



POSÁZAVÍ



# (SPOLU) PRÁCE

aneb Využijte zkušeností z Posázaví

[info@posazavi.com](mailto:info@posazavi.com)  
[www.posazavi.com](http://www.posazavi.com)

Středočeský kraj



**Bohuslava Zemanová**  
*organizační manažerka*

činnosti v Chotýšanech přenesla do dalších 19 obcí, které ke dnešnímu dni svazek obcí registruje. V rámci své náplně činnosti řídí a koordinuje práci dalších pracovníků, zejména informační centra. Od června 2004 byla zaměstnána na poloviční úvazek jako organizační manažerka u společnosti Posázaví o.p.s. V této funkci využívá všech doposud nabytých zkušeností pro personální řízení a koordinaci práce.

**Barbora Čmelíková**  
*projektová manažerka*

První zkušenosti se zpracováním projektů a žádostí o granty získala ve funkci sekretáře pro zahraniční fundraising a fund raising v YMCA Česká republika. Tam také pracovala s dětmi



a mládeži jako programový sekretář. V Jílovém u Prahy, kam se s rodinou před sedmi lety přestěhovala, pracovala po dobu necelého školního roku jako učitelka výtvarné výchovy a po dobu šesti let jako manažerka kulturního centra. Od 1.3.2005 pracuje v Posázaví o.p.s. jako projektová manažerka se zaměřením na mikroregion Malé Posázaví.

V roce 1998 kandido-  
val do zastupitelstva obce v Cho-  
týšanech a následně začal pracovat jako  
místosta-  
ce. V roce  
spolu s Jiřím  
starostou ob-  
u založení svaz-  
POS. Na podzim  
stoupil do svaz-  
první profesionál-  
funkci vedoucího  
val do června  
jmenován správ-  
lem společnosti Posázaví o.p.s. Ve své funkci mů-  
nit zkušenosti z řízení realizace projektů, koor-  
schopnosti a především umění dlouhodoběh-  
nování a následnou realizaci plánů.



**Václav Pošmurný**  
*ředitel společnosti*

**Bc. Jaroslav Švejda**  
*projektový manažer*

Velmi bohaté zkušenosti získal jako majitel firmy a také předseda představenstva firmy zabírající se stavební činností. První zkušenosti s veřejnou správou získal při civilní vojenské službě v obci Dolní Kralovice. Od roku 2001 pracoval jako manažer svazku obcí Mik-



roregion Želivka, kde se mu velmi dobře dařilo získávat prostřednictvím dotací finanční prostředky ve prospěch členských obcí. Od 1.3.2005 je zaměstnán v Posázaví o.p.s. jako projektový manažer se zaměřením na mikroregion Želivka. Jeho specializací jsou právní aspekty činnosti obcí, svazků obcí a jejich partnerství s dalšími subjekty.

**Ing. Jana Tywoniaková**  
*euromanazérka*

Pracovala v projektové firmě jako vedoucí projektant se specializací na stavební fyziku, později byla vedoucí oddělení pro posuzování vlivů koncepcí a staveb na životní prostředí. Krátce externě vyučovala stavební



Stalo se, že se nám něco podařilo, a že jsme uspěli. Prý jsme se stali „vzorem“. Budiž tedy. Ale nebylo to náhodou. Bylo to v důsledku dlouhodobé spolupráce, podepřené vírou v úspěch, vytrvalostí, štěstím na osobnosti a snad dobrou intuicí. Řečeno hezky česky: „Je to o lidech“. A možná také díky krajině středních Čech, která nedávala lidem z Posázaví živobytí až tak lehce. Své obyvatele připoutala krásou i vynaloženým úsilím na zlepšení života. Proto jsme i my v mnoha případech patrioti, ať již rodilí či novopříchozí.

Jsmo toho názoru, že pokud se může někdo další vyvarovat zbytečných chyb a omylů, které už máme my (bohužel, či bohudík) za sebou, ať se poučí z našich zkušeností. My pak budeme mít nejen v sousedství dobře fungující a prosperující subjekty vázané na území, se kterými bude možné spolupracovat, řešit s nimi problémy, na které nemá stát čas a vůli, a nebo realizovat třeba ještě lepší a užitečnější projekty, než se nám daří dnes. Čím bude v České republice více takových schopných struktur zaměřených na rozvoj venkova, tím se nám všem venkovanům bude dařit lépe. Vždyť podle evropských měřítek je skoro celá Česká republika venkovským prostorem, snad s výjimkou hlavního města Prahy. Snad také překonáme to letité české pořekadlo o nepřejícnosti, kdy v okamžiku, když naše vlastní koza nechce žrát, přejeme sousedovi, aby ...

A proč to všechno? Protože v Evropě si všichni přejeme mít dobré a spokojené sousedy, se kterými není třeba řešit zbytečné problémy, ale můžeme se doplňovat, obohacovat a vzájemně podporovat.

Snad vám naše postřehy pomůžou.

## Obsah

<b>Základní pojmy</b>	<b>2</b>
<b>Kdo jsme</b>	<b>2</b>
<b>Historie partnerství v Posázaví</b>	<b>3</b>
<b>Získané zkušenosti</b>	<b>6</b>
<b>Jaké kroky vedou k partnerství</b>	<b>14</b>
<b>Povýšení partnerství metodou Leader</b>	<b>15</b>
<b>Občanské sdružení nebo o.p.s.?</b>	<b>17</b>
<b>Jak založit o.p.s.</b>	<b>18</b>
<b>Jak to bude s partnerstvím dál</b>	<b>21</b>
<b>Jak je to v zahraničí</b>	<b>23</b>
<b>V EU je jasným trendem spolupráce</b>	<b>27</b>
<b>Internetová stránka programu Leader+</b>	<b>29</b>
<b>Závěrem</b>	<b>31</b>

**„Kdykoli jsem byl sám, byl život nad mé síly.“**

**František Hrubín**

## Základní pojmy

**Občanské sdružení** – právní forma organizace založené podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, a zákona č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník.

**Obecně prospěšná společnost** – právní forma organizace založená podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech.

**Region** – část území s pevně určenou hranicí. Je tvořeno správními územími jednotlivých spolupracujících obcí. Nejedná se o administrativní celek založený na právním základě.

**Mikroregion** – jasně určené území s pevnými hranicemi vytvořené správními územími více obcí sdruženými ve svazku obcí.

**Svazek obcí** – právní forma organizace – dobrovolného svazku obcí – vzniklá dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích.

**MAS – místní akční skupina** – subjekt s právní subjektivitou (nejčastěji občanské sdružení nebo obecně prospěšná společnost) působící na úrovni mikroregionu nebo regionu. Pracuje na základech metody Leader postavené na principech partnerství. V jejím složení jsou zastoupeny všechny subjekty místního partnerství – veřejná správa, podnikatelé a nestátní neziskové organizace. Ve složení mají převahu soukromé subjekty – podnikatelé a nestátní neziskové organizace.

**Strategie** – psaný dokument, který je složený z více částí – odborné analýzy území, SWOT analýzy, rozvojové strategie a aktivit a opatření naplňujících rozvojovou strategii.

## Kdo jsme

Místní akční skupina Posázaví pracuje na území 77 obcí, které tvoří region Posázaví. Pro tento region plníme funkci servisní organizace, která zajišťuje aktivity a koordinaci pro rozvoj regionu Posázaví. Máme právní subjektivitu obecně prospěšné společnosti. Především jsme ale patrioti, nadšenci, optimisté a do značné míry „šílenci“ zapálení pro věc.

## Co znamená existence organizace pro region?

Obecně prospěšná společnost Posázaví o.p.s. (OPS) vznikla na základě poptávky partnerů v regionu jako platforma pro rozvoj regionu a pro zkvalitnění spolupráce mezi jednotlivými partnery – podnikateli, neziskovými organizacemi, obcemi, svazky obcí, městy a státními úřady. Partnerem OPS se může stát kdokoli, třeba i jednotlivý občan, pokud má pocit, že svou činností může či chce ovlivnit rozvoj regionu, vnášet do rozvoje vlastní nápady a kreativitu. Od OPS všichni partneři dostávají poradenský servis při přípravě žádostí o finanční prostředky z různých fondů a grantů a zároveň OPS iniciuje propojování jednotlivých projektů do funkčních celků. Na společných setkáních je právě tato koordinace tím nejdůležitějším. Naše organizace tedy v konečné fázi přinese regionu více finančních prostředků na rozvoj v různých oblastech – od velkých investičních projektů po financování a podporu činnosti občanských sdružení.

## Jaká je spolupráce s obcemi a městy?

U partnerů z oblasti samosprávy se dá kvalita spolupráce rozdělit do čtyřech oblastí – aktivní, přihlížející, spící a nezájem. Aktivní se již dávno zapojili, do plánování vnášejí své požadavky, chtějí pro sebe i pro okolní region co nejvíce – financí i činnosti. Přihlížející z povzdálí pozorují naše aktivity, čekají, jak to vše dopadne, a mapují, jak se při-

padně zapojit. Spící vlastně ani nezaregistrovali, že se kolem nich vytváří cosi, co by jim případně mohlo přinést finance či rozvoj. Pod nezájmem si představujeme samosprávu, která ví o naší činnosti, ale necítí potřebu se zapojit, stojí mimo se svojí „sílou“ a nemá zájem o finance, které by mohla získat, a tím obohatit svůj rozpočet a ušetřené finanční prostředky pak použít jinde – tam kde žádné jiné zdroje sehnat nejde. Některé obce či města z této oblasti možná odrazuje to, že mají v rozhodovacích procesech menšinový podíl oproti soukromému sektoru – neziskovým organizacím a podnikatelům. Možná se bojí ztráty vlivu na rozvoj regionu. Ti aktivní již vědí, že jediné spolupráce jim může přinést kvalitu a následně i finance. A ještě jedna důležitá informace – v regionu mají všichni stejnou šanci – ať mají 100 nebo 16 tisíc obyvatel.

Mezi partnery z veřejné správy, kteří tvoří MAS Posázaví, patří svazky obcí Blaník – zájmové sdružení obcí, Mikroregion Džbány, CHOPOS, Malé Posázaví, Podblanicko a Mikroregion Želivka, obec Čerčany a město Týnec nad Sázavou.

## Historie partnerství v Posázaví

### Agent 001 – aneb, kdo to vlastně začal?

První kontakty, které lze nazvat partnerskou spoluprací, lze datovat do roku 2000, kdy došlo k prvním užším jednáním mezi svazkem obcí CHOPOS, podnikatelskými subjekty a okolními mikroregiony. První iniciativa vzešla od zřizovatele informačního centra ve Vlašimi a motivem bylo rozhybání spolupráce v oblasti cestovního ruchu. Tak začala spolupráce mezi svazkem obcí CHOPOS a Podblanickým infocentrem. Prvním výsledkem bylo kladně hodnocené společné setkání v listopadu 2000 na Monínci u Sedlce-Prčice, na jehož přípravě se již



intenzivně podíleli také další podnikatelé, svazky obcí a neziskové organizace. Zde se setkaly aktivní subjekty z regionu Posázaví, pro které se rozvoj cestovního ruchu stal součástí činnosti či podnikání. Závěry z tohoto setkání byly podkladem pro Deklaraci spolupráce v oblasti cestovního ruchu. Z těchto domluvených principů vychází všechny další aktivity v regionu a neustále se na ně navazuje.

### Pověstný CHOPOS aneb éra svazků obcí

V roce 2001 se spolupráce rozšířila o další subjekty, na scéně se objevují další podnikatelé. Hlavním směrem prohloubení spolupráce

byl cestovní ruch. CHOPOS navázal úspěšnou spoluprací také s fyzickými osobami, které iniciovaly a ve spolupráci se svazkem obcí organizovaly společné kulturní akce. Postupem času bylo těmito aktivními fyzickými osobami založeno občanské sdružení. Dalším krokem byla společná schůzka těchto iniciativních a kreativních partnerů s dalšími podnikateli. V tomto roce se také začala úspěšně rozvíjet spolupráce mezi informačními centry v regionu.

