

Mgr. Ivo Škrabal, Ing. Svatava Nunvářová,
Mgr. Josef Novák, RNDr. Viktor Třebický, PhD.



ČPKP

Metodika zavádění managementu rozvoje mikroregionů



Kdo jsme

CpKP je nezisková organizace, která v roce 2005 již devátým rokem poskytovala služby všem zájemcům z veřejné správy, občanských organizací a soukromého sektoru. Pracovníci zabezpečují činnost organizace z místních zastoupení v Plzni, Českých Budějovicích, Zlíně, Přerově a Praze zejména v následujících oblastech:

Účast veřejnosti a občanských organizací v rozvoji obcí, měst a krajů. Navrhujeme a realizujeme programy účasti veřejnosti v investičním plánování a rozhodování. Jedná se například o zapojení veřejnosti do plánování a navrhování veřejných prostranství, do přípravy regenerace panelových sídlišť, do přípravy strategických, rozvojových nebo komunikačních koncepcí (např. koncepce nakládání s odpady, generely zeleně atd.) nebo také do přípravy dopravních staveb či jiných investic. V rámci tohoto programu organizujeme diskuze s veřejností, interaktivní výstavy, ankety, sociologické průzkumy a rovněž zajišťujeme vedení pracovních setkání s občany. Pořádáme vzdělávací programy v oblasti zapojování veřejnosti pro pracovníky veřejné správy.

Místní udržitelný rozvoj. Poskytujeme konzultační služby při přípravě projektů zaměřených na místní sociálně ekonomický rozvoj při respektování principů ochrany životního prostředí. Zpracováváme a aktualizujeme rozvojové strategie mikroregionů, měst a krajů. Asistujeme při přípravě místních rozvojových projektů a aktivit zaměřených na znevýhodněné skupiny obyvatel. Pracujeme ve vzájemné spolupráci s místními partnery (veřejnou správou, podnikateli a NNO), což umožňuje co nejvíce přizpůsobit projekty místním podmínkám.

Další oblasti na zadní záložce...

Metodika zavádění managementu rozvoje mikroregionů



Metodika zavádění managementu rozvoje mikroregionů

Realizováno ve spolupráci s Ministerstvem pro místní rozvoj ČR v rámci projektu WB-17-04: Výzkum zavádění managementu rozvoje jako nástroje zvyšování absorpční kapacity a úspor finančních prostředků v mikroregionech

© **Centrum pro komunitní práci**
CpKP střední Morava, kancelář Šumperk
Přerov, 2006; 1. vydání
www.cpkp.cz

Autoři:

Mgr. Ivo Škrabal, Ing. Svatava Nunvářová,

Mgr. Josef Novák, RNDr. Viktor Třebický, PhD.

Odpovědný redaktor: Jana Šimčíková, Jiří Pavlát

Sazba: Subrational Industries

Tisk: EURO-PRINT PŘEROV s.r.o.

ISBN: 80-86902-39-0

OBSAH

Úvod	7
TEORETICKÁ ČÁST	9
1. Vymezení venkova a mikroregionů.	11
1.1 Venkov	11
1.2 Motivace obcí ke spolupráci	17
1.3 Mikroregiony	19
2. Typologie mikroregionů	23
3. Leader neboli tzv. leaderovské mikroregiony	25
4. Typologie managementu mikroregionů	29
4.1 Řízení organizací.	29
4.2 Management rozvoje mikroregionů.	35
4.3 Vybrané typy managementu rozvoje mikroregionu.	36
PRAKTICKÁ ČÁST	45
5. Management rozvoje mikroregionů.	47
6. Řízení rozvoje mikroregionů	49
6.1 Řízení „leaderovských“ mikroregionů.	50
6.2 Konkrétní příklady managementu rozvoje	52
7. Metody a techniky práce mikroregionů.	69
7.1 Strategické plánování.	69
7.2 Příprava projektů a aktivit	82
7.3 Financování rozvoje	90
7.4 Zapojování veřejnosti do rozvoje mikroregionů	91
8. Vyhodnocování činností mikroregionů	107
8.1 Indikátory pro hodnocení efektivity managementu mikroregionů	107
8.2 Ekonomická efektivita managementu mikroregionů.	116
Závěry a doporučení	127
Klíčové problémy venkovských obcí a mikroregionů	127
Klíčové teze.	128
Další klíčová doporučení	132
SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ	135
PŘÍLOHY	143

ÚVOD

Pro Českou republiku je charakteristická vysoká sídelní rozdrobenost. Česká republika se člení na 6 248 lokálních administrativních jednotek (obcí), průměrně na jednu obec připadá asi 1 636 obyvatel, přičemž většina obcí má méně než 1 000 obyvatel (cca 80%).^{1/} A právě u takto malých jednotek se zvyšuje pravděpodobnost jejich potíží se zajišťováním základních služeb pro obyvatelstvo, což je způsobeno nákladností zajišťování služeb v kombinaci se způsobem přerozdělování daňových příjmů do místních rozpočtů. Někteří představitelé malých obcí si problém s klesající kvalitou života svého obyvatelstva uvědomují a motivuje je to k navazování spolupráce s dalšími obcemi.

I přesto, že je možné venkovský prostor vymezovat dle odlišných hledisek, obecně se uvádí, že venkov tvoří tři čtvrtiny území České republiky a žije zde čtvrtina obyvatel našeho státu. V současnosti v ČR působí téměř 500 mikroregionů, převážně dobrovolných svazků obcí, a téměř 150 místních akčních skupin založených na principu metody Leader, které umožňují obcím, zvláště těm venkovským, se aktivně zapojit do péče o prostředí regionu a k uvažování nad rozvojem v širších souvislostech.

Hlavním cílem všech mikroregionů je snaha všech členů o společný rozvoj regionu. Malá města a venkovské obce se musí co nejvíce postarat o tento rozvoj vlastním přičiněním, který je stále více závislý na profesionalizaci řízení managementu rozvoje jimi spravovaného území.

Stát nabízí pomocnou ruku, bez které by určité rozvoj venkova nebyl možný. Existují programy obnovy venkova, dotace a granty určené pro venkov. Rozvoj venkova je v kontextu České republiky také podporován prostřednictvím strukturálních fondů EU. Díky těmto podporám jsou posilovány způsoby profesionálního zázemí mikroregionů (managementu rozvoje) pro realizaci jejich rozvojových záměrů.

Hlavním smyslem spolupráce v rámci mikroregionů je postihnout vzájemnou součinnost občanů a místní samosprávy k ekonomickému, společensko-kulturnímu rozvoji, ale také vztahu občanů a řešení otázek v oblasti životního prostředí.

^{1/} Méně než 1 000 obyvatel má 4 938 obcí tj. 79,03 %. Údaje jsou čerpány z Malého lexikonu obcí ČR 2005, který je dostupný na <http://www.czso.cz>

Rozvojové aktivity mikroregionů mají většinou za cíl participaci veřejnosti (někdy aktivní zapojení do realizace projektových záměrů, někdy spíše pasivní – informování o činnostech mikroregionů) na možnostech ekonomického a socio-kulturního rozvoje sdružení obcí.

Právě z tohoto důvodu mikroregiony tvoří velmi důležitý prvek v administrativní, samosprávné, ekonomické a společensko-kulturní oblasti.

Tyto aktivity jsou vykonávány prostřednictvím mikroregionů různým způsobem, dle jednotlivých typů zajištění managementu rozvoje. Proto vznikla tato publikace, která by měla napomoci v zavádění profesionálního managementu rozvoje do mikroregionu a měla by sloužit jako praktické vodítko pro všechny kterým záleží na zkvalitňování místního a regionálního rozvoje.

Publikace slouží k ujednocení metodiky zavádění a zkvalitňování managementu mikroregionů především pro představitele:

- ♦ Ministerstva pro místní rozvoj,
- ♦ krajských úřadů,
- ♦ a mikroregionů.

Má následující strukturu:

- ♦ **teoretickou část** – zabývající se problematikou mikroregionů a managementem rozvoje,
- ♦ a **praktickou část** – sloužící jako praktická metodika pro zavádění managementu rozvoje do mikroregionů.

Praktická část je nejobsáhlejší a zabývá se radami při zavádění a zkvalitňování managementu mikroregionů z hlediska jeho řízení, využívání metod a technik práce a vyhodnocování činností.

A

Teoretická část



1. VYMEZENÍ VENKOVA A MIKROREGIONŮ

1.1 Venkov

Venkov byl dříve spojován především se svou hlavní funkcí, která spočívala v zemědělství. Vývoj zemědělského hospodářství po II. světové válce však přinesl nový pohled na tuto problematiku, kdy už pojem venkov není chápán jako synonymum pojmu zemědělství.

Ačkoli se za centra ekonomického a sociálního rozvoje v Evropě považují především městské průmyslové aglomerace, venkovské oblasti jsou neméně významné. Důvody, které k tomu vedou, jsou např. zabezpečování produkce potravin, poskytování městským oblastem přírodních zdrojů a naopak prostor k ukládání odpadu, skýtání příznivých podmínek pro rekreaci městského obyvatelstva, rozšiřování možností pro klidné a přírodě blízké bydlení. I přesto, že venkovská populace je svojí velikostí nesrovnatelná s populací městskou, nelze přehlédnout význam venkovského prostoru, který se rozprostírá na většině území ČR. Ve venkovském prostoru žije přibližně 25 % veškeré populace rozprostřené do 75 % venkovského území. Při komplexnějším pohledu tedy nelze na venkov pohlížet jen jako na doplněk k městům. Vzájemný vztah městského a venkovského prostoru by měl být co nejvíce vyrovnaný. Venkov je svébytným typem osídlení, který ovšem trpí řadou problémů. Mezi ně lze zařadit např. nevyhovující infrastrukturu, omezenou dostupnost a kvalitu služeb podporujících podnikání, nedostatek pracovních příležitostí a vyšší potřebu vyjíždky obyvatelstva za prací, nižší příjmy obyvatel, vyšší míru dlouhodobé nezaměstnanosti nebo nepříznivou věkovou a vzdělanostní strukturu. S ohledem na tyto, ale i další hendikepy, charakteristické právě pro venkov, je zřejmé, že rozvoj venkova se neobejde bez podpory, která by měla umožnit, aby se venkov stal lákavým místem k životu, k práci i odpočinku.

Jednoznačné vymezení venkova není jednoduché. V různých pracích lze nalézt odlišné definice venkova. Rozdíly jsou způsobeny účelem definice či výběrem kritérií. Odlišně tak definují venkov sociologové, geografové, krajináři, statistici, urbanisté a další odborníci.

A. Slepíčka^{2/} používá pojem venkovský prostor, jímž rozumí venkovské osídlení a volnou krajinu. Plošně je venkovský prostor obvykle vymezován

^{2/} SLEPIČKA, A. Venkov a/nebo město, lidé, sídla krajina. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1981. s. 26.

jako souhrn zemědělské půdy, lesů, vodních ploch, intravilánů, venkovských sídel, polních cest a místních komunikací. Takto pojatý venkovský prostor zahrnuje v evropských státech zpravidla 70–90 % jejich území.

Podobně chápe pojem venkov i **R. Perlín**^{3/} – venkov integruje jak nezastavěné území (kulturní krajiny), tak i zastavěné území malých sídel – vesnic.

Velký sociologický slovník^{4/} definuje venkov jako obydlený prostor mimo městské lokality tradičně charakterizovaný orientací na zemědělství a menší hustotou obyvatelstva, ale i jiným způsobem života, většinou spojeným s přírodou, ale také jinou sociální strukturou ve srovnání s městem. Z hlediska sociologie je venkov charakterizován především specifickým typem komunity s těmito znaky: vyšší míra vzájemné sociální závislosti, menší variabilita profesních možností, menší sociální diference, silnější vazba na tradice a silnější determinace přírodním prostředím.

Vymezení venkova jako přirozené krajiny se zemědělskou půdou, lesy, vesnicemi a malými městy, kde existuje různorodá a složitá ekonomická a sociální struktura, bohaté přírodní zdroje, možnosti pro trávení volného času, relaxaci a uchovávání kulturních tradic a biodiverzně bohatá příroda, lze považovat za naprosto srozumitelné. Problémy však nastávají při snaze o přesné vymezení pojmu „venkovská obec“ a z toho plynoucí snaze o vymezení konkrétního venkova (venkovského prostoru), a to především z hlediska mezinárodního srovnávání.

Největší problém metodologie venkovské obce vychází z rozmanitosti velikostní, demografické i socioekonomické struktury sídel v různých zemích. Proto lze narazit na několik možných způsobů vymezení venkovských obcí.

Definice venkovských obcí lze z hlediska jejich obsahu rozdělit do čtyř hlavních oblastí:

- definice vycházející ze statutu sídla;
- definice vycházející z hustoty obyvatelstva;
- definice vycházející z velikosti obce;
- definice vycházející z dalších znaků obce.

Prvním ze způsobů, jak lze venkov vymežit, je definice venkovské obce jako reziduum města. Na základě tohoto kritéria jsou za venkovské obce považovány

^{3/} PERLÍN, R. Venkov, typologie venkovského prostoru. [online].

Dostupné na: <<http://www.mver.cz/odbor/reforma/perlin.pdf>>

^{4/} MAŘEKOVÁ, H., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A. a kol. Velký sociologický slovník. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. s. 1380.

všechny obce, které nemají statut města (či městyse,^{5/} statutárního města). K 1. 1. 2005 jich bylo v České republice 5 721. Výhodu tohoto kritéria lze spatřovat v možné rychlosti vymezení venkova jako celku a k dostupnosti údajů o těchto obcích. To je dáno především existencí **Malého lexikonu obcí ČR,**^{6/} který každoročně vydává Český statistický úřad a ve kterém jsou rozlišeny obce „běžné od obcí „městských“ dle zákona o obcích.^{7/} Údaje je však také možné získávat ze Sčítání lidu, domů a bytů, které se koná jedenkrát za 10 let. Za nevýhodu lze považovat tu skutečnost, že statut města mají v současnosti i některá sídla, která mají podle dalších kritérií jednoznačný venkovský charakter. Např. město Pec pod Sněžkou (počet obyvatel k 1. 1. 2005 je 610),^{8/} město Jánské Lázně (počet obyvatel k 1. 1. 2005 je 861) či město Bečov nad Teplou (počet obyvatel k 1. 1. 2005 je 973). Proto je při používání tohoto kritéria potřeba brát v úvahu i historické hledisko udělování statutu města, díky kterému v České republice existuje i velké množství měst (celkem 137 měst), která nesplňují současné požadavky, na základě kterých je možné obec prohlásit za město, tj. alespoň 3 000 obyvatel v sídle.

Druhým kritériem, které je používáno pro vymezování venkovské obce, je **hustota obyvatelstva.** Hustota obyvatelstva je nejčastěji používaným kritériem pro určování rozhraní mezi městy a venkovskými obcemi. Hustota obyvatelstva je v regionech Evropské unie velmi různorodá. „Jako kritérium pro definici oblastí venkova je ale často hustota považována za příliš přibližné a nevhodné kritérium pro přijímání politických rozhodnutí.“^{9/}

OECD pro možnosti mezinárodního srovnávání vytvořila na základě kritéria hustoty obyvatelstva jednoduchou definici venkova, který byl tvořen sídly s hustotou obyvatelstva nižší než 150 obyvatel na km². Evropský statistický úřad (EUROSTAT) zase považoval za venkov takové územní jednotky, které mají hustotu osídlení nižší než 100 obyvatel na km².

^{5/} Statut městyse může obec získat až od 1. 7. 2006, kdy došlo ke změně zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

^{6/} V Malém lexikonu obcí lze nalézt údaje např. o počtu obyvatel obce, katastrální výměře obce, velikosti a vybavenosti. Malý lexikon obcí je dostupný na internetu <http://www.czso.cz>. Pro získávání dalších dat je možné taktéž použít obecní a městskou statistiku. Ta je dostupná za jednotlivé obce také např. na <http://www.portal.gov.cz>.

^{7/} Viz § 3 a 4 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) v aktuálním znění.

^{8/} Data čerpána z Malého lexikonu obcí ČR 2005, pokud není uveden jiný zdroj.

^{9/} MAJEROVÁ, V. Sociologie venkova a zemědělství. Praha: ČZU v Praze PEF, 2003. 254 s. ISBN 80-213-0651-3. s. 157.

Tabulka č. 1: Velikost venkova v ČR podle různých kritérií

Zdroj: Malý lexikon obcí ČR 2004, vlastní výpočty

kritérium (mezní hranice)	rozloha v km ²	počet obyvatel		počet obcí
		celkem	z toho v prod. věku	
statut obce (obec, ne město)	59 980	3 032 203	2 117 050	5 723
hustota obyvatelstva (do 100 ob./km ²)	59 089	2 310 157	1 608 872	4 926
počet obyvatel v sídle (do 2 000 ob.)	58 066	2 676 362	1 865 805	5 615
Česká republika	78 867	10 211 455	7 233 788	6 249

Tabulka č. 2: Velikost venkova v ČR podle různých kritérií v %

Zdroj: Malý lexikon obcí ČR 2004, vlastní výpočty

kritérium	rozloha v km ²	počet obyvatel		počet obcí
		celkem	z toho v prod. věku	
statut obce	76,05	29,69	29,27	91,58
hustota obyvatelstva	74,92	22,62	22,24	78,82
počet obyvatel v sídle	73,62	26,21	25,79	89,85
Česká republika	100,00	100,00	100,00	100,00

Kritérium počtu obyvatel v sídle je v největší míře používáno při vymezení venkova v České republice. Venkovskou obcí je pak takové sídlo, které má méně než 2 000 obyvatel. V České republice toto kritérium naplňuje 90 % všech obcí, tj. 5 612 obcí a z toho i 57 měst. Kritérium počtu obyvatel je také velmi dobře zjiřitelné ve všech obcích. Hranice 2 000 obyvatel vhodně odpovídá specifikům českého prostředí.

Dalšími kritérii, které nebývají používány ve velké míře, či jsou používány spíše jako doplňkové nebo upřesňující, jsou zaměstnanost v sektorech hospodářství (především zaměstnanost v zemědělství), charakter krajiny, charakter zástavby, vybavenost (spíše nevybavenost) sídla či existence (nebo neexistence) určitých druhů technické infrastruktury. Data, která by vedla k možnosti celostátního srovnání za jednotlivé obce, jsou v případě těchto kritérií hůře dostupná než u kritérií předešlých.

Při srovnávání údajů charakterizujících český venkov je zřejmé, že na základě odlišných kritérií použitých pro vymezení venkovského prostoru bude jeho velikost rozdílná, což dosvědčují i tabulky na protější straně.

Z kombinace vymezení venkova na základě počtu obyvatel obce a hustoty osídlení obce vyplývají následující závěry:

- ♦ Z celkového počtu obcí do 2 000 obyvatel (5 616) má 85,5 % obcí hustotu do 100 obyvatel na km², pouze 157 obcí má hustotu větší. Z obcí do 100 obyvatel na km² (4 925) má do 2 000 obyvatel 97,5 % obcí a 121 obcí má počet obyvatel vyšší. Z uvedeného vyplývá, že definice venkova vycházející z hustoty obyvatelstva je užší než definice venkova daná počtem obyvatel.
- ♦ S rostoucím počtem obyvatel v obci se zvyšuje hustota obyvatelstva, přičemž celkový počet obcí klesá. Je nelogické, aby např. obce o velikosti 400 až 600 obyvatel vlivem větší hustoty než 100 nebyly počítány mezi venkovské.
- ♦ Rozhodujícím problémem je při charakterizování venkovského obyvatelstva otázka, zda převážná část obyvatelstva je koncentrována na jednom místě nebo zda se jedná o významný podíl samot. V druhém případě je zřejmé, že roztroušenost obyvatelstva v obci má své specifické rysy na budování infrastruktury a dalších zařízení. Tuto skutečnost ovšem z hustoty obyvatel nelze zjistit.

Z uvedených vztahů vyplývá, že velikost obce je nevhodnějším určujícím faktorem pro vymezení venkovských oblastí. Rozdělení obcí podle velikosti definuje určité charakteristické rysy těchto obcí, které vymezují a určují venkov, a proto je třeba tyto charakteristiky nadále rozvíjet.

Některé problémy rozdrobenosti české sídelní struktury již byly zmiňovány. Významným je výskyt hodně malých obcí – 552 obcí, tj. 8,83 %, má méně než 100 obyvatel a dokonce 3 660 obcí tj. 58,57 % má méně než 500 obyvatel. Tato skutečnost se značně podílí na prodražování celého systému územní samosprávy a ztěžuje možný rozvoj takovýchto sídel, která se často nemohou nacházet v uspokojivé hospodářské situaci.

Velký podíl malých obcí se stává problematický ve chvíli, kdy tyto obce nejsou schopny plnit své základní funkce a je pro ně problematické zajistit určitou úroveň poskytování veřejných statků a služeb pro své občany a uspokojit tak jejich potřeby. Všechny významné problémy, které mají vliv na kvalitu výkonu veřejné správy v malých obcích, lze stručně shrnout do těchto bodů:

- ♦ klesající schopnost poskytovat služby obecně i služby na určité úrovni,
- ♦ nedostatek finančních prostředků k zajištění základních funkcí a rozvojových záměrů,
- ♦ s tím související obtížný přístup k úvěrům i nedostatek vlastních finančních zdrojů na spolufinancování projektů dotovaných státem,
- ♦ nižší úspěšnost při čerpání dotací z různých státních podpůrných programů i strukturálních fondů EU,
- ♦ ztížené podmínky pro výkon státní správy a samosprávy,
- ♦ omezená soběstačnost v plnění rozsahu uložených funkcí aj.^{10/}

To jsou také možné důvody proč by se i malé obce měly zajímat či se přímo podílet na sdružování a také na možnostech zlepšování svého řízení. Pokud je organizace „dobře“ či „vhodně“ řízena, může to mít pozitivní vliv na její hospodaření a využívání finančních prostředků.

Vysoký počet malých obcí částečně vyrovnává existence několika velkých měst v České republice, díky tomu je průměrný počet obyvatel obce 1 636, mediánová velikost obce je však cca 380 obyvatel (tj. prostřední hodnota sledovaného souboru seřazeného dle velikosti sídla) a hodnota funkce modus přibližně 130 obyvatel (tj. nejčastější hodnota v souboru – tj. v ČR je nejvíce obcí s tímto počtem obyvatel).

Z hodnoty mediánu lze odvodit, že polovina českých sídel nedosahuje počtu obyvatel vyššího než 380. V takto malých obcích je zřejmě obtížné zajistit stabilní fungování místní politické reprezentace a samostatného hospodaření

^{10/} Zpracováno dle: Problematika malých obcí, Obec a Finance [on-line]. 2003, č. 5. Dostupný na: <http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=5783262>.

s ekonomickou soběstačností. Pokud je přihlédnuto k omezenosti veřejných prostředků, které mohou obce získat ze státního rozpočtu pro své hospodaření, je zřejmé, že by bylo vhodné tyto prostředky sdružovat. To je možné například prostřednictvím slučování obcí. Vzhledem k tomu, že se v nejbližší době povinné slučování obcí v ČR ve větším rozsahu nechystá a ani samotné obce nejsou například rozpočtovým určením daní dostatečně motivovány ke slučování, je na místě zmínit možnost dobrovolného sdružování obcí k řešení některých problémových oblastí v rámci samostatné působnosti.^{11/}

1.2 Motivace obcí ke spolupráci

Územní samosprávné celky vykonávají řadu funkcí blíže k občanům a zajišťují veřejné služby spojené s životem v dané obci. Svě úkoly zajišťují za daných ekonomických podmínek, ke spokojenosti a v souladu s potřebami svých občanů. Výše popsané problémy, které při zajišťování veřejných služeb mají především malé obce, lze řešit dvěma možnými způsoby – slučováním obcí nebo jejich vzájemnou spoluprací.

Čas od času se objevují názory, které řešení problematiky malých obcí slučováním uznávají. Pro slučování malých obcí hovoří např. tyto argumenty:

- ♦ úspory při poskytování veřejných statků a služeb;
- ♦ slučování umožňuje decentralizaci většího rozsahu činností, tedy převod více funkcí z centrální vlády na samosprávu;
- ♦ větší obce jsou úspěšnější při ovlivňování sociálně ekonomických podmínek života obyvatel na svém území;
- ♦ rozpočet sloučených obcí je nejen větší v absolutním vyjádření, ale také stabilnější, méně jej ovlivňují nahodilé vlivy, lépe tudíž umožňuje financovat kapitálové projekty;
- ♦ pro kvalifikované pracovníky je větší obec atraktivnější než obec menší.

Oproti tomu však stojí i negativa slučování obcí:

- ♦ v malé obci jsou vzdálenosti na vyřízení řady záležitosti kratší (zřizování poboček úřadů v dané lokalitě, respektive „decentralizace uvnitř obce“, a využívání počítačů ovšem význam tohoto argumentu z části snižuje);

^{11/} NUNVÁŘOVÁ, S. Český venkov a problematika aplikace moderních metod do řízení obcí.

In Aktuálne problémy rozvoja vidieka v SR. Nitra: Slovenská akadémia pôdohospodárskych vied, 2005., od s. 76–80. ISBN 80-89162-17-7.

- ♦ v malých obcích existují lepší předpoklady pro účast jednotlivců na fungování obce, hlas jednotlivce má v malé obci větší váhu než v obci velké;
- ♦ vztahy mezi starostou a zastupiteli na jedné straně a místním obyvatelstvem na straně druhé jsou daleko bezprostřednější v malé obci, kde se zná prakticky každý s každým, než v obci velké, ve které obyvatelé své zastupitele většinou nikdy neviděli ani o nich neslyšeli;
- ♦ aparát malé obce je méně složitý a tím i přehlednější a srozumitelnější;
- ♦ problém nákladů na veřejné služby lze do určité míry překonat i tím, že namísto přímého zajišťování některých služeb obcí jsou tyto „nakupovány“ od soukromého sektoru;
- ♦ slabým místem při slučování je i ochrana zájmů malých sídelních celků ve sloučené obci (Existuje obava, že v případě, slučuje-li se menší obec s větší, vytvoří se v novém celku dominantní postavení větší obce nad menší. S obdobným zážitkem mají české obce své zkušenosti ze sedmdesátých let, z doby střediskových obcí);
- ♦ další argument říká, že se oslabí bezprostřední vztah mezi obyvateli a zastupiteli, že zastupitelé nebudou již mít přímé informace o zájmech a preferencích obyvatel své obce a naopak obyvatelé se nedostanou tak snadno k informacím o záměrech představitelů obce.^{12/}

Z toho, co již bylo řečeno o problematice malých obcí, vyplývá, že pokud se obce nechtějí slučovat, musí nutně „spojit své síly“ za účelem spolupráce při realizaci určitých projektů nebo pro zajištění některých svých funkcí. Varianta slučování není v ČR příliš vítána, naopak možnost vzájemně spolupracovat ano. Proti slučování hovoří i fakt, že od roku 2000 došlo ke sloučení nebo připojení obcí pouze v pěti případech. Za největší důvod je uváděna ochrana identity a autonomie obcí.^{13/}

Slučování obcí lze nahradit jejich spoluprací. Vhodným řešením může být meziobecní spolupráce, která se za určitých podmínek může stát i předstupněm pozdějšího sloučení. Počátky vzájemné spolupráce obcí v ČR byly zaměřeny na dosažení jednoho konkrétního úkolu. V současné době je

^{12/} KAMENÍČKOVÁ, V. Stojí za to usilovat o slučování?, *Obec a finance*, 2003, roč. 9, č. 4, s. 22–23.

^{13/} Návrh věcného záměru novely zákona o obcích (nová forma meziobecní spolupráce), [on-line]. Praha: Ministerstvo vnitra, 2005. Dostupný na: http://www.vnitro.cz/odbor/reforma/nov_obce.html

spolupráce obcí hlubší a ve většině případů se opírá o společný program členských obcí. Tento program je stále častěji komplexnější a předpokládá dlouhodobou spolupráci členů dobrovolného společenství. Budoucnost spolupráce obcí je právě v trvalé vzájemné spolupráci formou partnerských vztahů.^{14/}

1.3 Mikroregiony

Spolupráce je **součinnost určitého množství subjektů při dosahování určitého cíle**. Důvody pro spolupráci jsou dány zejména možností dosáhnout „synergického efektu“, což znamená, že společně lze dosáhnout kvalitnějšího výstupu, než kdyby každý subjekt usiloval o dosažení cíle sám.^{15/}

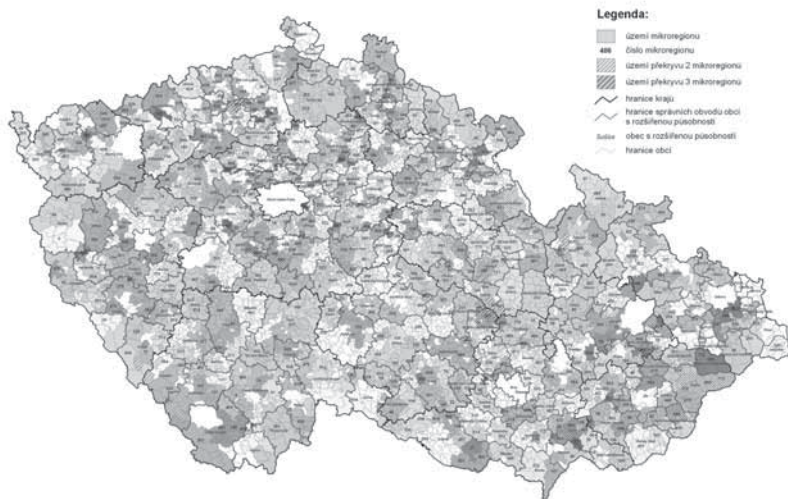
Z podnětu Programu obnovy venkova a programu SAPARD započala ve druhé polovině 90.let dobrovolná spolupráce obcí k řešení společných problémů v rámci tzv. mikroregionů. Nejdříve byla spolupráce založena na různé právní bázi – od roku 2001 se však ustálil nejčastější typ mikroregionů smluvně vydefinovaný dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, kdy obce mezi sebou uzavírají smlouvy za účelem splnění konkrétního úkolu či víceúčelové smlouvy za účelem rozsáhlejší spolupráce na činnostech vymezených v § 50 výše uvedeného zákona.

V posledních několika letech došlo k výraznému posunu v hlavních příčinách vzniku jednotlivých forem meziobecní spolupráce. Pokud se v průběhu 90. let obce sdružovaly především za účelem obecného rozvoje území se zaměřením na oblasti technické infrastruktury a životního prostředí, tak v posledních pěti letech je nejčastější důvod ke spolupráci právě rozvoj cestovního ruchu daného území pomocí společné propagace mikroregionu a rozvoje venkovské turistiky. Je to dáno hlavně zvyšujícím se pokrytím jednotlivých sítí technické infrastruktury, zvyšující se národní i mezinárodní podporou odvětví cestovního ruchu a stále větší snahou o rozvoj alternativních aktivit ve venkovských oblastech, kde zemědělské hospodaření ztratilo či ztrácí na významu.^{16/}

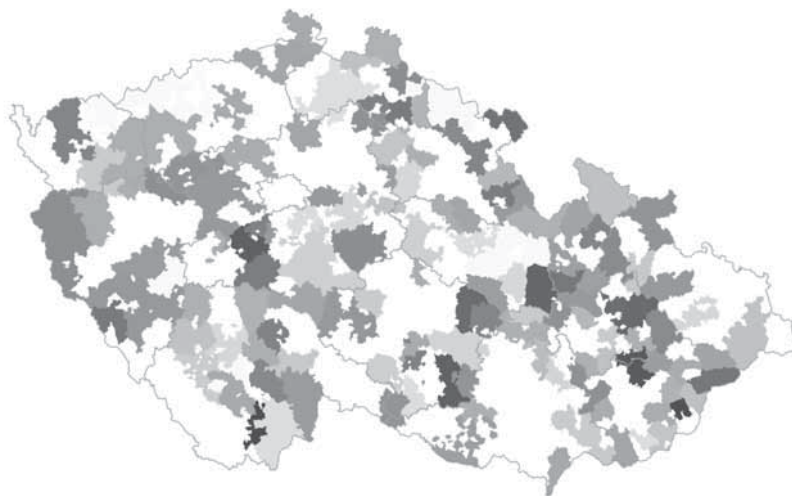
^{14/} Převzato z SEKANINOVÁ, A. Formy spolupráce obcí. Brno: Masarykova univerzita (diplomová práce), 2005. s. 46–47

^{15/} GaREP, STRATEGIE ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU TURISTICKÉHO REGIONU JIZERSKÉ HORY „Koncepte spolupráce a intenzivní podpory subjektů v oblasti cestovního ruchu na území turistického regionu Jizerské hory“. 2006. Dostupné na: www.jizerky.cz/dalen/usr/a/strategie-rozvoje/spoluprace.doc?PHPSESSID=v, s. 6

^{16/} Tamtéž.



Obrázek č. 1: Mikroregiony v České republice
Zdroj: Kartogram UUR – <http://www.uur.cz/default.asp?ID=2208>



Obrázek č. 2: Leaderovské mikroregiony v ČR
Zdroj: www.leaderplus.cz

Mikroregion je územní celek, který je tvořen soustavou venkovských obcí s horní hranicí počtu obyvatel 2000–5000, jež jsou charakterizovány vzájemnými interakcemi danými hierarchizovanou správní a funkční strukturou a vzájemnými osobními vztahy jeho obyvatel. Mikroregiony jsou vymezeny přírodními, geografickými, historickými souvislostmi a sociálně-ekonomickými vztahy v území. Až následně dostávají mikroregiony formální právní podobu.

V současné době, existuje 533 mikroregionů^{17/} – nejčastěji dobrovolných svazků obcí (DSO) (z nichž však některé nevyvíjejí činnost), ve kterých je zapojeno 5280 obcí, jež pokrývají cca 2/3 území České republiky.

Od roku 2004 pak vznikají nové typy mikroregionů (tzv. leaderovské) z podnětu programů typu LEADER. Jejich území vymezuje působnost místní akční skupiny. Nové typy mikroregionů jsou založené na metodě „zdola nahoru“, která přispívá k rozvoji území na lokální úrovni. V současné době je v ČR 146^{18/} těchto typů mikroregionů – tzv. místních akčních skupin nejčastěji s právní formou obecně prospěšné společnosti nebo občanského sdružení (z nichž však některé z nich kopírují mikroregiony - svazky obcí dle zákona o obcích).

Směrnice iniciativy LEADER Evropské unie vymezuje „leaderovský“ mikroregion jako ucelený územní celek „vydefinovaný“ počtem obyvatel v rozmezí 10 000–100 000, a hustotou obyvatel nepřekračující 120 obyv./km², který má zpracovanou integrovanou strategii rozvoje, používající pilotní a inovativní přístupy pro řešení společných problémů za účasti klíčových subjektů mikroregionu, nejčastěji obcí, občanských sdružení, podnikatelů, zájmových sdružení apod.

Pod pojmem mikroregion je proto možné a nutné vnímat v současných podmínkách ČR tuto definici:

Mikroregion jako sdružení obcí s různou právní formou subjektivity. Jejich cílem je společný rozvoj území vymezený společným katastrálním územím jednotlivých členských obcí. Mikroregiony mají formálně ustanoveny volené orgány, které se podílejí na strategickém plánování a realizaci jednotlivých aktivit a projektů. Charakter spolupráce je dán funkčními vazbami a specifikami regionu. Jejím smyslem je především usilování o realizaci politických a ekonomických výhod, iniciace pozitivních růstových trendů či minimalizace dopadů negativních jevů ve vývoji venkovských regionů.

^{17/} Zdroj: <http://www.uur.cz>. Údaje za rok 2005.

^{18/} Údaje k 1. 12. 2006. Zdroj: <http://leader.isu.cz>

2. TYPOLOGIE MIKROREGIONŮ

Na základě výše uvedené definice lze vytvořit typologii mikroregionů dle těchto hledisek:

Poměru velikosti první největší a druhé největší obce mikroregionu

– existují dva podtypy:

- ♦ sdružení menších obcí obklopující spádové centrum (větší či nějakým způsobem významnější místo – velikostní převaha největší obce je jednoznačná),
- ♦ mikroregiony zahrnují více obcí přibližně stejné velikosti nebo významu (MR, v nichž obec není co do počtu obyvatel více než dvojnásobně velká ve srovnání s druhou největší obcí).

Důvodu dobrovolné spolupráce – existují opět dva podtypy:

- ♦ MR vzniklé a fungující za účelem konkrétní investiční akce (kanalizace, vodovod, železnice, apod.),
- ♦ MR s cílem obecného rozvoje území specifikovaným ve strategickém plánu rozvoje daného území.

Právní subjektivita/formy – existují dva hlavní podtypy:

- ♦ Dobrovolný svazek obcí (mikroregiony sdružené ve formě dobrovolného svazku obcí dle Zákona o obcích 128/2000 Sb.) – dle § 46, 48, 49, 50, a to smluvním podpisem meziobecní spolupráce a) za účelem řešení konkrétní, především investiční akce – nestabilní, b) za účelem „širší“ „víceúčelové“ spolupráce
- ♦ mikroregion s jinou právní subjektivitou, která je podložena platnou legislativou České republiky, a to následujícími způsoby:
 - ✧ Dle občanského zákoníku – zájmová sdružení právnických osob se soukromoprávními subjekty (§ 20 f až §20 j) občanského zákoníku - není součástí našeho výzkumu z důvodu omezení externích možností podpory, např. z programu POV.
 - ✧ Dle obce jako společníka a. s. či spol. s r. o. (zajímavostí je, že žádné ustanovení jakéhokoliv právního předpisu výslovně nezakazuje, aby i svazek obcí vstupoval do obchodních společností jako společník, naopak dle § 1 odst. 2 ve spojení s § 23 odst. 2 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů lze tuto možnost dovést – zákon č. 250/2000 Sb.) – dle zákona o obcích
 - ✧ Dle zvláštních zákonů (zákon č. 227/1997 Sb., nadační zákon).

- ❖ Dle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů nebo zákona č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech.
- ❖ Případně existují mikroregiony bez jakéhokoliv právního základu – čistě dobrovolná spolupráce.

3. LEADER

NEBOLI TZV. LEADEROVSKÉ MIKROREGIONY

Zvláštním typem mikroregionů jsou tzv. leaderovské mikroregiony založené na principu „zdola nahoru“ (vymezené iniciativou Leader).

Co je tedy LEADER?

V ČR lze Leader chápat jako velmi dynamicky se rozvíjející formu sdružování obcí na podporu venkovských regionů. LEADER je jedna ze čtyř iniciativ Evropské unie. Zkratka „LEADER“ znamená „Liaison Entre Actions de Developpement de l'Economie Rurale – Propojování akcí hospodářského rozvoje venkova“.

Z institucionálního hlediska má dvě podoby:

- ♦ **LEADER+** je jedním z neinvestičních opatření Operačního programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství, za který odpovídá Ministerstvo zemědělství ČR. Finanční příspěvek pro LEADER+ se poskytuje z Evropského zemědělského orientačního a záručního fondu (EAGGF). LEADER+ je program EU realizovaný v členských zemích v programovacím období 2000-2006. Iniciativa navazuje na předcházející programy Leader I. a Leader II. Cílem LEADER+ je podporovat obyvatele venkovských oblastí, aby se vzájemnou spoluprací na bázi partnerství vypořádali s novými problémy, kterým tyto oblasti čelí. Hlavním cílem je, aby se představitelé venkova zamýšleli nad dlouhodobým potenciálem svých oblastí, a současně podporovat zavádění nových integrovaných, vysoce kvalitních a originálních strategií pro trvale udržitelný rozvoj venkova.
- ♦ **LEADER ČR** je každoročním tuzemským programem ministerstva zemědělství pro malé investice ve venkovském území, a je vyhlášen na období 2004–2007. Program LEADER ČR je koncipován podle programu LEADER+, ale zahrnuje i prvky předcházejících iniciativ. Je financován výhradně ze státního rozpočtu, kapitoly Ministerstva zemědělství ČR. Program LEADER ČR je investiční a zahrnuje společné projekty a vytváření sítí, a tím je doplňkový k převážně neinvestičnímu opatření LEADER+ v rámci Operačního programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství (OPRVMZ). Jeho smyslem je vyzkoušení nových forem zlepšování kvality života ve venkovských oblastech, posilování ekonomického prostředí a zhodnocování přírodního a kulturního dědictví, a tím zlepšování organizačních schopností venkovských mikroregionů.

Programy jsou určeny k financování projektů místních subjektů (neziskových organizací, podnikatelů, malých podniků, obcí) ve venkovských oblastech, na základě kterých působí tzv. místní akční skupiny.

LEADER se od většiny jiných programů liší řadou přístupů:

- ♦ je založen na místním partnerství (spojení různých subjektů),
- ♦ je založen na jednotné místní rozvojové strategii, která má mít inovační, průkopnický charakter,
- ♦ má výrazně decentralizované řízení i financování, sami zástupci místních organizací si určují, na které aktivity se zaměří,
- ♦ uplatňuje přístup „zdola nahoru“, centrální orgán však vybere mezi všemi rozvojovými strategiemi ty, které podpoří.



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

Programy typu LEADER se uplatňují na území s 10–100 tis. obyvateli, které má svoji tématicky integrovanou strategii rozvoje. Předkladatelem strategie (žadatelem o úhrnný příspěvek) je tzv. místní akční skupina (MAS),^{19/} nikoliv obec nebo sdružení obcí. Jednotlivé projekty v rámci schválené strategie vybírá a realizaci strategie přímo řídí MAS, nikoliv obecní zastupitelstvo, krajský úřad, státní agentura apod. Silný regulační a kontrolní vliv však mají státní instituce, především zemědělské agentury a pozemkové úřady v krajích a Státní zemědělský intervenční fond, který plní i funkci platební agentury. Po roce 2006 se má Leader stát metodou, kterou mohou pracovat venkovské subjekty v různém tématickém zaměření svých aktivit (napříč třemi osami Programu rozvoje venkova ČR schváleného pro období 2007–13).

