



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

T A
Č R



ZÁPADOČESKÁ
UNIVERZITA
V PLZNI

Certifikovaná metodika

„Tvorba strategických partnerství na mikroregionální úrovni“

Zpracoval:

doc. RNDr. Jiří Ježek, Ph.D. a kolektiv

Západočeská univerzita v Plzni

Plzeň, prosinec 2015

Metodická příručka byla zpracována v rámci řešení projektu výzkumu a vývoje s názvem „Strategické plánování obcí, měst a regionů: výzvy, problémy, možnosti řešení“, ev. č. TD020323 v rámci programu „TD - Program na podporu aplikovaného společenského výzkumu a experimentálního vývoje OMEGA“.

Řešitelská organizace: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Středisko pro výzkum regionálního rozvoje

Řešitelé projektu:

doc. RNDr. Jiří Ježek, Ph.D., Západočeská univerzita v Plzni

doc. JUDr. Martin Kopecký, CSc., Západočeská univerzita v Plzni

RNDr. Jan Kopp, Ph.D., Západočeská univerzita v Plzni

Ing. Jana Krbová, Ph.D., Vysoká škola ekonomická Praha/ Jindřichův Hradec

JUDr. et PhDr. Jan Malast, Ph.D., Západočeská univerzita v Plzni

Mgr. Ondřej Slach, Ph.D., Ostravská univerzita v Ostravě

doc. Mgr. Pavel Šaradín, Ph.D., Univerzita Palackého v Olomouci

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D., Vysoká škola regionálního rozvoje v Praze

Recenzenti:

Ing. Jiří Dušek, Ph.D., Vysoká škola evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích

Ing. Pavel Valtr, UrbioProjekt Plzeň

Ing. & Ing. Josef Švajgl, Mariánskolázeňsko



**MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR**

OSVĚDČENÍ

(03/2016)

o uznání Certifikované metodiky výzkumu, vývoje a inovací

„Tvorba strategických partnerství na mikroregionální úrovni“

doc. RNDr. Jiří Ježek, Ph.D. a kolektiv

Certifikovaná metodika byla vytvořena v rámci řešení projektu ev. č. TD020323 Strategické plánování obcí, měst a regionů: výzvy, problémy, možnosti řešení“.

Ing. David Koppitz
ředitel odboru regionální politiky



V Praze 10.4.2016

Cíl metodiky

Cílem této metodické příručky je poskytnout obcím, městům, dobrovolným sdružením obcí, místním akčním skupinám a metropolitním regionům soubor relevantních informací a poznatků, zpracovaný formou metodického postupu, jak zakládat, financovat, řídit (vést) a evaluovat činnost organizací meziobecní nebo územní spolupráce. Pozornost je věnována hlavně dobrovolným svazkům obcí.

Konkrétně nabízí postup, jak zakládat organizace územní a meziobecní spolupráce:

- Jak iniciovat vznik těchto organizací?
- Jak vytvářet prosaditelné rozvojové strategie?
- Jak stanovovat poslání těchto organizací? Jak vybírat úkoly a cíle, které by měly uskutečňovat?
- Jak volit jejich vhodnou právní formu a jaké aspekty přitom zvažovat?
- Jak vytvářet efektivní rozhodovací a organizační struktury?
- Jak stanovovat optimální územní působnost organizací?
- Jak hodnotit a vybírat rozvojové projekty?
- Jak monitorovat a evaluovat činnost organizací?

Novost postupu

Pro potřeby obcí, měst a regionů v ČR vznikla v poslední době řada nejrůznějších příruček a metodik. Nabízí se tudíž otázka, proč další? Odpověď je jednoduchá: dosavadní metodiky se většinou zabývali obsahovou stránkou: tím, jak vytvářet rozvojové strategie, jak provádět analýzy, pracovat s informacemi apod. Praktické poznatky ale ukazují, že samotná existence rozvojových strategií není zárukou úspěšnosti regionálního rozvoje. Chceme-li, aby strategické plánování bylo efektivní a přinášelo výsledky, je nutné zajistit, aby bylo akční a směřovalo k realizaci. Toho lze dosáhnout pouze tím, že společně s tvorbou strategických dokumentů se budou vytvářet organizační struktury, které budou rozvojovou strategii, resp. její konkrétní opatření a projekty nejenom plánovat, ale také prosazovat a pomáhat realizovat.

Novost nebo inovativnost této metodiky spočívá tedy v tom, že klade důraz na doposud opomíjené organizační a manažerské aspekty činnosti organizací územní a meziobecní spolupráce.

Metodická příručka vychází z nejnovějších výsledků dvouletého výzkumu dobrovolných sdružení obcí a místních akčních skupin, který byl zaměřen na analýzu faktorů jejich úspěšnosti.

Vlastní popis metodiky

Certifikovanou metodiku tvoří devět kapitol – devět klíčových rozhodnutí, která musí zakladatelé organizací územní a meziobecní v ideálním učinit. Jejich pořadí vyjadřuje posloupnost rozhodovacích kroků. Součástí metodiky je také příklad užití (případová studie Dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko).

1. Iniciační fáze

Založení a rozběh organizace meziobecní spolupráce, podobně jako tvorba rozvojové strategie, vyžaduje určitý čas. Kolik, to nelze normativně přesně stanovit, neboť vždy záleží na místních podmínkách. Zpravidla se jedná o 12 až 18 měsíců. Hned na začátku je vhodné stanovit časový harmonogram, aby nevznikaly zbytečné průtahy a někteří zájemci neměli pocit, že se nic neděje nebo iniciátoři nepostupují dostatečně rychle. Pokud již například existuje rozvojová strategie a úkolem iniciátorů je „pouze“ vytvořit odpovídající organizační struktury, tak stačí kratší doba.

Ideální průběh založení organizace územní/ meziobecní spolupráce

měsíc

1-3	získání podpory od lidí s politickým mandátem (především od starostů obcí, případně dalších představitelů veřejné správy)
2-6	oslovení dalších důležitých aktérů, navázání kontaktů
6-14	úvodní setkání (např. formou regionální konference), vytvoření tematických pracovních skupin, jejichž cílem je zhodnotit výchozí situaci, identifikovat slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti regionu, stanovit vizi a vybrat strategické cíle
12-16	široká diskuse vize a strategických cílů, identifikace klíčových opatření (projektů) a výběr priorit, resp. časové posloupnosti realizace jednotlivých projektů; návrh implementace rozvojové strategie a monitorovacího a evaluačního systému
18	prezentace kompletní rozvojové strategie, bilance (zhodnocení) prvních výsledků
od 19	zahájení realizace přijatých opatření (projektů)

Přípravná fáze vyžaduje intenzivní práci s informacemi. Za prvé je nutné začít pracovat s veřejností, aby byla informována o přípravných krocích. Za druhé je důležité vyzvat klíčové aktéry regionálního rozvoje ke spolupráci. Získání těchto lidí pro myšlenku regionální spolupráce je důležité jak pro počáteční rozběh organizace, tak pro její další rozvoj. S nimi by měl být prodiskutován a dohodnut celkový postup od vytvoření rozvojové strategie po založení organizace.

Motivovat široké vrstvy obyvatelstva k větší aktivitě ve prospěch regionu, není na začátku jednoduché. Doporučuje se proto uspořádání úvodního setkání, nejlépe formou regionální konference, na kterou budou pozváni všichni, kdo projeví o účast zájem. Na této regionální konferenci by měly být prezentovány základní úkoly a cíle nově vznikající organizace a ukázány příklady dobré praxe, jak takové organizace mohou fungovat. Získání podpory co možná nejširšího spektra aktérů, jak z veřejného, tak soukromého sektoru, je výhodou.

Většina dostupných metodik i praktické zkušenosti doporučují, aby se začalo tvorbou rozvojové strategie (někdy se hovoří o strategickém rozvojovém plánu, jindy o integrované strategii nebo o strategii/ programu regionálního rozvoje). Na začátku je nutné stanovit rámcový postup tvorby rozvojové strategie, vytvořit již zmíněné pracovní skupiny a rozdělit úkoly jednotlivým aktérům.

Praktické zkušenosti ukazují, že nic nezatěžuje rozběh činnosti více, než nekoordinovaný přístup, boje o kompetence anebo politické konflikty. Organizačními a koordinačními úkoly by měl být pověřen regionální manažer. Jeho úkolem by mělo být především vytvořit těsné kontakty s regionálními aktéry a komunikovat s nimi.

Klíčoví aktéři by měli deklarovat, jakou roli chtějí v rámci budoucí organizace hrát a čím chtějí přispět k rozvoji regionu. Především jde o to, jaké projekty se budou snažit realizovat, iniciovat anebo alespoň podporovat.

Seznam místních a regionálních aktérů vhodných zapojit do činnosti organizací územní/ meziobecní spolupráce

Veřejné organizace v širokém slova smyslu

- obce a města (obecní a městské úřady a představitelé jejich jednotlivých odborů/ referátů)
- další organizace veřejné správy
- Úřad práce
- veřejné organizace (městské podniky, nemocnice, vodárny, teplárny apod.)
- soukromé podniky zabezpečující veřejné služby: dopravní podniky, hospodaření s odpadem, dodavatelé elektrické energie, tepla, vody apod.
- společnosti poskytující podporu ekonomického rozvoje (BIC/ ERPIC apod.)

Hospodářství

- podnikatelská sdružení (Hospodářská komora, Agrární komora a jiné)
- profesní organizace
- zprostředkovatelské organizace
- banky a další poskytovatelé kapitálu
- destinační management
- odbory
- zakladatelská a technologická centra
- podniky relevantních oborů
- poradenské a inženýrské firmy
- developerské organizace

Společenské organizace

- neziskové organizace (sociální, charitativní, ekologické, mládežnické apod.)
- kultura
- sport
- církve
- rozvojové iniciativy

Vzdělávací organizace

- školy všech stupňů
- odborná výcviková centra
- vzdělávací organizace

Další angažované soukromé osoby

2. Tvorba rozvojové strategie

Při iniciování rozvojového procesu v regionu je důležitá komunikace. Nově vznikající organizace územní/ meziobecní spolupráce nejsou v území automaticky známé, takže musí veřejnost dobrým mixem témat teprve upozornit, co chtějí dělat, resp. jaké jsou jejich úkoly a cíle. Proto je důležitá práce

s veřejností. Snahou by mělo být zmobilizovat místní/ regionální veřejnost pro činnost ve prospěch regionu, aby projevili svoji kreativitu.

Při tvorbě rozvojové strategie by si iniciátoři měli uvědomit, že nezačínají od nuly a nemusí „objevovat Ameriku“. Většinou existuje řada informačních materiálů, které lze využít nebo na ně navázat: statistická data, odborné analýzy, rozvojové studie atd., v nichž se nachází řada projektových návrhů. Podobné problémy již většinou řešila nebo řeší řada jiných regionů, takže stačí se z jejich zkušeností poučit.

Nejenom tvorba, ale i implementace rozvojové strategie, odpovídající místním/ regionálním potřebám a podmínkám, vyžaduje aktivní spolupráci a partnerství zájmových skupin. Jak rychle a jakou formou se vytvoří kooperační síť, záleží případ od případu. Obecně platí, že ten, kdo participuje na tvorbě rozvojové strategie j většinou připraven participovat i na její implementaci. Rozhodující je otázka motivace. Motivovat lze aktéry nejenom příslibem očekávaných užitek (racionální motiv), ale také tím, že jim umožníme participovat na regionální změně, oceníme jejich dosavadní zásluhy apod. (emocionální a altruistické motivy).

Nejvhodnější metodou tvorby rozvojových strategií na mikroregionální úrovni, je komunitní metoda. Prostřednictvím organizování workshopů, resp. práce v pracovních skupinách, dochází ke společnému zhodnocení silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí regionu, definování vize, výběru strategických cílů a zpracování konkrétních projektových návrhů.

Praxe ukazuje, že rozvojové strategie (strategické plány) dnes nejsou žádnými optimálními plánovacími přístupy, ale spíše soubory konkrétních opatření (projektů), na nichž se dokáží zúčastnění aktéři v daném okamžiku dohodnout. Musí být proto zpracovány co možná nejkonkrétněji a obsahovat taková opatření (projekty), která jsou realizovatelná. Nemůže se jednat o definitivně vybraný seznam projektů. Naopak. Rozvojové strategie musí být otevřené změnám a natolik flexibilní, aby se dokázaly přizpůsobovat měnícím se podmínkám (musí být např. schopné reagovat na nové dotační/ podpůrné programy, změny poptávky atd.) i na případnou neúspěšnost jejich realizace. Pokud totiž projekty nepřinášejí očekávané výsledky, je potřeba je modifikovat, přijmout jiná opatření nebo změnit sledované cíle.

Praktické zkušenosti také ukazují, že na místní/ regionální úrovni existuje řada nápadů, projektových myšlenek. Jejich problémem většinou je, že nejsou propojené. Jedině integrací dílčích představ, přístupů, zdrojů anebo projektů může být dosaženo synergických a multiplikačních efektů. Klíčovou roli v této souvislosti hrají regionální manažeři. Vybudování muzea v jedné obci většinou nestačí, aby se zvýšila turistická návštěvnost daného regionu. Je nutné propojit více podobných aktivit, vytvořit produkční balíčky a ty pak zvýšenou propagací nabídnout turistům. Jedině tak lze dosáhnout cíle – zvýšení návštěvnosti regionu.

Existuje celá řada postupů a metodik, jak vytvářet rozvojové strategie pro obce, města a regiony. Jak je strukturovat, organizovat jejich tvorbu a podobně. Cílem této metodiky není zabývat se do podrobnosti jejich obsahem, ale spíše organizací činností souvisejících s jejich tvorbou, realizací a evaluací. V následujícím přehledu uvádíme klíčové formální požadavky na rozvojové strategie pro organizace územní a meziobecní spolupráce.

Klíčové požadavky na rozvojové strategie organizací meziobecní a územní spolupráce

- konzistentní, logické a dobře vyargumentované - měl by popisovat cíle i opatření vedoucí k jejich naplňování, včetně zodpovědných realizátorů a identifikace prostředků k jejich dosažení
- klíčová je identifikace prioritních rozvojových projektů
- velká pozornost by měla být věnována očekávaným výsledkům a dopadům plánovaných projektů (jak přispějí k řešení regionálních problémů a naplňování stanovených cílů)
- velkou pozornost je zapotřebí věnovat také tomu, jak rozvojová strategie zapadá do krajských nebo národních strategií anebo odpovídá cílům podpůrných programů

Podle požadavků metody LEADER by se v rámci tvorby a implementace rozvojových strategií měly být aplikovány tyto principy:

- integrovaný přístup
- koncentrované partnerství (participace)
- udržitelné dopady
- princip spojování a propojování dílčích témat a projektových záměrů
- akční přístup (orientace na prosazení a realizaci)
- posilování územního partnerství
- spolupráce přes hranice regionu

Základní požadavky na rozvojové strategie jsou dnes takové, že by neměly obsahovat nerealizovatelné představy. Měly by dokázat aktivizovat členy regionálního společenství k činnosti ve prospěch regionu. Vedle strategických dokumentů by měly vznikat také účelné a akceschopné organizační struktury, které budou urychlovat rozvojové úsilí a také iniciovat, urychlovat, integrovat a koordinovat projektovou činnost a napomáhat implementaci přijatých opatření/ projektů.

Přehled toho, co by měly rozvojové strategie konkrétně obsahovat, nám ukazuje následující kontrolní seznam.

Kontrolní seznam obsahu rozvojových strategií (co by měly obsahovat?)

- vymezení a poloha regionu
- situační analýza
- analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí
- vize a strategické cíle
- návrh opatření/ projektů
- odhad očekávaných přínosů (výsledků, dopadů) klíčových projektů
- organizační zajištění implementace rozvojové strategie (specifikace zodpovědných osob/ organizací atd.)
- pořadí důležitosti plánovaných projektů a specifikace jejich financování
- výběr indikátorů, popis způsobu monitoringu a evaluace strategií a projektů z hlediska jejich úspěšnosti a přínosů

3. Volba úkolů a cílů organizace

Praktické zkušenosti ukazují, že otázkám právní a organizační formy, rozhodovacím strukturám atd. je zapotřebí věnovat pozornost již v iniciační fázi. Platí přitom pravidlo, že cíle a úkoly určují právní a organizační formu, a nikoliv naopak. To znamená, že by se nemělo postupovat tak, že se nejdříve založí organizace a teprve potom budou její iniciátoři řešit, co by mělo být jejím posláním. V případě,

že se změjí úkoly a cíle organizace tak by její představitelé měli znovu zvažít účelnost právní a organizační formy.

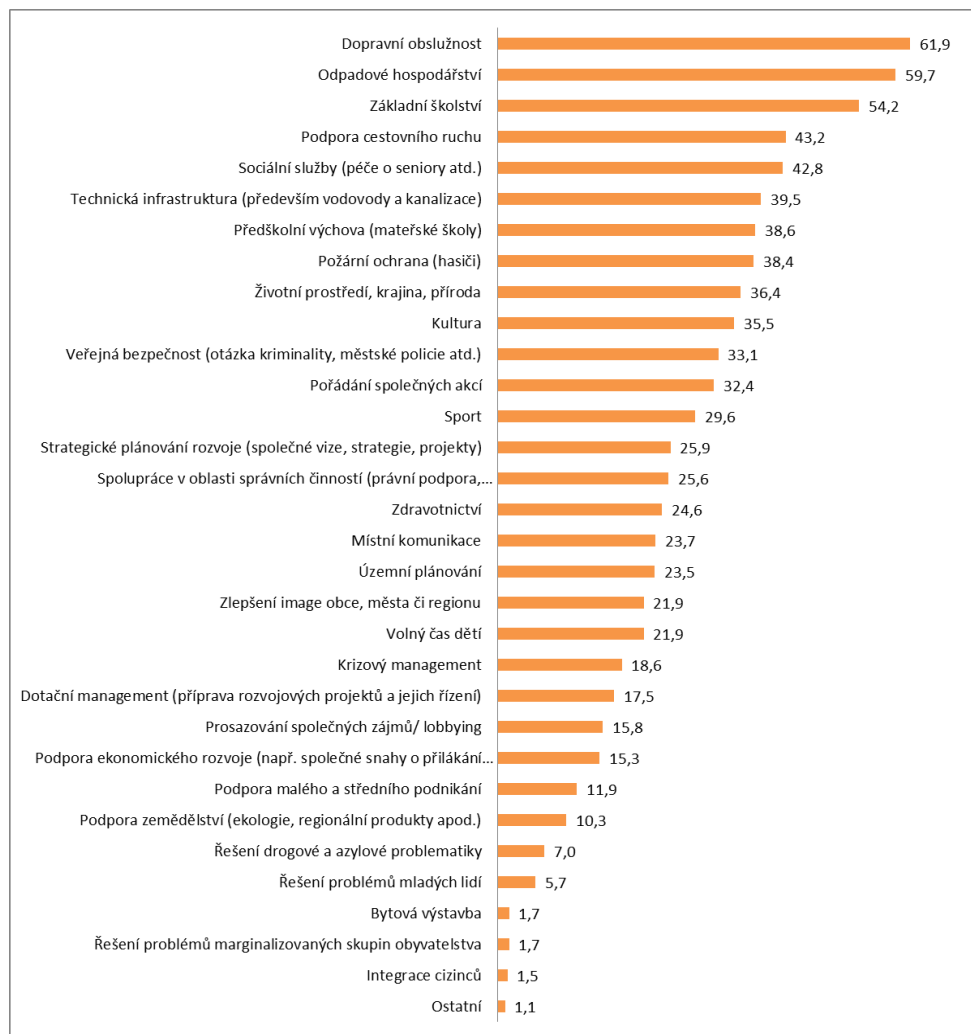
Klíčové úkoly a funkce organizací územní a meziobecní spolupráce

Práce s veřejností (public relations), informační a znalostní management	<ul style="list-style-type: none"> • shromažďování dostupných informačních zdrojů • organizování různých akcí a setkání • výměna informací, práce s experty a expertními znalostmi • komunikace, prezentace záměrů a výsledků práce • práce s veřejností a s médii • péče o zásobník projektů (projektových návrhů)
Poradenská činnost a koučování	<ul style="list-style-type: none"> • poradenství o podpůrných prostředcích • poradenství nositelům projektů • poradenství začínajícím podnikatelům • vytváření sítí kontaktů na nejrůznější úřady a experty
Procesní management	<ul style="list-style-type: none"> • propojování (síťování, networking) aktérů v regionu i mimo region • koordinační činnost • udržování kontaktů s hospodářskými a sociální partnery • organizování workshopů/ pracovních skupin • moderování a mediace
Projektový management	<ul style="list-style-type: none"> • iniciování projektů: rozvoj projektových myšlenek, iniciování projektové spolupráce a vyhledávání nositelů projektů • projektové plánování • pomoc s realizací projektů • realizace vlastních projektů • evaluace projektu
Administrativa, monitoring a evaluace	<ul style="list-style-type: none"> • monitoring a výkaznictví • vedení kanceláře, práce s lidmi (vedení spolupracovníků) • správa „nositelské organizace“ (účetnictví atd.) • podávání projektových žádostí • sepisování zpráv (reporting), monitorování, ex ante a ex post hodnocení, • další vzdělávání

Jak ukazuje výše uvedený přehled, tak poslání a úkoly organizací územní/ meziobecní spolupráce mohou být značně rozdílné. Vedle získávání kontaktů regionálních aktérů se jedná hlavně o organizační, koordinační a projektovou činnost.

