

## Partnerství a MAS

### **a) Které znaky jsou charakteristické pro partnerství?**

V ideálním případě to jsou:

- § **dlouhodobost** vztahu,
- § vzájemná **výhodnost** spolupráce,
- § **společné cíle** partnerů (často se tyto cíle vyjadřují ve společném programu nebo plánu aktivit, např. ve společné strategii rozvoje venkovského regionu),
- § plné **akceptování** obsahu a forem spolupráce všemi partnery,
- § **potřebnost a vyváženost** (každý partner přispívá něčím, co by jinak chybělo, bez čeho by se výsledek nedosáhl),
- § **synergický efekt** čili hodnota přidaná spoluprací: celkové pozitivní dopady pro dané území jsou větší než součet efektů, které svou aktivitou dokážou vyvolat jednotliví účastníci.

V jakém smyslu přidává partnerství k činnosti partnerů a k jejich výsledkům hodnotu, která by jinak nevznikla?

- § Spoluprací se partneři obohacují tím, že narůstají jejich vlastní kapacity, např. zkušenosti a dovednosti, znalosti, elán, příjmy apod. Platí to pro MAS?
- § Členství v něm posiluje samotný celek, přispívá ke vzniku silnějšího a sebevědomějšího subjektu (např. s jedním zájemcem nemusí kraj jednat tak rychle, vážně a účinně, jako se sdružením subjektů, které má silnější vnímanou pozici, lepší image). Platí to pro MAS?
- § Partnerstvím vznikají výsledky, kterých by izolovaní partneři sami nedosáhli. Platí to pro MAS?

Spolupráce krátkodobá, pro jednu ze stran nápadně nevýhodná, nové podněty nepřinášející, málo užitečná, neujasněná a neúčinná není partnerstvím.

Zamyslete se nad tím, nakolik vaše partnerství, možná již formalizované do místní akční skupiny, naplňuje tyto charakteristiky. Nebo vnímáte partnerství jinak? Má jiné důležité příznaky? Které?



### **b) Jak vybudovat fungující místní mezisektorové partnerství ve venkovském regionu?**

Stručný seznam zkušeností a námětů je pouze podkladem pro práci manažera a voleného vedení MAS. Celkově jde o složitý komplex organizačních, koncepčních, administrativních a dalších úkonů a činností.

## Založení partnerství

Jaké a jak velké by mělo být vhodné území pro působení MAS? Tak malé, aby bylo soudržné, a tak velké, aby bylo schopné rozvoje (dostatečný vnitřní rozvojový potenciál!). Území, s nímž se venkovské komunity ztotožňují. Území geograficky celistvé a přírodně, kulturně, historicky, socio-ekonomicky či jinak kompaktní, „jednotlivé“. Území pokud možno s malým městem (nebo dvěma, třemi), které je přirozeným centrem regionu nebo jeho části. Město má totiž k dispozici obrovské kapacity – lidské, materiální, finanční, organizační a další zdroje, které zčásti může dát do služeb partnerství a MAS.

Rozhodnutí o velikosti regionu je zásadní a ovlivňuje i postup a výsledky procesu zakládání místního partnerství. V menším regionu se činnosti lépe koordinují a je větší prostor pro jednání s místními aktéry, lépe se dosahuje dohody, lidé se navzájem během procesu tvorby partnerství dobře poznají a mohou mezi sebou lépe spolupracovat. Na větším území s větším počtem obyvatel je komunikace složitější a často méně efektivní, obvykle je však preferováno administrátorem programu a určitě zahrne více zájemců s velmi kvalitními záměry a více subjektů s většími úhrnnými kapacitami pro další rozvoj.

Dále je třeba:

- § najít v obcích akceschopné osobnosti - nejlépe, jsou-li v postavení představitelů veřejných orgánů, soukromých a občanských organizací nebo místních neformálních vůdců (vážených spoluobčanů) se společným zájmem o rozkvět oblasti,
- § zapojit tyto klíčové lidi do přípravných prací,
- § veřejnými výzvami a osobní komunikací stále povzbuzovat další občany a organizace, aby se k místnímu partnerství připojili,
- § opakovaně se setkávat s novými zájemci,
- § kontaktovat aktéry, kteří mohou postupovat společně, a pomoci jim, aby se dohodli – např. poskytovatelé služeb v cestovním ruchu, chovatelé koní, pěstitelé bylin, výrobci podobných nebo doplňujících se výrobků apod.,
- § napojit partnerství na místní struktury zastupitelské demokracie (obecní zastupitelstva a městské rady, osadní výbory),
- § aktivizovat místní neziskové organizace občanského typu, v nichž často pracují lidé schopní a ochotní se podílet na společné vizi komunity a regionu,
- § podporovat jednání mezi zástupci neziskových organizací a jejich potencionálními partnery z podnikatelské sféry nebo veřejné správy, „dávat je dohromady“ pomocí schůzek, námětů na společné projekty apod.,
- § pracovat velmi otevřeně a průhledně, neustále informovat nejen ty, kteří jsou „uvnitř MAS“, ale i ty, kteří váhají nebo čekají na další informace a události,
- § vymyslet, rozpracovat a použít dlouhodobou strategii vytváření a rozvoje partnerství, včetně komunikačního plánu s hlavními cílovými skupinami (tzv. podstatné okolí MAS),
- § hledat v MAS společná témata, cíle, problémy k řešení a diskutovat o nich, tím se upevňuje spolupráce a důvěra mezi členy,
- § najít koordinátora prací s dobrými plánovacími a sociálními schopnostmi, nejlépe místní osobu a na plný úvazek (nejste-li to už právě vy).

Úlohu „animátora“ – klíčové osoby pro vznik a rozjezd partnerství - může sehrát místní manažer, poradce mikroregionu nebo schopný starosta obce. Je to však také příležitost pro externího poradce nebo pro rozvojovou „neziskovku“. Už z uvedeného seznamu je však vidět, že partnerství nemůže nikdo plně rozvíjet externě, zvnějšku, „na klíč“. Partnerství se totiž musí prožívat, neboť efekty partnerství nejsou jen ve finančních příjmech, ale také ve větší soudržnosti komunity, v otevřenějších a férovějších vzájemných vztazích, ve společně nabytých zkušenostech.

## **Organizace partnerství**

- § ustanovit základní řídicí orgány partnerství (např. předsednictvo či radu) a management (placený personál),
- § dále ustavit pracovní skupiny, které analyzují problémy a příležitosti a navrhnou společný postup pro jejich řešení – mohou to být tématické skupiny pro řešení jednoho úkolu (průběžná komunikace MAS s okolím), pro dosažení jednoho cíle (pěstování a zpracování biomasy, revitalizace potoků a rybníků apod.) nebo pro rozvoj jednoho segmentu (poskytovatelé služeb cestovního ruchu),
- § dbát o vyvážený podíl zástupců veřejného, soukromopodnikatelského a občanského (neziskového) sektoru,
- § udržet jednoduchou a průhlednou organizaci,
- § stanovit jasná pravidla a procedury spolupráce:
  - pro rozhodování uvnitř partnerství
  - pro práci managementu
  - pro financování
  - pro případ konfliktů
- § do plánovacího a rozhodovacího procesu zapojit pokud možno všechny členy, i za cenu jednoduché dělby práce a odpovědnosti (není-li někdo zvyklý na duševně náročnou práci, může třeba přivést z města kancelářské potřeby nebo rozeslat pozvánky – ani bez toho se vaše partnerství neobejde),
- § založit právní subjektivitu partnerství (nejčastěji občanské sdružení, obecně prospěšná společnost, zájmové sdružení právnických osob, možná bude využita i forma nadačního fondu a družstva) - tak vznikne místní akční skupina<sup>1</sup>,
- § rozvíjet neustále společné vize a projekty a neustále pro ně také připravovat a realizovat „akční plány“, „soubory opatření“, či prostě seznamy praktických úkolů,
- § zřídit kancelář (administrativní zázemí) či výkonnou jednotku partnerství, které může sídlit u některého partnera nebo koordinátora, a může mít i formu samostatné právnické osoby, zajistit pro její činnost potřebné finanční, informační, materiální a personální kapacity.

---

<sup>1</sup> V ČR musí mít MAS právní subjektivitu. V řadě zemí tomu tak není: MAS je tam sdružením ctihodných žen a mužů, kteří reprezentují významné subjekty působící v regionu. Toto partnerství si založí organizací (např. spol. s r. o.), která zajišťuje výkonné, realizační funkce MAS - např. poskytuje zájemcům poradenství, přijímá a kontroluje formální správnost projektových žádostí, vyplácí příspěvky úspěšným žadatelům atd.

## Udržování partnerství

- § vytvořit program vícezdrojového a dlouhodobě udržitelného financování aktivit partnerství,
- § neustále hledat nové podněty, potřeby, cíle, projekty,
- § průběžně dosahovat dobré výsledky práce s pozitivním dopadem na region (psychologický či „propagační“ efekt),
- § rozvíjet funkce partnerství a jeho administrativního zázemí (např. vzdělávací a poradenské aktivity, které budou zdrojem příjmů i při nedostatku externích dotací),
- § zajistit zastoupení všech sociálních a zájmových skupin a předcházet tak zjevným konfliktům mezi těmi, kteří jsou „uvnitř“ a kteří „venku“,
- § starat se o průběžnou obměnu lidí ve volených funkcích (např. každé tři roky volba třetiny členů řídicího orgánu v každém ze tří sektorů),
- § usilovat o zapojení partnerství do dalších institucí demokratické samosprávy (např. zástupce MAS se stane členem komise kraje pro rozvoj venkova),
- § investovat do růstu profesionálních schopností managementu a členů (školení, semináře, jazykové znalosti),
- § udržet partnerství nestranné a politicky názorově neutrální,
- § organizovat výměny zkušeností a nápadů mezi partnerstvími (setkávání, studijní pobyty, webové stránky),
- § spolu s vedením MAS určovat jasné cíle ve vnitřním rozvoji partnerství jak na příští rok, tak na delší období,
- § od počátku činnosti stanovit pravidla pro monitorování vývoje a pro hodnocení výsledků,
- § společně hodnotit a oceňovat výsledky,
- § pro média, různé instituce a veřejnost vydávat výroční zprávu či zprávu o činnosti,
- § ustavit dozorčí radu (kontrolní komisi) nebo povolát nezávislého hodnotitele (auditor, evaluátor) pro hodnocení činnosti a účinnosti partnerství,
- § pro odborné konzultace a dodávání námětů či „pohledů zvenjšku“ založit poradenský orgán externích odborníků.

A pamatujte:

**Při jednáních a ve vztazích uvnitř partnerství se nesnažte dominovat. Zajistěte rovnost účastníků.** Místní zemědělec je pro partnerství zrovna tak potřebný jako ambiciózní starosta, který je zvyklý v diskusích převládat. Chcete-li dojít ke společnému rozhodnutí, raději začněte s „prázdným papírem“ - nepřicházejte s hotovými návrhy, raději k nim účastníky dovedte. Zpracujete-li všechno včetně strategie za ně, nebudou se s tím identifikovat, nevezmou to „za své“.

**Odstraňujte potenciální konflikty.** Bude jich zpočátku všude plno. Některé jsou založeny na mezisektorových předsudcích, na tzv. stereotypech. Starosta: Podnikatelé ať se postarají o sebe, nebudeme jim přiklepat dotace! Podnikatelé: Stát je k nám macešský, všude jsou jen překážky, starostové si dělají vlastní politiku, nehledí na prospěch občanů. Atd. K tomu přistupují konflikty mezi

konkrétními osobami (co mi kdy Franta vyvedl, kdy mne Pepa napálil, komu mám co oplácat).

**Při rozvoji partnerství nelze ušetřit čas – je třeba mnoha setkání a diskusí.** Schopný manažer je v pokušení udělat spoustu věcí sám a hned. Místo toho musíte navštěvovat lidi, setkávat se s nimi, vysvětlovat, vybízet, navrhopvat. Vy jste ten, kdo spoluutváří budoucí pletivo vztahů spolupráce a vzájemné důvěry.

Spolupráce znamená mimojiné sídlení - sdílení informací, sdílení zkušeností a nakonec i sdílení finančních prostředků, které partneři získají pro společný projekt. Mohli bychom říci, že jedním z lakmusových papírků prokazujících skutečné partnerství, je právě **ochota podílet se na získávání a využívání společných finančních prostředků**. Na rozdíl od izolovaných, sobeckých a nedůvěřivých žadatelů, kteří se často hlásí do operačních programů, se musíte dohodnout o společném postupu, o společné strategii rozvoje a také o pravidlech rozhodování. O tom je také partnerství.

**Důležitá je vyváženost**, „mezisektorovost“: v některých zemích EU se mluví ne o třech, ale o čtyřech sektorech: kromě místní samosprávy, neziskového sektoru a podnikatelského se do partnerství zapojují i představitelé veřejné správy (úřady práce, správy CHKO aj.), příp. státní rozvojové agentury. Vyváženosti je však třeba i z hlediska geografického (aby představenstvo nepocházelo jen ze severozápadního cípu regionu) a z hlediska různých zkušeností.

Rovněž je třeba **dbát o příchod nových a zejména mladých lidí** (v našich podmínkách do 35-40 let), kteří obecně neradí schůzují, o větší zapojení **žen** (bez nich vám to, jak asi pánové tušíte, dost dobře nepůjde!), o větší zapojení **podnikatelů** (kteří na „nekonkrétní“ a nikoliv okamžité věci obvykle „nemají čas“).



### **c) Kdo bývá iniciátorem partnerství a jak bývá založeno?**

V regionech bývají prvními iniciátory založení MAS aktivní a informovaní starostové anebo externí poradci či agentury. Potvrzuje to dotazování ve 47 MAS pěti krajů, které uskutečnila Tima Liberec v roce 2006: „**Z čí iniciativy byla vaše MAS založena?**“ (Některé MAS uvedly i více než jednoho iniciátora, proto by byl součet % větší než 100.)

	% MAS
veřejný sektor (např. aktivní starosta, předseda svazku )	80
externí poradce mikroregionu	33
zemědělský subjekt (družstvo, jednotliví zemědělci)	18
podnikatelský sektor (např. firmy, živnostníci)	16
neziskový sektor (např. aktivní občanské sdružení)	16
někdo jiný	9

Hlavně starostové a poradci se nejdříve dozví a pochopí, jakou příležitostí pro region je působení mezisektorového partnerství, které pracuje metodou Leader. Jejich motivace k založení a rozvoji MAS však bývá rozdílná. Abychom jen nesppekulovali o všech možných důvodech pro prvotní aktivitu, popíšeme dva hlavní typy vzniku MAS.

Jsou přinejmenším dva přístupy k tomu, jak připravit území, strategii, partnerství a samotnou žádost o financování metodou Leader:

**Přístup X** je „**dodavatelský**“, realizovaný schopnou osobou, často zvnějšku regionu, spíše autoritativním než demokratickým způsobem. Je založen na převaze komunikace směrem dolů, do regionu, do komunit. Říká nejen, že by bylo dobré něco podniknout (připravovat strategii), ale také jaké budou její cíle, co a jak by se mělo dělat a kdo to bude dělat. V typickém případě se najde aktivní starosta anebo z velkého města přijede dobře informovaný poradce, sezve úzkou skupinku lidí a oznámí jim, že je tady příležitost dostat se k dotacím. Je k tomu třeba vytvořit skupinu pro místní akce, připravit strategii atd.

Pravděpodobně tak postupují lidé v nemalém počtu regionů, které se zajímají o LEADER. Pracují pouze v malém okruhu starostů a podnikatelů a snaží se neotevřít všem zájemcům o spolupráci (dělali by potíže, vznikaly by konflikty).

Přesto nemůžeme **racionální základ tohoto přístupu** paušálně odmítat. Má přece jasnou logiku: nejdřív intenzivně a „dodavatelsky“ pracovat na přípravě strategie, uvážlivě vybrat partnery, pak požádat o příspěvek v programu LEADER a po jeho přidělení uspořádat kampaň na příjem žádostí s plnou podporou jednotlivým zájemcům.

**Klady přístupu X:** Je efektivní z hlediska nákladů, pracnosti, času, jde racionálně za hlavním účelem, kterým je získání finančních prostředků do regionu. Je nekomplikovaný, nezdržuje se komunikačními a postojovými problémy. Umožňuje tomu, kdo je duší celé kampaně, aby plně uplatnil své vlastní představy o tom, co je pro region dobré.

**Zápory přístupu X:** Realizuje se bez těch, kterých se nakonec týká – aktivních lidí z regionu. Staví na informační a organizační uzavřenosti, předem nemotivuje, nevyzývá, nikoho neoslovuje a nesdružuje. Vyhovuje elitářskému principu, plánovačské praxi. Ponechává lidi pasivní, závislé na pomoci zvnějšku, kteří se jen dodatečně přizpůsobí nahlašováním svých záměrů.

