



Strategie komunitně vedeného místního rozvoje

Souhrnná zpráva z kvalitativního výzkumu

Říjen 2017

OBSAH

I. Shrnutí	3
II. Limity a rizika závěrů	6
III. Syntéza výsledků	7
IV. Náměty pro zlepšení nastavení CLLD	21
V. Parametry výzkumu	23
VI. Příloha	24
VII. Realizátor výzkumu	28

I. SHRNUTÍ

Pozadí výsledků

- Cílem výzkumu bylo rozšíření a doplnění informací získaných z kvantitativního dotazníkového šetření, které v průběhu léta 2017 realizovalo Odd. projektů CLLD ve spolupráci s Odd. evaluací MPSV. Tento navazující kvalitativní výzkum se zaměřil na zkušenosti Místních akčních skupin s přípravou Strategie komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD) a její následnou realizací.
- Metodika: **2 fokusní skupiny (FG), Praha a Brno**
 - ▶ Počet účastníků: **15 zástupců Místních akčních skupin (MAS)** převážně pracujících v MAS na vedoucích pozicích nebo na pozicích projektových manažerů OPZ
 - ▶ Termín sběru dat: 3. a 5. 10. 2017
 - ▶ Délka diskuse: 120 minut
- Data zjištěná prostřednictvím tohoto výzkumu mají charakter kvalitativních poznatků. Mohou být ovlivněny různými faktory, např. počtem respondentů, výběrem konkrétních respondentů reprezentujících cílové skupiny či skupinovou dynamikou.
- Citace respondentů byly ve zprávě redakčně upraveny Zadavatelem výzkumu. Úpravy se týkaly pouze jazykové stránky – tedy redundantních, výplňkových či parazitických slov a přeřeknutí. Úpravy mají umožnit čtenáři plynulou orientaci v textu, nemění však žádným způsobem význam výpovědi.

Shrnutí výsledků

- Ze zkušeností MAS, které již mají přípravu strategického dokumentu CLLD úspěšně za sebou, vyplynulo, že dokument jako takový je pro práci MAS užitečný a potřebný. Umožňuje podrobné seznámení s územím a jeho problematikou, s cílovými skupinami a s aktéry, které mohou MAS pro svou práci využít.

Z dnešního hlediska by MAS na přípravě strategie uvítaly, pokud by nemusely vytvářet tak obsáhlý dokument, pokud by měly již ve fázi přípravy dostatek informací o následných podmínkách výzev, hodnocení a pravidel čerpání z OPZ a dalších programů.

Nejefektivnější bylo do přípravy strategie zapojit starosty obcí, příp. další zástupce místní samosprávy („znají rodiny v obci a jejich problémy“), dále poskytovatele buď sociálních anebo jiných služeb z podnikatelského a neziskového sektoru. U většiny MAS hráli podstatnou roli v přípravě strategie rovněž různí experti, ať již z hlediska odbornosti tématu, nebo profesionálové v tvorbě strategických dokumentů.

- Metoda LEADER a její principy je ze strany MAS pozitivně přijímána a vítána. Snaží se ji uplatňovat při své práci a učít ji také ostatní aktéry v území. Ze sedmi hlavních principů MAS uplatňují především přístup zdola nahoru a vytvoření místní rozvojové strategie.