### **Další partneři aneb podnikatelské námluvy**

Tuto iniciativu si vzal za své svazek obcí CHOPOS a začal rozvíjet spolupráci s podnikatelskými subjekty. Rok 2002 se stal rokem realizace prvních projektů, např. společná propagace, veletrh MADI, prezentace ve Švýcarsku. V říjnu 2002 byla podepsána zakladatelská smlouva Posázaví o.p.s. – cílem bylo dát právní formu spolupráci směřující k rozvoji regionu v oblasti cestovního ruchu a vytvořit servisní organizaci pro zařazení všech rozvojových činností. Smlouvu podepsal svazek obcí CHOPOS a sedm podnikatelských subjektů. CHOPOS také podal žádost o dotaci na přípravu programu Leader. V tomto roce byla zahájena užší spolupráce s Mikroregionem Želivka.

### **Kdo to chybí u stolu? aneb rovnoprávné neziskovky**

V počátku roku 2003 CHOPOS zahájil jednání s jednotlivými možnými partnery a postupně byla odsouhlasena spolupráce na přípravě programu Leader a v oblasti cestovního ruchu. Byla nastartována intenzivní spolupráce na přípravě podkladů, postupně se přidávali další partneři. Na scéně partnerství se objevuje další iniciativní subjekt – občanské sdružení Podblanickem, které se stalo hybnou pákou aktivit směřujících k mladým lidem. V tomto roce byla za úzké spolupráce všech partnerů zpracována Strategie rozvoje regionu Posázaví. Také bylo zakoupeno vybavení pro potřeby servisní organizace. Svazek obcí CHOPOS dokázal sdružit množství finančních prostředků

od partnerů – podnikatelů, svazků obcí, obcí i měst – na uhrazení nákladů, i přesto značnou část investoval z vlastních prostředků a poskytl také vlastní zaměstnance.

Rok 2004 je rokem dělení. Dochází k oddělení činnosti svazku obcí CHOPOS od činnosti servisní organizace regionu – Posázaví o.p.s. Společnost byla zaregistrována a zahájila svou vlastní činnost, od svazku obcí CHOPOS převzala veškeré rozvojové a koordinační aktivi-



ty. V květnu byl schválen statut společnosti, kde jsou definovány jednotlivé orgány a jejich pravomoci. Na základě Rámcových smluv byla vytvořena Místní akční skupina, která převzala veškeré činnosti zabývající se strategií rozvoje a plánování dalšího směru rozvoje regionu.



## Evropa na obzoru aneb blíží se Leader

Velkým úspěchem spolupráce v regionu je realizace programu Leader ČR. Dalšími projekty, které se začaly realizovat, jsou informační kampaň a vzdělávání pracovníků informačních center. Koncem roku se začalo s přípravou na program Leader+. Byly podepsány nové smlouvy o spolupráci s dalšími subjekty, celkem má ke konci roku 2004 Místní akční skupina Posázaví 23 členů. Obecně prospěšná společnost má ke konci roku pracovníky na jeden a půl úvazku.

## A už to jede

Rok 2005 je pro region Posázaví, pro Místní akční skupinu i pro Posázaví o.p.s. rokem ostrého provozu. Při tvorbě rozpočtu dochází k prvním drobným rozmíškám a jejich přičiněním k vyjasňování důležitých formulací činností. Velkým úspěchem bylo vybrání regionu jako jednoho z deseti v České republice, které budou na plno realizovat program Leader+. Dochází ovšem také k nárůstu administrativy a ke zvýšení počtu pracovníků servisní organizace – obecně prospěšné společnosti.

## Benjamínek v rodině aneb mateřská centra, děti a školy

Výsledky realizace projektů v rámci programu Leader+ se nepočítají jen na peníze a akce. Díky nim se začal také zvyšovat počet partnerů, kteří se chtějí aktivně zapojit do spolupráce na rozvoji regionu. Tím pro nás nejvíce překvapivým a nejcenějším je zapojení mateřských center, kdy se do spolupráce zapojila hned tři. Také jsme se začali snažit o prohloubení aktivní spolupráce se školami, ale tento projekt je v prvopočátcích, i když drobné zkušenosti již máme.

## Kde na to bereme peníze

Příspěvky partnerů Posázaví o.p.s.

subjekt	měsíční příspěvek
obec nebo město	2 000,- Kč bez DPH
svazek obcí	2 000,- Kč bez DPH
podnikatel	2 000,- Kč bez DPH
nestátní nezisková organizace	200,- Kč bez DPH
státní organizace	0,- Kč bez DPH

Mimo dotace z programů typu Leader se důležitým bodem stalo hledání dalších zdrojů financování. Aktivitu směřující k rozvoji cestovního ruchu byly prohloubeny a následně byla podepsána smlouva na zajištění služeb pro Českou centrálu cestovního ruchu – CzechTourism v rámci činností destinačního managementu. Také poradenská činnost a práce na přípravě konkrétních projektů mimo Leader se stala důležitou náplní práce pracovníků obecně prospěšné společnosti.

Ale nelze se jen spokojit se současnými úspěchy, je třeba mít vizi a hledět do budoucnosti, nejdůležitější aktivitou v regionu se tak stala aktualizace strategie rozvoje regionu a prohlubování partnerství. V rámci těchto aktivit se stala Posázaví o.p.s. partnerem projektu Středočeského kraje zaměřeného na tvorbu partnerství a zvýšení absorpčních schopností kraje při realizaci rozvojových projektů. Zde si Místní akční skupina vytyčila rozšířit pojem partnerství mezi co nejširší spektrum obyvatel regionu, zapojit co nejvíce aktivních do plánování rozvoje regionu a naučit je, že pokud mají požadavky, musí je umět vyslovit a následně také převzít osobní odpovědnost za to, co se v regionu bude dít v následujících letech. I o tom je komunitní plánování, které se stalo zdrojem informací a tématem zapojování co nejširšího spektra účastníků.

## Jsme jedničky – ale jak dlouho

Cílem MAS i Posázaví o.p.s. je být jedničkou v České republice. Ale partnerství je také o tom, že si své vědomosti a zkušenosti nenecháme jen pro sebe. V rámci této poučky ti aktivní z regionu předávají své zkušenosti potenciálním partnerům v regionu i mimo něj. Konají se neformální setkání, konzultují se jednotlivé postupy skupin, které by se rády staly akčními, pracovníci OPS se účastní seminářů, na kterých se snaží předat své zkušenosti. I vy se s nimi v této brožuře budete moci seznámit.

## Získané zkušenosti

Říká se, že zkušenosti jsou nepřenositelné. S tím bude jistě každý souhlasit, ale přesto se pokusme zrealizovat přenos zkušeností z práce a spolupráce získaných v Posázaví.

## Čas

To je to nejdůležitější, co je třeba do partnerství investovat. Vždyť vše začíná společným posezením, vytváření přátelské atmosféry. Nejdříve se setkávají dva, tři, čtyři ... Pokud přemýšlíte pouze o schůzích, zasedáních či podobných „úředních“ setkáních, děláte špatně. Brzy zjistíte, že vám chybí přímý kontakt. Je třeba si sednout v pohodě, v příjemném prostředí a povídat si a hádat se a dohodnout se. A to vše stojí čas.

## Osobnosti

Vždy je třeba mít tahouny. To jsou ti, kteří zorganizují, dají svůj čas v plen, jsou ochotni vzít na sebe odpovědnost a jsou vždy u stolu,

když se o něčem diskutuje. Čím více máte tahounů, tím lépe společný povoz spolupráce jede. Tahouny je třeba si hýčkat a nenechat je osamocené. Oni především musí cítit odměnu, ale také podporu. Bez tahounů to nejde. Z tahounů vytvářejte profesionální tým.

Pro každou spolupráci potřebujete obětavce, dobrovolníky. Ti vám pomohou s realizací projektů, ti přinášejí nové nápady, nové postupy a také nové záměry. Bez obětavých dobrovolníků to prostě nejde. A pokud si myslíte, že to zvládnete s úředníky nebo profesionální poradenskou firmou, tak se mýlíte. Pokud do partnerství nezapojíte místní lidi, je to špatné.

Mezi osobnosti musíme také počítat despoty, kteří se snaží strhnout vše ve svůj prospěch nebo prosadit své názory, vyhrát každý spor. A těch sporů se v každém partnerství najde mnoho. Na despoty si dejte pozor, protože dokáží partnerství rozkládat. Ti slabší se k nim





přidávají, vytváří zájmové skupiny a může dojít k rozkladu. Je třeba despoty zaměstnat, dát jim pocit důležitosti a jedinečnosti, musí mít svůj prostor. Snažte se jejich zájmů využít pro společný cíl. Nesmíte je postavit mimo, je třeba je zapojit.

Snílci. Bez vizionářů to nejde. Sice vám někdy přijde, že si vymýšlí, nebo plácají nesmysly, ale dopřejte jim sluchu (pamatujete na Verneea). Pokud nebudete mít vize, kam to v regionu dotáhnout, budete stagnovat a přestanete se vyvíjet. Samozřejmě každá vize musí mít základ v současnosti, a tak se ji snažte v široké diskuzi korigovat, ale nezatrácujte ji.

Je třeba vytvořit tým. A pamatujte – parta kamarádů nestačí, i když může být prvopočátkem. Osobnosti máte kolem sebe, jen jim dejte příležitost. Snažte se je i vychovávat a vědte je k zodpovědnosti. A za úspěch jim nezapomeňte poděkovat a pochválit je.

## Vyváženost partnerů

Samotný princip partnerství je založený na vyváženosti a rovném přístupu. Všichni v regionu musí mít v přístupu ke spolupráci stejné startovní podmínky. Každý musí mít stejnou možnost přístupu k informacím o principech spolupráce, o strategiích a vizích, kterých chcete pomocí partnerství docílit. Pokud již v počátku dojde k tomu, že se potencionální partner cítí diskriminovaný, máte velkou šanci si připravit v budoucnosti velké problémy. Průhlednost je velmi důležitá. V dílčích oblastech (např. příspěvcích) lze nastavit princip solidarity, ale je třeba ho udržet v rozumných mezích. Solidarita není rovnoprávnost, ale pomoc silnějším těm slabším, nebo také movitějším chudším.

## Pestrost partnerů

S ohledem na metodu Leader, ale také na prostý princip zastoupení všech zájmových skupin, se snažte oslovit co nejširší spektrum aktivních partnerů. Jejich pestrost oslabuje vlivy lobbistů, filtruje ultimativní postoje, eliminuje „povstání a revoluce“ a nutí vás uvažovat o pozicích a zájmech širokého spektra obyvatel. K partnerství je potřeba přilákat jak zástupce veřejného sektoru (obce, města, svazky obcí, státem zřízené orgány a organizace), tak soukromého sektoru (podnikatele, neziskové organizace). Některé podklady hovoří o metodě Leader požadují více jak 50 % zastoupení soukromého sektoru, veřejný sektor má tedy menšinu při rozhodování. Některé podklady uvádějí dokonce jen třetinové zastoupení veřejného sektoru, třetinové podnikatelů a třetinové neziskových organizací. Požadavky



na neziskové organizace jsou pak ještě rozčleněny na ty, které jsou zaměřeny na sociální sféru, na ochranu přírody nebo na práci s dětmi. I u podnikatelů je žádoucí zastoupení různých oblastí.

Z výše uvedených požadavků vyplývá, že je žádoucí oslovit různé skupiny. I z našich zkušeností je zřejmé, že je přínosem, když do rozvoje regionu mluví lidé s různými zkušenostmi, vědomostmi a zaměřením.

A mimochodem, menšinové zastoupení veřejné sféry je vhodné i pro eliminaci ohrožení změnou politických stran po volbách. U neziskových organizací a podnikatelů k takovým povolebním kotrmelcům dochází jen velmi zřídka.

## **Pěstovat si následníky**

Nikdo neví, kdy bude muset přestat „táhnout“ z různých závažných důvodů. Ale organizace nemůže zabrzdit, přestat plnit termíny, protože „jede“ v dlouhodobých projektech. Snažte se do procesů rozvoje začleňovat mladé lidi a studenty. Spolupráce se středními školami v regionu vám přinese novou krev, a také nové nápady a požadavky. Určitě se mezi jejich žáky nebo učiteli najde alespoň jeden aktivní člověk, který se k vám přidá nejprve jako dobrovolník a posléze třeba jako člen výkonného týmu.