Nejčastější oblasti působení organizací meziobecní spolupráce v České republice (2015) nám ukazuje následující graf.

Oblasti meziobecní spolupráce v České republice (2015) (% dotázaných obcí)



Jak české, tak i zahraniční zkušenosti ukazují, že je zcela běžné, že v konkrétním území vedle sebe může existovat větší počet organizací, jejichž posláním je podpora regionálního rozvoje. V našem prostředí se jedná např. o dobrovolná sdružení obcí, místní akční skupiny, metropolitní regiony, destinační managementy a podobné organizace. Je to přirozené, neboť tyto organizace mají často odlišná poslání a úkoly. Některé fungují a jsou aktivní, jiné spíše přežívají a nevyvíjejí žádnou činnost.

Chtějí-li iniciátoři založit novou organizaci, tak by se nejdříve měli zabývat otázkou, co bude jejím posláním, resp. jaké úkoly a cíle by měla plnit? Její činnost je nutné vyprofilovat tak, aby se zamezilo nežádoucí konkurenci s již existujícími organizacemi.

Mnozí představitelé územní samosprávy kritizují, a výzkum meziobecní spolupráce v České republice (2015) to potvrdil, že systém organizací na podporu regionálního rozvoje je příliš roztržštěný a že by bylo nejlepší (racionálnější), kdyby existovala pouze jedna organizace pro celý region, vymezená např. jako správní obvod obcí s rozšířenou působností. Implementace takového přístupu by vyžadovala nařídit ho ze shora. Porušil by se tím ale základní princip, na němž výstavba organizací územní a meziobecní spolupráce stojí, totiž dobrovolnost členství. Výsledky zmíněného výzkumu ukazují, že zhruba v polovině ORP si regionální aktéři dokáží takovou spolupráci představit a podporují ji. V druhé polovině je většinou situace odlišná, existuje tam tradiční rivalita mezi obcemi a

městy, etablovaly se tam již jiné organizace, takže spolupráce na platformě ORP je v současnosti více či méně odmítaná.

4. Volba právní formy

Je-li definován účel organizace, jsou tím automaticky dána východiska pro nalezení nejvhodnější právní a organizační formy. Rozhodnutí o právní formě organizace by mělo vycházet z uplatnění principu účelnosti. Právní forma organizace se může během času změnit, pokud se změní rámcové podmínky nebo její úkoly. Cíle a úkoly organizace by se v žádném případě neměly přizpůsobovat právní formě, jak již bylo uvedeno.

Po volbě právní formy by se pozornost iniciátorů měla upřít k otázkám vnitřní organizační struktury.

Volba právní formy závisí na rozvojové perspektivě zakládané organizace. Iniciátoři nebo zřizovatelé organizace by přitom měli vzít v úvahu následující otázky.

Klíčové otázky související s volbou právní formy organizace

- Za jakým účelem se nově vznikající organizace vytváří?
- Nemůže tento účel nebo úkoly plnit jiná, již existující organizace? Projevuje případně taková organizace zájem a má potřebné kapacity?
- Kdo má mít v nově vznikající organizaci rozhodovací kompetence?
- Z jakých zdrojů a v jakém rozsahu bude vznikající organizace financována? V jakém míře lze umožnit osobní a majetková spoluúčast?
- Má vznikající organizace sledovat ziskové (ekonomické) nebo obecně-prospěšné cíle? Jaké možnosti v této souvislosti nabízejí veřejnoprávní a soukromoprávní formy organizace?
- Bude vznikající organizace pomáhat spíše ostatním (nositelům projektů) nebo bude realizovat hlavně vlastní projekty?

Zřizovatelům organizací se nabízí různé právní formy, jejich přehled uvádíme na následující stránce. Pokud se nejedná o vytvoření svazku obcí podle zákona o obcích, tak lze doporučit, aby byl k výběru vhodné právní formy, „šité na míru potřebám regionu“, přizván právní konzultant.

Vhodná forma organizace by měla být předmětem široké diskuse. Podle cílového zaměření a stupně institucionalizace přicházejí v úvahu jak veřejnoprávní, tak soukromoprávní organizační formy, včetně partnerství soukromého a veřejného sektoru. Z hlediska široké participace různých veřejných a soukromých aktérů (včetně majetkové účasti) vykazují zpravidla soukromoprávní formy organizace lepší výsledky, než veřejnoprávní koordinační modely.

Výhody a nevýhody vybraných právních forem územní a meziobecní spolupráce

právní forma	výhody	Nevýhody
diskusní skupiny, neformální (informační) síť	<ul style="list-style-type: none"> • žádné formální postupy, žádná institucionalizace, • možnost založení bez velkých výdajů • otevřený přístup je příslibem široké participace a otevřenosti různým idejím a řešením • podpora neformálních (informačních) sítí • velká míra motivace členů 	<ul style="list-style-type: none"> • právní nezpůsobilost • slabá prosazovací síla • žádné možnosti podpory • zdlouhavé dosažení konsensu • nejasná rozhodovací struktura
občanské sdružení	<ul style="list-style-type: none"> • možnost rychlého a levného založení • možnost propojení aktivních a pasivních aktérů • velká organizační volnost • rozhodování s jasnou řídící a rozhodovací strukturou, • politická nezávislost • dobrý přístup k podpůrným prostředkům 	<ul style="list-style-type: none"> • dobrovolnost účasti • možnosti financování jsou poměrně omezené • omezené obchodní/ podnikatelské možnosti
obecně prospěšná společnost	<ul style="list-style-type: none"> • minimální náklady na založení • možnost rychlého startu 	<ul style="list-style-type: none"> • nebezpečí převahy zájmů zřizovatele organizace • omezené možnosti participace
zájmové sdružení právnických osob	<ul style="list-style-type: none"> • dobrá akceschopnost • možnost vložení veřejného i soukromého kapitálu • vysoká rozhodovací „volnost“ v závislosti na struktuře společníků • volnost jednání vedení organizace • relativně nízké počáteční náklady 	<ul style="list-style-type: none"> • obtížné usměřňování organizace při malém podílu veřejných organizací • neochota politiků vstupovat do takovýchto organizací
společnost s ručením omezeným	<ul style="list-style-type: none"> • vysoká akceschopnost • možnost využívat veřejný i soukromý kapitál • omezené ručení • volnost tržního/ obchodního rozhodování • povinnost vkladu kapitálu 	<ul style="list-style-type: none"> • nutný počáteční kapitál • povinnost bilance, vyšší správní a daňové zatížení • založení je spojeno s vyššími výdaji, např. na zapsání do obchodního rejstříku • možnost participace je omezená
dobrovolné sdružení obcí (DSO)	<ul style="list-style-type: none"> • osvědčená forma komunální spolupráce • přístup k podpůrným programům • možnost zřízení profesionálního vedení organizace • možnost relativně rychlého založení • přístup k podpůrným programům • snadnější dosažení politické akceptace 	<ul style="list-style-type: none"> • možnost participace pouze obcí • menší pole působnosti pro tvůrčí nápady • méně flexibilní rozhodovací struktury • malá akceptace u soukromých aktérů

V konkrétních případech rozhodování lze doporučit, aby se při zvažování výhod a nevýhod jednotlivých právních forem použila hodnotící matice. V následující tabulce jsou uvedena možná kritéria hodnocení.

- širší Žádoucí participace: veřejný sektor, soukromé domácnosti, podnikatelé, sdružení/ asociace atd.
- administrativní a finanční náklady na založení a provoz organizace
- hlavní účel organizace (veřejné blaho nebo dosahování zisku?)
- akceschopnost/ flexibilita jednání
- možnosti získání finančních prostředků
- potenciální politická podpora

Při výběru právní formy se doporučuje využít poradenství nabízené Svazem měst a obcí ČR. Při vlastních zakládání organizace pak pomoc profesionálního právníka.

5. Organizační výstavba

Aby bylo zajištěno optimální fungování organizace územní/ meziobecní spolupráce, tak se v praxi osvědčilo vymezení následujících čtyř organizačních rovin, které jsou v níže uvedené schránce.

- **účastnická rovina (členská základna)** - by měla umožňovat širokou participaci všech účastníků (nejlépe jak z veřejného, tak soukromého sektoru)
- **rozhodovací rovina (valná hromada)** - zodpovědná za strategické směřování organizace a za zajištění finančních prostředků, důležitých pro chod organizace
- **výkonná rovina (výkonná rada a regionální manažeři s jejich sekretariátem)** - aby regionální manažer vnímal komplexitu svých úkolů, musí mít odpovídající pravomoci/ kompetence; zřizovatelé musí zajistit, aby měl volný prostor pro jednání; soukromoprávní formy organizace, jak ukazují zahraniční zkušenosti, umožňují lepší motivaci pracovníků, než veřejnoprávní formy.
- **kontrolní rovina (dozorčí rada)** – která kontroluje dodržování zakladatelské smlouvy, plnění usnesení valné hromady a výkonné rady, kontroluje plnění úkolů, provádí kontrolu hospodaření apod.)

Předmětem zakladatelské smlouvy o vytvoření organizace územní/ meziobecní spolupráce, resp. stanov organizace, by mělo být vymezení:

1. členství a členských poměrů (kdo může nebo nemůže být členem, jak členství vzniká a zaniká, jaká jsou práva a povinnosti členů a jaké existují vztahy mezi členem a organizací)
2. orgánů organizace a způsob jejich jednání. Konkrétně se jedná o tyto orgány:
 - valná hromada
 - výkonná rada
 - dozorčí rada
 - pozice regionálního manažera

Součástí zakladatelské smlouvy nebo stanov organizace by měl být také jednací řád. Jeho vytvoření se doporučuje v případě větších organizací, (10 a více zaměstnanců), u nichž je zapotřebí jednoznačně vymezit pravomoci/ kompetence jednotlivých pracovníků. V případě malých organizací většinou stačí vymezení pozice regionálního manažera ve stanovách.

V případě větších organizací anebo těch, které se snaží uplatňovat participativní přístup, se také doporučuje vytvoření stálých pracovních skupin. V praxi se přitom osvědčilo nevytvářet více jak 3-4 trvalé pracovní skupiny. Větší počet pracovních skupin neúměrně zvyšuje náklady na získávání

informací a koordinaci, a často také prodlužuje jednání. Pro přípravu klíčových projektů se doporučuje vznik dočasných pracovních skupin, jejichž cílem je příprava a prosazení rozvojových opatření/projektů.

Tvorba pracovních skupin a jejich personální obsazení, by mělo vycházet především z hlavních cílů a úkolů organizace. Optimální počet členů pracovních skupin je 8 až 15 osob. Členy by měli být zástupci různých oblastí společenského života, nejenom politici a úředníci, ale také zástupci občanského a podnikatelského sektoru.

6. Finanční zajištění

Organizace územní a meziobecní spolupráce se mohou úspěšně a udržitelně rozvíjet pouze za podmínky, že mají zajištěno minimálně střednědobé financování. Financování těchto organizací je proto otázkou jejich kapacity, organizační formy a ochoty zúčastněných aktérů řešit společné problémy.

Hned na začátku je zapotřebí říci, že financování organizací územní a meziobecní spolupráce se ve většině případů neobejde bez získání (akvizice) podpůrných prostředků. Přesto ani dostatek finančních prostředků nemusí být zárukou jejich úspěšnosti. Sebeštedřejší dotační programy nejsou zázračným lékem, jak jednorázově odstranit rozvojové zaostání strukturálně slabších oblastí.

Velmi důležité je, aby se co nejvíce partnerů a podporovatelů nadchlo pro společnou rozvojovou strategii a společnými silami jí dokázali transformovat do podoby financovatelných rozvojových projektů. Toho dosáhnout není jednoduché. Získat veřejnost pro rozvojovou strategii totiž není tak obtížné, jako získat finanční prostředky na její uskutečňování. Jedná se o činnost, která vyžaduje od projektových manažerů značnou kreativitu, neboť je většinou nutné spojovat zdroje z více podpůrných programů a často také zajistit vícezdrojové spolufinancování.

Praktické zkušenosti ukazují, že organizace, které řeší větší počet a širší spektrum projektů zpravidla nemají takové finanční problémy jako organizace, které se spoléhají pouze na jeden projekt. Čím více užítka přinášejí realizované projekty, tím jsou aktéři zpravidla ochotnější takové či podobné projekty podporovat a spolufinancovat. Týká se to například oblasti cestovního ruchu. Také v případě, když na projektové činnosti participuje více aktérů, lze snáze nalézt finanční prostředky na spolufinancování, než v případě malého počtu partnerů.

Jak české, tak i zahraniční zkušenosti ukazují, že při financování organizací územní a meziobecní spolupráce nelze spoléhat pouze na dotační programy ze strukturálních fondů EU. Ty většinou nedokáží pokrýt veškeré organizační (režijní) náklady související s každodenním chodem organizace. Proto se doporučuje, aby náklady na chod organizace (pronájem, elektrická energie, teplo, platy klíčových zaměstnanců, cestovné, náklady, spotřební materiál, vybrané služby) a na realizaci projektů byly plánovány (rozpočtovány) odděleně, přičemž zahraniční zkušenosti ukazují, že minimálně 20% rozpočtových příjmů by měly činit vlastní finanční zdroje (členské příspěvky a příjmy z výdělečné činnosti).

Při plánování nákladů na chod organizace lze použít následující vzorovou kalkulaci.

Vzorová kalkulace nákladů organizace územní/ meziobecní spolupráce

	Kalkulované náklady	
osobní náklady	3 regionální manažeři (400 tis. Kč rok) 1 technický spolupracovník (250 tis. Kč/ rok)	1 450 000,- Kč
vybavení kanceláře, výpočetní technika apod.	50 tis. Kč/ rok	50 000,- Kč
věcné náklady: nájemné, telefon, kopírování, poštovné, vedení účetnictví, daňový poradce apod.	podle úrovně nájemného, resp. využívání kancelářských prostorů; většinou 10-15% z osobních nákladů	200 000,- Kč
cestovní náklady	podle velikosti oblasti; cca 50 až 100 tisíc/ rok	100 000,- Kč
	Součet	1 800 000,- Kč

Nejpozději v okamžiku schvalování rozvojové strategie je zapotřebí řešit otázku vlastních finančních zdrojů, resp. zajištění finanční spoluúčasti u připravovaných projektů. Při specifikaci zdrojů na spolufinancování se většinou rozpočítávají podle toho, jaký užitek přinášejí jednotlivým aktérům.

I v zemích, kde existují relativně štědré a diverzifikované zdroje financování, se musí regiony snažit získávat vlastní finanční prostředky na spolufinancování projektů (výše veřejné podpory se ve vyspělých zemích často pohybuje kolem 50 %). Nic nezvyšuje vlastní iniciativu, a v konečném důsledku úspěšnost organizací územní/ meziobecní spolupráce, než použití vlastních prostředků.

V této souvislosti několik doporučení vztahujících se k financování organizací územní/ meziobecní spolupráce a jejich činností:

- Členové organizace by měli být od založení organizace neustále přesvědčováni o tom, že regionální rozvoj vyžaduje osobní a finanční angažovanost regionálních aktérů. Bez spoluúčasti regionálních aktérů nebude většina opatření na podporu regionálního rozvoje realizovatelná.
- Řada klíčových projektů se z finančního hlediska nedá realizovat jinak, než že se rozdělí na menší projekty, neboť z každého dotačního programu se většinou dá financovat pouze něco (na něco lze prostředky využít, na něco nelze). Přizpůsobování projektů podpůrným programům je dnes běžnou záležitostí. Vyžaduje to ovšem značnou kreativitu projektových manažerů.
- Pokud vlastní a podpůrné prostředky na realizaci projektů nestačí, je nutné hledat další zdroje financování. Nabízí se především různé formy sponzoringu. Přestože téma sponzoringu v regionálním rozvoji hraje spíše okrajovou roli, přesto je zapotřebí se o něj alespoň pokoušet. Zvláště v případě malých projektů se sponzoři hledají relativně snadno. Zkušenosti také ukazují, že se snáze hledají finanční prostředky na projekty, které nesou označení „inovativní“ nebo „pilotní“. Sponzoring přitom nemusí mít pouze finanční charakter. Může se jednat o zapůjčení lidí, techniky, prostorů apod. Podnikatelům je při žádosti o sponzorský příspěvek vždy zapotřebí učinit zajímavou nabídku. Nelze očekávat, že podnikatel bude s regionálním manažerem hledat oblast, kde by mohl pomoci.

Potenciální zdroje financování organizací územní/ meziobecní spolupráce

Zdroje	příklady
členské příspěvky	pevné částky pro obce a další aktéry, diferencované podle počtu obyvatel obcí, neziskovém/ ziskovém charakteru organizací apod.
příspěvky obcí na spolufinancování projektů	rozpočítané podíly na nákladech jednotlivých projektů podle různých kritérií: počet obyvatel obcí, finanční síla obcí, užítku z projektu, např. délka kanalizace, příspěvky na zabezpečení některých služeb
vlastní hospodářská činnost	honoráře za speciální poradenskou činnost, za úspěšně zpracované projekty, odměny za rešerše, převzetí výkonů projektového managementu nebo pomoc s administrováním dotačních prostředků apod.
poplatky za licence	poplatky za využití obchodních značek (regionální značka – logo apod.) a za jiná uživatelská práva
spozoring	konkrétní podpora od bank, regionálních podniků apod.
příspěvky od úřadů práce	např. podpora tvorby pracovních míst pro hůře uplatnitelné (např. chráněné dílny)
veřejné podpůrné prostředky	EU, Česká republika, kraje apod.