- Postavení MAS v území, a to zejm. při spolupráci s „vyššími orgány“ (krajské úřady, pobočky ÚP) bylo zatím poměrně problematické a je pozitivně ovlivněno především délkou působení v lokalitě. Některé MAS uvádějí, že jsou v území zatím známé hlavně díky aktivitám mimo CLLD. MAS cítí potřebu vybudovat si silnou pozici (dlouhé schvalování strategií – podkopání důvěry), stát se důležitými partnery pro ostatní aktéry v území a obhájit důležitost své práce. MAS vyjadřují naději, že do budoucna se jim to podaří. K tomu by jim výrazně pomohlo snížení administrativní zátěže související s činností MAS, které zatím odčerpává potřebné kapacity a znesnadňuje MAS práci.
- MAS apelují na větší samostatnost v rozhodování, přejí si větší důvěru ze strany řídicího orgánu, který by měl pouze vymezit základní pravidla, fungovat jako „poradní orgán“, a základní činnosti ponechat v kompetencích MAS.
- V rámci hodnocení a realizace projektů OPZ využívají MAS v naprosté většině případů způsob hodnocení doporučený řídicím orgánem. Důvodem je především jeho velmi dobrá připravenost, praktičnost, přehlednost a logika. Vliv na převzetí doporučeného hodnocení však měla také malá zkušenost MAS v měkkých projektech (OPZ či dříve OP LZZ).
- MAS považují při hodnocení projektů roli expertních posudků za potřebnou. A to zejména proto, že MAS a členové výběrových komisí většinou nemají dostatečnou odbornost z oblasti sociálních služeb, zaměstnanosti a sociálního začleňování, prorodinných opatření a sociálního podnikání.
- Alokace na výzvy v oblasti zaměstnanosti, sociálních služeb a sociálního začleňování, prorodinných opatření a sociálního podnikání je v různých MAS různá. Část MAS považuje alokaci za vyhovující, část se obává, aby ji dokázala vyčerpat a část by byla schopna využít alokaci vyšší (např. pro oblast sociálního podnikání). MAS se potýkají s tím, že je náročné předem dostatečně spolehlivě odhadnout absorpční kapacitu území a předvídat budoucí vlivy (zejm. dlouhé schvalování strategií způsobilo někde „odliv“ žadatelů do jiných výzev).
- Během přípravy výzev se MAS často pokoušejí o jednání s krajskými pobočkami úřadu práce. Stejně jako ve fázi přípravy strategie se tato spolupráce nejeví jako příliš úspěšná, zejména z důvodu nezájmu úřadů. V jednom případě úspěšná spolupráce s ÚP, již dřívější spolupráce, i s obcí, někde spolupracuje s ÚP přímo žadatel MAS.
- Naopak velmi pozitivně je vnímána spolupráce s řídicím orgánem, jak ve věcech koncepčních, poradenských, tak i z pohledu značné flexibility při operativním řešení problémů. MPSV je v tomto ohledu dáváno dokonce za příklad ideálně fungující spolupráce.
- Provázanost aktivit z různých operačních programů MAS promýšlejí od počátku přípravy a realizace strategie. MAS mají povědomí o tématech, pro která by bylo v jejich území provázání vhodné, problém však vidí v komplikované časové souslednosti různých operačních programů i v obtížnosti celkového procesu přípravy takové výzvy (IROP je „pozadu“ oproti OPZ, žadatelé by však potřebovali nejprve zainvestovat).

- Na dotaz ke spolufinancování projektů z jiných zdrojů než z dotací nebo úvěrování nebyla konkrétní odezva. MAS navrhly, že je možná u sociálního podnikání, ale spíše ba investice (IROP). Důvodem je především dosavadní dostatečně nastavený systém a výše pomoci, příp. administrativní zátěž, která by s tím souvisela.
- Výrazný zájem naopak mají MAS o rozšíření cílových skupin pro projekty v OPZ. MAS vidí absorpční kapacitu zejména u generace 50+ (obtížně zaměstnatelné), kterou však lze podporovat i nyní, dětí, matek s dětmi (lze je rovněž podporovat i nyní), ale také pracovníků obcí.
- Spíše ojediněle MAS plánují připravit i tzv. klíčový projekt, zejména tehdy, když pro dané téma v území nemají realizátora.

II. LIMITY A RIZIKA PŘEDLOŽENÝCH ZÁVĚRŮ

Vliv způsobu rekrutace

- Cílová skupina byla k účasti na fokusních skupinách oslovena na základě zadavatelem předem vytipovaného seznamu účastníků. Jednalo se především o MAS, které jsou v rámci své činnosti aktivní, mají vyhlášené výzvy a první zkušenosti s hodnocením a výběrem projektů. Jejich názory tak nemusejí odrážet postoje a zkušenosti všech MAS na území ČR.
- Přestože respondenti, kteří se zúčastnili diskusí, působí na různých územích napříč Českou republikou, zjištění nemusejí být obecně platná ve všech MAS na území celého státu.

Vliv metodiky výzkumu

- Údaje zjištěné prostřednictvím diskusních skupin mají charakter kvalitativních poznatků, informace z 2 diskusí nelze spolehlivě kvantifikovat.
- Skupinová dynamika může v pozitivním i negativním smyslu ovlivnit názory a chování respondentů během diskuse. V některých respondentech podněcuje kreativitu, přemýšlení, odezvu na názory ostatních. V některých naopak může vyvolat pocit studu či zábran vyjádřit nesouhlas či odlišný názor, ostych veřejně prezentovat názory, nebo pocit „méněcennosti“ před ostatními.
- Omezená časová platnost zjištěných informací, které jsou aktuální po určitou dobu. Potřeby subjektů se v čase proměňují, reagují zejména na vnější faktory podmínek pro svou činnost, legislativu a vlivy okolí. S jejich změnou, nebo se změnou interní situace, může dojít ke změně potřeb subjektů.

