

PORVLK 2007+
NEBOLI
PROFESIONALIZACE OBNOVY A ROZVOJE
VENKOVA LIBERECKÉHO KRAJE

ZPRÁVA O REALIZACI PROJEKTU





Zpracovali Petra Svobodová, Oldřich Čepelka

Tisk Tiskárna Ralsko, spol.s r.o., Mimoň

Vydala Národní observatoř venkova, o.p.s.
kontaktní místo pro Liberecký kraj
červen 2008

Brožura vznikla v rámci projektu PORVLK 2007+ neboli Profesionalizace obnovy a rozvoje venkova Libereckého kraje. Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Evropský sociální fond napomáhá rozvoji zaměstnanosti podporou zaměstnatelnosti, podnikatelského ducha, rovných příležitostí a investicemi do lidských zdrojů.

Obsah

Místní akční skupiny	4
Přehled MAS, které působí na území Libereckého kraje	5
Stručná historie iniciativy LEADER v České republice	6
Národní observatoř venkova	7
Informace o projektu PORVLK 2007+	9
Průvodce e-learningovým kurzem	12
Benchmarking MAS v České republice	15
Certifikace místních akčních skupin	30

Místní akční skupiny

Místní akční skupiny pracující metodou Leader jsou organizace vytvořené na principu partnerství veřejného, podnikatelského a neziskového sektoru na určitém území. Od roku 2004 došlo v České republice k dynamickému rozvoji MAS. Na území Libereckého kraje jich je dnes evidováno jedenáct, v celé ČR pak na sto padesát. Velikost jednotlivých MAS je omezena 100 000 obyvateli, do území MAS nesmí být zahrnuta obec s více jak 25 000 obyvateli. Charakterem tak musí odpovídat venkovskému prostředí. Jedná se o mikroregiony se specifickými potřebami, které někdy nekopírují potřeby většího územního celku (například kraje).

Každá aktivní MAS má vytvořený plán rozvoje území, tzv. strategický plán LEADER (SPL), na jehož základě určuje priority pro rozvoj mikroregionu. Pokud se jí podaří uspět s žádostí v Programu rozvoje venkova a získat finanční prostředky na realizaci SPL, dostane 70–100 milionů korun, které do roku 2015 dle priorit rozvoje přerozdělí místním žadatelům. Těmi mohou být neziskové organizace, občanská sdružení nebo například místní podnikatelé. MAS jsou v podstatě místní rozvojové agentury.

První výzva k podávání žádostí do osy IV. Programu rozvoje venkova, která je právě určená MAS, proběhla v prosinci 2007. Celkem se do ní přihlásilo 102 MAS. V dubnu 2008 bylo vybráno 48 MAS, z nich čtyři z Libereckého kraje, které dostaly finanční prostředky na realizaci SPL. Tyto organizace získají dohromady téměř 2 miliard korun, které dále přerozdělí místním žadatelům. Druhá (a poslední) výzva proběhne v říjnu 2008. Předpokládá se, že se do ní přihlásí až 70 MAS, z nichž bude ovšem vybráno pouze 32 MAS.

Kromě Programu rozvoje venkova mají MAS i další možnosti, jak financovat svoji činnost. Dále existuje program Leader ČR, který také poskytuje finanční prostředky na realizaci SPL, ovšem ne za spolufinancování ze strukturálních fondů EU. MAS tedy v tomto dotačním programu dostávají řádově nižší finanční částky k přerozdělení. MAS se ale mohou stát příjemcem dotací z dalších operačních programů, například Regionálního operačního programu, Lidské zdroje a zaměstnanost nebo Přeshraniční spolupráce. Pro činnost a vývoj MAS je také důležitá podpora Krajského úřadu, na jehož území se MAS nachází, a to nejen finanční, ale také politická.

V Libereckém kraji uspěly v první výzvě osy IV. PRV čtyři MAS. Z celkového počtu osmi MAS, které prokazatelně působí na území kraje, je to velmi dobrý výsledek. Každá z úspěšných MAS získá 70 –100 milionů korun (závisí především na počtu

obyvatel v mikroregionu), které dále rozdělí mezi místní žadatele. Celkem tak místní akční skupiny dokázaly do venkova Libereckého kraje přinést 280–400 miliónů korun, které by se sem jinak nedostaly. Je nezpochybnitelné, že pro malé obce, drobné podnikatele a neziskové organizace, které v mikroregionech působí, se jedná o významné finanční prostředky. Navíc je nutné si uvědomit, že přínos pro mikroregion neznamenaají pouze peníze jako takové. Ve většině projektových žádostí půjde o investiční projekty. To znamená, že bude potřeba materiál, který musí někdo vyrobit a přivést, a že budou potřeba lidé, kteří provedou práci na projektech. Peníze z EU pro liberecký a samozřejmě celý český venkov tedy neznamenaají pouze opravené domy, veřejná prostranství nebo fotbalová hřiště v obcích, ale také rozvoj místního podnikatelského prostředí, více pracovních příležitostí a tím i větší atraktivnost života na venkově.

Přehled MAS, které působí na území Libereckého kraje

	název	sídlo	datum vzniku	počet obcí	počet obyvatel	rozloha km ²	hustota ob./km ²
1	MAS Kozákov	Semily	2004	19	20 391	190	107
2	MAS Mikroregionu Frýdlantsko	Frýdlant	2004	18	24 313	349	70
3	MAS Rozvoj Tanvaldska *	Desná v J. h.	2005	11	23 076	213	108
4	MAS Turnovsko	Příšovice	2005	24	12 267	135	91
5	LAG Podralsko	Kuřivody	2004	36	40 562	878	46
6	MAS Podještědí	Proseč p. J.	2004	28	34 267	442	78
7	Přid'te pobejt!	Jilemnice	2004	22	24 475	300	82
8	MAS Novoborska *	Nový bor	2006	16	26 406	260	102
9	MAS Železnobrodsko *	Železný Brod	2006	5	3 965	32	126
10	MAS Brána do Českého ráje	Nová Paka	2006	29	30 191	292	103
11	MAS Český ráj a střední Pojizeří	Hrubá Skála – Krčkovice	2006	32	21 349	309	69
	celkem			240	261 262	3 400	
	průměr LK na MAS			22	23 751	309	77
	průměr ČR na MAS			29	28 602	371	77

* V současné době jsou hlášeny jako neaktivní. V případě Železnobrodsko dle údajů v Katalogu MAS Libereckého kraje (vydal KÚ Libereckého kraje, 2007).

Z tabulky je patrné, že MAS v Libereckém kraji operují v průměru na menším území s menším počtem obyvatel, než činí průměr v ČR.

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 Národní 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

Národní observatoř venkova

Národní observatoř venkova vznikla v roce 2005 jako obecně prospěšná společnost s cílem přispívat ke zvyšování odborné kapacity všech aktérů rozvoje venkova, a především místních akčních skupin. Kromě projektu Profesionalizace obnovy a rozvoje venkova Libereckého kraje realizovala v posledních dvou letech i další vzdělávací projekty v krajích Vysočina a Moravskoslezském. NOV disponuje odbornou kapacitou lidí, kteří patří mezi přední odborníky na rozvoj venkova, na problematiku místních akčních skupin a na aplikaci metody LEADER. NOV působí na celém území České republiky prostřednictvím devíti kontaktních míst.

Národní observatoř venkova:

- Poskytuje vzdělávací, konzultační, vědecko-výzkumné a informační služby pro rozvoj subjektů působících na venkově, především pak pro místní akční skupiny.
- Podporuje vznik nových MAS.
- Napomáhá komunikaci mezi MAS navzájem a dalšími subjekty, spolupodílí se na rozvoji partnerství subjektů zabývajících se rozvojem venkova.
- Podporuje rozvoj lidských zdrojů na venkově.
- Informuje veřejnost, média a veřejnou správu o problematice venkova a metodě LEADER.
- Spolupracuje s orgány veřejné správy ČR při přípravě koncepcí rozvoje venkova.
- Je členem mezinárodních sítí organizací zabývajících se rozvojem venkovských oblastí nebo s nimi spolupracuje (např. ELARD, PREPARE).

V současné době NOV pořádá na objednávku Ministerstva zemědělství workshopy pro MAS, které připravují svůj strategický plán Leader pro 2. kolo výzvy v Programu rozvoje venkova, která proběhne na podzim 2008. Kromě dalších aktivit (například příprava projektu na zahraniční stáže zaměstnanců MAS nebo koncepce komplexní učebnice pro MAS) nabízí NOV kurzy pro MAS, které v dubnu 2008 uspěly v PRV a nyní se potřebují profesně připravit na redistribuci finančních prostředků místním žadatelům. Jedná se totiž o složitý proces, který je navíc ztížen složitými pravidly ze strany Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF), který dotaci MAS administruje. Proces redistribuce finančních prostředků místním žadatelům musí navíc probíhat transparentně a nediskriminačně, a k tomu je potřeba vysoká míra odbornosti a profesionality všech osob, které se tohoto procesu účastní.

Národní observatoř venkova nyní nabízí MAS intenzivní vzdělávací programy připravené podle potřeb MAS a určené pro zaměstnance, členy, výběrové komise, případně i potenciální místní žadatele.

Mimo jiné se může kurz skládat z následující tematiky:

- vyhlášení výzev k předkládání projektů,
- aktivní (rozvojové) poradenství pro zájemce o dotaci,
- proces hodnocení projektů a jejich výběr,
- provádění kontrol projektů a monitoringu výstupů a výsledků dosažených při realizaci SPL,
- zadávání veřejných zakázek dle pravidel SZIF,
- eliminace rizik spojených s pravidly veřejné podpory,
- řízení rozpočtu místních akčních skupin, včetně metodiky pro zpracování průběžných žádostí o proplacení administrativních nákladů MAS,
- publicita místních akčních skupin a jejich účinná komunikace s „okolím“ (veřejnost, média, samospráva atd.),
- postupy a metody k zajištění dlouhodobé udržitelnosti MAS a k jejich vícezdrojovému financování,
- metodika přípravy projektů národní i mezinárodní spolupráce v rámci opatření IV.2.1.

Dále NOV může

- zprostředkovat kontakty pro spolupráci se zahraniční MAS,
- pozvat na společné setkání se slovenskými MAS, o kterém nyní uvažuje odbor koncepce rozvoje venkova Ministerstva zemědělství,
- zajistit předem připravenou návštěvu v jiné (pokročilejší) MAS,
- v případě zájmu můžeme nabídnout i asistenci našich lektorů při klíčových momentech administrativního procesu,
- pružně jednat o optimálních podmínkách (dodacích, cenových, platebních) naší spolupráce.

Další informace o NOV naleznete na webových stránkách www.leaderplus.cz. V případě, že byste rádi využili služeb Národní observatoře venkova nebo máte jakékoliv otázky týkající se rozvoje venkova v Libereckém kraji nebo České republice, neváhejte nás kontaktovat na adrese:

Národní observatoř venkova, o.p.s.
kontaktní místo pro Liberecký kraj
Erbenova 2, 460 08 Liberec 8
nov.liberec@tima-liberec.cz
+420 485 152 791

Informace o projektu PORVLK 2007+

PORVLK 2007+ neboli Profesionalizace obnovy a rozvoje venkova Libereckého kraje byl vzdělávací projekt, realizovaný v období od 1. listopadu 2006 do 30. června 2008. Jeho uskutečnění bylo možné pouze díky finanční podpoře z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů. Nositelem projektu se stala Národní observatoř venkova, o.p.s., kontaktní místo pro Liberecký kraj, ve spolupráci s Fakultou pedagogiky Technické univerzity Liberec.

Cílem projektu bylo efektivně připravit členy a pracovníky MAS na distribuci finančních prostředků, které měli šanci získat během doby realizace projektu z Programu rozvoje venkova, tedy z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EAFRD) a státního rozpočtu České republiky. Získáním těchto prostředků se z místních akčních skupin stanou významné subjekty v rozvoji venkova. Na tuto situaci ovšem musí být MAS připraveny nejen po technické, ale především pro odborné stránce. Proto jsme po rozsáhlém průzkumu vzdělávacích potřeb MAS v Libereckém kraji připravili několik kurzů v modulech, jejichž tematika pokryla oblasti, ve kterých byli zaměstnanci MAS nedostatečně profesionalizovaní.

Pochopitelně vzhledem k délce projektu došlo během jeho realizace ke změnám ve vzdělávacích prioritách jednotlivých MAS. To bylo na jedné straně dáno úspěchem 4 MAS v ose IV. Programu rozvoje venkova a získáním finančních prostředků k redistribuci v mikroregionu, a na druhé straně zde existovaly MAS, které svůj strategický plán Leader teprve připravovaly. Těmto okolnostem jsme se přizpůsobili a připravili tak další kurzy nad rámec našich původních představ.

Nakonec bylo v rámci projektu uskutečněno 6 kurzů s odlišnou tematikou a se zaměřením na různé typy cílových skupin, které přispívají k rozvoji venkova. Pro konání kurzů bylo nejčastěji využito prostor Technické univerzity v Liberci. Některé workshopy se ale konaly přímo ve venkovském prostředí, například v pensionu v Lázních Libverda nebo přímo v sídle MAS Mikroregionu Frýdlantsko. Kurzem prošlo přes 90 účastníků. Pravda je, že ne všem se podařilo jednotlivé kurzy dokončit a získat tak osvědčení. Celkem se na jednotlivých tématech vystřídalo 10 lektorů – zkušených odborníků dané problematiky (například JUDr. Karel Zuska – advokátní kancelář Holec a Zuska Praha, Ing. Jana Tywoniaková – dříve manažerka MAS Posázaví nebo Mgr. Michal Jarolímek – manažer MAS Sdružení Růže).

Kromě přípravy a realizace kurzů jsme během trvání projektu provedli benchmarking MAS v ČR a zahraničí. Shrnutí výsledků dotazníkového šetření naleznete v další kapitole. Spravovali jsme webové stránky projektu, na kterých návštěvníci mohli nejen získat školící materiály nebo se dozvědět informace o kurzech, ale měli na nich k dispozici mnoho dalších studií týkajících se rozvoje venkova, přehledů výsledků různých dotazníkových šetření a v neposlední řadě také užitečné odkazy na další webové stránky. Současně jsme připravili a podali návrh na akreditaci kurzu, jehož ověřovací realizace proběhla v rámci projektu, na Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Díky tomu budou kurzy probíhat i po skončení projektu, pokud se podaří zajistit jejich financování.

Úvodní seminář projektu v Liberci 25.1.2007



Workshop kurzu pro žadatele o dotaci z MAS ve Frýdlantu 13.6.2008



Seminář o ochraně životního prostředí na venkově v Liberci 30.6.2008



**KURZY REALIZOVANÉ V RÁMCI PROJEKTU PROFESIONALIZACE OBNOVY A ROZVOJE
VENKOVA LIBERECKÉHO KRAJE**

název kurzu	cílová skupina	zaměření tématicky	počet výukových
Venkovský manažer 2008+	manažeri a další profesionálové MAS	příprava projektů pro financování, projektové řízení, aktuální finanční zdroje, manažerské metody, komunikace MAS s okolím, právní	8
Manažer libereckého venkova	členové MAS, zaměstnanci obecních úřadů, další profesionálové v rozvoji venkova	projektové řízení, příprava projektů pro financování, aktuální finanční zdroje, právní minimum, zapojení veřejnosti do rozhodování v obcích	4
	zájemci o členství v MAS	metoda Leader, přehled MAS v Libereckém kraji, jak napsat kvalitní projekt/žádost, aktuální finanční zdroje pro projekty ochrany ŽP na venkově	3
Evropské fondy a místní akční skupiny	zájemci o financování z MAS a zaměstnanci MAS Mikroregionu Frýdlancko	metody komunikace s potenciálními žadateli, jak připravit a vést informační seminář, princip administrativního procesu, přehled výzev, poradenská pomoc zájemcům, hodnocení a výběr projektů, Leader jako partnerství pro <small>budoucnost venkova</small>	1
Ochrana životního prostředí na venkově	zástupci MAS a neziskových ochrannou ŽP na venkově organizací, které se zabývají	specifika venkovské krajiny, obnova veřejných prostranství v obcích, zapojování veřejnosti, právní minimum z ochrany ŽP	1
Administrace projektů	manažeri MAS, které uspěly v PRV	Leader jako metoda rozvoje venkova, vývoj MAS, pravidla programu LEADER v rámci PRV 2007-2013, příprava SPL, administrace projektů, realizace SPL	rozsah 40 školicích hodin

Průvodce e-learningovým kurzem

V rámci projektu PORVLK 2007+ jsme realizovali 6 kurzů různé délky a obsahu. Jedním z nich byl e-learningový kurz, který je distanční formou studia, kdy účastníci celý kurz absolvují prostřednictvím internetu. To má mnoho výhod. Účastníci si mohou sami zvolit, kdy se chtějí studiu věnovat, účast v kurzu tak není omezena jejich pracovními povinnostmi. Kurz se dá absolvovat doma, účastníci nemusí nikam pravidelně dojíždět. Dá se využít mnoho interaktivních metod, studium je tak zábavnější a názornější. Účastníci jsou prostřednictvím diskusních fór v častějším kontaktu s lektorem než u klasických kurzů, mají větší prostor pro dotazy a výuka se tak stává individuálnější.

Jako téma jsme pro e-learningový kurz zvolili ***Administraci projektů***. Jedná se totiž o dost obsáhlou problematiku, na kterou je potřeba vymezit více výukového prostoru. Proto byli osloveni i dva lektori, kteří společně kurz připravili a vedli – PhDr. Oldřich Čepelka a Mgr. Michal Jarolímek.

Na základě studijního materiálu – skript, byl obsah kurzu rozdělen do 5 částí. Na každou část měli účastníci 1 týden, aby se naučili danou problematiku, splnili úkoly, anketní otázky a vyplnili test, kterým kapitolu ukončili. Poté byl další týden „puštění do další části“, která probíhala stejně. Kromě studijního materiálu se účastníkům nabízeli webové odkazy, na kterých měli například samostudiem získat některé informace. Dále mohli využívat diskusního fóra, a to nejen k připomínce obsahu kurzu, ale také ke komunikaci s lektorem a vyměňováním si zkušeností mezi sebou.

Technickou stránku kurzu zajistil náš partner – Katedra ICT Technické univerzity v Liberci, která má již mnoho zkušeností s technickým administrováním e-learningových kurzů. Proto nám také doporučila použít platformu Moodle, která se ukázala jako nejvýhodnější. Můžeme ji vřele doporučit všem dalším zájemcům o realizaci e-learningového kurzu.

Ukázka podkapitoly ze skript e-learningového kurzu.

1.2.2. Program LEADER (v rámci opatření 2.1.4. OP RVMZ)

V roce 2004 bylo připraveno a spuštěno podopatření 2.1.4. Operačního programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství, které bylo realizováno rovněž metodou LEADER. Do první a jediné výzvy v rámci podtitulu „implementace strategie“ se přihlásilo 30 místních akčních skupin a podporu získalo 10 z nich. Ty pak získaly možnost rozdělovat na konkrétní projekty finanční prostředky v rozmezí 10 - 25 mil. Kč. Takto velké rozpětí bylo způsobeno tím, že fixní částka byla doplněna o variabilní část vypočtenou podle počtu obyvatel v území vybrané MAS. Místní akční skupiny vyhlášovaly v průběhu roků 2005 a 2006 dvě až tři výzvy a vybíraly projekty, jejichž realizace byla možná až do konce roku 2007. Celkem tak bylo podpořeno 291 individuálních projektů žadatelů, mezi nimiž převažovaly nestátní neziskové organizace a malé venkovské obce.

Na podzim 2004 pak byla v rámci stejného podopatření vyhlášena 1. výzva do záměru „osvojování dovedností“. V rámci této výzvy bylo podpořeno 33 začínajících místních akčních skupin za účelem zvyšování jejich odporných a absorpčních kapacit. V průběhu dalších dvou let pak byly vyhlášeny další dvě výzvy. Ve druhé výzvě bylo z přihlášených 52 podpořeno dalších 33 místních akčních skupin a v třetí výzvě pak z přihlášených 58 získalo dotaci 16 MASEK. Celkem tak 82 místních akčních skupin vyčerpalo na své zdokonalování a „osvojování dovedností“ částku 43,8 mil. Kč, což v průměru činí 534 tisíc Kč na jednu podpořenou MASku.



Tabulka s přehledem místních akčních skupin, které se účastnily některého z programů LEADER



Vyjmenujte alespoň tři základní administrativní rozdíly mezi programy LEADER ČR a LEADER + (v rámci podopatření 2.1.4. OP RVMZ)

První funkční prototyp platformy Moodle¹ byl použit již v roce 1999 a u jeho zrodu stál Martin Dougiamas, který ho řídí dodnes. Platforma je poskytována zdarma. Lze ji použít téměř na jakémkoliv počítači a podporuje řadu typů databází a všechny typy operačních programů. Je tedy uživatelsky nenáročná. Platforma se nevíce stále vyvíjí, aby vyhovovala potřebám co nejvíce uživatelů.

Moodle umožňuje či podporuje snadnou publikaci studijních materiálů, zakládání diskusních fór, sběr a hodnocení elektronicky odevzdávaných úkolů, tvorbu online testů a řadu dalších činností sloužících pro podporu výuky. Navíc se jedná o celosvětově rozšířenou platformu, která má nyní přes 400 000 registrovaných uživatelů ve 193 zemích světa. To znamená, že kurzy vytvořené v této platformě mohou těžit z dlouhodobé technické podpory, a mohou se bez problému

¹ Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment.

v budoucnu opakovat. Zajímavé jsou i následné statistiky z dosavadního fungování platformy Moodle:

- 47 706 registrovaných stránek
- 2 119 372 kurzů
- 22 145 681 uživatelů
- 1 924 235 učitelů
- 20 613 628 testových otázek

Vzhledem k tomu, že se jednalo o ověřovací realizaci kurzu, byli jsme k účastníkům po uživatelské stránce „velmi vstřícní“. Platforma Moodle nabízí mnoho dalších metod k výuce v rámci e-learningového kurzu:

- studijní materiály – textové stránky, soubor nebo odkaz na internet
- fóra – diskusní skupiny – jednoduchá diskuse (pouze jedno téma), volná diskuse (téma není určeno) nebo diskusi, do které smí každý účastník přispět pouze jednou
- chatování – on line diskuse – jedná se o synchronní komunikaci mezi uživateli, kteří mají v danou dobu zapnutý počítač
- chatování – off line diskuse – jedná se o období emailové korespondence ovšem omezené na dvě osoby, které mezi sebou komunikují, ideální například pro konzultace účastníka s lektorem
- anketa – jedná se o klasickou anketu, kde se studentům nabízí varianty odpovědi, lektor má poté k dispozici přehlednou stránku se záznamem výsledků
- dotazník – lze použít vlastní nebo již vytvořený, může sloužit například pro zjištění vzdělávacích potřeb účastníků nebo k evaluaci kurzu
- testy – lze zvolit testy s výběrem odpovědí nebo i krátce tvořenou odpovědí, vyplňování testu lze časově omezit, ale je lze umožnit i opakování testu, modul obsahuje i nástroje pro hodnocení testu, lektor může po skončení testu nechat účastníkům zobrazit správné odpovědi
- úkoly – po zadání úkolu mohou studenti do systému vkládat soubory se splněním úkolu, do těch může následně lektor vkládat hodnocení a komentář, po ohodnocení práce přijde účastníkovi email s oznámením
- poznámky – deník – studenti si mohou vést poznámkový deník, lektor může k záznamům přikládat svoje hodnocení a komentáře, na což je účastník upozorněn emailem
- slovníky – pomocí této funkce se dá vytvořit rejstřík, výkladový slovník, jazykový slovník, hesla lze třídit podle různých klíčů, do slovníku mohou přispívat lektoři i účastníci
- přednášky – jedná se o stránky s texty, obrázky a otázkami k dané problematice

- workshopy – v tomto modulu mohou studenti vytvářet projekty a navzájem si je hodnotit, lze použít mnoho různých nastavení a způsobů hodnocení
- odkazy – do studijního textu i na samotné stránky kurzu lze umístit odkazy na jiné webové stránky, které mají výukový nebo informativní charakter

Benchmarking MAS v České republice

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.

Místní akční skupiny chápou, že v konkurenci o omezené prostředky z PRV nebudou všechny úspěšné; v konečné fázi by se mělo jednat jen o 80 z cca 150 úředně evidovaných, které získají rozhodující podporu na realizaci svých strategií.

Vzhledem k dynamickému rozvoji MAS v České republice, který nastal především v roce 2006 jsem se rozhodli v rámci projektu realizovat také benchmarkingový průzkum. Cílem tohoto průzkumu je porovnat vyspělost jednotlivých MAS v ČR a nabídnout tak přehled nejvyspělejších MAS.

Benchmarking 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:

- jednotlivým organizacím ke vzájemnému porovnávání** – méně úspěšné a rozvinuté se mohou poučit od vyspělejších,
- jednotlivým organizacím k porovnávání s vlastním pokrokem** – např. mohou své sebehodnocení po jednom roce opakovat,
- 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,
- Ministerstvu zemědělství ČR a dalším orgánům veřejné správy** ke zmapování a lepšímu pochopení absorpční kapacity MAS (těch aktivních,

kteřé mají zájem o využívaní prostředků Programu rozvoje venkova a SF EU) a k porovnání s MAS v jiných státech EU.

Dotazování proběhlo ve 39 místních akčních skupinách ze všech krajů ČR. V ideálním případě by bylo pro benchmarkingový průzkum nejlepší mít informace od všech téměř 150 MAS z ČR. Vzhledem k časovým, personálním a finančním možnostem jsme se museli spokojit s metodou rozesílání dotazníku emailem a přijmout danou návratnost dotazníků jako fakt.

Na následujících stránkách naleznete výtah z výsledků benchmarkingového šetření. Kompletní verzi zprávy z průzkumu s komentáři a analýzami a výsledky všech otázek dotazníku jsou volně k dispozici na webových stránkách projektu <http://nov.tima-liberec.cz>.

Základní charakteristiky vzorku MAS

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). **Převažuje mladší střední věk 30–44 let**. A mimochodem – čím starší představitel MAS, tím spíš 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? ²

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

		rozloha km ²	v 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 ³	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

² Asi náhoda... Počet dotazovaných byl příliš malý.

³ 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.

Finanční zdroje MAS

Základní metodou financování MAS jsou a zřejmě i zůstanou granty přijímané na základě projektových žádostí. 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. 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, obec	g rozpočet kraje (mimo POV)	39	21	18	61
	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 ⁴	16	5	11	84

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

⁴ Jen ojediněle byly uvedeny dary, půjčky a dobrovolná práce členů (která ovšem není zdrojem financování, nýbrž nepeněžním vkladem).

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 programy ⁵.

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 Přemyslovské střední Čechy
- 7 Nad Orlicí
- 6 Region Haná
- 5 Český západ
- 5 Mikroregion Frýdlantsko
- 5 Podhůří Železných hor
- 5 Partnerství Moštěnka

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.

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 2006 ⁶. 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 vykázala 9–20 aktivních členů, čtvrtina méně než 9 a čtvrtina více než 20.

⁵ 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.

⁶ 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 odchylky 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 %).

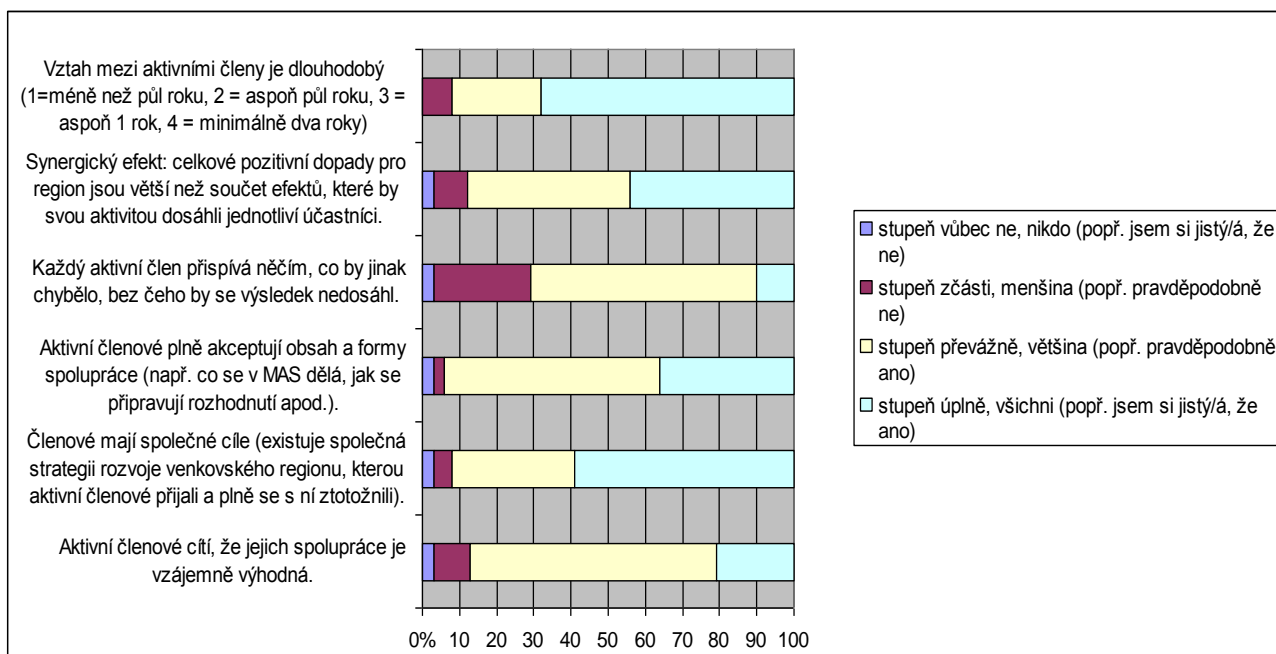
Kvalita (opravdovost) partnerství v MAS

Vycházíme z naší známé teorie ⁷, 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, neujasněná 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 sebehodnotících 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)

Výsledky dotazníkové šetření ukazuje graf



Vnitřní kapacity místních akčních skupin

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 –

⁷ 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

jde spíš o pochopení pro existenci a činnost MAS ze strany krajské a místní samosprávy a vůbec od veřejné správy. Nezapomínejme totiž, 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 lidí⁸.

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.

V číslovaných sloupcích jsou % z počtu těch, kteří odpověděli.

		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 náročné, 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 dozorčí 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	26	27	26	13	8

⁸ 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.

		komerčních firmách ?						
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	15	41	28	8	8	

zdroje pro budoucí použití?						
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 <u>mimo IV. osu</u> 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.

Otázkou, která nyní zůstává je určení **těch MAS, které jsou celkově dostatečně výrazně nad ostatními, abychom je mohli označit jako lídry v Leaderu**. Jedná se o MAS, které patří mezi „horních 25%“.

	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 ⁹.

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 propočtení 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:

⁹ 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.

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 zajišťování 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
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.

Dotazovaní 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 správě 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...

Souhrnné sebehodnocení MAS

Úspěšnost, vyspělost a postavení MAS jsme dosud hodnotili na základě řady jednotlivých údajů. Na závěr jsme 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	5	28	59	8

výslovně předsevzala?				
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 „renomé“) – na <u>místní</u> úrovni ?	3	14	67	16
H) Je svými hlavními cílovými skupinami * pozitivně vnímaná – na <u>regionální</u> 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

Co vlastně tabulka říká? Základní výsledky můžeme roztřídit 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) ¹⁰.

Avšak na tabulku se můžeme 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),

¹⁰ Pochopitelně, zatímco v ostatním otázkách by teoreticky všechny MAS mohly jednou dosáhnout stupně 4, v případě sebezřazení mezi elitu v otázce J jsou dotazovaní přece jen dostatečně soudní, než aby se takto hodnotili...

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 tedy můžeme publikovat: z dotazovaných MAS se ve smyslu otázky za přední považují Posázaví, Region Haná, Český Západ a Sdružení Růže ¹¹.

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.**

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).

¹¹ Může samozřejmě vzniknout i opačná otázka: které MAS se za přední neoznačily, přestože by je tak obecné 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...

Kdo je lídrem v Leaderu?

Následující přehled ukazuje, **které MAS se pro jednotlivé kritérium umístily v horní čtvrtině.** Samozřejmě to míníme a) pouze z MAS, které vyplnily benchmarkingový dotazník, b) pouze na základě jejich sebehodnocení. Neznamená to také, že bychom neuznávali kvalitativní obsahovou analýzu jednotlivých MAS či panelovou diskusi, která půjde více do hloubky a že bychom neuvítali širší vzorek dotazovaných pro spolehlivější analýzu kvantitativní.

Tyto otázky byly vlastně zaměřeny na klíčové charakteristiky úspěšnosti a vyspělosti místních akčních skupin. Otázka č. 3 na finanční strategii, finanční 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.

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	

Jestliže některé informace a náměty vzbudily vaši pozornost a hodláte je využít ve své práci, pak tento text splnil svůj účel.

Certifikace místních akčních skupin

Jedním z výstupů projektu je návrh certifikace MAS jako prostředek k jejich potřebné profesionalizaci. Certifikace měla umožnit orgánům veřejné správy (především Ministerstvu zemědělství a krajům), aby mohly uvažovat o poskytnutí finančních prostředků na základě prokázané připravenosti MAS na jejich využití. Mělo se tak zabránit zejména těmto jevům: a) prostředky se rozdělují paušálně – všem MAS stejně (tak se to stalo v řadě krajů), b) prostředky se přidělují nespravedlivě (to hrozí např. v situaci, kdy se hodnotitelé vzájemně znají a „dohazují“ si své favority), c) o přidělení prostředků se rozhoduje na základě jediné projektové žádosti, z níž s jistotou nevyplývá, nakolik MAS pracuje metodou Leader a nakolik je připravená (a nakolik to předstírá). Kromě toho by certifikace přinesla MAS více informací o jejich vlastních slabinách, nedostatcích (v porovnání s dalšími MAS) a vedla by je k cílevědomé péči o vlastní rozvoj.

V době formulace projektu (duben 2006) mohla certifikace pomoci řešit některé zásadní otázky – kolik MAS a které vybrat k financování v rámci Programu rozvoje venkova, jak pomoci ostatním (nevybraným) MAS, jaké informace má od MAS smysl získat pro databázi MAS, kterou by využila budoucí Národní síť rozvoje venkova. Lidé na Ministerstvu zemědělství tehdy také zvažovali (viz dále), jak pro tento účel MAS poznat a klasifikovat. Bohužel další vývoj se pak k této úloze jednoznačně otočil zády: v PRV zůstalo opatření pro financování SPL, roli arbitra si ponechalo MZe s tím, že podklady připravoval SZIF, a MAS byly ve svém vnitřním vývoji ponechány své vlastní iniciativě (a naštěstí i vznikající Národní síti MAS).

Další text je tedy vlastně zprávou o plnění části projektu, která už vývojem ztratila plné opodstatnění, avšak – jak doufáme – stále obsahuje mnoho využitelných informací a námětů ¹².

Na počátku stála jednoduchá otázka:

Pro který účel a které místní akční skupiny by měly být podpořeny?

A podrobněji: Které MAS by měly rozdělovat „velké peníze“ místním žadatelům po celých sedm let a příspěvky skutečně přidělovat, nejen doporučovat? Které by měly vybírat nejvhodnější projekty k financování a vydávat jim jakási potvrzení o příslibu, že jejich projekty budou za určitých podmínek a po určité době skutečně

¹² Následující text O. Čepelky nebyl z časových důvodů projednán ve správní radě Národní observatoře venkova a proto názory zde obsažené se nemusí shodovat s názory SR NOV.

podpořeny (jak se to nyní skutečně děje)? A které by měly dostat příspěvek na to, aby nadále rozvíjely své zatím nedostatečné kapacity, zvětšovaly své zkušenosti, učily se? Rozhodování o tom lze nazvat certifikací MAS.

Odpůrci certifikace ihned namítali, že a) by si „do toho“ neměly MAS nechat mluvit, že b) není možné, aby si „někdo“ osvojil právo tvrdit, která MAS je schopnější nebo připravenější a která ne a že c) by MAS měly mít možnost „volné soutěže“ o prostředky z EAFRD.

Ale vždyť to všechno od počátku byla a stále je pravda! Jenže a) všem MAS „do toho“ stejně někdo mluví, a dost pořádně (SZIF), např. požadavkem, jaké velké má být území působnosti MAS, b) o schopnosti a připravenosti se tak jako tak rozhoduje (podle podmínek a preferenčních kritérií, které každý zpracovatel SPL zná) a c) MAS mohou soutěžit tak jako tak, ovšem do soutěže se dostanou, splní-li kritéria přijatelnosti. Koneckonců, plnění kritérií přijatelnosti je univerzálním principem výběru žadatelů a jejich projektů ve všech programech spolufinancovaných Evropskou unií.

Správná otázka tedy nezní, zda MAS klasifikovat, ale kdo by to měl dělat, zda pod názvem „certifikace“ a jak by to měl dělat.

Od počátku jsme uvažovali o tom, že by to neměl dělat státní orgán.

Od počátku se také zdálo rozumné, aby se toto rozhodování nedělo jen na základě chytře popsaného papíru“ (jakým je dnes SPL).

Postavení a role místních akčních skupin

Zopakujme si, co jsme již v minulosti nejdnou psali:

Většina dnes existujících MAS prodělala své **dětské nemoci**, příp. se z nich dosud nevymanila. Jsou to hlavně 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. A také spoléhání na jednu „velkou ránu“, totiž na příspěvek Ministerstva zemědělství na realizaci SPL.

Jaké funkce, role v území dnes MAS plní?

MAS někdy funguje 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.

Pak jeden naopak odpudivý, ale opět nikoliv výjimečný druh: Některé MAS jsou fakticky polouzavřené **soukromé firmy**: na počátku se zpravidla malý okruh dobře informovaných lidí dohodne, že splní formální náležitosti, aby mohl rozdělovat peníze. Na takové MAS je typické (a poznáte to na ní), že se nechce otevřít, není dostatečně transparentní a její řídicí orgány jsou často v roli pasivních příkyvovačů, zatímco příčinlivý, vševědoucí a všehoschopný manažer sám píše návrh SPL, rozšiřuje území MAS, lobuje pro svou MAS na kraji atd. Jde svým způsobem o tunel, z něhož však mají prospěch mnozí místní příjemci, zejména z okruhu vedení MAS, a proto nikomu příliš nevádí a kompetentním úřadům už vůbec ne – vždyť to ani nepoznají.

MAS je však 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.

Jen některé MAS začínají působit též jako **rozvojové agentury** či dokonce plní stále více roli motoru změn ve venkovském regionu. To je druhá hlavní role MAS: pomoc místním organizacím při vytváření větší tzv. administrativní a absorpční kapacity tak, aby se co nejvíce subjektů a součástí regionu mohlo zapojit do realizace místní strategie. MAS zde má „animační“ úlohu, která zahrnuje informování, poradenství, vzdělávání a koordinování aktivit členů MAS a dalších subjektů, kteří společně utvářejí region, v němž působí¹³.



Vynecháme-li stádium přípravné, zkušební, kterým stále procházejí desítky MAS, pak v ČR, ale zejména v EU 15 (starých členských zemích) jsou patrné minimálně **tři vývojové stupně MAS , resp. tři druhy dopadů činnosti MAS do území:**

I. – V tom nejprostším případě působí MAS jako **regionální nadace** – rozděluje prostředky svěřené MZe místní žadatelům v souladu se svou rozvojovou strategií

¹³ Angličané (kteří mimochodem mají tento požadavek na MAS zakotven přímo ve svém PRV!) pro to mají krásný a nám známý výraz: „make up“, tj. „utvářet“.

(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).

III. – Jen některé MAS (v ČR dosud patrně žádná) mohou být zařazeny do III. stupně, který 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. V tomto případě funguje MAS pro místní subjekty jako developer, jako zásobárna nápadů (tedy nejen jako zásobárna peněz) a jako iniciátor či koordinátor společných projektů. Taková MAS je v regionu nejen všem dobře známa, má dobrou pověst a její užitečnost se uznává, ale také vnitřní řízení a finanční obrat její výkonné složky odpovídá úspěšnému podniku střední velikosti¹⁴.

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** (redistribuci, využití veřejných prostředků), **tak pro aktivaci** (animaci, oživení) venkovského regionu. Je pravděpodobné, že MAS bez spojení obou skupin funkcí nepracuje plně metodou Leader...



Když to shrneme: MAS v ČR nejsou vůbec jednodruhé ani stejné, naopak jsou velmi rozmanité, v různém stupni vyspělosti, s různými zkušenostmi a ambicemi. Jinými slovy – nejsou si rovny. Má však o tom, která a kolik získá peněz, rozhodovat jen „chytře potištěný papír“ s žádostí o financování SPL nebo snad

¹⁴ Mimochodem, která taková je a může být česká MAS - s ohledem na podmínky financování z PRV a všech OP? Bohužel nejspíš zatím žádná. V operačních programech mohou MAS vystupovat jen jako koneční příjemci (projektoví žadatelé) a pokud jde o PRV, MAS zde působí v podstatě jako pobočky SZIF. Alespoň pokud jde o jejich kompetence. Ovšem kdo nezná jiná řešení a jiné prostory pro činnost MAS, nemusí ho to ani udivovat, ani pohoršovat.

hodnotitelé, z nichž mnozí podle požadavku MZe nemají vazby a tedy většinou ani zkušenosti s MAS a s hnutím Leader? Máme před sebou vidět jen „masu šedých MAS“, které se tlačí ve frontě na příspěvky stejného druhu a účelu? Neměli bychom i nadále **akceptovat různý stupeň vyspělosti a rozvinutosti** a cílevědomě, tedy diferencovaně je podporovat?

A praktická otázka: **co budou dělat MAS, které sice již určité zkušenosti mají a SPL připravily, avšak letos se svou žádostí v PRV neuspějí?** Budou živořit s několika malými projekty, na něž mohly získat peníze jakožto neziskové organizace a které musí samy v souladu se svým projektem utratit, anebo se jim v budoucnu umožní zavést jejich redistribuční funkci v území, aniž by to pohoršilo obecní a krajská zastupitelstva a všelijaké úřady, které všechny chtějí být napíchnuté na toky evropských peněz?

Krátká historie nevyužitých příležitostí

Ještě v roce 2006 se v ČR přemýšlelo o tom, že v řadě zemí již v období Leaderu II (tj. do roku 1999) existovalo pro MAS souběžně několik příležitostí:

- A/ pro dobře rozvinuté a zkušené MAS (těm se svěřovala částečně i funkce platební agentury, takže část peněz přímo rozdělovaly – např. v Irsku),
- B/ pro méně rozvinuté, leč plně schopné redistribuční funkce (pro ně často existovaly národní programy Leader – viz Finsko, Španělsko aj.),
- C/ pro začínající, zkušenost hledající, rozvojovou strategii připravující atd. (byly podporované buď z evropských nebo z národních zdrojů, aby se co nejdříve dostaly na úroveň skupin A a B).

Tuto koncepci do určité míry podporoval i český OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství, který podle směrnic Evropské komise kromě omezeného počtu deseti MAS vybraných k realizaci strategie podpořil i desítky méně zkušených (ale bohužel i zkušených, leč neúspěšných) MAS v rámci tzv. osvojování schopností.

A do třetice, určité řešení se nabízelo i v PRV díky opatření v ose III, které však bylo později z PRV vyškrtáno (mělo číslo III.4.1) a skoro bychom dodali – „bez boje“¹⁵.

A do čtveřice, uvažovali jsme tak i my, když jsme předpokládali, že se utvoří ucelená hierarchie podpory místních mezisektorových partnerství:

¹⁵ Z čiré nostalgie si připomeňme, jak bylo toto opatření v návrhu PRV koncipováno: „Opatření je zaměřeno na budování schopností místních komunit k vytváření místních partnerství pro metodu Leader, k přípravě a realizaci místních rozvojových strategií venkovských mikroregionů, na zpracovávání studií a rozborů a rozvíjení dovedností obyvatel venkova, kteří se chtějí aktivně podílet na příznivém rozvoji svého mikroregionu, celkovém oživení a zvýšení životaschopnosti místní ekonomiky.“

- několik desítek nejlépe připravených a s kvalitními SPL bude podpořeno přímo z opatření PRV IV.1.1 (a poté by měly mít možnost rozdělovat prostředky z ESF aj.)
- připravené, leč neúspěšné z národního programu Leader ČR, který bude co největší obdobou „evropského“, a
- ty MAS, které jsou zatím v počátečním stádiu sebeutváření, hledání zkušeností a přípravy ucelené strategie, budou podporovat jejich kraje, neboť MAS jsou pro ně vítaným pomocníkem v rozvoji venkovských regionů.

Ale jak se zdá, ani toto lákavé řešení se neuskuteční: 1. národní program byl z autocenzurní obavy před tzv. překryvem koncipován tak, aby se přihlásilo jen málo MAS (přitom nehrozil překryv ani věcný, ani časový a jak víme, jiné země se s tím vyrovnaly), 2. MZe a Asociace krajů se nedokázaly dohodnout na spolupráci a spolufinancování, 3. hlavní příležitost pro MAS jsme už zřejmě vyčerpali a těžko si představit, že by v budoucnu (po roce 2013) byly schvalovány globální granty předkládané místními akčními skupinami, které by tak mohly svou redistribuční funkci rozšířit například na ESF.

Ale také kraje promarnily velkou příležitost, když zejména díky opatření SROP 3.3 mohly po dohodě s MMR až do roku 2007 podporovat místní mezisektorová partnerství, dokonce jak na venkově, tak ve městech. MAS by tak byly mnohem silnější. Letos sice většina krajů své MAS finančně podporuje, ale nejčastěji jde o paušální příspěvek v rozmezí 120–180 tisíc Kč, s nedostatečným rozlišováním potřebnosti v nestejně rozvinutých MAS.

Chytré kraje, které by si uvědomily přínos mezisektorových partnerství na venkově a které by dokázaly definovat své požadavky vůči MAS (tedy výstupy, výsledky a efekty, které za poskytnuté peníze chtějí), by mohly vyhlásit svůj **krajský program Leader** a místní akční skupiny podporovat cílevědomě. Ostatně je to běžná praxe například ve Španělsku.

V přípravě jsme shromažďovali a vyhodnocovali informace z některých „starých členských“ zemí EU. Bohužel ukazovalo se, že certifikační úloha tam nebyla řešena v podobě, jak jsme ji zvažovali u nás, ale pouze z hlediska způsobilosti MAS plnit funkci platební agentury (viz dále příklad z Irska).

Potřeby a možnosti

Vedení tehdejšími úvahami, dotazovali jsme se místních akčních skupin v krajích, kde jsme právě působili. V letech 2006–7 nám vyplnilo předložený dotazník 168 představitelů 66 MAS z 11 krajů ČR. Uvádíme zde výsledky dvou otázek, které se problematiky způsobilosti MAS dotýkají.

Otázka, kdo by mohl být hlavním subjektem pro implementaci, 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?**“ Čísla znamenají procenta z počtu dotazovaných.

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 tedy věřila, že by zvládla nejen úkoly, které dnes úspěšné MAS mají, ale i samo financování projektů místních žadatelů. Jistě to byly odpovědi za velké neznalosti problematiky a procedur, které by MAS musely řešit, kdyby převzaly některé funkce platební agentury.



Jak jsme se zmínili, ještě v roce 2006 se na MZe uvažovalo o odstupňované variantě podpory MAS. To mělo svou logiku v poznání, že všechny MAS nejsou stejně vyspělé či rozvinuté. Tuto variantu jsme formulovali do rozsáhlé otázky, kterou jsme již v r. 2006 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.“

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

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 naopak považovala zatím za nedostatečně připravenou.



Všimněme si v této souvislosti například praxe v **Irsku**: Tam v současném období **MAS plní kompletně úlohu zprostředkujícího subjektu** (podobně jako to v některých případech v ČR dělají kraje nebo SZIF) a místním příjemcům poskytují prostředky, které odpovídají národnímu podílu veřejných zdrojů (v ČR je to 20 % všech poskytnutých částek). To znamená, že **pětinu příspěvků místním žadatelům vyřizuje MAS**, rychle a efektivně. Jak je to možné? Umožňuje to článek 6 Nařízení Rady (ES) č. 1290/2005 o financování společné zemědělské politiky, které je pochopitelně plně vykonatelné ve všech členských zemích. Jde o malou větičku: „S výjimkou plateb podpor Společenství může být výkon těchto úkolů přenesen na jiné subjekty.“ Jde o úkoly platebních agentur, u nás SZIF. V Irsku usoudili, že všech 35 tamních MAS toto dokáže dělat. Proč také zatěžovat státní správu platbami, které dokáže vyřizovat soukromý subjekt, tj. MAS?

V ČR by taková praxe výrazně zvýšila kredit MAS, posílila jejich postavení v regionech a nepochybně by povzbudila jak místní subjekty, tak „okolní“ orgány a instituce k užší spolupráci. Ovšem – pro tento účel by mohly (měly) být MAS prověřeny právě procesem certifikace, aby se poté mohly akreditovat u Ministerstva financí.

Také u nás šlo 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, resp. jejich výkonné

organizace (za všechny jmenujme aspoň populární I.R.D. Duhallow ¹⁶) to dělají, většina malých nikoliv.

Zpočátku se v ČR 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) převzal jiný implementační subjekt, například právě 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.

Při tehdejších jednáních někteří představitelé nejvyspělejších MAS funkci platební agentury pro sebe odmítali. Obávali se příliš náročných činností s velkou odpovědností a s vysokou mírou kontroly ze strany rezortu zemědělství. Vývoj jim dal za pravdu: SZIF vytvořil tak sofistikovaná, složitá pravidla se superregulacemi, s mnoha podmínkami, podmiňujícími předpoklady apod., že nahnal místní akční skupiny do hustého minového pole, v němž je jednak málo cestiček k cílům, jednak i málo samotných cílů, zato mnoho nástrah a léček, které navíc nekončí úspěšným proplutím ke schválení SPL, ale pokračují celým obdobím realizace a vlastně ještě po něm (po r. 2013).

Kdyby ovšem ministerstvo nedovolilo jít v těchto regulacích za hranice požadavků Evropské unie, zejména Nařízení Rady (ES) č. 1290/2005 o financování společné zemědělské politiky a Nařízení 1698/2005 o podpoře rozvoje venkova z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova, nemuselo by to být tak strašlivé a MAS mohly pracovat za podobných podmínek jako rozvojové agentury v řadě jiných zemí. Jenže – v ČR je dost nepravděpodobné, že by veřejná správa připustila jednoduchý, nenáročný, plně transparentní a přiměřeně přesný systém, který bude klást větší důraz na efekty než na přesnost detailů, jež si navíc členská země sama stanovuje.

Všechny rozhodující implementační činnosti byly svěřeny SZIF, pro něhož musí být místní akční skupiny v jistém smyslu zjevním: MAS je totiž na rozdíl od jiných žadatelů v PRV kolektivní těleso, kde se výsledné řešení stejně jako cíle a principy práce utváří dlouhou dobu a jsou výsledkem argumentací a vyjednávání, vnitřní oponentury a obhajoby ¹⁷.

¹⁶ I.R.D. Duhallow v jihozápadním Irsku podobně jako řada dalších zajišťuje úplnou administraci a proplácení projektů financovaných nejen z EAFRD, ale také z ERDF, ESF a z národních zdrojů. Není také bez zajímavosti, že v Irsku, ale i v jiných zemích, se celá III. osa PRV administruje prostřednictvím místních akčních skupin (!).

¹⁷ Tedy: míníme zde opravdické, řádné MAS pracující metodou Leader, nikoliv jejich napodobeniny z rukou vychytralých „poradců“ apod.

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 – přiznejme 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. Jenže to, tuto opravdovost, hloubku mezisektorového partnerství, tento „prožitek spolupráce“ v podstatě současný SPL není schopen dostatečně realisticky zobrazit. Potřeboval by k tomu doplnění o další zdroje informací (viz dále).

Terminologie

Akreditace je podle Wikipedie **právo provádět určitou činnost nebo se něčím prokazovat**. Často to může být synonymum pro získání licence. Například MŠMT akredituje kurzy a tím jim poskytuje jakousi „známku kvality“. Šeredně česky bych to přeložil jako „důvěrné připuštění“ akreditovaného subjektu k určité činnosti, jako jeho zplnomocnění, potvrzení, schválení pro tuto činnost.

Certifikace je **ověření způsobilosti vykonávat nějakou činnost, ověření kvality produktů a služeb** apod. Provádí se například certifikace hotelů jejich zatříděním do určité kategorie podle rozsahu a kvality služeb, certifikace místních produktů uznáním jejich kvality a původu (např. značka „Krkonosé – originální produkt“), banky mohou provádět certifikaci ve smyslu ověřování totožnosti klienta, potvrzení původu a zajištění důvěrnosti předávaných dat.

V programech spolufinancovaných EU znamená certifikace ověřování účtů platebních agentur z hlediska jejich pravdivosti, úplnosti a přesnosti, s přihlédnutím k zavedenému systému řízení a kontroly (viz např. NR 1290/2005). Certifikát ovšem získává také absolvent kurzu, jde tedy vlastně o osvědčení o úspěšném absolvování, tedy rovněž o „ověření kvality produktu“.

Akreditace a certifikace se mohou různě kombinovat. Například kdyby MAS získaly právo rozdělovat prostředky přímo ze svého účtu (nevydávat tedy žadatelům jen jakési povolenky, s nimiž chodí na SZIF), byly by pro tuto činnost akreditovány ministerstvem financí nebo zemědělství. Správnost jejich platebních operací by pak byla certifikována (ověřována) periodickými kontrolami. Akreditace znamená „smíte to dělat“, certifikace znamená „děláte to správně“, resp. „děláte to správně a proto to smíte dělat nadále“.

Co jsme navrhovali (navrhujeme)

Certifikací MAS míníme ověření způsobilosti využívat prostředky metodou Leader. Certifikace by byla ukončena udělením certifikátu ve třech třídách:

třída A – způsobilá pro zjednodušenou funkci zprostředkujícího subjektu včetně přímého financování schválených projektů místních žadatelů z národních zdrojů (**třída implementace**)

třída B – způsobilá pro úlohu konečného příjemce s přerozdělováním příslibů financování místním žadatelům v souladu s pravidly PRV a přijatým strategickým plánem Leader (**třída redistribuce**)

třída C – způsobilá pro přijetí podpory pro rozvoj schopností místních komunit (venkovských regionů) k vytváření místních partnerství a k práci metodou Leader, včetně přípravy a realizace místních rozvojových strategií (**třída animace**)

Podle toho by byla navržena kritéria a metodu pro posuzování MAS. Řešení by mělo splnit dvě podmínky:

- aby certifikačním orgánem nebyl státní orgán, nýbrž samosprávný (Nár. síť MAS), odborný (NOV, o.p.s.) anebo kombinovaný – partnerský (certifikační rada složená ze zástupců státní správy, odborníků a MAS nebo jejich představitelů) – **princip subsidiarity**,
- aby se Leader bral jako metoda, kterou lze a) čerpat prostředky nejen z EAFRD (prostřednictvím Programu rozvoje venkova), ale také z dalších evropských, národních a krajských zdrojů (takže i ten, kdo se založí jako místní mezisektorové partnerství, elementárně se rozvine v souladu s metodou Leader a splní předem vymezené jasné podmínky, by měl být certifikován, i kdyby nemohl získat grant z PRV), b) – **princip univerzálnosti**.

Nemělo by pak překvapit, kdyby o certifikaci požádalo místní mezisektorové partnerství, které vzniklo třeba v pražském Karlíně a chce řešit místní specifické problémy zdola za pomoci místních iniciativ podniků a občanů.

Zrovna tak by certifikace mohla platit i pro jiné finanční zdroje než je EAFRD. Zahraniční MAS, resp. regionální partnerství běžně pomáhají v rámci své jediné strategie rozdělovat i další prostředky. Jako příklad si uveďme MAS ve správní oblasti (obdoba našeho kraje) Dumfries and Galloway v jihozápadním Skotsku, která má letité zkušenosti s programem Leader. V říjnu 2007 podala skotské vládě žádost o financování nového podnikatelského plánu (ponecháme-li tamní terminologii, jedná se ovšem o rozvojovou strategii) a skutečně získala 2,75 mil. liber, které společně se stejnou částkou z jiných zdrojů vytvářejí významný

finanční zdroj pro místní subjekty. Spolufinancujícími subjekty jsou poradenský Scottish Enterprise a „environmentální fond“ Scottish Natural Heritage. Vedoucím partnerem této MAS je sama oblastní Rada, která dříve rovněž spolufinancovala projekty.



Kdo by měl certifikaci provádět? Certifikačním orgánem by nemusel být státní orgán ani by jej neměly tvořit samy hodnocené MAS. Avšak oba by mohly být v rozhodovacím orgánu přítomny.

Subjektem s rolí certifikace, resp. kategorizace je v praxi často nestátní organizace, která toto oprávnění získala od příslušného ústředního státního úřadu a provádí ho v souladu s jasnými regulemi. To je třeba případ kategorizace hotelů a penzionů (známé ***).

Profesní Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu HO.RE.KA, Národní federace hotelů a restaurací ČR a sdružení podnikatelů UBOHOST, v souladu s rozhodnutím MMR ČR a ve spolupráci s agenturou CzechTourism (státní Českou centrálou cestovního ruchu) vytvořily jednotnou oficiální klasifikaci ČR kategorie hotel, hotel garni, pension a motel. Certifikaci tedy vlastně provádí profesní svaz, který sdružuje hodnocené organizace (dělá to ovšem i pro jiné hotely atd.). Certifikáty uděluje na čtyři roky. Možné spory řeší klasifikační komise. Kdo nechce, nemusí se nechat certifikovat, ale pak je možné, že kvalitu jeho vybavení nebude MMR či kdokoli další uznávat.

Také v hnutí Leader by certifikace měla být dobrovolnou záležitostí. Ovšem pokud by tento systém MZe a Asociace krajů uznaly, mohlo by se necertifikovaným MAS stát, že by nebyly podpořeny pro nedostatek informací, resp. důvěryhodnosti. To opět není žádná nadbytečná regulace, naopak jde o běžný postup ve většině činností. Například nemůžete založit klub a hned se vnutit do I. ligy, prostě vás tam fotbalový svaz nepustí. Musíte se nejdřív kvalifikovat sítím soutěží.

Certifikačním orgánem by mohlo být sdružení („partnerství“) rozhodujících subjektů: Ministerstva zemědělství (např. 1 člen), SZIF (1), Asociace krajů ČR (1), NOV (1) a Národní sítě MAS (3). Naznačené rozdělení téměř vylučuje, aby některý subjekt získal natrvalo dominující vliv, a přitom umožňuje, aby se uplatnily pohledy státní správy, samosprávy a organizace sdružující hodnocené MAS.

Jde o řešení analogické zmíněné kategorizaci hotelů, v němž působí ministerstvo (MMR) jím zřízená agentura (CzechTourism), které jsou v menšině, pokud jde o

zastoupení v klasifikační komisi, a dále zástupci tří profesních svazů a navíc zástupci spotřebitelských svazů.

Výkonnou jednotkou, která bude připravovat podklady, shromažďovat informace a zajišťovat jednání a další administrativu, by měla být Národní observatoř venkova, o.p.s., která pro takový účel kdysi vznikla a která by byla financována ministerstvem zemědělství a poplatkem hodnocených MAS.

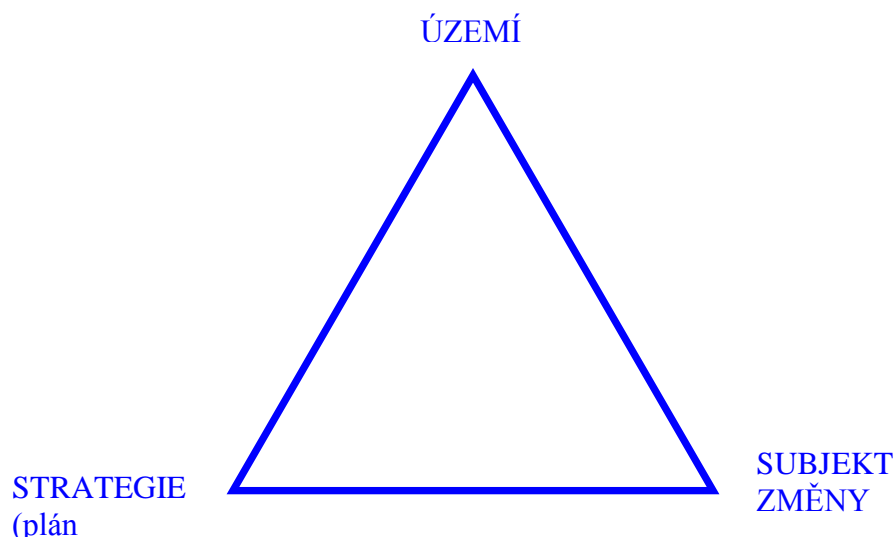
Co by bylo předmětem certifikace? Ověření, do které kategorie MAS v dané době spadá. Certifikát by měl platnost 1–2 let, pak by nastalo nové kolo.

Ukážeme si na příkladu požadavků na kategorii B (kam nyní funkčně patří všechny MAS, které byly úspěšné se svými SPL), jakým obsah by mohlo mít ověření způsobilosti MAS k získání prostředků z PRV. Jde o adaptaci textu z března 2007, kdy se ještě zdálo, že MZe a SZIF mohou být pozitivně ovlivněny (což se bohužel podařilo jen částečně).

Kritéria přijatelnosti pro výběr projektových žádostí MAS

1. Jak známo, metodu Leader uplatňuje na daném území místní mezisektorové partnerství (v podobě MAS), a to pomocí své strategie rozvoje regionu a momentálně za peníze a v souladu s pravidly pro využívání EAFRD administrovaného Ministerstvem zemědělství.

Metoda Leader je tedy založena na souhře **tří klíčových prvků**: určitého venkovského **území**, dále místního mezisektorového **partnerství**, které v něm působí (ve formě MAS) a **strategie** rozvoje, kterou zde toto partnerství realizuje. Toto je podstata věci a proto také se veškerá kritéria musí vztahovat právě k těmto třem elementům. Například ve vztahu k území půjde o jeho homogenitu, ve vztahu k partnerství o jeho opravdovost, ve vztahu ke strategii o její reálné dopady (přínos) do území.



2. Je třeba rozlišit dva druhy kritérií:

I) **kritérií přijatelnosti** (způsobilosti) daného území, partnerství a strategie pro financování z Programu rozvoje venkova (PRV),

II) **kritérií pro zjištění stupně vhodnosti** pro financování již přijatelného území, partnerství a strategie.

Kritéria přijatelnosti ani vhodnosti by neměla být hodnocena úředníky, nýbrž nezávislími odborníky. Nejedná se totiž pouze o ověřování formálních náležitostí (což by SZIF mohl dělat), nýbrž o odbornou činnost, která vyžaduje kvalifikační způsobilost posuzovatele.

3. **Kritéria přijatelnosti** musí být vybrána a formulována tak, aby se vždy jednoznačně mohlo rozhodnout, zda jsou všechna v konkrétním případě splněna, nebo nesplněna. Jestliže projektová žádost nesplňuje alespoň jedno kritérium přijatelnosti, je žádost vyřazena jako nepřijatelná.

Jde tedy o kritéria **dichotomická** (typu ANO–NE). Musí jich být minimální počet, který je však ještě nutný pro financování. Všechna nadbytečná, nepodstatná či duplicitní kritéria musí být předem vyloučena.

Na druhé straně by měla tato kritéria **korespondovat s požadavky, které samo Nařízení rady ES 1698/2005** formuluje jako podstatné a které nelze opomenout (upozorňujeme na to v dalším textu).

4. Kritéria by se mohla vztahovat ke všem charakteristikám žádosti a samotné strategie, např. také

- k charakteru MAS (k tomu, zda pracuje metodou Leader)
- k plánovaným aktivitám

- k administrativnímu zajištění implementace
- k financování strategie a činnosti MAS

Účelem ověřování přijatelnosti by nemělo být, abychom si předem vynutili plnou připravenost MAS k realizaci již v době podání žádosti. V SPL by se např. neměly vyžadovat potvrzení toho, že již dnes má MAS potřebné personální, materiální a další zdroje pro plnou realizaci SPL. V době podání žádosti by se měly ověřit jen podstatné skutečnosti a před podpisem smlouvy provést druhé kolo – v podstatě kontrolu připravenosti MAS. Do té doby může MAS najmout účetní, připravit si úvěrovou smlouvu s bankou, doladit administrativní procedury, organizační strukturu apod. ¹⁸

Účelem druhého kola je tedy pouze ověření zbývajících nutných podmínek, aby mohla MAS začít využívat příspěvek z PRV. Samotný výběr projektových žádostí (koho podpořit a koho ne) pomocí kritérií vhodnosti (preferenčních) by měl zůstat jednokolový.

5. Jako kritéria přijatelnosti lze navrhnout zejména (možná nejenom):

	ÚZEMÍ
K1	MAS působí na území geograficky ucelené, dostatečně homogenní venkovská oblast s 10 –100 tisíci obyvateli, která nezahrnuje města nad 25 000 obyvatel.
K1 a	Území je ucelená a má k dispozici dostatečné kritické množství lidských, finančních a hospodářských zdrojů na podporu životaschopné strategie rozvoje.
	PARTNERSTVÍ
K2	MAS je řádně registrovanou právnickou osobou starší 6 měsíců.
K3	Místní akční skupinu ustavili lidé, kteří na daném území žijí nebo trvale působí, a zástupci místních subjektů veřejného, podnikatelského a neziskového sektoru, na základě mezisektorového partnerství a pomocí demokratických a transparentních procedur.
K4	Rozhodovací orgány MAS (programový výbor, výběrová komise apod.) musí být tvořeny minimálně z 50 % místními soukromými subjekty (zástupci neziskových organizací a podniků, podnikatelé a zemědělci) a maximálně z 50 % zástupci veřejné správy.
K5	MAS má a) sama organizační a personální kapacity potřebné k realizaci

¹⁸ Na první pohled jde o skoro „revoluční“ názor, ale vezměme si podobný případ s investičními projekty, že bychom požadovali stavební povolení v době, kdy ještě zdaleka není zapotřebí a stačí územní rozhodnutí – řečeno podle dřívějšího zákona. Některé náležitosti prostě není nutné plnit ani vyžadovat předčasně.

	strategie (zejména volený a pravidelně obměňovaný programový výbor, výběrovou komisí, manažera, personální, materiální a další zdroje pro informační, poradenské a další aktivity) a zavedený kontrolní systém, b) anebo důvěryhodný výkonný subjekt, který administrativní, poradenské a podobné činnosti zajišťuje.
	STRATEGIE
K6	Strategie vychází ze spolupráce místních subjektů a z projektů v různých oblastech místní ekonomiky, je věcně a institucionálně integrovaná, s reálnými a ověřitelnými dopady do situace regionu, s dílčími projekty a dalšími prvky, které jsou inovativní a přenositelné v rámci ČR.
K7	Každá priorita a opatření strategie jsou přijatelné v rámci kterékoli osy Programu rozvoje venkova ČR.

Přijatelnost území

6. Asi nikdo nemá problém s velikostí území – prostě je už daná:

K1 – MAS působí na území geograficky ucelené, dostatečně homogenní venkovské oblasti s 10 –100 tisíci obyvateli, která nezahrnuje města nad 25 000 obyvatel.

Trochu obtíž je s „dostatečnou homogenitou“, ale je lepší ji tam mít, než nemít vůbec. Některé příliš velké regiony MAS se zdají být značně nehomogenní, často vznikaly z vypočítavosti, že získají větší bonus (více peněz), které by ovšem měly rozdělovat do většího území. Podobným případem je MAS, která téměř zcela obkličuje krajské město (což je formálně přijatelné), takže uměle spojuje obce a subregiony, které náležejí přirozeně – dopravně, kulturně, zájmově – k různým celkům a spojit je může jen touha po penězích z EAFRD.

Podobně jako v řadě dalších kritérií, muselo by se přesně definovat, které jsou příznaky dostatečné homogenity.

7. Druhý základní požadavek, který se pojí k území, podle článku 62 Nařízení 1698/2005, zní: „Oblast, na niž se daná strategie vztahuje, musí být ucelená a nabízet **dostatečné kritické množství lidských, finančních a hospodářských zdrojů** na podporu životaschopné strategie rozvoje.“

Jde tedy o významný požadavek, který by se měl promítnout do kritérií přijatelnosti a dále (či alespoň) do bodovacích kritérií pro výběr projektových žádostí. Jestliže bychom se shodli, že určité území neobsahuje „kritické množství zdrojů“, tak by projektová žádost příslušné MAS nemohla být podpořena. Byla by

to stejná situace, jako kdyby MAS nebyla právnickou osobou nebo kdyby v rozhodovacích orgánech nepřevažovali soukromé subjekty. Prostě je to jedna ze základních podmínek.

Ale co si pod tím představit? „Kritickým množstvím zdrojů“ se rozhodně nemíní schopnost MAS utratit všechny získané peníze. Vzpomeňme si na základní smysl čili poslání Leaderu: mobilizovat místní potenciál, aktivizovat místní subjekty, probudit synergický efekt jejich spolupráce. Peníze z Leaderu mají jakoby nastartovat další rozvoj a uplatnění potenciálu – přinést nové záměry, nové finanční zdroje, využít nové příležitosti, zapojit nové lidi, těžit z jejich vzájemné spolupráce atd.

Minimálně potřebné (čili „v kritickém množství“) jsou tedy právě takové zdroje, které dokážou nastartovat samostatný či z velké části samostatný rozvoj oblasti, do níž veřejná správa nemusí neustále pumpovat peníze, protože jsou „hospodářsky slabé“ atd.¹⁹

Přijatelné proto asi nebude území, které má slabou „infrastrukturu“ veřejné správy, málo podniků, v zoufalém stavu komunikace atd. nebo území sloužící významnou měrou jako noclehárna velkých měst apod. To by byly příznaky, které nesvědčí o existenci potřebných zdrojů pro vnitřní rozvoj. Mohlo by se však zjednodušeně říci, že **přijatelné je území, v němž je alespoň jedno město s 5 tisíci a více obyvateli** (které má oproti vesnicím potřebný personál na MÚ, velký rozpočet, velké materiální vybavení atd.) **anebo město, které vykonává přenesenou působnost** (obec III. typu) apod.

Je prostě třeba dát zájemcům najevo, že nestačí, když je MAS skupinkou lidí odhodlaných utratit 50 nebo 150 miliónů, ani že to ten který region docela určitě potřebuje. Dárci (Evropské unii) opravdu jde o to, nastartovat v regionu určitý samovývoj, probudit ten „vnitřní potenciál“ a je jen škoda, že toto základní poslání MAS naše státní orgány nereflektovaly a nestavěly na něm. „Kritické množství zdrojů“ se nestalo podmínkou (jak si přála EU ve svém Nařízení!), ale aspoň preferenčním kritériem při výběru žádostí.

Nejde ovšem jen o to, zda město s 5 nebo 10 nebo 2,5 tisíci obyvateli. Jde také o potřebný stupeň koncentrace podnikatelského potenciálu (což se dá stanovit

¹⁹ Snaha upřednostnit ve výběru MAS hospodářsky slabé oblasti může být pochybná, neboť jsou tyto regiony vůbec schopny rozvíjet samostatně svůj potenciál? Možná právě takové by vůbec neměly být podpořeny v rámci metody Leader, ale odněkud odjinud, nejspíš z ROP... Pro někoho může být toto překvapivý pohled na preference, ale jsme v Leaderu a tam nemáme „dávat ryby těm slabým“ - to ať dává ROP, OP Lidské zdroje a zaměstnanost a ostatní. V Leaderu místo toho „učíme lovit ryby“ – postarat se v budoucnu aspoň zčásti o sebe, tzn. jinými slovy: podporovat místní rozvojový potenciál.

třeba pomocí počtu malých a středních podniků, počtu pracovních míst v regionu apod.), neziskových organizací apod. ²⁰

Přijatelnost partnerství

8. Tady musíme být velmi nároční, protože zde je třeba hlídat podstatu metody Leader a nepřipouštět českou chytristiku, že se „jako ustaví“ mezisektorové partnerství, ve skutečnosti uzavřená skupinka dobře informovaných lidí, kteří sice splní formální předpoklady včetně vytvoření výběrové komise a celého SPL, nicméně pořád to bude jen jakási „místní vláda“ či „soukromá firmička“, ne-li legalizovaný tunel.

K2 – MAS je řádně registrovanou právnickou osobou starší 6 měsíců.

Vzkaz úřadům (SZIF) ke K2 a jiným požadavkům, které „lze tak pěkně“ kontrolovat předkládáním dokladů: hlavně o tom nechtějte prosím vidět nějaké úřední doklady. Naklikejte si sami potřebný registr na internetu a koneckonců v případě pochybností si to můžete kdykoliv dodatečně ověřit a jistě ve smlouvě bude, že kdo v žádosti a v čestných prohlášeních uvedl nepravdivé údaje, bude minimálně z programu vyloučen a příspěvek neobdrží, příp. bude muset vrátit.

9. K3 – Místní akční skupinu ustavili lidé, kteří na daném území žijí nebo trvale působí, a zástupci místních subjektů veřejného, podnikatelského a neziskového sektoru, na základě mezisektorového partnerství a pomocí demokratických a transparentních procedur.

Jde o kritérium složené z několika relativně samostatných složek, které se všechny vztahují k charakteru MAS a k práci metodou Leader.

a) Členství: Kritérium neznamená, že by se členem MAS po založení nemohli stát i další, mimo region působící subjekty. Zpravidla mají členové MAS v území trvalé bydliště nebo sídlo, ale nemusí to být výlučnou podmínkou. Členem MAS může být dle našeho názoru např. střední nebo vysoká škola v nedalekém (či dokonce v jakémkoli evropském) městě, pobočka banky, úřadu práce apod., jakož i další subjekty, které se budou na práci MAS podílet (např. jako členové pracovních skupin a komisí), aniž by z toho měli přímý prospěch jako řádní žadatelé. Typickým členem tohoto druhu by mohl být velký podnik, který se chce angažovat v rámci své marketingové strategie „dobrého sousedství „corporate social responsibility“).

²⁰ Musíme připomenout, že u někoho vzbuzují tyto pokusy o zvýšení určitosti kritérií, tedy o exaktní definice pohoršení. Proč zrovna 5 tisíc? Někteří lidé mají raději, když jsou kritéria pro rozhodování neurčitá, mlhavá, mnohoznačná a spoléhají na svůj přesvědčovací um, kterým vzbudí dojem, že dané kritérium plní. Ostatně na tom bývá založen lobismus ve své ošklivé, korupčně klikařské variantě.

b) Mezisektorové partnerství podle našeho názoru není pouze to, že jsou v jedné složce přihlášky organizací z různých sektorů nebo že jsou jejich zástupci na jedné prezenční listině. Mezisektorové partnerství je mnohem víc, je to především společná práce, společné záměry a projekty, společný postup. A také společně sdílené hodnoty a metody práce. Nebudeme to zde rozebírat podrobněji, ale opět nastává otázka, zda lze dosažený stupeň partnerství ohodnotit jen na základě tvrzení obsažených v SPL. Domníváme se, že nikoli.

c) Demokratické a transparentní procedury je třeba vyjmenovat a určit minimální standardy, které by svědčily pro splnění tohoto kritéria. Mohlo by jít zejména o postupy při přijímání členů, při volbě volených orgánů, při zveřejňování podmínek zájemcům o financování a při informování veřejnosti o výsledcích činnosti MAS.

10. K4 – Rozhodovací orgány MAS (programový výbor, výběrová komise apod.) musí být tvořeny minimálně z 50 % místními soukromými subjekty (zástupci neziskových organizací a podniků, podnikatelé a zemědělci) a maximálně z 50 % zástupci veřejné správy.

To je tak často opakovaný požadavek, že téměř není třeba dalších vysvětlivek. Zejména by však mělo být jasné, že zástupce obce (tedy např. místostarosta, který byl rozhodnutím zastupitelstva pověřen, aby působil v MAS) je zástupcem veřejné správy a není tam za hasiče nebo fotbalisty, jak někdy MAS předstírají, a že se toto ustanovení týká pouze rozhodovacích orgánů, nikoliv např. celé členské základny (jak se některé MAS nedávno domnívaly).

11. K5 – MAS má a) sama organizační a personální kapacity potřebné k realizaci strategie (zejména volený a pravidelně obměňovaný programový výbor, výběrovou komisi, manažera, personální, materiální a další zdroje pro informační, poradenské a další aktivity) a zavedený kontrolní systém, b) anebo důvěryhodný výkonný subjekt, který administrativní, poradenské a podobné činnosti zajišťuje.

Jde v jádru o další z požadavků EU ²¹, který zde rozšiřujeme, abychom v souladu s posláním MAS v území „přiměly“ MAS plnit i další funkce, nejen přijímat projektové žádosti a rozhodovat o nich. Bohužel i díky výkladům SZIF a MZe se jako obvyklé řešení v ČR stalo, že sama MAS je touto výkonnou jednotkou. To ona má mít potřebné kapacity. V jiných zemích se však můžete setkat zcela běžně s

²¹ V Nařízení 1698 je (v našem překladu) toto: „Řídící orgán zajistí, aby si MAS buď zvolily jako administrativního a finančního vedoucího subjekt, který bude schopen spravovat veřejné prostředky a zajišťovat uspokojivou činnost partnerství, nebo se spojí do subjektu s právní subjektivitou, jejíž uspořádání zaručí uspokojivou činnost partnerství a schopnost spravovat veřejné prostředky.“ – To si MZe vyložilo tak, že místním akčním skupinám pro tento účel „zvolilo“ SZIF.

tím, že tento výkon obstarává někdo jiný: úřad samosprávného okresu nebo zvláště založená společnost s ručením omezeným či místní rozvojová agentura, která plní ještě jiné funkce a činnosti ve prospěch území než jen práci pro MAS. Ovšem ani v ČR není zásadní problém, aby si MAS založila vlastní o.p.s. nebo s.r.o. či do nich vstoupila personálně nebo dokonce majetkově.

Co se míní informačními, poradenskými a dalšími aktivitami? Bývají to například:

- podpora, vedení a poskytování poradenských služeb místním subjektům (nejen uchazečům o prostředky Leader), jejich informování a asistence při přípravě projektových žádostí,
- podpora zájemcům o zahájení vlastního podnikání a existujícím podnikům v přijímání nových technologií,
- vzdělávání místního obyvatelstva, zejména mládeže, žen, podnikatelů apod.,
- pomoc místním sdružením a sítím obchodníků, zpracovatelům místních produktů apod.
- společný marketing, propagace regionu aj.

Je typické, že v ČR se většina toho od MAS neočekává a nepožaduje. Naše MAS vlastně zůstávají v roli místních poboček SZIF, ovšem bez potřebných pravomocí, zčásti i bez uznatelných nákladů a bez vedení k navazujícím činnostem mimo samotnou administraci příspěvku z PRV.

Přijatelnost strategie

12. Už se nevyžaduje (jako tomu bylo dříve), aby strategie byla postavena na silném, pro identitu daného území charakteristickém tématu, čili aby byla tématicky zaměřená. Naopak se zdá, že čím rozmanitější aktivity v rámci os I až III bude obsahovat, tím lépe. Avšak určité základní požadavky by měly být nepochybné:

K6 – Strategie vychází ze spolupráce a společných projektů místních subjektů ze všech sektorů a v různých oblastech místní ekonomiky, je věcně a institucionálně integrovaná, s reálnými a ověřitelnými dopady do situace regionu, s dílčími projekty a dalšími prvky, které jsou inovativní a přenositelné v rámci ČR.

Strategie má být založena jednak na součinnosti subjektů, jednak na projektech z rozmanitých oborů. Druhá část kritéria shrnuje hlavní požadavky na kvalitu strategie. Stručně řečeno,

- věcná integrace = strategie je obsahově konzistentní, tématicky určitá (ne „od Šumavy k Tatrám“, přes všechny opatření PRV) a tato vnitřní logika strategie předznamenává potřebnou zacílenost působení MAS v území

- institucionální integrace = propojuje různé organizace ze všech sektorů
- reálné dopady = (stručně vysvětlit to lze těžko a byl by problém, jak to zjistit) realizace strategie musí mít v regionu znatelné výsledky, efekty „sakra cítit“, musí být vidět pokrok způsobený realizací, nikoliv tedy rozmělnění prostředků a sil do všech myslitelných aktivit, do všech obcí, všem žadatelům apod. – Leader má totiž v regionu nastartovat viditelné změny a také vynakládané prostředky se chápou jako „startovní“, které „nabudí“ místní subjekty či oživí region novými aktivitami a akcemi (inovacemi)
- inovativní = nové, dosud nepoužité v regionu nebo alespoň v činnosti žadatele, rozhodné ne prosté pokračování dosavadní činnosti žadatele
- přenositelné = to byl po dlouhou dobu důležitý efekt Leaderu, avšak dnes to není podstatným znakem a tak by se mohl vynechat...

13. K7 – Priority a opatření strategie jsou přijatelné v rámci kterékoli osy Programu rozvoje venkova ČR.

To znamená soulad strategie s cíli PRV, nikoliv to, že lze financovat jen ty aktivity, která PRV výslovně obsahuje ²².

Zdroje informací

Jak ověřovat kritéria přijatelnosti a jak vlastně vybírat mezi projektovými žádostmi MAS ty nejvhodnější? To jsou ve skutečnosti dva odlišné rozhodovací kroky: kritéria přijatelnosti se používají proto, aby se zjistilo, které žadatele „připustit“ do samotného výběru, kdežto kritéria vhodnosti, tzv. bodovací či preferenční, mají utřídit nebo seřadit již přijatelné žadatele, aby se vědělo, kterým dát přednost při financování. Avšak zdroje informací pro obě úlohy mohou být stejné.

Náš návrh se opírá o předpoklad, že **k posouzení projektové žádosti není nutné ani vhodné pouze studovat předložené dokumenty**, nýbrž že jsou i jiné zdroje informací, které umožní odborně a spravedlivě rozhodnout, která MAS by měla získat příspěvek pro realizaci své strategie. Je to však určitá inovace a možná že z

²² Domníváme se, že zde došlo k chybnému výkladu čl. 64 evropského Nařízení č. 1698/2005, které je klíčové pro tvorbu a realizaci PRV. V Nařízení je napsáno: „Odpovídá-li činnost v rámci místní strategie opatřením, která jsou v tomto nařízení vymezena pro jiné osy, použijí se odpovídající podmínky podle oddílů 1, 2 a 3.“ - To podle našeho názoru nevyklučuje, že v souladu s místní strategií budou vynakládány prostředky na jiné účely, než na co jsou zaměřena opatření PRV – mluví se pouze o tom, že je-li na opatření PRV zaměřena, pak musí respektovat podmínky. Kdyby MZe dovolilo (což mohlo), aby se SPL zaměřily i na opatření, která neodpovídají PRV, mohly být z PRV financovány i další aktivity! Například podpora dalších aktivit zaměřených na mládež a vůbec neinvestiční projekty nebo vzdělávání i pro jiná témata než diverzifikace činností nezemědělské povahy, podpora zakládání podniků a jejich rozvoje, podpora cestovního ruchu, obnova a rozvoj vesnic, občanské vybavení a služby nebo ochrana a rozvoj kulturního dědictví venkova.

úředního pohledu těžko stravitelná – a přesto právě pro metodu Leader docela vhodná.

Měly by se zvážít tyto **metody, resp. zdroje informací**:

- **celokrajské setkání MAS** (v krajích je většinou 10–15 MAS), na nichž žadatelé budou prezentovat svou žádost a ostatní MAS vyhodnotí (doporučí) pořadí – tím vzniknou body do jednoho z nových bodovacích kritérií, které lze pracovně nazvat „Image souseda“ – v Leaderu potřebujeme tu sílu sousedství a hodnocení zdola (ne shora), takže by to šlo udělat např. tak, že každá MAS bude na závěr jednání vyzvána, aby anonymně přidělila **preferenční hlas 3 žadatelům**. Chápeme, že nezapomene označit i sebe, ale ostatní dva hlasy musí přidělit někomu dalšímu a právě po sečtení se ukáže, kdo získal preferencí víc a kdo míň, a podle toho obdrží body,
- **inspekční cesta** lidí z MZe (SZIFu), NOV a sousedních MAS do sídla žadatele by pomohla ověřit např. kritérium K3, ale i další,
- dalo by se uvažovat též o **ex-ante hodnocení strategie**, tzn. nechat žadatele předložit výsledek nezávislého ex-ante hodnocení SPL, které by zpracoval odborník²³ akreditovaný ve společné databázi Ústavu zemědělských a potravinářských informací (nyní VÚZE) a Národní observatoře venkova, o.p.s.; byla by to zčásti náhrada za používání preferenčních kritérií nezávislými hodnotiteli, ale spíš je to doplněk ostatních metod.

Tyto postupy jsou férové, jdou „do terénu“, nestaví pouze na „šikovnosti zpracovatele“ a odpovídají metodě Leader.

Poradensko-inspekční činnosti NOV

Pokud by se NOV stala „zprostředkujícím subjektem“ s omezenými kompetencemi, mohla by provádět i další činnosti, které je třeba zajišťovat a které by řídicí orgán PRV (tedy MZe) mohl přenést ze SZIF na NOV. Zatímco kontrolu financování by nadále prováděl SZIF, věcné plnění a kvalitu procedur by mohl posuzovat NOV. Byly by to především:

- složení a náležitosti řídicích orgánů MAS (např. souladu statutu s požadavky PRV),
- efektivnost řízení, účetní a finanční systémy,
- zda projekty s udělenou podporou jsou v souladu se strategií, se statutem místní akční skupiny, se smlouvou s MZe a s operačními pravidly,
- způsob řízení možného střetu zájmů,
- transparentnost rozhodování a úplnost informací směrem k veřejnosti, místním samosprávám a potenciálním žadatelům,

²³ Jde o obdobu zpracování studií proveditelnosti, studií EIA apod.

- manuály a směrnice, které MAS potřebuje k výkonu svých činností (např. směrnice pro hodnotitele projektů nebo pro monitoring),
- kontrola vybraných projektů na základě analýzy rizik,
- projektové složka místních žadatelů (o každém schváleném projektu by se měla vést předepsaná minimální dokumentace),
- dokumentace všech kroků posuzovacího procesu včetně důvodů zamítnutí projektové žádosti,
- další skutečnosti, které svědčí o charakteru MAS a o tom, že pracuje metodou Leader.

NOV by rovněž pomáhala s interpretací pravidel a s přijatelností projektů. Zástupce NOV by byl v kontaktu s každou MAS a v dohodnutém režimu je navštěvoval.



Celkově by naše koncepce znamenala:

1. **přesun části poradenských a kontrolních činností ze státní organizace na soukromou**, která je však způsobilá jak potřebnými kapacitami, tak tím, že se pohybuje blíže v prostředí konečných příjemců (místních akčních skupin) a zná metodu Leader díky každodenní práci přímo v regionech,
2. **pravidelné posuzování vyspělosti, resp. způsobilosti MAS** vykonávat v území funkce různého druhu a obtížnosti, resp. na ně získávat finanční prostředky, přičemž toho posuzování by bylo do značné míry založené na sebehodnocení MAS a především by bylo v rukou smíšeného orgánu, který není tvořen jen pracovníky státní správy,

Námítky by bylo možné očekávat především ze dvou směrů:

- a) od státní správy, která by se nerada zbavila některých činností vůči MAS,
- b) od těch MAS, které by od nového způsobu mohly očekávat náročnější hodnocení a tím i odhalení nedostatků v jejich dosavadní práci.

A možná i od těch MAS, jejichž představitelé se spíše nechají vést a raději se přizpůsobí shora stanoveným požadavkům, než aby aktivně ovlivňovaly jejich utváření.

Na závěr bychom rádi dodali, že výše popsané návrhy vznikly v roce 2006 a nejsou tedy v současnosti již aktuální. Přesto doufáme, že Vám mohou poskytnout náměty a inspiraci pro Vaší práci v oblasti rozvoje venkova.