Metodická príručka pre miestne akčné skupiny - prístup LEADER v Nitrianskom kraji

Koordinátori:
Oddelenie stratégie a programov regionálneho rozvoja
Odbor strategických činností Úradu NSK

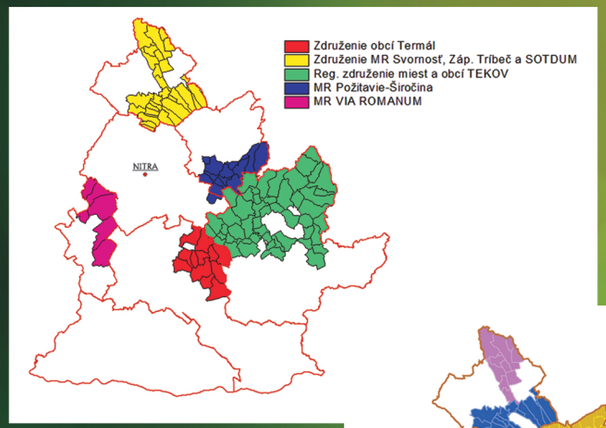
Spracovatelia:
Jela Tvrdoňová - CONSULT
Regionálna rozvojová agentúra Horné Požitavie

Grafická úprava a tlač:
VM-print

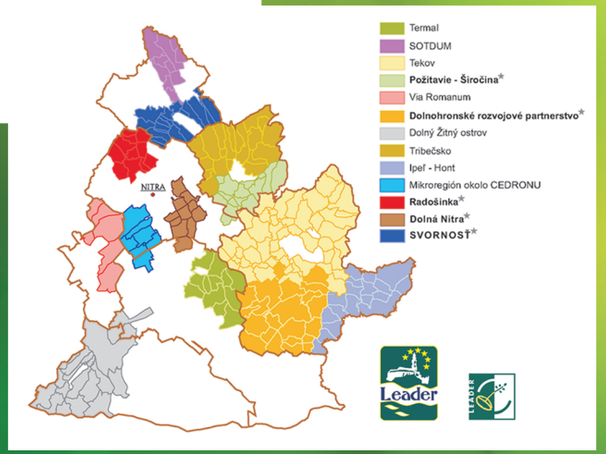
Rok vydania 2010
Neprešlo jazykovou úpravou.

Leader

www.unsk.sk
www.leadernsk.sk



Rok 2006, na začiatku...



Rok 2010, čo sme už dosiahli...

Dynamicky pokračujeme v rozvíjaní imidžu regiónu.

- ✓ Informácia o prístupe Leader v Európskej únii a na Slovensku
- ✓ Implementácia prístupu Leader v Nitrianskom samosprávnom kraji
- ✓ Metodický postup spracovania integrovaných stratégií typu Leader
- ✓ Prístupy sebahodnotenia miestnych akčných skupín a integrovaných stratégií rozvoja územia

Fotogaléria projektov podporených z dotácie Nitrianskeho samosprávneho kraja prostredníctvom finančných nástrojov LEADER NSK v rokoch 2009 a 2010

Integrovaný rozvoj vidieka je v súčasnosti široko propagovaný prístup hlavne prostredníctvom Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD) ako „place based“, teda rozvoj orientovaný na miesto alebo určité vymedzené územie. Tento pojem však zahŕňa viac ako len integrovaný prístup k rozvoju územia, znamená aj uplatnenie zásad múdreho spravovania založeného na princípoch partnerstva, spolupráce a podielu viacerých sektorov a ich zástupcov na rozhodovaní o jeho budúcom smerovaní, kombinovania verejných a súkromných zdrojov, mobilizácii endogénneho potenciálu v prospech riešenia jeho potrieb a problémov.

Tri princípy sú v tomto procese kľúčové. Multisektorové partnerstvo, ktoré preberá zodpovednosť za trvaloudržateľný rozvoj územia, efektívny a účinný manažment a jeho nástroj – stratégia rozvoja územia. Múdre spravovanie sa v takomto systéme najviac prejaví na efektívnom, účinnom a trvaloudržateľnom využití kombinovaných verejných a súkromných financií a ich správnom nasmerovaní v prospech želaných zmien.

V období neustáleho úbytku verejných zdrojov a rastúceho zapájania súkromných zdrojov, Európska únia realizuje prístup LEADER, jeden z najúčinnejších nástrojov na podporu integrovaného rozvoja vidieka aj prostredníctvom možnosti získania strešnej dotácie, ktorú nespravuje žiadna verejná inštitúcia v hlavnom meste, ale viacsektorové partnerstvo pôsobiace priamo vo vidieckom území. Jeho hlavným poslaním je stimulovať mobilizáciu endogénneho kapitálu – ľudského, materiálneho, prírodného i finančného. Táto príručka má za cieľ:

- spropagovať vyššie uvedený integrovaný a na miestnom potenciály založený rozvoj vidieka, podporovaný prostredníctvom prístupu LEADER,
- uviesť hlavné zásady tejto podpory,
- vysvetliť základnú štruktúru a podstatu jeho hlavného nástroja - integrovanej stratégie rozvoja územia,
- poskytnúť miestnym akčným skupinám typu LEADER návod, techniky a nástroje ako hodnotiť implementáciu integrovanej stratégie a jej inštitucionálne zabezpečenie v prospech rozvoja územia,
- v neposlednom rade zhodnotiť situáciu a vývoj v oblasti budovania verejno-súkromných partnerstiev v Nitrianskom regióne.

Prístup LEADER v Európskej únii a na Slovensku

Prístup LEADER vznikol z iniciatívy Európskej komisie začiatkom 90-tych rokov v rámci uvedenia Iniciatív Spoločenstva ako pilotný projekt pre podporu integrovaného rozvoja vidieka vo vybraných vidieckych územiach tzv. starých členských štátov. V tomto období išlo o podporu aktivít alebo rozvojových schém, ktoré boli po prvýkrát programované a realizované výhradne miestnymi rozvojovými partnerstvami v nimi vymedzených územiach, teda na miestnej úrovni.

Názov pilotnej iniciatívy LEADER je vlastne skratkou názvu „Laisons entre actions de développement rural“, ktorá v slovenčine znamená „Spojenia pre aktivity rozvoja vidieka“. V roku 1992 sa prvýkrát otvorila možnosť finančne podporiť tieto aktivity formou Európskej iniciatívy LEADER I, do ktorej sa, väčšinou veľmi úspešne, zapojilo asi 200 miestnych partnerstiev, nazvaných „miestne akčné skupiny“ vo vtedajších členských štátoch EÚ.

Práve vďaka úspechu prvého obdobia tejto iniciatívy, v roku 1994 Európska komisia nadviazala na LEADER I pokračovaním prostredníctvom ďalšej Európskej iniciatívy, a to LEADER II, v rámci ktorej bolo zapojených v období rokov 1994 - 1999 asi 1000 miestnych akčných skupín. Táto fáza programu bola hodnotená ako veľmi úspešná z pohľadu tvorby pracovných miest na vidieku, vzniku nových inovatívnych regionálnych produktov a služieb ako aj pridanej hodnoty vo vidieckych oblastiach. Pribudli skúsenosti vo vtedajších nových členských štátoch – Fínsku, Švédsku a Rakúsku.

Za najväčší úspech bolo považované uplatnenie princípu inovatívnosti, partnerstva, participácie a vidieckeho rozvoja zdola nahor. V programe boli podporené dlhodobé inovatívne stratégie využitia predovšetkým miestneho potenciálu pre zabezpečenie trvaloudržateľného rozvoja vidieka a ich realizácie predovšetkým v oblasti:

- posilnenia ekonomického prostredia a tvorba zamestnanosti založenej predovšetkým na rozvoji malého a stredného podnikania,
- podpory využitia prírodného a kultúrneho dedičstva,
- zlepšenia schopnosti riadiť lokálny rozvoj predovšetkým vlastnými silami – príprava, realizácia, financovanie, monitorovanie a vyhodnocovanie rozvojových programov, plánov a projektov na úrovni, čo najbližšie k občanovi (maximálne okres),
- rozvoja lokálnej demokracie.

Pre nové programové obdobie rokov 2000 – 2006 v rámci Agendy 2000 bol LEADER II vystriedaný ďalšou Európskou iniciatívou LEADER Plus, v ktorej bolo zapojených približne 1000 miestnych akčných skupín – prevažne pokračovateľov Iniciatívy LEADER II. K tomuto počtu sa v rokoch 2004 – 2006, t. j. po opätovnom rozšírení Európskej únie o 10 štátov Strednej a Východnej Európy pridalo ďalších približne 250 partnerstiev z nových členských štátov.

Úspech projektu pokračoval, dôsledkom čoho bolo rozhodnutie Európskej Komisie zaradiť prístup LEADER už nie ako pilotný program a vlastnú iniciatívu, ale ako súčasť hlavných programových dokumentov rozvoja vidieka v rámci implementácie finančných prostriedkov Európskeho poľnohospodárskeho fondu pre rozvoj vidieka (EAFRD) ako Os 4. Táto skutočnosť zároveň priniesla členským štátom aj možnosť uplatniť prístup LEADER širokopásmovo, teda realizovať všetky možné opatrenia fondu prostredníctvom miestnych rozvojových stratégií s miestnymi akčnými skupinami. Z tejto možnosti bol naozaj využitý iba zlomok, berúc do úvahy alokáciu 5,9% zdrojov fondu v rámci Osi 4 v prospech implementácie opatrení fondu miestnymi akčnými skupinami.

Prístup LEADER sa líši od všetkých doterajších prístupov v uplatňovaní politiky rozvoja vidieka, ktorá sa zatiaľ realizovala horizontálne v rámci poľnohospodárskeho a lesníckeho sektora, v menšej miere v oblasti vidieckej infraštruktúry. Podporovali sa aktivity jednotlivých podnikateľských subjektov alebo obcí bez toho, aby sa bral zreteľ na špecifické črty miesta, kde sa daný subjekt nachádzal, vrátane sociálno-ekonomickej situácie. To znamenalo rovnakú štartovaciu čiaru pre všetkých bez ohľadu na podmienky okolia, vrátane schopnosti spolufinancovať projekty alebo vhodnosť projektu pre danú lokalitu. Prístup LEADER naopak kladie dôraz predovšetkým na územie, v ktorom sa majú projekty realizovať, na jeho špecifiká, na subjekty, ktoré ho spravujú a rozhodujú o ňom na báze partnerstva.

Zásady prístupu LEADER

V tomto duchu je možné zhrnúť nasledovné ***princípy*** integrovaného a trvaloudržateľného rozvoja a prístupu LEADER, tak ako ich stanovuje Nariadenie Rady 1698/2006 a Commission Notice zo 14 apríla 2000 (2000/C 139/05):

- **Zdola - nahor** – prioritou musia byť miestni ľudia, ktorí sú nositeľmi nielen svojich problémov a potrieb, ale aj ich riešení. Energia a motivácia pre uskutočnenie zmeny by mala pochádzať od nich - formálni aj neformálni lídri, rozvojové aktivity a procesy by mali byť ňou motivované. Externá pomoc je veľmi potrebná, ale nemala by byť dominantná. Občania a spoločenské skupiny by mali participovať na celom procese. Prinajmenšom by mali mať právo zasiahnuť do rozvojového procesu alebo sa na ňom zúčastniť, aby pocítili, že sú potrební. Každý zúčastnený by mal byť včas informovaný a jeho názor by mal byť vždy považovaný za dôležitý príspevok.
- **Partnerstvá** – v rozvojovom procese by mali spolupracovať rôzne spoločenské skupiny, inštitúcie, formálni, neformálni lídri a občania. Všetci tí, ktorí majú vplyv na tvorbu rozhodnutí, alebo prístup k informáciám, kontaktom, finančnej pomoci, by mali byť zaangažovaní na danom procese bez nejakej výnimočnej nadradenosti jedného nad druhým. Zvyčajne sú zaangažované 4 sektory – miestna samospráva, zástupcovia miestnej alebo regionálnej štátnej správy, súkromný sektor a tretí sektor. Partnerstvo sa rozvíja na základe pravidelných stretnutí a výmeny informácií.
- **Mulktisektorálny prístup** – rozvojový proces by mal pokryť všetky aspekty vidieckeho života – *vidiecku ekonomiku* (poľnohospodárstvo, lesníctvo, vodohospodárstvo ale aj vidiecky turizmus, remeslá), *spoločenský život* (združenia, záujmové skupiny, sociálne služby, inštitúcie, kultúrne aktivity) a tiež *vidiecke prostredie* (ochranu krajiny).
- **Územná stratégia** – integrovaný vidiecky rozvoj pokrýva určité územie – dedinu, mikroregión alebo malý vidiecky obvod. Dané územie nemusí byť definované štátnymi alebo regionálnymi orgánmi. Môže to byť oblasť, ktorá sa určí samostatne na základe spoločných ekonomických cieľov, geografických alebo prírodných čŕt. Základom je, aby sa všetky dôležité skupiny a jednotlivci z takto definovaného územia dohodli na rozvojovom procese, ktorý bude realizovaný na partnerskej báze. Stratégia zhotovená partnerstvom na multisektorovom princípe sa dotýka územia ako takého, jeho potrieb, očakávaní a rieši územné problémy.
- **Inovácie –** prístup LEADER predpokladá inovátorský a stimulačný prístup k rozvoju vidieka. Samotná metóda spravovania územia prístupom LEADER založená na partnerstve, spolupráci, tvorbe a implementácii integrovaných stratégií je inovatívna. Inovácie sa však majú propagovať aj na úrovni projektov, prinášať netradičné riešenia pre tradičné problémy a sústrediť sa na množstvo istých minimalizovaných trhov.
- **Sieťovanie –** je základný prvok budovania sociálneho kapitálu v rozvoji územia a je dôležitým krokom k budovaniu partnerstva. V LEADER-i znamená aj sieťovanie medzi podobnými miestnymi akčnými skupinami, výmenu informácií a skúseností a môže viesť k vyššej úrovni.
- **Spolupráca –** prejavujúca sa v príprave a realizácii konkrétnych akcií alebo

ucelených projektov medzi miestnymi akčnými skupinami v rámci jednej krajiny, alebo medzi viacerými krajinami.

K uvedeným „oficiálnym" a z legislatívy vyplývajúcim princípom prístupu LEADER však z pohľadu integrovaného a trvaloudržateľného rozvoja možno priradiť ďalšie.

- **Participácia** – občania a spoločenské skupiny by mali participovať na celom procese. Prinajmenšom by mali mať právo zasiahnuť do procesu alebo sa na ňom zúčastniť keď pocítia, že sú potrební. Každý zúčastnený by mal byť informovaný a jeho názor by mal byť vždy považovaný za dôležitý. Rôzne pracovné skupiny, občianske iniciatívy, prieskumy, spravodaje by mali vždy poskytovať dostatok priestoru pre tých záujemcov, ktorí chcú nejakým spôsobom prispieť.
- **Kombinácia vnútorných a vonkajších zdrojov** – vonkajšie a vnútorné ľudské, materiálne a ekonomické zdroje by mali byť využívané v harmónii. Najprv by sa mali urobiť detailné analýzy vnútorných zdrojov a určiť všetky chýbajúce nevyhnutné vonkajšie zdroje, ktoré zabezpečia úspešný rozvojový proces. To isté platí o ľudských zdrojoch.
- **Interakcia** – interakcia externých expertov, miestnych obyvateľov, inštitúcií a skupín je veľmi dôležitá. Na problémy nemusí existovať len jedno riešenie a externí experti nemusia mať vždy tú správnu odpoveď. Rozhodnutia sa prijímajú v rámci súčinnosti miestnych a externých informácií a postojov. Interné a externé informácie a postoje majú rovnakú hodnotu a dôležitosť. Experti pracujú s ľuďmi a nielen pre ľudí. Rovnako vonkajší facilitátori koordinujú svoje aktivity a konzultujú každý krok s internými facilitátormi alebo vodcami.
- **Využitie vertikálnych nástrojov a opatrení** – v ideálnom prípade národná a regionálna úroveň spoločne navrhujú a poskytujú vertikálne finančné nástroje za účelom povzbudenia a podpory integrovaného rozvoja vidieka. V inom prípade môže aj sama regionálna úroveň vytvárať vlastné vertikálne nástroje, ktoré sú prispôsobené daným podmienkam. Tieto nástroje alebo opatrenia v prvom rade poskytujú finančnú a technickú pomoc na úrovni programov. Takýto nástroj umožňuje partnerstvu na mikroregionálnej úrovni navrhnúť vlastné sociálno – ekonomické stratégie a predložiť žiadosti na regionálnu alebo národnú úroveň za účelom získania základných zdrojov na financovanie ich projektu v súčinnosti s programom, nielen explicitne využívať externé horizontálne nástroje na konkrétne projekty pre individuálnych vidieckych príjemcov.

Všetky vyššie uvedené princípy sú zároveň aj základom pre úspešné a vo veľkej miere inovatívne spravovanie a riadenie územia integrovaným spôsobom.

Legislatíva prístupu LEADER v Európskej únii a v Slovenskej republike

V súčasnosti sa vidiecka politika ocitla v novom samostatnom postavení pomerne nezávislom od poľnohospodárskej a štrukturálnej politiky s uplatnením nových prístupov, hlavne využitia strategického prístupu na európskej úrovni (zostavenie strategickej smernice pre rozvoj vidieka) a na národnej úrovni (zostavenie národného strategického plánu pre rozvoj vidieka), na ktorú má následne nadväzovať samotný programový dokument.

V súčasnosti sa uplatňujú väčšie kompetencie prenesené na národnú úroveň, väčšia vyváženosť troch pilierov rozvoja vidieka (ekonomika, prostredie, ľudia), zjednodušili sa

implementačné postupy. Legislatívnym rámcom pre implementáciu vidieckej politiky je v súčasnosti **Nariadenie Rady 1698/2005**, ktorej ciele sa napĺňajú prostredníctvom štyroch osí: Os 1) Konkurencieschopnosť poľnohospodárskeho a lesníckeho sektora, Os 2) Životné prostredie a krajinný manažment, Os 3) Širší rozvoj vidieka na farme a mimo farmy a Os 4) Prístup LEADER.

Ako vyplýva z vyššie uvedeného, Slovenská republika ako členský štát Európskej únie môže konečne využiť možnosti uplatniť prístup LEADER. Okrem spomínaného Nariadenia rady jeho implementáciu upravuje aj Commission Notice zo 14. apríla 2000 (2000/C 139/05), ktoré okrem iného stanovuje nasledovné typy aktivít podporovateľné v rámci prístupu LEADER: tvorba zručností (budovanie MAS a tvorba stratégií), implementácia pilotných integrovaných stratégií, projekty medziregionálnej a medzinárodnej spolupráce, účasť na aktivitách Európskej siete LEADER, podpornej organizácie pre MAS.

V tomto zmysle sa prístup LEADER realizuje aj na Slovensku podporou nasledovných opatrení:

- Realizácia miestnych rozvojových stratégií prostredníctvom prístupu LEADER a prispenie k dosiahnutiu cieľov jedného alebo niekoľkých tematických osí;
- Medzi územná a medzinárodná spolupráca medzi miestnymi akčnými skupinami;
- Budovanie kapacít a fungovanie miestnych akčných skupín.

Konečným užívateľom prístupu LEADER je na Slovensku, tak ako v členských štátoch Európskej únie **miestne partnerstvo verejného, podnikateľského a občianskeho sektora = miestna akčná skupina tzn. MAS**. MAS si definuje svoje územie, v ktorom bude realizovať aktivity a prostredníctvom nich zároveň napĺňať ciele stanovené v integrovanej stratégii rozvoja územia, ktorú si zostavila a za ktorú zodpovedá pred svojimi občanmi.

Zastúpenie verejného sektora nesmie prekročiť 50% členov v rozhodujúcich orgánoch MAS a počet obyvateľov definovaného územia nesmie byť menej ako 10000 a viac ako 150000. Územie by malo byť viac menej homogénne z pohľadu sociálno-ekonomického rozvoja. Ďalšie podmienky získania Štatútu Miestnej akčnej skupiny a tým aj dotácie z Programu rozvoja vidieka Slovenskej republiky v zmysle vyššie uvedených opatrení upravuje Usmernenie pre administráciu osi 4 LEADER publikované na web stránke Pôdohospodárskej platobnej agentúry.

Prečo je prístup LEADER dôležitý pre budúci rozvoj slovenského vidieka?

Pretože umožňuje:

- efektívnejšie a účinnejšie využitie verejných finančných zdrojov (európskych, národných, regionálnych), ich zameranie na potreby daného územia a ich riešenia, schopnosť mobilizovať miestne súkromné a verejné zdroje, podporovať tvorbu pridanej hodnoty, zamestnanosti a príjmov vo vidieckych oblastiach,
- transparentné využitie miestnych a verejných zdrojov na základe fungovania miestnych viacsektorových partnerstiev (verejný sektor, podnikatelia, občianske združenia) a ich spoločného rozhodovania o rozmiestnení týchto zdrojov v území, ďalej na základe spoločne prijatých, transparentných implementačných, monitorovacích, hodnotiacich a kontrolných pravidiel, čo v konečnom dôsledku znamená zlepšenie spravovania vidieckych území v prospech občanov,
- rozhodnutia „šité na mieru“ pre dané územie rešpektujúce danosti vo všetkých

oblastiach v protiklade s doterajšími plošnými prístupmi programových dokumentov stavajúcich na tú istú štartovaciu čiaru všetkých bez ohľadu na ich ekonomickú silu a nerešpektujúcu regionálne rozdiely v podmienkach podnikania.

Veľkou výhodou prístupu LEADER je aj vyššie spomínaná nevyhnutnosť spolupráce a tiež dobrovoľnej činnosti na vidieku, teda fenoménu, ktorý je zatiaľ nedostatkovým tovarom. Preto je prístup LEADER určený (na rozdiel od iných programov rozvoja vidieka, ktoré využívajú hlavne farmári a čiastočne lesníci) pre veľmi široké spektrum obyvateľov vidieka - podnikateľov, farmárov, lesníkov, zástupcov samosprávy, neziskový sektor, pre rôzne sociálne skupiny vrátane mládeže, žien, detí, dôchodcov, záujemcov o kultúru a šport a pod.

V súčasnosti existuje pomerne veľká nedôvera voči prístupu LEADER, hlavne zo strany farmárov. Existujú obavy zo straty dotácií na úkor prístupu LEADER, neochota spolupracovať s ostatnými a podobne. Napriek tomu je potrebné úsilie o ich spoluúčasť v tomto programe z nasledovných dôvodov:

- svojou aktívnou účasťou a členstvom v miestnych partnerstvách prispejú k upevneniu sociálneho dohovoru medzi rôznymi sektormi na vidieku a dajú verejnosti najavo, že vidiek je aj ich a sú zaň spoluzodpovední, ale zároveň rešpektujú iných (daňových poplatníkov) v tomto priestore.
- budú sa aktívne spolupodieľať na komplexnom rozvoji územia – hospodárskom, environmentálnom, sociálnom, kde hospodária a tak pomôžu vytvárať lepšie podmienky života pre seba, svojich zamestnancov, partnerov a v konečnom dôsledku všetkých obyvateľov vidieka.
- budú koordinovať svoje investičné aktivity v rámci širšej rozvojovej stratégie s cieľom tvorby pracovných príležitostí a zamestnanosti, tvorby pridanej hodnoty, pritom nebudú musieť za každú cenu diverzifikovať výrobu, ale v súčinnosti s inými sa budú koncentrovať na svoje hlavné aktivity a tie rozvíjať v smere tvorby pridanej hodnoty až po high-tech projekty.
- získajú štrukturálnu pomoc logickejšie v kontexte s rozvojom územia a s väčšou pravdepodobnosťou ako v celonárodnej súťaži so svojimi bohatšími kolegami.
- to všetko za predpokladu, že spoločná poľnohospodárska politika ostane naďalej sektorovou politikou a nebude brániť koordinácii farmárov a lesníkov v oblasti životného prostredia, rozvoja miestnej ekonomiky a spoločenského života v území, ktorého sú organickou súčasťou.

Implementácia prístupu LEADER v Nitrianskom samosprávnom kraji

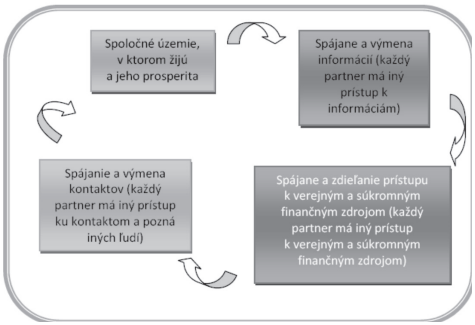
Prvým a najdôležitejším krokom v prístupe LEADER, a tak tomu bolo aj na vidieku Nitrianskeho kraja, je vznik a rozvoj miestneho viacsektorového partnerstva. V podmienkach Nitrianskeho samosprávneho kraja sa vychádzalo z existujúcich združení a mikroregiónov, ktoré v území už existovali viac rokov, ich činnosť však bola väčšinou nekoordinovaná bez kvalitného manažérskeho zázemia. Postupne sa z týchto skupín stali miestne akčné skupiny, na ktoré je možno byť právom hrdí.

Miestna akčná skupina v Nitrianskom kraji

Nie náhodou je práve partnerstvo prvým princípom správneho spravovania územia a to na akejkoľvek úrovni. Všetko sa odvíja od ľudí a od kvality sociálneho kapitálu, z ktorého práve partnerstvo je významným aktívom rozvojového procesu. O to viac platia uvedené atribúty pre široké viacsektorové partnerstvo v území, ktoré sa prirodzene definuje, stavia na zástupcoch všetkých rozhodujúcich organizácií, inštitúcií, skupín alebo jednotlivcov v tomto území, ktorí zároveň môžu priamo alebo nepriamo ovplyvňovať rozhodnutia o jeho rozvoji. MAS v slovenských podmienkach predstavuje partnerstvo v území väčšom ako obec alebo mikroregión, a na druhej strane menšom ako okres.

Partnerstvá typu miestnych akčných skupín môžu vznikať z rôznych dôvodov. Jedným z nich je napríklad aj samotná existencia prístupu LEADER a možnosť čerpať z neho finančné prostriedky. Trvalé miestne akčné skupiny sú tie partnerstvá, ktoré sa vyvíjajú prirodzene, riadia rozvoj dlhodobo a akékoľvek vonkajšie zdroje vrátane prístupu LEADER, sú len urýchľovačom už existujúcich rozvojových procesov. Aj z tohto dôvodu uplatňovanie princípu partnerstva by nemala byť len požiadavka Európskej únie, ale hlavne základná podmienka na realizáciu miestnych rozvojových procesov. Ako už bolo spomenuté, zvyčajne sa v multisektorových miestnych partnerstvách stretávajú zástupcovia nasledovných skupín: **verejného sektora, tretieho - občianskeho sektora a súkromného sektora.** Ani jeden z nich by nemal chýbať. Každý z nich konkrétne ovplyvňuje rôzne oblasti politického, ekonomického a spoločenského života. Vynechanie niektorého z nich by znamenalo oslabenie rozvojového procesu. Každý člen by sa mal preto cítiť plnohodnotným členom združenia a nikto by nemal vedome prevládať alebo oslabovať iného člena, alebo dominovať celej skupine, a to aj napriek faktu, že miestne verejne financie sú prevažne v rukách volenej časti samosprávy.