III. SYNTÉZA VÝSLEDKŮ

Příprava a realizace strategie CLLD

Většina respondentů má osobní zkušenost s přípravnou fází strategického dokumentu CLLD (dále jen strategie) a dokázala tak spolehlivě popsat a zhodnotit kroky, které směřovaly k jeho vytvoření.

Mezi pozitivně vnímané **přínosy tvorby strategie** patří:

- možnost detailně si **zmapovat území**, jeho podmínky, potřeby, stav a zprehlednění těchto informací díky sestavení do SWOT analýzy;
„My jsme se scházeli ne po odbornostech, ale po skupinách – takže skupiny starostů, neziskového sektoru, podnikatelů a tam byli lidé jak laická veřejnost, tak odborníci. Samozřejmě se scházeli i členové MAS, kterých máme 40, a mezi členy MAS máme odborníky na sociální služby, takže k těm jsme vyjeli potom do terénu... (kráceno).“
- **obeznámení se s cílovými skupinami**, jejich problémy a možnostmi řešení;
- vytipování a zapojení osob, institucí a subjektů, které mají **zájem pracovat ve prospěch území**;
- implementace principů **LEADER**;
- uvažování o **optimálním zaměření finanční pomoci** z Operačního programu Zaměstnanost (OPZ) na problémy, které nelze finančně zajistit z jiných zdrojů. Kreativní přístup při uvažování o kombinaci zdrojů financí, provázanosti témat z různých operačních programů apod.

Spolupráce s místními aktéry probíhala různou formou. Využity byly různě sestavené pracovní skupiny, které byly organizovány ze strany MAS, osobní jednání zástupců MAS a aktérů, konference, kulaté stoly či veřejná zasedání, návštěvy pracovníků MAS na pracovních schůzkách, výjezdy do terénu aj.

Tvorbu strategie však provázela také **negativa**. Některá pociťovali autoři strategie v průběhu její přípravy, některá jsou patrná až s odstupem času.

- Tvorba strategie (rámců jednotlivých operačních programů) **probíhala** dle vyjádření zástupců MAS **na „teoretické“ úrovni**, kdy její autoři neměli k dispozici konkrétní výzvy řídicích orgánů pro MAS, zejm. detailnější vymezení podporovaných aktivit a cílových skupin.

- Autoři museli **vytvořit velmi obsáhlý a detailní materiál**, často v rozsahu několika set stran, který z dnešního pohledu není praktický.

„Obecně co můžu říct, tak byla hodně kritizovaná strategie, do jakých detailů se po nás požadovala, protože přesně vývoj v terénu je tak flexibilní a živý, že snažit se to rozškátulkovat na nějaké kategorie nebo na nějaké indikátory, to vůbec nemá smysl v tom časovém horizontu.“

„...z univerzity, co jsme měli, nám říkali, že když je nějaká strategie, tak se vždycky psaly bichle. Ale udělejte to tak, aby si to někdo přečetl za den, nebo za nějaký rozumný čas. Prostě 30 stránek obecně.“

- Téměř všichni respondenti mají potřebu strategii s odstupem času **aktualizovat**, někteří se tohoto procesu obávají a považují jej za administrativně náročný, nicméně jiní uvádějí, že ve spolupráci s řídicími orgány se dají změny provést. Problém aktuálnosti se týká zejména zvolených indikátorů a finančního plánu.
- Protože pracovníci MAS obvykle nejsou odborníky na tvorbu strategických dokumentů a zejména na tematiku zaměstnanosti, sociálních služeb a sociálního začleňování, prorodinných opatření či sociálního podnikání, bylo třeba **využít služeb externích dodavatelů** nebo jiných **odborníků**.

„...a ještě jsme využili externí služby ..., které nám pomáhaly, teoreticky nás vedly nebo metodicky, abychom tu strategii měli správnou.“

Respondenti **zapojili do přípravy** strategie **různé subjekty**. Jednalo se o poskytovatele sociálních služeb, neziskové organizace v oblasti sociálního začleňování, obce, zaměstnavatele z podnikatelské sféry, úřady práce, školy, kraje, poradenské agentury, experty z akademické sféry, veřejnost apod. Spolupráci a přínosnost zapojení hodnotí respondenti následovně:

- Jednoznačně **pozitivní přínos** měli **starostové obcí**, kteří mají detailní informace o situaci v místě, o konkrétních osobách či subjektech, které by bylo vhodné podpořit, o podmínkách, které tuto pomoc umožní nebo zkomplikují. Starostové si svou důležitost a přínosnost uvědomují, poměrně ochotně se do spolupráce s MAS zapojují.