I vedení – správní a dozorčí radu, programový výbor nebo podobné orgány – je nutno z ozdravných důvodů obměňovat, jinak hrozí konzervace myšlení a ustrnutí celého procesu. Přípravou nových „funkcionářů“ je dostatečná informovanost o procesech, které v regionu probíhají, a o strukturách, které to vše řídí a organizují. Je nutné široce a do hloubky informovat o všech postupech, které v regionu aplikujete. Bez tohoto základního vzdělání o spolupráci a partnerství v regionu bude těžké zajišťovat nové osobnosti ochotné se angažovat.



Nevyměňujte ovšem vizionáře, přestaňte je ale zatěžovat zajišťováním výkonů.

## **Zdroje informací**

V každém regionu dnes existují koncepční materiály (územní plány, rozvojové plány, strategie mikroregionů ...), ze kterých lze při plánování rozvoje vycházet. Ušetříte tím mnoho času a finančních prostředků. Neopomeňte plány jednotlivých partnerů. Je třeba brát také ohled na vyšší stupně strategie a pokud je nechcete akceptovat, tak se zaměřte na jejich změnu, která akceptuje vaše požadavky.

## **Vize a strategie**

Krátký sprint s jednou aktivitou nedává šance přežít přespolní běh v méně příznivém období, je třeba si v regionu stanovit cíle, kte-

rých chcete dosáhnout. Jistě jste se setkali s pojmy komunitní plánování, stanovení priorit a dalšími. Oprostěte se od odporu k těmto pojmům a zaměřte se na jejich význam.

V první fázi partnerské spolupráce stačí stanovení krátkodobých cílů (např. vytvoření pracovní skupiny, uspořádání setkání nebo realizace drobného projektu). I o tomto cíli je dobré diskutovat a hlavně si stanovit jasný postup, na kterém se všichni shodnou. Je dobré se vyhýbat rozhodování formou hlasování, vždy je lepší najít při řešení vzájemnou dohodu.

Druhá fáze partnerské spolupráce je již založená na společném plánování a nastavení jasných postupů. Je dobré se zabývat také střednědobým plánováním – tedy plánováním v horizontu zhruba pěti let. Pro tuto přípravu již použijte zásady komunitního plánování, jehož cílem je získání široké podpory připravovanému postupu. Důležitou osobou komunitního plánování je facilitátor. Zde zvažte, zda má být z regionu nebo externí. U nás se osvědčila spolupráce s externími facilitátory, kteří jsou odborně na výši a nejsou přímo zainteresováni do výsledků jednání. Odborné postupy vás pak přivedou k jasným výsledkům, které musí vzejít ze setkání, kterých se účastnili všichni aktivní partneři z regionu. Při přípravě těchto setkání dbejte na širokou informovanost všech skupin. Při zanedbání tohoto principu budete obviněni z neobjektivnosti a zatajování, tomu se snažte zabránit. Nějaká ta pozvánka navíc vás finančně nezničí. Také inzerce v místních periodících je dobrým postupem, jak dostat informace o konání plánování mezi lidi.

Prvním stupněm přípravy strategie je definování současného stavu v regionu ve všech oblastech, včetně stavu partnerské spolupráce. Na základě této analýzy historie a současnosti pak lze začít připravovat vše další.

V pozvánkách nestraťte účastníky cizími slovy jako strategie, vize apod. Jistě jim bude vyhovovat, když přijdou na přátelské neformální setkání, při kterém mohou vyjádřit své požadavky a názory. A pokud přidáte slib, že žádný z těchto názorů nezůstane opominut, jistě jich dorazí dostatečný počet. Jestliže je pak facilitátor dostatečně poutavý a pomůže účastníkům v prezentaci jejich vlastních požadavků, máte z poloviny vyhráno. Druhou polovinou úspěchu je zapracování všech podkladů do písemné podoby strategie a stanovení realistických cílů.

Krátkodobé cíle by měly být lehce dosažitelné. Není totiž nic horšího než nesplnění alespoň základních požadavků. Měly by ovšem také znamenat určitý posun. Cíle tedy nemohou být dosaženy zase moc lehce. Kladné výsledky jsou tím nejlepším, co pomáhá prohlubování spolupráce.

Všechny stupně strategie musí být definovány jednoznačně a konkrétně – včetně stanovení časových horizontů, ve kterých bude jednotlivých kroků dosaženo.

Pamatujte, že při plánování připravujete schody, po kterých budete stoupat při realizaci vašich projektů a partnerství je zábradlí, kterého se při realizaci projektů můžete podržet. Schody musí být pevné a neklouzavé a zábradlí se musí udržovat, abyste se nezřítili.

## **Příležitost přeje připraveným**

Mějte stále připravené další plány a aktivity v šuplíku pro případ optimistického vývoje (objeví se nová dotace), ale i pro případ, že se „nezadaří“ (když vám nevyjde očekávaná dotace). Je třeba mít plán přežití pro dobu, kdy nebudete moci financovat svou činnost za spolúčasti některého z projektů a vše bude na vašich příjmech.

## Silné subjekty – opora v krizi

Krize přicházejí a odcházejí, ale silní partneři zůstávají. A je jedno, jestli jsou tím silným subjektem obce nebo svazky obcí, podnikatelé nebo neziskovky.

## Spolupráce s odborníky

Na odborné věci si najdete odborníky. Jistě je najdete i mezi partnery. A pokud tam některá z profesí nebude (právníci, finanční a daňoví poradci), je dobré si je najmout. Jsou oblasti činností, ve kterých se amatérismus nevyplácí.



Druhou stranou mince je zbytečné najímání poradenských firem na základní věci, jako plánování nebo dokonce stanovení priorit v regionu. V těchto oblastech vždy spoléhejte na své znalosti regionu. Žádná externí firma nemá vaše informace, a když si v závěru práce spočítáte, kolik jste s firmou strávili času a zhodnotíte jejich informace s ohledem na vaše vstupy, možná se budete divit. Zřejmě budou převažovat vaše data, která firma pouze administrativně zpracovala.

## Informační kanály

Je potřeba mít vytvořeny cesty pro informace. A ty cesty musí být obousměrné. Nejlépe je vybudovat informační dálnici, musí být rychlá, spolehlivá a bezpečná. Na výběr máte různé možnosti – webové stránky, síť koordinátorů nebo projektových manažerů, vlastní tiskoviny i veřejná média, dotazníková nebo tazatelská šetření.

Webové stránky jsou ideálním způsobem jak publikovat široké spektrum informací o své činnosti, o strategii i projektech, které realizujete. Doporučujeme jejich vytvoření některým z redakčních systémů pro zajištění rychlosti plnění bez nutnosti zaměstnání počítačových expertů. Prvotní investice se vám vrátí na minimálních provozních nákladech. Stránky lze rozdělit na veřejnou a interní část, která může být přístupná po zadání hesla. Veřejná část musí obsahovat veškeré informace o struktuře vaší organizace, o základních dokumentech a všem dalším, co se rozhodnete zveřejnit. Pokud je spojíte i s kalendářem akcí či aktualitami v regionu, zajistíte si tak vyšší návštěvnost především lidí z regionu. Nám se vyplatilo spojit stránky s oblastí cestovního ruchu. Na webu nezapomeňte na diskusní fórum a dotazy a odpovědi pro zajištění částečné zpětné vazby.

Koordinátoři, nebo chcete-li projektoví manažeři, jsou důležitými styčnými pracovníky v místě, kde působí. Měli by mít znalosti v oblasti facilitace, které využijí pro jednání v rámci místních setkání.

Důležitou informační složkou jsou informační centra, které sice plní prioritně informační službu v oblasti cestovního ruchu, ale mohou vám pomoci s distribucí informací v místě jejich působnosti. Cílem je pak doplnění činnosti infocentra na kontaktní místo, kde bude možné získat kompletní informace o dění v oblasti rozvoje regionu.

Pro informování občanů lze využít vydávaných obecních zpravodajů a také místních periodik, kde vám rádi otisknou vaše tiskové zprávy či reportáže. Dalším stupněm zajištění informačního toku je vydávání vlastního periodika či zpravodaje. Tato oblast je již samozřejmě náročná na pracovní síly.

Dotazníková a tazatelská šetření. Zde je třeba odlišit rozdání dotazníků do rodin od aktivního statistického šetření formou tazatelů. Dotazníky vám vyplní aktivní či nespokojení a jejich relevance není návazná na ostatní hlediska průzkumu. Tazatelská šetření by měla brát ohled na strukturu lidí, které bude oslovovat. Měly by být osloveny všechny skupiny obyvatel. Tazatelské šetření je ovšem časově i finančně náročnější.

## Inovace myšlenek

Pro obohacení vlastních zkušeností je dobré stále sledovat dění v regionu, změnu potřeb a požadavků, názory lidí, ale také vývoj již zrealizovaných projektů. Důležité je také znát společenské i vývojové trendy ve státě i v Evropě. Jedním slovem nezakrňt.

## Zpětná vazba

Komunikace s partnery za účelem zjištění ohlasů a názorů na vlastní činnost je nesmírně důležitá. Zamezíte tím opakování vlastních chyb. Chybami se sice člověk učí, ale jenom hlupák se učí pouze ze svých chyb. Dělejte si průzkumy, statistiky, stanovte si indikátory,

kteří budete hodnotit (počet realizovaných projektů, počet aktivních partnerů apod.)

Jde tedy o reflexi mezi partnery, mezi jednotlivými orgány vaší organizace, mezi obcemi i mezi výkonnou vrstvou manažerů. Velmi důležitý je monitoring ohlasů veřejnosti.

## Kritický klub

Dopřejte prostor kritikům. Vyplatí se setkávat i s kritiky. Nejlépe je pořádat pravidelná setkání s těmi, kteří nemají stejný názor. Pojmenování problémů a jejich projednání u kulatého stolu je jedinečným způsobem jak předejít krizím. Je lépe absolvovat řízenou hádku než nechat prostor tichému šeptání v pozadí. I zde ovšem platí, že, co je psáno, je dáno. Proto doporučujeme i z podobných setkání, při kterých se řeší problematické oblasti, pořizovat písemné zápisy a ty následně publikovat. Mnohdy to ušetří opakované řešení stejného problému.

## Krizový štáb

Je dobré mít vypracované obranné mechanismy proti vnitřní destrukci. Ne každý vydrží dlouhodobou spolupráci. Jednoznačně stanovte rozhodovací úroveň pro případ krize. Jde vlastně o stanovení krizové komunikace rozhodujících orgánů. Pro nastavení systému je



dobré mít stanovené postupy v případě časové tísně. Tyto postupy nechte odsouhlasit všechny partnery, nebo ještě lépe vybudujte je na základě komunitního plánování.



## Centrum

Váš tým musí mít sídlo. Prvním předpokladem je volba dobré dostupnosti všemi typy dopravních prostředků – ne každý má k dispozici auto. Při volbě vhodného místa je dobré nejdříve oslovit partnery, zda nějakým prostorem náhodou nedisponují. Je třeba uvažovat nad tím, že je třeba se někde scházet, pořádat plánovací setkání, a také někde pracovat. V centru musí být k dispozici všechny strategické dokumenty, které byly zpracovány, a to nejen v regionu.

## Vícezdrojové financování

Pokud hrazení nákladů vzniklých na základě vaší činnosti postavíte pouze na jednom finančním zdroji je to nejlepší cesta k zániku. Je známo mnoho případů, kdy byla celá organizační struktura hrazena pouze z dotace a po jejím ukončení najednou chyběly finance. A nikdo je nechtěl dát: „Vždyť loni jsme přece nic platit nemuseli!“

Základním kamenem každého financování jsou platby členů nebo partnerů, zde důležité upozornění: „Nevyplácí se být hned na začátku benevoletní“. V prvopočátku našeho partnerství si jednotliví aktéři projednali své vlastní platby a nastavili tak způsob plateb pro další přistupující organizace. Důležitým argumentem byl fakt, že nízké příspěvky nemotivují k vlastní aktivitě. Obzvláště podnikatelé formulovali svůj přístup tak, že nízký příspěvek v řádu stokorun je pro ně zanedbatelný a nebude je nijak tlačit k tomu, aby si celý systém partnerství kontrolovali a aktivně do něj vstupovali.

Celý systém byl postaven na poskytování služeb. Příspěvek tedy není platbou za členství, ale platbou za poskytnuté služby. A platí za ně všichni včetně neziskových organizací, u kterých se pak překvapivě všichni shodli na desetinové platbě oproti obcím a podnikatelům. Ale za to od nich vyžadujeme více aktivity.