Spojiť týchto partnerov v rozvojovom procese nebolo ľahkou úlohou. Zvyčajne medzi nimi existovalo a stále existuje viacero nedorozumení, ale napriek tomu sa stále darí medzi nimi udržovať komunikáciu. Štyri existujúce dôvody v prospech spolupráce sú:



Ak budú partneri zdieľať všetky uvedené zdroje, celkový efekt sa zvýši geometrickým radom. Takáto situácia si však vyžaduje vyspelé partnerstvo. Takmer každé združenie alebo iniciatívna skupina, ktoré bolo zapojené v budovaní kapacít v Nitrianskom kraji pre prístup LEADER predtým, ako sa z neho stalo skutočné partnerstvo, prešlo nasledovnými 10 rozvojovými štádiami.

1. Pravidelné stretnutia – diskusie a výmena názorov členov združenia alebo iniciatívnej skupiny. Bolo veľmi dôležité, aby sa budúci partneri pravidelne stretávali. Ak by sa to nedialo, možnosť sadnúť si za jeden stôl a diskutovať by sa stratila a kontakty by sa obmedzili na menšie skupinky. V horšom prípade, by prišlo postupne k vzniku „klanov", čo by neprinieslo nič pozitívne v tvorbe partnerstva.

2. Budovanie dôvery – spoločné zdieľanie informácií, kontaktov a fondov členov združenia. Cez pravidelné stretávanie sa mohla uskutočniť pravidelná a spoločná výmena informácií. Cez výmenu informácií, ktoré prospeli spoločnej veci a cez výmenu skúseností, názorov a postupov sa postupne budovala dôvera, nevyhnutný sociálny kapitál pre tvorbu partnerstva. Ak sa výmena informácií týkala financií a dohode o nich, bol to už signál vysokého stupňa dôvery a partnerstva.

3. Aktivizácia občanov, rozvoj participácie, rozvoj lídrov. V určitom stupni uvedomenia sa skupina orientovala smerom navonok a začínala aktivizovať ďalších občanov. To vtedy, keď dôvera už rástla a skupina už nemala potrebu nechávať si informácie pre seba. Uvedomila si, že potrebuje pre „svoju vec" získať aj ďalších.

4. Vzdelávanie lídrov nastalo vtedy, keď si skupina uvedomila, že chýbajú niektoré vedomosti, zručnosti a informácie. Vtedy skupina začínala budovať svoju kapacitu a využívala pre ňu všetky dostupné zdroje.

5. Partnerstvo – spolupráca sektorov, koordinácia medzi inštitúciami - prirodzene viedla k uvedomeniu, kto sú kľúčoví hráči pre budúci rozvoj t. j. tí, ktorí sú významní alebo majú rozhodovacie právomoci, čo sa nemusí vždy prekrývať so schopnosťou prizvať ich k spoločným stretnutiam a dlhodobejšie s nimi diskutovať o rozvoji územia a tvorbe stratégie.

6. Tvorba integrovanej stratégie sa realizovala už ako spoločné dielo a zároveň aj nástroj pre rozhodovanie skupiny alebo združenia o budúcnosti územia integrovaným spôsobom založeným na maximálnom využití miestnych zdrojov – materiálnych, prírodných ľudských, ako aj verejných a súkromných financií, ak je to možné v kombinácii s vonkajšími zdrojmi. Postup je opísaný nižšie. Dôležité však bolo, aby sa partneri dohodli na rozvojových prioritách a riešeniach vrátane použitia financií.

7. Formalizácia partnerstva, rozvoj organizácie a jej legislatívna samostatnosť potrebná pre prijímanie rozhodnutí dozrela väčšinou v posledných fázach prípravy stratégie a bola potrebná pre zostavenie spoločných pravidiel hry, vytvorenie spoločného účtu, prípadne budúceho zamestnávania členov a občanov.

8. Budovanie skupinového povedomia – spoločná tvorba a implementácia rozhodnutí vrátane spoločne vytvorenej stratégie.

9. Spoločný manažment sa javil ako nevyhnutný pre zabezpečenie pravidelnej činnosti organizácie, jej každodenný manažment, spravovanie financií, vyhľadávanie užívateľov, tvorba podnikateľských nápadov, administratíva, podpora tvorby projektov, získavanie zdrojov, práca s členmi aj s občanmi, organizovanie aktivít. Je nevyhnutný pre zabezpečenie realizácie stratégie, ale aj pre bežný chod partnerstva

10. Udržateľný sociálno - ekonomický rozvoj, spoločné investovanie prebieha v súčasnosti už ako spoločná cesta, ktorá vedie do budúcnosti.

Uvedené rozvojové fázy sú v texte sumarizované a každé dobré partnerstvo nimi musí prejsť v niektorej etape svojej existencie. Je však potrebné si uvedomiť, že v praxi sa často stávalo, že tieto jednotlivé fázy rozvoja partnerstva sa prelínali a nešli vždy v danom poradí. Posuny vždy záviseli od konkrétnej lokality a účastníkov rozvoja, ich hodnôt, inšpirácií a potrieb. Zásada je, že treba vždy brať všetky tieto faktory do úvahy a citlivo postupovať tak, aby sa nikto naozaj motivovaný v prospech rozvoja územia neodradil od ďalšej aktivity. Vyššie uvedený zoznam je naozaj len zoznamom toho, čo by v rozvoji partnerstva chýbať nemalo - poradie určí sám život.

Formalizácia miestnej akčnej skupiny a jej úloha v prístupe LEADER

Ak sa inštitúcie, skupiny a jednotlivci v komunite alebo mikroregióne rozhodli spolupracovať na rozvoji svojho regiónu a ak už prekonali predchádzajúce etapy vývoja, vybudovali si potrebnú dôveru medzi sebou a môžu sa nazvať partnerstvom. Je užitočné aby si vytvorili formálnu štruktúru s identifikačným číslom, účtom a registráciou.

Veľmi často sa však v tejto etape objavuje otázka: Akú právnu formu si vybrať? Pre vytvorenie partnerstva, v ktorom sa stretnú vyššie uvedené štyri typy partnerov je najvhodnejšia forma občianskeho združenia. O jeho založení hovorí zákon NR SR č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov v znení neskorších predpisov s registráciou na Ministerstve vnútra Slovenskej republiky. Tento zákon umožňuje spájanie právnických osôb s fyzickými a umožňuje vykonávať podnikateľské aktivity, z ktorých celý zisk bude využitý na financovanie pôvodných aktivít združenia. V slovenských podmienkach ide aj o právnu formu pre zakladanie miestnych akčných skupín, ktoré sú oprávnené čerpať prostriedky v rámci prístupu LEADER.

Neexistujú žiadne ďalšie bariéry pre takéto občianske združenie, ktoré by mu znemožňovali vytvoriť iné inštitúcie alebo firmy podporujúce jeho aktivity, ako neziskové organizácie, nadácie alebo podnikateľské subjekty podľa podnikateľského charakteru združenia alebo potreby daného regiónu a projektov, ktoré chce združenie uskutočňovať. Táto forma bola preto odporučená aj pre združenia v Nitrianskom kraji.

V rámci založenia združenia budú vytvorené orgány podľa vyššie uvedeného zákona. Každému musí byť jasné, že tieto orgány ako aj združenie majú kompetencie na tvorbu rozhodnutí v danej oblasti. Jednotliví partneri musia zobrať tento fakt na zreteľ a preniesť časť tvorby rozhodnutí na novo sformovanú štruktúru. Inými slovami, do života príde nový dobrovoľne vytvorený parlament s čiastočnými kompetenciami. Pokiaľ sa skupina chce uchádzať o dotáciu v rámci prístupu LEADER musí postupovať aj v súlade s Usmernením pre administráciou Osi 4 LEADER.

MAS sa skladá zo zástupcov inštitúcií alebo združení, prípadne fyzických osôb, ktoré patria do verejného, občianskeho a podnikateľského sektora. Jej členstvo musí byť otvorené, široké a viazané na územie, ktoré MAS definovala pre vedenie rozvojových procesov. Je dôležité aby všetky subjekty, ktoré majú význam pre rozvoj územia, záujem, autoritu, vplyv a financie pre rozvoj boli zapojené do aktivít priamo prostredníctvom členstva alebo nepriamo,

napríklad v pracovných skupinách ako poradcovia a pod. Všetky prijaté pravidlá a štruktúra musia zároveň zodpovedať základnému poslaniu miestnej akčnej skupiny – úsiliu podporovať a rozvíjať vysokú kvalitu života pre obyvateľov vidieckeho územia, ktoré si miestna akčná skupina definovala.

Zodpovednosti, ktoré si stanovili Miestne akčné skupiny v Nitrianskom kraji korešpondovali s úlohami, ktoré MAS ďalej rozpracovali v rámci stanov, organizačných poriadkov a ďalších pracovných dokumentov. Medzi úlohy MAS patrí koordinácia rozvoja územia, zostavenie stratégie rozvoja územia, monitoring a hodnotenie jej implementácie. V prípade úspechu v programe LEADER (MPSR) alebo „Nitriansky LEADER" (NSK) je MAS jeho priamym užívateľom a rozhoduje o prideľovaní dotácie v rámci výberu, hodnotenia a monitoringu projektov. Navrhuje, schvaľuje a kontroluje manažment MAS, vrátane manažéra území. Má na starosti ďalšie významné úlohy spojené s činnosťou a chodom MAS.

Tabuľka: Verejno – súkromné partnerstvá typu LEADER v Nitrianskom kraji

Názov vidieckeho mikroregiónu typu LEADER*	Rok zapojenia do projektu LEADER NSK financovaného z rozpočtu Nitrianskeho samosprávneho kraja **	Štatút MAS (udelený MPSR)	Rozloha v ha	Počet obcí	Počet obyv.	Sídlo
Občianske združenie Via Romanum	2006		15 955,6	6	13 972	Močenok
Regionálne združenie miest a obcí TEKOV	2006		184 643,0	48	37 763	Hronské Kľačany
Občianske združenie pre rozvoj mikroregiónu Požitavie - Širočina	2006	MAS	16 181,0	14	10 092	Veľké Vozokany
Združenie obcí Termál	2006		20 638,0	12	14 175	Podhájska
Dolnohronské rozvojové partnerstvo	2007	MAS	45 767,5	21	26 408	Želiezovce
MAS Združenie Dolný Žitný ostrov	2007		45 261,6	19	31 339	Klížska Nemá
Mikroregión TRIBEČSKO	2007		51 048,0	19	19 628	Topoľčianky
Združenie obcí a miest Hontiansko - Poipeľského regiónu (OZ Ipeľ - Hont)	2007		30 555,0	18	18 214	Šahy
Mikroregión okolo CEDRONU	2007		12 661,0	7	10 147	Mojmírovce
OZ Mikroregión Radošinka	2007	MAS	12 751,7	11	12 207	Nové Sady
Regionálne združenie Dolná Nitra o. z.	2008	MAS	11 027,0	11	12 329	Babindol
Združenie mikroregiónu SVORNOSŤ	2008	MAS	17 954,0	17	16 892	Chrabrany
MAS Spoločenstva obcí topoľčiansko-duchonského mikroregiónu (SOTDUM)	2009		14 666,7	12	11 746	Prašice

Zdroj: Odbor strategických činností Úradu NSK, 2010

* verejno - súkromné partnerstvá s právnou formou občianske združenie

** financovanie analýzy, mapovania územia a prípravy integrovaných stratégií

Integrované stratégie rozvoja územia miestnych akčných skupín

MAS Občianske združenie pre rozvoj mikroregiónu „Požitavie - Širočina"

Sídlo o. z.: Malé Vozokany
Web: www.ozpozitavie-sirocina.sk
Strategická priorita 1: Vidiecky cestovný ruch a rekreácia
Strategická priorita 2: Obnova obcí
Strategická priorita 3: Rozvoj partnerstva a spolupráce
Podporené projekty z rozpočtu NSK v roku 2009*:
„Rekonštrukcia a modernizácia prenosného javiska v obci

Vieska nad Žitavou“
Predpokladaný počet podporených projektov z rozpočtu NSK v roku 2010*: 7
* v zmysle Všeobecne záväzného nariadenia NSK číslo 3/2009

MAS Občianske združenie Dolnohronské rozvojové partnerstvo

Sídlo o. z.: Želiezovce
Web: www.drp.sk
Strategická priorita 1: Celoživotné vzdelávanie
Strategická priorita 2: Obytné a životné prostredie
Strategická priorita 3: Dostatok pracovných príležitostí
Podporené projekty z rozpočtu NSK v roku 2009*:
„Zmena existujúceho objektu športového klubu prestavbou a prístavbou, novostavba tenisového ihriska a multifunkčného ihriska“ (Hontianska Vrbica)
„Rekonštrukcia autobusových zastávok“ (Hronovce)
Predpokladaný počet podporených projektov z rozpočtu NSK v roku 2010*: 0
* v zmysle Všeobecne záväzného nariadenia NSK číslo 3/2009

MAS Združenie mikroregiónu SVORNOSŤ

Sídlo o. z.: Chrabrany
Web: www.mrsvornost.sk
Strategická priorita 1: Základná infraštruktúra a podnikateľské prostredie
Strategická priorita 2: Vidiecky cestovný ruch
Strategická priorita 3: Ochrana prírodného a kultúrneho dedičstva
Podporené projekty z rozpočtu NSK v roku 2009*:
„Architektonická štúdia“ - Výstavba detského ihriska v obci Čeľadince
„Architektonická štúdia“ - Amfiteáter Čermany – rekonštrukcia a modernizácia“
„Architektonická štúdia detského ihriska v obci Nitrianska Streda“
„Architektonická štúdia – rekonštrukcia a modernizácia autobusovej zastávky v centre obce Koniarovce“
„Architektonická štúdia“, Detské ihrisko pri Kultúrnom dome Krnča
„Rekonštrukcia autobusových zastávok v obci Oponice - architektonická štúdia“
Predpokladaný počet podporených projektov z rozpočtu NSK v roku 2010*: 10
* v zmysle Všeobecne záväzného nariadenia NSK číslo 3/2009

MAS Regionálne združenie Dolná Nitra o. z.

Sídlo o. z.: Babindol
Web: www.dolnanitra.sk
Strategická priorita 1: Obnova a rozvoj obcí
Strategická priorita 2: Rozvoj spolupráce a partnerstva

Strategická priorita 3: Ochrana životného prostredia
Podporené projekty z rozpočtu NSK v roku 2009*:
„Poradenské a konzultačné služby k projektu Rekonštrukcie budovy bývalého notariátu v obci Klasov“
„Poradenské a konzultačné služby pre projekt Rekonštrukcia obecného úradu, autobusové zastávky, ihrisko a detské ihrisko – obec Čechynce“
Predpokladaný počet podporených projektov z rozpočtu NSK v roku 2010*: 4
* v zmysle Všeobecne záväzného nariadenia NSK číslo 3/2009

MAS OZ Mikroregión RADOŠINKA

Sídlo o. z.: Nové Sady
Web: www.radosinka.sk
Strategická priorita 1: Miestna infraštruktúra a občianska vybavenosť
Strategická priorita 2: Ochrana životného prostredia
Strategická priorita 3: Mobilizácia a podpora ľudských zdrojov
Podporené projekty z rozpočtu NSK v roku 2009*:
„Chceme sa znovu stretávať“ (Malé Zálužie)
„Rastlinný materiál“ (Alekšince)
„Detské ihrisko“ (Alekšince)
Predpokladaný počet podporených projektov z rozpočtu NSK v roku 2010*: 2
* v zmysle Všeobecne záväzného nariadenia NSK číslo 3/2009

„Nitriansky LEADER“ - integrované stratégie miestneho rozvoja

Občianske združenie Via Romanum

Sídlo o. z.: Močenok
Web: www.viaromanum.sk
Strategická priorita 1: Zatraktívnenie rekreačného potenciálu
Strategická priorita 2: Skvalitnenie života miestnych obyvateľov budovaním infraštruktúry voľného času
Strategická priorita 3: Rozvoj spolupráce mikroregiónov na báze kultúrnej výmeny a prenosu know-how
Strategická priorita 4: Rozvoj kvality životného prostredia
Strategická priorita 5: Rozvoj služieb zdravotnej a sociálnej starostlivosti
Strategická priorita 6: Rozvoj malých a stredných podnikov
Podporené projekty z rozpočtu NSK v roku 2009*:
„Modernizácia miestneho rozhlasu v obci Dlhá nad Váhom“
„Rekonštrukcia a rozšírenie oddychovej zóny v kostolnom parku“ (Občianske združenie svätého Gorazda)

„Zelená oáza“ (Občianske združenie TRNKY pri ZŠ a MŠ v Trnovci nad Váhom)
„Rozšírenie verejného informačného systému v obci Trnovec nad Váhom, časť Horný Jatov“
„Parková úprava areálu školy“ (Rodičovské združenie pri ZŠ Horná Kráľová)
„Rekonštrukcia verejného rozhlasu v obci Horná Kráľová“
„Propagačný materiál o Via Romanum“ (Klub kresťanskej mládeže Močenok)
„Inovácia podpory tradícií“ (Rodičovské združenie pri Základnej škole v Močenku)
„Rekonštrukcia rozhlasovej ústredne a rozšírenie rozhlasového vedenia“ (Selice)
„Rozšírenie informačného systému v obci Močenok“
Predpokladaný počet podporených projektov z rozpočtu NSK v roku 2010*: 7
* v zmysle Všeobecne záväzného nariadenia Nitrianskeho samosprávneho kraja číslo 4/2009

Mikroregión okolo Cedronu

Sídlo o. z.: Mojmírovce
Web: www.mikroregioncedron.sk
Strategická priorita 1: Služby obyvateľstvu
Strategická priorita 2: Infraštruktúra voľného času
Podporené projekty z rozpočtu NSK v roku 2009*:
„Modernizácia verejného rozhlasu v obci Poľný Kesov“
„Informačné tabule“ (Štefanovičová)
„Oplotenie športového areálu“ (TJ Družstevník Veľká Dolina)
„Oplotenie viacúčelového ihriska“ (TJ Družstevník Svätoplukovo)
„Vytvorenie webovej stránky www.mikroregioncedron.sk pre Miestnu akčnú skupinu Mikroregión okolo Cedronu“
„Uvítacie tabule na vstupe do mikroregiónu CEDRON“
„Úprava verejného priestranstva v obci“ (Združenie pre rozvoj obce Rastislavice)
„Podpora kultúrneho a spoločenského života v obci“ (Poľovnícke združenie Štefanovičová)
„Spoločne za kultúrou a históriou našej obce“ (Iniciatíva občanov „LEADER nás baví“)
„Vydanie knižnej publikácie História obce Svätoplukovo“ (Iniciatíva občanov za rozvoj vidieckej spoločnosti a podpora tradícií)
„Mojmírovce - dopravné riešenie a informačný systém“
Predpokladaný počet podporených projektov z rozpočtu NSK v roku 2010*: 11
* v zmysle Všeobecne záväzného nariadenia NSK číslo 4/2009

Mikroregión TRÍBEČSKO

Sídlo o. z.: Topoľčianky
Web: www.tribecsko.eu
Strategická priorita 1: Rozvoj cestovného ruchu
Strategická priorita 2: Kvalita vidieckeho prostredia a krajiny
Strategická priorita 3: Budovanie moderných vedomostí a zručností
Podporené projekty z rozpočtu NSK v roku 2009*:
„Tríbečské informačné tabule“ (Jedľové Kostolany)
„Tríbečské informačné tabule“ (Žitavany)

„Tríbečské informačné tabule“ (Velčice)
„Tríbečské informačné tabule“ (Sľažany)
„Tríbečské informačné tabule“ (Beladice)
„Tríbečské vinárske slávnosti“ (Traditional club, o. z.)
Predpokladaný počet podporených projektov z rozpočtu NSK v roku 2010*: 16
* v zmysle Všeobecne záväzného nariadenia NSK číslo 4/2009

Miestna akčná skupina Združenia Dolný Žitný ostrov

Sídlo o. z.: Klížska Nemá
Web: www.maszdzo.biznisweb.sk
Strategická priorita 1: Vidiecky cestovný ruch
Strategická priorita 2: Občianska vybavenosť
Strategická priorita 3: Vidiecke morálne hodnoty
Strategická priorita 4: Zamestnanosť matiek s deťmi
Podporené projekty z rozpočtu NSK v roku 2009*:
„Tvorba a osadenie informačných tabúľ v obci Klížska Nemá“
„Tvorba a osadenie informačných tabúľ v obci Zlatná na ostrove“ (Občianske združenie Koczan Mór)
„Tvorba a osadenie informačných tabúľ v obci Číčov“
„Tvorba a osadenie informačných tabúľ v obci Veľké Kosihy“
„Tvorba a osadenie informačných tabúľ v obci Zemné“
Predpokladaný počet podporených projektov z rozpočtu NSK v roku 2010*: 8
* v zmysle Všeobecne záväzného nariadenia NSK číslo 4/2009

Miestna akčná skupina Spoločenstvo obcí topoľčiansko – duchonského mikroregiónu

Sídlo o. z.: Prašice
Web: www.massotdum.sk
Strategická priorita 1: Supraštruktúra cestovného ruchu
Strategická priorita 2: Aktivizácia detí a mládeže v rozvoji územia
Strategická priorita 3: Miestna infraštruktúra
Strategická priorita 4: Atraktívne prostredie obcí
Predpokladaný počet podporených projektov z rozpočtu NSK v roku 2010*: 11
* v zmysle Všeobecne záväzného nariadenia NSK číslo 4/2009

Občianske združenie Ipeľ – Hont

Sídlo o. z.: Plášťovce
Strategická priorita 1: Rozvoj miestneho hospodárstva
Strategická priorita 2: Rozvoj cestovného ruchu
Strategická priorita 3: Zvýšenie atraktivity regiónu, zlepšenie stavu základných služieb

Združenie obcí Termál

Termál

Sídlo o. z.: Podhájska
Strategická priorita 1: Podpora a rozvoj cestovného ruchu
Strategická priorita 2: Podpora malých a stredných podnikov
Strategická priorita 3: Rozvoj infraštruktúry

Združenia miest a obcí Tekov

Sídlo: Hronské Kľačany
Strategická priorita 1: Tvorba pracovných príležitostí priamo v obciach
Strategická priorita 2: Ochrana životného prostredia
Strategická priorita 3: Riešenie komunikačnej a drobnej infraštruktúry v obciach

Tekov

Metodický postup spracovania integrovanej stratégie rozvoja územia typu LEADER

Rozvojový program, **stratégia** je druhým dôležitým prvkom integrovaného a trvaloudržateľného rozvoja a nástrojom pre proces tvorby rozhodnutí a riadenia rozvojového procesu na akejkoľvek úrovni partnerstva, vrátane komunitného, mikroregionálneho alebo územného rozvoja.

Drží sa logiky programovania platnej vo všeobecnosti. Prístup k programovaniu na miestnej úrovni (vrátane prístupu LEADER) sa však líši v prístupe a postupe. V prvom rade treba mať na pamäti fakt, že prístup k rozvojovému programu musí byť čo najjednoduchší, aby aj ľudia s rôznym vzdelaním, skúsenosťami a postavením porozumeli danému procesu. Aj z tohto dôvodu sa v Nitrianskom kraji pristupovalo k tvorbe stratégií **najefektívnejším interaktívnym prístupom,** ktorý obsahoval neustálu komunikáciu medzi miestnymi ľuďmi, tvoriacim sa partnerstvom, metodikom, vonkajšími expertmi a miestnymi manažérmi rozvoja. Ak hovoríme o interaktívnom programovaní a plánovaní máme na mysli postup tvorby programu a plánu, pri ktorom odborníci (metodik a experti) s nositeľmi a realizátormi programu spoločne prechádzajú jednotlivými jeho fázami. Nadradenosť odborníkov je vylúčená, ide o vzájomné partnerstvo.

Interaktívne programovanie a plánovanie v rozvoji vidieka tiež znamená, že vnútorná informácia o obci alebo území (to čo vedia miestni ľudia o mikroregióne) je rovnocenná s informáciou vonkajšou (to čo vedia odborníci o rámcových podmienkach prípadne o iných mikroregionóch) a jedine interakcia týchto informácií je zárukou objektivity a efektívnosti pri zostavovaní programu za súčasného prevzatia zodpovednosti za realizáciu programu a plánu miestnymi ľuďmi. Bez interaktívneho postupu nemožno očakávať, že hlavní aktéri programu preberú zodpovednosť za jeho realizáciu.

Pri interaktívnom programovaní a plánovaní v Nitrianskom kraji sa použila široká škála prostriedkov animácie, facilitácie a množstvo interaktívnych nástrojov, ktoré uľahčili zostavenie zrozumiteľného, transparentného a flexibilného rozvojového programu v spolupráci s občanmi. Proces môže byť ilustrovaný aj nasledovne:

Takýto prístup sa vyznačuje nasledovnými charakteristikami:

- všetky rozhodnutia a celý postup prípravy stratégie sa pripravuje so zástupcami miestnych inštitúcií, združení, skupín a iniciatívnymi jednotlivcami (na začiatku komunikácie sa uplatňuje vždy zásada „biely papier“, t. j. nič nie je dopredu pripravené facilitátormi alebo expertmi zvonku, ak sa proces deje s pomocou flipchartu, ten sa stavia pred ľudí prázdny),
- metodika a experti neprinášajú riešenia, iba uľahčujú = facilitujú ich zrod a nedominujú v procese a zároveň skúsenosti z iných území a vytvárajú externé informačné zázemie,
- miestni ľudia a ich zástupcovia sú vždy experti pre vlastné územie,
- metodik a experti fungujú viac ako facilitátori a často ako animátori procesu ako priami tvorcovia rozvoja,
- metodika a experti zotrvávajú v území pomerne dlhodobo a to aj počas realizácie stratégie, často až po záverečné hodnotenie implementácie stratégie.

Napriek úspešnosti interaktívneho postupu je nutné si uvedomiť aj riziká, ktoré sú s ním spojené, napríklad:

- **Priveľké očakávania** – entuziazmus v prípade interaktívneho plánovania rastie rýchlejšie ako pri iných metódach. Rizikom je ak očakávania miestnych ľudí vo fáze plánovania nie sú podporené vo fáze realizácie.
- **Dominancia vonkajších odborníkov -** niektoré národné a medzinárodné agentúry hlavne ak sú zároveň aj donormi, majú tendenciu dominovať v plánovacom procese. Tomuto sa dá vyhnúť, ak sú vonkajší konzultanti ochotní nechať rozhodovať miestnych ľudí na základe vonkajších a miestnych informácií a proces iba animovať - facilitovať.
- **Odhalenie chýb, alebo potreby zmeny** – v prípade, že plánovanie sa robí v oblastiach, kde už boli predtým organizované rozvojové aktivity, môže dôjsť k odhaleniu negatívnych dopadov, chýb alebo potreby zmeny, čo môže postaviť do ťažkej pozície niekoho, kto chce odstrániť rozhodnutia, ktoré v predchádzajúcom období urobil niekto iný. Otvorenosť a stála komunikácia s miestnymi ľuďmi je vtedy veľmi významná.
- **Odhalenie ilegálnych aktivít** – v niektorých prípadoch môže dôjsť aj k odhaleniu ilegálnych aktivít (prenajímanie ubytovacích kapacít na čierno). V tomto prípade informácie nesmú byť zneužité proti miestnym ľuďom, ktorí spolupracujú na interaktívnom plánovaní. Situáciu treba využiť a začať dialóg, ktorý bude smerovať k vyriešeniu problému a k jeho legalizácii.
- **Možnosť vzniku konfliktov** – v niektorých prípadoch sa namiesto konsenzu medzi

zúčastnenými stranami objaví konflikt (silnejšia strana sa snaží potlačiť slabšiu). V tomto prípade treba pristúpiť k procesu vyjednávania a riešenia konfliktov.

V interaktívnom prístupe sa veľmi často používajú metódy zvané **animácia** a **facilitácia.** Animácia je metóda, ktorá obsahuje množstvo interaktívnych nástrojov pre komunikáciu s miestnymi ľuďmi umožňujúcimi im rýchlo a správne pochopiť zákonitosti a kroky, ktoré musia nevyhnutne spraviť a tiež prevziať vlastníctvo nad tým, čo robia. Animačnými nástrojmi sú napríklad plagáty, web stránka, flipchart, fixy ale aj digitálna technika, používanie farieb a vzorov v premyslenom slede s cieľom podporiť ďalší proces, ktorý sa volá **facilitácia,** t. j. uľahčovanie procesu prostredníctvom stáleho zapájania všetkých zúčastnených**.** Ak odborník proces facilituje, ani jedna myšlienka nie je zamietnutá, naopak – premýšľanie (búrka mozgov = brainstorming) sa priamo podnecuje. Všetko sa zaznamenáva spoločne a spoločne sa tvoria aj rozhodnutia. **Facilitátor** je pritom osoba, ktorá proces programovania a plánovania **uľahčuje,** sám sa správa nenápadne a svoje názory nevyslovuje. Proces riadi prostredníctvom starostlivo premyslených kľúčových otázok, ktoré vhodne dopĺňa ďalšími v priebehu procesu. Tým zabezpečuje hladký a nekonfliktný priebeh procesu, moderuje plánovacie stretnutia tak, aby dobre napredovali podľa programu, aby splnili svoj účel, dospeli ku konkrétnym výstupom a aby sa všetci zúčastnení zapájali. Otázkami pritom usmerňuje diskusiu a celý priebeh stretnutí tak, aby sa neodbiehalo od témy. Predpokladom dobrého facilitátora sú prirodzené schopnosti v oblasti komunikácie a organizácie, ale aj vedomosti a znalosti uplatňovaných a vhodných metód práce a techník počas programovania. Je znalcom toho, ako programovať a je „spojkou" medzi vnútornými ale aj vonkajšími účastníkmi procesu.

Facilitátori v rozvoji vidieka by mali mať potrebné znalosti, aspoň všeobecné zručnosti alebo blízke kontakty s odborníkmi v nasledovných oblastiach: územné plánovanie, krajinné plánovanie, miestny rozvoj, komunikácia, rozvoj nehnuteľnosti, investície, sociológia, psychológia, architektúra, ekológia, životné prostredie, manažment a rozhodovanie o veciach verejných, ekonómia, financie, cestovný ruch, marketing, právo, novinárstvo a práca s médiami.

Od facilitátora sa očakávajú nasledovné osobnostné predpoklady a schopnosti: schopnosť organizovať podujatia, schopnosť počúvať, analyzovať problémy a syntetizovať, práca s počítačom a internetom, jazykové znalosti, vyrovnanosť, príjemné vystupovanie, schopnosť spolupracovať a komunikovať s ľuďmi, vytvárať siete.

Príprava stratégií a budovanie miestnych akčných skupín v Nitrianskom kraji si vyžadovala uvedené zručnosti a skúsených ľudí, ktorí boli facilitátormi a zároveň aj odborníkmi v danej oblasti.

Postup zostavenia stratégie rozvoja územia použitý pri príprave pre prístup LEADER v Nitrianskom kraji

Pri zostavovaní integrovaných stratégií rozvoja územia sa v Nitrianskom kraji postupovalo nasledovne:

- zostavenie vízie – predstavy o budúcej podobe jednotlivých obcí ako aj celého územia miestnej akčnej skupiny,
- mapovanie / audit zdrojov - zber presných údajov na úrovni obcí a celého územia a ich spracovanie do tabuliek a grafov, popis situácie,
- zostavenie SWOT analýzy na úrovni jednotlivých obcí ako aj celého územia,
- identifikácia kľúčových problémov a potrieb celého územia prostredníctvom

metódy problémovej analýzy,

- stanovenie prioritných oblastí rozvoja – strategických priorít a strategického / dlhodobého cieľa pre celé územie ako míľnika na ceste k vízii, ktorý bude možné dosiahnuť ak sa bude investovať do vybraných priorít,
- stanovenie špecifických cieľov, ktorých dosiahnutím sa naplnia priority,
- stanovenie konkrétnych opatrení a aktivít, podporou ktorých sa dosiahnu špecifické a následne aj strategický cieľ,
- stanovenie podmienok, za akých sa opatrenia a aktivity budú využívať,
- zostavenie monitorovacieho a hodnotiaceho rámca.

Vízia – budúcnosť vidieckej komunity alebo mikroregiónu

Na začiatku rozvojového programu v Nitrianskom kraji bola v skupinách sformulovaná vízia, alebo predstava, myšlienka ako majú obce a celé územie vyzerať o 15 až 20 rokov.

Vízia nemusí byť presne založená na úplnej znalosti prostredia, ale skôr by mala vyjadrovať sny a túžby obyvateľov s ohľadom na ich budúcnosť a jej rôznych aspektov – pracovné príležitosti, bývanie, životné prostredie, možnosti spoločenského života a oddychu. Je preto dosť subjektívnym vyjadrením predstavy o budúcej želanej podobe územia.

Každý občan má takúto víziu a každý člen prichádza do partnerstva so svojou víziou. Bolo dôležité, aby sa vízia naformulovala spoločne, aby sa s ňou každý stotožnil. Takto sa vízia stala prostriedkom na začatie spoločnej tvorby rozhodnutí a komunikačného procesu v rámci partnerstva. Na základe skúseností z procesu tvorby stratégií v Nitrianskom kraji bolo naozaj užitočné zostaviť víziu najskôr na úrovni každej jednotlivej obce a potom spoločne za celé územie. To umožnilo široké zjednotenie uvedenej predstavy.

Mapovanie, audit zdrojov

Keď sa zástupcovia územia dohodli na spoločnej vízii o budúcnosti, začalo sa systematické hľadanie (mapovanie) zdrojov dostupných v území, ktoré by pomohli ju postupne naplniť s cieľom získať čo najlepší obraz o spoločenskom, fyzickom a ekonomickom charaktere oblasti. Presnosť mapovania zdrojov je nevyhnutným predpokladom pre vytvorenie SWOT analýzy a pre správne rozhodnutia v strategickej časti programovacieho procesu. Mapovanie má zároveň priniesť aj obraz dynamiky rozvoja a informáciu o rozvojových trendoch za posledných 10 rokov. Skutočnosti sa zisťovali v týchto oblastiach života územia:

Ľudské, spoločenské, kultúrne a historické zdroje: demografické charakteristiky, vzdelanie, vierovyznanie, inštitúcie, ich aktivity, kultúrne, historické zdroje, sociálne skupiny, ich vzájomné vzťahy, postavenie minorít, národnosti a etnické skupiny, názory a problémy obyvateľov.	**Materiálne zdroje:** bytový a domový fond, technická a komunikačná infrastruktura, kultúrne a historické pamätky, infraštruktúra voľného času, spoločenské zariadenia, nevyužité budovy, majetok obcí.
Prírodné zdroje: využitie územia, kvalita pôdy, vysporiadanie vlastníckych vzťahov, lesy, kvalita, vlastnícke vzťahy, voda, rozsah, kvalita, chránené oblasti a NATURA 2000, nitrátová smernica, kvalita zložiek životného prostredia.	**Ekonomické zdroje:** ekonomické sektory, počet subjektov, podiel na hrubom obrate, podnikateľská sféra, zaměstnanosť, nezamestnanosť, využitie zdrojov, finančný sektor, priemyselné parky, inkubátory, služby.

SWOT analýza - analýza silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození

Mapovanie zdrojov je základom analýzy silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození – SWOT analýzy, ktorá pomáha pochopiť informácie o území a pozrieť sa na ne z pohľadu súčasnosti i budúceho rozvoja. Tu je potrebné vysvetliť, že tradičná SWOT analýza, ktorej metóda vznikla v podnikovom manažmente (podnik ako relatívne uzavretý systém) sa nedala dosť dobre použiť na otvorený systém, akým boli územia budúcich miestnych akčných skupín v Nitrianskom kraji. Preto sa odporučilo použiť „**otvorenú SWOT analýzu",** ktorej opis prinášame, a ktorá viac vyhovovala logike procesov v tomto systéme**.** Pre lepšie pochopenie môžeme túto analýzu rozdeliť do dvoch častí:

- analýza silných a slabých stránok;
- analýza príležitostí a ohrození;

Analýza silných a slabých stránok

Táto analýza monitoruje **súčasný stav** komunity alebo mikroregiónu na základe auditu zdrojov. Ohodnocuje to, čo je v oblasti dostupné, či už negatívne alebo pozitívne. Zároveň berie na zreteľ fakt, že to čo je negatívne v súčasnosti nemusí byť negatívom aj v budúcnosti a naopak. Inými slovami, táto analýza načrtáva **statický** obraz súčasnej situácie.

Analýza príležitostí a možných ohrození

Koncentruje sa na rozvoj mikroregiónu z **pohľadu budúcnosti** a hľadá možnosti. Ide teda o **dynamický obraz** súčasnej situácie. Opäť jej základom je audit zdrojov, ale aj analýza silných a slabých stránok. Je to druh syntézy pôvodnej informácie pre tvorbu rozhodnutí o tom, čo zo súčasného stavu predstavuje rozvojovú príležitosť z pohľadu budúcnosti, na čom možno stavať a ktoré riziká treba zobrať do úvahy. Je to posledný krok pred konečným rozhodnutím o rozvojových prioritách.

Pred interaktívnym zostavením SWOT analýzy je potrebné verejne prijateľnou formou informovať zúčastnených so zistenými poznatkami z auditu (vhodnou prezentáciou prostredníctvom grafov, fotografií, filmov). V rámci procesu tvorby rozhodnutí v časti "príležitosti" SWOT analýzy je nevyhnutné zobrať na zreteľ všetky ekonomické, spoločenské a kultúrne príležitosti rozvoja. Pre ekonomické príležitosti by sa mala vytvoriť mimoriadna kapitola, ktorá by sa mala stať základom pre rozvojový proces celého programovania, pretože je východiskovým bodom pre ostatné oblasti. Je nevyhnutné rozpoznať každú ekonomickú príležitosť (ale tiež spoločenskú, kultúrnu a environmentálnu) z pohľadu zdrojov, vstupov (máme dostatok vlastných alebo externých zdrojov?) a na druhej strane z pohľadu trhov, výstupov (existuje dopyt po takejto priorite? Kúpi niekto takýto produkt?).

O každej konkrétnej príležitosti musí byť uvažované z pohľadu možných vnútorných a vonkajších ohrození. Musí sa určiť ich rozsah a eventuálna možnosť ovplyvniť ich (spravidla ohrozenia zvonka ako legislatíva, nedostatok finančných zdrojov a pod.). Je nevyhnutné správne ohodnotiť aj rôznorodosť miestnych rizík ako apatia ľudí, miestne dane a stanoviť, či ide o ohrozenie, ktoré sa len ťažko dá odstrániť, alebo skôr slabú stránku, ktorú je možné korigovať.

Analýza problémov

Pokiaľ SWOT analýza brala do úvahy celé územie, analýza problémov vo svojej konečnej fáze upozornila na kľúčové problémy z nej vyplývajúce, pred ktorými stáli územia

budúcich MAS aj v Nitrianskom kraji.

Pre identifikáciu problémov, ich príčin a riešení sa použili tieto techniky: **koncepčná mapa, sito miestnej akčnej skupiny, matrica problémov a analýza nákladov a úžitkov.**

V interaktívnom prístupe sa osvedčila Matrica problémov, ktorá sa zdá najjednoduchším a najzrozumiteľnejším postupom identifikácie kľúčových problémov v spolupráci s miestnymi obyvateľmi.

Stanovenie strategíckých cieľov, strategických priorít rozvoja a konkrétnych cieľov

Ďalším krokom tvorby stratégie bolo stanovenie strategických priorít a to preklopením identifikovaných kľúčových problémov. Následne bol formulovaný strategický cieľ, teda míľnik, ktorý sa najpravdepodobnejšie dosiahne, ak sa bude investovať do vybraných strategických priorít a ktorý je zároveň prepojený s víziou územia. Strategický cieľ je jednoduchým vyjadrením toho, čo sa realisticky dá dosiahnuť v určenom časovom horizonte a je dostatočne merateľné.

Následne, v každej rozvojovej priorite sa stanovili špecifické ciele, t. j. merateľné čiastkové míľniky, ktoré je potrebné a zároveň reálne dosiahnuť v danom čase aby sa naplnil strategický cieľ. Ciele a priority je možné zhrnúť v tabuľke, v ktorej je jasne vidieť ich logiku intervencie aj v nadväznosti na opatrenia.

Strategický cieľ (rok ukončenia intervencie / zásahu)			
Startegické / rozvojové priority			
Špecifické ciele (rok ukončenia intervencie) – pre každý cieľ samostatný stĺpec			
Cieľ /e	**Cieľ /e**	**Cieľ /e**	**Cieľ /e**
Opatrenia (priradené k jednotlivým cieľom) **Aktivity podľa opatrení**			

Akčné a finančné plánovanie

Akčné plánovanie zahŕňa rozhodnutie o tom, aké konkrétne opatrenia a oprávnené aktivity sa budú podporovať v rámci jednotlivých priorít a špecifických cieľov. Akčný plán má byť:

- ***reálny*** (má naplánované reálne podporované opatrenia a aktivity, ktoré sa majú realizovať aby sa ciele reálne naplnili),
- ***konkrétny*** (pripravený na konkrétne obdobie realizácie stratégie, v rámci ktorej sa budú podporovať veľmi konkrétne projekty),
- ***flexibilný*** (Akčný plán nie je nemenný. Musí byť možné ho dopĺňať, prispôsobovať opatrenia aj oprávnené aktivity. Musí byť transparentný, verejne prístupný, publikovaný vo všeobecne dostupných médiách, kde môžu členovia MAS kontrolovať jeho plnenie alebo dopĺňať pod vplyvom rôznych objektívnych a subjektívnych zmien. Zároveň každú zmenu treba starostlivo zvážiť, pričom je potrebné zachovať pocit vlastníctva a zodpovednosť za realizáciu projektov),
- ***vyjadruje spoločný postup*** (zúčastnené strany vyjadrujú spoločný postup, zdieľanie zodpovednosti, informácií a finančných prostriedkov veľmi prehľadným spôsobom),

- ***transparentný*** (plán musí byť otvorený pre každého občana, ktorého sa týka, nielen pre úzku skupinu členov MAS. Mal by byť viditeľne umiestnený na verejne prístupnom mieste alebo známy prostredníctvom miestnych médií. Vhodné je zabezpečiť komunikáciu s plánom, napr. prostredníctvom komunikačného centra, aby všetci záujemcovia mohli mať otázky, pripomienky, návrhy. Všetky tieto zmeny je potrebné riadne zaznamenať a zverejniť),
- ***monitorovateľný a hodnotiteľný*** (monitorovanie základných ukazovateľov a ich kvalitatívnych a kvantitatívnych znakov je základná podmienka plánu a jeho projektov. Po čase je nutné merať a hodnotiť dosah plánu na dané územie so zameraním na jeho rozvoj, stagnáciu, prípadne úpadok. Je možné merať aj zmeny oproti stavu, keby plán nefungoval, nebol by realizovaný, aký by bol stav).

V podpore budovania kapacít pre prístup LEADER v rámci Nitrianskeho kraja sa pritom uvažovalo s programovým balíkom, teda akčný plán sa zostavoval zo zreteľom na globálny grant, ktorý mohla MAS získať, ak by bola vybraná v rámci osi 4 Programu rozvoja vidieka SR.

Zároveň existovala možnosť čerpať prostriedky z rozpočtu Nitrianskeho samosprávneho kraja a zahrnúť do integrovanej stratégie aj iné zdroje, ako napríklad prostriedky štrukturálnych fondov Európskej únie implementované prostredníctvom operačných programov, štátne fondy, prostriedky súkromných nadácií, financie obcí, miestnych podnikateľov príspevky a iné.

Akčný plán sa teda zostavoval podľa pokynov Usmernenia pre administráciu osi 4 – LEADER a obsahoval nasledovné informácie samostatne pre každé opatrenie zvlášť: definovanie špecifického cieľa, opatrení, podporovaných aktivít, zostavenie štruktúry opatrení (aktivity, žiadatelia, počet podporených žiadateľov, rozpočet oprávnených nákladov, celkový objem finančných prostriedkov, výška spolufinancovania).

Na akčný plán organicky nadväzoval finančný plán, ktorý bolo potrebné premyslieť v nasledovných krokoch:

- odhad objemu potrebných financií na každé opatrenie zvlášť podľa povahy opatrenia a podporených aktivít, oprávneného žiadateľa, ich predpokladaného počtu a vôľu investovať,
- identifikovanie potreby v území podľa počtu projektov, ktoré je v území potrebné podporiť, priemerný celkový rozpočet projektu, z toho rozpočet oprávnených nákladov na jeden projekt, výšku spolufinancovania žiadateľom, z toho celkovú sumu všetkých podporených projektov a celkovú sumu oprávnených nákladov všetkých podporených projektov,
- tento postup sa zopakuje pre všetky opatrenia zvlášť a následne sa korigujú čiastky medzi opatreniami tak, aby celková výška dotácie bola dodržaná.

Cieľ	Opatrenie	Počet podpor. projektov	Priemer. rozpočet proj. – oprávnené náklady	Spoluf. užívateľom v %	**Finančná tabuľka v EUR – opráv. náklady**			
					Verejné zdroje PRV SR opr. náklady (os 4)	Spolu-financovanie VÚC opr. náklady	Spolu-financovanie konečným prijímateľom opr. náklady	Celkový rozpočet, opr. náklady

Ako majú miestne akčné skupiny pristupovať k hodnoteniu plnenia integrovaných stratégií rozvoja územia v prístupe LEADER

Významnou zložkou programovania a plánovania je proces monitorovania a hodnotenia stratégie v priebehu jej implementácie. Miestne akčné skupiny môžu žiadať o aktualizáciu stratégie, pritom tomuto procesu by malo predchádzať hodnotenie dosahovania cieľov stratégie.

V Nitrianskom kraji zatiaľ tri vybrané miestne akčné skupiny už absolvovali tento proces ako hostiteľské organizácie prípadovej štúdie v rámci Medzinárodného štúdia pre rozvoj vidieka, ktoré zabezpečuje pre konzorcium európskych univerzít Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. V ďalšej časti tejto príručky preto v stručnosti popíšeme postup ako sa pripravovala táto časť v rámci integrovaných stratégií a ako si MAS môže v procese samohodnotenia sama preveriť, či postupuje v zmysle plánovaných cieľov pri implementácii svojej stratégie.

Monitorovanie je priebežná aktivita, ktorá trvá počas realizácie stratégie, vykonáva sa v pravidelných a krátkych časových intervaloch a umožňuje na základe vopred stanovených indikátorov - ukazovateľov sledovať výstupy, na základe vložených vstupov (napr. za určitý objem financií priamy nákup istého počtu strojov, počtu lôžok v ubytovacích zariadeniach a pod.).

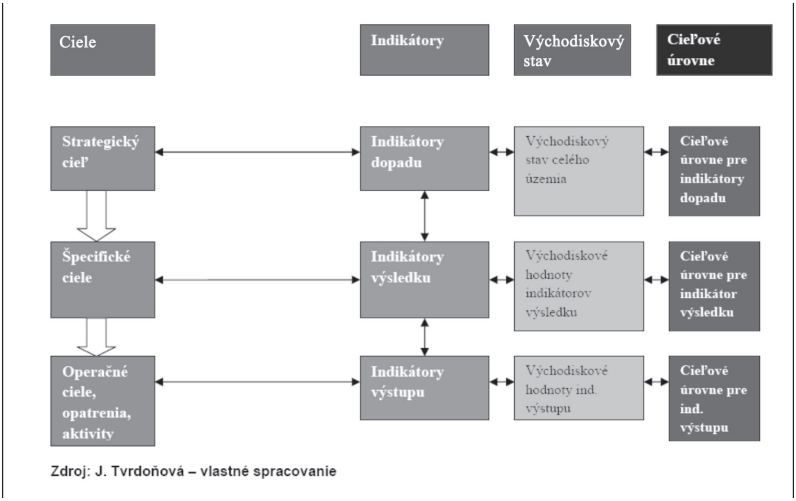
Hodnotenie je aktivita, ktorá sa realizuje vo vopred stanovených dlhších časových intervaloch - najčastejšie na začiatku, v strede a na konci realizácie stratégie a má za cieľ zistiť, či plánovaná a realizovaná intervencia (zásah) bude mať (začiatok stratégie – ex-ante), má (v strede realizácie – mid-term) alebo mal (po skončení realizácie stratégie – ex-post) želaný účinok a efekt. Výnimočne je možné využiť aj ďalšie fázy hodnotenia, ako druhotné strednodobé hodnotenie v prípade, že počas prvého strednodobého hodnotenia nie je ešte dostatok údajov o dopade, alebo výsledkoch programu.

Hodnotenie sa realizuje pomocou súboru indikátorov - ukazovateľov výsledku a výstupu oproti východiskovému stavu v počiatočnom čase realizácie stratégie, hodnotách uvedených ukazovateľov v tomto čase a s ohľadom na ostatné zásahy, ktoré sa realizujú mimo stratégie. Cieľom hodnotenia je vždy zistiť do akej miery sa udiala zmena vďaka prostriedkom danej stratégie oproti začiatočnému stavu, v období kedy sa stratégia len začala realizovať. Hodnotenie si môže Miestna akčná skupina vykonávať aj sama pokiaľ dokáže vytvárať a prijímať dostatočne objektívne stanoviská. Skutočne nezávislé hodnotenia by sa v každom prípade malo vykonať externým hodnotiteľom. Napriek tomu je možné odporučiť, aby členovia Miestnej akčnej skupiny z vlastného záujmu priebežne hodnotili implementáciu stratégie a učili sa tak preberať zodpovednosť za finančné aj iné zdroje určené pre naplnenie jej cieľov.

Pre uľahčenie sebahodnotenia alebo práce nezávislých hodnotiteľov ako aj pre získanie pravdivých a nezávislých odpovedí je potrebné, aby zostavovatelia stratégie pripravili už na začiatku implementácie alebo ešte v procese programovania monitorovací a hodnotiaci rámec, ako nevyhnutnú súčasť každej stratégie. Tento je potom základným podkladom a poskytuje príležitosť odpovedať na otázky, ktoré sa pýtajú členovia MAS - zostavovatelia stratégie počas celého obdobia implementácie stratégie.

Postup pri zostavovaní hodnotiaceho a monitorovacieho rámca

Ako už bolo vyššie uvedené, počas programovacej fázy je potrebné zhotoviť monitorovací a hodnotiaci rámec stratégie a podľa neho vykonať ex-ante hodnotenie pred začiatkom intervencie. V tejto fáze je zodpovedanie hodnotiacich otázok v podobe predpokladov, za ktorých sa intervencia udeje v želanej podobe a pomôže dosiahnuť želanú zmenu. Ex-ante fáza má aj ďalší význam, umožňuje vykonať zmeny v stratégii ešte pred jeho začatím v prospech eliminácie známych rizík, ale aj v prospech správneho použitia plánovaných verejných zdrojov. Celkový obraz zostavenia hodnotiaceho a monitorovacieho rámca vyjadruje obrázok.



Zdroj: J. Tvrdoňová – vlastné spracovanie

Vyššie uvedený obrázok možno popísať nasledovne:

- **hierarchia cieľov** intervencie sa na obrázku nachádza úplne vľavo – začína strategickým cieľom stratégie, pokračuje cez špecifické ciele priorít a končí operačnými cieľmi opatrení,
- **ukazovatele –** k hierarchii cieľov je nevyhnutné priradiť hierachiu indikátorov – merných jednotiek alebo nástrojov na meranie zmein na úrovni jednotlivých cieľov. Ich výber a vhodná kombinácia, je mimoriadne dôležitá hlavne na úrovni výsledkov a dopadov, kde vhodná kombinácia indikátorov vyjadruje kvalitu zmeny,
- **východiskový stav -** sú hodnoty vybraných indikátorov vo vzťahu k cieľom v stave začiatku intervencie stratégie. Popis situácie alebo situačná analýza je vždy širšia ako vybrané indikátory a ich východiskové hodnoty, a vo svojom rozsahu umožňuje merať efekty intervencie v konkrétnej situácii na vidieku. Pre monitorovací a hodnotiaci rámec využívame hlavne východiskové hodnoty už stanovených indikátorov vo vzťahu k hierarchii cieľov stratégie,
- **cieľové úrovne (benchmarks)** – sú cieľové hodnoty vybraných indikátorov monitorovacieho a hodnotiaceho rámca, stanovené v súlade so želanou zmenou, predstavujú plánované konečné hodnoty, ktoré sú zrkadlom hodnotenia. Skutočne

dosiahnuté hodnoty indikátorov sa porovnávajú s plánovanými konečnými hodnotami, ako aj s východiskovou situáciou. Priveľký odklon od cieľových hodnôt (kladný alebo záporný) je predmetom hodnotenia.

Hodnotiaci rámec

Pre úroveň strategických cieľov sa počíta s hodnotením dopadu zásahu / intervencie a z tohto dôvodu je potrebné:

- zostavenie indikátorov dopadu v súlade s cieľmi a ich úrovňou. Napr.: pre kvalitu života sú indikátory dopadu 1) príjem domácností, 2) priemerná mzda v odvetví, 3) stupeň vzdelania, 4) podiel EAO na celkovej populácii alebo podiel zamestnaných v obci a regióne na celkovej zamestnanosti, 5) vek bytového fondu, 6) podiel vybavenosti domácností a pod. Vybrať maximálne 5 kľúčových indikátorov na každú otázku, ktoré najlepšie vystihnú situáciu,
- definovanie cieľových úrovní pre jednotlivé kľúčové indikátory v porovnaní so súčasným stavom (východiskový stav).

Pre úroveň špecifických cieľov sa počíta s hodnotením výsledkov a tu je potrebné:

- zostavenie špecifických hodnotiacich otázok (v počte 2 - 3 pre každý cieľ). Napr.: Do akej miery sa zvýšil počet pracovných miest v mikroregióne vďaka programu,
- zostavenie indikátorov výsledku v súlade s otázkou. Napr.: pre pracovné miesta sú indikátory výsledku 1) počet novovytvorených pracovných miest, 2) počet udržaných pracovných miest, 3) počet novozaložených malých a stredných podnikov, 4) počet podnikov, ktoré rozšírili alebo inovovali svoje aktivity a pod. Vybrať maximálne 5 kľúčových indikátorov, ktoré najlepšie vystihnú situáciu,
- definovanie cieľových úrovní pre jednotlivé kľúčové indikátory v porovnaní so súčasným stavom (východiskový stav).

Tabuľka: Hodnotiaci rámec pre strategický cieľ a špecifické ciele

Hodnotiaca otázka	Indikátory výsledku	Cieľová úroveň	Východiskový stav	Dosiahnutá úroveň
Do akej miery..... vďaka stratégii				

Zdroj: J. Tvrdoňová – vlastné spracovanie

Monitorovací rámec

Pre úroveň opatrení sa počíta so sledovaním výstupov na základe stanovených vstupov a tu je potrebné:

- zostavenie súboru indikátorov vstupov (finančných, fyzických). Napr.: 1) Objem finančných prostriedkov v opatrení, 2) Počet odpracovaných hodín,
- zostavenie súboru indikátorov výstupov (fyzických, environmentálnych). Napr.: 1) Počet nových lôžok, 2) Počet rekonštruovaných lôžok, 3) Počet podnikov spĺňajúcich HCCP štandardy a pod. 4) Počet domácností napojených na kvalitnú pitnú vodu a pod.

Tabuľka: Monitorovací rámec

Vstupy		**Opatrenie / oprávnené aktivity**	**Výstupy**			
Indikátor	Hodnota indikátora		Indikátory	Cieľové roviny	Východiskový stav	Dosiahnutý stav
Objem finančných zdrojov opatrenia						

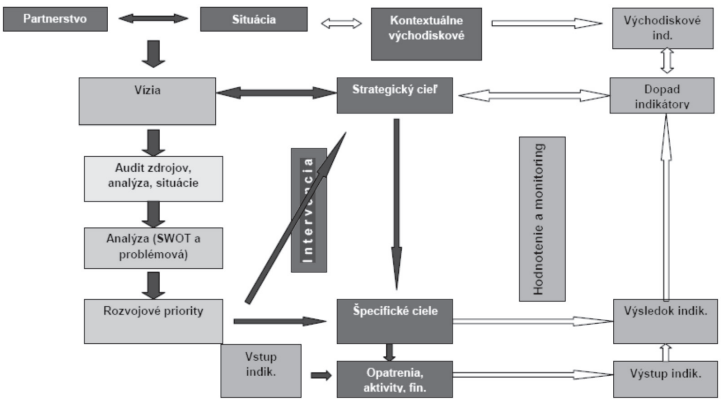
Zdroj: J. Tvrdoňová – vlastné spracovanie

Komplexný rámec logiky programu vrátane hodnotenia

Za normálnych okolností je hodnotenie a monitoring neoddeliteľná súčasť procesu programovania a implementácie. Aj z tohto dôvodu je potrebné mať jasno, ako sme si naše ciele, opatrenia, aktivity a následne aj projekty vlastne naplánovali.

Postavenie hodnotiacich rámcov hneď na začiatku, ešte pred začiatkom intervencie nám umožní odhaliť prípadné chyby v zostavení stratégie predtým, než začneme čokolvek robiť a prípadne ich aj napraviť. Následne nám tento rámec pomôže sledovať celkový postup a to čo sa deje v priebehu implementácie a uskutočňovať nápravu za pochodu. V závere implementácie nám rámec umožní pomerne rýchlo odpovedať na otázky hodnotenia ex-post.

Aby sa tvorcovia vyhli takejto situácii, odporúča sa zakomponovať monitorovací a hodnotiaci rámec do logiky stratégie v čase jej tvorby. Celkovú logiku programovacieho procesu potom možno vyjadriť graficky nasledovne:



Vyššie uvedený obrázok možno popísať v logike programovania, monitorovania a a hodnotenia napokon ešte raz nasledovne:

- stratégia sa týka určitého územia, v ktorom ju pripravuje partnerstvo ako nástroj

jeho spravovania a ako manažérsky nástroj,

- partnerstvo má víziu o území, t. j. predstavu o jeho konečnej ideálnej podobe v budúcnosti,
- situačná analýza dá partnerstvu informácie o súčasnej výbave - zdrojoch územia pre naplnenie vízie,
- SWOT analýza informuje o tom, čo sa momentálne považuje za slabú / silnú stránku, prípadne čo môže byť príležitosť / ohrozenie rozvoja územia v budúcnosti,
- problémová analýza koncentruje pozornosť na kľúčové problémové oblasti, na ktoré je potrebné zamerať pozornosť v strednodobom časovom horizonte (do ktorých treba investovať čas, financie, ľudské, materiálne a prírodné zdroje), strategické rozvojové oblasti. Investície musia byť efektívne, účinné a trvaloudržateľné,
- strategický cieľ vyjadruje želanú kvalitatívnu zmenu v území, ktorá sa môže / mala by sa udiať ak sa bude investovať do vybraných priorít,
- špecifické ciele predstavujú želané kvalitatívne zmeny v rámci jednotlivých priorít, ktoré sa musia udiať, aby sa prioritné oblasti vyriešili a dosiahol sa strategický cieľ,
- špecifické ciele sa môžu dosiahnuť jedine ak sa podporia finančne, ľudsky, materiálne isté opatrenia, aktivity a následne konkrétne projekty, ktoré budú realizovať konkrétne subjekty v území – právnické alebo fyzické osoby, inak oprávnení užívatelia rozpočtu stratégie,
- realizované projekty v reálnom živote prinesú bezprostredné merateľné výstupy v počtoch nakúpených zariadení, rekonštruovaných priestorov a pod,
- tieto aktivity, projekty prinesú v rámci priorít spoločne určité výsledky – kvalitatívne zmeny, napríklad v oblasti zamestnanosti, produktivity práce, a pod,
- výsledky prispejú k celkovému efektu stratégie na úrovni celého územia partnerstva a vyvolajú kvalitatívnu zmenu napríklad v oblasti atraktívnosti, pridanej hodnoty, štandardu života obyvateľov a pod. - teda dopadu stratégie,
- dôležité je, aby dopady tvorili želanú zmenu, tzn. aby preukázateľne vyriešili problémy, pre ktoré bolo úsilie stratégiu zostaviť a implementovať úspešné.

Strednodobé a ex-post hodnotenie stratégií miestneho rozvoja

V ideálnom prípade je teda príprava stratégie miestneho rozvoja zostavovaná v logike používaním spätnej väzby v celom procese, v ktorom je monitorovací a hodnotiaci rámec organickou súčasťou. V takejto situácii je strednodobé a ex-post hodnotenie, alebo priebežné hodnotenie uľahčené tým, že sa periodicky alebo priebežne používajú rámce zostavené ex-ante už pri zostavovaní strategického dokumentu. Odpovedá sa na hodnotiace otázky pomocou zberu údajov za použitia vybraných indikátorov, ktoré zodpovedajú cieľom, sú známe ich východiskové údaje v rámci situačnej analýzy a sú postavené ich cieľové úrovne.

Hodnotitelia (či už priamo z MAS alebo externí) už len dopĺňajú rámce podľa postupu implementácie stratégie a venujú sa vo väčšej miere kontextuálnemu hodnoteniu stratégie (t. j. posúdeniu vplyvov stratégie v celkovom rozvoji daného vidieckeho územia).

Vo väčšine prípadov však tvorcovia stratégií miestneho rozvoja nezahŕňajú hodnotiace a monitorovacie rámce do prípravy stratégií, ani nevykonávajú ich ex-ante hodnotenie. Zväčša v programovacom procese ani priebežne nekontrolujú zostavenie logiky stratégie.

V takomto prípade je potrebné najskôr doplniť chýbajúce hodnotiace a monitorovacie rámce a skontrolovať logiku intervencie - výber prioritných oblasti, cieľov, opatrení, aktivít

a alokovaných verejných a súkromných zdrojov. Na záver pristúpiť k hodnoteniu implementácie stratégie „zdola nahor“ teda prostredníctvom implementovaných/realizovaných projektov.

To znamená, že strednodobé a záverečné (ex-post) hodnotenie má prebiehať z pohľadu nastavenia intervencie / zásahu a jej logiky vo vzťahu k danému územiu, jeho problémom a potrebám a tiež z pohľadu reálneho využitia zdrojov konečnými užívateľmi na úrovni projektov a následne ich prínosy k špecifickým a strategickému cieľu, ako aj ich efekty v rámci zvolených prioritných rozvojových oblastí.

Preto je postup hodnotenia stratégie možné rozdeliť do dvoch fáz a ich jednotlivých krokov nasledovne:

- Fáza 1 – hodnotenie z pohľadu intervenčnej logiky stratégie, teda „zhora nadol“.
- Fáza 2 – hodnotenie „zdola nahor“, z pohľadu implementovaných projektov.

Fáza 1 – hodnotenie „zhora nadol“

Krok 1

Na základe textu stratégie miestneho rozvoja je potrebné identifikovať celkový strategický cieľ. Pokiaľ je stratégia LEADER jednou časťou integrovanej, všeobecnej stratégie rozvoja územia, je to celkový cieľ integrovanej stratégie. Ak existuje v území len stratégia v rámci prístupu LEADER, ide o celkový cieľ tejto stratégie. Následne je potrebné identifikovať rozvojové priority, ktoré vyjadrujú oblasti, v ktorých sa intervencia bude uplatňovať. Môžu byť rôzne pomenované, definované, podstatné však je, že presne pomenujú sféry intervencie, napríklad sociálna infraštruktúra, cestovný ruch, podnikanie na báze miestnych zdrojov a pod.

Ďalej je potrebné identifikovať ciele, ktoré majú vzťah k jednotlivým rozvojovým prioritám, oblastiam stratégie. Môže ísť o jeden až viacero špecifických cieľov v rámci každej identifikovanej rozvojovej oblasti.

K cieľom je potrebné priradiť opatrenia a identifikovať oprávnené aktivity v každom opatrení. Všetky získané informácie je užitočné vpísať do tabuľky strategického rámca.

Pokiaľ niektoré časti stratégie chýbajú, príslušné okná je potrebné nechať nevyplnené. Naznačujú, že v programovaní stratégie sú medzery. Niekedy ak rozvojové priority nie sú presne pomenované nemusí to znamenať, že neexistujú. Ak špecifické ciele majú medzi sebou súvis a navzájom sa podporujú v rámci určitej rozvojovej oblasti, logika intervencie ostáva zachovaná. V takomto prípade môže hodnotiteľ priority doplniť. V opačnom prípade, keď špecifické ciele pôsobia „rozhádzane“ nemajú medzi sebou súvis, alebo nenadväzujú na opatrenia, došlo pravdepodobne k vážnym chybám v zostavení logiky intervencie / zásahu a hodnotenie efektov stratégie bude buď nemožné alebo chybné.

Krok 2

Pomáha zhodnotiť správnosť nastavenia intervencie vo vzťahu ku kľúčovým problémom a potrebám územia. Len po skontrolovaní tejto správnosti môžeme postupovať ďalej v hodnotení. V tomto kroku kontrolujeme zostavenie tabuľky, a to analýzou vlastného strategického rámca a jeho porovnaním so situačnou analýzou, SWOT a problémovou analýzou.

Krok 3

Hodnotiteľ skontroluje, či vybrané priority, ciele, opatrenia a aktivity sú dostatočne zdôvodnené situačnou analýzou, SWOT a problémovou analýzou, t. j. či naozaj reflektujú potreby a problémy územia.

Krok 4

Súčasťou posúdenia kvality nastavenia intervencie je zhodnotenie finančného plánu a jeho „napasovanie“ na vybrané opatrenia a aktivity rešpektujúc predpoklady a potenciál územia, ako ich efektivita a účinnosť využitia verejných a súkromných financií v rámci implementácie stratégie.

Krok 5

V tomto kroku je potrebné zostaviť monitorovací rámec stratégie, napríklad vo forme tabuľky z časti Monitorovací rámec, v ktorom sa doplní opatrenie, finančná alokácia pre toto opatrenie, podporené aktivity a merateľné veličiny (fyzické indikátory výstupu), ktoré vyjadria bezprostredný kvantifikovaný výstup projektov. Pri tomto je potrebné si zistiť údaj o stave pred začatím intervencie a porovnať ho so skutočným stavom v rámci každého indikátora – východiskový údaj indikátora výstupu. Napríklad, ak sa opatrenie týka podpory komunikačnej infraštruktúry, aktivita podporuje budovanie cyklotrás, je potrebné zistiť, koľko kilometrov bolo v území pred stratégiou a koľko bolo podporené priamo zo stratégie. Ak sú v území aj iné programy podporujúce cyklotrasy je potrebné vyhodnotiť zároveň podiel stratégie na aktuálnom stave v počte kilometrov cyklotrás v území celkom.

