soukromého sektoru a opět se zde promítaly problémy a priority z jednotlivých oblastí.

Byly uspořádány 4 vzdělávací semináře a veřejná setkání v různých částech regionu za účasti odborných lektorů a hostů z jiných MAS: v Ostroměři, Hořicích, Holovousích a Lískovicích. MAS Podchlumí se již od počátku své existence snažila zapojit co nejvíce místních aktérů do činnosti MAS a rozvoje regionu. MAS se stala otevřenou společností a vždy vítala a vítá nové zájemce o členství v MAS.

Komunitní přístup aplikovala při všech veřejných setkání, kde byli přítomni zástupci zemědělců, podnikatelů, neziskového sektoru a zástupci z řad občanů. Každý měl v rámci své pracovní skupiny na veřejném setkání vyjádřit svoje potřeby a priority. Následně se všechny výsledky za každou skupinu prezentovaly a získané údaje se zpracovávaly v dalších částech strategie.

### **Příklad uplatňování principu „zdola – nahoru“ MAS Stolové hory**

Této MAS se princip „zdola – nahoru“ daří uplatňovat v jejich podmínkách poměrně stěží. Na fungování MAS je zřejmé, že byt vznikla již od počátku na

základech principu LEADER, tedy na participaci veřejného a soukromého sektoru tak, že iniciativa k založení vzešla od zástupců obcí regionu. Většina jejich členů tak stále čeká na to, co vymyslí, udělají, přednesou nebo navrhnou zástupci obcí, což není ideální. Nicméně konečné rozhodování již princip „zdola – nahoru“ naplňuje. Metody komunitní práce zatím nevyzkoušeli.

## **Na základě těchto příkladů doporučujeme ostatním MAS:**

- s členy MAS a starosty obcí na území MAS komunikovat pravidelně osobně na valných hromadách, zasedáních DSO a při návštěvách obcí,
- při tvorbě strategie e-mailem hromadně rozesílat informace, dokumenty k připomínkování, dotazníky apod.,
- účastnit se a spolupořádat akce pro veřejnost,
- princip zdola nahoru využívat zejména při hledání záměrů a projektů v území MAS,
- zapojit veřejnost do hledání témat a priorit či společných projektů,
- pravidelně aktualizovat databázi projektů,
- snaha o co největší zapojení členské základny i širší veřejnosti,
- využívat metody komunitní práce (např. při tvorbě strategie),
- při hodnocení projektů bodově zvyhodňovat ty projekty, v rámci kterých bylo využito komunitní plánování,
- veškeré kroky a činnost MAS projednávat na Valné hromadě, kde jsou zastoupeny všechny sektory společenského dění.

## **PARTNERSTVÍ VEŘEJNÉHO A SOUKROMÉHO SEKTORU + PŘÍKLADY**

MAS se zakládají za účelem přístupu k podpoře LEADER nebo na základě partnerství. MAS stanovují směr a obsah strategie místního rozvoje venkova a přijímají rozhodnutí o projektech, které mají být financovány pomocí grantů. Není podstatné, jak MAS vznikly, ale jak transparentní a otevřené jsou její metody práce.

### **Příklad uplatňování principu partnerství veřejného a soukromého sektoru MAS Stolové hory**

MAS Stolové hory vznikla víceméně z iniciativy zástupců obcí. Nicméně již od jejího vzniku – tedy již od prvotního orgánu, který pracoval na založení

občanského sdružení – dodržovali princip spolupráce obcí, podnikatelů, zemědělců, neziskových organizací, škol a aktivních občanů. Tato stopa je zřejmá nejen v již zmíněném zakladatelském orgánu, ale prozařuje i ze seznamu prvních členů a ze skladby prvních orgánů sdružení. O tom, kdo se stane členem MAS, rozhodovala do nedávna valná hromada sdružení, nicméně při změně stanov tuto pravomoc z důvodu větší operativnosti přenesli na výkonný orgán MAS. Díky malé operativnosti v roce 2014 přišli o jednoho zájemce o členství (žádost podal v únoru, několik dní po proběhnutí valné hromadě; po dvou měsících si ověřoval, zda již byl přijat, a na základě negativní odpovědi – zdůvodněné tím, že dosud neproběhlo jednání VH – stáhl svou přihlášku). Konkrétních příkladů partnerství je u této MAS zatím málo, a to zejména díky její krátké historii, nicméně již nyní spolupracují partneři z veřejného a soukromého sektoru na projektech, které by mohly v budoucnu získat dotační podporu.

## **Příklad uplatňování principu partnerství veřejného a soukromého sektoru MAS Hradecký venkov**

Partnerství v regionu začaly budovat svazky obcí Nechanicko, Obce památkové zóny 1866 a Urbanická brázda již v roce 2005, kdy byly podepsány partnerské smlouvy. Svazky spolupracovaly na společných projektech a postupně začaly do dění v regionu zapojovat další subjekty. V tomto případě bylo využito zkušeností, poznatků a navázaných partnerství jednotlivých mikroregionů, která vznikla v průběhu zpracovávání rozvojových dokumentů.

Představitelé místní samosprávy a svazků obcí od prvopočátku projevovali vysoký zájem o iniciaci aktivit, které směřují ke koncepčnímu rozvoji regionu a ke vzájemné spolupráci mezi jednotlivými obcemi a svazky. Postupně se zapojili do procesu představitelé neziskového a podnikatelského sektoru a přidali se tak k aktivní participaci na jednotlivých jednáních a výstupech. V různé míře participovali také na předkládání projektů, získávání dotací a na následné realizaci projektových záměrů.

Na celém území MAS je rozvinutá dlouhodobá spolupráce obcí, měst, svazků obcí s neziskovými a zájmovými organizacemi a spolky. Tito se významnou měrou podílejí na kulturním, společenském a sportovním životě regionu a zajišťují volnočasové aktivity pro všechny věkové skupiny obyvatel. Společně se pořádají významné regionální akce – Noc kostelů, Stálá i putovní kampanologická expozice,



Hubertova jízda, Ekologické vzdělávání na naučné stezce v Libčanech, ekologický program Včely a med, společný webový portál o památkách – <http://popamatkach.cz/>, publikace o regionálních památkách a tradicích – Dědictví našich předků apod. Partnerství s podnikatelským sektorem se rozvinulo až v průběhu realizace SPL. Nejvíce se do činnosti MAS zapojily zemědělské subjekty, úzká spolupráce pokračuje každoročně na pořádání celostátní akce Zemědělský den Mžany. Dále pak společně již několik let spolupracuje tato MAS na propagaci zdravých regionálních potravin – projekt Tržnice našeho venkova a [www.trznicevenkova.cz](http://www.trznicevenkova.cz). MAS a její partneři spolu plánují významné akce, aby se vzájemně podpořili a znásobili efekt regionálních aktivit a jejich dopad na široké obyvatelstvo.

Statut ani Stanovy společnosti neomezují vstup dalších partnerů do této MAS. Svou aktivní činností chce MAS zapojovat co možná nejvíce dalších regionálních aktérů, kterým není lhostejné místo, kde žijí, a kteří chtějí přispět k rozvoji svého regionu. Aktivity MAS umožňují co možná nejširšímu spektru obyvatelstva se činnosti účastnit a aktivně se zapojovat.

Při přijímání nových členů postupují podle platného statutu společnosti. Zájemce vyplní rámcovou smlouvu a zaplatí členský poplatek. Smlouva je k dispozici na [www.hradeckyvenkov.cz](http://www.hradeckyvenkov.cz) nebo v kanceláři MAS. Partneři hledá na území MAS, v rámci kraje, republiky, ale také v členských státech EU (Slovensko, Francie).

## **Na základě těchto příkladů doporučujeme ostatním MAS:**

- pro vznik MAS je důležité započít partnerství např. mezi mikroregiony nebo mezi několika obcemi v území MAS,
- mít zakladatele a iniciátora, který zkoordinuje přípravný výbor pro tvorbu strategie,
- MAS musí mít platný statut, jednací řád, stanovy, volební řád pro volby do orgánů MAS,
- každá MAS by měla být aktivní a zapojovat co možná nejvíce dalších regionálních aktérů,
- do MAS mohou vstoupit skupiny členů, kteří mají společný cíl, respektují dohodnutá pravidla a způsob spolurozhodování (Mít zájem aktivně se podílet na činnosti místní akční skupiny, pracovat na zpracování či aktualizaci strategie a poté ji naplňovat. U veřejných subjektů platí kritérium, že se mohou stát členy pouze tehdy, pokud celkový počet zástupců veřejných

- subjektů nepřesahuje 50 %.),
- prostřednictvím Strategického plánu LEADER rozdělovat do regionu finanční prostředky,
  - vytvářet podmínky pro rozvoj cestovního ruchu v regionu MAS,
  - připravovat projekty a zajišťovat jejich realizaci podle stanovených kritérií a podmínek pro jednotlivé programy,
  - aktivně spolupracovat se svazky obcí, orgány státní správy a orgány samospráv obcí, měst a kraje při rozhodovacích procesech umožňujících naplnění otázek řešení problematiky v dotčeném území,
  - vydávat propagační materiály o sobě, své činnosti a svém regionu, propagovat region
  - poskytovat informace o dění v regionu,
  - poskytovat poradenství při zpracování žádostí o dotace a granty všem zájemcům na území své působnosti.

## **INOVATIVNOST + PŘÍKLADY**

Inovativnost je spojena především s uplatňováním komunitních metod práce, které dosud nejsou rozšířené (vznik komunitních škol ve venkovských obcích, plánování úprav veřejných prostranství apod.), v propojování místní produkce a místní spotřeby (např. uplatňování místních alternativních zdrojů energie, vznik místních obchodů s prodejem místní zemědělské produkce apod.).

### **Příklad uplatňování principu inovativnosti MAS POHODA venkova**

Tato MAS využívá metody komunitní práce, které jsou ale většinou známé a inovativní jsou pouze zřídka (např. využití techniky ABC). MAS ve svých projektech vyhledává a podporuje inovace (bodové zvýhodnění u projektů předkládaných žadateli). Například projekt spolupráce „Orlické hory pro všechny“ byl jako celek pilotním projektem zaměřeným na handicapované osoby v regionu Orlických hor a Podorlicka, a to jak svým zaměřením na trávení volného času, tak i kompletním pokrytím regionu. Cílem projektu bylo nastartovat spolupráci jednotlivých subjektů v regionu a být inspirací pro další regiony v rámci zaměření na potřeby handicapovaných osob ve venkovském regionu (především přináší nový přístup v řešení potřeb handicapovaných, seniorů nebo chronicky nemocných).

Cílem je lidem se sníženou soběstačností umožnit, aby mohli ve větší míře pobýt i venku mimo domov a dopravit se samostatně (případně v doprovodu)

na vzdálenější místa. Tyto nové služby mají umožnit takto potřebným občanům přístup k nevšedním zážitkům a obohatit tak jejich život. V rámci projektu spolupráce „ABC pro místní výrobce“ došlo k přenosu systému značení regionálních výrobků do zahraničí (Lotyšsko, Litva). Systém přenosu zrcadlového funkčního projektu do zahraničí je sám o sobě natolik inovativní, protože není vyzkoušený, je velmi náročný na koordinaci a v rámci úspěšné realizace může nastavit cesty pro realizaci dalších významných projektů se širokým významem a uplatněním na mezinárodní scéně.

## **Příklad uplatňování principu inovativnosti MAS Hradecký venkov**

Všechny projekty realizované v rámci SPL mají svůj monitorovací film – zaměstnanec MAS vždy natočí místo před realizací s komentářem realizátora, poté v průběhu realizace projektu a na závěr např. při slavnostním otevření nově vybudovaného hřiště, opravené budovy apod. Všechny filmy jsou postupně zveřejňovány na stránkách [www.hradeckyvenkov.cz](http://www.hradeckyvenkov.cz) a založeny ve složce u každého projektu, na setkání orgánů MAS pak některé inspirativní projekty jsou promítány členům MAS.

Dalším zajímavým inovativním projektem bylo zapojení místních včelařů a mysliveckých spolků do ekologického vzdělávání dětí z mateřských a základních škol s cílem naučit děti poznávat přírodu kolem nás a chránit ji. Výsledkem je originální autorský ekologický program „Včely a med“, který vyhrál první cenu mezi projekty MAS v rámci Královéhradeckého kraje.

Tato MAS zapojuje také mládež do veřejného života – mládež do 30 let má členství v MAS zdarma, v současnosti má za členky 8 studentek, některé z nich jsou i členkami rozhodovacích orgánů MAS. Všechny se především dobrovolnický podílejí na aktivitách MAS, především při organizování kulturních propagačních akcí MAS a jejích partnerů (odborný program pro děti na akci Zemědělský den, organizace doprovodného programu na akci Hubertova jízda, kulturní program na akcích Noc kostelů apod.).

Zmiňovaná MAS podporuje prodeje kvalitních potravin prostřednictvím internetové tržnice – Tržnice Hradeckého venkova a web [www.trznicevenkova.cz](http://www.trznicevenkova.cz). Má 3 poradenská místa v regionu – stálé sídlo v Nechanicích a kontaktní místa na obecních úřadech v Hořiněvsi a v Roudnici, kde mohou občané, neziskové

organizace i podnikatelé získat informace o MAS a jejich aktivitách.

Využití specifika území prusko-rakouské války roku 1866 a dalších památek pro zvýšení atraktivity území a pro rozvoj cestovního ruchu – Veletrh cestovního ruchu na zámku Hrádek u Nechanic (setkání aktérů z oblasti cestovního ruchu a zástupů obcí a měst, pořádali jsme 1x, akce byla velmi úspěšná).

Při revitalizacích a nových výsadbách zeleně úzce spolupracuje MAS s místními mysliveckými spolky a dalšími NNO za účelem zvyšování ploch původní zeleně vhodné a využitelné pro místní živočichy – realizovány drobné projekty zaměřené na výsadbu zeleně v krajině, budování periodických tůní apod. Poznatky jsou využívány při ekologickém vzdělávání dětí ze ZŠ a MŠ.

Tato MAS také propaguje dobrovolnictví při akcích MAS a jejich členů.

## **Na základě těchto příkladů doporučujeme ostatním MAS:**

- veřejnou prezentaci žadatelů o dotaci (prezentace projektu, který se má podpořit),
- veřejné schůzky v rámci přípravy strategie (na těchto schůzkách se při práci např. ve skupinách používala metoda přednášení návrhů, které byly následně podrobovány kritickému náhledu, přičemž takto byla hledána silná a slabá místa regionu zejména v rámci SWOT analýzy.) zapojení sociální sítě Facebook např. v rámci dotazníkového šetření (vyplněno výrazně více dotazníků než elektronicky),
- při posuzování projektů žadatelů v jednotlivých výzvách používat jako hodnotící kritérium právě inovativnost (např. klást důraz na zlepšení kvality životního prostředí, čímž se zlepšuje životní úroveň v regionu),
- zapojení mládeže do veřejného života – dobrovolnicky se podílet na aktivitách MAS např. při organizování kulturních a propagačních akcí MAS a jejich partnerů.

## **VÍCEODVĚTVOVÉ AKCE + PŘÍKLADY**

Součástí místních strategií jsou společné akce a projekty, které by měly být navzájem propojeny jako celek. Strategie propojuje různá odvětví místní ekonomiky, rozvoje venkovské oblasti a měla by přispět ke zlepšení environmentální situace oblasti.

### **Příklad uplatňování principu víceodvětvové akce MAS Královédvorsk**

Jelikož je tato MAS nová, tak měla možnost v rámci projektu III.4.1 realizovat Tréninkovou výzvu – podpora kulturně-sportovních akcí na jejich území pro

širokou veřejnost realizovaných na území MAS. Bylo podpořeno 15 vybraných akcí, čímž bylo posíleno vědomí o činnosti MAS a zvýšil se budoucí možný zájem o čerpání prostředků v tomto programovém období.

Zároveň se tato MAS účastní pravidelných akcí v rámci KS a NS MAS. Pořádala také seminář – Dotační možnosti pro podnikatelský, neziskový a veřejný sektor.

### **Příklad uplatňování principu víceodvětvové akce MAS Stolové hory**

Tato MAS spolupracuje zejména s obcemi a neziskovými organizacemi na pořádání kulturních a společenských akcí (např. Poříčské toulky, divadelní představení, koncert hudební skupiny). Pořádala i několik vzdělávacích akcí pro školy v regionu, včetně exkurzí do zemědělských podniků. Témata pro činnost sbírá z podnětů od členů, občanů či zástupců obcí. Účastnila se zejména LEADERfestu ve Velkém Meziříčí a v zastoupení byli přítomni na výstavě Země živitelka a na Dožínkách Královéhradeckého kraje. Dobrou zkušeností je to, že se díky spolupráci na společenských, kulturních či sportovních akcích dostala MAS do širšího povědomí lidí. Špatnou zkušeností je to, že někteří zástupci soukromého sektoru považují náklady vložené do těchto měkkých projektů za „vyhozené peníze“, které by sami využili lépe (v rozhodnou chvíli však nepřišli s návrhem jiného využití prostředků, a ani neusilovali o získání prostředků z tréninkové výzvy).

### **Příklad uplatňování principu víceodvětvové akce MAS Brána do Českého ráje**

MAS Brána do Českého ráje podpořila kulturní a sportovní akce na svém území (např. Libuňské pozdravení, Velikonoční Jarmark v Libuni, Vánoční zpívání v Lužanech, Předvánoční trhy v Nové Pace, Rozsvícení vánočního stromu v Radimi, Bradský pohár – turnaj v kuželkách, Bruslení v Nové Pace, Vánoční turnaj ve stolním tenise v Úbislavicích Silvestrovský běh na Pecce atd.).

Aktivně se MAS účastnila akcí regionálního významu, kde propagovala činnost MAS (např. Miniveletrh cestovního ruchu v Lomnici nad Popelkou, Chovatelský den ve Staré Pace, Chovatelský den v Syřenově). Ve spolupráci s ostatními MAS se účastnila např. veletrhu Země živitelka v Českých Budějovicích, Veletrhu cestovního ruchu v Hradci Králové, Infotour a cykloturistika.

Dále spolupřádala s MAS Libereckého kraje exkurze – „Příklady dobré praxe“ pro zájemce z území MAS. Cílem jednotlivých exkurzí bylo propagovat MAS a ukázat příklady dobré praxe.

## Na základě těchto příkladů doporučujeme ostatním MAS:

- v rámci možností každé MAS organizovat spolupráci více sektorů, snaha o hledání společných témat a vzájemné pomoci jednotlivých partnerů,
- témata získávat především na základě zjištěných požadavků příslušných partnerů či jejich zájmových oblastí,
- účastnit se různých akcí (např. Země Živitelka, LEADERfest, Královéhradecké krajské Dožínky atd.),
- nutné zaměřit se na dlouhodobou propagaci připravované akce,
- vyplatí se zapojit co nejvíce partnerů a regionálních aktérů do přípravy a realizace dané akce.

## VYTVÁŘENÍ SÍTÍ + PŘÍKLADY

Vytváření sítí umožňuje spolupráci, výměnu informací, zkušeností, příkladů dobré praxe a know-how na místní, národní i mezinárodní úrovni. Takto vytvářené sítě propojují osoby, organizace a instituce, sektory místních komunit, MAS a venkovské oblasti.

### **Příklad uplatňování principu vytváření sítí MAS Podchlumí**

MAS Podchlumí je členem Národní sítě Místních akčních skupin České republiky, která sdružuje, reprezentuje a zastupuje MAS na vládní i ministerské úrovni. Dále je členem Krajské sítě MAS Královéhradeckého kraje (KS MAS KHK), účastní se pravidelných setkání, kde dochází k výměně zkušeností mezi jednotlivými MAS. MAS Podchlumí je dále členem Asociace regionálních značek. Značky zapojené do Asociace regionálních značek jsou charakteristické jednotným vizuálním stylem značek i propagačních materiálů. Značky zapojené do tohoto systému značení respektují i stejná pravidla udělování značky, která vedle původu v regionu zdůrazňují i ekologickou šetrnost a regionální jedinečnost. V regionu MAS Podchlumí působí jako koordinátor značky PODKRKONOŠÍ regionální produkt ©. V současné době má značku PODKRKONOŠÍ regionální produkt © 27 regionálních produktů. S propagací této značky pomáhá sdružení Podzvičinsko, které značku prezentuje na veletrzích cestovního ruchu v ČR. MAS Podchlumí se snaží tuto značku propagovat prostřednictvím propagačních materiálů (noviny, katalogy).

## **Příklad uplatňování principu vytváření sítí MAS Stolové hory**

Tato MAS zatím není členem národní ani krajské sítě. Nicméně součástí obou těchto sítí je. Členství prozatím neřešili, zejména z důvodů celkem vysokých členských příspěvků, přičemž tato MAS žije prozatím pouze z prostředků získaných z členských příspěvků a z dotací. Nicméně, až se situace kolem financování MAS ustálí, minimálně do krajské sítě vstoupí. Díky pravidelnému setkávání se s MAS v regionu (na půdorysu krajské sítě) se dostává k informacím a může konfrontovat své kroky s ostatními. Díky tomu, že se metodu LEADER a další postupy víceméně stále učí, tak sami ostatním členům nepřinesli nic nového (maximálně přinesli příklad špatné praxe s dotací SZIF, které skončilo prozatím korekcí a sankcí).

### **Na základě těchto příkladů doporučujeme ostatním MAS:**

- být členem nebo součástí např. NS MAS, KS MAS, ale i dalších sítí např. Asociace regionálních značek:
  - ◆ Účast v NS MAS a jejím krajském sdružení je velmi přínosná, dochází k výměně a sdílení zkušeností, obousměrnému přenosu informací, možnosti zapojení se do aktivit směřujících k činnosti MAS a rozvoji venkovských oblastí.
  - ◆ NS MAS zajišťuje aktuální informace z vyjednávání o novém programovém období, aktualizaci podmínek jednotlivých programů, metodickou pomoc.
  - ◆ KS MAS umožňuje být v aktivním kontaktu s ostatními MAS v kraji.
  - ◆ Asociace regionálních značek se zabývá značením regionálních výrobků na národní úrovni. Je založena na jednotných principech a pravidlech udělování značky ve všech členských regionech, jednotném grafickém stylu všech značek i propagačních materiálů.

## **SPOLUPRÁCE + PŘÍKLADY**

Místní akční skupina se podílí na společném projektu mezi MAS v rámci jedné země nebo mezi MAS z různých zemí Evropy nejen v EU. Spolupráce je důležitá pro šíření dobré praxe a zkušeností mezi jednotlivými regiony.

## **Příklad uplatňování principu spolupráce MAS Podchlumí**

V programovém období 2007–2013 MAS Podchlumí realizovala celkem 4 projekty spolupráce. Projekty byly zaměřeny např. na realizaci vzdělávacích aktivit a vzájemnou spolupráci členů MAS, podporu spolkové činnosti spojené s tradicemi v regionech, rozvoj kulturního dědictví v regionu, posílení místní ekonomiky apod. Byly vydány i propagační materiály určené rodinám s malými dětmi, vytvořen informační systém podnikatelů a neziskových organizací v regionu.

MAS dále spolupracuje s obcemi v regionu, zejména při vzájemné výměně a prezentaci informací. Obcím sdílí na webových stránkách MAS Podchlumí jejich společenské, kulturní a sportovní akce a na oplátku ony zveřejňují informace o této MAS – ať už na webových stránkách obce, či na vývěsních tabulích (např. informace o připravovaných výzvách MAS, zpravodaj MAS atd.).

## **Příklad uplatňování principu spolupráce MAS Hradecký venkov**

Ve spolupráci s agenturou CzechInvest přijala MAS Hradecký venkov v roce 2010 návštěvu bulharské delegace z regionu Haskovo, kde měli nově založené MAS a potřebovali získat konkrétní informace o činnosti již fungujících MAS. Společně diskutovali o programu LEADER, o činnosti mikroregionů a MAS a s tím spojeným čerpáním finančních prostředků z evropských fondů. Představitelé delegace ocenili způsob práce této MAS a především to, že má blízko k lidem v regionu.

Se sousední MAS Společná CIDLINA bylo od roku 2009 realizováno celkem 7 projektů spolupráce podpořených z PRV ČR. V rámci těchto projektů byla na území partnerských MAS vybudována dětská hřiště, zakoupeno vybavení pro pořádání venkovních kulturních, společenských a sportovních aktivit MAS, jejich členů a partnerů v území, byl zprovozněn webový portál na podporu prodeje regionálních potravin, propagováno zdravé vaření ze zdravých potravin, vysázena zeleň v obcích i krajině.

Hradecký venkov úzce spolupracuje se Společnou CIDLINOU při výměně zkušeností s realizací SPL, společně pořádají propagační akce (v roce 2011 připravili společně exkurzi pro francouzské partnery z regionu Le Melle Surth Sarthe), kulturní a vzdělávací akce (Zemědělský den, Den veřejné správy, Veletrh cestovního ruchu,



Na venkově zdravě jíme – akce pro širokou veřejnost a dále pak společná školení a semináře pro různé cílové skupiny – neziskové organizace, základní a mateřské školy, školní jídelny, zástupce měst a obcí apod.). Dále společně s MAS Společná CIDLINA podporuje lokální potravinové výrobky a pěstitele potravin a rozvoj podnikání v regionech – projekt spolupráce Na venkově zdravě jíme.

V roce 2011 MAS Hradecký venkov a Společná CIDLINA rozšířily spolupráci na území sousedních MAS, a to ze sousedního Pardubického kraje MAS Zálabí – společný projekt spolupráce s názvem Dědictví našich předků. Projekt byl zaměřen na oblast záchrany kulturního dědictví, byly opraveny vybrané památky a vznikly 3 stálé výstavní expozice (kampanologická expozice v kostele v Suché, expozice písemnictví v Hankově Domě a expozice rodu Pernštějnů v Týnci nad Labem), 1 putovní kampanologická expozice a společný propagační materiál o kulturním dědictví našich předků.

V roce 2013 byl připraven společný projekt mezi MAS Hradecký venkov a Společná Cidlina a MAS Železnohorský region (Pardubický kraj) s názvem „Krajina je naše zrcadlo“. V rámci projektu byla na území partnerských MAS na vybraných místech revitalizována zeleň v obcích, v krajině, podél polních a účelových komunikací a propagována a školená péče o zeleň a krajinu. Celkem se uskutečnily 4 semináře zaměřené na ochranu a tvorbu životního prostředí a 1 exkurze. Bylo vybudováno pěstitelské centrum v Dubenci (moštárna, sušárna ovoce a pastér ovocných šťáv).

## **Příklad uplatňování principu spolupráce MAS Brána do Českého ráje**

MAS Brána do Českého ráje spolupracovala na projektu „GEOPARK – POZNÁNÍ, ROZVOJ, SJEDNOCENÍ“. Spolu se zmiňovanou MAS se na tomto projektu podílela Obecně prospěšná společnost pro Český ráj (koordinátor projektu), MAS „Přijďte pobejt!“ a italská GAL Valler del Crocchio.

Tento projekt podporoval atraktivitu Geoparku Český ráj pro návštěvníky – kombinací vytvoření originálního informačního systému, mininaučných stezek a modifikací geocachingu. Podpora identifikace obyvatel Geoparku s tímto územím vytvořením lokálních minimuzeí a pořádáním „Slavností geoparku“ a uspořádáním odborných tvořivých konferencí a workshopů na téma Geopark

s italskými partnery v návaznosti na výměnné dny geoparku u zahraničních partnerů.

Více o tomto projektu spolupráce na <http://www.masbcr.cz/cz/projekty-spoluprace/geopark-poznani-rozvoj-sjednoceni.html>.

MAS Brána do Českého ráje koordinovala také další projekt spolupráce „Geopark, šance pro region“. Spolu se zmiňovanou MAS se na tomto projektu podílela Obecně prospěšná společnost pro Český ráj, MAS „Přijďte pobejt!“ a švédská MAS LEADER DalAvarna. Zaměřením projekt navazuje na předchozí úspěšný projekt mezinárodní spolupráce GEOPARK – POZNÁNÍ, ROZVOJ, SJEDNOCENÍ, které realizovaly stejné MAS ČR s italskou LAG (viz příklad výše).

Projekt propagoval území Geoparku Český ráj s jeho geologickým, paleontologickým, mineralogickým i historickým bohatstvím a s tím souviselo využití tohoto potenciálu k rozvoji území, zejména v oblasti cestovního ruchu. Hlavním úkolem bylo vzbuzení zájmu o přírodní, vlastivědné i historické bohatství regionu především u mladé generace.

Cílem projektu bylo vydání 1200 ks regionální učebnice, zpracování 6 ks studií o vzhledu a geologické náplni geoexpozic, vytvoření 8 venkovních geoexpozic (v území MAS Brána do Českého ráje budou 3 geoexpozice: v Libuni, v Tatobitech a v Nové Pace) spolu s vydáním 5100 ks informačních letáků o geolokalitách, uspořádání dvou čtyřdenních workshopů v ČR (workshop proběhl ve dnech 3.–4. 6. 2013 v Parkhotelu Skalní město v Prachovských skalách, v následujících dnech 5.–6. 6. 2014 proběhly 2 exkurze a ve Švédsku, (ve dnech 17.–20. 9. 2014 proběhl workshop a exkurze, workshop se konal 17.–18. 9. v hotelu Lerdalshojden v Rattviku, exkurze proběhly ve dnech 19.–20. 9. 2014) jejichž náplní bylo předání zkušeností z fungování geoparku a naopak získání jejich zkušenosti s prezentací švédského regionu Silian do zahraničí, s ekologickou výchovou a turismem zaměřeným na seniory.

Dalším cílem projektu bylo vytipování ojedinělých producentů (s tím souviselo vydání souboru 30 ks karet, které přispěly k propagaci těchto producentů a umožnily jim i případný následný vstup do certifikace regionálních produktů).

Osvěta o Geoparku Český ráj pro mládež proběhla v rámci tradičních akcí v regionu formou 5 besed.

Více o tomto projektu spolupráce na <http://www.masbcr.cz/cz/projekty-spoluprace/geopark-sance-pro-region.html>.

### **Na základě těchto příkladů doporučujeme ostatním MAS:**

- nové MAS (ale i ostatním MAS) spolupracovat s jinou MAS (i zahraniční) a tím získat informace a zkušenosti v určité oblasti nebo při řešení konkrétního problému,
- spolupracovat se všemi aktéry z regionu jak z veřejného, tak soukromého a neziskového sektoru:
  - ◆ např. spolupracovat i na bázi pomoci pro NNO – půjčování stanů a ozvučení (ve vlastnictví DSO),
  - ◆ např. spolupracovat s obcemi (společné akce, společné investice, zapůjčování prostor, techniky),
  - ◆ např. spolupracovat s Úřadem práce v území dotyčné MAS (Týden vzdělávání, přednášky, zaměstnávání uchazečů o zaměstnání),
  - ◆ např. spolupracovat se zahraniční MAS (převzetí zkušeností z rozdílných regionů formou komunitně vedeného dialogu při workshopech).

## ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MAS

### POVINNÉ PARAMETRY A VARIANTNÍ ŘEŠENÍ

Místní akční skupiny (MAS) jsou nositeli metody LEADER na území, pro které pracují.

Jsou zakládány jako místní komunitní skupina, která své členy spojuje za účelem partnerství a spolupráce při rozvoji konkrétního území. Jako reprezentanti metody LEADER musí MAS naplňovat základní principy LEADER, tedy OTEVŘENOST, TRANSPARENTNOST A ROVNÝ PŘÍSTUP.