**Přístup Y** je **participativní**, založený na **přístupu zdola**. Pod vedením manažera zapojuje do všech fází přípravy místní občany. Radí se s nimi o hlavním tématu strategie, o složení řídicího výboru MAS, o dalším postupu. Od počátku tak vznikne jádro lidí, kteří na sebe časem nabalují další, kteří nechtějí jen čekat na pomoc shůry, od státu či kraje, ale pokoušejí se postavit na vlastní nohy a rozhodovat víc o sobě a o budoucnosti míst, kde žijí. Přístup Y významně posiluje demokracii na

místní úrovni (proto se také může stát, že se jej některý starosta bojí či proti němu dokonce brojí).

Přístup se realizuje pomocí průběžného zveřejňování a zapojování lidí do procesu přípravy MAS a rozvojové strategie. Místní partnerství se zde rozvíjí postupně, přirozeně, a hlavní osoba (animátor, manažer, poradce) staví před obyvatele regionu otázky, které se týkají tvorby záměru, přípravy předprojektových fiší a jejich propojení se záměry jiných osob (spoluobčanů, sousedních firem a obcí). Rozhodovat se však musí nakonec oni sami. Aktivní lidé, členové místního partnerství, musí dojít k výběru hlavního tématu strategie společně. Musí si společně zvolit řídicí orgán, který převezme odpovědnost za další výsledky (přestože tvorbou strategie může pověřit odbornou firmu, která i průběžně radí, jak strategii a další náležitosti budoucí žádosti připravovat).

**Klady přístupu Y:** Dává lidem dohromady, aktivizuje je, motivuje. Povzbuzuje k tomu, aby vzali alespoň část péče o vlastní budoucnost do svých rukou. Umožňuje místním lidem, aby své záměry prosazovali otevřeným a demokratickým způsobem. Zlepšuje soudržnost v komunitách, posiluje spolupráci různých subjektů. Učí lidi přihlásit se se svým záměrem a obhajovat ho. Zvyšuje šance na zmapování skutečných potřeb a potenciálu regionu, jeho rozvojových možností.

**Zápory přístupu Y:** Je zdlouhavý, pracný, nevděčný (vždy se najdou lidé, kteří jsou s prací nespokojeni anebo se jí snaží ze sobeckých důvodů zmařit). Komplikuje si práci komunikací s různými zájmovými skupinami. Generuje přílišnou různorodost názorů a zájmů, které se v reálném čase někdy nedaří sladit. Nemusí vést k cíli ve vymezeném čase a může vzbudit nepřiměřená očekávání účastníků, které předtím aktivizoval. Vyžaduje zkušeného „animátora“ s komunikačními i odbornými předpoklady.

Oba přístupy jsou ovšem jen „modely“, které slouží pro zpřehlednění problematiky a pro vystižení podstatných charakteristik. Jsou to vlastně typy MAS, kterým se skutečné místní akční skupiny jen více nebo méně podobají. Často je MAS kombinací obou přístupů. Kterému se blížíte u vás?

#### **d) Různé typy místních akčních skupin a partnerství**

Kam jednotlivé MAS směřují? Jaké ambice mají? Jaké potřeby svých zakladatelů uspokojují? Zdá se, že můžeme hovořit o různých typech, kterým se ovšem situace v konkrétních MAS jen do té či oné míry přibližuje.

<b>Jestliže MAS vznikla a funguje jako...</b>	<b>Jaký je hlavní cíl? Jakou potřebu uspokojuje?</b>	<b>Kam směřuje? Jaká je základní slabina?</b>
...okrašlovací spolek	„užít si“ při společných akcích	nedostane-li příspěvek, začne živořit anebo končí

