

OBSAH

A	Koncepce a metoda	
	A1 Motivace	3
	A2 Jaký byl původní záměr a jak se jej podařilo naplnit?	5
	A3 Reprezentativnost souboru dotazovaných MAS	6
	A4 Organizace a způsoby sběru dat	9
	A5 Využití výsledků a vazba na benchmarking MAS	10
	A6 K teorii absorpční schopnosti MAS a jejího měření	12
B	Vybraná fakta o MAS v ČR a kapacitách pro jejich rozvoj	
	B1 Základní charakteristiky regionů působnosti MAS	15
	B2 Strategie rozvoje a hlavní aktivity MAS	17
	B3 Organizační a personální kapacity	21
	B4 Finanční kapacity	28
	B5 Materiálně technické a komunikační kapacity MAS	30
	B6 Spolupráce MAS	31
C	Názory, potřeby a očekávání místních akčních skupin	
	C1 Základní charakteristiky MAS a jejich vzorku	34
	C2 Aktuální problémy MAS	35
	C3 Potřeby ve vzdělávání MAS	39
	C4 Tématické zaměření strategií MAS	42
	C5 Místní akční skupiny a kraje	46
	C6 Program rozvoje venkova - některé potřeby a očekávání MAS	49
	C7 Program rozvoj venkova - podmínky pro MAS	52
	C8 MAS a financování jejich činnosti	56
D	Benchmarking místních akčních skupin	
	D1 K využitelnosti výsledků	60
	D2 Základní charakteristiky vzorku MAS	61
	D3 Finanční zdroje MAS	62
	D4 Dokumentace MAS	65
	D5 Členská základna a aktivita členů v MAS	67
	D6 Kvalita (opravdovost) partnerství v MAS	69
	D7 Vnitřní kapacity místních akčních skupin	71
	D8 Souhrnné sebehodnocení MAS	82
	D9 Kdo je lídrem v Leaderu?	89
P	Přílohy	
	P1 Souhrnné výsledky dotazování o vybraných faktech místních akčních skupin v ČR	
	P2 Souhrnné výsledky dotazování - názory, potřeby a očekávání místních akčních skupin v ČR	
	P3 Výsledky benchmarkingu MAS v České republice	
	P4 Srovnání výsledků dotazování místních akčních skupin z České republiky s MAS v Královéhradeckém, Pardubickém a Libereckém kraji	
	P5 Srovnání výsledků dotazování názorů potřeb a očekávání MAS z České republiky s MAS v Královéhradeckém, Pardubickém a Libereckém kraji	
	P6 Dotazník pro benchmarking MAS v České republice	

O co šlo, jde a půjde

Na počátku šlo o jednoduchou zprávu o výsledcích dotazování v MAS Královéhradeckého kraje a jejich porovnání s dostupnými údaji z jiných MAS. Ale postupně jsme si to zkomplikovali a výsledek vidíte.

Jako hlavní autor jsem určitou dobu váhal, zda následující text vůbec zveřejnit. Je neurovnaný, nebylo na něj moc času, chvílemi může být nesrozumitelný nebo obtížný, neboť jsem jej ne všude přeložil do běžného jazyka. Je v něm mnoho poznámek k metodě dotazování, které možná ocení jen odborník. Obsahově práce v mnoha ohledech zastarala – data jsou z let 2006 a 2007.

Protože se ale dosud práce s podobnou tematikou v ČR neobjevila a protože je v ní značné množství námětů, rad a komentářů, které jsou i nyní aktuální a použitelné, a často prvně publikované, použil jsem své oblíbené rozhodovací pravidlo: jde-li o něco, co tu dosud nebylo a někdo by to mohl využít, pak je lepší podat věc nehotovou, než to hodit celé za hlavu. Čtenářům netrpělivým, málo informovaným, hyperkritickým nebo netvořivým se omlouvám, že jsem je zdržel svým povídáním. Připomínky a náměty vás ostatních uvítám na adrese oldrich.cepelka@tima-liberec.cz.

Oldřich Čepelka

A. Koncepce a metoda

A1 Motivace

Původně šlo jen o průzkum vzdělávacích potřeb MAS v Královéhradeckém kraji a jeho okolí. Měl

- a) analyzovat a vyhodnotit situaci v MAS (fungujících i začínajících), jejich současnou a odhadovanou budoucí připravenost pro období 2007-13, zejména personálních, finančních, materiálních, informačních a organizačních podmínek jejich práce, priorit v činnosti, dosavadního tématického zaměření, budoucích potřeb,
- b) připravit podklady pro benchmarking MAS, který byl samostatnou aktivitou projektu,
- c) objevit potenciální místa vzniku dalších MAS¹.

Dotazování jsme v Královéhradeckém kraji podle plánu provedli (viz přílohy č. 4 a 5), vzdělávací potřeby vyhodnotili a výsledky využili pro přípravu kurzu, který se řádně uskutečnil. Ale mezitím jsme si řekli, že by bylo dobré rozšířit dotazování na další MAS, získat tak širší datovou základnu pro výsledky s obecnější platností a posloužit jak jednotlivým místním akčním skupinám, tak implementačním orgánům (ministerstvo, SZIF, příp. kraje) v přípravě jejich dalších rozhodnutí. Předkládaná práce je souhrnnou zprávou o tomto úsilí.

Průzkum v jeho celém rozsahu a obsahu tedy nebyl plněním „zvnějšku“ zadaného úkolu, nýbrž vlastní iniciativou, která odpovídala na latentní poptávku: Jak jsou MAS připraveny využít tehdejších téměř 5 mld Kč² z Programu rozvoje venkova ČR? Nakolik jsou připraveny plnit přerozdělovací roli v území a poradenské, školicí a další úlohy vůči místním subjektům všech tří sektorů? Jaký význam má „hnutí Leader“ pro budoucnost českého a moravského venkova? Jaké jsou ambice a reálné možnosti místních akčních skupin v pomoci venkovským regionům mobilizovat jejich vlastní síly a překonat stále ještě silně centralizované pojetí ve financování místního rozvoje?

Avšak - najde se odběratel takových informací? Jestliže se některá výrobní firma nebo obchodní řetězec rozhodne vyměnit si se zákazníky zboží a služby v hodnotě pěti miliard korun, jistě se bude o svou cílovou skupinu intenzivně zajímat: nechá si zpracovat řádný průzkum potenciální poptávky, vytvoří si marketingovou a komunikační strategii, přizve zástupce „spotřebitelů“ do přípravy vlastních rozhodnutí. Ve stejné pozici je již několik let Ministerstvo zemědělství a dalo by se očekávat, že bude mít analogicky zájem poznat, komu se vlastně chystá rozdělit těchto pět miliard.

Tato úvaha nás motivovala k tomu, abychom v r. 2006 uskutečnili – podle vlastních finančních a časových možností – alespoň část studia MAS a poté ministerstvu nabídli jejich pokračování a) rozšířením na celé území ČR, b) prohloubením průzkumu o další témata a otázky, které ministerstvo zajímají.

Už zde však musíme říci, že se tato úvaha vůbec nepotvrdila a že zájem MZe o systematické posouzení podmínek, do nichž poputují značné prostředky, nenastal. Veřejná správa, jak je ostatně běžné, zde spíše spoléhá na setkávání s cílovou skupinou na seminářích a konferencích (tam obvykle dojde na dotazy a jednotlivé stesky), na nahodilé kontakty s několika nejaktivnějšími jedinci z MAS,

¹ V Královéhradeckém kraji mezitím vznikly MAS Království a Jestřebí hory, Brána Českého ráje, Hradecký venkov a MAS Nad Orlicí. Zdá se, že k tomu do jisté míry přispěl i náš úspěšný kurz, jehož přípravou fází byl původní průzkum (viz přílohy). MAS by nyní mohly vzniknout ještě na Královédvorskou (mikroregion Safari), Hronovsku a Jaroměřsku.

² Podle současného kurzu (k 16.1.2008) jde již pouze o 4,584 mld Kč.

na vlastní erudici úředníků a ovšem také na to, že ministerstvo tu samo utváří definitivní podmínky, neboť jeho požadavkům se nakonec budou MAS muset přizpůsobit. V rámci procesu, v němž jeden dává a druhý bere (nebo může nechat být), prostředky rozděljuje převážně nadřízený (krajský nebo ústřední) orgán a každý hlas „zákazníka“ – potenciálního žadatele a budoucího příjemce - lze vnímat jako zbytečnou komplikaci v práci, je vždy silná tendence k jednosměrné komunikaci.

V ČR je Leader velmi dynamicky rostoucím hnutím, které v krátké době obsáhlo většinu území ČR, svým vlivem nepřímo působí ve většině místních samospráv a vzbuzuje rozsáhlá očekávání, zejména jako možný nositel finančních prostředků do venkovských regionů. Ekonomicky vzato, je Leader – jakožto součást Programu rozvoje venkova ČR – především nástrojem k financování některých potřeb regionů specifickým, leaderovským způsobem, a jako takový vytváří běžnou konkurenční situaci, neboť MAS v něm fakticky soupeří o omezené zdroje. Je to i ze sociologického hlediska velmi zvláštní situace, neboť nedílnou součástí metody Leader je jak známo spolupráce mezi MAS.

Ambivalentní postavení MAS způsobuje zajímavé efekty: zástupci MAS se účastní stejných školení, při diskusích si vyměňují zkušenosti, názory a náměty, uzavírají partnerské dohody o dlouhodobé spolupráci apod., avšak současně se objevuje určitá obezřetnost, snaha „neřít všechno“ (neprozradit vlastní „know-how“), dochází k „odnímání“ (převzetí, loupeži) hraničních obcí pod vlastní působnost apod.

Finanční role MAS – role zprostředkovatele dotací pro místní žadatele – je sice hlavní a zpočátku převažující, ale nikoliv jediná. MAS mohou, měly by a v některých případech v ČR již také působí jako regionální rozvojové agentury: pro místní subjekty vyhledávají finanční zdroje, školí je, pomáhají jim s přípravou projektových žádostí, propojují jejich záměry do integrovaných celků a koordinují tak úsilí obcí, podnikatelů a neziskových organizací na svém území.

Leader je v Evropské unii skutečností již od r. 1991. V některých zemích (např. Finsko, Španělsko) byl doplněn národními programy. Postupně do roku 2000 využilo metodu Leader více jak 1000 MAS v 15 zemích EU. V dosavadním programu LEADER+ bylo podporováno 893 MAS a v řadě zemí se jeho vliv na rozvoj venkova hodnotí jako mimořádný³.

Metoda Leader pronikla i do České republiky a postupně se zde uchytila. V roce 1999 došlo k prvnímu setkání českých zástupců s partnery z jiných zemí na téma Leader a zároveň se zástupci ČR účastnili založení mezinárodní sítě PREPARE. V r. 2001 vznikla první publikace o Leaderu a v r. 2002 začaly vznikat první MAS. V r. 2004 byl zahájen národní program LEADER ČR a o rok později byl LEADER+ jako součást OP „Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství“. V současnosti je zaregistrováno více jak 150 MAS po celé ČR (minimálně 119 z nich jsou aktivní). Mnoho z těchto MAS – sto a dvě - podalo v prosinci 2007 žádost do Programu rozvoje venkova (PRV) a nyní čekají, zda získají finanční prostředky na realizaci své místní rozvojové strategie.

V současné době je Leader ve venkovském prostoru vnímán tak silně, že dokonce překrývá tradiční témata, hnutí a iniciativy. Ve skutečnosti je ovšem zapotřebí, aby Leader spolu s ostatními působil komplementárně (doplňoval se s nimi, vykrýval tematicky a problémově nepokrytá místa) a synergicky (posiloval společný efekt všech iniciativ vycházejících zdola, od místních subjektů a samospráv⁴).

³ Potenciál pro rozvoj činnosti MAS samozřejmě bude existovat i nadále. Vždyť v současných 27 zemích EU žije na venkově, který zahrnuje 91 % celkového území, 56 % všech obyvatel. Tento venkov znamená nížiny i hory, kraje zalidněné i pusté, industrializované i původní – je jasné, že tomu odpovídá rozmanitost regionů, v nichž MAS působí. Příslušná česká čísla již zná asi každý, i když definice „co to je venkov“ stále zaměstnává jak tvořivé intelektuály, tak precizní úředníky...

⁴ Jde zejména o koncept komunitního plánování veřejných služeb (v ČR v důsledku zvláštního zákona zčásti degradovaného pouze na sociální služby) a o Místní agendu 21 (která z obcí trochu neústrojně přesáhla do větších měst a mikroregionů).

Místní akční skupiny chápou, že v konkurenci o omezené prostředky z PRV nebudou všechny úspěšné; jen 80 z cca 140 získá rozhodující podporu na realizaci svých strategií. Klíčovou otázkou je, co s těmi „zbylými“, které jsou v různém stupni vnitřního rozvoje a do různé míry jsou schopny zajišťovat v regionu poslání MAS, své hlavní funkce.

I když by MAS neměly zůstat jen penězovodem, resp. distributorem veřejných prostředků (což je jejich historicky prvotní a nejsilněji vnímaná role), bude vždy potřebovat určitou finanční pomoc. Ta může být zajištěna nejspíše a) z národního programu LEADER ČR (podobně se to léta děje v zemích jako je Španělsko nebo Finsko), b) z krajských rozpočtů.

A2 Jaký byl původní záměr a jak se jej podařilo naplnit?

Původním záměrem průzkumu bylo přinést „kondenzovanou“ informaci o současném postavení MAS, především však o vnitřních podmínkách pro jejich práci a o jejich potřebách, záměrech, očekáváních vůči novému období využívání pomoci EU (2007-13, resp. v praxi 2008-15).

Nabízely se tu **tři metody zjišťování**:

- a. návštěvy MAS spojené s diskusemi o zvolených tématech,
- b. studium dokumentace MAS – jejich stanov, rozvojových strategií, publikací apod.,
- c. dotazování, příp. rozhovory s pomocí standardizovaného dotazníku, které by přinesly informace a odpovědi od představitelů MAS a mohly by být statisticky („hromadně“) zpracovány do souhrnných výsledků a závěrů.

Možná byla pochopitelně kombinace všech metod a kdyby bylo zajištěno jejich dostatečné finanční krytí, využili bychom je všechny.

Problémem se hned zpočátku ukázala dostupnost dokumentace o MAS, které se možná obávaly konkurence (špionáže), anebo prostě z tradiční české „neochoty sdílet“ neposkytly informace, které by normálně patřily k běžně zveřejňovaným (výroční zprávy a přehledy, zápisy z valných hromad, schválené strategie rozvoje).

Ideální pro účely výzkumu nebyla ani návratnost dotazníků, všeobecná ochota poskytovat informace a názory, v některých případech ani důvěryhodnost a spolehlivost odpovědí. Zdá se, že taktikou některých představitelů MAS bylo – nespojíme se, abychom mluvili silněji (např. prostřednictvím asociace MAS nebo pomocí závěrů z tohoto průzkumu), o to lépe se přizpůsobíme požadavkům, které nám budou sděleny. Neochota ovlivnit vlastní budoucnost (např. ovlivňováním pravidel rozdělování finančních prostředků místním akčním skupinám) překvapovala právě v případě MAS, které všeobecně vzato vznikají jako výraz odhodlání místních občanů a organizací vzít budoucí osud své obce a regionu víc do vlastních rukou.

Před započítím projektu jsme chtěli:

1. **analyzovat a vyhodnotit situaci v MAS** (fungujících i začínajících), jejich současnou a odhadovanou budoucí připravenost pro období 2007-13, zejména personálních, finančních, materiálních, informačních a organizačních podmínek jejich práce (analýza potenciálu MAS),
2. **zmapovat jejich priority** v činnosti, dosavadní **tématické zaměření strategií** a přípravu na nové období, vzdělávací, materiální a další **potřeby**, **deficity**, **vnímané příležitosti** a **názory** na některá pravidla pro úspěšné žadatele o příspěvek z Programu rozvoje venkova ČR.

Záměr č. 1 řešil především dotazník F a K (viz dále), záměr č. 2 dotazník N.

Pracovník MZe ještě v červnu 2007 soudil, že by úlohy tohoto typu – např. aktuálně zjistit, jak se MAS připravují na projekty vzájemné spolupráce – měla vykonávat od roku 2008 Národní síť rozvoje venkova (či spíše její výkonná jednotka). Proč až od roku 2008? Tuto síť, její výkonnou jednotku, resp. schopnost (a ochotu) zjišťovat problematiku a potřeby MAS, přece měla ČR fakticky mít nejpozději někdy od roku 2006, aby mohla lépe nasměrovat celou IV. osu PRV. Právě v této době (2006-7) to totiž bylo nejvíce potřebné, kdežto období od roku 2008 přinese již jiné úkoly – shromažďovat dobré zkušenosti, šířit je dál, prezentovat první výsledky.

To, že MZe v této věci nekonalo, i když mohlo a mělo, se odrazilo v nízké informovanosti o problematice MAS a celé metody Leader v kompetentních institucích. Tak například byla pominuta základní myšlenka Evropských společenství, podle níž IV. osa Programu rozvoje venkova měla být nikoliv samostatnou hromádkou peněz, ležící vedle ostatních tříd, nýbrž horizontální prioritou celého programu, která by prolínala zbývajícími třemi osami a upřednostňovala vstup soukromého kapitálu a mezisektorových partnerství do rozvoje venkova a jeho financování⁵.

Nedostatečná reprezentativnost souboru dotazovaných MAS byla i základní příčinou, proč jsme výsledky nepředložili jednotlivým krajům 6. Možná by k nim přihlédli při rozhodování o další pomoci vlastní MAS, které mohou pro vlastní kraj plnit roli peněžonosičů, neboť většinu prostředků pro svou činnost mohou získávat mimo kraj, mimo krajské a obecní rozpočty. A to nemluvíme o dalších pozitivních dopadech fungování MAS pro venkovské oblasti krajů.

A3 Reprezentativnost souboru dotazovaných MAS

Okruh dotazovaných:

Rozhodujícími cílovými skupinami pro rozvoj venkova metodou Leader (na místní úrovni) jsou:

- A. **představitelé existujících MAS** (volení zástupci MAS, členové rozhodovacích orgánů a zaměstnanci)
- B. **představitelé svazků obcí** v mikroregionech, kde dosud MAS chybí – tj. potenciální zájemci o založení MAS
- C. **poradci venkovských mikroregionů**

Prakticky došlo k efektivnímu oslovení zvláště u skupin A a C, zatímco ze skupiny B byla návratnost mizivá (lepší např. v Moravskoslezském kraji než v Královéhradeckém).

Dotazování proběhlo v 66 místních akčních skupinách z 8 krajů ČR. Pokud jde o názory, potřeby a očekávání představitelů MAS, dotazovali jsme se 168 osob v 11 krajích. Můžeme takto dosažené výsledky zobecnit na všechny MAS v ČR jako celek?

První otázkou reprezentativnosti je, zda máme pro průzkum k dispozici informace o všech MAS, které by se mohly stát předmětem dotazování. V dokumentech, do nichž přispívalo MZe (a které byly převzaty i do souhrnných materiálů EU nebo ČR), se objevilo deset MAS podpořených v rámci OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství nebo nejvýše 36 MAS, podpořených také v rámci národního programu LEADER ČR. Návštěvníci z jiných zemí pak byli od r. 2005 stále znovu překvapováni zjištěním, že v ČR nepůsobí 10 nebo 36 MAS, ale postupně 119 až 150⁷.

⁵ Tento přístup nepoužila ani řada dalších členských zemí a Evropská komise to akceptovala. Naproti tomu např. v Anglii se již v prvním odstavci, kterým tamní vládní orgán odpovědný za PRV (DEFRA) uvádí ve známost osu IV, praví: „přístup Leader není opatření, fond ani sada cílů...“, je to nástroj k distribuci prostředků v PRV.

⁶ Zpětně hodnoceno, byla to asi chyba a poslali jsme je nyní.

⁷ Viz např. Program rozvoje venkova ČR na období 2007-13, květen 2007, str. 28-29 a 327. Zatímco území LFA nebo počty zemědělských subjektů se pochopitelně vykazují všechny, tak z MAS uznává MZe pouze ty, které

O co nejúplnější evidenci MAS se tak pokusili jiní - především MAS Vladař a Ministerstvo pro místní rozvoj, dále CpkP střední Morava a Národní observatoř venkova, o.p.s. Nejdůslednějším pokračovatelem této významné evidence je Národní síť MAS. Z těchto evidencí a z našeho vlastního zjištění vyplynulo, že v žádném okamžiku neexistoval dostatečně úplný přehled. Vždy někdo chyběl nebo naopak přebýval. Šlo zejména o dvě situace:

- a) mnohé MAS byly sice registrovány a tedy právně existovaly, ale žádnou činnost nevykonávaly; bylo tomu tak většinou proto, že byly založeny – nejčastěji samosprávou – za účelem získání finančních prostředků a když je v nejbližším výběrovém kole nezískaly, tak svou činnost zcela umrtvily a fakticky se rozpadly,
- b) jiné MAS byly naopak v daném okamžiku v určitém počátečním stádiu vzniku – například již byly založeny, ale dosud nebyly (soudem nebo Ministerstvem vnitra) registrovány, resp. zatím se ještě neprojevovaly navenek – komunikováním, předkládáním projektových žádostí, účastí na společných akcích apod.

V průzkumu jsme se však museli spokojit s dosažitelnými MAS. To byly skupiny působící v krajích, v nichž jsme ve spolupráci s dalšími partnery realizovali vzdělávací projekty pro členy MAS a další zájemce (opatření OP RLZ 3.3). Jen díky těmto projektům jsme mohli provést dotazování ve třech krajích v r. 2006 a v dalších třech v r. 2007. Zbývající kontakty se uskutečnily při náhodných příležitostech.



Bez podpory MZe bylo jasné, že bude muset jít o záměrné výběrové dotazování (v určitých krajích), nikoliv o zjišťování ve všech dosažitelných MAS. Přesto je třeba vědět, zda nebo nakolik se výsledky mohou lišit od souboru všech anebo „s velkou spolehlivostí“ vybraných MAS.

Velkou spolehlivostí míníme max. odchylku 5 procentních bodů na obě strany od odhadu získaného z vybraného souboru dotazovaných MAS. Při 137 MAS celkem, hladině spolehlivosti 0,95 (pravděpodobnosti průměrné chyby 5 %) a náhodném výběru MAS bychom se měli dotazovat celkem 101 MAS v ČR. To byl žádoucí stav, který se nepodařilo naplnit pro nedostatek financování. Dosažených 66 MAS za předpokladu (pseudo)náhodného výběru a hladině spolehlivosti 0,95 znamená interval spolehlivosti cca 8 procentních bodů.

Znamená to například, že tvrdíme-li, že 53 % dotazovaných MAS mělo v době dotazování zpracovanou strategii rozvoje, byl za předpokladu nevyčlenění vzorku skutečný podíl těchto MAS 45-61 %. Domníváme se, že je to „nesitelně velký“ rozptyl odhadu – nad takovým výsledkem nemůžeme tvrdit, že jde o jasnou menšinu nebo naopak o „dvě třetiny“ apod., nýbrž zhruba o polovinu dotazovaných MAS.

Podrobnější údaje o 137 MAS nebo regionech připravujících se na založení MAS byly zpracovány na jaře 2006 v souvislosti s aktivitou MMR. Porovnáme nyní tehdejší údaje, tj. údaje z doby počátku našeho dotazování, s výsledky průzkumu.

podpořilo ve svých dotačních programech. Na oficiálních stránkách Evropské komise, kam přispívají odpovědní pracovníci MZe, dlouho figurovalo jen 10 „nejšťastnějších“ a pokrok nastal až v květnu 2007, kdy se objevily i MAS podpořené v rámci národního programu LEADER ČR (blíže viz http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/country_sheets/CS.pdf). Srovnajme si to např. s evidencí MAS na jiné oficiální celoevropské adrese, <http://leaderplus.cec.eu.int/cpdb/public/lag/>, kde v ČR bylo v době přípravy této studie evidováno oněch 10 MAS, zatímco například v Maďarsku 69 a v Polsku 121.

květen 2006	ČR podle MMR	MAS zahrnuté do průzkumu	podíl průzkum / ČR (%)
počet MAS	137	66	0,482
prům. počet obyvatel	23 378	26 182	1,120
prům. velikost území (ha)	33 367	37 450	1,122
prům. hustota (obyv./km ²)	70,06	69,91	0,998

Ze srovnání je patrné, že přes zkoumání pouze ve 48 % tehdy dosažitelných MAS se průměrný počet obyvatel a průměrná rozloha území působnosti MAS příliš neliší od relativně úplných podkladů MMR: **námi kontaktované MAS měly jen o málo (statisticky nevýznamně) vyšší počet obyvatel a rozlohu, hustota obyvatelstva byla téměř shodná.** Můžeme proto říci, že z těchto tří hledisek je vybraný soubor dotazovaných MAS pravděpodobně dobře porovnatelný s celkem tehdejších MAS a že tedy **výsledky dotazování můžeme celkově dobře zobecnit na všechny MAS**, které v té době fungovaly či se na svou činnost právě připravovaly.

V listopadu jsme získali údaje shromážděné Národní sítí MAS. Ze srovnání vyplývá, že **údajům ze všech podchycených MAS vyhovoval náš vzorek ještě lépe:** průměrný počet obyvatel na území jedné MAS se lišil jen o 6 procentních bodů a průměrná velikost území o 2 procentní body.

listopad 2007	ČR podle NS MAS	MAS zahrnuté do průzkumu	podíl průzkum / ČR (%)
počet MAS	159	66	42
prům. počet obyvatel	27 824	26 182	94
prům. velikost území (ha)	36 700	37 450	102
prům. hustota (obyv./km ²)	75,86	69,91	92

Je ještě jeden relevantní znak, na němž by bylo třeba ověřit zobecnitelnost výsledků, a to rok založení MAS. Bylo by užitečné vědět, zda náš soubor dotazovaných odpovídá i z hlediska stáří MAS celkovému souboru 137 MAS, podchycených v té době MMR. Bohužel tento údaj v základním souboru MMR nebyl k dispozici a neuvádí jej ani známý přehled Národní sítě MAS. V našem souboru byl rok založení tento (v % z počtu dotazovaných MAS):

rok založení	%
2003	7
2004	39
2005	27
2006	27

Domníváme se, že toto rozložení vcelku odpovídá dynamice vývoje počtu MAS.



Poslední okolností, která by mohla zpochybnit zobecnitelnost výsledků, je fakt, že ve 47 MAS jsme se dotazovali většinou v červnu a červenci 2006, kdežto ve zbývajících 19 MAS na počátku roku 2007⁸. To bylo způsobeno tím, že další kraje mohly k průzkumu přistoupit až v dalším termínu, po zahájení realizace jejich vlastních vzdělávacích projektů.

Tempo vývoje zakládání MAS můžeme dokladovat na případu Královéhradeckého kraje. Zatímco v prosinci 2005 tam existovalo (podle dostupných údajů) 6 MAS a v květnu 2006 10 MAS, v květnu 2007 jich bylo již

⁸ Podobně tomu bylo s dotazníkem N: 120 dotazovaných, tj. 71 % z celkového počtu, bylo dotazováno v r. 2006, zbývajících 48 v r. 2007.

14. Jestliže tedy v tomto kraji probíhalo dotazování v létě 2006, nemohli jsme kontaktovat zhruba čtvrtinu, která v té době ještě nebyla založena. Je tedy třeba říci, že výsledky dotazování se nevztahují na „nedávno vzniklé“ MAS. Nicméně to by byly tak jako tak především ty, které mají nejméně zkušeností, nejméně výsledků a také nejméně stabilní představy o své budoucnosti. „Váha“ jejich odpovědí by vlastně musela být menší než těch, které odpoví více na základě vlastní praxe.

Závažnějším problémem je porovnatelnost odpovědí první a druhé vlny dotazovaných. Proto jsme všechny výsledky rovněž zpracovali v rozlišení obou ročníků dotazování a zkoumali, v čem a nakolik se výsledky liší. Nebudeme se tu však jimi zabývat, neboť bychom tak prezentaci výsledků ještě více zkomplikovali. Jejich síla, „vypovídací schopnost“ je, jak už jsme řekli, pouze orientační.

A4 Organizace a způsoby sběru dat

Práce jsme organizovali odděleně v jednotlivých krajích, avšak se stejným dotazníkem a se stejnou metodikou.

Dotazníky byly čtyři:

F	zjišťoval fakta o MAS (na každou kontaktovanou MAS vždy 1 dotazník) – výsledky jsou v kap. B
N	zjišťoval názory významných představitelů MAS, potřeby a očekávání , které MAS prostřednictvím těchto zástupců má (na každou MAS 1-3 dotazníky) – výsledky jsou v kap. C
M	je kompilátem obou dotazníků přizpůsobený svazkům obcí , v nichž dosud MAS nepůsobí (použili jsme okrajově na přání partnera z jednoho kraje a dále jej tu neprezentujeme)
K	zahrnuje druhou část podkladů pro benchmarking MAS (na každou MAS 1 dotazník) – výsledky jsou v kap. D

Dotazníky F a N měly přitom dvě verze: 2006 a 2007 podle roku použití. Verze 2007 byla redukovanou verzí 2006 (až na jednu nutnou doplňkovou otázku), takže jsme mohli výsledky z obou typů dotazníků zpracovat společně.

Proč se v jedné MAS vyplňovaly tři druhy dotazníků? Protože každý zjišťoval jiný okruh údajů (shodné byly jen identifikační znaky a základní údaje o dosavadních výsledcích) a dohromady by byly příliš rozsáhlé. Dotazník K jsme použili s asi jednoročním odstupem a tam, kde jsme předpokládali, že zástupci MAS budou schopni a ochotni dotazník vyplnit. **Jedině shromážděním tohoto velkého objemu dat bylo možné zpracovat výsledky s dostatečnou vypovídací hodnotou, což umožňuje zúčastněným místním akčním skupinám porovnávat se s ostatními. Teprve tak vzniká empirický základ pro jejich vlastní sebepoznávací a zdokonalovací proces vnitřního růstu a rozvoje.**

Počty zpracovaných dotazníků odpovídaly našim časovým a finančním možnostem⁹ a také ochotě MAS poskytnout o sobě srovnatelné informace:

	počet dotazovaných
dotazník F – fakta o MAS	66
dotazník N – názory MAS	168
dotazník K – benchmarking MAS	39



⁹ Na podzim 2006 jsme vyzvali představitele řídicího orgánu PRV ČR, zda by finančně podpořil provedení průzkumu na zbývajícím území ČR a nabídli jsme mu tehdejší i budoucí výsledky tohoto v ČR ojedinělého průzkumu připravenosti a očekávání MAS – bohužel jsme nedostali odpověď.

K distribuci dotazníků se nabízelo několik možností:

1. prostřednictvím tazatelů, kterými by mohli být a) spolupracovníci NOV, b) tazatelé Timy, c) euromanažeři z krajů (SROP 3.3), a to s osobní návštěvou nebo dopisem (většinou po telefonickém kontaktování)
2. poštou a e-mailem na známé adresy kontaktních osob MAS
3. osobně na kurzech pro MAS
4. dotazník vyvěsit na www.leaderplus.cz a dalších
5. požádat o přeposílku krajské úřady a Národní síť MAS
6. posílat do míst, kde se představitelé MAS objevují (semináře pro MAS v kraji apod.)

Je však zřejmé, že poslední tři způsoby jsou z odborných důvodů na hranici přijatelnosti: naprosto ztrácíme kontrolu nad okolnostmi dotazování a jednotný přístup v různých situacích, které v kontaktu s dotazovaným nastávají. **Pro sběr dat** jsme použili především první **tři způsoby, což prakticky znamenalo:**

- a) **osobní návštěvu našeho spolupracovníka – tazatele,**
- b) **dodání dotazníku poštou po předchozí telefonické dohodě.**

Druhý případ sice znamenal sníženou kontrolu nad okolnostmi vzniku odpovědí, avšak pro účely akce to nehrálo významnou roli – charakter požadovaných dat a jejich využití to umožňovali. V případě dotazníku F jsme totiž požadovali fakta, která nejsou ovlivněna názory a postoji dotazovaných, nýbrž plynou jednoznačně z reality. Bylo pak lhostejné, zda dotazník F vyplnil předseda MAS nebo třeba manažer.

V případě dotazníku N jsme se obraceli na 1-3 představitele MAS. Byli to vždy dobře informovaní lidé v pozicích, v nichž mohou dostatečně ovlivňovat rozhodování MAS o dalších činnostech a cílech. Typickou skupinku dotazovaných v jedné MAS tvořili předseda MAS, externí poradce či výkonný manažer MAS a další člen řídicích orgánů MAS (např. předseda programového výboru a výběrové komise nebo člen správní rady).

Protože mezi těmito osobami mohou být rozdíly ve vnímání postavení a dalšího směřování vlastní MAS i rozdílné zkušenosti a názory týkající se dalších potřeb, dotazovali jsme se více osob z jedné MAS s tím, že názorové odchylky se v celkovém počtu dotazovaných vykompenzují tak, že převládnu skutečné tendence v potřebách a chování MAS.

Průzkum tak svou koncepcí **odpovídá běžným odborně vedeným průzkumům tohoto typu a účelu.**

A5 Využití výsledků a vazba na benchmarking MAS

Kdo a k čemu může využít předkládané výsledky?

Výsledky mohou sloužit

1. **k rozhodování Ministerstev zemědělství, Ministerstva pro místní rozvoj a krajů o další podpoře MAS v ČR,**
2. **k lepší informovanosti veřejnosti, médií, politiků a zájemců o metodě Leader,**
3. **k porovnání vlastní situace dotazované MAS s celkovou situací v místních akčních skupinách, resp. s průměrně dosahovanými hodnotami.**

Poslední možné využití je totožné s posláním **benchmarkingu**. **Ten je založen na porovnávání subjektu** s lídry v daném segmentu, v tomto případě s „leadery v uplatňování metody Leader“. Výsledky benchmarkingu však **mohou sloužit** k více účelům:

- a) **jednotlivým organizacím ke vzájemnému porovnávání** – méně úspěšné a rozvinuté se mohou poučit od vyspělejších,
- b) **jednotlivým organizacím k porovnávání s vlastním pokrokem** – např. mohou své sebehodnocení po jednom roce opakovat,
- c) **Národní síti MAS a Národní observatoři venkova**, o.p.s. k větší propagaci metody Leader, lepšímu kontaktu s jednotlivými MAS, napřímo k získání nových členů sítě MAS
- d) **Ministerstvu zemědělství ČR a dalším orgánům veřejné správy** ke zmapování a lepšímu pochopení absorpční kapacity MAS (těch aktivních, které mají zájem o využívání prostředků Programu rozvoje venkova a SF EU) a k porovnání s MAS v jiných státech EU

Účastníkům dotazování – představitelům MAS – jsme proto říkali: K čemu vám výsledky poslouží?

1. Porovnejte odpovědi se situací ve vaší MAS. Odpovídá vaše situace většině MAS? Menšině? Proč?
2. Představte si, že jste mohli navštívit tyto MAS a vyptat se jich. Navštívit dalších 65 MAS a vyptávat se stále na totéž by bylo obtížné a prakticky těžko proveditelné. Jejich velikou zkušenost jsme proto shromáždili a zkondenzovali do několika výsledků. Zamyslete se tedy nad tím, jaké poučení vyplývá z uvedených faktů pro další rozvoj vaší MAS.

Doporučujeme nyní, abyste si vyplnili dotazník uvedený v příloze č. 6. Pokud byste chtěli mít plnou porovnatelnost s výsledky z ostatních MAS, uvedenými v kapitole D, měli byste si otázky vztáhnout např. na podzim roku 2007, tedy ještě před podáním žádostí o realizaci Strategického plánu Leader. Odpovědi si uschovejte 1.) pro četbu kapitoly D, 2.) pro vyplnění stejného dotazníku například po roce.

Pro úspěšný benchmarking je však zapotřebí:

- shromáždít dostatečný objem porovnatelných dat (k tomu sloužily dotazníky F, N a zejména K),
- zpracovat je tak, aby byly přímo využitelné jednotlivými MAS.

Pro úplnost je třeba říci, že se uplatňují **dvě koncepce benchmarkingu**. Nepravý benchmarking je založen na nestrukturovaném poznávání „dobré praxe“ či zajímavých zkušeností a je založen na kazuistice (hlubší studium) a typologickém přístupu (vyhledávají se „typické úspěšné“ MAS). S vybranými MAS se projednávají jejich výsledky a procedury, které používají. Místní akční skupiny ovšem nesdílejí společná data, každá si hlídá svoje informace o cizích MAS a často neví, nakolik jsou reprezentativní a pro porovnávání směrodatná.

Tento přístup může být velkým přínosem pro všechny zúčastněné, neboť je vede k hlubšímu promýšlení vlastní situace, k hledání a přebírání možných řešení. Mimoto se řada úspěšných postupů nedá vyjádřit kvantitativně, musí být popsána verbálně a kontextuálně, a to se právě osvědčuje v diskusích nad jednotlivými případy MAS.

Avšak **pravý benchmarking je založen na statistickém, kvantitativním přístupu**: standardně (ve všech MAS) zjistí určitý objem relevantních údajů a ty zpracuje tak, aby se s nimi mohl každý zájemce přímo porovnávat. Například vím-li, že průměrná MAS má 24 členů a „moje MAS“ jich má devět, je zřejmé, že je výrazně menší než ostatní. To může být podnětem k otázce, zda nezvýšit počet členů a proč. Čím více údajů, tím více charakteristik k porovnání lze předložit. MAS by se tak mohly porovnávat třeba s horní nebo dolní čtvrtinou nejúspěšnějších nebo nejvyspělejších MAS ¹⁰.

¹⁰ Statistická metoda tedy vyžaduje, aby byla k dispozici dostatečně velká databáze údajů o MAS, takže je budeme moci třídit podle různých hledisek (velikost MAS, jejich stáří aj.) a stanovit, jakých hodnot dosahuje například „25% nejlepších“. Chybí-li ovšem podpora institucí, které mohou výsledky plně využít např. pro

A6 K teorii absorpční schopnosti MAS a jejího měření

V této souvislosti se ovšem logicky objevuje otázka, jak prakticky propojit empirické poznání situace v místních akčních skupinách s konkrétní politikou ministerstva a krajů, které iniciují a poté implementují relevantní programy (především samozřejmě Program rozvoje venkova ČR, ale také krajské programy obnovy nebo rozvoje venkova aj.).

Jednou z cest je podle našeho názoru **využití pojmu administrativní a absorpční kapacity**, který patří k základům koncepce pomoci Evropské unie členským zemím v rámci cíle „Konvergence“ politiky hospodářské a sociální soudržnosti Unie. (Pro zjednodušení budeme předpokládat, že tato koncepce využívaná především pro uplatnění strukturálních fondů EU, se může plně vztahovat i na Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova, který jak známo mezi SF nepatří.)

Tuto koncepci můžeme aplikovat přímo pro místní akční skupiny (resp. pro souhrn akceschopných MAS v ČR) a jejich potenciál v rámci Programu rozvoje venkova ČR:

Absorpční kapacita je schopnost jednotlivých MAS získat a využít prostředky z Programu rozvoje venkova (EAFRD + SR ČR) a z dalších programů (z OP financované ze SF EU a SR ČR, z grantových programů krajů, z grantových programů nadací aj.). Absorpční kapacita úzce souvisí s rozvojovým potenciálem MAS. Ten lze hodnotit z hlediska úspěšnosti a vyspělosti (rozvinutosti) MAS.

To není totéž: úspěšnost je otázkou dopadů činnosti MAS do území, kdežto vyspělost je otázkou racionality a efektivnosti práce v MAS. Úspěšnost MAS je tedy především otázkou cílů, kdežto vyspělost či rozvinutost je především otázkou kapacit, prostředků a způsobů řízení. Úspěšnost se hodnotí spíše podle efektů práce MAS v okolí, v regionu. Rozvinutost se hodnotí spíše podle efektů uvnitř MAS.

Jak je vidět, vyšli jsme z jednoduchého, avšak oprávněného předpokladu, že **MAS chtějí být a) úspěšné, b) dostatečně vyspělé, rozvinuté, dobře fungující.**

1. Jak se pozná, která MAS je úspěšná?

- § daří se jí dosahovat hlavní cíle (ty se týkají celkového rozvoje regionu a jsou obsaženy např. ve stanovách)
- § má dostatečné zdroje (nejen finanční!) pro naplňování svého poslání
- § je v ní dobrá atmosféra, všichni „jsou rádi, že jsou uvnitř...“

2. Jak se pozná, která MAS je vyspělá, dostatečně rozvinutá (takže může řádně využívat dotace z veř. zdrojů)?

- § pracuje jako úspěšný malý nebo střední podnik – podobně racionálně a efektivně
- § stará se o to, aby pro budoucí použití měla stále dostatečné zdroje (kapacity)
- § má vyvinuté fungující procedury, které jsou potřebné pro řádné využívání veřejných prostředků (v nejčastějším případě jde o procedury plynoucí z pravidel pro MAS jako příjemce příspěvků z PRV)

přípravu nového Programu rozvoje venkova pro období 2007-13, je obtížné zajistit dostatečnou návratnost a tedy velikost vzorku, neboť chybí jeden z hlavních důvodů pro zapojení dotazovaných do akce.

Vezměme si například otázku zdrojů, **vnitřních kapacit MAS**. Můžeme rozlišit kapacity: organizační, materiální a technickou, personální, informační a komunikační, finanční a také politickou (tím se ovšem nemíní příslušnost k politickým stranám apod., nýbrž podpora ze strany místní, regionální, příp. celostátní veřejné správy).

Jakmile se podaří rozložit pojem absorpční kapacity do dílčích problémových okruhů, oblastí, témat, jsme na dobré cestě k tzv. **operacionalizaci**: ta spočívá v převedení tématu či výzkumné otázky do jazyka empirického výzkumu. Údaje o tom, jak se konkrétní MAS daří dosahovat dlouhodobé cíle, zda má dostatečné zdroje pro vlastní rozvoj atd. lze tedy převést do série otázek, na které již lze přímo odpovědět (v našem případě pomocí standardizovaného dotazníku K). Například pro vyhodnocení organizačních kapacit můžeme zjišťovat:

Do jaké míry místní akční skupina...

...má jasně definované poslání, rozpracovává ho do dlouhodobých cílů a důsledně se jím řídí v praxi při stanovování priorit práce?

...má plán vnitřního rozvoje? (plán rozvoje samotné MAS, nikoliv strategii rozvoje regionu)

...má ustavenou a fungující dozorčí radu nebo kontrolní komisi?

Máme přitom k dispozici především tři techniky sběru dat:

- a) **pozorování** činnosti MAS a její hodnocení expertem – bohužel k tomu není dostatek času a peněz, musíme si uvědomit, že takový „vnější pozorovatel“ by musel v MAS pobývat nejspíše řadu týdnů, aby mohl „odpozorovat“ odpovědi na jednotlivé otázky;
- b) **rozhovor** s představiteli MAS a **studium její dokumentace** – to je dobrá metoda, kterou jsme také částečně použili, ale také ona je značně náročná na výzkumné kapacity a bez finanční pomoci ústředního orgánu je stěží plně použitelná;
- c) **sebehodnocení** provedené jedním nebo několika představiteli MAS – právě tuto techniku jsme použili jako přednostní a zdá se, že v případě motivovaných představitelů MAS je dostatečně spolehlivá a validní.

Ještě je třeba připomenout, že **při benchmarkingu jsme se zabývali více rozvinutostí než úspěšností MAS a především vnitřními kapacitami MAS a vybranými procedurami**. Úspěšnost nás totiž zajímá pouze v kontextu používaných procedur (postupů, vzorů řešení apod.), neboť to, co tvoří úspěšné výsledky, jsou jednotlivé vnitřní a vnější podmínky pro MAS, používané metody práce a další nástroje a prostředky, které může MAS využít.

Pokud jde o orgány veřejné správy, které mohou podpořit aktivity a další rozvoj MAS v ČR a krajích, mohly by se inspirovat výsledky v dalších kapitolách, neboť z nich je patrné, co MAS většinou potřebují a zčásti i to, co chtějí a očekávají. Tzv. horní kvartily a další charakteristiky používané v kap. D jsou využitelné například při stanovení kritérií pro výběr či posuzování MAS.

A ještě poznámka:

Touto úpravou odsazeného textu s menší velikostí písma avizujeme, že zde nepředkládáme výzkumná zjištění, nýbrž příklady, komentáře, prognózy a náměty, které mohou čtenáři využít ke své vlastní práci. Doufáme, že tyto doplňky přidávají aktuální hodnotu k popisným částem zprávy.

B. Vybraná fakta o místních akčních skupinách v ČR

Jak bylo zmíněno v předchozí části, Tima Liberec v r. 2006-7 uskutečnila v souvislosti s realizací projektů spolufinancovaných Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR:

a) **analýzu situace vybraných MAS v ČR** s cílem zjistit základní fakta o činnosti a vývoji MAS a poukázat tak na podmínky, v nichž se MAS připravují na realizaci svých strategií rozvoje a projektů spolupráce; hlavním výzkumným nástrojem tu byl dotazník F,

b) **analýzu zkušeností, názorů, potřeb a očekávání** představitelů místních akčních skupin v ČR, především ve vztahu k dalšímu vzdělávání MAS a přípravě na období 2007-13; hlavním výzkumným nástrojem tu byl dotazník N.

V této kapitole se věnujeme první analýze, tj. situaci místních akčních skupin, jejich disponibilním zdrojům a kapacitám, základním podmínkám pro činnost.

Výsledky vycházejí z dotazníku použitého v r. 2007. Není-li uvedeno jinak, jsou v tabulkách **procenta** z počtu max. 66 dotazovaných MAS v 8 krajích ČR (tedy i za r. 2006):

	počet MAS	%		počet MAS	%
Jihočeský	18	27	Pardubický	5	8
Královéhradecký	8	12	Středočeský	13	20
Liberecký	6	9	Ústecký	2	3
Moravskoslezský	6	9	Vysočina	8	12

Jde tu o statistiku skutečně dotazovaných MAS. Pokud jde o celkovou situaci v ČR, tak například v září 2007 podle údajů Národní sítě MAS bylo na území ČR registrováno 148 MAS:

kraj	počet MAS	%	kraj	počet MAS	%
Jihočeský	19	13	Pardubický	9	6
Středočeský	13	9	Jihomoravský	10	7
Karlovarský	5	3	Zlínský	15	10
Plzeňský	7	5	Vysočina	12	8
Ústecký	7	5	Olomoucký	19	13
Liberecký	10	7	Moravskoslezský	9	6
Královéhradecký	13	9	ČR celkem	148	100

Jak již bylo uvedeno, byli jsme od počátku omezeni možnostmi, které nám poskytly vzdělávací projekty pro MAS v šesti krajích. Málo zůstaly dotčeny zejména moravské kraje. Přesto se ukazuje, že **souhrnné výsledky lze dobře vztáhnout na souhrn všech fungujících MAS v ČR** (ovšem kromě zcela nově založených). Naznačuje to i další statistický přehled.

Dotazníky vyplnili kompetentní a dostatečně informovaní lidé. Můžeme tak usoudit z přehledu pozic, které v MAS zastávají (v % z počtu dotazovaných):

předseda	26
předseda správní rady	5
člen předsednictva	2
člen správní rady	1
ředitel	5
tajemník	3

zaměstnanec mikroregionu	1
manažer a předseda	1
manažer	38
manažer a poradce	1
facilitátor	6
koordinátor	2
poradce MAS, DSO	2

Souhrnně, třetina dotazovaných byli volení funkcionáři MAS, v ostatních případech zaměstnanci nebo externí spolupracovníci.

B1 Základní charakteristiky regionů působnosti MAS

	medián (Tima)	aritm. průměr (Tima)	ar. průměr ČR (podle MMR -květen 2006)	odchylka Tima/ČR
rozloha území (v ha)	31 136	37 450	33 367	+ 12 %
počet obyvatel	20 260	26 182	23 378	+ 12 %
počet obcí	25	30	-	-
hustota obyvatel (obyv./km²)	70	74	70	+ 6 %

Uvedené charakteristiky jsou **rozděleny asymetricky**. Používáme proto raději **medián** než obvyklý aritmetický průměr. Medián zde lépe charakterizuje situaci. Co je medián, ukažme na příkladě rozlohy. Mediánem je ta velikost území, která leží uprostřed mezi všemi údaji o rozloze. Jestliže je aritmetický průměr větší než medián, znamená to, že nadprůměrně větších regionů je méně než podprůměrných – např. že mezi regiony jsou některé zvlášť velké.

Území působnosti MAS zahrnovalo v době zjišťování v průměru 30 obcí. Ta MAS, která působila na území 25 obcí (např. Rozvoj Krnovska), byla sice pod tímto průměrem, avšak to proto, že některé MAS mají extrémně vysoký počet obcí (např. MAS Srdce Čech 119 obcí, Posázaví 77, Most Vysočiny 71, Pošumaví 70, SERVISO 68)¹¹. MAS Krnovsko s 25 obcemi je však z tohoto hlediska přesto uprostřed všech MAS, neboť polovina z nich má obcí stejně nebo více a polovina stejně nebo méně.

V dalším sloupci jsou pro srovnání údaje z května 2006 pořízené MMR za celou ČR, které tehdy tvořily referenční databázi pro naši komunikaci s dotazovanými MAS. Je typické, že **průměrné údaje za ČR se nacházejí mezi aritmetickým průměrem a mediánem našeho výběrového souboru**. Nepřímo to ukazuje na fakt, že jsme se dotazovali statisticky typické „podmnožiny“ všech MAS v ČR.

Průměrná rozloha regionů působnosti českých MAS a průměrný počet obyvatel je ovšem daleko nižší než činí průměry MAS ve starých členských zemích EU. Základní porovnání poskytuje tabulka (stav k září 2007, vlastní propočty):

	počet obyvatel	rozloha km ²	hustota ob./km ²
průměr 132 MAS v EU	62 672	1 877	33
průměr 136 MAS v ČR	27 842	352	76

Pozorně si tato čísla prohlédněte, připadají nám významná pro lepší zvážení českých specifík. **Počet obyvatel v „průměrné evropské“ MAS je 2,3x větší a území 5,3x větší než tomu je v ČR.** Je to

¹¹ To se týká mnohem více českých než moravských MAS a patrně souvisí s katastrálním vývojem obcí v 90. letech.

dáno jednak řadou rozsáhlých a málo zalidněných území MAS, zejména ve Skandinávii, ale možná také dlouhodobým procesem „stínové reorganizace“ území mimo oficiální územně správní jednotky, pro účely financování z evropských fondů.

Zejména bychom zde však museli spočítat rozptyl hodnot: v zemích EU je totiž mnohem větší rozsah regionů MAS z hlediska velikosti i počtu obyvatel – včetně extrémních, odlehlých případů (velká území v severním Švédsku a Finsku, ale také malé MAS operující na malém území a zahrnující méně než 10 tisíc obyvatel¹²).

Vezměme si Španělsko (kde mimochodem v minulém období byl jeden národní a 17 regionálních programů Leader a navíc ještě státní PRODER, postavený rovněž na principech Leader!). Tam operuje 145 MAS na území s 5 921 tisíci obyvateli (u nás s 3 203 tis. obyv.). Průměrná španělská MAS zahrnuje území o rozloze 1731 km² s 40 834 obyvateli. Ano, je to mnohem více než v ČR, jak správně upozorňuje P. Sušanka a další.

Jenže spočítejte si zalidněnost těchto území – v průměru 24 obyvatel na km²! Nedivme se pak, že EU pracuje s pojmem „kritické množství lidských, finančních a ekonomických zdrojů na podporu udržitelné strategie rozvoje“ (Nařízení 1698/2005, základní pro MAS), které musí region mít, aby tamní MAS mohla být podpořena. A já si myslím, že v ČR bývá – v průměru – toto potřebné „kritické množství“ menší než třeba ve Španělsku. U nás je blíže do středních a větších měst, je tu větší hustota pozemních komunikací, více pracovních příležitostí v bezprostředním dosahu bydliště, celkově dobře fungující infrastruktura a v důsledku vyšší hustoty obyvatelstva i vyšší hustota aktivních, akceschopných a podnikavých lidí, kteří jsou základem každé budoucí změny. Tak právě proto nepotřebujeme nutně dělat MAS 2-3x větší než dosud¹³.

Vrátíme-li se ke zmiňovanému rozptylu ve velikosti regionů: třeba v oblasti Sevilly je MAS s 92 686 obyvateli, ovšem při hustotě 59/km². MAS v údolí Ayora-Cofrentes v regionu Valencia má naopak 10 226 obyvatel (více jich tam prostě nežije) a hustotu pouhých 9/km². V Holandsku zas najdete MAS na území se 197 obyv./km² a skutečně nevím, proč by měl někdo v ČR tak nekompromisně vtěsňovat MAS do velikostně exaktních škatulek. Dejme si raději práci a nadefinujme to „kritické množství“, které je potřebné k dobrému fungování MAS.

Ostatně, různorodost se projevuje i v dalších parametrech života MAS. Třeba ve Švédsku MAS Sommenbygd okolo jezera Sommer vyčíslila hodnotu své rozvojové strategie na 11,4 mil. eur (!). Avšak z veřejných zdrojů počítá jen se 7,7 mil. Zbytek jsou soukromé zdroje, z nichž zas nemalý podíl tvoří neplacená práce členů MAS a úspěšných místních žadatelů. Nedávno jsme vyčíslili hodnotu strategie jedné naší MAS na půl miliardy Kč, protože tolik peněz by na ni bylo podle našeho odhadu třeba. Copak můžeme naše strategie oceňovat jen předpokládanou výší dotace od konkrétního poskytovatele?

Další zvláštností místních akčních skupin ve většině starých členských zemí je to, že při zmíněné velikosti operují na území jen několika obcí (municipalit). Zrovna ve Švédsku nebo Španělsku působí celá MAS na území třeba 3-4 obcí. To je myslím jiná situace, než když u nás máte obcí 30 nebo 50 (a od každé máte získat jakýsi oficiální souhlas!). A naopak ve Francii (která je vedle Česka jednou z mála výjimek) najdete běžně MAS, která operuje na území se 188 obcemi.

Ostatně právě ve Francii jsou také relativně malé MAS, řekněme do 30 tisíc obyvatel. Například region MAS Diova země v jižní Francii má 10300 obyvatel a to prosím působí „jen“ v 52 obcích. Ovšem horských, s rozsahem nadmořské výšky 240-2040 m n.m. MAS v údolí Ain má 15600 obyvatel, ale už jen v 17 obcích. Takže rozmanitost regionů MAS v EU je opravdu obrovská.

¹² Jen tak pro zajímavost poznamenejme, že „českou direktivu“ (nemít méně než 10 tisíc obyvatel) by řada zemí EU neakceptovala. Například v Anglii může MAS operovat na území s méně než 10 tisíci obyvateli. Však to také platné nařízení EU umožňuje a je na členské zemi, tedy na ústředním orgánu státní správy, jak tento limit upraví.

¹³ Neznamená to ovšem, že některé naše regiony, nichž MAS působí, nemají nedostatečný rozvojový potenciál, nedostatek zdrojů. Je „více než málo“ případů MAS, které by měly citlivě zvažovat možné spojení se sousedy. Ostatně již se tak v několika případech stalo.

B2 Strategie rozvoje a hlavní aktivity MAS

Jaké hlavní aktivity MAS realizují?

K jednotnému chápání otázky jsme zaměřili pozornost představitelů MAS **na posledních 12 měsících před dotazováním**. Většina MAS realizovala „leaderovský“ projekt v rámci OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství, opatření 2.1.4 nebo v rámci Programu obnovy venkova:

	%
a. realizuje strategii v rámci LEADER ČR nebo LEADER+	38
b. osvojuje si schopnosti v rámci podopatření LEADER+ nebo Programu obnovy venkova MMR nebo kraje	71
c. připravuje rozvojovou strategii na období 2007-13	81
d. uskutečňuje jiné projekty, na něž získala grant	41
e. uskutečňuje jiné projekty, které nejsou podpořeny grantem	45

Pozitivní skutečností je, že MAS nečerpají pouze prostředky pro své „distribuční“ poslání (řádky a,b) nebo tvorbu strategie (c), ale že **téměř polovina realizuje i další projekty a aktivity** (řádky d, e).

Od doby dotazování se ovšem mnoho změnilo:

- řada MAS ukončila projekty k „osvojování schopností“
- některé pokročily v realizaci svých strategií v rámci opatření LEADER+
- další získaly zkušenosti s praktickým prováděním distribuční funkce v rámci programu LEADER ČR
- a mnohé se připravovaly na období 2007-13 tvorbou nové strategie rozvoje



Jsou tedy všechny prostě místními akčními skupinami? Neměl by je někdo nějak „oficiálně“ roztřídit, jsou-li mezi nimi podstatné rozdíly v úspěšnosti i vyspělosti?

Jsme tu velmi liberální a všude v této studii označujeme za MAS prostě každého, kdo se za MAS sám označuje. Je přitom jisté každému jasné, že MAS jsou v různém stupni rozvinutosti a že řada z nich zdaleka neplní své základní funkce (*brzy se o nich zmíníme*) a že se nevyznačuje všemi **podstatnými charakteristikami**, mezi něž (téměř v souladu s praxí v EU) počítáme:

- § **místní partnerství** a z něj vytvořená skupina pro místní akce (MAS)
- § **společná strategie rozvoje** (územně integrovaná, mezisektorová a tématicky spíše soustředěná, vycházející ze specifických potřeb a příležitostí regionu)
- § **přístup „zdola nahoru“**, v němž iniciativa vychází přímo z regionu, **s průkazným zapojením partnerů a veřejnosti**
- § účast různých sektorů a jejich **integrovaný postup** (plánování a využívání veřejných a soukromých zdrojů, společné projekty)
- § **inovativnost** v řešení, tj. důraz na aktivity a akce, které jsou v daném území nové a mají rozvojový efekt (nikoliv běžné činnosti, opakované z minulosti)
- § **spolupráce**, a to a) uvnitř MAS, b) mezi MAS v rámci jedné země a mezi MAS z různých zemí Evropy (nejen EU)
- § **účast a práce v sítích**, tj. volné sdružování MAS do asociací a sítí, v nichž si MAS plně ponechávají svoji samostatnost, avšak mají užitek ze společného postupu a ze sdílení zkušeností, informací a kontaktů
- § **decentralizované rozhodování o financování projektů** jednotlivých místních žadatelů **a jejich řízení „vlastními silami“**

Ale nemáme možnost ověřit, „jak moc MASková“ konkrétní MAS je. K tomu by musel proběhnout proces, kterému se někdy říká **certifikace MAS**. Certifikací má předem stanovená certifikační autorita rozhodnout, že certifikovaný subjekt, např. firma, plní předem stanovené náležitosti, aby získala „známku kvality“, resp. způsobilosti – aby například mohla být zařazena mezi vybrané a doporučené subjekty, se zárukou kvality jejich činnosti a výsledků.

Na druhé straně není ani dost dobře možné, aby někdo upíral faktický statut MAS některému sdružení jen proto, že ho ještě nemá ve svých oficiálních dokumentech. A to se v ČR stává. Schválený PRV ČR uznává existenci 29 MAS (viz např. tamní mapa č. 12). Co tomu říkají ty ostatní? Nepracují snad i některé další MAS metodou Leader? Možná jen neměly to štěstí nebo potřebu být financovány Ministerstvem zemědělství. Neexistuje nic než to, co jako existující podle svých pravidel uzná úředník?

Aby MAS byla pro ministerstvo skutečnou MAS, musí rozdělovat peníze v rámci leaderovských programů! Ale to je paradoxní tím víc, že právě tato podmínka zcela chybí mezi sedmi podstatnými charakteristikami, jimiž Evropská unie definuje metodu Leader¹⁴. My jsme těch sedm charakteristik o pár odstavců výše uvedli a právě ten poslední, o decentralizaci financování a řízení se v materiálech EU nepíše (shodou okolností jsme však přesvědčeni, že tam patří také).



Když už jsme se dostali k očekáváním EU vůči uplatnění metody Leader v členských zemích, bylo by dobré všimnout si hlavních cílů, tzv. strategických priorit Unie a toho, jak se je daří naplňovat.

Jaké strategické vodítko stanovila EU pro IV. osu? Jako prioritu stanovila využití přístupu Leader k zavedení inovací do os I, II a III. Ano, to je oficiální záměr a důvod, proč se o Leaderu mluví jako o metodě, nejen o samostatné hromádce peněz, jako tomu je v ČR. Lze si tu položit otázku, nakolik se České republice podařilo **využít Leader jako nosiče inovací do uvedených tří os**. Plně, částečně, anebo vůbec?

A proč vznikl tento strategický požadavek Unie? Protože si od aplikace metody Leader v ostatních osách slibovala, že dojde a) k lepšímu řízení (governance) na místní úrovni, b) k vyvolání rozvoje regionů z „vnitřních zdrojů“, které se využijí pro růst a nová pracovní místa. A tomu mají sloužit prostředky: vytváření místních kapacit, partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP), tvorba sítí a spolupráce, vzájemné působení mezi segmenty zemědělství, životního prostředí, venkovské ekonomiky a obyvatelstva. To vše na bázi udržitelnosti¹⁵.

V EU mělo být pro nové období schváleno kolem 94 programů rozvoje venkova (ano, na mnoho členských zemí připadá několik PRV), definitivní počet neznáme. Všechny mají být **v souladu s šesti strategickými prioritami, které Unie pro nové období přijala**¹⁶. V ČR jsou dobře známy první tři (odpovídají třem osám PRV). Pak je ovšem čtvrtá priorita – rozvoj (vytváření, budování) místních kapacit pro zaměstnanost a diverzifikaci.

¹⁴ Viz např. The Leader Approach. A Basic Guide, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2006. A navíc, jak Evropská komise zdůrazňuje, sedm základních charakteristik metody Leader je třeba používat jako celek, neboť se navzájem doplňují. Na tento účel zaměřený test českých MAS by možná přinesl zajímavé výsledky.

¹⁵ Toto nejsou naše domněnky a interpretace, je to prostě překlad dokumentu, v tomto případě z generálního ředitelství AGRI Evropské komise z října 2005.

¹⁶ Viz např. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32006D0144:EN:NOT>, v češtině viz Úřední věstník EU, L 55/27 z 25. 2. 2006.

Členské státy jsou v **Rozhodnutí Rady EU ze dne 20. února 2006 o strategických směrech Společenství pro rozvoj venkova** (programové období 2007–2013) vybízeny k tomu, aby zaměřily podporu na klíčové akce, které by měly zahrnovat:

- i) **budování kapacit pro místní partnerství, oživování** a podporu získávání dovedností, které mohou pomoci **uvolnit místní potenciál**,
- ii) podporu **partnerství soukromého a veřejného sektoru**. Zejména **iniciativa Leader** bude nadále hrát důležitou úlohu při podpoře inovačních přístupů k rozvoji venkova a sblížení soukromého a veřejného sektoru,
- iii) podporu spolupráce a inovací. Místní iniciativy, jako je **iniciativa Leader a podpora diverzifikace, mohou hrát podstatnou úlohu** při spojování lidí s novými myšlenkami a přístupy, podněcování inovací a podnikání, a mohou podpořit začlenění a poskytování místních služeb ...
- iv) zlepšování místního řízení. Iniciativa **Leader může pomoci podpořit inovační přístupy** k propojení zemědělství, lesnictví a místního hospodářství, a pomoci tak diverzifikovat hospodářskou základnu a posílit sociálně ekonomické podloží venkovských oblastí.

To je lahodná hudba pro uši každého zastánce metody Leader a MAS, protože přesně to je zapotřebí dělat, právě tudy směřovat. Podívejme se na několik bodů podrobněji.

Onou diverzifikací se nemyslí pouze zvýšení rozmanitosti příjmů zemědělských subjektů (jak se to někdy interpretuje v ČR), ale i ostatních obyvatel na venkově, a kapacitami se nemíní jen materiální zdroje. Mluví se o oživování venkovských oblastí (to jako samostatné opatření z českého PRV dodatečně vypadlo, resp. minimalizovalo se), o využití místního potenciálu (jak důležité to bylo kritérium při posuzování strategických plánů MAS?), a „mezi řádky“ tedy o efektivním vzdělávání, stážích, konzultacích, transferu zkušeností a postupů, o tzv. koučinku apod.

Dále, české státní instituce kladou příliš malý důraz na princip inovativnosti v činnosti MAS, i když je zřejmé, že metoda Leader je pro inovace zvláště vhodná a EU to nejen ve zmíněném dokumentu stále zdůrazňuje. Jenže to by se muselo tomuto prvku trochu pomáhat, například požadavkem na zvýhodnění nových způsobů spolupráce, inovací všeho druhu atd. ve výběru strategií i samotných projektů místních žadatelů. Má MAS zůstat jen přerozdělovačem peněz, nebo chce být jedním z motorů změn na svém území?

Z běžného chápání navíc v ČR jaksi vypadla jedna z nejdůležitějších, i když právě nehmotných kapacit – potenciál partnerství, především místních mezisektorových partnerství, jak je představují místní akční skupiny. Zakládání a podpora těchto partnerství nemá být jen trpěnou formou financování místních žadatelů, ale jedním z prioritních směrů. A jak se tedy tento přístup promítl v ČR?

Ministerstvo zemědělství (či tehdejší pracovníci a poradci) nepřijali a neobhajovali myšlenku, že partnerské projekty by měly mít přednost před projekty izolovaných žadatelů, na něž je ministerstvo už léta tak zvyklé (jednotlivý farmář, jednotlivé družstvo, jednotlivý podnik a nyní i obec). Celá metoda Leader přece čerpá ze síly společných, partnerských projektů, z ochoty (a odvahy!) koordinovat vlastní záměry se sousedy a konkurenty, připravit společný plán dalšího rozvoje v území, kde působí a společně jej také realizovat. Je strategickým omylem v chápání a využití metody Leader, že veřejná správa (sama postavená na hierarchii izolovaných aktérů a kaskádovitě, přísně hierarchické, nikoliv sdílené odpovědnosti) nedokázala či nechtěla partnerský přístup náležitě využít.

Strategie rozvoje regionu

V prosinci 2007 mělo **svou strategii minimálně 102 MAS**, které se přihlásily do PRV, a dalších 24 MAS, které na počátku října obdržely příslib financování z programu LEADER ČR. Strategie rozvoje jsou nyní zřejmě v téměř 100 % všech MAS.

Kam tato strategie patří z hlediska hlavních témat vyhlášených pro program Leader? Vzhledem k situaci v roce 2006 jsme volili výběr ze 4 hlavních témat, které byly v minulém programovacím období nabízeny. Dotazovaní však někdy uvedli i více témat, proto je součet vyšší než 100 %.

využívání know-how a nových technologií ke zvýšení konkurenceschopnosti místních produktů a služeb,	12
zlepšování kvality života a životního prostředí	75
zvyšování přidané hodnoty místních produktů, lepší přístup na trh a lepší marketing pro místní produkty malých výrobců,	16
efektivní využívání přírodního a kulturního dědictví;	30
jiné hlavní téma	10

Tradičně nejčastěji využitě bylo téma **zvyšování kvality života a životního prostředí**. Ještě výraznější je tato tématická zaměřenost v novém období, kdy se snad všechny MAS soustředily především (i když nejenom) na III. osu PRV. Je to přirozený důsledek jak potřeb, tak možností a tradic. V zemích, kde se některé osy PRV musí implementovat metodou Leader (např. v Portugalsku a Anglii) je samozřejmě tématický rozptyl aktivit MAS větší¹⁷.

V době dotazování již tedy MAS měly praktické zkušenosti...

	%	celk. %
s přípravou (i když dosud neukončenou) strategie rozvoje	13	100
se zpracováním žádosti MAS o financování strategie	36	87
s přípravou a vyhlášením výzvy pro místní žadatele	2	51
s výběrem projektů místních žadatelů k financování	2	49
s kontrolou žadatelů (před nebo v průběhu realizace jejich projektů)	47	47

Jde o kumulativní (tzv. Guttmanovu) škálu. Kdo má zkušenosti s kontrolou žadatelů, ten již má zkušenosti s výběrem projektů. Kdo má zkušenosti s výběrem projektu, ten již musí mít zkušenosti s přípravou a vyhlášením výzvy atd. Proto v pravém sloupci uvádíme kumulativní procentuální četnosti, z nichž vyplývá, že **všechny dotazované MAS se zabývaly strategií a téměř polovina z nich již vyhlášovala výzvy místním žadatelům**, popř. již přijala a hodnotila jejich projekty. To ovšem potvrzuje shora zmíněnou domněnku, že se v průzkumu podařilo zachytit především spíše rozvinutější, resp. již určitou dobu fungující MAS.

Jde však o jediné poslání, které si spojujeme s činností MAS? Zopakujme si, jak nejčastěji české MAS vznikly? A jak dnes působí? Jaké funkce, role v území plní?

1. MAS je v první řadě **penězovod** – rozdělovač veřejných prostředků místním subjektům. To je nutná a správná funkce a koneckonců původní důvod vzniku. A mimochodem, v ČR to je první případ, kdy soukromý subjekt (co jiného je MAS?) rozděluje veřejné prostředky, takže to dodnes mnozí politici a úředníci na všech stupních veřejné správy nechápou či odmítají. Slabinou je, že má-li MAS pouze tuto roli žadatele, příjemce a redistributora, pak v případě, že příspěvek nedostane, začne někdy živořit nebo úplně skončí.
2. MAS někdy funguje také jako „**okrašlovací spolek**“ – nic proti nim, v obcích jsou z mnoha důvodů velmi užitečné. Ale MAS by neměla suplovat činnost místních spolků, její poslání je mnohem náročnější a komplexnější. Když MAS zůstane u této funkce, nemá pak sílu ani chuť připravovat a realizovat velké záměry.

¹⁷ Například Portugalsko dává na metodu Leader 10 % celkového rozpočtu PRV (v ČR je to pouze 5 %). Pokrývá tím většinu potřeb III. osy, přičemž její hlavní prioritou je uchování a zhodnocení dědictví venkova (na rozdíl od PRV ČR, kde jde především o to, „vytvořit pracovní místa a zajistit vyšší příjmovou úroveň obyvatel venkova ... a zajistit naplnění závazků ČR v oblasti využití obnovitelných zdrojů energie“). V Anglii se metodou Leader implementuje část os I a III. Viz ještě oddíl C8 této studie.

3. Jen některé MAS začínají působit též jako **rozvojové agentury**¹⁸ či dokonce plní stále více rolí motoru změn ve venkovském regionu. V tomto posledním případě funguje MAS pro místní subjekty jako developer, jako zásobárna nápadů (tedy nejen jako zásobárna peněz), jako tvůrce či koordinátor společných projektů.
4. A ještě aspoň jeden odstrašující druh: Některá MAS je fakticky polouzavřená **soukromá firma** – na počátku se zpravidla malý okruh dobře informovaných lidí dohodl, že splní formální náležitosti, aby mohl rozdělovat peníze. Je typické (a poznáte to na ní), že se taková MAS nechce otevřít, není dostatečně transparentní a její řídicí orgány jsou často v roli pasivních příkyvovačů. Je to prostě potenciální tunel¹⁹.

Podíváme-li se na vývoj MAS v ČR a celé Evropě z hlediska celkových přínosů pro jejich regiony, můžeme hovořit o třech vývojových stupních (vynecháme-li stádium přípravné, zkušební, kterým stále procházejí desítky MAS):

I. - V tom nejprostším případě působí MAS jako **regionální nadace** – rozdělují prostředky svěřené MZe místní žadatelům v souladu se svou rozvojovou strategií (v ČR se strategickým plánem Leader) a v této souvislosti vykonávají předepsané administrativní, programové, finanční, kontrolní a další činnosti.

II. – Některé MAS v ČR zdá se dosahují již II. stupně – působí jako **rozvojové agentury**: poskytují místním subjektům (nejen svým žadatelům) poradenské, vzdělávací, informační a podobné služby. Vyhledávají perspektivní záměry, koordinují vznik společných projektů různých subjektů, jsou iniciátory nových aktivit a akcí v regionu, pouštějí se do aktivit, které jsou v zájmu celého regionu a nejsou zajímavé pro jednotlivé subjekty (např. společná propagace regionu pro účely cestovního ruchu nebo podnikání)²⁰.

III. – Jen některé MAS (v ČR dosud patrně žádná) mohou být zařazeny do III. stupně, který pro mne představuje vystupňování aktivizační a iniciační role v území: v regionu je dobře známá, získává a přerozděluje prostředky z různých finančních zdrojů, má široké spektrum aktivit, působí plně jako nadace a jako agentura, posiluje identitu regionu, pomáhá k růstu schopností a motivace lidí atd., takže se dá celkově říci, že je tím **motorem změn v regionu**, tvůrcem přeměny místního společenství, které je díky tomu prokazatelně aktivnější a soběstačnější než tomu bylo dříve.

Rozvojový potenciál a poslání MAS je tedy mnohem větší, než se institucím veřejné správy zdá; nespočívá jen v asistenci při přerozdělování prostředků. Mohli bychom jej vyjádřit pomocí „dvou A“: **MAS je nástrojem jak pro administraci** (využití veřejných prostředků), **tak pro aktivaci** (animaci, oživení) venkovského regionu. Je pravděpodobné, že MAS bez spojení obou skupin funkcí nepracuje plně metodou Leader...

B3 Organizační a personální kapacity

Právní forma MAS (%):

¹⁸ Například program rozvoje venkova pro Anglii na to pamatuje v oddíle 7.4: „One of the key roles of the LAG is building the capacity of those involved so that as many sectors of the community have the ability to participate in the delivery of the strategy. Such “animation”... includes informing, advising, training and co-ordinating the activities of stakeholders that make up their community. This is seen as an important means by which, in particular, under-represented groups can benefit.“

¹⁹ Od této situace musíme odlišovat běžné dětské nemoci MAS. Patří k nim nedostatečné vnitřní kapacity, málo zkušeností, lidí, peněz a majetku, nedostatečná otevřenost vůči komunitě (veřejnosti) a zájemcům mimo MAS, nízká úroveň participace (resp. vnitřní demokracie), předstírání skutečného partnerství, diletantské postupy, závislost na jedné klíčové osobě apod.

²⁰ Nebudeme je tady přímo jmenovat, není to vždy plně ověřené. Ale leccos napoví porovnávání MAS v kapitole D.

	průzkum 2006-7	ČR květen 2006
občanské sdružení	68	63
obecně prospěšná společnost	31	30
zájmové sdružení právnických osob	1	7

Struktura MAS podle právní formy zhruba odpovídá souboru všech cca 150 MAS, které nyní v ČR působí. **V posledních dvou letech vznikají především obecně prospěšné společnosti**, které se zájemcům jeví jako nejvhodnější organizačně právní forma. Nebude-li v budoucnu vznik o.p.s. možný (jak ukazují současné přípravy na úpravu legislativy²¹), budou nové MAS hledat jinou vhodnou formu.

Jako nejvhodnější se dnes jeví kombinace dvou subjektů, kdy samotné partnerství může mít povahu zájmového sdružení právnických osob, příp. nadále i občanského sdružení, a jeho výkonná jednotka, provádějící úkoly spojené s posláním MAS, bude například společností s ručením omezeným a registrovaným neziskovým statutem. Lze však uvažovat i o dalších formách (družstvo).

Doufejme, že nevznikne administrativní tlak na přeregistraci MAS, tak jako se to stalo se sdružením obcí po schválení zákona o obcích v r. 2000. Tehdy téměř všechna sdružení obcí, jejichž členy mohly být i jiné subjekty než obce, podlehla pokynům z MMR, aby se přeměnila na (dobrovolné!) svazky obcí. Tím ovšem zanikla možnost místního mezisektorového partnerství, neboť svazek obcí může být tvořen jen obcemi, nikoliv jinými subjekty. Přitom samozřejmě mohly vedle sebe existovat jak svazky obcí, tak sdružení obcí, resp. sdružení právnických osob (dnes např. MAS Vladař nebo Pobeskydí).

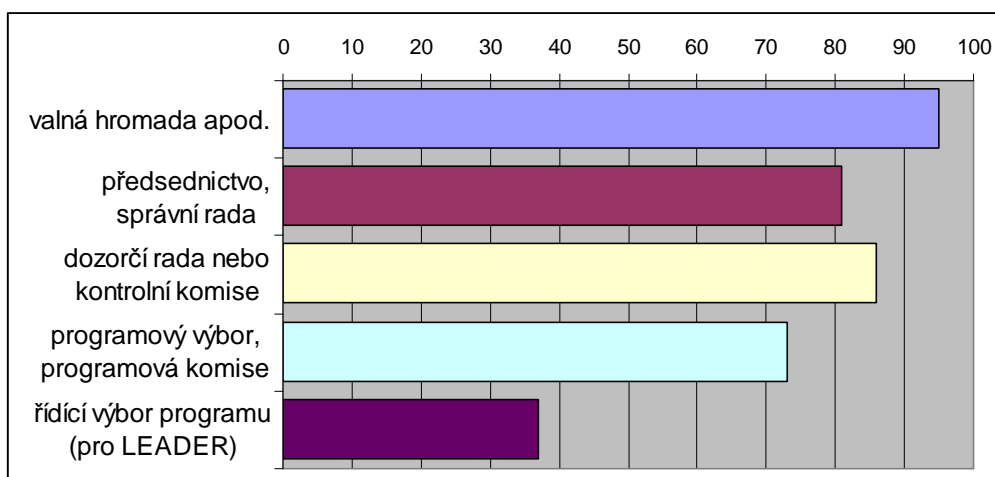
MMR ČR tak tehdy zmrazilo rozvoj mezisektorových partnerství, o kterých bylo již před rokem 2004 dostatečně známo, že jsou v EU žádané pro svůj výborný potenciál spolupráce věcné i kapitálové. Po rychlém průniku konceptu mezisektorových partnerství (díky strukturálním fondům EU) se v dalších letech dokonce již zdálo, že se svazky obcí dostanou na slepou kolej, pokud jde o masivní příspěvky z veřejných zdrojů. Naštěstí se objevily v kategoriích způsobilých žadatelů i v operačních programech ČR pro léta 2007-13.

Různorodost forem nemusí být na škodu a v některých zemích je běžné, že MAS nemají právní subjektivitu vůbec – jsou to prostě sdružení důvěryhodných žen a mužů, jejichž kompetenci nezpochybnují ani lidé, ani státní správa a kteří umějí a chtějí rozhodovat ve prospěch regionu.

Jaké orgány jsou ustanoveny v rámci MAS a kolik mají členů?

Nejčastěji je ustavena dozorčí rada nebo funkčně podobný orgán, a předsednictvo (obč. sdr.) či správní rada (o.p.s.):

²¹ Dokonce hrozí, že současné o.p.s. budou transformovány na ústavy, což je však spojováno především s výkonem služeb ve prospěch fyzických osob – tedy s účelem, který je vůči poslání MAS značně cizí. Únosným řešením, bude-li institut o.p.s. skutečně zrušen, je pouze takové, které zprůhlední neziskovou podstatu aktivit MAS. Takové řešení je ostatně v řadě zemí běžné díky statutu neziskovosti, resp. obecné prospěšnosti, kterou subjekt deklaruje u kompetentní státní instituce, např. u finančního úřadu, nejen s ohledem na daňové úlevy. Vhodná je například forma společnosti s ručením omezeným (právě se statutem neziskovosti, který je ostatně možný již na základě současné platné právní úpravy).



Podrobnější údaje jsou v tabulce:

	ano (%)	ne (%)	prům. počet (osob)
valná hromada (členská schůze, sněm mikroregionu apod.)	95	5	21
předsednictvo, správní rada	81	19	7
dozorčí rada nebo kontrolní komise	86	14	3
programový výbor, programová komise	73	27	7
řídicí výbor programu (pro LEADER)	37	63	5
komise pro hodnocení a výběr projektů	.	.	6
jiný orgán	.	.	4

Pro období 2007-13 předpokládáme, že organizační struktura se ještě více přizpůsobí podmínkám potřebným pro realizaci strategie. Bude třeba ustavit **další výbory a tématické pracovní skupiny**. Jaký je mezi nimi rozdíl? Výbory jsou spíše věcí odbornosti a funkčního zařazení, kdežto pracovní skupiny jsou spíše věcí zájmu a dobrovolnosti. Členové výborů budou voleni z řad členů MAS, kdežto pracovní skupiny se mohou utvářet pod vedením pověřeného člena MAS, avšak s účastí veřejnosti, tj. jakýchkoli zájemců o projednávanou věc. Tématické pracovní skupiny – trvalé nebo dočasné – jsou pružným řešením okamžitých potřeb a krátko- i střednědobých cílů MAS.

Rok založení MAS

Průzkum potvrdil obecně známou skutečnost, že k **největšímu rozkvětu MAS došlo po r. 2003** – teprve v souvislosti s prvním speciálním programem typu LEADER (investičním LEADER ČR). Již dříve však byly MAS podporovány Programem obnovy venkova MMR.

rok 2001 ²²	2
rok 2003	5
rok 2004	39
rok 2005	27
rok 2006	27

²² MAS, které se deklarovaly jako založené v r. 2001, měly v tomto roce pouze svého předchůdce.

Stručná historie iniciativy LEADER v České republice

1999

- první setkání českých zástupců s partnery z jiných zemí na téma Leader,
- účast na založení mezinárodní sítě PREPARE

2001

- 1. publikace o iniciativě EU LEADER (vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj)

2002

- vznik prvních MAS

2003

- setkání v regionech a celostátní konference v Praze – potřeba podpory MAS z mimovládních pozic;
- evropská konference k programu SAPARD v Pardubicích

2004

- zahájen národní program LEADER ČR
- začátek schůzek MZe se zástupci MAS

2005

- LEADER+ jako součást OP "Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství"
- mimovládní projekt s názvem Rural Voice (Hlas venkova), financovaný Evropskou komisí a Asociací švédských farmářů
- první krok k profesionalizaci manažerů pro venkov - 1. celostátní kurz
- založení názorové platformy a výzva Duha pro venkov,
- založení Národního observatoře venkova, o.p.s.,
- založení webových stránek www.leaderplus.cz,
- vzniká národní síť pro venkov s MAS jako hlavními činiteli,
- vyjednává se o budoucí podobě PRV pro období 2007-13,
- Evropská konference k venkovu, Teplá u M. Lázní
- v prosinci 79 je evidováno MAS

2006

- v březnu 123 MAS
- pokračuje rozvoj NOV (kurzy pro manažery a členy MAS)
- rozvoj Národní sítě MAS,

2007

- „inventura“ aktivních MAS,
- v září kolem 150 MAS, které jsou nebo byly aktivní anebo jejich zakladatelé právě dokončovali jejich právní vznik – z toho od 119 získány aktuální informace (tzn. minimálně těchto 119 je „žijících a komunikujících“),
- aktivní účast NOV v přípravě pravidel pro IV. osu PRV,
- Národní síť MAS má 99 členů a zvolila své orgány
- dokončily se přípravy prováděcích dokumentů pro PRV a byla vyhlášena opatření ze IV. osy (až na opatření 4.2.1 Spolupráce MAS)
- 102 MAS podalo žádost o financování strategického plánu Leader z PRV, opatření 4.1.1

Průměrný počet členů MAS, jejich sektorová příslušnost a aktivita (odhad dotazovaných):

	počet členů	z toho aktivních
celkem MAS	24	16
z toho ²³ :	10	6
a) z podnikatelského sektoru (vč. živnostníků a zemědělců)	5	4
b) organizace z neziskového (občanského) sektoru	8	5
c) z veřejného sektoru na místní úrovni (samosprávy obcí, svazky obcí)	1	1
d) z veřejného sektoru ostatní (např. úřad práce, rozvojová agentura)	4	3
e) fyzické osoby (nezastupují organizaci)		

Hodnoty v tabulce tentokrát neoznačují procenta, nýbrž průměrné počty.

Všeobecně vzato zdá se, že tato „průměrná struktura“ je příznivá: v **MAS nedominují obce ani jejich svazky**, členem MAS jsou také fyzické osoby. Pokud jde o celkový počet členů, je těžké k výsledkům zaujmout jednoznačné stanovisko. Na jedné straně řada MAS měla a má zájem o rozšiřování členské základny, protože to pochopitelně přináší zvětšování jejich zdrojů pro další činnost – zdrojů lidských, materiálních i těch, které bychom mohli nazvat kumulovanou zkušeností.

Domníváme se však, že je mnoho i takových MAS, které sice chtějí působit na „co největším“ území, avšak jejich zakladatelé si příliš nepřejí, aby měly mnoho (a stále více) členů, neboť to komplikuje jejich práci a zvyšuje to „vnitřní konkurenci“ v regionu. **Většina nových** členů možná vstupuje do MAS s představou, že se tak **snáze dostanou k finanční podpoře pro vlastní záměry** a pozdější zájemce vnímají jako nežádoucí konkurenci.

MAS samozřejmě zveřejňuje výzvy k předkládání projektových žádostí, takže o příspěvky pak mohou soutěžit členové i nečlenové. Bylo by nicméně zajímavé zjistit, jaká byla v soutěži o příspěvky, které MAS získaly v programech LEADER+ a LEADER ČR, úspěšnost samotných členů MAS (především zakládajících).

Ve skutečnosti mají členové MAS samozřejmě velkou výhodu alespoň ve dvou ohledech: a) jsou **lépe informováni** o nových příležitostech a možnostech vnitroregionální spolupráce, b) mohou **ovlivnit reálnou podobu rozvojové strategie**, kterou MAS používá pro získávání finančních zdrojů pro region.

Můžeme zhodnotit absolutní počet členů se situací v jiných zemích EU? Tyto počty není snadné stanovit. **MAS nemusí být členská organizace** (jak je tomu v případě našich občanských sdružení). Často existuje pouze seznam členů řídicího orgánu MAS a výběrová procedura, kterou používají místní subjekty k volbě zástupců.

Tak například v MAS Tipperary (Irsko) jsou ve 14členné správní radě či představenstvu 4 zástupci veřejné správy (z toho 2 okresní manažeři a dva obecní zastupitelé), 3 zástupci podnikatelského sektoru (svaz družstev, obchodní komora a zástupce farmářů) a 7 zástupců neziskových organizací včetně zástupce svazku obcí, organizace nezaměstnaných apod. (Je dobré si uvědomit, že v anglosaských zemích funguje mnoho „komunitních“ subjektů, které by se nám jevily jako zástupci veřejné správy, avšak vznikly a působí na občanském principu.)

Ve starých členských zemích se patrně důsledněji uplatnila podstata metody Leader: jde o (zpočátku neformální) sdružení aktivních občanů – představitelů různých, především však soukromých subjektů,

²³ Někteří dotazovaní uvedli v řádcích a-e více osob než v řádku celkem, proto součet neodpovídá řádku „celkem“. V řádku e) dotazovaní pravděpodobně uváděli i podnikající jednotlivce, kteří měli být uvedeni jen v řádku a).

kterí si pro účely implementace a administrace finanční pomoci zřídili potřebnou organizační formu, **například společnost s ručením omezeným neziskového charakteru**, která působí jako místní rozvojová agentura.

V ČR, zemi s tradicí silné veřejné správy a kontinentálního (pozitivního) práva, se stanovila povinnost právní formy MAS a vliv obcí a svazků obcí v MAS je většinou prakticky dominantní. Pravidla pro činnost MAS a jejich distribuční funkci je silně reglementován podrobnými pravidly, která se snaží do detailu stanovit celostátní subjekt (SZIF), a to i tam, kde by se měl podle principů strukturální politiky EU plně použít princip subsidiarity²⁴.

Příznačný je již samotný název místní akční skupina – správněji by totiž mělo být „skupina pro místní akce“, např. v angličtině „local action group“, tedy skupina pro opatření či postup na místní úrovni, s místním dosahem. Nejde totiž o to, zda skupina je akční, neakční, reakční či rekreační, nýbrž o to, zda plánovaná akce (opatření) má dosah unijní, národní, anebo místní. V EU se totiž rozlišují postupy (česky se však jako překlad vžilo: „akce“) na úrovni celé Unie („community action“), členské země („national action“), příp. i regionální, a konečně na úrovni místní (v rozlišovací úrovni EU jde o subregionální, čili „krajskou“ a nižší).

Akce či opatření, která se podnikají se spolufinancováním ze SF EU, jsou přijímána buď pro úroveň celé EU nebo členské země anebo nižšího územního celku. Podle toho se rozlišují akce Společenství, národní opatření (akce) a místní akce. V souladu s principem partnerství je zajišťuje Evropská komise, národní vlády (se svými hosp. a soc. partnery) či skupiny pro místní akce. Jde tedy o skupinu osob, které pomáhají realizovat opatření místního dosahu. Slovo „action“ tu nestojí v pozici českého přídavného jména (akční skupina) nýbrž v pozici podstatného jména (místní akce). Stejně je to ve všech ostatních jazycích, např. Groupes d'Action Locale.

Kolik nových členů do MAS vstoupilo za posledních 12 měsíců a kolik vystoupilo?

vstoupilo (průměr)	13
vystoupilo (průměr)	2

K častým důvodům vystoupení patří podle našich zkušeností **kombinace chybějícího přímého užítku** z členství s povinností **hradit členské příspěvky**, tedy zklamané očekávání, že jako člen bude mít přímý či zaručený prospěch. Vliv má rovněž přesun hraničních obcí z jedné MAS do druhé – takových případů se již vyskytlo více a ne vždy to bylo „přátelské převzetí“.

Má MAS zaměstnance na plný, příp. částečný úvazek?

i na plný úvazek	19
pouze na částečný úvazek	8
ani na částečný, ale plánují to, měli by mít	19
ne, zaměstnávají lidi jen na dohodu anebo využívají zaměstnance obcí (MÚ, OÚ)	17
nemají pracovníky ani v prac. poměru, ani na dohodu, v MAS nikdo nedostává odměny	33
jiná možnost	4

Všimněme si, jak **personálně nezajištěná** byla činnost MAS v době, kdy již desítky organizací získaly příspěvky z programů Leader+ (OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství) a LEADER ČR.

Představme si MAS, která působí na území 2-3 obvodů obcí s rozšířenou působností, zahrnuje cca 30 tisíc obyv., pro svou roční činnost disponuje 2 mil. Kč, neboť realizuje strategii rozvoje o absorpční kapacitě 70-100 mil. Kč na šest let. Taková MAS potřebuje například toto personální zajištění:

²⁴ Lidově řečeno, dochází pak k „vrchnostenskému“ řízení hnutí Leader, který si však většina účastníků vzhledem k běžným zkušenostem možná ani neuvědomuje a pokládá jej za přirozený chod věcí.

funkce	forma
hlavní manažer MAS	pracovní poměr na plný úvazek
2-3 projektoví manažeři pro jednotlivá opatření rozvojové strategie regionu	pracovní poměr na plný nebo částečný úvazek, příp. smluvní vztah
koordinátoři prac. skupin	dohoda o pracovní činnosti apod. nebo neplaceně
externí poradce	smluvní vztah
ekonom	pracovní poměr nebo smluvní vztah
účetní	pracovní poměr na plný nebo částečný úvazek
tajemník MAS, vedoucí kanceláře apod.	rozhodne se podle potřeb
asistent hlavního manažera MAS	pracovní poměr na plný úvazek

Někteří pracovníci a externisté mohou (a měli by) **pracovat jako konzultanti i pro příjemce dotací z jednotlivých opatření rozvojové strategie**, tj. pro místní subjekty, kteří svými akcemi a aktivitami celou strategii realizují. Právě proto je zapotřebí, aby MAS měla k dispozici např. ekonoma, účetní(ho) nebo externího poradce.

Kromě toho může **MAS řadu dalších odborných činností zprostředkovat nebo zajistit hromadně**, v některých případech za odměnu. Místní žadatelé - příjemci dotací by si tak jako tak museli některé činnosti v rámci realizace svých projektů zaplatit, MAS to však může zařídit za výhodnějších podmínek. Jde např. o účetní služby, stavební dozor apod.

Jsme přesvědčeni o tom, že **personální kapacity** (počet, kvalifikovanost a motivace zaměstnanců MAS a klíčových funkcionářů) **jsou jedním z kritických, limitujících faktorů dalšího vývoje a úspěšnosti MAS, možná i podmínkou další existence**. Umíme si představit, že nemálo MAS, které na jaře 2008 získají „velké peníze“ na financování svého strategického plánu, se ocitne v situaci, kdy se plně odhalí jejich personální nedostačivost, trvajících diletantství a nedostatek předvídatosti. Nemáme jim to apriorně za zlé, avšak jde o situaci, kterou mohly předvídat a možná jen „po česku“ spoléhaly na tradiční umění improvizovat, až když začne jít do tuhého. Je však otázkou, nakolik se tento deficit projeví hned v první etapě natolik, že z něho odpovědné orgány (především SZIF) vyvodí závěry o nezpůsobilosti MAS řídit implementaci vlastní rozvojové strategie. Doufejme jen, že k takovým koncům nedojde...



39 představitelů MAS ve třech krajích jsme se dotazovali na vztahy mezi členy MAS. Uvádíme tu výsledky (v %) spíše pro doplnění obrazu než pro tvorbu závažných závěrů.

Jak často se ve vztazích mezi členy MAS objevuje...

	často, převážně	někdy, zčásti	zřídka, málo	nikdy, vůbec ne	celkem
vzájemná pomoc, spolupráce	61	36	3	0	100
ochota ke komunikování	72	25	0	3	100
lhostejnost	11	29	47	13	100
nevraživost	3	0	25	72	100
agresivita	3	0	5	92	100

Čtenář postřehne, že jednotlivé podotázky se dají chápat jako jedna souhrnná škála (od vzájemné pomoci k agresivitě). Skutečně tomu také odpovídají získaná data: zatímco **většina dotazovaných MAS soudí, že vzájemná pomoc, spolupráce a ochota ke komunikaci mezi členy se projevuje často nebo převážně, zhruba většina soudí, že lhostejnost se objevuje zřídka, málo, a nevraživost a agresivita vůbec ne**. Škoda že rozsah dotazníku ani tato metoda samotná neumožnily zabývat se interpersonální problematikou MAS podrobněji.

B4 Finanční kapacity

Které žádosti v souvislosti s činností MAS a programem LEADER již MAS podaly a jak byly úspěšné?

dotiční program	příspěvek získali	žádali, ale nezískali	nežádali	prům. výše příspěvku v tis. Kč
a. LEADER ČR 2004	14	7	79	4 235
b. LEADER ČR 2005	23	20	57	3 140
c. LEADER ČR 2006	17	37	46	3 140
d. LEADER+ b) (realizace strategií) 2005	12	17	71	20 563
e. LEADER+ c) (osvojování schopností) 1. výzva (2005)	29	8	63	501
f. LEADER+ c) (osvojování schopností) 2. výzva (prosinec 2005)	22	8	70	548
g. LEADER+ c) (osvojování schopností) 3. výzva (duben 2006)	8	22	70	605
h. Program obnovy venkova MMR od r. 2004	30	0	70	1 797
i. Grantový program kraje včetně POV	49	2	49	174
j. jiný program	84	8	8	1 802

Mezi dotazovanými byl tedy největší zájem o **program LEADER ČR**, ročník 2006. Nejvíce prostředků ovšem získaly MAS pro realizaci svých strategií.

Musíme zde však správně přeložit výraz „získali“. Politici, média, úřady i laici tento výraz běžně používají právě v souvislosti s přidělováním příspěvků z fondů EU, avšak v případě MAS – podobně jako v řadě jiných případech – by byl správnější výraz „bylo přislíbeno, že v budoucnu mohou prostředky obdržet“. Cesta k nim je totiž dlouhá a nejistá. V případě OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství nebylo ze strany SZIF zálohové financování poskytováno, a stejně tomu tak bude (čili nebude) do roku 2013.

Vzhledem k tomu, že MAS jsou neziskové organizace, jde v ČR o téměř unikátní případ: běžné je totiž zálohové financování a skutečně k němu dochází např. v rámci Evropského sociálního fondu stejně tak jako tomu bylo v případě PHARE nebo jak tomu je v případě grantů nadací. Zálohy poskytují běžně dokonce i soukromé nadace, jejichž mecenáši jsou jistě více motivováni ke správnému použití svých vlastních peněz než úřady, které je jen zprostředkovávají, leč nevydělávají.

Průměrné celkové příjmy a výdaje MAS

Růst průměrných výdajů na vlastní činnost zřejmě dokládá **dynamický rozvoj samotné činnosti** místních akčních skupin, nepochybně především díky realizaci jejich strategií v programech LEADER+ a LEADER ČR.

	2004	2005	2006
příjmy (v tis. Kč)	770	716	805
výdaje (v tis. Kč)	821	597	701
z toho: výdaje pro činnost samotné MAS (v tis. Kč)	270	323	403

Nejsme si však jistí, zda můžeme poskytnuté údaje považovat za dostatečně úplné a spolehlivé. Lepší odhad však v ČR není k dispozici.

Jaké byly - od ledna 2005 - finanční zdroje pro činnost MAS?

	ano	ne
a. příspěvek z programů Leader (LEADER ČR nebo LEADER+ opatření 2.1.4)	47	53
b. strukturální fondy EU (jiná opatření operačních programů, Interreg, Equal)	19	81
c. státní rozpočet (ministerstva), vč. úřadu práce, ...	15	85
d. rozpočet kraje (včetně krajských grantů)	39	61
e. rozpočty měst a obcí (kromě členských příspěvků MAS)	30	70
f. granty domácích nebo zahraničních nadací	2	98
g. členské příspěvky	43	57
h. příjmy z vlastní činnosti (prodej výrobků a služeb, pronájem aj.)	21	79
i. sponzorské dary od jednotlivců nebo firem	26	74
j. jiné finanční zdroje (úvěry, půjčky, ...)	35	65

Zdánlivě se tu prosazuje chvályhodná **rozmanitost zdrojů příjmu**, musíme si však uvědomit, že výsledný přehled je shrnutím individuálních příjmových portfolií, nikoliv typickým portfoliem jedné MAS. Ukažme si to na příkladu MAS z kraje Vysočina a Moravskoslezského. Ve sloupcích a-j jsou finanční zdroje. V políčkách kód „1“ znamená, že se daný zdroj v MAS uplatnil, a „10“, že tvořil minimálně 10 % všech příjmů.

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
Moravskobudějovicko IECC			10	10				10		
Mikroregion Telčsko	1				1					
Zubří země										
Jemnicko	10			10			1			1
Společnost pro rozvoj Humpolecka	10			10	1			1	1	10
Most Vysočiny		1	1	1				1		
Mikroregion Novoměstsko										
Podhůří Železných hor				1			1			
Rozvoj Krnovska	1			1					1	
Region Poodří	1	10			10		10		10	1
Pobeskydí	10	1						10		10
Nízký Jeseník			1				1			1
Rýmařovsko	1				1		1			1
Hlučínsko										

Všimněme si, že **většina MAS má více zdrojů příjmu. Vícezdrojové financování aktivit také představuje pro organizace typu MAS zcela zásadní strategii.** Přesto ještě mnoho MAS v ČR dosud „prahne po velké ráně“ (dříve z OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství, nyní z PRV) a nehledá aktivně všechny možnosti financování. Avšak i malé a neinvestiční prostředky, např. z nadačních grantů, dokáží region či alespoň několik obcí výrazně zaktivizovat, jestliže se práce ujme zkušený manažer.

V současné době se jako nejslibnější zdroje pro MAS ukazují tyto:

zdroj	předpokládané plnění
příspěvek z PRV, opatření IV.1.1	až 15 % z roční alokace nebo 2,5 mil. Kč ročně
individuální projektové žádosti MAS do operačních programů ČR	ROP NUTS II, OP Přeshraniční spolupráce ²⁵ a další OP

²⁵ Kromě Středočeského kraje jsou možné všude, ne všechny však uvažují o tzv. fondu mikroprojektů určeném menším akcím neziskových organizací. Nechat tento zdroj ležet ladem by ale byla škoda pro samotné MAS a její

státní rozpočet (granty ministerstev)	podle možností
příspěvky Úřadu práce v rámci aktivní politiky zaměstnanosti	na společensky účelná pracovní místa apod.
rozpočet kraje	příspěvek na činnost MAS (většinou 120-150 tis. Kč), v některých krajích překlenovací úvěry a úhrada úroků z komerčního úvěru
rozpočty měst a svazků obcí	příspěvky a půjčky
granty domácích a zahraničních nadací ²⁶	jednotlivě v řádu desetitisíců až statisíců Kč
členské příspěvky	většinou odstupňované podle právní formy a „finanční síly“ člena
příjmy z vlastní činnosti (pronájmy, zajišťování odborných služeb apod.)	např. smluvní zajištění účetních služeb, stavebního dozoru aj. pro místní subjekty
další cizí zdroje (úvěry, půjčky,...)	podle potřeb

B5 Materiálně technické a komunikační kapacity MAS

Jaké objekty, komunikační zařízení, vozidla a další předměty MAS vlastní, resp. využívají?

	%
samostatná kancelář MAS (vlastní nebo dlouhodobě pronajatá)	56
počítač (vlastní nebo dlouhodobě pronajatý)	55
připojení na internet s rychlostí alespoň 64 kbps	48
kopírka	41
mobilní telefony, které jsou v majetku MAS a k dispozici členům (příp. zaměstnancům, funkcionářům)	22
automobil, který je v majetku MAS nebo dlouhodobě pronajatý	4
jiný předmět vyšší ceny (nejčastěji šlo o dataprojektor)	21

Slabá materiální a technická vybavenost MAS je zřejmá. Mezitím se sice mnohé MAS dovybavily v rámci příslibných dotací, to hlavní je však stále ještě čeká²⁷.

Domníváme se, že odpovídajícím vybavením pro již zmíněnou fiktivní MAS, která působí na území 2-3 obvodů obcí s rozšířenou působností, zahrnuje cca 30 tisíc obyv., pro svou roční činnost disponuje 2 mil. Kč a během šesti let realizuje strategii rozvoje o absorpční kapacitě 70-100 mil. Kč, je:

druh	specifikace
samostatná kancelář MAS	vlastní nebo dlouhodobě pronajatá
jednací místnosti a sály	krátkodobé pronájmy na různých místech regionu
kontaktní místa v regionu – např. na městských úřadech ORP	možnost pronájmu kanceláří, resp. konzultačních míst k dostupnějším konzultacím místních žadatelů
informační a komunikační technika	zpočátku 2-3 notebooky, 2 tiskárny, dataprojektor, kopírka
vysokorychlostní připojení na internet	1x v hlavní kanceláři MAS
mobilní telefon	3 ks
automobil	celoročně k dispozici, tzn. v majetku MAS nebo dlouhodobě pronajatý

členy. MAS také sama může mnoho užitečných přeshraničních kontaktů zprostředkovat – proč čekat na aktivitu obcí?

²⁶ Např. Nadace Partnerství, Nadace Via, Nadace Vodafone a další, které podporují aktivity neziskových organizací v oblasti venkova, životního prostředí a kulturního dědictví. Souhrnné informace o aktuálních grantových výzvách viz např. <http://nno.ecn.cz/index.stm?apc=nF2x--> (ano, tyto značky tam patří také--).

²⁷ Je tudíž mírnou ironií, že SZIF v prosinci 2007 při přijímání žádostí o financování realizace strategií MAS v řádu desetimiliónů Kč požadoval zprávu o současném vybavení MAS, které však době podávání žádosti není pro MAS ani plně potřebné, ani finančně dostupné.

Jaké informační prostředky používáte pro práci MAS a pro komunikaci s širší veřejností?

Informační a komunikační prostředky jsme ve výsledcích seřadili podle jejich výskytu:

	ano a často, běžně, pravidelně	ano, ale občas, příležitostně	ne, nikdy
vlastní webové stránky MAS	52	19	29
elektronické zpravodaje	34	54	12
příležitostné tisky, propagační materiály	32	10	58
e-konference a „chat rooms“	31	46	23
místní a regionální média (zpravodaje obcí, lokální TV apod.)	23	59	18
informační semináře o aktivitách MAS, o projektových záměrech apod.	20	57	23
vlastní zpravodaj MAS (tištěný)	7	18	75
webové stránky mikroregionu nebo obcí (nikoliv MAS)	7	5	88
vlastní vizitky MAS (pro členy nebo představitele MAS)	7	3	90

Výjimečně se používají venkovní nebo vnitřní informační tabule a postery, z prostředků vizuální identity též vlastní logo. Podobně jako v případě materiálního vybavení, **zvětšuje se** v poslední době i **rozsah a intenzita využívání informačních a komunikačních prostředků**.

B6 Spolupráce MAS

Iniciativa LEADER byla od počátku spojena s **přenášením zkušeností mezi regiony uvnitř i mezi členskými zeměmi**. Šlo o jeden ze zásadních rysů čtyř takzvaných iniciativ Evropské komise, který ovšem během let hodně ztratil na své razanci a motivační hodnotě. Je však výslovně podporován i v novém období (opatření 4.2.1 PRV²⁸).

Jak intenzivní je spolupráce MAS:

	velká	částečná	žádná
a) se sousedními MAS	29	52	19
b) s jinými MAS v ČR	17	60	23
c) se zahraničními MAS	6	35	59
d) s obcemi v regionu	78	19	3

Od doby dotazování uplynul čas, který nahrával dalšímu propojování, kontaktování a kooperování zejména mezi MAS. S tím souvisí vývoj členství MAS v asociacích a sítích²⁹.

²⁸ Podle současného výkladu SZIF (podzim 2007) mají být projekty spolupráce zaměřeny především na investice. To je překvapivý požadavek, protože MAS v Evropě dosud těžily hlavně z přenosu know-how a „good practice“, nikoliv ze společných nebo dokonce souběžně izolovaných investičních akcí a nákupů.

²⁹ Rozlišujeme asociace, v nichž existuje členství, a sítě, v nichž nemusí členství vzniknout formálním aktem, neboť jde jen o volné napojení subjektů, kteří trvale nebo dočasně sdílejí stejné zájmy. V současné době se na MZe zvažuje vznik Národní sítě pro venkov (jejíž existenci vyžaduje EU) a bude jistě zajímavé sledovat, zda se půjde skutečně cestou sítě (jak ostatně napovídá i její úřední název) anebo jakési shora řízené stavovské organizace.

Jsou MAS členy některých asociací a sítí?

	ano	ne
a. s krajskou působností (např. krajský Spolek pro obnovu venkova)	16	84
b. s celostátní působností (Národní síť MAS, SPOV ČR,...)	36	64
c. s evropskou nebo mezinárodní působností	0	100

MAS budou jistě pokračovat v budování kontaktů a spolupráce. Pro zapojení do asociací a sítí, které přináší užitek ze spolupráce a z komunikace s dalšími partnery, to budou zejména:

- Národní síť MAS ČR
- přímé nebo zprostředkované členství v Evropské síti MAS (ELARD)
- členství v Asociaci MAS kraje (funguje-li - a když ne, tak proč nezaložit)
- spolupráce s MAS a dalšími partnery v ČR a Evropě

MAS může také podporovat přeshraniční spolupráci obcí a místních subjektů (zejména v OP Přeshraniční spolupráce) a zapojit se do práce dosud ještě neexistující Národní sítě pro venkov.



Metoda MAS je v mnoha podstatných ohledech podobná dvěma dalším, které se rovněž v posledních 20 letech v Evropě prosadily. Jsou to **Místní agenda 21 a komunitní plánování veřejných služeb**. Základem všech tří je součinnost a spolupráce mnoha aktivních organizací, obcí a občanů a co největší zapojení veřejnosti do přípravy rozvojových plánů; výsledkem všech tří je návrh společného postupu – udržitelná strategie rozvoje obce nebo regionu.

Zabývá se někdo na území působnosti MAS také Místní agendou 21?

ano, MA 21 se zde již uplatňuje	25
ano, připravuje se zavedení MA 21	6
dosud ne	46
neví	23

Jen na okraj jsme zjišťovali, jak se do činnosti MAS daří zapojovat místní podnikatele. Byla totiž známa celá řada případů, kdy se MAS vyvíjela mimo podnikatelský (zejména zemědělský) sektor, neboť **hlavními iniciátory a také tahouny rozvoje MAS byly obce a svazky obcí**, které v metodě Leader viděly jen další příležitost k investování do obecního majetku³⁰.

Zatímco tedy přítomnost a vliv obcí na činnost obcí byl od počátku silný a nepochybný, v případě podnikatelů tomu tak často nebylo: zejména drobní podnikatelé se všeobecně vzato vyznačují krátkodobým horizontem uvažování, snahou vidět rychlý a jasný výsledek, neotálet s aktivitou, vypadá-li nadějně atd. nabízela proto alespoň základ otázka: **Nakolik se v MAS uplatňují zájmy místních podnikatelů?**

velmi se uplatňují	26
částečně	57
zatím vůbec ne	17

V roce 2006 jsme 39 představitelům dvaceti MAS ještě položili sérii otázek: „MAS je založena na spolupráci lidí a organizací z různých sektorů (skupin). **Jak velký faktický vliv mají na činnost a rozhodování ve vaší MAS...**“

³⁰ Tento přirozený sklon představitelů obcí ani fakt iniciace MAS ze strany obcí tu nijak nekritizujeme, považujeme to za přirozené zázemí pro vznik a počáteční vývoj MAS.

	velký	částečný	žádný
místní samosprávy a svazek obcí (např. starostové)	74	23	3
místní neziskové organizace (např. představitelé obč. sdr.)	33	62	5
místní podnikatelé – jednotlivci (i zemědělstí)	33	62	5
malé a střední podniky (i zemědělské)	32	58	10
jiné subjekty, které zde působí (např. školy, úřady práce, správy CHKO, velké podniky)	11	40	49

Podle očekávání v činnosti a rozhodování MAS **dominuje samospráva, zejména starostové** (poté, co se vypořádali s ustanovením zákona o obcích, podle něhož nesmí být obce přímo členy občanských sdružení). Ostatně **české MAS působí na území s průměrně 28 obcemi** (stav v září 2007), které mají ve srovnání s NNO a hlavně podniky pochopitelně mnohem silnější ambice, pokud jde o podporu rozvoje území.

Vliv NNO, podniků a podnikatelů je většinou hodnocen jako částečný (spíše jako něco mezi „velkým“ a „žádným“ vlivem), zatímco vliv dalších subjektů je ještě výrazně menší. Jistě to souvisí i s tím, že tyto další subjekty (školy, úřady práce, pobočky bank, správy CHKO apod.) obvykle ani členy MAS nejsou – možná proto, že se MAS bály, aby tím neporušily představu „vyšších míst“. Anebo je to prostě zatím nenapadlo, neboť si zatím ani neumí představit výhody této spolupráce a vůbec větší otevřenosti vůči komunitě³¹.

³¹ Domníváme se, že většina MAS sama sebe vnímá jako relativně uzavřenou skupinu, jako určitou „instituci“, která si dala za cíl shromážďovat peníze pro místní žadatele (nebo dokonce jen pro své členy?) a necítí se zatím být v roli iniciátora aktivních změn v daném území. Vždyť to je přece už odpovědnost samospráv, že?

C. Názory, potřeby a očekávání místních akčních skupin

Dotazníkem N jsme zjišťovali **názory, potřeby a očekávání MAS** pro období 2007-13. Dotazování se v některých krajích konalo v r. 2006, v dalších až v r. 2007. Zde uvádíme především ty výsledky, jejichž hodnota nebyla překonána vývojem událostí, a taky ty, které jsou podle našeho názoru zapotřebí k dokreslení nebo vysvětlení situace místních akčních skupin v ČR.

Také v této části – nebude-li řečeno jinak – znamenají údaje procenta z **celkového počtu 168 dotazovaných**.

C1 Základní charakteristiky MAS a jejich vzorku

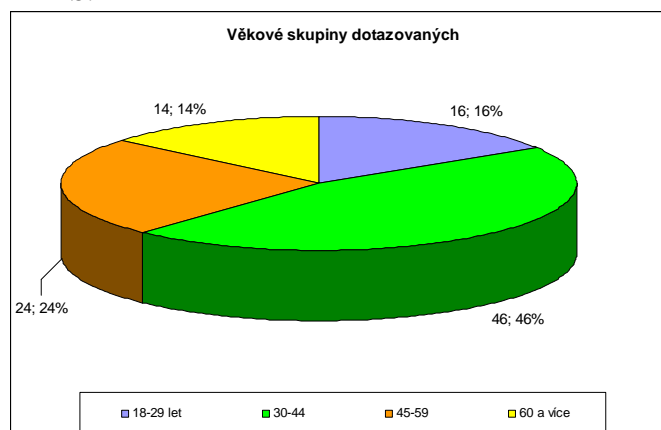
V době zpracování hromadných výsledků jsme měli k dispozici odpovědi **168 představitelů z 66 MAS**. 94 % však pocházelo ze sedmi krajů, neboť – jak už jsme uvedli – pro pokrytí celého území ČR jsme neměli zadání a tomu určené prostředky. Porovnání zkoumaných MAS s dostupnými údaji z ČR (viz část A) však ukázalo, že nejsou důvody proti zobecnění dosažených výsledků na celek cca 150 MAS v ČR.

Jedinou příčinou pochybností může být to, že ve vzorku není obsažen dostatečný podíl a) moravských MAS, b) nově vzniklých MAS (které však v době dotazování neexistovaly anebo se zatím k předmětu průzkumu nemohly vyjádřit). Avšak ani v těchto případech **není důvod předpokládat, že bychom dosáhli výrazně odlišných nebo dokonce protikladných výsledků**.

Podíly dotazovaných z jednotlivých krajů je v tabulce (v %). Největší zastoupení ve zkoumaném vzorku mají MAS z Jihočeského, Středočeského a Libereckého kraje.

Jihočeský	26	Pardubický	6
Jihomoravský	1	Plzeňský	1
Karlovarský	0	Středočeský	18
Královéhradecký	11	Ústecký	3
Liberecký	14	Vysočina	10
Moravskoslezský	8	Zlínský	0
Olomoucký	2	CELKEM	100

Z dotazovaných je 58 % mužů a 42 % žen. **Převažuje stření věk 30-59 let**. Domníváme se, že náš soubor dotazovaných i z těchto demografických hledisek vystihuje situaci v rozhodovacích a poradenských orgánech MAS.



V další tabulce jsou počty mužů a žen (v % z celkového počtu dotazovaných) v jednotlivých věkových skupinách.

	muži	ženy
18-29 let	5.0	8.8
30-44	22.0	20.1
45-59	23.3	10.7
60 a více	8.2	1.9

To, že dotazovaní jako celek jsou dostatečně kompetentní k vyjádření názorů za MAS, vyplývá již z přehledu pozic, resp. funkcí, které v MAS zastávají (v %):

předseda, místopředseda, ředitel	29
manažer	22
člen MAS (bez rozlišení)	13
člen rady	8
člen výběrové komise	5
člen programového výboru	4
poradce	4
člen předsednictva	3
projektový manažer	2
zástupce obce	2
zástupce mikroregionu	1
člen dozorčí rady	1
zaměstnanec	1
ostatní	5

Dotazovanými tedy skutečně byli „opinion leaders“, kteří vytvářejí politiku MAS a většinou ji také zastupují navenek. Chceme-li tedy vůbec dát na názory někoho z MAS, pak to jsou právě tyto skupiny dotazovaných.

Jsou také v průměru dostatečně zkušené z vlastní praxe v MAS. O tom svědčí otázka: **Jak dlouho již působíte v této místní akční skupině?**

déle než dva roky	32
1 – 2 roky	28
6 – 12 měsíců	20
méně než 6 měsíců	20

60 % dotazovaných tedy mělo více jak jednoletou zkušenost a tedy dost na to, aby se mohla odpovědně vyjádřit k dále uvedeným otázkám.

C2 Aktuální problémy MAS

Jaké jsou (resp. v době dotazování byly!) **aktuální problémy dotazovaných MAS?** I když finanční podpora z OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství (opatření 2.1.4c) a z rozpočtů některých krajů byla zejména v roce 2007 dostatečně silná na to, aby zčásti pozměnila současnou situaci v MAS, domníváme se, že i nyní lze výsledky dotazování považovat za příznačné:

Čísla ve sloupcích znamenají: **1** = největší potřeba, nutné, **2** = střední potřeba, žádoucí, **3** = malá potřeba, bylo by dobré, **4** = není třeba, zbytečné, anebo "již máme".

		1	2	3	4
a.	více finančních prostředků z programu LEADER	82	17	0	1
b.	více finančních prostředků z jiných zdrojů (krajských, POV, nadace)	58	39	2	1
j.	více informací o dalších možných aktivitách a finančních zdrojů pro MAS	37	41	17	5
e.	zvýšení kvalifikace členů řídicích orgánů (školení pro předsedy MAS, výběrové komise, kontrolní komise aj.)	35	41	20	4
f.	zvýšení kvalifikace zaměstnanců MAS (výkonný ředitel, manažer, ekonom apod.)	31	46	15	8
i.	více informací o programu a metodě Leader	26	36	26	12
l.	pravidelné semináře a workshopy pro získávání nových zkušeností a poznatků a výměnu informací mezi MAS	25	46	23	6
d.	více placených spolupracovníků (externích nebo zaměstnanců) pro zajištění činnosti a další rozvoj MAS	24	43	23	10
c.	více dobrovolných spolupracovníků, aktivních členů komisí apod.	22	56	18	4
k.	více informací o možnostech spolupráce s MAS v zahraničí	20	40	35	5
m.	vlastní kancelářské zázemí, vybavení kanceláře	17	26	29	28
h.	lepší organizace činnosti MAS, systém práce v MAS	15	44	32	9
g.	zvýšení kvalifikace jiných členů (tématicky zaměřených pracovních skupin)	14	48	29	9
n.	jiné materiální problémy (odpovědi v příloze)	22	36	41	1
o.	jiné potřeby (odpovědi v příloze)	28	22	50	0

Použili jsme takovou stupnici, abychom MAS přiměli neuvádět paušálně všechno jako potřebné, nýbrž **uvážlivě odstupňovat míru potřebnosti**. Vidíme, že problémy MAS se dají roztrždit do několika skupin:

Nejčastěji sdílené jsou **finanční problémy** – mají je téměř všechny MAS.

Ve druhé skupině jsou problémy, které jsou většinou dotazovaných vnímány jako nutné nebo žádoucí (kde součet odpovědí ve sloupcích 1+2 je větší nebo stejný jako ve 2+3). Vidíme, že se všechny týkají buď **personálního a kvalifikačního vybavení MAS nebo informovanosti MAS**.

V poslední skupině jsou ty, které – s výjimkou kancelářského zázemí – vůbec nejsou považovány za zbytečné, přece jen však již nejsou pociťovány tak zřetelně jako předchozí. Jsou to **potřeby v materiálním vybavení a některé jednotlivé informační a organizační problémy** pro další růst.

Všimněme si, že zcela **chybí skupina problémů**, které by většina, či alespoň velká menšina dotazovaných označovala za problémy malé, za zbytečné záležitosti, za nepotřebnosti. To jen potvrzuje fakt, že MAS v ČR jsou stále ve fázi raného rozvoje a tomu odpovídajícího deficitu personální, informačních, finančních a materiálních zdrojů a kapacit, organizačních řešení a dalších okolností, které jsou třeba k plně rozvinuté práci v regionech.

Je možná škoda, že řídicí orgány programů volí obvykle živelně realizované projekty typu „vybavte se lépe, tady máte peníze, jsou to uznatelné náklady, víte nejlépe, co ve vaší MAS potřebujete“. Zdánlivě jde o racionální a liberální stanovisko – v rámci našich pravidel si sami zvolte, jaké potřeby chcete uspokojit. Kdyby ovšem řídicí orgány pracovaly s informacemi, jaké přináší tento výzkum, mohly by nabídnout MASkám mnohem účinnější pomoc: kromě poměrně volného využití poskytnutých příspěvků by mohly například

- vyjednat výhodné úvěry pro MAS (když už jim samy nedokáží zajistit zálohy na řádně schválené a tedy jistě důvěryhodné projekty!)

- zorganizovat a financovat kvalitní profesionalizační kurzy pro představitele MAS (nenechat to pouze na iniciativní, přece jen však kapacitně omezené nabídce soukromých subjektů nebo příspěvkových organizací MZe),
- v řádném výběrovém řízení využít vhodnou nabídku velkých počítačových a telefonních firem, které by rády a s výraznou slevou vybavily MAS výpočetní a komunikační technikou, budou-li mít souhrnnou objednávku.

Je samozřejmé, že všechny takové dodávky by bylo třeba uskutečnit na základě řádně zjištěných potřeb a po bezchybném výběrovém řízení. „Množstevní slevy“ velkých dodavatelů (např. Microsoftu, ale i telefonních operátorů a bank) jsou překvapivě velké a je samozřejmé, že ke „společné objednávce“ by se připojila jen ta MAS, která by chtěla. Ostatně podobnou nabídku jsme v posledních letech mohli vidět pro neziskový sektor (účetní programy a další software).

V roce 2006 jsme se rovněž ptali, jaké další překážky brání rozvoji MAS a naplňování jejího poslání. Údaje (v %) pocházejí z dotazování 107 osob.

	velké překážky	středně závažné	malé překážky	žádné překážky
a) administrativní, úřední	43	27	16	14
b) legislativní (právní)	22	32	17	29
c) jiné	13	9	2	76

Jako nejhorší se nejčastěji vnímaly administrativní, resp. úřední překážky. 70 % dotazovaných je označilo za velké nebo středně závažné. Většina z nich se týkala postupu Ministerstva zemědělství a Státního zemědělského intervenčního fondu (a to dotazovaní neznali nyní platná pravidla pro MAS v Programu rozvoje venkova!). Podívejme se na výčet typických odpovědí ³²:

Administrativa, byrokracie, náročnost, složitost pravidel apod.

- 6x administrativa a administrativní náročnost, většinou spojená se SZIF
- 6x byrokracie, komplikovanost
- 5x přílišná a složitá administrativa
- 3x množství papírování, složité formuláře
- 3x dlouho trávající posuzování projektů
- 2x složitost postupů podání, kontroly
- příliš mnoho kolonek
- krátký termín pro odevzdání projektu, odsouvání termínů
- požadují se trestní rejstříky všech

Neznalost pracovníků, nedostatek zkušeností apod.

- 2x neznalost, malé zkušenosti, nedostatečná kvalifikovanost zaměstnanců z MZe a SZIF
- formální záležitosti posuzují úředníci různě a také chybně
- úředníci málo komunikují, podávají kusé info

Nedostatečně stanovená pravidla apod.

- 3x nejasná pravidla
- absence velikostních kritérií MAS, stanovení počtu podporovaných MAS
- administrace žádostí, financování, informace, nejasně deklarovaný postoj orgánů veřejné správy k metodě LEADER v budoucnosti,...
- chybí jednotné a fundované poradenství
- nejasné požadavky na vyplnění výkazových zpráv a dokumentů
- chybí koncepce
- pravidla neplatí pro všechny stejně
- nejasné zdroje dotací

³² Podobně jako všechny ostatní výsledky, máme i tyto archivované do konce března 2008.

Instituce

3x SZIF (absolutní nepřipravenost, malá podpora LEADERu, časové problémy)
 2x malá pružnost a neochota pracovníků
 MMR ČR - neochota a nekvalifikovanost
 malá podpora MZe pro LEADER, málo informací z MZe
 málo informací z KÚ
 nízká úroveň poskytovaných služeb
 špatná komunikace, protekční chování

Ostatní

neprůhlednost
 odklon od samostatnosti
 větší kompetence MAS

Vidíme, že jen **málo jednotlivých překážek můžeme pokládat za odstraněné či vyřešené**. Bylo by jistě užitečné, kdyby si kompetentní orgány nechaly zpracovat nový průzkum o tom, jak MAS vnímají a hodnotí současná pravidla, postupy a jednání.

Z legislativních (právních) překážek rozvoje MAS jmenujme jen několik – většinou zde totiž dotazovaní uváděli **problémy**, které se netýkají právních norem, nýbrž **prováděcích předpisů**, např. v rámci operačního programu. K překážkám s právní konsekvencí může zařadit především tyto³³:

- § chybí komplexní (legislativní) podpora rozvoje venkova
- § nejasnosti - právní status, členství, působnost v orgánech
- § není jasný právní rámec pro nově vzniklé MAS
- § není právně vyjasněna činnost MAS
- § právní forma MAS

Dalších několik odpovědí poukazovalo na problémy průběžných změn, ke kterým dochází v předpisech nebo jejich výkladu v době realizace projektů.

Pracovníci úřadů to někdy vysvětlují tím, že se samy průběžně učí a na počátku je nenapadlo, co věci by se mohlo ještě dodatečně upravit nebo odlišně vyložit. Ve veřejné správě zřejmě nejsou – anebo do roku 2007 nebyly - nastaveny postupy, které by minimalizovaly nutnost změny předpisů „za pochodu“. Vhodné nástroje přitom existují. Jsou to zejména, ale nejenom:

- ověřovací (pilotní) realizace projektů,
- stáže pracovníků ministerstva a SZIF v MAS (kdo z nich již působil v MAS nebo se aspoň několikrát zúčastnil jednání a vůbec práce MAS?),
- zřízení poradní skupiny ze zástupců MAS, s kterou lze konzultovat přípravu nových pravidel (viz tragické zkušenosti MAS z let 2004-7),
- kritické přebírání zkušeností a osvědčených postupů ze starých členských zemí EU,
- průzkumy a expertízy prováděné externími odborníky.

Musíme zde však konstatovat, že v průběhu roku 2007 se v tomto směru komunikace s cílovou skupinou velmi zlepšila. Je to zřejmě díky novým pracovníkům MZe a SZIF, kteří se nebáli komunikace „s terénem“ a mohou ji využít k vlastnímu profesnímu růstu.

Z jiných překážek a problémů, které dotazovaní uváděli, je vidět rozmanitost problematiky MAS:

a) finanční problémy:

časové prodleva v předfinancování
 finance - moc vysoká spoluúčast v řadě projektů
 finanční zajištění před přijetím financí

³³ Zdůrazňujeme, že na tomto a podobných místech reprodukuje originální názory dotazovaných, s nimiž se ne vždy ztotožňujeme. Právě proto se v textu vždy jasně odlišuje (zejména pomocí 1. osoby či v drobném textu) názor autora studie od názorů dotazovaných.

vlastní finanční prostředky na provoz a předfinancování projektů
 nedostatečná finanční podpora programu LEADER
 materiální - málo finančních prostředků
 nutnost předfinancování

b) vnitřní problémy MAS:

profesionalizace vedení MAS a nedostatek peněz
 malá ochota subjektů-členů ke spolupráci
 malá kvalifikace členů MAS
 nízká organizovanost členské základny
 vnitřní rozpory, nesoulad v potřebách, názorech
 lokální a nesystémové myšlení

c) problémy působení zvnějšku:

velké časové zatížení MAS
 někdy krátké termíny
 byrokracie SZIFu
 složité vypracování žádostí
 složitý systém brzdí dopracování dokumentů
 úřadování
 velké zásahy do činnosti MAS z ministerstev

d) jiné:

komunální volby = nejistota starostů
 neřešení otázky velikého počtu MAS a jejich rozdílné úrovně
 počet MAS, jejich postavení
 neexistence centrální poradenské kanceláře pro metodické vedení

Je příznačné, že většina těchto problémů, či alespoň těch, které přicházejí zvnějšku, je dobře řešitelná. Tak například předfinancování je v EU dávno dobře vyřešené (včetně financování MAS, stačí se zeptat v zemích jako Finsko nebo Španělsko). Neexistenci poradenského subjektu by dávno vyřešilo řádné výběrové řízení, do nichž by se jistě přihlásily kompetentní subjekty typu Národní observatoře venkova, o.p.s., s financováním z technické pomoci OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství.

C3 Potřeby ve vzdělávání MAS

Výsledky v této části dobře posloužily při přípravě kurzů, které NOV nebo její zakladatelé uskutečnili v několika krajích. Uvedeme nejdříve tři výsledky z roku 2006 na jednotlivé otázky zde odpovědělo 113-117 dotazovaných).

Organizuje MAS vzdělávací akce (semináře, kurzy) pro obyvatele či organizace, které působí na jejich území?.

ano	23
dosud ne, ale připravují to	54
ne	23

Nakolik je potřebné, aby se MAS profesionalizovala v tom smyslu, že...

	je to nutné	bylo by dobré	není třeba
...bude zaměstnávat (interně nebo externě) výkonného ředitele nebo manažera, ekonoma, fundraisera apod.?	71	26	3
...nechá si vyškolit členy řídicích orgánů MAS, především předsedu MAS, členy výběrové komise a další?	37	56	7

Naprostá většina MAS tedy počítá s tím, že se bude profesionalizovat jak ve smyslu zaměstnávání odborníků, tak zvyšování kvalifikace svých členů.

Vysílá MAS pracovníky nebo své členy na školení ?

ano, systematicky, podle určitého plánu	10
ano, ale jen nárazově, podle okamžitých možností a potřeb	51
ne nebo jen výjimečně	39

Vidíme, jak **nedostatečně bylo** v r. 2006 **zajištěno vzdělávání členů a zaměstnanců MAS**. Přitom to je jedno z nejdůležitějších východisek pro celkový rozvoj MAS v ČR.

Další otázka, na kterou již odpovědělo všech 168 představitelů MAS, se týkala kurzů, které by lidé z MAS mohli absolvovat. Nabídlí jsme široké spektrum témat, z nichž jen některé nezískaly dostatečný zájem. To tak jako tak svědčí o vysoké potenciální poptávce po znalostech a dovednostech³⁴.

O jaká témata školení by měla místní akční skupina pravděpodobně zájem? Dotazovaní v každém řádku vybrali jednu z možností:

- 1 = velmi důležité nebo užitečné, určitě se účastní,
- 2 = středně důležité nebo užitečné, rádi by absolvovali,
- 3 = pro jejich MAS nedůležité, neužitečné, neúčastní se

	1	2	3
Příprava MAS na využívání strukturálních fondů EU v letech 2007-13: přehled možností pro MAS v budoucích operačních programech, nové principy využívání fondů (otázky zálohového financování projektů, kombinované projekty), tvorba předprojektových fiší	69	26	5
Příprava projektů pro financování z veřejných zdrojů (EU, ČR): vyhledávání námětů; koncepce záměru; techniky zvyšování hodnoty projektu; zpětný diagram pro plánování projektu, logický rámec projektu, analýza rizik projektu	48	42	10
Příprava potenciálních žadatelů a administrace projektů – informování v regionu a výzvy, poradenská pomoc zájemcům, hodnocení a výběr projektů, kontroly žadatelů a jejich projektů	68	26	6
Finanční a personální řízení MAS: využití účetnictví pro řízení MAS, příprava rozpočtů (provozního, projektového), fundraising (získávání a využívání externích fin. zdrojů), daně a firemní dárcovství, tvorba výročních zpráv, pracovní právo, personalistika a mzdová agenda, práce manažera MAS	48	45	7
Základní otázky činnosti MAS - politika ČR a EU v rozvoji venkova, LEADER v ČR a v EU, zkušenosti MAS v Evropě, příprava období 2007-13, udržitelný rozvoj venkovských oblastí	41	46	13
Komunikace MAS s okolím – s různými cílovými skupinami (samospráva, média, sponzoři, místní žadatelé, veřejnost), pravidla public relations, tvorba tiskových zpráv, pořádání tisk. konferencí, osobní komunikace s médii, krizová komunikace, propagace akcí, technické prostředky (PowerPointové prezentace, www stránky, příprava tiskovin)	38	48	14
Operativní řízení a organizace práce v MAS, metody, techniky a pomůcky pro práci: zásady a techniky time managementu, osvědčené	26	57	17

³⁴ Nemáme tu na mysli jednosměrné „semináře“, které spočívají ve sdělování nových informací lektorem a zodpovězení několika dotazů. Takové informační akce jsou samozřejmě stále potřebné, jsou však zaměřené na aktuální informace a nezvyšují tak podstatně poznatkovou základnu účastníků, natož škálu intelektuálních, komunikačních nebo organizačních dovedností lidí v MAS.

praktické pomůcky (např. zpětný diagram pro plánování projektu, práce s myšlenkovou mapou, logický rámec, pomůcka ABC pro stanovení priorit v práci), osobní komunikace, facilitace, vyjednávání (technika BATNA)			
Strategické plánování v MAS: struktura strategického plánu rozvoje, analýza cílových skupin, stanovení a formulace dlouhodobých cílů, odvození akčních prováděcích plánů, dílčí techniky strategického plánování, týmová práce na strategii, kritické faktory rozvoje MAS, monitoring	41	44	15
Marketing MAS: kdo, co a proč od vás očekává nebo potřebuje, analýza poptávky (financovatelných potřeb) v regionu; marketingový plán MAS; vytváření rozpočtů a kalkulace návratnosti nákladů; riziková analýza; využití SWOT analýzy v praktickém marketingu; diverzifikace činnosti MAS (jako prostředek finanční stability)	41	49	10
Projektové řízení: projektový cyklus a jeho řízení, práce s finančními, informačními, materiálními a lidskými zdroji, řízení rizik, supervize, monitoring a hodnocení projektů	39	48	13
Veřejnost a rozhodování v obcích: zapojování veřejnosti (metody a techniky), vyjednávání a spolupráce s veřejnou správou (též při komunitním plánování soc. služeb a při tvorbě Místní agendy 21), krizové scénáře	25	55	20
Partnerství a spolupráce MAS s obcemi a dalšími subjekty - místní mezisektorová partnerství jako princip pro financování projektů na místní úrovni, vytvoření, udržení a rozvoj místních partnerství, využití partnerství v různých situacích, Místní agenda 21	25	54	21
Výuka angličtiny nebo němčiny pro představitele a členy MAS (např. pro poskytovatele služeb cestovního ruchu) - pro jazykově mírně pokročilé	29	44	27
Dokonalé využití počítače a internetu: Word, Excel a PowerPoint pro pokročilé, tvorba a aktualizace www stránek (např. formát php – redakční systém), další vybrané programy (MS-Project, grafické programy aj.)	25	36	39
Jiné téma (odpovědi v příloze)	3	1	96

Na základě výsledků lze témata rozdělit do několika skupin:

A/ Zcela převažující zájem (90 a více %) je o témata

- Příprava MAS na využívání strukturálních fondů EU v letech 2007-13**
- Příprava projektů pro financování z veřejných zdrojů (EU, ČR)**
- Příprava potenciálních žadatelů a administrace projektů**
- Finanční a personální řízení MAS**

To jsou klíčové vzdělávací potřeby MAS (či alespoň byly v letech 2006-7).

B/ V další skupině témat je zařazena problematika, u níž převažuje zájem z více než 80 %:

Základní otázky činnosti MAS, Komunikace MAS s okolím, Operativní řízení a organizace práce v MAS, metody, techniky a pomůcky pro práci, Strategické plánování v MAS, Marketing MAS, Projektové řízení

C/ Menší zájem, přesto však vhodný pro efektivní uspokojení poptávky, nabízejí témata zapojování veřejnosti a rozhodování v obcích, partnerství a spolupráce MAS s obcemi a dalšími subjekty, a dokonce i výuka angličtiny nebo němčiny a využívání počítače a internetu.

Jiná témata, která jsme v dotazníku nepředtiskli, se neobjevila v počtu více než 1x.

Zajímavé je, že při dotazování se nevyhranil jediný časový režim takového kurzu. Dvojice úterý a čtvrtek získala podporu 36 %, pátek a sobota 26 % (! – v praxi se někdy neosvědčilo), jiné schéma 10

%. Zhruba čtvrtině **to bylo jedno, stačí, když budou znát termíny v předstihu**. V pilotních kurzech však bylo většinou použito schéma dvoudenního soustředění. Bylo to jak z důvodů ubytování vzdálenějších účastníků (to však většinou nevyužívali), jednak pro lektora, který měl školit celé dva dny a nemusel dojíždět (lektoři, na rozdíl od účastníků, obvykle nejsou z téhož kraje, nýbrž i ze vzdálenějších míst ČR).

C4 Tématické zaměření strategií MAS

Na úvod připomeňme, že MAS se pod vlivem nutnosti připravovat strategii rozvoje regionu často zapomenou zabývat „strategií“ vlastního rozvoje čili plánem na vnitřní rozvoj MAS. Tento rozvoj je především zvětšováním zdrojů a kapacit – lidských, vědomostních, materiálových, ale také finančních a organizačních. Zejména v oblasti organizační a personální je vidět, jak zanedbaný je rozvoj samotných MAS a bohužel jak je (zákonitě diletantsky) většina MAS (ne)rozvíjena.

Litujeme, že musíme tento závěr – mimo samotný průzkum – učinit, ale je to tak. **Místní akční skupiny většinou nemají dost počátečních kapacit** – dost lidí, zkušeností, času a peněz – aby mohly systematicky rozvíjet svůj vlastní potenciál. Často proto musí o sebe nechat pečovat – externím poradcem a fakticky třeba působením SZIFu.

V MAS dotazovaných v roce 2007 již **zhruba polovina měla svou strategii rozvoje zpracovanou a druhá polovina na ní pracovala**. To ovšem MAS neznaly definitivní podmínky a pravidla PRV, na něž se strategie („strategické plány Leader“ - SPL) pochopitelně musely adaptovat.

Hodlá MAS na nové období připravit raději tématicky komplexní strategii, která zahrne všechny důležité potřeby území a všechny možné příjemce příspěvků, **anebo raději strategii, která se tématicky soustředí jen na jeden nebo dva hlavní problémy území?** V otázce se předpokládalo, že v každém případě budou strategie v souladu s požadavky Programu rozvoje venkova, které ovšem v té době nebyly dostatečně známy.

MAS jako by zde musely suplovat nečinnost orgánů veřejné správy a zpracovávat komplexní analýzy problematiky území. Tématicky komplexní, tedy „šumavsko-tatranská“ strategie MAS je sice možná a podle preferenčních kritérií SZIF dokonce žádoucí, avšak podle našeho názoru méně užitečná než tématicky koncentrovaná strategie. Komplexní, věcně integrovanou strategii rozvoje by měly dělat subjekty k tomu povolané, odpovědné za komplexní rozvoj území, což jsou krajské úřady a městské úřady obcí s rozšířenou působností, nikoliv místní akční skupiny, které jsou soukromými osobami orientovanými na specifické problémy řešitelné metodou Leader.

„Mobilizaci vnitřního rozvojového potenciálu regionu“ (což je ústřední heslo metody Leader v podání Evropské unie) nemůžete například zajistit přímo budováním velkých investic, jakými jsou pozemních komunikace a rozvoj sídel – ty půjdou vždycky mimo místní akční skupinu, která z nich může pouze dodatečně těžit.

Neznamená to však, že by MAS neměly vycházet z celkové znalosti potřeb a perspektiv území a z analýzy (avšak přesněji řečeno: syntézy!) poznatků o regionu. Princip „analýza komplexní, ale strategie tématicky koncentrovaná“ se v pokynech SZIF změnil na požadavek zajistit tzv. integrovanou strategii území, což vzbudilo děs některých MAS, které vznikly bez předchozí práce svazků obcí, které by již takovou strategii připravily a která by se dala snadno adaptovat.

Čtyři pětiny dotazovaných předpokládaly, že v jejich MAS dají přednost zpracování komplexních strategií, které zahrnou všechny potřeby regionu (v % z odpovědí 168 osob):

přednost asi dáme tématicky komplexní strategii, která zahrne všechny důležité potřeby	79
přednost asi dáme strategii, která se soustředí na jedno až dvě vybraná témata	13
nyň opravdu nevím, co by bylo lepší	8

V roce 2006 jsme položili otázku, která volně vycházela ze tří tématických os PRV a zjišťovala, co vše bude obsahem vznikající strategie. Podle očekávání se MAS chtěly nejčastěji zabývat **diverzifikací příjmu ostatních** („nezemědělských“) **obyvatel obcí**, rozvojem místní ekonomiky, podnikání a řemesel, rozvojem venkovské infrastruktury, různých zařízení a služeb. Určitě s tím počítalo 60-80 % MAS a většina zbývajících to předpokládala.

Jaké hlavní téma budoucí rozvojové strategie MAS se předpokládalo pro období 2007-13? Na tuto otázku uvedlo 161 dotazovaných 263 odpovědí (v průměru tedy 1,63), a proto je součet v tabulce větší než 100 %.

Zlepšení konkurenceschopnosti zemědělství a lesnictví, podpora zemědělské činnosti a zpracování potravin	12
Zlepšování životního prostředí a krajiny, ekologické hospodaření, údržba krajiny, obnovitelné zdroje energie	23
Uchování a šetrné využívání přírodních a kulturních hodnot venkova včetně lokalit soustavy NATURA 2000.	50
Podpora místní ekonomiky, podnikání, řemesel, včetně služeb pro obyvatele a návštěvníky, využívání nových technologií, společný odbyt místních výrobků a služeb.	10
Zlepšení kvality života ve venkovských oblastech včetně občanské vybavenosti a hmotných a nehmotných služeb pro obyvatele.	63
Jiné téma	6

Jak je vidět, předtištěnými možnostmi jsme imitovali členění PRV. Využívání přírodních a kulturních hodnot (pro mnohé MAS dosud jen „povinné“ téma pro jejich zaměření na cestovní ruch) a zlepšení kvality života včetně služeb pro obyvatelstvo (pro mnohé MAS hlavně jako pokračování tradičního Programu obnovy venkova) jsou nejčastějším tématem rozvojových strategií.

Jiná témata se v tomto členění ukázala jako **málo frekventovaná**; byly to např. **rozvoj služeb pro ČR nebo zlepšení kvality školství**. Netvrdíme, že tato témata jsou ve venkovských regionech nevýznamná, nýbrž že je dotazovaní uváděli jen výjimečně.

Co však zaráží, to je fakt, jak **málo MAS počítaly s podporou místní ekonomiky**, přestože rozvoj venkovské ekonomiky, alternativní příjmy pro zemědělce, vznik nových pracovních míst a zvyšování zaměstnanosti jsou jasnými prioritami nadcházejícího období (viz Lisabonská strategie, která je v pozadí celé konstrukce PRV a která se sem promítá požadavkem na podporu konkurenceschopnosti, zvýšení zaměstnanosti, diverzifikace příjmů atd.). Bude mít vůbec naději na příspěvek strategie, která nepoloží dostatečný důraz na tuto problematiku?

Na to jsme upozorňovali MAS při různých příležitostech, ale překvapivé rozuzlení poskytlo samo ministerstvo, resp. SZIF: ani celkově mohutný příspěvek na realizaci strategie (v řádu desítek mil. Kč) není striktně vázán na určité výstupy a výsledky, vyžaduje pouze financovatelnost podle pravidel PRV. Lze stěží uvěřit tomu, že MAS budou uvědoměle podporovat místní ekonomiku a stanovovat si závazky zřizovat pracovní místa atd., jestliže nejsou dány jasné vazby na programové cíle. Od třetího roku realizace by snad mělo dojít k částečnému obratu a MAS by měly získávat tzv. bonus i za plnění alespoň nějakých ukazatelů.

Abychom ještě lépe pochopili dosavadní představy a priority vlivných členů MAS, použili jsme „projektivní“ otázku, která zjišťovala tématický sortiment, který se v MAS považoval za relevantní (seřazeno podle výskytu):

„Obecně vzato, měly by se české MAS zabývat také některými z níže uvedených témat?“	určitě ano	asi ano	spíše ne
rozvojem venkovské turistiky , vytvářením podmínek pro cestovní ruch (ubytování, služby, rekr. zařízení, nabídky pro turisty, propagace regionu)	81	18	1
péčí o kulturní a přírodní dědictví , ochranou kulturních památek, přírodních lokalit, místních zvláštností a tradic	63	32	5
podporou místních produktů (zemědělských i nezemědělských), podporou obchodování s místními produkty	62	34	4
podporou nezemědělského podnikání místních obyvatel včetně vytváření pracovních míst	59	34	7
podporou spolupráce místních podnikatelů, neziskových organizací a obcí s partnery v jiných MAS a regionech v tuzemsku, příp. v zahraničí	52	43	5
ochranou životního prostředí ve vztahu k půdě, lesu a krajině, výsadbou zeleně mimo obec, obnovou a údržbou vodních ploch a toků, péčí o veř. prostranství	49	43	8
organizací kulturních a sportovních akcí v obcích a regionu	41	41	18
využitím biomasy a dalších obnovitelných zdrojů energie	39	45	16
službami pro obyvatele (doprava, obchody, zdravotní služby, likvidace odpadů apod.)	38	38	24
výstavbou a opravami objektů veřejných služeb (např. škola) a infrastruktury (např. vodovod, ČOV), využitím nevyužívaných objektů, tj. investičními akcemi	36	40	24
šířením vlastních zkušeností do jiných (začínajících) MAS a mikroregionů	33	62	5
zajištěním alternativních příjmů osob pracujících v zemědělství (doplňková výroba a služby) a sdružováním producentů k zajišťování odbytu	30	53	17
vzdělávacími akcemi pro obyvatele (např. rekvalifikace s úřadem práce apod.)	29	48	23
jiným tématem	6	1	93

Je vidět, že **prioritním tématem pro venkovské regiony zůstává podpora cestovního ruchu**, pouze 1 % dotazovaných s tímto tématem nepočítá. Je to překvapivá tendence, uvážíme-li všechny potřeby venkova, avšak nikoli překvapivá, vezmeme-li v úvahu tradiční směřování venkovských mikroregionů (pod vedením starostů a za rozsáhlé podpory CR z MMR a krajů) a také potenciál tohoto oboru: pozitivní důsledky pro rozvoj podnikání a zaměstnanost, údržbu krajiny, obohacení života v obcích atd.

To se koneckonců promítá i do tří dalších prioritních tematických oblastí: do péče (dnes také šetrného využívání) o přírodní a kulturní hodnoty regionů, do podpory odbytu místních produktů a do podpory místní ekonomiky a podnikání obyvatel. **Nejméně je dosud z regionů slyšet o podpoře podnikání:** možná je to méně vděčné téma pro publicitu, možná zde ještě místní akční skupiny a obce neumějí pracovat tak, jak tomu je v některých jiných zemích ³⁵.

Rychlý je růst zájmu MAS o podporu místních produktů. I když se místní produkty podporovaly (většinou samy) už dříve, iniciátora současného rozmachu známe: je to pražská pobočka Regional Environmental Centre a její projekt „Regionální značení výrobků“ (viz <http://www.domaci-vyrobky.cz>). Nyní existuje osm oblastí, které přistoupily ke společnému konceptu označování vybraných výrobků značkou původu a kvality, např. „Krkonoše – originální produkt“. Z nich v

³⁵ Např. ve Finsku, Francii a dalších zemích se řada služeb, které by se stěží udržely v dosavadním schématu výhradně státní nebo obecní podpory, svěřuje místním obyvatelům či se diverzifikují. Tak například farmář si přibere nejen hospůdku, ale také poštu (která by jinak zanikla), učitel objíždí se svěřeným mikrobusem vesnice, aby učil malé skupinky dětí (klasická škola by se neudržela) atd.

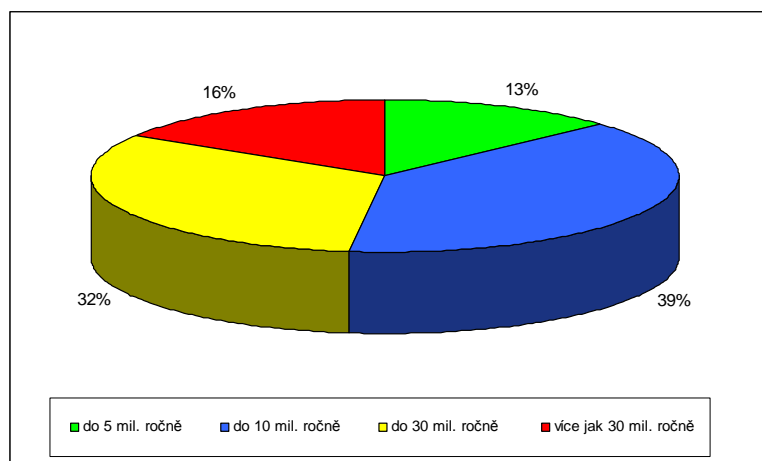
některých vedou tuto aktivitu místní akční skupiny (v Krkonoších, Moravském krasu, Orlických horách i jinde). Aktivita je dobře financovatelná z PRV i z dalších zdrojů.

Poměrně **malý zájem se naproti tomu projevil jak o investiční akce** (v PRV jsou však mohutně preferovány), **tak ale i o vzdělávání**. Zdá se, že MZe i kraje by měly pečlivě studovat očekávání a priority MAS ještě dříve, než je svými vlastními programy nasměrují k určitému výběru.

To se zřejmě stalo ve strategických plánech Leader, s nimiž se MAS ucházely o financování na léta 2007-13: důrazem na investiční opatření (typicky ve III. ose) a zejména nemožností propojovat investiční a neinvestiční aktivity a akce se z působení MAS začíná poněkud ztrácet původní a celoevropsky patrně velmi úspěšný směr: sdružování lidí, jejich sil a prostředků pro společné akce.

Zdá se, že za podmínek současného PRV je nejlepší strategií pro zájemce (žadatele), aby se – ať už individuálně nebo prostřednictvím SPL MAS – ucházel o příspěvek na svůj samostatný, od ostatních izolovaný záměr. Typický příjemce v opatření PRV IV.1.2 sice působí vedle ostatních, ale přece jen sám. Jako v rodině, kde má každý jiné zájmy a pouze výhody společné domácnosti je drží pohromadě...

Osmdesát procent zástupců MAS se v době dotazování domnívalo, že jejich MAS by mohla od roku 2007 každoročně rozdělovat a kontrolovat využití finančních prostředků ve výši 5 – 30 mil. Kč:



Pro celé sedmileté období je to tedy nejčastěji 35 – 210 mil. Kč. Myslíme si, že to byl docela realistický odhad, který by při 80-120 vybraných MAS znamenal celkovou potřebu 10 – 15 mld Kč. Tedy zhruba tolik, kolik by podle našeho názoru odpovídalo celkové absorpční kapacitě současných MAS³⁶.

Mají však MAS představu o tom, na jaké aktivity a akce (včetně investičních) by tyto prostředky plynuly? Odpovědi jsou nyní již silně neaktuální, ale připomeňme, že **v roce 2006 avizovalo dostatečně úplný seznam těchto potřeb 13 % dotazovaných, předběžný, neurčitý nebo neúplný přehled 58 %, zatímco ve 29 % případů takový přehled dosud chyběl.**

Nemáme tím na mysli „seznam záměrů, které budou podpořeny“³⁷, nýbrž to, zda strategické záměry, cíle a dotační opatření MAS jsou podloženy dostatkem reálných záměrů subjektů, kteří v regionu skutečně působí. Zda je budoucí nabídka MAS prostřednictvím SPL alespoň zčásti kryta „koupěschopnou poptávkou“, tj. skutečnými záměry místních žadatelů.

³⁶ Pro tento odhad ovšem bereme v úvahu jak nedostatečnou rozvinutost či vyspělost mnoha MAS, tak ale i fakt, že s nabídkou „velkých peněz“ by mohla mnohem rychleji proběhnout potřebná profesionalizace MAS a růst jejich personální, materiální a zkušenostní kapacity.

³⁷ Jak se to svého času požadovalo u poskytovatelů příspěvků v rezortu zemědělství a jak to ostatně bylo v příkrém rozporu se zásadou veřejné soutěže místních žadatelů, jejichž záměry nemohly a nesměly být plně známy před zveřejněním výzvy a samotným výběrem.

Zkušenosti z operačních programů a dokonce i předvstupních a rezortních programů ukázaly opakovaně, že když se v podobě nějakého programu objeví nabídka, většinou se k ní rychle vytvoří odpovídající poptávka, tzn. většinou se nakonec najde dostatek zájemců o tyto peníze. Zkuste vymyslet a nabídnout peníze na cokoli - od výroby culifiku po správu ptydepe - a lidé a firmy prokáží jejich potřebu a vy budete moci svůj nový program prohlásit za úspěšný: všechno se přece utratilo.



S těmito otázkami souvisí i **koncepce výběru strategických plánů Leader**, které MAS předkládají. Pro ilustraci se podívejme do **Irska**, které ve svém Programu rozvoje venkova (verze z 19.7.2007) v opatření „Realizace místních rozvojových strategií“ přijalo seznam kritérií pro výběr strategií MAS. Jsou to:

- Logická spojitost plánu s charakterem území, zvláště v socioekonomické oblasti. MAS musí doložit svou ekonomickou životaschopnost, přirozené změny a udržitelnost v tom smyslu, že zdroje budou používány tak, aby byly k dispozici budoucím generacím bez poškození.
- Stupeň, v němž plán podporuje cíle v oblasti pracovních příležitostí a/nebo aktivit pro ženy a mladé lidi.
- Rozsah podnikatelských aktivit, která bude uvedena v navržených akcích.
- Náročnost a hloubka při vyhodnocení potřeb a popsání vazeb mezi vyhodnocením potřeb, distribučním procesem v MAS a výsledky v regionu, aktivitami, akcemi a projekty a jejich propojením s národními a evropskými cíli.
- Rozsah závazku MAS, jejich schopností a navržených metod pro zajištění místní spolupráce s ostatními subjekty zapojenými do rozvoje regionu.
- Celková pružnost plánů s ohledem na vyvíjející se místní potřeby, stejně jako širší kontext postupu rozvoje (např. národní strategie územního rozvoje a/nebo plánovací proces rozvoje okresů).
- Struktura řízení MAS, organizační předpoklady a finanční statut.
- Velikost a obyvatelstvo území, podíl venkova a charakteristika obyvatelstva.
- Míra, v níž je do místní rozvojové strategie začleněna spolupráce.
- Zastoupení hlavních pilířů komunity v regionu (a zachování „principu zdola“).

(Malý test pro čtenáře: co byste na základě tohoto seznamu a proti současnému stavu posílili v ČR?) A mimochodem, PRV pro Anglii stanovuje jako první výběrové kritérium „vhodnost partnerství“ a kromě jiného zde uvádí, že nabídka ³⁸ MAS musí zahrnovat dostatečnou záruku, že partnerství umí vytvořit a realizovat rozvojovou strategii pro dané území anebo má potenciál k tomu, aby tak učinilo s podporou v budování potřebných kapacit. Koneckonců není to nic jiného než ustanovení základního Nařízení Unie 1698/2005.

C5 Místní akční skupiny a kraje

Jen letmo jsme se dotkli vztahu MAS a jejich území k politice krajů, a to ještě na malém vzorku 39 dotazovaných v Královéhradeckém, Libereckém a Pardubickém kraji. Výsledky proto jen zakládají domněnky, třebaže dost pravděpodobné, které by se musely ověřit větším průzkumem.

Bere současný program rozvoje kraje v úvahu potřeby a zájmy vašeho území MAS?

určitě ano, převážně	28
jen málo, částečně	56
vůbec ne	8
nevím, nemám o tom informace	8

V roce 2006 byly krajské programy rozvoje v různém stavu připravenosti a aktuálnosti. Například v Královéhradeckém v té době nebyl aktualizovaný, zatímco v Libereckém existovala úplná verze, schválená a

³⁸ V ČR se pochopitelně říká „žádost“. Vůbec britské ministerstvo DEFRA nehýří výrazy jako „musí“ nebo „D, jinak C“ (to pro znalce pravidel SZIF), nýbrž slušně, i když určitě nekompromisně oznamuje, že „váš strategický plán bude zahrnovat...“. Achjo, ta tradice vztahu k občanům v monarchii...

publikovaná. Nemluvíme tu o podpoře MAS, nýbrž o programu rozvoje kraje, který je nebo by měl být přirozeným předmětem zájmu místních akčních skupin.

Hodláte se zúčastnit přípravy programu rozvoje vašeho kraje na období 2007-13, příp. místních plánů rozvoje územních obvodů obcí s rozšířenou působností (obvody obcí 3. typu)?

určitě ano	49
spíše ano	43
spíš ne	5
určitě ne	0
zatím nevím	3

Většina dotazovaných by se ráda účastnila přípravy krajských rozvojových dokumentů. Opět je třeba poukázat na rozdíly, kdy v Královéhradeckém kraji se samostatně plány rozvoje ORP nepřipravovaly, zatímco v Libereckém se již zpracovávaly.

V této souvislosti je třeba říci, že v MAS má každý kraj obrovský potenciál pro tvorbu rozvojových koncepcí. V současné době může v ČR existovat odhadem **na 130 většinou aktuálních strategií rozvoje venkovských regionů**, které jsou pokryty místními akčními skupinami. Od dob rozvojových plánů mikroregionů před 4-8 lety (financovaných díky Programu obnovy venkova MMR) nebylo ve venkovském prostoru takové množství analýz, strategických os rozvoje, cílů a navrhovaných opatření. Navíc vznikajících zdola a někdy klopotně projednávaných a vyjednávaných v rámci MAS (jindy však pasivně přijímaných z rukou externích poradců nebo manažerů). To vše v rámci poměrně jednotných metodik a většinou za rozhodující finanční pomoci ze strukturálních fondů (především ERDF a EAGGF).

Tento potenciál neměl být promarněn. Bohužel však kraje – nebo většina z nich – tuto příležitost neuchopila. V době příprav krajských koncepcí nevyzvala MAS, aby se aktivně účastnily, a to ani při práci nekomplexních strategií rozvoje, ani na oborových či tématických koncepcích (např. rozvoje cestovního ruchu, což je již tradiční zájem venkovských regionů). V době tvorby krajských nebo „ORPěčkových“ plánů mohli být zástupci MAS přizváni do pracovních skupin. Kraj mohl koordinovat provázanost svých vizí na strategie MAS, tj. čerpat z nich, nikoliv jen naopak „strpět“, aby se MAS na něj pasivně navazovaly či aby osvědčovaly spojitost s plánem „shora z kraje“, jak se od žadatelů obecně vyžaduje.



Jen mimochodem si řekněme, jak kraje podporovaly své MAS v roce 2007 (podle zjištění J. Vachkové, P. Svobodové a J. Floriana):

kraj	podpora
Jihočeský	plošně: 180 tis. na režii MAS
Jihomoravský	na projekty MAS cca 190 tis.
Karlovarský	údajně bylo přislíbeno 200 tis. na MAS
Královéhradecký	plošně: 150 tis. na přípravu Strategického plánu Leader
Liberecký	-
Moravskoslezský	bez přímé podpory. projekty v rámci POV, max. 500 tis., 70%
Olomoucký	plošně: 200 tis. na MAS 80% (režie) + příspěvky z POV
Pardubický	projekty: v rámci POV, cca 200 tis. na MAS - SPL
Plzeňský	nepřímo jako tzv. územní partneři projektu „BAK“ (SROP 3.3)
Středočeský	-
Ústecký	na projekty prostřednictvím Programu obnovy venkova
Vysočina	plošně 50 - 120 tis. Kč na MAS (samostatně vyhlášený program LEADER Vysočiny)
Zlínský	plošně: 300 tis. na režii a tvorbu SPL

Stručně shrnuto: **podle našich informací šest krajů podporovalo všechny MAS, které se přihlásily s žádoucím účelem („plošně“), další čtyři podle projektů, jeden nepřímo a dva kraje nepodpořily své MAS vůbec** (a politologicko-psychologický rozbor jejich vedení by mohl poskytnout zajímavé závěry).

Podle našeho názoru se již vrchovatě naplnil čas, kdy by kraje vůči MAS měly přehodnotit svůj postoj a plně s nimi spolupracovat. **V čem mohou kraje pomoci a co mohou od MAS získat**^{39?} Domníváme se, že lze hovořit alespoň o čtyřech oblastech podpory a vzájemné spolupráce:

spolupráce na rozvoji území a projektové přípravě

- přizvání MAS k vytváření a připomínkování krajských rozvojových dokumentů ve všech tématech oblastech
- využití Integrovaných rozvojových strategií území (ISÚ) jednotlivých MAS jako podkladů pro přípravu krajské dotační politiky
- využití struktury MAS pro sběr projektových námětů, vstupní konzultace záměrů (MAS jako decentralizovaná informační místa kraje)

podpora účasti MAS v programu LEADER a dalších programech

- finanční, personální a informační podpora přípravy ISÚ i dílčích strategií pro jednotlivé programy (Strategický plán Leader apod.)
- příspěvek na běžnou činnost (zejména těch MAS, které nebyly úspěšné v žádostech do PRV 40)
- finanční pomoc při realizaci strategií (půjčka na předfinancování, úhrada úroků, úhrada neuznatelných nákladů, ...)

pomoc v oblastech osvěty a informovanosti

- vydání malé publikace (se základními informacemi o metodě Leader, krajskou mapou MAS a s profily či „portréty“ jednotlivých MAS)
- vytvoření sekce MAS na krajském webu
- uspořádání osvětového/informačního semináře pro pracovníky a politiky kraje a ORP
- spolufinancování a pomoc v realizaci odborných seminářů (finanční řízení, účetnictví, výuka jazyků apod.)

podpora na národní a mezinárodní úrovni

- podpora prezentace MAS kraje na národní úrovni (přizvání na výstavy a konference)
- finanční podpora činnosti krajského zástupce ve Výboru Národní sítě MAS ČR
- podpora mezinárodní spolupráce MAS (využití přeshraničních aktivit kraje)

Celá spolupráce ovšem musí začít komunikací. Proto je třeba (a ve většině krajů se to již děje):

komunikace mezi krajem a MAS

- určení osob (zaměstnanec úřadu a radní) pověřených spoluprací s MAS
- podpora krajských setkávání MAS (střídavě v jednotlivých MAS)
- účast na setkávání MAS územně příslušného krajského zastupitele, náměstka hejtmána apod.

³⁹ Některé z těchto návrhů shromáždil rovněž J. Florian ml.

⁴⁰ Jako obvykle, musíme si tu klást otázku: co MAS za tyto peníze kraji nabídnou? Není možné, aby dostávaly „příspěvek na činnost“ bez určení účelu, ale hlavně očekávaných výsledků. Ty mohou být odstupňované podle „viditelnosti“ a konkrétnosti výsledků – například (od nejměkčích požadavků): zaměstnat manažera, zajistit si školení, vypracovat strategii rozvoje, či s pomocí malých peněz získat velké, tzn. připravovat projektové žádosti do jiných operačních programů, do nadačních programů apod. a uspět. Nemáte dohodnuté a viditelné výsledky? Nemůžete dostat peníze. Tak to funguje i v samoobsluze na rohu – nezaplatíte, aniž byste dostali požadované zboží. Například Liberecký kraj pro rok 2008 vyhlásil, že podpoří všechny MAS stejnou částkou (asi aby to bylo „spravedlivé“), i když některé z nich mezitím získávají mnohamilionové dotace z PRV. MAS mají různé potřeby a také předpoklady pro využití takových peněz. Není přece tak obtížné zjistit, co za ty peníze MAS mohou či mají udělat a dohodnuté výstupy a výsledky pak učinit předmětem smlouvy o poskytnutí dotace.

Kraj, který by si tento soubor námětů osvojil, se může dostat do konkurenční výhody vůči ostatním, alespoň pokud jde o získávání prostředků z EAFRD. V každém případě však posiluje celkový potenciál kraje jak v absorpční kapacitě, tak v projektové a realizační (lidé z MAS jako účastníci tvorby společných plánů a projektů a jejich realizátoři).

Neznamená to však, že by krajské orgány měly mít přímý vliv na činnost MAS. Měly by pouze poskytovat peníze, a nezasahovat do dění v MAS. Ostatně britská pravidla zakazují, aby se zástupci regionální správy začlenili do MAS. Důvod je jediný: zachování autonomie a nezávislosti MAS.

Zasahování veřejné správy (nejen v Česku) do činnosti MAS je vůbec věc ošemetná a měla by být citlivě zvažována. Již zmíněná pravidla ve V. Británii stanovují: „Řídící orgány omezí svou úlohu v kontrole přijatelnosti během schvalovací procedury a samotný výběr projektů ponechají v kompetenci MAS.“

C6 Program rozvoje venkova – některé potřeby a očekávání MAS

Jaké podmínky z Programu rozvoje venkova ČR místní akční skupiny očekávají a potřebují? V době přípravy PRV a pravidel jednotlivých opatření IV. osy to byla významná „marketingová“ informace. Co jinak si ten, kdo dává peníze, může přát, než znát potřeby, názory (a nakonec i „koupěschopnost“) svých zákazníků?

Jak už jsme poznamenali v úvodu, **podobnou analýzu poptávky si neudělalo ministerstvo ani SZIF a ani nevyužily naši nabídku, tj. externího zpracovatele.** Přesto se k našim výsledkům vracíme, neboť jsou poučné i dnes. Škoda jen, že v době možné revize Programu rozvoje venkova, tedy patrně v r. 2009, již nebude mít smysl měnit pravidla pro MAS, neboť v té době již budou rozděleny všechny prostředky na realizaci strategie a zůstanou pouze každoroční menší částky na spolupráci mezi MAS.

Nejdříve série otázek, které jsme v roce 2007 již v MAS nepokládali, neboť jsme v té době věděli, že **resort zemědělství výsledky nevyužije.** Výsledky pocházejí z dotazování 86 představitelů MAS z pěti krajů ČR v r. 2006 (vždy v %).

Sledujete přípravu Programu rozvoje venkova ČR na léta 2007 - 2013? Účastníte se aktivně, např. zasíláním připomínek, projednáváním se zpracovatelem apod.?

ano, účastním se aktivně	12
ano, ale pasivně (sleduji postup v přípravě)	74
zatím ne, nesleduji	14

V roce 2006, který byl důležitý pro přípravu pravidel, se tedy **na tvorbě PRV aktivně podílela pouhá zhruba desetina.** A to v té době nebyla dostatečně funkční Národní síť MAS, která měla být přirozeným obhájcem zájmů MAS a v pozici „sdružení spotřebitelů“ měla prosazovat podmínky, které by místním akčním skupinám připadaly přijatelné, spravedlivé a vyvážené.

V další otázce jsme dotazované upozornili na podstatu struktury PRV a ptali se: „V Programu rozvoje venkova je nejen tématická osa IV (metoda Leader), ale především tři další osy: I - Konkurenceschopnost zemědělství, II - Zlepšování životního prostředí a krajiny, III - Kvalita života ve venkovských obcích a diverzifikace místní ekonomiky. **Mohly by se podle vašeho názoru budoucí rozvojové strategie MAS týkat více os, anebo pouze jedné osy?“**

určitě více os, bylo by to užitečné, potřebné	63
spíše ano, bylo by to možné	32

spíše ne, zaměření na více os by bylo zbytečné	5
určitě ne, možnost zaměřit se na několik os by bylo škodlivé	0

V předchozí otázce jsme se dotazovali, zda by místní akční skupiny jako celek měly mít možnost zaměřit se na více tématických os najednou. V další otázce jsme zjišťovali, na co by se měla zaměřit jednotlivá MAS:

Nakolik souhlasíte s tímto názorem: „MAS by se měla soustředit pouze na III. a IV. osu (tj. bez rozvoje a udržení konkurenceschopnosti zemědělství a bez opatření na údržbu krajiny atd. v osách I a II)“?

rozhodně souhlasím, soustředit se jen na III. a IV. osu	6
spíše souhlasím	20
nesouhlasím, MAS by měly působit ve všech čtyřech (nebo třech) osách	69
opravdu nevím, nemám na to žádný názor	5

Šlo o ověření toho, zda MAS mají již nyní dostatečně široké spektrum zájmů a chtějí zasáhnout do plnění cílů PRV ve všech osách ⁴¹. To také skutečně mohou, i když za podmínek, které jim připadají příliš složité a omezující.

Také další otázka ověřovala komplexnost pohledu vedoucích činovníků MAS na možnosti poskytnuté Programem rozvoje venkova.

Souhlasíte s tím, aby se z Programu rozvoje venkova financovaly metodou Leader (prostřednictvím MAS) také investice do infrastruktury a vybavenosti obcí?

určitě ano	67
spíše ano	19
spíš nebo určitě ne	9
opravdu nevím	5

Jasná většina je i pro investice, ale určitě nejenom pro ně. V PRV se však mají jednoznačnou převahu investiční akce, nikoliv dlouhodobější neinvestiční aktivity v komunitách.

Pracovníci resortu vysvětlovali toto zúžení stanoviskem Evropské komise, která si již údajně nepřála měkké projekty, nýbrž viditelné, hmotné, investiční akce. Ale možná Evropská komise jen odpověděla na špatně položenou otázku. Ve skutečnosti celá iniciativa LEADER od r. 1991 až po hodnocení minulého období vždy zdůrazňovala právě vliv neinvestičních aktivit a malých investic. To byl koneckonců základ úžasného rozvoje irského venkova a nejen irského. Naproti tomu v ČR již dříve fungovaly investiční programy (především Program obnovy venkova) a budou fungovat i nadále (v rámci všech sedmi ROP).

Samozřejmě, malé investice iniciované místními akčními skupinami jsou zapotřebí a měly se stát jádrem financování z PRV. Ale vedle nich měla zůstat mnohem větší možnost (než pouhé převážně „vzdělávací“ opatření) pro různé neinvestiční aktivity: na sdružování organizací ke společným projektům, na podporu většího zapojení občanů do příprav a realizace záměrů v obcích, na poradenství místním podnikatelům a neziskovkám atd. Na tyto aktivity mělo být vyčleněno více peněz (i tak je potřeba proti investicím řádově nižší) a tyto „doprovodné“, ve skutečnosti však významné aktivity měly být zahrnuty do všech opatření jako volitelná součást projektů (např. do 10 % celkových nákladů) anebo do dalšího opatření v rámci III. osy.

⁴¹ Všimněme si, že zhruba čtvrtina dotazovaných by byla pro tématické soustředění na III. a IV. osu, patrně proto, že chtěla prostředky na realizaci strategie „rezervovat“ pro mimozemědělské aktivity podobně, jako to tradičně dělají programy obnovy venkova. V psychologické rovině jde asi o pokračující a nešťastný souboj mezi „zemědělci a venkovany“, mezi venkovem v užším smyslu a zemědělstvím.

S kterým názorem souhlasíte nejvíce? Projekty typu Leader by mělo v budoucnu podporovat a příslušný program řídit...

...výhradně Ministerstvo zemědělství	33
...výhradně Ministerstvo pro místní rozvoj	12
...obě tato ministerstva (každý s odlišným programem)	22
jiné řešení (většinou: jednotné Ministerstvo pro venkov)	33

K poslední možnosti (jednotné ministerstvo) je třeba připomenout, že dotazování probíhalo v době, kdy se o možnou propojení resortů zemědělství a venkova, příp. ještě životního prostředí okrajově uvažovalo. Nebylo by to nijak exotické řešení, v zemích EU se vyskytuje. U nás bylo podpořeno na řadě celostátních setkání k problematice venkova, např. v Praze 28. - 29. června 2005. Pořadatelé byly tehdy Omega Liberec, Centrum pro komunitní práci, Spolek pro obnovu venkova a Ministerstvo zemědělství.

Povolme si zde malé historické ohlédnutí právě na rok 2005. Tehdejší závěry mohou být inspirativní i pro dnešek – a zítřek:

Společné závěry národního setkání k otázkám rozvoje venkova

Praha 28.-29. června 2005

Účastníci setkání přijali tyto závěry:

1. Místní akční skupiny (MAS) a jejich role v rozvoji venkova

- MAS by měly zůstat tématicky zaměřené a inovativní.
- Informační zdroje týkající se rozvoje venkova by měly být sjednoceny a pravidelně aktualizovány.
- Plošně zvýšit informovanost o metodě LEADER a MAS (informovat srozumitelným jazykem, přiblížit zkratky lidem apod.)
- Koordinace a existence sítě MAS na národní úrovni by byla užitečná, ale nesmí vést ke vzniku nového subjektu s řídicími ambicemi.
- MAS se mohou profilovat jako významný partner rozvoje za předpokladu, že na základě partnerství zavedou princip řízení území odspodu s odlišnými mechanismy, než je řízení ze strany státní správy a samosprávy.
- Podmínky pro fungování MAS: profesionální kvalitní management, pozitivní image, transparentnost, připravenost ke spolupráci jak na meziregionální, tak na mezinárodní úrovni, startovací prostředky.

2. Co MAS potřebují od veřejné správy na národní a krajské úrovni

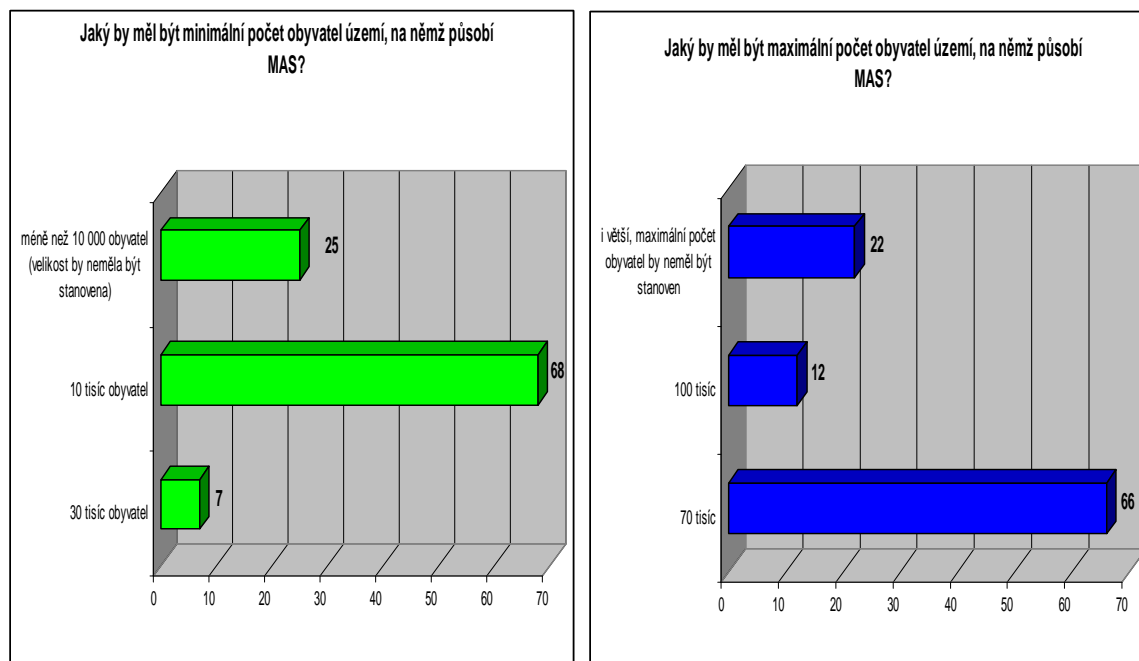
- Sjednotit přístup k venkovu na ministerské úrovni (případně snížit počet ministerstev a založit ministerstvo pro venkov)
- Na krajské i národní úrovni hledat cesty pro spolupráci s MAS a ne důvody, proč spolupráce není možná
- Vyzvat Parlament ČR, aby jednou ročně veřejně projednal souhrnnou zprávu o stavu venkova (nutné najít předkladatele)
- MAS by neměly být příjemcem příspěvků z krajských POV, avšak měly by získávat prostředky na vzdělávání a další činnost (obdoba dotačního titulu 6 POV)
- Stále vzdělávat úředníky státní správy a samosprávy, informovat je o možnostech principu subsidiarity, řízení zdola a principech LEADER.
- Zásadně zlepšit meziresortní spolupráci v rámci pracovní skupiny EAFRD
- Zlepšit meziresortní spolupráci obecně
- Orientovat práci Meziresortní řídicí komise POV na obecné podmínky rozvoje venkova

3. Co navrhujeme pro období 2007 – 2013

- Vytvořit z metody LEADER základní princip pro koordinaci činností a financování venkova
- Trvale prosazovat „řízení zdola“
- Intenzivně projednávat a upozorňovat na problematiku kofinancování na všech úrovních
- Posilovat připravenost MAS na realizaci projektů a strategií
- Zdůrazňovat neformálnost a funkční partnerství
- Vlastními aktivitami zajistit kvalitní informovanost

C7 Program rozvoj venkova - podmínky pro MAS

Jaké podmínky by si zástupci MAS přáli v období 2007-13?



Jasná většina si přála zachovat spodní hranici 10 tisíc obyvatel. Pokud jde však o horní hranici, **stejná většina si přála omezit přijatelné regiony 70 tisíci obyvateli.** Domníváme se, že tato jasně převažující odpověď vychází z oprávněného pocitu, že čím větší je region, tím víc se z něho vytrácí prvek skutečné sounáležitosti, partnerství, vzájemné provázanosti.

Protože však ministerstvo zemědělství v minulém i tomto období umožňuje regiony s až 100 tisíci obyvateli a odměňuje za počet obyvatel (místo za kvalitu jejich strategií), nemůžeme se divit, že již dříve vznikly a dodnes přetrvávají některé „superregiony“ se 70 a více tisíci obyvateli, v nichž se lidé z vedení sejdou jen někdy, místo srazu musí dlouho hledat na mapě a pak jedou půl dne někam, kde nikdy v životě nebyli. Jak se s takovým regionem identifikovat? Není to spíš jen nástroj k získání většího balíku peněz, který se snaží rozdělit místní „mogučaja kučka“ (mocná hrstka)?

Obrovské MAS často vznikaly v touze po co největším finančním bonusu na svou strategii od ministerstva. Ale jestli se vůbec mají dávat nějaké bonusy, tak proč na počet obyvatel a nikoliv na kvalitu strategie, tzn. na velikost a charakter efektů, dopadů, které má jejich realizace přinést? Takové efekty lze sledovat pomocí sady indikátorů (v systému pomoci z fondů EU je to zcela běžné), jednak tím lze naplnit jednoduchou „obchodní“ rovnici spravedlivé směny: něco za něco.

A nejen to. Čím větší region, tím spíš musí práci řídit najatý manažer a tím spíše volené vedení MAS upadá do pozice schvalovatelů, neboť v přípravné etapě rozhodování se přímo nevyjednávají - všechny podklady musí do detailu předem připravit „sekretariát“. Tím roste moc zaměstnanců či externích poradců a upadá síla samotného partnerství. Nebo ne?

Naopak, regiony s 10 (lépe však 20) až 70 (60) tisíci obyvateli jsou v podmínkách ČR dostatečně velké na to, aby se v nich našly potřebné zdroje rozvoje (včetně důležitých kapacit menších měst) a přitom dostatečně málo na to, než aby se odtud ztratil duch partnerství a solidarity.

Už bylo řečeno, že jsme prostě jiní než celkový průměr Unie, máme venkov s vysokou hustotou obyvatelstva, s hustou sítí silnic, s malými obcemi, do nejbližšího města většinou není daleko, dojížděka

obyvatelstva za prací je značná atd. Stačí si jen připomenout, že MAS v ČR operují na území s průměrně 70-76 obyvateli na km², kdežto průměr MAS v Evropě je zhruba 33. Je pak pochopitelné, proč české a moravské regiony nedosahují průměrné velikosti evropských MAS.

V průzkumu jsme položili také zásadní procedurální otázky. Dvě z nich se týkaly **zálohového financování MAS a implementačního subjektu**, který by plnil úlohu zprostředkujícího subjektu a platební agentury. Samozřejmě, otázky jsme museli formulovat tak, aby je dotazovaní plně a přitom jednotně pochopili.

Pro období 2007-13 se v některých jiných programech uvažuje se zálohovým financováním, např. po jednotlivých letech nebo etapách realizace projektu (strategie). **Měla by MAS získávat finanční zálohy po celou dobu realizace strategie?** Zálohy by pak od MAS dostávali i úspěšní místní žadatelé.

určitě ano, je to nutné	81
spíše ano, je to žádoucí	19
spíše ne, je to zbytečné	0

Výsledek, který mluví sám za sebe a nemůžeme ho vyjádřit ani v působivé grafické formě (nulová plocha by se nám těžko zobrazovala).

Jaký je současný stav? Zálohové financování pro neziskové organizace (ke kterým MAS patří) je běžné v Evropském sociálním fondu a bylo běžné i v předvstupních programech (PHARE), nikoliv však v investičních programech typu SAPARD. Dlouhodobé a investiční projekty mají většinou umožněné etapové financování. Je však zcela podivné, proč by na vlastní činnost (např. do 2 mil. Kč ročně) neměly dostávat zálohy právě místní akční skupiny? Již v minulém období budilo zálohové financování nevoli řady úředníků z různých ministerstev. Argumentovalo se například tím, že NNO si zálohy vyinkasují a projekty realizovat nebudou, prostě z toho „utečou“. To by byla ztráta! Ovšem jednak by nešlo nikdy o zálohu stoprocentní, ale max. 25 % (tedy rozdělenou rovněž na etapy), jednak běžná zkušenost říká, že nepoměrně více prostředků se zašantročilo ve veřejné správě, nikoliv v neziskovém sektoru.

Totéž se ale týká i dalších kapitálově slabých žadatelů, jakými jsou malé obce, podnikatelé (živnostníci) apod. proto také jsme v posledních letech vyvinuli (ve spolupráci s Asociací NNO v ČR aj.). Jen jako příklad za mnoho dalších uvádíme úryvek z dopisu předaného v dubnu 2006 tehdejšímu ministru financí (po nezbytném úvodu a zdůvodnění):

Navrhujeme, pane ministře, abyste

a) formou záloh zajistil poskytnutí potřebných prostředků na realizaci projektů, schválených ve všech dosavadních výzvách všech operačních programů a JPD, jestliže o to příjemce pomoci na výzvu řídicího orgánu (resp. nositele grantového schématu) požádá, a to i prostředků na dosud nevynaložené náklady na realizaci nebo dokončení realizace projektů, na něž již byla vydána rozhodnutí, resp. uzavřeny smlouvy,

b) pro léta 2007-2013 navrhl vládě zajištění zálohového nebo průběžného financování všech schválených projektových žádostí malých obcí, nestátních neziskových organizací, živnostníků, drobných a malých podniků a místních akčních skupin.

Podobně jsme iniciovali „dopis pěti“ vládě ČR (s podporou Spolku pro obnovu venkova ČR, Agrární komory ČR, Svazu měst a obcí ČR a dalších) a obrátili se osobně na předsedu vlády. Bohužel tato iniciativa nebyla vyslyšena a možná by byla, kdyby se právě „kapitálově slabí žadatelé“ (včetně MAS) ozvali hlasitěji, sami a přímo. Nechat se zastupovat a číhat na výsledek je však bohužel v Česku běžné a běžně málo účinné.

Naše stanovisko je prosté: MAS a podobné subjekty musí dostávat zálohy na realizaci svých projektů, protože a) je to technicky možné a snadné, b) tyto příjemci nejsou méně důvěryhodní než kdokoli jiný, c) je obtížné a nedůstojné, aby si získávaly prostředky jinde – snad u příbuzných členů MAS nebo z obecních peněz nebo z úročených bankovních úvěrů? A proč, jsou-li potřebné peníze k dispozici na národním účtu ČR (každoroční zálohy posílané z EU členským zemím) a počítá-li se s nimi v každoročním státním rozpočtu?

Otázka hlavního subjektu pro implementaci podpory MAS je ještě složitější. V našem průzkumu zněla: „**Kdo by měl podle vašeho názoru pro MAS zajišťovat nejen administraci projektů** (příjem projektů, úvodní kontroly přijatelnosti atd.), **ale zejména poskytování financování projektům, které předloží jednotliví žadatelé?**“

sama MAS (vytvoří si k tomu organizační zázemí) nebo organizace, kterou si MAS založí)	79
najatá soukromá externí agentura	3
vybraná obec (podle dohody s MAS)	1
pobočka Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF), která by to zajišťovala i pro ostatní MAS	12
nevím, nemám na to žádný názor	5

Naprostá většina MAS věřila, že by tyto úkoly zvládla.

Všimněme si v této souvislosti například praxe v Irsku: Místní akční skupiny tam místním žadatelům vyřizují proplácení částek, které odpovídají národnímu podílu na spolufinancování irského PRV. Jak je to možné? Protože to umožňuje Nařízení Rady (ES) č. 1290/2005 a v Irsku usoudili, že všech 35 tamních MAS toto dokáže dělat. Proč také zatěžovat státní správu platbami, které dokáže vyřizovat soukromý subjekt, tj. MAS?

Také v ČR jde prakticky o to, jakou míru samostatnosti a odpovědnosti by mohly MAS v rámci financování projektů místních žadatelů převzít. Procedurální podmínky včetně auditů jsou tak náročné, že by většina MAS právem od takové úlohy couvla. Zejména v případě funkcí platební agentury. Na druhé straně, mnohé implementační úlohy včetně úplné kontroly příjemců může větší a personálně dobře vybavená MAS provádět. Nejvyspělejší zahraniční MAS (za všechny jmenujme aspoň populární I.R.D. Duhallow⁴²) to dělají, většina malých nikoliv.

Zpočátku se zvažoval i model, že by jedna plně rozvinutá MAS (např. jedna v kraji) takto působila i pro ostatní. Další alternativou bylo, že by úkoly SZIF (kromě plateb) převzala Národní observatoř venkova, která má k MAS mnohem blíže a pro všestrannou podporu MAS vlastně vznikla. Platby místním žadatelům by ve všech případech mohly jít podobně, jak tomu vždy bylo v programech obnovy venkova, pouze kontrolní činnosti by převzaly MAS (nebo ona vybraná MAS v kraji), zatímco supervize by nutně zůstala na ministerstvu nebo na kraji.

Dlužno dodat, že to bylo ještě před výrobou všech definitivních pravidel pro jednotlivá opatření PRV. Navrhovali jsme tehdy převzít některý z poměrně jednoduchých systémů známých ze severovýchodních nebo anglosaských zemí. Nic z toho se však neuskutečnilo. Implementační činnosti byly svěřeny SZIF, pro něhož musí být práce s místními akčními skupinami velmi obtížná, neboť MAS se vymykají všem jiným typům žadatelů. Všichni ostatní jsou totiž samostatné, jednotlivé, izolované subjekty anebo výjimečně sdružení stejnorodých subjektů (např. zemědělských producentů), kdežto MAS je velmi organické těleso, v němž příprava plánu (strategie rozvoje) a samotné rozhodování je složitou týmovou prací, s řádným vyjednáváním, s bolestným dosahováním potřebného konsensu, se silou kolektivního řešení.

MAS prostě není „jednotlivec“, ale kolektivní těleso a s nikým takovým se již SZIF nesetkává. Výsledek, jaký MAS předkládá, není výsledkem jednoho pilného víkendu (jako v případě jednotlivého žadatele ve většině opatření I. a II. osy), ale dlouhodobého procesu a zrání. S výjimkou – příznějme si – účelového „dodavatelského“ přístupu, kdy MAS zaplatí svému manažerovi nebo poradci, aby všechno připravil na klíč, vedení MAS to schválí a pak prostě čeká, zda se žádost ujala. Bez potřeby scházet se, přemýšlet a vyjednávat.

⁴² I.R.D. Duhallow v jihozápadním Irsku ve skutečnosti není MAS, jak se u nás traduje, nýbrž výkonná jednotka, která od r. 1989 pracuje pro MAS na území s 30 tisíci obyvateli. Je to společnost s ručením omezeným neziskového charakteru (u nás má podobný statut o.p.s.). Zajišťuje úplnou administraci a proplácení projektů financovaných nejen z EAFRD, ale také z ERDF, ESF a národních zdrojů.



Další otázky jsme opět položili všem 168 dotazovaným z 11 krajů.

Jaká by měla být maximální velikost měst, z nichž by mohli pocházet žadatelé (příjemci) příspěvků místní akční skupiny?

do 10 tisíc obyvatel	64
do 20 tisíc	23
do 30 tisíc	5
bez omezení velikosti (tj. i velká města)	8

Všimněme si, že přesvědčivé **dvě třetiny dotazovaných byly pro limitní velikost měst**, kterou tvůrci PRV neakceptovali, když ji posunuli až na 25 tisíc obyvatel. V pozadí získaných odpovědí byla nejspíš obava MAS, že by většinu finančních prostředků určenou na realizaci strategie získaly subjekty z větších měst. Již pro město o 10 tisících obyvatel jsme kdysi odhadli, že zahrnuje více potenciálních příjemců než celý okolní venkovský region – žadatelé z malých obcí. Tím větší možnost „úniků peněz do měst“ by mohla nastat v případě větší měst.

Již ve svých strategiích proto měly MAS zvážit, zda nějak podmínit příjemce z větších měst, aby co nejvíce efektů realizace strategie zůstalo ve skutečně venkovských obcích. Počítáme sem ovšem i případy, kdy příspěvek získá příjemce ve městě, avšak efekty se projeví na venkově – např. zřízení tržnice pro místní produkty z vesnic, nová pracovní místa městské firmy v okolních obcích apod.



S tím souvisí otázka zda by příjemcem příspěvku, který MAS poskytne, měl být pouze subjekt, který má sídlo na území, v němž MAS působí, anebo by mohl mít sídlo i jinde (např. v krajském městě), jestliže v žádosti prokáže, že efekty realizace jeho záměru se projeví převážně v daném území?

jen příjemce, který sídlí na území MAS	43
také příjemce, který sídlí jinde, ale efekty jeho projektu se projeví ve venkovském území	54
nevím, nemám na to jasný názor	3

Je tedy zřejmé, že se tentokrát MAS dostatečně neshodly, aby převážil jeden názor. Jistě i tady – a podle nás neoprávněně – panovaly obavy, aby nám někdo peníze nevyvedl pryč. Naštěstí ve výkladu pravidel pro MAS v PRV se rozhodlo ve prospěch místa efektů, nikoliv místa sídla příjemce.



Je však podle dotazovaných užitečné, aby se členem MAS staly i organizace, které samy nemohou moci být příjemcem, jako např. střední nebo vysoká škola, úřad práce, banka a podobné instituce ze sousedního většího města?

určitě ano, je to užitečné	44
spíše ano, mělo by to být možné	41
spíše ne, je to zbytečné	10
určitě ne, MAS by se měly skládat jen ze subjektů, které samy mohou získat příspěvky	5

Dotazovaní tedy správně rozeznali sílu partnerství a spolupráce se subjekty, které mohou do regionu přinést to, co samotné MAS chybí – určitý nadhled, pohled zvnějšku, poradenství, finanční sílu apod.

C8 MAS a financování jejich činnosti

K finanční strategii a finanční podpoře MAS se dotazovaní vyjádřili ve třech otázkách.

Se kterým názorem souhlasíte nejvíce? V Programu rozvoje venkova ČR (osa IV – LEADER) by mělo být podpořeno na několik let...

...co nejvíce MAS, i když menšími částkami (roční průměr 5-10 mil. Kč)	54
...raději méně MAS (např. 10-20), ale s poměrně vysokými částkami (roční průměr 20-40 mil. Kč)	21
další názory	16
opravdu nevím, co by bylo lepší	9

Jiné odpovědi se v řadě případů nelišily od nabídnutých anebo se vyjadřovaly k tomu, za co nebo podle čeho by příspěvky měly být uděleny:

- § cca 30-40 s úměrnými částkami
- § více jak 40 mil/rok
- § co nejvíce MAS s vysokými částkami
- § dle konkrétní situace – 1. i 2. možnost
- § je nutné přidat finanční prostředky na LEADER
- § když nejsou peníze, proč tedy tolik MASEk, raději podpora aktivním MAS hodně penězi
- § kombinace širokého financování + několik MAS s vyšším objemem
- § všechny připravené MAS (30 mil. ročně)
- § nesouhlasím, přímé financování MAS by měl koordinovat kraj
- § podle kvality a připravenosti projektů, jmenovitě, ne šablonou
- § podle kvality MAS
- § podle počtu subjektů
- § podle velikosti regionu, kvality dosažených výsledků
- § rozhodnout by měla kvalita projektu a jeho účelnost
- § více MAS s dostatečnými prostředky, asi 30 mil.
- § kvalitní projekty

Připomeňme si, že tato otázka byla položena ještě v době, kdy nebylo rozhodnuto, kolik MAS bude podpořeno. Je vidět, že přes polovinu dotazovaných by volilo strategii „**raději více MAS s nižšími příspěvky**“. Na takové odpovědi ovšem mohla mít vliv prostá obava, že zrovna naše MAS by nebyla vybrána mezi malý počet 10-20 elitních. Nakonec se přijalo rozhodnutí o podpoře až 80 MAS. I to však bude zřejmě málo, vezmeme-li v úvahu počet dostatečně připravených MAS, který podle našeho odhadu dosáhne ještě v roce 2008 alespoň 120⁴³.

To ovšem souvisí také s celkovým objemem prostředků určeným v PRV IV. ose – tj. činnosti místních akčních skupin. Dnes je jasné, že celková absorpční kapacita českých a moravských MAS je větší než bylo nakonec schváleno. Na druhé straně si zdaleka nejsme jistí, že všechny MAS, které by prostředky získaly, by se dokázaly včas připravit na náročné přerozdělování veřejných prostředků. Ministerstvo jim sice poskytlo peníze na „získávání schopností“, přesněji na tvorbu strategie a nějaké to školení a odměny manažerům, ale příliš systematicky, cílevědomě, koncepčně je k tomu nevedlo. Naštěstí mnohé MAS dokázaly období podporovaného „osvojování“ využít a vytvořit si lepší podmínky pro následnou realizaci strategie.

Když jsme s zmínili o prostředcích pro IV. osu, měli bychom si také říci, že českých 5 % z celkového rozpočtu PRV je sice dobrých a MAS za to mohou jen děkovat, ale přesto to není nějaká mimořádná porce. To je však dáno již tím, nakolik se Leader v zemi chápe jako samostatná hromádka peněz, a nakolik se použije jako metoda, kterou se dají implementovat další opatření jiných os. Podívejme se na několik příkladů.

⁴³ Kdo je však „připravená MAS“? Je to každá, která splnila předepsané náležitosti, takže získá příspěvek, anebo je to ta, která se prakticky připravuje na svoji všestrannou úlohu v regionu, nikoliv tedy jen na úlohu přerozdělovatele peněz, které přicházejí odněkud shora?

Tabulka uvádí % z celkového rozpočtu PRV dané země nebo oblasti, které se věnuje na metodu Leader (IV. osa):

země, oblast	% pro Leader
Maďarsko	5,3
Rakousko	5,4
Litva	6,1
Dolní Sasko a Brémy (Německo)	6,8
Tuscany (Itálie)	10,0
Veneto (Itálie)	11,0
Sársko	14,7

A nešetří se ani na ose III: oblast Hamburgu dává 24,5 % z celkového rozpočtu PRV, sousední Dolní Sasko 24,6 %, Sársko 30,8 % atd.

Pravda, úmyslně jsme dali příklady, kde je podpora IV. nebo i III. osy mnohem vyšší než v ČR. Mohli bychom najít opačné případy, např. Rakousko má pro III. osu rezervováno pouze 6,5 %, Maďarsko 13,4 % atd. Ale naše argumentace je vyprovokovaná předsudkem, že v ČR jsme vůči LEADERu vstřícní. Tak docela tomu není. Zatím?

Nejde ale jen o procenta. V Irsku vidíme ten nejjednodušší příklad plného pochopení a uplatnění Leaderu jako metody – v souladu s přáním EU. Celá III. osa se tam kompletně provádí metodou Leader, takže je sloučená se IV. osou. A mimochodem, celkem tam jde o 425 455 000 eur, což je 9,9 % veřejných zdrojů pro jejich PRV (v ČR, které je větší zemí, se IV. ose určilo pouze 175 969 147 eur).

A kdybychom chtěli pokračovat v úvahách nad předpisy: Zmiňované Nařízení Rady (ES) č. 1698/2005 z 20. září 2005 o podpoře rozvoje venkova z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EAFRD), které je hlavní zákonnou oporou pro tvorbu a realizaci Programu rozvoje venkova ČR, hned v úvodu pod bodem (51) jasně stanoví pro IV. osu toto: „Vzhledem k významu přístupu Leader by na tuto osu měla být vyčleněna podstatná část příspěvku z EAFRD.“ Jak se vlastně tento požadavek chápe v ČR?



Víme už, že MAS by raději uvítaly méně náročnou cestu k menším peněžům než nejistou k velkým a že potřebují a měly by dostávat zálohy na svou činnost. V předchozí kapitole se také probíraly možnosti finanční pomoci ze strany krajů a uváděly se další možné finanční zdroje. Nebude tedy překvapením **kladná odpověď na potřebu dalších finančních zdrojů a tedy vícezdrojové financování aktivit, které obecně vzato posiluje finanční stabilitu MAS.**

Myslíte si, že by MAS měly hledat další zdroje financování svých záměrů (a záměrů svých členů), tj. i mimo příspěvky „na Leader“?

určitě ano, je to nutné	58
spíše ano, je to žádoucí	41
spíše ne, je to zbytečné	1
určitě ne, MAS by se měly soustředit jen na příspěvky z PRV (na Leader)	0

Je však třeba v této souvislosti poznamenat, co mnozí „poradci“ v MAS přehlížejí: že totiž MAS se v operačních programech mohou vyskytovat minimálně ve třech rolích:

- jako přímí žadatelé, příp. příjemci dotací na vlastní projekty (o čemž jsme mluvili dosud),
- jako partneři jiných žadatelů (jestliže je to pro ně výhodné nebo jestliže se samy nemohou stát žadateli)⁴⁴,

⁴⁴ Například přijatelným žadatelem je město, které s MAS (a z její iniciativy) vytvoří partnerský projekt. výhodnost musí být ovšem vždy vzájemná, asymetrické vztahy, v nichž si někdy libují instituce veřejné správy, zpravidla neumožní plně rozvinout potenciál jejich spolupráce – jejich „partner“ si stále připadá jen jako žadatel,

- c) jako poradci pro jiné subjekty – pro potenciální žadatele z regionu.

Kromě toho finanční zdroje, jak jsme viděli, nemusí pocházet jen z PRV krkolomnou cestou osy IV. Teprve rozvinutá „grantová politika“ MAS jak pro své vlastní potřeby a cíle, tak pro ostatní subjekty v regionu, začíná naplňovat pravé poslání MAS – mobilizovat vnitřní zdroje regionu pro rozvoj pomocí společných strategií a projektů, poradenskou a vzdělávací činností, spoluprací s jinými MAS atd.



V roce 2006 se ještě uvažovalo o odstupňované variantě podpory MAS. To mělo svou logiku v poznání, že všechny MAS nejsou stejně vyspělé či rozvinuté⁴⁵. Tuto variantu jsme formulovali do rozsáhlé otázky, kterou jsme položili 111 představitelům MAS:

„Představte si, že by se všechny MAS v ČR rozdělily do tří skupin: V první by byly nejlépe připravené a rozvinuté MAS, které by mohly plnit funkci platební agentury, tzn. zejména kontrolu přijatelnosti projektů, financování vybraných projektů a jejich zúčtování vůči SZIF, a dále i všechny dosavadní úlohy. Ve druhé skupině by byly MAS provádějící výběr a sledování projektů (tak jako doposud – zejména zveřejňování výzev a příjem projektových žádostí, výběr projektů a sledování jejich realizace). Ve třetí skupině by byly MAS, které by se připravovaly na fungování ve druhé nebo první skupině a osvojovaly si k tomu potřebné dovednosti. (Tak jako všechny ostatní odpovědi, ani tato nezakládá jakékoli budoucí hodnocení či rozhodování o vaší MAS, jde pouze o podklady pro odhad budoucího vývoje v celé ČR a o souhrnné hodnocení očekávání a potřeb MAS.)“

Jaký je váš odhad: do které skupiny se pravděpodobně bude moci vaše MAS zařadit...

a) ...na konci roku 2006 ?

pravděpodobně do první skupiny	23
pravděpodobně do druhé skupiny	46
pravděpodobně do třetí skupiny	27
nedokážu posoudit, do které skupiny bychom patřili	4

b) ...na konci roku 2007 ?

pravděpodobně do první skupiny	60
pravděpodobně do druhé skupiny	37
pravděpodobně do třetí skupiny	3
nedokážu posoudit, do které skupiny bychom patřili	0

Výsledky ztratily v průběhu rozpracování PRV svou využitelnost, avšak neztratily svůj hodnotový význam: Pro rok 2006 se MAS dokázaly zřejmě dostatečně sebekriticky roztřídit do všech tří skupin: zhruba **čtvrtina se považovala za dostatečně vyspělou k převzetí náročných funkcí** včetně kontrolních a platebních, polovina se řadila ke střednímu proudu, jaký se nakonec v PRV uplatňuje, a čtvrtina se považovala zatím za nedostatečně připravenou.

Ale hlavně si všimněme, jak sebevědomé a pozitivní je očekávání vývoje během klíčového roku 2007: Do první skupiny se místo původních **23 % zařadilo již 60 %**, kdežto podíl MAS ve třetí skupině se **snížil z 27 % na 3 %**.

obdarovaný, jako prosebník, dodavatel apod. Pak ovšem o vyváženém partnerství s patřičným synergickým efektem nemůže být řeč.

⁴⁵ Naše chápání vyspělosti MAS jsme formulovali v 1. kapitole. Jistě může existovat více přístupů, použitelné jsou však jen ty, které definují vyspělost podle příznaků, které lze zjistit a ověřit v praxi a které jsou současně pro všechny stejně a potenciálně dosažitelné. Jsou prostě SMART – specifické, měřitelné, relevantní, dosažitelné a termínované.

Podrobněji analyzováno, 100 % MAS, které se zařadily v r. 2006 do skupiny 1, v této skupině zůstalo. Ze skupiny 2 zůstala i v dalším roce v téže skupině zhruba čtvrtina, avšak **tři čtvrtiny se přesunuly do 1. skupiny**. A ze 3. skupiny zůstala desetina, kdežto tři čtvrtiny se přesunuly do 2. skupiny a 16 % dokonce přímo do první. Tak optimisticky hodnotili lidé v MAS svou přípravu během roku.

Jistě tu hlavní úlohu hrálo očekávání vlastního úspěchu a také podcenění náročnosti působení v 1. skupině. Však to také nebyla otázka, podle které by se MAS nějak reálně rozdělily. Byla to otázka na anticipaci budoucího vývoje, na sebeocnění, na jejich sebeobraz.

D Benchmarking místních akčních skupin

D1 K využitelnosti výsledků

V kapitole A, odd. A6 a A7 jsme podrobně uvedli, proč a jak jsme se pokusili - poprvé v ČR - porovnávat MAS mezi sebou na základě benchmarkingové techniky založené na sebehodnocení. Musíme říci, že původní záměr se nezdařil v jednom důležitém ohledu: nepodařilo se nám shromáždit dostatek údajů z MAS, abychom mohli provést statisticky spolehlivé, dostatečně zobecnitelné propočty. To bohužel narušuje samotné poslání benchmarkingu: umožnit subjektům porovnávat se s ostatními, zejména s „lídry“ v daném oboru. K tomu bychom potřebovali širší datovou základnu.

Je známo, že datové základny pro benchmarking nebývají rozsáhlé. I v komerční sféře jde často o jednu nebo několik organizací, s níž se zájemce porovnává. Naší ambicí však bylo zachytit statisticky dostatečný počet MAS všech úrovní úspěšnosti a vyspělosti. Pro běžnou „přesnost“ výsledných zjištění bychom tak potřebovali údaje od 97 MAS z cca 130, které podle našeho odhadu v ČR existují a nejsou ve stavu „klinické smrti“, resp. od 87 za 102, které se koncem prosince 2007 přihlásily do opatření 4.2.1 PRV. Proto musíme dále uváděné výsledky považovat za orientační⁴⁶.

O užitečnosti a kvalitě výsledků rozhodují hlavně dva faktory:

1. **koncepce benchmarkingového dotazníku:** vyvinuli jsme ho na podobných principech jako se připravují jiné sebehodnotící dotazníky (srov. např. Common Assessment Grid institutu McKinleyho v USA) a odzkoušeli v několika MAS⁴⁷,
2. **spolehlivé údaje (odpovědi) od dostatečného počtu MAS:** dostatečný je takový počet, který nám umožní při běžné statistické chybě výběru učinit přiměřeně zobecnitelné závěry pro srovnání jednotlivých MAS s celkem či s „horní čtvrtinou“ apod.

Zatímco první podmínku náš průzkum splňuje, druhou bohužel nikoli. 39 MAS je dobrý datový základ pro základní porovnání, avšak ne dost dobrý pro podrobnou analýzu – tzv. statistická chyba (spíše však spolehlivost) by byla vyšší, než je podle odborných standardů žádoucí. Návratnost však plně závisela na ochotě dotazovaných MAS a jak se ukázalo, mnohé prostě tuto akci nepovažovaly za užitečnou. Neuznaly, že podobně jako se celkový volební výsledek skládá z množství individuálních voličských vůlí, skládá se dostatečně reprezentativní obrázek o vyspělosti MAS z množství individuálních odpovědí.

Protože jsme se zaměřili na procesní, nikoli výkonový benchmarking, nejsou výsledky na první pohled atraktivní – nepíše se o skvělých výsledcích těch úspěšných. Místo toho jsme se snažili poznat, **čím se úspěšní liší od těch ostatních (neúspěšných nebo začínajících). Podobné to je s hlediskem rozvinutosti, vyspělosti.**

K vypovídací hodnotě získaných výsledků je ještě třeba upozornit, že **nemáme dostatečnou jistotu, že jsme – z hlediska úspěšnosti a vyspělosti MAS – zachytili reprezentativní vzorek MAS působících v ČR.** Nebylo by ani snadné takový dobře reprezentativní výběr zorganizovat – a to právě

⁴⁶ Ovšem v porovnání s tím, co dokáže zjistit náhodný sběratel informací, to je podle našeho názoru jedinečný přínos k poznání vnitřních podmínek pro rozvoj MAS.

⁴⁷ Objevila se např. připomínka, že bychom se měli dotazovat, zda MAS připravily svůj „strategický plán Leader“, který požaduje MZe k žádosti o financování. Avšak jednak jsme dotazování zahájili v době, kdy ještě MZe, resp. SZIF výzvu k předkládání SPL nezveřejnily, jednak pro porovnání potřebujeme širší záběr než právě SPL – musíme se v MAS ptát na jakoukoli použitelnou strategii rozvoje jejich území, nikoliv na konkrétní formu, kterou právě někdo požaduje. Příspěvek MZe jak známo nemusí být jediným zdrojem financování strategií MAS.

proto, že dosud chybí jak vyčerpávající statistické zjišťování v MAS, tak všeobecně uznávané definice úspěšnosti a vyspělosti MAS⁴⁸.

Kapitola D se občas přímo obrací na čtenáře z MAS. Používejte prosím předkládané výsledky jako bohatou inspiraci pro svou vlastní činnost, pro zdokonalování podmínek ve vaší MAS a rozvíjení jejích aktivit v regionu. Možná nastane doba, kdy bude možné provést nové, systematictější a hlubší zjišťování, objednané a odebrané kompetentními orgány veřejné správy (kraje, SZIF apod.) které jim přinese užitečné informace pro rozhodování o další podpoře MAS v ČR.

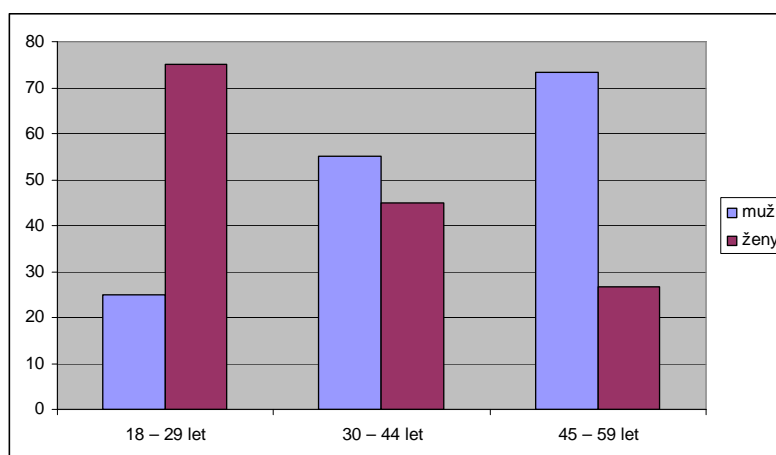
D2 Základní charakteristiky vzorku MAS

Základní údaje o dotazovaných představitelích MAS a o MAS samotných přibližují vzorek MAS, se kterým dále pracujeme.

Jako informovaní, resp. kompetentní reprezentanti MAS **odpověděli v 59 % muži a 41 % ženy.** Z nich desetina byla ve věku do 29 let, polovina ve věku 30-44 let a 39 % ve věku 45-59 let (a nikdo starší).

	dotazovaní jsou ...		celkem
	muži	ženy	
18 - 29 let	4.3%	18.8%	10.3%
30 - 44 let	47.8%	56.3%	51.3%
45 - 59 let	47.8%	25.0%	38.5%
celkem	100.0%	100.0%	100.0%

Převažuje mladší střední věk 30-44 let. A mimochodem – čím starší představitel MAS, tím spíše to bude muž. A naopak... Např. ve věku nad 45 let je podíl mužů a žen – představitelů MAS v tomto dotazování, a tedy nejvíce kompetentních vyplnit dotazník za MAS - 3:1. V nejmladší věkové kategorii je tomu naopak: podíl mužů je pouze čtvrtinový. Trend, nebo náhoda?⁴⁹



⁴⁸ Návrh těchto definic obsahuje část A v odd. 7 a dále tato část D celé zprávy. Jde o první pokus tohoto druhu a doufáme, že na něj navážou Ministerstvem zemědělství podporované aktivity Národního observatoře venkova, o.p.s.

⁴⁹ Asi náhoda... Počet dotazovaných byl příliš malý.

Z materiálů Národní sítě MAS jsme si vypsalí a spočítali **charakteristiky rozlohy, počtu obyvatel a hustoty ve zkoumaných MAS.**

		rozloha v km ²	počet obyvatel	hustota
aritmetický průměr		365.91	31 480.21	91.04
směrodatná odchylka		212.24	18 746.13	33.78
medián		304.00	24 475.00	90.58
Q1	25 % MAS je na nebo <u>pod</u> hodnotou...	236.00	18 775.50	72.71
Q3	25 % je na nebo <u>nad</u> hodnotou ...	431.50	36 355.00	108.94

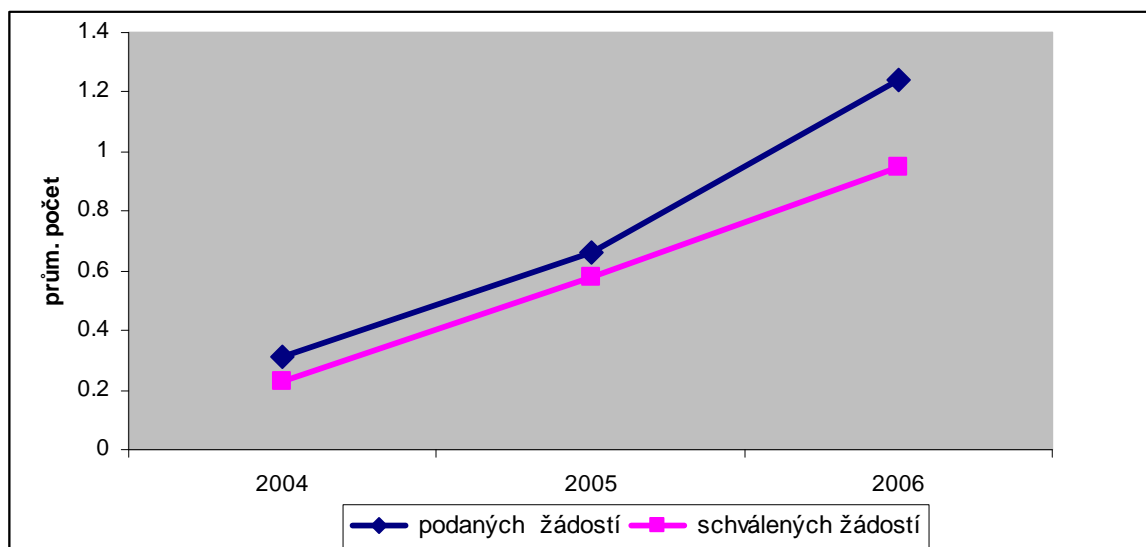
Q1 (dolní kvartil) vystihuje tu rozlohu, počet obyvatel a hustotu, které odpovídá minimálně čtvrtina dotazovaných MAS. Q3 (horní kvartil) zase čtvrtinu největších a nejlidnatějších MAS. Nejde o úhrnnou statistiku všech zhruba 150 MAS v ČR, nýbrž jen o ty, které se účastnily našeho dotazování.

Všimněme si, že úroveň mediánu je pod aritmetickým průměrem. Je to neklamná známka toho, že mezi MAS je relativně více velmi malých než velmi velkých. Je myslím načase, aby se MAS při poměrování s ostatními v takto (možná jen dočasně) nesymetricky rozděleném českém světě orientovaly spíše na medián než na aritmetický průměr. Ten je právě v případě nesymetrických rozdělení hodnot dezorientující. Většina prostě vždycky zůstane pod průměrem, podobně jako je tomu u „průměrných mezd“ apod.

D3 Finanční zdroje MAS

Základní metodou financování MAS jsou a zřejmě i zůstanou granty přijímané na základě projektových žádostí. **Kolik projektových žádostí pro financování vlastních záměrů podaly MAS?** Nepočítali jsme finanční podporu z rozpočtu měst a obcí ani žádosti jednotlivých členů MAS (obcí, podnikatelů atd.). **A kolik z podaných žádostí jim bylo schváleno?**

Z důvodů neúplnosti údajů za rok 2007 jsme se omezili pouze na tři předchozí roky. Je v nich vidět **rostoucí aktivita MAS - každoročně se průměrný počet podaných žádostí zdvojnásobuje a podobně roste i jejich úspěšnost:**



Za tyto tři roky podaly MAS v průměru 2,2 projektových žádostí a 1,8 byly přijaty. Úspěšnost tedy činí 82 %. Jde přitom o žádosti v programech EU/ČR, ministerstev a krajů, kde vesměs panuje značná konkurence mezi žadateli a převis jejich poptávky po grantech.



Jaké byly v roce 2006 **finanční zdroje pro činnost MAS?** Kvůli jednotné datové základně jsme museli zvolit jediný účetní rok, proto jsme se rozhodli pro rok 2006. Stále mějme na paměti, že v této části analýz nejde o zajímavé statistiky, ale o rozlišení v té době úspěšnějších a vyspělejších MAS od těch ostatních.

Po konzultacích s některými MAS jsme se rozhodli, že se nebudeme dotazovat na výši příjmů, hlavně kvůli pracnosti, příp. ochotě to při této příležitosti sdělovat. Domníváme se však, že bude jen otázkou času, kdy budou MAS z vlastní vůle a s náležitou pýchou, anebo z úředního donucení zveřejňovat své příjmy z veřejných zdrojů, publikovat výroční zprávy apod.

K námitce, že je zbytečné zjišťovat něco, co se zjistilo již v jiné souvislosti: Ano, mnohem úplnější „statistiky“ o MAS jakožto příjemcích příspěvků z OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství stejně jako o rozloze či počtu obyvatel má Národní síť MAS. Její údaje poskytují dobrý obrázek o rozsahu hnutí MAS. Avšak bez speciální dotazovací akce se nedozvíme o celém rozvojovém potenciálu MAS a údaje o finančních zdrojích nemůžeme propojit s otázkami, které jsme při benchmarkingu položili.

V souvislosti s benchmarkingem nám podrobnější informace samozřejmě chybí⁵⁰, avšak přesné částky příjmů z jednotlivých zdrojů možná nejsou v této souvislosti podstatné. Důležité je 1/ zda MAS měla příjem z některého specializovaného leaderovského programu, tedy těch, které jsou v tabulce označeny písmeny a), b) a d), a 2/ zda měly dostatečnou rozmanitost finančních zdrojů. Tyto poznatky ještě později uplatníme v souvislosti s vytipováním úspěšných a vyspělých MAS.

Tabulka ukazuje v každém řádku, **kolik % MAS využilo ten který zdroj financování, pro kolik MAS to byl důležitý zdroj** (tvořil více než 30 % všech příjmů), pro kolik méně důležitý a kdo jej nevyužil vůbec (vše v % z počtu MAS, které odpověděly).

zdroj	na celkových příjmech se tento zdroj podílel ...	celkem u ... %	z více než 30 %	méně než z 30 %	vůbec ne
EU	a LEADER+ realizace strategie	16	16	0	84
	b LEADER+ osvojování schopností	42	37	5	58
	c jiné operační programy, příp. Equal	11	3	8	89
ČR	d LEADER ČR	24	16	8	76
	e Program obnovy venkova (MMR, kraj)	27	11	16	73
	f jiné programy ministerstev	5	0	5	95
kraj,	g rozpočet kraje (mimo POV)	39	21	18	61
obec	h rozpočty měst a obcí	37	8	29	63
vlastní	i členské příspěvky	50	13	37	50
	j příjmy z vlastní činnosti	37	5	32	63
jiné	k granty domácích nebo zahr. nadací	8	0	8	92
	l jiné zdroje ⁵¹	16	5	11	84

⁵⁰ Informace o příjmech a výdajích MAS jsme vyžadovali již v dotazníku F v r. 2006, průměrné příjmy tehdy činily údajně 805 tis. Kč/MAS a výdaje 701 tis. Kč. Viz část B této zprávy. Ke spolehlivosti údajů můžeme jako příklad uvést, když zástupce jedné středočeské MAS vypověděl, že MAS získala prostředky z obou opatření OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství (což se vylučuje) a že měla tři zdroje s více než 30 % příjmů (přesně třetiny od každého jsou velmi nepravděpodobné a v tomto případě tomu tak skutečně nebylo). Je však prakticky velmi těžké ověřovat si odpovědi, zvláště tam, kde jsou logicky možné, a přesto mohou být falešné. To je však problém všech podobných zjišťování, které chtějí stavět na reálných faktech a nikoliv jen na přímé osobní zkušenosti, pocitech nebo předsudcích.

⁵¹ Jen ojediněle byly uvedeny dary, půjčky a dobrovolná práce členů (která ovšem není zdrojem financování, nýbrž nepeněžním vkladem).

Polovina nebo více MAS měla v r. 2006 příjmy z 5 zdrojů: z OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství, a sice z opatření k osvojování schopností MAS, z krajského rozpočtu, z městských a obecních rozpočtů, z členských příspěvků a z vlastní činnosti (pronájmy, služby). Naopak nejméně využívanými zdroji byly programy jiných ministerstev než MZe a MMR, granty nadací a překvapivě i jiné operační programy⁵².

To však samo neříká nic o tom, jak významné to byly zdroje pro tu kterou MAS. Tomu v souhrnu slouží další sloupec: **významným zdrojem příjmů byl především zmíněný OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství a také LEADER ČR a rozpočty kraje.** Naznačuje to, že v souboru dotazovaných jsou MAS, které se již úspěšně zapojily do programu LEADER a také MAS, pro něž zatím hlavní příjmy přicházely z krajských rozpočtů a členských příspěvků, tedy MAS méně rozvinuté, tzn. většinou mladší anebo špatně řízené.

Celkově dvě třetiny zkoumaných MAS měly jako hlavní nebo další příjem z těchto tří leaderovských zdrojů. Pro polovinu všech to byl rozhodující příjem. Situace byla tedy v r. 2006 taková, že **rozsáhlejší zkušenosti s metodou Leader získávaly zhruba dvě třetiny MAS,** ty zbývající se k nim zatím nedostaly.

Co zde míníme „zkušeností s metodou Leader“? Bud' to, že rozdělávaly prostředky místním žadatelům nebo to, že připravovaly rozvojovou strategii anebo obojí. To totiž byl – ve stručnosti – hlavní účel uvedených programů. K nim musíme ještě připočítat „leaderovské“ projekty z Programu rozvoje venkova MMR ČR. Podíl „zkušenějších“ MAS by se tak zvýšil z 64 % na 69 %. Příznakem „zkušenosti“ je pro nás ovšem už fakt, že na tyto účely MAS prostředky čerpaly, protože nemůžeme zkoumat do hloubky, nakolik a jaké zkušenosti lidé v MAS skutečně získaly.

A konečně rozmanitost finančních zdrojů jsme zjistili jednoduše sečtením všech uváděných zdrojů příjmů v daném roce. Celkem mohly MAS uvést až 12 zdrojů. MAS s největším počtem různých zdrojů jsou:

- 9 Posázaví
- 8 Přemyslovske střední Čechy
- 7 Nad Orlicí
- 6 Region Haná
- 5 Český západ
- 5 Mikroregion Frýdlantsko
- 5 Podhůří Železných hor
- 5 Partnerství Moštěnka

Lze tedy uzavřít, že **pouze 4 z 39 MAS zahrnutých do výzkumu využily alespoň polovinu různých finančních zdrojů.** Netvrdíme, že to je špatně a že je zapotřebí mít příjmy ze všech možných zdrojů, avšak domníváme se, že k lepšímu plnění poslání MAS (tedy nejen přerozdělovat peníze z jednoho zdroje, nýbrž získávat je i na další účely, zejména pro vlastní projekty) je vhodné, aby těchto zdrojů bylo více. Různé zdroje totiž umožňují čerpat prostředky na různé účely či za různých podmínek a kromě toho se tak zvyšuje všeobecná finanční stabilita MAS – i v případě spotřebování či „vyhasnutí“ jednoho zdroje se dá mezitím čerpat z dalšího.

Zdá se, že **optimální počet různých zdrojů, které během roku MAS využije, se pohybuje kolem čtyř až pěti.** Z toho však by aspoň jeden měl být tím „pravým“ leaderovským zdrojem a nejlépe dva by měly pokrývat potřeby MAS z více než 60 %. Zbývající zdroje mohou být doplňkové. Pokud jde o jejich druh, zdá se, že je třeba mít jak granty, tak zdroje nezávislé na grantech, tedy zejména členské

⁵² Avšak v r. 2006 již byla nabídka z OP značně omezená a jen málo MAS stihlo získat peníze do této doby. Většina MAS na to nepomyslela, neodvážila se požádat anebo nechtěla, připravujíc se na období po r. 2007 a čekajíc na „velkou ránu“ v Programu rozvoje venkova. Ta však měla přijít až někdy v dubnu 2008.

příspěvky nebo příjmy z vlastní činnosti, tedy třeba malé, ale „volné peníze“ na potřeby, které se zrovna nedají financovat z přijatých grantů.

Souběhu dvou z těchto tří podmínek v našem vzorku vyhovuje 13 MAS, tedy třetina. Ty měly alespoň 4 různé zdroje, z toho jeden až dva z leaderovských programů, avšak chyběl jim (kromě Posázaví) alespoň 1 příjem nezávislý na grantech. Všechny 13 označíme za „finančně vyspělé“ z hlediska využívání různých zdrojů.

D4 Dokumentace MAS

Zajímali jsme se o to, **kteří dokumenty řídící chod MAS jsou zpracované a schválené**. Rozhodně netvrdíme, že všechny v seznamu uvedené dokumenty by měly být v každé MAS k dispozici a MAS by se jimi měla řídit. Pouze jsme zjišťovali, které tam jsou a které ne. Zjišťovali jsme to s domněnkou, že čím vyspělejší je MAS, tím spíše bude mít tyto dokumenty zpracované a používané. Neznamená to však, že naopak MAS, která některý z dokumentů nemá, nepracuje dobře.

V otázce č. 4 dotazníku označilo 39 MAS v průměru 5 – 6 dokumentů:

počet dokumentů	počet MAS	% MAS
1	2	5.1
2	3	7.7
3	4	10.3
4	4	10.3
5	5	12.8
6	9	23.1
7	6	15.4
8	2	5.1
9	3	7.7
10	1	2.6
celkem	39	100.0

V další tabulce jsou dokumenty seřazeny podle jejich výskytu v MAS. Působnost některých dokumentů směřuje spíše do okolí MAS, jiné dokumenty upravují především vnitřní chod v MAS, některé jsou stejně významné „dovnitř“ i „ven“. Takto jsme také v pravém sloupci dokumenty označili.

1.	stanovy (příp. zakládací smlouvu a jiné základní dokumenty)	100.0%	D V
2.	organizační schéma	87.2%	D
3.	plán rozvoje regionu (na 3-10 let), rozvojovou strategii	79.5%	V
4.	statuty a jednací řady orgánů a komisí	76.9%	D
5.	výroční zprávu za poslední 1 nebo 2 roky	59.0%	V
6.	náplně práce, pracovní postupy	46.2%	D
7.	vnitřní směrnice pro činnost (o účtování, zprávy ze služebních cest aj.)	43.6%	D
8.	finanční plán včetně fundraisingu na 1-3 roky	23.1%	D
9.	plán práce s veřejností, komunikace s cílovými skupinami	20.5%	V
10.	etický kodex organizace	2.6%	D

Pokud jde o čtyři nejčastěji existující druhy dokumentů, jsou jimi častěji vybaveny obecně prospěšné společnosti než občanská sdružení. Například organizační schéma chybělo ve 4 z 28 MAS, ale v žádné z 9 o.p.s., statuty a jednací řady nebyly v 7 občanských sdruženích a v jedné o.p.s.

Samozřejmě, stanovy či jiné dokumenty zakládající právní subjektivitu, resp. existenci MAS, musí být zpracovány v každém případě⁵³.

Které dokumenty jsou příznakem větší vyspělosti MAS⁵⁴?

Především:

- a) **organizační schéma**, jestliže je třeba pevně definovat vztahy mezi orgány MAS, útvary či jednotlivými pracovníky (MAS zde asi často měly na mysli pouze obvyklé elementární schéma se zachycením povinných orgánů MAS pro čerpání dotace z PRV – proto je výskyt tohoto dokumentu tak vysoký),
- b) **statuty a jednací řády orgánů a komisí** kvůli jasnému určení odpovědnosti, pravomocí a jednacích procedur v MAS a jejich orgánech,
- c) **výroční zpráva nebo podobný shrnující dokument o činnosti MAS** (zpráva o činnosti apod.), protože to je základní formalizovaná „vizitka“ MAS do jejího okolí – to je mezi dokumenty hlavní „výkladní skříň“,
- d) **náplně práce a vnitřní postupy pro některé účely** (postupy pro zaúčtování případů, zprávy z cest apod.) jsou potřebné v případě, kdy MAS má rozvětvenější aparát pracovníků nebo/a bohatý sortiment aktivit – což je opět případ rozvinutých MAS,
- e) **rozvojová strategie pro region vlastní působnosti** je samozřejmostí – vždyť kvůli tomu původně MAS vznikla; zjištěný výsledek (výskyt v 80 % MAS) je tedy údaj s velmi krátkým životem, neboť v letech 2006-7 právě většina MAS takovou strategii vytvářela nebo aktualizovala.

Dále také:

- f) **finanční plán na další roky** se používá zatím v menšině MAS, ale právě ten je – spolu s celkovým plánem práce – důležitý, nechceme-li žít ze dne na den anebo se orientovat pouze na jeden finanční zdroj, který naše kroky plně řídí (což je zejména schválený Strategický plán Leader financovaný z PRV),
- g) **plán práce s veřejností**, resp. komunikace s tzv. podstatným okolím MAS (místní samospráva, potenciální členové a žadatelé, širší veřejnost, úřady, banky, média atd.) je rovněž něco, co přichází až postupně a ve stadiu značně cílevědomé práce MAS, která má ambici hrát v regionu dobře znatelnou úlohu.

Takovou úlohu zatím MAS většinou nemohly hrát, protože jim k tomu chyběla možnost distribuovat velké finanční prostředky místním subjektům. MAS jsou většinou vnímané jako „malé a slabé“, a nejspíš je zmíněné okolí (snad kromě samosprávy) příliš nevnímá. Mají zatím natolik malé výsledky, tak malý vliv a tak slabě komunikují, že pro veřejnost téměř neexistují. Kdo zná vaši MAS? Zkuste si udělat průzkum mezi zvolenými zastupiteli ve všech obcích, natož mezi širší veřejností.

Je to do velké míry logický stav dětského věku většiny MAS. Ale tím spíš MAS potřebují, aby je všichni kolem, včetně krajských zastupitelů, velkých firem, větších měst, novinářů atd. chápali, aby je znali, aby rozuměli jejich poslání a užitečnosti pro region, aby uznali důvěryhodnost a profesionalitu MAS (až se dostaví), jejich význam pro život regionu. S tím pochopitelně souvisí nejen dostatek finančních prostředků, ale také postupné rozvíjení dalších funkcí MAS jako poradenských, vzdělávacích, informačních center venkovských regionů. Víme, že to MAS dělat nemusí a také většinou nedělají – většina zůstává v roli redistributora příslibů na financování individuálních záměrů místních žadatelů.



⁵³ „Proč jste takovou otázku položili?“, divil se jeden dotazovaný. Inu proto, aby každá MAS mohla alespoň jednou odpovědět „ano, máme“...

⁵⁴ Pro malý počet MAS ve zpracování jsme nemohli provést exaktní shlukovací analýzu, která by určila jak podskupiny dokumentů, které se objevují společně, tak skupiny MAS, které jsou si vnitřně podobné z hlediska existence dokumentů.

Které MAS jsou lídrem v užívání dokumentace? Podle počtu schválených dokumentů to jsou MAS Přemyslovské střední Čechy, Partnerství Moštěnka, Strážnicko, Posázaví a České Středohoří.

Celkem 24 MAS můžeme z tohoto hlediska považovat za středně či více vyspělé: mají stanovy, organizační schéma, statut, plán rozvoje regionu a navíc aspoň jeden další dokument. Z nich **10 považujeme za velmi vyspělé**, neboť uvedly, že mají zpracovanou a schválenou veškerou dokumentaci kromě finančních a komunikačních plánů a etického kodexu (který v MAS není zpracováván). Nemohli jsme se však bohužel zabývat otázkou, jak kvalitně jsou dokumenty zpracované a zda jsou skutečně používány.

„Dokumentační vyspělost“ MAS nelze přeceňovat, ale ani podceňovat. Na jedné straně by bylo zbytečné připustit množství byrokracie „větší než malé“, na druhé straně MAS jako racionálně řízený podnik (nikoliv jako běžný zájmový spolek) se zvláště od určité velikosti neobejde bez efektivních nástrojů řízení, k nimž některé dokumenty logicky patří.

D5 Členská základna a aktivita členů v MAS

Co míníme aktivitou člena? Jak ji poznat? Pro účely průzkumu jsme použili tři charakteristiky, které mohou sloužit místní akční skupině i při hodnocení vlastní činnosti a jejího dalšího rozvoje: Aktivním členem je ten,

- a) kdo má a vykonává některou volenou funkci včetně členů předsednictva a komisí, nebo
- b) kdo se většinou účastní porad a schůzí a tam aktivně vystupuje, anebo
- c) kdo pracuje v některé pracovní skupině.

Toto vymezení mělo více sjednotit představu dotazovaných osob o jevu, na který se ptáme⁵⁵. Je totiž známo, že rozsah aktivit členských základen MAS je velmi rozdílný a v podstatě závisí především a) na způsobu řízení MAS (participativní styl versus „manažersko-autokratický“), b) na aktuální etapě jejího rozvoje (zakládání versus „klidné období“ při čekání na grant), c) na celkové strategii činnosti MAS („jen peníze z Těšnova“ versus rozmanitá, i drobná činnost s využíváním mnoha finančních zdrojů).

Členskou základnu ve zkoumaných MAS tvoří 5 až 70 členů, z nich je údajně 0 (!) až 50 (!) aktivních – ve smyslu našeho vymezení. **V průměru má MAS 30 členů, z nich 15 aktivních.**

Polovina MAS má méně než 27 členů, druhá polovina více než 27. **Počet 27 lze tedy nazvat „normální“ hodnotou a 24-30 členů standardem**, který platil v roce 2006⁵⁶. Zhruba polovina MAS má 20-40 členů, čtvrtina méně než 20 a čtvrtina více než 40.

Pokud jde o počty **aktivních členů, je průměrná hodnota mezi 13 a 17 členy**. Přibližně polovina MAS vykazovala 9-20 aktivních členů, čtvrtina méně než 9 a čtvrtina více než 20.

⁵⁵ Samozřejmě, i toto vymezení není zcela jednoznačné a exaktní a u věčných kritiků vzbudí pochybnost. Ale jak můžeme aktivitu, tento komplexní jev, nepochybně a exaktně měřit? Snad průběžným zjišťováním adrenalinu vyplavovaného do krve?

⁵⁶ Použili jsme tu medián a zaokrouhlenou hodnotu tzv. standardní chyby. Musíme však připomenout, že jak celkový počet členů, tak aktivních členů vykazuje velký rozptyl – směrodatné odchyly činí 14,6, resp. 9,6. Ostatně kdybychom chtěli být interpretačně hodně přísní, museli bychom stále připomínat, že malý počet zkoumaných MAS a rozptyl získaných odpovědí ponechává velmi široké rozmezí pro všechny odhadované hodnoty. Například právě místo průměrného podílu aktivních členů 51 % by se pro spolehlivost odhadu na úrovni 0,95 muselo psát o rozpětí 42-60 % podílu aktivních členů. Všechny takové výsledky nahrazujeme v této zprávě bodovými odhady (v tomto případě aritmetickým průměrem 51 %).

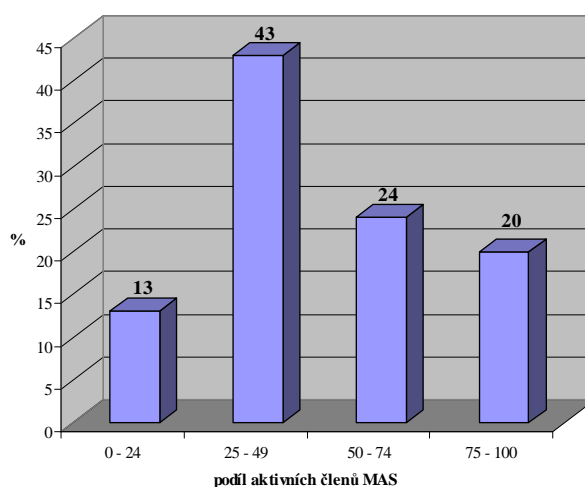
A opět bychom těžko mohli tvrdit, že třeba 9 aktivních členů je dostatečný počet. To přece závisí na cílech a úkolech MAS, na produktivitě práce manažera a volených orgánů a na dalších skutečnostech. Můžeme ovšem s plnou vážností říci, že pokud bude MAS od roku 2008 rozdělovat např. 10 mil. Kč ročně, potřebuje více aktivních členů než 9, řekněme 15, právě proto, aby mohla plnit své základní funkce. Samozřejmě, mimoto bude potřebovat určitý počet profesionálních manažerů, ekonoma, účetního a další, aby mohla zajišťovat úplnou administraci projektů⁵⁷.

Můžeme však spočítat jednoduchý **koeficient aktivity členské základny MAS** – podíl aktivních a všech členů vyjádřený v procentech. 100procentní aktivitu oznámili dotazovaní ze tří MAS - Podhůří Železných hor, Boskovicko PLUS a Společná Cidlina - a téměř 100procentní Společnost pro rozvoj Humpolecka (všem blahopřejeme).

Ne že by neexistovaly další příznaky kvality členské základny (např. její složení), avšak nyní nemáme k dispozici lepší míru než tento koeficient aktivity a proto jej použijeme jako „benchmark“, tedy kritérium, v němž se mohou MAS porovnávat.

Koeficient má tyto charakteristiky: Pohybuje se od 0 do 100 %, průměrná míra aktivity v MAS je 51 %, tj. **zhruba polovina členské základny je údajně aktivní**. Míra aktivity je však velmi rozmanitá – standardní odchylka od průměru činí 27 procentních bodů, v tomto rozpětí se nalézají dvě třetiny všech MAS.

Následující graf ukazuje nejčastější odpovědi v souvislosti s podíly aktivních členů MAS.



Za širší standard (empirickou normu) **považujeme minimální žádoucí úroveň 71 % aktivních členů**, protože nad touto hranicí se nalézá zhruba čtvrtina dotazovaných MAS. A také - jestliže má MAS hrát roli toho, kdo pomůže „rozhybat“ aktivity v obcích, posílit je, tak by se dalo čekat, že snad všichni členové MAS se nějak zapojí: do tematických pracovních skupin, do komisí, do různých orgánů, které usilují o aktivizaci sil v regionu.

Stále však nezapomínejme, že tu hovoříme o podílu aktivních členů, nikoliv o aktivitě samotné MAS – MAS může vystupovat velmi aktivně a přitom mít relativně málo nebo naopak mnoho aktivních členů.

⁵⁷ Předpokládáme tu obvyklou variantu, že MAS si to všechno bude dělat sama, že si k tomu nezaloží nebo nenajme servisní „firmu“, jak tomu bývá v některých zemích EU a jak by to podle našeho názoru mohlo docela dobře být i u nás.

V případě členské základny si nemůžeme myslet, že „čím více tím lépe“. „Optimální“ počet tu nelze stanovit jednak proto, že bychom museli vždy vzít v úvahu velikost regionu, množství a rozmanitost aktivit MAS, efektivnost práce MAS (což souvisí s účelem členství) a další faktory, jednak proto, že samotný počet členů nevypovídá o kvalitě práce MAS. Můžeme však provést několik zajímavých propočtů a opět je možné, aby si čtenář z konkrétní MAS porovnal údaje o obvyklé situaci v ČR se situací vlastní MAS (odhlédne-li od stáří získaných dat).

Provedli jsme rozbor 32 MAS, od kterých jsme měli údaje ⁵⁸ potřebné pro jednoduché propočty. Na každých 100 km² rozlohy MAS připadá průměrně 11 členů a 5 aktivních členů. Na 1000 obyvatel připadá 1 člen a aktivních ještě méně.

	aritm. průměr	„nejslabší“ čtvrtina	„nejsilnější“ čtvrtina
počet členů na 100 km ²	10.86	5.88	14.35
počet akt. členů na 100 km ²	5.32	2.86	6.46
počet členů na 1000 obyvatel	1.28	0.67	1.64
počet akt. členů na 1000 obyv.	0.63	0.37	0.82

Kdo chce, může se nad těmito čísly zamyslet a zodpovědět si například otázku: **jaká je kritická dolní hranice počtu aktivních členů?** Může MAS obsáhnout svými nevelkými silami celý region? Jak dokáže prosadit své cíle a naplnit své poslání, když je v regionu tak málo vidět? Jestliže nemá v regionu síť spolupracujících obcí, informačních středisek, poradců apod., může aspirovat na roli „motoru změn“ v daném území?

D6 Kvalita (opravdovost) partnerství v MAS

Vycházíme z naší známé teorie ⁵⁹, že partnerství není jakýkoli vztah mezi dvěma či více subjekty. Dnes se zdá, že partnerství je všechno, co se za partnerství prohlásí - prostá spolupráce, dlouhodobý smluvní vztah, dlouhodobá konzultace, vzájemné poskytování služeb a dokonce vztah mezi dodavatelem a odběratelem.

Avšak ne každá spolupráce je partnerstvím. Spolupráce krátkodobá, pro jednu ze stran nápadně nevýhodná, nové podněty nepřinášející, málo užitečná, nejasná nebo neúčinná není partnerstvím. Partnerství v pravém smyslu přináší hodnotu, kterou se odlišuje od ostatních forem spolupráce.

Proto jsme formulovali otázku, která určovala kvalitu („opravdovost“) partnerství pomocí šesti kritérií na sebehodnoticích škálách se 4 stupni, které znamenaly:

- 1 = vůbec ne, nikdo (popř. jsem si jistý/á, že ne)
- 2 = zčásti, menšina (popř. pravděpodobně ne)
- 3 = převážně, většina (popř. pravděpodobně ano)
- 4 = úplně, všichni (popř. jsem si jistý/á, že ano)

V tabulce je zvýrazněn sloupec 4 = MAS, které uvedly, že daná charakteristika platí plně, resp. pro všechny aktivní členy. Tak např. v každé páté MAS (21 %) „všichni aktivní členové cítí, že jejich spolupráce je vzájemně výhodná“, ve dvou třetinách MAS je takto údajně přesvědčena většina, v desetině menšina atd.

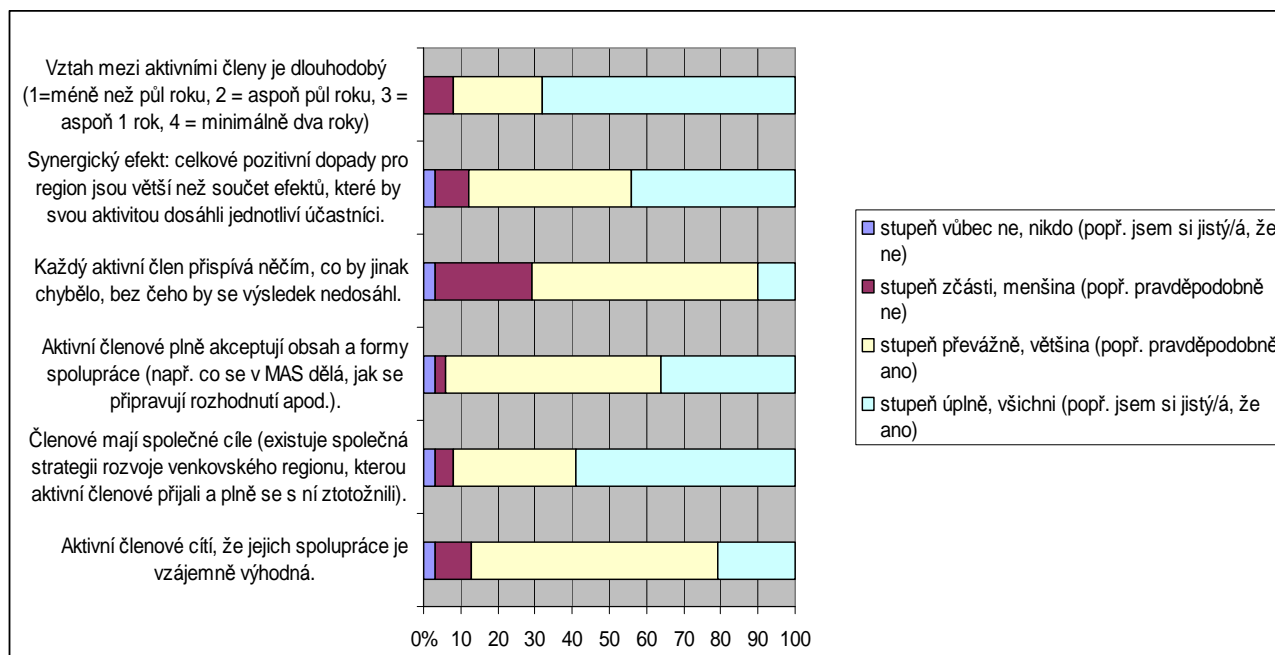
⁵⁸ Rozlohu zkoumaných MAS jsme převzali z přehledu Národní sítě MAS (listopad 2007). Bohužel tak jako jindy, museli jsme si podklady z tohoto zdroje vypisovat, nikoliv je vložit do výpočtů přímo.

⁵⁹ Viz např. O. Čepelka a kol., Místní partnerství a rozvoj venkova (příprava na iniciativu LEADER), Omega, Liberec 2004 a K. Matoušková a kol., MAS - krok za krokem, ÚZPI, Praha 2006

„Do jaké míry platí níže uvedené charakteristiky pro vaši místní akční skupinu a její aktivní členy?“	stupeň				prům.	poř.
	1	2	3	4		
Aktivní členové cítí, že jejich spolupráce je vzájemně výhodná.	3	10	66	21	3,03	5.
Členové mají společné cíle (existuje společná strategie rozvoje venkovského regionu, kterou aktivní členové přijali a plně se s ní ztotožnili).	3	5	33	59	3,47	2.
Aktivní členové plně akceptují obsah a formy spolupráce (např. co se v MAS dělá, jak se připravují rozhodnutí apod.).	3	3	58	36	3,26	3.-4.
Každý aktivní člen přispívá něčím, co by jinak chybělo, bez čeho by se výsledek nedosažil.	3	26	61	10	2,76	6.
Synergický efekt: celkové pozitivní dopady pro region jsou větší než součet efektů, které by svou aktivitou dosáhli jednotliví účastníci.	3	9	44	44	3,26	3.-4.
Vztah mezi aktivními členy je dlouhodobý (1=méně než půl roku, 2 = aspoň půl roku, 3 = aspoň 1 rok, 4 = minimálně dva roky)	0	8	24	68	3,59	1.

Otázku jsme tedy nezaměřili na všechny členy MAS, protože díky těm pasivním by bylo těžké dosáhnout příznivější odpovědi a rozsah odpovědí by se redukoval na první dva nebo tři stupně. Kromě toho, musíme počítat s tím, že jako obvykle se v kolektivním orgánu někdo veze, někdo se „prostě přidá“, někdo nevytváří žádnou hodnotu, možná jen čhává na svou malou příležitost „přidat se k vítězům“.

Totéž co tabulka ukazuje (v obráceném pořadí) i graf:



V tabulce jsme rovněž uvedli průměrnou známku, která umožní základní porovnání hromadných výsledků s vaší vlastní odpovědí. Jste v dané charakteristice nad průměrem nebo pod ním? Správně

bychom měli uvést určité rozmezí této průměrné hodnoty, avšak to by bylo jen několik málo desetin nad a pod uvedenou průměrnou hodnotou.

Snadné je **porovnat odhad situace vaší vlastní MAS s „horní čtvrtinou“**. Ta dosahuje v jednotlivých charakteristikách tyto úrovně (v tabulce uvádíme tzv. třetí kvartil):

Aktivní členové cítí, že jejich spolupráce je vzájemně výhodná .	většina
Členové mají společné cíle (existuje společná strategii rozvoje venkovského regionu, kterou aktivní členové přijali a plně se s ní ztotožnili).	všichni
Aktivní členové plně akceptují obsah a formy spolupráce (např. co se v MAS dělá, jak se připravují rozhodnutí apod.).	všichni
Každý aktivní člen přispívá něčím, co by jinak chybělo , bez čeho by se výsledek nedosáhl.	většina
Synergický efekt: celkové pozitivní dopady pro region jsou větší než součet efektů, které by svou aktivitou dosáhli jednotliví účastníci .	určitě ano
Vztah mezi aktivními členy je dlouhodobý	minimálně dva roky

Znamená to: abyste se mohli považovat za dostatečně vyspělou MAS z hlediska uplatňování opravdového partnerství (ve smyslu naší definice a v porovnání s odpovědí 39 MAS v ČR), měli byste dosahovat výše uvedené hodnoty. Těžké? Buďte sebekritičtí.

Z odpovědí můžeme spočítat jednoduchý „skór partnerství“: Předpokládejme, že stupně hodnocení jsou jako známky ve škole, že mezi „nikdo“ a „menšina“ je stejně velký rozdíl jako mezi „menšina“ a „většina“ nebo jako mezi „většina“ a „všichni“. Je to stejně tak nelogické jako v případě školních známek, a přitom u nich jsme zcela zvyklí na „průměrné známky“.

Známky („body“) dosažené jednou MAS ve všech charakteristikách tedy můžeme sčítat a tento součet – v případě, že dotazovaný odpověděl na všech šest otázek⁶⁰ – se pohybuje mezi 6 a 24 body.

Ve skutečnosti MAS dosáhly minimálně 15 bodů (průměrně tedy aspoň 2,5 v každé otázce), „**horní čtvrtina**“ má skór 22 nebo vyšší. Jestliže jste tedy sami dosáhli celkového součtu alespoň 22, patříte mezi čtvrtinu nejvyspělejších MAS z hlediska kvality partnerství jejich členů.

To vše samozřejmě za předpokladu, že jejich sebehodnocení je přiměřené realitě – ale to je obligátní podmínka všech sebehodnocení, která nejsou přímo ověřitelná jinak (např. vytrvalým vysedáváním na všech jejich akcích nebo detektorem lži).

D7 Vnitřní kapacity místních akčních skupin

Koncepce a metoda

Každá MAS by měla disponovat určitými organizačními a materiálními kapacitami, lidskými, informačními a finančními zdroji a rovněž politickou podporou pro svou činnost v regionu. Politická podpora tu ovšem neznamená podporu stranickou – jde spíše o pochopení pro existenci a činnost MAS ze strany krajské a místní samosprávy a vůbec od veřejné správy. Nezapomínejme totiž,

⁶⁰ Ze zpracování jsme vyřadili 8 MAS, jejichž zástupci se nevyjádřili ke všem šesti charakteristikám.

že místní akční skupiny jsou - přes všechnu účast starostů atd. – fakticky soukromými subjekty. Místní akční skupinu jako takovou nikdo nezvolil, utvořila se sama, z iniciativy místních lidí⁶¹.

Domníváme se, že tyto **disponibilní kapacity a zdroje**, laicky řečeno „vnitřní podmínky“ MAS, **jsou klíčovým faktorem úspěšnosti a základním ukazatelem vyspělosti místní akční skupiny**. Jako celek mají kritický a dlouhodobý význam i pro další rozvoj. MAS nemůže mít trvale lepší či větší výsledky než odpovídá stupni její připravenosti, tedy kapacit, s nimiž může disponovat – použít, vylepšit, zmobilizovat.

Příklady mnoha MAS v ČR by ukázaly, že chybí-li dlouhodobě (záměrně či většinou nezáměrně) potřebné kapacity, ať už lidé, informace, peníze, politická podpora v regionu, ocitají se ve vleklé krizi, v útlumu či dokonce ve stavu klinické smrti. Můžeme to vidět na různých případech:

- a) Nově vzniklá MAS požádala o peníze pro svůj počáteční rozvoj (např. LEADER „Osvojování schopností“), nezískala je a nyní fakticky neexistuje, pouze přetrvává její registrace jako občanského sdružení...
- b) MAS požádala o peníze pro svůj leaderovský program a nedostala je. Nyní se ve vedení MAS dohadují, co to zavinilo nebo kdo (manažer? poradce?) to zavinil. A protože se soustředili jen na tu „velkou ránu“, ztratili všechnu motivaci a jsou v další činnosti (zatím?) ochromeni...
- c) Manažerem MAS se před časem stal ambiciózní, sebejistý a schopný manažer (což je jinak dobře), který si však z MAS udělal fakticky svoji firmu: všechny informace zvenčí do MAS jdou přes něho, všechna rozhodnutí a dokumenty připravuje a nechá je schvalovat předsednictvem. To má radost, že se nemusí o nic starat, že mají výborného manažera a je jim jedno, že se stali pouhými příkyvovači, formálními schvalovateli, a že zejména zabrzdili rozvoj regionu „zdola“, vyhledáváním, aktivizací a zapojováním mnoha aktivních subjektů, které vede postupně ke vzniku „rozvojového společenství“ v regionu. Jenže kritické hlasy sílily, onen manažer monopolista odešel jinam a MAS je momentálně v útlumu...

Proto jsme formulovali klíčovou otázku: „Každá MAS pracuje v jiných podmínkách a je obvyklé, že z některých hledisek není plně rozvinutá. Jaká je současná situace ve vaší organizaci?“ – a předložili seznam různých charakteristik zmíněných kapacit. Tomu však musely předcházet další kritické úvahy o vhodné metodě.

Museli jsme si položit základní otázku: které podmínky, kapacity, zdroje a v jakém objemu jsou postačující, aby zajistily setrvalý rozvoj MAS? Bohužel na takto položenou otázku dnes neexistuje dostatečně určitá odpověď, neboť ve hře je příliš mnoho rozmanitých faktorů a podmínek a jejich nejrůznějších kombinací. Kromě toho ani není dostatečná shoda v tom, co považovat v činnosti MAS za úspěch a jak to zjišťovat či měřit.

Určitou analogii nám mohou poskytnout komerční firmy – i ony bývají různě úspěšně a různě vyspělé, rozvinuté. Pokusili jsme se tedy vytipovat několik desítek charakteristik, které nejčastěji souvisejí s úspěšností a vyspělostí a transformovali jsme je do seznamu otázek, na něž můžeme z MAS dostat odpovědi. Se seznamem je však třeba zacházet obezřetně: jestliže se například ptáme, zda MAS provádí analýzu své výkonnosti, porovnává se cílevědomě s lepšími MAS, netvrdíme tím, že něco takového je pro úspěch MAS nutné. Pouze zjišťujeme, kolik, resp. které MAS tak činí a to porovnáváme s jejich úspěšností⁶².

Všimněme si, že v seznamu se ptáme jak na některé „produkty“ MAS (např. zda má finanční plán či technické vybavení), tak na „procesy“ (např. zda používá racionální metody řízení) a na „prostředí“, které si pro svou činnost spoluvytváří (např. bezproblémová komunikace s okolím). To jsou dle našeho názoru tři obecně kategorie skutečností (říkáme jim „3 PRO“), které musí existovat nebo probíhat, aby organizace dosahovala průběžné výsledky, resp. rozvíjela se.

⁶¹ V některých případech jak známo i z iniciativy chytrého, vychytralého a dobře informovaného „poradce“ či manažera mimo region, který ucítil příležitost k novému uplatnění v nadějně se rozvíjejícím hnutí.

⁶² Velká škoda, že v době zpracování jsme neměli k dispozici výsledky výběru MAS pro financování jejich strategických plánů 2007-13, protože i to by byl jeden z příznaků – ne však jediný či směrodatný – úspěšnosti.

Zůstaly ještě dva metodologické problémy:

- § vyhnout se příliš sugestivním formulacím, které by „nabádaly“ dotazované, aby označily co nejpřijatelnější, žádoucí odpověď,
- § jak získat odpovědi v podobě, kdy se dají kvantifikovat a díky tomu statisticky zpracovat a vyjádřit několika nebo třeba jediným ukazatelem (podíl dotazovaných v %, index plnění apod.).

Naše řešení uvidíte v tabulce výsledků včetně všech použitých formulací, jejichž účelem bylo dosáhnout jednoznačné ho chápání u dotazovaných, zajistit dostatečnou sebekritičnost v odpovědích a zároveň jejich pohodlnou kvantifikovatelnost.

„Každá MAS pracuje v jiných podmínkách a je obvyklé, že z některých hledisek není plně rozvinutá. **Jaká je současná situace ve vaší organizaci?** Kriticky zhodnoťte v každé otázce. Čísla v pravém sloupci znamenají:

- 1 Určitě ne, nikdy, jsou podstatné nedostatky, zcela nedostatečná úroveň, „musí se nutně zlepšit“
- 2 Částečně, někdy, základní (ale podprůměrná) úroveň, „mělo by se určitě zlepšit“
- 3 Většinou ano, často, nadprůměrná úroveň, „mohlo by se ještě zlepšit“
- 4 Určitě ano, úplně, vždycky, vysoká úroveň, „nemusí se zlepšit“

Jen výjimečně volte:

- 9 Nelze posoudit, nelze zhodnotit, neví, jaký je stav...“

Předpokládáme, že jste si již dříve nebo nyní sami zodpověděli všechny podotázky. Pokud ne, učiňte tak nyní, abyste si pak mohli porovnat své hodnocení vlastní MAS s celkovými výsledky. Pamatujte však na to, že dynamikou vývoje mohly některé výsledky zastarat – zejména viz otázky O, P a BB, ale i některé další.

Dovolte zde ještě několik poznámek k metodě sebehodnocení pomocí škálování: Jak vidíme, jednotlivé stupně odpovědí jsou definovány tak, aby umožnily jasnou identifikaci a chybovost maximálně v rozsahu jednoho stupně (aby dobře informovaný dotazovaný, který je velký optimista a který by měl v odpovědi svou MAS správně ohodnotit stupněm 2, použil max. stupeň 3, nikoliv však 4). Tak velký rozdíl mezi stupni musí být a proto také jich není třeba 10, jak se někdy používá (pokyny jako „známkuje jako ve škole od 1 do 5“ nebo „použijte stupni od 1 do 10“ vede téměř vždy k posunu odpovědí směrem k mírnějším, více žádoucím stupňům).

Rovněž jsme se vyhnuli „průměrné“ hodnotě, protože tu by byli dotazovaní v pokušení často používat a potřebovali jsme, aby se nad stavem ve své MAS opravdu zamysleli a museli se rozhodnout. Vidíme také, že jsme stupnici „otočili“, takže známka 1 není nejlepší, ale „nejhorší“, čímž si vynucujeme uvážlivé používání jednotlivých stupňů. Kromě toho jsme použili „únikovou“ hodnotu 9, která umožňuje, aby se odfiltrovali sami dotazovaní, kteří se v dané otázce nepovažují za dostatečně kompetentní, anebo se jejich MAS z principu ani netýká.

Samozřejmě, ani všechna tato opatření nám nezaručí plnou kvalitu dat, ale v situaci hromadného dotazování a sebehodnocení jedním představitelem MAS to již moc jinak nejde. Ostatně, vzpomeňme si, jak katastrofálně někdy dopadají hodnocení projektů MAS a jiných žadatelů ze strany úředníků a hodnotitelů projektových žádostí, v nichž jde o nesrovnatelně víc než o průzkum situace a názorů.

Nyní ke sloupcům: V prvním je jednoduchá nápověda, kam otázka míří. OMLIFP znamená Organizační, Materiální, Lidské, Informační, Finanční a Politické kapacity pro činnost MAS. Jak už jsme naznačili, neznamená to, že jsou všechny stejně potřebné, nýbrž to, že je některé MAS mají. V druhém jsou odkazy na vysvětlivky pod tabulkou.

Výsledky dotazování

V číslovanych sloupcích jsou % z počtu těch, kteří odpověděli. **Žlutě** jsou vyznačeny relativně převládající hodnoty. Neoznačujeme však odpověď, která je sice nejčastější, ale rozdíl mezi ní a druhou nejčastější je statisticky „příliš malý“ – 10 procentních bodů nebo méně.

		Do jaké míry vaše místní akční skupina...	1	2	3	4	9
O		A. má jasně definované poslání, rozpracovává ho do dlouhodobých cílů a důsledně se jím řídí v praxi při stanovování priorit práce?	3	26	56	15	0
O	*1	B. má stanovenou jasnou vizi?	3	10	51	36	0
O	*2	C. naplňuje své poslání cílevědomě?	3	23	53	18	3
O	*2	D. stanovuje si náročně, avšak dosažitelné (realistické) dlouhodobé cíle?	3	16	55	21	5
O		E. má plán vnitřního rozvoje? (plán rozvoje samotné MAS, nikoliv strategie rozvoje regionu)	26	38	18	13	5
O		F. má ustavenou a fungující dozorní radu nebo kontrolní komisi?	3	13	26	58	0
O		G. má statutární orgán, který hraje <u>aktivní úlohu</u> v zajišťování finančních zdrojů a ve strategickém řízení MAS?	3	13	31	53	0
O		H. má jasnou organizační strukturu (s efektivní dělbou práce)?	5	21	36	38	0
O		I. využívá při svém řízení operativní plánování (týdenní, měsíční, ...)?	15	33	42	5	5
O		J. uplatňuje v praxi kritéria výkonnosti (při hodnocení činností a při odměňování), racionality (tlak na účelnost) a efektivnosti?	10	37	37	3	13
O		K. používá metody řízení a organizace práce (např. při řízení projektového cyklu), které se používají v komerčních firmách?	26	27	26	13	8
O		L. provádí analýzu své výkonnosti, porovnává se cílevědomě s lepšími MAS?	8	31	50	8	3
O	*3	M. uskutečňuje v oblasti své působnosti a podle marketingových zásad průzkumy poptávky po svých službách nebo systematicky zjišťuje spokojenost místních žadatelů a dalších subjektů se svou činností?	18	39	32	8	3
O		N. obohacuje sortiment svých činností a služeb, aby si zvýšila rozmanitost příjmů?	21	40	26	8	5
O		O. spolupracuje na projektech nebo běžných aktivitách s jinými MAS v kraji nebo v ČR?	10	15	41	31	3
O		P. je samotná MAS <u>aktivním</u> členem některé sítě s krajskou nebo celostátní působností?	13	15	26	46	0
M		Q. má pro svou činnost přiměřené materiální zajištění (budovy, vnitřní vybavení, automobil), tj. takové, jaké potřebuje?	13	33	38	16	0
M	*4	R. má k dispozici informační a komunikační technologie a plně je využívá?	5	15	39	41	0
L		S. má dostatek zaměstnanců, externistů a dobrovolníků?	18	43	26	10	3
L		T. má pro plnění svých cílů dostatečně kvalifikované odborníky (vlastní nebo externí)?	5	15	49	31	0
L		U. má plán pro hledání a školení nových spolupracovníků, příp. i členů?	28	57	10	5	0
L		V. je dostatečně nezávislá na původních zakladatelích MAS nebo na jiné vůdčí osobě?	15	26	21	23	15
I		W. vede bohatou vnější komunikaci s různými cílovými skupinami (samospráva, veřejnost, média, sponzoři)?	0	24	49	24	3
I	*5	X. používá vlastní webové stránky a/nebo jiné informační prostředky, které jsou přiměřené pro její cílové skupiny?	3	13	36	48	0
I		Y. publikuje výroční zprávy nebo jiné souhrnné informace o vlastní činnosti a <u>aktivně</u> je dodává cílovým skupinám?	23	18	35	21	3
I		Z. má zajištěný přísun informací o nových příležitostech pro rozvoj činnosti a pro financování svých aktivit? (interně nebo externě zajištěné vyhledávání fin. zdrojů)	0	10	51	36	3
F		AA. provádí aktivní fundraising a vytváří si finanční zdroje pro budoucí použití?	15	41	28	8	8
F		BB. má zajištěné fin. prostředky pro příštích 3-5 let?	52	23	15	5	5

F	CC. financování svých aktivit má zajištěné z více zdrojů (alespoň dva různé zdroje, každý s minim. objemem 30 %)?	24	34	16	21	5
F	DD. připravuje nebo má v současné době podanou projektovou žádost pro financování vlastních záměrů mimo IV. osu Programu rozvoje venkova, (např. jiné operační programy, krajské a nadační grantové programy apod.)	18	13	36	33	0
P	EE. má oboustranně bezproblémovou komunikaci s příslušnými orgány samosprávy? (rada, zastupitelstvo a komise obcí a měst, příp. kraje)	0	10	46	41	3
P	FF. získává ze strany místní, resp. krajské samosprávy porozumění pro svou činnost, jsou tyto orgány ochotné podporovat její poslání a aktivity?	3	23	48	23	3

Vysvětlivky k některým otázkám:

- *1 Za vizi se považuje ideální stav v uspokojení potřeb či využití rozvojových příležitostí regionu anebo jasné vědomí toho, čeho chce MAS v rámci svého poslání dosáhnout (obojí může být ve stanovách). Např. jak byste si přáli, aby to ve vašem regionu v budoucnu (např. v r. 2013) vypadalo.
- *2 Než odpovíte, ověřte si to v zápisech z jednání, v plánech práce, v zaměření projektů, ve výroční zprávě apod. Tak lze doložit, nakolik je MAS cílevědomá, jaký charakter mají její cíle a nakolik je výslovně prezentuje. Například: připravuje MAS rozmanité vlastní projekty, využívá různé příležitosti a fin. zdroje?
- *3 MAS mohou poskytovat určité služby svým členům nebo žadatelům, a to i nad rámec svých povinností (např. vzdělávací, poradenské, informační aj. služby).
- *4 V této otázce jde o hmotné předměty a jejich využití – např. zda MAS vlastní a používá mobilní telefony, kopírku, připojení k internetu, příp. dataprojektor aj. (posuzujte z hlediska skutečných potřeb a cílů MAS, nikoliv z hlediska veškeré dnes dostupné moderní techniky).
- *5 Jiným informačním prostředkem může být vlastní tištěný zpravodaj, hromadné e-maily, pravidelné informační semináře apod. Pro každou cílovou skupinu se však mohou hodit jiné, proto situaci zhodnoťte podle toho, jak přiměřené jsou pro konkrétní skupiny, s nimiž potřebujete komunikovat.

Podívejme se nejdříve na poslední sloupec – podíl těch, kteří se vyřadili z hodnocení té které otázky. Nejvíce se tak stalo ve dvou případech. V otázce J bylo pro 5 dotazovaných obtížné zhodnotit tak komplexní skutečnost, jakou je uplatňování kritérií výkonnosti, racionality a efektivnosti, přestože jsme je přímo v otázce zčásti definovali. Počítali jsme s takovým výsledkem, avšak dekomponovat otázku na sérii dílčích podotázek by neúměrně zvětšilo rozsah dotazování.

V otázce V je pro nás překvapením, že 6 dotazovaných nedokázalo (nebo nechtělo?) kritérium zhodnotit. Může to být zčásti a jednoduše i proto, že mnoho dotazovaných je zakladatelem nebo vůdčí osobou v MAS a únik od odpovědi byl způsoben jejich nechotou „oznámkovat se“ (třebaže anonymně). I tak se nám však zdá, že taková otázka je namístě: čím víc je MAS závislá na jedné osobě, ať už z nostalgie k ní, jejího dominantního chování, skutečné či domnělé nepostradatelnosti či jinak, tím labilnější je budoucí postavení a výsledky této MAS.

Využití výsledků – empirické normy

Výsledky přepočítané původně na % však můžeme kondenzovat do jediného údaje, jestliže připustíme, že se s nimi dají dělat aritmetické operace podobně jako když se „oboduje“ projektová žádost nebo stanoví známkový průměr ve škole⁶³. Aritmetický průměr, medián nebo třetí kvartil se může chápat jako empirická norma, referenční hodnota, s níž se může porovnávat každá jednotlivá MAS a která něco vypovídá o situaci v místních akčních skupinách (u vědomí neúplnosti, stáří a sebeevaluačního charakteru získaných dat)

⁶³ Pro interpretaci nepoužíváme standardní odchylky od průměrů, které se v jednotlivých případech pohybují mezi 0,113 a 0,164. Musíme především respektovat, že výsledky mají kvůli rozsahu zkoumaného vzorku jen orientační význam.

V další tabulce se můžete zamyslet především nad aritmetickým průměrem všech hodnocení. Průměr, který je zakotven na stupni 3 (nadprůměrná úroveň) nebo vyšší, je v **zeleném** poli⁶⁴. Jako nejpříznivější tak byly hodnoceny tyto charakteristiky: MAS mají stanovenou jasnou vizi, stanovují si náročné, avšak dosažitelné dlouhodobé cíle, mají ustavenou a fungující dozorčí radu nebo kontrolní komisi, mají statutární orgán, který hraje aktivní úlohu v zališťování fin. zdrojů a v strategickém řízení MAS, mají jasnou organizační strukturu, samotná MAS je aktivním členem některé sítě, mají k dispozici informační a komunikační technologie, mají pro plnění svých cílů kvalifikované odborníky, komunikují navenek s různými cílovými skupinami, používají vlastní www stránky, mají zajištěný přísun informací o nových příležitostech pro rozvoj, bezproblémově komunikují s příslušnými orgány samosprávy.

Průměr na stupni horším než 2 je v **růžovém** poli a týká se dvou charakteristik. Místní akční skupiny většinou nemají dostatečné plány pro hledání (nábor) a školení nových spolupracovníků, příp. členů. Zatím se to nezdá, ale brzy se tato skutečnost může stát úzkým místem dalšího rozvoje MAS. jen si představme, že se MAS zanedlouho dozví, že získal pro každý rok 10 miliónů pro redistribuci místním žadatelům. Může dál pracovat diletantsky, po večerech, maximálně s platem pro jednoho ředitele nebo manažera MAS? Najdou se a urychleně proškolí další osoby, zvláště jestli nechce zůstat závislá na spolupráci se SZIF?

Víme o MAS, které si dokázaly nové síly vyhledávat či připravovat: získaly grant na manažerskou přípravu mladých lidí, navázaly kontakt s novými absolventy VŠ (kteří snadno odcházejí z venkovského regionu do větších měst), spolupracují s lidmi, kteří by mohli nastoupit do pracovního poměru nebo spolupracovat na dohody či obchodní smlouvy a dnes pracují jako učitelé, pracovníci informačních středisek apod.

Druhý nejhorší výsledek – zajištěnost finančních prostředků na příštích 3-5 let – je podmíněn zejména dobou dotazování, tzn. před výběrem desítek MAS k podpoře jejich strategických plánů rozvoje. Nyní by již mnohé MAS odpověděly jinak. Ale ovšem, i když PRV jistě zůstane rozhodujícím zdrojem financování aktivit MAS, má MAS čekat jen na něj? Vždyť mnoho MAS tyto větší peníze už nezíská. Buďme však optimisty – hned v další otázce CC se ukázalo, že významná menšina dotazovaných MAS si zajišťuje vícezdrojové financování, což pro situaci a celkové poslání MAS musíme hodnotit jako prozíravou finanční strategii.

Pro úplnost poznamenejme, že největší rozptyl v hodnoceních byl dosažen v kritériích P (aktivní členství MAS v sítích) a CC (vícezdrojové financování) – tady je nejrovnoměrnější rozložení dotazovaných MAS do všech 4 stupňů a tedy možná také potenciál největšího pohybu v budoucnosti.

Pro porovnání MAS si můžeme zvolit rovněž medián. Platí, že počet MAS pod a nad mediánem je zhruba stejný. Která MAS se ohodnotí „mediánovou hodnotou“, ta je z daného hlediska zhruba v polovině mezi všemi MAS.

Nejnáročnější je situace z hlediska F (**ustavená a fungující dozorčí rada nebo kontrolní komise**) a G (**aktivní statutární orgán**). Kdo nemůže situaci ve vlastní MAS hodnotit nejvyšším stupněm, tj. „určitě ano, plně, nemusí se zlepšit“ nebo dokonce skóruje stupněm 1 nebo 2, ten je kriticky „pozadu“. (Doufejme, že ani v tomto ohledu si dotazovaní příliš „nefandili“ a domníváme se, že nikoli, protože stupeň 4 použila jen mírná většina – patrně tedy nešlo o tendenční, paušální nadhodnocení skutečností.)

Poslední dva sloupce jsou tzv. kvartily: „Dolní“ obsahuje maximální hodnotu, kterou dosáhla zhruba čtvrtina nejhůře hodnocených MAS, „horní“ obsahuje minimální hodnotu, kterou dosáhla rovněž čtvrtina těch nejlépe hodnocených.

⁶⁴ Pro věcné kritiky připomínáme, že známky „9“ samozřejmě do propočtu průměru nevstupují a nezvyšují ho :-)

Jestliže si konkrétní MAS na otázku A odpoví hodnotou 1 nebo 2, patří přibližně mezi čtvrtinu (nebo i více – v tomto případě mezi 29 %) MAS s nejhorší situací z hlediska této otázky. Kdyby se naopak hodnotila stupněm 3, pak patří mezi čtvrtinu (nebo více než čtvrtinu – v našem případě dokonce 71 %) MAS s nejlepší situací.

Je pochopitelné, že při zpracování odpovědí z 39 MAS a použití čtyřstupňové škály nemůžeme čekat, že by rozlišovací úroveň mohla být vyšší. Ale nebylo by seriózní předstírat větší exaktnost a jemnost výsledků propočítáváním hodnot na tisíce a určováním „nejlepších 10 %“ či „nejhorších 5 %“. Jde přece o historicky první přiblížení k problematice porovnávání mezi MAS.

Z hlediska benchmarkingu bychom za dostačující referenční hodnotu mohli považovat právě horní kvartil: Cílem MAS by mohlo být, aby mohla být hodnocena stupněm, který je v tomto sloupci. S postupným zlepšováním situace v MAS se ovšem bude i tento kvartil posouvat směrem vzhůru a to je ostatně účelem porovnávání – benchmarkingu.

Nejnáročnější situace zatím vznikla ve 13 oblastech – tam se totiž minimálně čtvrtina hodnocených MAS nachází na nejvyšším stupni 4: **mají stanovenou jasnou vizi, ustavenou a fungující dozorcí radu nebo kontrolní komisi, statutární orgán, který hraje aktivní úlohu, jasnou organizační strukturu, spolupracují na projektech či aktivitách s jinými MAS, samotné MAS jsou aktivním členem některé sítě, mají k dispozici informační a komunikační technologie, mají kvalifikované odborníky pro plnění svých cílů, jsou dostatečně nezávislí na původních zakladatelích MAS, používají vlastní www stránky, mají zajištěný přísun informací o nových příležitostech pro rozvoj činnosti, připravují nebo mají podanou žádost pro financování vlastních záměrů mimo IV. osu PRV, bezproblémově komunikují s příslušnými orgány samosprávy.**

Naopak ve dvou případech byla dosud laťka nízko a překonalo ji jen málo MAS – jsou to již zmíněné plány pro nábor a vzdělávání a zajištěnost finančních prostředků na příštích 3-5 let. Doufáme, že situaci brzy změní a) aktivita MZe, které poskytne prvním 48 MAS prostředky, resp. aspoň příslib financování na řadu let, b) aktivita Národní observatoře venkova, mezi jejíž poslání patří poskytování vzdělávacích služeb místním akčním skupinám pomocí prezenčních i distančních (e-learning) kurzů.

Je logické, že i když zvolené tři míry (aritmetický průměr, medián a kvartily) se počítají jinak a něco jiného znamenají, jejich interpretace vede k podobným výsledkům – vždy nám pomáhají určit ty lepší a horší, nad určitou mezi a pod ní. Pro úsporu místa již v tabulce neopakujeme znění otázek – jsou označeny písmeny jako v tabulce nahoře.

	průměr	medián	„dolních 25 %“	„horních 25 %“
7 A	2.85	3	2.00	3.00
7 B	3.21	3	3.00	4.00
7 C	2.89	3	2.00	3.00
7 D	3.00	3	3.00	3.00
7 E	2.19	2	1.00	3.00
7 F	3.39	4	3.00	4.00
7 G	3.36	4	3.00	4.00
7 H	3.08	3	2.00	4.00
7 I	2.38	2	2.00	3.00
7 J	2.36	2	2.00	3.00
7 K	2.28	2	1.00	3.00
7 L	2.61	3	2.00	3.00
7 M	2.30	2	2.00	3.00
7 N	2.22	2	2.00	3.00

7 O	2.95	3	2.00	4.00
7 P	3.05	3	2.00	4.00
7 Q	2.56	3	2.00	3.00
7 R	3.15	3	3.00	4.00
7 S	2.29	2	2.00	3.00
7 T	3.05	3	3.00	4.00
7 U	1.92	2	1.00	2.00
7 V	2.61	3	2.00	4.00
7 W	3.00	3	2.50	3.50
7 X	3.31	3	3.00	4.00
7 Y	2.55	3	1.75	3.00
7 Z	3.26	3	3.00	4.00
7 AA	2.31	2	2.00	3.00
7 BB	1.73	1	1.00	2.00
7 CC	2.36	2	1.25	3.00
7 DD	2.85	3	2.00	4.00
7 EE	3.32	3	3.00	4.00
7 FF	2.95	3	2.00	3.25

Čím vzácnější je výskyt výborné úrovně (např. v otázkách U a BB), tím níž je laťka současného stavu ve všech MAS. Jestliže tedy v MAS dosahujete vysokého hodnocení v některém kritériu a podobných MAS je velmi málo, máte relativní konkurenční výhodu⁶⁵.

Protože však naším cílem je umožnit místním akčním skupinám porovnávat se s ostatními, zní naše doporučení takto: **porovnejte si své sebehodnocení s horním kvantilem**. Jestliže ho dosahujete, mějte radost. Jestliže ne, zamyslete se nad tím, a) zda jde o prakticky významnou skutečnost, tedy zda se tím zabývat, b) jestliže si řeknete, že ano, tak co udělat pro to, abyste někdy příště mohli skórovat tak, jak nyní může čtvrtina těch nejvyspělejších.

To „někdy příště“ může nastat třeba po dalších 12 měsících vaší práce na vnitřním rozvoji MAS. Zde máte vlastně náměty na zdokonalování činnosti MAS, část plánu práce vašeho manažera.

Poslední otázkou, která se v této souvislosti nabízí, je určení **těch MAS, které jsou celkově dostatečně výrazně nad ostatními, abychom je mohli označit jako lídry** v Leaderu. Když jsme totiž každé dotazované MAS spočítali, kolikrát dosáhla horního kvantilu, mohli jsme stanovit horní kvartil v dosahování horních kvartilů. Co to znamená? Určili jsme 10 MAS, které dosáhly horní kvartil ve 21 a více případech (z celkového počtu 32 kritérií v otázce 7).

Jsou to tedy ty MAS, které nejčastěji plní normu odvozenou ze třetího kvantilu a tedy patří mezi „horních 25%“. Protože některé MAS sem v některých kritériích patří a v jiných kritériích nepatří, stanovili jsme si, že do skupiny těch nejvyspělejších MAS zařadíme ty, které se do horní čtvrtiny dostaly ze všech 32 kritérií alespoň 21krát.

⁶⁵ Tu se ovšem nemusí podařit uplatnit třeba už proto, že danou charakteristiku nepojal SZIF do svých kritérií hodnocení projektových žádostí. Kdybychom vyšli z výsledků tohoto dotazování a uznali, že například vícezdrojovost financování ve smyslu podotázky CC je relevantní pro výběr MAS k financování, tak by bylo snadné pojmout toto kritérium mezi hlediska výběru MAS, z čehož by profitovala zhruba pětina těch žadatelů, kteří takto financování zajištěn mají. Samozřejmě bylo by nutné (a snadné) učinit kritérium patřičně jasné, jednoznačné a doložitelné.

	počet odpovědí v pásmu horních 25 % mas
MAS Strážnicko	26
MAS Posázaví, o.p.s.	25
Serviso, o.p.s.	24
MAS Karel	24
Český západ - místní partnerství	23
MAS Zábřežsko	23
MAS mikroregion Frýdlantsko	23
MAS Holicko	22
MAS Partnerství Moštěnka	21

K nim patří ještě MAS s dosaženým maximem 28 „lídrovských pozic“, avšak její mluvčí si přál zůstat v anonymitě... Dále se k nim blíží MAS Holicko a Partnerství Moštěnka ⁶⁶.

Hodnoty, které dotazované MAS dosáhly v jednotlivých kritériích, resp. známky, které si při dotazování udělily, ovšem zveřejňovat nebudeme.

Průměrná zajištěnost zdrojů a rozvinutost kapacit

Bylo by možné dlouho diskutovat o tom, které všechny charakteristiky jsou významné pro posouzení organizační připravenosti, materiálně technické vybavenosti, informační zajištěnosti atd. místních akčních skupin, tedy co vše by mělo vstupovat do hodnocení kapacit a zdrojů. Náš seznam vznikl tak, že jsme studovali podmínky v malých podnicích i v neziskových organizacích a posuzovali, co z toho může být příznačné (relevantní) a hlavně potřebné pro MAS. Zřejmě se nepodařilo podchytit a formulovat všechny charakteristiky a příští výzkum by toto řešení překonal.

Organizační, materiální, lidské, informační, finanční a politické kapacity a zdroje MAS (označené počátečními písmeny OMLIFP) jsme definovali pomocí otázek, které jsou v seznamu. Už jsme řekli, že nelze tvrdit, že všechny by musely být plněny na stupeň 4 (tzn. zcela, vždycky, s jistotou). Protože však neumíme stanovit, jakou váhu (podíl) na úspěšnosti a rozvinutosti MAS má ta která skutečnost, zjednodušili jsme další propočet předpokladem, že všechny mají váhu stejnou.

Pak je již snadné vypočítat „kapacitní index“ jako průměrnou známku všech charakteristik, které patří do téže kapacity (tzv. vážený průměr) a odvodit charakteristiky, které jsou hodnoceny jako nejlepší:

oblast (kapacita)	vážený průměr	nejvíce vyvinuté (zajištěné) prvky
organizační	2.76	jasná vize, náročné, avšak dosažitelné dlouhodobé cíle,
materiální	2.86	žádné
personální	2.47	ustavená a fungující dozorčí rada nebo kontrolní komise, statutární orgán hrající aktivní úlohu v zališťování fin. zdrojů a v strategickém řízení MAS, jasná organizační struktura, pro plnění svých cílů mají mas kvalifikované odborníky
informační	3.03	MAS je aktivním členem některé sítě, jsou k dispozici informační a komunikační technologie, komunikace navenek s různými cílovými skupinami, vlastní www stránky, zajištěný přísun informací o nových příležitostech pro rozvoj
finanční	2.31	žádné

⁶⁶ Jak už jsme vícekrát zdůraznili, všechny tyto výsledky a hodnocení jsou založené na dotazování. MAS, která se nerozhodla dotazník vyplnit, se zde pochopitelně nemůže objevit, i když je možná ještě vyspělejší či ještě úspěšnější než uvedené.

politická	3,14	bezproblémová komunikace se samosprávou
celkem	2,76	

V sebehodnocení MAS získaly charakteristiky organizační kapacity (připravenosti) v průměru 2,76 bodu na čtyřstupňové škále, charakteristiky materiální vybavenosti 2,86 atd. Průměrná známka ze všech 1184 provedených hodnocení je 2,76 (spodní řádek). Zajímáte-li se o porovnání s vlastní MAS, spočítejte si průměr vlastních hodnocení. Jestliže je vyšší než 2,76, znamená to, že vaše MAS je připravenější, zajištěnější, vnitřně rozvinutější než průměr dotazovaných MAS – ovšem v době a za podmínek, kdy dotazování v r. 2007 proběhlo.

Z přehledu je nicméně vidět, že **v průměru nejlepší hodnocení je v informační a politické komponentě a nejnižší v personální a finanční.** Zdá se nám, že to je pěkné potvrzení validity celého průzkumu, neboť to odpovídá obecné zkušenosti s problematikou MAS.

Dotazování nám poskytli také řadu dalších názorů, zkušeností a prohlášení, která uvádíme v seznamu bez dalších komentářů:

- Velmi složitá pravidla v opatření IV. Leader a v některých případech i nejasná, proto nevěříme v objektivnost hodnocení.
- Posílit pozici NS MAS ČR v rámci monitoringu (monitorovací výbor) pro připomínkování osy IV LEADER a prosadit v rámci dotací kraje účelové pravidelné roční dotace pro zajištění základních činností existujících MAS, alespoň na současné schválené úrovni...
- Přílišná byrokracie jak v žádosti, tak zejména při vyhodnocení.
- Chybou byla dvojkolejnost přístupu Leader z MMR a MZe. My jsem šli jako pilotní do MMR, ale časem se ukázalo, že podpora bude z MZe.
- Nejsme příznivci slučování MAS do umělých celků přesahujících přirozené hranice regionu.
- Zajištění fin. prostředků na rozjezd - není možné vzít zaměstnance.
- Klíčová je otázka financování (naše MAS má plán 10 typů zdrojů financování). Ne všechny orgány a instituce plně chápou poslání MAS (např. na krajské úrovni). MAS by se měly více prezentovat navenek, ale k tomu potřebují stabilní zázemí.
- Přístup vedení Moravskoslezského kraje k venkovu jako celku a tím k respektování MAS působících na území kraje. Vytvoření fungujících krajských sítí MAS.
- Méně je někdy více - lepší je méně MAS, které ale kvalitně fungují. Je dobré stavět fungování MAS už na fungujících organizacích vně MAS - svazky obcí, občanská sdružení apod. Důležitá je výměna informací i v rámci MAS ČR.
- MAS Olomouckého kraje mají potřebu spolupracovat. Vyplynulo to jako jednoznačný závěr z posledního setkání v Olomouci. Největším problémem MAS je získávání finančních prostředků na činnost a projekty.
- Nízká prestiž MAS ve státní zprávě je momentálně nejslabším článkem. Problémem je také hluchý rok 2007 v dotačních programech a nízký objem prostředků v ose IV a nejistota dlouhodobého financování. Obtížným prvkem je též disponibilní kapacita lidských zdrojů...

Faktorová analýza

Tento oddíl si prohlédněte třeba jen z pilnosti, pro neodborníka vypadá obtížně. Na hlubší prozkoumání námi zvolených charakteristik MAS jsme zkusili použít faktorovou analýzu. Brali jsme v úvahu informace ze všech 39 MAS.

Faktorová analýza metodou hlavních komponent (nerotované řešení) poskytla 8 faktorů, do níž se promítlo 32 zkoumaných charakteristik s pokrytím (vysvětlením) 84 % celkového rozptylu hodnot. To ukazuje na značnou rozmanitost množiny proměnných – ovšem nevíme, je-li tato rozmanitost způsobena nekonzistentním výběrem proměnných (proto se také faktorová analýza může dělat), nebo nízkou kvalitou a vysokou diverzitou v datech.

V korelační matici je přehled toho, jak jednotlivé položky našeho seznamu sytí 8 odvozených faktorů.

stručný název proměnné	1	2	3	4	5	6	7	8
7 A poslání	.718	-.354	.059	.262	.156	-.339	-.066	-.074
7 B jasná vize	.533	-.249	.647	-.201	.190	.165	.131	-.116
7 C cílevědomé	.682	-.076	.332	-.327	-.110	.016	-.278	.022
7 D náročné cíle	.452	.385	.379	.433	.085	.016	-.190	.027
7 E plán rozvoje	.731	-.228	-.242	-.297	-.019	.255	-.029	-.303
7 F dozorcí rada	.468	-.009	-.454	.092	.355	.398	.005	.239
7 G aktivní statut. orgán	.535	-.391	-.155	.142	.507	.374	-.128	-.154
7 H org. struktura	.743	-.181	-.159	.098	.282	.264	-.004	.257
7 I operat. plán.	.721	-.456	.137	-.187	.077	-.138	-.128	.011
7 J výk.+rac.+efektiv.	.729	-.179	.048	-.368	-.037	.226	.244	-.074
7 K firemní Ř a OP	.781	-.090	.308	-.019	.076	-.196	-.365	.020
7 L porovnávání	.247	.408	.495	-.449	.187	.135	.047	.160
7 M analýza poptávky	.288	.257	.529	.209	-.350	.253	.124	.419
7 N sortiment	.635	.428	.258	.007	-.395	.101	-.027	-.131
7 O spolupráce s MAS	.367	.209	-.367	.060	-.438	.117	-.464	.187
7 P členství v síti	.544	.235	-.470	.309	-.127	-.135	-.415	.106
7 Q mat. zajištění	.555	-.229	-.318	.218	.044	-.139	.508	.176
7 R ICT	.624	-.240	-.097	.584	-.171	-.167	.065	.202
7 S lidí	.754	-.051	-.288	-.193	-.180	-.166	.155	.095
7 T kvalifikovanost	.772	-.113	-.029	.097	-.003	-.381	.198	.025
7 U plán náboru a škol.	.617	-.110	.162	-.267	.422	-.242	-.173	.340
7 V nezáv. na zakladat.	.704	.034	.057	.109	-.054	.396	.088	-.305
7 W vnější komunikace	.528	.191	-.218	.526	-.182	.359	.267	-.047
7 X www aj.	.440	-.453	.533	.084	-.313	-.273	.056	-.031
7 Y výr. zprávy	.620	.236	.391	-.085	-.483	.146	.127	-.017
7 Z vyhledávání fin. zdrojů	.543	.322	-.413	-.213	-.082	-.351	.270	-.065
7 AA fundraising	.450	.372	-.452	-.397	-.194	-.196	-.095	-.162
7 BB fin. zajištěnost	.227	.468	-.304	-.545	.113	-.053	.207	.400
7 CC vícezdrojové fin.	.686	.415	-.355	-.084	.055	-.014	-.086	-.406
7 DD žádost mimo IV. osu	.237	.737	.104	.104	.384	.151	-.062	.113
7 EE komunik. se samospr.	.308	.463	.234	.346	.469	-.347	.128	-.241
7 FF pol. podpora	.008	.794	.313	.165	.234	-.188	.088	-.124

Poznámky:

zelená pole = hodnoty blízké 0,7 a vyšší

nažloutlá pole = hodnoty nad 0,5

růžová pole = hodnoty nad 0,4, avšak v případě 1. komponenty až do 0,54

modrá pole = upozornění na vysoké záporné korelace

Nejvýznamnějších je 5 faktorů, které vysvětlují 70 % rozptylu. Pokusíme se pojmenovat dva hlavní:

Prvořadým faktorem připravenosti MAS je organizační a personální zajištění její činnosti, k nimž se s mnohem slabším vlivem řadí materiálně technické podmínky práce. Tato komponenta vystihuje 33 % rozptylu a hlavní roli v ní hraje využívání metod řízení a organizace práce, které se používají ve firmách, dostatek zaměstnanců, externistů a dobrovolníků, jejich kvalifikovanost a jasná organizační struktura.

Druhým nejdůležitějším faktorem je finanční zajištění (kromě vícezdrojového financování) a **politická podpora MAS** (12 % celkového rozptylu). Je to především porozumění pro činnost MAS ze

strany místní, příp. krajské samosprávy a podávání žádostí i mimo IV. osu PRV (např. do operačních programů, krajských grantových programů, nadací apod.).

Informační a komunikační proměnné jsou roztržštěné především do těchto dvou faktorů.

Strategický závěr z faktorové analýzy tedy potvrzuje dávno známou věc: **základem rozvoje MAS je dobrá organizace, dostatek schopných lidí a peníze.**

Nejméně s ostatními proměnnými koreluje spolupráce s jinými MAS v kraji nebo v ČR. Ta jako by byla nezávislá na všech ostatních skutečnostech v MAS (nesytí ani jeden z prvních dvou faktorů). Pro tento výsledek nemáme žádné vysvětlení, avšak právě v tomto ohledu dochází k rychlému vývoji, především díky opatření IV.2.1 PRV, a údaje by někdy na jaře nebo v létě 2008 vypadaly zřejmě již odlišně.

D8 Souhrnné sebehodnocení MAS

V běžném rozhovoru vystačíme se svou zkušeností, intuicí a odhadem a mluvíme o tom, která MAS je úspěšná, s dobře rozvinutými funkcemi v území, s dobrým image na veřejnosti atd. Někdy máme jiné názory než ostatní a pak se přeme – on má každý pro své závěry jiné informace a také jiná měřítka. Chceme-li serióznější a argumenty podpořené závěry, podle nichž můžeme v budoucnu rozhodovat, tak s takovým přístupem nevystačíme. Musíme si definovat pojmy a zvolit jasné pojetí, které je základem empirického zjišťování – je postaveno na datech, o kterých víme, co jsou, jak vznikly a jak se dají spolu s ostatními zpracovat⁶⁷.

Úspěšnost, vypěstlost a postavení MAS jsme dosud hodnotili na základě řady jednotlivých údajů. Co kdybychom na závěr požádali dotazované MAS o souhrnné sebehodnocení? Provedli jsme to otázkou č. 8:

Jaký je celkový dojem představitele MAS z toho, jak se jí v posledních 12 měsících dařilo? Čísla v názvech sloupců znamenají:

- 1 = určitě ne, na 0 – 20 %
- 2 = spíše ne, tak na 20 – 50 %
- 3 = spíše ano, většinou, na 50 – 80 %
- 4 = určitě ano, plně, na 80-100 %

	1	2	3	4
A) Má konkrétní výsledky? Např. při realizaci projektu nebo poskytování služeb členům, klientům (místním žadatelům) a regionu.	10	21	31	38
B) Daří se jí dosahovat hlavní (dlouhodobé) cíle, které si výslovně předsevzala?	5	28	59	8
C) Má pro naplňování svého poslání dostatek personálních, materiálních, finančních, organizačních a dalších zdrojů?	23	44	23	10
D) Získává relativně snadno či opakovaně potřebné příspěvky na svou činnost (z veřejných i soukromých zdrojů)?	13	42	40	5
E) Rozšiřuje postupně své činnosti a jejich kvalitu?	3	23	61	13
F) Převládá v ní atmosféra úspěšnosti, pohody a spokojenosti (členové jsou rádi, že MAS existuje)?	3	21	50	26
G) Je svými hlavními cílovými skupinami * pozitivně vnímaná (má u nich	3	14	67	16

⁶⁷ Čtenář chápe, že zde předložené závěry i samotné postupy při zjišťování a zpracování mají pilotní povahu; chtěli jsme je ověřit a doufáme, že se z nich vytříbí metoda, kterou budeme moci nabídnout v tuzemsku a možná i mimo ně. Současně se omlouváme za matematicko-statistické odbočky a interpretace.

„renomé“) - na místní úrovni ?				
H) Je svými hlavními cílovými skupinami * pozitivně vnímaná - na regionální úrovni?	5	16	63	16
I) Je respektována veřejnou správou na území, ve kterém působí (ORP, kraj)?	3	36	33	28
J) Je považována za jednu z nejvyspělejších nebo nejúspěšnějších MAS (za jednoho z „lídrů“) v ČR?	43	27	19	11

Otázky G a H se netýkaly vnímání MAS jejími členy. Hlavními vnějšími cílovými skupinami pro MAS jsou potenciální žadatelé o příspěvek, obecní zastupitelstva, svazek obcí, krajský úřad, místní podnikatelé a neziskové organizace, Ministerstvo zemědělství, regionální média apod. Dotazovaní měli zhodnotit jakýsi „průměrný“ výsledek působení MAS na dané okolí.

Žlutě jsou opět vyznačeny převládající hodnoty, kromě těch, které jsou sice nejčastější, avšak rozdíl mezi nimi a druhou nejčastější je statisticky „příliš malý“ – 10 procentních bodů nebo méně.

Co vlastně tabulka říká? Základní výsledky můžeme rozřadit podle počtu MAS, které podaly převážně kladné sebehodnocení (stupně 3 a 4):

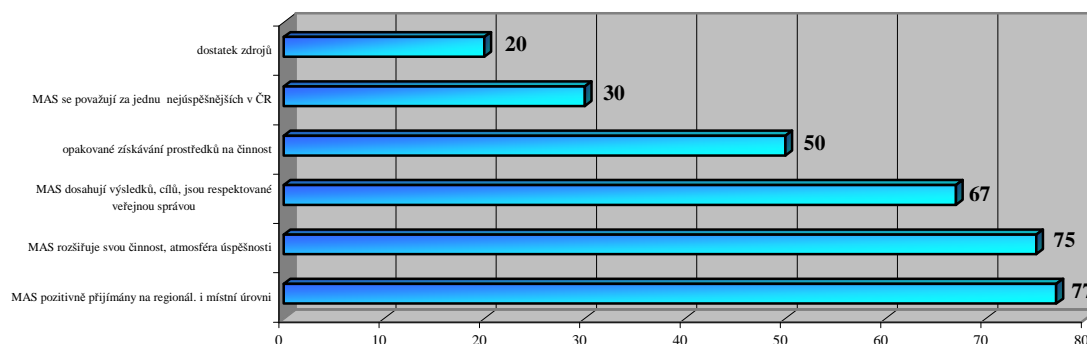
1. Více než tři čtvrtiny MAS jsou pozitivně přijímané na regionální (otázka H) i místní (G) úrovni.
2. Většina dotazovaných MAS (tři čtvrtiny) postupně rozšiřuje svou činnost a zvyšuje kvalitu práce (E). Převládá v nich atmosféra úspěšnosti, pohody a spokojenosti (F).
3. Zhruba dvě třetiny MAS dosahují plně nebo převážně zamýšlené výsledky (A) a hlavní, dlouhodobé cíle (B) a jsou respektované veřejnou správou na území, ve kterém působí (I).
4. Přibližně polovina získává relativně snadno či opakovaně potřebné příspěvky na svou činnost (D).
5. Jen menšina MAS však má pro naplňování svého poslání dostatek personálních, materiálních, finančních, organizačních a dalších zdrojů (C).
6. Asi třetina dotazovaných MAS se považuje spíše nebo určitě za jednu z nejvyspělejších nebo nejúspěšnějších v ČR (J) ⁶⁸.

Avšak můžeme se na tabulku podívat i s interpretací sloupců 1 a 2: **Varovné signály přišly z MAS, kterým se spíše nedaří dosahovat hlavní, dlouhodobé cíle (třetina v otázce B), nemají dostatek různých zdrojů (dvě třetiny MAS v otázce C), nezískávají snadno či opakovaně potřebné finanční příspěvky (polovina v otázce D) nebo nejsou respektované místní veřejnou správou (třetina v otázce I).**

Sebehodnocení MAS o tom, že jsou považovány za jedny z nejvyspělejších nebo nejúspěšnějších v ČR, považujeme za velmi uvážlivé a shoduje se s našimi zkušenostmi a poznatky. Myslím, že je tu

⁶⁸ Pochopitelně, zatímco v ostatních otázkách by teoreticky všechny MAS mohly jednou dosáhnout stupně 4, v případě sebezahazení mezi elitu v otázce J jsou dotazovaní přece jen dostatečně soudní, než aby se takto hodnotili...

tedy můžeme publikovat: z dotazovaných MAS se ve smyslu otázky za přední považují Posázaví, Region Haná, Český Západ a Sdružení Růže⁶⁹.



Otázka č. 8 zdánlivě zjišťovala skutečně jen „dojmy“. Ale podobně jako jiné odpovědi, je především tvrzením kompetentní osoby o skutečnostech ve vlastní organizaci. V tomto smyslu se neliší od řady jiných tvrzení, která píšou autoři z MAS do svých Strategických plánů Leader a předkládají společně s žádostí o financování. Samozřejmě, dopad pozitivně přijatého tvrzení je v druhém případě nesrovnatelně větší než v prvním, avšak z hlediska kvality informací mají k sobě blízko: obě jsou sebehodnocením.

Nešlo však o běžnou dílčí otázku, nýbrž o souhrnnou, o **celkové zhodnocení toho, jak si MAS vede - nakolik je úspěšná, nakolik vnitřně rozvinutá a jaké má vnímané postavení (image) ve svém okolí**. Když se podíváme na začátek studie do oddílu A6, najdeme v teoretickém východisku právě takové znaky:

Jak se pozná, která MAS je úspěšná:

- § daří se jí dosahovat hlavní cíle (ty se týkají celkového rozvoje regionu a jsou obsaženy např. ve stanovách),
- § má dostatečné zdroje (nejen finanční!) pro naplňování svého poslání,
- § je v ní dobrá atmosféra, všichni „jsou rádi, že jsou uvnitř...“

Jak se pozná, která MAS je vyspělá, dostatečně rozvinutá (takže může řádně využívat dotace z veřejných zdrojů):

- § pracuje jako úspěšný malý nebo střední podnik – podobně racionálně a efektivně,
- § stará se o to, aby pro budoucí použití měla stále dostatečné zdroje (kapacity),
- § má vyvinuté fungující procedury, které jsou potřebné pro řádné využívání veřejných prostředků (jde zejména, ale nikoliv výlučně o procedury stanovené MZe a SZIF pro příjemce příspěvků z PRV).



Základní výsledky jistě stačí jak jednotlivým MAS k zamyšlení nad jejich vlastní prací, tak krajům či ministerstvu k dalšímu promýšlení odpovědného přístupu k MAS na svěřeném území (počítejme však s časovým posunem od doby dotazování!). Avšak pro plné využití získaných informací by to bylo

⁶⁹ Může samozřejmě vzniknout i opačná otázka: které MAS se za přední neoznačily, přestože by je tak obecně mínění v rámci hnutí MAS mohlo hodnotit. Ale opět bychom k tomu nepotřebovali nic jiného než dotazování MAS – jinak totiž nelze zjistit, kdo je nebo není za něco považován...

málo. Pokusíme se odvodit souhrnnou informaci o stupni vývoje MAS a najít určité metodologické a také obsahové vyústění celého benchmarkingového postupu.

Předpokládejme tak jako dosud, že údaje získané z MAS jsou dostatečně věrohodné (platné, spolehlivé) a že jsme kladli otázky relevantní k cílům, pro které je chceme použít. Zbývá ještě rozhodnout, jak pracovat s odpověďmi, které jsme získali.

Pro zjednodušení musíme rovněž předpokládat, že každé „ano“, každé „plně“ atd. má stejnou váhu (podobně jako každá čtyřka z ústního zkoušení v tomtéž předmětu má před vysvědčením rovněž stejnou váhu).

Ze získaných dat je však vidět, že **dotazovaným splynulo postavení MAS vůči místním subjektům s postavením vůči regionu.** Mohlo se to stát autorům průzkumu nevhodnou formulací otázek, dotazovaným v důsledku obecného sklonu zvaným paušalizace anebo to také může být výraz skutečného souběhu dobré či naopak špatného image na obou úrovních. Podívejme se na tabulku současného třídění absolutních četností (počtu odpovědí) na obě otázky.

image na místní úrovni (ot. 8G)	image na regionální úrovni (ot. 8H)				celkem
	1	2	3	4	
1	1	0	0	0	1
2	0	4	1	0	5
3	0	2	21	1	24
4	0	0	1	5	6
celkem	1	6	23	6	36

Jak je vidět, totožných je 86 % hodnocení. Domníváme se, že zastoupením obou tak blízkých či dokonce prolínajících se pohledů v souhrnném hodnocení by nepřiměřeně zvětšilo váhu vnímaného postavení MAS v okolí a k tomu musíme vzít v úvahu i další podobnou otázku o respektování MAS veřejnou správou. Proto jsme se rozhodli otázku H z dalšího zpracování vyřadit a výsledky v otázce G považovat za hodnocení postavení MAS na místní i regionální úrovni. Otázka I ovšem poskytla odlišné výsledky a ve zpracování ji tudíž můžeme ponechat.

Máme tak **9 souhrnných hodnocení, která se vztahují především k úspěšnosti MAS.** Dvě se týkají dosahování cílů (A a B), dvě potřebných zdrojů (C a D), jedno se týká rozvoje činnosti (E), jedno vnitřní atmosféry (F) a dvě se týkají image (akceptování) ze strany okolí - vnějších cílových skupin (G) a veřejné správy (I). Deváté sebehodnocení se týká příslušnosti dotazované MAS k širší špičce v rámci ČR z hlediska úspěšnosti a vyspělosti.

Jak se porovnávat s ostatními

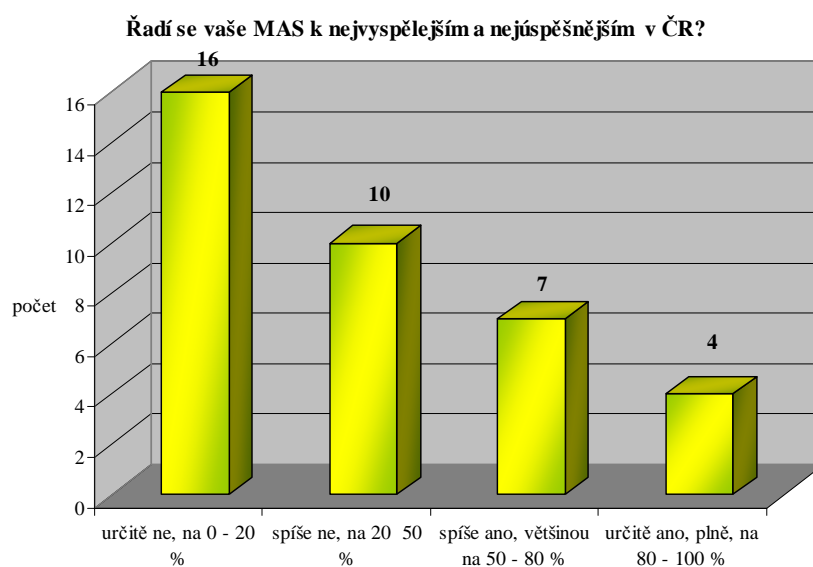
Pro jednotlivé charakteristiky hodnocení nyní spočítáme vážené průměry a odvodíme hodnoty dosahované „horní čtvrtinou“ místních akčních skupin:

ot.	stručný popis	aritm. průměr	pořadí dle a. p.	medián	horních 25 %
A	výsledky	2,97	2.-3.	3	4
B	cíle	2,69	6.	3	3

C	zdroje	2,21	8.	2	3
D	příspěvky	2,37	7.	2	3
E	činnosti	2,85	5.	3	3
F	atmosféra	3,00	1.	3	4
G	image	2,97	2.-3.	3	3
I	respekt veřejnou správou	2,87	4.	3	4
J	vyspělost, úspěšnost	1,97	-	2	3

Sebehodnocení v jednotlivých otázkách poskytlo 37-39 MAS. **Průměrná známka a pořadí výsledků** podle nich uvádíme matematicky přesně, avšak již víme, že rozdíly v řádu desetinnek jsou nepodstatné. Jako nejlépe hodnocené proto můžeme interpretovat shodně kritéria na 1. až 5. místě. Nejkritičtější dopadlo sebehodnocení z hlediska získávání prostředků (D) a dostatečných zdrojů (C).

Pokud jde o hodnocení celkového postavení MAS v rámci ČR (otázka J), všimněme si, že celkový průměr je zde přibližně 2,0. To svědčí o dostatečné sebekritičnosti dotazovaných: 16 napsalo, že k nejlepší určitě nepatří, 10 dalších, že spíše ne a jen 4, jak již víme, se hodnotilo nejvyšší známkou. K „horní čtvrtině“ tentokrát přiřadíme 11 MAS se známkou 3 nebo 4, celkem tedy 30 % dotazovaných⁷⁰.



Musíme sebekriticky poznamenat, že tato otázka je sice relevantní, ale neměla být nabídnuta možnost stejné škály jako v ostatních případech. S výsledky proto pracujeme spíše jako s kvalitativním ukazatelem „ano – ne“ (zařadila se MAS k elitě?).

Kritérium J nyní necháme stranou, má sice benchmarkingovou povahu, ale interpretačně je odlišné: obsahuje porovnání učiněné přímo dotazovanými. Jak pro potřebu vlastní MAS využít ostatní výsledky? Opět si vezměte k ruce vlastní odpovědi.

K průměrným MAS patří ty, které skórují ve shodě s mediánem té které charakteristiky A až I. Kromě dvou (C a D)

O využití kvartilů platí podobně jako v předchozích tématech: **kteřá MAS skóruje alespoň na úrovni horního kvartilu, ta patří v rámci ČR k úspěšnějším** (opět s respektováním časového posunu od

⁷⁰ Volíme zde „širší špičku“, dostatečně velkou skupinu potřebujeme ze statistických důvodů.

sběru dat). Jde samozřejmě o „širší špičku“, neboť 25 % je pořád dost velká menšina. Avšak spočítat podobnou normu pro „horních 10“ by bylo zavádějící především pro malý vzorek dotazovaných.

A k nejlepším MAS tedy patří ty, které mají co nejvíce známek odpovídající hornímu kvartilu anebo vyšší.

Tyto MAS můžeme zjistit ⁷¹. V další tabulce jsou počty MAS ve zkoumaném vzorku, utříděné podle počtu dosažených horních kvartilů – tedy skórujících vysoko ve všech charakteristikách úspěšnosti, rozvinutosti a postavení. Maximum je 8, protože 8 bylo otázek (A až G a I).

počet charakteristik na úrovni „horních 25%“	počet MAS, které vykázaly daný počet těchto hodnot	kumulativní % MAS
8	2	5
7	4	16
6	6	33
5	2	38
4	4	49
3	4	60
2	10	88
1	1	91
0	3	100

Co má společného šest MAS, které se nejčastěji umístily v horním kvartilu? Že se nejvýše ohodnotily v kritériu atmosféry úspěšnosti, pohody a spokojenosti (otázka F). Je sice možné, že právě dotazovaní hodnotitelé z těchto MAS vnímají své okolí nadměrně pozitivně a tak si mimoděk fandili, ale blíž pravdě se zdá, že jde skutečně o sdružení či o.p.s., v nichž vládne dostatečně intenzivní vnitřní život, společné aktivity a akce a kde tedy jsou i výsledky. Pokud jste dleli aspoň krátkou dobu v MAS jako Region Haná, Český západ nebo Posázaví, můžete to potvrdit.

Z pravého sloupce také vidíme, že polovina zkoumaných MAS má 4 a více výskytů hodnot, které patří do horní čtvrtiny „seřazených MAS“. Myslíme si, že to opět svědčí o dobré validitě a tedy i evaluační ukázněnosti či sebekritičnosti dotazovaných. Populárně řečeno – MAS se „netlačily“ jen do vysokého hodnocení, nýbrž se rozprostřely v celé škále hodnotících stupňů 1 až 4. To neznamená, že použily stejný počet jedniček jako dvojek atd., naopak, téměř polovině případů byla použita známka 3, tj. „spíše ano, většinou, na 50-80 %“. V otázkách A-G a I použily MAS v 8 % známku 1 (nejhorší), v 29 % známku 2, ve 45 % známku 3 a v 18 % známku 4. Avšak nemůžeme nijak ověřit, jak přesně to odpovídá skutečnosti; je to prostě sebehodnocení.

Tedy pamatujme, že šlo o sebehodnocení (ne všichni byli stejně sebekritičtí). Na první pohled je však vidět, že a) dotazované MAS vzaly otázky vážně a – přes možné výjimky – si zbytečně nefandily, b) je korelace mezi počtem příznaků, v nichž patří k nejlepší, a sebehodnocením v otázce J ⁷².

Do další tabulky jsme 36 dotazovaných MAS roztřídili současně podle dvou hledisek: v řádcích podle toho, zda na základě sebehodnocení v J patří (mají známky 3 nebo 4), anebo nepatří do „elity“, tedy mezi nejúspěšnější a nejvyspělejší MAS, a ve sloupcích podle toho, zda získaly mnoho (alespoň 6), anebo málo zařazení v horním kvartilu otázkách A - G a I.

⁷¹ Stejně jako jinde v této studii jsme si vědomi „chybovosti“ či nestability v datech – způsobené jednoduše tím, že stejný člověk stejnou, jen trochu složitou skutečnost hodnotí jednou více a jednou méně příznivě. Tyto fluktuace v datech se za podmínek, jaké jsme pro sběr dat měli, nemohli odstranit a můžeme jen doufat, že všichni dotazovaní vzali svůj úkol dostatečně odpovědně a sebekriticky.

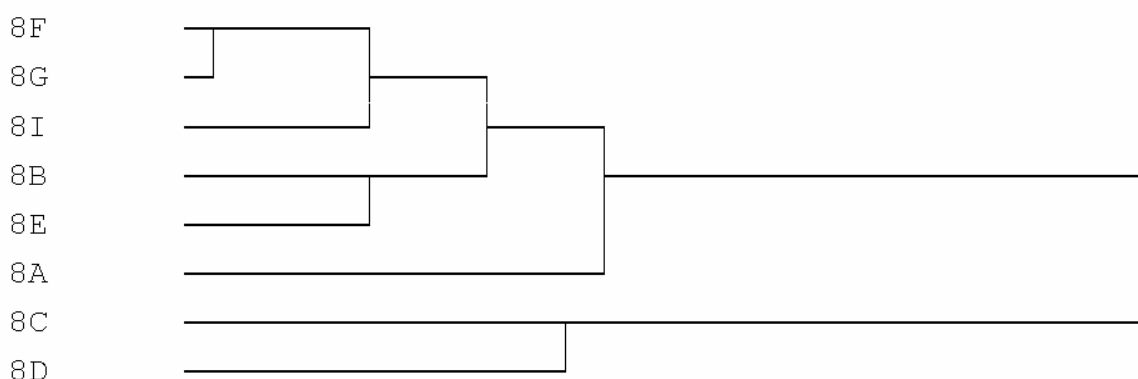
⁷² Poslední závěr lze prokázat statistickými propočty, jimiž zde nebudeme zatěžovat. Jen pro ilustraci, použili jsme např. Somersovu statistiku „d“ s asymetrickou variantou (počet dosažených Q3 jako závisle proměnná) a symetrickou míru asociace Gama. Např. pro otázku F o atmosféře v MAS je $d=0,7$ a Gama $+0,785$ (při rozmezí $+1;-1$).

	6x a více krát v Q3	méně než 6x v Q3	celkem
spíše nebo určitě patří nejlepším	9	2	11
nepatří k nejlepším	3	22	25
celkem	12	24	36

Lze tak „okometricky“ i statisticky snadno potvrdit, že zmíněná korelace tu je, i když se zdaleka neblíží lineární závislosti. 86 % MAS se zařazuje konzistentně. Koeficient kontingence založený na statistice χ^2 a dosahující hodnot v intervalu od 0 do 1 tu má hodnotu 0,56 a symetrický koeficient neurčitosti 0,38⁷³; obojí je statisticky vysoce významné.

Níže uvádíme dendrogram, který je výsledkem hierarchické analýzy klastrů pro množinu 8 proměnných – otázek A-G a I. Jako základní míru jsme použili mocninu euklidovské vzdálenosti mezi kritérii a metodu „nejvzdálenějšího souseda“. Z grafu je vidět, že „nejblíže k sobě“ nemají kritéria G (image MAS) a I (respekt ve veřejné správě), jak bychom čekali, nýbrž **image G a atmosféra v MAS (F)**. K této dvojici, kterou reprezentuje vliv atmosféry má pak nejblíže kritérium rozšiřování aktivit E, atd.

Dendrogram čteme takto: nejblíže k sobě mají F (atmosféra) a G (image), potom dvojice F a G s kritériem I (respektování veřejnou správou), potom tyto tři spojené s dvojicí B a E atd., až nakonec přistoupí dvojice C a D.



Všimněme si dvojice A (dosahování průběžných výsledků) a jeho spojení s B (dosahování hlavních cílů MAS) nad ním a dále dvojice C (dostatek různých zdrojů) a D (získávání příspěvků na činnost). Chápeme, že právě kritéria v každé z těchto dvojic k sobě mají pojmově blízko. Avšak zajímavá je vzdálenost místa, kde se tyto dvojice spojily – je to daleko vpravo od ostatních míst spojování. To ukazuje, že k sobě mají relativně daleko i v realitě.

Samozřejmě chápeme, že výsledky jsou obecně vzato závislé na zdrojích a také obráceně. Avšak v tomto sebehodnocení se obě dvojice prezentují jako něco, co vždy nepřichází současně: podle hodnocení samotných MAS není získávání zdrojů a absorpční kapacita MAS vždy nutná, aby MAS měla průběžné výsledky,

⁷³ Koeficient neurčitosti je míra asociace, která ukazuje, jak se snižuje chyba, když se jedna proměnná použije k předpovědi hodnot druhé proměnné. Co to prakticky znamená: víme-li, že se určitá MAS počítá k elitě (ve smyslu otázky J), pak lze s určitou pravděpodobností předpovídat, že získá 6 či více zařazení do horního kvartilu v otázkách A-G a I. V našem případě hodnota 0,38 znamená, že znalost jedné z obou hodnot (řádkové či sloupcové) snižuje omyl v předvídání hodnoty druhé proměnné o 38 %. Čím větší hodnotu by koeficient měl, tím lépe bychom s jeho pomocí předpovídali hodnotu jiné proměnné. To tu, jak se ukazuje, není možné v prakticky dostatečném rozsahu. A nezapomínejme, že jak první, tak druhá proměnná je postavena na sebehodnocení dotazovaných.

dosahovala své hlavní cíle, rozšiřovala své aktivity, měla dobrou vnitřní atmosféru a image v okolí atd. Zdá se nám, že tento výsledek je zčásti způsoben kontaminacemi v datech (chybami při sebehodnocení samotnými dotazovanými), zčásti však může ukazovat na to, že ani nedostatek zdrojů nebrání mnoha MAS v aktivitách, díky nimž se kladně hodnotí. Je to však trochu spekulativní interpretace, neboť aktuálních dat pro ověření této domněnky je příliš málo.

D9 Kdo je lídrem v Leaderu?

Samozřejmě to míníme **a) pouze z MAS, které nám vyplnily benchmarkingový dotazník, b) pouze na základě jejich sebehodnocení.** Ale jak už jsme řekli, je to první přiblížení, řekněme průkopnický přístup k porovnávání MAS, které je založeno na sebehodnocení a jeho statistickém zpracování. Neznamená to, že bychom neuznávali kvalitativní obsahovou analýzu jednotlivých MAS a především neuvítali širší vzorek dotazovaných pro spolehlivější analýzu kvantitativní.

Klíčové otázky dotazníku (viz příloha č. 3) **byly vlastně zaměřeny na klíčové charakteristiky úspěšnosti a vyspělosti místních akčních skupin.** Otázka č. 3 na finanční strategii, rozmanitost a soběstačnost, otázka 4 na připravenost dokumentační, příp. organizační, otázka 5 na podíl aktivních členů MAS, otázka 6 na kvalitu partnerství, otázka 7 na rozvinutost organizačních, personálních, informačních, materiálních, finančních a politických kapacit a podmínek a otázka 8 (podotázky A-G a I) na celkové hodnocení úspěšného rozvoje.

K nim jsme přiřadili otázku 8J k sebezaražení MAS mezi nejvyspělejší a neúspěšnější MAS v ČR, ta však pro nás nehraje úlohu benchmarku (empirické normy).

V souhrnné tabulce vidíme název charakteristiky a odkaz na otázku benchmarkingového dotazníku, oddíl, v němž jsou bližší informace, stručný popis podmínek pro zařazení do horního kvartilu, počet MAS, které jej splňují a názvy MAS, které se na základě vlastního hodnocení zařadily do této nejvyšší skupiny. Hovoříme sice o „horní čtvrtině“, tedy z 39 MAS by to mělo být maximálně 10, v řadě případů má však stejné mezní hodnocení více MAS a tak je musíme do horního kvartilu zařadit všechny, takže ve dvou případech bychom měli hovořit spíše o „horní třetině“ (13 MAS), tedy o značně široké „špičce“ mezi MAS.

stručný název	číslo otázky	odkaz	stručná definice hranice horního kvartilu	počet MAS
financování	3	D3	zkušeností s rozdělováním příspěvků metodou Leader a rozmanitost finančních zdrojů (alespoň 4 různé)	13
dokumentace	4	D4	všechna základní a většina další dokumentace	10
aktivita	5	D5	alespoň 71 % aktivních členů	11
partnerství	6	D6	vysoký celkový skóre v 6 kritériích	13
kapacity	7	D7	alespoň ve 23 kritériích z 32 je hodnocen na úrovni horního kvartilu	10
úspěšný rozvoj	8	D8	alespoň v 6 kritériích z 8 (z otázek 8A-8G a 8I) je hodnocen na úrovni horního kvartilu	12

Je zřejmé, že všechna tato souhrnná kritéria nemohou mít stejnou váhu. Kritérium kapacit jsme odvodili z podrobného zpracování 32 dílčích kritérií v šesti oblastech zdrojů a podmínek pro činnost MAS. Naproti tomu kritérium aktivity je prostým podílem nahlášeného počtu členů a počtu těch, kteří jsou aktivní (podle naší definice aktivity – viz odd. D5 a příloha č. 3).

Následující přehled ukazuje, které MAS se pro jednotlivé kritérium umístily v horní čtvrtině.

Otázka číslo 3:

Společnost pro rozvoj Humpolecka
Rozvojové partnerství regionu Hranicko
Region Haná, o.s.
MAS Boskovicko PLUS
MAS Mikroregion Frýdlantsko
MAS Strážnicko
Český západ - místní partnerství
MAS Posázaví, o.p.s.
MAS Nad Orlicí
Přemyslovské střední Čechy
MAS Podhůří Železných hor
MAS Pomalší
MAS Partnerství Moštěnka

Otázka číslo 4:

Region Haná, o.s.
MAS Mikroregion Frýdlantsko
MAS Strážnicko
MAS Posázaví, o.p.s.
Přemyslovské střední Čechy
MAS Podhůří Železných hor
MAS Partnerství Moštěnka
dotazník č. 14
MAS České Středohoří
MAS Rýmařovsko o.p.s.

Otázka číslo 5:

MAS Podhůří Železných hor
dotazník č. 14
MAS České Středohoří
MAS Rýmařovsko o.p.s.
Společnost pro rozvoj Humpolecka
MAS Boskovicko PLUS
SERVISO, o.p.s.
MAS Regionu Poodří, o.s.
MAS Společná Cidlina
MAS Hlučínsko, o.s.
MAS Podchlumí, o.s.

Otázka číslo 6:

Společnost pro rozvoj Humpolecka
MAS Boskovicko PLUS
MAS Mikroregion Frýdlantsko
Český západ - místní partnerství
DSO Mikroregion Rychnovsko
MAS Holicko, o.p.s.
MAS KAREL
MAS Regionu Poodří, o.s.
MAS Společná Cidlina
MAS Podchlumí, o.s.
Region Haná, o.s.
MAS Partnerství Moštěnka
MAS Přid'te pobejt

Otázka číslo 7:

dotazník č. 14
 MAS Strážnicko
 MAS Posázaví, o.p.s.
 SERVISO, o.p.s.
 MAS Mikroregion Frýdlantsko
 Český západ - místní partnerství
 MAS KAREL
 MAS Zábřežsko
 MAS Holicko, o.p.s.
 MAS Partnerství Moštěnka

Otázka číslo 8:

MAS Strážnicko
 MAS Posázaví, o.p.s.
 SERVISO, o.p.s.
 MAS Mikroregion Frýdlantsko
 Český západ - místní partnerství
 MAS Boskovicko PLUS
 MAS Regionu Poodří, o.s.
 Region Haná, o.s.
 Rozvojové partnerství regionu Hranicko, o.s.
 MAS Střední Povltaví, o.s.
 Společnost pro rozvoj Humpolecka
 MAS Sdružení Růže



Takže zbývá jen sečíst, **kolikrát se která MAS ocitla v té „nejlepší společnosti“ horní čtvrtiny dotazovaných MAS v šesti souhrnných kritériích:**

	počet MAS	%	seznam dotazovaných MAS
6x	0	0.0	
5x	1	2.6	MAS Mikroregion Frýdlantsko
4x	6	15.4	MAS Strážnicko, Posázaví, Český západ, Boskovicko PLUS, Region Haná, Společnost pro rozvoj Humpolecka
3x	5	12.8	MAS Regionu Poodří, Podhůří Železných hor, SERVISO, Partnerství Moštěnka (+ anonymní dotazník č. 14)
2x	7	17.9	atd.
1x	9	23.1	
0x	11	28.2	
celkem	39	100.0	

A to je také závěr našeho hledání nadprůměrně úspěšných a vyspělých MAS v ČR – hledání opřeného a) o zcela novou, avšak jasnou koncepci a metodiku zjišťování, b) o sebehodnocení dotazovaných představitelů MAS, c) o statistické zpracování sice malého, ale jako celek důvěryhodného vzorku MAS. Jestliže některé informace a náměty vzbudily vaši pozornost a hodláte je využít ve své práci, pak tato studie splnila svůj účel.

Pro upřesnění jednotlivých zjištění, dotazy a konzultace se obraťte na Tíma Liberec, Erbenova2, 460 07 Liberec 7, tel. 485 151 742, nov.liberec@tima-liberec.cz.