### Založení MAS

Pro založení místní akční skupiny jsou nezbytné tyto základní kroky:

- správný výběr území pro činnost MAS jak z hlediska pravidel LEADER, tak z hlediska znalosti a poptávky v území,
- oslovení a zapojení aktivních občanů, představitelů obcí, podnikatelských subjektů, neziskových organizací do přípravy a činnosti MAS,
- výběr právní formy, sestavení jejích orgánů, zvolení valné hromady, statutárních zástupců, manažera, účetního, vypracování podmínek nutných k registraci – zásady hospodaření, založení účtu a registrace MAS,
- zpracování, projednání a schválení vlastní strategie rozvoje území MAS pro další období,
- sestavení členské základny z osob či subjektů, které mají v území MAS by dliště, sídlo, nebo v něm působí.

### Členská základna

MAS jsou reprezentanty všech občanů regionu. Jsou tedy partnerstvím subjektů veřejných (obce, dobrovolné svazky obcí, příspěvkové organizace, státní instituce...) soukromých, a to jak podnikatelských (osoby samostatně výdělečně činné, zemědělství podnikatelé, obchodní společnosti...), tak nepodnikatelských (aktivní jedinci), ale i neziskových (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, farnosti...).

Tyto tři sektory musí být v MAS rovnoměrně zastoupené, ať už přímo jednotlivými subjekty z území, nebo jejich zájmovými asociacemi na místní úrovni.

Jedním ze základních principů fungování MAS je jejich otevřenost novým členům. Ti mají možnost do partnerství bez dalších bariér přistupovat, a podílet se na spolurozhodování o budoucnosti daného regionu a kontrole činnosti MAS. Členská základna MAS by tak měla být co nejširší a různorodá, rozložení mezi jednotlivé sektory by se mělo blížit třetinovému zastoupení.

Pro členy MAS platí tyto podmínky (převzato ze stanov zapsaného spolku Sdružení SPLAV, z.s.):

- Členy MAS mohou být fyzické osoby starší 18 let a právnické osoby s trvalým pobytem, sídlem, či místem působení v regionu MAS, jejichž činnost a cíle se shodují se stanovami a cíli MAS. Právnickou osobu v MAS zastupuje pověřený člen statutárního orgánu, popř. jím pověřená jiná fyzická osoba.
- Podle zásad hnutí LEADER musí být respektováno, že veřejný sektor ani žádná z jednotlivých zájmových skupin nepředstavuje více než 49 % hlasovacích práv MAS. V případě příjmu dalšího člena, kterým by byl narušen tento poměr, takovýto člen je přijímán bez hlasovacích práv.
- V případě zrušení členství některého člena MAS disponujícího hlasovacími právy, je tento nahrazen dalším v pořadí přijatým členem z téže zájmové skupiny a zároveň obdrží hlasovací práva.
- Valná hromada dbá, aby struktura členů vykazovala rovnoměrný počet zástupců za rozmanité sociální, kulturní, a ekonomické oblasti.

O přijetí za člena MAS rozhoduje nejvyšší orgán na základě písemné přihlášky.

Členství vzniká dnem přijetí za člena usnesením nejvyššího orgánu.

### **Členství zaniká:**

- vystoupením člena jeho písemným oznámením a rozhodnutím Valné hromady,
- úmrtím člena,
- u právnické osoby jejím zrušením,
- vyloučením člena pro zjevný rozpor jeho aktivit s cíli MAS, dále i dle § 238 a § 239 OZ, tj. nezaplatí-li člen členský příspěvek ani v přiměřené lhůtě určené MAS dodatečně ve výzvě k zaplacení, ačkoli byl na tento následek

ve výzvě upozorněn, dále porušil-li povinnost vyplývající z členství a v přiměřené lhůtě nápravu nezjednal ani po výzvě MAS, výzva se nevyžaduje, nelze-li porušení povinnosti odčinit nebo způsobilo-li MAS zvláště závažnou újmu,

- zánikem MAS.

MAS vede seznam členů. V seznamu se u každého člena uvádějí následující údaje:

- fyzické osoby: jméno a příjmení, bydliště, datum narození, č. telefonu, e-mail,
- právnické osoby: název a sídlo, IČ (DIČ), č. telefonu, e-mail, osoba jednající jménem člena ve spolku.

Zápis a výmazy ze seznamu členů provádí předseda MAS nebo jím pověřená osoba do 30 dnů od vzniku nebo zániku členství. Seznam členů je uveřejněn na webových stránkách spolku, s podmínkou souhlasu člena.

## **Práva a povinnosti členů**

### **Členové mají právo:**

- účastnit se jednání nejvyššího orgánu MAS,
- předkládat návrhy a podněty k činnosti,
- využívat informací, s kterými MAS disponuje,
- podílet se na akcích pořádaných MAS,
- volit funkcionáře MAS a být voleni do jejích orgánů.

### **Členové jsou povinni:**

- přispívat svou činností k tvorbě a uskutečňování strategie rozvoje regionu a k rozvoji venkova i rozvoji MAS, dodržovat a naplňovat stanovy a společně dohodnuté postupy,
- přispívat svou činností k propagaci a dobrému jménu MAS,
- zaplatit členský příspěvek ve výši a v termínu podle rozhodnutí Valné hromady a dohodnutý podíl na spolufinancování projektů.

Členy MAS se obvykle v první řadě stávají osoby, které jsou již v rozvoji regionu aktivní, ať už jako starostové obcí, mluvčí profesních organizací, vedoucí zájmových sdružení, pracovníci neziskových organizací, podnikatelé, atp. V další vlně se pak přidruží osoby, které členství v MAS pokládají za prospěšné pro rozvoj svých aktivit, nesmělí zájemci o veřejně prospěšné záležitosti a další subjekty, které činnost MAS zaujala později.

Dalším způsobem, jak MAS může využívat vnitřní zdroje místních komunit, je zapojování místních aktérů do různých neformálních i formálních pracovních skupin, které připravují podklady pro další činnost MAS, nebo sami navrhuji a realizují různé aktivity.

Velkou devizou MAS je také jejich transparentnost. Vzhledem k tomu, že MAS jsou tvořeny širokým partnerstvím, které zastupují desítky místních aktérů, podléhají tak veřejné kontrole těchto subjektů, které mají možnost sledovat veškeré procesy uvnitř MAS, volit i odvolávat členy jednotlivých orgánů apod.

## **PRÁVNÍ FORMA**

Jako ekonomicky činný subjekt, který hospodaří s veřejnými finančními prostředky, musí mít místní akční skupina jednu z právních forem schválených českým právním řádem a zároveň v souladu s podmínkami programu LEADER.

MAS mají nejčastěji formu občanského sdružení, resp. zapsaného spolku nebo formu obecně prospěšné společnosti, ojediněle také jinou formu, např. zapsaný ústav.

### **Občanské sdružení, zapsaný spolek**

O. s. je samostatnou právnickou osobou založenou na základě zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Tato forma neziskového subjektu je hojně využívána při činnosti různých zájmových sdružení atd., a to zejména s ohledem na flexibilitu právní úpravy vzniku a fungování tohoto subjektu. Výhodou je též nízká ekonomická náročnost vzhledem ke skutečnosti, že při vzniku sdružení nejsou zákonem vyžadovány žádné majetkové vklady a registrační řízení není

zpoplatněno. Na rozdíl od níže uvedené obecně prospěšné společnosti (dále jen o. p. s.) má o. s. velkou výhodu v tom, že se může stát účastníkem správních řízení (při splnění zákonem stanovených podmínek). Podle nového občanského zákoníku však tato forma právní subjektivity již není možná a všechna občanská sdružení, tedy i místní akční skupiny, jsou nuceně transformovány na nový právní subjekt – zapsaný spolek, pokud se nerozhodnou pro jinou z možných právních subjektivit, např. zapsaný ústav. K transformaci občanských sdružení na zapsaný spolek došlo automaticky k 1. 1. 2014 s tím, že do 31. 12. 2016 mají původní občanská sdružení čas na úpravu svých vnitřních předpisů, hlavně stanov. V případě MAS však většina původních občanských sdružení již své vnitřní předpisy upravila v souvislosti s probíhající standardizací MAS. Forma zapsaného spolku převzala jednoduché zásady platné dříve pro založení i činnost občanských sdružení.

### **Obecně prospěšná společnost (o. p. s.)**

O. p. s. je poměrně mladá forma právnické osoby. Má právní subjektivitu i způsobilost k právním úkonům. Zakládala se podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (dále jen ZOPS). O. p. s. poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek. Hospodářský výsledek (zisk) o. p. s. nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejich orgánů nebo zaměstnanců a musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla o. p. s. založena.

Charakteristickým rysem účetnictví je povinnost oddělit v účetnictví náklady a výnosy spojené s doplňkovými činnostmi, náklady a výnosy spojené s obecně prospěšnými službami a náklady a výnosy nepatřící do předchozích skupin a spojené se správou obecně prospěšné společnosti. Navíc ZOPS stanoví povinnost ověřit roční účetní závěrku o. p. s. auditorem v případě, že o. p. s. je příjemcem dotací nebo jiných příjmů ze státního rozpočtu, z rozpočtu obce případně z rozpočtu jiného územního orgánu nebo od státního fondu, jejichž celkový objem přesáhne v roce, za nějž je účetní závěrka sestavována, 1 milion Kč. Účetnictví lze vést klasicky v plném nebo zjednodušeném rozsahu. Navíc o. p. s. má ze zákona stanovenou povinnost vypracovávat a zveřejňovat výroční zprávu o činnosti a hospodaření. Co se daní týče, o. p. s. je dle ustanovení § 20 odst. 4 písm. c) zákona č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitosti, na rozdíl od o. s. osvobozena od placení některých daní (darovací, dědická) při bezúplatném nabytí majetku určeném na činnost o. p. s.



Novým občanským zákoníkem je tato právní forma umožněna i nadále, a tak místní akční skupiny, které jsou obecně prospěšnými společnostmi, nemusí svou právní subjektivitu měnit (nemohou však již vznikat nové o. p. s.).

Z výše uvedeného je tedy patrné, že nejjednodušší cestou (jak po stránce zakládací, tak po stránce provozní) je založení zapsaného spolku (dále jen z. s.). Z. s. má rovněž nespornou výhodu v možnosti účastenství ve správních řízeních. Výhodou spolků je jednoduchá organizační struktura, která může přímo korespondovat se strukturou MAS a veškerá činnost, orgány i právní subjektivita spolku slouží pouze MAS.

Naopak o. p. s. má jisté výhody spočívající v daňových úlevách a také v transparentnosti a tedy důvěryhodnosti finančních toků. Zajištění všech potřebných postupů je však poměrně administrativně náročné. Obecně prospěšná společnost má také složitější organizační strukturu, kdy celá struktura MAS je obvykle jedním z více orgánů společnosti.

Každá z uvedených právních forem má své další výhody i nevýhody, volba té nevhodnější je tedy ponechána na každé konkrétní MAS.

Vzhledem k tomu, že v Královéhradeckém kraji se nenachází žádná MAS s jinou právní subjektivitou, než jsou výše uvedené, není zde forma zájmového sdružení právnických osob popisována.

## **ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MAS**

Zatímco forma právní subjektivity MAS je tímto určitým způsobem variabilní, je organizační struktura místních akčních skupin závazně stanovena, resp. jsou určeny povinné orgány a jejich zodpovědnost. Názvy jednotlivých orgánů se mohou lišit, podstatné však je, že musí zabezpečit 5 základních funkcí – řídicí, kontrolní, výběrovou, monitorovací a samozřejmě také výkonnou.

### **Nejvyšší orgán**

Nejvyšším řídicím orgánem je vždy shromáždění všech členů, resp. partnerů s názvem valná hromada, valné shromáždění členů, členská schůze, plénium apod. Tento orgán je tvořen všemi partnery MAS, přičemž veřejný sektor ani žádná ze zájmových skupin nesmí představovat více než 49 % hlasovacích práv. Jednání nejvyššího orgánu je upraveno stanovami a jednacím řádem. Je-li partnerem MAS právnická osoba, zmocní fyzickou osobu, aby ji v orgánu zastupovala, jinak

právníkem osobu zastupuje člen jejího statutárního orgánu.

Nejvyšší orgán je usnášeníschopný, je-li přítomna nadpoloviční většina partnerů MAS. Pro přijetí rozhodnutí je třeba souhlasu většiny přítomných.

Do kompetence valné hromady spadá zejména (převzato ze stanov zapsaného spolku Sdružení SPLAV, z. s.):

- schválení jednacího řádu a dalších vnitřních předpisů MAS, pokud nejsou právním řádem nebo rozhodnutím Valné hromady svěřeny jinému orgánu,
- zřízení povinných orgánů: řídicího, kontrolního a výběrového,
- ustavení dalších orgánů v případě potřeby,
- volba členů orgánů – počet členů povinných orgánů, jejich působnosti a pravomoci, způsob jejich volby a odvolávání a způsob jednání,
- přijetí nebo vyloučení partnera MAS,
- schválení úkolů MAS na roční a delší období,
- distribuce veřejných finančních prostředků – schvaluje strategii komunitě vedeného rozvoje a další strategické dokumenty zpracované MAS pro vlastní činnost, schvaluje výběrová a bodovací kritéria výběru projektů,
- schválení rozpočtu MAS, účetní závěrky, výroční zprávy o činnosti a hospodaření MAS,
- rozhodnutí o výši a termínu splatnosti členského příspěvku,
- rozhodnutí o fúzi nebo zrušení či zániku MAS.

## **Rozhodovací orgán**

Pro potřeby aktuálního řízení a rozhodování o problematice činnosti MAS je zřízen programový výbor, výbor partnerství, rada sdružení, apod. Členové rozhodovacího orgánu musí být voleni z partnerů MAS, přičemž veřejný sektor ani žádná ze zájmových skupin nepředstavuje více než 49 % hlasovacích práv. Při rozhodování je hlasovací právo členů rozhodovacího orgánu rovné. Je-li členem rozhodovacího orgánu fyzická osoba, musí být svéprávná a bezúhonná ve smyslu právního předpisu upravujícího živnostenské podnikání. Je-li členem právnická osoba, musí tuto podmínku splňovat také ten, kdo tuto právní osobu zastupuje. Rozhodovací orgán je usnášeníschopný, je-li přítomna nadpoloviční většina členů. Pro přijetí rozhodnutí je třeba souhlasu většiny přítomných. Rozhodovací orgán volí z řad svých členů předsedu MAS. Předseda svolává a řídí jeho zasedání.

Do kompetence rozhodovacího orgánu spadá zejména (převzato ze stanov zapsaného spolku Sdružení SPLAV, z. s.):

- schválení, uzavření a ukončení pracovněprávního vztahu s vedoucím zaměstnancem pro realizaci strategie,
- schválení přijetí dalších zaměstnanců MAS,
- zřízení pracovních skupin jako iniciačních a poradních orgánů a jmenování jejich členů,
- koordinace činnosti MAS,
- stanovení úkolů MAS na roční a delší období,
- zpracování způsobu hodnocení a výběru projektů MAS vč. příslušných kritérií,
- schválení výzev MAS k podávání žádostí a vymezení kritérií výběru,
- stanovení výše alokace a výběr projektů MAS k realizaci na základě návrhu výběrového orgánu,
- další činnosti vyplývající z aktuální potřeby MAS,
- svolání Valné hromady minimálně dvakrát ročně,
- kontrola plnění rozpočtu MAS.

## **Výběrový orgán**

Členové výběrového orgánu (výběrové komise) musí být voleni ze subjektů, které na území MAS prokazatelně místně působí. Je-li členem výběrového orgánu právnická osoba, zmocní fyzickou osobu, aby ji v orgánu zastupovala, jinak právnickou osobu zastupuje člen jejího statutárního orgánu. Doby mandátu členů určuje nejvyšší orgán na dobu max. jednoho roku, opakované zvolení je možné. Při rozhodování je hlasovací právo členů výběrového orgánu rovné. Je-li členem výběrového orgánu fyzická osoba, musí být svéprávná a bezúhonná ve smyslu právního předpisu upravujícího živnostenské podnikání. Je-li členem právnická osoba, musí tuto podmínku splňovat také ten, kdo tuto právnickou osobu zastupuje. Veřejný sektor ani žádná ze zájmových skupin nepředstavuje více než 49 % hlasovacích práv. Výběrový orgán volí svého předsedu z řad svých členů. Předseda svolává a řídí zasedání.

Do kompetence výběrového orgánu spadá zejména (převzato ze stanov zapsaného spolku Sdružení SPLAV, z. s.):

- předvýběr projektů na základě objektivních kritérií – stanoví pořadí projektů podle jejich přínosu k plnění záměrů a cílů strategie.

## Kontrolní orgán

Členové kontrolního orgánu (kontrolní komise, revizní komise, dozorčí rada, kontrolní výbor, monitorovací výbor) musí být voleni z partnerů MAS. Kontrolní orgán volí svého předsedu z řad svých členů. Předseda svolává a řídí jeho zasedání. Při rozhodování je hlasovací právo členů kontrolního orgánu rovné.

Je-li členem kontrolního orgánu fyzická osoba, musí být svéprávná a bezúhonná ve smyslu právního předpisu upravujícího živnostenské podnikání. Je-li členem právnická osoba, musí tuto podmínku splňovat také ten, kdo tuto právnickou osobu zastupuje. Kontrolní orgán je usnášeníschopný, je-li přítomna nadpoloviční většina členů. Pro přijetí rozhodnutí je třeba souhlasu většiny přítomných. Nejméně jedenkrát ročně podává zprávu nejvyššímu orgánu MAS o výsledcích své kontrolní činnosti.

Do kompetence kontrolního výboru spadá zejména (převzato ze stanov zapsaného spolku Sdružení SPLAV, z. s.):

- projednávání řádné a mimořádné účetní závěrky a výroční zprávy MAS a jeho hospodaření,
- dohled nad souladem činnosti spolku se zákony, platnými pravidly, standardy MAS a strategie,
- nahlížení do účetních knih a jiných dokladů MAS a kontrola tam obsažených údajů,
- svolání mimořádného jednání nejvyššího orgánu a rozhodovacího orgánu, jestliže to vyžadují zájmy MAS,
- kontrola metodiky způsobu výběru projektů Spolku a její dodržování, včetně vyřizování odvolání žadatelů proti výběru MAS,
- monitoring a hodnocení strategie (zpracovává a předkládá ke schválení rozhodovacímu orgánu indikátorový a evaluační plán strategie).

Statutárními zástupci MAS jsou podle právní subjektivity MAS buď předseda (zapsaný spolek) nebo ředitel (obecně prospěšná společnost).

Do kompetence předsedy spadá zejména (převzato ze stanov zapsaného spolku):

- statutární zastupování MAS,
- jednání jménem MAS, toto právo může delegovat podle potřeby na jinou osobu v souladu s vnitřní směrnicí.

Jeden partner MAS může být kromě nejvyššího orgánu členem (vyslat svého zástupce) pouze jednoho povinného orgánu.

## Výkonný orgán

Výkonnou pozici má sekretariát či kancelář MAS, která je řízena manažerem MAS, který má případně k dispozici další spolupracovníky. Sekretariát administruje veškeré realizované programy a projekty a je zodpovědný za dodržování všech podmínek a pravidel. Činnost sekretariátu MAS je zpravidla detailně popsána vnitřními organizačními řády a směrnicemi či jinak standardizována, v několika případech dokonce podléhá systému managementu kvality ISO 9001. Základní administrativní postupy jsou v rámci podmínek jednotlivých programů standardizovány a každá MAS je má zapracovány do svých interních směrnic. Kromě výše uvedených orgánů zřizuje většina MAS také různé pracovní skupiny, zaměřené zpravidla na různorodé oblasti – např. mládež, ženy, památky, školství, životní prostředí, cestovní ruch apod.

MAS vede účetnictví ve smyslu zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. V případě, že je MAS orgánem či organizační složkou nějakého subjektu, vede účetnictví organizační složky odděleně od ostatních činností.

## PŘEHLED ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SOUČASNÝCH MAS

Ze 179 místních akčních skupin, které byly v České republice evidovány k 1. 12. 2014, mají všechny samostatnou právní subjektivitu, z toho 114, tedy zhruba dvě třetiny, jsou občanským sdružením, třetina, tedy 59 MAS, je obecně prospěšnou společností, 5 MAS je zájmovým sdružením právnických osob a 1 zapsaným ústavem. Vzhledem k výše zmíněným změnám v legislativě ČR jsou občanská sdružení postupně transformována na zapsané spolky. I když lhůta na tuto transformaci je dvouletá (do konce r. 2016), většina místních akčních skupin již touto transformací prochází již nyní v souvislosti s probíhající standardizací MAS.

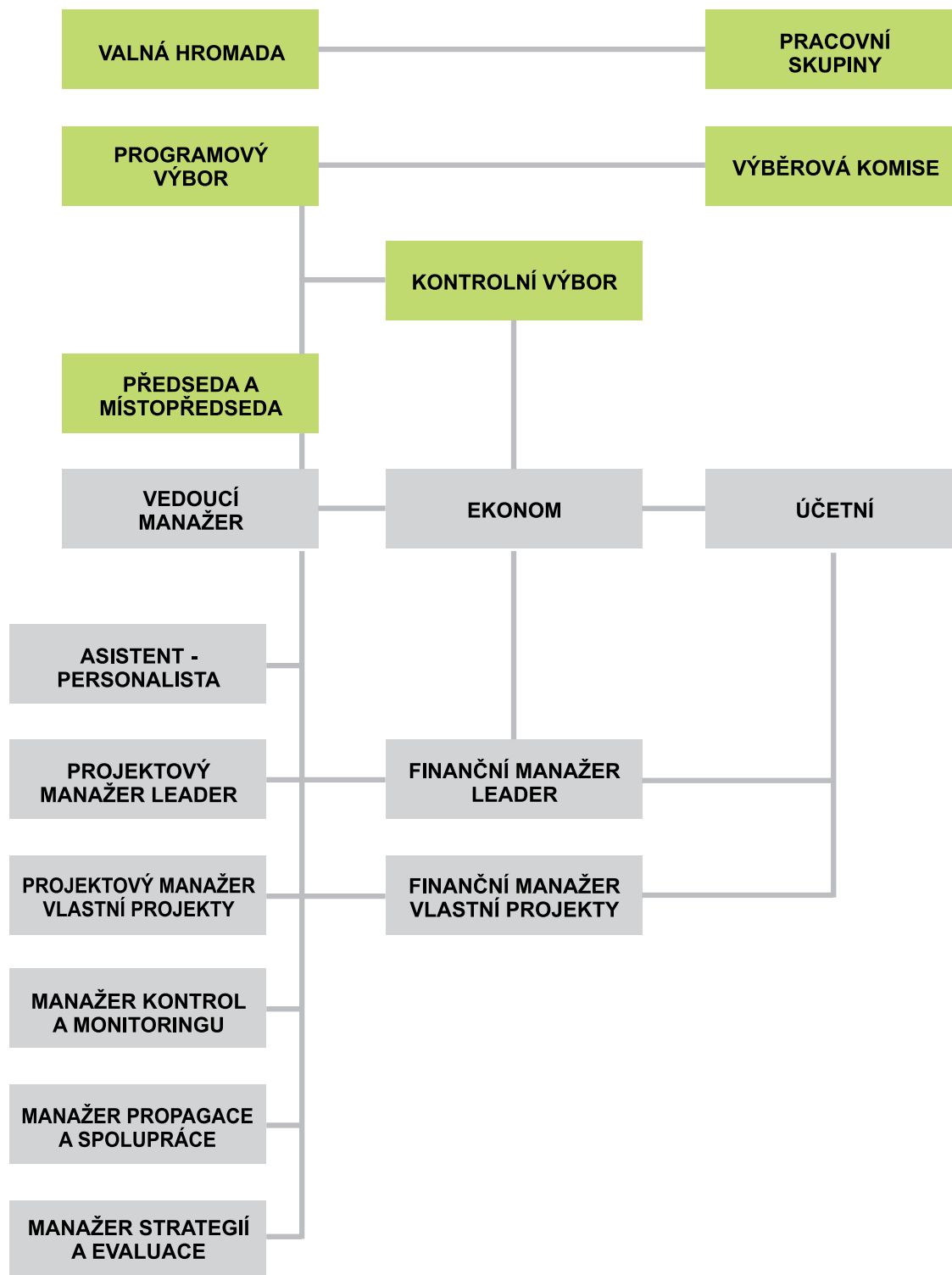
Z aktuálního seznamu MAS je patrné i určité upřednostňování některé právní subjektivity MAS podle krajů. V krajích Jihomoravském, Královéhradeckém, Libereckém, Pardubickém, Zlínském je výrazná převaha spolků, zatímco v krajích Karlovarském a Vysočina je upřednostňována forma obecně prospěšné společnosti. Čtyři z pěti ze zájmových sdružení právnických osob se nacházejí

v Moravskoslezském kraji. Z toho je patrné, že místní akční skupiny spolupracují, radí si a inspirují se navzájem.

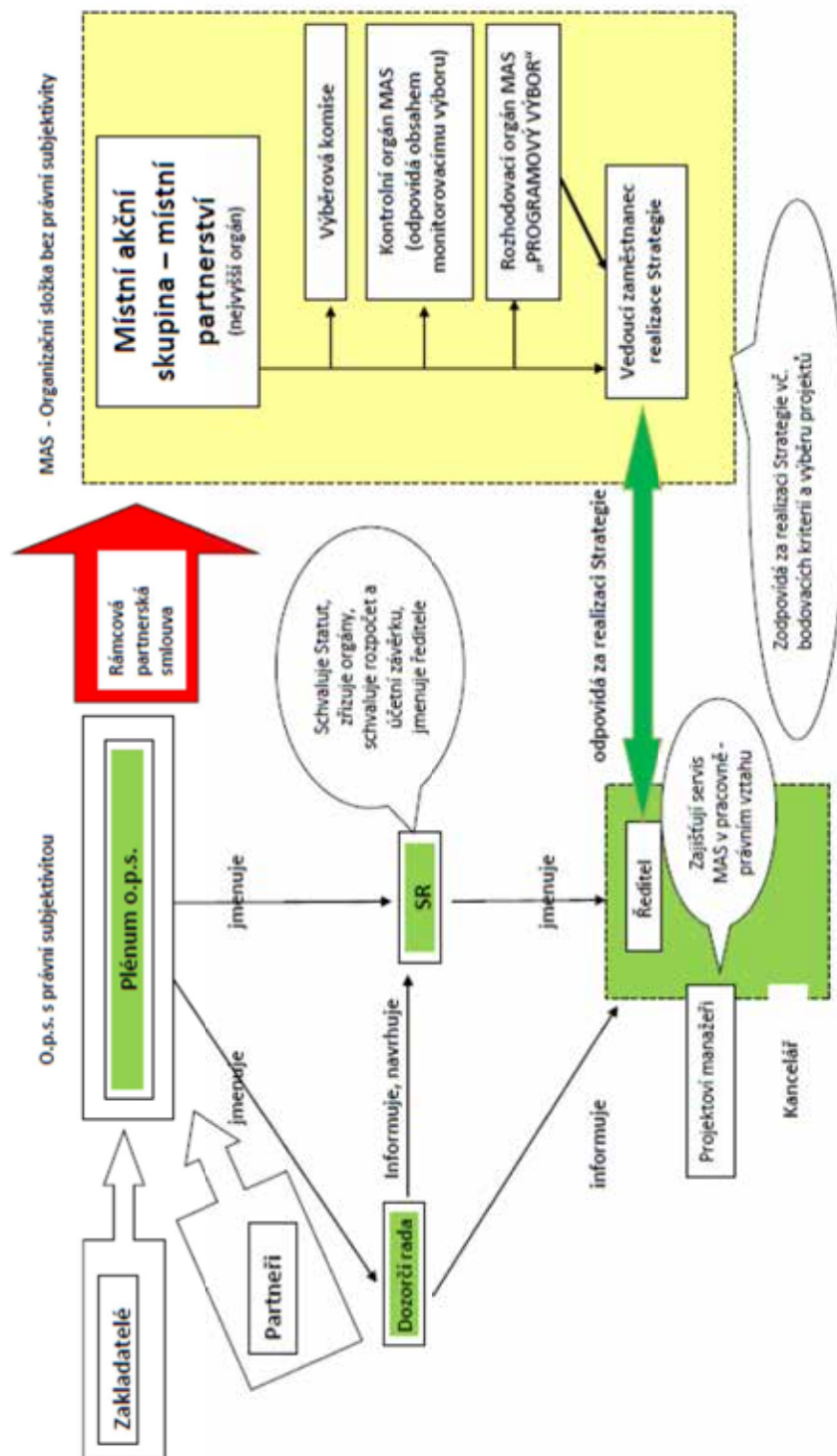
V Královéhradeckém kraji je 11 MAS s právní subjektivitou zapsaný spolek a 4 obecně prospěšné společnosti. Každá MAS má zpracované stanovy (spolek) nebo statut (obecně prospěšná společnost), případně oboje, kdy stanovy upravují činnost polku obecně a statut konkrétně ve vztahu k programu LEADER. Každá MAS má také zpracované vnitřní předpisy – jednací řády orgánů, organizační řád organizace, metodiky, manuály. Všechny tyto dokumenty jsou veřejné.

Obrázek 2 Příklad organizačního schéma MAS

**PŘÍKLAD ORGANIZAČNÍHO SCHÉMA MAS**



Obrázek 3 Organizační struktura MAS Sdružení SPLAV, z. s.





## ZKUŠENOSTI A DOPORUČENÍ

Práva a povinnosti MAS a jejich postavení jak v právním systému, tak v systému dotačních programů i v systému řízení regionálního rozvoje je problematika velmi složitá a dá se říci, že teprve v současné době se v některých ohledech vyjasňuje a upřesňuje. Týká se to především role MAS v rozvoji regionu, vlastní struktury a vztahů, povinností a kompetencí orgánů, tedy tam, kde MAS může vyvíjet svou činnost kontinuálně, samostatně a bez zásahů zvenčí. Naproti tomu role MAS v dotačních programech se zásahy státních institucí stále upravuje a mění, a to ji destabilizuje a snižuje její autoritu v očích veřejnosti. Z toho vyplývá, že ani organizační struktura MAS, která svěřené role musí reflektovat, nemusí být ve své současné podobě konečná a také povinnosti jednotlivých orgánů se mohou měnit.

## PROCES VÝBĚRU PROJEKTŮ

Místní akční skupiny z podstaty svého vzniku iniciují kroky k rozvoji svého území. Mezi ně patří tvorba strategie pro určité období. Pro období 2007–2013 jí byl Strategický plán LEADER, pro období 2014–2020 Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. Pro naplňování těchto strategií MAS provádějí vedle mnoha dalších aktivit také realizaci projektů jednotlivých subjektů v územní působnosti MAS. Nedílnou součástí je hodnocení a výběr projektů.

Řídící orgány programů zajišťují, že MAS postupují dle pravidel definovaných v jejich metodických pokynech a jsou tak schopné vybírat ty nejlepší projekty ve vazbě na schválenou strategii. Proces výběru a schvalování projektů je soubor činností, které jsou vykonávány v období od data registrace žádostí o podporu do podepsání právního aktu o poskytnutí. Každá fáze hodnocení a výběru projektů má svá vlastní kritéria, jejichž cílem je vybrat transparentně kvalitní projekty, které budou naplňovat věcné i finanční cíle programu.