Praxe ukazuje, že úspěšný regionální rozvoj je dnes záležitostí veřejno-soukromého partnerství. Vzhledem ke strukturálním deficitům mnoha regionů jsou proto na regionální aktéry kladeny vysoké požadavky. Jednoduchý a zaručený model podpory a financování organizací územní a meziobecní spolupráce neexistuje. I když se v mnohých zemích volá po nových modelech financování meziobecní spolupráce, stále se nepodařilo nalézt.

Čerpání finančních prostředků musí být nejenom efektivní, ale také transparentní. Za tímto účelem je zapotřebí sledovat a vykazovat, kolik času věnují pracovníci organizace jednotlivým činnostem. Důležité je také vést a zveřejňovat projektovou dokumentaci. V neposlední řadě je nutné předkládat pravidelné výroční zprávy, kde otázce financování bude věnována významná pozornost, včetně průkaznosti personálních nákladů. Je to důležité také z hlediska samohodnocení a samořízení organizace.

Použité zdroje a užitek z nich by měly být územně spravedlivě rozděleny. Projekty by měly být plánovány tak, aby přinášely užitek pokud možno celému regionu. V případě lokálně vázaných projektů je nutné vytvořit vyvážené rozdělení projektových stanovišť. Velký význam je zapotřebí věnovat prioritám a jejich náležitým zdůvodněním.

7. Územní působnost organizace

Pro organizace územní a meziobecní spolupráce nejsou dány žádné předem definované územní jednotky. Žádné optimální vymezení územní působnosti takových organizací neexistuje, neboť v konkrétních regionech většinou panují zcela odlišné rámcové podmínky (systém fungování veřejné správy, politické poměry, tradiční rivalita obcí a měst, hospodářská konkurence, rozdíly v rozvoji jednotlivých obcí, měst a mikroregionů apod.). Kromě toho územní působnost či optimální územní velikost těchto organizací bezprostředně souvisí s předmětnou činností (regionální marketing, dopravní opatření nebo dotační management). Proto platí, že územní působnost je dána hlavně místními poměry a charakterem činnosti, o níž se jedná.

V duchu evropské představy o posilování konkurenční schopnosti regionů by se mělo jednat o co možná největší územní celky, které dokáží soutěžit v globálním měřítku. Proti tomu stojí představa o organizační akceschopnosti, subsidiaritě (blízkost problémům) a participaci co možná největšího počtu regionálních aktérů na činnosti organizace. Z tohoto pohledu jsou menší územní jednotky příslibem většího úspěchu, než velké územní jednotky.

V případě velkých regionů (od úrovně krajů výše) totiž vyvstává otázka, do jaké míry se mohou regionální aktéři (obce, města, občané, podnikatelé, neziskové organizace) identifikovat s územím, které je rozsáhlé a často nemá společné problémy. Kdy např. určitá část regionu je např. úspěšná v rozvoji cestovního ruchu a jiná prochází náročnou revitalizací po těžbě nerostných surovin s řadou doprovodných problémů. Na takovém území se velmi obtížně budují struktury dobrovolné spolupráce. Spolupráce je obtížná také v situaci, kdy existuje vnitroregionální rivalita mezi obcemi a městy.

Malým regionům, s nimiž se lidé snáze identifikují, je často vytýkáno, že jsou příliš malé, málo průbojné a z hlediska evropské hospodářské soutěže příliš slabé.

Předností územně malých (mikroregionálních) modelů územní spolupráce je jejich relativně vysoká podpora ze strany aktérů a politická prosaditelnost v rámci většího regionu. Velkoprostorové iniciativy zpravidla vykazují větší vnější průbojnost, jejich regionální podpora je však menší.

V souvislosti s volbou územní působnosti organizací územní a meziobecní spolupráce je zapotřebí vzít v úvahu následující tři klíčové faktory:

1. Rámcové podmínky a místní situace. Zvláště iniciátoři nově vznikajících organizací územní a meziobecní spolupráce by měli této otázce věnovat zvýšenou pozornost a prověřit místní situaci. Praxe totiž ukazuje, že vnitroregionální rozdíly, tradiční rivalita mezi obcemi a městy, politická příslušnost vedení obcí nebo rozdílné rozvojové představy v dílčích územích mohou výrazně zhoršovat možnosti mikroregionální spolupráce. V této souvislosti je vhodné uvést, že např. v České republice existuje v některých oblastech averze vůči střediskům ORP, takže se v některých mikroregionech nejedná o nejvhodnější rámec po spolupráci.
2. Další aspekt se týká cílů, úkolů a hlavně oblastí působnosti organizací územní a meziobecní spolupráce. Spočívá-li těžiště činnosti v sociální anebo kulturní oblasti, která vyžaduje osobní kontakty, tak je optimální, když partnerství vytvoří několik obcí. Pokud je ale činnost organizace zaměřena na podporu ekonomického rozvoje nebo na regionální marketing, tak je účelné, aby se jednalo o větší území (region), které je schopné generovat potřebné zdroje. Výstavba strategické průmyslové zóny nebo výzkumného centra je těžko realizovatelná v rámci dobrovolného sdružení několika obcí.
3. Možnosti financování. S územní působností organizace souvisí také způsob financování, především institucionální financování. Pokud jsou zakladateli organizací města anebo kraje, tak existují zpravidla větší a diferencovanější možnosti financování organizací územní spolupráce.

8. Projektový management – Jak připravovat, vybírat a hodnotit rozvojové projekty?

Tvorba projektů je mnohostranná a náročná činnost. Nejedná se o rutinní záležitost, kterou lze bez problémů standardizovat. Efektivní projektová činnost musí přinášet měřitelné výsledky, přesvědčovat podporovatele a finanční partnery, vytvářet doporučení pro další projekty a pomáhat vytvářet regionální identitu. Organizace územní a meziobecní spolupráce, které nevěnují tvorbě projektů náležitou pozornost, mají většinou problémy s legitimitou.

Základní principy tvorby a výběru rozvojových projektů

- projekty plánovat společně s cílovými skupinami a snažit se, aby jim přinášely konkrétní užitky
- vycházet vždy ze silných a slabých stránek, resp. specifík (zvláštností, jedinečností) regionu
- o připravovaných projektech vždy maximálně informovat veřejnost a vzbudit zájem médií
- plánovat a realizovat takové projekty, které budou impulsem pro další projekty
- plánovat a realizovat takové projekty, které budou podporovat regionální tvorbu hodnot, budou mít vyšší přidanou hodnotu a budou vytvářet multiplikační efekty

V následujících dvou tabulkách uvádí možná kritéria pro hodnocení rozvojových projektů, jejich výběr (v případě, kdy projekty připravují partneři a vedení organizace má provést jejich výběr) a stanovování jejich priorit.

Kritéria pro hodnocení rozvojových projektů

	-	+	++
Lokalizace, územní dopad			
• lokalizace jednotlivých opatření			
• dopad projektu na celé území			
Kapacita/ tržní potenciál			
• ekonomická realizovatelnost a udržitelnost			
• tržní potenciál			
• řeší projekt problémy cílových skupiny?			
• stupeň inovace			
Konkrétní užitky pro region			
• zaměstnanost			
• regionální tvorba hodnoty			
• zvýšení konkurenceschopnosti (výhoda pro region)			
• sociální soudržnost / identita			
• zodpovědnost k životnímu prostředí (zhodnocení přírodního potenciálu)			
• zlepšení známosti/ image			
Akceptace v regionu (regionální podpora)			
• politika			
• hospodářství			
• občanská společnost			
Strukturální účinky			
• přínos k naplňování cílů (vize)			
• impulsy v regionu (mobilizace aktérů)			
• multiplikační efekty (následné investice)			
• rozvoj spolupráce a tvorba synergických efektů			
Další možná kritéria			
• efektivita			
• zvýšení kvality nabídky			
• udržitelnost akcí			

Vysvětlivky: - nesplňuje požadavky, + splňuje požadavky ++ nadprůměrně splňuje požadavky

V situaci, kdy organizace územní nebo meziobecní spolupráce není sama nositelem rozvojového projektu, ale jiný subjekt, a je zapotřebí zjistit kvalitu takto připraveného projektu, tak lze použít následující kritéria pro jeho posouzení.

Kritéria pro posouzení kvality projektových návrhů (podávaných partnery)

- význam projektu pro region (lokalizovaný dílčí projekt nebo kooperační projekt většího počtu obcí/aktérů, pokrývající celý region)
- nositel projektu (známost subjektu a kontakty s ním, jeho know-how a zkušenosti s projektovým managementem)
- motivace předkladatele
- spolehlivost/ důvěryhodnost
- kvalita projektového záměru (detailnost zpracování, pracovní postup a časový plán, práce s veřejností, jistota předpokladů - kvalita datových/ informačních základů)
- finanční realizovatelnost (zajištění financování – vlastní a cizí zdroje, nepřekročitelnost nákladů, načasování, záruky apod.)
- proveditelnost: právní aspekty (povolení apod.), podpora ze strany aktérů (mj. politiků), podpora ze strany veřejné správy (úřadů), dosažení „kritické masy“, odsouhlasení napříč jednotlivými zájmovými skupinami
- další kritéria: odpovídá projekt profilu silných a slabých stránek regionu? vzniknout prostřednictvím spolupráce další synergické efekty?

9. Nastavení monitorovacího a evaluačního systému

Monitorováním se rozumí stálé a pečlivé pozorování, zkoumání a kontrola určité situace nebo skutečnosti. V našem případě činnosti organizací územní a meziobecní spolupráce.

Monitorovací a evaluační (hodnotící) systém musí být vytvořen takovým způsobem, aby regionálním aktérům poskytoval potřebné informace pro rozhodování.

Monitoring a evaluace se týkat jak rozvojových projektů (rozvojové strategie jako celku), tak činnosti pracovních skupin a chodu celé organizace.

V případě organizací meziobecní spolupráce se jedná především o postižení dvou základních úhlů pohledu:

- postižení úspěchů regionu v rámci meziregionálního srovnávání = benchmarking
- postižení úspěšnosti organizace a jejích přínosů k rozvoji regionu – jedná se o hodnocení směrem dovnitř, do regionu = sebehodnocení

Benchmarking

Benchmarking je analytickým nástrojem, podporujícím konkurenceschopnost ve smyslu kontinuálního srovnávání produktů, služeb, postupů atd. s cílem zjištění rozdílů ve výkonech srovnávaných organizací. Cílem je tedy zjišťování příčin konkurenčních nevýhod a konečně také jejich odstraňování a zvyšování výkonnosti organizací.

Přeneseno do oblasti organizací územní a meziobecní spolupráce to znamená srovnání projektů, služeb a procesů s ostatními podobnými organizacemi, ale také učení se z vlastních zkušeností a zkušeností jiných. Přitom samozřejmě nejde o kopírování hotových řešení, ale o pomoc rozpoznat vlastní problémy, seznámit se s jejich řešením v jiných regionech a taková řešení se pak

snažit (kreativně) přizpůsobit podmínkám vlastního regionu. Ze srovnání s jinými regiony by mohla např. vyvstat otázka, jak se vytvářejí projektová partnerství, která se sama organizují anebo jak lze optimalizovat tok informací mezi tematickými pracovními skupinami. Pro benchmarking lze v tomto případě použít různé nástroje, zvláště:

- bilanční konference a semináře
- databáze (např. databáze strategií) viz např. <http://databaze-strategie.cz/>
- výměna zkušeností s kolegy z podobných organizací

Sebehodnocení

Sebehodnocení je v oblasti veřejné správy relativně málo rozšířené, neboť se často vnímá jako kontrola, a proto se jí lidé obávají. Evaluace není kontrolou v hierarchickém slova smyslu, ale pouze poskytováním informací důležitých pro rozhodování. Otázce evaluace je zapotřebí věnovat zvýšenou pozornost, neboť organizace územní/ meziobecní spolupráce:

- jsou většinou otevřené novým aktérům a tématům, takže jejich úkoly a cíle podléhají permanentním změnám,
- využívají veřejné finanční zdroje, takže je zapotřebí neustále kontrolovat efektivitu a hospodárnost jejich použití,
- stále větší pozornost se věnuje účinnosti realizovaných projektů a jejich výstupům a dopadům,
- pro další rozvoj znalostních sítí jsou zapotřebí informace o efektivitě procesního řízení.

Praxe ukazuje, že evaluace činnosti probíhá v organizacích územní/ meziobecní spolupráce v zahraničí většinou každý rok, před sepsáním výroční zprávy. Většinou je uspořádána regionální konference, na níž jsou prezentovány úspěchy a neúspěchy organizace v minulém roce a také výsledky evaluačního výzkumu, kterého se účastní všichni významní regionální aktéři, kteří jsou vyzváni k tomu, aby zhodnotili činnost organizace. Většinou organizaci hodnotí podle předem dohodnutých kritérií jako ve škole (od 1 – plně souhlasím, do 5 – zásadně nesouhlasím) anebo mohou připojit slovní hodnocení či poznámku. Hodnocení probíhá buď adresně, nebo anonymně.

Na základě výzkumu meziobecní spolupráce (viz příloha 1) byl ve spolupráci s dobrovolným sdružením obcí Mariánskolázeňsko vytvořen následující hodnotící systém organizací územní/meziobecní spolupráce, který lze upravit podle místních podmínek (vybrat pouze některé aspekty, zjednodušit hodnocení na ano/ ne a podobně).

**Evaluační kritéria pro komplexní hodnocení činnosti
organizací územní/ meziobecní spolupráce**

1. ZAPOJENÍ A PARTICIPACE REGIONÁLNÍCH AKTÉRŮ					
	1	2	3	4	5
1.1 Do rozhodování organizace jsou zapojeni političtí představitelé					
<ul style="list-style-type: none"> • neformální informační a konzultační schůzky s politickými představiteli se konají často • existují pravidelná setkání řídicí skupiny organizace • místní a regionální politici se angažují ve prospěch organizace 					
1.2 Regionální sdružení, neziskové organizace a zájmové skupiny (včetně soukromých osob) jsou dostatečně zapojeni do činnosti organizace					
<ul style="list-style-type: none"> • zástupci zájmových skupin mají možnost vyjadřovat se k činnosti organizace • participace zájmových skupin je všeobecně vnímána jako důležitá 					
1.3 Soukromí podnikatelé jsou odpovídajícím způsobem zapojeni do činnosti organizace					
<ul style="list-style-type: none"> • podnikatelům/ firmám je nabízen konkrétní užitek z připravovaných a realizovaných opatření/ projektů • soukromí podnikatelé jsou integrováni do organizační struktury • připravovaných a realizovaných projektů se mohou účastnit podniky a podnikatelé všech oborů a velikostních kategorií • podniky participují na projektech jak personálně, tak finančně či materiálově • spolupráce s podniky a podnikateli se zlepšuje 					
1.4 Existuje tlak problémů a potenciál (kapacita) jejich společného řešení					
1.5 Existuje minimálně jeden podporovatel, který:					
<ul style="list-style-type: none"> • sdružuje regionální aktéry, („integrující osoba“) • rozhodujícím způsobem organizaci myšlenkově „táhne“, předkládá vize, návrhy („tažný kůň“) • významným způsobem navržená opatření/ projekty podporuje („lodivod“) 					
1.6 Na rozhodování se podílí nejenom racionálně uvažující lidé, ale i vizionáři a kreativci, kteří přemýšlí průřezově					
2. ORGANIZACE, JEJÍ ÚKOLY A CÍLE					
2.1 Můžeme navázat na činnost institucí a organizací, které již v regionu existují? Nové struktury bychom měli vytvářet pouze v případě, že jsou nezbytné a nikdo jiný se danou činností nezabývá					
2.2 Forma organizace je účelná s ohledem na:					
<ul style="list-style-type: none"> • široké možnosti participace • možnost ovlivňovat přípravu a realizaci projektů ze strany dotčených subjektů • jasné a transparentní způsoby rozhodování • legitimitu organizace (prosazování veřejného zájmu) 					
2.3 Principy rozhodování odpovídají poslání organizace a jejím cílům					
<ul style="list-style-type: none"> • zásadní rozhodnutí jsou přijímána konsensuálně • rozhodnutí o poslání organizace, cílech, organizační struktuře apod. jsou přijímána podle principu jednomyslnosti 					
2.4 Rozhodovací proces je efektivní, flexibilní a podnětný (vytváří impulsy)					
<ul style="list-style-type: none"> • diskuse a schvalování přinášejí výsledky • rozhodovací postupy jsou transparentní, otevřené stávajícím i novým účastníkům, flexibilně se přizpůsobují změnám prostředí • odpovědnost je jasně vymezena a organizačním řádem upravena 					
2.5 Klíčoví aktéři sdílejí společné cíle, odpovídající společným potřebám					
<ul style="list-style-type: none"> • stanovené cíle jsou realizovatelné (existují zdroje a kapacity pro jejich realizaci) • cíle jsou jasně operacionalizovány a stanoveny tak, aby byly ověřitelné (měřitelné, kontrolovatelné), existují jasně dané milníky • cíle jsou komunikovány a schvalovány za účasti všech nositelů rozhodnutí 					

2.6 Probíhá systematický monitoring a evaluace rozvojových strategií a opatření/ projektů									
<ul style="list-style-type: none"> funguje systém operativního projektového plánování, který dokáže reagovat na měnící se podmínky makroprostředí regionu cíle, strategie a opatření/ projekty podléhají pravidelné evaluaci 									
3. ZDROJE A FINANCOVÁNÍ									
3.1 Existují dostatečné personální zdroje									
<ul style="list-style-type: none"> existuje dostatečný počet pracovníků zabývajících se projektovým managementem a managementem sítí (regionální manažeři) vznikají další pracovní místa financovaná prostřednictvím realizace projektů pracovní místa v organizaci jsou atraktivní (pracovníci mají jistotu práce, existuje efektivní motivační a pobídkový systém, zvyšující jejich výkonnost) 									
3.2 Je zajištěno základní financování organizace									
<ul style="list-style-type: none"> existují přísliby financování minimálně na několik let dopředu existují možnosti, jak dosáhnout vyššího podílu samofinancování (vlastního kapitálu) samofinancování stojí na široké bázi (členské příspěvky atd.) existují možnosti snižování fixních nákladů (např. provoz kanceláře) 									
3.3 Použití lidských a finančních zdrojů je transparentní									
<ul style="list-style-type: none"> existující zdroje jsou známy a transparentně používány činnost a projekty jsou dokumentovány a zprávy zveřejňovány výroční zprávy jsou pravidelně zpracovány a publikovány 									
3.4 Použití zdrojů a jejich užitků je územně spravedlivé									
<ul style="list-style-type: none"> připravované a realizované projekty přinášejí prospěch pokud možno celému regionu prostorové rozdělení projektů je vyvážené obsahové a prostorové použití zdrojů je všemi akceptováno existující priority jsou dostatečně zdůvodněny 									
4. PROJEKTOVÉ PLÁNOVÁNÍ									
4.1 Projektové plánování probíhá za účasti cílových skupin									
<ul style="list-style-type: none"> cílové skupiny mají z navrhovaných projektů konkrétní užitek vznikají win-win situace, přinášející prospěch všem vznikají projektová partnerství a projektové kooperace 									
4.2 Projekty jsou vybírány v závislosti na silných a slabých stránkách regionu									
4.3 Projekty vznikají přehledně									
<ul style="list-style-type: none"> je jednoznačně určena zodpovědnost za přípravu a realizaci projektů v případě rozsáhlých projektů existují jasné organizační (pomocné) struktury jsou určeny milníky, které umožňují pravidelné ověřování dosaženého pokroku u projektů 									
4.4 V projektech jsou zhodnocovány regionální jedinečnosti a zvláštnosti									
<ul style="list-style-type: none"> jsou podporovány regionálně jedinečné zdroje a schopnosti trvalá péče je věnována kulturním a podnikatelským tradicím a kulturně-historickým objektům regionální jedinečnosti a zvláštnosti hrají významnou roli v rámci profilace regionu a jeho marketingu 									
4.5 K financování projektů jsou využívány jak vnitřní, tak externí zdroje									
<ul style="list-style-type: none"> daří se získávat finanční prostředky z evropských, národních krajských podpůrných programů projekty jsou financovány také z neveřejných zdrojů 									
5. DOPADY PROJEKTŮ									
5.1 Projekty mají dopad na rozvoj regionu									
<ul style="list-style-type: none"> dosahuje se hmatatelných realizačních úspěchů daří se aktivizovat zájem médií o dosažené úspěchy občané jsou o činnosti organizace informováni a získávají ke spolupráci 									