...penězovod	dostat se k penězům a využívat je (pro veřejné blaho regionu)	nemá sílu ani chuť připravovat a realizovat velké věci, bez peněz „z Leaderu“ je její existence ohrožena
...soukromá firma (poloutajená)	dostat se k penězům a využívat je (pro osobní blaho)	nechce se otevřít ani řádně informovat, je to potenciální tunel
...tématicky úzce profilované sdružení	vyhraněný podnikatelský nebo veřejně prospěšný zájem	nemá zájem podílet se na komplexním rozvoji území
...rozvojová agentura, „regionální nadace“	napomáhat komplexnímu rozvoji regionu	může být motorem změn v regionu a významným zdrojem financování, společnými akcemi a postupem mobilizuje vnitřní rozvojový potenciál regionu, hrozí však „únavový syndrom“ hlavních aktérů

Okrašlovací spolky jsou důležitou součástí občanské společnosti na venkově – avšak může se tak chovat MAS? Penězovody jsou zapotřebí, avšak jen slouží-li veřejnému prospěchu. Avšak až MAS posledního typu – fungující jako rozvojová agentura, jako regionální nadace, anebo se na tuto úlohu systematicky připravující – znamená plné a ambiciózní naplnění poslání MAS. Musí se k tomu však v dostatečné míře profesionalizovat a získávat a využívat i další finanční, materiální, organizační, lidské a informační zdroje.

K jakému typu asi patří vaše MAS?

### **„Leaderovská“ a „neleaderovská“ partnerství**

Jedna z otázek průzkumu, na něž odpovědělo 121 představitelů českých MAS, zněla: „MAS je založena na spolupráci lidí a organizací z různých sektorů (skupin). Jak velký faktický vliv mají na činnost a rozhodování ve vaší MAS...“ (údaje v % z každého řádku):

	<b>vliv:</b>	<b>velký</b>	<b>částečný</b>	<b>žádný</b>
a. ...místní samosprávy a svazek obcí (např. starostové)		79	20	1
b. ...místní neziskové organizace (např. představitelé obč. sdružení)		37	51	12
c. ...místní podnikatelé – jednotlivci (i zemědělští)		36	59	5
d. ...malé a střední podniky (i zemědělské)		29	57	14
e. ...jiné subjekty, které zde působí (např. školy, úřady práce, správy CHKO, velké podniky)		9	47	44

Na venkově nepůsobí jen partnerství typu Leader. Rovněž častá jsou partnerství mezi subjekty uvnitř sektoru (několika obcí ve svazku obcí, několika firem v konsorciu, několika zemědělských výrobců v odbytovém družstvu, neziskových organizací apod.) nebo mezi subjekty z různých sektorů. Obvykle však nejde o partnerství podle shora uvedených příznaků, nýbrž o účelovou a vzájemně výhodnou spolupráci.

Partnerství nebo jejich zárodky, které v ČR dosud plně nerozvinuly metodu Leader (nenaplňují sedm uvedených charakteristik), budou moci získat finanční podporu z opatření 4.1 osy III Programu rozvoje venkova ČR.

### **Některé efekty metody Leader**

- § zlepšení spolupráce aktivních subjektů v obcích, překonání izolovanosti, integrovaný rozvoj regionu
- § větší zapojení soukromého kapitálu do rozvoje obcí
- § posílení místní demokracie
- § subsidiaritu: o využití finančních prostředků rozhodují sami místní obyvatelé
- § metoda Leader lépe využívá specifika regionu, zeslabuje centralizovaný administrativní a paušální přístup

Jaké efekty metody Leader, resp. mezisektorového partnerství vidíte ve vaší MAS? Ke kterým naopak rozhodně nedochází?

### **Využití a doporučené informační zdroje:**

- O. Čepelka, Iniciativa Evropské unie LEADER pro rozvoj venkova, MMR ČR Praha 2001 (*základní informace o iniciativě LEADER*)
  - O. Čepelka, Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie, I. a II. díl, Omega Liberec 2003, ISBN 80-902376-3-0 a 80-902376-4-9 (*v obou dílech zejména kapitoly o partnerství a partnerství na venkově*)
  - O. Čepelka a kol., Místní partnerství a rozvoj venkova (příprava na iniciativu EU LEADER), Omega Liberec 2004, ISBN 80-902376-5-7 (*včetně prvních zkušeností českých MAS*)
- [www.tima-liberec.cz/leader](http://www.tima-liberec.cz/leader) (*stránky pro vzdělávání členů a pracovníků MAS, zde je rovněž k dispozici většina uvedených publikací*)
- [www.leaderplus.cz](http://www.leaderplus.cz) (*stránky pro MAS v ČR*)