## SCHVÁLENÍ FICHÍ, VYHLÁŠENÍ VÝZVY

### Fiche

Samotnému procesu výběru projektů předchází schválení fichí v MAS pro konečné žadatele. Podmínky pro tvorbu fiche vydává řídicí orgán programu tak, aby naplňovala účel opatření/podopatření uvedený v jejich popisu. Fiche (oblasti podpory) jsou stručným popisem navržených opatření stanovených MAS, cíle či dopady, které mají naplňovat realizované projekty v souladu s cíli vymezenými ve strategii.

### Obsah výzvy:

- číslo, název a vymezení fiche,
- přiřazení fiche k opatření PRV,
  - ◆ hlavní opatření + režim podpory a maximální míra pro hlavní opatření,
  - ◆ vedlejší opatření + režim podpory a maximální míra pro vedlejší opatření,
- definice příjemce dotace,

- maximální/minimální způsobilé výdaje,
- způsobilé výdaje,
- nezpůsobilé výdaje a limity stanovené MAS,
- kritéria přijatelnosti,
- další podmínky,
- preferenční kritéria,
  - ◆ povinná preferenční kritéria,
  - ◆ preferenční kritéria stanovená MAS,
  - ◆ postup při shodném počtu bodů,
- povinné přílohy předkládané při podání Žádosti o dotaci (povinné i stanovené MAS),
- nepovinné přílohy předkládané při podání Žádosti o dotaci,
- povinné přílohy předkládané při podpisu Dohody,
- povinné přílohy předkládané při podání Žádosti o proplacení,
- kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS (monitorovací indikátor).

Fiche, které budou vypsány ve Výzvě, **schvaluje rozhodovací orgán MAS.**

## Výzva k předkládání projektů

Vyhlašování výzev v MAS probíhá na dvou úrovních. Na úrovni programu vyhlašuje výzvu řídicí orgán, na místní úrovni vyhlašují výzvy MAS jako nositelé komunitně vedeného místního rozvoje. Tento vztah je upraven smlouvou mezi MAS a relevantním řídicím orgánem, který definuje podmínky a postupy pro administraci žádostí o dotaci.

Na základě tohoto rozhodnutí je **vyhlášena Výzva** pro předkládání projektů v MAS. Výzvu a její konkrétní podmínky musí **schválit poskytovatel** dotace. Důvodem je kontrola a soulad s pravidly poskytované dotace (PRV). Výzva je vyhlášena a **uveřejněna** na webových stránkách MAS, případně jiným transparentním způsobem (webové stránky obcí, regionální deníky, apod.). Společně s Výzvou jsou na webových stránkách MAS zveřejněny také **příručky pro žadatele** a další

metodické pokyny tak, aby měla MAS jistotu, že žadatelé mají k dispozici všechny potřebné informace o požadavcích, které musí být splněny, aby mohli řádně žádat o dotaci a realizovat projekt. Pro žadatele jsou k dispozici **konzultace** s pracovníky MAS, řídicího orgánu či zprostředkujícího subjektu daného operačního programu, semináře, konference atd.

## STANOVENÍ PREFERENČNÍCH KRITÉRIÍ

Účelem preferenčních kritérií je vybrat k financování kvalitní projekty, splňující cíle programu, jejichž výsledky povedou k naplňování strategie MAS a socioekonomickým přínosům regionu. Zároveň budou splňovat kritéria hospodárnosti, efektivnosti, účelnosti, potřebnosti, proveditelnosti a návaznosti na vyšší strategické a koncepční dokumenty. Na jednotlivé aspekty ovšem může být kladen různý důraz, a proto se mohou použít pro jejich zjištění různé přístupy. V každé fichi je uveden seznam preferenčních kritérií, jejich charakteristika a počty bodů, které lze dosáhnout po jejich splnění daného kritéria. Zároveň je jasně uvedeno, na základě jakých dokumentů bude bodování provedeno.

Preferenční kritéria jsou určena dvěma úrovněmi:

- 1) povinná preferenční kritéria daná řídicím orgánem programu,
- 2) preferenční kritéria stanovená MAS.

Vymezená kritéria musí být srozumitelná a musí zajistit jednoznačnou interpretaci obsahu kritéria, tj. toho, co má být hodnoceno, jakým způsobem a na základě čeho (zdroj informací). Nesmí přitom docházet k překryvům jednotlivých kritérií. Nabízí se otázka subjektivních kritérií, které mohou na jedné straně působit sporně, ale na druhé straně mohou přispět k výběru přínosnějšího pro dané území. Svůj přínos může například přinést kritérium „společenský přínos projektu“, kdy hodnotitelé berou v potaz socioekonomický přínos projektu pro region (kolik osob bude projekt využívat, zda již podobná služba v regionu existuje, jaká bude frekvence využití projektu, jak bude dále s podpořenou investicí nakládat, jak bude zajištěna její funkce a účel, jaké organizační, lidské, finanční a další zdroje budou zajištěny, aby byly výstupy dlouhodobě udrženy). Z toho vyplývá, že nějaké subjektivní kritérium by v hodnocení mohlo mít svoji váhu, ale na druhé straně je třeba stanovit, jakými otázkami bude kritérium hodnoceno, a toto hodnocení

je nutné slovně popsat tak, aby byla vyloučena netransparentnost rozhodnutí hodnotitele k výběru projektu.

Zároveň je třeba počet kritérií limitovat z důvodu možného zvyšování náročnosti procesu hodnocení a výběru projektů.

Povinně jsou u každé fiche bodově zvýhodněny následující skutečnosti:

- vytvoření každého nového trvalého pracovního místa na plný úvazek,
- uplatňování inovačních přístupů,
- 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.

Způsob a míra zvýhodnění je ponechán na MAS. Dále je povinně uveden postup při shodném počtu bodů u projektů předkládaných konečnými žadateli v rámci dané fiche (např. bude rozhodovat nižší finanční požadavek žadatele, míra požadované podpory, čas předložení žádosti, apod.)

Nejčastěji byla MAS zapojenými v předloženém projektu volena následující preferenční kritéria:

- prokazatelně příznivý vliv na životní prostředí v regionu,
- doba realizace projektu,
- rovné příležitosti,
- projekt rozvíjí/propaguje místní regionální produkt,
- velikost obce jako místa realizace projektu,
- míra využívání výstupu projektu,
- inovativnost projektu,
- komplexnost projektu,
- finanční náročnost (výše požadovaných finančních prostředků),
- provázanost projektu,
- finanční kapacita k zajištění realizace projektu,
- příprava projektu metodami komunitního plánování,
- kvalita realizačního týmu,
- kvalita zpracování projektu,
- projekt rozvíjí místní tradiční produkci,
- apod.

## SEMINÁŘ PRO ŽADATELE

Po vyhlášení výzvy zajistí manažer MAS proškolení možných žadatelů. Školení spočívá v seznámení s vypsányými fichemi, podrobnými pravidly a limity jednotlivých opatření. Dále jsou žadatelé seznámeni s možností konzultace při vyplnění žádosti a důsledné dokládání jednotlivých příloh. Konzultace před podáním žádostí si jednotliví žadatelé domluví s manažerem nebo pracovníkem sekretariátu MAS. Žadatelé si musí ověřit, že mají dostatečnou administrativní, finanční a provozní kapacitu ke splnění požadavků dotace.

## PŘÍJEM A ADMINISTRACE ŽÁDOSTÍ

MAS zveřejní přesné podmínky pro příjem žádostí o dotaci ve výzvě (termín ukončení příjmu žádostí, čas, adresa). Žádosti předložené po daném termínu nebo předložené na jiné adrese nemohou být přijaty.

Proces schvalování projektů lze dělit do dvou navazujících částí:

- 1) Hodnocení projektů – kontrola úplnosti, kontrola přijatelnosti, bodové hodnocení pomocí preferenčních kritérií.
- 2) Výběr projektů – výběr projektů rozhodovacím orgánem, příprava a vydání smlouvy o poskytnutí dotace.

### Kontrola úplnosti

Na základě vyhlášené výzvy přijme kancelář MAS žádost o dotaci. Manažer MAS s dalším pracovníkem sekretariátu nejprve provede administrativní kontrolu úplnosti přijatých žádostí o dotaci na základě kontrolního listu. Neúplná Žádost o dotaci (neobsahující všechny povinné přílohy) není MAS přijata a žadatel je na místě o této skutečnosti a jejich důvodech písemně informován. V případě neúplnosti Žádosti vyzve manažer MAS žadatele k doplnění žádosti do 5 pracovních dnů. V případě nedoplnění ve stanoveném termínu ukončí MAS administraci Žádosti z důvodu nesplnění podmínek administrativní kontroly.

## Kontrola přijatelnosti

Do hodnocení přijatelnosti projdou pouze ty projekty, které úspěšně prošly kontrolou úplnosti. Kritéria přijatelnosti pro jednotlivé fiche jsou součástí zveřejněné výzvy a MAS je povinna do nich zahrnout kritéria přijatelnosti uvedená v příslušném opatření daném řídicím orgánem programu. MAS může navíc stanovit ještě další nebo přísnější kritéria přijatelnosti. Kritéria přijatelnosti je žadatel/příjemce dotace povinen splňovat po celou dobu lhůty vázanosti projektu na účel, tj. i po dobu udržitelnosti projektu. V případě, že Žádost nebude splňovat jedno z kritérií přijatelnosti, nebude již dále hodnocena a bude z dalšího hodnocení vyloučena. Žadatel dostane písemné vyrozumění, které kritérium nebylo splněno.

## BODOVÉ HODNOCENÍ VÝBĚROVOU KOMISÍ

Jestliže žadatel splní podmínky administrativní kontroly a kontroly přijatelnosti, je jeho žádost postoupena k bodovému hodnocení výběrovou komisí MAS (VK).

### Výběrová komise

Úkolem samotné výběrové komise je provést u každé žádosti, která prošla kladně administrativní kontrolou úplnosti a kontrolou přijatelnosti, bodové hodnocení dle předem stanovených preferenčních kritérií.

Způsob jmenování výběrové komise je stanoven ve stanovách MAS. Rozhodovací orgán MAS zvolí členy výběrové komise z partnerů MAS s přihlédnutím k podmínkám zastoupení sektorů a zájmových skupin. Rozhodovací orgán volí členy výběrové komise na dobu maximálně 2 let. **Předseda výběrové komise** stojí v čele VK. Jeho mandát vzniká okamžikem zvolení a zaniká okamžikem zvolení nového předsedy. Předsedu v jeho nepřítomnosti nebo v případě, že nemůže funkci vykonávat, zastupuje pověřený člen VK. Zastupujícího člena určí předseda.

### Úvodní zasedání VK a rozdělení projektů k hodnocení

Na prvním zasedání VK jsou předány manuály pro hodnotitele se školením a dále je provedeno rozdělení projektů mezi jednotlivé hodnotitele, přičemž samotné hodnocení projektů může probíhat různými (transparentními) způsoby:

- Každý člen VK hodnotí každý z projektů (žádostí).
- Jednotliví členové výběrové komise si losují předem dané kombinace projektů (nebo jim jsou přiděleny) tak, aby projekty jednotlivých fichí hodnotili **tři členové výběrové komise**. Každý hodnotitel hodnotí samostatně. Výsledné bodové hodnocení žádosti je součtem tří individuálních hodnocení – hodnocení může probíhat např. formou losování stanovených kombinací projektů, kdy kombinace projektů stanovují pracovníci sekretariátu MAS tak, aby jeden hodnotitel hodnotil všechny projekty zaregistrované do dané fiche (pro porovnání kvality projektů). Pokud bude hodnotitel zainteresovaný do jediného projektu v dané kombinaci, nemůže mu být kombinace přidělena. Pokud nastane případ, že hodnotitelé jsou zainteresovaní do více projektů a více kombinací, neprobíhá losování kombinací, ale kombinace jsou hodnotitelům přidělovány na základě pravidla nestrannosti. Všichni členové výběrové komise musí s rozdělením kombinací souhlasit. Pokud nastane případ, že jsou hodnotitelé zainteresovaní natolik, že nelze losovat ani přidělit jednotlivé kombinace, kombinace musí být předělány.

Výběrová komise bude posuzovat žádosti na základě odevzdaných písemných podkladů (žádost + přílohy).

Z každého jednání VK se pořizuje zápis, který podepisují všichni přítomní členové VK. Zápis je zveřejněn a archivován ihned po jeho vyhotovení. Tištěná verze zápisu se archivuje v kanceláři MAS a je k dispozici k nahlédnutí všem členům MAS. Součástí archivované verze zápisu je podpisová listina s vlastnoručními podpisy účastníků jednání.

Samotné hodnocení jednotlivých projektů probíhá podle preferenčních kritérií jednotlivých fichí. Hodnocení se uvede do připravených bodovacích protokolů (hodnotící tabulka) platných pro jednotlivé fiche, dle předložené škály pro bodování. Každý hodnotitel ke každému projektu, který sám hodnotil, spočítá výsledný součet bodů, podepíše protokol a předá jej předsedovi výběrové komise. V rámci hodnocení VK může také hodnotitelská komise navštívit **místo realizace projektu** a ověřit si tak oprávněnost požadovaných preferenčních kritérií.

Celkové bodové hodnocení bude stanoveno jako součet celkových bodů od jednotlivých hodnotitelů dané žádosti.



## Zasedání VK po bodování žádostí

Na druhém společném jednání výběrové komise se projednávají jednotlivé projekty a výsledky hodnocení. V případě, že se budou jednotliví hodnotitelé zásadně lišit (v celkovém bodovém hodnocení např. o více jak 20 %), provedou výklad provedeného hodnocení, včetně zdůvodnění přidělených bodů. V tomto případě rozhoduje o přidělení bodů výběrová komise hlasováním. Případné další spory řeší předseda výběrové komise, kterého volí výběrová komise ze svého středu.

Dalším kritériem posuzování žádostí může být tzv. **veřejné slyšení žadatelů (s možností účasti veřejnosti) nebo obhajoba projektů před členy výběrové komise**, což spočívá v tom, že každý žadatel dostane určitý časový prostor k představení svého projektu. Každý účastník jednání má možnost se předkladatele projektu (žádosti) zeptat na doplňující otázky týkající se žádosti o dotaci. Podrobnosti o projektu jsou neveřejné a jsou duševním vlastnictvím předkladatele.

Hodnocení projektů může také probíhat ve **dvou kolech s možností třetího hodnocení**. První, druhé i případně třetí hodnocení probíhá hodnotiteli z řad partnerů (členů) MAS. Přidělení projektů v případě, že nehodnotí každý člen VK každý z předložených projektů, je provedeno losováním za přítomnosti vždy jednoho člena VK a dvou pracovníků sekretariátu MAS.

Manažer MAS společně s předsedou VK překontrolují výsledné počty jednotlivých hodnotitelů. Manažer MAS запиše výslednou bodovou hodnotu pro každý hodnocený projekt do připraveného elektronického protokolu. Na základě těchto hodnot potom projekty seřadí podle počtu získaných bodů od nejlépe hodnoceného k nejhůře hodnocenému.

Výsledkem hodnocení je stanovení počtu bodů, a tím je stanoveno pořadí žádostí v každé fichi. V případě, že v některé z vyhlášených fichí nebude vyčerpána stanovená alokace, rozhodne výběrová komise, příp. rozhodovací orgán, o přesunu těchto finančních prostředků do ostatních fichí, a to zejména s ohledem na aktuální plnění finančního plánu stanoveného v SPL a aktuální rozložení projektů v rámci vyhlášených fichí. Navržený přesun finančních prostředků bude zdůvodněn. V jednotlivých fichích je řešen postup při shodném počtu bodů. Na základě výsledků hodnocení a plánovaného objemu finančních prostředků pro

danou výzvu určí výběrová komise, které projekty budou podpořeny. O výsledcích vypracuje komise zápis, ve kterém budou uvedeny všechny hodnocené projekty, bodové ohodnocení, celkový počet bodů, zda byla nebo nebyla žádost doporučena k financování.

## SCHVÁLENÍ VÝBĚRU PROJEKTŮ

Po ukončení jednání výběrové komise zasedne **rozhodovací orgán MAS** za účasti předsedy VK a manažera MAS, kteří na tomto zasedání seznámí s pořadím obodovaných projektů. Na tomto zasedání se rozhodne, které projekty budou navrženy k financování. Rozhodování se musí řídit těmito zásadami: musí respektovat pořadí, v jakém jsou projekty seřazeny dle bodového hodnocení, musí respektovat alokace stanovené na jednotlivé fiche. Podpořeny jsou nejprve projekty, které získají v dané fichi nejvíce bodů a beze zbytku naplňují stanovenou výši alokace. V případě, že je některý z projektů podpořen pouze částečně, bude žadatel osloven, zda je schopen projekt dofinancovat. V opačném případě bude osloven další v pořadí, případně budou finanční prostředky převedeny do jiné fiche. O dalším postupu rozhodne rozhodovací orgán MAS.

Hospodárnost implementace strategie je závislá hlavně na míře hospodárnosti jednotlivých projektů (resp. výdajů). Pro důsledné uplatnění principů 3E (efektivnost, hospodárnost, účelnost vynaložených prostředků) by v procesu schvalování projektů měl být také kladen důraz na hodnocení výsledků operací, nikoli výstupů nebo formálních hledisek projektů. MAS musí dbát na dodržení důvěryhodnosti schvalovacího procesu.

## ZKUŠENOSTI A DOPORUČENÍ

Místní akční skupiny naplňují strategie svého rozvoje mnoha komunitně vedenými aktivitami, mezi které patří také realizace projektů subjektů ve svém území napříč veřejným i soukromým sektorem. Nedílnou součástí je proces hodnocení a výběru projektů, který je přirozeně velmi sledovaný a dlouho očekávaný, a završuje dosavadní snahu žadatelů nad přípravou žádosti o dotaci. Ta se tímto procesem buď stává minulostí, neboť má zelenou do žádoucí realizační fáze, kde se z žádosti stává projekt, který je jeden z těch nejlepších, je kvalitní a naplňuje věcné a finanční cíle jak operačního programu, tak Strategického plánu LEADER. Následující body shrnují stěžejní doporučení pro proces výběru projektů a transparentnost.

- **Důsledně projednat** podobu fiche, preferenčních kritérií a dalších podmínek pro výběr projektů v rozhodovacích orgánech MAS tak, aby v maximální míře odpovídaly definovaným potřebám území, strategickému plánu MAS a také zájmům jednotlivých skupin.
- V maximálně možné míře **zveřejňovat** prováděcí dokumenty, metodická doporučení a vysvětlení pro potenciální žadatele, nejlépe přes stěžejní web MAS tak, aby měl každý žadatel **maximum informací** pro optimální přípravu svého projektu. Pro zveřejňování veškeré dokumentace k výzvám a podmínkám výběru projektů využívat **stěžejní médium** (ideálně přímo web MAS), který zaručí, že se žadatelé mohou spolehnout na to, že budou mít vždy aktuální informace na jednom místě.
- Věnovat velkou pozornost **potenciálním žadatelům** v dostatečném předstihu před ukončením výzvy projektu (řádné proškolení, průběžné konzultace podoby žádosti a příloh, metodická podpora atd.)
- Každé **preferenční kritérium** by mělo mít vedle počtu bodů také specifikovanou svoji charakteristiku, účel a žádoucí cílový stav. Žadatelům je třeba zveřejnit podklady pro hodnocení tak, aby byla zajištěna jeho jednoznačná **interpretace a transparentnost** při vyhodnocování.
- Limitovat počet **preferenčních kritérií** z důvodu zvýšení náročnosti procesu hodnocení a výběru projektů. S největší opatrností volit **subjektivní kritéria**, přičemž slovně zdůvodněno by mělo být každé z nich.
- Zvolit taková **preferenční kritéria**, která generují maximum **socioekonomických přínosů** a zároveň splňují kritéria **hospodárnosti, efektivnosti, účelnosti, potřeby, proveditelnosti** a návaznosti na vyšší strategické a koncepční dokumenty.
- Zaměřit se při kontrole žádostí o dotaci např. formou **analýzy rizikovosti** také na **institucionální, finanční a provozní kapacitu** žadatele kvůli zajištění udržitelnosti výstupů projektu.
- Dbát pečlivě na **složení výběrové komise** tak, aby byl zastoupen veřejný i soukromý sektor, zájmové skupiny a aby byla zajištěna **důvěryhodnost**

**schvalovacího procesu.** Co možná nejintenzivněji **vyškolit** výběrovou komisi s praktickým zaměřením, s důrazem na předvídatelnost, s diskusí nad všemi možnými variantami, s využitím bodování cvičného projektu a následnými rozbory tohoto bodování.

- **Vícečetné kontroly** jednotlivých fází hodnocení projektu kvůli objektivnosti a také bezchybnosti hodnocení, s možností porovnání jednotlivých závěrů a přehodnocení případných velkých odchylek.
- Průřezovým tématem procesu výběru projektů (potažmo další realizace projektů) je naplnění **principů 3E** (efektivnost, hospodárnost, účelnost vynaložených prostředků) s důrazem na plnění **výsledků** projektů.

## ZKUŠENOSTI Z TRÉNINKOVÝCH VÝZEV

### REALIZACE TRÉNINKOVÉ VÝZVY MAS KRÁLOVÉDVORSKO

Tréninková výzva byla jedním z povinných výstupů projektu „Nové příležitosti našemu regionu“, který byl podpořen z programu Rozvoje venkova, z Opatření III.4.1. Získávání dovedností, animace a provádění.

Cílem výzvy byla podpora jednorázových akcí pro širokou veřejnost na území MAS Královédvorsko v oblasti kultury, sportu a volnočasových aktivit realizovaných subjektem (musí mít přidělené IČ), který působí na území Místní akční skupiny Královédvorsko, z. s.

Podpořená akce musela být:

- realizována na území obsluhovaném MAS Královédvorsko,
- přístupná nejširší veřejnosti,
- neinvestičního charakteru,
- uskutečněná v období od 1. 2. 2014 do 4. 5. 2014 včetně,
- vyúčtována do jednoho měsíce od ukončení akce.

Oprávněným žadatelem mohli být:

**Obce** podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů (dále obce).

**Svazky obcí** dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů (dále Svazky obcí).

**Nestátní neziskové organizace** podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů (občanská sdružení), zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (obecně prospěšné společnosti), zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech), ve znění pozdějších předpisů (nadace), (dále NNO).

**Zájmová sdružení právnických osob** podle § 20f a následujících zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, jsou-li jejich členy obce, svazky obcí (dále Zájmová sdružení právnických osob).

**Církvě a jejich organizace** dle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech), (dále Církvě a jejich organizace).

**Příspěvkové organizace. Fyzická nebo právnická osoba**, která podniká dle živnostenského zákona 455/1991 Sb.

**Způsobilé výdaje přispěné částky musely být charakteru: pronájem prostor**, poplatky za zábor veřejného prostranství, pronájem zařízení, vybavení a techniky, doprava, ubytování a občerstvení pro účastníky akce, služby lektorů, přednášejících a účinkujících.

**Nezpůsobilé výdaje byly charakteru:** nájem kancelářských prostor, účetní služby, spotřeba elektřiny, vody apod., telefonní poplatky, vybavení kanceláře, občerstvení při jednáních, spotřební materiál – kancelářské potřeby, úklidové prostředky, hygienické prostředky, ale i výtvarné potřeby, hračky apod.

Žádost musela obsahovat tyto následující náležitosti:

- Žádost zpracována v souladu se zadáním výzvy

Žádost musela být po formální stránce správně vyplněna, podána na zveřejněném formuláři opatřeným datem a podpisem, podrobným popisem projektu, včetně položkového rozpočtu (žadatel uvedl stručnou charakteristiku své činnosti,

výchozí stav, cíle akce, podrobný popis akce, realizační tým, časový harmonogram akce, položkový rozpočet akce, případně další informace s ohledem na obsah hodnotících kritérií).

- Žádost odevzdána 2x v tištěné formě (originál + kopie).
- Žádost podepsána osobou oprávněnou jednat jménem či za uchazeče.
- Akce musela být realizována organizací, která na území MAS Královédvorsk, z. s. působí a vykonává aktivity (má sídlo, provozovnu, pobočku nebo jinak prokazatelně působí).
- Povinnou přílohou projektu – doklad o existenci a fungování organizace.
- Akce musela být realizována fyzicky na území MAS Královédvorsk, z. s.
- MAS Královédvorsk, z. s., spolupořadatel akce, uhradí část nákladů, které jsou uznatelné (viz uznatelné náklady).
- Žadatel může požadovat na realizaci své akce z výzvy MAS Královédvorsk, z. s. minimálně 1 000 Kč, maximálně 5 000 Kč, vždy však maximálně 90 % celkových výdajů na projekt.
- Každý žadatel mohl v rámci výzvy podat celkově pouze 1 žádost.

Po ukončení příjmu žádostí provedla MAS kontrolu náležitostí žádostí dle výše uvedených požadavků. V případě neúplnosti žádosti musel být žadatel nejpozději do 5 kalendářních dnů od ukončení příjmu žádostí vyzván k doplnění údajů. Pokud nedošlo nejpozději do 5 kalendářních dnů ode dne vyzvání k doplnění žádosti, pokud žádost nesplňovala všechny náležitosti, byla administrace žádosti ukončena.

## **Postup probíhal následovně:**

Na zasedání Valného shromáždění MAS Královédvorsk, dne 26. 11. 2014 byli členové informováni o přípravě tréninkové výzvy. Na tomto jednání se uskutečnila také volba hodnotící komise ze členů MAS Královédvorsk.

### **➤ PÍSEMNÁ VÝZVA K PODÁNÍ NABÍDKY/PROJEKTU**

Ta obsahovala tyto náležitosti:

- ◆ vymezení předmětu akce,
- ◆ lhůtu a místo pro podání nabídek,
- ◆ způsob hodnocení nabídek dle hodnotících kritérií,
- ◆ podmínky a požadavky na zpracování projektu.

**Vyhlášení výzvy** proběhlo 9. 12. 2013.

Vyhlášení výzvy bylo prezentováno na stránkách <http://www.maskd.cz/?ID=120>, na Facebooku MAS Královédvorský, v novinách Královédvorské radnice, zasláno všem starostům dotčených obcí na území MAS, všem členům MAS Královédvorský i široké veřejnosti, která uvedla svůj kontakt v dotazníkovém šetření MAS pro zasílání aktuálních informací o dění v MAS.

Zveřejněna byla zároveň i **hodnotící kritéria** pro výběr žádostí a **formulář žádosti** o dotaci v rámci tréninkové výzvy.

## ➤ PŘÍJEM ŽÁDOSTÍ A ADMINISTRATIVNÍ KONTROLA

**Příjem** žádostí probíhal od 10. 12. 2013 do 10. 1. 2014 do 14 hodin.

Následně 13.–14. 1. 2014 probíhala v kanceláři MAS **Královédvorský administrativní kontrola žádostí**, kdy se kontrolovalo, zda nabídky:

- ◆ Splňují požadavky výzvy,
- ◆ obsahují identifikační údaje žadatele,
- ◆ jsou podepsány osobou oprávněnou jednat jménem uchazeče.

Po ukončení příjmu žádostí provedla MAS kontrolu náležitostí žádostí dle výše uvedených požadavků. V případě neúplnosti žádosti musel být žadatel nejpozději do 5 kalendářních dnů od ukončení příjmu žádostí vyzván k doplnění údajů. Pokud nedošlo nejpozději do 5 kalendářních dnů ode dne vyzvání k doplnění žádosti, pokud žádost nesplňovala všechny náležitosti, byla administrace žádosti ukončena.

## ➤ SEZNAM PŘIJATÝCH ŽÁDOSTÍ

Byl zveřejněn seznam přijatých žádostí, které splňovaly kritéria daná výzvou. Seznam obsahoval č. žádosti, název žadatele, název projektu, místo realizace a požadovanou částku dotace. Zveřejnění proběhlo jak v tisku, tak i samozřejmě na webu <http://www.maskd.cz/Default.asp?IDC=231>. Zároveň byl tento seznam společně s hodnotícími kritérii a oskenovanými žádostmi zaslán členům hodnotící komise k předběžnému nahlédnutí.

Seznam byl zaslán i samotným žadatelům e-mailem – zároveň s tímto jim

byl sdělen termín zasedání hodnotící (výběrové) komise a nepovinných veřejných obhajob žádostí.

## ➤ **ROZHODNUTÍ O NAVÝŠENÍ ALOKOVANÉ ČÁSTKY K ROZDĚLENÍ**

Na základě vysokého počtu přijatých žádostí byl svolán Výbor MAS, který na svém zasedání dne 21. 1. 2014 schválil navýšení částky k rozdělení, a to z 20 000 Kč na 50 000 Kč. Z jednání byl vyhotoven zápis.

## ➤ **SVOLÁNÍ ZASEDÁNÍ HODNOTÍCÍ (výběrové) KOMISE, VEŘEJNÉ OBHAJOBY ŽÁDOSTÍ, VÝBĚR ŽÁDOSTÍ**

27. 1. 2014 se uskutečnil samotný výběr přijatých žádostí. Pětičlenná hodnotící komise – zvolená na Valném shromáždění MAS Královédvorský dne 26. 11. 2013 se sešla v celém složení. Nejprve došlo k proškolení členů hodnotící komise – seznámení s prozatímním průběhem tréninkové výzvy a všichni členové podepsali **čestné prohlášení** o nepodjatosti v rámci výběru žádostí. Na začátku si také členové komise zvolili svého **předsedu**.

Před hodnotící komisí předstoupili se svoji obhajobou někteří zástupci žadatelů v rámci tréninkové výzvy. Veřejné obhajoby byly pro žadatele nepovinné.

Následně komise procházela jednotlivě všechny přijaté žádosti a obodovala dle předem stanovených hodnotících kritérií. Hodnotící komise se na základě bodového hodnocení rozhodla, že podpoří všechny přijaté žádosti, ale pouze ty s nejvyšším bodovým hodnocením získaly 100% požadovanou částku. U ostatních, níže umístěných byl stanoven a schválen postup výše přidělení dotace.

Ze zasedání komise byl vyhotoven zápis a zveřejněn seznam vybraných žádostí k podpoře.

## ➤ **SCHVÁLENÍ ROZHODNUTÍ HODNOTÍCÍ KOMISE VÝBOREM MAS**

Zápis ze setkání hodnotící komise společně s bodovým hodnocením a navržením jednotlivých výší podpory byl předán Výboru MAS k definitivnímu schválení. Výbor se sešel 28. 1. 2014 a rozhodnutí hodnotící komise schválil. Z jednání byl vyhotoven zápis a zveřejněn seznam vybraných žádostí k podpoře schválený Výborem.



## ➤ **SMLOUVY O SPOLUPOŘADATELSTVÍ**

Na základě schválení vybraných žádostí Výborem byl vyhotoven seznam vybraných žádostí k podpoře, který byl zveřejněn na stránkách <http://www.maskd.cz/Default.asp?ID=120>, v novinách královédvorské radnice, rozeslán členům MAS Královédvorsko a samotným žadatelům s výzvou, aby se dostavili k podpisu Smlouvy o spolupořadatelství, která jim byla také předem zaslána e-mailem k prostudování.

Smlouvy o spolupořadatelství obsahovaly základní identifikační údaje žadatele, výše přidělené podpory a podmínky spojené s publicitou a správným dokladováním akce k tomu, aby mohlo následně dojít ze strany MAS k řádnému proplacení akce.