„Důležití jsou starostové, protože zároveň obce mohou žádat o další peníze na sociální služby a mohou dofinancovat ty projekty nebo mohou pomoci přímo těm rodinám, které si potom služby hradí, takže určitě u starostů bylo to, že jsme je zkontaktovali se sociálními službami, s krajem, a udělali jsme takové klubíčko lidí, kteří by měli kolem sociálních služeb toho vědět nejvíc, aby se dostala cílové skupině pomoc...“

- Jednoznačně **pozitivní přínos** měli **zástupci místní samosprávy** z obcí s rozšířenou působností (ORP) nebo městských částí, zastupitelé, kteří mají vazbu na danou problematiku anebo jsou díky svým kontaktům schopni zajistit spolupráci s potřebnými osobami.

- Jednoznačně **pozitivní přínos** měli **poskytovatelé sociálních služeb**, kteří často pro pracovníky MAS zajišťovali jakousi informační či vzdělávací funkci, protože byli schopni objasnit problematiku, ukázat na příkladech z praxe, jak oblast sociálních služeb funguje, co zajišťuje.

„Jsou to buď zástupci samosprávy z ORP, nebo jsou to lidi z těch organizací - třeba sociálních služeb, kteří mají zkušenost s vykazováním nebo s věcmi, co je možné, protože nějaký projekt třeba dělali. To bylo pro nás zajímavé, jak jsme byli na začátku, tak žádní odborníci na sociální služby nejsme, takže tam to bylo...(znalost)“

MAS také často při přípravě strategie čerpaly z **katalogu poskytovatelů sociálních služeb**.

Některé MAS se zúčastnily **aktualizace komunitního plánu sociálních služeb**, kde se setkaly s poskytovateli a měly možnost se zapojit.

- **Krajské úřady** měly u některých MAS pozitivní přínos v tom, že je na obecné úrovni seznámily s problematikou v kraji. Některé kraje MAS informovaly, že podpora sociálních služeb je v jejich gesci a MAS by do ní neměly zasahovat. Překážkou spolupráce bylo někde i to, že MAS nepokrývají území pouze jednoho kraje, a proto není pro krajský úřad zajímavé s takovým subjektem spolupracovat. Nicméně jiné MAS uvádějí velmi dobrou spolupráci s krajem a vstřícnost vůči MAS, pokračující i po přípravě strategie aktivní spolupráci na podpoře konkrétních projektů.

„Zároveň jsme jeli na krajský úřad, kde jsme zase z druhé strany si zkoordinovali to, co oni podporují a na co nemají peníze, takže jsme se zase snažili výzvy zaměřovat na to, aby to byly projekty, které nepodporuje kraj, na které nemá peníze, ...“

- Jednoznačně **pozitivní přínos** měli **zástupci škol nebo jiní experti**, kteří se zaměřují na potřebnou problematiku a působili v rámci přípravy strategie na úrovni expertů či odborných garantů.

„(Spolupráce na přípravě strategie...) Byla se starosty obcí jako zřizovateli škol a řediteli škol a opravdu bych na ně asi kladla největší důraz.“

- **Pozitivní přínos měli stávající poskytovatelé** některých **služeb** (podnikatelé, neziskový sektor), např. provozovatelé příměstských táborů, podnikatelé v zemědělství, kteří jsou praktici a zapojovali se např. při nastavování vhodných indikátorů.
- **Agentura pro sociální začleňování** přínosná při nastavování reálných indikátorů.

Spolupráce s **úřady práce** při přípravě strategií byla ze strany MAS nejvíce kritizována. Zástupci MAS měli vzhledem k tématu OPZ a z logiky věci zájem aktivně vstoupit do jednání a spolupráce s úřady práce. MAS z reakcí pracovníků úřadů nabyly dojmu, že jsou považovány buď za laiky, nebo spíše za konkurenci, která bude podporou shodných cílových skupin činit potíže vlastním aktivitám. Nedošlo tedy k vzájemnému pochopení. Některé MAS uvádějí, že na jednání byli zástupci úřadu práce sice milí, ale uváděli, že s MAS nepotřebují spolupracovat. Jedna MAS však zaznamenala zlepšení v přístupu úřadu práce zřejmě po komunikaci s MPSV.

