Financováno Evropskou unií

Ministerstvo práce a sociálních věcí



PILOTNÍ PODPORA CLLD VE MĚSTECH

Šetření k počáteční fázi fungování městských místních akčních skupin

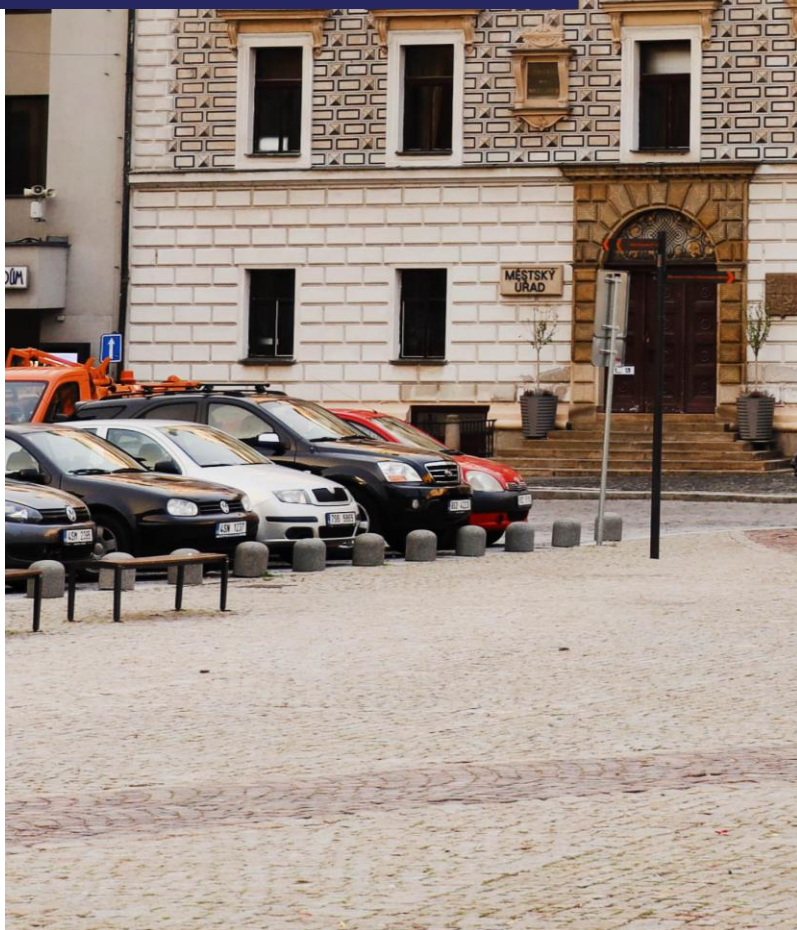
Září 2026

VYPRACOVALO:

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
oddělení evaluací

KONTAKTNÍ OSOBY:

Ing. Filip Kučera, filip.kucera@mpsv.gov.cz
Ing. Ondřej Vrba, ondrej.vrba@mpsv.gov.cz



Obsah

1 MANAŽERSKÉ SHRNUTÍ 3
2 Úvod 6
2.1 Kontext 6
2.2 Cíl, metody a respondenti šetření 6
3 Shrnutí výpovědí účastníků FS k vymezeným tématům 8
3.1 Identifikace zakladatele MMAS a motivace pro založení 8
3.2 Navázání spolupráce s aktéry v území MMAS 11
3.3 Motivace pro zapojení aktivních partnerů do MMAS a typ organizací, které mají zájem se zapojit do MMAS 13
3.4 Zapojení měst a městské části při zakládání MAS a spolupráce s přilehlými MAS 14
3.5 Zaměření a charakter aktivit MMAS 16
4 Zjištění z rozhovoru se zástupcem vedení města Tábor 18
5 Naplňování principů metody LEADER a přidaná hodnota CLLD 20
5.1 Princip Přístup zdola-nahoru 20
5.2 Princip Partnerství veřejných a soukromých subjektů 22
5.3 Princip Integrovaný a multisektorový přístup 24
5.4 Princip Podpora inovativních projektů 26
5.5 Princip Vytváření sítí místních partnerství a spolupráce MAS 28

1 MANAŽERSKÉ SHRNUTÍ

Kontext

V rámci Operačního programu Zaměstnanost plus je od roku 2025 realizována pilotní podpora komunitně vedeného místního rozvoje ve městech (CLLD-U), zaměřená na zlepšení životní situace sociálně vyloučených a znevýhodněných osob prostřednictvím zvýšení dostupnosti služeb v jejich přirozeném prostředí. Jejím cílem je ověřit potenciál a životaschopnost nástroje CLLD a metody LEADER v městském prostředí a posoudit možnosti jejich širšího využití na základě zkušeností z jejich úspěšné aplikace ve venkovských oblastech. Příjemci podpory jsou městské místní akční skupiny (MMAS). Jedná se o MMAS v Táboře, Třebíči, Kolíně, Chebu, Vsetíně, Uherském Hradišti a v městské části Praha 14.

O šetření

Cílem šetření je zmapovat proces zakládání MMAS a počáteční fáze realizace projektů MMAS včetně způsobu naplňování principů metody LEADER a přidané hodnoty CLLD. Šetření bylo realizováno prostřednictvím fokusní skupiny (FS) se zástupci MMAS, dále polostrukturovaného rozhovoru se zastupitelem města Tábor a dotazníkového šetření se zástupci MMAS. Šetření probíhalo od února do července 2026.

Hlavní zjištění

Iniciátoři a zakladatelé MMAS se liší – v některých případech je to město, jinde venkovská MAS, nezisková organizace nebo aktivní jednotlivci. Mezi hlavní motivace napříč městy patřily možnost získat podporu pro preventivní a inovativní nástroje v sociální oblasti, na které se jinak obtížně shánějí finanční prostředky; vytváření nových platforem a sítí pro spolupráci; snaha využít potenciál nástroje komunitního rozvoje (CLLD/LEADER); získání podpory na místní rozvoj v situaci, kdy město nespadá pod podporu z ITI či venkovských MAS; integrace městských a venkovských aktivit.

Ve většině měst vznikla MMAS jako zcela nová platforma, protože stávající struktury komunitního plánování sociálních služeb nedostatečně propojovaly různorodé aktéry, případně komunitní plánování ve městě aktuálně neprobíhá. V jednom případě bylo pro vytvoření MMAS využito existující partnerství pro komunitní plánování sociálních služeb. Nově vytvořené platformy obvykle přinesly nové či lepší propojení organizací, které ve městě doposud chybělo, sdílení zkušeností mezi různorodými organizacemi, vznik aktivit, které dříve neexistovaly či prostor pro širší komunitní spolupráci.

Motivace pro zapojení partnerů do MMAS. Partneři se do MMAS zapojují především proto, že chtějí ovlivňovat místní rozvoj, spolupodílet se na komunitních aktivitách, realizovat nové projekty, které by jinak nevznikly, a být součástí společné platformy

založené na hodnotách spolupráce a sdílení. Zájem mají zejména poskytovatelé sociálních služeb, školy, neziskové organizace i podnikatelé.

Zapojení měst při zakládání a počáteční realizaci MMAS se výrazně liší:

- V některých městech je role samosprávy klíčová a aktivní (Vsetín, Uherské Hradiště, Třebíč).
- Jinde je přístup opatrný nebo vyčkávací (Tábor, Cheb).
- V některých případech se projekt realizuje hlavně na úrovni odborných úředníků bez aktivní účasti politického vedení města (Třebíč).
- Spolupráce s přilehlými venkovskými MAS je často zásadní zejména v počátcích, protože poskytují know-how, administrativní pomoc, zkušenosti s metodou CLLD, někdy i finanční podporu.