Všichni žadatelé se dostavili k podpisu a s podmínkami smlouvy souhlasili.

## ➤ **PRŮBĚH AKCÍ V RÁMCI TRÉNINKOVÉ VÝZVY**

Realizace podpořených akcí probíhala v termínu od **1. 2. 2014 do 4. 5. 2014** včetně. Na každé akci byl přítomen zaměstnanec MAS Královédvorsko pro případnou kontrolu, zda všechny akce probíhají v souladu s výzvou, podanou žádostí a uzavřenou smlouvou.

## ➤ **VYHODNOCENÍ A VYÚČTOVÁNÍ AKCE**

Žadatel mohl čerpat finanční podporu na akce od **1. 2. 2014 do 4. 5. 2014**. Do jednoho měsíce od ukončení akce musela být podána žádost o proplacení. **Formuláře vyhodnocení a vyúčtování** byly ke stažení na stránkách [www.maskd.cz](http://www.maskd.cz). K formuláři vyúčtování byly přiloženy kopie daňových dokladů související s realizací způsobilých výdajů. K formuláři vyhodnocení byly přiloženy doklady o konání akce, jako byly výstupy v tisku, na webových stránkách, fotografie, prezenční listiny, letáky aj. Na fotodokumentaci musela být současně zaznamenána účast na akci spolu s propagací MAS (účastníci akce + panel MAS).

**Žádost o proplacení** byla podána stejným způsobem jako u žádosti o dotaci, tj. zaslaná v termínu poštou na adresu MAS Královédvorsko či předaná osobně během konzultačních hodin MAS Královédvorsko. Žádost o proplacení byla odevzdána ve dvou výtiscích (originál + kopie). Žádost

o proplacení se odevzdala v zalepené obálce opatřené názvem **Žádost o proplacení dotace v rámci PRV ČR, opatření III.4.1. – tréninková výzva**. Po překontrolování předložených žádostí, byla zaslána finanční částka na bankovní účet žadatele.

**Formulář žádosti o dotaci a další dokumenty aktuální pro tuto výzvu byly k dispozici na webových stránkách [www.maskd.cz](http://www.maskd.cz).**

Žadatelé dodrželi vždy termín k doložení vyúčtování akce, které bylo většinou osobně předáno a přímo zkontrolováno v kanceláři MAS.

### ➤ **PROPLACENÍ AKCE**

K proplacení přiznané částky dotace došlo u všech konaných akcí, a to na základě faktury vystavené žadatelem. Pro podpoření bylo vybráno celkem 16 akcí z 16 podaných, nicméně se uskutečnilo pouze 15 akcí. Akce s názvem Podhartské běžkování se bohužel neuskutečnila, a to z důvodu špatných klimatických podmínek.

### ➤ **CELKOVÉ VYHODNOCENÍ**

Kancelář MAS Královédvorský zveřejnila na svých webových stránkách seznam uskutečněných a proplacených akcí v rámci tréninkové výzvy <http://www.maskd.cz/Default.asp?ID=120>. S celým průběhem byly také seznámeny orgány MAS – Valné shromáždění, Výbor, Kontrolní komise. Informace byla zveřejněna také v místním tisku

Celkový počet zúčastněných na všech 15 podpořených akcích v rámci tréninkové výzvy přesáhl návštěvnosti 2 537 osob, což nepochybně přispělo k dobré a účinné propagaci MAS Královédvorský. Nejen realizátoři a všichni zúčastnění jednotlivých akcí, ale i široká veřejnost se seznámila touto účelovou propagací s činností MAS Královédvorský a stali se tímto jejími příznivci do budoucnosti. Celkem žadatelé v rámci tréninkové výzvy obdrželi 49 526 Kč.

## **Přínos tréninkové výzvy MAS Královédvorsko**

Celá tréninková výzva, která byla realizována v rámci PRV ČR Opatření III.4.1. byla především zaměřena na získávání dovedností a zkušeností nové MAS v celém procesu výběru a realizace projektů. V rámci tréninkové výzvy se nejednalo sice o vysoké částky na velké projekty, ale MAS si vyzkoušeli alespoň postup vyhlášení, výběru, realizace a následného hodnocení. Nutností bylo také zvolení výběrové (hodnotitelské) komise ze členů MAS, která vybrala akce k podpoře na základě předem stanovených hodnotících kritérií. Byly to především informační, vzdělávací a propagační akce, které se na území Královédvorská v daném období uskutečnily a jež z dotace podpořili.

Jelikož území Královédvorská nemá mnoho zkušeností s podporou subjektů prostřednictvím dotací, tréninková výzva byla úplně něčím novým, s čím se žádný z organizátorů doposud nesetkal. Největší přínos celé tréninkové výzvy a jejího průběhu byl právě v seznámení se s možnostmi přerozdělování finančních prostředků pro jednotlivé žadatele. Přínosem pro MAS byla hlavně propagace činnosti MAS. Podpořeno bylo 15 subjektů, na jejichž akcích bylo celkem přítomno více jak 2 500 osob z celého území MAS Královédvorská – u některých z akcí se jednalo také o návštěvníky, kteří na akci cíleně přijeli i z jiných míst v celém regionu. „V rámci zpětné vazby, kterou od pořadatelů výše uvedených akcí získáváme, jsme dosáhli toho, co jsme si stanovili na začátku celé tréninkové výzvy, a to maximálně zpropagovat činnost MAS, naučit se vzájemnou spolupráci subjektů z různých sfér (veřejná, nezisková, podnikatelská), ať již ze strany naší či pořadatelů akcí a v neposlední řadě finančně podpořit co nejvíce možných žadatelů.“ Uvedla Lenka Křížová, projektová manažerka MAS Královédvorsko.

## **REALIZACE TRÉNINKOVÉ VÝZVY V MAS STOLOVÉ HORY**

V rámci Opatření III.4.1 Získávání dovedností, animace a provádění byla realizována také tréninková výzva v MAS Stolové hory. Získání povědomí o tom, jak celý proces funguje (příprava podkladů, vyhlášení výzvy, podání žádostí, proces hodnocení a výběru projektů, realizace a vyúčtování projektů) bylo pro všechny zúčastněné přínosem. Pro MAS byla realizace tréninkové výzvy možností osvojit si principy metody LEADER.

Výdaje na tréninkovou výzvu byly nastaveny v celkové výši 94 000 Kč. Žádost o podporu mohli podat ti žadatelé, kteří splňovali podmínky stanovené výzvou. Nad všechna očekávání se sešlo celkem 24 žádostí ze tří mikroregionů MAS Stolové hory, přičemž jedna byla vyřazena ihned po otevírání obálek, jelikož nesplňovala podmínku konání akce na území MAS Stolové hory. Zbýlých 23 žádostí postoupilo do procesu hodnocení.

## **Vymezení výzvy**

Vedle náležité identifikace zadavatele a uvedení kontaktů na pracovníky MAS bylo důležité srozumitelné stanovení cíle výzvy - podpora jednorázových akcí pro širokou veřejnost, konaných na území MAS Stolové hory, v oblasti kultury, sportu a volnočasových aktivit, přístupných široké veřejnosti, neinvestičního charakteru, pořádaných subjektem s přiděleným IČ, která by byla zrealizovaná v určeném období. Dotace byla stanovena v rozmezí 1 000 až 10 000 Kč. Definice žadatele: Obec, svazky obcí, nestátní neziskové organizace (spolky, nadace a ústavy, zájmová sdružení osob, příspěvkové organizace, církve a jejich organizace), fyzické či právnické osoby podnikající podle živnostenského zákona.

Žadatel musel být schopen předložit vyúčtování akce do 14 dnů od ukončení realizace akce. Žádosti bylo možné konzultovat před podáním u pracovníka MAS. Způsobitelné výdaje: pronájem prostor, zařízení, vybavení a techniky, doprava, ubytování, pronájem za zábor veřejných prostor, občerstvení, propagace akcí pomocí tiskovin, drobný spotřební materiál související s projektem, ceny do soutěží. Nezpůsobitelné výdaje: nájem kancelářských prostor, účetní služby, spotřeba energií, telefonní poplatky, vybavení kanceláře, občerstvení na jednáních a spotřební materiál nesouvisející s projektem.

Maximální limity v rámci tréninkové výzvy: pronájem prostor a zařízení souhrnně max. 1 500 Kč/hod, částka za ubytování pro jednoho účastníka max. 1 500 Kč/noc, občerstvení max. 200 Kč/osobu, doprava celkem max. 3 000 Kč a ceny do soutěží max. 250 Kč/kus.

## **Žádost o dotaci**

Žádost se předkládala na formulářích, které žadatelé mohli stáhnout na webech členských obcí a měst, MAS Stolové hory a dále byl elektronicky zaslán všem členům MAS. Povinnou přílohou žádosti o dotaci byl Doklad o existenci a fungování organizace, žadatel měl právo podat jen jednu žádost.

Po uplynutí doby vymezené na předkládání projektů na MAS zkontrolovala

úplnost obálek jejich hromadným otevřením. Žádosti doručené po stanoveném termínu byly z hodnocení automaticky vyloučeny. Žádosti se odevzdávaly ve 2 vyhotoveních, v originále a v kopii, a to v zalepené obálce s nadepsaným textem „Žádost o dotaci v rámci Opatření III.4.1. – Tréninková výzva, NEOTVÍRAT“. Doručení žádostí bylo možné buď osobně anebo poštou na adresu sídla MAS do vlastních rukou pracovníka či zástupce MAS.

V případě neúplnosti žádosti byl žadatel vyzván k doplnění žádosti. V případě MAS Stolové hory na to měl 2 kalendářní dny, a pokud by tak neučinil, jeho žádost by nebyla dále posuzována.

## **Hodnocení žádosti o dotaci**

První setkání Výběrové komise proběhlo ihned po otevření obálek. Jelikož se v některých žádostech vyskytly nesrovnalosti, byli někteří žadatelé vyzváni k ústním obhajobám a k doplnění žádostí, které předcházeli hodnocení. Hosty zasedání bylo 11 zástupců žadatelů, kteří obhajovali předložené žádosti. Přijaté žádosti hodnotili všichni členové Výběrové komise, vyjma členů VK, kteří byli zároveň žadatelem a to z důvodu rovného přístupu ke všem žadatelům a jejich hodnocení bylo nahrazeno průměrným bodovým ohodnocením ostatních členů komise.

Výběrová komise MAS Stolové hory hodnotila projekty dle stanovených hodnotících kritérií (např. regionální význam, přínos akce zaměřený na nové nebo zaniklé aktivity, propagace akce a MAS, tradičnost akce, partnerství v akci z veřejného, neziskového nebo podnikatelského sektoru, ekonomická výhodnost projektu a veřejná obhajoba žádosti). Na základě výsledného počtu bodů jednotlivých žádostí bylo stanoveno pořadí projektů, které následně schválil Programový výbor a Valná hromada.

Projekty s bodovým ohodnocením v rozmezí 112–92 bodů získaly 100 % požadované částky dotace, projekty s bodovým ohodnocením v rozmezí 91–72 bodů získaly 75 % požadované dotace a projekty s bodovým ohodnocením 71 a méně bodů získaly 50 % požadované částky.

Do 2 pracovních dnů od zasedání byly žadatelům písemně oznámeny výsledky výzvy a seznam všech žádostí byl vyvěšen na webové stránky MAS Stolové hory. V případě, že žadatel s bodovým ohodnocením nesouhlasil, mohl se proti němu odvolat do 7 dnů na sídlo MAS. S podpořenými žadateli byla následně sepsána

Smlouva o spolupřadatelství, která mimo jiné zaručila, že se MAS prezentovala na jednotlivých akcích. V případě zjištění, že projekt popsany v žádosti neodpovídal reálnému plnění, nebyla akce proplacena.

## **Vyúčtování žádosti**

Do 14 dnů od ukončení akce byla aktéry výzvy na sídlo MAS podána Žádost o proplacení. Pokud žadatel žádost nepředložil ve sjednaném termínu, nebyly mu výdaje proplaceny. Žádost o proplacení byla podána stejným způsobem jako žádost o dotaci.

K formuláři pro vyhodnocení a vyúčtování žadatel přiložil kopie daňových dokladů přímo souvisejících s realizací akce, fotografie výstupů, a to z realizace akce, fotografie zakoupených cen a doložení publicity. Navíc doložil, jak propagoval akci v médiích, plakáty, letáky a prezenční listiny u občerstvení, ubytování a dopravy. Na fotografiích musela být zřejmá účast MAS.

Nejdéle do 14 dnů od předložení žádosti a jejím překontrolování byl žadatel vyzván k přefakturování celé částky, která byla převedena na jeho bankovní účet.

## **Výsledky výzvy**

Vybráno bylo 14 projektů. Jeden z žadatelů nerealizoval projekt v rozsahu daném Smlouvou kvůli opravě komunikace kolem závodiště, a proto nepožadoval proplacení výdajů. Jedna akce nebyla proplacena, jelikož nedošlo k jejímu včasnému nahlášení na poskytovatele dotace.

V rámci zhodnocení tréninkové výzvy, kterého se zúčastnila Výběrová komise a Programový výbor MAS Stolové hory byl shrnut celý průběh akce s návrhy na připomínky a úkoly do budoucna, aby bylo zřejmé, čemu se příště vyhnout a co vylepšit.

Realizované akce byly velmi kladně hodnoceny nejen samotnými pořadatelé, ale zejména návštěvníky. Díky spolupřadání těchto akcí se dostala MAS Stolové hory do povědomí veřejnosti, což byla přidaná hodnota jednotlivých projektů. Někteří podnikatelé a NNO žijící či působící na území MAS se tak začali zajímat o činnost MAS v regionu.

## **Přínosy tréninkové výzvy MAS Stolové hory**

- tréninkové výzvy oslovily obyvatele celého území MAS Stolové hory,
- uspořádané akce podnítily a obnovily společenské, kulturní a sportovní aktivity,

- MAS v rámci tréninkové výzvy seznámily širokou veřejnost se svým významem a činnostmi (propagace MAS na každé uskutečněné akci),
- podpora a uchování tradic – část akcí byly tradiční dlouholeté záležitosti, obohacují kulturní i sportovní život obyvatel.

## ZKUŠENOSTI A DOPORUČENÍ

- zaměřit se na tok informací ze strany MAS – pravidelně aktualizovat webové stránky, pravidelně informovat své členy o novinkách pomocí emailu
- po vyhlášení výzvy uspořádat školení pro žadatele
- vyzvat žadatele k průběžným konzultacím žádostí ještě před jejich oficiálním podáním na MAS (eliminace formálních a administrativních chyb v žádostech)
- stanovit dostatečný počet členů Výběrové komise pro případ nemožnosti člena VK se jednání zúčastnit a zároveň pro zajištění nepodjatosti v rámci hodnocení žádostí (nikdo nehodnotí projekt vlastní nebo osoby, ke které má vztah)
- předem stanovit způsob, jakým budou rozdělovány finanční prostředky, postup při shodném počtu bodů, podmínky krácení výše dotace na jednotlivé projekty
- jednoduchost, zřetelnost a jasnost při tvorbě výzvy a dalších dokumentů. Výzva a její podmínky nemohou žadatele od samotné žádosti odradit, ale spíše nabudit k činnosti.

## KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ PŘI NASTAVENÍ INDIKÁTORŮ VYUŽITÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY MAS PŘI NASTAVENÍ MONITOROVACÍCH INDIKÁTORŮ

Organizační struktura MAS je tvořena orgány rozhodovacími, výkonnými, výběrovými a kontrolními. Náplně činnosti jednotlivých orgánů jsou popsány přímo ve strategickém plánu, nebo ve směrnících pro jednání orgánů. V rámci této metodiky se jimi zabývá následující kapitola. **Pro nastavení indikátorů je vhodné využít pracovní skupinu, složenou jak ze členů orgánů MAS, tak i se zapojením veřejnosti.** Pracovní skupiny jsou rozděleny na tematické skupiny podle stanovených priorit SPL. Členství v pracovní skupině je umožněno i nečlenům MAS a je založeno na zájmu dotyčných osob účastnit se jednání.

Kontrolní orgán MAS je pověřen monitoringem, tj. naplňováním hodnot nastavených monitorovacích indikátorů v průběhu realizace strategie. Zároveň

jsou členové tohoto orgánu zapojeni již při nastavování indikátorů.

Náročnost sběru dat pro nastavení monitorovacích indikátorů a následně jejich zpracování je různé. V některých případech je sběr dat i nastavení hodnoty indikátorů jednoduchý a finančně nenáročný. V jiných případech vyžaduje finančně náročné dotazníkové šetření.

Sběr dat pro nastavení popisu indikátorů probíhá ve většině případů od úrovně jednotlivých obcí dané MAS, což vyžaduje především součinnost všech obecních či městských úřadů v daném území. Nejčastějším zdrojem dat jsou: obecní a městské evidence, různé analýzy, územní plány, Český statistický úřad zejména prostřednictvím databáze MOS – Městská a obecní statistika, apod. Velmi důležitým podkladem je dotazníkové šetření.

Nastavení monitorovacích indikátorů probíhá se zapojením veřejnosti ve třech fázích:

1. fáze – monitoring problémů a potřeb v území,
2. fáze – sběr projektových záměrů podle témat a období realizace, které mohou být v rámci realizace strategie podpořeny,
3. fáze – nastavení typu (popisu) indikátoru.

S ohledem na rozmanitost opatření, která mohly MAS v období 2007–2013 podporovat, nestačilo pouze jedno setkání pracovní skupiny pro nastavení indikátorů. Setkání pracovních skupin proběhlo v jednotlivých MAS pro jednotlivá témata v průměru pětkrát. Kromě činnosti související s nastavením indikátorů se pracovní skupiny zabývaly rovněž nastavením preferenčních kritérií pro výběr projektů v jednotlivých opatřeních (fichích). Proces nastavování preferenčních kritérií se zapojením veřejnosti je popsán v samostatné kapitole.

Nastavení hodnot monitorovacích indikátorů probíhá už bez zapojení veřejnosti a podílejí se na něm členové orgánů MAS. V tomto kroku se jedná o přiřazení číselné hodnoty k textově vymezeným indikátorům, stanovených se zapojením veřejnosti ve třech fázích. Případné změny indikátorů vyplynou právě z průběhu monitoringu.

## **NASTAVENÍ MONITOROVACÍCH INDIKÁTORŮ**

Indikátory neboli ukazatele slouží pro účely monitorování a evaluace projektů v rámci strategie MAS. Lze je chápat také jako způsob měření daného cíle. Indikátor měří, jaký je hlavní cíl, jaké mají být výsledky realizace.



Každý indikátor musí splňovat řadu předpokladů, zejména kritéria objektivity, nezávislosti a věrohodnosti údajů. Informace a kontroly o naplňování daných indikátorů by měly být zajišťovány jednotným způsobem v rámci realizace strategie. Výstupy projektů jsou měřitelné hodnoty, které určují hodnoty indikátorů, jenž jsou nastaveny při zvolení fiche.

## **Indikátory se dělí na 3 typy<sup>2</sup>:**

### **Indikátory výstupu**

- aktivity konkrétního projektu – co projekt vytvořil (vztahují se k realizační fázi projektu)

### **Indikátory výsledků**

- přímé a okamžité účinky projektu – deklarují se v době udržitelnosti

### **Indikátory dopadu**

- vztahují se k následkům, které překračují rámec účinků projektu dlouhodobějšího charakteru, dopad na širší populaci (např. zvýšení atraktivity měst apod.)

V rámci tvorby systému indikátorů je třeba zhodnotit všechny požadované vlastnosti navrženého indikátoru, jako např. vypovídající schopnost, adekvátnost k tematickému zaměření opatření, relevance jeho nasazení pro účely daného programu, citlivost, dostupnost příslušných údajů ve sledovaném regionu a náklady na jeho zjišťování. Upřednostňována je kvalita indikátorů před jejich počtem. Opakované sledování indikátorů umožňuje sledovat trend, zda se vývoj a stav v dané oblasti zlepšuje, zhoršuje či stagnuje.

<sup>2</sup> Příručka pro žadatele a příjemce ROP SV. Verze č. 6.0. Příloha č. 6. Indikátory a jejich kvantifikace. Regionální rada regionu soudržnosti Severovýchod. 2009.

Při nastavování indikátorů by měly být zachovány následující principy:

- ◆ transparentnost
- ◆ relevantnost
- ◆ užitečnost
- ◆ udržitelnost
- ◆ trvanlivost (stálost)
- ◆ účinnost
- ◆ efektivita
- ◆ výkonnost
- ◆ agregovatelnost
- ◆ dostupnost zjišťování

Při procesu pro nastavení indikátorů nám pomohou odpovědi na následující otázky a zpracování zjištěných odpovědí v rámci třech fází při zapojení veřejnosti:

- Jaké typy projektů k naplňování daného opatření se MAS sešly v rámci monitoringu problémů a potřeb na území MAS? Odpověď získáme soupisem z 1. fáze zjišťování se zapojením veřejnosti.
- Jaké typy projektů přinesl sběr projektových záměrů podle témat a období realizace, které mohou být v rámci realizace strategie podpořeny? Odpověď získáme soupisem z 2. fáze zjišťování se zapojením veřejnosti.
- Jaké typy výstupů v rámci zaměření daného opatření můžeme podporovat? Odpověď získáme z cílů a popisu daného opatření, které je uvedeno v Pravidlech k Podmínkám daného opatření.
- Je potřeba určit, k jakému účelu bude indikátor využíván. Zda se jedná o indikátory, které bude MAS sledovat v rámci naplňování strategie či zda se jedná o indikátory, které má vyplňovat žadatel, při podávání žádosti o dotaci. Po stanovení účelu musí být určeny vhodné typy indikátorů, aby vyplnění údaje mělo vypovídající hodnotu.
- Při zachování principů pro navržení indikátorů může výkonný orgán MAS nebo externí zpracovatel strategie (kroků 1) až 4) navrhnout popisy indikátorů, které lze prezentovat na veřejném projednávání se zapojením veřejnosti a takto stanovit konečné znění popisu indikátorů. V této fázi je již možné zohlednit i výši finančních prostředků, které k naplnění cílů daného opatření má MAS k dispozici.

- Po nastavení indikátorů musí existovat systém, který v průběhu realizace strategie zhodnotí, zda je tento způsob nastavení správný, do jaké míry je naplňován a zda je potřeba jej změnit. Tento proces je součástí evaluace strategie a je náplní práce monitorovacího výboru.

V programovém cyklu 2007–2013 nebyly stanoveny Pravidly Programu rozvoje venkova žádné podmínky pro nastavení indikátorů. Což vedlo k maximální rozmanitosti při stanovování indikátorů u jednotlivých MAS a k odlišnému způsobu jejich změn. Tudíž se díky tomu daly těžko jednotlivé strategie mezi sebou srovnávat.

Pro nové programové období 2014–2020 je již způsob nastavení indikátorů nastaven zcela odlišně<sup>5</sup>. V podmínkách jednotlivých operačních programů je stanoveno pouze použití vymezení indikátorů v souladu s tzv. Národním číselníkem indikátorů (dále jen NČI), jehož autorem je Ministerstvo pro místní rozvoj – Národní orgán pro koordinaci (MMR – NOK). Tento orgán MMR zaštiťuje roli hlavního koordinátora čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů (SF) a Fondu soudržnosti (FS) v České republice a NČI byl vytvořen jako nástroj pro koordinaci rozvoje indikátorových soustav. NČI obsahuje po technické a metodické stránce sjednocené indikátory s jasnou definicí, měřením a kódováním tak, aby zahrnul potřeby jednotlivých operačních programů. Zároveň je vytvořena závazná metodika pro rozšiřování indikátorové soustavy a využívání NČI včetně nového nástroje, tzv. agregačních map.

Různé způsoby nastavování indikátorů v programovém období 2007–2013 se netýkaly pouze České republiky, ale i dalších členských států EU. Stávající zkušenosti potvrdily, že centrální koordinace ze strany Národního orgánu pro koordinaci a Odboru správy monitorovacího systému s pevně nastavenými pravidly, opírajícími se o Metodiku centrálního monitorování, která je adekvátně reflektována monitorovacím systémem se osvědčila. Výsledkem jsou dostupné pravidelně agregované výstupy o věcném pokroku. Nicméně některé výstupové

<sup>5</sup> *Doporučení pro nastavení indikátorů. Podklad pro seminář „Role evaluace při přípravě a realizaci Programového období 2014–2020“.* Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. 2012.

ukazatele nemají silnou nebo žádnou vazbu na výsledky, takže např. známe rozlohu připravených investičních ploch, ale bez srovnání s investičními potřebami v daném regionu se jedná o pouhá čísla bez další přidané hodnoty. V budoucím období by měla být vedle správně nastavených kvantitativních indikátorů doplněna i o kvalitativní ukazatele a navazující druhy hodnocení.

## PŘÍKLADY

### **Příklad stanovování indikátorů pro opatření PRV I.1.1. Modernizace zemědělských podniků <sup>4</sup>**

#### **Cíl opatření stanovený v Pravidlech PRV:**

Investice do zemědělských staveb a technologií určených pro živočišnou výrobu (podpora se týká chovu skotu, prasat, ovcí, koz, koní, drůbeže a včel) a pro rostlinnou výrobu. Opatření je dále zaměřeno na uvádění souvisejících produktů prvovýroby na trh a využití a zpracování biomasy pro vlastní potřebu.

#### **Typy podporovaných projektů:**

- výstavba/ rekonstrukce stáje,
- budování pastevních areálů,
- technologie do dojíren pro krávy, kozy, ovce apod., do hal pro chov domácí drůbeže,
- výstavba/ rekonstrukce jímek na kejdu, hnojiště,
- úly, haly na získávání, zpracování a skladování včelích produktů, technologie pro získávání a zpracování včelích produktů,
- výstavba/ rekonstrukce sil a horizontálních hal pro skladování obilovin, olejnin a luštěnin,
- výstavba/ rekonstrukce skladů pro ovoce, zeleninu, školkařské výpěstky, chmel,
- výstavba/ rekonstrukce staveb pro kotelny a výtopny, pro skladování biomasy apod.
- malá plnicí stanice na bioplyn,

<sup>4</sup> Metodika pro tvorbu Fichí a specifické podmínky opatření IV.1.2. Ministerstvo zemědělství ČR. 2011.

- výstavba/ rekonstrukce chmelnic, vinic, sadů, skleníky, fóliovníky, kontejnerovny,
- výstavba/ rekonstrukce staveb pro skladování krmiv a steliv,
- nákup automatů na výdej mléka, masa apod.,
- nákup zemědělské techniky.

Výše uvedené údaje byly pro všechny MAS stejné. V rámci Metodiky není možné popsat konkrétní výsledky monitoringu problémů a potřeb v území (1. fáze stanovování indikátorů se zapojením veřejnosti) a výsledky sběru projektových záměrů podle témat a období realizace, které mohou být v rámci realizace strategie podpořeny (2. fáze stanovování indikátorů se zapojením veřejnosti), ale je zajímavé uvést konkrétní popis indikátorů (3. fáze stanovování indikátorů se zapojením veřejnosti), které si sedm MAS v Královéhradeckém kraji vybralo. MAS Mezi Úpou a Metují a MAS Splav měla toto opatření v kombinaci s dalším opatřením, a proto zde není nastavení jejich indikátorů uvedeno, protože s ohledem na různé podporované aktivity nemůžou být indikátory nastaveny stejně.

## Hradecký venkov o.p.s.

22.Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS		
	Monitorovací indikátor	Měrná jednotka
X	1. Počet modernizovaných objektů	počet
X	2. Počet podpořených technologií	počet

## MAS Broumovsko +, z.s.

22.Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS		
	Monitorovací indikátor	Měrná jednotka
X	1. Nově vybudovaný nebo rekonstruovaný objekt nebo jeho část	počet
X	2. Celkový objem investic	Kč
X	3. Nové nebo zmodernizované technologie	počet
X	4. Nová stabilní nebo mobilní technika	počet

## Místní akční skupina Krkonoše, z. s.

22.Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS		
	Monitorovací indikátor	Měrná jednotka
X	1. výrobky (skupiny výrobků) ucházející se nově o certifikát KRKONOŠE originální produkt	ks
X	2. zemědělské objekty rekonstruované, nebo nově postavené	ks
X	3. zakoupené stroje, výrobní zařízení, technologie	ks
X	4. nově vytvořená pracovní místa	ks

## MAS Brána do Českého Ráje, z. s.

32. Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS		
1.	právní statut	Fyzická osoba Právní osoba
2.	pohlaví	muž žena
3.	věk	do 40 více než 40
4.	výrobní zařízení podniku	polní výroba smíšená rostlinná a živočišná výroba zahradnictví víno trvalé kultury chov skotu - mimo produkci mléka produkce mléka prasata drůbež ostatní
5.	typ investice	do budov ostatní
6.	velikost podniku	mikro/malé střední středně velké jiné
7.	oblast intervence	horské oblasti znevýhodněné oblasti kromě horských oblastí smíšené oblasti oblasti Natura 2000 oblasti související s prováděním směrnice 2000/60/ES ostatní

## Otevřené zahrady Jičínka z. s. – pro 18. kolo PRV

22. Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS		
	Monitorovací indikátor	Měrná jednotka
X	1. Počet staveb pro rostlinnou a živočišnou výrobu	ks
X	2. Počet technologií pro živočišnou a rostlinnou výrobu vč. zemědělské techniky	ks
X	3. Počet nových produktů	ks
X	4. Počet nových pracovních míst (počítáno na plně zaměstnané)	výše úvazku
X	5. Rozsah krátkodobého pracovního místa	rozsah hodin DPP za rok

Otevřené zahrady Jičínka měly do 18. kola PRV v tomto opatření následující indikátory, které byly pro poslední 5. výzvu změny na základě CP SZIF. Bez této změny by nemohla být vyhlášena 5. výzva.

### Původní indikátory:

- Počet nových pracovních míst (počítáno na plně zaměstnané)
- Výše dotace
- Počet podpořených žadatelů (různých)
- Celkové náklady realizovaných projektů (uznatelné i neuznatelné)

**MAS Podchlumí, z. s.**

22.Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS		
	Monitorovací indikátor	Měrná jednotka
X	1. Počet modernizovaných zemědělských objektů	počet
X	2. Počet nově vystavěných zemědělských objektů	počet
X	3. Počet podniků se zavedenou novou technologií	počet
X	4. Počet pořízené stabilní či mobilní zemědělské techniky	počet
X	5. Počet vytvořených pracovních míst	počet

**Společná CIDLINA, z. s.**

22.Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS		
	Monitorovací indikátor	Měrná jednotka
X	1. nová technologie, stroj	ks
X	2. nová budova, areál	ks
X	3. obnovená budova, areál	ks
X	4. nové pracovní místo	zaměstnanec

***Příklad stanovování indikátorů pro opatření PRV III. 2. 1. 2. Občanské vybavení a služby***<sup>5</sup>
**Cíl opatření stanovený v Pravidlech PRV:**

Dotace je zaměřena na zajištění občanského vybavení a služeb v oblasti veřejné správy, školství, zdravotnictví, kultury a sociálních služeb, spolkových činností, předškolní a mimoškolní péče o děti, základní obchodní infrastruktury, tělovýchovy a sportu. Dotace může být poskytnuta také na zřizování integrovaných informačních a školicích center s využíváním moderních technologií. V zájmu posílení sounáležitosti místních obyvatel s místním prostředím je podpora zaměřena také na zajištění zázemí pro aktivity místních společenských, kulturních, zájmových a sportovních organizací, spolků a církví a jejich organizací, které přispívají k zachování tradic a upevňují lokální identitu a mezilidské vztahy. Projekty jsou vybírány na základě preferenčních kritérií.