- Všechny MAS se snažily při přípravě strategie mapovat názory **veřejnosti**. Na jedné z FG se shodují, že zjištěné informace jim z odborného hlediska v přípravě strategie nijak zásadně nepomohly, že zapojení laiků do této problematiky se ukázalo jako málo přínosné.

„Zastavovali jsme lidi, nějaký dotazník s různými ohlasy. Samozřejmě početně se to nedá dělat nějak strukturovaně, to prostě moc nešlo. I když taková snaha na začátku byla, ale i tak si myslím, že aspoň ten pokus tam byl. Ty výsledky pak byly takové, že nejlepší by stejně bylo bavit se s lidmi, kteří o tom něco vědí. Takový ten názor veřejnosti je sice zajímavý, ale moc to nikam neposunul.“

- **Odbory sociálních věcí** na obcích měly v rámci přípravy strategie MAS v některých případech spíše vlažný přístup.

„Někdy to bylo takové, že na odboru města, když jsem se jich zeptal, co by si představovali pro zlepšení sociálních služeb, tak řekli, že nic.“

„Ale co se týče té sociální oblasti, tak my jsme se spojili s odborem sociálních věcí v Litovli. Tam byli docela vstřícní, nicméně informace jako takové nám moc nedali. Ale u nás je katalog poskytovatelů sociálních služeb, který oni vydali, takže to nám moc pomohlo, kde jsou nejen kontakty na všechny ty poskytovatele, kterých my teda moc nemáme na území, tak tam ale byly i informace o sociálním bydlení, o pečovatelských bytech, byly tam lůžka, jaké má každá obec. Takže to nám docela pomohlo.“

Na druhou stranu pozitivní příklad byl u MAS, která konzultovala s odborem sociálních věcí v obci názor na předložené projekty. Jiné MAS spolupracovaly se sociálním odborem např. na nastavování indikátorů ve strategii nebo na hodnocení projektů.

V některých případech stáli u tvorby strategie i **potenciální žadatelé** o podporu. Zkušenosti získané z jejich zapojení jsou nejednoznačné. Přestože jejich přínos pro strategii mohl být a byl užitečný, protože vnesl do dokumentu praktický pohled, konkrétní využitelnost pomoci a odbornost, tak na druhou stranu akcentoval především vlastní zájem a jednostrannou zaměřenost. Jako nevýhoda se ukázalo, že do přípravy zapojení potenciální žadatelé následně nemuseli mít zájem v rámci CLLD čerpat pomoc na zamýšlený projekt.

„.... (spolupráce při dokončování programového rámce a stanovování indikátorů) A potom ještě s jedním potenciálním, teď už možná úspěšným, žadatelem zaměstnanosti, se kterým jsme se snažili s ním poradit, co si myslí, že v území není, kolik bychom mohli podpořit osob apod. Spíš na stanovování indikátorů jsme spolupracovali s někým, o kom jsme věděli, že by mohl připravovat projekt a s tím sociálním odborem.“

„.... jedna věc, co se naplánovala, a druhá věc je ta realita, kdy třeba potenciální žadatelé, co byli u jednání, tak teď se to změnilo, že třeba nemají zájem nebo si sehnali peníze jinde apod. Takže to, co se naplánovalo před těmi třemi čtyřmi roky, tak dneska je úplně jiné.“

LEADER

Metoda LEADER využívaná v rámci CLLD stojí na základních principech: přístup zdola nahoru, partnerství veřejných a soukromých subjektů, tvorba místní rozvojové strategie, integrované a vícesektorové akce, inovativnost v řešení problémů venkovských regionů, síťování a výměna zkušeností mezi aktéry rozvoje, spolupráce v rámci společných projektů místních akčních skupin v rámci státu, EU a dalších zemí.

Z hlediska MAS a jejich praktického využití této metody je **vnímán a nejvíce využíván zejména princip přístupu zdola nahoru a** (povinná) **tvorba místní rozvojové strategie**. MAS samy sebe pozitivně vnímají jako subjekt, který má zmapovat území a jeho potřeby a je jakýmsi zprostředkovatelem mezi územím a aktéry v něm činnými, a ostatními orgány a subjekty, které jsou na vyšších úrovních z hlediska řízení státu nebo implementace operačního programu.