Zástupce města Tábor hodnotí působení MMAS pozitivně – organizace je vnímána jako důvěryhodný, poctivý a efektivní partner, který poskytuje služby potřebným cílovým skupinám a přispívá k rozvoji komunitního života ve městě. Město Tábor není zapojeno do MMAS přímo jako její člen, ale nepřímo prostřednictvím svých příspěvkových organizací (základních škol, Městské knihovny Tábor a G-centra). Město Tábor možnost svého budoucího přímého členství v MMAS nevylučuje. Pro rozhodnutí o svém členství by město Tábor potřebovalo získat podrobnější informace o fungování MMAS, ve kterých jsou města přímo zastoupena, a seznámit se s konkrétními přínosy tohoto modelu. Důležitou roli by hrály zejména příklady dobré praxe a doložení výhod, které přímé zapojení města přináší.

Aktivity MMAS mají komunitní a inovativníní charakter: převládají komunitně orientované, rozšiřující a inovativní aktivity, které se zaměřují na doplnění služeb a nové způsoby práce s komunitou. Cílem je řešit problémy, které existující služby nepokrývají. MMAS přináší nové typy aktivit, které by bez OPZ+ nevznikly.

Princip Přístup zdola-nahoru je naplňován především systematickým zjišťováním potřeb obyvatel a aktivním zapojováním místních aktérů do plánování i realizace aktivit. Ve více městech se daří posouvat obyvatele z role příjemců pomoci do role aktivních spolutvůrců aktivit, dobrovolníků nebo lektorů. Naplňování principu přístupu zdola-nahoru je spojeno s vysokými nároky na komunikaci, koordinaci a dlouhodobou práci s komunitou. Přidaná hodnota CLLD spočívá především v silném ukotvení projektů v místním prostředí, jejich pružné reakci na aktuální potřeby a aktivní participaci obyvatel na hledání řešení. Tento přístup zvyšuje efektivitu a akceptaci realizovaných aktivit, posiluje sociální kapitál, rozvíjí partnerství a umožňuje zachycovat nová témata či testovat inovativní řešení vycházející z místních zdrojů a zkušeností.

Princip Partnerství veřejných a soukromých subjektů je v rámci MMAS naplňován prostřednictvím široké spolupráce samospráv, veřejných institucí, škol, neziskových organizací, odborných služeb, podnikatelského sektoru, dobrovolníků i aktivních

občanů. Mezi hlavní přínosy partnerství patří efektivnější koordinace služeb, sdílení zkušeností, předcházení duplicitám a vznik komplexnějších řešení odpovídajících potřebám území. Přidaná hodnota CLLD spočívá především v systematickém rozvoji mezioborové spolupráce, posilování důvěry a sociálního kapitálu v území a ve schopnosti společně reagovat na místní výzvy. Díky roli MMAS jako prostředníka vznikají stabilní partnerství, která podporují udržitelný rozvoj území a zvyšují jeho schopnost řešit budoucí problémy.

MMAS naplňují **princip Integrovaného a multisektorového přístupu** prostřednictvím propojování sociálních služeb s oblastmi vzdělávání, zdravotnictví, prevence, rodinné politiky, komunitní práce, dobrovolnictví, kultury a volnočasových aktivit. Přínosem tohoto přístupu je vznik vzájemně propojených a lépe koordinovaných řešení, která reagují na skutečné potřeby obyvatel a přinášejí vyšší efekt než izolované aktivity jednotlivých organizací. Přidaná hodnota CLLD spočívá především v možnosti řešit problémy území komplexně, vytvářet synergie mezi aktivitami a budovat stabilní platformy pro udržitelný a strategicky řízený rozvoj území.

Princip Podpory inovativních projektů naplňují MMAS především prostřednictvím nových forem spolupráce, prevence a komunitní práce, které propojují sociální, zdravotní, vzdělávací a komunitní oblast. Inovace nejsou vnímány pouze jako zavádění nových služeb, ale zejména jako vytváření koordinovaných systémů podpory, rozvoj mezioborové spolupráce, aktivní zapojování obyvatel a posilování komunitních vazeb. Realizace inovací naráží na řadu výzev, zejména vysoké nároky na čas, odborné kapacity a koordinaci partnerů. Přidaná hodnota CLLD spočívá především v možnosti bezpečně testovat a ověřovat nové přístupy přímo v místním prostředí, průběžně je upravovat podle zkušeností a rozvíjet ta řešení, která se osvědčí. Inovace vznikají ve spolupráci s místními partnery, veřejnou správou i obyvateli, což podporuje vznik komplexních a udržitelných řešení.

Princip Vytváření sítí místních partnerství a spolupráce MAS je naplňován především prostřednictvím intenzivního sdílení zkušeností, vzájemného učení a spolupráce mezi městskými i venkovskými MAS, v rámci Národní sítě MAS ČR a krajských sítí MAS a v některých případech také v rámci mezinárodních sítí. Hlavním přínosem je sdílení dobré praxe, inspirace, ověřování postupů a posilování odborných kompetencí. Výzvou je novost městského CLLD a odlišnosti mezi městským a venkovským prostředím, které komplikují přenos zkušeností a osvědčených postupů. Města se vyznačují složitější strukturou aktérů, vyšší anonymitou, odlišnými potřebami cílových skupin i specifickými sociálními problémy. Přidaná hodnota CLLD spočívá zejména v možnosti být součástí široké sítě partnerů, která poskytuje metodickou podporu, odborné know-how a prostor pro společné řešení problémů.

2 ÚVOD

2.1 Kontext

Pilotní podpora komunitně vedeného místního rozvoje ve městech (CLLD-U) v Operačním programu Zaměstnanost plus (OPZ+) **se zaměřuje na zlepšení životní situace sociálně vyloučených a znevýhodněných osob** s ohledem na jejich potřeby, a to prostřednictvím zvýšení dostupnosti služeb v jejich přirozeném prostředí. Aktivity probíhají v těchto tematických oblastech: komunitní práce, sociální práce, podpora neformálně pečujících, posilování rodinných a komunitních vazeb, podpora ohrožených rodin s dětmi a dluhová problematika. Klíčovými principy podpory jsou vytvoření funkčních komunit, zapojení místních aktérů, kteří budou aktivně participovat na řešení lokálních problémů a efektivní využívání místních zdrojů při pomoci znevýhodněným osobám.

Příjemci ve výzvě 03_24_074 **OPZ+** Pilotní podpora komunitně vedeného místního rozvoje ve městech **jsou městské místní akční skupiny (MMAS)**. Jedná se o MMAS v Táboře, Třebíči, Kolíně, Chebu, Vsetíně, Uherském Hradišti a v městské části Praha 14. **Cílem pilotní podpory je ověření životaschopnosti a potenciálu nástroje CLLD a metody LEADER v městském prostředí.** Celkově bylo na podpořené projekty alokováno 93 mil. Kč, výše rozpočtů podpořených projektů se pohybuje od 11,6 mil. Kč do 14 mil Kč. Projekty jsou realizovány od 1. 7. 2025 nejdéle do 30. 6. 2028, tj. maximálně 36 měsíců.

2.2 Cíl, metody a respondenti šetření

Cílem šetření bylo zmapovat proces zakládání MMAS a počáteční fáze realizace projektů MMAS včetně způsobu naplňování principů metody LEADER a přidané hodnoty CLLD.

Prvotní zvolenou metodou byla **fokusní skupina** (také FS) se zástupci MMAS, jejíž cílem bylo zjistit:

- kteří místní aktéři MMAS založili a jaká byla jejich motivace,
- s jakými místními aktéry zakladatelé při ustavení spolupracovali,
- jak se zapojila města a městská část Praha 14 do zakládání MMAS,
- jaké je zaměření a charakter podpořených aktivit MMAS a jak aktivity zapadají do systému služeb v sociální oblasti.

Pro dokreslení situace v Táboře ohledně zapojení města do zakládání MMAS byl v návaznosti na FS realizován **řízený polostrukturovaný rozhovor** se zástupcem vedení města Tábor.

Pro detailnější zjišťování, jak jsou naplňovány principy metody LEADER při zakládání MMAS a v první fázi realizace projektu a jaká je přidaná hodnota CLLD, bylo realizováno **dotazníkové šetření** se zástupci MMAS.

Šetření probíhalo od února do července 2026.