**Typy podporovaných projektů:**

- Stavební obnovy a rekonstrukce (domy s pečovatelskou službou, klubovny, knihovny, venkovské školy, hřiště a sportovní centra, informační a školicí centra...)

<sup>5</sup> Metodika pro tvorbu Fichí a specifické podmínky opatření IV.1.2. Ministerstvo zemědělství ČR. 2011.

Výše uvedené údaje byly pro všechny MAS stejné, jen toto opatření nemá už tak jednoznačně a jednoduše sestavitelný seznam indikátorů jako opatření I.1.1. Modernizace zemědělských podniků popsané výše v 1. příkladu. V rámci Metodiky není možné popsat konkrétní výsledky monitoringu problémů a potřeb v území (1. fáze stanovování indikátorů se zapojením veřejnosti) a výsledky sběru projektových záměrů podle témat a období realizace, které mohou být v rámci realizace strategie podpořeny (2. fáze stanovování indikátorů se zapojením veřejnosti), ale je zajímavé uvést konkrétní popis indikátorů (3. fáze stanovování indikátorů se zapojením veřejnosti). Toto opatření využily všechny MAS v Královéhradeckém kraji. 5 MAS toto opatření použilo v kombinaci s dalšími opatřeními, což se projevilo i nastavením indikátorů v rámci těchto opatření. 7 MAS toto opatření použilo samostatně.

### **Kombinaci opatření využili tyto MAS a to v následující kombinaci:**

Vedlejší opatření III.1. – Vzdělávání a informace.

#### **Hradecký venkov o.p.s.**

32. Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS	
1.	Počet obnovených objektů
2.	Počet zpracovaných projektových dokumentací
3.	Počet proškolených osob

#### **MAS Podchlumí, z. s.**

22. Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS		
	Monitorovací indikátor	Měrná jednotka
X	1. Počet vytvořených pracovních míst.	počet
X	2. Počet rekonstruovaných veřejných budov.	počet
X	3. Počet nových zařízení pro volnočasové aktivity	počet
X	4. Počet obnovených zařízení pro volnočasové aktivity	počet
X	5. Počet nově vytvořených či obnovených spolkových, kulturních, sportovních akcí	počet



Vedlejší opatření III.2.2. – Ochrana a rozvoj kulturního dědictví venkova a opatření III.2.1.1. – Obnova a rozvoj vesnic.

## Místní akční skupina Království – Jestřebí hory, o.p.s.

22.Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS		
	Monitorovací indikátor	Měrná jednotka
X	1. Počet nových či modernizovaných objektů občanské vybavenosti	počet
X	2. Počet nově zavedených služeb v obci	počet
X	3. Počet vybudovaných či obnovených hřišť, nebo ploch pro volnočasové aktivity	počet
X	4. Počet nově vytvořených pracovních míst (ženy/muži)	počet

## NAD ORLICÍ, o.p.s.

32.Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS	
1.	počet strojů a technologických zařízení zakoupených nebo instalovaných pro zlepšení vzhledu obcí, služby občanům a zpracování obnovitelných zdrojů energie
2.	počet obnovených nebo nově využitých objektů nebo ploch (parcel) opuštěných, zanedbaných, zdevastovaných nebo dlouhodobě nevyužívaných
3.	počet projektů připravených a realizovaných s partnerem z jiného sektoru (alespoň 1 partner příjemce s významným podílem na přípravě a realizaci projektu)
4.	počet projektů obcí realizovaných metodami komunitního plánování (s účastí veřejnosti)
5.	počet nových nebo rekonstruovaných objektů občanské vybavenosti a nově zavedených služeb v obcích
6.	počet projektů zaměřených převážně na mladé lidi do 30 let nebo na ženy anebo realizovaných těmito skupinami
7.	počet oživených památek místního významu nebo zhodnocených technických a jiných památek
8.	počet podpořených projektů neziskových organizací
9.	počet nových nebo obnovených nebo nově vybavených zařízení pro vzdělávací činnosti, spolkové činnosti, sportovní nebo další veřejný život oživující účely
10.	počet nově vzniklých nebo obnovených víceúčelových objektů nebo zařízení

## Sdružení SPLAV, z. s.

Vedlejší opatření III.1.3. – Podpora cestovního ruchu a opatření III.1.2. Podpora zakládání podniků a jejich rozvoje.

## NAD ORLICÍ, o.p.s.

32.Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS	
1.	počet strojů a technologických zařízení zakoupených nebo instalovaných pro zlepšení vzhledu obcí, služby občanům a zpracování obnovitelných zdrojů energie
2.	počet obnovených nebo nově využitých objektů nebo ploch (parcel) opuštěných, zanedbaných, zdevastovaných nebo dlouhodobě nevyužívaných
3.	počet projektů připravených a realizovaných s partnerem z jiného sektoru (alespoň 1 partner příjemce s významným podílem na přípravě a realizaci projektu)
4.	počet projektů obcí realizovaných metodami komunitního plánování (s účastí veřejnosti)
5.	počet nových nebo rekonstruovaných objektů občanské vybavenosti a nově zavedených služeb v obcích
6.	počet projektů zaměřených převážně na mladé lidi do 30 let nebo na ženy anebo realizovaných těmito skupinami
7.	počet nově vybudovaných nebo rekonstruovaných objektů určených cestovnímu ruchu
8.	počet nových lůžek v ubytovacích zařízeních
9.	počet podpořených projektů neziskových organizací
10.	obnovené nebo nové služby na venkově v sídlech do 2000 obyvatel
11.	počet nových nebo obnovených nebo nově vybavených zařízení pro vzdělávací činnosti, spolkové činnosti, sportovní nebo další veřejný život oživující účely
12.	počet nových místně specifických výrobků, produktů nebo služeb vzniklých díky podpoře projektu v SPL
13.	počet nově vzniklých nebo obnovených víceúčelových objektů nebo zařízení

Níže jsou uvedeny nastavené indikátory u 7 MAS, které toto opatření nekombinovaly s dalšími opatřeními PRV.

## MAS Broumovsko + , z.s.

22.Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS		
	Monitorovací indikátor	Měrná jednotka
X	1. Nově vybudovaný nebo zrekonstruovaný objekt nebo jeho část	počet
X	2. Obnovené plochy	počet

## MAS Brána do Českého ráje, z. s.

32.Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS		
1.	oblast služeb vzdělávání kulturní a společenská činnost sociální služby péče o děti zdraví, sport, péče o člověka jiné (uveďte)	
2.	počet osob využívajících zkvalitněné služby	
3.	počet osob s přístupem k internetu	
4.	počet vytvořených pracovních míst	

## MAS Mezi Úpou a Metují, z. s.

Opatření 2.1.2. – Občanské vybavení a služby (fiche č. 3)

22.Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS		
	Monitorovací indikátor	Měrná jednotka
X	1. projekty obcí realizované metodami komunitního plánování	počet projektů
X	2. nové či rekonstruované objekty pro využití volnočasových aktivit obyvatel	počet objektů
X	3. svépomocné dobrovolné práce vynaložené na realizaci projektu	počet hodin

## MAS Mezi Úpou a Metují, z. s.

Opatření 2.1.2. – Občanské vybavení a služby (fiche č. 4)

22.Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS		
	Monitorovací indikátor	Měrná jednotka
X	1. Opravené nebo nové budovy, areály	počet objektů
X	2. Projekty připravované a realizované metodami komunitního plánování	počet projektů
X	3. vybudovaná nebo rekonstruovaná veřejná prostranství	m2

## Místní akční skupina POHODA venkova, z.s.

22.Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS		
	Monitorovací indikátor	Měrná jednotka
X	1. počet partnerských projektů (alespoň 1 partner příjemce s výrazným podílem na přípravě a realizaci projektu)	počet projektů
X	2. počet strojů a technologických zařízení zakoupených nebo instalovaných pro zlepšení vzhledu obcí, služby občanům a zpracování obnovitelných zdrojů energie	počet strojů a technologických zařízení
X	3. počet projektů obcí realizovaných metodami komunitního plánování (s účastí veřejnosti)	počet projektů
X	4. počet nových nebo rekonstruovaných objektů občanské vybavenosti a nově zavedených služeb v obci	počet objektů a služeb
X	5. počet nových či obnovených zařízení pro volnočasové aktivity	počet zařízení

**Místní akční skupina Krkonoše, z. s.**

22.Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS		
	Monitorovací indikátor	Měrná jednotka
X 1.	nová výstavba / obnova budov, ploch v oblasti: občanské vybavení a služby v obcích v oblasti veřejné správy, školství, zdravotnictví, kultury a sociálních služeb, spolkových činností, předškolní a mimoškolní péče o děti, základní obchodní infrastruktury, tělovýchovy a sportu	ks
X 2.	pořízení materiálně-technického zázemí v oblasti: občanské vybavení a služby v obcích v oblasti veřejné správy, školství, zdravotnictví, kultury a sociálních služeb, spolkových činností, předškolní a mimoškolní péče o děti, základní obchodní infrastruktury, tělovýchovy a sportu	ks
X 3.	Občanské vybavení v oblasti sociální infrastruktury	ks
X 4.	Občanské vybavení v oblasti kulturní infrastruktury	ks
X 5.	Občanské vybavení v oblasti péče o děti	ks
X 6.	Občanské vybavení v oblasti vzdělání	ks
X 7.	Občanské vybavení v oblasti zdraví, sportu, volnočasových aktivit	ks
X 8.	Občanské vybavení v oblasti vybavenosti pro veřejnou správu, informačních a školicích center s využíváním ICT, budov hasičských zbrojnic a zvířecích útulků	ks
X 9.	Občanské vybavení v souvislosti s církevními aktivitami	ks
X 10.	Prodejna smíšeného zboží, stabilní stánky, pošta (pouze v režimu "de minimis")	ks
X 11.	Nákup mikrobusu/minibusu (pouze v režimu "de minimis")	ks

**Otevřené zahrady Jičínka, z. s. – pro 18. kolo PRV**

22.Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS		
	Monitorovací indikátor	Měrná jednotka
X 1.	Počet nové vytvořených/renovovaných zázemí pro aktivity místních společenství	ks
X 2.	Počet projektů na vybavení pro NNO	ks
X 3.	Počet projektů na vybavení pro státní správu	ks
X 4.	Počet mikrobusů/ minibusů	ks
X 5.	Počet nových pracovních míst (počítáno na plně zaměstnané)	výše úvazku
X 6.	Rozsah krátkodobého pracovního místa	rozsah hodin DPP za rok

Otevřené zahrady Jičínka měly do 18. kola PRV v tomto opatření následující indikátory, které byly pro poslední 5. výzvu změny na základě CP SZIF. Bez této změny by nemohla být vyhlášena 5. výzva.

**Původní indikátory:**

- Počet nových pracovních míst (počítáno na plně zaměstnané)
- Výše dotace
- Počet podpořených žadatelů (různých)
- Celkové náklady realizovaných projektů (uznatelné i neuznatelné)

**Společná CIDLINA, z. s.**

32. Kritéria pro monitoring a hodnocení stanovená MAS	
1.	opravené nebo nové budovy, areály občanského vybavení a služeb
2.	informační nebo školící centra
3.	opravené nebo nové budovy, areály pro využití volnočasových aktivit obyvatel

**ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO PROCES NASTAVENÍ MONITOROVACÍCH INDIKÁTORŮ**

Pro nastavení indikátorů je vhodné využít pracovní skupinu složenou jak ze členů orgánů MAS, tak i se zapojením veřejnosti. Pracovní skupiny navrhuje rozdělit na tematické skupiny podle stanovených priorit strategie.

Pro přípravu programového období 2014+ je v tomto směru hlavním doporučením včasné zahájení přípravy indikátorové soustavy<sup>6</sup> která bude mít jasně stanovená metodická pravidla a vzájemné provazby mezi jednotlivými úrovněmi implementace (Smlouva – operační programy – priority – aktivity – projekty).

<sup>6</sup> Doporučení pro nastavení indikátorů. Podklad pro seminář „Role evaluace při přípravě a realizaci Programového období 2014–2020“ Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. 2012.

## TRANSPARENTNOST VÝBĚRU PROJEKTŮ A ZAMEZENÍ STŘETU ZÁJMŮ

Princip transparentnosti lze vyjádřit jako otevřenost v činnosti či průhlednost zejména ve **zveřejňování informací**, ale také ve způsobu jednání a rozhodování. Velkou devizou MAS je jejich transparentnost již z povahy širokého partnerství místních aktérů (**otevřenost jednání**), jejichž kontrole podléhají, a kteří mají právo sledovat veškeré procesy uvnitř MAS. K průhlednosti přispívá také **včasné a komplexní zveřejňování informací**, které je důležité především při výběru projektů k podpoře. MAS musí být schopna v každém případě svá **rozhodnutí odůvodnit** a dbát na **předvídatelnost**.

### POSTUP PŘI VÝBĚRU

Každý člen výběrové komise (hodnotitel) absolvuje před samotným výběrem **interní školení**, tematicky zaměřené na instruktáž o bodových kritériích a systém hodnocení projektů. Musí se podrobně seznámit se všemi pravidly, která mohou být podkladem pro hodnocení. Člen svým jednáním a aktivní účastí ve výběrové komisi předchází jakýmkoliv neprůhlednostem ve výběrových postupech.

Veškeré informace o předkladatelích projektů (žadatelích), které člen v průběhu své činnosti v komisi získá, se považují za **důvěrné** a člen je nesmí zneužít ke svému prospěchu nebo k prospěchu třetí osoby.

Hodnotitel předchází v průběhu přípravy výběru a samotného procesu výběru projektů jakýmkoliv náznakům **klientelismu** nebo jakýmkoliv projevům přímého nebo nepřímého korupčního jednání.

Hodnotitel musí posuzovat žádosti pouze na základě údajů obsažených v projektové žádosti a svých znalostí, příp. dle znalostí místních podmínek.

Posouzení musí provádět samostatně a svým jednáním nesmí zpochybnit **nezávislost posouzení**.

Hodnotitel musí dále zachovat **mlčenlivost** o všech skutečnostech souvisejících s hodnocením žádostí, získané informace nesmí hodnotitel využít k vlastnímu prospěchu.

V době hodnocení žádosti ani po jeho ukončení, **nesmí hodnotitel kontaktovat žadatele** ani partnery posuzované projektové žádosti a nesmí od žadatele nebo partnera zjišťovat dodatečné informace ani sdělovat těmto subjektům výsledky svého posouzení.

V hodnotící tabulce hodnotitelé podepisují prohlášení o nestrannosti a důvěrnosti. V případě porušení tohoto závazku bude hodnotitel vyřazen ze seznamu hodnotitelů.

## PROHLÁŠENÍ O NESTRANNOSTI A DŮVĚRNOSTI

*Já, níže podepsaný/á, tímto prohlašuji, že souhlasím s účastí na hodnocení projektů, prostřednictvím kterých žadatelé žádají o finanční podporu z Programu rozvoje venkova České republiky na období 2007–2013 přes místní akční skupinu xxx*

*Tímto prohlašuji, že jsem se seznámil/a s informacemi dostupnými a potřebnými k hodnocení jednotlivých projektů. Dále prohlašuji, že budu plnit své povinnosti čestně a poctivě.*

*Jsem nezávislý/á na všech stranách, které mohly mít užitek z výsledku hodnocení.*

*Podle mého nejlepšího vědomí a svědomí neexistují žádné skutečnosti ani okolnosti, minulé nebo přítomné, nebo které by se mohly objevit v dohledné budoucnosti, jež by mohly zpochybnit moji nezávislost v očích kterékoli strany. Pokud se v průběhu procesu hodnocení zjistí, že takové vztahy existují nebo byly vytvořeny, zavazuji se svoji účast v procesu hodnocení okamžitě ukončit.*

*Zavazuji se, že budu nakládat s veškerými informacemi nebo dokumenty (dále jen „důvěrné informace“), které mi budou poskytnuty, se kterými se seznámím či které vyhotovím v průběhu nebo jako výsledek hodnocení, jako s důvěrnými a zavazuji se, že budou použity pouze pro účely tohoto hodnocení a nebudou poskytnuty jakékoli třetí straně. Dále se zavazuji k tomu, že si neponechám žádné kopie písemných informací nebo vzory.*

*Zavazuji se, že neposkytnu důvěrné informace třetím osobám, pokud se nejedná o osoby, které podepsaly toto prohlášení a zavázaly se dodržovat jeho ustanovení.*

Titul, jméno, příjmení: .....

Podpis: .....

Datum: .....

## ZAMEZENÍ STŘETU ZÁJMŮ

Střetem zájmů se rozumí takové chování, které může zvýhodnit nebo znevýhodnit subjekt (žadatele, partnera), ve kterém hodnotitel působí, působil nebo v nejbližších dvou letech hodlá působit. Proces výběru projektů může být ze své podstaty spojen s **trestnou činností**, jak je uvedeno v trestním zákoníku, a to dotační podvod (§ 212) nebo poškozování finančních zájmů Evropské unie (§ 260) či zneužití pravomoci úřední osoby (§ 329).

Po přidělení jednotlivých projektů (žádostí) členům výběrové komise každý hodnotitel deklaruje svou **nepodjatost a mlčenlivost** k projektu, který hodnotí. Za podjatého člena výběrové komise je považován člen, který:

- je sám žadatelem,
- je členem rozhodovacího orgánu žadatele,
- je členem jakýchkoliv orgánů žadatele,
- je vůči žadateli v pracovním poměru,
- podílel se na zpracování Žádosti o dotaci,
- má nebo může mít osobní zájem na realizaci projektu,
- je v profesním, příbuzenském, sousedském nebo přátelském vztahu,
- existují další skutečnosti, které by mohly nasvědčovat o jeho podjatosti, či o možném střetu zájmů.

V případě **střetu zájmů** u hodnoceného projektu nebude člen výběrové komise hodnotit všechny projekty v dané fichi. Je na zodpovědnosti každého hodnotitele, aby uvážil, zda jeho případné současné, minulé či v nejbližších dvou letech předpokládané působení v některé ze žádajících organizací zakládá střet zájmů ve smyslu podepsaného prohlášení či nikoli, tj. zda jeho nezávislost je nezpochybnitelná.

V případě střetu zájmů v důsledku propojení s žadatelem nebo jeho partnerem hodnotitel tuto skutečnost neprodleně oznámí Manažerovi MAS a odstoupí od hodnocení příslušné žádosti.

Členové výběrové komise zpravidla podepisují Čestné prohlášení hodnotitele nebo přímo etický kodex, které je zavazují k dodržování zásad rovného přístupu, tedy **nepodjatosti a mlčenlivosti** a **vylučují případný střet zájmů**. V případě

porušení tohoto závazku bude hodnotitel vyřazen ze seznamu hodnotitelů. Uvádíme dva příklady Čestných prohlášení:

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ HODNOTITELE VÝBĚROVÉ KOMISE MAS XXX

Číslo výzvy: .....

Jméno hodnotitele: .....

Adresa: .....

Čestně prohlašuji, že:

- nejsem podjatý ke mnou hodnoceným projektům a jejich zpracovatelům,
- nebudu se podílet na realizaci mnou hodnocených projektů,
- budu zachovávat mlčenlivost o věcech, o nichž se dozím v souvislosti s výkonem své funkce i po skončení mé funkce hodnotitele, minimálně po dobu udržitelnosti hodnocených projektů,
- nezneužiji informace získané v souvislosti s výkonem své funkce.

Jsem si vědom(a) právních důsledků při porušení tohoto čestného prohlášení.

V ..... dne : .....

*podpis hodnotitele*

## ZKUŠENOSTI A DOPORUČENÍ

Následující kapitola shrnuje stěžejní doporučení pro proces výběru projektů a transparentnost.

- Důsledně projednat podobu fiche, preferenčních kritérií a dalších podmínek pro výběr projektů v rozhodovacích orgánech MAS tak, aby v maximální míře odpovídaly definovaným potřebám území.
- V maximálně možné míře zveřejňovat prováděcí dokumenty, metodická doporučení a vysvětlení pro potenciální žadatele, nejlépe přes stěžejní web MAS tak, aby měl každý žadatel maximum informací pro optimální přípravu svého projektu.



- Pro zveřejňování veškeré dokumentace k výzvám a podmínkám výběru projektů využívat stěžejní médium (ideálně přímo web MAS), který zaručí, že se žadatelé mohou spolehnout na to, že budou mít vždy aktuální informace na jednom místě.
- Každé preferenční kritérium by mělo mít vedle počtu bodů také specifikovanou svoji charakteristiku, účel a žádoucí cílový stav, dále podklady žadatelů pro hodnocení tak, aby byla zajištěna jeho jednoznačná interpretace a transparentnost při vyhodnocování.
- S největší opatrností volit subjektivní kritéria, aby nedocházelo k netransparentnosti při výběru projektů, přičemž slovně zdůvodněno by mělo být každé z nich.
- Limitovat počet preferenčních kritérií z důvodu zvýšení náročnosti procesu hodnocení a výběru projektů.
- Věnovat velkou pozornost potenciálním žadatelům v dostatečném předstihu před ukončením výzvy projektu (řádné proškolení, průběžné konzultace, metodická podpora atd.) s apelem na institucionální, finanční a provozní kapacitu žadatele.
- Vícečetné kontroly jednotlivých fází hodnocení projektu kvůli objektivnosti a také bezchybnosti hodnocení, s možností porovnání jednotlivých závěrů a přehodnocení případných velkých odchylek.
- Obměna členů výběrové komise po určitém období, důraz na rovnoměrné rozložení dle zájmových skupin i sektorů.
- Co možná nejintenzivnější školení výběrové komise s praktickým zaměřením, s důrazem na předvídatelnost, s diskusí nad všemi možnými variantami, s využitím bodování cvičného projektu a následnými rozbory tohoto bodování.
- Volba způsobu rozdělování projektů hodnotitelům s důrazem na důvěrnost, nezávislost, mlčenlivost, nepodjatost, neovlivnitelnost, nulový střet zájmů i korupční jednání hodnotitelů.

## ETICKÝ KODEX

### OBECNÝ ÚVOD

**Etickým kodexem** je nazýván dokument, který upravuje obecná i konkrétní pravidla práce v organizacích a profesích. Organizace, sdružení i firmy mohou vytvářet etický kodex také pro své zaměstnance. Tento kodex může být pak buď závazný (zaměstnanec může dostat při smlouvě kodex k podepsání a na základě jeho porušení mu hrozí výpověď) nebo nezávazný (jejichž dodržování je dobrovolné).

### Etický kodex v souladu se směrnici EU

Z historie

Dne 6. září 2001 přijal Evropský parlament usnesení o schválení Kodexu řádné správní praxe, který by orgány a instituce Evropské unie, jejich správní orgány a úředníci měli dodržovat při styku s veřejností. Myšlenku Kodexu poprvé navrhl člen Evropského parlamentu Roy Perry v roce 1998. Na základě šetření z vlastní iniciativy evropský veřejný ochránce práv vypracoval jeho znění a jako zvláštní zprávu jej předložil Evropskému parlamentu. Usnesení Parlamentu o Kodexu se zakládá na návrhu veřejného ochránce práv s určitými změnami, které předložil R. Perry jakožto zpravodaj za Petiční výbor Evropského parlamentu. Kodex bere v úvahu zásady evropského správního práva obsažené v judikatuře Soudního dvora a čerpá inspiraci rovněž z právních řádů členských států.

### Etický kodex v souladu s Listinou základních lidských práv

Listina základních práv Evropské unie byla vyhlášena na vrcholné schůzce v Nice v prosinci 2000 a nyní se stala částí II Smlouvy o Ústavě pro Evropu. Listina mezi základními právy občanů Unie obsahuje právo na řádnou správu (článek 41) a právo obracet se na evropského veřejného ochránce práv v případě nesprávného postupu orgánů a institucí Unie (článek 43). Kodex má blíže vysvětlit, co by právo na řádnou správu uvedené v Listině mělo znamenat v praxi.

Vzhledem k přímému propojení místních akčních skupin a Evropských fondů přiblížíme problematiku etiky, jako jeden z projevů dobré správy Evropské unie. Právní zakotvení řádné správní praxe se odvíjí od samotné Listiny základních práv Evropské unie. K základním právům všech občanů Evropské unie totiž patří právo na řádnou správu<sup>7</sup>. Toto právo zahrnuje v první řadě právo každého občana na to, aby jeho záležitosti byly orgány a institucemi Unie řešeny spravedlivě a v přiměřené lhůtě, dále aby byl vyslechnut před přijetím jemu určeného individuálního opatření, které by se jej mohlo nepříznivě dotknout, aby měl přístup ke spisu, který se jej týká, při respektování oprávněných zájmů důvěrnosti a profesního a obchodního tajemství, a konečně též povinnost správních orgánů odůvodňovat svá rozhodnutí. V širším pojetí pak k právu na řádnou správu patří i právo každého na to, aby mu Společenství v souladu s obecnými zásadami společnými právním řádům členských států nahradilo škodu způsobenou jeho orgány nebo jeho zaměstnanci při výkonu jejich funkce, jakož i právo písemně se obracet na orgány Unie v jednom z jazyků Smluv a musí obdržet odpověď ve stejném jazyce. V této souvislosti je pak důležité zmínit další základní právo každého, zmíněné v Listině základních práv Evropské unie, a to právo obracet se na Evropského veřejného ochránce práv v případě nesprávného postupu orgánů a institucí Unie<sup>8</sup>. Nástrojem, který napříč státy Evropské unie pomáhá realizovat výše uvedené základní právo každého na řádnou správu, jakož i zmíněné právo obracet se na evropského veřejného ochránce práv, je Evropský kodex řádné správní praxe (dále jen Kodex). Kodex vychází z principů evropského správního práva, které byly definovány judikaturou Soudního dvora, přičemž nepokrytě vychází rovněž z některých právních řádů členských států<sup>9</sup>. Obecně a velmi zjednodušeně lze konstatovat, že účelem Kodexu je blíže vysvětlit, co by právo na řádnou správu uvedené v Listině základních práv Evropské unie mělo znamenat v praxi. Kodex navádí instituce a úřední osoby, aby ve styku s veřejností dodržovaly zásady stanovené v tomto Kodexu. Jak ostatně konstatuje Kodex v článku 2, týká

<sup>7</sup> Listina základních práv Evropské unie

<sup>8</sup> Listina základních práv Evropské unie

<sup>9</sup> Listina základních práv Evropské unie

se všech úředníků a ostatních zaměstnanců, pro které platí služební řád a pracovní řád ostatních zaměstnanců, pokud jde o jejich vztahy k veřejnosti. Současně pak v čl. 2 Kodex zavazuje instituce a jejich správní orgány přijmout nezbytná opatření, aby zajistily, že se ustanovení uvedená v tomto Kodexu budou týkat také ostatních osob pracujících pro ně, například osob zaměstnaných na základě soukromoprávních smluv, přidělených odborníků národních státních správ a stážistů.

Kodex dále v čl. 3 stanoví, že jeho obsahem jsou všeobecné zásady řádné správní praxe, které se týkají všech vztahů institucí a jejich správních orgánů s veřejností, pokud se neřídí zvláštními ustanoveními, s výjimkou vztahů mezi institucemi a jejich úředníky. Samotný Kodex pak plní několikerou úlohu. Na straně jedné používá Kodex sám Evropský veřejný ochránce práv při zkoumání toho, zda dochází k nesprávnému úřednímu postupu, a současně jej používá při realizaci své kontrolní funkce. Na straně druhé je pak Kodex určitým vodítkem úředních osob, které vykonávají veřejnou správu v zemích Evropské unie, přičemž tak napomáhá zajišťovat vysoké standardy správní praxe. Na straně třetí pak Kodex napomáhá občanům poměrně široce vykládat jejich právo na řádnou správu, neboť skrze Kodex mohou lépe chápat, co toto právo znamená v praxi a co konkrétně mohou od evropské správy očekávat. Samotný Kodex byl přijat Evropským parlamentem 6. září 2001 ve formě usnesení o schválení Kodexu řádné správní praxe, který by orgány a instituce Evropské unie, jejich správní orgány a úředníci měli dodržovat při styku s veřejností. Kodex mimo úvodu, do nějž lze zařadit předmluvu evropského veřejného ochránce práv, status Kodexu a část zabývající se evropským správním právem, obsahuje obecnou část (čl. 1–3), obsahující – Obecná ustanovení, osobní rozsah působnosti a rovněž věcný rozsah působnosti. Ve zvláštní části (čl. 4–27) upravuje jednotlivá pravidla řádné správní praxe, tj. zákonnost, nediskriminace, přiměřenost, zákaz zneužití pravomoci, nestrannost a nezávislost, objektivita, oprávněná očekávání, důslednost a doporučení, spravedlnost, zdvořilost, odpovědi na dopisy v jazyce občana, potvrzení přijetí a označení odpovědného úředníka, povinnost postoupit záležitost příslušnému oddělení instituce, právo být vyslechnut a činit prohlášení, přiměřená lhůta pro rozhodování, povinnost sdělit důvody rozhodnutí, uvedení možností odvolání, oznámení rozhodnutí, ochrana osobních údajů, žádosti o informace, žádosti o veřejný přístup k dokumentům, vedení dostatečných záznamů, propagace Kodexu, právo podat

stížnost evropskému veřejnému ochránci práv, a kontrola činnosti.

Jak vidíme, některé z principů mají své projevy přímo v právním řádu některých členských zemí, a to jak ve formě konkrétních právních norem v předpisech správního práva, tak ve formě celých právních předpisů.

Spornou otázkou zůstává právní závaznost Kodexu. Přesto, že se jedná o dokument, který má povahu doporučení, jeho závaznost je vnímána právě skrze Listinu základních práv Evropské unie, neboť právě prostřednictvím Kodexu, nebo s jeho pomocí, je vykládáno základní právo zakotvené v čl. 41, tedy právo na řádnou správu. Nerespektování Kodexu by tak mohlo být vykládáno jako snaha o nerespektování Listiny základních práv Evropské unie, tedy jako nesprávný úřední postup (se všemi jeho důsledky).

## **Etický kodex vztahující se k činnosti MAS**

Etický kodex členů a zaměstnanců MAS stanoví pravidla, která vycházejí ze sdílených hodnot a kultury organizace. Jejich uplatňováním MAS přispívají k rozvoji důvěry při své činnosti. Etický kodex se prolíná celou činností MAS.

Nejčastěji se však setkáváme s etickým kodexem při výběru projektů, kde výběrová komise také podepisuje čestné prohlášení.

## **Hodnocení žádostí vzhledem k etickému kodexu**

Každá Místní akční skupina musí zajistit jako součást hodnocení žádostí také nepodjatosti a mlčenlivosti hodnotitelů. Po přidělení projektu losem hodnotitel na místě deklaruje svou nepodjatost a mlčenlivost k vylosovanému projektu podpisem Čestného prohlášení hodnotitele. V případě, že hodnotitel nemůže nepodjatost deklarovat, proběhne nové losování a hodnotiteli je přidělen nový projekt.