5.2 Realizované projekty vytvářejí impulsy/ náměty pro vznik dalších projektů									
<ul style="list-style-type: none"> • vytvářejí se a realizují další (vyvolané) projekty • projekty se přenášejí do jiných/ ostatních částí regionu nebo se obsahově rozšiřují (nabalují se na ně další, vytváří se prostor pro vznik dalších p.) • kooperační partneři a příjemci (=potencionální kooperační partneři) jsou mezi sebou silně propojeni (networking) 									
5.3 Realizované projekty přispívají k regionálnímu rozvoji tím, že zvyšují regionální přidanou hodnotu a přispívají k tvorbě regionálního řetězce hodnot (multiplikační efekty)									
<ul style="list-style-type: none"> • zvyšuje se efektivita využívaných regionálních zdrojů • objevily se nové zdroje příjmů • vytvářejí se pracovní místa pro kvalifikovanou pracovní sílu • stupeň známosti regionu se zvyšuje a podporuje poptávku po regionálních produktech a výkonech 									
5.4 Projekty jsou ekonomicky udržitelné i po skončení veřejné podpory									
6. SÍŤOVÁNÍ (NETWORKING)									
6.1 Organizace hraje roli zprostředkovatele regionálních potřeb a zájmů									
6.2 Organizace hraje roli koordinátora mezi regionálními aktéry									
6.3 Organizace hraje roli katalyzátoru regionálních rozvojových procesů - poskytuje myšlenky, inovace, iniciuje vznik inovativních projektů apod.									
6.4 Organizace podporuje vznik funkčních, vnitrosektorových a mezisektorových sítí									
6.5 Organizace věnuje velkou pozornost síťování regionálních aktérů (networkingu)									
<ul style="list-style-type: none"> • dochází k výměně informací a zkušeností mezi regionálními aktéry • dochází k výměně informací a zkušeností s ostatními regiony (účast na bilančních konferencích, odborných konferencích a veletrzích apod.) • existují dobré kontakty na podobné organizace doma i v zahraničí • existují nadregionální, přeshraniční nebo nadnárodní projektové kooperace 									
7. TVORBA ZNALOSTÍ A PODPORA INOVACÍ									
7.1 Organizace přispívá k tvorbě regionální znalostní základny (báze)									
<ul style="list-style-type: none"> • existuje dobrá komunikace s relevantními úřady a organizacemi, s nimiž jsou udržovány kontakty (pravidelné informování o činnosti apod.) • nositelům projektů jsou zprostředkovány odborné kontakty • pro tvorbu projektů jsou získány odborné znalosti 									
7.2 Organizace přispívá k tvorbě klastrů, kompetenčních center apod.									
7.3 Organizace podporuje vznik a transfer inovací (produktových, technických, organizačních, sociálních)									
<ul style="list-style-type: none"> • systematicky je podporován dialog mezi podniky • inovace jsou odměňovány soutěžními prémie/ cenami • organizace přispívá k odstraňování inovačních bariér v podnicích (např. v oblasti kvalifikace) 									
8. OKOLÍ A POSTAVENÍ REGIONÁLNÍCH AKTÉRŮ									
8.1 Regionální aktéři organizaci dlouhodobě akceptují, podporují a snaží se s ní spolupracovat									
8.2 Daří se zohledňovat specifické zájmy obcí a překonávat konkurenci mezi nimi									
<ul style="list-style-type: none"> • vznikají a realizují se projekty, které přesahují rámec jednotlivých obcí • rozvíjí se dlouhodobá meziobecní spolupráce • spolupráce se rozvíjí i přes konkurenční podmínky 									
8.3 Organizace komunikuje a rozvíjí kontakty se všemi významnými regionálními aktéry									
<ul style="list-style-type: none"> • „chemie“ mezi klíčovými aktéry je stejná • mezi aktéry existuje vzájemná důvěra 									

• mezi aktéry existuje dobrý tok informací					
8.4 Existuje silná regionální identita (vč. podnikatelů)					
• existuje společné sdílení problémů i snaha jejich společného řešení					
• regionální jedinečnosti a zvláštnosti jsou využívány k posílení regionální identity					
8.5 V regionu zakořenilo průřezové myšlení (napříč jednotlivými sektory) a cíleně se vyhledávají synergické efekty					
8.6 Aktéři jsou odhodláni učit se od sebe navzájem. Vytvořila se regionální kultura učení					

Popis uplatnění metodiky

Tato příručka vychází z praktických poznatků a byla zpracována pro potřeby praxe. Jak již bylo uvedeno, nabízí metodicky postup, jak zakládat a řídit (rozvíjet) organizace meziobecní a územní spolupráce. Identifikuje klíčová rozhodnutí a nabízí alternativní možnosti řešení (viz např. volba optimální právní formy a výhody a nevýhody jednotlivých právních forem). V praxi je totiž nutné každou metodiku přizpůsobit místním/ regionálním podmínkám.

Jak bylo uvedeno již v úvodu, metodiku tvoří devět kapitol – devět klíčových rozhodnutí, jejichž pořadí vyjadřuje posloupnost kroků, které se týkají založení a rozvoje organizací územní a meziobecní spolupráce.

Smysluplnost a aplikovatelnost metodiky byla pilotně ověřena na příkladu Dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko (viz příloha – vzorový příklad), který se také smluvně zavázal k jejímu dalšímu použití.

Metodika, včetně dalších studií, které posloužily autorům k její tvorbě, je volně k dispozici všem, kteří projeví zájem. Lze ji nalézt na webových stránkách Střediska pro výzkum regionálního rozvoje Západočeské univerzity v Plzni (www.svrr.zcu.cz) nebo požádat jejího hlavního autora k zaslání. V případě potřeby jsou autoři připraveni danou problematiku se zájemci konzultovat anebo pomáhat s její praktickou aplikací.

Je určena všem, kteří se zabývají otázkami, jak zefektivnit strategické plánování a meziobecní spolupráci na mikroregionální úrovni. Jejími uživateli budou především iniciátoři, statutární zástupci a manažeři takových organizací, jako jsou dobrovolné svazky obcí, místní akční skupiny, metropolitní regiony a podobně. Metodická příručka je učena přemýšlivým lidem, kteří si nemyslí, že existuje jediná cesta k úspěchu a kteří hledají inspiraci pro svoji práci.

Seznam použité literatury (výběr)

- ALBER, Elisabeth, ZWILLING, Carolin (ed.). *Gemeinden im Europäischen Mehrebenensystem: Herausforderungen im 21. Jahrhundert*. Baden-Baden: Nomos, 2014, ISBN 978-3-8487-1241-0.
- ALLMENDINGER, Philip. *Planning in postmodern times*. London: Routledge, 2001, ISBN 0-415-23422-0.
- BERNARD, Josef, KOSTELECKÝ, Tomáš, ILLNER, Michal, VOBECKÁ, Jana. *Samospráva venkovských obcí a místní rozvoj*. Praha: Slon, 2011. ISBN 978-80-7419-069-8.
- BIWALD, Peter, HACK, Hans, WIRTH, Klaus (ed.). *Interkommunale Kooperation. Zwischen Tradition und Aufbruch*. Wien: NWV Verlag, 2006, ISBN 3-7083-0368-7.
- BOGUMIL, Jörg, KUHLMANN, S. (ed.). *Kommunale Aufgabenwahrnehmung im Wandel. Kommunalisierung, Regionalisierung und Territorialreform in Deutschland und Europa*. Heidelberg: VS verlag für Sozialwissenschaften/ Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2010. ISBN 978-3-531-17557-7.
- FÜRST, Dietrich, SCHOLLES, Frank. *Handbuch Theorien und Methoden der Raum- und Umweltplanung*. 3. vydání. Dortmund: Rohn, 2008, ISBN 978-3-939486-23-7.
- GALVASOVÁ, Iva a kolektiv. *Spolupráce obcí jako faktor rozvoje*. Brno: GaREP, s.r.o., 2007. ISBN 80-251-20-9.
- KHENDRICHE TRHLÍNOVÁ, Zuzana. *Partnerství v rozvoji obcí, měst a regionů*. Praha: Auditorium, 2014. ISBN 978-80-87284-44-5.
- LÖB, Stephan. *Problembezogenes Regionalmanagement*. Dortmund: Verlag für Architektur, Bau- und Planungsliteratur, 2006, ISBN 3-929797-97-6.
- NIŽŇANSKÝ, Viktor, CIBÁKOVÁ, Viera, HAMALOVÁ, Marta. *Tretia etapa decentralizácie verejnej správy na Slovensku*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-8168-138-7.
- WIECHMANN, Thorsten. *Planung und Adaptation. Strategieentwicklung in Regionen, Organisationen und Netzwerken*. Dortmund, Rohn, 2008, ISBN 978-3--10-7.

Seznam publikací, které předcházely metodice

- Ježek, J. a kolektiv. Budování konkurenceschopnosti měst a regionů v teorii a praxi. Plzeň: Západočeská univerzita, 2007. 269s. ISBN 978-80-7043-632-5.
- Ježek, J. Budoucnost regionálních rozvojových agentur v České republice. Plzeň: Západočeská univerzita, 2006. 218s. ISBN 80-7043-518-6.
- Slach, O.; Ježek, J. Czechia. *disP - The Planning Review*, 2015, roč.51. č.1, s.28-29, ISSN 0251-3625.
- Ježek, J. Postoje představitelů českých obcí a měst ke strategickému plánování. *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí*, 2015, roč.neuveden. č.4, s.113-127, ISSN 1805-3246.
- Ježek, J.; Kaňka, L. Regionální rozvoj: od regionálního plánování k regionálnímu managementu. *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí*, 2015, roč.neuveden. č.4, s.89-103, ISSN 1805-3246.
- Ježek, J. Meziobecní spolupráce v České republice v roce 2015: výsledky empirického výzkumu. *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí*, 2015, roč.neuveden. č.4, s.104-112, ISSN 1805-3246.
- Ježek, J. Změna plánovací kultury v českých městech po roce 1989. *Geografické informace*, 2014, roč.18. č.1/2014, s.93-102, ISSN 1337-9453.
- Ježek, J. Strategické plánování rozvoje měst a regionů z evropské perspektivy: vývoj, koncepce, problémy. *Slovak Journal of Public Policy and Public Administration*, 2014, roč.1. č.1/2014, s.7-21, ISSN 1339-5637.
- Ježek, J. Teoretické problémy endogenního přístupu k regionálnímu rozvoji. *Ekonomía a podnikanie*, 2008, roč.2. č.2, s.39-43, ISSN 1337-4990.

- Ježek, J. Freiwillige Gemeindenverbände als Voraussetzung der selbstständigen Entwicklung der ländlichen Räume. Erfahrung aus der Tschechischen Republik: gegenwärtige Lage und Perspektiven. *Revija za geografijo*, 2006, roč.1. č.2, s.133-144, ISSN 1854-665X.
- Ježek, J. MEZIOBECNÍ SPOLUPRÁCE V NĚMECKU, RAKOUSKU A ŠVÝCARSKU - ORGANIZAČNÍ POHLED. In *XVIII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků..* Brno: Masarykova univerzita, 2015, s.463-469. ISBN 978-80-210-7861-1.
- Ježek, J. Strategické plánování obcí a měst: nové přístupy a cesty k jeho zefektivnění. In *XVI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách.* Brno: Masarykova univerzita, 2013, s.372-376. ISBN 978-80-210-6257-3.
- Kaňka, L.; Ježek, J. Evropský region Dunaj-Vltava: Na cestě k Evropskému seskupení pro územní spolupráci. In *XVI. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách.* Brno: Masarykova univerzita, 2013, s.337-343. ISBN 978-80-210-6257-3.
- Ježek, J. Problémy strategického plánování rozvoje měst v České republice. Kritická analýza. In *XIV. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách.* Brno: Masarykova univerzita, 2011, s.161-168. ISBN 978-80-210-5513-1.
- Ježek, J. Kritické faktory úspěšnosti managementu v regionálním rozvoji. In *Hradecké ekonomické dny 2008.* Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. s.1-7. ISBN 978-80-7041-202-2.
- Ježek, J. Management v regionálním rozvoji aneb je možné řídit regionální rozvoj?. In *1. česko-slovenský seminář o regionálním rozvoji.* Praha: Vysoká škola ekonomická, 2008, s.47-52. ISBN 978-80-245-1437-6.

Příloha: Konkrétní postup založení dobrovolného svazku obcí podle zákona o obcích – nejčastější právní formy meziobecní spolupráce

Vznik a činnost dobrovolných svazků obcí se řídí zejména těmito **právními předpisy**:

- Založení svazku, právní osobnost svazku, předmět činnosti, stanovy - §§ 49 až 53 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o obcích“)
- Zrušení svazku - §§ 168 – 173 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „občanský zákoník“), zánik svazku - § 185 občanského zákoníku, likvidace svazku - §§ 187-209 občanského zákoníku.
- Hospodaření svazku - zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

Svazek obcí nabývá právní osobnosti zápisem do rejstříku svazků obcí vedeného u krajského úřadu příslušného podle sídla svazku obcí. Do **rejstříku svazků obcí** se zapisuje:

- den vzniku svazku obcí,
- den jeho zrušení s uvedením právního důvodu,
- den jeho zániku,
- název a sídlo svazku obcí,
- identifikační číslo osoby svazku obcí poskytnuté správcem základního registru právnických osob, podnikajících fyzických osob a orgánů veřejné moci,
- předmět činnosti svazku obcí,
- orgány, kterými svazek obcí jedná, a jméno, příjmení a adresa bydliště osob vykonávajících jejich působnost spolu s uvedením způsobu, jakým tento orgán svazek obcí zastupuje, a údaje o dni vzniku nebo zániku jejich funkce;

Rejstřík svazků obcí je veřejný rejstřík, přičemž jeho součástí je sbírka listin, v níž jsou uloženy smlouva o vytvoření svazku obcí spolu se stanovami a změny těchto dokumentů. Pro zaregistrování DSO je nutno krajskému úřadu předložit písemný návrh na zápis do registru. K návrhu na zápis do rejstříku svazků obcí se přikládá smlouva o vytvoření svazku obcí spolu se stanovami; součástí této smlouvy nebo stanov je také určení, kdo jsou první členové statutárního orgánu. Návrh podává osoba zmocněná obcemi, které jsou členy svazku obcí. Od okamžiku, kdy je DSO zapsán do rejstříku svazků obcí, může pod vlastním názvem nabývat práva a zavazovat se k povinnostem; v rámci toho může rovněž vlastnit majetek. DSO jako právnická osoba odpovídá svým majetkem za nesplnění svých povinností. Zmocněncem k podání registračního návrhu může být kdokoli, kdo je způsobilý k právním úkonům, např. některý ze zakládajících členů DSO nebo osoba určená k výkonu funkce statutárního orgánu nebo člena statutárního orgánu, též advokát či notář. Osoba, která registrační návrh u krajského úřadu podává, musí doložit, že je k tomu zmocněna.

Smlouvu o vytvoření dobrovolného svazku obcí musí schválit zastupitelstvo každé příslušné obce (§ 84 odst. 2 písm. p) zákona o obcích). V zakladatelské smlouvě obce jako zakladatelé vyjádří

svou vůli DSO založit. Obsah smlouvy není vymezen zákonem o obcích, smlouva však musí splňovat obecné náležitosti, musí tedy obsahovat zejména:

- označení jednotlivých účastníků smlouvy, tj. název jednotlivých zakladatelů, jejich sídlo, IČ,
- uvedení osoby oprávněné jednat jménem zakladatele,
- projev vůle založit DSO,
- název zakládaného svazku, sídlo, předmět činnosti,
- datum a podpisy statutárních zástupců všech zakládajících obcí.

Předmětem činnosti svazku obcí mohou být zejména:

- úkoly v oblasti školství, sociální péče, zdravotnictví, kultury, požární ochrany, veřejného pořádku, ochrany životního prostředí, cestovního ruchu a péče o zvířata,
- zabezpečování čistoty obce, správy veřejné zeleně a veřejného osvětlení, shromažďování a odvozu komunálních odpadů a jejich nezávadného zpracování, využití nebo zneškodnění, zásobování vodou, odvádění a čištění odpadních vod,
- zavádění, rozšiřování a zdokonalování sítí technického vybavení a systémů veřejné osobní dopravy k zajištění dopravní obslužnosti daného území,
- úkoly v oblasti ochrany ovzduší, úkoly související se zabezpečováním přestavby vytápění nebo ohřevu vody tuhými palivy na využití ekologicky vhodnějších zdrojů tepelné energie v obytných a jiných objektech ve vlastnictví obcí,
- provoz lomů, pískoven a zařízení sloužících k těžbě a úpravě nerostných surovin,
- správa majetku obcí, zejména místních komunikací, lesů, domovního a bytového fondu, sportovních, kulturních zařízení a dalších zařízení spravovaných obcemi.

Jde o výčet demonstrativní, nikoliv taxativní, to znamená, že obce si mohou jako předmět činnosti svazku obcí ujednat i plnění jiných úkolů z oblasti samostatné působnosti obcí, které budou splňovat obecný požadavek účelu ochrany a prosazování jejich společných zájmů.

Přílohou smlouvy o vytvoření svazku obcí jsou jeho **stanovy**, v nichž musí být uvedeno:

- název a sídlo členů svazku obcí,
- název a sídlo svazku obcí a předmět jeho činnosti,
- orgány svazku obcí, způsob jejich ustavování, jejich působnost a způsob jejich rozhodování, včetně určení nejméně tříčlenného orgánu svazku obcí, který schvaluje účetní závěrku svazku obcí sestavenou k rozvahovému dni podle zákona o účetnictví.
- majetek členů svazku obcí, který vkládají do svazku obcí,
- zdroje příjmů svazku obcí,
- práva a povinnosti členů svazku obcí,
- způsob rozdělení zisku a podíl členů na úhradě ztráty svazku obcí,
- podmínky přistoupení ke svazku obcí a vystoupení z něj, včetně vypořádání majetkového podílu,
- obsah a rozsah kontroly svazku obcí obcemi, které svazek obcí vytvořily.