3 SHRNUTÍ VÝPOVĚDÍ ÚČASTNÍKŮ FS K VYMEZENÝM TÉMATŮM

3.1 Identifikace zakladatele MMAS a motivace pro založení

Iniciátoři a zakladatelé MMAS se liší – v některých případech je to město, jinde venkovská MAS, nezisková organizace nebo aktivní jednotlivci.

Mezi hlavní motivace napříč městy patřily:

- možnost získat podporu pro preventivní a inovativní nástroje v sociální oblasti, na které se jinak obtížně shánějí finanční prostředky, a které nelze financovat skrze sociální služby,
- vytváření nových platforem a sítí pro spolupráci – potřeba propojit místní aktéry a služby a zlepšit jejich informovanost, sdílení zkušeností a vzájemnou spolupráci,
- snaha využít nové nástroje komunitního rozvoje (CLLD/LEADER),
- získání podpory na místní rozvoj v situaci, kdy město nespadá pod podporu z ITI či venkovských MAS,
- integrace městských a venkovských aktivit.

MMAS KRAJINA SRDCE, POBOČNÝ SPOLEK (TÁBOR)

Hlavním iniciátorem vzniku městské MAS v Táboře byla venkovská místní akční skupina (také MAS) **„Krajina srdce“**, která působí v okolí Tábora. Městská MAS tak vznikla jako pobočný spolek venkovské MAS Krajina srdce, na čemž se shodla celá její členská základna. Část členů je členem jak venkovské, tak městské MAS (např. Jihočeská hospodářská komora, Římskokatolická farnost Tábor).

Motivací pro založení městské MAS **bylo propojení území města Tábor a venkovské MAS do jednoho funkčního celku** vzhledem k tomu, že se v Táboře odehrává velká část života obyvatel z venkova, a zároveň v Táboře působí řada organizací a institucí, které poskytují podporu obyvatelům z venkova. **Pro venkovskou MAS bylo rovněž důležité**, aby v Táboře v rámci podpory CLLD **byly řádně naplňovány principy metody LEADER**.

MĚSTSKÁ MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINA VSETÍN, Z. S.

Hlavním iniciátorem vzniku městské MAS bylo město Vsetín. Při zakládání MMAS město spolupracovalo se třemi venkovskými MAS z okolí města – šlo o předávání know-how ohledně fungování MAS.

Hlavní motivací bylo získat podporu na sociální oblast nad rámec podpory sociálních služeb s ohledem na skutečnost, že město Vsetín nespadalo pod podporu z ITI ani pod venkovské MAS. Původní očekávání byla také možnost získat podporu i na infrastrukturní projekty. Do sociální oblasti vstoupili v návaznosti na komunitní plánování sociálních služeb, v rámci kterého identifikovali řadu témat, která nebylo možné řešit v rámci běžného systému poskytování sociálních služeb.

MOSTY PRAHY 14, Z. S.

Iniciátorem založení městské MAS byla městská část Praha 14. Procesně se založení ujala Farní charita Praha 14, která je jedním ze členů MMAS.

Motivem pro založení byla příležitost využít další nástroje v sociální oblasti a do budoucna i v jiných oblastech. Byla to také možnost rozšířit působení stávajících aktivit v sociální oblasti.

MÍSTNÍ AKTÉŘI SPOLUPRÁCE CHEB, Z. S.

Zakladateli MMAS byly tři fyzické osoby, které sdílely nadšení pro CLLD ve městě (i na základě zkušeností s venkovskou MAS v okolí Chebu). Město není aktivním členem, ale je stálým hostem MMAS. Být zakládajícím členem město odmítlo.

Motivací pro založení MMAS v Chebu **bylo sdružit jednotlivce a organizace působící v sociální oblasti** vzhledem k tomu, že mezi nimi nedocházelo k výměně know-how a zkušeností. **Motivací také byla příležitost zabezpečit aktivity, které nemůžou poskytovat sociální služby**.

> *„Hlavní motivací bylo to, aby se lidi mezi sebou potkali a aby tady společně nějakým způsobem působili.“*
>
> zakladatelka, MAS Cheb

MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINA KOLÍN, Z. S.

Iniciátorem a zakladatelem byla organizace Prostor Plus o.p.s., poskytovatel sociálních služeb v regionu. Město Kolín ani sousedská venkovská MAS neměly na založení dostatek vlastních kapacit. Město Kolín je členem MMAS.

Hlavní motivací pro založení MMAS bylo budování komunity ve městě.

MĚSTSKÁ MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINA TŘEBÍČ Z. S.

Hlavním iniciátorem založení MMAS byl starosta města Třebíč, **zakladatelem bylo město Třebíč**.

Hlavní motivací byla možnost získat prostředky na rozvoj komunitní práce. Město Třebíč mělo dosud možnost rozvíjet komunitní aktivity jen v omezené míře vzhledem k tomu, že město nespadá pod podporu ani z ITI, ani z venkovského CLLD.

MMAS UHERSKÉ HRADIŠTĚ Z. S.

Zakladatelem městské MAS bylo město, konkrétně odbor strategií ve spolupráci s odborem sociálním. Při zakládání byly využity zkušenosti z blízké venkovské MAS, jejíž člen se stal manažerem městské MAS.

Hlavním motivem založení městské MAS byla možnost vybudovat komunitu ve městě, příležitost propojit poskytovatele služeb, což ve městě chybělo, a také možnost v budoucnu rozšířit činnost MMAS i mimo sociální oblast (OPZ+).

3.2 Navázání spolupráce s aktéry v území MMAS

Ve většině měst vznikla MMAS jako zcela nová platforma, protože stávající struktury komunitního plánování sociálních služeb nedostatečně propojovaly různorodé aktéry, případně komunitní plánování ve městě aktuálně neprobíhá. V jednom případě bylo pro vytvoření MMAS využito existující partnerství pro komunitní plánování sociálních služeb, přičemž i zde MMAS doplnila nové aktéry a témata.

Nově vytvořené platformy obvykle přinesly:

- nové či lepší propojení organizací, které ve městě doposud chybělo,
- sdílení zkušeností mezi různorodými organizacemi,
- vznik aktivit, které dříve neexistovaly,
- prostor pro širší komunitní spolupráci.

MMAS Uherské Hradiště z.s. vznikla jako nová platforma s ohledem na to, že ve městě aktuálně nefunguje spolupráce organizací při komunitním plánování. MMAS rozvíjí spolupráci s již fungujícím komunitním centrem a dalšími organizacemi, které se zaměřují na činnosti, které má MMAS v projektu.

V případě MMAS v Praze 14 vznikla úplně nová platforma, ve které se propojily organizace působící do té doby odděleně v rámci svých komunit.

Ve městě Tábor v rámci založení MMAS vnikla zcela nová platforma. Existuje zde sice řada pracovních skupin pro komunitní plánování, nicméně žádná z nich nezahrnovala dostatečnou šíři aktérů (členové MMAS jsou na rozdíl od členů PS různorodé organizace). **Do MMAS se zapojily místní organizace z různých sektorů**, přičemž shoda nakonec byla na tom, že **v rámci projektu se budou v zásadě realizovat aktivity nové**, které žádná z členských organizací nerealizuje.

„Musím říct, že je to obrovský přínos a zároveň i ta spolupráce. …. Je tam větší propojení díky nové platformě.“

Předsedkyně spolku, MMAS Krajina srdce (Tábor)

V Kolíně v souvislosti se vznikem MMAS vznikla zcela nová platforma, navíc bylo MMAS založeno nové komunitní centrum.

Městem Vsetín bylo pro část MMAS využito stávající partnerství, které slouží pro tvorbu komunitního plánu sociálních služeb. V oblasti prohloubení a zkvalitnění

sociálních služeb byla využita dosavadní spolupráce s jejich poskytovateli. Do činnosti MMAS se zapojili noví partneři pro oblast paliativní péče.