## **Zajištění nepodjatosti**

Pro zajištění nepodjatosti hodnotitele musí být splněny následující podmínky:

- hodnotitel musí k hodnocení přistupovat nestranně,
- hodnotitel nesmí v rámci vyhlášené výzvy hodnotit projekt, který sám zpracovával či předložil, na kterém se aktivně účastnil či pomáhal při jeho přípravě,

- hodnotitel nesmí v rámci vyhlášené výzvy hodnotit projekt, který byl předložen žadatelem, jenž je jakýmkoliv způsobem spjat s hodnotitelem (např. není přípustné propojení hodnotitele s žadatelem nebo jeho partnerem; hodnotitele s žadatelem či jeho partnerem nesmí spojoval osobní, pracovní či jiný obdobný poměr atd.),
- hodnotitel nesmí hodnotit projekt, ve kterém je žadatel či partner subjektem, ve kterém hodnotitel působí, působil či v nejbližších dvou letech hodlá působit,
- hodnotitel nesmí hodnotit projekt se stejným místem realizace či se shodným sídlem žadatele, jako je bydliště hodnotitele.

## Zajištění mlčenlivosti

Pro zajištění mlčenlivosti hodnotitele musí být splněny následující podmínky:

- hodnotitel musí zachovat mlčenlivost o všech skutečnostech souvisejících s hodnocením žádostí,
- v souvislosti s hodnocením projektu získané informace nesmí hodnotitel využít k vlastnímu prospěchu,
- v souvislosti s hodnocením projektu získané informace nesmí hodnotitel poskytnout třetím osobám,
- hodnotitel nesmí umožnit získat třetím osobám informace získané v souvislosti s hodnocením,
- v době hodnocení žádosti ani po jeho ukončení nesmí hodnotitel kontaktovat žadatele ani partnery posuzované projektové žádosti a nesmí od žadatele nebo partnera zjišťovat dodatečné informace ani sdělovat těmto subjektům výsledky svého posouzení.

## Zajištění podmínek

Hodnotitel dále musí zajistit tyto podmínky:

- hodnotitel svým jednáním nesmí zpochybnit nezávislost posouzení,
- hodnotitel musí v souvislosti s hodnocením přijmout taková opatření, která znemožní únik informací ke třetím osobám,
- hodnotitel musí posuzovat žádosti pouze na základě údajů obsažených v projektové žádosti a svých znalostí, příp. dle znalosti místních podmínek

a provedeního místního šetření,

- hodnotitel musí provádět posouzení samostatně,
- hodnotitel se musí podrobně seznámit se všemi pravidly, která mohou být podkladem pro hodnocení.

## OBECNÉ POSTUPY A INSPIRATIVNÍ PŘÍKLADY

V rámci lepšího pochopení jednotlivých etických zásad níže uvádíme příklady problematických situací, se kterými se MAS v průběhu své činnosti setkávají. Uvádíme také možnosti jejich řešení a popis standardního přístupu při realizaci definovaných etických zásad.

Příklad č. 1

### Střet zájmů

Partner i zaměstnanec se zdrží takového jednání, které by mohlo vést ke střetu zájmu MAS s jeho soukromým zájmem. Soukromým zájmem je míněna jakákoliv výhoda pro něj, pro členy jeho rodiny, jeho blízké nebo příbuzné nebo jiné fyzické a právnické osoby, s nimiž má nebo měl osobní, pracovní, obchodní, nebo politické styky. Při rozhodování nesmí partner i zaměstnanec preferovat osobní či skupinové zájmy, ani být ovlivněn pozitivními či negativními vztahy ke konkrétním osobám. Partner i zaměstnanec se neúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních nebo členských povinností nebo tento výkon omezuje.

Za střet zájmů se považuje především situace, kdy:

- zaměstnanec, člen některého orgánu organizace je předkladatelem či zpracovatelem projektu;
- zaměstnanec, člen některého orgánu organizace se na zpracování projektu podílel;
- zaměstnanec, člena některého orgánu organizace pojí s předkladatelem či zpracovatelem blízký vztah rodinný, citový, ekonomický či politický;
- zaměstnanec, člen některého orgánu organizace má jiný soukromý zájem na projektu.

V případě střetu zájmů, resp. vyvíjení nátlaku na zaměstnanec nebo člena některého orgánu organizace tito o této skutečnosti pravdivě a úplně informují předsedu organizace, a to před projednáváním věci, která zakládá střet zájmů.

Předseda rozhodne, zda existuje důvod pro jejich vyloučení z projednávání a rozhodování v dané záležitosti.

## **Modelová situace**

- a) Zaměstnanec má provést kontrolu žádosti o platbu u projektu, jehož příjemcem je organizace, kterou vede jeho příbuzný.
- b) Člen Výběrové komise má hodnotit žádost, jejímž předkladatelem je jeho zaměstnavatel.
- c) Člen Výboru má schvalovat žádost, jejímž je předkladatelem on nebo někdo z jeho rodiny.

## **Popis možné reakce**

- a) O situaci informuje předsedu před započítáním kontroly a požádá jej o přeřazení na jinou kontrolní akci.
- b) O situaci informuje předsedu nebo manažera organizace a požádá jej o přidělení jiné žádosti.
- c) O situaci informuje předsedu a zdrží se hlasování.

## **Příklad č. 2**

### **Dary a výhody**

Zaměstnanec ani partner za výkon své činnosti nepřijímá žádné pozornosti nebo výhody, které by mohly případně ovlivnit jeho rozhodování nebo narušit nestranný přístup. Zaměstnanec ani partner nepřijímá od osob, které mají s MAS klientský/zákaznický vztah nebo které o tento vztah s MAS usilují, ani od jejich konkurentů, žádné výhody, platby nebo služby pro sebe nebo své příbuzné. Zaměstnanec ani partner se přímo ani nepřímo nezapojí do žádné činnosti, která by mohla být vykládána jako požadování či přijímání úplatků či výhod za účelem osobního prospěchu.

V případě, že zaměstnanec přijme dar, který neovlivňuje jeho rozhodování nebo nestranný přístup při plnění pracovních úkolů (např. po ukončení dodavatelsko-odběratelského vztahu), projedná s předsedou jeho předání na kancelář. Informace



získané při výkonu své činnosti zaměstnanec ani partner nevyužívá k získání osobního prospěchu. Nezneužívá svého postavení k ovlivnění žádné osoby pro svůj osobní zájem. Zaměstnanec i partner je povinen vyhnout se konfliktu zájmů a v případě jeho vzniku neprodleně uvědomit předsedu. Přijetí reklamních a propagačních materiálů ve smyslu zákona o daních z příjmu, jakož i od orgánů a organizací veřejné správy není považováno za porušení tohoto etického kodexu. Zaměstnanec i partner si pro svou vlastní potřebu nepřivlastňuje žádné finanční prostředky, zdroje nebo majetek MAS či veřejnosti a vědomě nepřispívá k tomu, aby tak činil někdo jiný.

## **Modelová situace**

- a) Dodavatel služeb MAS doručil vstupenky či permanentky na kulturní/ sportovní/ společenské akce.
- b) Příjemce dotace nabídne partnerovi nebo zaměstnanci, který schvaluje nebo kontroluje realizaci projektu, úhradu oběda, nákup nebo službu za zvýhodněnou cenu.

## **Popis možné reakce**

- a) Po projednání s předsedou se vstupenky předají do kanceláře a budou nabídnuty partnerům i zaměstnancům (např. e-mailem).
- b) Zaměstnanec i partner odmítne přijetí výhod.

Příklad č. 3

## **Neovlivnitelnost**

Zaměstnanec či partner činí rozhodnutí a řeší záležitosti na základě jejich skutkové podstaty, objektivně a transparentně a v procesu rozhodování věnuje pozornost odborným stanoviskům, výkladům a metodikám. Při rozhodování nesmí preferovat osobní či skupinové zájmy, ani být ovlivněn pozitivními či negativními vztahy ke konkrétním osobám. Veškerá jednání musí být vedena korektně a nestranně. V případě, že se zaměstnanec nebo partner dostane do situace, kdy je na něj vyvíjen nátlak, uvědomí o situaci okamžitě předsedu. Tlak ze strany předsedy nebo jiného partnera oznamuje zaměstnanec či partner dalšímu členu Výboru.

## **Modelová situace**

Zaměstnanec či partner je vystaven hrozbám/tlaku/prosbám, aby ve prospěch některého z žadatelů obešel nebo porušil vnitřní předpisy či pravidla.

## **Popis možné reakce**

Zaměstnanec či partner jednání vždy odmítne a informuje předsedu. V případě, že je k porušení nucen pokynem předsedy, informuje dalšího člena Výboru.

Příklad č. 4

## **Vztahy mezi zaměstnanci a partnery**

Každý zaměstnanec či partner usiluje o vytváření atmosféry spolupráce a důvěry. Případné spory se řeší věcně, kultivovaně a otevřeně. Manažer (vedoucí pracovník) uplatňuje vůči partnerům i zaměstnancům rovný přístup. Klade důraz na hodnocení zaměstnance dle odvedené práce a umožňuje zaměstnancům další vzdělávání v zájmu efektivní práce.

## **Modelová situace**

Zaměstnanci a partneři se při projednávání záležitostí dostanou do sporu, na jehož řešení se nedokážou dohodnout.

## **Popis možné reakce**

Zaměstnanci či partneři požádají předsedu, aby rozhodl o řešení této záležitosti. Jeho rozhodnutí respektují.

Příklad č. 5

## **Odpovědnost za dobré jméno MAS**

Zaměstnanec a partner se v maximální míře snaží zabránit jakékoliv činnosti či jednání, které by poškozovaly dobré jméno MAS. Tato zásada se vztahuje i na záležitosti, které se přímo netýkají výkonu pracovní činnosti.

Zaměstnanec i partner se vyhýbá i v osobním životě takovému chování a jednání, které by mohlo snížit důvěru v nestrannost a spravedlnost MAS nebo které by mohlo zavdat příčinu k různým formám nátlaku na zaměstnance či partnery ze strany jiných osob.

## **Modelová situace**

Zaměstnanec či partner se nevhodně chová na akci, kde společně s kolegou reprezentují MAS.

## **Popis možné reakce**

Kolega informuje osobu, která poškozuje dobré jméno MAS o nevhodnosti chování a požádá ji o nápravu či opuštění akce.

Příklad č. 6

## **Informační otevřenost**

Partner i zaměstnanec si při vzájemné spolupráci poskytují pokud možno co nejúplnější informace. Zachovávají mlčenlivost o vnitřních záležitostech organizace, partnera a o osobních údajích jiných osob, pokud nejsou této povinnosti zproštěni. Zaměstnanec volí nejvhodnější způsoby uveřejňování informací, při poskytování informací dodržuje nediskriminační, transparentní a rovný přístup vůči všem. Partner respektuje stanovené postupy a pravidla a informuje další veřejnost o cílech a principech organizace.

## **Modelová situace**

Před schválením projektu k financování žadatel o dotaci požádal zaměstnance nebo člena některého orgánu o sdělení, jak dopadlo hodnocení jeho projektu.

## **Popis možné reakce**

Zaměstnanec nebo člen některého orgánu sdělí žadateli, že tuto informaci mu může podat po schválení projektu k financování, resp. se ji může dozvědět po schválení na webových stránkách organizace.

## DOPORUČENÍ

Etické kodexy plní několikerou úlohu. V první řadě jsou vodítkem pro chování a rozhodování úředních osob, v druhé řadě jsou měřítkem, jakým může veřejnost poměřovat samotnou činnost a v řadě třetí mohou sloužit pro hodnocení či motivaci a odměňování zaměstnanců.

Obecně lze konstatovat, že maximální důraz je napříč etickými kodexy kladena na hodnoty, jakými jsou nestrannost, legalita, integrita, transparentnost, efektivita, rovnost, odpovědnost, spravedlnost, ale v kontextu doby též nástroje pro zvládnutí korupčních tlaků či nástroje sloužící k předcházení střetu zájmů, přičemž některé kodexy k těmto hodnotám připojují též vzájemnou spolupráci a kolegiální vzájemnost zaměstnanců, či další vzdělávání.

Etický kodex je a musí být součástí vnitřních předpisů MAS a pro zaměstnance i partnery MAS je tedy závazný. Je potřeba, aby MAS kontrolovala a sledovala dodržování tohoto kodexu. Při porušení zásad etického kodexu je potřeba situaci řešit, a to v souladu s platnými právními normami a předpisy. Je třeba mít na vědomí, že porušení kodexu může mít následky v podobě personálního či členského opatření. Zaměstnanec i partner si musí uvědomovat, že závažné porušení etického kodexu může zpochybnit kontrolní mechanismy a důvěryhodnost MAS.

## VYUŽITÍ PLATFORMY MAS PRO AKTIVITY V OBLASTI REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

### ZÁCHRANA A OBNOVA KULTURNÍHO DĚDICTVÍ

Majitelé památek se řídí zákony, prováděcími vyhláškami, souvisejícími předpisy a vyhláškami, a to především následujícími:

- Zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči,
- Zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny,
- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu,
- Úmluva o ochraně architektonického dědictví Evropy a Úmluva o ochraně archeologického dědictví Evropy.

Tyto právní předpisy upravují práva a povinnosti vlastníků památek. Povinností každého vlastníka kulturní památky je podle zákona o památkové péči památku udržovat, chránit ji před ohrožením, poškozením nebo znehodnocením. Užívání památky je možné v souladu § 9 zákona. Vlastník nesmí památku užíváním poškozovat. Pokud tyto povinnosti neplní, můžeme mu být podle § 10 zákona uložena pokuta nebo nápravné opatření. Ochranu a péči o památku zajišťuje vlastník nemovitosti na vlastní náklady, avšak stát v § 16 zákona pamatuje na to, že vlastník nemusí mít vždy finanční prostředky, které by mohl k tomuto účelu vynaložit. Může pro to využít příspěvek ze státního rozpočtu, rozpočtu kraje nebo obce. To však není jediná možnost získání finančního příspěvku. Ochranu kulturního dědictví podporují i obecně prospěšné společnosti, občanská sdružení, církve, nadace, firmy i jednotlivci. Pro místní regionální rozvoj je podstatné zapojení veřejnosti do ochrany památek a je žádoucí velký podíl dobrovolnické práce.

Jak již bylo řečeno zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči pamatuje na možnost získání finančních prostředků, která plyne ze státního rozpočtu a další zdrojů za splnění určitých podmínek. Nárok tedy nevzniká automaticky. Základní podmínkou je připravený a smysluplný projekt. Pak se majiteli či provozovateli památky nabízí různé možnosti.

Podpora se dá získat z fondů EU, prostřednictvím Místních akčních skupin, naplňováním metody LEADER, z národních zdrojů Ministerstva kultury, krajských výzev Královéhradeckého kraje, z nadačních fondů, veřejných sbírek a dalších finančních podpor.

Nabízí se však i pomoc v rámci dobrovolnictví, pomoc metodická, mezinárodní výměna zkušeností z oblasti památkové péče, neinvestiční dotace na vydávání propagačních materiálů, prezentace kulturního dědictví, vydávání plánů, studií a dalších podpůrných aktivit.

Mnohé z dotačních titulů jsou podmíněny zvýšením turistického ruchu a zvýšením návštěvnosti památek. Z hlediska návštěvnosti v rámci cestovního ruchu patří mezi nejvýznamnější turisticky navštěvované památky Královéhradeckého kraje například, zámek Karlova Koruna, který je v soukromém vlastnictví společnosti Kinsky-dal-Borgo, státní zámek Hrádek u Nechanic, Podorlický skanzen lidových staveb v Krňovicích (rodina Zárubova), Třebechovický mechanický betlém (město Třebechovice pod Orebem), kaple Zjevení páně ve Smiřicích (město Smiřice), město Hradec Králové s množstvím architektonických památek a turistických atraktivit provozovaných městem, krajem nebo soukromými vlastníky.

Pro památky místního významu jako jsou křížky, kapličky, pomníky apod. je nejvhodnější finanční podpora nadace. Ty svou podporou usilují o záchranu a obnovu drobných nemovitých památek místního významu a prioritou těchto programů je zapojení veřejnosti, posílení zájmu o památky a dobrovolnická práce obyvatel. Zde je vidět propastný rozdíl mezi poskytováním nadačních příspěvků a podpory fondů Evropské unie, kde není dobrovolnická práce žádoucí, a to vzhledem k dokladování skutečně odvedené práce. Je však zřejmé, že mnohem přínosnější je myšlenka zapojení místní veřejnosti do záchrany a obnovy kulturního dědictví, avšak s odborným vedením specialistů památkové péče.

Oprávnění žadatelé jsou zpravidla farnosti, charity, diakonie, obce, obecně prospěšné společnosti, spolky a různé druhy forem neziskových organizací.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> NADACE VIA. *Fond kulturního dědictví*. In: [www.nadacevia.cz](http://www.nadacevia.cz) [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/cz/granty-a-podpora/podpora-mistnich-iniciativ/fond-kulturniho-dedictvi-zachrana-drobnych-pamatek-mistniho-vyznamu-2014>

Nadací je poměrně velké množství a některé působí pouze regionálně. Mezi ty s celorepublikovým dosahem patří například Nadace občanského fóra s programem Opomíjené památky a Nadace VIA. Zde skutečně rozhodne nápad, kvalita zpracování projektu a zapojení veřejnosti. Podmínky projektu jsou koncipovány tak, aby projektovou žádost zvládla podat i laická veřejnost a není třeba vydávat další finanční prostředky za služby zpracovatelských firem. Nadace poskytuje i metodickou pomoc při zpracování projektové žádosti. Nevýhodou je, že nadace nedisponují vyššími finančními prostředky, a proto výzvy na projekty bývají omezené výší finančních prostředků na projekt. Příkladem projektu, který byl podpořen Nadací občanského fóra je – Záchrana kostela v Suché u Nechanic, který byl hodnotící komisí vybrán díky promyšlenému dlouhodobému využití, nejen pro církevní účely, ale je zde umístěná kampanologická expozice, zapůjčená z depozitu Muzea východních Čech. Prostory kostela jsou dále využívány v rámci kulturních akcí Noci kostelů nebo osvětovým přednáškám, které se zabývají ochranou kulturního dědictví.

Finanční prostředky na opravy památek lze získávat také s pomocí veřejné sbírky podle zákona č. 117/2001 Sb. o veřejných sbírkách. Jedná se o získávání dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel <sup>11</sup>.

Podle zákona č. 117/2001 Sb. o veřejných sbírkách je oprávněna sbírku konat pouze právnická osoba se sídlem na území ČR. Ta je povinna její konání oznámit písemně krajskému úřadu Královéhradeckého kraje. Krajský úřad vydává „Osvědčení o přijetí oznámení o konání veřejné sbírky“. V rozhodnutí příslušného úřadu je také datum ukončení sbírky. Sbíрку je nutné ukončit do tří let od oznámení zahájení sbírky.

Pro sbírku je nutné založit zvláštní bankovní účet, a to nejlépe transparentní, kde je možné sledovat přijaté částky, jména dárců, ale i výdaje, za již provedené opravy.

<sup>11</sup> *PROPAMATKY. Pro památky. In: www.promatky.cz [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.propamatky.info/cs/hlavni-strana/>*

Koná-li se sbírka déle než rok, je potřebné zaslat na krajský úřad průběžné vyúčtování sbírky. Po ukončení sbírky je povinností zakladatele sbírky předložit ke schválení celé vyúčtování.

Organizovat sbírku lze různými způsoby: vyhlášeným bankovním účtem, sběracími listinami, pokladničkami, prodejem předmětů a vstupenek.

Před zahájením sbírky je nutné stanovit její účel, na jaké opravy a jakou konkrétní památku se bude jednat. Dále je nutné vybrat území, na němž se bude sbírka konat a založit bankovní účet ke shromažďování příspěvků získaných sbírkou.

S pomocí veřejných sbírek se opravují především sakrální stavby, technické památky, či zříceniny hradů, ale často například i varhany. Obecně prospěšná společnost založila veřejnou sbírku na opravu varhan v kostele v Nechanicích.

Aby měla zahájená sbírka úspěch, je důležité informovat širokou veřejnost. Může to být na charitativní akci, jejíž výtěžek pak bude vložen na sbírkový účet nebo za pomoci informační medií. K tomuto může sloužit příklad akce Noci kostelů, kterou se členy MAS organizovala obecně prospěšná společnost Hradecký venkov.

V rámci regionálního rozvoje je důležité dobrovolnictví. Do roku 2000 nebylo dobrovolnictví zakotveno v žádném obecně platném právním dokumentu České republiky. Teprve v roce 2003 vstoupil v platnost zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě, který je prvním právním předpisem upravujícím statut dobrovolníka v České republice. V tomto zákoně jsou uvedeny náležitosti smluv mezi dobrovolníkem a přijímací organizací. Dále jsou zde uvedeny možné oblasti dobrovolnické služby a její časové ohraničení apod. To je důležité pro ochranu dobrovolníka a organizace proti rizikům, které mohou z tohoto vztahu vyplývat. Organizace i dobrovolník jsou zajištěni odborným vedením koordinátorem dobrovolníků, pojištěním, pod. Platná akreditace umožní získat dotaci na projekt, kde budou dobrovolníci pracovat <sup>12</sup>.

Zákon z roku 2002 byl novelizován zákonem č. 86/2014 Sb., **zákon upravuje podmínky akreditace, statut přijímací a vysílací organizace a zdůrazňuje veřejnou prospěšnost práce dobrovolníka.**

V oblasti obnovy a ochrany kulturního dědictví existuje mnoho spolků, sdružení, nadací, které ocenění práci dobrovolníků při obnově konkrétní památky. Jde většinou o zříceniny, hrady či kostely. Dobrovolníci pomohou nejen při samotné obnově, ale i při organizaci kulturního života a šíření samotné myšlenky dobrovolnictví.

<sup>12</sup> DOBROVOLNÍK. In: [www.dobrovolnik.cz](http://www.dobrovolnik.cz) [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.dobrovolnik.cz/management-dobrovolnictvi/>



Spolupráci lze navázat i mezinárodními organizacemi, jednou z nich je nevládní INEX – Sdružení dobrovolných aktivit.

## **Projekt Spolupráce Dědictví našich předků**

Projekt byl realizován místními akčními skupinami Hradecký venkov, Společná CIDLINA a Podchlumí. Cílem projektu byly opravy tří kostelů, z nichž v kostele v Suché u Nechanic došlo rekonstrukci jednotlivých částí, tak že mohl být po dvaceti letech opět otevřen veřejnosti. Podstatnou součástí celého projektu je jeho propagace. Bylo navrženo vydání publikace nejvýznamnějších objektů cestovního ruchu našeho regionu. Z regionu MAS Hradecký venkov byly do materiálu zařazeny objekt – kostela v Suché, Centra experimentální archeologie ve Všestarech, Kuksu, zámku Hrádku u Nechanic, muzea na Chlumu a Hankova domu. Publikace nese název MASKOVI – Putování za dědictvím našich předků.

## **Mapování lidové architektury – „Místní dědictví – bohatství, na které zapomínáme“**

Projekt byl realizován **Místní akční skupinou Brána do Českého ráje** a **Místní akční skupinou Pošumaví**

Cílem projektu bylo zmapovat stavby lidové architektury v území, v nichž obě místní akční skupiny působí. Výstupem projektu bylo vytvoření databáze objektů lidové architektury, internetová aplikace s mapovými podklady, konání workshopů a exkurzí a také tištěná publikace zmapovaných objektů včetně cizojazyčných překladů.

### **Výstupy projektu:**

2 tištěné publikace, 2 exkurze, 6 workshopů,

web aplikace: <http://www.mistnidedictviceskyraj.cz/>

Soupis staveb venkovské lidové architektury bude sloužit i k dokumentaci stavu, v jakém byly jednotlivé objekty v době pořízení databáze a bude využíván i jako podpůrné rozhodovací kritérium při podávání dalších projektů MAS, týkajících se těchto objektů <sup>13</sup>.

<sup>13</sup> MISTNÍ DĚDICTVÍ ČESKÝ RÁJ. In: [www.mistnidedictviceskyraj.cz](http://www.mistnidedictviceskyraj.cz) [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.mistnidedictviceskyraj.cz>

## ENVIRONMENTÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Obsahuje veškeré výchovné, vzdělávací a osvětové úsilí, jehož cílem je především:

- zvyšovat spoluodpovědnost lidí za současný i příští stav přírody i společnosti, za místo, ve kterém žijí a které je jim domovem, dbát na smysluplné využívání místních surovin, energetických potenciálů, tradičních výrob, krajových pozoruhodností i lidských zdrojů;
- podporovat aktivitu a rozvíjet citlivost, vstřícnost i tvořivost lidí při řešení problémů péče o přírodu i problémů lidské společnosti;
- utvářet ekologicky příznivé hodnotové orientace, které kladou důraz na dobrovolnou střídmost, na nekonzumní, duchovní kvality lidského života.

Smyslem environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty je především vzbuzovat a udržovat poptávku po ekologicky příznivějších způsobech života, po zdravé přírodě a krajině, po aktivitách a občanské angažovanosti vedoucích k udržitelnému rozvoji obce, kraje i Země, po „bohatém životě skromnými prostředky“. Za ekologicky příznivější lze označit takové způsoby života, kdy metabolismus domácnosti (školy či podniku) zatěžuje životní prostředí co nejméně. Snahou environmentální osvěty je posouvat všeobecné mínění a lidské postoje ve prospěch udržitelného života tak, aby se šetrné postoje k životnímu prostředí stávaly sílicí sociální normou. Úroveň trvalé péče o životní prostředí úzce souvisí se stavem environmentálního vědomí a vzdělanosti obyvatel.

Příklady uplatňování Environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty v praxi:

- zajišťování účasti žáků na programech ekologické výchovy,
- vzdělávání pedagogů, provozních zaměstnanců,
- rozvoj ekologického poradenství pro veřejnost,
- podpora školních projektů, tvorba pomůcek pro EVVO,
- podpora lektorů ve střediscích ekologické výchovy,
- sledování ekologické stopy škol a školských zařízení,
- ekologizace provozu škol a školního provozu,
- podpora mimoškolní zájmové činnosti,
- zajištění informačního servisu pro školy i veřejnost,
- zapojení do praktické realizace ekologických projektů (zeleně, voda).

**Konkrétní příklad: Projekt včely a med – ve spolupráci s místními včelaři**

Jedním z cílů obecně prospěšné společnosti Hradecký venkov je podpora multifunkčního zemědělství a ochrana životního prostředí. Hlavní, nikoli však jedinou cestu k dosažení tohoto cíle spatřuje společnost ve výchově a vzdělávání dětí a mládeže. Při hledání nejvhodnější formy a oblasti pro ekologické vzdělávání spolupracovala MAS se Základní organizací Českého svazu včelařů v Nechanicích. Včely jako významný opylovač hrají významnou roli v procesu udržení genetické rozmanitosti v přírodě. To je jeden z podstatných důvodů, proč společnost Hradecký venkov od svého vzniku věnuje včelám a problematice včelaření značnou pozornost. Pro děti od 5 do 10 let a doprovázející veřejnost byl připraven program „Včely a med“, který byl prezentován na řadě akcí pořádaných MAS Hradecký venkov a jejími partnery.

Poprvé byl tento program představen dětem ze základních a mateřských škol v regionu v roce 2011 a poté každoročně vždy na nějakém zajímavém místě v regionu (např. Včelařský den v Nechanicích, Zemědělský den v Sověticích, Naučná stezka v Libčanech, Dýňobraní v Mokrovousích, Královéhradecké krajské Dožínky apod). Program vždy zahrnoval živou účast včelařů a včel ve skleněných úlech, ukázky práce se včelami, včelařské vybavení a možnost vyzkoušet si práci s tímto včelařským vybavením a v neposlední řadě ochutnávku medu. Jednotlivé akce se v průběhu let setkávaly s velkým zájmem dětí i laické veřejnosti. Součástí některých akcí byla i Naučná stezka medu, která byla postavena ve spolupráci se včelařským učilištěm z Nasavrku. Spolupráce o.p.s. Hradecký venkov s včelařským spolkem v Nechanicích tak nese doslova reálné plody přispívající k udržení prostředí příznivého životu, tj. životu v širokém slova smyslu <sup>14</sup>.

**Zajištění ekologického vzdělávání prostřednictvím MAS**

Nejen střediska ekologické výchovy, ale i místní akční skupiny a mikroregiony mohou poskytovat školám ekologické vzdělávání. V našem kraji jsou dobrým příkladem mikroregiony Nechanicko, Obce památkové zóny 1866 a Urbanická brázda.

<sup>14</sup> MAS HRADECKÝ VENKOV O.P.S. Dokumenty ke stažení. In: [www.hradeckyvenkov.cz](http://www.hradeckyvenkov.cz) [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.hradeckyvenkov.cz/download.php>

A jak celý projekt v MAS a mikroregionech funguje? „Na počátku bylo nutné školy v regionu do společných aktivit zapojit. Osvědčila se společná pravidelná setkávání s jejich zástupci, kde se pomalu začaly rozjíždět první projekty, zaměřené spíše na sportovní a kulturní aktivity. Později se školy začaly zapojovat i do ekologického vzdělávání,“ říká Jana Rejlová, manažerka mikroregionu. „Společným cílem všech našich ekologických projektů je, aby děti dobře poznaly přírodu, ve které žijí, našly k ní dobrý vztah a chránily ji.“

Prvním vlašťovkou byl v roce 2007 ekologický projekt „Děti vnímejte přírodu kolem nás“. Pro děti z mateřských a základních škol byly ve spolupráci se Střediskem ekologické výchovy - SEVER Hradec Králové připraveny vzdělávací programy zaměřené na rozvíjení smyslu a poznávání okolní přírody.

Společně s několika včelaři z Nechanic, Rosnic a Hradce Králové proběhla v květnu 2008 akce „**Včely a med**“. Děti zkoumaly včelí úl, seznámily se s pomůckami potřebnými pro chov včel a výrobu medu, vlastnoručně vytočily z medometu med, který i ochutnaly. Plyšová včelka jim pak vysvětlila důležitost včel v přírodě a zábavnou formou si vyzkoušely práci různých druhů včelek.

Další aktivitou byly v průběhu roku 2008 vzdělávací programy zaměřené na **zodpovědnou výchovu dětí a mládeže ke zvířatům**. Ve spolupráci s občanským sdružením Aura Canis se děti základních a mateřských škol seznámily s přirozeným chováním psů, se správnou péčí o psa a s jeho potřebami.

V roce 2009 byl zahájen další projekt „Ekologické výukové programy pro mateřské školy na území Hradecký venkov“. Cílem projektu je pomocí zážitků a prožitků seznámit děti se zvířaty a ději v přírodě v průběhu celého roku.

Ekologické projekty na území několika mikroregionů jsou jen dílčí aktivitou společné několikaleté spolupráce. Díky nim v regionu vznikla řada nových aktivit, jako jsou výtvarné soutěže na téma příroda, spolupráce škol s místními včelaři, rybářskými a mysliveckými spolky, společné úklidy krajiny, příprava naučných stezek v lese a okolí rybníků a další. Závěrem nutno říci, že nic z toho by nevzniklo bez finanční podpory Královéhradeckého kraje a aktivních spolupracovníků neziskových organizací, které jsou hybnou silou nejen v obcích, ale i v mikroregionech.

## Další příklady projektů realizovaných na území

### Projekt: „Geopark, šance pro region“

Účastníci projektu: MAS Brána do Českého ráje, Obecně prospěšná společnost pro Český ráj, MAS Přijďte pobejt, švédská MAS LEADER Dal Avarna.