Dalším důležitým zdrojem financování jsou samozřejmě přijaté dotace. I u nich je třeba hledat různé oblasti, které na sobě nejsou závislé. Jen je třeba si dávat pozor na jejich vyúčtovávání při souběhu dotací v jednom roce. Granty a dotace poskytuje nejenom stát a Evropská unie, ale také krajský úřad nebo i různé nadace a fondy. Možností je mnoho. Jen se uchráňte získání dotace pro peníze samé. Daný projekt musí mít vždy smysl v regionu realizovat. Měl by tedy vycházet z naplánovaných potřeb a cílů.



Neméně důležitým zdrojem příjmů je vlastní činnost organizace, ta musí vycházet ze základních dokumentů organizace. Již při jejich vytváření je třeba se zamyslet, jakou činností se budete živit a tuto oblast zpracovat do hlavních nebo doplňkových činností. Pro ně si pak nechte vystavit živnostenský list, bez něj se špatně fakturuje. Mezi nejčastější činnosti bude jistě patřit poradenská činnost a zpracovávání projektů.

Stabilní rozložení příjmů vám zajistí stabilní rozvoj. A i přes veškeré těžkosti s pe-

něžmi se vám bude dařit fugovat dle přání vás i partnerů. I na sestavení příjmových možností je dobré si s partnery sednout a diskutovat. Víc hlav víc ví.

## Politické svody

Ano či ne? Dle našich zkušeností nepolitický přístup dává šanci na delší rozvoj a není nutné měnit strategické plány dle usnesení politických stran. Není nutné ani dělat politikům stafáž do volebních kampaní. Ale není vlastně naše vlastní činnost také realizací určité politiky? Politiky rozvoje regionu? Politickou sféru nelze bohužel pominout už proto, že na ni často narážíme nebo se jí snažíme využít. A není to problém jen České republiky, obecně ho lze vysledovat i v ostatních státech Evropské unie. Jde jenom o to, jak nastavíte své postoje vůči

polickým stranám, zda politické strany pochopí, že vaše činnost je v regionu velmi důležitá, a zda ji ve svých plánech podpoří. Vaše organizace by však měla být nezávislá.

## Image

Pokud se vám vše daří, máte dobrou pověst. Jednoduše se to řekne. Je třeba hlídat si partnery i zaměstnance, aby nepodléhali korupčním svodům, aby nedošlo k finančním zpronevěrám, aby aby aby. Těch aby by mohlo být tisíce. Nikdy se vám vše nepodaří ohlídat. Důležité ovšem je chápání vaší organizace jako všeobecně důvěryhodné a průhledné. Pokud sami o sobě na základě interních kontrol zveřejníte určité problematické oblasti, a dáte o nich partnerům vědět včas, je to vždy lepší než vše tutlat. Ztrátu důvěry nikdy nenahradíte. Důvěra ve spolehlivost vaší organizace je tou největší devizou, kterou si musíte chránit. Ztratíte-li kredit důvěryhodnosti, ať již dovnitř či navenek, partnerství se rozpadne a nic už se nedá realizovat. Bez lidí „dole“ to prostě nejde.

Jsou samozřejmě další oblasti image, které je třeba pěstovat jako vzácnou květinu – prezentace, propagace, jednotný grafický design materiálů, nebo jak ještě jinak by to vše šlo pojmenovat. Je to otisk vaší identity, kterou zanecháte v paměti veřejnosti. Zde se vyplatí jednotnost a dlouhodobost. Pokud budete často měnit logo a barvy, které používáte při své prezentaci, bude mít veřejnost problémy s vaší identifikací. Vyplatí se sjednocení „pracovních uniforem“ zaměstnanců, jejich vizitek a třeba služebních vozidel. Hned po příjezdu pak každý pozná, že jste to právě vy.

Vytváření image je ovšem běh na dlouhou trať. Pracuje se na ní kousek po kousku.



## Jaké kroky vedou k partnerství

Většinou to začíná nutností vstoupit do vzájemné spolupráce na základě prosté potřeby zajistit určitou část projektu. Pod pojem projekt si můžete dosadit jakoukoli vaši aktivitu, kterou se zabýváte. Poté se pusťte do hledání, kdo vám s tím pomůže. Když najdete a podaří se, spolupracujete. Brzy se ukáže, že i vy můžete být pro partnera užiteční. A jak? Poskytujete mu reklamu, pomáháte mu se získáváním dotací, poskytujete mu administrativní a informační servis. A pokud máte štěstí a jste považováni za akční, schopné, pečlivé a spolehlivé (dobrá pověst nade vše), je to pro vás i pro vašeho partnera nemalou výhodou.

Pokud tento případ aplikujete vícekrát, vznikne vám Místní akční skupina. Vypadá to docela jednoduše, ale není. Jedná se totiž o práci s lidmi a ta, jak je známo, není žádnou procházkou růžovou zahradou.

### Co byste mít měli:

- Pozitivní myšlení a optimismus
- Vytrvalost a houževnatost
- Solidnost ve vztazích
- Vůli spolupracovat
- Víru v lidi

### Co byste mít neměli:

- Představy o rychlém úspěchu a zisku
- Postranní úmysly

### Co musíte investovat:

- Čas, který vám už nikdo nevrátí

### Co byste měli dělat:

- Udržovat otevřené komunikační kanály
- Důležité věci jednoznačně zapisovat
- Dávat o sobě vědět v médiích
- Udržovat pořádek v agendě
- Vést si archiv

Je na to všechno potřeba mít smlouvu? Ano, co je psáno, to je dáno! A říká se jí Smlouva o partnerství. Rozhodně se jejím sepsáním vyhnete komplikacím, které mohou následovat po pouhém ruky podání. A to i přesto, že si s partnerem bezmezně důvěřujete.

## Povýšení partnerství metodou Leader

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

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

Významné jsou také mnohaleté zkušenosti obcí, svazků obcí a místních akčních skupin s programováním rozvoje a s přípravou a realizací projektů (POV, SAPARD, LEADER ČR, SROP, OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství).

Pro čínorodý rozvoj místních akčních skupin je nutná vzájemná podpora, prostřednictvím vzájemné informovanosti jak pasivní (internet – vytvoření portálu MAS), tak i aktivní (semináře, pracovní jednání, společné společenské akce).

MAS je nutno naučit orientovat se i na jiné možné zdroje, např. soukromé zdroje z území MAS, grantové programy krajů aj. Je třeba vytvořit systém systematického vzdělávání členů MAS v oblasti managementu a administrativy, výběru projektů, práce s veřejností, monitoringu projektů apod.



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

Jako negativum je třeba uvést, že v některých případech prvotním zájmem místních akčních skupin není vytváření funkčních partnerství, ale získání finančních prostředků a MAS jsou zakládány účelově. Jako zátěž minulosti se někdy projevuje přetrvávající nedostatečná komunikace mezi subjekty na venkově a nedůvěra k novým věcem a postupům.

*Zdroj: Národní strategický plán rozvoje venkova ČR na období 2007 - 2013*

Leader je určen k financování projektů místních iniciativ neziskových i komerčních subjektů, je vhodný pro území od 10 tisíc do 100 tisíc obyvatel, které má svoji tématicky zaměřenou strategii rozvoje. Jednotlivé projekty v rámci schválené strategie řídí, financuje a administruje Místní akční skupina a nikoliv tedy nějaká státní agentura apod. Účast zástupců veřejné správy v MAS je maximálně 50 % – tj. včetně starostů nejvýše polovina řídicí skupiny.

#### **Hlavní charakteristiky:**

- a) místní partnerství a z něj vytvořená skupina pro místní akce, popř. řídicí výbor;
- b) rozvojová strategie (územně integrovaná, tématicky jednotná a mezisektorová);
- c) decentralizované financování a řízení;
- d) přístup „zdola nahoru“ - zapojení partnerů a veřejnosti;
- e) inovativnost strategie (nebo alespoň novost projektů v daném území, nikoliv činnosti opakované z minulosti).

### **Prioritní témata programu Leader stanovila Evropská komise v období 2000 – 2006 takto:**

- a) Nejlepší využití přírodních a kulturních zdrojů, včetně zvyšování hodnoty lokality.
- b) Zvyšování kvality života na venkově.
- c) Zvyšování hodnoty místních produktů, zejména usnadněním přístupu drobných výrobců na trh prostřednictvím kolektivních akcí.
- d) Využití know-how a nových technologií pro zvýšení konkurenceschopnosti výrobků i služeb venkovských oblastí.

Finanční pomoc programu Leader+ se uděluje partnerstvím, místním akčním skupinám, které jsou složené ze zástupců veřejného, soukromého a neziskového sektoru a provádějí na svých územích programy místního rozvoje. Leader+ je navržen tak, aby pomohl účastníkům z venkovských oblastí zvážit dlouhodobý potenciál svého regionu. Povzbuzuje provádění integrovaných, vysoce kvalitních a původních strategií pro udržitelný rozvoj a také spolupráci na vnitrostátní i nadnárodní úrovni. Aby se zdroje Společenství mohly soustředit na nejslibnější místní strategie a poskytnout jim největší účinek, jsou finance udělovány podle výběrového přístupu pouze

omezenému počtu venkovských území. Výběrové řízení je otevřené a přísné. V rámci každého programu místního rozvoje lze financovat individuální projekty, které odpovídají místní strategii. Na rozhodovací úrovni MAS musí alespoň 50 % místních partnerů tvořit hospodářští a sociální partneři a sdružení.

### **Občanské sdružení nebo o.p.s.?**

Z hlediska právních aspektů lze na téma partnerství popsat mnoho stran. Nebudeme zde rozebírat partnerství obchodní či manželské, ale zaměříme se pouze na partnerství z pohledu samosprávných celků, podnikatelských subjektů a nestátních neziskových organizací s přihlédnutím na programy Evropské unie.

Uzavření partnerství je právním aktem. Vzniká uzavřením smlouvy, v našem případě nejlépe písemné smlouvy. Každá smluvní strana má většinou svá práva, ale samozřejmě také povinnosti. Samosprávné celky nebo jejich sdružení – obce, města nebo svazky obcí, podnikatelé – ať již obchodní společnosti nebo živnostníci, a neziskové organizace mohou mezi sebou uzavírat smlouvy, na základě kterých se stávají partnery.

občanské sdružení		obecně prospěšná společnost	
klady	zápory	klady	zápory
stačí tři osoby	nepotřebují záruky při založení	jasná odpovědnost	delší lhůty na svolání orgánů
snadné založení	méně obranných mechanismů	má svůj vlastní zákon	menší pružnost
jednoduché stanovy	menší odpovědnostní závislost	kontrolní mechanismy, průhlednost	pomalejší reakce
volné uskupení	velmi snadné změny	může podnikat	méně známá zkratka a název
jednoduchá struktura	nestabilita	víc záchranných mechanismů	dlouhá registrace
rychlá registrace		stabilita	

Chce-li některý z uvedených subjektů prokázat partnerství např. v rámci realizace projektu, musí jej doložit určitým druhem smlouvy, z které tato skutečnost vyplývá. Z českého právního řádu si budoucí partneri mohou vybrat, jakou právní formu bude jejich partnerství mít.

Základní aspekty partnerství spočívají na dobrovolnosti a aktivní spolupráci zúčastněných stran. Pokud má tento smluvní vztah fungovat na úrovni samosprávy, podnikatelské sféry a neziskového sektoru, je nutná aktivní a konstruktivní komunikace mezi partnery. Proto je velmi důležité již při tvorbě základních dokumentů, jako například statutu, stanov a podobně, přemýšlet o rozdělení kompetencí a o rozhodovacích pravomocích jednotlivých členů, nebo stanovit systém s pevnými pravidly, podle kterých bude rozhodování a řízení fungovat.

Samozřejmě je nutné pamatovat také na kontrolní mechanismy a jejich fungování s provázáním na zpětnou vazbu k vedení a zakladatelům společnosti. Je vhodné nastavit celý systém řízení a kontroly tak, aby případné spory, které se ve větším či menším měřítku zcela jistě objeví, mohly být řešeny mezi partnery v rámci dané společnosti bez zásahu třetí strany, tedy bez potřeby návštěvy soudu.

Dále je nezbytné dopředu a včas zvážit veškeré druhy činností, které by s velkou pravděpodobností mohla společnost založená partnery v budoucnu provozovat. Takto se lze vyhnout možným obtížím s rozšířením činnosti společnosti. Jasně definování aktivit, kterými se bude společnost zabývat, odstraní případné dohady, zda může určitou činnost vykonávat nebo zda se již jedná o jiný druh činnosti.

Partnerství mezi obcemi či městy většinou vzniká založením svazu obcí, mezi podnikatelskými subjekty například založením obchodní společnosti a pro fyzické osoby je zde občanské sdružení. Z možnosti pro uzavření partnerství, které mohou využít obce a města s podnikatelskými subjekty a neziskovými organizacemi, se zdá být

ze všech možných variant a s přihlédnutím k programům Evropské unie nejlepší možnou variantou obecně prospěšná společnost.

Přednost obecně prospěšné společnosti spočívá v tom, že se skutečně počítá mezi nestátní neziskové organizace a má v tomto smyslu určité výhody – například může žádat o dotace, ale také o úlevy – například daňové.

Narozdíl od ostatních neziskových organizací, které nemohou mít jako hlavní předmět činnosti podnikání, obecně prospěšná společnost se podnikáním co by hlavní náplní činnosti zabývat může. Tímto předmětem činnosti ale musí být tzv. obecně prospěšná služba poskytovaná veřejnosti za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek. Doplnkově se pak může obecně prospěšná společnost zabývat i jinými činnostmi např. podnikáním v jiném oboru.

Hospodářský výsledek, zisk, dosažený obecně prospěšnou společností však nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejích orgánů nebo zaměstnanců, ale musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla obecně prospěšná společnost založena. V našem případě můžeme tedy říci, že zisk je v podstatě reinvestován v daném území a tedy přispívá k dalšímu rozvoji této lokality.

Pokud tedy hodláte uzavřít partnerství například v rámci programů Leader, nelze než s ohledem na průhlednost a nastavení kontrolních mechanismů doporučit obecně prospěšnou společnost jako jednu z nejvhodnějších právních forem, ze kterých lze vybírat.

## Jak založit o.p.s.

Jak již bylo zmíněno je právní forma neziskové právnické osoby, tedy obecně prospěšné společnosti, upravena zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších novel. Pokud tedy najdete níže uvedený odkaz nebo paragraf, bude mít autor na mysli pravděpodobně tento zákon.

Podle zákona není definováno, jaké činnosti jsou prospěšné a tuto otázku musí, a také bude posuzovat příslušný soud. Proto této otázce věnujte velkou pozornost, bude záležet na vás, jaké obecně prospěšné činnosti bude vaše společnost poskytovat, a co tedy uvedete do zakladatelské smlouvy.

Obecně prospěšná společnost je právnickou osobou, která poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby.

Název obecně prospěšné společnosti musí obsahovat označení „obecně prospěšná společnost“ nebo jeho zkratku „o. p. s.“.

### Založení obecně prospěšné společnosti

Podle § 3 mohou být zakladateli obecně prospěšné společnosti fyzické nebo právnické osoby, tedy i obce, kraje a stát. Obecně prospěšná společnost se zakládá zakládací smlouvou podepsanou všemi zakladateli, pravost podpisů zakladatelů musí být úředně ověřena. O jediném zakladateli se zde zmiňovat nebudeme, protože nám v tomto případě jde o partnerství a na to musí být víc než jeden.

Při tvorbě zakladatelské smlouvy se snažte myslet na všechny možnosti, které vás mohou potkat. V tomto dokumentu můžete stanovit pravomoci správní rady a ředitele a stanovit organizační strukturu společnosti.

Co vše musí zakladatelská smlouva obsahovat, uvádí § 4 zákona:

- a) název, sídlo a identifikační číslo zakladatele, jde-li o právnickou osobu, nebo jméno, rodné číslo, popřípadě datum narození zahraničního zakladatele, nebylo-li rodné číslo přiděleno, a trvalý pobyt zakladatele, jde-li o fyzickou osobu;
- b) název a sídlo obecně prospěšné společnosti;
- c) druh obecně prospěšných služeb, které má obecně prospěšná společnost poskytovat;
- d) podmínky poskytování jednotlivých druhů obecně prospěšných služeb;
- e) dobu, na kterou se obecně prospěšná společnost zakládá, pokud není založena na dobu neurčitou;
- f) jméno, rodné číslo, u cizích státních příslušníků datum narození, nebylo-li rodné číslo přiděleno, a trvalý pobyt členů správní rady;
- g) způsob jednání správní rady;
- h) jméno, rodné číslo, u cizích státních příslušníků datum narození, nebylo-li rodné číslo přiděleno, a trvalý pobyt členů dozorčí rady, je-li zřízena;
- i) hodnotu a označení majetkových vkladů jednotlivých zakladatelů, jsou-li vkládány, u nepeněžitého vkladu určení jeho předmětu a ocenění odborným odhadem;
- j) způsob zveřejňování výroční zprávy o činnosti a hospodaření obecně prospěšné společnosti.

Zakládací listina může stanovit, že určitý počet členů správní rady, popř. dozorčí rady je volen nebo jmenován na návrh předem určeného okruhu občanů nebo na návrh určité právnické osoby, orgánu územní samosprávy nebo orgánu státní správy, popř. že určitý majetek vložený při založení nelze zcizit či zatížit, nebo že určený druh poskytovaných obecně prospěšných služeb lze za stanovených podmínek měnit.

Zakládací listina může také určit obecně prospěšnou společnost oprávněnou k přijetí likvidačního zůstatku při zrušení obecně prospěšné společnosti s likvidací. Může též stanovit, že určení takovéto obecně prospěšné společnosti provede správní rada v rozhodnutí o zrušení obecně prospěšné společnosti.

Vklad při založení společnosti zákon jednoznačně nevyžaduje, ale z praxe je známo, že je tato skutečnost vyžadována. Proto lze doporučit stanovení vkladu zakladatele alespoň v minimální výši, např. 1.000,- Kč.

Máte-li podepsanu zakladatelskou smlouvu jste v první polovině cesty. Společnost je sice založena, ale ještě nevznikla.

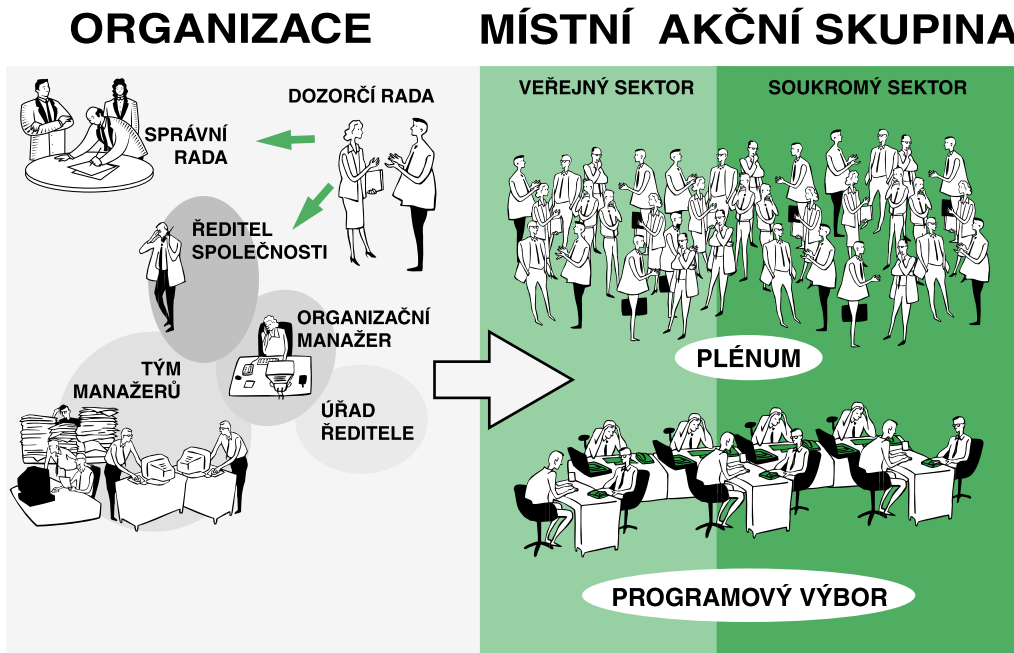
### Vznik obecně prospěšné společnosti

Obecně prospěšná společnost vzniká dnem zápisu do rejstříku obecně prospěšných společností, který vede krajský soud určený k vedení obchodního rejstříku.

Návrh na zápis obecně prospěšné společnosti do rejstříku podává zakladatel nebo osoba k tomu zakladatelem písemně zmocněná na předepsaném formuláři.

K návrhu na zápis musí být přiložena zakládací listina. Je-li zaklada-

telem právnická osoba předkládá doklad o vzniku a trvání zakladatele. Návrh na zápis musí být podán do 90 dnů od založení obecně prospěšné společnosti. Dále se k návrhu přikládá nájemní smlouva nebo doklad o vlastnictví k nemovitosti, ve které se zřizuje sídlo společnosti. Členové správní a dozorčí rady doklad o jmenování nebo zvolení, výpisy z rejstříku trestů (ne starší 3 měsíců) a čestné prohlášení s úředně ověřeným podpisem. Formulář žádosti, náležitosti čestného prohlášení a další podrobnosti najdete na internetové adrese <http://portal.justice.cz>.



Do rejstříku se zapisují tyto údaje:

- a) název, sídlo a identifikační číslo obecně prospěšné společnosti;
- b) název, sídlo a identifikační číslo zakladatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno, rodné číslo, popř. datum narození zahraničního zakladatele, nebylo-li rodné číslo přiděleno, a trvalý pobyt zakladatele, je-li zakladatelem fyzická osoba;
- c) jméno, rodné číslo, u cizích státních příslušníků datum narození, nebylo-li rodné číslo přiděleno, a trvalý pobyt členů správní rady;
- d) způsob jednání správní rady;
- e) druh obecně prospěšných služeb, k jejichž poskytování byla obecně prospěšná společnost založena, a předmět doplňkové činnosti, bude-li provozována;
- f) jméno, rodné číslo, u cizích státních příslušníků datum narození, nebylo-li rodné číslo přiděleno, a trvalý pobyt členů dozorčí rady, je-li zřízena.

Pokud obecně prospěšná společnost bude vykonávat činnosti, k jejichž výkonu se vyžadují zvláštní podmínky, popř. způsob jejich provádění, je zakladatel povinen splnění těchto skutečností prokázat. Zde lze pouze doporučit, abyste kontaktovali příslušný živnostenský odbor a konzultovali s ním název druhu obecně prospěšných služeb s ohledem na možný požadavek na vydání živnostenského oprávnění potřebného k realizaci těchto služeb.

Ve věcech souvisejících se vznikem obecně prospěšné společnosti za ni do jejího vzniku jedná její zakladatel. Je-li zakladatelů více, jedná jí společně nebo ten z nich, který byl k tomu písemně zmocněn. Zá vazky vzniklé tímto jednáním přecházejí na obecně prospěšnou společnost okamžikem jejího vzniku. Obecně prospěšná společnost může do tří měsíců odmítnout takové závazky, které jí brání naplnit účel, pro něž byla založena. V takovém případě za nepřevzaté závazky odpovídá zakladatel, popřípadě zakladatelé společně a nerozdílně.

Výše uvedené údaje jsou ovlivňovány řadou právních norem, které mohou být měněny. Proto doporučuji vždy konzultovat veškeré kroky k založení obecně prospěšné společnosti s právníkem.

*Použitá literatura:*

*Zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů*

*Zákon č. 208/2002 Sb. kterým se mění zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů*

## Jak to bude s partnerstvím dál

V České republice byla metoda Leader použita ve dvou dotačních programech. Oba má ve své kompetenci Ministerstvo zemědělství ČR. Prvním je program Leader ČR, který využívá finanční prostředky pouze ze státního rozpočtu a je zaměřen především na investiční projekty. Druhým je podopatření Leader+ Operačního programu Rozvoje venkova a multifunkční zemědělství, který je zaměřený spíše na neinvestiční projekty a využívá z 80 % finance Evropské unie a z 20 % finance ze státního rozpočtu.

Od roku 2004 získává zkušenosti ve výše uvedených programech prvních 29 místních akčních skupin. Regiony zapojené do metody Leader zaujímají 12 414 km<sup>2</sup>, tj. 15,7 % území ČR, a žije v nich 743 tis. obyvatel, tj. 7,3 % obyvatel ČR. V roce 2006 se očekává, že asi 40 místních akčních skupin bude připraveno realizovat strategie rozvoje venkova metodou Leader v rámci nového Programu rozvoje venkova ČR 2007 – 2013.

Iniciativa Leader dosáhla po zkušenostech z období 2003 – 2005 úrovně umožňující rozsáhlejší uskutečňování podopatření Leader v hlavním proudu programu rozvoje venkova. Proto jsou podopatření



Leader začleněny do programů, které v nich vytvoří specifickou čtvrtou osu, a očekává se, že na místní i regionální úrovni budou definovány místní akční skupiny a opatření, která mají být podporována, včetně rozvoje kapacity partnerství, uskutečňování 105 místních strategií, spolupráce, zapojování do sítí a osvojování si dovedností. Na tuto část programu bude rezervováno minimálně 7 % celkových objemu prostředků v každé ze tří os podpory programu Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (zkratka EU - EAFRD, zkratka v ČR - EZFRV). U této iniciativy založené na existenci místních akčních skupin (MAS) a místních rozvojových strategií se předpokládá její využití ve všech osách EZFRV s tím, že největší využití se očekává ve vazbě na osu 3 (Diverzifikace venkovské ekonomiky a kvalita života na venkově).

#### **Mezi priority této iniciativy patří:**

- a) zlepšení kvality života ve venkovských oblastech
- b) posílení místního ekonomického prostředí a tvorby pracovních míst
- c) zhodnocení místních přírodních a kulturních zdrojů

Při komplexním pojetí rozvoje venkova napomáhá iniciativa Leader vyrovnat se s novými situacemi, které vyplývají ze změn v zemědělství v důsledku reformy Společné zemědělské politiky a z rostoucích nároků spotřebitelů na kvalitu zboží, dále z rostoucího obecného povědomí o problematice životního prostředí ve vztahu k zabezpečení cílů Agendy 21, NATURY 2000 a z požadavku využívání nových technologií. Leader může významně přispět zejména v rámci širšího rozvoje venkova k vytvoření nových pracovních míst mimo zemědělství a přispět tak ke stabilizaci venkovského obyvatelstva a zastavení vyliďňování odlehlých oblastí. Užší spolupráce při řešení problémů se předpokládá nejen na místní, ale také na regionální, národní a mezinárodní úrovni.

Při řešení rozvoje venkovských oblastí bude nutné respektovat i dílčí regionální specifika a jedinečnosti, které povedou k naplňování cílů jednotlivých os EZFRV tak, aby venkovské oblasti mohly představovat životaschopné, živoucí sociální a ekonomické prostředí.

*Zdroj: Program rozvoje venkova v ČR na období 2007 - 2013*

Dnes existují různé modely a hypotézy, jak budou vypadat struktury MAS, jak budou pracovat a jak financovat projekty. V základním dělení bychom mohli MAS rozdělit do třech skupin. V první skupině jsou začínající regiony, které si teprve administrativní schopnosti v rámci partnerské spolupráce osvojují. Do druhé skupiny lze zařadit všechny místní akční skupiny, které již mají s realizací projektů metodu Leader zkušenosti. Ta třetí skupina je zatím prázdnou množinou a dostanou se do ní ty MAS, které přenesou svou činnost na vyšší úroveň, pojmenujme je místní rozvojovou agenturou, která zajišťuje financování pomocí vlastní platební struktury.

Dá se předpokládat (a vývoj v zahraničí tomu nasvědčuje), že se podpora a také počet vyspělých místních akčních skupin bude zvyšovat a jejich kredit v aplikaci rozvojových programů bude čím dál větší. Stejně tak se dá předpovědět rozšíření metody Leader do většího počtu dotačních programů, a to nejen evropských, ale i národních a krajských.

Cílem je vytvoření vyspělé organizační struktury MAS, která bude schopná provádět výběr projektů, jejich administraci a monitoring. Bude ovšem také finančně silná pro zajištění předfinancování projektů místních žadatelů. Nastiňme si tři z mnoha možných modelů fungování MAS.

Začátky budou pořád stejné, MAS bude mít zpracovanou místní rozvojovou strategii, která bude obsahovat strategické plány pro růz-

né oblasti. V rámci své organizační struktury bude muset mít MAS vytvořeny tři nezávislé „odbory“ – výběrový, kontrolní a monitorovací. Celá struktura MAS bude podléhat auditorským kontrolám státních orgánů. Optimální také bude certifikace jakosti managementu řízení dle norem ISO, a to i pro svou větší prestiž. Provádění pravidelného auditu hospodaření bude samozřejmostí.

Pro realizaci strategického plánu získá MAS finanční prostředky z některého z dotačních programů. V rámci realizace bude podepsána smlouva o delegování pravomocí mezi řídicím orgánem programu a MAS, ve které budou stanoveny přesné podmínky. Na základě strategického plánu vybere MAS projekty místních žadatelů k podpoře.

Až potud by mohl být systém vždy stejný, měnit se bude jen systémem financování. U každého z modelů se předpokládá, že smlouvy s konečnými žadateli podepisuje MAS a ne řídicí orgán.

## **Model první**

Ve smlouvě s řídicím orgánem bude stanovena celková částka, kterou může území MAS z programu vyčerpat. Jednu čtvrtinu finančních prostředků deponuje řídicí orgán na účet MAS jako zálohu. S těmito prostředky může MAS disponovat (např. kapitálově podnikat), je jejím rizikem (které musí mít ošetřeno pojistkou), jak s nimi bude nakládat. Stejně tak je na jejím rozhodnutí, zda bude konečným žadatelům poskytovat průběžné plnění nebo zda jim finance vyplatí až po ukončení jejich projektu. Prioritně ovšem tyto finance slouží k vyplácení realizovaných projektů konečných žadatelů. Pokud částka na účtě klesne pod 50 %, požádá MAS řídicí orgán o proplácení již realizovaných projektů. A tak to vše pokračuje až do vyčerpání finančních prostředků. Samozřejmě, že část peněz může MAS použít i na úhradu administrativních nákladů (cca 15 – 25 %).

## **Model druhý**

V podstatě se jedná o schodný systém jako u prvního modelu. Rozdíl je ovšem v tom, že finanční prostředky na proplácení projektů konečných žadatelů si musí MAS sehnat sama, ze zdrojů obcí, partnerů, nebo od banky formou nového typu úvěru. Finance z programu dostane až po vyúčtování realizovaných projektů.

## **Model třetí**

Ve smlouvě s řídicím orgánem bude stanovena finanční částka na zajištění administrativního chodu MAS a opatření, ze kterých se bude v regionu čerpat prostřednictvím MAS. Prestiží a snahou MAS by mělo být zrealizovat co nejvíce projektů, a tím naplnit cíle své strategie. Bude tedy motivována pomáhat co nejvíce žadatelům s přípravou a realizací projektů. Bude odpovědná za výběr projektů, za jejich kontrolu a monitoring. Optimálně bude mít přímou dohodu s některým bankovním domem o způsobu zajištění financování projektů konečných žadatelů. Stejně tak může mít dohodu o podpoře třeba od krajského úřadu. Po dokončení každého z projektů konečného žadatele zajistí proúčtování od řídicího orgánu.

To byly jen tři z mnoha možných modelů, jak mohou MAS pracovat. A je jen na nás, který z nich bude vybrán jako nejlepší pro Českou republiku nebo zda z nich uděláme průnik. Ale také nemusí fungovat žádný a vše budou řídit na ministerstvech, protože se budeme bát vývoje a odpovědnosti.

## Jak je to v zahraničí

### Aktivní Skandinávie

Skandinávské země jsou proslulé svou otevřeností vůči občanským strukturám, jsou demokratické (Jen tam zkuste vyprávět něco o naší korupční tradici a budou na vás hledět naprosto nechápavě), jsou iniciativní, optimistické a věří silně ve svou dobrou budoucnost. To jim dává i výborný základ ke spolupráci – místní, regionální i mezinárodní.

### Chytrí Finové

Pochopili skvěle možnosti EU a využívají je vrchovatou měrou. Ve Finsku je 58 místních akčních skupin, které pokrývají 419 obcí ze 432 (tedy kromě center velkých měst a pár malých sídel, která zůstávají mimo), nebo-li celá země je pokryta MAS. K tomu je ovšem nutno podotknout, že mají skvělé politiky, kteří jim před vstupem do Unie vyjednali exkluzivní podmínky. Finští zemědělci totiž mohou čerpat dotace na produkci v souběhu – národní i evropské, což v praxi znamená, že na finském venkově zemědělci nedřou a neživoří, jako u nás. Dokonce si mohou najmout náhradní pracovníky, když chtějí jet v létě na dovolenou.

Své problémy řeší nápaditě, přímo tam, kde vznikají, tedy přesně podle principu Leaderu „odspodu – nahoru“. Např. jak si pořídit mateřskou školu s klubovnou.

Finský venkov je ale na rozdíl od naší kulturní krajiny velmi řídko osídlen. Vesnice jsou „rozházené“, jednotlivé usedlosti a farmy jsou od sebe daleko, není zde koncentrace staveb a lidí jako známe běžně u nás, s tím souvisí i problém koncentrace služeb, např. mateřských škol. Finské matky tak musí zůstat doma s dětmi a nemohou do

práce, protože školka je prostě příliš daleko. V jedné vesnici se rozhodli problém vyřešit vlastními silami a s pomocí místní akční skupiny. Koupili opuštěný dům, kde býval obchod, který zkrachoval. Na část ceny si místní aktivisté vydělali mimo jiné tím, že pořádali akce typu tancovaček apod. Současně vznikl projekt na úpravu domu. V polovině bude mini-mateřská školka a v druhé půlce bude „společenský dům“ s klubovnou a zázemím pro aktivity občanů ze vsi. A pak přišli dobrovolníci i profíci s pilami, hřebíky a novými prkny, a začali řezat, zateplovat a předělávat dům podle projektu, protože byl jednoduchý a dřevěný ...

Ano, Finsko je především zemí lesů a dřeva.

#### **Příklad: Vývoj zařízení pro opravy oken**

*Dalším dobrým příkladem je vyřešení problému okenic pro tradiční srubové stavby ve Skandinávii. Po osazení se dřevo ohýbalo a problém okenic pro sruby nebyl vyřešen téměř nikde, nejen ve Finsku. V jižní Ostrobothnii přišli s projektem Fasadi (Průčelí) místní podnikatelé a členové MAS Aisapari, kteří projekt rovněž podpořili finančně. A tak se dostaly na trh okenice vhodné pro nové srubové stavby i renovace, odpovídající tradičním stylům země, je možné je použít i pro zděné stavby.*

<i>Celkové náklady projektu:</i>	113 335 EUR
<i>EU:</i>	42 500 EUR
<i>Další veřejné fondy:</i>	42 500 EUR
<i>Soukromé fondy:</i>	28 335 EUR

### Švédí a Dánové – praktická spolupráce

Ve Švédsku i v Dánsku je 12 MAS, u Švédů pokrývají asi 13 % území, u Dánů asi 27 % rozlohy země. Jsou si blízcí historicky, územně i jazykově. Tak proč nespolupracovat?

### **Příklad: Příležitosti pro tvrdé dřevo**

Skandinávské švédské lesy byly léta vedeny k produkci obdobně jako u nás, tzn. produkovalo se monokulturně jehličnaté dřevo. Dřeviny považované za plevelné – duby, osiky, břízy - produkující tzv. „tvrdé dřevo“ – byly ničeny. Po změně lesního zákona ve Švédsku, který stanovil vyšší poměr listnáčů v lese, vyvstal problém, co s „tvrdým dřevem“, jak ho využívat, zpracovávat a prodat. Švédi začali výzkum v regionálním Centru pro tvrdé dřevo a společně s četnými různými dřevařskými a nábytkářskými podniky přišli na způsoby využití. Spolupráce na úrovni venkovských MAS je výhodná, a tak se švédská MAS Småland (iniciátor a vedoucí partner) spojila s dánskou MAS Limfjord, kde se nachází i národní Rozvojové centrum pro nábytek a dřevo. Tyto dvě skupiny propagují rozvoj ve svých vlastních regionech, ale také si vyměňují poznatky a zkušenosti, z nichž mohou čerpat jiné oblasti venkova s podobnou charakteristikou. Tvrdé dřevo se již široce používá na výrobu nábytku, podlahových krytin, kuchyní, obkladů budov - vnitřních i venkovních, dveří, oken, zahradního nábytku, altánků i malých zahradních domků, které jsou ve Švédsku populární. V obou regionech pracuje v dřevařství a nábytkářství mnoho společností. Do projektu se zapojila i švédská Univerzita ve Växjö. Projekt tak znamenal příležitost k posílení nábytkářského odvětví a rozvoje v obou regionech i vesnických oblastech.

Podíl účastníků se skupin na celkovém projektu je uskutečňován nezávisle. Skupiny jsou podobně odpovědné za své finanční podíly, které zahrnují získávání spolufinancování z národních veřejných fondů, žádosti o granty EU, předkládání účtů atd. Posílují se tak mezinárodní i vnitrostátní spolupráce v oblasti rozvoje využití tvrdého dřeva, vytvářejí se nové příležitosti pro využívání tvrdého dřeva, pro další rozvoj výrobků, upevnění prodeje a marketinku, podněty pro vzdělávání, rozvoj designu. Podporuje se udržitelnost, původnost produkce, zřizuje se nová obchodní značka pro výrobky z tvrdého dřeva „Přirozená kvalita“. Obecná propagace rozvoje odvětví dřeva zlepšuje ve venkovských oblastech hospodářství, zaměstnanost, osídlení atd.

Za DÁNSKO:	
Celkové náklady projektu:	122 000 EUR
EU:	31 000 EUR
Další veřejné fondy:	31 000 EUR
Soukromé fondy:	60 000 EUR

Za ŠVÉDSKO:	
Celkové náklady projektu:	434 118 EUR
EU:	86 824 EUR
Další veřejné fondy:	130 235 EUR
Soukromé fondy:	217 059 EUR



## Otevřené Irsko

Zelený ostrov, země keltů, chudá zemědělská krajina s ovciemi. Dávno tomu. Jeden z nejchudších členů Evropské unie si náležitě považoval svého vstupu do evropského společenství a jeho členství spojené s růstem je příkladem pro mnohé. Země s ďábelsky vysokým počtem inteligence i mladých, kteří odcházeli z venkova za lepším do Anglie, USA, Kanady či Austrálie, se vypořádala s touto jazykovou výhodou – nevýhodou skvěle. Dnes v Irsku sídlí centra velkých a významných firem, ve kterých se vyvíjejí softwarové či jiné moderní technologie (a kosmetikou třeba konče). Co k tomu přispělo kromě osvícené vlády a správné daňové politiky? Např. aktivizace venkova a správné využívání evropského programu Leader.

Celé Irsko (kromě velkých měst) je pokryto strukturami, které mohou čerpat buď z Národního programu rozvoje venkova nebo z programu Leader+. V programu Leader+ je vybráno 22 MAS, jejichž území pokrývá 58 % z celkové rozlohy státu.

### **Příklad: Kiltimagh – městečko nacházející po letech úpadku nový směr cesty**

*Jak již bylo zmíněno, problém vystěhovalectví je pro Irsko významný. Oblast Kiltimagh v regionu East Mayo je po mnoho desetiletí známý vysokými počty vystěhovalců způsobenými neexistencí pracovních příležitostí. Průzkum z r. 1988 ukázal, že 75% obyvatel ve věku 17 až 25 let bylo nuceno se za prací vystěhovat. Oblast ztratila ekonomicky aktivní obyvatele v produktivním věku a většina se z nich nikdy nevrátil. Vymizely celé vesnice. Na venkově chátraly opuštěné domy a hospodářská stavení. Více než 40% městských budov bylo vhodných k demolici, místní podniky se zavíraly, nové nevznikaly. V roce 1989 byla založena společnost Integrovaný rozvoj zdrojů Kiltimagh Ltd., v r. 1990 byl na plný pracovní úvazek zaměstnán manažer a asistentka, díky tomu mohla společnost IRD Kiltimagh Ltd. (IRD) úspěšně požádat o finanční prostředky programu*

*Leader I. Společnost nyní spravuje fondy programu Leader+ v rámci zastřešující skupiny Západní společnost pro rozvoj venkova. Zásadním tématem bylo „Zvyšování kvality života na venkově“.*

*Všechny aspekty místní oblasti by se měly rozvíjet souběžně. Nákladné projekty bez záruky návratnosti peněz jsou opomíjeny. Jako významný faktor podporující rozvoj komunity zajištěním naplnění kvality života obyvatel venkova je viděno umění, kultura a kulturní dědictví.*

*Obchůdek na nádraží, které je nyní upraveno do podoby své dřívější slávy, slouží jako muzeum města Kiltimagh. Společnost IRD také přeměnila dům přednosty stanice a pokladnu ve výstavní centrum, kde se konají pravidelné výstavy místních, národních i mezinárodních umělců. V budově se mohou umělci též za symbolickou cenu nakrátko ubytovat a tvořit. Tyto budovy mají pro obyvatele silný sentimentální nádech, protože právě odsud mnoho po sobě jdoucích generací navždy odjíždělo z města.*

*V roce 2001 převzala společnost IRD tzv. „Radnici“, která byla 20 let užívána jako divadelní prostor místní divadelní společnosti. IRD budovu výrazně přestavěla a přeměnila ji na multifunkční budovu s využitím pro divadelní představení, jako konferenční centrum, kinosál, soudní budovu a společenský sál. Konalo se zde už mnoho státních konferencí. Oblastní soud byl do budovy doplněn až během přestavby, když chtěl z městečka kvůli nedostatečnému prostoru odejít. Divadlo uvádí pravidelně dramatická i hudební představení.*

*Celkový plán zahrnuje specifické činnosti pro obohacení hospodářského i sociálního rozvoje a rozvoje životního prostředí v oblasti. Oceňováním místní kultury a poskytování kvalitních prostor pro její vyjádření a rozvoj se také posiluje sebevědomí a morálka místních obyvatel. Integrace, dosažená kombinací úsilí a cílevědomosti komunity, je výrazným prvkem úspěchu tohoto programu. Nový směr cesty pro městečko Kilti-*

*magh byl nalezen. Došlo k obnovení sebedůvěry a obyvatelé věří své oblasti natolik, že jsou schopni obhájit investice do podnikání a nemovitostí. Nejdůležitější je však skutečnost, že se změnila postoje obyvatel.*

*Společně s podporou státních agentur a podniků soukromého sektoru položil tento program základy k přežití a budoucímu rozvoji komunity Kiltimagh, a co je důležitější, nabízí možnost volby. Možnost volby žít a pracovat doma, možnost být v blízkosti stárnoucím členům rodiny a možnost pohlízet na rodný kraj s nezměrnou hrdostí, jakou si zaslouhuje, a vstěpovat hrdost na rodný kraj i svým dětem a vnoučatům. Společnost IRD Kiltimagh Ltd. vlastní a řídí obyvatelé městečka Kiltimagh.*

*Region, oblast: Kiltimagh, East Mayo, Irsko*

*Celkové náklady projektu: 4 430 000 EUR*

*EU: 460 000 EUR*

*Další veřejné zdroje: 3 970 000 EUR*

## Tradiční Francie

Francie je velká a centralistická, proto je zde 140 MAS, které pokrývají 69 % celého území, jsou rozděleny do 5 Meziregionálních síťových jednotek (dílčích segmentů) – 4 velkých uskupení na kontinentě a ostrovy mimo. Francie má své tradice, kulturu a kuchyni vázanou úzce na zemědělství, proto mají MAS rozvojové strategie zaměřené ze 41 % na rozvoj přírodních a kulturních zdrojů, ze 14 % na podporu místních produktů, ze 12 % na zlepšení kvality života, z 11 % podporují nové technologie a užití know-how a 20 % rozvíjí venkov v programu na národní bázi.

Skvěle organizují kulturní aktivity, propagují místní produkci, zaměřují se na mladé, pracují hodně s webovými technologiemi, ale zůstávají osobitě svoji, minimálně díky francouzštině, do které mohou pronikat anglo-americké vlivy jen stěží. A to nám může být přínos-

sem, ale také někdy trochu překážkou v komunikaci. Oni o spolupráci zájem mají.

## Blízké Rakousko

Náš soused nejbližší a nejpodobnější – v historii, zvyklostech, naturelu, kultuře, velikosti ... Lze se také do Rakouska často dostat rychleji, než z jednoho konce Čech na druhý konec Moravy. 56 MAS zaujímá téměř 60 % území. Mají pestré zkušenosti s uplatňováním rozvojových strategií zaměřených zvláště na rozvoj turistiky a rekreačních potenciálů území (turistika pěší, horská, vodácká, cyklistická, zimní rekreace, vánoční trhy a nákupy, kulturní festivaly, lázeňství a ozdravné pobyty ...), ale také úspěšně řeší problémy revitalizace městeček, kde třeba světová tržní konkurence zahubila místní průmysl. Také značné množství českých regionů a mikroregionů má již za sebou úspěšné projekty přeshraniční spolupráce.



## V EU je jasným trendem spolupráce

Evropa podporuje poznávání, kooperaci, integraci, jinak je tomu s iniciativou Společenství, s programem Leader+. Jak již bylo výše zmíněno, program Leader+ obsahuje 3 aktivity – Akce.

### Akce 1 – Podpora strategií Leader

O této Akci jsme psali v kapitole o Leader+.

### Akce 2 – Podpora spolupráce mezi venkovskými územími.

Podporuje se jen v územích, která již byla vybrána pro Akci 1 a má dvě části:

- Podpora společným aktivitám uvnitř členské země, tj. mezi územími.
- Podpora mezinárodní spolupráce mezi členskými zeměmi, tj. mezi členskými státy. Tato spolupráce by měla dosáhnout takového objemu, aby se společný projekt stal životaschopným, a měla by podnítit vznik dalších akcí na územích. Zejména nesmí spolupráce spočívat v pouhé výměně zkušeností, ale musí obsahovat realizaci společného projektu.

### Akce 3 – Vzájemné propojení do sítě.

Představte si vytváření sítě všech venkovských území v EU, které je prioritní činností programu Leader+. Tato aktivita se týká i území, která nejsou příjemci podpory pro Akce 1 a 2. Jejím účelem je:

- výměna zkušeností
- podpora spolupráce mezi územími
- poskytování informací o rozvoji venkova.

### Národní síťové jednotky

V různých členských státech působí na národní úrovni řídicí orgány, které řídí program Leader+ (většinou jsou to ministerstva). Každá

členská země si vytváří vlastní potřebnou strukturu, v níž může pracovat její národní síť Leader. Pokud je tato struktura zavedena, ustanovena a řízena, stane se Národní síťovou jednotkou, která potom může reprezentovat národní strukturu navenek, na úrovni evropské spolupráce.

Národní síťové jednotky mají za úkol oživovat síť kontaktů a přispívat k usnadnění spolupráce a výměny zkušeností a know-how mezi národními místními akčními skupinami.

### Evropská síť MAS

Vytváření sítě dokazuje, že v rámci programu Leader+ je prioritou výměna informací o dosažených úspěších, zkušenostech a know-how mezi jednotlivými zapojenými stranami Společenství. Ve venkovských oblastech síť podporuje občany ve vzájemné spolupráci a napomáhá inspiraci z vývoje venkovských oblastí jednotlivých regionů.

### Evropská Observatoř pro rozvoj venkova

Observatoř Leader+, zřízená Evropskou komisí, odpovídá za organizaci sítě na úrovni venkova. Má stanoveny tyto přesné záměry:

#### Informovat venkovské komunity o těchto záležitostech:

- opatření podporujících rozvoj venkova;
- osvědčených postupech při místním rozvoji venkovských oblastí;
- významných trendech ve venkovském hospodářství Společenství i jinde;
- poučení z programu Leader+ a závěry, které z nich plynou pro politiku venkova.



### Poskytovat komunitám tyto služby:

- a) umožnit místo setkání na evropské úrovni pro pomoc při stimulaci evropské spolupráce;
- b) pomáhat státním i regionálním správním orgánům při výměně odborných poznatků;
- c) napomáhat správním orgánům jednotlivých států v jejich úloze koordinátorů a spolupracovníků;
- d) zveřejňovat zprávy o provádění a postupu programu Leader+.

Tyto úkoly plní Observatoř umístěná na Generálním ředitelství pro zemědělství a rozvoj venkova, oddělení F3 „Soudržnost rozvoje venkova“. Observatoř zřídila kontaktní místo Contact Point, které na výše uvedených úkolech úzce spolupracuje. Jak již naznačuje název, Contact Point je prvním styčným místem účastníků programu Leader+.

### Zabývá se těmito konkrétními úkoly:

- a) vyřizováním žádostí o informace a přijímání návštěvníků;
- b) rozšiřováním webové stránky Leader+;
- c) vydáváním elektronického bulletinu „Flash News“;
- d) přípravou a organizací seminářů;
- e) metodickou podporou účastníků programu Leader+;
- f) vydáváním časopisu Leader+;
- g) poskytováním shrnutí a rozborů programů Leader+ a pilotních činností na evropské úrovni.

*Použitá literatura: Zdrojem pro představení Observatoře Leader+ je text z časopisu „Leader+ Magazine“, č.1-2005 - Zvláštní zaměření, Zvyšování kvality života na venkově; Vydala Evropská observatoř pro oblasti venkova, (Leader+ Contact Point Brusel), Evropská komise, Evropské společenství, 2005.*

## Internetová stránka programu Leader+

Informace o programu Leader+ poskytované Evropskou komisí najdete nově na Internetu i v češtině. Jsou zde rovněž některé nové charakteristiky, které ji spolu s mnoha odkazy povyšují na komplexní nástroj sloužící všem, kteří se zajímají o rozvoj venkova v rámci EU, a zejména pak o iniciativu Leader+. Menu a obecné informace domovské stránky jsou dostupné ve všech jazycích rozšířené EU.

Specifické informace týkající se iniciativy Leader+, jako jsou národní programy včetně informací o nich, projekty iniciativ a místní aktéři, jsou uváděny v původním jazyce a v angličtině. Jak svou statickou, tak interaktivní část poskytuje stránka návštěvníkovi různé možnosti vyhledávání. Pokud jde o statickou část, můžete zde získat informace typu „Kdo je kdo“ v programu Leader+. Lidé, kteří pracují v Observatoři Leader+ a v Contact Point a lidé, kteří působí na vnitrostátní úrovni v různých členských státech, aby podporovali národní a regionální programy. Soubory jednotlivých zemí obsa-



hují základní fakta o různých národních programech Leader+, ostatní programová dokumentace je dostupná v sekcích „publikace“, „knihovna“ a „archiv“.

Například z „publikací“ si můžete stáhnout „Bleskové zprávy“ a Leader+ Magazine, v knihovně je k dispozici řada referenčních dokumentů pokrývajících jednotlivé aspekty programu, jako je monitoring, hodnocení, metodologie, spolupráce a nejlepší praxe. V sekci událostí je užitečný kalendář událostí Leader+, zahrnující ty, které organizuje Observatoř Leader+, národní síťové jednotky a jiné akce, které zajímají jedince zapojené do rozvoje venkova.

Prostřednictvím stránky je běžně možné se on-line zaregistrovat na konferencích a seminářích. Můžete si rovněž stáhnout marketingové materiály Leader+ včetně loga, obrázků, vzorů a ostatních praktických položek. Interaktivní Leader+ obsahuje různé nástroje přístu-

pu k různým databázím, jež jsou vytvářeny a aktualizovány tak, aby poskytl celoevropské informace o programu Leader+.

Můžete zde použít nástroje „Vyhledávání partnerů“, abyste si mohli vytipovat partnery pro své projekty spolupráce, konzultovali databáze MAS a rovněž samotnou databázi projektů spolupráce.

Žádná internetová stránka by nebyla úplná bez možnosti zpětné vazby od jejích návštěvníků a stránka Leader+ není v tomto ohledu žádnou výjimkou. Použitím tlačítka „kontakt“ můžete Observatoř Leader+ informovat o činnosti, kterou se v programu Leader+ právě zabýváte, a jakýkoli dotaz, který zadáte, bude zodpovězen přímo elektronickou poštou, pokud nebude vyřízen prostřednictvím databáze častých dotazů.

## Odkazy na webu Leader+

„Kdo je kdo“ vám poskytne informace a kontaktní údaje organizací a osob pracujících v rámci iniciativy Leader+. Začíná na evropské úrovni Observatoří Leader+, jejím kontaktním místem Contact Point. Zde se můžete dostat k jednotlivcům a dozvědět se o rozmanité práci, kterou vykonávají v rámci iniciativy Leader+.

Národní síťové jednotky – obsahují kontakty na zastřešující koordinátory, ale jen ustanovených a zavedených národních sítí.

Databáze místních akčních skupin (Poznámka: česká zkratka MAS má v různých jazycích různou podobu, např. v angličtině LAG, ve francouzštině GAL atd.), respektive těch „starých evropských“, již etablovaných v národních sítích. Zde můžete najít případné partnery pro vaši mezinárodní spolupráci, odkazy na jejich zástupce apod. Tam, kde jsou k dispozici potřebné údaje, jsou MAS uvedeny podle národního nebo regionálního programu, a jinde podle abecedy.





Události představují významný způsob, jak být informován a poučen o tom, co se děje v rámci iniciativy Leader+. Poskytují dobrou příležitost k setkání s novými lidmi a k získání informací z první ruky. Observatoř Leader+ organizuje nejrozličnější události, včetně konferencí, seminářů a workshopů, které posilují evropskou informovanost o iniciativě Leader+. Tyto akce se konají v Bruselu, případně jsou jejich pořadateli různé členské státy ve vybraných regionech.

Na národní úrovni se rovněž konají mnohé události organizované Národními síťovými jednotkami, které se týkají Leader+ a zaměřují se na různá témata. Kromě toho se koná celá řada událostí, které se Leader+ přímo netýkají, ale jsou také užitečným doplňkem kalendáře rozvoje venkova. Pokud se chcete zaregistrovat k účasti na akcích Observatoř Leader+, můžete použít registrační formulář uvedený na webu Leaderu+ v příslušném období pro danou akci.

**Knihovna.** Tento oddíl referencí obsahuje relevantní dokumenty a publikace seskupené do několika témat, která se týkají iniciativy Leader+. Zahrnují nejen dokumenty, které vydává Observatoř Leader+, ale i dokumenty jiných institucí EU, příslušných Národních síťových jednotek a jiných národních a mezinárodních odborných středisek.

Tato sekce tvoří základ lepšího porozumění a rozvoje iniciativy Leader+. Navíc se po zpřístupnění doplňkových materiálů neustále aktualizuje.

**Proč se nepřesvědčit hned teď!**  
(<http://europa.eu.int/comm/leaderplus>)





## Závěrem

Spolupráce. Silné slovo, složené ze dvou slov, která mohou klidně existovat odděleně. Ale jsou spolu a znamenají, že se něco bude dít.

Spolupráce znamená spoluúčast, konstruktivní přístup, optimismus, vytrvalost. V praxi to může znamenat i určité probuzení lidí, zvláště na venkově. Může se z toho najednou vyvinout skutečná, nefalšovaná demokracie se spoluúčastí všech, které pojí společný zájem. Také by v tom mohla být velká naděje do budoucnosti naší země, která nám tak chybí.

Tam, kde je vůle, je i cesta. A cesta znamená začátek, ale i cíl. Na cestě je lépe být ve dvou, ve třech, a nebo s dobrou partou. Ale je třeba si uvědomit, kam chceme dojít.

*kolektiv Posázaví o.p.s.*





**Sídlo společnosti**  
Zámek Jemniště 1  
257 01 Postupice  
IČO: 27129772

## Kancelář

Chotýšany 54  
257 28 Chotýšany  
tel.: +420 317 796 200  
fax: +420 723 695 822

Václav Pošmurný  
ředitel společnosti  
tel.: +420 604 890 190  
leader@posazavi.com

Bohuslava Zemanová  
organizační manažerka  
tel.: +420 723 881 081  
zemanova@posazavi.com

Barbora Čmelíková  
projektová manažerka  
tel.: +420 604 577 761  
cmelikova@posazavi.com

Bc. Jaroslav Švejda  
projektový manažer  
tel.: +420 724 183 529  
svejda@posazavi.com

Ing. Jana Tywoniaková  
euromanažerka  
tel.: +420 731 612 436  
tywoniakova@posazavi.com

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

## LEADER+

**Ministerstvo zemědělství ČR**  
Těšnov 17  
117 05 Praha 1  
[www.mze.cz](http://www.mze.cz)

## Odbor Řídící orgán OP Oddělení pro monitoring a hodnocení

Ing. Helena Vojíková  
tel.: +420 221 812 703  
fax: +420 221 812 974  
helena.vojikova@mze.cz

## Státní zemědělský intervenční fond

Ve Smečkách 33  
110 00 Praha 1  
[www.szif.cz](http://www.szif.cz)

## Oddělení metodiky opatření operačního programu

Ing. Lucie Lopatová  
tel.: +420 222 871 782  
fax: +420 222 871 764  
lucie.lopatova@szif.cz

Ing. Helena Hanoldová  
tel.: +420 222 871 702  
helena.hanoldova@szif.cz

## NOV

## LEADER ČR

## EAFRD

**Ministerstvo zemědělství ČR**  
Těšnov 17  
117 05 Praha 1  
[www.mze.cz](http://www.mze.cz)

## Odbor rozvoje venkova a ekologie

Ing. arch.  
Kamila Matoušková, CSc.  
tel.: +420 221 812 189  
fax: +420 221 812 165  
kamila.matouskova@mze.cz

## Oddělení rozvoje venkova

Ing. Marie Pátková  
tel.: +420 221 812 015  
marie.patkova@mze.cz

Hana Havelková  
tel.: +420 221 812 234  
tel.: +420 606 366 016  
hana.havelkova@mze.cz

**Národní observatoř venkova**  
obecně prospěšná společnost  
Rostěnice 109  
Rostěnice - Zvonovice  
682 01 Vyškov  
Ing. Jan Fiala  
Předseda správní rady

## LEADER v zahraničí

## Leader+ Contact Point

Rue du Marteau 81  
B-1000 Brussels  
BELGIE  
tel.: +32 2 235 20 20  
fax: +32 2 280 04 38  
contact.point@leaderplus.org

## Evropská observatoř

European Commission  
Directorate-General for Agriculture and Rural Development Unit F.3, Consistency of rural development  
Rue de la Loi 130  
B-1049 Brussels  
Tel.: +32 2 298 01 39  
Fax: +32 2 298 88 08

## Národní síťové jednotky L+

[www.leaderplus.cz](http://www.leaderplus.cz)  
[www.leader-austria.at](http://www.leader-austria.at)  
[www.leadvlaanderen.be](http://www.leadvlaanderen.be)  
[www.unleader.be](http://www.unleader.be)  
[www.leaderplus.de](http://www.leaderplus.de)  
[www.leaderplus.dk](http://www.leaderplus.dk)  
[www.ilsu.ie](http://www.ilsu.ie)  
[www.reteleader.it](http://www.reteleader.it)  
[www.una-leader.org](http://www.una-leader.org)  
[www.reseaulleader.com](http://www.reseaulleader.com)  
[www.leader.lu](http://www.leader.lu)  
[www.maaseutoplus.net](http://www.maaseutoplus.net)  
[www.leaderplus.nl](http://www.leaderplus.nl)  
[www.leader.pt](http://www.leader.pt)  
[www.med-leader.gr](http://www.med-leader.gr)  
[redrural.mapya.es](http://redrural.mapya.es)  
[www.leaderplus.se](http://www.leaderplus.se)  
[www.ukleader.org.uk](http://www.ukleader.org.uk)

[http://europa.eu.int/comm/agriculture/rur/leaderplus/index\\_cs.htm](http://europa.eu.int/comm/agriculture/rur/leaderplus/index_cs.htm)



Tento materiál je spolufinancován Evropskou unií ze Společného regionálního operačního programu.

Středočeský kraj  
Odbor evropské integrace  
Zborovská 11  
150 00 Praha 5

**Středočeský kraj**

Zpracovala Posázaví o.p.s.  
prosinec 2005  
Počet výtisků 2000