Krok 6

V tomto kroku je potrebné zostaviť hodnotiace rámce pre každý špecifický cieľ a tiež strategický cieľ samostatne (pozri časť Monitorovací a hodnotiaci rámec). Pritom je treba položiť správne hodnotiace otázky súvisiace s príslušným cieľom. Napríklad pre strategický cieľ „Zvýšiť atraktivitu územia pre domácich a návštevníkov“ sa položia dve otázky, a to “Do akej miery sa zvýšila návštevnosť územia vďaka stratégii?“ a „Do akej miery sa zlepšila štruktúra a počet obyvateľov vďaka stratégii?“. Na základe hodnotiacich otázok sa následne zostaví súbor hodnotiacich indikátorov dopadu (návštevnosť, obsadenosť zariadení alebo štruktúra populácie, demografický pohyb), zistí sa ich východisková hodnota, skutočný aktuálny stav, pričom sa odhadne vplyv stratégie na súčasný stav, a to na základe využitia opatrení konečnými užívateľmi stratégie.

Krok 7

V tomto kroku je potrebné zhodnotiť celkovú logiku stratégie – vzájomné prepojenie vybraných priorít, cieľov, opatrení, aktivít, alokovaných finančných zdrojov a ich pôsobenie v smere želanej zmeny ako aj jej intenzitu a to za použitia už spomenutých nástrojov, tabuľky strategického rámca, tabuliek monitorovacieho a hodnotiacich rámcov.

Fáza 2 – hodnotenie „zdola nahor“

Nastavenie intervencie sa v strednodobom a ex-post hodnotení spätne hodnotí aj oproti skutočne dosiahnutému stavu, a to prístupom „zdola nahor“ zo strany realizovaných projektov. Postupuje sa pritom od jednotlivých projektov v nasledovných krokoch.

Krok 1

V prvom kroku sa pre hodnotenie individuálnych projektov môže použiť klasická logická matica projektu. MAS môže túto maticu žiadať vopred od žiadateľov (potenciálnych konečných

užívateľov stratégie) ako povinnú súčasť projektových žiadostí, alebo môže zakomponovať tento rámec do štandardných postupov hodnotenia projektov v rámci výberových postupov. V druhom prípade tabuľku vyplňujú členovia výberovej komisie.

Tabuľka: Logická matica projektu

Logická postupnosť		**Indikátory**	**Spôsob overenia**	**Riziká a predpoklady**
Špecifický cieľ stratégie vo vzťahu k projektu				
Cieľ projektu				
Očakávané výsledky				
Aktivity				

Zdroj: Súčasné a budúce možnosti financovania projektov regionálneho rozvoja, 2003

Krok 2

Druhý krok sa využíva, ak projekt trvá viac ako jeden rok a jeho implementácia sa realizuje po častiach. Jeho postup je identický s krokom 3.

Krok 3

Po skončení realizácie projektov alebo v čase implementácie dlho trvajúcich projektov sa môže použiť upravená logická matica projektu v podobe tabuľky, ktorá umožňuje porovnať plánovanú verziu s aktuálnou skutočnosťou v prepojení na príslušný špecifický cieľ stratégie.

Tabuľka: Porovnávacia logická matica projektu

Logická postupnosť		**Indikátory**	**Východisková úroveň indikátora pred začatím projektu**	**Cieľová úroveň indikátora**	**Skutočnosť po skončení projektu**
Špecifický cieľ stratégie vo vzťahu k projektu					
Cieľ projektu					
Očakávané výsledky					
Aktivity					

Zdroj: J. Tvrdoňová – vlastné spracovanie

Krok 4

Po skončení zhodnotenia všetkých projektov, ktoré boli podporené miestnou akčnou skupinou v rámci jednotlivých opatrení, aktivít a následne realizované užívateľmi, sa sumarizujú finančné čiastky, ktoré sa pridelili konečným užívateľov, ako aj celkové rozpočty projektov (vrátane spolufinancovania) ako aj fyzické výstupy realizovaných aktivít. Pritom sa na projektovej úrovni kvantifikujú jednotlivé indikátory výstupu, výsledku a ak je možné aj dopadu. Výsledky sa spoločne umiestnia do tabuľky, ktorá vyjadruje synergiu projektov.

Tabuľka: Synergia projektov - príklad

Opatrenia	**Financie na opatrenie**	**Počty projektov** (podľa aktivít)	**Výstupy spolu**	**Výsledky spolu**	**Dopady spolu**
Opatrenie... **Vzdelávanie a informovanie**	100 000 EUR	10 školení pre agroturistiku	150 absolventov školení	10 nových podnikov v agroturistike	Príjem domácností farmárov vyšší o 5%
		5 seminárov k regionálnym produktom	50 účastníkov	10 nových regionálnych produktov	Príjem domácností farmárov vyšší o 5%
		3 konferencie k priamemu predaju z dvora	100 účastníkov	5 predajní z dvora	Príjem domácností farmárov vyšší o 5%
Spolu za stratégiu					**Príjem domácností farmárov vyšší o 5%**

Zdroj: J. Tvrdoňová – vlastné spracovanie

Krok 5

V tomto kroku sa stretáva hodnotenie integrovanej stratégie „zhora nadol“ (z pohľadu nastavenia intervencie) a „zdola nahor“ (z pohľadu implementácie stratégie prostredníctvom projektov). Ide o porovnanie skutočne dosiahnutých hodnôt jednotlivých indikátorov s ich cieľovými úrovňami ako aj posúdenie úrovne dosiahnutia jednotlivých cieľov intervencie.

V ideálnom prípade by sa správne nastavená logika intervencie mala stretnúť s jej praktickým uplatnením na konci implementácie stratégie. Dosiahnutá hodnota ukazovateľa by sa mala približovať cieľovej hodnote podľa stratégie. Napríklad, ak chceme zvýšiť atraktivitu územia, realizované projekty a ich finančná podpora by mala priamo a preukazne viesť k zvýšeniu návštevnosti, imigrácii, vyššej pôrodnosti a prílevu investícií, ako boli plánované pri zostavovaní stratégie. Ak sa vyskytli odchýlky, tieto by mali byť predmetom ďalšieho

skúmania (dozbieranie údajov a pod.).

Synergia projektov podporených v stratégii vo vzťahu k cieľom a cieľovým úrovniam jednotlivých indikátorov by mala byť následne posúdená v porovnaní s celkovou zmenou v území v oblastiach cieľov stratégie t. j. celkovou dosiahnutou hodnotou ukazovateľa. Toto porovnanie umožní sledovať do akej miery sa zmena udiala vďaka stratégii, a to v kladnom i zápornom zmysle a do akej miery sa tak stalo vplyvom vonkajších faktorov.

Záver

Hodnotenie v strednodobom horizonte a na záver implementácie stratégie, by malo prebiehať dvoma smermi. Z pohľadu nastavenia intervencie a jej logiky vo vzťahu k danému územiu, jeho problémom, potrebám a tiež z pohľadu reálneho využitia zdrojov konečnými užívateľmi na úrovni projektov a následne ich prínosy k špecifickým cieľom a strategickému cieľu.

V prípade, že intervenčná logika stratégie (vybrané priority sú veľmi dobre, adresne vybrané pre daný časový úsek stratégie, ciele sú správne postavené a implementované vhodnou kombináciou opatrení, aktivít, finančné prostriedky sú správne alokované a rešpektujú situáciu v území ako aj cieľ) je dobre nastavená a zistené výstupy na projektovej úrovni jej zodpovedajú (stret na úrovni hodnotiacich indikátorov, alebo cieľová úroveň sa zhoduje aspoň približne so skutkovým stavom na úrovni indikátorov výsledku a dopadu) implementácia stratégie bola úspešná.

V prípade, zistenia rozdielov (pozitívnych, negatívnych) je potrebné ďalej sledovať ich príčiny. Posúdiť vonkajšie vplyvy stratégie a ich prípadný účinok na hodnotu indikátora. Napríklad, ak naším cieľom je „Rozvoj vidieckeho cestovného ruchu“ a indikátorom dopadu je „Návštevnosť územia“, do akej miery je naša pôvodne plánovaná cieľová úroveň pozitívne ovplyvnená inými investormi alebo negatívne inými faktormi, ktoré bránia rozvoju cestovného ruchu (nové zdroje znečistenia).

Celkové výsledky stratégie by sa mali ďalej porovnať so skutkovým stavom v období ukončenia intervencie v rámci našej integrovanej stratégie tak, aby sme mohli posúdiť jej podiel na celkovej zmene v území v oblasti nášho strategického cieľa a špecifických cieľov. Analýza vonkajších vplyvov na výsledok a dopad je metodicky pomerne náročná záležitosť, ktorej zvládnutie nemožno od miestnej akčnej skupiny očakávať. Podstatné však je, že aktéri stratégie si uvedomia do akej miery ich stratégia naozaj zasiahla do situácie a do akej miery sa to nemohlo podariť a tiež rozpoznajú faktory, ktoré to môžu ovplyvniť.

Najčastejšie chyby v tvorbe stratégií z pohľadu ich hodnotenia

Keďže prax hodnotenia v histórii využívania verejných zdrojov nemá v rámci Európskej únie dlhodobú tradíciu, nemožno očakávať v tomto smere zručnosti alebo vedomosti od tvorcov integrovaných stratégií rozvoja vidieka alebo stratégií typu LEADER. V rámci prípravy a implementácie integrovaných stratégií rozvoja územia možno preto pozorovať z pohľadu hodnotenia nasledovné nedostatky:

- Pretrvávajúci **trend lineárneho prístupu** v zostavovaní stratégií, v ktorom sa využívajú poznatky napríklad z prípravy plánov hospodárskeho a sociálneho rozvoja, kde sa uplatňoval postup plánovania vychádzajúci síce zo situačnej analýzy a SWOT analýzy, ale stratégia vychádza buď priamo z dlhodobej vízie, je formulovaná priamo zo SWOT analýzy, ktorá je príliš všeobecná a nestanovuje kľúčové oblasti intervencie.
- V analytickej časti sa používa **klasická SWOT analýza,** ktorá definuje slabé a silné stránky ako vnútorné faktory a príležitosti a ohrozenia ako vonkajšie zásahy. SWOT by mala byť „otvorená" a rešpektovať fakt, že príležitosť sa nachádza aj v území.
- Vo väčšine prípadov v zostavovaní stratégie úplne **chýba problémová analýza,** ktorá je kľúčovým krokom k identifikácii prioritných oblastí intervencie, teda oblastí, na ktoré bude v určenom čase stratégia zameraná a kam budú alokované finančné, ľudské, materiálne a prírodné zdroje, teda aj ústredná téma v hodnotení stratégie.
- **Formulácia cieľov a priorít.** Zhotovitelia často nesprávne formulujú jednotlivé časti stratégie, priority sú často formulované ako ciele a nie ako oblasti podpory a naopak, napríklad používanie neurčitkov v prioritných oblastiach ich mení na ciele.
- **Chýbajúci časový rozmer –** aj keď táto chyba sa neobjavuje v stratégiách typu LEADER nakoľko nástroj je časovo obmedzený programovým obdobím Európskej únie, často v iných strategických dokumentoch ciele nie sú časovo obmedzené.
- **Chýbajúca vedomosť o finančných prostriedkoch, ktoré máme k realizácii stratégie k dispozícii – rámcový rozpočet**, alebo neschopnosť reálne rozdeliť fondy podľa jednotlivých cieľov.
- **Chýbajúci monitorovací a hodnotiaci rámec v príprave stratégie.** Vzhľadom k tomu, že stratégie sú väčšinou pripravené lineárne a nie v logickom rámci, hodnotiaci a monitorovací rámec, ktorý obsahuje definíciu a hierarchiu ukazovateľov v prepojení na hierarchiu cieľov, nie je pravidelne súčasťou stratégie. Každý strategický a špecifický cieľ by mal mať takýto rámec, aby bolo možné ešte ex-ante stanoviť, či intervencia je za daných okolností zostavená správne.
- **Zle zaradené, formulované alebo vybrané ukazovatele.** Ak sa ukazovatele objavia v strategických dokumentoch často dochádza k ich chybným formuláciám, zamieňajú sa ukazovatele vstupu a výsledku alebo aj dopadu. Často nie sú priradené k jednotlivým úrovniam intervencie (opatreniam, špecifickým cieľom, strategickému cieľu) čo znamená, že hierarchia ukazovateľov nekopíruje hierarchiu cieľov. Často sú to ukazovatele, pri ktorých je sťažený zber údajov alebo sa vyskytujú jednotlivo a nevystihujú kompletne daný cieľ.

Na záver možno zhrnúť, že kvalitné hodnotenie implementácie stratégie je možné len vtedy, ak je kvalitne zostavená stratégia a hlavne jej logika intervencie. Preto kľúč k správnemu, realistickému hodnoteniu vplyvov je už v procese prípravy stratégie. Vedomosti o hodnotení a monitorovaní by mali byť súčasťou výbavy všetkých tvorcov i realizátorov stratégií, medzi nimi aj zodpovedných v rámci miestnych aktivít akčných skupín typu LEADER.