Projekt má přiblížit obyvatelům i návštěvníkům region Geoparku Český ráj jeho unikátní geologické hodnoty prostřednictvím různých venkovních expozic. Má podnítit zájem o přírodní, vlastivědné i historické bohatství regionu především u mladé generace také prostřednictvím regionální učebnice a vedením besed s dětmi. Problematiku geoparku a jeho udržitelnosti by měly řešit workshopy a exkurze vedené se zahraničním partnerem ze Švédska.

**Výstupy z projektu:** workshop a exkurze v ČR, workshop a exkurze ve Švédsku, vydání regionální učebnice pro vlastivědu a přírodopis, vytvoření 8 venkovních geoexpozic (v území MAS Brána do Českého ráje budou 3 geoexpozice: v Libuni, v Tatobitech a v Nové Pace), vydání společného letáku o geoexpozicích, besedy s dětmi o geoparku na akcích pro děti, vydání karet regionálních výrobců.

## CESTOVNÍ RUCH

Mezi nejvýznamnější oblasti cestovního ruchu v Královéhradeckém kraji patří Krkonoše a Podkrkonoší, Český ráj, Kladské Pomezí, Orlické hory a Podorlicko a Hradecko.

Metropole Hradec Králové je přirozeným kulturním, společenským, administrativním a obchodním centrem Hradecka, resp. celého Královéhradeckého kraje. Velmi významným momentem pro rozvoj cestovního ruchu i pro příliv investorů mělo zprovoznění dálnice D11.

Z hlediska cestovního ruchu patří v posledních letech Královéhradecký kraj mezi nejnavštěvovanější kraje v České republice. Ubytovalo se více domácích i zahraničních hostů. Mezi hlavní výhody Královéhradeckého kraje patří rozmanitá nabídka, která osloví veškeré cílové skupiny turistů:

- velký počet kulturně-historických památek a objektů, zachovalých historických měst s nadprůměrným počtem městských památkových rezervací, národními kulturními památkami a vesnickými památkovými rezervacemi

- Orlické hory a Krkonoše jako destinace pro milovníky aktivního využití volného času v zimě i v létě
- rovinatá krajina Hradecka protkaná hustou sítí cyklostezek a turistických stezek, které vedou například hradeckými lesy, kolem množství rybníků a písňů,
- lázeňství Janské Lázně, Lázně Bělohrad, Lázně Velichovky
- skalní města Prachovské skály, Adršpaško-teplické skály, Broumovské stěny

### **Konkrétní projekt – Interaktivní webový portál**

Obecně prospěšná společnost Hradecký venkov realizovala projekt „Interaktivní památkový portál – Putování za dědictvím našich předků“, [www.popamatkach.cz](http://www.popamatkach.cz). Vlastním historickým a kulturním výzkumem se snažili získat ucelený soubor pramenů o dobách minulých i současném stavu a informovat o výsledcích nejen místní občany a tím podpořit obnovu a rozvoj kulturního dědictví. Výsledky této práce se mohou uplatnit v mnoha dalších sektorech. Především se jedná o turistickou infrastrukturu v regionech, která takovýmto uceleným souborem informací získá zdroj, jenž by nebyl pouze regionálního charakteru. Bude potom možné získané informace volně propojovat, navazovat a spolupracovat mezi regiony i na dalších úrovních. Projekt podpoří rozvoj dalších investic zajišťující vyšší atraktivitu venkovských oblastí.

Naším cílem bylo vytvořit uživatelsky příjemnou mapu pro naše nejmenší cestovatele. Děti ze základních škol zde najdou informace, které mohou využít nejen k cestování, ale i do hodin dějepisu. Pro studenty je určena Evropská digitální knihovna rukopisů, širokou veřejnost by mohl zajímat Archiv digitalizovaných fondů východočeských archivů, kde jsou mimo jiné zveřejněny obecní kroniky. Interaktivní památkový portál obsahuje některé z výše zmíněných atraktivit Královéhradeckého kraje.

## PŘESHraniční spolupráce

Projekt **Partnerství pro venkov** je zaměřen na rozvoj spolupráce mezi Česko-polskými partnery v oblasti kulturní a sportovní.

**Cílem toho projektu je:**

- předávání zkušeností,
- rozvoj společenských a vzdělávacích aktivit zvýší atraktivitu venkovských oblastí,
- efekty spolupráce a šíření metody LEADER do dalších oblastí venkovského života,
- navázání dlouhodobého partnerství s rozšířením na Místní akční skupinu na území Polska.

Realizace projektu přispěje k zapojení obyvatel do realizace projektu a rozvoje venkovského regionu, spolupráce spolků, škol a obcí, přispěje k šíření metody LEADER a komunitních metod ve vzdělávání, plánování rozvoje a environmentálního vzdělávání.

## Národní spolupráce

V rámci národní spolupráce byla na území Královéhradeckého kraje realizována celá řada projektů spolupráce, v nich byly partnery především místní akční skupiny a dále pak další místní partneři z řad podnikatelů, neziskových organizací, obcí a škol.

Místní akční skupiny byly vždy nositeli projektu a zajišťovaly kompletně vlastní realizaci projektu včetně jeho administrativního a finančního vyúčtování.

Realizace projektů národní spolupráce vždy zahrnovala tyto etapy prací:

- 1) Příprava projektové žádosti tj. vytvoření vlastního projektu ve spolupráci s místními partnery tak, aby projekt byl co možná největším přínosem pro území partnerských MAS.
- 2) Vytvoření koordinační pracovní skupiny, která koordinovala a zajišťovala zpracování projektové dokumentace a vlastní žádosti o dotaci, uzavření partnerských smluv. Jedna spolupracující MAS se na základě dohody všech partnerských MAS stala koordinující MAS.

- 3) Vlastní realizace projektu, která nastala pro podepsání smlouvy o dotaci. V rámci této etapy prací byla realizována výběrová a poptávková řízení na dodavatele v rámci projektu a projekt byl realizován dle projektové dokumentace a žádosti za pomoci vlastních zaměstnanců, členů koordinační pracovní skupiny a partnerů v území. Případné změny či odchylky od projektu se řešily tzv. změnovými hlášeními ve spolupráci se SZIF tj. poskytovatelem dotace.
- 4) Po realizaci všechny spolupracující MAS připravily podklady pro závěrečné ukončení a vyhodnocení projektu a připravily každá svou žádost o platbu včetně povinných a doplňujících příloh.
- 5) Udržitelnost projektu trvá vždy 5 let od podpisu smlouvy o dotaci. V průběhu této doby partnerské MAS zajišťují provozování výsledků projektů tak, aby sloužily k účelům, pro které byly vytvořeny a realizovány.

## **Příklady výstupů projektů národní spolupráce mezi MAS a jejím partnery:**

### **Partnerství pro venkov**

V rámci projektu bylo zakoupeno materiálně-technické vybavení pro rozvoj regionálních společenských, sportovních, spolkových, environmentálních a církevních aktivit na území partnerských MAS. Bylo zakoupeno vybavení: velkokapacitními stany, prezentační stánky, skládací stoly a lavice, mobilní parket, mobilní chemické toalety, ozvučení, osvětlení prodlužovací kabely. Toto mobilní vybavení je využíváno pro pořádání akcí MAS a jejich partnerů. V rámci projektu bylo zakoupeno vybavení školícího sálu na Městském úřadě v Nechanicích a vybavení sálu v kulturním středisku MEKKA Nový Bydžov.

Školící sál a středisko MEKKA jsou využívány pro školení orgánů MAS, setkávání MAS Královéhradeckého kraje, na vzdělávání žadatelů z PRV, vzájemná setkávání obou MAS a jejich členů, při propagačních akcích NNO a vzdělávacích a osvětových akcích pro veřejnost.

### **Dětem pro radost I a II.**

Výsledkem projektu spolupráce bylo vybudování celkem 45 dětských hřišť na veřejných prostranstvích v členských obcích a pořízení 7 interaktivních tabulí do základních škol pro pořádání vzdělávacích, zájmových a environmentálních aktivit MAS Společná Cidlina a MAS Hradecký venkov a jejich partnerů.



## **Na venkově zdravě jíme**

V rámci tohoto projektu byl ve spolupráci s regionálními producenty potravin a regionálních produktů vytvořen webový portál [www.trznicevenkova.cz](http://www.trznicevenkova.cz), kde mohou lidé prostřednictvím internetové nabídky nakupovat potraviny přímo od výrobců a zemědělců v okolí jejich domova. Byly uspořádány 2 velké propagační akce pro veřejnost – na návsi v Nepochově a v Hněvčevsi, které byly zaměřené na zdravý životní styl a propagaci regionálních výrobků. Místní výrobci měli na akcích možnost prezentovat své produkty. Pro školní jídelny byly uspořádány 2 přednášky o zdravých potravinách a vaření z místních výrobků, které kladly důraz na používání kvalitních a čerstvých regionálních potravin.

## **Krajina je naše zrcadlo**

V rámci projektu byla na území partnerských MAS na vybraných místech revitalizována zeleň v obcích, v krajině, podél polních a účelových komunikací a propagována a školená péče o zeleň a krajinu. Celkem se uskutečnily čtyři semináře zaměřené na ochranu a tvorbu životního prostředí a jedna exkurze. Bylo vybudováno pěstitelské centrum. Díky projektu se podařilo zkvalitnit životní a obytné prostředí obyvatel, zpestřit a rozšířit životní prostor pro volně žijící živočichy a vytvořit podmínky pro zodpovědnou péči o veřejnou zeleň na území partnerských MAS se zapojováním veřejnosti a dalších regionálních partnerů.

## **SOCIÁLNÍ ZAČLEŇOVÁNÍ**

Zajištění sociální péče je významná aktivita, kterou plní obce v rámci výkonu samostatného působení. Je to oblast velmi široká a v rámci regionálního rozvoje v místních akčních skupinách je vhodná aktivita sociální začleňování jako prevence kriminality dětí a mládeže. Obecně prospěšná společnost Hradecký venkov má zkušenosti se začleňováním dětí z dětského domova v Nechanicích mezi děti z rodin, a to s využitím nadačních příspěvků a činnosti mateřských center na území MAS.

Dále pak s organizací volnočasových aktivit pro seniory a tělesně postižené, financovanými z programů Ministerstva kultury. Na dofinancování těchto aktivit se podílejí obce, či samotní uživatelé aktivit. V regionu jsou zajištěny domovy pro seniory, soukromé sociální služby, služby terénních pracovníků, avšak aktivity vedoucí k začleňování vyloučených skupin je možné částečně zajistit

i prostřednictvím místních akčních skupin s využitím dobrovolnictví.

S dobrovolnictvím má místní akční skupina Hradecký venkov zkušenosti především mezi studenty univerzit, kteří jsou zapojeni ve skupině mladých.

Dobrovolnictví je aktivita prospěšná nejen pro přijímací, ale zvláště pro mladé je smysluplně strávený volný čas, kdy prospěje nejen dobré věci. Dobrovolník získá práci na projektu nové zkušenosti, nová přátelství, při mezinárodních projektech si zdokonalí jazykové znalosti.

Úplně novým programem je Erasmus+. Jde o nový vzdělávací program Evropské unie na období 2014–2020, který podporuje spolupráci a mobilitu ve všech sférách vzdělávání, v odborné přípravě a v oblasti sportu a mládeže. Je vyhlášen za účelem studia či dobrovolnické práce <sup>15</sup>.

## PODNIKÁNÍ

### **Projekt Tržnice hradeckého venkova – webový portál**

Místní akční skupina Hradecký venkov neustále hledá způsob, jak zlepšit v rámci daných možností život obyvatel na území, kde působí.

Ke kvalitě života prospívají i kvalitní, chutné a čerstvé potraviny. Za posledních 20 let se spotřebitelská poptávka po potravinách výrazně změnila. Dříve spotřebitelé vyhledávali především zahraniční potraviny, zabalené v atraktivních obalech, později velká část populace nakupovala především laciné potraviny v obchodních řetězcích. V poslední době stále více spotřebitelů vyhledává kvalitní produkty přímo od zemědělců nebo menších výrobců, kteří garantují čerstvost, případně originalitu. Místní akční skupina Hradecký venkov chce naše občany seznámit nejen s těmito kvalitními výrobky, ale ukázat, kde se vyrábí a kde je možné je nakoupit. Cílem je aktuální marketingová informace, zákazník si řekne, co potřebuje. Zákazník poznává farmáře, zjišťuje proces výroby, dokáže ocenit kvalitu, náročnost výroby apod., protože přijde ke kořenům potraviny. Takovýto způsob podnikání je výhodný pro životní prostředí – menší regionální výrobci nezatěžují svou výrobou životní prostředí.

<sup>15</sup> <http://www.naerasmusplus.cz/cz/o-programu/>

Celý projekt byl průběžně propagován prostřednictvím různých tiskových zpráv a televizních reportáží zveřejňovaných na stránkách naší společnosti [www.hradeckyvenkov.cz](http://www.hradeckyvenkov.cz) a ve Zpravodaji, který bude distribuován do celého regionu Hradecký venkov a MAS v rámci Královéhradeckého kraje.

V rámci udržitelnosti projektu budeme i nadále na akcích naší společnosti a partnerů využívat prezentační roll-up, výrobky a ochutnávky lokálních potravin k propagaci našich lokálních výrobců a producentů a jejich výrobků. V současné době rozpracováváme se sousední partnerskou MAS Společná CIDLINA a MAS Podchlumí projekt, který bude na Tržnici Hradeckého venkova navazovat a dále ji rozšiřovat <sup>16</sup>.

## VZDĚLÁVÁNÍ

Virtuální Univerzita třetího věku je dostupná i pro seniory na Hradeckém venkově. Doposud byla Univerzita třetího věku, která je pro aktivní seniory, až na výjimky vázána na univerzitní, tedy především krajská města a tím pádem byla pro většinu seniorů z menších měst a venkova nedostupná. Toto mění možnost studovat univerzitu virtuálně v místě svého bydliště nebo jeho blízkém okolí pomocí nových komunikačních technologií a internetu.

Téměř v každé obci na území Hradeckého venkova máme internet, místo k setkávání a další prezentační techniku. Někde je to na obecním úřadě, v knihovně jinde v základní škole nebo zájmovém klubu. Technické a prostorové možnosti jsou tím dostupné všem našim seniorům. Vlastní forma výuky přirozeným způsobem rozvíjí počítačovou a především pak informační gramotnost seniorů. Přesto však počáteční znalost práce s počítačem není podmínkou účasti. Studium vzdělávací skupiny organizuje vyškolený lektor.

Příkladem dobré praxe je Univerzita třetího věku v Hořiněvsi, kde senioři studují již 3. semestr. Scházejí se v podvečer 1krát za 14 dní v Základní škole v Hořiněvsi, kde společně shlédnou na interaktivní tabuli lekci a prodiskutují jí. Každý semestr

<sup>16</sup> MAS HRADECKÝ VENKOV O.P.S. Dokumenty ke stažení. In: [www.hradeckyvenkov.cz](http://www.hradeckyvenkov.cz) [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.hradeckyvenkov.cz/download.php>

obsahuje 6 lekcí na téma, které si účastníci vyberou z nabídky poskytované virtuální univerzitou [www.e-senior.cz](http://www.e-senior.cz). Lekci si mohou doma opakovaně pouštět, nebo studovat z předaných materiálů. Po absolvování semestru senioři jedou na jinou školu na slavnostní ukončení semestru, po absolvování 4 semestrů mají promoci. Mgr. Naďa Petrusová vede přednášku v Hořiněvsi.

Účastníkem studia může být senior se statutem důchodce, invalidní důchodce bez rozdílu věku, osoby kategorie 50+ (nezaměstnaní nebo čekající na statut důchodce).

Pro venkovské seniory je zde možnost virtuální Univerzity třetího věku. Je založena na využití nových komunikačních technologií a internetu, má prvky distančního vzdělávání a e-learningu a je didakticky přizpůsobena charakteristickým specifikům seniorského vzdělávání.

Na území MAS Hradecký venkov působí aktivně tři konzultační střediska, jejichž garantem je Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze. Organizátorem výuky je Základní škola a Mateřská škola, Hořiněves. Druhé konzultační místo je ve Smiřicích, Kulturní středisko Dvorana. Organizátorem výuky je město Smiřice a třetí středisko začalo nově působit v obci Dubenec.

Dalšími středisky na území kraje jsou Jičín, organizátorem výuky je knihovna Václava Čtvrtka v Jičíně, Nové Město nad Metují, Dobruška, Dvůr Králové nad Labem, Vrchlabí.

## **Příklady dobré praxe:**

Univerzita třetího věku v Novém **Městě nad Metují** byla zahájena v únoru 2014 tématem Astronomie. Přednášky se konaly na Městském úřadu v Novém Městě nad Metují. Přihlásilo se 23 účastníků, proběhly 4 přednášky, v květnu potom proběhlo slavnostní předání osvědčení za absolvování zimního semestru. Letní semestr byl zahájen koncem září – téma Lidské zdraví. Přihlásilo se 39 účastníků, slavnostní předání osvědčení za zimní semestr proběhne 28. 1. 2015. Špatné zkušenosti nebyly zaznamenány, těch dobrých je několik – výborná spolupráce s Českou zemědělskou univerzitou v Praze provozně ekonomická fakulta, senioři si práce lektora váží, jsou vstřícní a mají velký zájem. Ze zkušenosti tohoto je nezbytně nutný bezbariérový přístup do učebny.

Konzultační středisko **Hořiněves** má zkušenosti pouze pozitivní. Seznam přednášek (témat ke studiu) se neustále rozrůstá a tak si vybere skutečně každý.

Ve středisku se utvořil dobrý kolektiv, který si vzájemně vypomáhá s dopravou na přednášku a domů, rozesílají si vzájemně další poznatky ke studovanému tématu. O Univerzitu třetího věku je v Hořiněvsi velký zájem, nestačí jim scházet se jednou za 2 týdny, proto už několikátý semestr studují najednou dvě témata, aby se mohli scházet každý týden. Kurzovné 300 Kč za půl roku seniory nezatěžuje. Studium seniorům rozšiřuje obzory, získali ohromné množství nových poznatků, které uplatní v každodenním životě (lidské zdraví, léčivé rostliny, dějiny odívání, houby, hudební nástroje a mnoho dalších).

Navíc studium v seniorském věku oddaluje vznik chorob jako Alzheimer, stařecká demence apod., podporuje mobilitu seniorů. Jediné negativum, které se v průběhu studia objevilo, je změna organizace promoci, kdy po šesti semestrech nedostane při slavnostní promoci diplom jmenovitě student, nýbrž zástupce střediska obdrží hromadu diplomů pro všechny, což studenty odradilo od cest do Prahy a diplomy nechávají posílat poštou. Raději navštěvují závěrečné semináře v okolních střediscích, což jim dále rozšiřuje obzory a partnerství s ostatními konzultačními středisky.

Konzultační středisko Smiřice má také jen pozitivní zkušenosti. Při zakládání konzultačního střediska jim byla neustále k dispozici pomoc Zemědělské univerzity, v podobě stálých konzultací. Na úvodním semináři si vyhradili dostatek času a krok po kroku projeli celý systém VU3V. Také studenti si chválí, že je pro ně systém přehledný. Zemědělská univerzita pořádá v rámci VU3V mnoho doplňkových aktivit, které přispívají k aktivizaci seniorů.

## PREZENTACE MAS Z HLEDISKA POVINNÉHO ZVEŘEJŇOVÁNÍ INFORMACÍ

### POVINNÁ PREZENTACE MAS<sup>17</sup>

#### Označení sídla MAS

Své sídlo musí MAS označit prvky povinné publicity. Tato povinnost vyplývá z Přílohy VI Nařízení Komise č. 1974/2006 „Informace a publicita o pomoci z EZFRV“.

- informační tabulka označující sídlo MAS musí obsahovat tyto prvky:
- vlajku EU v souladu s grafickými normami (viz Pravidla pro publicitu),
- vysvětlení úlohy Společenství prostřednictvím textu: „Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí.“,
- logo metody LEADER (při správné orientaci loga je nápis LEADER umístěn na levé stěně čtverce),
- logo MAS,
- logo Programu rozvoje venkova,
- popis (název) projektu a opatření PRV, z kterého je projekt podpořen.

Povinně zobrazené informace musí zabírat nejméně 25 % plochy tabulky.

**Obrázek 4 Doporučené pořadí log**



#### Webové stránky

Webové stránky provozované v souvislosti s projekty realizovanými za podpory Programu rozvoje venkova musí obsahovat následující informace:

<sup>17</sup> Státní zemědělský intervenční fond. [www.szif.cz](http://www.szif.cz). Pokyny pro příjemce dotace k zajišťování informačních a publikačních opatření při realizaci projektů podpořených z Programu rozvoje venkova ČR (dále PRV).

- zmínka o Evropském zemědělském fondu pro rozvoj venkova (EZFRV) a o Programu rozvoje venkova alespoň na hlavní stránce (včetně log),
- v případě MAS zmínka o metodě LEADER včetně loga,
- odkaz na stránky Komise týkající se Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova.

## OSTATNÍ MOŽNÁ PREZENTACE

### Jednotný vizuální styl

Propagace organizací spočívá i v jednotném vizuálním stylu, který by se ideálně měl odrážet ve veškerých dokumentech, na webových stránkách i v ostatní možné prezentaci (bannery atd.). Působí jako grafický jednotící prvek.

### Logo Místní akční skupiny

Logo Místní akční skupiny by v tom nejlepším případě mělo vystihovat území MAS nebo typickou vlastnost území MAS; mělo reprezentovat region tak, aby bylo snad zapamatovatelné a jednoduché.

*Obrázek 5 Příklad loga (Místní akční skupina Broumovsko+, z. s.)*



Zvolený příklad disponuje ještě jednou výhodou – dá se použít samostatně jak logo (skály), tak nápis. Pro organizace znamená takto zvolené logo velkou výhodou a možnost variabilitu při umísťování na propagační materiály. U všech propagačních materiálů včetně loga by měla být jasně daná černo-bílá verze a použití na jiný než bílý podklad.

### Firemní barvy

Je zvykem, že od podoby firemního loga se odvíjejí i firemní barvy. Ty se pak používají jako stěžejní pro všechny materiály, a to jak tištěné, tak pro oblečení, bannery, atd. Barvy by se po určení neměly modifikovat.

## **Firemní písmo**

Dalším nositelem vizuálního stylu organizace je i používání jednotného písma. Je jen na organizaci, zda zvolí písmo patkové nebo bezpatkové, stěžejní je pouze to, aby font uměl českou diakritiku.

## **Vzory dokumentů**

Organizace by měla mít pro své zaměstnance standardizované vzory dokumentů.

Jedná se především o:

- hlavičkový papír s kontakty a logem (bez log k LEADERu),
- vzor prezentace,
- vzorový dokument s lištou povinné publicity,
- vzor s naformátovanými nadpisy v barvě a písmu organizace.

Všechny dokumenty by měly být dostupné i v černobílé variantě.

Co se týká ostatních možných tištěných dokumentů, v ideálním případě má MAS vzor letáčku DL, plakátu A4 (možnost tisku na větší formát), obalu na CD a DVD a jejich potisku.

Při tvoření jakýchkoliv propagačních materiálů typu letáky, brožury nebo bannery je třeba mít na paměti, že je ideální tvořit takový materiál, který bude co nejvíce nadčasový a bude v případě potřeby snadné jej zaktualizovat.



**Obrázek 6 Příklad dokumentu (Místní akční skupina Krkonoše, z. s.)**



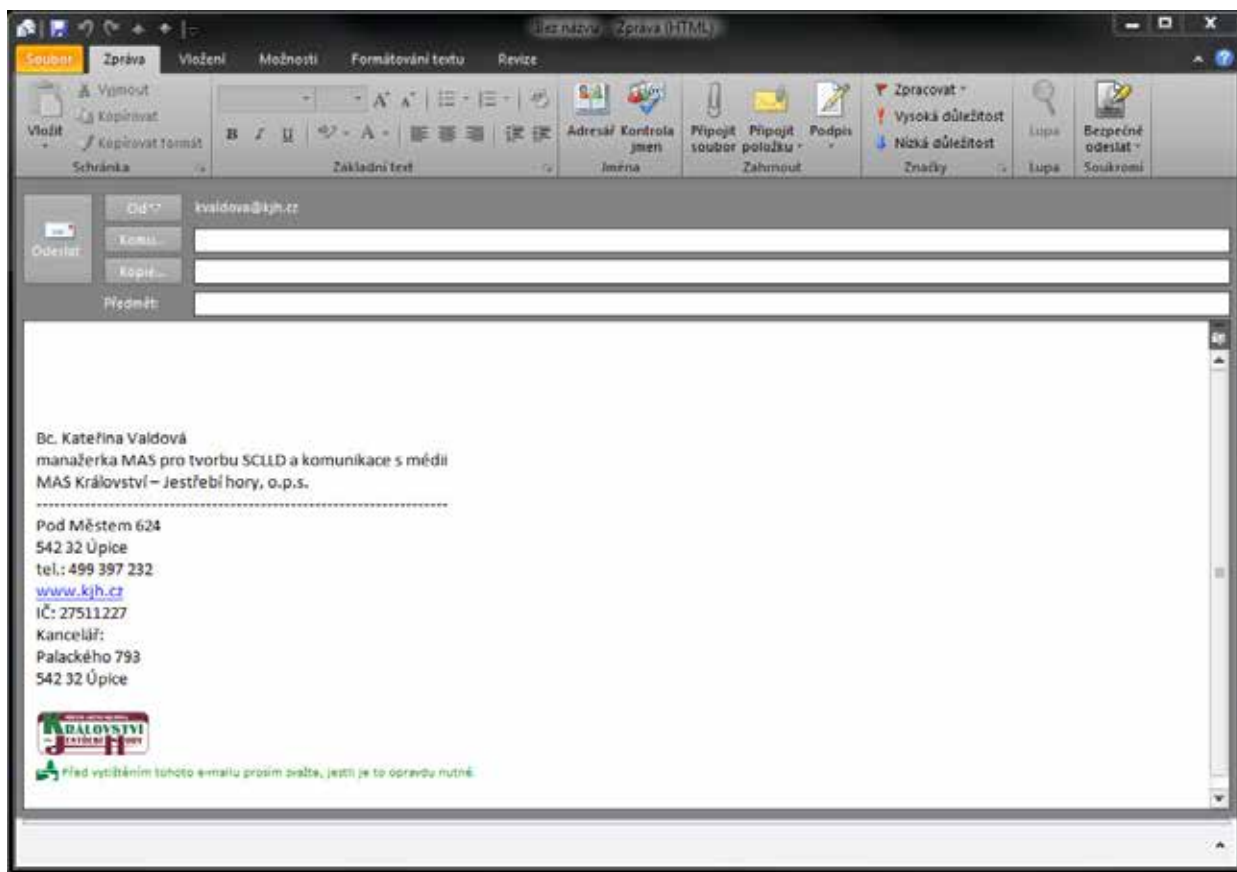
V rámci vytváření jednotného vzhledu organizace může MAS přistoupit k řešení tohoto problému díky vytvoření manuálu jednotného vizuálního stylu. Ten by měl zahrnout veškerou možnou propagaci organizace a přesně vydefinovat její styl a vzhled.

Na druhé straně je nutné brát zřetel na to, že vytvoření manuálu není levnou záležitostí a že MAS jako neziskové organizace často kladou propagaci až na konec v seznamu důležitých věcí. V tom případě lze většinu věcí vytvořit svépomocí (word, powerpoint atd.) nebo se pokusit domluvit na spolupráci se střední nebo vysokou školou zaměřenou na grafický design a domluvit se na spolupráci, např. zařazením vytvoření grafického manuálu do témat závěrečných prací (praktické maturity atd.).

## Podpisy e-mailů

Každý zaměstnanec by měl mít vygenerovaný svůj osobní e-mailový podpis, který ale bude vycházet z jednotného vzoru.

**Obrázek 7 Příklad podpisu (Místní akční skupina Království – Jestřebí hory, o.p.s.)**



On-line komunikace

## Webové stránky MAS

Kromě povinně zveřejňovaných údajů by se na webových stránkách MAS měly objevit minimálně tyto položky

- aktuality, novinky – sekce obsahuje nové krátké zprávy, některé odkazy na více informací, přiložený dokument atd.
- informace o organizaci – mapa, funkce a činnosti MAS, orgány a jejich jednání, zápisy atd., členství (partnerství) s MAS, popř. informace o funkci a činnosti o.p.s. nebo z.s. pokud jsou odlišné
- partnerství, členství v organizacích – odkazuje na partnerství v rámci obou oblastí, partnerské organizace a společné akce, členství MAS v jiných subjektech

- LEADER 2007–2013 – sekce je věnována dotacím z programu LEADER – dokumenty, ke stažení, informace o projektech, archiv dokumentů
- SCLLD 2014+ – sekce věnovaná novému programovému období, dokumenty, ke stažení, informace o projektech, archiv dokumentů
- ostatní projekty MAS – informace o jiných projektech nebo projektech z jiných zdrojů
- mediagalerie – fotogalerie, videa
- kontakty
- odkazy – zajímavé a potřebné odkazy, odkazy na podobné nebo partnerské organizace...
- archiv

Webové stránky by měly zaštiťovat veškeré aktivity organizace, aktualizovat se minimálně 2x týdně, v případě potřeby i denně. Zprávy vkládané do aktualit nebo novinek mohou buď přímo vydané MAS vlastní nebo i přebrané např. z regionálních webů, webů našich zastřešujících organizací nebo z webů partnerů MAS.

Pro MAS je takové vhodné sledovat návštěvnost webových stránek. Dá se tak snadno zanalyzovat, které příspěvky a kdy přilákají nejvíce návštěvníků.

Obrázek 8 Příklad webové stránky (MAS Podchlumí, z. s.)



## Sociální sítě a další nové formy propagace

V této době je ideální využívat co nejvíce možností, které se organizaci nabízejí. Takovými nástroji jsou např. Facebook, Twitter. Některé z těchto sociálních sítí nabízejí i široké spektrum placených reklam nebo i přehled statistik o návštěvnosti facebookového profilu.

V poslední době se využívání sociálních sítí velmi rozšířilo a je to výhodné – tato forma propagace osloví jiné spektrum lidí než webové stránky, založit profil není nic složitého a především je to zdarma.

**Obrázek 9** Příklad facebook (NAD ORLICÍ, o.p.s.)



MAS může k jednoduché propagaci použít QR kód. Ten se dá zdarma vygenerovat a poté používat na propagační materiály.

**Obrázek 10** Příklad QR kód (MAS Královédvorsko, z. s.)



## Weby členů, resp. partnerů MAS, popř. zakladatelů MAS

V rámci členství (partnerství s) v MAS je možné se domluvit na propagaci MAS na spřátelených webech. Jedná s jednak o vložení loga MAS a pak také o vkládání relevantních aktualit. V tom případě by mělo pravidelně docházet k rozesílce tiskových zpráv s žádostí o vkládání na spřátelené weby.

V této oblasti je možností i prezentace na stránkách Královéhradeckého kraje, kam jsou pravidelně vkládány všechny zasílané příspěvky (web KHK – Rozvoj kraje, dotace – venkov).

*Obrázek 11 Příklad webu člena (Místní akční skupina Stolové hory, z. s.)*



## Registrace na webech

Místní akční skupinu je možné zaregistrovat na některých webech, které zaštiťují podobné organizace. Jsou jimi např.:

- <http://LEADER.isu.cz/> – databáze Místních akčních skupin,
- [www.isnno.cz](http://www.isnno.cz) – evidence NNO Ministerstva vnitra.