Smlouva o vytvoření DSO včetně stanov se krajskému úřadu předkládá ve dvou vyhotoveních. Obě vyhotovení musí být buď v originále, nebo jedno vyhotovení v originále a jedno v ověřené kopii. Registraci krajský úřad vyznačí na předložených listinách razítkem a jedno vyhotovení vrátí navrhovateli. Usnesení zastupitelstev jednotlivých obcí se předkládá v jednom vyhotovení v originále či ověřené kopii.

K zápisu do registru musí být krajskému úřadu doloženo:

- písemný návrh na zápis do registru,
- usnesení zastupitelstev jednotlivých obcí, kde zastupitelstvo obce rozhodlo o vytvoření svazku obcí či o vstupu do již existujícího svazku a schválilo smlouvu o vytvoření svazku obcí včetně stanov svazku,
- smlouva o vytvoření svazku obcí,
- stanovy,
- doklad o oprávněnosti osob k podpisu zakladatelských dokumentů (zpravidla výpis z usnesení zastupitelstva o volbě starosty),
- orgány, kterými svazek obcí jedná, a jméno, příjmení a adresa bydliště osob vykonávajících jejich působnost spolu s uvedením způsobu, jakým tento orgán svazek obcí zastupuje, a údaje o dni vzniku nebo zániku jejich funkce;
- zmocnění osoby, která je oprávněna podat ke krajskému úřadu návrh na registraci DSO - toto zmocnění může být obsaženo v zakladatelské smlouvě nebo v zápise o ustavující členské schůzi.

Dojde-li ke změně zakladatelských dokumentů, musí být tato změna oznámena krajskému úřadu, aby údaje vedené v rejstříku svazků i v registru osob (viz. § 4 zákona č. 111/2009 Sb. o základních registrech, ve znění pozdějších předpisů) mohly být aktualizovány.

Změna musí proběhnout v souladu s registrovanými stanovami a být krajskému úřadu prokazatelně doložena. Změna zakladatelských dokumentů se krajskému úřadu předkládá ve dvou vyhotoveních - obě vyhotovení buď v originále, nebo jedno vyhotovení v originále a jedno v ověřené kopii. Krajský úřad vyznačí změnu na originálním výtisku změněných zakladatelských dokumentů razítkem a jedno vyhotovení vrátí navrhovateli.

VZOROVÝ PŘÍKLAD

Tvorba strategického partnerství na příkladu Dobrovolného sdružení obcí Mariánskolázeňsko

Tento vzorový příklad je součástí certifikované metodiky „Tvorba strategických partnerství na mikroregionální úrovni“. Jejím úkolem je ukázat smysluplnost a aplikovatelnost této METODIKY v praxi.

Byl zpracován na základě rozhovorů s představiteli DSO a velkého množství informací, které jsou volně dostupné na webových stránkách – www.marianskolazensko.org

Součástí tohoto vzorového příkladu je zakladatelská smlouva a stanovy dobrovolného sdružení obcí Mariánskolázeňsko, který obsahuje klíčové principy tvorby strategických partnerství na mikroregionální úrovni, které se uvádějí v METODICE. Autoři této METODIKY svými názory a zkušenostmi participovali na poslední změně stanov.

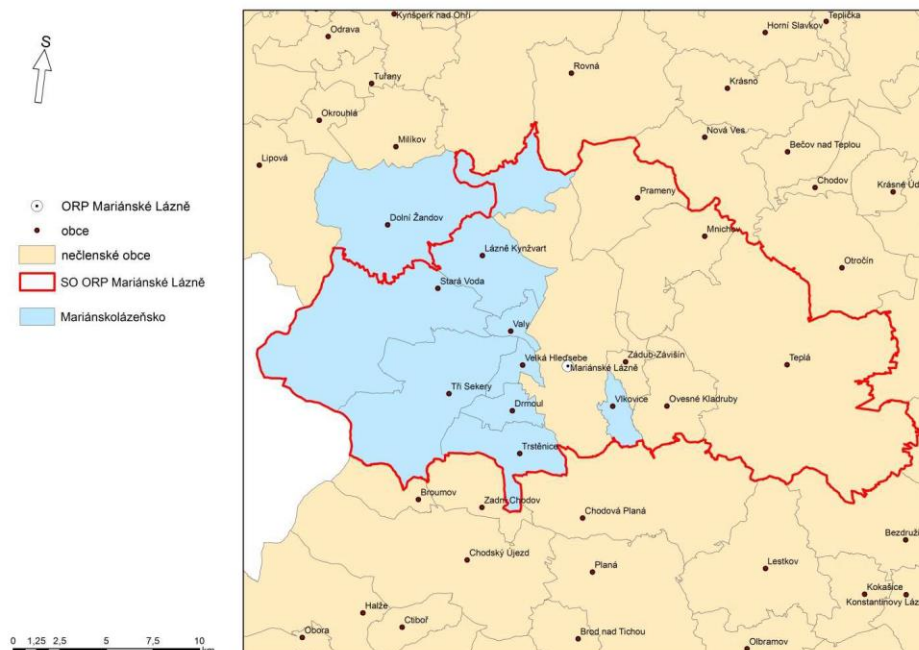
1. Charakteristika dobrovolného svazku

Dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko leží v Karlovarském kraji (okres Cheb), při státních hranicích s Bavorskem. Dobrovolný svazek dnes tvoří devět obcí: Dolní Žandov, Drmoul, Lázně Kynžvart, Stará Voda, Valy, Velká Hleďsebe, Vlkovice, Tršnice a Tři Sekery. Členské obce patří do správních obvodů obcí s rozšířenou působností Mariánské Lázně a Cheb. Na území Mariánskolázeňska žije cca 8,1 tisíc obyvatel.

Geografická poloha dobrovolného svazku obcí v rámci České republiky



Geografická poloha dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko v rámci správního obvodu obce s rozšířenou působností (ORP) Mariánské Lázně



2. Inicijace vzniku dobrovolného svazku obcí

Dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko vznikl v roce 2003. V době, kdy se Česká republika připravovala na vstup do Evropské unie, a bylo tudíž možné čerpat finanční prostředky ze předvstupních fondů.

Vznik dobrovolného svazku obcí (DSO) inicioval starosta jedné ze zakládajících obcí. Oslovil asi dvacet obcí, z nichž nakonec sedm (dnes devět) podepsalo Smlouvu o vytvoření dobrovolného svazku obcí (mikroregion) Mariánskolázeňsko.

Vůdčím motivem byla podpora mikroregionálního rozvoje a možnost získat dodatečné finanční prostředky z předvstupních fondů. Vzorem byly úspěšné Mariánské Lázně, vůči nimž se DSO v té době ale spíše vymezoval. Sdružené obce již předtím spolupracovali hlavně na realizaci přeshraničních projektů společně se sousedními bavorskými obcemi. Spolupráce měla ale příležitostný charakter.

První rozvojová strategie pro DSO Mariánskolázeňsko vznikla během roku 2006 a byla určena pro období 2007-2013. Jednalo se o dokument vytvořený externí poradenskou organizací. Mikroregion v té době nedisponoval znalostmi potřebnými k vytvoření takového dokumentu. Jeho tvorba trvala asi šest měsíců. Bylo to období relativně krátké, jak pamětníci přiznávají, neboť DSO na jeho tvorbu získal krajskou dotaci, kterou bylo nutné ve stanoveném termínu vyčerpat. Chtěli-li dotaci získat, museli se přizpůsobit.

Při tvorbě rozvojové strategie byla zvolena expertní metoda, bez výraznější participace veřejnosti a práce v pracovních skupinách. Širší zapojení veřejnosti nebylo v té době příliš vyžadováno.

Na otázku, zda by představitelé dobrovolného svazku obcí (vedoucí manažer a představitelů výkonné rady) při jeho zakládání dnes postupovali stejným způsobem, jako v roce 2003, většinou odpověděli, že nikoliv. Doba se podle jejich názoru změnila. Jak doporučuje METODIKA, větší pozornost by již od začátku věnovali participaci veřejnosti. Nejdříve by oslovili široké spektrum místních/ regionálních aktérů, zastupujících nejenom veřejným, ale i soukromý sektor, uspořádali iniciační regionální konferenci a ke spolupráci vyzvali všechny, kteří projeví zájem. Společně s nimi by vytvořili rozvojovou strategii a podle úkolů a cílů by vybrali nejvhodnější právní a organizační formu. Někteří zástupci DSO přiznávají, že otázka participace dalších aktérů na činnosti Svazku je aktuální i v současné době. Podle některých se DSO musí začít připravovat na situaci, kdy možnosti čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů budou omezené a činnost bude více závislá na členských příspěvcích a vlastních zdrojů. Jako příklad uvádějí bavorská sdružení územní a meziobecní spolupráce.

3. Tvorba rozvojové strategie, její implementace a evaluace

Rozvoj Mariánskolázeňska se v současné době řídí „Strategií rozvoje Mariánskolázeňska 2014-2020“. Jedná se o strategický dokument schválený v srpnu 2014. Jeho tvorba trvala od zahájení prací po schválení 11 měsíců (od října 2013 do srpna 2014), což je obvyklá doba zpracování. Koordinátorem tvorby byl externí poradce, který místním/ regionálním aktérům zprostředkoval potřebné know-how (metodika tvorby strategie, zkušenosti z jiných mikroregionů včetně německých) a moderoval činnost pracovních skupin. Jednalo se o zkušeného experta, s nímž představitelé DSO dlouhodobě komunikují a konzultují s ním různá rozhodnutí.

Hned na začátku procesu tvorby strategického plánu byl stanoven rámcový harmonogram (časový plán) a vytvořeny tři pracovní skupiny: (1.) technická infrastruktura a vybavenost, (2.) kvalitní život a životní prostředí, a (3.) efektivní a kvalitní svazek obcí. Do tvorby rozvojové strategie bylo zapojeno 43 osob, zástupců jak veřejného, tak soukromého sektoru.

Tvorba rozvojové strategie začala regionální konferencí, které se zúčastnili nejenom manažeři, členové výkonné rady, dozorčí rady a valné hromady, ale také zástupci veřejnosti. Na této konferenci byl předložen postup a časový plán tvorby rozvojové strategie. Účastníci byli vyzváni ke spolupráci v rámci pracovních skupin.

Tvorbu strategie řídil vedoucí manažer, společně se členy výkonné rady, kteří tvořili řídicí skupinu, která se vyjadřovala k dílčím výstupům, vytvořeným třemi pracovními skupinami.

Tvorba rozvojové strategie, resp. činnost pracovních skupin, byla rozdělena do šesti kroků, jak doporučuje METODIKA (1. Seznámení se členů pracovní skupiny navzájem a vymezení problému, 2. Situační analýza (silné a slabé stránky) 3. Trendy, příležitosti a hrozby, příklady dobré praxe z ČR a ze zahraničí, 4. Stanovení vize a výběr strategických cílů, 5. Návrh projektových návrhů, 6. Prezentace projektových návrhů na regionální konferenci).

Návrh strategie rozvoje byl veřejně projednán na regionální konferenci, které se zúčastnilo 65 lidí. Všichni zúčastnění se mohli ke strategii vyjádřit. Zaznělo asi deset významnějších podnětů, které byly do konečné podoby strategie zapracovány.

Výsledný dokument je relativně krátký. Má pouze 30 stran. Obsahuje stručnou problémovou analýzu, SWOT analýza, definici vize a výběr strategických cílů. Stručně je popsána také implementace strategie a systém jejího monitorování a evaluace.

Vize a strategické oblasti dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko (2014-2020)

Vize:

Mariánskolázeňsko = kvalitní místo pro život, práci i podnikání

Globální cíl:

Udržitelný rozvoj Mariánskolázeňska

Klíčové problémové oblasti:

A. Technická infrastruktura a vybavenost

A.1 Technická infrastruktura

A.2 Občanská vybavenost, vzdělávání a sociální služby

A.3 Podnikání, inovace, zaměstnanost

B. Kvalitní život a životní prostředí

B.1 Ochrana životního prostředí

B.2 Volný čas

B.3 Cestovní ruch

C. Efektivní a kvalitní svazek obcí

C.1 Vnitřní rozvoj

C.2 Vnější rozvoj

C.3 Finanční zdroje

Její hlavní snahou bylo řešit problémy integrovaně, proto věnuje značnou pozornost širším místním a regionálním vazbám a souvislostem, resp. provázanosti s těmito strategickými dokumenty:

- Program rozvoje Karlovarského kraje pro období 2014 – 2020 – strategická část
- Strategie území správního obvodu ORP Mariánské Lázně v oblasti předškolní výchovy a základního školství, sociálních služeb, odpadového hospodářství a přeshraniční spolupráce
- Strategie rozvoje členských obcí

Jak se doporučuje METODIKA, jak schválená rozvojová strategie je uveřejněna na příslušných webových stránkách a volně přístupná.

Součástí rozvojové strategie je **akční plán**, který se chápe jako interní dokument a není volně přístupný. Obsahuje 48 projektových záměrů, z nichž 10 bylo podrobně rozpracováno do podoby projektových listů. U každého z nich je specifikován:

- obsah (včetně vazby na strategické cíle)
- očekávané výsledky a dopady
- zodpovědná osoba/ organizace a spolupracující subjekty
- monitorovací indikátory

- předběžné vyčíslení realizačních nákladů
- identifikace předběžných možností financování (dotační tituly, podíly obcí atd.)

DSO má sestaveno pořadí projektů, určených k realizaci. Při jejich výběru byla z METODIKY vybrána následující kritéria pro hodnocení projektových návrhů. Výběr klíčových projektů a sestavení jejich pořadí důležitosti provedla valná hromada (všechny zúčastněné obce) ve spolupráci s vedoucím manažerem.

- význam projektu pro region, pro všechny zúčastněné obce (výsledky, dopady)
- finanční realizovatelnost a ekonomická udržitelnost
- vazba na strategické cíle
- multiplikační a synergické efekty, možnosti rozvoje spolupráce

Rozvojová strategie se bezprostředně dotýká činnosti DSO. Tak jak doporučuje METODIKA, nejedná se o komplexní strategii rozvoje daného území, ale o to, jak chce dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko přispět k rozvoji daného území. Řídící skupina usilovala o to, aby výsledný strategický dokument (vlastní strategie + akční plán dohromady) měl akční charakter a byl orientován na realizaci plánovaných opatření.

Implementace a evaluace rozvojové strategie

Implementace přijaté rozvojové strategie je usnadněna tím, že jednotlivá opatření jsou formulována formou jasně definovaných projektů, stanovením jejich pořadí významnosti a stanoven doporučený časový plán jejich realizace.

Za realizaci rozvojové strategie a akčního plánu jsou zodpovědní členové výkonné rady společně s vedoucím manažerem DSO. Orgány DSO (výkonná rada, dozorčí rada a nakonec valná hromada se k naplňování rozvojové strategie a akčního plánu vyjadřuje minimálně jednou ročně. Zpravidla na podzim, při tvorbě návrhu rozpočtu na následující rok). Vyhodnocuje ji, resp. aktualizuje. Vedoucí manažer zpracovává bilanční zprávu o plnění rozvojové strategie a akčního plánu a předkládá návrh na její případné změny (aktualizace). Kromě toho existují příležitostné projektové týmy, které se podle potřeby setkávají a přizpůsobují projektové návrhy aktuálním podmínkám. Lidé se většinou znají, mikroregion je relativně malý a přehledný, takže podle členů výkonné rady není zapotřebí vytvářet stálé pracovní skupiny, jak doporučuje METODIKA, které se budou několikrát do roka setkávat a permanentně vyhodnocovat naplňování rozvojové strategie a akčního plánu. Takový postup je podle jejich názoru vhodný pro větší mikroregiony.

Řídící struktura, tj. role a odpovědnost (případně pravomoci jednotlivých aktérů) jsou uvedeny přímo v jednotlivých projektových listech. Činnost těchto projektových týmů řídí a koordinují vedoucí manažer, resp. manažeři dobrovolného svazku obcí.

Na konci plánovacího období (2020 nebo 2021) se předpokládá komplexní vyhodnocení celé strategie nezávislým externím subjektem.

4. Volba úkolů a cílů organizace

Úkoly a cíle organizace jsou specifikovány ve Stanovách dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko. Stanovy DSO se od založení již pětkrát změnilo, tak jak se měnily úkoly, cíle, přibyly nové obce atd. Současné stanovy jsou platné od roku 2015.

Podle stanov je předmětem činnosti (mohli bychom říci posláním) svazku ochrana a prosazování společných zájmů členských obcí v rámci všestranného rozvoje oblasti Mariánskolázeňska. Dále jsou taxativně vymezeny hlavní oblasti působení, které odrážejí rozvojovou strategii a její priority. Stanovy se odvolávají na uplatňování na koordinovaný postup, dodržování principů trvale udržitelného rozvoje, koncentrace zdrojů a kapacit, přesahujících svým rozsahem a významem možnosti jednotlivých členů, včetně zajišťování příslušných finančních zdrojů. Jedná o oblasti, které jsou mimo možnosti jednotlivých obcí.

Předmětem činnosti Svazku je také administrativní podpora obcí při výkonu samostatné působnosti. Tím je myšleno hlavně to, že chtějí společně plánovat svůj rozvoj a mít odpovídající organizační struktury včetně profesionálních manažerů, které jim budou pomáhat hlavně s přípravou, podáváním a realizací rozvojových projektů.

Za předmět činnosti svazku se považují i takové akce a aktivity, které se netýkají všech členů. Toto ustanovení se ve stanovách objevilo hlavně proto, aby mohl svazek spolupracovat s dalšími obcemi a případně také se soukromými aktéry.

Důležité je také ustanovení, že svazek je oprávněn zakládat samostatně nebo s dalšími účastníky podnikatelské a nepodnikatelské subjekty podle platných právních norem.

5. Volba právní formy

Na příkladu DSO Mariánskolázeňsko se zřetelně ukazuje, že hlavním faktorem výběru právní formy je její účelnost. Skutečností, že se právní forma organizace není nic pevně daného, ale může se měnit s ohledem na měnící se rámcové podmínky, si jsou představitelé DSO velmi dobře vědomi.

Při vzniku organizace (2003) se diskutovalo o vícero formách. Před založením DSO se starostové obcí scházely spíše neformálně a příležitostně, což se začalo ukazovat jako málo efektivní forma, která má slabou prosazovací sílu, má nejasnou rozhodovací strukturu a nemá právní způsobilost, takže nemůže např. podávat projekty. Iničiátoři tehdy vybírali hlavně mezi zájmovým sdružením právnických osob a dobrovolným sdružením obcí podle zákona o obcích. Nakonec se rozhodli pro dobrovolné sdružení obcí, které pro ně představovalo osvědčenou formu meziobecní spolupráce, která umožňovala a umožňuje čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů. To byl hlavní motiv.

Donedávna tato právní forma naprosto vyhovovala. Postupem času, tak jak se začal zvyšovat počet realizovaných projektů a počet spolupracujících subjektů, začaly se projevovat slabé stránky této formy spolupráce. Hlavně malá flexibilita rozhodovacích struktur. Podle Stanov DSO Mariánskolázeňsko např. valná hromada, která většinou nezasedání více, než třikrát do roka, přitom schvaluje jak jednotlivé akce a aktivity svazku, tak spoluúčast třetích osob na nich. Podobně

rozhoduje o účasti svazku v podnikatelských a nepodnikatelských subjektech a volí do nich své zástupce. Rozhodovací kompetence vedoucího manažera jsou také omezené. Jak uvádí stanovy, tak vedoucí manažer svazku se podílí na plnění úkolů vyplývajících z usnesení výkonné rady a valné hromady „v rozsahu výslovného pověření“. Rozhoduje o nákupu drobného hmotného majetku a služeb pouze do 5 tis Kč.