LEADER přinesl do ČR převratnou změnu: zatímco dosud byla příprava dotačních programů výhradně věcí veřejné správy, všechny příspěvky poskytovaly přímo orgány veřejné správy a s žádostmi přicházeli většinou jednotliví, vzájemně izolovaní žadatelé, podle principů Leaderu konkrétní program pro

^{19/} S popisem MAS se lze seznámit detailněji v další části publikace.

místní příjemce příspěvků připravují sama místní mezisektorová partnerství, tzv. místní akční skupiny – MAS, která také peníze rozdělují. Aby tedy mohla být MAS úspěšná, musí nejdříve vzniknout toto partnerství a její členové se musí shodnout na tom, jak věcně zaměří rozvojovou strategii, která je jádrem žádosti o financování dílčích projektů místních žadatelů, kteří k tomu budou osloveni veřejnou výzvou. Za klíčovou úlohu MAS se považuje mobilizace rozvojového potenciálu území, na němž MAS působí. Proto je MAS koncipováno jako místní mezisektorové partnerství zástupců veřejné správy, neziskového sektoru a podnikatelského sektoru, příp. i dalších subjektů (školy, banky, rozvojové agentury, úřady práce, správy CHKO aj.), které mohou přispět ke zvýšení lidských, finančních, informačních a dalších zdrojů pro práci MAS a tedy pro rozvoj území. V orgánech MAS, které přijímají rozhodnutí, musí být minimálně 50% soukromých subjektů a zástupci veřejné správy by měli být v menšině.

Jaké jsou efekty metody Leader: co přináší venkovskému regionu?

- ♦ Zlepšení spolupráce aktivních subjektů v obcích, překonání izolovanosti, integrovaný rozvoj venkova,
- ♦ posílení místní demokracie,
- ♦ větší zapojení soukromého kapitálu do rozvoje obcí,
- ♦ decentralizaci ve využití finančních prostředků, o kterém více rozhodují sami místní obyvatelé (zástupci obcí, neziskových organizací a podnikatelů),
- ♦ lepší využití konkrétních specifik venkovských regionů, oslabení centralizovaného, administrativního a paušálního přístupu k regionu.

4. TYPOLOGIE MANAGEMENTU MIKROREGIONŮ

Mikroregion lze z hlediska systémové teorie řízení považovat za otevřený socioekonomický systém, který je v průběhu času schopen přizpůsobovat se (adaptovat se) a reagovat na změny, které se dějí v jeho okolí a který jedná na základě nějakých předem stanovených cílů. Mikroregion je obecně organizací a proto pokud je přihlédnuto ke specifickým jeho fungování (oproti firmám a podnikům ze soukromého sektoru není obvykle zakládán za účelem dosahování zisku, ale spíše pro rozvoj území a zvyšování kvality života obyvatelstva) vztahují se i na něj obecné poznatky teorie řízení či managementu.

4.1 Řízení organizací

Každá organizace je nějakým způsobem řízena. Proto je pozornost věnována i některým obecným východiskům řízení organizací. Důvody proč je vhodné řízení organizací studovat uvádí např. J. Donnelly,^{20/} podle kterého „je třeba si uvědomit, že naše společnost je závislá na specializovaných institucích a organizacích, které jí poskytují požadované výrobky a služby. Tyto organizace jsou řízeny a ovládány jedním nebo několika jedinci, kterým se říká „manažeři“. ... Manažeři mají pravomoc a zodpovědnost vytvářet bezpečné i nebezpečné produkty, usilovat o mír nebo válku, budovat nebo ničit města, či ochraňovat nebo ničit životní prostředí. Manažeři vytvářejí podmínky, při kterých je nám poskytována práce, příjmy, životní styl, výrobky, služby, bezpečí, zdravotní péče a znalosti. Bylo by obtížné nalézt někoho, kdo není ani manažerem a ani není rozhodnutím nějakého manažera ovlivňován. Za druhé, jednotlivci, kteří nemají manažerské vzdělání se často ocitají v manažerském postavení. Mnoho lidí, kteří jsou v současné době vyškoleni jako učitelé, účetní, prodavači, umělci, lékaři nebo právníci se budou v budoucnu živit jako manažeři.“ Budou řídit např. školy, muzea, nemocnice, vládní či samosprávné organizace. Budoucí úspěch a rozvoj těchto organizací záleží na účinnosti řízení a schopnosti přizpůsobovat se změnám prostředí.

Je vhodné poznamenat, že výklad pojmu řízení organizace (společenského systému) není totožný s výkladem pojmu „management“. Teorie řízení organizací je považována za samostatnou vědní disciplínu, která zkoumá a formuluje

^{20/} Donnelly, J. H. a kol. Management. Grada Publishing: Praha, 2004. ISBN 80-8169-422-3. s. 25

obecné poznatky o řízení systémů, které člověk cílevědomě vytváří a kde sám jako jejich součást hraje určující úlohu. Své poznatky získává teorie řízení prostřednictvím využívání poznatků z příbuzných vědních disciplín, jako jsou kybernetika, sociologie, teorie systémů, a také zobecnováním zkušeností z praktického řízení konkrétních organizací (sociálněekonomických systémů). Management je pak spíše konkrétní aplikací obecných poznatků při praktickém řízení a soustřeďuje se na konkrétní činnost řídicího pracovníka při řešení konkrétních úloh. Management se dívá na řízení spíše jako na umění, či schopnost než na vědu.

Zrod a vývoj moderního řízení, jako specifické řídicí činnosti i odborné disciplíny, se pojí s růstem průmyslové výroby a s ní související infrastruktury ve druhé polovině devatenáctého století a dalším, neustále akcelerujícím růstem ve století dvacátém. Odborná literatura tradičně spojuje začátky „vědeckého řízení“ se jménem amerického inženýra Frederika W. Taylora (1856–1915). Mezi další významné osobnosti podílející se na vývoji řízení lze zařadit např. Forda, Fayola, Druckera či Baťu.

„Řízení je procesem, ve kterém řídicí subjekt vytyčuje cíle a procesem vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu, jímž se z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezuje takové chování, kterým řízený objekt vytyčené cíle efektivně realizuje.“^{21/} „Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“^{22/} V publikaci je management chápán především ve významu vykonávání řídicích funkcí zkoumaných organizací.

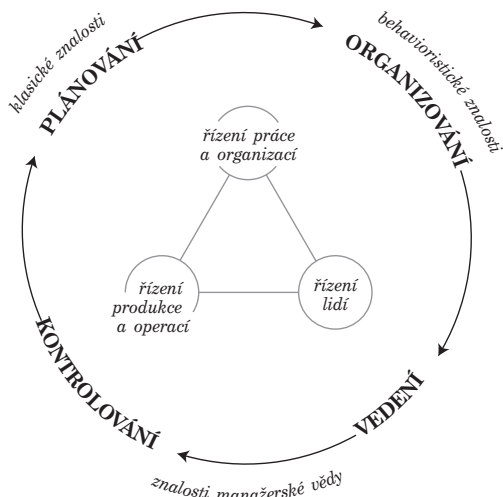
Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který vede k dosažení cílů organizace. Z toho pak vychází i tzv. manažerské funkce (činnosti, které manažer při výkonu své profese vykonává):

- a) plánování,
- b) organizování,
- c) vedení,
- d) kontrolování.

^{21/} BLAŽEK, L. Úvod do teorie řízení podniku. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2001. 136 s. ISBN 8021020857. s. 10

^{22/} Donnelly, J. H. a kol. Management. Grada Publishing: Praha, 2004. ISBN 80-8169-422-3. s. 24

Jednotlivé aktivity mohou být manažery upřednostňovány podle potřeb organizace a podle jejich schopností. Propojení manažerských funkcí naznačuje také následující obrázek.



Obrázek č. 3: Potřebné znalosti moderního manažera

Zdroj: Donnelly, 2004, s. 47

Plánování je činnost, při níž jsou vybírány úkoly, určovány priority a sestavováno pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo cílů organizace v určitém časovém horizontu. Činnost plánování v sobě zahrnuje poznávání současného stavu, ve kterém se organizace nachází, a výběr cílů, kam se chce v určitém časovém období (krátkodobém, střednědobém či dlouhodobém) dostat.

Zároveň jsou vybírány postupy a prostředky nezbytné k realizaci vybraných cílů. **Organizování** znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členovi organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů. Každá řídicí činnost probíhá v prostředí, které je určitým způsobem zorganizováno. Stupeň a kvalita organizovanosti ve značné míře působí na efektivitu práce vedoucího. V terminologii teorie systémů je organizování

možno chápat jako vytváření struktury systému, tedy jako definování prvků systému a zejména vztahů mezi těmito prvky. Struktura systému předurčuje chování systému, které představuje určitý pohyb v rámci ní.

Vedení je proces ovlivňování aktivit podřízených pracovníků a jejich motivace k pracovnímu výkonu. Vedením uplatňuje vedoucí svůj vliv na spolupracovníky. Zatímco rozhodnutí o cíli, resp. o cestě k němu směřující je věcí řídicího pracovníka, realizace tohoto rozhodnutí je věcí podřízených pracovníků. Ovlivňování lze chápat jako proces vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu, jímž se z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezuje takové chování, kterým řízený objekt vytyčené cíle efektivně realizuje. Manažeři by měli ovlivňovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí. Usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů mohou manažeři buď prostřednictvím motivace, nebo prostřednictvím sankcí, které by měly následovat, nepodává-li pracovník požadovaný výkon či si neplní své pracovní povinnosti. K vedení lidí může manažer využívat buď nepřímé nástroje (směrnice, regulativy, předpisy) či přímé nástroje (porady, práce v týmu).

Kontrolování lze charakterizovat jako sběr, vyhodnocování a srovnávání informací o skutečných výkonech organizace s plánovanými cíli. Kontrolování by mělo umožnit nápravu chybného či nedostatečného naplňování úkolů a cílů. Významnou roli zde hraje zpětná vazba. Při výkonu kontroly je vhodné zvážit zpoždění, která při řízení vznikají (určitou dobu trvá než se odchylka od plánu zjistí, než se přijme potřebné opatření a než se opatření realizuje), ta mohou mít na konečný výsledek značný vliv. Stejně tak je vhodné zvážit efektivnost samotné kontrolní činnosti, tedy to, které oblasti by měly být kontrolovány a jak podrobně.

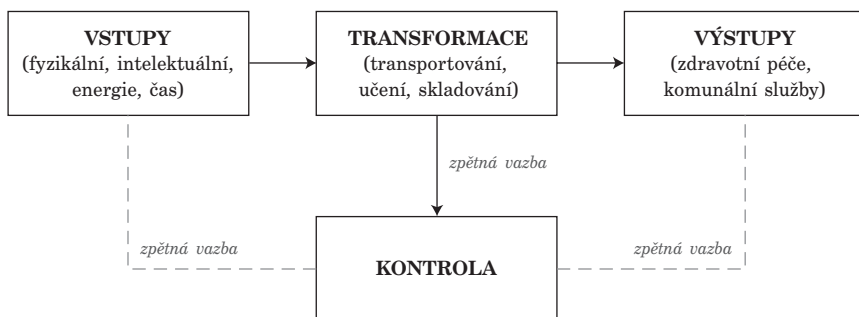
Aby byl manažer ve svém konání úspěšný, měl by rozvíjet své schopnosti řízení. Od manažera se očekává, že bude po zvážení celé šíře problému schopen správně rozhodnout. Za klíčový prvek řízení je považováno rozhodování, neboť je podmínkou nutnou pro správné zaměření řídicích aktivit manažera. Rozhodování je volba mezi více variantami chování. Správné rozhodnutí vedoucího pracovníka je podmínkou nutnou (nikoliv postačující) pro dosažení zamýšleného cíle. Pokud však vedoucí pracovník rozhodne chybně, představují všechny následující aktivity, nezávisle na tom, zda jsou prováděny dobře či špatně, kroky jdoucí nesprávným směrem.

K řízení neodmyslitelně patří tzv. systémový přístup. Obecnou teorii systémů formuloval ve 40. letech 20. století biolog Ludwig von Bertalanffy, který se snažil formulovat obecné principy a nástroje pro zkoumání složitých systémů bez ohledu na to, do jakého odvětví patří.

„Systémový přístup k řízení organizací respektuje princip celistvosti a na problematiku řízení aplikuje klasický filozofický postulát, že celek je více než pouhá suma jeho částí. Jeho vznik byl přirozenou reakcí na stále rostoucí velikost organizací a vzrůstající složitost jejich řízení. Východiskem pro tento myšlenkový směr je obecná teorie systémů a kybernetika. Jde o způsob myšlení charakterizovaný celostním nazíráním na složitou objektivní realitu, při němž jsou vztahy mezi rozlišovanými částmi, stejně jako jevy v nich probíhající, chápány ve vzájemných souvislostech. Zvláštní pozornost je přitom věnována tzv. emergentním vlastnostem, tj. vlastnostem, které vykazuje systém jako celek, ale neprojevují se u žádného z jeho prvků. Využívaný metodický aparát staví na jednotné koncepci takových pojmů a procedur jako je cíl, chování, struktura, funkce, část, celek, prvek, vazba, řízení, regulace, vstup, výstup, černá skříňka, definování systému na objektu, kompozice, dekompozice apod.

Systémový přístup vede k tomu, že na dané systémy je nahlíženo jako na prvky systémů vyššího řádu a zároveň prvky daných systémů jsou vnímány jako systémy nižšího řádu. Řešení daného problému se pak nehledá jen v úzkém rámci dané problematiky, nýbrž s ohledem na širší hlediska, tedy nejen z pohledu přímých důsledků řešení, nýbrž i s ohledem na jeho různé nepřímé důsledky.“ Systémové řízení znázorňuje následující schéma.

Management je integrující disciplínou, zajišťující, aby činnost částí přispívala k efektivní činnosti celku. Proto se musí opírat o principy celistvosti



Obrázek č. 4: Systémové pojetí řízení

Zdroj: Donnelly, 2004, s. 44

typické pro systémový přístup. Je evidentní, že řízení i systémový přístup se vyvíjí a budou vyvíjet adekvátně vývoji prostředí, ve kterém působí a mohou tudíž časem nabývat nových, oproti současnosti i značně odlišných podob. Zásady systémového přístupu se navíc mohou skrývat pod novými metodami a přístupy označenými novými názvy. Nicméně to na podstatě věci nic nemění. Platí, že efektivní řízení je nutně spjato se systémovým přístupem.

Součástí obecné problematiky řízení je i řízení zaměřené na dosahování cílů organizace (strategické řízení). Strategické řízení má úzký vztah k plánování organizace a jeho vznik je reakcí na změny, které se odehrávají ve společnosti především od šedesátých let dvacátého století. Strategické řízení pomáhá s předvídáním a řešením dopadů množství činitelů ovlivňujících vnitřní i vnější prostředí organizace a umožňuje nové chápání organizace a jejích cílů. Přičemž strategické řízení lze definovat jako „umění a vědu formulování, implementace a evaluace průřezových rozhodnutí, která umožňují organizaci dosahovat jejích cílů. Zabývá se integrací, marketingem, financemi a účetnictvím, produkcí a výrobními operacemi, informačními systémy, a to z pohledu, jak garantují úspěch organizace.“^{24/} Rozdíl mezi strategickým řízením v soukromém a veřejném sektoru spočívá především v odlišnosti cílů, kterých chtějí organizace dosáhnout, přičemž cíle organizací veřejného sektoru jsou obvykle širší (v soukromém sektoru lze předpokládat, že cílem organizace je zisk). Smyslem strategického řízení je získat pro organizaci silnější konkurenční pozici než je pozice současná. Předpokládá to schopnost reagovat na vnější trendy a síly a využívat vnitřní zdroje organizace. Strategické řízení je jedním z nejdůležitějších úkolů managementu a leží na vrcholovém řízení organizace (top managementu).

I když se během několika posledních let mnohé událo a změnilo, „místní samosprávy stále ještě čelí mnohým výzvám. Jednou z nejvýznamnějších je nutnost změnit staré zvyky, mentalitu, překonat averzi k akceptování rizika a změnám, neochotu učit se novým metodám a technikám nutným pro management ve veřejném sektoru. Stará mentalita musí být nahrazena novými přístupy a novými znalostmi, což ale vyžaduje čas a zdroje, které nepřinášejí výsledky okamžitě. Proto je možné očekávat, že procesy přizpůsobování nových struktur potřebám lidí budou trvat ještě mnoho dalších let.“^{25/}

^{24/} WRIGHT, G. NEMEC, J. Management veřejné správy. Teorie a praxe. Ekopress: Praha, 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X. s. 81.

^{27/} WRIGHT, G. NEMEC, J. Management veřejné správy. Teorie a praxe. Ekopress: Praha, 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X. s. 79.

4.2 Management rozvoje mikroregionů

Nástroje spolupráce obcí prostřednictvím mikroregionů umožňují venkovským obcím dosahovat efektivních výsledků při rozvoji založeném na dobrovolné vůli jejich představitelů a solidaritě. Společné úsilí a prostředky, kterými jsou aktivity mikroregionů převáděny do praktických dopadů lze rozdělit do dvou rovin:

- ♦ úsilí o růst mikroregionu,
- ♦ snahy dosahování úspor prostřednictvím spolupráce obcí.

Klíčem k rozehrávání iniciačních aktivit směřujících k rozvoji venkovských regionů je management rozvoje, který je organizačním nástrojem rozvoje mikroregionů.

Management rozvoje mikroregionů je tedy jakýmsi procesním systémem rozvoje za účasti regionálních aktérů (zástupců veřejné a soukromé sféry), prostřednictvím nichž jsou prosazovány rozvojové aktivity a projekty meziobecní (mikroregionální) spolupráce.

V současné době je složitý problém u venkovských mikroregionů při zavádění managementu rozvoje, a to především z důvodů neexistence interních mikroregionálních profesionálních manažerů mikroregionů, kteří jsou často nahrazováni externími poradenskými a konzultačními firmami, či samotnou prací starostů, kteří uplatňují manažerské myšlení přímo bez použití speciálních manažerských metod, technik a modelů, které většinou nahrazují vlastním kreativním a případně i podnikatelským myšlením.^{26/}

Při bližším pohledu můžeme tedy management rozvoje mikroregionů rozdělit do čtyř ideálních složek, které je nutné podporovat, zavádět a zkvalitňovat:

- ♦ **složku formálního řízení mikroregionu**, kde se uplatňují orgány dané zakládajícími listinami mikroregionů (valná hromada, rada, revizní komise apod.),
- ♦ **složku výkonnou**, kde se jedná o statutární funkci zajišťující a zodpovídající za rozvoj daného území (předseda, místopředseda),
- ♦ **složku iniciační (rozvojovou) a koordinační**, ve které mikroregiony formují struktury řízení doplňkové (místní akční skupina, pracovní skupiny k projektům apod.), a ve které reálně jsou naplňovány kroky vedoucí k rozvoji mikroregionu (manažer rozvoje, poradce, externí poradenská firma)

^{26/} Viz. také Adamčík, S.: Regionální politika a management regionů, obcí a měst, Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, r. 2000, 133 s., ISBN 80-7078-837-2.

- ♦ a **složku strategickou**, ve které se jedná o strukturu širší kooperace různých subjektů či jednotlivců při dlouhodobém plánování a realizaci aktivit, projektů mikroregionu (NNO, podnikatelé, veřejnost).

Iniciační složka rozvoje, ve které působí i nevolení zástupci má velký vliv na zachování kontinuity práce mikroregionu při obměně volených zástupců ve i po čtyřleté volební periodě.

Definice managementu rozvoje:

Pod pojmem management rozvoje mikroregionů je nutno vnímat nejen organizační strukturu mikroregionu, ale i metody, kterými jsou v mikroregionu iniciovány a realizovány aktivity/projekty, a jak je tato činnost mikroregionu vyhodnocována z hlediska dopadů na rozvoj území mikroregionu. Jde především o složku mikroregionu, která plní koordinační, iniciační, strategickou a výkonnou funkci.

4.3 Vybrané typy managementu rozvoje mikroregionu

Jak by tedy měly fungovat managementy rozvoje v mikroregionech?

Mikroregiony mají různou právní formu, různé společné cíle rozvoje, které jsou nejčastěji formulovány ve strategiích rozvoje a mají různé způsoby řízení. Proto byly zvoleny tři vybrané typy managementu rozvoje, které jsou v této části detailněji popsány.

Vybrané typy managementu rozvoje mikroregionů jsou:

1. Svazek obcí – samospráva,
2. Manažer mikroregionu – zaměstnanec Městského úřadu (ORP^{27/}),
3. MAS (místní akční skupiny).

Přehled dalších podtypů managementu rozvoje mikroregionů:

- ♦ Manažer – zaměstnanec konkrétní obce (ne však obce s rozšířenou působností) v mikroregionu (plný/částečný úvazek), manažer je zaměstnán nejčastěji na dobu určitou, jelikož jsou často využívány dotace a příspěvky z Úřadu Práce na zajištění jeho fungování – př. Mikroregion Hornolidečsko, Království
- ♦ Manažer – zaměstnanec mikroregionu (viz. výše) – př. Mikroregion Moštěnka, Buchlov, Javornicko

^{27/} ORP – obec s rozšířenou působností

- ♦ Externí manažer na mandátní smlouvu – často manažer, který má ve „své působnosti“ i více mikroregionů – př. Mikroregion Rozvodí, Kosířsko
- ♦ Externí firmy – smluvní vztah (na realizaci konkrétních projektů, poradenství, příprava dalších převážně investičních projektů) – př. Mikroregion Protivanovsko, Třeština
- ♦ Statutární představitelé mikroregionu na částečný úvazek, výkon pro mikroregion – jedná se o tzv. „tahouna mikroregionu“, který připravuje a realizuje akce/projekty, jeho náklady jsou pak refundovány z rozpočtu mikroregionu – př. Mikroregion Buchlov

4.3.1 Svazek obcí – samospráva

Po roce 1989 došlo v České republice k značné desintegraci obcí a vzniklo velké množství malých obcí (6 242 obcí),^{28/} jejichž společným znakem je nedostatek finančních prostředků pro zajištění základní vybavenosti a všech správních činností, které jsou se samosprávnou samostatností spojeny.

Úlohou svazků obcí je koncepční a výkonná činnost samosprávných orgánů přesahující svým významem rámec jednotlivých členů svazku, kterou je výhodné provozovat společně.

Jedná se o typ managementu, který je založen na dobrovolné vůli představitelů venkovských obcí společně spolupracovat na rozvoji daného území ve prospěch a potřebě svých obyvatel.

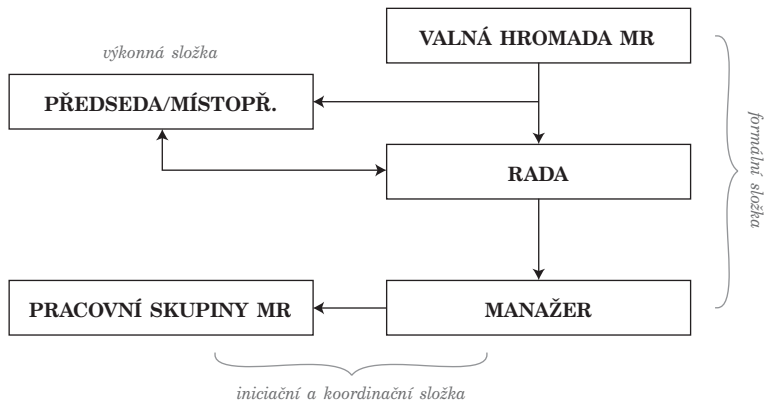
Tento typ managementu rozvoje by se dal rozlišit do 4 ideálních složek:

- ♦ **Formální** – orgány dané oficiálními dokumenty a zakládající listinou (valná hromada, rada, revizní (kontrolní) komise, apod.).^{29/}
- ♦ **Výkonná** (nebo také statutární) – zajišťující a zodpovídající za rozvoj daného území (předseda, místopředseda).
- ♦ **Iniciační a koordinační** – doplňkové struktury mikroregionu podléhající a kontrolované oficiálními orgány MR (pracovní skupiny, servisní organizace, manažeři).^{30/}

^{28/} Sborník Český venkov 2000 – Základní údaje, Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně-ekonomická fakulta, Praha 2000, 250 s., ISBN 80-213-0915-6.

^{29/} Některé mikroregiony využívají i jiná ekvivalentní pojmenování jednotlivých orgánů, např. členská schůze, dozorčí rada, apod.

^{30/} Iniciační a koordinační složka rozvoje, ve které působí i nevolení zástupci, má velký vliv na zachování kontinuity práce mikroregionu při obměně volených zástupců ve/po čtyřleté volební periodě.



Obrázek č. 5: Schéma managementu rozvoje – svazek obcí

Spolupráce je podložena právním úkonem a podpisem společné dohody. Tento typ managementu rozvoje vychází z legislativního rámce, specifikovaného v rámci zákona o obcích 128/2000 Sb. (§46 – 2b, 47, 49, 50, 51, 52, 53) a zákonem 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Organizační struktura je vymezena společnou shodou uvedenou ve stanovách dobrovolného svazku obcí. Organizační složky MR přímo podléhají nejvyššímu statutárnímu orgánu mikroregionu - valné hromadě, která se schází minimálně 2x do roka. Zodpovědnost za rozvoj území a komunikace navenek zajišťují následně decentralizované orgány, které jsou specifické pro daný mikroregion. Jedná se o předsedu, místopředsedu či místopředsedy, dále radu mikroregionu či správní radu, atp. Tyto orgány jsou pověřeny výkonnou složkou rozvoje území a mohou využívat dalších organizačních složek k podpoře rozvoje území, které přímo podléhají jejich kontrole. Nejčastěji se jedná o využití služeb manažera rozvoje, který je zaměstnancem mikroregionu, ale neplní statutární funkci (iniciační a koordinační složka). Jde o propojení složky výkonné (zodpovědnost za výsledek jednotlivých aktivit podléhá pod statutární zástupce – předseda, místopředseda, rada, VH) a koordinační (zodpovědnost za přípravu a realizaci aktivit nese manažer). Mikroregiony mohou vytvořit další doplňkové organizační

složky jako jsou servisní organizace či sekretariáty, dále pracovní skupiny k jednotlivým projektům atp., které slouží k podpoře rozvoje území (zaměstnanci mikroregionu či nezávislé servisní organizace zřízené mikroregionem – správní rada servisní organizace je složena členy mikroregionu). Komplexní přínos tohoto managementu je soustředěn na celé území mikroregionu, které může i nemusí přesahovat hranice mikroregionu. Tato jednotka má na starosti spolupráci s obcemi, podnikatelskou a neziskovou sférou v území. K rozvoji využívají strategii rozvoje mikroregionu. Jednotlivé organizační složky zprostředkovávají široké spektrum informací o dění v mikroregionu pro veřejnost uvnitř i navenek. Činnost mikroregionu je hrazena prostřednictvím členských příspěvků mikroregionu a externími dotacemi.

Principy spolupráce:

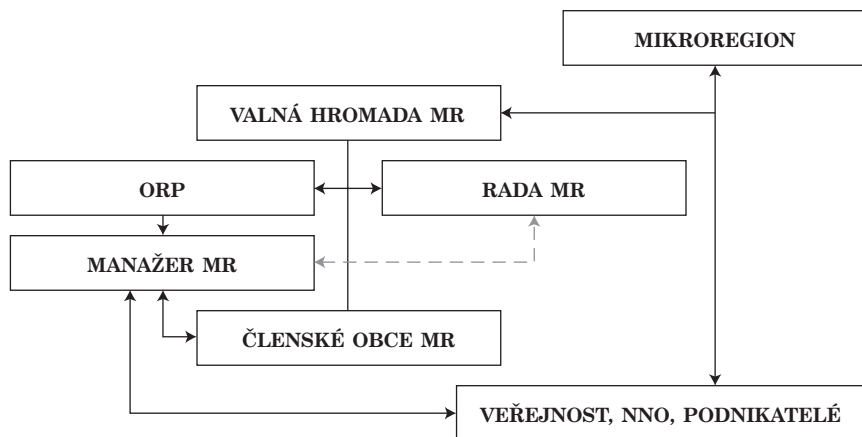
- ♦ **Dobrovolnost** – spolupráce je založena na svobodné politické vůli představitelů samosprávné obce. Je tedy jakousi alternativou k legislativní integraci obcí.
- ♦ **Solidarita** – obce, jež se „učí sdílet“ společný prostor regionu, tím získávají znalosti o prostorových vazbách a možnostech jejich teritoria. Jejich úsilí o společnou akci je protkáváno solidaritou, která vychází z uvědomování si potřeb a možností celého regionu.
- ♦ **Účelovost** – spolupráce má svůj vlastní účel, který je přesně dán na počátku spolupráce nebo její účel vzniká dodatečně seznamováním se s prostředím regionu a diskusí zástupců obcí.

Jedná se však o ideální variantu managementu rozvoje, která v praxi často není jasně vymezena či mikroregiony zajišťují svůj rozvoj prostřednictvím využití jen některých složek.

4.3.2 Manažer mikroregionu

– zaměstnanec Městského úřadu (ORP)

Tento typ managementu mikroregionů je úzce vázán na reformu veřejné správy v roce 2002, kdy byly zrušeny okresní úřady a jejich kompetence v oblasti státní správy byly dílem rozděleny na tzv. obce III. stupně (ORP – obec s rozšířenou působností) pověřené výkonem státní správy a dílem na krajské úřady. Po ukončení činnosti okresních úřadů lze zaznamenat oslabení poradenského a informačního servisu, který byl malým obcím poskytován. Zvýraznila se tak „osamělost“ malých obcí a jejich nedostatečné odborné zázemí pro zajišťování efektivní správy svěřeného území. Řada obcí vnímá servis poskytovaný obcí s rozšířenou působností jako nedostatečný. Otvírá se



Obrázek č. 6: Schéma managementu rozvoje –
 Manažer mikroregionu – zaměstnanec Městského úřadu (ORP)

tak prostor pro dobrovolnou spolupráci obcí při zajištění expertního servisu pro iniciaci rozvoje svého území.

Tento typ managementu je založen na působnosti v regionu s obcí s rozšířenou působností (ORP). Management rozvoje je zajištěn prostřednictvím zaměstnance odboru regionálního rozvoje ORP, který má na starosti rozvoj daného území. Účelovost tohoto typu managementu je především v ucelenosti seskupení mikroregionu kopírujícího správní obvod území ORP, kde spolupráce vede ke koordinovanému řešení, společnému přístupu k řešení problémů. Management rozvoje zajišťovaný prostřednictvím pracovníka na odboru rozvoje zabezpečujícího vlastní výkon svěřených kompetencí v samostatné i přenesené působnosti obce, zároveň plní úkoly, které vyplývají ze společně stanovených priorit a opatření rozvoje formulované ve strategickém plánu rozvoje mikroregionu, a které mu uložilo valné shromáždění zástupců mikroregionu. Kromě toho organizačně zajišťuje chod mikroregionu, a to především zhotovováním zápisů a návrhů usnesení valné hromady a poradních orgánů mikroregionu, je zodpovědný za přípravu podkladových materiálů k projednání, poskytuje informace o činnosti mikroregionu a je zodpovědný za přípravu

vyhodnocení činnosti mikroregionu a jeho schválení na valné hromadě. Pověřený pracovník má na starosti přípravu mikroregionálních projektů, koordinuje zadávání a řešení aktivit a činností s externími zpracovateli. Nejedná se však o pracovníka, který má ve své kompetenci další agendu spojenou s fungováním úřadu a daného odboru ORP. Jedná se o iniciátora, konzultanta a „tahouna“ celého území, který spolupracuje s obcemi, podnikateli a NNO v daném území, má však oporu a zázemí „velkého úřadu“. Zprostředkovává také informace nejen o dění v mikroregionu, ale i informace dané zákonem 128/2000 sb. o obcích, ve smyslu působnosti ORP. Jedná se o závislou osobu v postavení zaměstnance ORP, která je pověřena odpovědností za plnění úkolů mikroregionu, které jsou vymezeny samostatnou působností ORP.

Principy spolupráce:

- ♦ **Spádovost a jednotnost území** – vymezený správním obvodem obce s rozšířenou působností
- ♦ **Společná regionální spolupráce a informovanost** – koordinace činností
- ♦ **Formalizovaná struktura managementu rozvoje** – začlenění struktury managementu mikroregionu do organizační struktury úřadu obce s rozšířenou působností

4.3.3 MAS (Místní akční skupiny)

Iniciativa LEADER posiluje spolupráci obcí a v mnoha směrech ji i dále rozvíjí. Její zvláštností je požadavek věcné ucelenosti podporovaných aktivit – financovány jsou projekty, které jsou podloženy tématickou rozvojovou strategií. Jejím principem je místní přístup (podporované aktivity musí být v souladu s potenciálem a očekáváním dané oblasti) – rozvojovou strategii navrhuje Místní akční skupina (MAS). S počátkem iniciativy se objevuje přístup zdola nahoru (tzv. bottom-up approach), který posiluje význam zapojení místních obyvatel a organizací a spolupráci veřejného sektoru se soukromým. V této souvislosti se objevuje termín decentralizovaný management, tedy management, který není navázán na jednotící právní subjekt založený na vertikální struktuře řízení. Iniciativa preferuje pilotní inovativní projekty, které se dají přenést do jiných oblastí s obdobnými problémy.

Tento typ managementu rozvoje je založen na mezisektorovém participativním přístupu. Jde o přístup zdola nahoru (tzv. bottom-up approach), který posiluje význam zapojení místních obyvatel a organizací a spolupráci veřejného sektoru se soukromým. Složení místní akční skupiny (MAS) musí být vyvážené z hlediska zastoupení všech socio-ekonomických sektorů. Maximálně polovina členů MAS zastupuje orgány veřejné správy, zbývající minimální polovinu tvoří

zástupci z neziskového sektoru a podnikatelského prostředí. Tento typ managementu zajišťuje obyvatelům regionu a zástupcům obcí, neziskových organizací a firem, aby své záměry prosazovali otevřeným a demokratickým způsobem. Je založen na decentralizovaném managementu venkovských oblastí. Do prostředí rozvoje českého venkova přináší zcela nevidanou věc. Starostové obcí se v tomto programu „vzdávají“ svého výhradního vlivu rozhodovat o využití dotací a domlouvají se s organizacemi podnikatelského a neziskového sektoru.

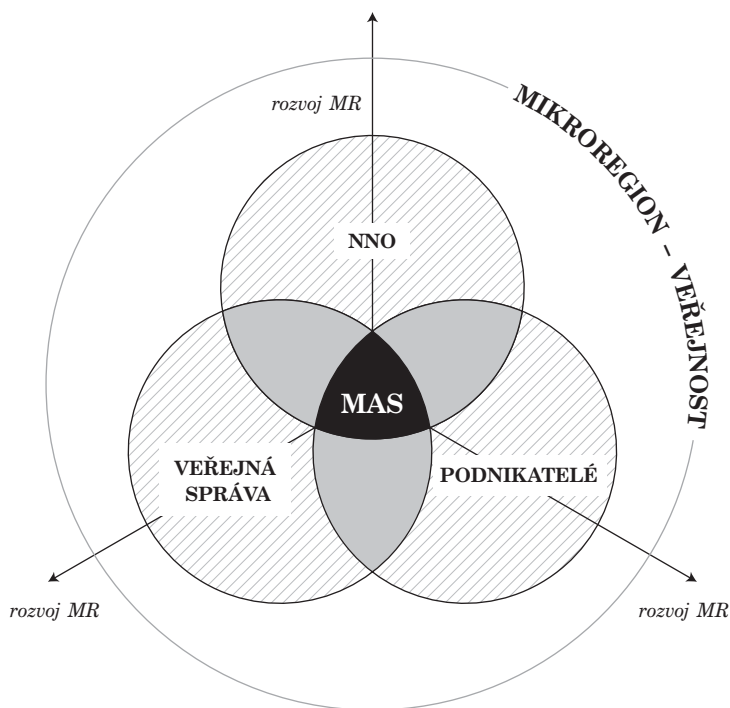
Mezisektorové partnerství je možností, jak podpořit zmapování skutečných potřeb a možností regionu. Plánování, realizace a vyhodnocení aktivit je zcela v kompetenci MAS, které však musí vycházet z připravené rozvojové strategie, která je vytvořena na základě zapojení co nejširšího spektra účastníků. Území, na kterém působí, je specifikované iniciativou Leader, které musí být geograficky, ekonomicky i sociálně homogenní. Toto území je vymezeno počtem obyvatel, které by nemělo být menší než 10 000 a větší než 100 000 obyvatel. Maximální hustota obyvatel musí být do 120 obyv./km². Z hlediska právní subjektivity není přesně specifikováno, o jakou formu jde. Nejčastěji se však jedná o občanská sdružení či obecně prospěšné společnosti. Nejedná se o typ managementu opírající se o kompetence vyplývající ze samostatné či přenesené působnosti veřejné správy. V případě financování projektů z iniciativy Leader+ či Leader ČR je nutným podkladem pro financování projektů rozvojová strategie, pak následuje výběr subprojektů mezi žadateli z daného území. Posiluje se tak místní spolupráce mezi různými subjekty a vytvářejí se předpoklady pro trvalou udržitelnost partnerství i po ukončení pomoci z prostředků ministerstva nebo EU. Prostřednictvím této skupiny jsou místní obyvatelé „zplnomocnění“ k řešení „svých“ problémů.

Hlavním příjemcem finanční podpory jsou tzv. **místní akční skupiny (MAS)**^{31/} vytvořené na principu partnerství veřejné správy, podnikatelské sféry a neziskového sektoru daného regionu (např. neziskové organizace, podnikatelé, starostové obcí). Konečným příjemcem podpory mohou být fyzické nebo právnické osoby, obce, svazky obcí, neziskové organizace, podnikatelské subjekty za podmínky, že působí v území, pro které je strategie připravena. Až 100procentní podporu mohou získat projekty neziskových a veřejných subjektů a nejvýše 50procentní podporu projekty podnikatelské.^{32/}

^{31/} MAS je v anglicky hovořících zemích označována jako LAG (Local Action Group), a tento pojem je někdy používán i v českých podmínkách.

^{32/} Výše podpory se liší dle jednotlivých schválených programů Leader v ČR a jednotlivé schválené výše podpory u jednotlivých MAS.

MAS zpracuje rozvojovou strategii regionu. V rámci cílené podpory EU a ČR jsou vybrány nejlépe zpracované strategie, které získají podporu. Vybrané MAS poté vyhlásí výzvu k předkládání projektových záměrů v rámci svých strategií a vyberou ty, které doporučí národnímu řídicímu orgánu programu Leader k podpoře. Rozhodování o výběru samotných projektů je decentralizované přímo v regionech – místních akčních skupinách.



Obrázek č. 7: Schéma managementu rozvoje – MAS

Principy fungování MAS:

- ♦ **Mezisektorový participativní přístup** – tzv. přístup zdola nahoru,
- ♦ **50 %** z veřejného sektoru, **50 %** ze soukromého sektoru,
- ♦ **Území** geograficky, ekonomicky i sociálně homogenní,
- ♦ **Hustota obyvatel** do 120 obyv./km²
- ♦ **Počet obyvatel** od 10 000–100 000 obyvatel,
- ♦ **Vlastní právní subjektivita**,
- ♦ **Zpracována vlastní rozvojová strategie** (v souladu s programy Leader+ nebo Leader ČR)

Místní akční skupiny jsou na různém stupni vývoje:

- ♦ Do první kategorie lze zařadit MAS podpořené v rámci evropského programu Leader+ (TOP 10).
- ♦ Do druhé kategorie patří všechny další MAS podpořené ministerstvem zemědělství (MZe ČR) v rámci národního programu Leader ČR.
- ♦ Třetí skupinu tvoří akční skupiny, které si žádaly na základě svých strategií o dotace k dalšímu přerozdělování pro místní projekty v rámci leadevských programů.
- ♦ Čtvrtou kategorií jsou ostatní místní partnerství, které vznikají a díky Operačnímu programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství (opatření 2.1.4 c) si „osvojují schopnosti MAS“.
- ♦ Pátou kategorií jsou MAS, které si žádaly o „osvojování schopností“, ale jejich žádosti nebyly podpořeny a místní partnerství vzniká z jiných zdrojů.
- ♦ Kromě toho však je i šestá skupina MAS – jsou to ty, které podpořilo Ministerstvo pro místní rozvoj ČR v rámci svého dlouholetého Programu obnovy venkova (POV) jako pilotní Leader.

MAS jsou většinou neziskové organizace: v současné době je v ČR 80 % občanských sdružení, téměř 20 % obecně prospěšných společností, zbytek pak zájmová sdružení právnických osob. V ČR musí mít MAS právní subjektivitu, zatímco v jiných zemích se uznává též neformální partnerství, které si teprve samo vytváří svoji servisní organizaci. MAS mívají i několik desítek členů, v jejich vedení stojí nejčastěji 9–12členné předsednictvo.

První MAS byly zakládány po roce 2001, většina však v letech 2004–6 pod vlivem rostoucí příležitosti získání finančních příspěvků pro venkovské území pomocí programů typu LEADER. V současné době v ČR existuje 146 MAS v různém stupni rozvinutosti (viz www.leaderplus.cz). Je to nejvíce ze všech nových členských zemí EU.

B

Praktická část



5. MANAGEMENT ROZVOJE MIKROREGIONŮ

Obecným cílem rozvoje mikroregionů je jejich ochrana, obnova a zkvalitňování života v obcích, tak aby odpovídal potřebám venkovského obyvatelstva ve všech sférách života (sociální, ekonomické a ekologické). K naplnění takto stanovených cílů (které se však mohou a často i liší) slouží management rozvoje, který jsme si popsali v předchozích kapitolách. V následujících kapitolách se budeme věnovat managementu rozvoje detailněji. Management rozvoje z hlediska jeho implementace do mikroregionů je důležité vnímat ze 3 různých úhlů pohledu, a to z hlediska:

- ♦ **Řízení**
 - ✦ řízení rozvoje mikroregionů
- ♦ **Metod a technik práce**
 - ✦ strategické plánování
 - ✦ příprava projektů a aktivit
 - ✦ financování rozvoje
 - ✦ zapojování veřejnosti
- ♦ **Vyhodnocování činností mikroregionů**
 - ✦ indikátory pro hodnocení efektivity managementu mikroregionů
 - ✦ ekonomická efektivita managementu mikroregionů

6. ŘÍZENÍ ROZVOJE MIKROREGIONŮ

Řízení rozvoje mikroregionů je většinou odvozeno od formální samosprávné struktury obcí, obchodních společností a neziskových organizací. Jsou jimi zpravidla valná hromada nebo shromáždění, předseda a místopředseda, revizní či kontrolní komise popřípadě rada mikroregionu, která je výkonným orgánem svazku.

Kromě těchto orgánů stanovených zakladatelskými listinami ovšem mikroregiony využívají struktur doplňkových, které jim usnadňují řízení rozvoje mikroregionu. Jsou to například porady starostů, které se konají mezi zasedáními valné hromady nebo pracovní skupiny organizované ke specifickým problémům, popřípadě místní akční skupina, do které jsou zapojeny i subjekty soukromého sektoru.