## Fotografie, videa

Projekty, které se realizují prostřednictvím MAS, akce, na kterých se organizačně nebo materiálně podílí a veškeré aktivity by měla MAS důsledně dokumentovat. Je to výhodné především pro další tvoření propagačních materiálů i pro veškerou další prezentaci. Fotografie by měly být standardně k vidění na webových stránkách MAS.

O aktivitách MAS je možné také natáčet videa, a to buď svépomocí nebo využitím dnes už široké nabídky služeb regionálních televizí nebo samostatných kameramanů. Video jsou vhodnou propagací, protože ukazují živou aktivitu.

**Obrázek 12 Příklad reportáže na webu (Společná CIDLINA, z. s.)**

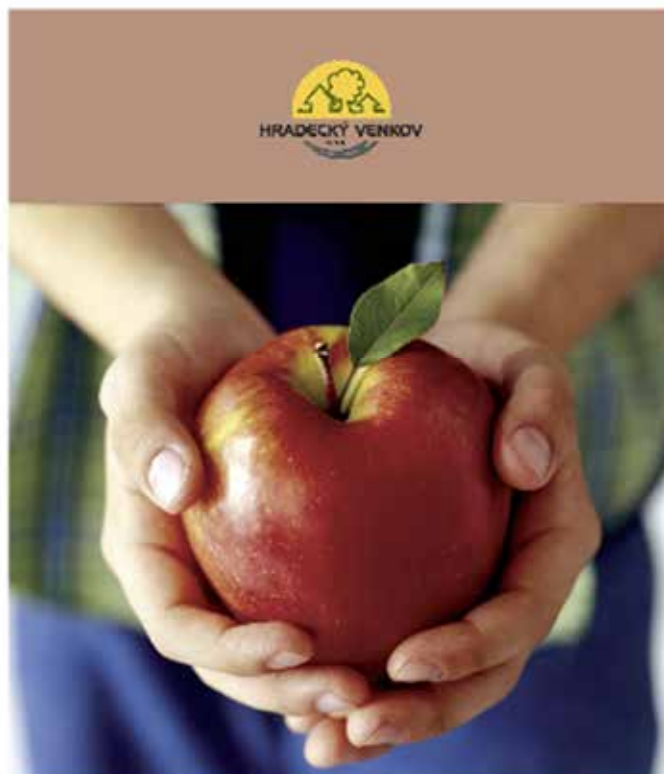


## Výroční zpráva

MAS, která je obecně prospěšnou společností, má ze zákona povinnost vytvořit a zveřejnit svojí výroční zprávu. MAS, které mají jinou právní formu, tuto povinnost nemají, ale lze ji jen doporučit – může pak sloužit jako další prezentace nebo jako samostatný bilanční materiál, který shrne činnost za každý rok.

*Obrázek 13 Příklad výroční zprávy (Hradecký venkov o.p.s.)*

**HRADECKÝ VENKOV o.p.s.**



**VÝROČNÍ ZPRÁVA 2013**

## **Tiskové zprávy**

Tiskové zprávy se týkají činnosti organizace, by se měly psát v podstatě k veškerým aktivitám, které se MAS týkají, ať už je to o aktivitách směřujících k realizaci programu LEADER nebo obecně k aktivitám venkova. Ideální je pravidelná rozesílka jednou týdně na všechny partnery a příznivce MAS.

Distribuce vybraných tiskových zpráv dle tématu probíhá mailovým rozesílačem nejen do území MAS, partnerům MAS, příznivcům, do médií a starostům měst a obcí v území MAS.

Co se týká e-mailových rozesílačů – každá organizace by si měla vytvořit několik rozesílačů, které pokryjí co nejširší spektrum obyvatel a subjektů z regionu. Jedná se např. o samostatnou rozesílku jako: média, partneři, neziskové organizace, podnikatelé atd.



## Zpravodaj MAS

Další formou propagace MAS může být její tištěný (elektronický zpravodaj). Obsahem každého čísla by měly být události z předcházející doby a důležité informace. Ideální je dodržovat stále stejný vzhled časopisu, který bude vycházet jednotného z vizuálního stylu. Distribuce je možná vlastním roznosem nebo pomocí České pošty, s. p. po celém území MAS (do domácností a firem) a pokud je to možné, tak i do ostatních MAS, IC v regionu a obecních a městských úřadů. Zpravodaj v elektronické formě by měl být vyvěšený na webových stránkách MAS. Z diskuzí nad vydáváním tištěné nebo elektronické formy časopisu vyplývá, že jednoznačně větší dopad a význam pro propagaci má tištěná forma a rozhodně se do ní vyplatí investovat.

**Obrázek 14 Příklad zpravodaje (Otevřené zahrady Jičínka.)**

**Informatorium**

Otevřené zahrady Jičínka | program Leader | partnerství v regionu | dotační poradenství

**KVĚTEN/2013**

Občanské sdružení Otevřené zahrady Jičínka (OZJ) usiluje o rozvoj svého zájmového území pomocí dotací z Programu rozvoje venkova (PRV) – osa IV LEADER (2007 - 2013).

**Informace z členské schůze MAS**

Dne 21. 5. 2013 se konala ve Velišči členská schůze MAS, na níž byla přestavena činnost MAS (projekty spolupráce, podpořené akce v r. 2012, stav přípravy strategie rozvoje území pro období 2014 – 2020) a dále zpráva auditora, týkající se účetnictví MAS za rok 2012. Novým členem MAS se na základě jednomyslného přijetí stala Obec Tuř. Významným bodem jednání byla volba do orgánů MAS: Rada sdružení byla rozšířena z původních 3 na 5 členů. Novými členy Rady sdružení jsou Mgr. Kamila Kabelková a Bc. Vojtěch Drahoňovský. Pan Mgr. Jan Jiterský rezignoval na post předsedy. Novým předsedou byl zvolen pan Jiří Drška, který vzápětí rezignoval na post předsedy Výběrové komise. Novým členem výběrové komise se stal pan Mgr. J. Jiterský. Na členské schůzi byla schválena změna výše členského příspěvku pro podnikatele v této výši: fyzické osoby podnikající 200 Kč. Závěrečnou zprávu sdružení za rok 2012 naleznete na: <http://www.otevrenezahrady.cz/zaverecne-zpravy/>

**Dotace**

- Nadace Židovské obce v Praze: Obnova a oprava židovských movitých i nemovitých památek – do 30. 6. 2013, více na: <http://www.propamatky.info/cs/financovani/cela-cr/dotace/obnova-a-ochrana-zidovskych-movitych-i-nemovit/522/>
- Nadace Via: Místo, kde žijeme (obnova veřejných prostranství včetně památek) – do 2. 7. 2013, více na: <http://www.propamatky.info/cs/financovani/cela-cr/dotace/misto-kde-zijeme/510/>
- Nadace ČEZ: Podpora regionů pro rok 2013 (podpora veřejně prospěšných projektů týkajících se mládeže, zdravotnictví, sociální péče, osob s handicapem, vědy, vzdělání, kultury, sportu či životního prostředí) – 30. 9. 2013, více na: <http://www.nadacecez.cz/cs/vyhlasovana-grantova-rizeni/podpora-regionu.html>

## **Archiv projektů**

I prostřednictvím MAS zrealizované projekty mohou složit k propagaci organizace. Jednou z možných forem je vytvoření brožury o zrealizovaných projektech, která zároveň může sloužit jako rejstřík projektů; ten je pak možné využít např. při akcích MAS k volnému nahlédnutí.

## **Články do obecních zpravodajů a médií**

Většina obcí v území MAS zcela určitě vydává alespoň jednou ročně vlastní zpravodaj nebo noviny, kam má MAS možnost vložit si vlastní příspěvek. Je třeba využít i této možnosti propagace, protože obecní noviny se dostanou do každé schránky v území obce a tím i informace o MAS. První příspěvek by ve většině případů měl představovat MAS, území, které pokrývá, její činnost a funkci v regionu. Další články následují již o konkrétní spolupráci mezi MAS a tou danou obcí, ostatními partnery MAS z obce, jejich začlenění v orgánech MAS nebo výčet a popis akcí, na který oba subjekty spolupracovaly.

Články do ostatní médií (noviny, regionální mutace novin, odborné časopisy) jsou tvořeny vydávanými tiskovými zprávami.

Obrázek 15 Příklad článku (Místní akční skupina POHODA venkova, z.s.)



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

## Nová klubovna pro obyvatele Spů



Na konci školního roku – ve středu 27. června 2012 – byla v prostorech nové klubovny Spů slavnostně přestřižena páska a tyto prostory byly předány do užívání Občanskému sdružení Spů. Přestřižení pásky se ujal Luboš Řehák (předseda Místní akční skupiny POHODA venkova), místostarostka Mgr. Bronislava Malijovská (město Nové Město nad Metují), Jan Rozínek (výkonný ředitel společnosti Kerson s. r. o.) a Jaroslav Vondřejc (Projektové ateliéry).

Projekt, který nesl název „Stavba klubovny Spů“, spočíval ve výstavbě nepodsklepené jednopodlažní budovy. Nová klubovna je umístěna do volnočasového sportovního areálu a slouží k pořádání různých sportovních, kulturních a společenských akcí jak pro děti, tak i pro dospělé všech věkových skupin.

Příprava stavby byla zahájena již v roce 2007, a to projektovými pracemi, nákupem pozemku a jeho vymezením z půdního fondu.

V roce 2010 podalo město žádost o dotaci a po jejím schválení byla prostřednictvím MAS POHODA venkova získána finanční podpora ze Státního zemědělského intervenčního fondu. Projekt je spolufinancován Evropskou unií z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova v rámci osy IV LEADER z Programu rozvoje venkova ČR.

Vlastní stavební práce pak započaly na počátku roku 2011 a byly dokončeny v červnu 2012. Uznatelné náklady byly (dotačními pravidly) stanoveny do výše 2 000 000,- Kč bez DPH. Dotace, kterou město obdrželo, činila 90 %, tzn. 1 800 000,- Kč. Cenu DPH a zbývající náklady muselo uhradit město. Celkové náklady na realizaci této stavby tak činí 3 350 000,- Kč.

Nad rámec projektu bylo provedeno také zateplení a vybavení objektu, které rovněž financovalo město Nové Město nad Metují.

odbor majetku města

Foto: archiv města



## Vizitky

Všichni pracovníci MAS by měli mít vlastní vizitky s potřebnými kontaktními údaji ve stejném stylu.

*Obrázek 16 Příklad vizitky (MAS Královédvorsk, z. s.)*



## Materiály netiskového charakteru (oblečení, hrnečky, tužky atd.)

Organizace mohou disponovat i materiály netiskového charakteru – oblečení (vesty, mikiny, dámská, pánská i dětská trička a kšiltovky), hrnečky a tužky atd. Na všech by se mělo objevit minimálně logo organizace.

## Spolupořádání nebo pořádání akcí

MAS mohou v rámci své činnosti také podporovat nebo pořádat samostatné akce nebo akce svých partnerů, a to v rámci propagace jak hnutí LEADER, tak Místní akční skupiny. Podpora akcí v regionu má zároveň deklarovat spolupráci a partnerství se subjekty

## Účast na akcích zaměřených na rozvoj venkova

MAS se může zviditelňovat a prezentovat i účastní na některých akcích. Jedná se např. o tyto akce:

- krajské: Královéhradecké krajské Dožínky,
- národní: Konference Venkov, LEADERfest,
- mezinárodní: LINC, Venkovské parlamenty.

Obecně jsou to akce, které souvisí s venkovem, s propagací venkova, jeho rozvojem; konference, které se týkají venkova nebo cestovního ruchu a trvale udržitelného rozvoje.

Obrázek 17 foto (Národní Konference VENKOV 2014)



## **Propagace díky členství v různých skupinách a orgánech**

Jsou jimi dva hlavní směry:

- pracovní skupiny při Národní síti Místních akčních skupin,
- členství ve Spolku pro obnovu venkova ČR a i v Krajské organizaci Spolku pro obnovu venkova,
- členství v ostatní organizacích, které mohou napomáhat rozvoji regionu.

## **Pořádání akcí pro partnery/členy MAS, popř. pro zájemce o spolupráci**

MAS by měla dodržovat pravidelné setkávání se svými členy nebo partnery, a to např. formou valných shromáždění, veřejných projednávání, pracovních skupin atd. Jedná se o účinnou formu propagace, která přibližuje organizaci blíž veřejnosti a navíc má přidanou hodnotu toho, že lze o problematice s účastníky přímo diskutovat.

## Propagace díky spolupráci s jinými MAS

Zde se jedná o spolupráci se sousedními MAS, a to:

- Projekty spolupráce,
- společné akce (např. Královéhradecké krajské Dožínky).

**Obrázek 18 Příklad propagace Projektu spolupráce (Projekt spolupráce „Místní dědictví – bohatství, na které zapomínáme“ MAS Brána do Českého ráje, z. s. a MAS Pošumaví):**

The screenshot shows a website with a green header containing the title "Místní dědictví - bohatství, na které zapomínáme" and a yellow sun logo. Below the header are four images: a metal basin, a wooden house, a stone tower, and a modern interior. A navigation menu on the left lists sections like "Aktuality", "O projektu", "Realizace projektu", and "Fotogalerie". The main content area is titled ">> Aktuality" and contains a list of news items with dates and brief descriptions of events and workshops.

**Místní dědictví - bohatství, na které zapomínáme**

**>> Aktuality**

- 18.3.2011  
Elektronické databáze staveb lidové architektury na území MAS Pošumaví a MAS Brána do Českého ráje jsou přístupné veřejnosti  
V rámci řešeného projektu Místní dědictví - bohatství, na které zapomínáme byl splněn další cíl a to vytvoření zrodových elektronických aplikací.
- 1.2.2011  
Workshop v Nové Pace konaný v rámci projektu Spolupráce „Místní dědictví - bohatství, na které zapomínáme“
- 14.10.2010  
Exkurze za stavbami lidové architektury po území MAS Brána do Českého ráje  
Ve dnech 6. - 8. října 2010 se v rámci projektu Spolupráce Místní bohatství - dědictví na které zapomínáme, uskutečnila exkurze za stavbami lidové architektury po území MAS Brána do Českého ráje.
- 19.10.2010  
Workshop - Lomnice nad Popelkou  
Dne 21.10. se v rámci projektu Spolupráce uskutečnil další workshop, který se tentokrát bude konat v Lomnici nad Popelkou. Hlavním bodem programu bude představení vybraných staveb lidové architektury v oblasti MAS Brána do Českého ráje, konkrétně na Novopavku, v oblasti Mikroregionu Tábor, Sdružení obcí Brada a ve Vesnické památkové rezervaci Karlův.
- 29.7.2010  
Objekty lidové architektury

© 2010-2015 Místní dědictví  
Aktualizace: 13.6.2011 10:31:37 Přístupy: 355508

## Propagace v zahraničí

V tomto případě se MAS může propagovat a zviditelnit díky spolupráci se zahraničními MAS (např. Projekty spolupráce) nebo s jinými organizacemi, které se jakkoliv věnují podobné činnosti, např. vzdělávání.

**Obrázek 19** Příklad webové propagace zahraniční spolupráce (Sdružení SPLAV, z. s.):



## DOPORUČENÍ

### Navenek:

Vytvořit si ucelený systém propagace organizace, a to jak vzhledem propagačních materiálů a veškerých dokumentů, tak systém rozesílky a informování laické i odborné veřejnosti.

Vytvořit si ucelené rozesílače na jednotlivé zapojené skupiny v MAS – partnery/členy, obce, neziskové organizace, orgány organizace, média atd.

Pravidelně informovat o dění v organizaci, a to e-mailovou rozesílkou a systémem pravidelných setkávání s partnery/členy MAS (valná shromáždění, veřejná projednávání atd.).

### Dovnitř:

Důsledně dodržovat nastavené propagační manuály a standardy.

## ZÁVĚRY, DOPORUČENÍ

V uplynulém období prošla významná část území Královéhradeckého kraje působením metody LEADER, a to v několika aspektech: realizací programu LEADER ČR 2005–2007, přípravnou animací v období 2005–2006, realizací osy LEADER v PRV 2007–2013, anebo přípravou na budoucí období v roce 2014. Po této zkušenosti 15 MAS v kraji připravuje ISRÚ na období 2015–2020.

Po zhodnocení zkušeností z minulých období a programů a po výběru doporučení dobré praxe nebo dobrého přístupu lze obecně doporučit MAS následující postupy, náměty a praktické rady, které se opírají o zhodnocení v předešlých kapitolách. **Zvýrazněny** jsou doporučení týkající se významněji výběru projektů a transparentnosti než jiné.

1. Dbát na uplatňování 7 principů LEADER v různých fázích strategického a realizačního procesu i v působení MAS v regionu.
2. Vyhledávat inspirativní řešení i mimo region, podněcovat inovace, i když je ne vždy možné je využít k financování.
3. Animovat subjekty v území ke spolupráci, sdílení řešení a hledání nových cest uskutečnění projektů.
4. MAS musí najít dobrou kombinaci jak dostat srozumitelnosti a jasnosti při motivaci k projektům a zároveň podpořit kreativitu, spolupráci, inovaci a přísně uplatnit transparentnost a otevřenost a dodržení podmínek, které stanoví. Nejrůznějšími nástroji směřovat k tomu, aby projekty subjektů v MAS tak i MAS jako takové byly kvalitní, přínosné a udržitelné, zároveň však kreativní v hledání řešení.
5. **Otevřeně komunikovat s nastavením promyšlené komunikační strategie s různými skupinami v regionu a uplatnit moderní i konzervativní přístupy v komunikaci.**
6. **Otevřeně informovat o všech krocích a zároveň kontinuálně dávat najevo existenci i dění v MAS i v případech, když se nečeká zpětná vazba na plánovací nebo realizační proces. Nastavit si jasnou tvář a dbát o ni i v detailech jako jsou vizuální styl, pravidla PR a podobně.**



7. Je vhodné vytvořit a udržovat co nejjasnější systém propagace, aby byl očekávatelný v pravidelnosti a obsahu či jeho záběru, měl více kanálů, ale zároveň mohl být kreativní a překvapivý. Je velmi vhodné doporučení dodržet grafický styl, manuál.
8. **Věnovat úsilí zapojování partnerů a veřejnosti do dění, transparentního strategického plánování a výběru projektů. Pojímat členství v MAS jako platformu spolupráce, ne výhodu v čerpání dotací. Jejich dostupnost je proměnlivá.**
9. Zapojení veřejnosti do strategického plánování i hodnocení neprovádět formálně ale s odbornou erudicí, využitím nestranného externisty, využít relevantní metody v odpovídající fázi.
10. **Z tréninkových výzev nových MAS a z obecných postupů při výběru projektů vyplývá, že lze uplatnit mnohé z postupů LEADER i v rozdělování příspěvků na aktivity a mikroprojekty podporované z místních zdrojů v regionu, tedy na aktivity odvislé čistě od kapacit regionu a kreativitě MAS.**
11. **MAS i přes zdlouhavost takových postupů by měla dodržet otevřenost procesů stanovení kritérií, indikátorů, zaměření strategií a dalších. Nejen pro větší důvěru k metodě LEADER, ale i pro sdílení a odladění srozumitelnosti. V praxi se ukázalo jako zásadní důsledně projednat podobu preferenčních kritérií a dalších podmínek pro výběr projektů v rozhodovacích orgánech MAS tak, aby v maximální míře odpovídaly definovaným potřebám území.**
12. **K vyvarování se chybným nebo nedokonalým postupům je nejlepším nástrojem včasné sdílení praxe mezi týmiž orgány různých MAS, inspirace a vzájemná kontrola, například i hodnocení experty z jiné MAS.**
13. **Specificky u výběru projektů je dobré jasně vysvětlit a definovat kritéria i jejich případné změny. Každé preferenční kritérium by mělo mít vedle počtu bodů také specifikovanou svoji charakteristiku, účel a žádoucí**

cílový stav, dále podklady žadatelů pro hodnocení tak, aby byla zajištěna jeho jednoznačná interpretace transparentnost při vyhodnocování. S největší opatrností volit subjektivní kritéria, přičemž slovně zdůvodněno by mělo být každé z nich.

14. Jsou nezbytné kontroly a časový anagement jednotlivých fází hodnocení projektu pro zajištění objektivnosti a také bezchybnosti hodnocení, s možností porovnání jednotlivých závěrů a přehodnocení případných velkých odchylek. Způsob ozdělování projektů hodnotitelům by měl klást důraz na důvěrnost, nezávislost, mlčenlivost, nepodjatost, neovlivnitelnost, nulový střet zájmů i korupční jednání hodnotitelů.
15. Zásadní je zajištění stejného přístupu členů komisí na základě stejných informací a pochopení kritérií před tím, než přistoupí k hodnocení. Pro vyvarování se ztráty důvěry následkem chyb je ale také třeba transparentně používat opravné prostředky. Velmi se osvědčuje náhodnost přidělování hodnotitelů a naprosto jasně veřejné slyšení či představení projektů s byt jen možnou účastí veřejnosti či konkurenčních žadatelů.
16. Ve spolupráci regionů je jasným doporučením tento základní prvek celé metody nezanedbat na žádné úrovni: uvnitř MAS mezi partnery, mezi MAS a institucemi a dalšími subjekty v regionu (kdy MAS může mít přínos v facilitaci řešení), mezi MAS navzájem s tím, že je ale kladen pro lepší přímý přenos zkušeností důraz na otevírání spolupráce obdobných subjektů z různých území. MAS také může, pokud má vnitřní podporu pro takové konání, zastupovat region v oborové spolupráci, jako jsou sítě MAS, sítě značek, obchodní či vzdělávací propojení.
17. Je bezesporu důležité pro důvěryhodnost a transparentnost jak MAS, tak i celého hnutí a metody LEADER, propracovat a dodržovat etický kodex v procesech, které to vyžadují. Jako doporučení lze kromě důrazu na nestrannost, legalitu, integritu, transparentnost,

efektivitu, rovnost, odpovědnost, spravedlnost také dbát na jeho úměrné začlenění do organizačních postupů a procesů. Je velmi vhodná lidskost ve vyjádření principů.

18. Pro zajištění transparentnosti je kromě včasného, jasného a zveřejnění zápisů i dokumentů ve výběru projektů i například opatření, také podstatné vybrat jeden kanál informací jako zásadní (jako ideální se jeví www). Věnovat velkou pozornost je nutno též potenciálním žadatelům v dostatečném předstihu.
19. S tím, jak je v českém prostředí průřezově podfinancovaného venkova těžké uplatnit inovativní postupy, projekty, je jako dobrá praxe jednoznačně dobré v prosazování inovací, transparentnosti, participativních metod i dalších stále nezakořeněných postupů možné doporučit, aby programovací a výkonné orgány MAS neúnavně toto iniciovaly, prosazovaly, zvaly přesvědčivé experty dosvědčující praxi i odborníky a zapojovaly mladé a nerezignované pohledy aktivních lidí z regionu.
20. S tím, že regiony mají různou tradici ve spolupráci, servisu obcím, různé přístupy k poradenství a různé trhy ve službách pro venkov, je vhodné, aby MAS důsledně vstupovaly na místní trh jen v situacích, kdy doplní chybějící roli a naopak působily jako animační a facilitovaná platforma tam, kde konkurence či kompetice brání spolupráci jako základnímu principu.

Některé části textů byly s úpravami převzaty z některých zákonů, úředních dokumentů ministerstev, dokumentů NS MAS ČR a internetových stránek MAS Královéhradeckého kraje.

## SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Graf 1 Počet partnerů v MAS	11
Graf 2 Zastoupení sektorů v MAS	13
Graf 3 Finanční přínos MAS do regionu Královéhradeckého kraje 2008-2014	14
Graf 4 Vývoj zaměstnanců v MAS	16
Obrázek 1 MAS ČR Královehradecký kraj (mapa)	3
Obrázek 2 Příklad organizačního schéma MAS	46
Obrázek 3 Organizační struktura MAS Sdružení SPLAV, z. s.	47
Obrázek 4 Doporučené pořadí log	117
Obrázek 5 Příklad loga (Místní akční skupina Broumovsko+, z. s.)	118
Obrázek 6 Příklad dokumentu (Místní akční skupina Krkonoše, z. s.)	120
Obrázek 7 Příklad podpisu (Místní akční skupina Království – Jestřebí hory, o.p.s.)	121
Obrázek 8 Příklad webové stránky (MAS Podchlumí, z. s.)	123
Obrázek 9 Příklad facebook (NAD ORLICÍ, o.p.s.)	124
Obrázek 10 Příklad QR kód (MAS Královédvorský, z. s.)	124
Obrázek 11 Příklad webu člena (Místní akční skupina Stolové hory, z. s.)	125
Obrázek 12 Příklad reportáže na webu (Společná CIDLINA, z. s.)	126
Obrázek 13 Příklad výroční zprávy (Hradecký venkov o.p.s.)	127
Obrázek 14 Příklad zpravodaje (Otevřené zahrady Jičínska)	128
Obrázek 15 Příklad článku (Místní akční skupina POHODA venkova, z.s.)	130
Obrázek 16 Příklad vizitky (MAS Královédvorský, z. s.)	131
Obrázek 17 foto (Národní Konference VENKOV 2014)	132
Obrázek 18 Příklad propagace Projektu spolupráce (Projekt spolupráce „Místní dědictví – bohatství, na které zapomínáme“ MAS Brána do Českého ráje, z. s. a MAS Pošumaví):	133
Obrázek 19 Příklad webové propagace zahraniční spolupráce (Sdružení SPLAV, z. s.):	134
Tabulka 1 Vývoj zaměstnanců v MAS	15

## SEZNAM ZKRATEK

- CLLD** – komunitně vedený místní rozvoj
- ČR** – Česká republika
- ČSÚ** – Český statistický úřad
- DSO** – dobrovolný svazek obcí
- EU** – Evropská unie
- FO** – fyzická osoba
- FS** – fond soudržnosti
- KS NS MAS** – Krajské sdružení NS MAS ČR Královéhradeckého kraje
- LEADER** – Liaisons entre Actions de Développement de l' Economie Rurale
- MAS** – místní akční skupina
- MMR** – Ministerstvo pro místní rozvoj
- NČI** – národní číselník indikátorů
- NNO** – nestátní nezisková organizace
- NOK** – národní orgán pro koordinaci
- NS MAS** – Národní síť Místních akčních skupin České republiky
- o. s.** – občanské sdružení
- o.p.s.** – obecně prospěšná společnost
- PO** – právnická osoba
- PRV** – Program rozvoje venkova
- SCLLD** – strategie komunitně vedeného místního rozvoje
- SF** – strukturální fond
- ÚPD** – územní portál plánování
- VK** – výběrová komise
- z. s.** – zapsaný spolek
- ZOPS** – Zákon o platebním styku

# Na dokumentu spolupracovaly

## **Společná CIDLINA, z.s.**

Nepolisy 75, 503 63 Nepolisy zastoupená  
předsedou Jiřím Šustrem, IČ: 266 62 779  
kontaktní osoba: Jana Bitnerová, 739 065 778  
(KMAS) bitnerova@spolecnacidlina.cz

## **Hradecký venkov, o.p.s.**

Husovo nám. 83, 503 15 Nechanice  
zastoupená ředitelkou Janou Rejlovou,  
IČ: 275 17 730  
kontaktní osoba: Jana Rejlová, 731 516 980  
(PMAS 1) rejlovajana@seznam.cz

## **Místní akční skupina POHODA venkova, z.s.**

Val 26, 518 01 Dobruška, zastoupená  
předsedou Lubošem Řehákem, IČ: 270 05 577  
kontaktní osoba: Tomáš Vidlák, 604 535 956  
(PMAS 2) manager@pohodavenkova.cz

## **MAS Mezi Úpou a Metují, z.s.**

třída T.G.Masaryka 80, 552 03 Česká Skalice  
zastoupená předsedou Ing. Josefem Kulkem  
IČ: 270 13 391  
kontakt osoba: Zdeňka Hovorková, 606 636 640  
(PMAS 3) zdenavysokov@seznam.cz

## **Místní akční skupina Krkonoše, z. s.**

Prostřední Lánov 39, 543 41 Lánov, zastoupená  
předsedou Mgr. Otou Černým IČ: 270 05 844  
kontaktní osoba:  
Bc. Erika Kováčiková, 608 520 063  
(PMAS 4) kovacikova@mas-krkonose.cz

## **Místní akční skupina Království - Jestřebí hory, o.p.s.**

Pod městem 624, 542 32 Úpice, zastoupená  
ředitelem Mgr. Janem Balcarem, Ph.D.  
IČ: 275 11 227  
kontaktní osoba: Mgr. Jan Balcar, 777 851 871  
(PMAS 5) balcar@kjh.cz

## **MAS Brána do Českého ráje, z.s.**

Libuň 2, 507 15, zastoupená předsedkyní  
Helenou Červovou, IČ: 270 45 757  
kontaktní osoba:  
Jaroslava Nekvasilová, 724 359 868  
(PMAS 6) masbcr@seznam.cz

## **Otevřené zahrady Jičínka z. s.**

17. listopadu 1074, 506 01 Jičín, zastoupená  
předsedou Jiřím Drškou, IČ: 270 17 346  
kontaktní osoba:  
Mgr. Kamila Kabelková, 602 420 396  
(PMAS 7) otevrenezahrady@seznam.cz

## **MAS Královédvosko, z.s.**

nám. Václava Hanky 828, Dvůr Králové nad  
Labem zastoupená předsedou Mgr. Dušanem  
Kubicou, IČ: 013 65 525  
kontaktní osoba: Lenka Křížová, 739 243 465  
(PMAS 8) krizova.lenka@maskd.cz

## **Sdružení Splav, z.s.**

Skuhrov nad Bělou 84, 517 03, zastoupená  
předsedou Pavlem Tichým, IČ: 269 83 389  
kontaktní osoba:  
Kateřina Holmová, 732 578 889  
(PMAS 9) katerina@sdruzenisplav.cz

## **NAD ORLICÍ, o.p.s.**

Kostelecké Horky 57, 517 41 zastoupená  
ředitelem Mgr. Petrem Kulíškem  
IČ: 275 13 823  
kontaktní osoba: Petr Kulíšek, 604 201 113  
(PMAS 10) petr.kulisek@nadorlicí.cz

## **MAS Podchlumí, z.s.**

Holovousy 39, 508 01 Hořice zastoupená  
předsedou Mgr. Jana Němečková, IČ: 270 15 947,  
kontaktní osoba: Petra Barešová, 724 164 673  
(PMAS 11) mas@podchlumi.cz

## **MAS Broumovsko+, z.s.**

Klášteří 1, Broumov 550 01, zastoupená  
předsedkyní Ing. Evou Blažkovou,  
MPA IČ: 270 06 808  
kontaktní osoba: Pavlína Machková, 604 228 006  
(PMAS 12) mas@broumovsko.cz

## **MAS Stolové hory, z.s.**

Masarykovo náměstí 98, 549 54 Police nad  
Metují zastoupená předsedou Mgr. Jiřím  
Škopem IČ: 227 41 453  
kontaktní osoba: Mgr. Jiří Škop, 491 541 118  
(PMAS 13) skop@meu-police.cz



PROGRAM ROZVOJE VENKOVA

Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí