

Inspirojeme se navzájem

Příklady dobré praxe managementu rozvoje
mikroregionů a MAS

(neprošlo jazykovou úpravou)

Mgr. Ondřej Marek
a kolektiv,
Praha 2010

www.ehomer.cz



WD 27-07-1 - Benchmarking venkova - Zkvalitňování managementu mikroregionů jako nástroje pro řešení regionálních disparit.

Úvod

Příklady dobré praxe jsou důležitým a srozumitelným nástrojem vzdělávání a osvěty v oborech, ve kterých nejsou jednoznačně definované postupy a řešení. Jendou z takových oblastí je i rozvojových management. Na základě realizace projektu Benchmarking venkova bylo sesbíráno několik příkladů dobré praxe, které jsou uspořádány do této publikace.

Typy managementu

Vzhledem k rozrůzněnosti fyzických, sociálních i ekonomických podmínek mezi mikroregiony České republiky je těžké jednoznačně určit nejlepší systém managementu mikroregionu. Během projektu Benchmarking venkova jsme se seznámili se třemi zajímavými přístupy jak přistupovat k zajištění managementu regionu. Každý z nich má svoje výhody i omezení.

Mikroregion Džbány¹

Džbány jsou klasický svazek deseti obcí, fungující na základě zákona o obcích. MR na svůj management zčásti využívá od svých partnerů. Projektová manažerka je sice placena ze strany MR, ale v každodenní operativě podléhá kanceláři Posázaví o.p.s., jejímž zakladatelem je MAS. Stejně tak účetní mikroregionu je zároveň vedoucí ekonomického oddělení města Votice. Hlavním úkolem manažerky je pomáhat obcím s přípravou a realizací žádostí o dotace.

Mikroregion ze svých členských příspěvků a z podílu na získaných dotacích hradí plat manažerky a ostatní služby. Odborný dohled, operativní řízení a vzdělávání zaměstnanců MR je zajištěn zkušenými pracovníky Posázaví o.p.s., který podobné služby zajišťují i pro další mikroregiony, které jsou členy MAS Posázaví. Takové sdílení a koordinace přináší velmi zajímavé výsledky v počtu podaných a získaných projektů obcí. Zároveň je manažerka regionu pracovníkem mikroregionu a proto v době, kdy není dostatečně vytížena psaním a realizací projektů, může se věnovat dalším rozvojovým aktivitám, jako jsou informační aktivity v rámci mikroregionu apod.

Nevýhodou tohoto příkladu je specifická situace a velké zkušenost, které v regionu Posázaví s rozvojovými aktivitami mají. Nicméně princip sdílení odborných kapacit, vzdělávání managerů mikroregionu mezi několika menšími mikroregiony může být inspirativní i pro další regiony.

¹ <http://www.mikroregiondzbany.cz>

Mikroregion Integro2

Dobrovolný svazek 33 obcí Integro na západě Českého středohoří řeší problém zajištění rozvojového managementu obdobně. Spolu s dalšími třemi mikroregiony využívají služby obecně prospěšné společnosti Serviso o.p.s.³. Zakladateli o.p.s. byly tři významnější obce regionu Město Třebenice a Obce Velemín a Třebívlice. Serviso o.p.s. byla založena jako účelová organizace pro potřeby Svazku obcí Integro.



Pracovníci společnosti Serviso ovšem nejsou přímými zaměstnanci mikroregionu. Serviso je do určité míry externí společnost. Externí management Servisa se zaměřuje zejména na získávání dotačních prostředků a realizaci programu Leader. Serviso je v porovnání s dalšími regiony v získávání dotačních prostředků velmi efektivní.

Mikroregion Hranicko

Poněkud odlišným přístupem je management v mikroregionu Hranicko. Region Hranicko se skládá z 21 obcí, má ustanoveny obvyklé volené orgány, které se podílejí na strategickém plánování a realizaci jednotlivých aktivit a projektů. Pro mikroregion i MAS, které je územně shodná s mikroregionem, management zajišťuje Hranická rozvojová agentura. Hranická rozvojová agentura byla založena v druhé polovině roku 2007 Mikroregionem Hranicko a Rozvojovým partnerstvím Regionu Hranicko (MAS). Svou činností navazuje na aktivity rozběhnuté Sekretariátem Mikroregionu Hranicko v rámci mezinárodního projektu INNOREF (2004 - 2007) a využívá bohatých zkušeností s jeho realizací.

Náplní činnosti agentury je pomoc s přípravou žádostí a realizací projektů financovaných z tuzemských a evropských dotačních programů. Využívá zkušeností z oblasti koordinace a rozvoje cestovního ruchu, z přípravy a realizace propagačních kampaní, z vytváření místních partnerství a zapojování aktérů rozvoje a veřejnosti do přípravy projektů. Agentura poskytuje podporu při rozvoji podnikatelských aktivit a v neposlední řadě zajišťuje vzdělávací programy související s přípravou a realizací projektů.

Bohatá činnost Hranické regionální agentury je v regionu dobře vidět. Tomu ovšem odpovídají i náklady na zajištění takové kanceláře. V porovnání jednoduché struktury obecně prospěšné společnosti Serviso jsou náklady na provoz Hranické rozvojové agentury velmi vysoké. Nemůžeme oba přístupy hodnotit pouze porovnáváním prostředků získaných ve prospěch regionu.

² <http://www.integro.cz>

³ <http://www.serviso.cz>

Všechny zmíněné přístupy v porovnání České republiky patří mezi propracované přístupy k managementu rozvoje. Vznikly na základě různých zkušeností, různých představitelů v různých regionech snažících se o zajištění co nejefektivnějšího managementu rozvoje regionu. Tyto zkušenosti mohou být pro ostatní regiony inspirací a příkladem, nikoliv však přesným návodem pro zajištění managementu regionu.

Nové přístupy k financování rozvoje regionu

Jedna z důležitých otázek pro budoucí fungování rozvojových aktivit mikroregionů a MAS, je otázka jako bude fungovat financování rozvojových aktivit v regionech po ukončení současného programového období. I když se dá předpokládat, že v letech 2014 – 20 bude Česká republika stále čerpat určitou část strukturální pomoci, její objem se bude jistě zmenšovat a možná, že pro některé statisticky bohatší regiony nebude dostupná.



Proto se mikroregiony musí začít seriózně zabývat otázkou dlouhodobého financování svých aktivit. K takovým úvahám se dostávají především aktivní a zkušené regiony. Jednou z možných odpovědí na tuto otázku je nějaká forma firemního dárcovství na regionální úrovni. Mezi regiony zkoumanými v rámci projektu Benchmarking venkova je zařazen i Mikroregion Hranicko⁴.

Díky rozvinuté spolupráci a silném postavení managementu mikroregionu vzniklo na jeho území regionální grantový program na podporu v kulturní, sportovní a sociální oblasti.

Grantový program je způsob spolupráce Mikroregionu Hranicko a významných soukromých společností při zprostředkování podpory aktivit obyvatel regionu Hranicko v kulturní, sportovní a sociální oblasti. Do spolupráce se mohou zapojit významné firmy z Hranicka se zájmem o trvalé zlepšování podmínek života obyvatel regionu.

Program běží pod správou dobrovolného sdružení obcí Mikroregionu Hranicko, který garantuje efektivní přidělování a kontrolu využívání finančních prostředků stejně jako propagaci grantového programu a zapojených partnerů.

V roce 2008 bylo úspěšně otestováno první kolo programu ve spolupráci firem Cement Hranice, a.s., SSI Schäfer,s.r.o., Váhala a spol. s.r.o., ŽELEZO HRANICE s.r.o.. V tomto roce bylo zorganizováno 16 kulturních a sportovních akcí s celkovou přidělenou podporou ve výši 250.000 Kč, kterých se zúčastnilo na šest tisíc místních i přespolních obyvatel.

Základní filosofií programu je založení a rozvíjení platformy pro definování regionálních priorit mezi samosprávami a soukromým sektorem a rozvíjet regionální fond, ze kterého mohou být klíčová témata neziskového charakteru podporována.

V roce 2009, v době finanční krize, z programu odstoupil pouze jeden partner, ale na druhou stranu se podařilo zapojit další dvě firmy (KUNST, spol. s.r.o., Tondach ČR, s.r.o.) a získat rozpočet ve výši 150.000 Kč, z čehož 135.000 Kč byl rozděleno mezi žadatele o podporu kultury a sportu. Celkem se tak podařilo podpořit 16 akcí dotací v rozmezí 3 až 10 tisíc Kč.

⁴ <http://www.regionhranicko.cz>

Význam programu pro obyvatele a region je zřejmý, ale i dárcovské firmy získávají v rámci této spolupráce určité benefity. Zapojené firmy díky spolupráci na programu mohou:

- ❖ Spolupracovat s Mikroregionem Hranicko a ostatními subjekty na stanovování priorit programu a rozdělování finančních prostředků. Partneři programu tak získávají nástroj ovlivňování rozvoje našeho regionu. Management mikroregionu usiluje o shodu mezi veřejnými a soukromými partnery na prioritách a požadavcích grantového programu.
- ❖ Zapojené firmy mohou těžit ze systému propagace Grantového programu, který je založen na sdílení finančních prostředků – firma získává za vložené prostředky větší objem propagace, než je obvyklé.
- ❖ Grantový program eliminuje administrativu spojenou s podporou kulturních a sportovních akcí či jiných neziskových organizací. Koordinátor Grantového programu na sebe přebírá veškerou administrativu a odpovědnost za správné a efektivní využití finančních prostředků svěřených do grantového programu. Zapojený partner tak může veškerou agendu spojenou s příjmem, žádostmi a jednání s potenciálními žadateli z Hranicka převést na koordinátora Grantového programu.

Koordinaci programu zajišťuje servisní organizace MR Hranicko Hranická rozvojová agentura. Zástupci firem se scházejí v úvodu programu k rozjezdu nového ročníku programu, dále tvoří hodnotící komisi přijatých žádostí a následně vyhodnocují průběh celého ročníku.

Podobnou nicméně ne tak propracovanou aktivitou je i Nadační fond Koleč⁵ z MAS Přemyslovské střední Čechy. Malé sdružení aktivních lidí v obci Koleč na Slánsku ve středních Čechách v dražbě získalo zanedbaný areál místního zámku. Formou dotací a darů se snaží objekt zachránit.

Nadační fond v roce 2008 vyhlásil oficiální veřejnou sbírku za účelem obnovy této památky a na kulturních akcích a jiných příležitostech získává cca 100 000 Kč ročně ve prospěch zámku v Kolči.

Nadační fond je právní forma rovnocenná s nadací, podléhá i podobným pravidlům, která jsou konkrétně definována v Zákoně o nadacích a nadačních fondech (227/1997 Sb.). Rozdíl mezi těmito právními formami je v tom, že nadace musí mít nezczitelné základní jmění, které pro ni vytváří zisk, který je přerozdělován. Nadace může podnikat a vlastnit podíly v akciových společnostech.



⁵ <http://www.zamekkolec.cz>

Zatím co nadační fond pouze získává prostředky ve prospěch nějakého záměru a ty také v souladu s tímto záměrem rozděljuje⁶.

Komunitní nadace

Pro MAS a mikroregiony je určitou cestou pro budoucnost pokusit se využít myšlenku tzv. komunitní nadace. Takto jsou označovány nadace se specifickými znaky.

Společné rysy komunitních nadací:

- ❖ Působí ve vymezeném území a její činnost je zaměřena na komunitu. Komunitou je míněn okruh lidí, kteří se nějak podílejí na životě v tomto území, jejichž život je, a nebo byl s tímto územím spojen; komunita je otevřena těm, kdo se do tohoto života chtějí zapojit.
- ❖ Jsou nezávislé na jiných organizacích, veřejné a státní správě a dárcích; jsou zastřešeny orgány, které svým složením široce reflektují místa jejich působnosti.
- ❖ Jsou finančním zdrojem pro aktivity a aktéry života v komunitě a získává a sdružuje za tímto účelem prostředky z různých zdrojů. Získané prostředky používá přímo k podpoře komunity i k vytváření nadačního jmění určeného pro řešení budoucích výzev a problémů komunity.
- ❖ Zaměřují se na budoucnost - usilují o vytváření permanentních fondů od širokého spektra dárců – jednotlivců, firem i jiných subjektů, a to především z místa působnosti nadace.

Koncept komunitní nadace pochází z USA a nejstarší komunitní nadací v České republice je Komunitní nadace Euroregionu Labe⁷ z Ústí nad Labem.

MAS a mikroregiony stejně jako komunitní nadace působí v jasně vymezeném regionu, těží ze znalosti místního prostředí. MAS díky programu Leader získávají zkušenosti s přerozdělování finančních prostředků na rozvoje regionu. To je dobré východisko

⁶ Rozdíly mezi nadací a nadačním fondem jsou popsány na: <http://www.donorsforum.cz/informace-o-nadacnich-fondech?id=122>

⁷ <http://komunitninadace.cz>

k uvažování o posílení, či budoucí nahrazení možností programu Leader a dalších zdrojů pro mikroregiony.

Aktivizace regionu

Rozvoj regionu bývá ovlivněn velkým množstvím faktorů. Je poměrně složité určovat, který podnět má větší význam pro rozvoj regionu. Na příkladu řady regionů je ovšem vidět, že kde se začne s nějakou aktivitou, často se na původní aktivitu se „nabalují“ další. V řadě rozvinutých mikroregionů lze stále vysledovat původní aktivitu, či činnost, okolo které se navazují další. Často se jedná o banální činnosti, které na první pohled přispívají jen okrajově k rozvojovým aktivitám regionu. Takové projekty, činnosti a místa regionu můžeme označovat, jako centra rozvoje.

Za centrum rozvoje můžeme považovat například různé kulturní a společenské akce na regionální úrovni, projekty propojování regionu stezkami pro pěší a cyklisty, nebo vzdělávacími aktivitami.

V regionech zapojených do projektu Benchmarking venkova jsme identifikovali několik zajímavých center rozvoje. Například region Pošembeří je MAS v těsné blízkosti Prahy, které má poměrně mladou historii. Na jeho území leží přírodní památka vrchu Klepec, kde se tradičně konají Oslavy dne země. Toto akci inicioval „Klub přátel historie a přírody Úval a okolí“, ještě před tím než region vznikl. Jednalo se o lokální akci na zajímavém místě. Z prvotního komorního setkání se do této akce zapojila řada okolních obcí a dalších partnerů.

Program je zaměřen na prezentaci okolních obcí, spolků, jsou připraveny drobné zábavy pro děti i dospělé. Na posledním ročníku Klepce se sešlo více než 700 účastníků, zapojeno bylo více než 25 partnerů a sponzorů. Setkání na Klepci se stalo inspirací pro řadu jiných podobně koncipovaných setkání v regionu. Také díky pozornosti managementu regionu se podařilo do přípravy a realizace Oslavy dne země na Klepci zapojit řadu partnerů z regionu a posílit jeho propagaci.

Klepec se naopak stal inspirací pro řadu jiných organizací a obcí a v regionu začalo přibývat podobných společenských setkání. Setkání na Klepci upozornilo i na místo konání samotné. Na Klepci proběhla výsadba třešňové aleje, která sama byla zajímavou komunitní akcí.



Centra rozvoje mají následující specifické znaky:

- ❖ Jde o aktivity, které propojují celý, či většinu regionu.
- ❖ Jedná se o aktivity, které jsou inspirací pro další aktéry regionu.
- ❖ Centra rozvoje na sebe přitahují pozitivní lokální publicitu.
- ❖ Na těchto akcích aktéři rozvoje získávají zkušenosti s rozvojovými aktivitami, které jsou později využívány v rámci regionu.
- ❖ Významnou roli často hrají společenské akce, či akce nějakým způsobem zaměřené na děti a mládež.

Pořadatel zmíněné akce sice pořádá i další podobné akce, ale žádná z nich nedosáhla takového významu jako tato. Z pohledu složitých globálních problémů regionu jednoduché setkávání a společenská akce přispěli k nastartování určitého pozitivního trendu oživení aktivit obyvatel regionu.

Podobnou roli hraje jako Oslava dne země na Klepci hraje v regionu Přemyslovské střední Čechy putovní divadelní festival PřeDivO – (Přemyslovská divadelní orba). Během podzimních měsíců na různých zajímavých místech regionu Přemyslovské střední Čechy⁸ probíhá malý divadelní festival. Je příležitostí pro setkání aktérů místního rozvoje i k propagaci rozvojových aktivit regionu. PřeDivO ovšem zatím nedosáhlo takového významu jako setkání na Klepci a hodně potenciálu v sobě ještě skrývá.

Centrem rozvoje nemusí být jenom kulturní, či společenské akce. Někdy se jedná o projekty, které řeší podobné místní problémy. Příkladem může být například projekt MAS Labské skály⁹ na oživování regionálních kostelů výstavami, koncerty a společenskými akcemi. V pohraničí bývalých sudet je právě takový projekt velmi potřebným a region spojujícím. Pro další ze regionů zapojených do projektu Benchmarking venkova je tímto centrem rozvoje vzdělávací centrum. Vzdělávací centrum Pečeckého regionu vzniklo přestavbou dlouhodobě nevyužívaného objektu bývalé školní jídelny na základě projektu do Společného regionálního operačního programu. V současné době disponuje Vzdělávací centrum Pečeska počítačovou učebnou s 15 klientskými a jedním lektorským PC, s OnLine připojením k internetu, klasickou učebnou pro cca 20 účastníků jazykových či jiných kurzů. Realizátorem projektu a provozovatelem centra je Dobrovolný svazek obcí Pečeský region.

Projekt byl smysluplným využitím zanedbaného objektu a okolo vzdělávacího centra se začaly koncentrovat další rozvojové projekty. Kromě pravidelných vzdělávacích kurzů

⁸ <http://www.premyslovci.cz>

⁹ <http://www.maslabskeskaly.cz>

v domě sídlí MAS Podlipansko o.p.s., nebo je zde například aktuálně realizován vzdělávací projekt Potkáme se u Kolína.

Nalezení správného centra rozvoje je pro region důležitým podnětem pro nastartování rozvojových aktivit. Centra rozvoje ovšem nemůžeme chápat jako neměnnou záležitost, danou jednou pro vždy. Jejich definování a fungování je podmíněno řadou faktorů. Důležitý je například i lidský potenciál, který je v regionu k dispozici.

Management regionu může k rozvoji takových center rozvoje přispět několika způsoby.

- ❖ Pomoc při získávání finančních prostředků.
- ❖ Propagace aktivit centra rozvoje.
- ❖ Propojování příbuzných aktivit.

Pro zvýšení dopadů jednotlivých aktivit je dobré aktivity koordinovat a hledat jednotlivé aspekty, kterými by se mohli navzájem podporovat. Můžeme hovořit o tzv. synergickém efektu.¹⁰ Za minimálního přispění tak maximalizujeme jejich pozitivní dopad.

Pokud ovšem není idea centra rozvoje v morálním vlastnictví managementu regionu, je třeba k takovým aktivitám přistupovat velmi citlivě. Spory o využití takové aktivity, nebo její vyprázdnění může přinést spíše rozkol a soupeření.

Mgr. Ondřej Marek a kolektiv, Inspirujeme se navzájem

Příklady dobré praxe managementu rozvoje mikroregionů a MAS, Vydalo CpKP, Praha 2010

Využity materiály Mikroregionu Hranicko a MAS Pošembeří. Ilustrační foto Ondřej Marek

WD 27-07-1 - **Benchmarking venkova - Zkvalitňování managementu mikroregionů jako nástroje pro řešení regionálních disparit.**

(neprošlo jazykovou úpravou)

¹⁰ Dle pravidla synergického efektu by působení dvou či více činností by synergický výsledek neměl být pouze součtem výsledků, ale jejich součinem.