Mikroregiony mají i své zaměstnance. Mikroregiony mají v současnosti nejčastěji pouze své účetní nebo ekonomy, kteří na plný či částečný úvazek vedou agendu účetnictví. Budoucností mikroregionů jsou bezesporu interní poradci, manažeři, facilitátoři^{33/} nebo animátoři,^{34/} kteří pomáhají mikroregionu a obcím s přípravou projektů. V současné době je to jev spíše výjimečný. Mikroregiony, které mají v rámci systému managementu rozvoje tuto funkci, mohou poskytovat „projektové“ služby i neziskovým organizacím a podnikatelům, čímž se přispívá ke komplexnímu a koordinovanému rozvoji území. V systému managementu rozvoje jsou manažeři mikroregionu odborníci, kteří iniciují mikroregionální aktivity, a identifikují v určitých případech potřebu využít externích odborných konzultací.

V současnosti je rozpoznatelný dvojí přístup:

- ♦ stabilní manažer na plný úvazek, který pracuje výhradně pro daný mikroregion
- ♦ nebo externí poradce, který pracuje pro mikroregion (či několik mikroregionů zároveň) na částečný úvazek.

^{33/} Facilitátor je také někdy nazýván jako usnadňovač veřejných diskusí a debat. Jedná se o odborníka na moderování diskusí, panelů, vedení rozhovorů, odpovídá za průběh procesu, nikoliv však za jeho obsah.

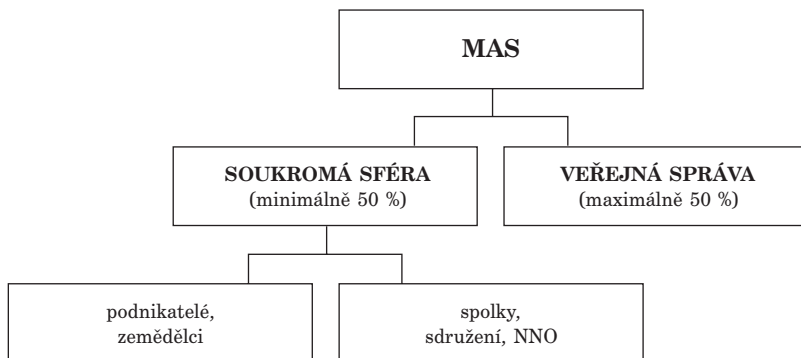
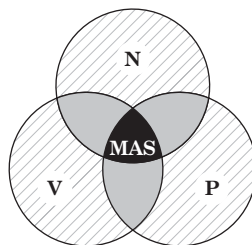
^{34/} Animátor je pojem, který se v poslední době často objevuje v souvislosti s venkovem. Jedná se o odborníka, který je vybaven dovednostmi, které usnadňují dosahovat konsensu a důležitých rozhodnutí v rámci interaktivních procesů v mikroregionech.

Snahou této publikace je podpořit zavádění stabilního a profesionálního managementu rozvoje prostřednictvím interních manažerů, poradců, facilitátorů či animátorů venkova. Příkladem dobré praxe řízení mikroregionu je proto příklad mikroregionu Moštěnka popsany níže.

6.1 Řízení „leaderovských“ mikroregionů

Místní partnerství – vznik a formování:

Principem místního partnerství (místní akční skupiny) podle metody Leader je spolupráce zástupců veřejné správy, podnikatelské sféry a neziskového sektoru. Zástupců podnikatelů, zemědělců, spolků a sdružení musí být v orgánech MAS více než představitelů veřejné správy. Toto společenství je pak zakotvené v orgánech občanského sdružení nebo obecně prospěšné společnosti. Zastoupení V-P-N (Veřejnost-Podnikatelé-Neziskové organizace) přináší zcela nový typ spolupráce se synergickým efektem, který by nenastal, kdyby tři zmíněné sektory působily izolovaně.



Obrázek č. 8: Schéma základního principu MAS

Jak tedy založit funkční a „akce schopnou“ MAS?

Posloupnost vzniku místního partnerství (MAS) vychází z následujících vzájemně na sebe navazujících kroků:

- ♦ Vznik místního partnerství (V-P-N),
- ♦ Audit zdrojů (zmapování možností území a partnerů),
- ♦ Školení členů místního partnerství (řídícího výboru),
- ♦ Založení občanského sdružení či obecně prospěšné společnosti (stanovy, orgány),
- ♦ Vytvoření strategie MAS,
- ♦ Projektové náměty (sběr a jejich vyhodnocení) = akční plán MAS,
- ♦ Propagace MAS,
- ♦ Spolupráce v rámci sítí LEADER.

Řízení MAS:

Minimálními požadavky na místní akční skupinu z hlediska programu LEADER jsou:

- ♦ právní subjektivita se statutárním zástupcem,
- ♦ účetní,
- ♦ programový výbor,
- ♦ a výběrová komise.

Statutární zástupce – zastupuje MAS navenek a je odpovědný za realizaci programů LEADER na území MAS včetně schválení a výběru projektů určených k podpoře.

Účetní – vede evidenci projektů a jejich realizace, záznamy o kontrolách a evidenci čerpání dotace a financování z vlastních zdrojů. Vypracovává hlášení o průběhu realizace a monitorovací tabulky (pokud pro monitorování není vyčleněn jiný orgán).

Programový výbor – zpracovává záměr místní akční skupiny a strategii rozvoje příslušného venkovského mikroregionu, schvaluje žádost místní akční skupiny, schvaluje výběrová kritéria a výběr projektů provedený výběrovou komisí.

Výběrová komise – provádí výběr projektů podle výběrových kritérií, sestavuje seznam projektů v pořadí podle bodové hodnoty, vyznačuje projekty navržené ke schválení v rámci limitu a projekty náhradní a respektuje požadavek, aby minimálně jeden projekt a třetina dotace v jednom mikroregionu se týkala podnikatelského subjektu.

Z hlediska managementu rozvoje je však dobré vytvářet další doplňkové struktury, které by měly být tvořeny sekretariátem, ve kterém působí manažer

rozvoje (poradce, facilitátor, animátor), který koordinuje aktivity MAS, zpracovává konkrétní projekty subjektů-žadatelů, přijímá a registruje žádosti, provádí evidenci ostatních delegovaných činností, připravuje podklady pro programový výbor a výběrovou komisi a vyřizuje korespondenci. Poradce (facilitátor) zpravidla zpracovává žádost místní akční skupiny a pomáhá při zpracování záměru a výběru projektů. Moderuje jednání partnerů a veřejné projednávání. Příkladem dobré praxe v řízení MAS je Mikroregion Hranicko a jeho Rozvojové partnerství.

6.2 Konkrétní příklady managementu rozvoje

Řízení mikroregionů a MAS je v současné době na různé úrovni. Mikroregiony využívají různé systémy a nástroje pro řízení, díky němuž nelze jednoznačně a teoreticky popsat vhodný systém managementu rozvoje. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli doplnit do této kapitoly dva konkrétní příklady řízení mikroregionů z Olomouckého kraje.

- ♦ **Mikroregion Moštěnka – mikroregionální mezisektorové partnerství.** Tento typ řízení mikroregionu je založen primárně na zavádění a profesionalizaci interního způsobu zajištění managementu mikroregionů prostřednictvím institutu manažera rozvoje. Mikroregion Moštěnka jej však nadále rozšiřuje a systém řízení nadále profesionalizuje, proto je součástí popisu i průběh vytváření „profesionální“ doplňkové struktury řízení rozvoje mikroregionu prostřednictvím mezisektorového partnerství.
- ♦ **Mikroregion Hranicko – výkonný sekretariát a rozvojové partnerství.** Mikroregion Hranicko má profesionální zázemí rozvoje zajištěn prostřednictvím mikroregionálního sekretariátu, který koordinuje veškeré rozvojové aktivity v regionu. Struktura je založena na jasných a zřetelných principech, které jsou v regionu Hranicko nadále rozvíjeny prostřednictvím rozvojového partnerství, které je založeno na principech programu LEADER.

6.2.1 Management rozvoje mikroregionu Moštěnka

– mezisektorové partnerství

Mikroregion Moštěnka je typickým venkovským mikroregionem. Mikroregion Moštěnka se nachází v jižní a jihovýchodní části okresu Přerov. Jeho území má z větší části typický hanácký ráz bez výrazných kopců a hor. Rozprostírá se v okolí říčky Moštěnky, která protéká z jihozápadní části až po východní část okresu Přerov. Z hlediska veřejné správy je mikroregion součástí Olomouckého kraje, nachází se v jeho jižní části a svou polohou tvoří

přirozenou hranici Olomouckého a Zlínského kraje. Olomoucký a Zlínský kraj tvoří tzv. celek NUTS II Střední Morava. Mikroregion tvoří 21 obcí o celkové rozloze všech katastrálních území přes 108 km². Tvoří 1/8 území okresu Přerov. Hustota osídlení je 96 obyvatel na 1 km². Na území mikroregionu leží spíše menší sídla od 100 do 500 obyvatel.

V mikroregionu Moštěnka vznikla spolupráce podnikatelského a veřejného sektoru, která se snaží realizovat pozitivní efekty při řešení lokálních problémů včetně aktivit směřujících k podpoře podnikání. Jak vše vzniklo?

Základní pilíř rozvoje

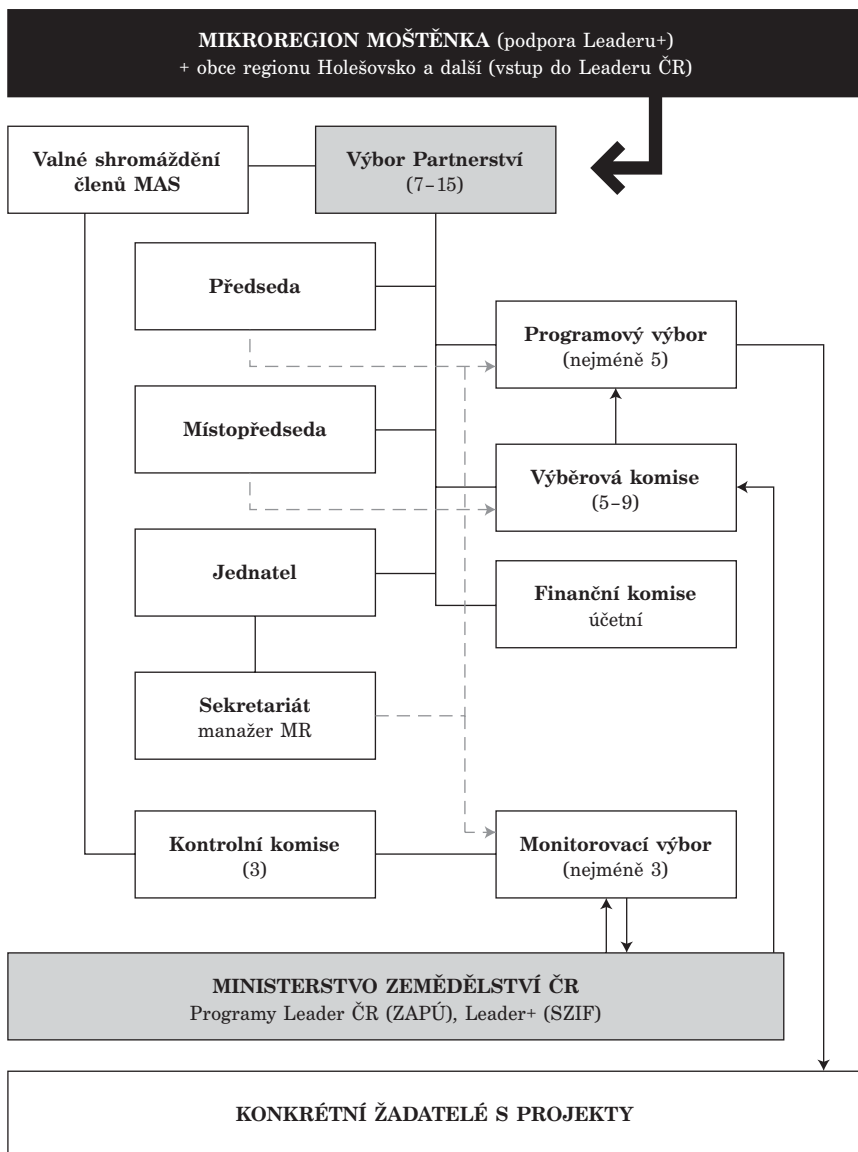
– Dobrovolný svazek obcí mikroregionu Moštěnka

Mikroregion vznikl v roce 1999 jako sdružení právnických osob. V roce 2001 byl transformován, na základě zákona 128/2000 Sb. „o obcích“, na Dobrovolný svazek obcí mikroregionu Moštěnka.

Sdružené obce (celkem 21) se na úvod dohodly na spolupráci v oblastech hospodářského a sociálního rozvoje, cestovního ruchu, péče o životní prostředí, dopravní a technické infrastruktury. Vytýčili si cíl, že mikroregion bude nástrojem k posílení úsilí obcí v jejich rozvoji a prostředkem k získávání účelově vázaných dotačních prostředků. Mikroregion Moštěnka pak vytvořil v roce 2002 Strategii rozvoje mikroregionu Moštěnka do roku 2012, která je střednědobým plánem k nastartování dlouhodobých procesů, které povedou ke zlepšení sociálně-ekonomických podmínek života v obcích. Strategie formuluje klíčové problémy obcí, jasně definuje strategické cíle, rozvojové priority, opatření mikroregionu jako celku. Je to tedy určité vodítko pro společné i individuální projekty obcí při společném úsilí o rozvoj mikroregionu. Současně je nezbytnou podmínkou k získání dotací z fondů Evropské unie (EU). Strategie rozvoje Mikroregionu Moštěnka z roku 2002 je rozdělena do tří problémových oblastí, které se dále člení na 10 priorit a 29 opatření.

Místní partnerství jako nástroj dalšího rozvoje

V roce 2004 inicioval Mikroregion Moštěnka (dobrovolný svazek obcí) vznik místní akční skupiny (občanského sdružení) založené na principech a metodách Leader, pod názvem MAS – Partnerství Moštěnka, která vznikala v letech 2004–2006. MAS – Partnerství Moštěnka je založeno na mezisektorové spolupráci zástupců veřejné správy, podnikatelů, neziskových organizací a spolků. Tento fakt odráží společný zájem všech klíčových aktérů ve společném a koordinovaném rozvoji území a zároveň určuje možné společné priority, na nichž se soukromý (MAS – Partnerství Moštěnka) a veřejný sektor (Mikroregion Moštěnka) shodly, a které jsou z tohoto pohledu výhodné pro vzájemnou spolupráci.



Obrázek č. 9: Organizační struktura MAS – Partnerství Moštěnka

V roce 2006 místní partnerství rozšířilo záměr svého rozvoje a podpory růstu místní ekonomiky o dalších 23 obcí ze Zlínského kraje (Holešovsko), a snaží se tak pokrýt a respektovat rozsáhlost území mikroregionů Moštěnka a Holešovska a široké spektrum členství v místním partnerství. MAS – Partnerství Moštěnka má proto ambici spojením Mikroregionu Moštěnka, Mikroregionu Holešovska a dalších dvou obcí z Chropyněska do MAS ukazovat cesty a vytvářet stezky mezi malými venkovskými obcemi obou krajů zezdola. K tomu hodlá využívat zejména metodu Leader a programy Leader+ a Leader ČR. Způsob založení a fungování místního partnerství tyto přístupy („bottom up“ - zdola nahoru) respektuje a motivuje k aktivnímu zapojení místních subjektů. Tento přístup umožňuje obyvatelům regionu a zástupcům obcí, neziskovým organizacím a podnikatelům, aby své záměry prosazovali způsobem, který nebude narušovat již započaté aktivity v mikroregionu, ale posílí místní spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem. Zvyšuje se také šance na zmapování skutečných potřeb a potenciálu regionu, jeho potřeb i jeho možností. Z ekonomických subjektů jsou členy MAS převážně soukromě hospodařící rolníci, ale i zemědělské podniky, a MAS hodlá oslovit ke vzájemné spolupráci také velké místní firmy jako je například Hanácká kyselka v Horní Moštěnici.

Strategie MAS-Partnerství nazvaná „My a svět“ byla připravena na základě výše popsaných principů. Výběr tématu se specifikoval tak, aby se celkově zkvalitnil život v daném území a myslí na všechny sféry rozvoje života na venkově. Strategie má 6 prioritních os, z nichž jedna je horizontální a jako základy domu, bez nichž nemůže dům stát pevně na zemi, umocňuje všechny další priority. Jednotlivé priority a opatření se skládají ještě z aktivit.

Pilotní charakter a význam propojení aktivit MAS – Partnerství Moštěnka a Mikroregionu Moštěnka, lze proto charakterizovat v zapojení místního potenciálu venkovského prostoru maximálním možným způsobem za účasti zástupců různých ekonomických subjektů.

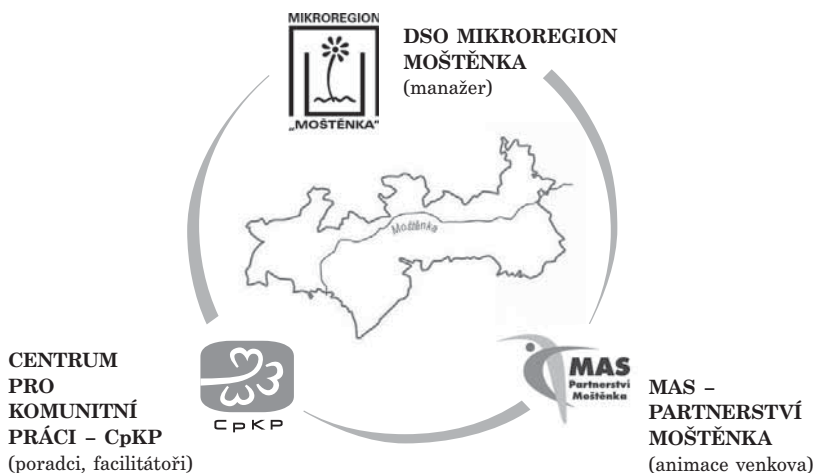
Co je tedy management rozvoje v mikroregionu Moštěnka?

Management rozvoje území je v mikroregionu Moštěnka vytvořen na základě participace a společné koordinace zástupců veřejného a soukromého sektoru. Specifičnost území je v jeho typickém venkovském charakteru, bez možnosti opory ve velkém městě.

Zkvalitňování života v mikroregionu Moštěnka se nejdříve dělo prostřednictvím Dobrovolného svazku obcí Mikroregionu Moštěnka. Rozvoj byl definován a vymezen strategií rozvoje, která vznikla v roce 2002. Přesto zde dochází k jevu, který je specifický pro venkovské oblasti, a to je nedostatek organizační kapacity k iniciování rozvoje území, které sdílejí vesnice s ostatními obcemi.

Řada starostů obcí navíc vykonává svou funkci jako neuvolnění. Proto začal Mikroregion Moštěnka uvažovat o tom, jak zefektivnit svoji činnost a podpořil vznik místního partnerství soukromého a veřejného sektoru, tzv. místní akční skupinu – MAS – Partnerství Moštěnka, při respektování principu zapojení co nejširšího spektra místních aktivních obyvatel. Zároveň mikroregion ve své činnosti dospěl k rozhodnutí vytvořit pozici vlastního interního manažera rozvoje, který bude podporovat rozvoj mezisektorového partnerství v mikroregionu. Zajištěním manažera a vznikem mezisektorového partnerství a propojením činností bylo pověřeno Centrum pro komunitní práci (CpKP) střední Morava.

Veškeré aktivity a projekty jsou v současné době koordinovány a realizovány ve spolupráci MAS – Partnerství Moštěnka, s manažerem rozvoje Mikroregionu Moštěnka a Centrem pro komunitní práci střední Morava. Mikroregiony i obce na jejich území podporují svou činností vytváření mezisektorového partnerství. Pravidelně se informují obyvatelé na území MAS o činnosti všech samostatných subjektů (MAS i DSO) ve zpravodajích mikroregionu, zpravodajích MAS, na webových stránkách www.mostenka.cz, v článcích v nezávislých médiích a vzniklých propagačních materiálech.



Obrázek č. 10: Schéma managementu rozvoje v Mikroregionu Moštěnka

Management rozvoje:

Spolupráce obcí mikroregionu a MAS – Partnerství Moštěnka může efektivně napomoci ke zkvalitňování života na venkově díky koncentraci a propojení mezisektorového managementu rozvoje, který je výkonným článkem rozvoje území a pomáhá řešit společné problémy. Současně tento pilotní systém může přispívat k úspoře vynakládaných finančních prostředků při zajištění tzv. „sdílených služeb“ a při generování multiplikačních efektů rozvoje území.

Principy partnerství na území mikroregionu:

- ♦ mezisektorové místní partnerství,
- ♦ využití místních znalostí,
- ♦ koordinace činností a generování multiplikačních efektů,
- ♦ inovativní integrované projekty,
- ♦ pilotní charakter managementu rozvoje – propojení činností mikroregionu a MAS,
- ♦ zdola nahoru,
- ♦ komunitní zpracování strategií rozvoje.

Přehled orgánů a organizačních složek mikroregionu Moštěnka:

- ♦ valná hromada,
- ♦ kontrolní komise,
- ♦ rada,
- ♦ statutární zástupci – předseda a místopředseda,
- ♦ manažer rozvoje,
- ♦ pracovní skupiny,
- ♦ MAS Partnerství Moštěnka.^{39/}

Kombinací a propojením spolupráce mikroregionu Moštěnka a MAS – Partnerství Moštěnka ve všech uvedených podnětech dochází k synergickému efektu v rozvoji území za aktivní účasti veřejného a soukromého sektoru. Strategie, které jsou brány jako základní pilíř další práce, umožňují koncentrovat úsilí do několika málo společných oblastí. DSO Mikroregionu Moštěnka a MAS – Partnerství Moštěnka prostřednictvím svého mikroregionálního managementu rozvoje připravuje a realizuje konkrétní aktivity a projekty například v oblastech podpory podnikání, propagace regionu a souběžného vytváření zázemí pro návštěvníky.

^{39/} MAS Partnerství Moštěnka je od prosince 2005 registrované jako občanské sdružení.

6.2.2 Příklad managementu rozvoje Regionu Hranicko – servisní organizace mikroregionu

Z hlediska veřejné správy je mikroregion Hranicko součástí Olomouckého kraje a kopíruje správní obvod obce III. stupně (ORP) – města Hranice a svou polohou tvoří přirozenou hranici Olomouckého, Moravskoslezského a Zlínského kraje.

Mikroregion Hranicko tvoří 23 obcí ze správního obvodu Hranice, který vykonává státní správu pro celkem 31 obcí. Členem mikroregionu Hranicko je zároveň 7 obcí samostatného mikroregionu Záhoran, který má celkem 9 obcí - k Hranicku nepatří dvě obce Záhoranu Paršovice a Rakov na jihozápadě. K Hranicku přináležejí také 5 ze 7 obcí rovněž samostatného mikroregionu Rozvodí kromě obcí Olšovec, která tvoří samostatné území (ostrůvek) na mapě mikroregionu a Jindřichov, který leží na vnějších hranicích (severovýchod) mikroregionu. V oblasti existuje i mikroregion Podlesí, který tvoří 4 obce, dvě z nich – Milenov a Hrabůvka - nejsou členy mikroregionu Hranicko. Zcela mimo všechny čtyři zmíněné mikroregiony stojí obce Špičky (opět samostatné území uvnitř mikroregionu) a Teplice nad Bečvou (třetí ostrůvek).

Na území mikroregionu Hranicko je realizován projekt **Inovace a efektivní využívání zdrojů** jako hnací síly udržitelného rozvoje (zkratkou INNO-REF), který je mezinárodním projektem založeným na úzké spolupráci mezi Mikroregionem Hranicko, regiony Friuli Venezia Giulia, regionem Umbria (oba Itálie) a regionem Západní Řecko. Projekt běží od poloviny roku 2004 do konce roku 2007 a je financován z jedné z iniciativ Evropské unie INTER-REG IIIC. Cílem projektu je nastartování vyváženého (udržitelného) rozvoje regionů prostřednictvím zavádění inovací, systémových nástrojů pro efektivní využívání lokálních zdrojů na principech partnerství založeného na úzké spolupráci mezi obcemi, neziskovými organizacemi, zemědělci a podnikateli.

Rozpočet projektu určený pro českého partnera umožnil v první polovině roku 2005 vypracovat podrobnou analýzu regionu (SWOT analýza) a aktualizovat střednědobou strategii rozvoje. Dále byl, stejně jako v partnerských regionech, založen výkonný Sekretariát (PSC – Professional service centre), který se stal odborným, konzultačním i administrativním zázemím regionu pro rozvojové aktivity spojené s projektem.

Po těchto přípravných krocích byla vyhlášena veřejná výzva ve všech 4 partnerských regionech k předkládání sub-projektů. Potenciální zájemci se mohli přihlásit do veřejné soutěže o finanční prostředky do konce června 2005. Podmínkou bylo získat partnery ve spolupracujících regionech a společně s nimi připravit žádost v souladu se SWOT analýzou regionů a principy projektu INNOREF (inovace, efektivní využívání zdrojů, princip partnerství).

Následně Partnerský výbor a Řídící výbor projektu INNOREF projekty vyhodnotily a vybraly 8 nejlepších sub-projektů, které jsou financovány z rozpočtů regionálních partnerů do poloviny roku 2007. V případě Mikroregionu Hranicko se jedná o celkovou částku ve výši téměř 22 mil. Kč. Jedná se o tyto sub-projekty: Udržitelný rozvoj služeb cestovního ruchu, Regionální trh s biomasou, Prostorové plánování udržitelného rozvoje, Revitalizace historických center obcí, Efektivní využívání vodních zdrojů, Certifikace sektoru životního prostředí a Zefektivnění zdravotnických služeb (podrobná specifikace schválených sub-projektů viz. příloha sub-projekty).

Realizace 8 velkých mezinárodních projektů v průběhu 2 let pomohlo Hranicku, díky značné koncentraci aktivit a výstupů, nastartovat trvalý růst mikroregionu, který je založen na stabilním managementu rozvoje, partnerství, inovacích a efektivním využívání místních zdrojů. Tento trend bude pokračovat i po ukončení projektu v roce 2007 až k dosažení cílů vytyčených ve Strategii rozvoje Regionu Hranicko do roku 2013. Klíčovou součástí metodiky projektu je výrazná koncentrace (zhuštění aktivit) v relativně krátkém období zapadajících do jednotné strategie rozvoje regionu, na jejíž realizaci spolupracuje rozsáhlá síť místních aktérů rozvoje. Díky nim vznikají vazby mezi doposud oddělenými obory generující inovace.

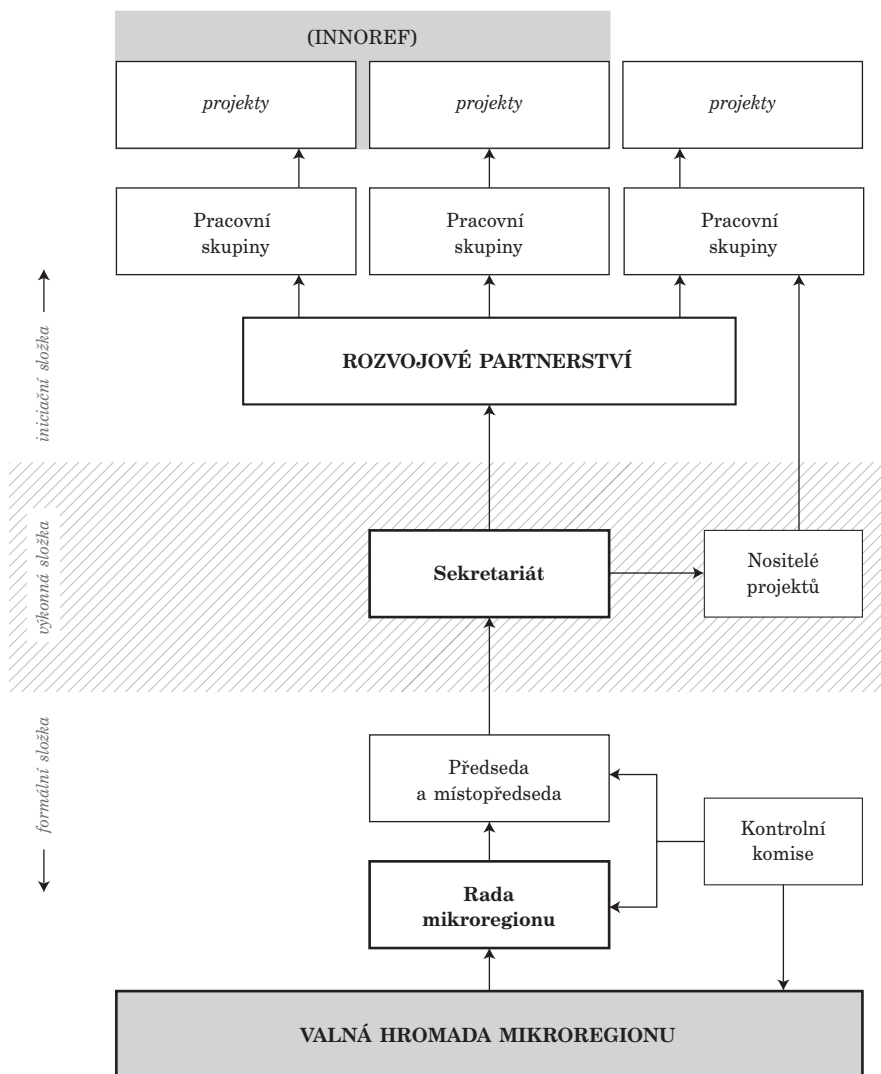
Mikroregion získal příležitost se připravit na další období čerpání fondů EU pro léta 2007 – 2013 a výrazně tak posílit svoji absorpční kapacitu. Úzká spolupráce se zahraničními partnery vnáší do regionu nové poznatky a umožňuje mikroregionu se zapojovat do dalších mezinárodních projektů.

Spolupráce obcí může také efektivně fungovat díky managementu rozvoje, který je výkonným článkem svazku obcí, pomáhá jim řešit společné problémy a iniciovat rozvoj. Mikroregion Hranicko má formálně ustanoveny volené orgány, které se podílejí na strategickém plánování a realizaci jednotlivých aktivit a projektů. Charakter spolupráce je dán funkčními vazbami a specifikami regionu. Jejím smyslem je především usilování o realizaci politických a ekonomických výhod, iniciace pozitivních růstových trendů či minimalizace dopadů negativních jevů ve vývoji venkovského prostoru.

Regionální management mikroregionu Hranicko je určitým „hnacím motorem“ udržitelného rozvoje mikroregionu, založeném na lepším využívání místních zdrojů a udržení „přidané hodnoty“ produktů v mikroregionu.

Principy regionálního managementu v Mikroregionu Hranicko:

- ♦ **Princip solidarity** – efekty z regionálního managementu nemohou být v daném časovém momentu rovnoměrně rozděleny do všech územních oblastí. Bohatství jedné obce v této chvíli může být také bohatstvím té



Obrázek č. 11: Schéma struktury managementu rozvoje regionu Hranicko

druhé (nebo alespoň v budoucnosti), pokud společně sdílí jeden homogenní region.

- ♦ **Princip zdola nahoru** – zapojení aktérů rozvoje a veřejnosti může být realizováno pouze systémem zezdola nahoru, tedy systematickou komunikací a zapojením aktérů rozvoje v každé jednotlivé obci, teprve potom může vzniknout efektivní síť aktérů na regionální úrovni.
- ♦ **Partnerství** – spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem produkuje integrované projekty, tedy projekty, do kterých jsou zapojeni podnikatelé, neziskové organizace, zemědělci (aktéři rozvoje).

Svazek obcí (mikroregion)

Tvoří v podstatě regionální sektorovou síť samospráv, prostřednictvím které se domlouvají na projektech a vyměňují si informace zástupci obcí. Je vlastně zakladatelem regionálního managementu. Orgány, kterými je řízen, v zásadě vycházejí z obdobné hierarchické struktury např. u obchodních společností či neziskových organizací. Svazek hospodaří se svým rozpočtem, schůzky probíhají 1× měsíčně.

Sekretariát mikroregionu

Je zřízen mikroregionem a poskytuje mu výkonné zázemí. Základním dokumentem směřujícím jeho činnost je Strategie rozvoje regionu. Kancelář podporuje zázemí i projektovým síťím, rozvojovému partnerství. Motivací je co největší zapojení aktérů rozvoje a dosažení maxima v realizaci strategie rozvoje. Součástí sekretariátu je facilitátor, který je pověřen moderování Rozvojového partnerství.

Přehled orgánů a organizačních složek mikroregionu Hranicko:

- ♦ valná hromada,
- ♦ kontrolní komise,
- ♦ rada,
- ♦ statutární zástupci – předseda a místopředseda,
- ♦ sekretariát,
- ♦ sracovní skupiny,
- ♦ nositelé projektů,
- ♦ Rozvojové partnerství.^{36/}

^{36/} Rozvojové partnerství je od ledna 2006 registrované jako občanské sdružení Rozvojové partnerství regionu Hranicko dle metodiky Leader, jako Místní akční skupina (MAS).

Popis organizační struktury Mikroregionu Hranicko:

♦ **Valná hromada**

- ❖ Valná hromada je nejvyšším orgánem mikroregionu. Valnou hromadu tvoří všechny členské obce mikroregionu. Valnou hromadu svolává sekretariát, a to písemnými pozvánkami.
- ❖ Každý člen valné hromady má jeden rozhodující hlas.
- ❖ Jednání valné hromady řídí předseda mikroregionu ve spolupráci se sekretariátem.
- ❖ Valná hromada je usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina všech členů (viz stanovy DSO).
- ❖ Usnesení valné hromady je přijato, jestliže se pro ně vysloví nadpoloviční většina hlasů přítomných členů.
- ❖ Sekretariát není členem valné hromady a má v něm pouze hlas poradní.

♦ **Rada mikroregionu**

- ❖ Rada je orgán mikroregionu, který tvoří 7 volených osob. Jeho členy jsou z řad členů valné hromady.
- ❖ Členy rady mikroregionu jsou předseda a místopředseda.
- ❖ Radu svolává sekretariát, a to písemnými pozvánkami. Radu může svolávat sekretariát podle okamžité potřeby, jinak se zpravidla setkává jedenkrát za měsíc.
- ❖ Zasedání Rady řídí Předseda mikroregionu ve spolupráci se sekretariátem a v jeho nepřítomnosti místopředseda mikroregionu.
- ❖ Rada je usnášeníschopná, jsou-li přítomni členové s nadpoloviční většinou všech hlasů. Usnesení je přijato, jestliže je schváleno nadpoloviční většinou hlasů přítomných členů.
- ❖ Sekretariát není členem Rady a má v ní pouze hlas poradní.

♦ **Statutární zástupci – Předseda a místopředseda mikroregionu**

- ❖ Statutární zástupci jednají a podepisují jménem mikroregionu navenek. DSO má tři Statutární zástupce – předsedu a 2 místopředsedy, každý z nich je oprávněn jednat jménem mikroregionu samostatně.
- ❖ Statutární zástupci jsou zároveň členy Rady mikroregionu. Statutární zástupce jmenuje a odvolává valná hromada.

♦ **Sekretariát**

- ❖ Sekretariát je organizační složkou mikroregionu, a je tvořen 2 projektovými manažery a finančním manažerem.
- ❖ Sekretariát řídí manažer rozvoje.
- ❖ Manažer rozvoje je oprávněný jednat za sdružení v rozsahu vymezeném plnou mocí, kterou mu vystaví Statutární zástupci, a to zejména jednat v administrativních záležitostech mikroregionu. Další činnost

manažera rozvoje je vymezena realizací projektu INNOREF v mikroregionu Hranicko.

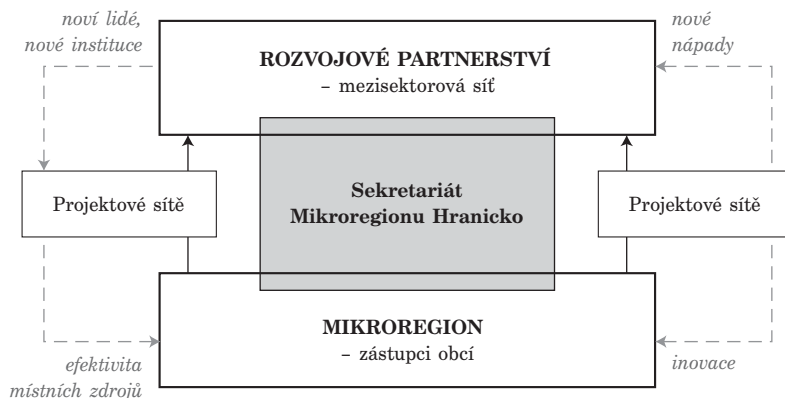
- ✧ Pracovníci sekretariátu jsou v zaměstnaneckém poměru k mikroregionu. Sekretariát se účastní jednání valné hromady a rady mikroregionu s hlasem poradním.
 - ✧ Finanční manažer zabezpečuje účetní evidenci a hospodaření s finančními prostředky a majetkem mikroregionu a nese odpovědnost za správnost účetní evidence.
 - ✧ Sekretariát Mikroregionu Hranicko se třemi pracovníky byl zřízen jako zázemí pro realizaci projektu INNOREF v lednu 2005. Pro obce a region představuje sekretariát také poradenské středisko. Obrátit se na něj mohou v otázkách přípravy projektu, získání dotací z tuzemských zdrojů či strukturálních fondů EU.
 - ✧ Sekretariát také připravuje mikroregionální projekty, které řeší společné problémy obcí.
 - ✧ Sekretariát organizačně zajišťuje jednání rozvojového partnerství a iniciuje vznik pracovních skupin v mikroregionu.
- ♦ **Pracovní skupiny**
- ✧ Pracovní skupiny jsou poradními orgány mikroregionu při realizaci rozvojových projektů.
 - ✧ Tvoří základ Rozvojového partnerství.
 - ✧ Každá pracovní skupina volí ze svého středu předsedu.

Schéma regionálního managementu:

Schématické vyjádření propojení složek managementu rozvoje – řízení (viz následující strana). Do této struktury, díky uplatňování principů managementu, vstupují nové nápady, inovace, noví lidé (aktéři rozvoje) a posiluje se institucionální struktura regionu. Projektové sítě (pracovní skupiny projektu) vytvářejí další prostor pro zapojení aktérů rozvoje a doplňují tak celkovou strukturu managementu, vznikají při jednotlivých tematických projektech (například sub-projekt STS a jeho poradní skupina pro rozvoj cestovního ruchu - jsou v ní zapojeni poskytovatelé služeb cestovního ruchu, zástupci obcí, lázní apod.).

Projektové sítě

Pomáhají zapojovat aktéry rozvoje i veřejnost do realizace projektů v důležitých oblastech rozvoje regionu. Koordinací těchto pracovních skupin jsou pověřeni přímo realizátoři projektu (např. STS – Sustainable Tourist Services, projekt v rámci INNOREF – cestovní ruch: Město Hranice; Po stopách vodních mlýnů). Zapojení širšího spektra aktérů do realizace projektů zvyšuje jejich dopady.



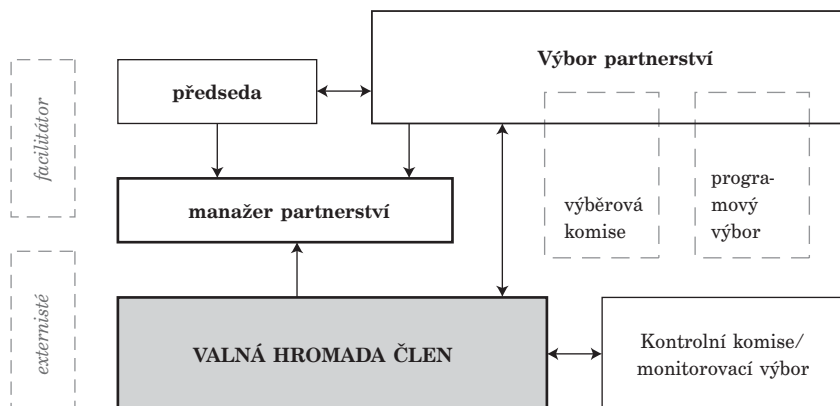
Obrázek č. 12: Schéma managementu rozvoje v Mikroregionu Hranicko

Rozvojové partnerství

Zvláštní pozornost zasluhuje rozvojové partnerství, které je regionálním sdružením místních samospráv, podnikatelů, spolků a zemědělců, kteří se odhodlali svými aktivitami a projekty přispět k naplňování principů udržitelného rozvoje obsažených ve Strategii rozvoje Regionu Hranicko. Ta stanovuje priority, do kterých bude následujících 7 let soustředěna realizace projektů. Díky této koncentraci úsilí a nápadů je výsledkem vyšší dopad rozvoje (vyšší přidaná hodnota).

Rozvojové partnerství, nebo-li místní akční skupina (MAS), je místem spolupráce lidí pracujících v různých oborech a institucích v sektoru veřejném či soukromém. Vytváří prostor pro trvalou výměnu informací a zkušeností, podněcuje přirozený proces učení prostřednictvím komunikace, zvyšování znalosti o regionu, ale i vzdělávání podnikatelů, spolků a zástupců veřejné správy v oblastech projektového řízení a financování projektů. „Prolomení“ bariér tradičně oddělených sektorů přineslo nové i novátorské myšlenky (inovace), které jsou projektovány do rozvoje Hranicka.

Rozvojové partnerství vzniklo na počátku roku 2005 jako neformální sdružení několika regionálně činných institucí, které spojoval zájem o spolupráci na úrovni regionu a uvědomění si významu principu partnerství. Její vznik byl také předpokladem úspěšné realizace mezinárodního projektu INNOREF, ve kterém podobný způsob regionální spolupráce zakládají partnerské regiony



Obrázek č. 13: Organizační schéma Rozvojového partnerství

v Itálii a v Řecku. Na počátku roku 2006 neformální skupina založila občanské sdružení Rozvojové partnerství Regionu Hranicko.

Popis organizační struktury

občanského sdružení Rozvojového partnerství:

♦ Valná hromada

Valná hromada je nejvyšším orgánem sdružení. Členem Valné hromady je každý člen sdružení. Členové sdružení, kteří jsou právníckými osobami, vykonávají svá práva na valné hromadě pověřenou osobou. Valná hromada rozhoduje o nejdůležitějších otázkách sdružení, jako jsou přijetí základních programových dokumentů sdružení, schvalování plánu činnosti sdružení na nadcházející období, schvalování zprávy o činnosti sdružení a ročního rozpočtu, volba členů Výboru partnerství.

♦ Výbor partnerství

Výbor partnerství je výkonným orgánem sdružení a má 13 členů, kteří jsou voleni Valnou hromadou. Do působnosti Výboru partnerství patří zejména: volba a odvolání předsedy sdružení, svolávání Valné hromady, věcné, organizační a administrativní zajištění jeho průběhu, sestavování návrhu rozpočtu a návrhu roční účetní uzávěrky sdružení, zpracovávání zpráv o činnosti sdružení, zřizování komisí, popř. jiných pracovních a iniciativních skupin, výklad stanov sdružení, rozhoduje o nákupu, využití a prodeji majetku sdružení.

♦ **Předseda**

Předseda sdružení je statutárním orgánem sdružení a se souhlasem Výboru partnerství činí jménem sdružení právní úkony. Předsedu sdružení volí ze svého středu Výbor partnerství. Předseda sdružení zastupuje sdružení navenek.

♦ **Kontrolní výbor**

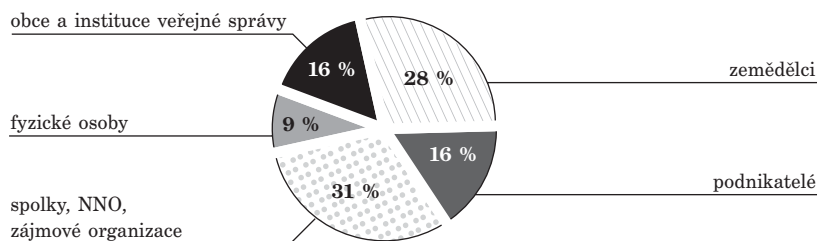
Kontrolní komise má právo nahlížet do všech písemností sdružení. Ve své práci Kontrolní komise odpovídá Valné hromadě. Kontrolní komise sleduje a kontroluje veškeré činnosti sdružení zejména s důrazem na hospodaření, účelné vynakládání prostředků a ochrany majetku ve vlastnictví sdružení, hodnocení projektů a programů realizovaných sdružením, předkládání zpráv o kontrole Valné hromadě, a to minimálně jedenkrát ročně, projednávání stížností členů. Člen Kontrolní komise nemůže být členem Výboru partnerství ani zaměstnancem sdružení.

♦ **Manažer partnerství, moderátor**

Manažer partnerství zabezpečuje výkonné a administrativní zázemí pro činnost sdružení. Do role manažera rozvojového partnerství byl jmenován Mikroregion Hranicko, který tuto funkci zabezpečuje prostřednictvím Sekretariátu Mikroregionu Hranicko.

Složení Rozvojového partnerství

Rozvojové partnerství je složeno vyváženě, žádný sektor nedominuje. Zejména pro potřeby zapojení Rozvojového partnerství do dotačního programu



Obrázek č. 14: Složení místní akční skupiny
Rozvojové partnerství regionu Hranicko, o.s.

Údaje k 1.4.2006

Leader byla založena právní subjektivita, která ovšem umožňuje v budoucnu realizovat prostřednictvím právní subjektivity (občanské sdružení) se zapojit i do dalších dotačních programů.

Budoucnost rozvojového partnerství

Úspěch v programu Leader ČR 2006 byl stmelujícím prvkem (posílení motivace) zapojení aktérů rozvoje. Rozvojové partnerství se stalo poradním orgánem mikroregionu. Její zapojení do rozvoje regionu bylo započato konzultacemi aktualizace regionální strategie, do které mohli členové Rozvojového partnerství zahrnout své připomínky.

Důležitou součástí činnosti je i nastartování procesu permanentního učení jejich členů a získávání nových zkušeností, které by mělo vést k rozšiřování kapacity připravovat a realizovat projekty, jejichž cílem je opět její příspěvek k naplňování regionální strategie.

Shrnutí:

- ◆ Rozvojové partnerství tvoří zástupci veřejné správy, podnikatelů, neziskových organizací, spolků a fyzických osob z mikroregionu.
- ◆ Rozvojové partnerství je revizním poradním orgánem valné hromady DSO pro realizaci projektu INNOREF.
- ◆ Pracuje podle pravidel Leader.
- ◆ Rozvojové partnerství se transformovalo na občanské sdružení pod názvem Rozvojové partnerství regionu Hranicko, o.s. založené na principech Leader a následně zvolilo ze svého středu předsedu a místopředsedu, programový (řídící) výbor, výběrovou komisi pro realizaci rozvojových projektů v souladu s principy Leader ČR.
- ◆ Všechny složky rozvojového partnerství jsou tvořeny poměrným zastoupením 50 % veřejná a 50 % soukromá sféra.
- ◆ Rozvojové partnerství úzce spolupracuje se sekretariátem na projektu INNOREF a vlastních rozvojových projektech.
- ◆ Rozvojové partnerství je založeno jako dobrovolná platforma mikroregionu, která však může nabýt vlastní právní subjektivity.
- ◆ Rozvojové partnerství svolává sekretariát mikroregionu pravidelně 1× za 2 měsíce.
- ◆ Jednání řídí sekretariát, usnesení má charakter doporučení pro valnou hromadu mikroregionu (výjimka v případě registrace rozvojového partnerství).

Společným prvkem obou příkladů je reálný dopad managementu rozvoje na následující oblasti:

- ◆ **ekonomická:**
 - ✧ růst příjmů podnikatelů, spolků a nestátních neziskových organizací, a obcí,
 - ✧ diverzifikace příjmu místních obyvatel,
 - ✧ vznik nových pracovních míst,
- ◆ **sociální:**
 - ✧ růst zaměstnanosti,
 - ✧ zkvalitňování sociálního prostoru obyvatel území,
 - ✧ zlepšení vztahu místních obyvatel k lokalitě,
- ◆ **kulturní:**
 - ✧ udržení kulturního rázu,
 - ✧ pořádání nových kulturních akcí,
 - ✧ rozvoj místních neziskových organizací a spolků,
 - ✧ podpora a propagace místních zajímavostí,
- ◆ **ekologická:**
 - ✧ zlepšení životního prostředí,
 - ✧ péče o krajinu,
 - ✧ zlepšení nepodnikatelských aktivit – ekologická výchova.

7. METODY A TECHNIKY PRÁCE MIKROREGIONŮ

Kvalitní a profesionální management mikroregionu využívá k rozvoji území nejen kvalitní systém řízení, ale má především propracovány metody, kterými jsou v mikroregionu iniciovány a realizovány aktivity či konkrétní projekty. V této části metodiky se proto budeme detailněji zabývat metodami a postupy strategického plánování, přípravě projektů a aktivit mikroregionu, a v neposlední řadě aktivnímu zapojení veřejnosti do rozvojových procesů a komunikační mikroregionu.

7.1 Strategické plánování

Základním prostředkem rozvoje je strategické plánování udržitelného rozvoje ve venkovských oblastech. Strategické plánování rozvoje je velmi složitým, náročným a odpovědným úkolem. Plánuje se na „evropské“, národní a regionální (krajské) úrovni, na které by mělo navazovat plánování na úrovni místní – mikroregionální.

Strategický plán rozvoje mikroregionů vychází z principů programování, a provádí se z důvodu potřeby reagovat na současné možnosti a potřeby rozvoje území v součinnosti s uplatňovanými politikami. Strategický plán proto musí splňovat evropské parametry rozvojových dokumentů včetně zakotvení principů trvale udržitelného rozvoje a navazovat na nové rozvojové dokumenty vyšších územních celků (kraj, stát, EU).

Strategický plán rozvoje mikroregionů je tedy koncepčním dokumentem, který popisuje klíčové jevy v mikroregionu, hodnotí je a navrhuje k nim dlouhodobé cíle a opatření, jejichž realizace by měla vést k pozitivnímu rozvoji daného území, k růstu místní ekonomiky, k rozvoji sociálně-spoločenských a kulturních aktivit, ochraně životního prostředí a udržitelného rozvoje tak, aby bylo zamezováno zvyšování diverzifikace venkovských oblastí.

Strategie rozvoje odpovídá na otázku jak koordinovat činnosti uvnitř mikroregionu tak, aby bylo dosaženo řešení problémů, které jsou společné pro více obcí regionu. Je dokumentem, který vychází ze znalosti daného území, pečlivě mapuje jeho zdroje a usiluje o maximalizaci rozvojových aktivit nebo v terminologii trvale udržitelného rozvoje o konsensu na podobě vyváženého růstu. Klíčovým východiskem při přípravě strategie je, že užití finančních, materiálních i lidských zdrojů je limitováno a je třeba jejich využití naplánovat tak, aby region z jejich mobilizace čerpal co největší užitek. Zjednodušeně řečeno je strategie rozvoje podkladem pro kvalifikované rozhodování orgánů

mikroregionu a pomůckou pro efektivní a udržitelnou spolupráci obcí v rámci mikroregionu. Proces plánování rozvoje by měl obsahovat řadu na sebe navazujících postupných kroků, které by měly dát odpověď na otázku, co lze vlastně považovat za společný směr rozvoje. I z tohoto důvodu je třeba proces plánování rozvoje venkovských regionů ponechávat co nejvíce otevřený veřejnosti a usilovat o společnou shodu účastníků procesu. Do rozvoje území je nutné zapojit v maximální míře širší i odbornou veřejnost tak, aby byla zajištěna účast veřejnosti v procesu plánování. Zapojením veřejnosti se zajistí zlepšení procesů řízení a plánování na úrovni mikroregionů a zlepšení komunikace veřejné sféry se soukromým a neziskovým sektorem. Díky zapojení veřejnosti je vytvořen potenciál pro formulaci co nejkonkrétnějších, reálných a potřebných rozvojových projektů, které povedou k postupnému budování partnerské sítě subjektů ziskové i neziskové sféry a veřejného sektoru tak, aby došlo k zavádění a uplatnění principů udržitelného mezisektorového partnerství v mikroregionech. Nezbytným předpokladem kvalitního strategického plánování je samozřejmě kromě zapojení veřejnosti, zajištění odpovídajících investic a externích finančních prostředků na jednotlivé formulované prioritní oblasti, opatření, a projektů, které právě vyžadují co nejkonkrétnější a nej přesnější formulaci jednotlivých rozvojových aktivit mikroregionu.

Proces strategického plánování rozvoje mikroregionů probíhá ve třech po sobě následujících fázích a její výsledky pak tvoří výsledný plán rozvoje – analytickou část, strategickou část, implementační část. Jednotlivé části jsou na sebe logicky navázány a tvoří tak integrovaný celek. Plánování rozvoje je způsob jak vytvářet společný konsenzus na rozvoji mikroregionu, stanovovat dlouhodobou vizi a aktivizovat soukromý a neziskový sektor ke spolupráci se sektorem veřejným.

Finální strategický dokument by měl tedy vést k nastartování dlouhodobých procesů vedoucích ke zlepšení životního prostředí a socio-ekonomických podmínek života v mikroregionu. Bude vodítkem pro projekty obcí, podnikatelského sektoru a spolků či zájmových organizací při společném úsilí o rozvoj území a zlepšení života jeho obyvatel. Strategický plán v odpovídající struktuře je pak současně nezbytnou podmínkou pro získání dotací z národních, krajských a především fondů Evropské unie. V neposlední řadě se jedná o dokument, který je v přeneseném slova smyslu doslova „biblí“ pro řídicí složku managementu rozvoje, která má platnost po celou dobu pro niž je strategie zpracována.

Úskalím strategického plánování je tzv. expertní zpracování strategií rozvoje, kdy do procesu plánování není zapojena veřejnost. Strategie se díky tomu stává pouze snůškou nereálných představ především zpracovatele, maximálně několika „vyvolených starostů“. Kvalitně zpracované strategie se tak stávají

pouze formálním dokumentem, který skončí kdesi v „šuplíku“ a nedochází k jeho reálnému naplňování a průběžné revizi.

Strategické plánování je a mělo by být tedy nástrojem, který umožní komplexně připravit mikroregion z hlediska udržitelného rozvoje území.

Definice:

Strategie místního rozvoje je tedy ucelený soubor operací, který slouží pro plnění místních cílů a potřeb prováděných v rámci partnerství na náležité úrovni.^{37/}

Jak strategicky plánovat rozvoj mikroregionů?

Dokument se skládá ze tří hlavních částí. První (analytická) část obsahuje souhrnnou situační analýzu a SWOT analýzu sledovaného území. Druhá část dokumentu je zpracována již jako návrhová (strategická) a vyplývají z ní prioritní projektové záměry mikroregionu. Třetí část popisuje implementaci strategie formou akčního plánu vymezující konkrétní aktivity a projekty určené k realizaci v konkrétním období.

Členění dokumentu je naznačeno níže:

- ◆ **Analytická část:**
 - ✧ Situační analýza
 - ✧ SWOT analýza
- ◆ **Strategická část:**
 - ✧ Vize
 - ✧ Priority
 - ✧ Opatření
 - ✧ Aktivity
- ◆ **Implementační část:**
 - ✧ Akční plán

7.1.1 Analytická část

Situační analýza

Situační analýza je text, jehož cílem je komplexně zmapovat dané území. Kvalitní popsání stavu je východiskem pro správné stanovení strategických směrů a cílů. Většinou se jedná o kombinaci “tvrdých” dat a mírně hodnotícího

^{37/} Definice z Programu rozvoje venkova

stylu. Každá kapitola má svůj vlastní závěr, ve kterém je zdůrazněno to nejdůležitější v dané oblasti (největší problémy, největší potenciál, výjimečnost atd.). Rozsah textu je maximálně 30–40 stran.

Obvykle je dodržována následující struktura:

1. Dosavadní koncepční dokumenty a jejich shrnutí.
2. Poloha a přírodní podmínky (vymezení mikroregionu, poloha, geomorfologické podmínky, geologické podmínky, hydrologické podmínky, klimatické podmínky, pedologické podmínky, biogeografické podmínky, využití krajiny...).
3. Obyvatelstvo a osídlení (demografický vývoj, struktura obyvatelstva, socioekonomická úroveň, sídla, sídelní síť a struktura osídlení, urbanistická struktura, regionální vazby sídel, rozvojové póly a osy, bytový fond a bytová výstavba...).
4. Občanská vybavenost (obchody a služby, školství, zdravotnictví, sociální péče, kultura, sport a rekreace, úřady a instituce, spolky a nevládní neziskové organizace...).
5. Doprava a technická infrastruktura (charakteristika dopravní sítě, dopravní osy, významné uzly, dopravní obslužnost, elektrická energie, voda, plyn, teplo, komunikační sítě, odpadové hospodářství...).
6. Ekonomika (ekonomická výkonnost, struktura ekonomické základny, zaměstnanost, odvětvová struktura – průmysl, zemědělství, těžební průmysl, stavebnictví, cestovní ruch, služby, trh práce, nezaměstnanost, majetek obcí a náklady na jeho správu, městské a obecní rozpočty, dotace a příjmy na osobu...).
7. Životní prostředí (voda, ovzduší, půda, hluk, zátěže, hlavní znečišťovatelé prostředí, chráněná území, ekologická stabilita krajiny, územní předpoklady trvale udržitelného rozvoje...).

SWOT analýza

SWOT je metoda celkového určení pozitivních a negativních stránek mikroregionu. Je tvořena formulací 4 částí:

- ♦ Strengths – silné stránky,
- ♦ Weakness – slabé stránky,
- ♦ Opportunities – příležitosti,
- ♦ Threat – ohrožení území mikroregionu.

Silné a slabé stránky jsou zpravidla vnitřní aspekty území mikroregionu. Příležitosti a ohrožení jsou faktory vnější, které nepodléhají přímému vlivu mikroregionu. Strategie rozvoje bude řešit problémy obsažené ve slabých

stránkách, za využití silných stránek (předností) s ohledem na příležitosti a ohrožení rozvoje mikroregionu.

SWOT analýza je způsob, jak komplexně popsat a hlavně zhodnotit dané území. Nejprve se pomocí brainstormingu formulují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Poté jsou tyto formulace upraveny a pomocí bodování (v rámci pracovních skupin) prioritizovány.

Vzhledem k tomu, že takové úplné hodnocení představuje velmi široký záběr, je vhodné si dopředu rozhodnout jaký způsob zpracování SWOT analýzy je vhodné a účelné pro jednotlivý konkrétní mikroregion.

První přístup je rozdělení SWOT analýzy do několika základních oblastí. Například následující 4 oblasti umožňují vyčerpávajícím způsobem popsat území:

- ♦ hospodářský rozvoj,
- ♦ infrastruktura,
- ♦ lidské zdroje,
- ♦ rozvoj území.

Pro tyto oblasti jsou určeny následující kategorie:

- ♦ silné stránky: výrazná pozitiva regionu v dané oblasti,
- ♦ slabé stránky: výrazná negativa regionu v dané oblasti,
- ♦ příležitosti: možné způsoby eliminace slabých stránek nebo rozvoje silných stránek,
- ♦ ohrožení: možné překážky pro realizaci příležitostí nebo ohrožení silných stránek.

Druhým přístupem je zpracování jedné SWOT analýzy pro všechny tématické oblasti dohromady.

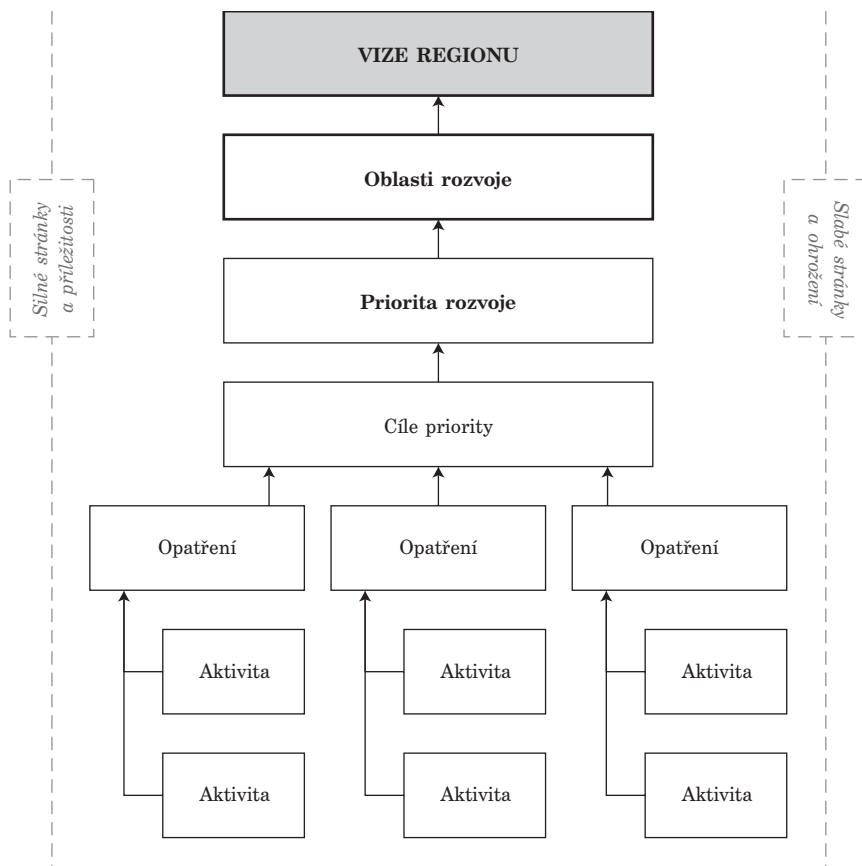
7.1.2 Strategická (návrhová) část

Je tvořena těmito komponenty:

- ♦ Vize
- ♦ Oblasti rozvoje
- ♦ Priority
- ♦ Opatření
- ♦ Aktivita

Vize

Vize je obecnou formulací konečného stavu (tzn. jak by měl mikroregion vypadat po realizaci opatření stanovených ve strategii). Většinou má



Obrázek č. 15: Schéma návrhové části strategie

podobu delšího souvětí. Přestože se jedná o obecnou proklamaci, je její formulace velmi důležitá. Ukáže se zde jakým směrem se hodlá mikroregion orientovat (např. cestovní ruch, intenzivní průmyslová výroba, masivní nová výstavba apod.).

Někdy může být formulování vize doprovázeno vydefinováním určitého motta, který jasně a úderně charakterizuje daný mikroregion.

Příklad formulace vize:

- ♦ PROSPERITA – SOLIDARITA – PARTNERSTVÍ^{38/}
- ♦ Mikroregion je místem, kde se cítíme doma a kde jsou zajištěny základní životní podmínky. Snažíme se o udržení a návrat mladých lidí na vesnici a o důstojný i aktivní život seniorů. Podporujeme kvalitní sociální a zdravotní služby i rozvoj školství, dále zlepšování podmínek pro podnikání a zemědělství šetrné ke krajině. Litovelsko je region s vysokým turistickým potenciálem a kvalitní infrastrukturou cestovního ruchu. Spolupracujeme s jednotlivými obcemi, podnikateli a NNO na svém rozvoji a využíváme zkušeností ostatních regionů v ČR i v zahraničí.^{39/}

Ke stanovování vize a ke zdokonalení procesu strategického plánování je možno využít metodu Balanced Scorecard (překládáno např. jako Metoda vyvážených ukazatelů, dále jen BSC).^{40/} BSC je zaváděna s cílem zlepšit proces strategického plánování organizace. BSC je v první řadě mechanismem k realizaci strategie a až potom nástrojem pro tvorbu strategie. BSC poskytuje rámec převádějící strategii a vizi organizace do uceleného souboru měřítek výkonnosti. Kombinuje mnoho známých prvků řízení organizace, jako jsou např. cíle, ukazatele nebo plány akcí s novými přístupy ke znázornění strategie, myšlení v perspektivách a rozlišení strategických a operativních cílů.^{41/} Čímž je výrazně usnadňováno i vytvoření vize organizace. Balanced

^{38/} Motto Strategie rozvoje Regionu Hranicko.

^{39/} Formulovaná vize Mikroregionu Litovelsko ve Strategii rozvoje na období 2007–2013.

^{40/} BSC vznikla na počátku 90. let 20. století, jejími autory jsou David Norton a Robert Kaplan. Vznikla v rámci projektu „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“, který proběhl v roce 1990. Výsledky tohoto projektu shrnuli v článku „Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance“ publikovaném v Harvard Business Review, leden-únor 1992.

^{41/} HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. 386 s. ISBN 3-7910-1813-2. s. 17.

Scorecard byla původně vytvářena jako měřicí systém, vyvinula se však do strategického manažerského systému.^{42/} Vize a oblasti, do kterých chce organizace v budoucnu zaměřit svoji pozornost, bývají zobrazeny na jednom schématu, které je mnohem více srozumitelnější všem zainteresovaným stranám, než několikastránkové strategické dokumenty.

Oblasti rozvoje

Jednotlivé oblasti ve svém součtu kompletně pokrývají veškerou problematiku mikroregionu. Většinou kopírují oblasti použité ve SWOT analýze. V případě potřeby mohou být definovány další oblasti jejichž řešení je pro daný mikroregion specifické a prioritní (např. cestovní ruch, zemědělství, infrastruktura, sociální služby, apod.). Doporučujeme stanovit maximálně 6 oblastí.

Priority

Vymezují pouze několik klíčových směrů rozvoje, které jsou pro rozvoj daného území společné všem nebo většině obcí mikroregionu. Jejich vymezení je důležité pro větší koncentraci úsilí mikroregionu do několika málo oblastí, které mohou přinášet efekty v rozvoji nebo řešení problémů mikroregionu.

Formulací na úrovni priorit jsou např.:^{43/}

- ♦ Rozvoj cestovního ruchu a rozšíření nabídky na aktivní trávení volného času
- ♦ Zlepšení stavu komunikací v mikroregionu a dopravní obslužnosti
- ♦ Podpora rozvoje podnikatelských aktivit a zaměstnatelnosti obyvatel
- ♦ Zkvalitňování sociálních a zdravotnických služeb v mikroregionu

Většinou je stanovováno 2 až 5 priorit pro jednu oblast.

Součástí formulování jednotlivých priorit je také formulace dlouhodobých strategických cílů, které stanovují cílový stav, kterého bychom chtěli dosáhnout pro jednotlivé priority. To znamená, že konkretizují obecné priority na úroveň uchopitelných problémů. Cíle specifikují konečné stavy, kterých by mělo být dosaženo realizací strategie. Díky definování cílů je možné využívat měřitelných ukazatelů, pomocí kterých lze vyhodnocovat úspěšnost realizace neboli snahy mikroregionu o uskutečnění svých představ.

^{42/} HRABALOVÁ, S. NUNVÁŘOVÁ, S. OPLUŠTILOVÁ, I. Řízení místních samospráv. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 76 s. ISBN 80-210-4158-7. s. 7.

^{43/} Priority jsou převzaty ze Strategie rozvoje regionu Hranicko na období 2006–2013

Opatření

Jsou jednotlivé dílčí záměry/projekty, které je třeba uskutečnit, aby byly řešeny problémy nebo využívány pozitivní aspekty mikroregionu. V důsledku toho by měly být naplňovány definované priority a cíle mikroregionu.

Opatření *de facto* popisují kroky, kterými lze dosáhnout naplnění strategických cílů. Jedná se o obecné označení aktivit, směřujících k řešení konkrétního problému. Většinou je stanoveno 2 až 5 opatření pro každou prioritu.

Jedná se o jakýsi soubor konkrétních projektů pro každou prioritu.

Jsou to např.:^{44/}

- ♦ Vytvoření sítě cyklostezek a cyklotras propojujících obce mikroregionu.
- ♦ Certifikace místních produktů.
- ♦ Renovace a dokončení sítě místních komunikací v obcích.
- ♦ Zavedení integrovaného dopravního systému.
- ♦ Zavedení informačního systému pro podporu podnikání.
- ♦ Rozšíření infrastruktury pro podporu podnikání.
- ♦ Komunitní plánování sociálních služeb v mikroregionu.
- ♦ Zlepšování zdravotnických služeb.

Aktivity

Každé opatření se skládá z dílčích aktivit, jejichž uskutečnění vede k realizaci opatření. Uskutečnění jednotlivých aktivit zpravidla podléhá určité časové posloupnosti, která je specifikována výběrem jednotlivých aktivit do akčního plánu. Priority a návrhy opatření se tedy následně rozpracovávají do konkrétních aktivit mikroregionu. K návrhům opatření a ke konkrétním projektům jsou přiřazeny možné zdroje financování. Aktivity by měly být co nejkonkrétnější, aby se strategie stala použitelným dokumentem pro kohokoli, kdo s ním bude později pracovat (manažer mikroregionu atd.).

Jednoznačně formulované aktivity jsou např.:^{45/}

- ♦ Aktualizace zpracovaného plánu budování sítě cykloturistiky pro jednotlivé projektové záměry.
- ♦ Vytvoření databáze služeb stravování v obcích.
- ♦ Vzdělávací akce pro producenty a poskytovatele služeb.
- ♦ Vytvořit přehled průmyslových zón v mikroregionu.
- ♦ Zmapování nevyužívaných objektů v mikroregionu.

^{44/} Strategie rozvoje Regionu Hranicko na období 2006–2013

^{45/} Aktivity převzaty ze Strategie rozvoje Regionu Hranicko na období 2006–2013

7.1.3 Implementační část

Akční plán

Akční plán plní funkci databáze aktivit, jejichž uskutečnění je v silách mikroregionu v prvním roce od zahájení realizace strategie. Akční plán aktivity konkretizuje předpoklady a finanční náročnost jejich uskutečnění. Nezbytnou součástí je i vymezení osobní zodpovědnosti za uskutečnění aktivity.

Akční plán podléhá pravidelné aktualizaci, která následuje vždy po uplynutí období, na které je akční plán sestaven, a po vyhodnocení dosavadní realizace aktivit. Jedná se tedy o vždy aktuální dodatek ke strategii, ve kterém jsou managementem rozvoje vybrány projekty, které by měly být realizovány v horizontu jednoho roku. Většinou se jedná o 5–10 prioritních projektů. Tento plán bývá aktualizován zpravidla jednou ročně.

Akční plán by tedy měl obsahovat:

- ♦ Název priority/Opatření, v rámci které jsou realizovány jednotlivé aktivity.
- ♦ Popis aktivit, které se budou realizovat v lletém období.
- ♦ Určení odpovědnosti, včetně kontaktů na konkrétní realizátory jednotlivých aktivit.
- ♦ Spolupracující subjekty, které je nutné zapojit do realizace aktivit (jedná se např. o konkrétní spolky, podnikatele, úřady či instituce).
- ♦ Vymezení předpokládané finanční náročnosti na realizaci jednotlivých aktivit.
- ♦ Vyjasnění potencionálních zdrojů na realizaci aktivit (např. názvy programů, grantů či dotací).
- ♦ Další specifikace/předpoklady pro realizaci aktivit (přesné vymezení termínu dokončení, v jaké fázi se nachází realizace jednotlivých aktivit, apod.)

Z hlediska realizace strategie je důležité popsat na závěr celého procesu organizační strukturu, systém financování a vyhodnocování strategie.

Organizační struktura

By měla být popsána z hlediska managementu rozvoje uplatňovaného v daném mikroregionu. Nemělo by se však zapomenout popsat systém řízení ze dvou hledisek, a to:

- ♦ struktury rozhodovací,
- ♦ a struktury výkonné.

Nezbytnou součástí organizační struktury je také určení zodpovědné osoby za monitoring a vyhodnocení plnění strategického plánu rozvoje.

Systém financování

Je důležité popsat především z hlediska toků financí. Z hlediska strategického plánování je důležité nacházet finanční zdroje, které povedou k realizaci jednotlivých priorit a opatření a povedou k naplnění cílů mikroregionu. Pro úspěšné zvýšení schopnosti mikroregionu je nutné využívat nejen vlastní zdroje mikroregionu, ale i především vnější finanční zdroje, které budou významné zejména z hlediska důležitých mikroregionálních projektů. Pro úspěšnost celého procesu strategického plánování je významná míra zapojení veřejného, soukromého a neziskového sektoru do realizace strategie a jeho financování. Pro jednotlivé zapojené subjekty je možné - a nutné - nacházet neoptimálnější způsoby financování jednotlivých projektů/aktivit.

Vyhodnocování strategie

Hodnocení realizace strategického plánu se odehrává ve dvou rovinách.

- ◆ Hodnocení realizace opatření z hlediska cílů, kterými jsou vymezeny jednotlivé priority. Zaměřena by měla být na zjištění, zda výsledky realizovaných aktivit vedou ke stanoveným cílům. Ideální je přitom tyto cíle kvantifikovat, aby zaznamenané tendence v území mohly být poměřovány nějakou cílovou (ideální) hodnotou.
- ◆ Monitoring realizace opatření se odehrává po uplynutí aktuálního období akčního plánu, prostřednictvím výroční zprávy mikroregionu. Výroční zpráva by měla být zveřejněna na internetu a na úředních deskách v obcích. Je sestavována jedenkrát ročně.

Pro hodnocení úspěšnosti realizace (či postupu realizace) strategických cílů se využívají tzv. programové indikátory – vyčíslitelné ukazatele, které dovolují stanovit, jak daleko je skutečnost od cílové hodnoty uvedené ve strategickém plánu/programu. Z toho důvodu by i jednotlivé cíle strategického cíle měly být jasně definovány a především by měly být konkrétní a vyčíslitelné. Při užití obecně formulovaných cílů nelze pro kontrolu naplňování vůbec využít indikátorů.

K monitoringu a vyhodnocování činnosti mikroregionu a účinnosti realizovaných aktivit/projektů slouží také navržená sada indikátorů - hodnocení efektivity managementu mikroregionů - která je popsána detailněji v další části publikace.

Aktualizace strategického plánu

Je důležitým prvkem z hlediska udržení nastaveného rozvoje území. Měla by vždy reagovat na pozitivní i negativní trendy vývoje v mikroregionu, neměla by však probíhat „spontánně“. K pravidelnému hodnocení úspěšnosti naplňování

jednotlivých cílů priorit slouží akční plán, sestavený a monitorovaný vždy za uplynulý rok. K „zásahům“ do návrhové části strategie a příslušných analýz by mělo dojít jen za předpokladu úspěšného naplňování zvolených priorit rozvoje, nebo v případě nenadálých změn trendů jednotlivých politik.

7.1.4 Strategie mikroregionu dle metodiky LEADER

Mikroregion, který využívá či se připravuje na využívání finančních prostředků z programu Leader musí prostřednictvím místní akční skupiny (MAS) zpracovat vlastní rozvojovou strategii regionu. Ty jsou pak v rámci cílené podpory prostřednictvím ministerstva zemědělství vybrány a získají podporu. Vybrané MAS poté vyhlásí výzvu k předkládání projektových záměrů v rámci svých strategií a vyberou ty, které doporučí k podpoře. Rozhodování o výběru samotných projektů pak následně probíhá přímo v regionech – místních akčních skupinách prostřednictvím výzev v rámci „mikroregionálních grantových schémat“.

Jak tedy připravit kvalitní „leaderovskou“ strategii?

Jádrem přípravy regionu na program LEADER je ustavení Místní akční skupiny (MAS), do které jsou zapojeny obce, podnikatelé, spolky (max. 50% mohou být zástupci veřejné správy), ta musí mít svoji právní subjektivitu (nejčastěji občanské sdružení nebo obecně prospěšná společnost). Následně MAS zpracuje vlastní strategii rozvoje pro region, ve kterém MAS působí. Zpracovaná strategie by měla dodržovat obdobnou strukturu strategií mikroregionů, která byla popsána výše. Přesto jsou zde jisté rozdíly při zpracování.

Témata strategií

Jsou to následující čtyři základní tématické oblasti rozvojových strategií místních akčních skupin:^{46/}

- ♦ Téma č.1: Efektivní využívání přírodních a kulturních zdrojů.
- ♦ Téma č.2: Kvalita života na venkově.
- ♦ Téma č.3: Zvyšování hodnoty místní produkce.
- ♦ Téma č.4: Využití know-how a nových technologií pro zvýšení konkurenceschopnosti venkovských oblastí.

Jedná se o užší vydefinování prostoru, na který se zaměřuje MAS a její strategie. V rámci těchto témat pak musí být strategie rozvoje zpracována.

^{46/} Formulované témata Evropskou komisí pro období 2000–2006.

Každá MAS si však může zvolit jen jedno téma strategie!

Ve formulovaném návrhu Programu rozvoje venkova^{47/} na období 2007–2013 jsou ve vztahu k ose Leader vydefinována následující témata:^{48/}

- ♦ zlepšení kvality života ve venkovských oblastech,
- ♦ posílení ekonomického potenciálu,
- ♦ zhodnocení přírodního a kulturního dědictví venkova.

Projektové fiché

Součástí strategie musí být zpracovány projektové náměty (*tzv. fiché*), které musí obsahovat:

- ♦ název projektu,
- ♦ nositel, zdůvodnění (popis konkrétního problému, který je navrhovaným projektem řešen),
- ♦ cíl námětu,
- ♦ výstupy projektu,
- ♦ hlavní aktivity,
- ♦ umístění projektu,
- ♦ předpokládané náklady,
- ♦ předpokládané financování,
- ♦ předpokládané období realizace,
- ♦ soulad se strategií – jednotlivou prioritou, opatřením strategie,
- ♦ kontaktní údaje – zodpovědná osoba, členství v MAS, datum podání.

Projektové fiché slouží MAS jako akční plán na nejbližší období, a zároveň určuje prioritní projekty MAS a subjektů do nich zapojených, na které se MAS ve své strategii zaměřuje a chce řešit.

Bodovací a monitorovací kritéria při výběru projektu^{49/}

MAS v případě svého úspěchu se strategií získá finanční prostředky, které přerozděluje jednotlivým žadatelům z mikroregionů. K tomuto účelu slouží hodnocení projektů, které má svoje pravidla daná programem LEADER.

Přesto je možné, aby se každá MAS rozhodla využít svých vlastních zkušeností a postřehů a jednotlivá kritéria si upravila dle svého vlastního uvážení.

^{47/} Zdroj: www.mze.cz

^{48/} Osa IV Leader bude uplatněna pro opatření podle podmínek nařízení Rady 1698/2005.

^{49/} Příklady bodovacích a monitorovacích kritérií dle programu Leader ČR jsou součástí přílohy této publikace.

Doporučením tak může být neformulování vyhodnocení kritérií způsobem ANO nebo NE, jelikož se dostatečně nediferencují rozdíly mezi jednotlivými projektovými žádostmi a tak se ztrácí užitek celé procedury. Hodnocení typu „ano – ne“ bez přihlídnutí k různé míře plnění kritéria vede k tomu, že se projekty nedaří dostatečně bodově odlišit a vznikají neustálé debaty, zda je či není projekt originální, zda má či nemá příznivý vliv na životní prostředí apod. Často se argumentovalo, že kritérium je plněno do velké míry, ne však zcela, anebo jen částečně, avšak nikoli vůbec, tak jako jiné. Proto je nejlepším způsobem upřesnění obsahu výběrových kritérií a stupně jejich plnění, což povede k jednoduššímu a jasnějšímu posuzování. Tato upřesněná kritéria žadatele také vedou k co nejlepší koncepci projektů – tj. k úsilí o co nejlepší plnění jednotlivých kritérií. Prakticky to znamená, že místo možností „bud' 40 bodů nebo 0“ (např. v „příznivém vlivu na životní prostředí“) mohou nastat výsledky 40, 30, 20, 10 nebo 0.

Příklad harmonogramu přípravy a zpracování strategie rozvoje mikroregionu je součástí přílohy této publikace.

7.2 Příprava projektů a aktivit

Zvláštní pozornost si zaslouží pojem „projekt“. U nás je stále chápán v užším pojetí, tedy často jako technická, stavební či jiná srovnatelná dokumentace. Proto je nutné jej vnímat v daleko širším pojetí, jako proces od úvodní myšlenky či nápadu až po jeho úplnou realizaci a vyhodnocení.

Definice:

Projekt je tedy v nejširším slova smyslu záměrně naplánovaná, zpracovaná a uskutečněná aktivita.

Důležitým předpokladem dobré přípravy a úspěšné realizace každého projektu je jeho srozumitelné a naprosto jednoznačné zadání.

Z hlediska mikroregionů se jedná především o propojení a provázání aktivit a záměrů všech klíčových partnerů v mikroregionu s cílem společného postupu při rozvoji daného území. Takto vzájemně ucelený a provázaný postup přípravy projektu je považován jako integrovaný.

Uskutečnění projektu vyžaduje tři postupné a svou povahou odlišné kroky:

- ♦ **úvodní projektovou přípravu** – tj. formulaci záměru, úmyslu či aktivit a konkrétních způsobů jejich naplnění,
- ♦ **přípravu projektové žádosti** – tj. zpracování projektu dle přesně vymezených a jednotlivými programy určených pravidel, dle závazné osnovy,

- ♦ **vlastní realizaci projektu** – tj. po oficiálním schválení a zahájení akce, realizace připravených aktivit, čímž dojde k dosažení cílů projektu jako celku.

Souhrn všech projektů nakonec tvoří velice pestrou paletu aktivit, které je možné v mikroregionech realizovat. Nejčastější mikroregionální projekty spadají do oblasti cestovního ruchu, rozvoje podnikatelských aktivit, životního prostředí a infrastruktury.

Jedná se především o budování cyklostezek, cyklotras a vydávání propagačních materiálů či budování informačního servisu návštěvníkům (mapy, označení turistických tras, propagační materiály) nebo o snahy přes mikroregion zajistit finanční prostředky na opravu památek, zejména drobných sakrálních staveb, popřípadě významného historického objektu nebo rozšířit nabídku turistických objektů v mikroregionu.

Z hlediska infrastrukturních projektů se jedná především o nezbytné infrastrukturní akce (kanalizace, plynofikace) nebo koordinace zpravidla individuálně „nákupové“ služby (nakládání s odpady či zajištění separace odpadů) a využívání společných informačních nástrojů (internetové připojení).

Ochrana životního prostředí je realizována v mikroregionech prostřednictvím „koordinovaných“ projektů souvisejících s terénními úpravami, protipodvodňovými opatřeními a revitalizací návsi a parků.

V mikroregionech se také realizují projekty, které jsou zaměřeny na zavádění mezisektorových partnerství a efektivní využívání místních zdrojů, které se snaží také posílit identitu svých obyvatel s jeho územím prostřednictvím společenských a kulturních akcí (například jarmarky, „mikroregionální olympiády“, společné sportovní turnaje), dále akce na vybudování zázemí pro mládež, zajištění pečovatelské služby pro seniory a další společné akce při zajištění sociálních a kulturně-společenských služeb pro své občany.

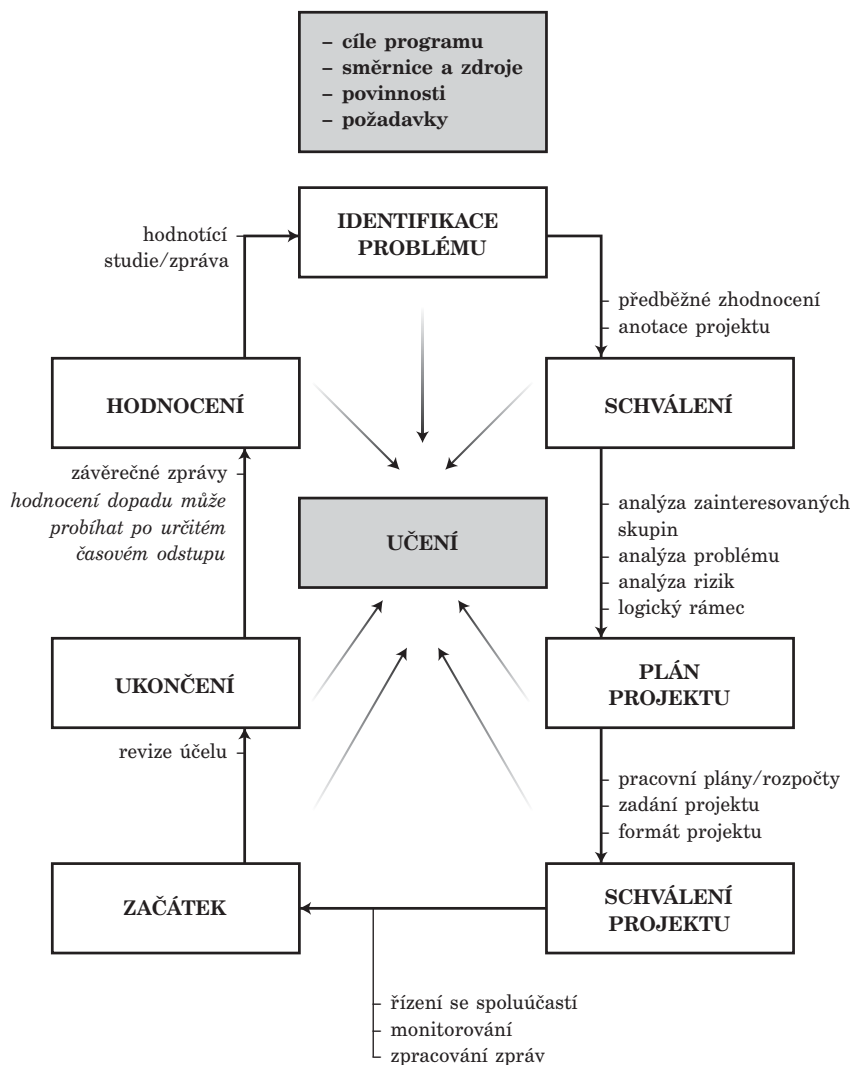
Realizaci těchto či jiných akcí a mikroregionálních projektů je výhodné koordinovat a iniciovat prostřednictvím funkce manažera mikroregionu.

7.2.1 Projektový cyklus a příprava projektu

Každý projekt vyžaduje řízení – přičemž řízením rozumíme: stanovení cílů, rozvržení zdrojů, přidělení odpovědnosti a monitorování jeho realizace za účelem zlepšení některé z prvních tří jmenovaných činností.

Projekty mají přirozený vývojový cyklus. Schéma na následující straně popisuje přípravu projektu.

Projektový cyklus začíná identifikací, kdy se rozhodne o prvotním zaměření projektu, což zahrnuje vydefinování si oblasti realizace (např. zdravotní



Obrázek č. 16: Schéma projektového cyklu

péče, vzdělávání, životní prostředí, sociální rozvoj, infrastruktura) a zamýšlené příjemce výstupů projektu. Toto rozhodnutí vychází z grantových směrnic, které stanovují evropské, národní a krajské programy či národní a evropské nadační granty. V této fázi jsou určité omezené zdroje věnovány na přípravu *anotace projektu*, což je obvykle dokument na 1–2 stránky, v němž je nastíněn účel projektu, příjemci, pravděpodobné náklady a určité zvážení rizik. V žádné takovéto úvodní fázi by však neměly chybět informace typu *kde, proč, co, jak, kdy a za kolik*.

Druhá fáze se nazývá **schválení projektového záměru**. V této fázi slouží anotace projektu financujícímu subjektu k tomu, aby posoudil potřebnost projektu a případně poskytl odpovídající prostředky pro vypracování podrobnějšího projektu. Následně je projekt rozpracován v případě mikroregionů na úrovni managementu rozvoje prostřednictvím pracovních skupin (většinou mezioborové), které mají za úkol provést pečlivou analýzu a připravit dostatečné podklady k oficiální žádosti projektu. Tento tým používá mnoho metod včetně *sociální analýzy, analýzy zainteresovaných skupin, analýzy problému, rizik a ekologické analýzy*.

Třetí fáze se nazývá **plán projektu** nebo posouzení. V této fázi je připraven projekt, podle *oficiální osnovy projektu (formuláře žádosti)*,^{51/} který je založen na dřívějších analýzách a který je shrnutý v logickém rámci (někdy se jedná i o oficiální součást projektu). Pracovní skupina by měl prokázat otevřenost v myšlení, která dovolí provést změny v zaměření projektu oproti původní koncepci tam, kde je to podle provedených analýz nutné. Forma a struktura projektové žádosti projektu je v každém konkrétním případě závislá na individuální výzvě a grantových směrnicích, které jsou také závislé na věcném a časovém rozsahu projektu, na finanční náročnosti jednotlivých akcí a podobně.

Budeme-li se držet obecné struktury a zásad projektového cyklu, pak by uspořádání (a v zásadě i obsah) projektové žádosti mohl být následující:

1. Všeobecné informace:

- ◆ název a číslo programu,
- ◆ název projektu,
- ◆ lokalizace projektu (místo jeho realizace).

^{51/} Formulář žádosti se liší program od programu, a to jak z hlediska její náročnosti, tak i obsahu.

V některých grantových programech se využívá ke zpracování žádosti i elektronického formuláře, který je přístupný přes webové rozhraní. Způsob zpracování žádosti a její náležitosti jsou součástí jednotlivé výzvy, ve které jsou upřesněny podmínky programu a jednotlivé náležitosti.

2. Popis projektu:

- ♦ zdůvodnění účelnosti projektu,
- ♦ věcná podstata řešení projektu (obsahová, technická, organizační či jiná další stránka realizace projektu),
- ♦ náklady projektu a zdroje financování (podrobný rozbor druhu nákladů, jejich rozložení v průběhu realizace projektu, rozbor zdrojů financování, apod.),
- ♦ vztah mezi projektem a jinými programy (zejména z věcného, finančního a organizačního hlediska a s ohledem na prostorovou návaznost),
- ♦ ostatní charakteristiky (např. přeshraniční účinnost projektu, stanoviska místních orgánů, účast občanských iniciativ).

3. Všeobecné cíle projektu:

- ♦ hlavní význam realizace projektu pro dané území nebo pro daný předmět činnosti.

4. Specifické cíle projektu:

- ♦ věcná konkretizace všeobecných cílů s případným číselným vyjádřením přínosu specifických cílů.

5. Časový plán realizace projektu:

- ♦ obvyklý harmonogram s přesností na kalendářní měsíce.

6. Současný stav přípravy projektu:

- ♦ podmínky, do kterých projekt vstupuje a popis již uskutečněných přípravných prací a opatření,
- ♦ management projektu, úkoly, dozory, koordinace, hlavní odpovědnosti, kontakty, konzultace atd.

7. Institucionální zajištění projektu:

- ♦ příprava a uskutečnění výběrových řízení dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.

8. Hodnocení vlivu projektu na životní prostředí.^{51/}

- ♦ v České republice všeobecně známá EIA – z hlediska zákona 100/2001 Sb., o posuzování vlivu na životní prostředí v platném znění.

9. Rizika projektu:

- ♦ výčet očekávaných rizik technického, ekonomického, ekologického, majetko-právního, sociálního, demografického či jiného charakteru, souvisejících s realizací projektu).

^{51/} Jedná se o zcela individuální část přípravy projektu a úzce souvisí z rozsahem realizované akce, zda má či nemá přímý vliv na ochranu životního prostředí.

10. Kriteria hodnocení projektu:

- ♦ výčet kritérií, podle nichž je a dále bude projekt hodnocen, závislý na věcné podstatě projektu – dané jednotlivými programy).

11. Další charakteristiky projektu:

- ♦ záleží na druhu a předmětu projektu; např. místní, národní a přeshraniční spolupráce, všeobecné ekonomické efekty, adresář zúčastněných orgánů a institucí, informační propojení projektu s jeho okolím atp.

Čtvrtá fáze projektového cyklu začíná **schválením příslušné finanční instituce**. Následuje soutěž o finanční alokaci prostředků v konkrétní výzvě u příslušné instituce, která je založena na interním výběrovém řízení prostřednictvím hodnotících komisí, jež z jednotlivých projektů vyberou ty, které ze svých zdrojů nakonec podpoří. Poté následuje určení agentury,^{52/} která bude řídit a vést práci v souladu s podmínkami jednotlivé konkrétní výzvy, a to pak vede k samotné realizaci.

Pátá fáze je začátek realizace projektu. Jedná se o realizaci naplánovaných a schválených aktivit projektu. Ta je obvykle založená na pracovních plánech, podrobných rozpočtech a zadáních pro určené projektové pracovníky. Během realizace projektu probíhá častý monitoring vývoje vzhledem ke stanoveným ukazatelům, a průběžné revize. Zainteresované skupiny jsou o vývoji projektu informovány prostřednictvím pravidelných zpráv, které obvykle využívají formát daný logickým rámcem.

Šestou fází realizace projektu je ukončení, které představuje konec aktivit vedoucích k dosažení cílů projektu a je spojeno se zprávou, která komentuje splnění účelu projektu, jeho dopad. Tato fáze znamená také začátek konečného vyhodnocení.

Poslední fází projektového cyklu je vyhodnocení jak dosažených výstupů, tak procesu realizace projektu.

^{52/} Agentury, které jsou určeny ke koordinaci schválených projektů mohou, ale často i nejsou shodné s institucí, která vyhlásila výzvu na předkládání projektů. V případě národních a evropských zdrojů jsou těmito agenturami nejčastěji jednotlivými ministerstvy zřízené platební a koordinační agentury – např. SZIF, ZÁPU, CRR, apod.

Doporučujeme, abyste během celého projektového cyklu kladli důraz na proces reflexe, „učení“, v průběhu realizace projektu, což vám umožní upravit aktivity, ukazatele a znovu posoudit rizika tak, abyste se lépe zaměřili na úspěšné dosažení svých cílů.

Možná úskali se mohou objevit v následujících oblastech, proto je vhodné věnovat jim zvýšenou pozornost:

- ♦ **Požadované výstupy** – zprávy, specifikace počtu a frekvence zpráv, stanovení počátku podávání zpráv, měsíční, čtvrtletní či jiné frekvence podávání zpráv, závěrečná zpráva. Postup předkládání a schvalování zpráv, jazyk zpráv, povinný počet výtisků.
- ♦ **Požadované vstupy** – Výčet požadovaných vstupů pro splnění cílů projektu, např. personálního charakteru, odborných služeb, technického vybavení, kancelářského prostoru apod., a zdrojů těchto vstupů (zadavatel, partnerská země...). Zvlášť musí být uvedeno, co zajistí sám příjemce.
- ♦ **Monitoring a vyhodnocení** – Určení a dodržení stanovených ukazatelů v projektu a další zvláštní požadavky.

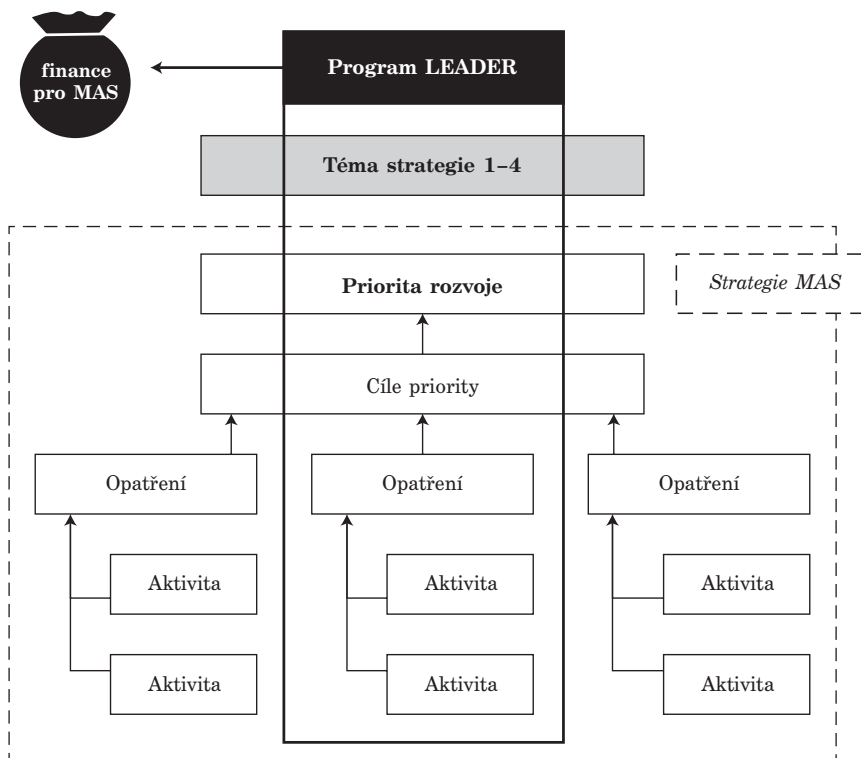
Nesmíme zapomenout, že proces řízení projektového cyklu spočívá především ve spoluúčasti dalších lidí na rozhodování, důsledné práci s primárními zainteresovanými skupinami a především v procesu „učení se“ v průběhu realizace projektu všech zúčastněných.

7.2.2 Záměr neboli projekt MAS v rámci programů LEADER

Pokud jsou splněny všechny podmínky^{53/} a MAS má kvalitně zpracovanou strategii, ještě neznamená, že uspěje v programech LEADER. Každá MAS musí zpracovat vlastní projekt, který se v programech liší a různě jmenuje (záměr, projekt, implementace strategie), a teprve až v případě úspěchu projektu stejně jako každý jiný může zaslouženě očekávat finanční příspěvek na realizaci konkrétních aktivit, které jsou přerozdělovány na místní úrovni prostřednictvím „mikroregionálního grantového schématu“.

Zpracovaný záměr nebo-li projekt MAS v rámci programů LEADER tedy de facto znamená uplatnění a implementaci strategie či její části v soutěži o finanční pomoc v souhrnu vyhlášených programů. MAS má šanci uplatňovat komplexně svoji celou strategii, nebo jenom její určitou část v rámci

^{53/} Jedná se především o podmínky poměrného zastoupení veřejného a soukromého sektoru, územní celistvosti, právních subjektů, hustoty území a velikosti obcí.



Obrázek č. 17: Schéma záměru/projektu MAS v rámci programu LEADER

těchto programů. Vždy však záleží na individuálním postupu a zaměření konkrétní MAS, jak naznačuje následující schéma. Společným požadavkem pro zpracování projektu/záměru je jeho pilotní a ucelený inovativní charakter.

Takto určený projekt nebo-li záměr MAS má svoji přesně stanovenou strukturu.^{54/} Jinak postup jeho zpracování je dán stejným projektovým cyklem, který je popsán výše.

^{54/} Příklad struktury záměru MAS podle programu Leader ČR naleznete v příloze této publikace.

7.3 Financování rozvoje

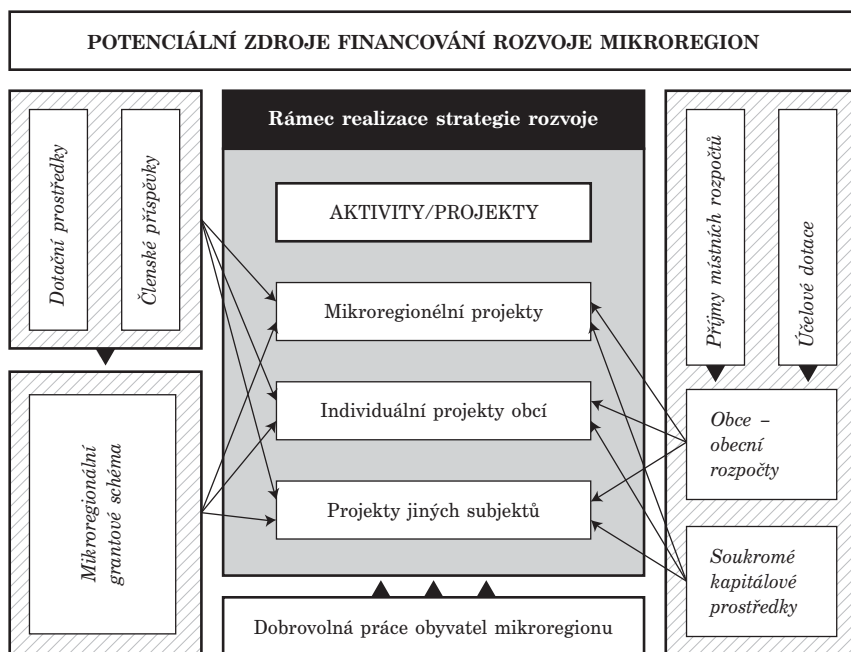
Financování mikroregionů lze rozdělit do dvou okruhů - financování vnitřními a vnějšími finančními zdroji. V případě vnitřních zdrojů se členové mikroregionů skládají do společného fondu, kterým je činnost mikroregionu financována.

Výše příspěvku členů mikroregionu se nejčastěji určuje součinem počtu obyvatel a částky stanovené rozhodnutím valné hromady. V ostatních případech se částka rozpočítává rovným dílem nebo se částka určuje ad hoc, dle výšky výdajů stanovených v daném roce.

Vnějšími finančními zdroji jsou v drtivé většině případů Program obnovy venkova, v dalších případech příspěvky z krajského rozpočtu, a dotace prostřednictvím evropských a národních zdrojů.

Financování projektů formulovaných ve strategickém plánu prostřednictvím managementu rozvoje předpokládá následující způsoby realizace aktivit/projektů:

- ♦ **Realizace projektů z rozpočtu a vlastních zdrojů mikroregionu** – Jednotlivá opatření navržená ve formě projektů/aktivit předkládá a realizuje konkrétní mikroregion. Jde o projekty, které jsou v přímé kompetenci a zodpovědnosti mikroregionu. Tyto projekty/aktivity jsou financovány převážně z rozpočtu mikroregionu.
- ♦ **Mikroregionální projekty** – Nositelem/předkladatelem projektů je konkrétní mikroregion, jednotlivé obce nebo více organizací a subjektů se zapojením mikroregionu, které se dohodnou na jeho společné realizaci. Jde o projekty, které jsou z větší části financované z vnějších zdrojů, resp. jsou předkládány v rámci podpůrných krajských programů, grantů a dotací ČR nebo EU.
- ♦ **Mikroregionální grantové schémata** – Nositelem/předkladatelem projektů jsou jak jednotlivé obce, tak i podnikatelské a neziskové subjekty. Ty podávají projekty v rámci vyhlašovaných grantových programů mikroregionu. Mohou to být projekty investičního i neinvestičního charakteru. Základní podmínkou pro získání podpory je spolufinancování ze strany příjemce. Příkladem takového typu grantového schématu může být například program LEADER.
- ♦ **Nepřímá podpora projektů** – Při nepřímé podpoře projektů se mikroregion finančně nepodílí na realizaci projektu. Jednotlivé členské obce, podnikatelské a neziskové subjekty se souhlasem a nefinanční podporou mikroregionu žádají o podporu v rámci programů financovaných z krajských, národních nebo evropských zdrojů.



Obrázek č. 18: Schéma financování rozvoje mikroregionů

Financování rozvoje mikroregionů popisuje i následující schéma, které ukazuje funkční vazby mezi jednotlivými způsoby financování konkrétních aktivit či projektů. Nezanedbatelnou součástí, která je často opomíjena, je dobrovolná práce aktivních obyvatel a členů mikroregionu.

7.4 Zapojování veřejnosti do rozvoje mikroregionů

Dluhem zatím zůstává zapojení veřejnosti a její informování o aktivitách mikroregionu. Z hlediska zapojení veřejnosti, tak nejčastěji jsou využívány prvky zapojení do strategického plánování, a to často na různé úrovni a teoretickém základě. V současnosti naprosto opomíjeným jevem je cílené zapojení veřejnosti do rozvojových aktivit a projektů. Pozitivním prvkem zapojení proto

jsou místní partnerství, která fungují přímo na principu zapojení aktivních místních lidí do jednotlivých konkrétních aktivit a činností.

Přítom zapojení veřejnosti do všech rozhodovacích procesů mikroregionu je důležité, a to především do:

- ♦ systému řízení a organizační struktury mikroregionu,
- ♦ strategického plánování,
- ♦ přípravy a realizace projektů,
- ♦ a vyhodnocování činností a aktivit mikroregionů.

Z hlediska informování, mikroregiony zatím spíše využívají svých tradičních nástrojů, které vznikly pro potřeby jednotlivých obcí (zpravodaje, internetové stránky obce). Některé mikroregiony, však již vybudovali své internetové prezentace, které ovšem při bližším zkoumání se soustředí pouze na statickou prezentaci přírodních, geografických a historických dat. Jsou zatím jediným využívaným společným informačním nástrojem informování veřejnosti.

Na úvod je nutné si říci, že zapojení veřejnosti do rozhodovacích procesů není procesem „jen tak – z libovůle“. Zapojení veřejnosti má svá pravidla a právní oporu v rámci participativní demokracie, a to jak v České republice, tak i v EU.

Hlavním cílem veřejných konzultací je přitom posílit vztah a vazby mezi občany a jejich institucemi a v neposlední řadě získat názory a praktické zkušenosti přímo „z terénu“ od těch, kterých se jednotlivé politiky EU, národní a krajské týkají a přímo je ovlivňují.

Předmět konzultací a zapojování veřejnosti

Evropská komise vyžaduje od členských států EU, aby do přípravy různých strategických dokumentů byla zapojena i veřejnost. Účast veřejnosti je požadována mj. v regionální a kohezní politice, v politikách, které jsou v kompetenci EU a také v těch politických oblastech, které jsou v kompetenci domácích vlád, ale kde je uplatňována „metoda otevřené koordinace“, tj. kde jsou společně na evropské úrovni stanoveny cíle pro jednotlivé členské země (sociální oblast).

V současné době jednotlivá česká ministerstva, která jsou pověřena vypracováním příslušných dokumentů, nemají žádné metodické vodítko, které by určilo nezbytné minimum náležitostí, nezbytných pro zajištění transparentnosti celého konzultačního procesu.

Tento stav má za následek spíše náhodné a chaotické pořádání konzultací, připomínkování, sestavování pracovních skupin a dalších partnerských orgánů.

Je nezbytné pamatovat na to, že výsledkem zapojení veřejnosti do veřejného dění a rozhodovacích procesů je celkové zvýšení společenské úrovně. Toto by měl být společný zájem všech zúčastněných, bez ohledu na to, koho reprezentují.

Základní podmínky úspěšného zapojení veřejnosti do rozvoje mikroregionů

Základní principy pro zapojení veřejnosti do rozvoje mikroregionů:

- ♦ Rovnocenné postavení všech partnerů a uznání přínosu každého při zapojení do rozvoje území. Seriózní a odpovědný přístup k výstupům práce všech skupin.
- ♦ Respekt k neziskovým organizacím, jako zdroji dodatečného intelektuálního a odborného potenciálu, kterého je možné využít pro potřeby zpracování koncepčních, analytických dokumentů a integrovaných projektů.
- ♦ Otevřenost procesu a empatie k potřebám a možnostem účastníků procesu.
- ♦ Včasný přístup k informacím.
- ♦ Proveditelný časový rámec plánovacího procesu vzhledem k ostatním partnerům.
- ♦ Odpovědnost zpracovatele za aktivní šíření informací a konzultace s partnery už od zadání od zadavatele.
- ♦ Předem daná pravidla pro zacházení a šíření dokumentů a postupné zpracovávání jejich verzí.
- ♦ Předem daná pravidla pro vypořádání obdržených připomínek.
- ♦ Klást důraz na konsensus a širokou akceptaci přijatých rozhodnutí během zpracovávání návrhů dokumentu a projektů, což doplňuje formální schvalovací proces.
- ♦ Předem stanovit a široce zveřejnit, jakým způsobem se bude rozhodovat o podobě, obsahu a rozsahu na konkrétních pracích vedoucích k rozvoji mikroregionů. Jednoznačně stanovit, kdo nese zodpovědnost za rozhodnutí – předchází pozdější frustraci účastníků procesu a přehnaným očekáváním.

Postupové kroky zapojení veřejnosti do rozvoje mikroregionů

Na níže uvedeném obrázku je graficky zřehledněn popis navrženého systému zapojování veřejnosti do procesů plánování a rozvoje v mikroregionech, který je dále podrobně rozpracován.

Následující text je rozdělen podle třech úrovní zapojování veřejnosti.

- ♦ informování,
- ♦ konzultace,
- ♦ aktivní zapojení veřejnosti.

Informování je definováno pouze jako přístup k základním informacím a nevyžaduje aktivní šíření informací.

Konzultace jsou definovány jako první úroveň zapojování veřejnosti se zpětnou vazbou. Jedná se o sběr informací a názorů ze zainteresovaných skupin pro návrh řešení na základě jejich znalostí. Zprávy a plány jsou prezentovány veřejnosti a občané je mohou připomínkovat.

Aktivní zapojení veřejnosti do přípravy a realizace plánů je vyšší úroveň participace. Zainteresované skupiny se aktivně zapojují do rozhodovacích procesů tím, že diskutují problémy a přispívají k jejich řešení.

Pro **poskytování informací** se obvykle využívá:

- ♦ obecní zpravodaje,
- ♦ obecní vývěsky,
- ♦ internetové stránky,
- ♦ informační materiály,
- ♦ e-mailové rozesílky apod.

Pro **konzultace** s veřejností se obvykle používají:

- ♦ dotazníky,
- ♦ rozhovory,
- ♦ veřejná projednání.

Pro **aktivní zapojování** veřejnosti:

- ♦ účast v řídicí (koordinační) skupině,
- ♦ účast v odborné pracovní skupině,
- ♦ apod.

7.4.1 Poskytování informací veřejnosti – informační kampaň

Každé zapojení veřejnosti je tak kvalitní, jak kvalitně jsou nastaveny informační toky. Dobře nastavené šíření aktuálních, srozumitelných a relevantních informací je základním kamenem úspěchu partnerské veřejné debaty o obsahu strategických dokumentů. Kvalitní systém informování partnerů má také významný vzdělávací aspekt.

Jednou z hlavních funkcí mikroregionu je zajištění dostupnosti informací o svých rozvojových aktivitách pro širokou veřejnost. Jde především o zajištění přístupu ke kvalitním a plnohodnotným informacím.

Základním předpokladem poskytování informací je realizace kvalitní informační kampaně, jejíž součástí jsou následující kroky.

Obecní zpravodaje

Pro propagaci rozvojových aktivit je vhodné využít obecních zpravodajů a obecních vývěsek.

Obecní vývěsky

Úřední deska/informační tabule je vhodný informační prostředek k průběžnému informování o jednotlivých fázích přípravy strategie a jednotlivých rozvojových aktivit/projektů. Nicméně, neměla by být používána jako jediný informační prostředek. Při umísťování informací na úřední desce je důležité dbát na aktuálnost poskytovaných informací, na jejich srozumitelnost a jednoduhost.

Vzhledem k tomu, že stále existují skupiny osob, které nemají přístup k internetu, je toto jeden z dalších způsobů, jak informovat veřejnost.

Na regionální a místní úrovni doporučujeme tyto informace ještě navíc zveřejnit na úředních deskách dalších úřadů (např. krajské úřady, obce s rozšířenou působností apod.) Dále je vhodné využívat i tématické nástěnky v hypermarketech, v nákupních zónách, případně informační stany v nákupním centru nebo na náměstích a návsích regionu.

Internetové stránky

Jeden z nejvyužívanějších nástrojů jsou internetové stránky mikroregionů, které by ovšem neměly být pouze statickou prezentací přírodních, geografických a historických dat.

Informační materiály

Na všech obecních úřadech mikroregionu by měly být k dispozici veškeré materiály týkající se mikroregionu a samozřejmě i propagační materiály informující o činnostech mikroregionu. Jedná se o tištěné informační materiály (letáky, plakáty, brožury) nebo další informační materiály (pozvánky, plakáty apod.)

Dále je potřeba pro každou aktivitu, která bude uspořádána v rámci rozvojových aktivit mikroregionů (např. úvodní konference, workshopy, kulaté stoly, dotazníkové šetření apod.), připravit pozvánky, plakáty a další relevantní materiály. Plakát/ pozvánka musí být graficky zpracován tak, aby upoutal pozornost na větší dálku a povzbudil zájemce k jeho přečtení. Je vhodné použít velkého barevného formátu. Je důležité vymyslet nějaký prvek, který odliší daný plakát od ostatních (např. výstižné heslo, obrázek apod.). Plakát může být využit rovněž jako pozvánka na veřejné setkání. Vylepte plakát na dobře viditelných a hojně navštěvovaných místech (např. zastávky dopravních prostředků, knihovny, obchody, úřední desky atd.). Výše uvedená místa doporučujeme

využívat především na regionální a místní úrovni k propagaci veřejných setkání, ke zveřejnění informací, kde může veřejnost získat dané materiály.

Pokud chceme přímo oslovit vybranou omezenou cílovou skupinu a zajistit tak její aktivní účast, je vhodné využít formy osobního dopisu. Osobní dopis představuje velmi adresný způsob oslovení. Můžeme ho použít při organizaci veřejného setkání, poradní skupiny apod. V osobním dopise je vhodné adresáta požádat o potvrzení jeho účasti. Tuto metodu je vhodné použít při oslovování klíčových účastníků daného setkání.

E-mailové rozesílky

E-mailová konference/rozesílka má v této souvislosti dva různé významy. Může se jednat o veřejnou e-mailovou konferenci, do které může přispívat za určených podmínek každý její uživatel, či o prosté e-mailové distribuční seznamy pro e-mailovou komunikaci jednotlivých organizací. E-mailová rozesílka je efektivní nástroj pro šíření aktuálních informací.

Dále doporučujeme využít i stávajících e-mailových konferencí v daném regionu, popř. v daném oboru. Tyto jsou ve vlastnictví jednotlivých organizací a záleží jen na nich, jakým způsobem tyto mailing listy poskytnou k šíření informací. Při využívání existujících konferencí musí být dotázán jak její správce, tak samotní účastníci. Existující e-mailové konference je vhodné využívat pro jednostranné šíření informací o průběhu rozvojových aktivit mikroregionu. Při rozesílání informací tímto způsobem je potřeba uvést kontaktní údaje (především e-mailovou adresu, internetovou stránku apod.) na zodpovědnou osobu v mikroregionu, na kterou se mohou obracet s případnými dotazy a připomínkami.

Informování prostřednictvím sdělovacích prostředků

Jak informovat?

V případě informačních kampaní u strategických dokumentů či rozvojových projektů je velice složité a problematické dostat informace do médií. Novinářům se zdají tyto informace nesrozumitelné, složité a nezajímavé. Proto je nutné si vymezit, co vlastně chcete oslovené skupině sdělit. Přitom je třeba mít na zřeteli dva klíčové momenty:

- ♦ jednoduchost, přímost a stručnost,
- ♦ používání obecně srozumitelného jazyka.

Mnoho kampaní ztroskotalo na tom, že byl problém předkládán příliš odborně a komplexně a sdělovací prostředky ani veřejnost nebyly schopny jej pochopit a porozumět mu.

Je třeba mít rovněž na mysli to, že do sdělovacích prostředků se dostanou jen ty zprávy, které redaktori pokládají za důležité, zajímavé a nové. Proto je třeba stále hledat nové a nové způsoby prezentace svých zpráv, aby se jejich obsah zdál nový a zajímavý. Všeobecně lze říci, že novináři vyhledávají materiál, který splňuje následující kritéria:

- ♦ **správné načasování** – vaše informace je právě teď zajímavá pro veřejnost,
- ♦ **místní zájem** – vaše zpráva má význam pro publikum těch médií, ve kterých ji zveřejňujete.

TIP: Zasad'te událost, kterou popisujete, do určitého konkrétního místa, získá tak větší smysl a význam,

- ♦ **jedinečnost** – najděte informaci, která je výlučná a zdůrazněte ji,
- ♦ **lidský zájem, případně konflikt** – najděte ve vaší zprávě emocionální prvek nebo všeobecnou pravdu, kterou byste mohli tlumočit prostřednictvím vaší zprávy, abyste v publiku vyvolali citovou reakci. Novináři jsou dychtiví psát o událostech, které v sobě obsahují konflikt, kde dvě různé strany stojí proti sobě (zde je nutné zvážit vhodnost aplikace),
- ♦ **významné osobnosti** – výroky odborníků, politiků a jiných slavných osobností vaši zprávu zpestří a zatraktivní.

Rozdělení médií a způsoby jejich využití

Deníky jsou vhodné pro umístování informací o aktuálních událostech, zvláště významných zpráv, které nesnesou odkladu, pozvánek na diskuze apod.

Tiskoviny s jinou periodicitou, zejména týdeníky, leží na stole obvykle déle a jsou čteny více lidmi (rodina, spolupracovníci). Jejich výrobní lhůty jsou však podstatně delší, zpravidla několik dnů. V případě měsíčníků nebo publikací s ještě delší periodicitou musíme zařazení materiálu dojednat s několikaměsíčním předstihem. Pokud budeme mít zájem o systematickou práci s tiskem, musíme si zjistit základní údaje včetně uzávěrek. Redakce jsou vázány na tiskárny a na distribuci. Při jednání o zařazení materiálu je dobré stanovení krajního termínu odevzdání podkladů. I deníky připravují některé neaktuální stránky či tematické přílohy dopředu s jistým časovým předstihem. Specifickou skupinou jsou odborná periodika a také časopisy obecních, městských a krajských zpravodajů.

Elektronická média mají na naše jednání větší vliv, než si připouštíme. Rozhlas je všudypřítomný, velmi často jej posloucháme při jízdě autem, přípravě oběda nebo jiné činnosti. Co do rychlosti a operativnosti má rozhlas pouze velmi málo konkurentů a může být poslouchán kdekoli a kdykoli. Rozhlas sehrává mezi médii roli iniciátora pozornosti; ten kdo zaslechl zprávu

v rozhlasu, si počká na její případné publicistické zpracování; v případě, že se jednalo o skutečně významnou událost, bude ji sledovat v televizi.

U **rozhlasu** je nutné mít na zřeteli některá specifika vysílání zpravodajství a rozhlasové publicistiky. Ve srovnání s tištěnými médii mají rozhlasové stanice nesrovnatelně větší pohotovost, a tím i aktuálnost, mohou zprostředkovat posluchačům přímou účast na sdělované akci, což zvyšuje působivost a vtaňuje posluchače přímo do děje. Proto se rozhlasové stanice snaží vysílat část informačních pořadů živě, např. prostřednictvím telefonu.

Královnou mezi médii je bezpochyby **televize**. V celostátním měřítku je počet oslovených diváků v miliónech. Regionalizace televizního vysílání zpřístupnila toto médium většímu využití. Prakticky v každém větším městě působí místní kabelové televize, které většinou velmi ochotně zpracovávají témata z regionu a zařazují je do svého vysílání. Největším průlomem, jehož dosah si ještě ani příliš neuvědomujeme, je „on-line žurnalismus“ a internet.

Internet je vizuální médium; nejbližší má k časopisu, ale přebírá i prvky rozhlasu a televize. Jeho prostřednictvím lze zpřístupnit prakticky jakékoliv množství informací. Prostřednictvím elektronické pošty pak prakticky s nulovými náklady informovat o čemkoliv.

Jak zapojit média do informování o rozvojových aktivitách v mikroregionech?

- ♦ Používání loga,
- ♦ zkrácený název,
- ♦ a jednotný grafický styl.

Pro kvalitní informační kampaň je důležité, aby po celou její dobu byl v komunikaci s novináři a veřejností používán jednotný grafický styl, bylo vyrobeno logo a v případě složitého a nesrozumitelného tématu i zkrácený název, který je veřejnosti bližší. Nesrozumitelný a složitý název často odradí již na první pohled. Proto je vhodné i za cenu určité abstraktnosti zvolit k logu i slovní spojení, které je snadno zapamatovatelné a pro veřejnost srozumitelné.

TIP: *V případě veřejného projednání strategického dokumentu veřejností Olomouckého kraje bylo zvoleno logo a slovní spojení JSME TU DOMA. Jednalo se o projednání a připomínkování tzv. Programu rozvoje územního obvodu Olomouckého kraje. Záměrně bylo zvoleno slovní spojení hovorově laděné pro území Hané.*

Pro kontakt s novináři je určena osoba

Pro vedení a koordinaci mediální kampaně je vhodné určit osobu, která je zodpovědná za styk s novináři. Přímá odpovědnost zaručuje bezchybné a pravidelné informování a zasilání informací. Také umožňuje novinářům kdykoliv získat potřebné informace na jednom místě, a nedochází tak ke zkresení a omylům.

Tato konkrétní osoba určená pro styk s novináři by měla:

- ♦ pravidelně informovat novináře o připravovaných a následně uskutečněných akcích, případně novinkách v projektu,
- ♦ aktualizovat adresář médií,
- ♦ udržovat osobní kontakt s novináři,
- ♦ informovat média,
- ♦ připravovat tiskové informace,
- ♦ vymýšlet atraktivní témata, jejichž prostřednictvím lze informovat,
- ♦ realizovat setkání s novináři,
- ♦ koordinovat propagační aktivity.

Aktualizace a doplnění adresáře na média

Je důležité udržovat aktuální adresář médií a založit jejich e-mailový seznam, jehož prostřednictvím pak novináře průběžně informovat. Často je vhodné po rozeslání informací se telefonicky spojit s redakcí a informovat se, že email přijali a zda potřebují dodatečné informace. Tímto se nejen ověří doručení zprávy, ale i upozorní na to, že máte zájem o zveřejnění zprávy a jste ochotni komunikovat. Je také důležité zjistit, jaké informační kanály redakci nejlépe vyhovují. Někdy je vhodné doplnit email zasláním informace faxem.

Doporučení jak a kdy oslovovat média

V průběhu informační kampaně lze prakticky o všech aktivitách média informovat přinejmenším tiskovou zprávou. Je vhodné informace doplnit stanovisky odborníků, politiků apod. Nejlépe je informovat přibližně 10 dní před konáním aktivity, podruhé ji připomenout těsně před jejím konáním (2–3 dny) a posléze poslat informaci z uskutečnění.

Je důležité být s novináři v kontaktu a aktivně se zajímat, zda informaci médium zveřejnilo, či ne a zda se někdo z redakce zúčastní, či nikoliv. V případě neúčasti pak redakci kontaktovat a zjistit proč se tak dělo. V případě, že téma považuje redakce za neatraktivní a proto se neúčastní, tak je nutné redakci stále dodávat aktuální informace a pokusit se je zatraktivnit. Například tím, že přední politik nebo odborník z regionu bude informovat o aktuálním dění dopisem, veřejným projevem či na tiskové konferenci, nebo přímo pozve novináře a veřejnost na aktuální akci.

Mediální partnerství

Při zahájení projektu je pro kvalitní práci s médii a následné informování odborné i laické veřejnosti nutné připravit kontakty na novináře a nejlépe navázat osobní spolupráci. Zároveň je velmi přínosné s vedením redakcí významných periodik sjednat tzv. „mediální partnerství“. To spočívá ve vzájemné spolupráci. Za umístění log redakci na internetu, pozvánkách a plakátech média věnují zvýšenou pozornost Vašemu tématu.

Formy spolupráce:

- ♦ tématická novinová strana,
- ♦ novinová příloha,
- ♦ anketa mezi občany,
- ♦ rozhovor s odborníkem,
- ♦ přímé on-line vstupy z veřejných akcí (přes mobilní telefon v rozhlase, televizi),
- ♦ publicistický pořad (v rozhlase, televizi).

Tisková zpráva - informace pro média

Sdělení pro tisk bývá nejčastější formou komunikace. Na rozdíl od pouhé zprávy může obsahovat komentující a hodnotící skutečnosti, citáty a odkazy. I přesto by mělo být sdělení pro tisk formulováno velmi úsporně a stručně. Pokud nechceme, aby došlo ke zkreslení nejzávažnějších souvislostí, je dobré materiál vybavit doplňujícími informacemi - nejdůležitější pasáže podtrhnout nebo vytisknout tučně s poznámkou, že práce s materiálem je možná, vyjma zvýrazněných pasáží.

Obsahem sdělení pro tisk bývá velmi často zpravidla informace o tom, že se bude konat nějaká akce. Zpráva by se proto měla dostat do redakce s jistým předstihem, nejlépe tři až čtyři dny před redakční uzávěrkou. Ve sdělení pro tisk se omezíme pouze na nejnútnejší údaje o tom co se koná, kde se to koná, kdy se to koná, proč se to koná a kdo to pořádá, doplněné případně ještě o další stručné informace nebo zajímavosti, které mohou poukazovat na významnost či jedinečnost akce. Základní informace by rozhodně neměla přesáhnout normovanou stranu A4. Sdělení pro tisk můžeme doplnit také fotografií či grafem.

Tisková konference

Důležitým faktorem pro úspěšnou tiskovou konferenci je účast reportérů. Pokud se nejedná o pravidelnou tiskovou konferenci úřadu, na niž jsou novináři zvyklí chodit, tak zpravidla nestačí pouze poslat pozvánku. Doporučujeme následující postup. Pozvánku poslat emailem a následně i faxem.

Přibližně 2–3 dny před konáním konference je vhodné zavolat do redakce a zeptat se, zda jim pozvánka dorazila a zda se tiskové konference zúčastní. V případě, že nikoho odpovědného nezastihnete, pošlete pozvánku pro jistotu znova.

TIP: *Pokuste se zařadit své téma do některé z pravidelných tiskových konferencí hejtmana kraje či starosty velkého města. Je však důležité, aby se Vaše téma stalo plnohodnotným bodem konference a přítomný politik vyjádřil akci podporu.*

TIP: *Žádná tisková konference by se neměla obejít bez podrobných písemných informačních materiálů, které mohou využít jak novináři na konferenci přítomní, tak i ti, kteří se nemohli z nějakého důvodu na konferenci dostavit. Zároveň předejdete omylům a zkomolení názvů a jmen.*

Soubor by měl obsahovat zejména tyto materiály:

- ♦ projevy řečníků na konferenci, s uvedením celého jména včetně titulů a funkce, kontaktní adresou a telefonním číslem,
- ♦ tiskové shrnutí (tiskovou zprávu),
- ♦ popis hlavních bodů, o kterých se hovořilo na konferenci,
- ♦ kontakty na další osoby, které se mohou k dané problematice vyjádřit,
- ♦ prohlášení odborníků a dalších organizací,
- ♦ další názorné materiály, jako jsou grafy, statistické údaje atd.

7.4.2 Konzultace s veřejností

Dvě základní cesty, jak získat informace od cílových skupin jsou:

Dotazník

Na počátku zpracování rozvojových dokumentů a projektů by měl být distribuován velmi podrobný a rozsáhlý dotazník starostům jednotlivých obcí. Zpracované výsledky tohoto dotazníku jsou mimo jiné podkladem pro management rozvoje především v procesech strategického plánování.

Mimo jiné se velmi osvědčila metoda mapování nevládních neziskových organizací pomocí dotazníků. Lidé působící v obcích v nevládních neziskových organizacích jsou většinou aktivní lidé, s nimiž je možno počítat při implementaci strategie rozvoje a přípravě konkrétních projektů.

Rozhovory

Strukturované rozhovory s obyvateli mikroregionu jsou vhodným nástrojem, jak zjistit potřeby a potenciál rozvoje. Zaměřte se v rozhovorech zejména

na obyvatele, kteří jsou v komunitě něčím výjimeční a relativně aktivní, většínou mají globálnější informaci o obci a o regionu, např.:

- ◆ podnikatelé,
- ◆ prodavačka v obchodě,
- ◆ lékař,
- ◆ farář,
- ◆ učitel/ka, ředitel/ka školy,
- ◆ hostinský,
- ◆ kronikář, pamětník,
- ◆ šéf hasičů,
- ◆ knihovník apod.

Tyto názory doplňte o pohled náhodně vybraných obyvatel. Při strukturovaném rozhovoru je většina důležitých poznatků pronesena jen mimochodem. Proto je důležité tyto skutečnosti zaznamenávat při rozhovoru. Doporučujeme po obsahové stránce dodržovat strukturu řešeného a vydefinovaného problému.

Dalším nástrojem rozvoje mikroregionu je sběr informací a projektových námětů prostřednictvím rozhovorů se starostou popřípadě s ostatními zástupci obecního úřadu. Tyto rozhovory mají za cíl:

- ◆ získání dodatečných informací a upřesnění,
- ◆ navázání kontaktu se samosprávou,
- ◆ získání dalších kontaktů na zajímavé a aktivní osoby v obcích.

V průběhu rozhovoru je dobré se zeptat na záležitosti, které nás zaujaly při analýze dotazníků. Dále je vhodné zjistit, v čem vidí starostové největší slabiny a silné stránky obce.

Veřejná projednávání

V rámci realizace zásadních rozvojových aktivit (např. strategické plánování, příprava významného projektu, apod.) ale i jiných aktivit jsou vždy organizovány workshopy, semináře, konference, veřejná projednání, kulaté stoly apod., které v klíčových fázích zpracování slouží k partnerskému projednání jednotlivých pracovních verzí. Ke sběru připomínek jsou vhodná veřejná projednávání. Dle zájmu a možností lze uspořádat veřejná projednávání ve všech obcích mikroregionu. Jako velmi důležitá se ukazuje především z hlediska strategického plánování, a to především její závěrečné prezentace. Významná je závěrečná prezentace zejména pro ty, kteří se účastnili přípravy strategie.

Je nutno všem účastníkům ukázat výsledek jejich práce a tím je povzbudit do dalších aktivit v rámci mikroregionu. Důležitá je kvalitní příprava programu veřejného projednání a vhodné načasování. Formát/technika veřejného jednání je vždy přizpůsobena fázi zpracování konkrétního dokumentu. Za organizační veřejných jednání je vždy odpovědný manažer mikroregionu.

7.4.3 Aktivní zapojování veřejnosti

Přímá účast partnerů na zpracování

Partneři se vždy přímo účastní na rozvojových aktivitách mikroregionu – obvykle formou účasti svých zástupců v odborných pracovních skupinách sestavených pro tyto účely. Legitimita zastupování partnerů je ovšem velmi komplikovaná otázka, která bude muset být podrobena široké kritice a prověřena praktickými zkušenostmi. Přesto musíme přímou účast (zástupců) partnerů považovat za základ pro vybudování fungujícího partnerství.

Valné shromáždění/hromada

- ♦ **Složení:** ze všech členů svazku obcí nebo sdružení dle schválených stanov.
- ♦ **Kompetence:** má konečné slovo v obsahové oblasti, dělá veškerá politická rozhodnutí.

Řídící (koordinační) skupina

- ♦ **Složení:** manažer mikroregionu, zástupci obcí mikroregionu (po jednom za každou obec), zástupce zpracovatele projektu či strategie, dle potřeby a situace další zástupce mikroregionu (např. předseda mikroregionu, účetní, ekonom apod.)
- ♦ **Kompetence:** tato skupina rozhoduje o procesních a metodických záležitostech kolem přípravy projektů či strategie, má výraznou poradní váhu v obsahových záležitostech, rozhoduje nejlépe konsensem v nejhorším případě 2/3 většinou.

Vzniká jako první orgán řešitelského týmu na základě dohody členů mikroregionu.

Odborná pracovní skupina

- ♦ **Složení:** zástupci obecních úřadů, odborné i laické veřejnosti, nevládních neziskových organizací
- ♦ **Kompetence:** formulují ve spolupráci s manažerem mikroregionu obsahovou část projektu či strategie, tyto předkládají koordinační skupině ke schválení a dopracování. Členové pracovních skupin jsou navrhováni koordinační skupinou. Složení pracovních skupin není nijak pevně dáno, je

však důležité, aby ve všech pracovních skupinách dohromady bylo dodrženo poměrné zastoupení všech obcí mikroregionu.

Složení pracovní skupiny by mělo alespoň přibližně dodržovat následující strukturu:

- ♦ manažer mikroregionu (animátor, facilitátor, poradce),
- ♦ zástupce mikroregionu,
- ♦ odborník (zástupce plynáren, elektráren, školy, kulturního domu apod.),
- ♦ podnikatel,
- ♦ zástupce nestátních neziskových organizací apod.

Další zásady pro fungování pracovních skupin:

- ♦ pracovní skupiny mají v ideálním případě 5–10 členů,
- ♦ pracovní skupiny jsou otevřené všem zájemcům, v případě velkého zájmu doporučujeme použít korespondenční a písemnou metodu,
- ♦ pracovní skupina má svého předsedu, který ji svolává a je zodpovědný za distribuci informací od manažera mikroregionu a koordinační skupiny,
- ♦ tematické zaměření pracovních skupin navrhne manažer mikroregionu (a schválí koordinační skupina),
- ♦ témata jsou závislá na oblastech, které jsou konkrétně řešeny.

Pracovní skupiny mohou vznikat, zanikat a slučovat se dle potřeby v průběhu přípravy projektů nebo strategie. Dle zkušeností se většinou ustaví stabilní jádro pracovní skupiny (3 až 4 lidé), které příležitostně doplňují různí zájemci. Zjednodušeně lze říci, že čím více lidí projde pracovními skupinami, tím více lidí se o rozvojových aktivitách mikroregionu dozví a zapojí se do jejich přípravy. To znamená, rozumná fluktuace lidí v pracovních skupinách je spíše vítaná. Tuto síť aktivních lidí používáme pro distribuci materiálů pro účely připomínkování, vyhledávání námětů projektů atd. To znamená, že pracovní skupiny nefungují jen v rámci svých pracovních setkání, ale vzniká zde jakási přirozená struktura aktivních lidí mikroregionu, která se téměř sama organizuje a rozzrůstá.

„Křížení“ pohledů jednotlivých pracovních skupin

Jako velmi účinný prostředek pro zajištění úplného a komplexního pohledu je projednávání jednotlivých tematických a problémových oblastí ve všech pracovních skupinách zároveň (tzn. že např. pracovní skupina – zemědělství se zabývá i projektem či aktivitou v oblasti hospodářského rozvoje, infrastruktury, lidských zdrojů atd.). Tímto “křížením” pohledů zajistíme jak názorovou komplexnost, tak rovnoměrné pokrytí zájmů všech členů mikroregionu.

Otevřený řešitelský tým, zejména pak pracovní skupiny se ukázaly jako velmi účinný způsob zapojení veřejnosti do rozvojových aktivit mikroregionů. Proto je přípravě a fungování pracovních skupin nutno věnovat maximální pozornost. Lidé sdružení v těchto skupinách budou našimi výraznými spojenci a pomocníky při přípravě strategie či projektů a později při její realizaci.

V příloze této publikace naleznete souhrnný přehled komunikačních technik.

8. VYHODNOCOVÁNÍ ČINNOSTÍ MIKROREGIONŮ

Management mikroregionu je integrujícím prvkem rozvoje, zajišťující, aby činnosti přispívaly k efektivitě vynaloženého úsilí mikroregionu. Proto se musí opírat o kvalitní výstupy a výsledky, které jsou pravidelně a systematicky vyhodnocovány v rámci realizace rozvojových aktivit a projektů. Platí, že efektivní řízení je nutně spjato se systémem vyhodnocování činností mikroregionu.

8.1 Indikátory pro hodnocení efektivity managementu mikroregionů

Indikátory jsou měřitelné ukazatele, pomocí nichž můžeme hodnotit stav a vývoj určitého jevu. Správně volené indikátory umožňují převádět složité skutečnosti na zjednodušené a přesto vypovídající údaje. Konstruují se buď velmi složitými výpočty (například ekonomický indikátor HDP nebo indikátor ekologické stopy), či naopak jednoduše na úrovni obcí a mikroregionů. Cílem sledování indikátorů není shromažďovat složité údaje o jevech na místní úrovni, nýbrž napomoci veřejné správě, ale i veřejnosti, v rozhodování a zvyšování informovanosti.

Využívání indikátorů na místní úrovni není v obcích a mikroregionech ČR příliš obvyklým jevem, přičemž sledování ukazatelů stavu a vývoje mikroregionů včetně přijímaných rozhodnutí znamená využívání podobných hodnotících nástrojů. Přes pokrok, který města a regiony České republiky učinily v oblasti strategického plánování a udržitelného rozvoje v období po vstupu ČR do EU, většina z nich dosud systematicky nepracuje s indikátory místního udržitelného rozvoje. Statistické ukazatele jsou využívány pouze izolovaně a nesystematicky.

Pokud uvedené procesy probíhají, je zapotřebí v nich najít významnou roli pro veřejnost, pro její zapojení do přípravy a využívání indikátorů místního udržitelného rozvoje. Veřejnost je tedy důležitým článkem přenosu informací o fungování veřejné správy. Jasné a srozumitelné indikátory jsou nezbytnými pomocníky zmiňovaného procesu.

Indikátory je možné používat pro hodnocení úspěšnosti cílů činnosti a aktivit – např. pro hodnocení přijatých strategií, plánů, managementu atp. Druhý způsob využití indikátorů spočívá v popisu toho, kam mikroregion směřuje. V prvním případě mluvíme o tzv. **programových, výkonnostních nebo normativních indikátorech**, které je nutné sledovat ex ante. V případě těchto indikátorů je možné stanovit cílové hodnoty sledovaných jevů (například pro strategický cíl: „...snížit koncentrace nitrátů v povrchových vodách

na 30 mg/l...“. Druhá skupina se nazývá skupinou **deskriptivních indikátorů**, nebo-li indikátorů performance (výkonu). Tyto indikátory se obvykle stanovují ex post a neumožňují stanovovat vzdálenost od cíle. Pro přiblížení je možné opět využít koncentraci nitrátů v povrchových vodách, jako indikátoru kvality povrchových vod a jeho vývoje v posledních několika letech.

V podmínkách měst a mikroregionů se nevyužívá indikátorů jednotlivých, ale jejich seskupení (tzv. indikátorových sad či indikátorového rámce). Tyto indikátorové rámce poskytují jako celek ojedinělou možnost jak hodnotit celý komplex jevů ve městě či obci. V Evropě existují různé indikátorové rámce pro hodnocení rozvoje měst a obcí (Společné evropské indikátory – ECI, Indikátory sady TISSUE, STATUS apod.), které se začínají uplatňovat i v tuzemských podmínkách.^{55/} Na úrovni mikroregionální je využití již vytvořených sad nepraktické, ne-li nemožné a to především díky rozdílnosti prostředí.

Pro hodnocení managementu mikroregionů byl učiněn pokus o vytvoření jednotného indikátorového rámce, který by respektoval venkovské prostředí, tolik rozdílného od městského, a zároveň pomocí jednoduchých a srozumitelných indikátorů přiblížil rozvoj samotných mikroregionů. Indikátory navrženého indikátorového rámce byly pro rozdílné využití zařazeny do čtyř oblastí:

- ♦ **Popisné indikátory mikroregionu**

Skupina popisných ukazatelů/indikátorů slouží k popisu základních charakteristik mikroregionu (MR) a umožňuje základní srovnání mezi mikroregiony. Tato oblast je důležitá především proto, aby nedocházelo při porovnání (benchmarkingu) managementových indikátorů k chybným interpretacím. Každý mikroregion je odlišný a má i odlišné vstupní podmínky (přírodní, historické, sídelní). Z toho důvodu by neměl být kladen nadměrný důraz na porovnání horizontální (mezi mikroregiony navzájem), ale spíše na porovnání vertikální – časové.

- ♦ **Managementové indikátory mikroregionu**

Skupina managementových indikátorů je klíčová pro hodnocení efektivity mikroregionu. Indikátory v ní obsažené hodnotí finanční aspekty hospodaření mikroregionu a jeho efektivitu.

- ♦ **Indikátory dopadu managementu mikroregionu**

Skupina indikátorů dopadu vychází z priorit, na které se velká část mikroregionu hodlá zaměřit. Priority byly zjištěny během dotazníkového

^{55/} Indikátory ze sady ECI pomáhá městům a mikroregionům ČR sledovat Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj (TIMUR)

průzkumu, který probíhal v rámci projektu „Výzkum zavádění managementu rozvoje jako nástroje zvyšování absorpční kapacity a úspor finančních prostředků v mikroregionech“ v mikroregionech Olomouckého a Zlínského kraje. Mezi priority, které jednotliví zástupci mikroregionů jmenovali, patří především rozvoj cestovního ruchu, rozvoj místních podnikatelských aktivit, ochrana životního prostředí a místní infrastruktura. V případě, že pro daný mikroregion není některá z priorit relevantní, či má stanoveny jiná priority, se management mikroregionu nebude uvedenými indikátory zabývat. V daném případě je nutné stanovit jiné adekvátní indikátory dopadu managementu.

♦ **Ekonomické indikátory hodnocení managementu mikroregionu**

Skupina ekonomických indikátorů slouží k popisu a vyčíslení ekonomických faktorů fungování managementu mikroregionů. Umožňuje základní srovnání nejen mezi mikroregiony, ale především pro mikroregion samotný.

Každý management mikroregionu si může zvolit své vlastní indikátory, které budou reflektovat jeho místní specifické podmínky a budou lépe reagovat na stanovené priority a cíle. Takto vytvořené indikátory, které reflektují požadavky na tvorbu indikátorů (viz níže), jsou vhodným nástrojem hodnocení efektivity managementu mikroregionu a poskytují možnost evaluace rozvoje v čase.

Výhodou sledování navržených společných indikátorů je, že umožňují porovnání vývoje a výkonu mikroregionů mezi sebou. Toto srovnání nazýváme cizím slovem benchmarking. Metoda se začala nejdříve používat v soukromém sektoru pro hodnocení výkonnosti firem. Organizace pomocí benchmarkingu hodnotí různé aspekty svých vnitřních procesů ve vztahu k nejlepším praktikám (best practices) v rámci daného odvětví. Postupem času se ukázalo, že metodu lze používat i ve veřejném sektoru pro zlepšování jeho efektivity a kvality veřejných služeb. Navržené indikátory lze použít pro stanovení nejlepších praktik fungování managementu mikroregionů (část managementové indikátory) a pro prosté porovnání mikroregionů v rámci daných charakteristik (indikátory dopadu managementu mikroregionu). Důležité je porovnávat v těchto parametrech srovnatelné mikroregiony (ať už jde o velikost, počet obcí, charakter mikroregionu, atp.). K tomu slouží popisné indikátory.

Navržené oblasti zahrnují jak normativní, tak deskriptivní indikátory. Tato kombinace umožňuje jak eventuální stanovení cílů managementu mikroregionu (např. kolik pracovníků má mikroregion zaměstnávat v roce xx?, jaký podíl externích finančních prostředků má získat do roku xx?), tak popis vývoje

mikroregionu (např. počet či hustota obyvatel – v tomto případě neznáme postup, jak stanovit cílovou hodnotu pro určitý rok).

Správně volený indikátor musí splňovat řadu kritérií, které sumarizujeme ve vzorovém zjednodušeném metodickém listu, uvedeném v příloze 4. V případě, že nelze naplnit všechny položky metodického listu, volba a sledování indikátoru budou problematické. Z těchto požadavků na indikátory můžeme jmenovat:

- ♦ důvod sledování,
- ♦ využitelnost,
- ♦ úplnost,
- ♦ reprezentativnost,
- ♦ validita,
- ♦ jedinečnost,
- ♦ spolehlivost,
- ♦ správnost,
- ♦ srovnatelnost v čase,
- ♦ srovnatelnost v prostoru,
- ♦ frekvence sledování,
- ♦ náklady.

Indikátory dále dělíme do několika kategorií z hlediska **komplexnosti** a **složitosti**. Tyto kategorie usnadňují orientaci v seznamech a výsledcích indikátorů a práci s indikátory pro různé cílové skupiny. Jedná se o následující kategorie:

- ♦ souhrnné indikátory,
- ♦ titulkové indikátory,
- ♦ dílčí indikátory.

Souhrnné indikátory neboli podoblasti tvoří „názvy kapitol“ či „hlavičky“ v rámci jednotlivých oblastí (viz. výše). Usnadňují orientaci v delším seznamu dílčích indikátorů. Každý souhrnný indikátor (neboli podoblast) je reprezentován jedním **titulkovým indikátorem**. Smyslem a cílem titulkového indikátoru je upoutat pozornost k oblasti, kterou zastupuje a snížit celkový počet indikátorů, pokud je to nutné – například při komunikaci s veřejností či s médii. Soubor titulkových indikátorů mikroregionu tvoří **barometr mikroregionu** – „zrcadlo mikroregionu“, které lze snadno prezentovat, diskutovat a vyhodnocovat. Poslední kategorií je **dílčí indikátor**. Každý souhrnný indikátor zahrnuje několik dílčích indikátorů (v některých případech pouze jeden). Jejich úplný výčet poskytuje vodítko pro hodnocení managementu mikroregionu pro zainteresované odborníky a managery mikroregionu. Níže jsou uvedeny seznamy indikátorů

odpovídající zařazení do jmenovaných kategorií. Každý indikátor má svůj metodický/indikátorový list,^{58/} kde jsou uvedeny nejdůležitější charakteristiky indikátorů (název, definice, jednotka, smysl, zdroje dat, reference atd.) umožňující jejich sledování.^{59/}

^{58/} Seznam uvedených indikátorů lze nalézt na stránkách www.timur.cz v sekci Burza indikátorů. Jedná se o dynamickou databázi obsahující celou řadu metodických listů seřazených dle různých kritérií (indikátorový rámec, oblast udržitelného rozvoje, klíčová slova...). Databáze je postupně doplňována o nejrůznější indikátory z různých oblastí udržitelného rozvoje.

^{59/} Metodické/indikátorové listy jsou součástí přílohy této publikace.

Tabulka č. 3: Seznam souhrnných indikátorů mikroregionu – podoblastí

Popisné indikátory	
P 1	Obyvatelstvo
P 2	Území a organizační struktura
Managementové indikátory	
M 1	Personální kapacita
M 2	Strategické plánování
M 3	Fundraising
M 4	Prezentace a komunikace
Indikátory dopadu managementu	
D 1	Návštěvnost a rozvoj cestovního ruchu
D 2	Infrastruktura cestovního ruchu
D 3	Ekonomická aktivita
D 4	Pracovní mobilita
D 5	Ochrana životního prostředí
D 6	Místní infrastruktura
Ekonomické indikátory	
E 1	Náklady na management MR
E 2	Náklady na management MR na 1000 obyvatel
E 3	Index rentability nákladů managementu MR
E 4	Míra zadluženosti MR
E 5	Financování činnosti managementu MR

Tabulka č. 4: Barometr mikroregionu (seznam titulkových indikátorů)

P 1.1	Počet obyvatel
P 2.1	Rozloha

M 1.1	Počet pracovníků
M 2.1	Existence strategického rozvojového dokumentu
M 3.1	Úspěšnost podaných projektů
M 4.1	Návštěvnost webových stránek

D 1.1	Dlouhodobá návštěvnost
D 2.1	Ubytovací kapacity
D 3.1	Počet podnikatelských subjektů
D 4.1	Vyjížďka za prací
D 5.1	Množství vyprodukovaného komunálního odpadu
D 6.1	Dopravně nedostupné urbanizované území

Tabulka č. 5: Seznam indikátorů pro hodnocení efektivity managementu mikroregionu

Popisné indikátory	
P 1	Obyvatelstvo
P 1.1	Počet obyvatel
P 1.2	Přirozený přírůstek obyvatel
P 1.3	Hustota obyvatel
P 2	Území a organizační struktura
P 2.1	Rozloha mikroregionu
P 2.2	Počet obcí
P 2.3	Míra centrality mikroregionu
P 2.4	Land Use
P 2.5	Rok vzniku mikroregionu
Managementové indikátory	
M 1	Personální kapacita
M 1.1	Počet pracovníků
M 1.2	Počet dobrovolníků
M 2	Strategické plánování
M 2.1	Existence strategických rozvojových dokumentů
M 3	Fundraising
M 3.1	Úspěšnost podaných projektů
M 4	Prezentace a komunikace
M 4.1	Návštěvnost webových stránek
M 4.2	Propagace mikroregionu
Indikátory dopadu managementu	
D 1	Návštěvnost a rozvoj cestovního ruchu
D 1.1	Dlouhodobá návštěvnost
D 1.2	Index sezónnosti a celkové obsazenosti
D 1.3	Výdaje za propagaci
D 2	Infrastruktura cestovního ruchu
D 2.1	Ubytovací kapacity
D 2.2	Informační centra
D 2.3	Časové využití ubytovacích kapacit

D 2.4	Počet kulturních, rekreačních a sportovních zařízení
D 2.5	Počet obnovených kulturních památek
D 2.6	Turistické a cykloturistické trasy a stezky
D 3	Ekonomická aktivita
D 3.1	Počet podnikatelských subjektů
D 3.2	Podíl ekonomicky aktivní populace
D 3.3	Průměrná mzda pracovníků v regionu
D 3.4	Nezaměstnanost
D 3.5	Dlouhodobá nezaměstnanost
D 3.6	Vzdělanost
D 4	Pracovní mobilita
D 4.1	Vyjížďka za prací
D 4.2	Dojížďka za prací
D 5	Ochrana životního prostředí
D 5.1	Množství vyprodukovaného komunálního odpadu
D 5.2	Ekologicky obhospodařované pozemky - počet subjektů podnikajících v zemědělství s certifikátem ekologického zemědělství
D 5.3	Podíl obyvatel napojených na ČOV
D 5.4	Nově vysázené dřeviny
D 6	Místní infrastruktura
D 6.1	Dopravně nedostupné urbanizované území
D 6.2	Počet vlakových spojů v regionu
D 6.3	Počet autobusových spojů v regionu
D 6.4	Připojení na zemní plyn
D 6.5	Připojení na internet

Ekonomické indikátory

E 1	Náklady na management MR
E 2	Náklady na management MR na 1000 obyvatel
E 3	Index rentability nákladů managementu MR
E 4	Míra zadluženosti MR
E 5	Financování činnosti managementu MR

8.2 Ekonomická efektivita managementu mikroregionů

Jedním z cílů sdružování je snaha o zvýšení efektivnosti činností malých obcí při výkonu veřejné správy a zároveň umožnění těmto obcím lépe plnit základní poslání, kterým je péče o všestranný rozvoj jejich území a o potřeby svých občanů. K tomu mohou obce volit několik cest, mezi něž náleží zakládání dobrovolných svazků obcí, zájmových sdružení právnických osob, obecně prospěšných společností, občanského sdružení či obchodních společností. Výběr jedné právní formy sdružování má pak vliv na další chod organizace. Při volbě je třeba brát v potaz skutečnost, že každá má svá pozitiva a úskalí.

Ekonomické aspekty jednotlivých forem mikroregionů:

♦ **Dobrovolné svazky obcí**

Nejpoužívanější formou spolupráce obcí je zakládání dobrovolných svazků obcí (DSO). Svazek obcí je samostatnou právnickou osobou a účetní jednotkou. Při hospodaření s finančními prostředky a majetkem pro něj platí přiměřeně obdobná pravidla jako pro obec. Hospodaří tedy na základě rozpočtu, sestavuje závěrečný účet atp. I přes náročnost fungování této organizace (rozpočet, orgány, účetnictví, informační povinnost atd.) je výhodou transparentnost fungování směrem k občanům. Díky tomu, že DSO podléhá stejným rozpočtovým pravidlům jako obce, jsou data o jeho hospodaření veřejná.

U svazku lze narazit na dvojí rozlišení jeho činností. Rozpočtová činnost představuje činnosti vykonávané tak, aby bylo naplněno hlavní poslání, pro které svazek vznikl. Oproti podnikatelským subjektům, jejichž hlavním kritériem fungování je zisk, je rozdíl v tom, že svazek při účtování o své rozpočtové činnosti nepracuje s výnosy a ziskem, ale příjmy, výdaji, náklady a užitek. Vedle činnosti rozpočtové se lze setkat i s činností podnikatelskou. Ta je sledována v účetnictví odděleně a subjekt se při jejím vykonávání chová obdobně jako podnikatelský subjekt. Motivem k této činnosti je zde zisk. I přes to, že většina mikroregionů volí k zajištění spolupráce právní formu „dobrovolný svazek obcí“, je vhodné zvážit přínosy i negativa dalších možných právních forem.

♦ **Zájmové sdružení právnických osob**

Je typ sdružení, který mohou založit jen právnické osoby, a to minimálně dvě. Tím se odlišuje od ostatních právnických osob. Účelem jejich založení bývá ochrana svých zájmů či koordinace některých činností a služeb navzájem. Zájmové sdružení právnických osob je samostatným právním subjektem s vlastní právní subjektivitou. Vede samostatné účetnictví podle

zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví v platném znění. Při svém hospodaření se také řídí vyhláškou MFČR č. 504/2002 Sb. v platném znění a českými účetními standardy č. 401–414 pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání.

♦ **Obecně prospěšnou společnost**

Lze založit pro poskytování obecně prospěšných služeb veřejnosti za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek. Založit ji může fyzická, právnická osoba nebo i stát (zakladatelem může být i osoba zahraničního původu, což např. není možné u občanského sdružení). Její vznik nastává zápisem do rejstříku obecně prospěšných společností, který vede místně příslušný rejstříkový soud. Zda zakladatelem navrhovaný okruh poskytovaných služeb má obecně prospěšný charakter, záleží na posouzení registračního (rejstříkového) soudu. Vzhledem ke komplikovanosti této organizace, má hned několik orgánů. Statutárním orgánem je správní rada. Členové správní rady si ze svých řad volí předsedu. Pro všechny členy správní rady platí přísné limity střetu zájmů. Zřizovatel nemůže přímo ovlivňovat její činnost a ani nakládání s vloženým majetkem a prostředky, organizace je na něm zcela nezávislá.

Hospodářský výsledek obecně prospěšné společnosti není možné vracet zakladateli, ale celý po zdanění přechází do rezervního fondu společnosti. Jedná se o velmi komplikovanou organizační formu. Náročná je na rozhodování, vedení účetnictví, ověřování hospodaření auditorem, vytvářením roční účetní závěrky a zpracováváním výroční zprávy. Zřizovatel nemůže přímo ovlivňovat její činnost a ani nakládání s vloženým majetkem a prostředky je na něm zcela nezávislá.

Podobně jako další neziskové organizace může i obecně prospěšná společnost na základě vymezení ve stanovách provozovat i vedlejší (doplňkovou) činnost, a to v zájmu získání dalších finančních prostředků, lepšího využití zařízení, případně kvalifikace zaměstnanců. Může jít o činnost na živnostenský list nebo jinou výdělečnou činnost (nejčastěji pronájem nemovitosti).

Její výhodou oproti např. občanskému sdružení či sdružení právnických osob je ze zákona větší transparentnost (povinnost zveřejňovat výroční zprávu a v zákonem stanovených případech nechat zpracovat auditorem účetní závěrku), což může být pro případného dáorce nebo sponzora důvěryhodnější. S tím souvisí i větší serióznost, stabilita a profesionalita obecně prospěšné společnosti v očích veřejnosti, neboť v případě, že obecně prospěšná společnost neposkytuje obecně prospěšné služby uvedené v zakládací listině po dobu delší než šest měsíců, hrozí zrušení soudem – předpokládá se tedy soustavnost vykonávaných činností.

♦ **Občanské sdružení**

Forma občanské sdružení bude volena tam, kde je velmi žádoucí do rozvoje území aktivně zapojit občany obce či další možné subjekty, např. podnikatele. Občanské sdružení je právnickou osobou. Občanské sdružení patří mezi účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání. Proto se na něj kromě zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o účetnictví“), vztahuje také vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Pro tyto účetní jednotky vydalo Ministerstvo financí ČR České účetní standardy č. 401–č. 414, které sice nejsou právním předpisem, ale použití standardů účetními jednotkami se považuje za plnění ustanovení o účetních metodách, dle zákona o účetnictví. Občanské sdružení nemusí své hospodaření provádět podle finančního plánu (rozpočtu) a při třídění finančních operací (příjmů a výdajů) používat rozpočtovou skladbu. Účtování a výkaznictví těchto organizací je značně odlišné. Občanské sdružení účtuje např. o příjmech z členských příspěvků, o výdajích, o případných darech. Při rozhodování mezi obecně prospěšnou společností a občanským sdružením lze pozornost zaměřit např. na způsob vzniku. Vznik občanského sdružení je jednodušší, protože k němu postačuje registrace Ministerstva vnitra ČR, což obvykle bývá otázkou dvou týdnů, zatímco obecně prospěšná společnost vzniká zápisem rejstříkového soudu, který může trvat i několik měsíců. Důležitou skutečností, kterou je třeba zmínit je, že obce se na základě zákona o obcích nemohou v této právní formě sdružovat. Často je však zakládáno občanské sdružení pro rozvoj území s tím, že obce toto sdružení různými formami podporují (finančně, materiálně, personálně) a jejich členy pak nebývají samotné obce, ale jejich statutární zástupci (starostové, radní, atp.).

♦ **Obchodní společnost**

Sdružovat se je možné i prostřednictvím založení obchodní společnosti, kdy sdružené obce vlastní podíly v této společnosti. Obce mohou zakládat či vlastnit podíl pouze ve společnosti s ručením omezeným a v akciové společnosti. Obchodní společnosti se zakládají za účelem zisku. Nad vloženým majetkem a prostředky ztrácí obec přímou kontrolu a pravomoci přecházejí na orgány společnosti, do nichž si může zřizovatel jmenovat svoje zástupce. Obchodní společnosti odpovídají za své závazky celým svým majetkem. Obecně lze vyslovit tezi, že pro účely obecné spolupráce

mezi obcemi (nikoliv tedy pro splnění konkrétního úkolu) je tato forma asi nejméně vhodná.

♦ **Smlouva o spolupráci**

Obce mají také možnost uzavřít s dalšími obcemi smlouvu o spolupráci. Z této smlouvy nevzniká žádná právnická osoba. Základní zásadou však je skutečnost, že smluvními stranami musí být pouze obce. Záleží pak jen na obsahu dohody, kdo bude činnost zajišťovat a jakým způsobem a jak se bude podílet na hrazení nákladů. Smlouva může být uzavřena jak na dobu určitou, tak na dobu neurčitou. Smlouva musí být vždy písemná a musí být předem schválena zastupitelstvy všech obcí, které jsou smluvními stranami. Zákon o obcích stanovuje základní náležitosti, které musí smlouva obsahovat.

Ekonomické aspekty a hospodaření mikroregionu:

V zájmu mikroregionů by z ekonomického hlediska měly být mimo jiné sledovány tyto oblasti:

- ♦ Příjmy a výdaje mikroregionu a skutečné náklady na fungování managementu mikroregionu.
- ♦ Majetek a závazky.
- ♦ Absorpční kapacita mikroregionu.
- ♦ Existence akčních plánů a jejich finančního vyjádření.

Firmy pro své finanční řízení často využívají tzv. finanční analýzu. Tradičně pojímaná finanční analýza se zaměřuje na rentabilitu (ukazatel zisku v různých podobách), likviditu (schopnost přeměňovat majetek v peníze a vyrovnávat jimi v krátkém horizontu závazky), tok hotovosti, financování (stabilita, finanční nezávislost, zadluženost, ...) či kapitálový trh (doba návratnosti vkladů, vnitřní hodnota akcií atp.). Tyto ukazatele vycházejí ze ziskového sektoru a vždy je není možné použít pro řízení mikroregionu, protože jsou konstruované pro organizace vytvářející primárně zisk.

Od mikroregionů lze spíše předpokládat finanční řízení pomocí nástrojů rozpočtový výhled, rozpočet a plán pokladního plnění rozpočtu. Jmenované nástroje jsou užívány zejména proto, aby zajistily efektivnost hospodaření mikroregionu a jeho dlouhodobě vyrovnané hospodaření. Pomocí těchto nástrojů jsou jednotlivé činnosti mikroregionu plánovány. Jsou jasně určeny cíle, jichž má být dosaženo a jejich priority. Činnostem jsou pak přiřazeny prostředky k jejich dosažení a je určen subjekt, který za jejich dosažení zodpovídá. Pomocí těchto nástrojů jsou jednotlivé cíle naplňovány a na základě informací v nich obsažených je prováděna průběžná i následná kontrola činnosti mikroregionu. Nástroje finančního řízení mají zajistit transparentnost nakládání

s finančními prostředky a zachytit dopady činnosti mikroregionu na jeho finanční pozici.^{58/} Používání zmíněných nástrojů nevylučuje sledování a porovnávání příjmové a výdajové stránky rozpočtu, zadlužení, likvidity atd. S rozpočtem a rozpočtovým výhledem by měly v současnosti běžně pracovat všechny dobrovolné svazky obcí, protože jde o nástroje, jejichž užívání vyžaduje zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Ostatní druhy mikroregionů by však měly mít k dispozici zjednodušenou formu rozpočtového výhledu, která bývá často vyžadována při žádostech o dotace. Pokud chtějí mikroregiony pracovat na svém rozvoji strategicky (systematicky), nástroj založený na principech rozpočtového výhledu by při svém finančním řízení rozhodně neměly vynechat o ročním plánování příjmů a výdajů nemluvě.

Pokud nezíská mikroregion významnou dotaci na svou činnost či na investice, jsou rozhodující pro jeho příjmovou stránku finanční možnosti členů. Příjmy mikroregionu jsou pak závislé na příjmech členských obcí (typicky u dobrovolných svazků). Rozhodující částí obecních příjmů jsou příjmy z daní, přičemž jejich objem pro každou jednotlivou obec určuje zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení daní, ve znění pozdějších předpisů. Přičemž rozhodující část daňových příjmů tvoří podíl na výnosu ze sdílených daní, který závisí především na počtu obyvatel dané obce. Z toho plyne, že velikost rozpočtu je z velké části přímo závislá na velikosti obce. S rostoucí velikostí rozpočtu pak obec může realizovat více aktivit pro rozvoj svého území a kvalitu života svého obyvatelstva. Příjmy mikroregionu jsou závislé na rozhodnutí představitelů členských obcí. Z předešlého lze odvodit, že čím větší jsou členské obce, tím větší má mikroregion šanci na vyšší příjmy, tím má lepší předpoklady pro naplňování svých cílů a rozvoj svého území.

Příjmovou stránku mikroregionu ovlivňují členské příspěvky. Ty bývají vybírány jako částka na člena (např. 10 000 Kč/rok) či částka na obyvatele žijícího ve členské obci (např. 5 Kč/obyvatele/rok, tj. obec se 100 obyvateli zaplatí roční členský příspěvek ve výši 500 Kč), nebo kombinací obojího. Vysoké členské příspěvky mohou být rozhodujícím faktorem o tom, jestli si bude moci mikroregion dovolit mít k dispozici kvalitní profesionální tým pracovníků.

Příjmy a výdaje je vhodné sledovat v rozlišení na běžné (tj. takové operace, které se vztahují k běžné, často se opakující činnosti mikroregionu) a kapitálové (související s investicemi či dlouhodobým majetkem). Přičemž

^{58/} HRABALOVÁ, S. *Teorie a praxe rozvoje měst a obcí*. Brno: Masarykova univerzita, 2004. s. 23.

je vhodné respektovat obecné pravidlo, že běžná část rozpočtu by měla být plánována jako přebytková, kdyby náhodou v průběhu roku došlo k nějakým neočekávaným výdajům či naopak k neočekávanému snížení běžných příjmů. Přebytkem běžného rozpočtu lze vytvářet rezervu pro hospodaření v příštích letech na tvorbu zdrojů pro investice. Pokud má mikroregion v plánu realizovat nějakou investici, měl by zvážit nepřinese-li její realizace v budoucnu požadavky na běžné výdaje a pokud ano, jestli je v běžné části rozpočtu na tyto výdaje dostatečný prostor. Z tohoto pohledu jsou pak ideální investice (kapitálové výdaje), které jsou schopné podílet se na přebytku běžného rozpočtu. Samozřejmě za podmínky, že investice nebude mít nadměrné negativní dopady z případného zadlužení nutného k její realizaci (příklad výstavba multifunkční sportovní haly přispívá k rozvoji území a kvalitě života obyvatelstva, tj. je v souladu s možnou prioritou mikroregionu a navíc komerční pronájem některých prostor, který je vyšší než provozní náklady na chod zařízení, přináší příjem do běžné části rozpočtu mikroregionu).

Pro analýzu a srovnávání mikroregionů je nedostačující zabývat se pouze celkovými příjmy a výdaji. I když časová řada těchto ukazatelů může mít svou vypovídací hodnotu. Výdaje lze dále analyzovat např. dle oblastí kam plynou, tedy v souvislosti s tím, jaké služby či statky jsou jejich prostřednictvím zajišťovány. Pro potřeby porovnávání je vhodné pracovat s příjmy a výdaji přepočtenými na jednoho obyvatele.

Při porovnávání efektivnosti několika mikroregionů jsou ukazatele přepočtené na jednoho obyvatele nebo se poměří jinými kategoriemi (např. rozlohou, počtem sdružovaných členů, počtem podnikatelských subjektů, počtem určitých zařízení (sociálních, pečovatelských, sportovních, zdravotnických atp.). Při porovnávání mikroregionů je třeba si uvědomit také to, že rozsah vykonávaných činností jednotlivými mikroregiony je různý, což má pak přímý vliv na příjmy a výdaje mikroregionů. Je-li rozsah činností hodně rozdílný může být pro porovnání vhodnější použít příjmy a výdaje přepočtené na jednotku výkonu, např. na kilometr spravovaných cyklostezek, na klienta sociálního zařízení apod.

Jedním z problémů, který vzniká při zjišťování výdajů mikroregionu, je ten, že účetnictví mikroregionu někdy nezachycuje úplné náklady na fungování managementu mikroregionu. Běžně se stává, že některé náklady (někdy i většinu z nich) nese obec, kde má mikroregion sídlo a která mu poskytla prostory a prostředky pro fungování. To je samozřejmě pochopitelné a takovýto postup nelze mikroregionům ani z ekonomického hlediska nikterak vyčítat.

Každá organizace by se však měla zajímat o skutečné náklady na svůj chod, a způsob, jakým mikroregiony fungují, toto někdy neumožňuje a zakládá to předpoklad zkreslené představy o efektivitě fungování managementu

mikroregionu. „Skryté“ náklady obvykle nelze zjistit přesně, ale k finančnímu řízení mikroregionu postačí i kvalifikované odhady, které lze učinit např. z režijních nákladů obecního/městského úřadu, kde mikroregion sídlí. V zájmu všech sdružených obcí by mělo být tyto náklady vyčíslit proto, aby nedocházelo k různým nedorozuměním a sporům. Vyčíslení podpoří transparentnost a otevřenost vztahu mezi obcemi. Příkladem skrytých nákladů může být:

♦ **Mzda manažera**

Manažer je zaměstnancem města/obce, kde má mikroregion své zázemí, v náplni práce má výkon činností pro město/obec a částečně či zcela pro mikroregion. Náklady z výkonu jeho práce však vznikají městu/obci, kterého je zaměstnanec. K vyčíslení nákladů je třeba znát mzdové náklady pracovníka a odhad toho, kolik pracovní doby věnuje na činnost města/obce a mikroregionu). Výhodnější, jak vyplývá z dalších nákladů, je zjistit režijní náklady města/obce na jednoho pracovníka a ty upravit o poměr pracovní doby (velikost úvazku), který zaměstnanec věnuje práci pro mikroregion. Správnému odhadu velikosti úvazku manažera mikroregionu napomůže detailní rozpracování náplně práce této pozice.

♦ **Mzda účetní**

Obdobné jako u mzdy manažera. Lze narazit i na variantu, že manažer mikroregionu je zároveň účetním.

♦ **Režijní náklady**

Patří sem náklady na chod organizace, který by mikroregion platil, kdyby mu město/obec či jiná instituce neposkytla prostorové a materiální zázemí. Mikroregion někdy platí určitou částku za využívání prostor, tato částka však nemusí odpovídat nákladům reálným, které by mikroregion platil, kdyby si potřebné prostory pronajal a hradil veškeré náklady na svůj chod samostatně. Tyto náklady plynou z existence a organizačního uspořádání mikroregionu. Zahrnout sem lze náklady na energie (elektřina, plyn, atp.), vodné, stočné, materiální náklady (např. kancelářské potřeby), cestovní výdaje, náklady na vzdělávání, telefonní poplatky, poplatky za internet, poměrná část mzdy obslužných pracovníků (např. správce počítačové sítě, účetního města/obce, uklízečky, ...) atp.

♦ **Majetkové náklady**

Poměrná část nákladů na pořízení, údržbu a opravy majetku. Např. vybavení kanceláře mikroregionu nábytkem, počítačové vybavení, služební automobil, služební mobil a další.

♦ **Odměny statutárních zástupců**

Statutární zástupci mikroregionů bývají často starostové či místostarostové členských obcí. Aby nebyl výčet skrytých nákladů neúplný, je možné zařadit

do něj i odměny těchto zástupců. Statutární zástupci vykonávají totiž někdy tuto práci v rámci výkonu funkce starosty či místostarosty (někdy právě na úkor těchto funkcí). Za výkon funkce starosty (místostarosty) je jim vyplácena odměna z rozpočtu obce, ve které byly zvoleni.

Mikroregion není soukromou firmou, proto jeho výstupem není zisk, ale užitek. I přes to, že užitek je špatně měřitelný, měl by se mikroregion pokusit o úvahu či zhodnocení toho, zda přínosy (užitek) z fungování mikroregionu dostatečně vyvažují náklady na jeho existenci a fungování a zda-li by stejných výsledků nemohlo být dosaženo efektivnější (levnější) cestou. Náklady na fungování mikroregionu lze porovnávat např. se získanými dotacemi nebo s počtem a kvalitou akcí, které by se bez přispění mikroregionu neuskutečnily.

Předmětem zájmu ekonomického hodnocení fungování mikroregionu může být i velikost (rozsah) majetku mikroregionu. Velikost majetkové základy je odvislá od rozsahu činností, které mikroregion vykonává a od organizačního zajištění chodu mikroregionu. Méně majetku pro výkon svých činností bude potřebovat mikroregion, který např. „jen“ pomáhá členským obcím se získáváním dotací na jejich projekty, a ten, který zajišťuje poskytování vybraných veřejných služeb (např. domova důchodců, pečovatelské služby, pořádání kulturních akcí). Rozdíl bude i v potřebě vlastnit majetek u mikroregionu, jehož fungování je samostatné nebo integrované do jiné instituce (např. obce s rozšířenou působností).

Mikroregion by měl také dbát o svůj finanční majetek. Vedle běžných provozních plateb mikroregionu jsou kladeny vyšší nároky na financování výdajů souvisejících s realizací projektů, na které mikroregion získal dotaci. Při realizaci takovýchto projektů je mikroregion často nucen hradit náklady na realizaci ze svého rozpočtu a až po dokončení projektu dostane přislíbenou dotaci.

Jedním z okruhů, na které by se měla ekonomická analýza mikroregionu zaměřit, je i sledování přijímání cizích prostředků, rozhodování o nich a sledování dluhu. Dluh vzniká přijetím cizích prostředků. Dluh by měl být stále sledován, protože s jeho výší roste i výše nesplácených úroků a zvyšuje se riziko možnosti jeho pozdějšího splacení. Tvorba dluhu má smysl jen v případě, že jej daný mikroregion dokáže splácet. Hlavní příčinou vzniku dluhu u obcí a jejich různých sdružení je nutnost financování nákladných investičních akcí.

Pokud se mikroregion rozhodne zadlužit, měl by být schopen odpovědět si na otázky - z čeho bude dluh splácet, jaké budou finanční dopady na ekonomiku subjektu, čím bude třeba dluh zaručit či v jaké míře vzroste celkové zadlužení subjektu.

Z ekonomického hlediska lze říci, že krátkodobé zadlužení je nejlevnějším cizím zdrojem. Např. závazky vůči dodavatelům nejsou zpravidla úročeny

vůbec, to stejné lze říci i o půjčkách od členských obcí, krátkodobé bankovní úvěry mívají nižší úrokové zatížení než dlouhodobé, neboť je banky považují za méně rizikové. Mikroregiony nejčastěji využívají krátkodobé zadlužení k překlenutí časového nesouladu mezi realizací projektu a přijetím dotace na jeho financování. Proto se jich nemusí mikroregion obávat, ovšem za předpokladu, že je schopen tento nesoulad v rámci jednotlivých lhůt splatnosti překonat. Je-li schopen mikroregion vytvářet v průběhu sledovaného období dostatek prostředků na plynulou úhradu krátkodobých závazků, lze říci, že je s jeho likviditou vše v pořádku.

Při hodnocení ne/úspěšnosti mikroregionu je dobré myslet i na dotace, které sice nezískal přímo mikroregion, ale jeho členové právě díky pomoci mikroregionu. U hodnocení absorpční kapacity mikroregionu je vhodné sledovat všechny dotace, které byly na území mikroregionu ve sledovaném období alokovány. A až po zjištění všech získaných finančních prostředků je rozlišit na ty, které byly získány zásluhou mikroregionu a na ostatní. Zjištěná data lze pak vzájemně porovnávat a sledovat jejich vývoj v čase.

Na ekonomickou stránku by mělo být myšleno také při zpracování strategických dokumentů a dokumentů na ně navazujících, tj. akční plán a finanční rámec akčního plánu. Finanční rámec by měl co nejvíce odpovídat realitě a ne být jen jakýmsi „náštřelem“ možné až vysněné budoucnosti mikroregionu.

Při tvorbě strategie a potažmo jejího finančního vyjádření by se měl mikroregion zamyslet nad schopností naplnit všechny své priority v dostatečném rozsahu a zvážit, zda-li je naplnění v zanedbatelném rozsahu přijatelné. Nebylo by lepší věnovat prostředky jen do jedné klíčové oblasti a tu rozvinout zodpovědně, oproti rozdělování prostředků do několika aktivit, kterými však nebude možné dosáhnout požadovaných cílů. V úvaze lze vycházet z toho, že mnoho dotačních titulů v souladu s principem doplňkovosti (kdy poskytnuté prostředky by měly tvořit jen část celkových prostředků potřebných na realizaci projektu) vyžaduje u mikroregionů přibližně 20 - 25 % spoluúčast. Mikroregion se pak může pokusit odhadnout, jestli je schopen vlastní podíl uhradit ze svého rozpočtu a případně z rozpočtu všech svých členů (myšleno z prostředků rozpočtů, které nejsou mandatorními výdaji a je možno je využít k realizaci projektů). Je-li tomu tak, pak lze finanční vyjádření strategie považovat za reálné.

Do tvorby strategie vstupuje ještě jeden velmi významný a zatím stále zanedbávaný aspekt, kterým je stanovení odpovědnosti za realizaci strategie či konkrétních projektů, které usilují o naplnění cílů a priorit ve strategii obsažených. Stanovení odpovědnosti je vstřícným krokem vůči občanovi mikroregionu. Navržení sankcí za nesplnění úkolů je dokonce vyjádřením obrovské

vůle skutečně pracovat ne v osobní prospěch představitelů mikroregionu, ale ve prospěch svých občanů a rozvoj spravovaného území. Stanovení odpovědnosti a sankcí za nenaplnění strategie může zabránit soustředění prostředků do těžko realizovatelných projektů.

^{61/} Nebo i jiné společné služby, jako například provoz „soukromé“ železnice prostřednictvím mikroregionu Údolí Desné na Šumpersku.

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Místo dlouhého epilogu jsou na závěr uvedeny některé nejpalcivější problémy venkova a mikroregionů, které jsou následně rozpracovány do klíčových tezí a námětů pro jejich další studium a výzkum.

Poděkování patří také všem kolegům, přátelům a příznivcům venkova, kteří aktivně přispěli do této publikace. Především:

- ♦ Ing. Evě Škrabalové, Tomáši Šulákovi a Jiřímu Pavlátovi – Centrum pro komunitní práci,
- ♦ Ing. Janu Balkovi – Mikroregion Hranicko,
- ♦ PhDr. Oldřichu Čepelkovi – Tima Liberec.

Klíčové problémy venkovských obcí a mikroregionů:

- ♦ nedostatek vlastních finančních prostředků obcí a mikroregionů,
- ♦ nevhodná struktura a nedostatek obecního a mikroregionálního majetku
- ♦ vysoká nezaměstnanost,
- ♦ mnoho nevyužitých budov a ploch – tzv. „brownfields“, především zemědělských budov a areálů,
- ♦ nízký počet obyvatel,
- ♦ „staré“ obyvatelstvo,
- ♦ „Brain drain“ – odchod mladého obyvatelstva z venkova,
- ♦ nedostatečná úroveň školství na venkově,
- ♦ nedostatečná infrastruktura a vybavenost obcí,
- ♦ špatná dopravní obslužnost a spojení s okolními obcemi,
- ♦ konkurence uvnitř mikroregionů a okolních obcí,
- ♦ „neprofesionální“ a často jen externí management mikroregionů,
- ♦ neschopnost managementu mikroregionů získat externí finanční prostředky (dotace, granty),
- ♦ neaktivní obyvatelstvo – nízká identifikace „stakeholders“ – klíčových aktérů v mikroregionech,
- ♦ nekoordinované řešení místních problémů – veřejná správa versus soukromá sféra.

Klíčové teze

Význam mikroregionů

Správně fungující mikroregion má řadu pozitivních efektů, které spočívají v identifikaci místních obyvatel s územím v širším kontextu, uvědomění si, že zde mají své místo, svoji roli a „někoho – mikroregionální manažer“, kdo jim rozumí a pomůže. Mikroregiony pak mohou díky efektivně fungujícímu managementu rozvoje přispět k efektivitě rozdělování dotací. Významným prvkem je přitom vzájemná diskuse zástupců obcí, neziskových organizací a podnikatelů o rozvojových potenciálech a potřebách mikroregionů. Mikroregiony tedy umožňují efektivní využívání místních i externích zdrojů.

Vyhodnocování činnosti mikroregionů

Mikroregiony se mnohdy vyznačují nízkou schopností vyhodnocovat rozvojové aktivity. Mikroregiony nedisponují nástroji pro hodnocení efektivity vlastní činnosti. Z tohoto důvodu je důležité nacházet či nadále zkvalitňovat prostředky, které napomohou vyhodnocovat jejich činnost a budou zároveň společným regulačním nástrojem ze strany donátorů. Z tohoto úhlu pohledu se nám jeví nejlepší rozvíjet a pokračovat ve zdokonalování indikátorů pro hodnocení efektivity managementu a dalších benchmarkingových nástrojů, určených pro venkovské mikroregiony, vedoucích k eliminaci negativních trendů v rozvoji mikroregionů.

Meziobecní spolupráce

O meziobecní spolupráci se začalo hovořit v souvislosti se sdíleným zajištěním výkonu určitých funkcí obcí, díky kterému by mohlo být dosahováno úspor ve výdajích na zajištění výkonu samosprávy v malých obcích. Dosaďadní návrhy směřují k vytvoření nového modelu spolupráce obcí, tzv. společenství obcí, který by zvýšil efektivitu místní správy a samosprávy. Tyto návrhy meziobecní spolupráce mají za cíl motivovat obce více ke spolupráci při zajištění sociálně-ekonomického rozvoje svých mikroregionů a přiznat jim určité obligatorní funkce. Přiznává sdruženým obcím společné administrativní zázemí, které by bylo nástrojem sdílení výkonu vymezených funkcí. Při spolupráci obcí je uvažováno o zvýšení motivace obcí formou možnosti získat vyšší objem sdílených daní.

Problematická oblast návrhu je však skryta v kritériích, jež by společenství obcí měla splňovat. Návrh předpokládá, že finanční pobídka bude svazky obcí motivovat k transformaci do společenství obcí. Snad proto je řada

kritérií navrhovaného institutu odvozena z »analýzy« současného stavu na poli spolupráce obcí.

Navrhovaný model společenství obcí může místně pomoci řešit vytčené problémy, ale zároveň vytvořit řadu jiných. Sám se tak při realizaci snadno stane nejen nástrojem vyrovnávání rozdílů, ale také příčinou vytváření nových nerovností. V úhrnu může být zpochybněno i klíčové kritérium navrhovaných změn, kterým je efektivita využití ekonomických a lidských zdrojů na venkově.

Celý okruh problémů, se kterými se malé obce potýkají zejména v oblasti přenesené působnosti, lze sotva řešit čistě ekonomickými nástroji. Základ jakéhokoli úspěšného řešení by měl být založen na seriózní a důkladné analýze současného stavu i zahraničních zkušeností v dané oblasti a důkladném vyjednání změn s dotčenými subjekty.

Realizace úspor prostřednictvím mikroregionů

Význam mikroregionu je především v souvislosti se značnými náklady, které rozdrobenost samospráv v České republice přináší, nehledě na nízkou schopnost malých obcí poskytovat kvalitní výkon správy obcí. Pokud je teritoriální spolupráce obcí v mikroregionech východiskem a alternativou legislativní neintegrace obcí, měla by přinášet i úspory tak, aby se o ni mohlo hovořit jako o alternativně plnohodnotné. Pozitivním příkladem snahy o úsporná opatření je spolupráce obcí při společném nákupu služeb (odpadové hospodářství, poradenské služby)^{59/} nebo při sdílení veřejných služeb (obecní policie, záchranný hasičský sbor). Je však třeba je mapovat a vytvářet z nich dobrou praxi využitelnou jako návod pro ostatní mikroregiony.

Překryv mikroregionů

Orientaci mezi mikroregiony znesnadňuje řada překryvů, ke kterým v mikroregionech dochází. Existují obce, které jsou členy více mikroregionů. Při víceméně živelném vzniku mikroregionů vznikaly i mnohdy málo logické územní celky, ve kterých se obcím špatně spolupracuje. Počáteční orientace na „honbu“ dotací z Evropské unie (očekávání byla ovšem nerealistická) zamlžila smysl regionální spolupráce obcí. Přesto je v současných českých podmínkách nutné rozlišovat překryv založený na 2 rovinách:

- ♦ dobrovolnosti (obce mají dle zákona o obcích možnost dobrovolného sdružování v jednom či více svazcích či jiných typech sdružení) – v tomto případě,

^{59/} Nebo i jiné společné služby, jako například provoz „soukromé“ železnice prostřednictvím mikroregionu Údolí Desné na Šumpersku.

- nelze obcím překryv v různých mikroregionech nijak vyčítat, pokud se však jedná o mikroregiony, které „řeší“ rozdílné rozvojové aktivity,
- ♦ účelovosti (některé obce však vede k překryvům „honba“ za dotacemi) – v tomto případě je nutné (a některé programy to již „řeší“ – například LEADER, který výhradně nařizuje, aby došlo k územní celistvosti a nedocházelo ke členství jedné obce v jiné MAS – jedná se o rozumný způsob, jak zabránit „handlování“ o obce v rámci fungování MASEk), aby překryv neexistoval, a to z důvodů kumulace finančních prostředků „pro jen pár vyvolených a vychytralých“.

Financování mikroregionů

Financování mikroregionů je slabou stránkou. Vlastní zdroje, které si mikroregiony vytváří jsou v porovnání s rozpočty obcí nedostatečné a většinu financování projektů je založeno na externích dotačních prostředcích. Obce jsou málo přesvědčeny o užitečnosti mikroregionů a jejich činnost nechávají v rukou štěstěny, při získávání dotačních titulů.

Financování managementu mikroregionů

Doposud neexistuje jednoznačně cílená podpora pro zavádění a stabilizaci managementu mikroregionů. Jedinými adekvátními druhy podpory managementu mikroregionu jsou:

- ♦ „POV MMR“, který v rámci dotačního titulu 6 Projekty obcí na vzdělávání a poradenství v oblasti rozvoje venkova a obnovy vesnice podporuje vzdělávání a poradenství pro více obcí (spíše regionálního významu).
- ♦ A „krajská POV“ v rámci dotačních titulů zaměřených na projekty mikroregionu na vzdělávání a poradenství, společné rozvojové projekty a zpracování střednědobých koncepcí rozvoje území, v rámci nichž jsou podporovány projekty mikroregionů na vzdělávání a poradenství (např. podpora vzniku funkce pečovatele – poradce, pod.) .

Přesto společnými problémovými okruhy těchto dotačních titulů se všeobecnými podmínkami pro poskytnutí dotace, které nedovolují financovat funkce poradců a manažerů, je hrazení mzdových a ostatních osobních nákladů.

Na základě dlouholetých zkušeností se domníváme, že je potřeba začít diskutovat o změně těchto vhodných nákladů tak, aby mzdové a ostatní osobní výdaje spojené s výkonem interních mikroregionálních manažerů byly uznány. Dalším doporučením je zahrnout plně či aspoň částečně provozní výdaje mikroregionů včetně výdajů na administraci, údržbu, půjčovné, nájem, telefonní poplatky, stravné, cestovné, parkovné a výdaje na pohoštění, které jsou formulovány jako nevhodné. Některé z těchto „nevhodných nákladů“ vedou

mikroregiony ke snaze „šetřit“ na rozvoji a „péči“ o své území prostřednictvím zavádění managementu mikroregionů.

Krajské financování

Kraje k mikroregionům a místním akčním skupinám nepojaly zatím dostatečnou důvěru, která by jim pomohla tuto připravenou strukturu více využít při svých představách rozvoje, a mikroregiony využívají spíše pro přenos informací o obcích. Na krajské úrovni se v současnosti jedná pouze o financování rozvojových aktivit mikroregionů z krajských POV, které se diametrálně liší výší finanční podpory v rámci jednotlivých krajů. V rámci těchto nebo i jiných krajských programů je pak naprostý problém financovat interní management mikroregionů. Z hlediska MAS je situace ještě složitější, a často hrozí, že pokud MAS neuspěje v „celorepublikové soutěži“ v rámci programů LEADER, tak je odsouzena k zániku, či v lepším případě k „pouhému přežívání“. Východiskem je proto z hlediska krajů vytvoření „nových programů“, které by paušálním způsobem svěřily určité částky z externích dotací pro vlastní rozdělení mikroregionem po vzoru programu LEADER.

Negativní jevy v MAS

Rychlý rozvoj MAS vede v některých případech k negativním jevům: MAS je někdy fakticky uzavřenou skupinkou několika dobře informovaných jedinců (starostů i podnikatelů), nepracuje dostatečně otevřeně, aby vzbudila pozornost a důvěru místní komunity, chápe se jen jako nástroj k získání peněz, nikoliv jako prostředek ke sdružení zájmů a sil aktivních subjektů v regionu, vůči okolí volí spíše konkurenční než kooperativní strategii atd. Přesto jsou MAS jako celek a jejich působení jednoznačně velkým posunem vpřed k dlouhodobé spolupráci a partnerství na venkově, k oživení venkovských regionů, k posílení jejich soběstačnosti a mobilizaci jejich sil.

EAFRD versus ROP – budoucnost venkova?

Je nezbytné zmírnit nepříznivé dopady limitu velikosti obce 2 000 obyvk./km² jako kritéria přijatelnosti žadatele na typicky venkovské obce, které jsou vydefinovány v rámci Programu rozvoje venkova (PRV) a Regionálních operačních programech (ROP), kdy by při striktním uplatňování tohoto kritéria nemohli žadatelé z těchto obcí být způsobilí. Jako vhodný nástroj lze použít např. jmenovitý výčet obcí, které jsou pro podporu zařazeny, přestože jejich počet obyvatel přesahuje 2000. Podpora poskytovaná v rámci PRV musí být koordinována s podporou poskytovanou v rámci ROP tak, aby mohly být v rámci obou programů zařazeny podobné aktivity a dělicí čáry byly vedeny

prostřednictvím kritéria velikosti příjemce a nikoliv na základě typu intervence. Tím budou odstraněny dosavadní pochybnosti o překryvech ROP a PRV.

Problémy mikroregionů a MAS

Mezi nejtěživější problémy patří neexistence zálohového financování projektů a přemrštně komplikovaný, striktní a neodůvodněně detailní propletec pravidel a podmínek dotací.

Další klíčová doporučení, které je vhodné přijmout pro zlepšení rozvoje venkovských mikroregionů:

- ♦ **Konsolidovat území mikroregionů** – regulovat členství obcí ve více mikroregionech a zpřehlednit tak strukturu mikroregionů. Dnešní nepřehledná struktura mikroregionů brání většímu využití jejich existence.
- ♦ **Posílení managementu rozvoje mikroregionů** – složka regionálního managementu mikroregionů je zatím nedostatečná. Mikroregiony potřebují posílit iniciační a výkonnou složku managementu. K tomu je možno využít motivačních finančních nástrojů (POV) a pozitivních příkladů výhodnosti zajištění těchto složek. Navíc výkonná složka managementu usnadňuje přípravu společných projektů. Její posílení bude mít příznivý dopad na vzrůst absorpční kapacity.
- ♦ **Realizace úspor prostřednictvím mikroregionů** – nedostatečná snaha realizovat úspory v rámci meziobecní spolupráce uvnitř mikroregionů - například sdílení administrativních služeb (účetnictví, ekonomické a právní poradenství), zajištění společných služeb (likvidace odpadů, sociální služby, obecní policie, zdravotnické služby) a v dalších oblastech.
- ♦ **Větší uplatnění principů LEADER** – větší využití principů LEADER povede k větší odpovědnosti obyvatel mikroregionů za rozvoj svého vlastního území a dále povede ke znásobení dopadů úsilí samospráv mikroregionu díky zapojení spolků, zájmových organizací a místních podnikatelů do přípravy a realizace projektů.
- ♦ **Příklady dobré praxe** – jsou třeba k pozitivní motivaci představitelů mikroregionu posunout se od tradičního způsobu práce k novým přístupům a inovacím.
- ♦ **Zavádění indikátorů pro hodnocení efektivity managementu mikroregionů** – využitím nástroje pro vyhodnocování činností mikroregionů a naplňování daných strategických cílů bude dosahováno zkvalitňování a profesionalizace mikroregionů, a zároveň bude umožněno vytvořit

objektivní způsob informování veřejnosti o realizaci jednotlivých aktivit v mikroregionech.

- ♦ **Zjednodušení administrace projektů** – Pro lepší efekt využití finančních prostředků z Evropské unie v příštím programovacím období 2007–2013 by bylo třeba především zjednodušit nepřiměřené formální požadavky na projektové žádosti a na monitoring realizace projektů, a zajistit plné zálohové financování přijatých projektů.

C

**Seznam
literatury a zdrojů**



LITERATURA

- ♦ ADAMČÍK, S.: **Regionální politika a management regionů, obcí a měst**, Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, r. 2000, 133 s., ISBN 80-7078-837-2.
- ♦ BALEK, J., **Spolupráce obcí v rozvoji venkovských regionů** (Olomoucký a Zlínský kraj), Diplomová práce, Česká zemědělská univerzita Praha, 2006
- ♦ BARTUŠEK, O. **Porovnání českých a evropských ukazatelů rozvoje venkova**. Urbanismus a územní rozvoj. Ročník III. Číslo 2/2000. s. 2–11.
- ♦ BLAŽEK, L. **Úvod do teorie řízení podniku**. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2001. 136 s. ISBN 8021020857.
- ♦ DONNELLY, J. H. A KOL. **Management**. Grada Publishing: Praha, 2004. 824 s. ISBN 80-8169-422-3.
- ♦ GaREP, **Strategie rozvoje cestovního ruchu turistického regionu Jizerské Hory** – „Koncepce spolupráce a intenzivní podpory subjektů v oblasti cestovního ruchu na území turistického regionu Jizerské hory“. 2006. Dostupné na: <http://www.jizerky.cz/dalen/usr/a/strategie-rozvoje/spoluprace.doc?PHPSESSID=v> s. 6
- ♦ HORVÁTH & PARTNERS. **Balanced Scorecard v praxi**. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. 386 s. ISBN 3-7910-1813-2.
- ♦ HRABALOVÁ, S. KLÍMOVÁ, V. NUNVÁŘOVÁ, S. **Metody a nástroje řízení ve veřejné správě**. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 130 s. ISBN 80-210-3679-6.
- ♦ HRABALOVÁ, S. NUNVÁŘOVÁ, S. OPLUŠTILOVÁ, I. **Řízení místních samospráv**. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 76 s. ISBN 80-210-4158-7.
- ♦ HRABALOVÁ, S. **Teorie a praxe rozvoje měst a obcí**. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 99 s. ISBN 80-210-3356-8.
- ♦ KAMENÍČKOVÁ, V. **Stojí za to usilovat o slučování?** Obec a finance, 2003, roč. 9, č. 4, s. 22–23.
- ♦ MAJEROVÁ, V. **Sociologie venkova a zemědělství**. Praha: ČZU v Praze PEF, 2003. 254 s. ISBN 80-213-0651-3.
- ♦ MAŘEKOVÁ, H., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A. a kol. **Velký sociologický slovník**. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. s. 1380.
- ♦ **Národní strategický plán rozvoje venkova ČR na období 2007-2013** Dostupný na: <http://www.mze.cz/Index.aspx?tm=1&deploy=2307&typ=2&ch=74&ids=2406&val=2406>

- ♦ **Návrh věcného záměru novely zákona o obcích** (nová forma meziobecní spolupráce), [on-line]. Praha: Ministerstvo vnitra, 2005. Dostupný na: http://www.vnitro.cz/odbor/reforma/nov_obce.html
- ♦ **NUNVÁŘOVÁ, S. Český venkov a problematika aplikace moderních metod do řízení obcí.** In Aktuálně problémy rozvoja vidieka v SR. Nitra: Slovenská akademia pôdohospodárskych vied, 2005., od s. 76-80, 5 s. ISBN 80-89162-17-7.
- ♦ **PELCL, P., ROSECKÝ, D., ORINIAKOVÁ, P., Zapojení veřejnosti do plánování regionálního rozvoje,** CpKP, 2001, ISBN: 80-7212-189-8
- ♦ **PERLÍN, R. Venkov, typologie venkovského prostoru.** [online]. Dostupné na: <http://www.mvcr.cz/odbor/reforma/perlin.pdf>
- ♦ **Pravidla pro poskytování dotací ze státního rozpočtu v rámci programu LEADER ČR pro rok 2006** Dostupné na: <http://www.mze.cz/Index.aspx?ch=74&typ=1&val=37120&ids=0>
- ♦ **Problematika malých obcí,** Obec a Finance [on-line]. 2003, č. 5. Dostupný na: <http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=5783262>.
- ♦ **Program rozvoje venkova ČR na období 2007–13** Dostupný na: <http://www.mze.cz/Index.aspx?tm=1&deploy=2307&typ=2&ch=74&ids=2676&val=2676>
- ♦ **Přehled programů rozvoje v působnosti Ministerstva pro místní rozvoj ČR,** Dostupné na: <http://www.mmr.cz/index.php?show=010002002&lang=1>
- ♦ **Příručka člena zastupitelstva obce,** Praha 2002, 180 s.
- ♦ **RYŠAVÝ, D., Mohou společenství obcí vzniknout transformací mikroregionů?,** in Moderní obec, 1/2006, str. 34
- ♦ **Sborník Český venkov 2000 – Základní údaje,** Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně-ekonomická fakulta, Praha 2000, 250 s., ISBN 80-213-0915-6.
- ♦ **SEKANINOVÁ, A. Formy spolupráce obcí.** Brno: Masarykova univerzita (diplomová práce), 2005.
- ♦ **SLEPIČKA, A. Venkov a/nebo město, lidé, sídla, krajina.** 1. vyd. Praha: Svoboda, 1981. s. 26.
- ♦ **STRECKOVÁ, Y. Rozhodování ve veřejném sektoru.** Interní materiál k výuce předmětu. Masarykova univerzita: Brno, 1998.
- ♦ **Strategie regionálního rozvoje České republiky pro léta 2007–2013** Dostupný na: <http://www.mmr.cz/index.php?show=001024004003>

- ♦ ŠKRABAL, I., RYŠAVÝ, D., **Výzkum zavádění managementu rozvoje jako nástroje zvyšování absorpční kapacity a úspor finančních prostředků v mikroregionech** – Výzkum a analýza typologie managementu v mikroregionech Olomouckého a Zlínského kraje, Centrum pro komunitní práci, Olomouc, 2005, ISBN 80-86902-17-X, 46 s.
- ♦ VAJDOVÁ, Z., ČERMÁK, D., ILLNER, M., **Autonomie a spolupráce: důsledky ustavení obecního zřízení v roce 1990**, Sociologický ústav Akademie věd České republiky, Praha 2006, 109 s., ISBN 80-7330-086-9
- ♦ VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. **Management**. Teorie a praxe 80. a 90. let. Management Press: Praha, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1.
- ♦ WRIGHT, G. NEMEC, J. **Management veřejné správy**. Teorie a praxe. Ekopress: Praha, 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.
- ♦ Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- ♦ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších úprav
- ♦ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.
- ♦ Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech), ve znění pozdějších úprav.
- ♦ Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- ♦ Centrum pro komunitní práci – www.cpkp.cz
- ♦ Český statistický úřad – www.czso.cz
- ♦ Leader – www.leaderplus.cz
- ♦ Mikroregion Hranicko – www.mikroregion-hranicko.cz
- ♦ Mikroregion Moštěnka – www.mostenka.cz
- ♦ Ministerstvo pro místní rozvoj ČR – www.mmr.cz
- ♦ Ministerstvo zemědělství ČR – www.mze.cz
- ♦ Strukturální fondy EU – www.strukturální-fondy.cz
- ♦ Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj – www.timur.cz
- ♦ Ústav územního rozvoje – www.uur.cz

SEZNAM ZKRATEK

- ♦ BSC - Balanced Scorecard
- ♦ ČOV - čistička odpadních vod
- ♦ ČR - Česká republika
- ♦ ČSÚ - Český statistický úřad
- ♦ DPČ - Dohoda o provedení činnosti
- ♦ DPP - Dohoda o provedení práce
- ♦ DSO - dobrovolný svazek obcí
- ♦ EAFRD - European Agricultural Fund for Rural Development - Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
- ♦ EAGGF - Evropský zemědělský garanční a podpůrný fond
- ♦ ECI - European common indicators - Evropské společné indikátory
- ♦ EIA - Environmental Impact Assessment - Posuzování vlivů na životní prostředí
- ♦ EU - Evropská unie
- ♦ EUROSTAT - Evropský statistický úřad
- ♦ GIS - Geografický informační systém
- ♦ CHKO - chráněná krajinná oblast
- ♦ IC - Informační centra
- ♦ LAG - local action group
- ♦ LEADER - Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale - Propojování akcí hospodářského rozvoje venkova
- ♦ MAS - místní akční skupiny
- ♦ MFČR - Ministerstvo financí České republiky
- ♦ MHD - Městská hromadná doprava
- ♦ MOS - Městská a obecní statistika
- ♦ MR - mikroregion
- ♦ MS - Mandátní smlouva
- ♦ MZe ČR - Ministerstvo zemědělství České republiky
- ♦ NNO - nestátní nezisková organizace
- ♦ OECD - Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
- ♦ OPRVMZ - Operační program rozvoj venkova a multifunkční zemědělství
- ♦ ORP - obec s rozšířenou působností
- ♦ POV - Program obnovy venkova
- ♦ POV MMR - Program obnovy venkova Ministerstva pro místní rozvoj
- ♦ PRV - Program rozvoje venkova
- ♦ PSC - Professional servise center - sekretariát

- ♦ ROP – Regionální operační program
- ♦ SAPARD – Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development – Speciální předvstupní program pro zemědělství a rozvoj venkova
- ♦ SD – Smlouva o dílo
- ♦ SLDB – Sčítání lidu, domů a bytů
- ♦ ÚPD – Územní plánovací dokumentace
- ♦ VH – valná hromada
- ♦ ZS – Zaměstnanecká smlouva

D

Přílohy



PŘÍLOHA Č. 1 – PŘÍKLAD PŘÍPRAVY A ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE – HARMONOGRAM PRACÍ

poř.	krok	poznámka
1.	Setkání se starosty	vysvětlení přípravy strategie, ustavení koordinační skupiny, ustavení pracovních skupin
2.	Setkání členů pracovních skupin	vysvětlení přípravy strategie, určení harmonogramu prací
3.	Řízené rozhovory	získávání prvotních informací pro přípravu situační analýzy, získávání kontaktů
4.	1. kolo setkání pracovních skupin	cílem je doplnit informace pro přípravu situační analýzy
5.	Příprava situační analýzy	ve spolupráci s odborníky (regionální rozvojová, katedra geografie, odborníci na rozvoj venkova, urbanisté, ekologové...)
6.	Připomínkování pracovní verze situační analýzy v pracovních skupinách	pouze písemně, zajišťují předsedové pracovních skupin
7.	Setkání koordinační skupiny	připomínkování a schválení pracovní verze situační analýzy
8.	2. kolo setkání pracovních skupin	příprava SWOT analýzy (zpracovatel jen facilituje jednání, obsah formulují členové pracovních skupin)
9.	Úprava a dopracování SWOT zpracovatelem	zpracovatel upraví formulačně a doplní pohled zvenku
10.	setkání koordinační skupiny	připomínkování a schválení SWOT analýzy, formulace vize (návrh vize přednese zpracovatel)
11.	distribuce první verze strategie členům pracovních skupin	alespoň 14 dní ponechat na připomínkování

12.	3. kolo setkání pracovních skupin	připomínkování a doplnění strategie rozvoje (Priority a cíle), formulace prvních návrhů opatření
13.	Úprava a dopracování opatření zpracovatelem	Připomínkování navržených opatření a výstupů ze 3. pracovního setkání
14.	Veřejné slyšení	připomínkování strategické situační analýzy, SWOT analýzy a strategické části, výzva k podávání nápadů a podnětů na projekty
15.	Setkání řídicí skupiny	připomínkování, doplnění a schválení strategické části
16.	Výzva členům pracovních skupin,	aby podávali vlastní náměty na projekty
17.	Kampaň v místních mediích	výzva k podávání námětů na projekty v rámci strategie
18.	4. kolo setkání pracovních skupin	dopracování aktivit/projektů v rámci pracovních skupin
19.	Setkání řídicí skupiny	připomínkování a doplnění návrhů projektů
20.	Příprava návrhové části zpracovatelem	vyhledání možných zdrojů financí pro návrhy opatření a konkrétní aktivity/projekty
21.	Návrh struktury a managementu mikroregionu	zpracovatelem
22.	Setkání řídicí skupiny	schválení struktury a managementu mikroregionu
23.	Příprava akčního plánu	v rámci řídicí skupiny proběhne hodnocení jednotlivých projektů a výběr prioritních projektů, které by měli být realizovány v horizontu jednoho roku
24.	Připomínkování akčního plánu členy pracovních skupin	
25.	Prezentace strategie rozvoje mikroregionu	je určena všem zájemcům, zejména pozvat členy pracovních skupin a lidí, kteří se podíleli na přípravě strategie a zastupitele obcí; je důležité pozvat důležité osoby.
26.	Schválení strategie	veřejné projednání za účasti všech členů mikroregionu
27.	Příprava a realizace konkrétních projektů	

Pozn.: V průběhu kroků 1. až 7. by měly proběhnout v mikroregionu řízené rozhovory s obyvateli mikroregionu. Informační kampaň v místních mediích by měla probíhat průběžně, dle možností v místě.

**PŘÍLOHA Č. 2 –
PŘÍKLAD POVINNÝCH OBEČNÝCH KRITÉRIÍ
HODNOCENÍ PROJEKTŮ PRO VÝBĚROVÉ KOMISE
MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN –
PROGRAM LEADER ČR^{60/}**

poř.	kritérium	body		váha	celkem
		ano	ne		
1.	Umístění v obci do 2000 obyvatel	10	0	4	
2.	Příznivý vliv na životní prostředí	10	0	4	
3.	Tvorba nových pracovních míst	10	0	5	
4.	Uplatnění rovných příležitostí	10	0	3	
5.	Přidaná hodnota, resp. multiplikační efekt	20	0	4	
6.	...	10	0	...	
7.	...	10	0	...	
8.	...	10	0	...	
9.	...	10	0	...	
10.	...	10	0	...	
celkem					

^{60/} Více na <http://www.mze.cz> – Pravidla pro poskytování dotací ze státního rozpočtu v rámci programu LEADER ČR pro rok 2006 .

PŘÍLOHA Č. 3 – PŘÍKLAD KRITÉRIÍ PRO MONITOROVÁNÍ PLNĚNÍ PODLE PROGRAMU LEADER ČR

název	počet projektů	parametr	jednotka	náklady				
				veřejné			soukr.	Σ
				SR	ÚR	Σ		
1. Zlepšení kvality života		Obnova a pořízení ostatních budov	m ³					
		Zařízení pro společenské a obchodní akce	počet					
2. Posílení místního ekonomického prostředí a zhodnocení místní produkce		Obnova hospodářských a jiných ploch (budov)	m ²					
		Stroje, technologie vč. ICT	počet					
3. Zhodnocení přírodních kulturních zdrojů		Obnova kulturních památek	počet					
		Obnova přírodních lokalit	ha					

PŘÍLOHA Č. 4 – PŘÍKLAD MONITOROVACÍCH KRITÉRIÍ PRO HODNOCENÍ LEADER ČR

kritérium	jednotka
Zlepšení organizačních schopností	počet projektů/počet MAS
Zlepšení vybavení obcí	počet nových zařízení OV
Založení nových podnikatelských subjektů	počet
Založení nových neziskových subjektů	počet
Vytvoření nových přepočtených pracovních míst	počet
z toho pro ženy	počet
Zvýšení odbytu místní produkce	objem v Kč
Zvýšení příjmů rodiny příjemce	% za rok
Zvýšení návštěvnosti mikroregionu	počet lůžek/míst u stolu
Zhodnocení kulturního dědictví	počet památek otevřených pro veřejnost
Zvýšená ochrana přírody	počet obnovených lokalit

PŘÍLOHA Č. 5 – STRUKTURA OSNOVY ZÁMĚRU NEBO PROJEKTU MAS NA IMPLEMENTACI STRATEGIE^{61/}

1. Stručné představení mikroregionu a analýza stavu na místní úrovni

- ♦ Popis mikroregionu po stránce geografické, ekonomické, historické, kulturní a stavu životního prostředí (případně odkaz na vyhovující materiál v příloze).
- ♦ Mapku mikroregionu a seznam obcí s počtem obyvatel.
- ♦ Mapu existujících svazků obcí, chráněných území (příroda, památky).
- ♦ Popis rozčlenění záměru se zřetelem na uplatněné ostatní územní politiky (programy).
- ♦ Materiály dokládající vhodnost záměru a jednotný charakter mikroregionu ve vztahu k navrženému ústřednímu tématu.

2. Shrnutí dosud uplatňovaných politik v mikroregionu

- ♦ Popis dosud uplatňovaných národních a EU politik v daném mikroregionu a shrnutí dosažených cílů a výsledků.
- ♦ Zhodnocení jejich ekonomického dopadu na mikroregion.
- ♦ Popis účasti jednotlivých subjektů na přípravě záměru MAS.
- ♦ Výčet existujících (relevantních) rozvojových programů a integrovaných rozvojových strategií pro daný mikroregion, výčet relevantních priorit.

3. Podněty a strategie územního rozvoje

- ♦ SWOT analýza daného území.
- ♦ Podněty pro rozvoj mikroregionu.
- ♦ Základní strategické linie pro celkový územní rozvoj.

4. Popis výběru tématu strategie splňující podmínky programu LEADER

- ♦ Téma č.1: Efektivní využívání přírodních a kulturních zdrojů
- ♦ Téma č.2: Kvality života na venkově
- ♦ Téma č.3: Zvyšování hodnoty místní produkce

^{61/} Struktura osnovy záměru nebo projektu vychází z platných pravidel programu Leader ČR pro rok 2006. Více informací naleznete na <http://www.mze.cz>.

- ♦ Téma č.4: Využití know-how a nových technologií pro zvýšení konkurenceschopnosti venkovských oblastí

5. Prokázání pilotního (inovativního) charakteru projektu/záměru

- ♦ Využití nových metod, pilotní charakter aktivit, netradiční způsoby řízení, apod.

6. Rozčlenění projektu/záměru podle opatření

- ♦ Operační rozčlenění záměru do opatření.
U každého opatření je nutné uvést:
 - ✦ jeho název,
 - ✦ jeho cíl ve vztahu k zamýšlenému záměru,
 - ✦ jeho popis (možné investice, přijatelné operace,...),
 - ✦ konečné příjemce (typ, početní odhad),
 - ✦ finanční plán,
 - ✦ orientačně: způsob výpočtu částky a podíly na financování,
 - ✦ monitorovací kritéria opatření (realizace, výsledky),
 - ✦ výběrová kritéria pro výběr projektů (uveďte seznam výběrových kritérií).

7. Popis realizace partnerství

- ♦ jmenovitý seznam partnerů podílejících se na zpracování záměru a partnerů, kteří se budou podílet na jeho realizaci,
- ♦ jaké konkrétní partnery navrhuje pro rozhodování v rámci jednotlivých kolektivních orgánů (programovací výbor, výběrová komise, monitorovací výbor),
- ♦ popis postupů uplatňovaných při výběru jednotlivých projektů (výběrová kritéria, komise, experti),
- ♦ jaká byla míra aktivního zapojení na místní úrovni, jaké byly ze strany aktérů na místní úrovni vyvinuty snahy o ožívání a sdružování při zpracování záměru místní akční skupiny,
- ♦ jak sdílí jednotliví partneři principy a cíle definované v záměru místní akční skupiny,
- ♦ jaké byly vyvinuty snahy o sdružování a informování ve vztahu k obyvatelstvu.

8. Organizace místní akční skupiny (organizační struktura)

- ♦ představení struktury a právní subjektivity místní akční skupiny, její způsobilost rozhodovat o výběru projektů, způsobilost přijmout úlohu programovací a administrativní, způsobilost evidovat finanční prostředky a provádět kontroly projektů, provádět monitoring a hodnocení.

- ♦ popis organizace operačního týmu místní akční skupiny (jmenovitý seznam členů MAS s rozlišením na veřejné a soukromé a uvedení jejich funkcí v MAS)

9. Předpokládané postupy místní akční skupiny v oblasti monitoringu projektů, hodnocení a kontroly

- ♦ lidské zdroje, finanční zdroje a prostředky uplatňované při monitoringu operací, postupy, ukazatele,
- ♦ zdroje a prostředky, které budou uplatněny pro hodnocení všech projektů v mikroregionu, organizace, metody, ukazatele,
- ♦ způsob provádění kontrol.

10. Plán financování

- ♦ Konkretizace požadavků místní akční skupiny:
 - ✧ předpokládaný typ a náklady, a to po jednotlivých opatřeních,
 - ✧ mobilizaci vlastních finančních zdrojů, zejména na úrovni místní a regionální
 - ✧ finanční zapojení soukromého sektoru
 - ✧ předpokládaná váha každého opatření v poměru k mobilizaci příslušných zdrojů spolufinancování.

11. Rozčlenění ve vztahu k ostatním politikám uplatněným v území

- ♦ spojitost s ostatními územními politikami

PŘÍLOHA Č. 6 – PŘEHLED KOMUNIKAČNÍCH TECHNIK

Poradní skupina/ pracovní skupina	sestavení při zahájení na začátku procesu, pravidelné schůzky, průběžné připomínkování dokumentu, provádění analýz problému, nacházení možných alternativ řešení problémů, doporučování realizací nápravných opatření, diskuse nad jednotlivými fázemi procesu, kontrola a vypořádávání připomínek veřejnosti.
Složení	maximálně 15 členů, optimální je 8 až 12 členů zástupce předkladatele strategického dokumentu, zástupce zpracovatele strategického dokumentu, zástupce nevládní neziskové organizace, zástupce samosprávy a státní správy v oblasti životního prostředí a oblasti, kterou se daný strategický dokument zabývá, zástupce občanů.
Internetová stránka	zveřejnění speciální stránky s informacemi o celém procesu přípravy dokumentu,
Obsah	harmonogram zpracovávání strategického dokumentu, složení poradní skupiny - včetně uvedení kontaktních informací, základní informace o zpracovávaném strategickém dokumentu (popis a účel), pravidla podávání připomínek, termíny veřejných setkání, související legislativa ČR a EU, připomínkový list - včetně informace, kam se dají připomínky zasílat (email, fax, poštovní adresa), aktuální verze strategického dokumentu,
Úřední deska – informační tabule úřadu	vhodný informační prostředek k průběžnému informování o jednotlivých fázích procesu, při umísťování informací na úřední desce je důležité dbát na aktuálnost poskytovaných informací, na jejich srozumitelnost a jednoduchost, často jediný způsob informování na regionální i místní úrovni,
Informační materiál	zpracovat informační materiál, který obsahuje stručnou informaci ke každé fázi procesu, v tištěné podobě, dát i ve větším množství na podatelnu úřadu, zveřejnění na internetových stránkách,
Informační středisko úřadu - podatelna	umístění všech tištěných materiálů především informačního materiálu,
Osobní dopis	adresný způsob oslovení, použít při organizaci veřejného setkání, poradní skupiny apod.,

Média	vydání tiskové zprávy, články apod.
Plakát	vhodné grafické zpracování, možné využití i jako pozvánka na veřejné projednání, dobré umístění – dobře přístupné veřejnosti,
Veřejné setkání	Veřejné setkání je setkání předkladatele, zpracovatele strategického dokumentu s velkým počtem zainteresovaných nebo dotčených skupin. Slouží k poskytnutí základních informací o jasně vymezeném problému, získání názoru veřejnosti a sběru připomínek. Doporučujeme využití této techniky v různých formách a různých fázích procesu strategického posuzování vlivu na životní prostředí.
Formy veřejného setkání	Veřejné slyšení, Veřejné projednání, Workshopy, malé pracovní skupiny, semináře.