Problémy s nedostatečnou flexibilitou rozhodovacích struktur se dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko nesnaží řešit cestou změny právní formy, neboť ty většinou neumožňují v takové míře jako DSO čerpat finanční prostředky z podpůrných veřejných zdrojů (hlavně strukturálních fondů), ale zakládáním dceřiných společností s jednodušší rozhodovací strukturou a větší akceschopností. Proto se do stanov dostalo již uvedené ustanovení, že „svazek je oprávněn zakládat samostatně nebo s dalšími účastníky podnikatelské a nepodnikatelské subjekty podle platných právních norem“.

Stejným způsobem postupují sdružení obcí i v zahraničí. Sousední Bavorsko může být v této souvislosti inspirací.

Dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko v posledních letech založil dvě neziskové organizace: Mariánskolázeňsko, o.p.s. (v roce 2010) a MAS 21, o.p.s. (v roce 2015).

Dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko dnes (2015) stojí před několika výzvami, jejichž řešení do budoucna ovlivní také právní a organizační uspořádání.

- Svazek se chce do budoucna více angažovat v oblasti destinačního managementu, což není možné bez výraznější spolupráce s podnikatelskými subjekty v oblasti cestovního ruchu. Svazek obcí není v této souvislosti nejvhodnější organizační platformou pro takovou spolupráci. DSO bude muset založit další dceřinou společnost zatím s nejasnou právní formou (v úvahu mj. přichází zájmové sdružení právnických nebo s.r.o.).
- Svazek se chce do budoucna intenzivněji zapojit do projektu Svazu měst a obcí ČR „Obce sobě“, resp. „Podpory meziobecní spolupráce“. Někteří představitelé vidí v realizaci tohoto projektu velkou šanci pro Mariánskolázeňsko. Svaz měst a obcí ČR má podle jejich názoru velkou vyjednávací pozici, která bude mít vliv na budoucí reformy a povede k profesionalizaci regionálních managementů. Tato snaha, vytvořit v rámci ORP Mariánskolázeňsko „Centrum společných služeb (CSS) ovšem předpokládá intenzivnější spolupráci v rámci širšího území. Nebo dokonce sloučení Mariánskolázeňska se svazkem obcí Slavkovský les pro obnovu venkova a přičlenění města Mariánské Lázně. V této věci již bylo s představiteli Mariánských Lázní předběžně jednáno, zatím bez výsledku. DSO Mariánskolázeňsko v rámci řešení zmíněného projektu ve spolupráci s Mariánskými Lázněmi a svazkem obcí Slavkovský les, již zpracoval souhrnný strategický dokument "Strategie území správního obvodu ORP Mariánské Lázně v oblasti předškolní výchovy a základního školství, sociálních služeb, odpadového hospodářství a přeshraniční spolupráce na období 2015 až 2024" a připravuje navazující dokument "Akční plán rozvoje území správního obvodu obce s rozšířenou působností Mariánské Lázně pro období 2016 - 2017".

6. Výstavba organizační struktury

Efektivní fungování jakékoliv organizace je závislé na systému rozhodování a odpovídající organizační struktuře. Organizační strukturu DSO Mariánskolázeňsko tvoří: valná hromada (účastnická a řídicí rovina), výkonná rada a vedoucí manažer, resp. pracovníci DSO (výkonná rovina) a dozorčí rada (kontrolní rovina).

Účastnickou rovinu tvoří členové dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko. Jeho členy mohou být ze zákona o obcích pouze obce. Stanovy dále vymezují vznik, zánik, práva a povinnostmi členů a také vztahy člena a svazku (viz členství a členské poměry, paragrafy 5 až 10 ve stanovách).

Občané členských obcí jsou podle stanov oprávněni účastnit se jednání valné hromady svazku obcí, nahlížet do zápisů z jednání orgánů svazku obcí, podávat orgánům svazku obcí písemné návrhy, žádosti a podněty, vyjadřovat se k návrhu rozpočtu svazku obcí a k závěrečnému účtu svazku obcí za uplynulý kalendářní rok, a to buď písemně, nebo ústně na zasedání orgánu svazku obcí.

Valná hromada je nejvyšším orgánem svazku, v němž má každý člen (každá obec) jednoho svého zástupce. Valná hromada rozhoduje o nejdůležitějších otázkách:

- přijímá základní programové dokumenty svazku a kontroluje jejich plnění
- schvaluje jednotlivé akce a aktivity svazku s případnou spoluúčastí třetích osob na nich
- schvaluje zprávu dozorčí rady (revizora)
- schvaluje roční rozpočet a roční účetní uzávěrku svazku, rozhoduje o použití volných finančních prostředků
- stanovuje výši, způsob a termín úhrady členských příspěvků
- rozhoduje o přijetí a vyloučení člena
- ze svých členů volí předsedu výkonné rady (dále jen „předseda“), místopředsedu výkonné rady
- volí a odvolává předsedu, místopředsedu, člena (popř. členy) výkonné rady a členy dozorčí rady nebo revizora
- rozhoduje o změně stanov svazku
- rozhoduje o splynutí, sloučení, rozdělení nebo o zrušení svazku
- rozhoduje o majetkovém vypořádání v případě splynutí, sloučení, rozdělení nebo zrušení svazku
- rozhoduje o účasti svazku v podnikatelských a nepodnikatelských subjektech a volí do nich své zástupce. V případě, že v těchto subjektech je svazek zakladatelem nebo jedním ze zakladatelů, nesmí být zástupcem svazku předseda ani místopředseda výkonné rady

Při hlasování na valné hromadě má každý zástupce člena jeden hlas. Je schopná se usnášet při přítomnosti nadpoloviční většiny všech členů. Rozhoduje nadpoloviční většinou hlasů přítomných členů, avšak rozhoduje-li o přijetí nového člena, o vyloučení člena, o vypořádání majetkového podílu

člena, jehož členství zaniklo, o změně stanov, o splynutí, sloučení, rozdělení nebo zrušení svazku, o majetkovém vypořádání v případě splynutí, sloučení, rozdělení nebo zrušení svazku, o volbě a odvolání předsedy, místopředsedy a členů výkonné rady a o volbě a odvolání dozorčí rady (revizora), při schvalování smluv s obcemi jiných států a mezinárodními sdruženími územních samosprávných celků (§ 55 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích) je nutná alespoň dvoutřetinová většina hlasů všech členů.

Dozorčí rada má tři členy, ze kterých na své ustavující schůzi volí předsedu dozorčí rady. V případě, že počet členů Svazku je nižší než devět, dozorčí rada se nevolí a její funkci zastává revizor.

- dozorčí rada (revizor) má právo nahlížet do všech písemností svazku a účastnit se jednání zástupců svazku se třetími osobami. Ve své práci je dozorčí rada (revizor) podřízena výhradně Valné hromadě.
- Funkce člena dozorčí rady je neslučitelná s funkcí člena výkonné rady, starosty či místostarosty obce, která je členem svazku, a s funkcí vedoucího manažera
- kontroluje dodržování zakladatelské smlouvy a stanov svazku
- kontroluje plnění usnesení valné hromady a výkonné rady svazku
- kontroluje plnění úkolů svěřených výkonné radě a jednotlivým členským obcím valnou hromadou a výkonnou radou svazku v rámci jim svěřené působnosti
- kontroluje plnění úkolů právnických osob založených nebo zřízených svazkem
- provádí kontrolu hospodaření právnických osob založených nebo zřízených svazkem, pokud to umožňují zakladací dokumenty těchto právnických osob a pokud tato povinnost není svěřena ve smyslu platných právních předpisů jiným orgánům
- provádí namátkovou kontrolu hospodaření svazku, stavu pokladny a běžného účtu svazku obcí
- jednou ročně předkládá zprávu o kontrole
- projednává závěry z provedených kontrol a navrhuje opatření k odstranění zjištěných nedostatků, které předkládá výkonné radě nebo valné hromadě svazku
- je oprávněna požadovat po předsedovi výkonné rady svolání valné hromady svazku
- projednává stížnosti členů
- předseda dozorčí rady (revizor) musí být zván na všechna jednání výkonné rady a má právo účastnit se zasedání výkonné rady s hlasem poradním
- kontrolní činnosti dozorčí rady (revizora) nejsou dotčena práva občanů obcí sdružených ve svazku (§ 52 zákona číslo 128/2000 Sb., v platném znění).
- členství v dozorčí radě či funkce revizora vzniká dnem zvolení a zaniká uplynutím funkčního období dozorčí rady, odvoláním člena dozorčí rady valnou hromadou, rezignací člena dozorčí rady nebo úmrtím člena dozorčí rady
- dozorčí rada je schopná usnášení, je-li na jejím jednání přítomna alespoň polovina jejích členů. Dozorčí rada rozhoduje většinou hlasů všech svých členů, nestanoví-li tyto stanovy jinak.

Výkonná rada je volena valnou hromadou a je statutárním orgánem svazku, který řídí činnost svazku v období mezi konáním valných hromad.

- každý člen má ve výkonné radě svého zástupce
- do působnosti výkonné rady patří:
 - podávání informací o činnosti svazku členům a veřejnosti
 - vedení účetnictví, evidence a archivace veškerých písemností svazku
 - svolávání valné hromady, věcné, organizační a administrativní zajištění jejího průběhu,
 - sestavení návrhu rozpočtu a návrhu roční účetní uzávěrky svazku,
 - zpracování zpráv o činnosti výkonné rady,
 - zřizování komisí, popř. jiných pracovních a iniciativních skupin,
 - organizace prací v případě splnutí, sloučení, rozdělení nebo zrušení svazku.
 - jmenuje vedoucího manažera
 - rozhoduje o nákupu, využití a prodeji majetku; u majetku podléhajícímu zápisu do veřejného seznamu iniciuje tyto zápisy a kontroluje jejich stav,
 - provádí všechny ostatní činnosti, které nejsou výslovně svěřeny do pravomoci jiných orgánů svazku.
 - rozhoduje o organizační struktuře aparátu zaměstnanců svazku obcí, stanovuje počty zaměstnanců svazku obcí a jejich profesní zařazení a pravidla pro jejich odměny za práci a funkční požitky.
 - stanovuje rozsah dalších práv a povinností výkonné rady, dozorčí rady, předsedy výkonné rady a vedoucího manažera svazku obcí neupravených zakladatelskou smlouvou a těmito stanovami
- Výkonná rada se usnává nadpoloviční většinou hlasů všech členů. Každý člen výkonné rady má jeden hlas
- Jednání výkonné rady svolává předseda minimálně jednou za dva měsíce
- Předseda jedná za svazek navenek jeho jménem; věcně, organizačně a administrativně zajišťuje průběh jednání výkonné rady, řídí jednání výkonné rady a valné hromady, jedná jménem svazku se třetími osobami a podepisuje s tím související písemnosti. Funkci předsedy může vykonávat pouze starosta, popř. zástupce starosty členské obce svazku.
- Místopředseda plní v plném rozsahu funkci předsedy v jeho nepřítomnosti, v jiných případech na základě písemného pověření předsedy. Funkci místopředsedy může vykonávat pouze starosta, popř. zástupce starosty členské obce svazku.
- Jednání výkonné rady je veřejné.

Výkonnou jednotkou je **vedoucí manažer**.

- vykonává svoji činnost na základě smlouvy o výkonu funkce nebo na základě pracovního poměru či jiného obdobného poměru na základě pracovněprávního titulu
- je podřízen předsedovi výkonné rady
- řídí práci jiných zaměstnanců svazku a uděluje jim závazné pokyny
- jedná jménem svazku v rozsahu stanoveném těmito stanovami a rozhodnutími valné hromady

- v rozsahu výslovného pověření se manažer podílí na plnění úkolů vyplývajících z usnesení výkonné rady a valné hromady
- rozhoduje o udělování dovolené a jiných forem volna sobě a jiným zaměstnancům
- rozhoduje o povolení služebních cest sobě a jiným zaměstnancům
- rozhoduje o nákupu drobného hmotného majetku a služeb do částky 5.000,- Kč
- má odpovědnost za plnění schváleného rozpočtu svazku
- sleduje plnění ustanovení zakladatelské smlouvy a stanov svazku a usnesení jeho jednotlivých orgánů a navrhuje organizačně technická opatření k jejich realizaci
- předkládá dozorčí radě svazku informace o své činnosti a činnosti svazku, v rozsahu potřebném pro plnění úkolů dozorčí rady

Dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko nemá stanoven **jednací řád**, i když to stanovují, jak doporučuje METODIKA. Důvodem je skutečnost, že sdružení je relativně malé, lidé se znají, důvěřují si, výkonných pracovníků (manažerů) je relativně málo, takže formalizovat tyto vztahy nad rámec stanov není zapotřebí.

Každodenní činnost DSO vykonávají především manažeři. DSO má vedoucího manažera, tři stálé manažery a jednu technicko-ekonomickou sílu (účetní). V případě potřeby si na další činnost najímá další spolupracovníky. Mají vytvořený okruh cca deseti osob, na které se příležitostně obracují. Současný stav odpovídá dlouhodobým potřebám a je podle vyjádření členů výkonné rady dostatečný pro zajištění dlouhodobého chodu organizace a aby existovala zastupitelnost manažerů. V souvislosti s intenzivnější spoluprací na projektu „Obce sobě“ se předpokládá přijetí další manažerů.

Každodenní činnost, resp. pracovní náplň manažerů DSO odpovídá klíčovým úkolům organizací meziobecní spolupráce, tak jak jsou uvedeny v METODICE (kapitola III):

- získávání informací a práce s veřejností
- poradenství a koučování – manažeři poskytují informace členským obcím a všem dalším zájemcům
- procesní management – organizace zasedání členů, pracovních skupin, workshopů, moderování, atd.
- projektový management – iniciování, příprava, realizace a evaluace projektů, spolupráce na dalších projektech
- administrativní činnost – monitoring, výkaznictví, účetnictví, evaluace, další vzdělávání atd.

Kromě poradenství a procesního a projektového managementu se pracovníci DSO v poslední době stále intenzivněji věnují také práci s veřejností. Díky projektu „Obce sobě“ byly rozšířeny webové stránky svazku, který dnes poskytuje veřejnosti velké množství informací. Nachází se tam přehled aktuálních akcí, kalendář akcí, popis realizovaných projektů (vč. jejich výsledků) které realizoval DSO, členské obce nebo na kterých DSO participoval. Od roku 2012 také DSO sleduje mediální ohlas na jeho činnost a příslušné ohlasy lze nalézt v rubrice s názvem „O nás v médiích“. DSO má také zpracováno logo a grafický manuál, který mohou regionální aktéři využívat.

Náplň pracovní činnosti přibližují požadavky na tuto pracovní pozici v rámci výběrového řízení (viz níže).

Výběrové řízení na pozici regionálního manažera DSO MARIÁNSKOLÁZEŇSKO (2015)

Požadavky:

Minimálně středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou
Znalost práce na PC (MS Office - Word, Excel, internet)
Řidičský průkaz skupiny B a možnost využití vlastního vozidla
Dobré komunikační a organizační schopnosti
Pečlivost a spolehlivost
Časová flexibilita, aktivní samostatný přístup a zodpovědnost
Komunikační znalost cizího jazyka (AJ/NJ)

Výhodou:

Znalost prostředí venkovských regionů
Zkušenosti administrace a řízení projektů
Zkušenosti s dotačním managementem

Pracovní náplň:

Činnost související s rozvojem regionu
Spolupodílení se na chodu a činnosti společnosti
Poradenská činnost pro obce v oblasti projektové přípravy a projektového řízení
Pomoc partnerům organizace s přípravou projektových žádostí a s realizací projektů
Zpracování projektových žádostí
Prezentace výsledků činnosti organizace
Budování rozvojového partnerství v regionu
Organizace vzdělávacích akcí pro oblast regionu
Rozvoj partnerství uvnitř regionu i mimo region

Nabízíme:

Pracovní poměr na dobu neurčitou
Flexibilní pracovní dobu
Zajímavou a perspektivní práci v příjemném kolektivu

7. Finanční zajištění

Celkové příjmy a výdaje dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko činily v roce 2014 3,2 miliónů Kč. V roce 2015 jsou plánovány ve výši cca 4,9 mil. Kč.

Vedoucí manažer i členové výkonné rady potvrzují, že zajištění dlouhodobého financování je klíčovým předpokladem rozvoje dobrovolného svazku obcí. Základ financování přitom tvoří vlastní finanční prostředky, a to v první řadě členské příspěvky.

Výše, způsob a termín úhrady členských příspěvků schvaluje valná hromada. V roce 2014 se členské příspěvky vybíraly tak, že se skládaly z dvou částí. První část tvořila fixní částka (25 tis. Kč), druhou část variabilní částka podle počtu obyvatel jednotlivých obcí – sazba 45,- Kč/ na 1 obyvatele).

Členské příspěvky v roce 2014 tvořily 21,2 % z celkových příjmů. Podle METODIKY se jedná o odpovídající podíl (vycházející z výzkumu jak českých, tak zahraničních organizací meziobecní spolupráce), který zajišťuje administrativní fungování organizace i v případě, kdy nemá např. příjmy z projektů.

Vlastní příjmy z prodeje publikací, zpracování projektových žádostí i pro nečlenské obce, za poradenství jiným organizacím apod. v příslušném roce činily 9,5 %.

Dalším zdrojem příjmů byla neinvestiční dotace Karlovarského kraje ve výši 300 tis. Kč na úhradu mzdových nákladů manažera svazku (9,4% celkových příjmů). Karlovarský kraj totiž v rámci svého Programu obnovy venkova (dotačního titulu 4) podporuje „činnost manažerů mikroregionů, hospodářských komor, spolků a nadací“. Je nutné předložit formulář /žádost o poskytnutí dotace, zpracovat plán činnosti manažera, uzavřít smlouvu o poskytnutí dotace, vyplnit formulář vyúčtování a vyhodnotit plán činnosti manažera. Na tuto činnost je např. pro rok 2016 určeno 5 mil. Kč.

Další zdroje příjmů tvořila realizace vlastních nebo participace na celkem šesti projektech.

Co se výdajů týká, tak 60,0 % tvořily mzdové náklady včetně odvodů. Administrativní náklady (materiál, pohoštění, DHM, služby, cestovné) tvořily 10,9 %. Zbytek tvořily věcné náklady na realizaci již zmíněných projektů. DSO také přispíval na činnost svých dceřiných společností. Příspěvky na činnost dvou obecně prospěšných společností (Mariánskolázeňsko, o.p.s. a MAS 21, o.p.s.) činily 8,6%.

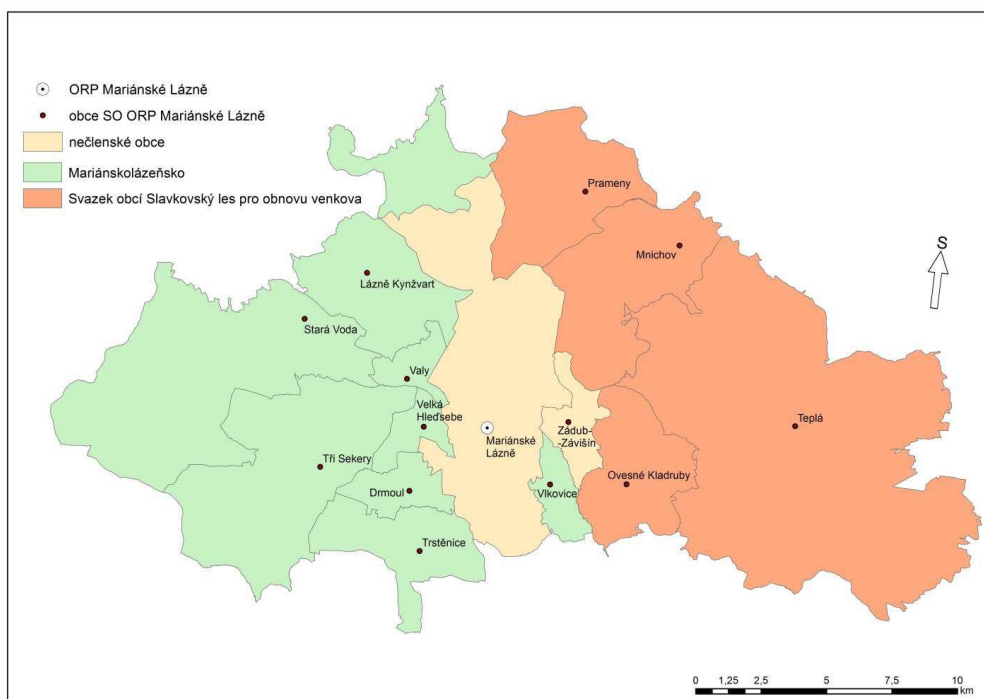
8. Územní působnost

O územní působnosti dobrovolného svazku obcí je zmínka v části věnované. V současné době, kdy řada projektů je orientována na práci s veřejností (např. organizování různých soutěží, cyklotrasy, společná výsadba zeleně, „Náš region“, dobré sousedství s Bavorskem atd.) je územní působnost DSO odpovídající (spolupráce devíti obcí se jeví jako ideální).

V souvislosti s pokračováním projektu Svazu měst a obcí ČR „Obce sobě“ je ale vyžadována spolupráce v rámci ORP, čemuž území DSO neodpovídá. Řešení této situace zatím není známo.

Podobně pokud se chce DSO do budoucna více zaměřit na oblast destinačního managementu, tak současná územní působnost je nedostačující, zvláště v kontextu propagace regionu v zahraničí. Představitelé výkonné rady si uvědomují, že by v této souvislosti měli spolupracovat s více subjekty na větším území, anebo vznik takové organizaci iniciovat. Nabízí se Mariánskolázeňsko v širším vymezení (včetně Mariánských Lázní) nebo spolupráce v rámci sítě západočeských lázní. Situace v oblasti destinačního managementu je zatím velmi roztříštěná. Ani řešení této situace zatím nemá výsledek.

Dobrovolné svazky obcí ve správním obvodu obce s rozšířenou působností (ORP) Mariánské Lázně



Zdroj: Svaz měst a obcí ČR (2014)

9. Monitoring a evaluace činnosti

Dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko se doposud zabýval, tak jak určují stanovy, se touto činností zabývala dozorčí rada, která především kontroluje dodržování zakladatelské smlouvy a stanov, plnění úkolů, hospodaření organizace apod.

Evaluace se doposud týkala jednotlivých projektů. Monitoring byl přizpůsoben indikátorům jednotlivým projektů. O výběru projektů a jejich hodnocení je zmínka v kapitole 3.

Monitorovací a evaluační systém, který by se týkal chodu celé organizace, se začíná teprve implementovat. V této souvislosti manažeři DSO společně ze Západočeskou univerzitou v Plzni navrhli komplexní systém evaluace činnosti organizací územní a meziobecní spolupráce (viz kapitola 10. v METODICE). DSO Mariánskolázeňsko zamýšlí tento systém ověřit v praxi v nejbližších letech v rámci příslušné smlouvy o uplatnění výsledků METODIKY, která vznikla v rámci řešení projektu Technologické agentury ČR.

Příloha 1: Zakladatelská smlouva Dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko

Smlouva o vytvoření dobrovolného svazku obcí „Mariánskolázeňsko“

Dobrovolný svazek venkovských obcí mikroregionu Mariánskolázeňsko (dále jen "Svazek") jako samostatná právnická osoba je zakládán podle § 46 a násl. zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění.

Zakládajícími členy Svazku jsou na základě usnesení zastupitelstev obcí:

Obec Drmoul, Obec Dolní Žandov, Město Lázně Kynžvart, Obec Stará Voda, Obec Tři Sekery, Obec Valy, Obec Velká Hleďsebe

Předmětem činnosti a cílem Svazku je spolupráce obcí, ochrana a prosazování společných zájmů obcí v rámci všestranného rozvoje oblasti Mariánskolázeňska (životní prostředí, územní plánování, podpora malého a středního podnikání, bydlení, školství, využití volného času, doprava, turistický ruch, péče o památky, informatika, a.j.) zabezpečení koordinovaného postupu obcí při všestranném rozvoji oblasti (zejména dosažení optimálního rozvoje venkova za dodržení principů trvale udržitelného rozvoje), soustředění sil a prostředků při prosazování záměrů přesahujících svým rozsahem a významem možnosti jednotlivých členů, včetně zajišťování příslušných finančních zdrojů.

Zástupci zakládajících členů se dohodli na následujícím:

- a/ název Svazku: „Mariánskolázeňsko“
- b/ sídlo Svazku: Plzeňská 32, 354 71 Velká Hleďsebe
- c/ svazek se zakládá na dobu neurčitou
- d/ činnost a fungování Svazku upravují stanovy Svazku, které jsou nedílnou přílohou této smlouvy o vytvoření dobrovolného svazku obcí a které obsahují povinné náležitosti podle § 50 odst. 2 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění.

Ve Velké Hleďsebi dne 26.11.2003

Podpisy zástupců zakládajících členů:

Obec Drmoul, kterou zastupuje starosta Zdeněk Lazur

Obec Dolní Žandov, kterou zastupuje starostka Miroslava Trepková

Město Lázně Kynžvart, kterou zastupuje starostka Renata Hornáková

Obec Stará Voda, kterou zastupuje starostka Ing. Jaroslava Chabičovská

Obec Tři Sekery, kterou zastupuje starostka Dagmar Strnadová

Obec Valy, kterou zastupuje starostka Marie Zítková

Obec Velká Hleďsebe, kterou zastupuje starosta RNDr. Jiří Bytel

Podmínkou nabytí právní působnosti Svazku je zápis do registru svazků obcí vedeného Krajským úřadem Karlovarského kraje.

Příloha: Stanovy Svazku

Příloha 2: Stanovy Dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko (stav k 1.1.2015)

OBEČNÁ USTANOVENÍ

§ 1 Základní ustanovení

Dobrovolný svazek venkovských obcí mikroregionu Mariánskolázeňsko (dále jen "Svazek") byl založen podle § 49 a násl. zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění.

§ 2 Název a sídlo členů svazku obcí

Dolní Žandov,	IČ: 00 25 39 10, Dolní Žandov 36, 350 02 Dolní Žandov
Drmoul,	IČ: 00 25 39 28, Plzeňská 237, 353 01 Drmoul
Lázně Kynžvart,	IČ: 00 25 40 29, Náměstí Republiky 1, 354 91 Lázně Kynžvart
Stará Voda,	IČ: 00 57 27 48, Stará Voda 88, 353 01 Mariánské Lázně
Trstěnice,	IČ: 00 25 42 74, Trstěnice 85, 353 01 Trstěnice
Tři Sekery,	IČ: 00 25 43 04, Tři Sekery 82, 353 01 Tři Sekery
Valy,	IČ: 00 57 27 81, V Lukách 21, 353 01 Mariánské Lázně
Velká Hleďsebe,	IČ: 00 57 27 56, Plzeňská 32, 353 01 Velká Hleďsebe
Vlkovice,	IČ: 00 57 27 64, Vlkovice 21, 353 01 Mariánské Lázně

§ 3 Název, sídlo a předmět činnosti Svazku

1. Název Svazku je Mariánskolázeňsko
2. Sídlo Svazku: 354 73 Tři Sekery 157
3. Svazek se zakládá na dobu neurčitou.
4. Svazek působí na území členských obcí Svazku.
5. Předseda výkonné rady Svazku (dále jen "předseda") má právo zřídit v místě svého působení kancelář Svazku.
Tímto ustanovením není dotčeno sídlo Svazku podle § 2 odst. 2 stanov.
6. Předmětem činnosti Svazku je ochrana a prosazování společných zájmů členů v rámci všestranného rozvoje oblasti Mariánskolázeňska (životní prostředí, územní plánování, podpora malého a středního podnikání, bydlení, školství, využití volného času, doprava, turistický ruch, péče o památky, informatika, a.j.) zabezpečení koordinovaného postupu členů při všestranném rozvoji oblasti (zejména dosažení optimálního rozvoje venkova za dodržení principů trvale udržitelného rozvoje), soustředění sil a prostředků při prosazování záměrů přesahujících svým rozsahem a významem možnosti jednotlivých členů, včetně zajišťování příslušných finančních zdrojů.
Předmětem činnosti Svazku je také administrativní podpora obcí při výkonu samostatné působnosti.
7. Za předmět činnosti Svazku se považují i takové akce a aktivity, které se netýkají všech členů. V takovém případě je povinností Svazku dbát, aby jejich výsledky byly v souladu se zájmy a záměry Svazku jako celku. Pro takovéto akce a aktivity může valná hromada Svazku (dále jen „Valná hromada“) jmenovat odpovědné osoby, vybavit je podpisovým právem a pověřit je koordinací a účetním a dokladovým zabezpečením těchto akcí a aktivit.
8. Svazek je oprávněn zakládat samostatně nebo s dalšími účastníky podnikatelské a nepodnikatelské subjekty podle platných právních norem.

§ 4 Statut Svazku

1. Svazek je samostatnou právní osobou, která odpovídá veškerým svým majetkem za nesplnění povinností
2. Člen Svazku (dále jen "člen") neručí za závazky Svazku.

ČLENSTVÍ A ČLENSKÉ POMĚRY

§ 5 Členství ve Svazku

1. Členství ve Svazku je dobrovolné.
2. Členem se může stát jen obec nebo město (dále jen „obec“), které současně souhlasí s cíli Svazku.

§ 6 Vznik členství

1. Členství vzniká u zakládajících členů schválením a podepsáním smlouvy o vytvoření Svazku, jejíž přílohou jsou tyto stanovy.
2. O přijetí nového člena rozhoduje Valná hromada na základě písemné přihlášky (povinnou součástí přihlášky je příslušné usnesení zastupitelstva obce o souhlasu se vstupem obce do svazku obcí již vytvořeného).

§ 7 Zánik členství

1. Členství ve Svazku zaniká
 - a. vystoupením člena (na základě usnesení zastupitelstva obce) oznámeným prokazatelně písemně výkonné radě Svazku (dále jen „Výkonná rada“); členství končí uplynutím dvouměsíční lhůty, která začíná běžet prvním dnem měsíce následujícího po doručení oznámení o vystoupení výkonné radě,
 - b. neuhrazením členských příspěvků do 6 kalendářních měsíců od termínu jejich splatnosti,
 - c. ztrátou právní osobnosti člena,
 - d. vyloučením člena rozhodnutím Valné hromady při hrubém porušení stanov (např. při zcizení majetku Svazku, poškození dobrého jména Svazku, protiprávního jednání člena vůči Svazku, apod.),
 - e. zrušením Svazku.
2. O vypořádání majetkového podílu člena, jehož členství zaniklo, rozhoduje Valná hromada.

§ 8 Práva člena

1. Člen má právo:
 - a. účastnit se na činnosti svazku obcí, zúčastňovat se jednání orgánů svazku obcí prostřednictvím svých zástupců v souladu s těmito stanovami
 - b. prostřednictvím svých zástupců volit a být volen do všech orgánů Svazku,
 - c. vyjadřovat se k rozhodnutím orgánů Svazku, obracet se na ně s návrhy, podněty, iniciativami, připomínkami, dotazy a stížnostmi,
 - d. podílet se na majetkovém prospěchu Svazku podle pravidel určených rozhodnutím Valné hromady,
 - e. realizovat prostřednictvím akcí a aktivit Svazku své zájmy a záměry, pokud jsou v souladu se zájmy a záměry Svazku,
 - f. svobodně vyslovovat své názory, navrhopvat konkrétní akce a aktivity Svazku, předkládat vlastní návrhy, podněty, iniciativy, připomínky, dotazy a stížnosti a o projednávaných otázkách diskutovat,
 - g. být pravidelně informován o činnosti Svazku, o výsledcích hospodaření a nahlížet do všech dokladů Svazku,
 - h. účastnit se akcí, které Svazek pořádá,
 - i. vystoupit ze Svazku.
2. Práva člena mohou být u jednotlivých akcí a aktivit dále upravena rozhodnutím Valné hromady.
3. Občané členských obcí jsou oprávněni účastnit se jednání Valné hromady svazku obcí, nahlížet do zápisů z jednání orgánů svazku obcí, podávat orgánům svazku obcí písemné návrhy, žádosti a

podněty, vyjadřovat se k návrhu rozpočtu Svazku obcí a k závěrečnému účtu svazku obcí za uplynulý kalendářní rok, a to buď písemně nebo ústně na zasedání orgánu Svazku obcí.

§ 9 Povinnosti člena

1. Člen má za povinnost:
 - a. vyvíjet aktivity k dosahování předmětu činnosti Svazku a hájit zájmy Svazku,
 - b. dodržovat stanovy a případné další předpisy Svazku,
 - c. sladit své zájmy a záměry se zájmy a záměry Svazku,
 - d. prostřednictvím svých zástupců vykonávat svěřené funkce v orgánech Svazku,
 - e. v rámci své působnosti realizovat, popř. zabezpečit, plnění úkolů vyplývajících z usnesení Valné hromady,
 - f. platit členské příspěvky stanoveným způsobem, ve stanovené výši a termínu,
 - g. nakládat s majetkem Svazku podle rozhodnutí Valné hromady, chránit jej a přispívat k jeho množování,
 - h. všestranně propagovat Svazek.
2. Povinnosti člena mohou být u jednotlivých akcí a aktivit dále upraveny rozhodnutím Valné hromady.

§ 10 Vztah člena a Svazku

Vzájemné vztahy člena a Svazku, které mají charakter prodeje a koupě, zhotovení díla, mandátu, příkazu, půjčky, výpůjčky a pronájmu, se vždy upravují písemnými smlouvami.

ORGÁNY SVAZKU A JEJICH JEDNÁNÍ

§ 11 Orgány Svazku

1. Orgány Svazku jsou Valná hromada, výkonná rada, dozorčí rada (revizor) a vedoucí manažer.
2. Členové jmenují a odvolávají své zástupce v orgánech Svazku písemně.

§ 12 Valná hromada

1. Valná hromada je nejvyšším orgánem Svazku, v němž má každý člen Svazku jednoho zástupce. Oprávněnost k zastupování člena ve Valné hromadě doloží zástupce člena písemným pověřením. Písemným pověřením je i usnesení o volbě starosty a místostarosty.
2. Valnou hromadu svolává předseda Výkonné rady minimálně dvakrát ročně nebo požádá-li písemně o svolání alespoň třetina členů.
3. Valná hromada rozhoduje o nejdůležitějších otázkách Svazku tím, že zejména:
 - a. v případě potřeby schvaluje jednací řád,
 - b. přijímá základní programové dokumenty Svazku a kontroluje jejich plnění,
 - c. schvaluje jednotlivé akce a aktivity Svazku s případnou spoluúčastí třetích osob na nich,
 - d. schvaluje zprávu dozorčí rady (revizora),
 - e. schvaluje roční rozpočet a roční účetní uzávěrku Svazku, rozhoduje o použití volných finančních prostředků,
 - g. stanovuje výši, způsob a termín úhrady členských příspěvků,
 - h. rozhoduje o přijetí nového člena,
 - i. rozhoduje o vyloučení člena
 - j. ze svých členů volí předsedu výkonné rady (dále jen „předseda“), místopředsedu výkonné rady (dále jen „místopředseda“) a člena (popř. členy) výkonné rady,
 - k. volí členy dozorčí rady nebo revizora,
 - l. odvolává předsedu, místopředsedu, člena (popř. členy) výkonné rady a členy dozorčí rady nebo revizora.
 - m. rozhoduje o změně stanov Svazku,
 - n. rozhoduje o splnutí, sloučení, rozdělení nebo o zrušení Svazku,
 - o. rozhoduje o majetkovém vypořádání v případě splnutí, sloučení, rozdělení nebo zrušení Svazku,

p. rozhoduje o účasti Svazku v podnikatelských a nepodnikatelských subjektech a volí do nich své zástupce. V případě, že v těchto subjektech je Svazek zakladatelem nebo jedním ze zakladatelů, nesmí být zástupcem Svazku předseda ani místopředseda Výkonné rady.

5. Při hlasování na Valné hromadě má každý zástupce člena jeden hlas.

6. Valná hromada je schopná se usnášet při přítomnosti nadpoloviční většiny všech členů.

7. Valná hromada rozhoduje nadpoloviční většinou hlasů přítomných členů, avšak rozhoduje-li o přijetí nového člena, o vyloučení člena, o vypořádání majetkového podílu člena, jehož členství zaniklo, o změně stanov, o splynutí, sloučení, rozdělení nebo zrušení Svazku, o majetkovém vypořádání v případě splynutí, sloučení, rozdělení nebo zrušení Svazku, o volbě a odvolání předsedy, místopředsedy a členů Výkonné rady a o volbě a odvolání dozorčí rady (revizora), při schvalování smluv s obcemi jiných států a mezinárodními sdruženími územních samosprávných celků (§ 55 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích) je nutná alespoň dvoutřetinová většina hlasů všech členů.

8. Z jednání Valné hromady je pořizován zápis, který kromě data, místa konání a listiny přítomných musí obsahovat údaje o skutečném programu, přijatých rozhodnutích s uvedením případného výsledku hlasování k jednotlivým bodům programu a námitkách účastníků. Každý zástupce člena má právo na jeden výtisk zápisu.

9. Není-li Valná hromada schopna usnášet se, svolá předseda Výkonné rady svazku obcí náhradní Valnou hromadu tak, aby se konala do 15 dnů ode dne, kdy se měla konat valná hromada původně svolaná.

§ 13 Výkonná rada

1. Výkonná rada je volena Valnou hromadou a je statutárním orgánem Svazku, který řídí činnost Svazku v období mezi konáním Valných hromad.

2. Každý člen má ve Výkonné radě svého zástupce.

3. Do působnosti výkonné rady patří:

a. podávání informací o činnosti Svazku členům a veřejnosti,

b. vedení účetnictví, evidence a archivace veškerých písemností Svazku,

c. svolávání Valné hromady, věcné, organizační a administrativní zajištění jejího průběhu,

d. sestavení návrhu rozpočtu a návrhu roční účetní uzávěrky Svazku,

e. zpracování zpráv o činnosti výkonné rady,

f. zřizování komisí, popř. jiných pracovních a iniciativních skupin,

g. organizace prací v případě splynutí, sloučení, rozdělení nebo zrušení Svazku.

h. jmenuje vedoucího manažera.

f. rozhoduje o nákupu, využití a prodeji majetku; u majetku podléhajícímu zápisu do veřejného seznamu iniciuje tyto zápisy a kontroluje jejich stav,

g) provádí všechny ostatní činnosti, které nejsou výslovně svěřeny do pravomoci jiných orgánů Svazku.

h) rozhoduje o organizační struktuře aparátu zaměstnanců svazku obcí, stanovuje počty zaměstnanců svazku obcí a jejich profesní zařazení a pravidla pro jejich odměny za práci a funkční požitky.

i) stanovuje rozsah dalších práv a povinností výkonné rady, dozorčí rady, předsedy výkonné rady a vedoucího manažera svazku obcí neupravených zakladatelskou smlouvou a těmito stanovami

4. Výkonná rada se usnáší nadpoloviční většinou hlasů všech členů. Každý člen výkonné rady má jeden hlas.

5. Jednání Výkonné rady svolává předseda minimálně jednou za dva měsíce.

6. Předseda jedná za Svazek navenek jeho jménem; věcně, organizačně a administrativně zajišťuje průběh jednání Výkonné rady, řídí jednání Výkonné rady a Valné hromady, jedná jménem Svazku se třetími osobami a podepisuje s tím související písemnosti. Funkci předsedy může vykonávat pouze starosta, popř. zástupce starosty členské obce Svazku.

7. Místopředseda plní v plném rozsahu funkci předsedy v jeho nepřítomnosti, v jiných případech na základě písemného pověření předsedy. Funkci místopředsedy může vykonávat pouze starosta, popř. zástupce starosty členské obce svazku.

8. Jednání Výkonné rady je veřejné.

§ 14

Dozorčí rada (revizor)

1. Dozorčí rada má tři členy, ze kterých na své ustavující schůzi volí předsedu dozorčí rady. V případě, že počet členů Svazku je nižší než devět, dozorčí rada se nevolí a její funkci zastává revizor.
2. Dozorčí rada (revizor) má právo nahlížet do všech písemností Svazku a účastnit se jednání zástupců Svazku se třetími osobami. Ve své práci je dozorčí rada (revizor) podřízena výhradně Valné hromadě.
3. Funkce člena dozorčí rady je neslučitelná s funkcí člena výkonné rady, starosty či místostarosty obce, která je členem Svazku, a s funkcí vedoucího manažera.
4. Dozorčí rada:
 - a. kontroluje dodržování zakladatelské smlouvy a stanov Svazku
 - b. kontroluje plnění usnesení valné hromady a výkonné rady Svazku
 - c. kontroluje plnění úkolů svěřených výkonné radě a jednotlivým členským obcím valnou hromadou a výkonnou radou Svazku v rámci jim svěřené působnosti
 - d. kontroluje plnění úkolů právnických osob založených nebo zřízených Svazkem
 - e. provádí kontrolu hospodaření právnických osob založených nebo zřízených Svazkem, pokud to umožňují zakladací dokumenty těchto právnických osob a pokud tato povinnost není svěřena ve smyslu platných právních předpisů jiným orgánům
 - f. provádí namátkovou kontrolu hospodaření Svazku, stavu pokladny a běžného účtu svazku obcí
 - g. jednou ročně předkládá zprávu o kontrole
 - h. projednává závěry z provedených kontrol a navrhuje opatření k odstranění zjištěných nedostatků, které předkládá výkonné radě nebo valné hromadě Svazku
 - i. je oprávněna požadovat po předsedovi výkonné rady svolání valné hromady Svazku
 - j. projednává stížnosti členů
5. Předseda dozorčí rady (revizor) musí být zván na všechna jednání Výkonné rady a má právo účastnit se zasedání Výkonné rady s hlasem poradním.
6. Kontrolní činnosti dozorčí rady (revizora) nejsou dotčena práva občanů obcí sdružených ve Svazku (§ 52 zákona číslo 128/2000 Sb., v platném znění).
7. Členství v dozorčí radě či funkce revizora vzniká dnem zvolení a zaniká uplynutím funkčního období dozorčí rady, odvoláním člena dozorčí rady valnou hromadou, rezignací člena dozorčí rady nebo úmrtím člena dozorčí rady.
8. Dozorčí rada je schopná usnášení, je-li na jejím jednání přítomna alespoň polovina jejích členů. Dozorčí rada rozhoduje většinou hlasů všech svých členů, nestanoví-li tyto stanovy jinak.

§ 15

Vedoucí manažer

1. Vedoucí Manažer vykonává svoji činnost na základě smlouvy o výkonu funkce nebo na základě pracovního poměru či jiného obdobného poměru na základě pracovněprávního titulu.
2. Vedoucí manažer je podřízen předsedovi Výkonné rady
3. Vedoucí manažer má tato práva a povinnosti:
 - a. řídí práci jiných zaměstnanců Svazku a uděluje jim závazné pokyny.
 - b. jedná jménem Svazku v rozsahu stanoveném těmito stanovami a rozhodnutími Valné hromady.
 - c. v rozsahu výslovného pověření se manažer podílí na plnění úkolů vyplývajících z usnesení Výkonné rady a Valné hromady
 - d. rozhoduje o udělování dovolené a jiných forem volna sobě a jiným zaměstnancům.
 - e. rozhoduje o povolení služebních cest sobě a jiným zaměstnancům
 - g. rozhoduje o nákupu drobného hmotného majetku a služeb do částky 5.000,- Kč.
 - h. má odpovědnost za plnění schváleného rozpočtu svazku.
 - i. sleduje plnění ustanovení zakladatelské smlouvy a stanov Svazku a usnesení jeho jednotlivých orgánů a navrhuje organizačně technická opatření k jejich realizaci
 - j. předkládá dozorčí radě Svazku informace o své činnosti a činnosti Svazku, v rozsahu potřebném k plnění úkolů dozorčí rady.

§ 16 **Podepisování za Svazek**

Osoby oprávněné podepisovat za Svazek se podepisují tak, že k písemnosti připojí čitelně své jméno a příjmení, svůj vlastnoruční podpis a uvedou svou funkci zastávanou ve Svazku.

§ 17 **Způsoby hlasování v orgánech Svazku**

1. Hlasování probíhá obvykle veřejně zdvižením ruky (aklamací).
2. Pokud jakýkoliv zástupce člena nebo vedoucí manažer požádají o tajné hlasování, bude se hlasovat tajně.
3. V případě hlasování Výkonné rady je možné ve výjimečných případech hlasovat per-rollam (e-mailem).
4. O hlasování per-rollam rozhoduje předseda, v případě jeho nepřítomnosti místopředseda Výkonné rady.
5. Vedoucí manažer zajistí rozeslání jednoznačně formulovaného návrhu usnesení, a to formou jedině e-mailové zprávy odeslané současně na e-mailové adresy všech zástupců členů. V e-mailové zprávě bude stanovena konečná lhůta pro zpětné zaslání výsledku hlasování.
6. Zástupci členů ve stanovené lhůtě e-mailem sdělí, zda hlasují pro návrh, zdrželi se hlasování či hlasují proti návrhu. Hlas zástupce člena, který se v hlasování per rollam nevyjádřil, je považován za hlas proti návrhu.
7. Výsledek hlasování je zapsán do zápisu následujícího jednání.

§ 17a **Zastupování ve Výkonné radě Svazku**

1. Pokud je členem Výkonné rady starosta obce, může ho v orgánech Svazku zastupovat místostarosta. Pro toto zastupování není nutné žádné písemné pověření (plná moc).
2. Pokud člena zastupuje jiná osoba a zároveň v obci není zřízena rada, pověřená osoba musí na jednání svazku předložit plnou moc od starosty či místostarosty obce. Plná moc nemusí být ověřena.
3. V případě, že v obci je zřízena rada, nominování zástupců obcí do orgánů svazku náleží podle § 102 odst. 2 písm. b) zákona o obcích do pravomoci rady obce. Rada obce tak může pověřit zástupce obce svým ověřeným usnesením, které předloží nominovaný zástupce na jednání Výkonné rady.
4. Zastupováním nesmí být pověřen člen dozorčí rady (revizor) Svazku.

PRAVIDLA HOSPODAŘENÍ

§ 18 **Zdroje příjmů Svazku**

1. Svazek hospodaří se svým majetkem podle platných právních předpisů.
2. Majetek Svazku tvoří členské příspěvky, dotace, majetkové vklady, dary, odkazy, úroky a výnosy z investic a vlastního majetku a aktivit Svazku a výnosy z účasti Svazku na činnosti podnikatelských a nepodnikatelských subjektů.
3. Zakládající členové nekládají do Svazku žádný majetek.
4. Zisk z hospodaření Svazku není rozdělován členům, ale je Svazkem používán k dosažení předmětu činnosti Svazku. O jiném způsobu využití zisku rozhoduje Valná hromada.
5. Na úhradě ztráty z hospodaření Svazku se podílejí členové způsobem schváleným Valnou hromadou. Člen, kterému zaniklo členství ve Svazku, odpovídá i nadále spolu s členy Svazku za závazky Svazku, které vznikly v době jeho členství ve Svazku.
6. Svazek je právnickou osobou, svazku je ve vlastnictví svazku. Tím není dotčeno právo na vypořádací podíl, pokud člen vystoupí nebo je vyloučen.
7. Zástupci členů mají právo nahlížet do účetnictví Svazku a mají právo vyžádat si kopie veškerých dokladů souvisejících s hospodařením Svazku.

§ 19 Členské příspěvky

Výši, způsob a termín úhrady členských příspěvků schvaluje Valná hromada.

§ 20 Správa finančních prostředků

1. Spravovat finanční prostředky a manipulovat s nimi je oprávněna Výkonná rada a jí jmenovitě písemně pověřené osoby.
2. K bezhotovostnímu styku se stranami zřizuje Svazek účet u peněžního ústavu s podpisovým právem předsedy, místopředsedy a člena výkonné rady. Příkazy k finančním operacím podepisují vždy dvě k tomu oprávněné osoby. Při bankovním styku podepisuje příslušné dokumenty předseda. Za registraci podpisových práv a jejich případné změny odpovídá předseda.
3. V souladu s předmětem své činnosti je Svazek oprávněn přijímat svým jménem finanční prostředky, manipulovat s nimi a odpovídat za jejich užití i v případě, že jsou určeny na akce nebo aktivity, které se z objektivních důvodů netýkají všech členů. Pokud jde o finanční prostředky podléhající zvláštnímu režimu správy (např. podle zákona o rozpočtových pravidlech, apod.), vede o nich Svazek samostatný účet, k němuž zřizuje podpisové právo pověřených osob.

§ 21 Účetnictví a daňová agenda

1. Svazek je samostatnou účetní jednotkou. Účetním obdobím je kalendářní rok. Prvním účetním obdobím je část roku ode dne registrace Svazku příslušným úřadem do 31. 12. uvedeného roku, posledním účetním obdobím je část roku od 1. 1. do data zániku Svazku. Svazek vede účetnictví podle platných právních předpisů.
2. Za účetnictví Svazku odpovídá předseda, popř. jiný pověřený člen Výkonné rady, který je oprávněn zadat vedení účetnictví na náklady Svazku odborně způsobilé fyzické nebo právnické osobě. Tím se však nezabývá odpovědností vůči Svazku.
3. Součástí účetnictví podle § 19 odstavce 2 těchto stanov je též inventarizace majetku a závazků Svazku, účetní uzávěrka, mzdová agenda, fakturace, výkaznictví a archivace účetních dokladů a písemností.
4. Při zániku Svazku v průběhu účetního období je předseda, popř. jiný pověřený člen Výkonné rady, odpovědný za provedení mimořádné účetní závěrky a mimořádné inventarizace majetku a závazků Svazku.
5. Za agendu daně z příjmů Svazku a za případné další daňové agendy související s činností Svazku odpovídá předseda, popř. jiný pověřený člen Výkonné rady. Ten také podepisuje veškerá daňová přiznání a daňové písemnosti.
6. Zpracování přiznání k dani z příjmů Svazku a případných dalších daní může předseda, popř. jiný pověřený člen Výkonné rady, zadat na náklady Svazku odborně způsobilé fyzické nebo právnické osobě. Tím se však nezabývá odpovědností vůči Svazku.
7. Svazek je povinen zajistit přezkoumání svého hospodaření v souladu s platnými právními předpisy. Za zajištění přezkoumání hospodaření Svazku odpovídá předseda, popř. jiný pověřený člen Výkonné rady.

ZRUŠENÍ A ZÁNİK SVAZKU

§ 22 Zrušení Svazku

1. Svazek je zrušen na základě usnesení Valné hromady a to dnem uvedeným v usnesení nebo dnem, kdy bylo toto usnesení přijato. Zrušení může být provedeno bez likvidace nebo s likvidací.
2. Při zrušení Svazku s likvidací vytvoří Svazek nezbytné podmínky pro činnost likvidátora. Náklady na činnost likvidátora jdou k tíži Svazku.

§ 23 Zánik Svazku

Svazek zaniká dnem výmazu z rejstříku příslušného úřadu. Návrh na výmaz Svazku z rejstříku svazků obcí podává jménem Svazku předseda Výkonné rady nebo likvidátor.

ZMĚNY STANOV

§ 24 Změny stanov

1. Stanovy Svazku lze změnit a doplňovat jen na základě rozhodnutí Valné hromady.
2. Návrh na změnu nebo doplnění stanov může podat kterýkoliv člen prostřednictvím svého zástupce a to výhradně písemnou formou na adresu Svazku.
3. Změny nebo doplnění stanov jsou prováděny pořadově číslovanými písemnými dodatky (s uvedením data nabytí účinnosti), které tvoří nedílnou součást stanov. Za jejich evidenci a předání zástupcům členů Svazku odpovídá předseda, popř. jiný pověřený člen Výkonné rady.
4. Po změně nebo doplnění stanov předá předseda, popř. jiný pověřený člen Výkonné rady, do 15 kalendářních dnů od schválení dodatku jedno jeho vyhotovení příslušnému úřadu a každému zástupci člena.

PŘECHODNÁ A ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

§ 25 Přechodná ustanovení

- 1) Předseda, popř. jiný pověřený člen Výkonné rady, zajistí předání jednoho vyhotovení stanov do 15 dnů ode dne schválení zakládajícími členy příslušnému úřadu jako písemnosti související s registrací Svazku.
- 2) Po dobu realizace projektu „Systémová podpora rozvoje meziobecní spolupráce v ČR v rámci území správních obvodů obcí s rozšířenou působností“, reg. číslo projektu: CZ.1.04/4.1.00/B8.00001 je funkce Vedoucí manažer shodná s funkcí Koordinátor meziobecní spolupráce.

§ 26 Závěrečná ustanovení

Stanovy v tomto znění byly schváleny na ustavující schůzi Svazku zástupci zakládajících členů dne 26. 11. 2003, nabývají platnosti dnem schválení, účinnosti dnem jejich předání příslušnému úřadu.

Dagmar Strnadová
Předsedkyně Výkonné rady Dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko

Platnost: 13. 8. 2014

Účinnost: 1. 1. 2015

Toto znění Stanov obsahuje i dodatek č. 1 o změně stanov d. s. o. Mariánskolázeňsko, který byl schválen Valnou hromadou na jejím jednání dne 25. 6. 2009 usnesením č. 4. a dodatek č. 2., který byl schválen dne 21. 12. 2009 usnesením č. 5. Změna sídla svazku proběhla 1. 12. 2011. Dále dne 1. 3. 2012 byl schválen dodatek č. 3. Přidána možnost tajného hlasování a hlasování per rollam na výkonné radě. Dále dne 24. 10. 2013 byl schválen dodatek č. 4 – doplněn § 25 o: Po dobu realizace projektu „Systémová podpora rozvoje meziobecní spolupráce v ČR v rámci území správních obvodů

obcí s rozšířenou působností“, reg. číslo projektu: CZ.1.04/4.1.00/B8.00001 je funkce Vedoucí manažer shodná s funkcí Koordinátor meziobecní spolupráce. Dne 13. 8. 2014 byl schválen dodatek č. 5, který upravuje stanovy dle poslední novely zákona o obcích a dále upravuje pravomoci mezi Výkonnou radou a Valnou hromadou Svazku. V dodatku byly zohledněny připomínky SMO ČR (v rámci projektu CZ.1.04/4.1.00/B8.00001) a pracovníků Karlovarského kraje

Příloha 3: Charakteristika Mariánskolázeňska, o.p.s. – dceřinné společnosti Dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko

Mariánskolázeňsko, o.p.s.

- Mariánskolázeňsko o.p.s. je obecně prospěšnou společností, která byla založena koncem roku 2010. Zakladatelem je Dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko, který tuto organizaci podporuje tím, že jí poskytuje důležité technické zázemí. Kromě toho organizace získává od DSO každoročně cca 175 000 Kč na pokrytí svých režijních/běžných nákladů.
- Tato nezisková organizace vznikla za účelem realizace projektů s důrazem zejména na komunitní a partnerské aktivity v regionu. Účast široké veřejnosti na projektech směřujících k posílení místní sounáležitosti je základním předpokladem rozvoje Mariánskolázeňska. Území bývalých Sudet, kde se Mariánskolázeňsko nachází, je stále postiženo dopady téměř kompletní výměny obyvatelstva, která nastala po druhé světové válce. Bez zapojení obyvatel by byl rozvoj Mariánskolázeňska omezený. Proto se o.p.s. snaží ve spolupráci s aktivními partnery v území a na základě řešení konkrétních projektů odstranit tento dlouhodobý handicap. Využíváme k tomu unikátní přírodní podmínky okolí lázeňského města Mariánské Lázně, blízkost bavorských sousedů a také zázemí a zkušenosti zakladatele, Dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko. Přirozenou součástí naší práce je i networking - spojování partnerů s podobnými zájmy.

Společnost byla založena za účelem poskytování obecně prospěšných služeb, jejichž cílem je rozvoj regionu Mariánskolázeňsko:

- koordinace rozvoje regionu Mariánskolázeňsko ve všech oblastech
- rozvoj a propagace regionu Mariánskolázeňsko a jeho turistického potenciálu
- budování a rozvoj destinačního managementu Mariánskolázeňska
- vytváření nových forem a možností ekonomického a turistického využití krajiny
- ochrana obrazu krajiny, sídel a jejich hodnot jako jediného základního prostředku pro rozvoj turistického ruchu
- ochrana a obnova sakrálních památek Mariánskolázeňska
- ochrana životního prostředí
- služby při financování projektů k rozvoji regionu Mariánskolázeňsko
- koordinace projektů a produktů zaměřených k rozvoji regionu Mariánskolázeňsko
- tvorba informační databanky ke shromáždění informací prospěšných k rozvoji regionu Mariánskolázeňsko

- součinnost se zahraničními subjekty majícími vztah k regionu Mariánskolázeňsko
- příprava informačních a metodických materiálů a školních pomůcek
- výchova, vzdělávání a informování dětí a mládeže
- spolupráce na rozvoji lidských zdrojů, včetně pořádání seminářů, kurzů, školení, kulturních a společenských akcí
- zajišťování osvěty a vzdělanosti lidského potenciálu kraje
- komunikace s orgány státní správy a samosprávy při spolupráci na rozvoji regionu Mariánskolázeňsko
- poradenská činnost
- činnosti spojené se spoluprací s orgány Evropské unie a České republiky v rámci rozvoje regionu Mariánskolázeňsko