V Chebu vznikla zcela nová platforma vzhledem k tomu, že různorodí členové MMAS umožňují více pohledů na danou problematiku a vzhledem k tomu, že se jinak nepotkávají – v rámci komunitního plánování se organizace poskytující služby účastní jednotlivých pracovních skupin odděleně, případně se některé organizace ani komunitního plánování neúčastní.

V Třebíči vnikla nová platforma – nově se podařilo v rámci MMAS propojit různorodé místní aktéry, kteří spolu dříve nespolupracovali. Nyní se nově potkávají a předávají si zkušenosti.

3.3 Motivace pro zapojení aktivních partnerů do MMAS a typ organizací, které mají zájem se zapojit do MMAS

Partneři se do MMAS zapojují především proto, že chtějí ovlivňovat místní rozvoj, spolupodílet se na komunitních aktivitách, realizovat nové projekty, které by jinak nevznikly, a být součástí společné platformy založené na hodnotách spolupráce a sdílení. Zájem mají zejména poskytovatelé sociálních služeb, školy, neziskové organizace i podnikatelé.

V Uherském Hradišti organizacím nabídli možnost podílet se na budování komunity zespoda s tím, že v současnosti upřednostňují, když se organizace samy přihlásí, než že by MMAS realizovala „náborové akce“. Dále byla při zakládání MMAS nabídnuta možnost zapojit se do projektu OPZ+. Typ organizací, které mají o zapojení do MMAS zájem, jsou i podnikatelské subjekty z různých oborů, které spolupracují se Zlínským krajem na rozvoji regionu.

V Táboře motivovali potenciální partnery přínosy fungování venkovské MAS a při tom zdůrazňovali rozdíl mezi komunálním a komunitním přístupem, který je realizován MMAS. Komunitní přístup představuje příležitost se spojit dohromady (odspoda) a realizovat inovativní projekty pro obyvatele a komunitu. **Vzhledem k zaměření projektu MMAS na sociální oblast měli největší zájem o členství poskytovatelé sociálních služeb**, kteří chtěli řešit aktivity, jež v Táboře chybí (nejsou v komunitním plánu). Nemotivovali je možností získání financí, v projektu nemají partnery s finančním příspěvkem. **Největší zájem o zapojení do MMAS měly aktivní organizace s iniciativním vedením**, včetně škol, se kterými MMAS spolupracuje v rámci realizace místních akčních plánů pro vzdělávání a které mají zájem se účastnit aktivit a ovlivnit zaměření projektu.

Na Praze 14 motivovali příležitostí se zapojit do budování něčeho nového, nikoli možností získat peníze na realizaci aktivit (jejich získání je spojeno s nejistotou a v delším časovém horizontu). Potenciální zájemce oslovovala jak městská část, tak organizace v terénu (zejm. Farní charita Praha 14).

3.4 Zapojení měst a městské části při zakládání MAS a spolupráce s přilehlými MAS

Zapojení měst při zakládání a počáteční realizaci MMAS se výrazně liší:

- V některých městech je role samosprávy klíčová a aktivní (Vsetín, Uherské Hradiště, Třebíč).
- Jinde je přístup opatrný nebo vyčkávací (Tábor, Cheb).
- V některých případech se projekt realizuje hlavně na úrovni odborných úředníků bez aktivní účasti politického vedení města (Třebíč).
- Spolupráce s přilehlými venkovskými MAS je často zásadní v počátcích, protože poskytují know-how, administrativní pomoc, zkušenosti s metodou CLLD, někdy i finanční podporu.

Město Tábor se členem MMAS nestalo, činnost MMAS nicméně podporuje – organizace zřizované městem jsou členem MMAS (školy, knihovna atd.), např. městská knihovna se stala komunitním centrem. S vedením města probíhá stále intenzivnější komunikace, např. se řeší možnosti poskytnutí prostor města pro různé aktivity MMAS nebo koordinace vydávání potravinové pomoci (aktivita mimo projekt OPZ+). Podle rozhovoru se zástupcem vedení města je přímé zapojení města nereálné, a to z toho důvodu, že by město muselo vytvořit a zaplatit novou pozici / funkci, na což město nemá prostředky. Přímé zapojení by město zvažovalo v případě, že by získalo podrobnější informace o tom, jak je nastavené zapojení měst v těch MMAS, ve kterých je město přímo zastoupeno (nejen skrze příspěvkové organizace) a zjistilo výhody tohoto přímého zapojení (dobrou praxi). Další zjištění z rozhovoru jsou uvedena v kapitole 4. **Zakládající venkovská MAS poskytla know-how, administrativní kapacity a finance na založení a rozjezd.**

Město Cheb není členem MMAS. Vedení města spíše vyčkává, jaké budou výsledky projektu a zda se podaří získat prostředky i mimo sociální oblast. Úředníci města jsou projektu nakloněni. Aktivity přizpůsobili tomuto nastavení.

Město Třebíč je členem MMAS. Projekt realizují úředníci, konkrétně odbor územního plánování. Vedení města není aktivně zapojeno, potenciál pro zapojení vedení města je v realizaci inovativních aktivit.

Ve Vsetíně je vedení města do MMAS aktivně zapojeno – místostarosta pro sociální oblast je předsedou MMAS, aktivně se zapojují i úředníci. Motivací bylo získat dodatečné neinvestiční prostředky pro sociální oblast, i když původně očekávali i prostředky na investice. Město poskytuje prostory pro činnost MMAS. Neziskové

organizace poskytující na území města sociální služby se také aktivně zapojily, např. v oblasti koordinace paliativní péče.

> *„V zásadě my jsme jako město opravdu vyslali impuls. Udělali jsme setkání, kde jsme si řekli z těch priorit, které máme, kde vidíme jaké příležitosti.“*

Předseda MMAS Vsetín

V Uherském Hradišti město s MMAS spolupracuje (město je členem MMAS), stejně tak jako s přilehlými venkovskými MAS, které pro MMAS poskytují know-how o fungování.

Město Kolín je členem MMAS. V Kolíně spolupracují s MAS Podlipansko v oblasti předávání know-how, zatím spolupráce není intenzivní.

V Praze 14 vedení městské části iniciovalo založení MMAS, následně se Praha 14 stala jejím členem. MMAS Praha 14 spolupracuje s MAS Pošembeří, která pomáhá s administrativou projektu.

3.5 Zaměření a charakter aktivit MMAS

Charakter aktivit MMAS

- Převládají komunitně orientované, rozšiřující a inovační aktivity.
- Zaměření je na pilotní projekty, doplnění služeb a nové způsoby práce s komunitou.
- Cílem je řešit problémy, které existující služby nepokrývají.
- MMAS přináší nové typy aktivit, které by bez OPZ+ nevznikly.
- Jelikož jsou MMAS novými subjekty a přicházejí s inovativními aktivitami, které rozšiřují a doplňují stávající služby, nese to v některých případech s sebou potřebu intenzivnější komunikace a budování důvěry s kraji a vedením obcí.

Komplementarity / překryvy se stávajícími službami

- Překryvy se stávajícími službami nejsou, aktivity jsou komplementární.
- V Kolíně proběhlo vyjasňování vůči krajskému dobrovolnickému centru (KDC), zejména s ohledem na potřebu vysvětlit, že aktivity MMAS doplňují stávající činnost KDC a jsou zaměřeny na odlišné cílové skupiny.
-
- Mnohé projekty řeší nepokryté oblasti, které nemohou zajistit sociální služby (např. koordinace paliativní péče ve Vsetíně, komunitní práce v Táboře).

V Táboře se zaměřili na aktivity v návaznosti na komunitní plán a priority stanovené všemi členy MAS (k tomu bylo organizováno několik fokusních skupin). Z toho vyšlo zaměření na dvě prioritní oblasti (ohrožené děti a komunitní práce), přičemž **podpořené aktivity mají pilotní charakter**. Na druhou stranu se **v některých případech jedná o zavádění již vytvořených inovací do praxe**, např. navazují na pilotáž podpory rodičů úzkostných dětí, tedy realizují něco, co se osvědčilo a co by se jinak nerealizovalo. **Složkou projektu je i vzdělávání realizačního týmu** vzhledem k tomu, že komunitní práce je nové téma. Jedná se o nadstavbové aktivity, které nelze financovat jako sociální služby nebo je nelze financovat z jiných zdrojů. Naopak **rozšiřování stávajících sociálních služeb není prioritou**. Organizace v Táboře nevnímají MMAS jako konkurenci, kraj aktivity MMAS podporuje (poskytuje prostředky na spolufinancování, pověřuje MAS sestavením komunitních plánů ORP), ze strany úředníků města jsou však aktivity MMAS někdy vnímány s určitou opatrností, zejména kvůli jejich různorodosti a dynamickému charakteru.

V Kolíně je podpořeno dobrovolnictví a komunitní centrum. Zajištěním dobrovolníků podporují místní organizace v poskytování nadstavbových služeb. V oblasti

dobrovolnictví existuje krajem zřízené dobrovolnické centrum, nicméně to je zaměřeno na pomoc při živelních pohromách, zatímco dobrovolnictví v rámci projektu MAS řeší hlavně doučování žáků. Přesto **bylo určité napětí, ze strany regionálního dobrovolnického centra**, které souviselo s obavami z možné duplicity aktivit projektu MMAS. Je snaha spolupracovat a tyto obavy eliminovat, i díky aktivitě města, které např. plánovalo vytvoření webové stránky na téma dobrovolnictví v Kolíně.

V Praze 14 se podařilo rozšířit činnost poskytování potravinové pomoci, včetně kvalitativní změny v jejím poskytováním – zapojením cílové skupiny osob bez přístřeší do získávání a distribuce potravin. Osoby bez přístřeší jsou jednak finančně ohodnoceny a jednak jim je zajištěno ubytování. V rámci podpory **neformální péče** se podařilo projektem zajistit nadstavbové aktivity místní organizace (intenzivnější práce s neformálními pečujícími). **Do projektu byly vybrány spíše takové aktivity, o jejichž realizaci projevily místní organizace zájem a na které chybí prostředky z jiných zdrojů.**

V Třebíči je většina aktivit zaměřena na práci s komunitou, jen okrajově na rozšíření existujících služeb, jako např. na podporu osob s hendikepem s cílem jejich větší samostatnosti. Ke stanovení priorit MMAS došlo v návaznosti na potřeby aktivních organizací zapojených do MMAS. Podpořené organizace uvítaly, že administrativa jde za pracovníky města.

Ve Vsetíně je jedním z hlavních témat projektu koordinace paliativní péče a osvěta v této oblasti. Toto téma si vybrali v návaznosti na komunitní plán sociálních služeb, např. zde působí mobilní hospic. Problémem se ukázala malá koordinovanost zdravotních a sociálních služeb v této oblasti a také nízké povědomí odborné i široké veřejnosti o těchto službách. Jednotliví poskytovatelé o sobě nevěděli a nekomunikovali spolu, pečující o nemocné nevěděli, jaké mají možnosti podpory. **Bez MMAS by se tato koordinační, vzdělávací a osvětová aktivita nerealizovala, projekt umožnil k problematice přistupovat komplexně a systémově.** Přístup kraje k těmto aktivitám je spíše opatrný – má primárně zájem na podpoře aktivit definovaných na základě vlastních analýz.

V Uherském Hradišti MMAS podporuje mj. budování komunit, dobrovolnictví a case management. Ze strany sociálního odboru města mají podporu, na druhou stranu vedení města prosazuje spíše přístup shora.

4 ZJIŠTĚNÍ Z ROZHOVORU SE ZÁSTUPCEM VEDENÍ MĚSTA TÁBOR

Členství města Tábor v MMAS

V létě 2024 probíhala jednání mezi zástupci města Tábor a zakladateli Městské MAS Krajina srdce (MMAS) o možné účasti města ve spolku. Výsledkem těchto jednání bylo rozhodnutí města nezapojit se jako přímý člen, ale zvolit nepřímou formu účasti prostřednictvím svých příspěvkových organizací. Do aktivit MMAS se tak zapojily zejména základní školy, Městská knihovna Tábor a G-centrum. Tento model byl vyhodnocen jako vhodnější, protože uvedené organizace mají přímou vazbu na sociální a komunitní oblast, ve které MMAS působí. Naopak přímé zastoupení města prostřednictvím politické reprezentace nebo vedoucích pracovníků městského úřadu bylo považováno za neefektivní a vzhledem k rozpočtovým možnostem města obtížně realizovatelné.

Podmínky případného budoucího členství města

Město Tábor možnost svého budoucího přímého členství v MMAS nevylučuje. Pro takové rozhodnutí by však potřebovalo získat podrobnější informace o fungování městských MAS, ve kterých jsou města přímo zastoupena, a seznámit se s konkrétními přínosy tohoto modelu. Důležitou roli by hrály zejména příklady dobré praxe a doložení výhod, které přímé zapojení města přináší.

Souhlas města s působením MMAS na území Tábora

V září 2024 přijala rada města usnesení, kterým vyslovila souhlas s realizací pilotního ověření podpory nástroje CLLD na území města Tábor a současně vzala na vědomí Akční plán OPZ+. Před přijetím tohoto rozhodnutí byly mezi městem a MMAS diskutovány zejména otázky zajištění prostor pro realizaci aktivit a případného financování udržitelnosti projektu po skončení podpory z programu OPZ+. Město poskytlo prostory prostřednictvím svých příspěvkových organizací, avšak k budoucímu finančnímu zajištění projektu se nezavázalo. Z rozhovoru nevyplynulo, že by vedení města nebo zastupitelé měli vůči působení MMAS na území města výhrady či obavy.

Současná spolupráce a komunikace

Město je o činnosti MMAS informováno zejména prostřednictvím svých příspěvkových organizací zapojených do partnerství. Tyto organizace pravidelně informují starostu a místostarostku o realizovaných aktivitách. Současně jsou všem členům rady města pravidelně rozesílány newslettery obsahující informace o činnosti MAS a MMAS. Kromě toho probíhají i ad hoc jednání mezi vedením města a vedením MMAS. Nejčastěji se týkají otázky zajištění prostor pro aktivity MMAS, přičemž právě nedostatek vhodných prostor představoval v době rozhovoru nejvýznamnější problém k řešení.

Vývoj a perspektivy spolupráce

V průběhu času přichází vedení MMAS s návrhy nových aktivit a projektů realizovaných na území města. Město deklaruje vysokou míru důvěry vůči MMAS i jejímu vedení a v případě potřeby realizace komunitně zaměřeného projektu by MMAS považovalo za přirozeného partnera. Jako perspektivní oblast budoucí spolupráce byla zmíněna zejména komunitní energetika. V současnosti je tento koncept zaměřen především na městské organizace, do budoucna však může zahrnovat i občany města. MMAS by v této oblasti mohla využít zkušenosti zakládající venkovské MAS a podpořit zapojování veřejnosti.

Přínosy MMAS z pohledu města

Působení MMAS je vedením města hodnoceno velmi pozitivně. Organizace je vnímána jako důvěryhodný, poctivý a efektivní partner, který poskytuje služby potřebným cílovým skupinám a přispívá k rozvoji komunitního života ve městě. Město oceňuje zejména přístup založený na budování komunit „zdola“, který umožňuje aktivní zapojování místních organizací i obyvatel. Současně je reflektováno, že rozhodovací procesy města bývají pomalejší než fungování MMAS, což může vytvářet určitou nerovnováhu ve vzájemné spolupráci. Přes tuto skutečnost je dosavadní přínos MMAS hodnocen jednoznačně kladně a spolupráce má potenciál dalšího rozvoje.

5 NAPLŇOVÁNÍ PRINCIPŮ METODY LEADER A PŘIDANÁ HODNOTA CLLD

5.1 Princip Přístup zdola-nahoru

Způsob naplňování principu

Na základě odpovědí všech sedmi MMAS je patrné, že princip Přístup zdola-nahoru je naplňován především **systematickým zjišťováním potřeb obyvatel a aktivním zapojováním místních aktérů do plánování i realizace aktivit**.

Města využívají komunitní setkání, pracovní skupiny, individuální rozhovory, dotazníková šetření, průběžné mapování situace v území i každodenní kontakt s cílovými skupinami. Do procesu jsou zapojovány města, školy, sociální a zdravotní služby, neziskové organizace, odborníci, dobrovolníci i samotní obyvatelé.

Získané podněty slouží k tvorbě a úpravě konkrétních aktivit, které **reagují na aktuální potřeby území.** Jedná se zejména o podporu rodin, komunitní a mezigenerační aktivity, sociální a dluhové poradenství, materiální pomoc, podporu neformálně pečujících, rodičovské a svépomocné skupiny či aktivity pro seniory.

Ve více městech **se daří posouvat obyvatele z role příjemců pomoci do role aktivních spolutvůrců aktivit**, dobrovolníků nebo lektorů. Významnou součástí přístupu je také budování vztahů, důvěry a spolupráce v komunitě, které vytvářejí podmínky pro společné hledání řešení a dlouhodobý rozvoj místních komunit.

Dobrá praxe (co se daří)

Za klíčovou dobrou praxi MMAS považují zapojování místních obyvatel, odborníků, poskytovatelů služeb, dobrovolníků i přirozených komunitních lídrů **do plánování a realizace aktivit**. Důležitou roli hraje také navazování na existující partnerství a komunitní struktury, které podporují důvěru a spolupráci v území.

MMAS současně zdůrazňují **schopnost pružně reagovat na aktuální potřeby a nově vznikající témata**, ať už prostřednictvím individuální podpory, komunitních programů, odborného poradenství či multidisciplinární spolupráce.

Cenným nástrojem je také **získávání zpětné vazby přímo v přirozeném prostředí obyvatel a využívání neformálních komunikačních kanálů, například sociálních sítí.** Díky tomuto přístupu vznikají aktivity lépe odpovídající skutečným potřebám místních

lidí, posilují se sousedské a mezigenerační vazby, roste důvěra obyvatel v komunitní iniciativy a zvyšuje se jejich ochota aktivně se zapojovat do života komunity.

Přidaná hodnota CLLD vyplývající z naplňování principu

Z odpovědí sedmi MMAS vyplývá, že hlavní **přidaná hodnota** realizace projektů v rámci CLLD **spočívá v jeho silném ukotvení v místním prostředí a v aktivním zapojení aktérů a obyvatel** do identifikace potřeb i hledání řešení.

Projekty nejsou vnímány jako izolované aktivity jednotlivých organizací, ale jako součást dlouhodobého rozvoje území, který vychází z reálných potřeb místních komunit. Díky tomu mohou být **intervence lépe zacílené, pružněji reagovat na aktuální situaci a dosahovat vyšší míry akceptace i podpory ze strany obyvatel**.

Opakovaně byla zmiňována **možnost průběžně přizpůsobovat aktivity vývoji potřeb v území**. Komunitně vedený přístup vytváří prostor pro aktivní participaci obyvatel, kteří nejsou pouze příjemci služeb, ale spolutvůrci navrhovaných řešení. To **posiluje jejich angažovanost, důvěru, odpovědnost za rozvoj komunity i ochotu podílet se na společných aktivitách**. Současně dochází k **posilování místního sociálního kapitálu**, rozvoji vztahů a budování dlouhodobých partnerství.

Další významnou přidanou hodnotou je **schopnost zachytávat nová témata, podporovat inovativní pilotní aktivity** a reagovat na potřeby, které nejsou dostatečně pokryty běžnými službami nebo jinými nástroji podpory. CLLD zároveň umožňuje využívat místní zdroje, znalosti, dobrovolnický potenciál i neformální vazby v komunitě.

Obtíže při naplňování principu

Z odpovědí MMAS vyplývá, že naplňování principu přístupu zdola-nahoru je spojeno s vysokými nároky na komunikaci, koordinaci a dlouhodobou práci s komunitou. Nejčastěji uváděné obtíže lze shrnout následovně:

- Dlouhodobé budování důvěry mezi obyvateli, cílovými skupinami a dalšími aktéry v území, zejména u osob, které nevěří, že mohou svými podněty ovlivnit dění v místě.
- Nízká motivace aktivního zapojení obyvatel, především osob v nepříznivé sociální situaci, seniorů, samoživitelů či dalších zranitelných skupin.
- Časová a organizační náročnost průběžné komunikace, koordinace a spolupráce mezi různými partnery.
- Rozdílné potřeby, očekávání a kapacity místních aktérů, které ztěžují hledání společných řešení a udržení dlouhodobé spolupráce.

- Potřeba motivovat obyvatele k formulování vlastních potřeb a iniciativ, zejména v počátečních fázích projektu.
- Obtížné převádění identifikovaných potřeb do konkrétních, měřitelných a administrativně vykazovatelných aktivit, které odpovídají požadavkům projektového řízení.
- Náročnost dokumentace a vykazování výsledků, protože komunitní a participativní procesy se obtížně zachycují standardními reportovacími nástroji.
- Omezené zapojení některých partnerů, zejména samospráv, a proměnlivost politických priorit, které mohou ovlivňovat kontinuitu spolupráce.
- Nutnost průběžně reagovat na měnící se potřeby komunity, aniž by byla narušena kontinuita již naplánovaných aktivit.

5.2 Princip Partnerství veřejných a soukromých subjektů

Způsob naplňování principu

Na základě odpovědí MMAS lze shrnout, že princip partnerství veřejných a soukromých subjektů je **naplňován především prostřednictvím široké spolupráce samospráv, veřejných institucí (např. OSPOD), škol, neziskových organizací, odborných služeb, soukromých subjektů (např. sociálních podniků), dobrovolníků a aktivních občanů,** které přinášejí specifické odborné kapacity a zkušenosti.

MMAS fungují jako **otevřené platformy propojující klíčové aktéry v území**, které společně plánují a realizují aktivity zaměřené na řešení místních potřeb. Partnerství se rozvíjí prostřednictvím pravidelných setkání, mezioborových a koordinačních platforem, pracovních skupin, komunitních aktivit i individuálních konzultací.

Díky propojování různých sektorů dochází ke sdílení informací, lepší koordinaci služeb, zapojování obyvatel do rozhodování a efektivnějšímu hledání řešení problémů v území. Partnerství je tak vnímáno jako základní předpoklad komunitně vedeného místního rozvoje a úspěšné realizace akčních plánů.

Dobrá praxe (co se daří)

Z odpovědí MMAS vyplývá, že **největší přínos partnerství spočívá v propojování různých aktérů a převádění jejich spolupráce do konkrétních aktivit**. Osvědčenou praxí je **role MMAS jako nezávislého koordinátora**, který vytváří prostor pro dialog, sdílení informací a společné hledání řešení. MMAS nehájí zájmy jedné organizace, ale zájmy rozvoje celého území. Daří se rozvíjet spolupráci založenou na důvěře, jasném rozdělení rolí a aktivním zapojení partnerů do realizace aktivit, nikoliv pouze na formálních partnerstvích.

Mezi konkrétní příklady dobré praxe patří Šatník Tábor, který propojuje veřejnou podporu, dobrovolníky, školy, dárce i neziskové organizace. Dalším příkladem je nastavení efektivní mezioborové spolupráce mezi aktéry v území a zavedení case managementu za účelem zlepšení včasné identifikace a podpory ohrožených dětí.

Ve Vsetíně se osvědčila spolupráce v multidisciplinárním týmu pro paliativní péči, kde se setkávají odborníci z různých oblastí a společně plánují rozvoj služeb.

V Kolíně se partneři aktivně podílejí na programu komunitního centra jako spoluorganizátoři a lektoři.

V Třebíči přinášejí konkrétní výsledky koordinační setkání, na nichž organizace přímo propojují své aktivity a domlouvají podporu klientů.

Přidaná hodnota CLLD vyplývající z naplňování principu

Za hlavní přidanou hodnotu realizace projektů v rámci CLLD považují městské místní akční skupiny především **možnost systematicky rozvíjet partnerství veřejného, neziskového a soukromého (podnikatelského) sektoru**. Tato mezioborová spolupráce přispívá k lepší koordinaci aktivit, sdílení informací, předcházení duplicitám a komplexnějšímu řešení problémů cílových skupin.

Opakovaně je zdůrazňováno, že partnerství v rámci CLLD vede k lepšímu sdílení informací, vzájemnému poznání aktérů a hlubšímu porozumění potřebám území i jednotlivých cílových skupin. **Díky partnerství vznikají komplexnější a lépe cílená řešení místních problémů**.

Významnou přidanou hodnotou je **rozvoj sítí spolupráce, které často přetrvávají i po skončení projektů**. Organizace, které dříve působily odděleně, začínají sdílet zkušenosti, realizovat společné akce a koordinovat své aktivity. CLLD tak posiluje schopnost území společně reagovat na sociální, vzdělávací, komunitní či environmentální výzvy.

Řada MMAS zároveň zdůrazňuje **roli místní akční skupiny jako neutrálního koordinátora a prostředníka mezi jednotlivými sektory a organizacemi**. Díky této pozici může MMAS vytvářet prostor pro dialog, budovat důvěru, propojovat organizace, pomáhat při **překonání bariér vyplývajících z konkurenčních vztahů** a podporovat zapojení aktérů, kteří by jinak zůstávali na okraji rozhodovacích procesů.

Ve srovnání s realizací mimo rámec CLLD by bylo podle většiny respondentů výrazně obtížnější navázat a dlouhodobě udržet tak širokou a vyváženou spolupráci. **CLLD proto nepřináší pouze realizaci konkrétních aktivit, ale také trvalé posílení místního sociálního kapitálu, důvěry, spolupráce a schopnosti území společně řešit budoucí výzvy.**

Obtíže při naplňování principu

Nejčastější obtíže při naplňování principu partnerství:

- slaďování rozdílných kapacit, priorit, kompetencí a pracovních režimů partnerů,
- koordinace většího počtu zapojených subjektů a jejich časových možností,
- zajištění pravidelné komunikace a dlouhodobé péče o partnerství,
- sjednocení administrativních postupů a požadavků na vykazování,
- udržení rovnováhy mezi hlasem veřejného sektoru a ostatních aktérů,
- budování důvěry a překonávání obav z překrývání činností či konkurence mezi organizacemi,
- získávání a systematické zapojování soukromého (podnikatelského) sektoru do komunitních a sociálních témat.

5.3 Princip Integrovaný a multisektorový přístup

Způsob naplňování principu

MMAS naplňují princip integrovaného a multisektorového přístupu zejména **propojením sociálních služeb s oblastmi vzdělávání, zdravotnictví, prevence, rodinné politiky, komunitní práce, dobrovolnictví, kultury a volnočasových aktivit.**

Typické je zapojování širokého spektra aktérů z veřejného, neziskového i komunitního sektoru, v některých případech také podnikatelů a soukromých subjektů. Projekty často využívají multidisciplinární týmy, case management, síťování organizací a společné platformy pro koordinaci služeb. Důraz je kladen na **komplexní řešení potřeb**

rodin, dětí, seniorů a dalších zranitelných skupin, včetně posilování komunitních vazeb a prevence sociálních problémů.

Většina MMAS zároveň deklaruje ambici přesahovat rámec OPZ+ a rozvíjet aktivity v dalších oblastech, například ve vzdělávání, kultuře, zaměstnanosti, ochraně životního prostředí, komunitní energetice či sociálním podnikání. Některé již připravují návazné projekty, jiné zatím vyčkávají na vhodné dotační příležitosti a další rozvojové možnosti v území.

Mezi připravované či zvažované **neinvestiční projekty** patří například podpora žen 50+ na trhu práce, rozvoj komunitních a vzdělávacích aktivit, projekty zaměřené na potravinovou pomoc (Zachraň oběd), environmentální osvětu nebo spolupráci se školami. Uvažované **investiční projekty** zahrnují například vznik re-use centra se sociálním podnikem, rozvoj komunitních center, školních zahrad, komunitní energetiky či dalších zařízení podporujících komunitní a sociální infrastrukturu v území.

Přidaná hodnota CLLD vyplývající z naplňování principu

Přidaná hodnota realizace akčních plánů v rámci CLLD vyplývající z naplňování principu Integrovaný a multisektorový přístup spočívá podle MMAS především v **možnosti řešit potřeby území komplexně a koordinovaně napříč různými oblastmi a sektory, nikoli prostřednictvím izolovaných aktivit jednotlivých organizací**.

CLLD vytváří rámec pro spolupráci veřejného, neziskového, komunitního, vzdělávacího, zdravotního i podnikatelského sektoru a **umožňuje, aby se na řešení místních problémů podíleli aktéři s různými zkušenostmi a kompetencemi**.

Oproti realizaci projektu mimo CLLD je významným přínosem **schopnost propojovat služby v sociální oblasti s oblastmi vzdělávání, prevence, zdravotně-sociální podpory, komunitního rozvoje, dobrovolnictví, zaměstnanosti či životního prostředí**. Díky tomu vznikají vzájemně provázaná řešení, která lépe reagují na skutečné potřeby obyvatel a mají větší dopad než jednotlivé samostatné intervence.

Další přidanou hodnotou je **vytváření synergií mezi aktivitami, omezení duplicit a vznik nových rozvojových témat a partnerství**. CLLD umožňuje identifikovat problémy v širších souvislostech, lépe hledat inovativní řešení a rozvíjet nové formy spolupráce, které by při realizaci běžného oborově zaměřeného projektu často nevznikly.

CLLD představuje také **příležitost vybudovat dlouhodobou platformu pro mezioborovou spolupráci a rozšířit aktivity i do dalších oblastí rozvoje území**. Výsledkem je účinnější, udržitelnější a strategičtěji řízený rozvoj území, jehož přínos přesahuje rámec jednotlivých projektových aktivit.

Obtíže při naplňování principu

Naplňování principu integrovaného a multisektorového přístupu přináší MMAS výzvy, které souvisejí zejména s koordinací různorodých aktérů, slaďováním jejich potřeb a zajištěním dlouhodobě funkční spolupráce:

- Sladění **spolupráce aktérů z různých sektorů**, kteří fungují v odlišných systémech, mají rozdílné kompetence, pravidla, financování, pracovní postupy i organizační kulturu.
- **Koordinace většího počtu partnerů** a zajištění skutečné provázanosti sociálních, vzdělávacích, zdravotních a komunitních služeb tak, aby na sebe jednotlivé formy podpory navazovaly a vzájemně se doplňovaly.
- **Vysoká časová a personální náročnost mezioborové spolupráce**. Zapojené organizace, školy či sociální služby často čelí omezeným kapacitám, což komplikuje jejich aktivní účast na společných aktivitách.
- Budování a dlouhodobé **udržení důvěry mezi partnery** a hledání společných cílů organizací.
- **Některé potřeby území přesahují možnosti projektů OPZ+ a vyžadují návazné financování**. Proto je nezbytné průběžně prioritizovat témata, hledat nové partnery a rozvíjet stabilní partnerství napříč sektory.

5.4 Princip Podpora inovativních projektů

Způsob naplňování principu

MMAS naplňují princip Podpora inovativních projektů především prostřednictvím **nových forem spolupráce, prevence a komunitní práce, nikoli pouze zaváděním nových služeb**. Společným prvkem je včasné zachycování potřeb obyvatel, propojování sociální, zdravotní, vzdělávací a komunitní sféry a přizpůsobování podpory konkrétním cílovým skupinám.

Inovace jsou většinou chápány v místním kontextu jako **vytváření koordinovaných systémů podpory, mezioborová spolupráce, participace obyvatel a rozvoj přirozených komunitních vazeb**. Projekty často překračují rámec tradičních sociálních služeb a zaměřují se na prevenci, posilování kompetencí, dobrovolnictví, duševní zdraví, podporu neformálně pečujících či zapojování opomíjených skupin.

Při naplňování principu také dochází ke sdílení inspirativních praxí a přenosu inovací mezi jednotlivými MAS.

Příklady inovací v jednotlivých městech:

- **Tábor:** mezioborový systém podpory ohrožených dětí a rodin, karta KID, PBIS, trauma respektující přístup, online rozcestník služeb.

- **Praha 14:** individuální podpora neformálně pečujících propojující zdravotní a sociální péči.
- **Vsetín:** kontaktní místo pro pozůstalé, koordinace paliativní péče, interaktivní rodičovské skupiny.
- **Kolín:** case management přímo ve školách, digitální komunitní průvodce.
- **Uherské Hradiště:** propojení case managementu, komunitní práce, dobrovolnictví a preventivních programů.
- **Třebíč:** komunitní práce založená na facilitaci, Dobrokavárna, dobrovolnická komunita mládeže, komunitní aktivity upravované podle zpětné vazby.
- **Cheb:** participativní tvorba aktivit podle potřeb obyvatel, svépomocné skupiny pro opomíjené cílové skupiny, podpora komunitních lídrů a drobných komunitních projektů.

Přidaná hodnota CLLD vyplývající z naplňování principu

Za hlavní přidanou hodnotu realizace projektů v rámci CLLD považují MMAS možnost bezpečně testovat a ověřovat nové přístupy přímo v místním prostředí. CLLD vytváří prostor pro pilotní ověřování inovativních řešení v menším měřítku, jejich průběžné přizpůsobování na základě zkušeností a zpětné vazby a následný rozvoj těch aktivit, které se v praxi osvědčí.

Oproti realizaci mimo CLLD nejsou **inovace** zaváděny izolovaně jednotlivými organizacemi, ale **vznikají ve spolupráci s místními partnery, odborníky, veřejnou správou i samotnými obyvateli**. CLLD tak umožňuje propojovat různé aktéry a vytvářet nová partnerství, která **podporují vznik komplexnějších a udržitelnějších řešení**.

Respondenti dále zdůrazňují **přínos v podobě rozvoje znalostí, kompetencí a zkušeností v území.** Do místních organizací a komunit se přenášejí nové metodické postupy, odborné know-how i zkušenosti s mezioborovou spoluprací, které lze využívat i po skončení projektu. Vzniká tak prostředí podporující další inovace a dlouhodobý rozvoj komunit.

Za důležitou výhodu je považována také větší flexibilita oproti běžným dotačním nástrojům, které často podporují pouze předem ověřené modely. **CLLD umožňuje experimentovat, hledat nové formy podpory cílových skupin a ověřovat preventivní či komunitní přístupy.**

Úspěšné pilotní projekty zároveň zvyšují šanci na získání navazujících zdrojů financování, **přitahují pozornost donorů a vytvářejí předpoklady pro dlouhodobé udržení a rozšíření ověřených řešení**.

Celkově je CLLD vnímáno jako nástroj, který podporuje vznik inovací vycházejících z reálných potřeb obyvatel a posiluje jejich aktivní zapojení do rozvoje území.

Obtíže při naplňování principu

Inovativní projekty vyžadují odvahu testovat nové přístupy, jejichž výsledky nejsou předem jisté. Často je nutné počítat s tím, že některé pilotní aktivity nemusí být ihned úspěšné a vyžadují průběžné úpravy a ověřování v praxi. Nejvýznamnějšími výzvami jsou:

- Časová, personální a odborná náročnost inovací. Nové postupy vyžadují intenzivní koordinaci, metodické vedení, vzdělávání pracovníků a dostatečné kapacity pro jejich zavádění a vyhodnocování.
- Začlenění inovativních řešení do fungujících systémů a získání podpory různých aktérů. Nové přístupy je nutné srozumitelně vysvětlovat odborníkům, partnerům i veřejnosti a postupně budovat důvěru v jejich přínos.
- Administrativní rámec projektů, který často omezuje potřebnou flexibilitu. Inovace přitom vyžadují možnost experimentovat, upravovat postupy a reagovat na průběžně zjištěné poznatky.
- Měření a prokazování přínosů inovací v rámci projektového reportingu, protože jejich dopady bývají dlouhodobé, obtížně kvantifikovatelné a méně předvídatelné.
- Zapojení obyvatel, hledání aktivních lídrů a zajištění dlouhodobé udržitelnosti nově zavedených řešení po skončení projektové podpory.

5.5 Princip Vytváření sítí místních partnerství a spolupráce MAS

Způsob naplňování principu

Na základě odpovědí sedmi MMAS je patrné, že **síťování a výměna zkušeností představují důležitou součást jejich fungování**, zejména v kontextu pilotního ověřování metody CLLD-U ve městech.

Nejčastěji spolupracují s ostatními městskými MAS v ČR, venkovskými MAS, Národní sítí MAS ČR, krajskými sítěmi MAS a v některých případech také se zahraničními partnery. Sdílení probíhá prostřednictvím společných setkání, pracovních jednání, vzdělávacích akcí, konzultací i neformálních kontaktů.

Řešenými tématy jsou zejména komunitní práce, fungování komunitních center, zapojování místních aktérů a cílových skupin, nastavování partnerství, realizace a administrace projektů OPZ+, evaluace aktivit, sociální začleňování, dobrovolnictví či strategické plánování. Některé MMAS se věnují také specifickým oblastem, jako je podpora rodin, paliativní péče nebo komunitní plánování sociálních služeb.

Přínosem spolupráce je především sdílení příkladů dobré praxe, inspirace, možnost porovnávat a ověřovat vlastní postupy, předcházet chybám a posilovat odborné kompetence týmů. Síťování současně pomáhá formulovat společné postoje, prosazovat zájmy městských MAS vůči řídicím orgánům a hledat nové příležitosti pro rozvoj místních partnerství.

Přidaná hodnota CLLD vyplývající z naplňování principu

Hlavní **přidanou hodnotou** vyplývající z naplňování principu Vytváření sítí místních partnerství a spolupráce MAS **je možnost být součástí široké sítě městských i venkovských MAS**, která umožňuje systematické sdílení zkušeností, příkladů dobré praxe a vzájemné učení. **Díky síťování MMAS získávají přístup k metodické podpoře, odbornému know-how a kontaktům**, které by si mimo CLLD musely budovat samostatně a často bez potřebného zázemí.

Významným přínosem je možnost konzultovat administrativní a metodické otázky, společně hledat řešení problémů a předcházet chybám na základě zkušeností ostatních partnerů. Spolupráce podporuje zkvalitňování realizovaných aktivit, rozvoj odborných kapacit týmů a přenos inovativních přístupů mezi územími.

Někteří respondenti zároveň zdůrazňují, že **Národní síť MAS** umožňuje společně formulovat potřeby, bariéry i doporučení pro další rozvoj komunitně vedeného místního rozvoje ve městech. Některé MMAS oceňují také možnost zapojení do mezinárodních sítí, které rozšiřují prostor pro spolupráci a výměnu zkušeností. Oproti projektům realizovaným mimo CLLD tak projekty získávají širší podporu, vyšší důvěryhodnost, silnější partnerské vazby a lepší předpoklady pro dlouhodobou udržitelnost a další rozvoj.

Obtíže při naplňování principu

Nejčastěji zmiňovanou je **časová a kapacitní náročnost síťování**, protože MMAS současně realizují projekty, zajišťují administrativu, koordinují partnery a budují vlastní organizační zázemí. Na pravidelnou účast na setkáních a sdílení zkušeností tak často zbývá omezený prostor.

Výzvou je také **pilotní charakter městského CLLD**, kdy se řada postupů teprve vytváří a není k dispozici dostatek ověřených zkušeností. MMAS proto často hledají vlastní řešení a nemohou jednoduše přebírat osvědčené postupy jiných subjektů.

Respondenti upozorňují na **odlišnost městského a venkovského prostředí**, která komplikuje přenos dobré praxe. Města se vyznačují složitější strukturou aktérů, vyšší anonymitou, odlišnými potřebami cílových skupin i specifickými sociálními problémy.