PŘÍLOHA Č. 7 – METODICKÉ/INDIKÁTOROVÉ LISTY PRO SLEDOVÁNÍ INDIKÁTORŮ PRO HODNOCENÍ EFEKTIVITY MANAGEMENTU MIKROREGIONŮ

Skupina P: Popisné indikátory

Číslo (ID)	P1
Oblast	Popisné indikátory
Podoblast	Obyvatelstvo
Indikátorová sada	Management mikroregionů
Klíčová slova 1-3	Obyvatelé

Název indikátoru	Počet obyvatel
Číslo indikátoru	P 1.1
Definice	Počet obyvatel, kteří mají trvalé bydliště v mikroregionu.
Jednotka	Absolutní počet
Zdroj dat	ČSÚ, databáze MOS, http://www.czso.cz
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Zjištění dat o počtu obyvatel s trvalým bydlištěm v jednotlivých obcích tvořících mikroregion. Vyhodnocují se data k 31.12. předchozího roku. Součet počtu obyvatel jednotlivých obcí.
Náklady	0 Kč
Další informace	

Název indikátoru	Přirozený přírůstek obyvatel
Číslo indikátoru	P.1.2
Definice	Průměrná roční míra změny velikosti populace (živě narození/1000 obyvatel – zemřelí/1000 obyvatel)
Jednotka	‰
Zdroj dat	ČSÚ, databáze MOS, http://www.czso.cz
Četnost sledování	1× ročně

Stručný popis metody sledování	Zjištění počtu živě narozených obyvatel mikroregionu (a) Zjištění počtu zemřelých obyvatel mikroregionu (b) Vztahení (a) i (b) na 1000 obyvatel mikroregionu Výsledek = (a) - (b)
Náklady	0 Kč
Další informace	

Název indikátoru	Hustota obyvatel
Číslo indikátoru	P.1.3
Definice	Celkový počet obyvatel, kteří mají trvalé bydliště v mikroregionu, vztahený k celkové ploše mikroregionu.
Jednotka	Počet obyvatel/km ²
Zdroj dat	Indikátor P.1.1 a indikátor P.2.1
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Vydělení počtu obyvatel mikroregionu celkovou rozlohou mikroregionu (součet ploch katastrálních území obcí, které tvoří mikroregion).
Náklady	0 Kč
Další informace	

Číslo (ID)	P2
Oblast	Popisné indikátory
Podoblast	Území a organizační struktura
Indikátorová sada	Management mikroregionů
Klíčová slova 1-3	Obyvatelé

Název indikátoru	Rozloha mikroregionu
Číslo indikátoru	P 2.1
Definice	Celková rozloha mikroregionu – součet ploch katastrálních území obcí, které tvoří mikroregion.
Jednotka	km ² (vyjádření na dvě desetinná místa)
Zdroj dat	ČSÚ, databáze MOS, www.czso.cz
Četnost sledování	1 x ročně

Stručný popis metody sledování	Zjištění plochy jednotlivých katastrálních území obcí, které tvoří mikroregionSoučet ploch jednotlivých obcí mikroregionu
Náklady	0 Kč
Další informace	

Číslo (ID)	P 2.2
Název indikátoru	Počet obcí
Definice	Celkový počet samosprávných obcí tvořících svazek obcí – mikroregion a počet obcí, které v daném roce do MR vstoupilo a vystoupilo. Procentní změna oproti minulému roku.
Jednotka	Počet obcí, které: <ul style="list-style-type: none"> - Tvoří MR - Vstoupily v daném roce do MR - Vystoupily v daném roce z MR - Změna v počtu obcí tvořící MR (v %)
Zdroj dat	Záznamy MR
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Management MR sleduje počty obcí, které jsou členy MR, které do něj v průběhu roku vstoupily a které vystoupily
Náklady	0 Kč
Další informace	

Číslo (ID)	P 2.3
Název indikátoru	Míra centrality mikroregionu
Definice	Poměr počtu obyvatel největší a druhé největší obce v MR
Jednotka	Absolutní číslo
Zdroj dat	Záznamy obcí MR, www.czso.cz
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Zjištění počtu obyvatel jednotlivých obcí Vydělení počtu obyvatel největší obce/2. největší obce MR
Náklady	0 Kč
Další informace	

Číslo (ID)	P 2.4
Název indikátoru	Land Use
Definice	Podíl území mikroregionu podle kategorií využití půdy: <ul style="list-style-type: none"> - zemědělská půda - z toho orná půda, - nezemědělská půda - z toho lesní plochy, - vodní plochy, - zastavěné plochy, - ostatní plochy
Jednotka	%
Zdroj dat	Záznamy obcí MR, databáze MOS, www.czso.cz
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Zjištění rozlohy jednotlivých způsobů využívání území Vydělení celkovou rozlohou MR
Náklady	0 Kč
Další informace	

Číslo (ID)	P 2.5
Název indikátoru	Rok vzniku mikroregionu
Definice	Datum oficiálního vzniku a datum registrace mikroregionu podle dané právní formy vzniku
Jednotka	- Rok vzniku - Rok registrace
Zdroj dat	Evidence MR, Ústav územního rozvoje (www.uur.cz) – monitoring MR
Četnost sledování	1× (opakovaně pouze při změně právní formy MR)
Stručný popis metody sledování	-
Náklady	0 Kč
Další informace	

Skupina M: Managementové indikátory

Číslo (ID)	M1
Oblast	Management mikroregionu
Podoblast	Personální kapacita
Indikátorová sada	Management mikroregionů
Klíčová slova 1-3	Management

Číslo (ID)	M 1.1
Název indikátoru	Počet pracovníků
Definice	Počet pracovníků MR, kteří pracují pro MR za finanční odměnu a mají s ním uzavřenou smlouvu: <ul style="list-style-type: none"> - zaměstnaneckou smlouvou (ZS) - mandátní smlouvou (MS) - smlouvou o dílo (SD) - dohodu o provedení činnosti (DPČ) - dohodou o provedení práce (DPP)
Jednotka	<ul style="list-style-type: none"> - ZS - počet úvazků na 1 000 obyvatel - MRMS - počet uzavřených smluv na 1000 obyvatel - MRSD - počet uzavřených smluv na 1000 obyvatel - DPČ - počet uzavřených smluv na 1000 obyvatel - DPP - počet úvazků na 1000 obyvatel - podle typu uzavřené smlouvy
Zdroj dat	Záznamy managementu MR
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	<p>ZS - sečíst všechny úvazky</p> <p>- MS, SD, DPČ - počet smluv rozdělených podle jednotlivých kategorií vydělených počtem obyvatel * 1000</p> <p>- DPP: sečíst počet hodin na všech smlouvách, které byly vydány MR. Vydělí se 40 (počet pracovních hodin v týdnu) a poté 52 (počet týdnů v roce).</p>
Náklady	0 Kč
Další informace	mandátní smlouva (uzavřená podle § 566 obchodního zákoníku)

Číslo (ID)	M 1.2
Název indikátoru	Počet dobrovolníků
Definice	Počet dobrovolníků, kteří nejsou ze zdrojů MR financování a vykonávají činnost související s fungováním MR.
Jednotka	Počet osob na 1 000 obyvatel MR
Zdroj dat	Záznamy managementu MR
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Evidenci vede manager mikroregionu
Náklady	0 Kč
Další informace	

Číslo (ID)	M 2
Oblast	Management mikroregionu
Podoblast	Strategické plánování
Indikátorová sada	Management mikroregionů
Klíčová slova 1-3	Management, strategické plánování

Číslo (ID)	M 2.1
Název indikátoru	Existence strategických rozvojových dokumentů
Definice	Indikátor zjišťuje, zda si MR prostřednictvím strategického plánovacího dokumentu stanovil dlouhodobé záměry rozvoje, akční priority či konkrétní rozvojové projekty. Kromě souhrnného strategického plánu indikátor zjišťuje i existenci dalších strategií, akčních plánů, koncepcí pro jiné oblasti rozvoje MR: <ul style="list-style-type: none"> - Oblast Cestovního ruchu - Oblast Ochrany životního prostředí - Oblast Dopravy - Oblast Rozvoje podnikatelských aktivit - Oblast Rozvoje volnočasových aktivit
Jednotka	a) i b): ano/ne
Zdroj dat	Záznamy managementu MR
Četnost sledování	1× ročně

Stručný popis metody sledování	existence souhrnné/obecné strategie rozvoje MR zjistit, zda existuje jiný konkrétní dokument, týkající se výše uvedené oblasti
Náklady	0 Kč
Další informace	

Číslo (ID)	M 3
Oblast	Management mikroregionu
Podoblast	Fundraising
Indikátorová sada	Management mikroregionů
Klíčová slova 1-3	Management, strategické plánování

Číslo (ID)	M 3.1
Název indikátoru	Úspěšnost podaných projektů
Definice	Míra úspěšnosti a dovednosti zástupců MR přihlašovat do výběrových řízení a grantových schémat různých potenciálních donorů své projekty, z hlediska: <ul style="list-style-type: none"> - podílu úspěšných projektů - množství získaných prostředků (na projekt) - množství získaných prostředků (na obyvatele)
Jednotka	<ul style="list-style-type: none"> - podíl počtu získaných projektů k počtu podaných projektů - % - množství získaných prostředků na jeden podaný projekt - v Kč - množství získaných prostředků na 1000 obyvatel MR - v Kč
Zdroj dat	Záznamy managementu MR
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	<ul style="list-style-type: none"> - vydělit počet úspěšných projektů celkově podanými projekty - vydělit celkovou částku získanou z projektů počtem projektů - vydělit celkovou částku získanou z projektů počtem obyvatel * 1000

Náklady 0 Kč
 Další informace

Číslo (ID)	M 4
Oblast	Management mikroregionu
Podoblast	Webové stránky
Indikátorová sada	Management mikroregionů
Klíčová slova 1-3	Management, webové stránky

Číslo (ID)	M 4.1
Název indikátoru	Návštěvnost webových stránek
Definice	Počet přístupů na webové stránky mikroregionu.
Jednotka	Počet přístupů za rok
Zdroj dat	Počítadlo na oficiálních stránkách MR Dotaz na providera internetových stránek
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Indikátor je vyhodnocován automaticky pomocí počítadla na webových stránkách
Náklady	0 Kč
Další informace	

Skupina D: Indikátory dopadu managementu mikroregionu – D.1 Rozvoj cestovního ruchu

Číslo (ID)	D 1
Oblast	Dopad managementu mikroregionu
Podoblast	Návštěvnost
Indikátorová sada	Management mikroregionů
Klíčová slova 1-3	Cestovní ruch; návštěvnost

Číslo (ID)	D 1.1
Název indikátoru	Dlouhodobá návštěvnost
Definice	Indikátor hodnotí počet návštěv mikroregionu, které nemají krátkodobý charakter, tj. zahrnují alespoň jedno přespání návštěvníka v ubytovacích kapacitách na území mikroregionu. Hodnotí se podle typů ubytovacích zařízení: <ul style="list-style-type: none"> - Hotely (vyšší kategorie 4 a 5 hvězdiček) - Hotely (nižší kategorie) a penziony - Kempy - Chatové osady a turistické ubytovny - Ekofarmy, agroturistická zařízení - Ostatní
Jednotka	Počet osobo/nocí/1000 obyv. pro dané ubytovací zařízení
Zdroj dat	ČSÚ, Česká centrála cestovního ruchu (http://www.czechtourism.cz/), Program LEADER, MAS
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Indikátor sleduje na úrovni okresů Český statistický úřad. V případě menších územích celků ... co?
Náklady	0 Kč v případě využití statistických dat Cca 10 000–20 000 Kč v případě místního šetření
Další informace	

Číslo (ID)	D 1.2
Název indikátoru	Index sezónnosti a celkové obsazenosti
Definice	Indikátor vyjadřuje, jak je návštěvnost daného mikroregionu rozložena během roku. Stanovuje podíl letní a zimní sezóny na celkové dlouhodobé návštěvnosti. Dále stanovuje celkovou obsazenost ubytovacích kapacit během roku. Jedná se o medián obsazenosti jednotlivých zařízení v mikroregionu.
Jednotka	- % letní návštěvnosti (podíl letní návštěvnosti/celkové návštěvnosti – oba údaje vyjádřeny v osobě/noc) - % zimní návštěvnosti (podíl zimní návštěvnosti/celkové návštěvnosti – oba údaje vyjádřeny v osobě/noc - % obsazenosti (počet dní, kdy je zařízení využito/365)
Zdroj dat	ČSÚ (okresní úroveň), obce, jednotlivá ubytovací zařízení
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Indikátor vychází ze statistik o celkové návštěvnosti mikroregionu, vynesných do časových řad podle měsíců. Z těch je pak možné spočítat jednotlivé dílčí části indikátoru.
Náklady	5.000 Kč v případě analýzy dat o návštěvnosti.
Další informace	

Číslo (ID)	D 2
Oblast	Dopad managementu mikroregionu
Podoblast	Infrastruktura cestovního ruchu
Indikátorová sada	Management mikroregionů
Klíčová slova 1-3	Cestovní ruch; ubytovací kapacity, nabídka cestovního ruchu

Číslo (ID)	D 2.1
Název indikátoru	Ubytovací kapacity
Definice	Indikátor stanovuje celkový počet lůžek v ubytovacích zařízeních v mikroregionu, podle typu ubytovacích zařízení:

	<ul style="list-style-type: none"> - Hotely (vyšší kategorie 4 a 5 hvězdiček) - Hotely (nižší kategorie) a penziony - Kempy - Chatové osady a turistické ubytovny - Ekofarmy, agroturistická zařízení - Ostatní
Jednotka	Počet lůžek/1000 obyv. podle výše uvedených kategorií
Zdroj dat	ČSÚ (okresní úroveň), obce, jednotlivá ubytovací zařízení
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Údaje o počtu lůžek v jednotlivých kategoriích ubytovacích kapacit eviduje na okresní úrovni ČSÚ. Dalším podkladem na nižší úrovni může být strategie rozvoje cestovního ruchu v daném mikroregionu, eventuálně údaje příslušných odborných svazů (např. síť ubytování v ekofarmách, MAS , atd.)
Náklady	0 Kč v případě využití existujících dat, 5 000 Kč v případě místního šetření
Další informace	

Číslo (ID)	D 2.2
Název indikátoru	Informační centra
Definice	Indikátor hodnotí počet informačních center v mikroregionu podle kategorií – obecní/městská a soukromá IC a dále počet nově otevřených IC/rok
Jednotka	Počet informačních center v mikroregionu (počet/1000 obyv.), počet nově otevřených IC/rok
Zdroj dat	Obce, internetové strany IC
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Indikátor se zjišťuje dotazem u příslušných obcí a jednoduchým internetovým šetřením.
Náklady	0 Kč
Další informace	

Číslo (ID)	D 2.3
Název indikátoru	Časové využití ubytovacích kapacit
Definice	Indikátor se vztahuje k celkové obsazenosti (D 1.2), kterou rozvádí. Indikátor procentuálně stanovuje využití (obsazenost) jednotlivých druhů ubytovacích zařízení v mikroregionu během roku. Jedná se o medián obsazenosti jednotlivých zařízení v mikroregionu: <ul style="list-style-type: none"> - Hotely (vyšší kategorie 4 a 5 hvězdiček) - Hotely (nižší kategorie) a penziony - Kempy - Chatové osady a turistické ubytovny - Ekofarmy, agroturistická zařízení - Ostatní
Jednotka	% (počet dní, kdy je zařízení využito/365)
Zdroj dat	ČSÚ (okresní úroveň), obce, jednotlivá ubytovací zařízení
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Stanovení % obsazenosti všech zařízení v mikroregionu (např. hotely, kempy, atd.) Určení mediánu (střední hodnoty)
Náklady	0 Kč (pokud nebude nutné provést místní šetření)
Další informace	

Číslo (ID)	D 2.4
Název indikátoru	Počet kulturních, sportovních a rekreačních zařízení Dostupnost kulturních, sportovních a rekreačních zařízení
Definice	Indikátor stanovuje počet kulturních a sportovních zařízení v mikroregionu podle následujících kategorií: <ul style="list-style-type: none"> - Knihovny - Kina - Divadla (soukromá/státní) - Muzea/pobočky muzeí - Galerie (muzea výtvarných umění) - Hrady, zámky a ostatní památkové objekty - Kryté plavecké bazény - Venkovní bazény

	<ul style="list-style-type: none"> - Přírodní koupaliště - Tenisová hřiště - Sportovní haly pro veřejnost - Golfová hřiště - Hřiště na squash - Herny na bowling - Fitness centra - Střediska pro jízdu na koni - Sportovní letiště
Jednotka	Dostupnost je definována jako počet lidí, kteří bydlí v okruhu 1, 5, 10, 15 a 20 km od daného zařízení
Zdroj dat	Absolutní počet/1000 obyvatel/kategorie ČSÚ, odbory kultury příslušných III. obcí, http://www.czso.cz/lexikon/mos2003.nsf/index , strategie rozvoje cestovního ruchu, územně plánovací dokumentace (textová část, průzkumy a rozборы).
Četnost sledování	1 × 2 roky
Stručný popis metody sledování	První část indikátoru se vyjadřuje prostým počtem zařízení na 1000 obyvatel mikroregionu. Aktualizuje se jednou za dva roky. Dostupnost se sleduje podobně jako indikátor D 7.1. <ul style="list-style-type: none"> - Registr obyvatel obcí v mikro regionu se propojí s GISovou mapou mikroregionu - Do mapy (fyzické, GIS) se zanesou jednotlivá kulturní a sportovní zařízení - Kolem zařízení se provedou kružnice o poloměru 1, 5, 10, 15, 20 km. - Spočítá se počet lidí žijících v těchto oblastech - Vydělí se celkovým počtem obyvatel mikroregionu
Náklady	První část indikátoru (počet) je zdarma. Cena u druhé části (dostupnost) se odvíjí od toho, zda má MR funkční GIS a zda má kapacitu naplnit indikátor. V opačném případě cca 20 000–50 000 Kč
Další informace	U kulturních zařízení je možné sledovat i počet návštěvníků.

Číslo (ID)	D 2.5
Název indikátoru	Počet obnovených kulturních památek
Definice	Indikátor stanovuje celkový počet kulturních památek podle jednotlivých kategorií daných a stanovených metodickým listem (podle kategorizace Ministerstva kultury a Státního památkového ústavu). Dále stanovuje počet památek (včetně drobných sakrálních staveb) obnovených za předchozí rok.
Jednotka	Absolutní počet/1000 obyvatel % (počet obnovených/celkový počet)
Zdroj dat	Státní památkový ústav, krajské úřady (obor kultury), městské úřady, obce.
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	- Stanovení výchozího počtu památek v roce 0 (podle kategorií) - Evidence (1× za rok) počtu obnovených památek (obnova znamená úplnou či částečnou, avšak ukončenou rekonstrukci)
Náklady	0–1 000 Kč
Další informace	Vhodná i fotografická dokumentace indikátoru.

Číslo (ID)	D 2.6
Název indikátoru	Turistické a cykloturistické trasy a stezky
Definice	Indikátor stanovuje celkovou délku značených cyklotras, udržovaných běžeckých tras a turistických tras v mikroregionu. Dále hodnotí počet kilometrů nově vybudovaných cyklostezek a cyklotras
Jednotka	km/km ² plochy mikroregionu – cyklotrasy km/km ² plochy mikroregionu – běžecké trasy km/km ² plochy mikroregionu – turistické trasy km/rok – nově vybudované cyklostezky a cyklotrasy
Zdroj dat	Existující mapové podklady (nejlépe v GIS), strategie rozvoje cestovního ruchu, územně plánovací dokumentace, KČT (Klub českých turistů)
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	- Určení délky jednotlivých druhů tras a stezek v roce 0 monitoringu - Stanovení hustoty sítě (vydělením plochou mikroregionu)

	- Meziroční sledování nově budovaných cyklostezek a cyklotras
Náklady	0 Kč v případě využití existujících podkladů
Další informace	Dynamická mapa všech cyklotras v ČR např. na http://www.cykloserver.cz

Číslo (ID)	D 3
Oblast	Dopad managementu mikroregionu
Podoblast	Rozvoj cestovního ruchu
Indikátorová sada	Management mikroregionů
Klíčová slova 1-3	Cestovní ruch; propagace, výdaje

Číslo (ID)	D 3.1
Název indikátoru	Propagace cestovního ruchu
Definice	Indikátor kvantifikuje počet druhů a náklad propagačních materiálů mikroregionu podle následujících kategorií: <ul style="list-style-type: none"> - Informační tabule MR - Informační materiály MR - Mapy - Dárkové předměty MR - Publikace a knihy - Další materiály (specifikovat)
Jednotka	Počet (náklad)/kategorie
Zdroj dat	Evidence MR, strategické rozvojové dokumenty MR
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Indikátor se hodnotí podle výše uvedených kategorií. Pokud MR vydává další propagační materiály, je nutné uvést a specifikovat.
Náklady	0 Kč
Další informace	

Číslo (ID)	D 3.2
Název indikátoru	Výdaje na propagaci
Definice	Celkové výdaje na propagaci MR, jeho aktivit a rozvoje cestovního ruchu v MR za rok.
Jednotka	1000 Kč (možné rozlišit vlastní zdroje/externí zdroje)
Zdroj dat	Evidence MR
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Indikátor se odvíjí od ind. č. 3.1. Stanovuje celkové náklady na vytvoření a distribuci těchto propagačních materiálů.
Náklady	0 Kč
Další informace	

D.2 Rozvoj místních podnikatelských aktivit

Číslo (ID)	D 4
Oblast	Dopad managementu mikroregionu
Podoblast	Ekonomická aktivita
Indikátorová sada	Management mikroregionů
Klíčová slova 1-3	Podnikatelské aktivity, obyvatelé, práce

Číslo (ID)	D 4.1
Název titulkového indikátoru	Počet podnikatelských subjektů
Definice	Indikátor udává celkový počet registrovaných podnikatelských subjektů podle následujících kategorií: <ul style="list-style-type: none"> - Podnikatelé - fyzické osoby - Mikro a malé podniky (2-99 zaměstnanců) - Střední podniky (100-499 zaměstnanců) - Velké podniky (500-zaměstnanců) V případě nedostupnosti těchto informací možné stanovit alespoň počet všech podnikatelských subjektů na 1000 obyvatel.

Jednotka	Počet/1000 obyvatel/kategorie
Zdroj dat	Data o celkovém počtu všech podnikatelských subjektů podle obcí jsou dostupná v databázi MOS (http://www.czso.cz/lexikon/mos2003.nsf/index). Ostatní data nutné zjistit z dalších zdrojů (živnostenské úřady, finanční úřady, hospodářské komory) či placeným dotazem na krajské reprezentaci ČSÚ.
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	- Stanovení počtu podnikatelských subjektů na úrovni obce - Součet za MR - Přepočet na 1000 obyvatel
Náklady	0 Kč v případě využití existujících dat 1 000 Kč v případě dotazu na ČSÚ
Další informace	Alternativní informace dostupné na úrovni čeho? poskytuje databáze MOS (http://www.czso.cz/lexikon/mos2003.nsf/index): - Akciové společnosti - Doprava a spoje - Družstevní organizace - Obchodní společnosti - Obchod, prodej a opravy motorových vozidel a spotřebního zboží a pohostinství - počet podnikatelských subjektů - Ostatní obchodní služby - Ostatní právní formy - Ostatní veřejné, sociální a osobní služby - Peněžní organizace - Podnikatelé - Počet podnikatelských subjektů celkem

Číslo (ID)	D 4.2
Název indikátoru	Podíl ekonomicky aktivní populace
Definice	Indikátor vyjadřuje podíl ekonomicky aktivních obyvatel (definice a sledování ČSÚ) na celkové populaci mikroregionu
Jednotka	%
Zdroj dat	ČSÚ, Úřad práce
Četnost sledování	1× ročně

Stručný popis metody sledování	Stanoví se vždy ke konci kalendářního roku součtem údajů za jednotlivé obce MR
Náklady	0 Kč
Další informace	

Číslo (ID)	D 4.3
Název indikátoru	Průměrná mzda pracovníků v regionu
Definice	Indikátor vyjadřuje medián hrubé mzdy ekonomicky aktivních obyvatel mikroregionu.
Jednotka	Kč
Zdroj dat	ČSÚ, Úřad práce
Četnost sledování	1× 2 roky
Stručný popis metody sledování	Vychází z metodiky ČSÚ, problémem zřejmě bude dostupnost dat na místní úrovni, možné provést místní šetření, ale nízká ochota odpovídat na otázky týkající se příjmů
Náklady	Záleží na metodě 0–30 000 Kč
Další informace	

Číslo (ID)	D 4.4
Název indikátoru	Nezaměstnanost
Definice	Indikátor se vyjadřuje jako podíl nezaměstnaných evidovaných úřadem práce z celkového počtu ekonomicky aktivních obyvatel mikroregionu.
Jednotka	%
Zdroj dat	ČSÚ, Úřad práce, obecní úřady
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Vychází z metodiky ČSÚ, se sledováním na úrovni MR by neměl být problém.
Náklady	0 Kč, jde o standardně sledovaný údaj
Další informace	

Číslo (ID)	D 4.5
Název indikátoru	Dlouhodobá nezaměstnanost
Definice	Indikátor se vyjadřuje jako podíl dlouhodobě nezaměstnaných (délka období bez práce delší než 1 rok) evidovaných úřadem práce z celkového počtu ekonomicky aktivních obyvatel mikroregionu.
Jednotka	%
Zdroj dat	ČSÚ, Úřad práce, obecní úřady

Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Vychází z časových řad D 4.4
Náklady	0 Kč, jde o standardně sledovaný údaj
Další informace	Možnost srovnání s vyššími úrovněmi (kraj, ČR, EU)

Číslo (ID)	D 4.6
Název indikátoru	Vzdělanost
Definice	Indikátor vyjadřuje podíl vysokoškolsky vzdělané populace mikroregionu z celkového počtu ekonomicky aktivních obyvatel (D 4.2). Alternativně se stanovuje z počtu obyvatel starších 15 let.
Jednotka	%
Zdroj dat	ČSÚ (na okresní úrovni).
Četnost sledování	1× za 2 roky
Stručný popis metody sledování	Na okresní úrovni sleduje ČSÚ (podíl VŠ z počtu obyvatel starších 15 let). Možno zadat dotaz na nižší úroveň. Další relevantní instituce – Ústav pro informace v e vzdělávání http://www.uiv.cz/
Náklady	Cca 1.000 Kč v případě dotazu na ČSÚ.
Další informace	

Číslo (ID)	D 5
Oblast	Dopad managementu mikroregionu
Podoblast	Pracovní mobilita
Indikátorová sada	Management mikroregionů
Klíčová slova 1-3	Práce, obyvatelé, doprava

Číslo (ID)	D 5.1
Název indikátoru	Vyjíždka za prací
Definice	Indikátor vyjadřuje počet obyvatel, kteří vyjíždějí za prací za hranice mikroregionu. Vyjadřuje se procentuálně jako podíl z ekonomicky aktivních obyvatel mikroregionu.

Jednotka	%
Zdroj dat	ČSÚ – Sčítání lidu, domů a bytů, ECI indikátor číslo 3.
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Podle metodiky ČSÚ (SLDB), nebo podle metodického listu ECI indikátoru č. 3 (www.timur.cz)
Náklady	0 Kč v případě využití dat ČSÚ cca 20 000 Kč v případě šetření pro ECI indikátor (společné náklady pro D 5.1 a D 5.2)
Další informace	

Číslo (ID)	D 5.2
Název indikátoru	Dojíždka za prací
Definice	Indikátor vyjadřuje počet obyvatel, kteří dojíždějí za prací do mikroregionu z obcí za jeho hranicemi. Vyjadřuje se procenticky jako podíl z ekonomicky aktivních obyvatel mikroregionu.
Jednotka	%
Zdroj dat	ČSÚ – Sčítání lidu, domů a bytů, ECI indikátor číslo 3.
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Podle metodiky ČSÚ (SLDB), nebo podle metodického listu ECI indikátoru č. 3 (www.timur.cz)
Náklady	0 Kč v případě využití dat ČSÚ cca 20 000 Kč v případě šetření pro ECI indikátor (společné náklady pro D 5.1 a D 5.2)
Další informace	

D.3 Ochrana životního prostředí

Číslo (ID)	D 6
Oblast	Indikátory dopadu managementu
Podoblast	Ochrana životního prostředí
Indikátorová sada	Management mikroregionů
Klíčová slova 1-3	Ochrana životního prostředí

Název indikátoru	Množství vyprodukovaného komunálního odpadu
Číslo indikátoru	D 6.1
Definice	Množství komunálního odpadu, které bylo vyprodukované v MR za rok
Jednotka	kg/obyvatele
Zdroj dat	Data o množství vyprodukovaného komunálního odpadu lze sehnat u firem, které zajišťují sběr komunálního odpadu. Údaje by měly mít k dispozici i jednotlivé obce.
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Množství vyprodukovaného komunálního odpadu se vydělí počtem obyvatel
Náklady	0 Kč
Další informace	

Číslo indikátoru	D 6.2
Název indikátoru	Ekologicky obhospodařované pozemky Počet subjektů podnikajících v zemědělství s certifikátem ekologického zemědělství
Definice	Výměr zemědělské půdy v ekologickém zemědělství Počet zemědělců v MR, kteří využívají alespoň část svých pozemků k ekologickému zemědělství.
Jednotka	% Je možno sledovat dvěma způsob: – Počet subjektů na 1000 obyvatel – Podíl subjektů podnikajících v zemědělství s certifikátem ekologického zemědělství ku všem subjektům podnikajícím v zemědělství (%)
Zdroj dat	Subjekty podnikající v zemědělství s certifikátem ekologického zemědělství lze nalézt na http://www.mze.cz v sekci zemědělství a ekologické zemědělství. Subjekty podnikající v zemědělství pak na krajské pobočce Českého statistického úřadu.
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	– Sečíst plochu ekologicky obhospodařované půdy na katastrech jednotlivých obcí MR a vydělí se plochou MR – Sečtou se subjekty hospodařící ekologickým způsobem a vydělí se počtem obyvatel MR * 1000 – Sečtou se subjekty hospodařící ekologickým

způsobem a vydělí se počtem všech subjektů podnikajících v zemědělství

Náklady 0 Kč

Další informace

Číslo indikátoru	D 6.3
Název indikátoru	Podíl obyvatel napojených na ČOV
Definice	Počet obyvatel MR, jejichž obydí je napojeno na ČOV
Jednotka	%
Zdroj dat	Počet obyvatel napojených na ČOV se získá v obcích MR
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Vydělí se počet obyvatel napojených na ČOV celkovým počtem obyvatel MR
Náklady	0 Kč
Další informace	Indikátor lze sledovat i na úrovni obcí a porovnávat jednotlivé obce navzájem, dle čehož pak lze směřovat investice na zvýšení daného procenta
Číslo (ID)	D 3.4
Název indikátoru	Instalovaný výkon obnovitelných zdrojů energie
Definice	Výkon alternativních zdrojů energie (slunce, vítr, voda, biomasa).
Jednotka	KW/obyvatel
Zdroj dat	Distributoři elektrické energie v regionu
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	-
Náklady	0 Kč
Další informace	

D.4 Místní infrastruktura

Číslo (ID)	D 7
Oblast	Indikátory dopadu managementu
Podoblast	Místní infrastruktura
Indikátorová sada	Management mikroregionů
Klíčová slova 1-3	Infrastruktura, management

Název indikátoru	Dopravně nedostupné urbanizované území
Číslo indikátoru	D 7.1
Definice	Urbanizované území mimo dostupnost 1 km od autobusových zastávek nebo železničních stanic
Jednotka	%
Zdroj dat	Záznamy obcí; Analýza stavu dopravy jednotlivých krajských úřadů; Územní plánovací dokumentace obcí
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	<ul style="list-style-type: none"> - V mapě (fyzické, GIS) se zobrazí pouze urbanizované území (vychází z ÚPD) - Do mapy (fyzické, GIS) se zanesou jednotlivé funkční autobusové zástavky, zastávky MHD či vlakové stanice - Kolem bodů zastávek a stanic (autobusových, MHD, vlakových) se provede kružnice o poloměru 1 km (možno i 750 m, 500 m, 300 m) - Kombinací obou vrstev se zjistí zbytková plocha, která leží v urbanizovaném území, avšak neodpovídá kritériu dostupnosti.
Náklady	0 Kč
Další informace	<p>Díky možné změně rozmístění zastávek a stanic v území je vhodné směřovat zjišťování k určitému datu (tzv. normálnímu pracovnímu dni)</p> <p>Postupem času se může stát, že indikátor se bude blížit k nule, v tom případě je možné snížit optimální vzdálenost (z 1 km na 500 m)</p>

Číslo (ID)	D 7.2
Název indikátoru	Počet vlakových spojů v regionu
Definice	Množství vlakových spojů, které obsluhují jednotlivé obce v MR v průměrný a) všední den, b) sobotu a c) neděli k celkové délce železniční sítě MR
Jednotka	a)–c) Počet vlakových spojů/km železniční tratě
Zdroj dat	Obecní úřady, Krajské úřady – odbor dopravy,
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Počet vlakových spojů v mikroregionu ve všední den a o víkendu Délka železničních tratí v MR
Náklady	0 Kč
Další informace	Díky nepravidelnosti počtu vlakových spojů během týdne i roku je vhodné počítat množství spojů v jeden den (např. dubnová středa, květnová sobota, ...)

Číslo (ID)	D 7.3
Název indikátoru	Počet autobusových spojů v regionu
Definice	Počet autobusových spojů, které obsluhují jednotlivé obce v MR ve a) všední den, b) sobotu a c) neděli k celkové délce silniční sítě MR
Jednotka	a)–c) Počet autobusových spojů/km silniční sítě
Zdroj dat	Obecní úřady, Krajské úřady – odbor dopravy,
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Počet autobusových spojů v mikroregionu ve všední den a o víkendu Délka silniční sítě v MR
Náklady	0 Kč
Další informace	Díky nepravidelnosti počtu autobusových spojů během týdne i roku je vhodné počítat množství spojů v jeden den (např. dubnová středa, květnová sobota, ...) Tam, kde jsou v provozu linky MHD a suplují tak příměstskou dopravu, lze tyto linky do celkového výčtu spojů zařadit.

Číslo (ID)	D 7.4
Název indikátoru	Připojení na zemní plyn
Definice	Podíl domácností, které mají zabudovanou přípojku na zemní plyn
Jednotka	%

Zdroj dat	Obecní úřady
Četnost sledování	1× ročně
Stručný popis metody sledování	Počet domácností připojených na zemní plyn Indikátor se spočítá jako podíl počtu domácností připojených na zemní plyn ke všem domácnostem
Náklady	0 Kč
Další informace	Je otázkou, kolik domácností využívá plyn jako hlavní zdroj energie při vytápění domácnosti.

Číslo (ID)	D 7.5
Název indikátoru	Připojení na internet
Definice	Podíl domácností připojených na internet
Jednotka	%
Zdroj dat	Dotazníkový průzkum
Četnost sledování	1× ročně, za dva roky
Stručný popis metody sledování	Za pomoci dotazníkového průzkumu se provede místní šetření, ve kterém se osloví reprezentativní vzorek obyvatel mikroregionu. Fyzický sběr dat se provádí telefonickým rozhovorem, osobně nebo pomocí tisknutých formulářů. Vzorek oslovených obyvatel MR by se měl pohybovat od 5 do 10 %.
Náklady	10 000 Kč
Další informace	

SKUPINA E: EKONOMICKÉ INDIKÁTORY MANAGEMENTU MIKROREGIONŮ

Číslo (ID)	E1
Název indikátoru	Náklady na management MR
Oblast	Ekonomická
Podoblast	-
Definice	Vynaložené náklady na management MR v daném roce
Jednotka	Kč
Klíčová slova	management, náklady
Indikátorová sada	Management mikroregionů
Podrobná definice	Jedná se o kompletní vyčíslení nákladů spojených s managementem MR, tedy součet nákladů na mzdy, kancelář, telefony, internet, atd.
Důvod sledování a využitelnost	Indikátor vyčísluje absolutní náklady spojené s řízením MR, bude potřeba pro další indikátory vyčíslující efektivitu managementu MR. Je vhodný především pro meziroční srovnání.
Zdroje dat	Účetnictví

Číslo (ID)	E2
Název indikátoru	Náklady na management MR na 1000 obyvatel
Oblast	Ekonomická
Podoblast	-
Definice	Vynaložené náklady na management MR v daném roce na 1000 obyvatel MR
Jednotka	Kč
Klíčová slova	management, náklady
Indikátorová sada	Management mikroregionů
Podrobná definice	Jedná se o kompletní vyčíslení nákladů spojených s managementem MR, tedy součet nákladů na mzdy, kancelář, telefony, internet, atd. vyjádřených na 1000 obyvatel MR
Důvod sledování a využitelnost	Indikátor vyčísluje náklady spojené s řízením MR v přepočtu na 1000 oby., bude potřeba pro další indikátory vyčíslující efektivitu práce managementu MR.

Indikátor je vhodný k meziregionálním srovnáním, neboť abstrahuje od velikosti MR. účetnictví, ČSÚ (např. Malý lexikon obcí)

Zdroje dat

Číslo (ID)	E3
Název indikátoru	Index rentability nákladů managementu MR
Oblast	Ekonomická
Podoblast	-
Definice	Získané prostředky na projekty MR na korunu nákladů na management MR (jakýchkoliv – přímých (mzdy) i nepřímých (kancelář)) – viz. ukazatel M1
Jednotka	-
Klíčová slova	management, efektivita
Indikátorová sada	Management mikroregionů
Podrobná definice	Jedná se o vyčíslení efektivit managementu MR, kdy měříme rentabilitu nákladů spojených s managementem MR k množství prostředků, které svou činností získal.
Důvod sledování a využitelnost	Index rentability je jedním ze základních ukazatelů efektivit. Je velmi dobře využitelný při meziregionálním srovnání. Velmi dobře vypovídá o přínosech managementu MR pro MR. Meziregionální srovnání je výhodnější vzhledem k „dotačně chudým“ rokům.
Zdroje dat	Účetnictví

Číslo (ID)	E4
Název indikátoru	Míra zadluženosti MR
Oblast	Ekonomická
Podoblast	-
Definice	Poměr dluhů MR k majetku MR
Jednotka	-
Klíčová slova	management, efektivita
Indikátorová sada	Management mikroregionů
Podrobná definice	Jedná se o poměr celkových závazků MR k majetku MR
Důvod sledování a využitelnost	Ukazatel poměruje cizí zdroje k vlastnímu jmění. Jedná se o jeden ze základních ukazatelů míry věřitelského rizika. Jeho využití je možné i při meziregionálním srovnání.
Zdroje dat	Účetnictví

Číslo (ID)	E5
Název indikátoru	Financování činnosti managementu MR
Oblast	Ekonomická
Podoblast	-
Definice	Ukazatel zkoumá zatížení rozpočtu MR náklady na jeho management v aktuálním roce.
Jednotka	%
Klíčová slova	management, efektivita, úspory
Indikátorová sada	Management mikroregionů
Podrobná definice	Management MR není příjmově závislý pouze na vlastních zdrojích MR (např. členských příspěvcích či příjmech z vlastní činnosti). Jedná se o jeden z ukazatelů zaměřující se na úspory finančních prostředků v MR.
Důvod sledování a využitelnost	Ukazatel by měl ozřejmit skutečnost, byl-li management MR schopen ve sledovaném roce „vydělat“ si na svoji činnost prostřednictvím získávání finančních prostředků z různých dotačních či grantových schémat, případně příjmy z projektové tvorby např. pro ostatní subjekty z MR.
Zdroje dat	dotazováním nebo rozpočet či účetnictví a účel přijatých dotací v aktuálním roce
Popis zpracování dat pro výpočet indikátoru	Výsledek ukazatele by měl být procentním vyjádřením pokrytí nákladů na činnost managementu MR, z jím zajištěných externích příjmů. Ideální hodnota je tedy 100 %.

Kdo jsme

...pokračování z přední záložky.

Regionální politika Evropské unie a regionální rozvoj ČR. Prosazujeme principy partnerství a transparentního rozhodování v regionální politice Evropské unie. V Česku prosazujeme konzultace a zapojení veřejnosti a nevládních neziskových organizací při přípravě a využívání Strukturálních fondů. Účastníme se diskuzí o podobě regionální politiky, zprostředkováváme informace ostatním NNO v Česku a připravujeme společná doporučení a postupy. Naše zkušenosti z ČR přenášíme do ostatních kandidátských a členských zemí EU.

Vzdělávání, podpora a posilování nestátních netiskových organizací.

Podporujeme a vzděláváme členy občanských a neziskových organizací na všech úrovních. Pracujeme s dobrovolníky, organizujeme semináře a vzdělávací kurzy s cílem posílit neziskový sektor. Podporujeme mezioborové setkávání a spolupráci neziskových organizací.

CpKP

*Centrum pro komunitní práci
Palackého 30,
750 02 Přerov
tel.: (+420) 581 210 502
mail: cpkp@cpkp.cz*

Metodika zavádění managementu rozvoje mikroregionů

Mgr. Ivo Škrabal, Ing. Svatava Nunvářová, Mgr. Josef Novák, RNDr. Viktor Třebický, PhD.

CpKP, Přerov 2006, ISBN 80-86902-39-0

CpKP Česká republika

Palackého 30, 750 02 Přerov

tel.: (+420) 581 210 502

cpkp@cpkp.cz

CpKP jižní Čechy

Dvořákova 21,

37001 České Budějovice

tel./fax: (+420) 386 360 544

jizni.cechy@cpkp.cz

CpKP střední Čechy

Na Václavce 46, 150 00 Praha

tel./fax: (+420) 251 560 776

stredni.cechy@cpkp.cz

Místní zastoupení CpKP:

CpKP střední Morava

Kancelář Přerov:

Horní náměstí 12, 750 02 Přerov

tel./fax: (+420) 581 210 502

stredni.morava@cpkp.cz

CpKP východní Morava

Gahurova 292, 760 01 Zlín

tel.: (+420) 577 213 140

fax: (+420) 581 219 555

vychodni.morava@cpkp.cz

Kancelář Šumperk:

Nemocniční 53, 787 01 Šumperk

tel.: (+420) 777 793 733

sumperk@cpkp.cz

CpKP západní Čechy

Americká 29, 301 38 Plzeň

tel./fax: (+420) 377 329 558

zapadni.cechy@cpkp.cz

Kancelář Brno:

tel.: (+420) 777 793 730

brno@cpkp.cz

*Podrobnější informace
naleznete na www.cpkp.cz*



Publikace byla vydána v rámci realizace projektu Výzkum zavádění managementu rozvoje jako nástroje zvyšování absorpční kapacity a úspor finančních prostředků v mikroregionech – CpKP střední Morava ve spolupráci s Ministerstvem pro místní rozvoj ČR