„LEADER má 7 principů obecně, ale nejdůležitější asi je, že to, co vznikne na tom území, hodnotí a řeší ti lidé v tom území.“

„Jo, kolegyně má určitě pravdu, že ti lidé, kteří tam žijí, nejlíp vědí, co potřebují, a vědí, jaké projekty chtějí podpořit. Tak si tím utváří ten svůj domov, tu zemi, kde žijí.“

„Určitě pro mě znamená LEADER spojitost s tím územím, kdy strategie napasovaná přesně na to území, analýza vznikala z toho území. Stejně tak ty projekty hodnotí lidi, kteří tam žijí, vědí, co to potřebuje. To je pro mě asi LEADER, to nejdůležitější.“

„Dobrá osobní zkušenost, znalost území a je to dobrý doplněk těch velkých peněz, které by měly jít jinou cestou. A většinou dobře využitých, často líp než těch velkých.“

„(Princip zezdola nahoru, jakoby z terénu nebo z té místní lokality nahoru podněty, to je ten princip LEADERu, který vnímáte?) Ano, a velice pozitivně vnímám. Ale myslím si, že MPSV je jediné, to bych pochválila, které je ochotno naslouchat tomu hlasu zezdola. I kdyby se nestalo nic a nepodpořil se žádný projekt a ministerstvo se naučilo komunikovat s terénem a sbíralo tyto myšlenky a nějak je zpracovávalo, tak to už by byl ohromný posun... (kráceno).“

Jedním z principů je rovněž **inovativnost v řešení problémů venkovských regionů**. Diskuse ukázala, že v definici inovativnosti respondenti poněkud tápou. Když bylo toto téma otevřeno, respondenti se sami aktivně zajímali a vzájemně dotazovali, jak toto téma ostatní MAS pojaly. Z debaty vyplynulo, že aktuální inovativní projekty u některých MAS jsou zaměřeny na:

- komunitní centra;
- péči o osoby pečující formou poradenství, vzdělávání, diagnostiky, půjčováním kompenzačních pomůcek;
- služby na rámec registrovaných sociálních služeb (další programy a činnosti v oblasti sociálního začleňování).

Mezi inovace by některé MAS rády do budoucna zařadily podporu sociálního podnikání, matek samoživitelek, matek na mateřské/rodičovské dovolené, generace 50+ či pečujících osob, ale také například podporu dětí k tomu, aby do budoucna neopouštěly území, zůstaly v něm pracovat, zakládaly rodiny, a na rozvoj řemesel.

Hodnocení a realizace projektů

Z kvantitativního dotazníkového šetření vyplynulo, že 9 z 10 MAS převzalo způsob hodnocení projektů doporučený řídicím orgánem. Diskusní skupiny se zaměřily na důvody tohoto postupu.

Návrh hodnocení projektů v rámci OPZ **stanovený řídicím orgánem** si MAS **pochvalují**, považují jej za dobře připravený, přehledný, logický a pro praxi velice užitečný. Nezanedbatelný vliv na převzetí hodnocení však měla skutečnost, že MAS byly ve fázi přípravy strategie jen málo zkušené v objektivním hodnocení měkkých projektů v rámci OP LZZ či OPZ, a částečně také obava z případných chyb vyplývajících z vlastních pravidel.

„Zrovna u měkkých projektů je těžké vymyslet vlastní kritéria, která budou aspoň trochu objektivní, takže si myslím, že oni mají s tímto zkušenost a ta kritéria se osvědčila... (kráceno).“

Respondenti mají zkušenosti s nastavením hodnotících kritérií nejen z OPZ, ale také z jiných operačních programů. Při porovnání přístupu řídicích orgánů jednotlivých operačních programů k MAS a jejich návrhům hodnocení, je **MPSV jednoznačně nejlépe hodnoceným řídicím orgánem**, který je nejlépe připravený, nejvíce vstřícný a spolupracující. Poukazováno bylo v této souvislosti na užitečné manuály či semináře organizované MPSV, které umožňují vzájemné sladění pohledů na věc, díky kterému jsou nedorozumění či špatné výklady omezeny na minimum.

„Je to 100% lepší varianta, pokud můžu za sebe, ale myslím, že i za většinu kolegů, protože my se doted' „pereme“ s IROPem, že si neustále vracíme formálky, kontrolní listy, věcné hodnocení, interní postupy, protože nám nenastavili nic, nějaké mantinely nebo vzor nebo něco, čeho bychom se měli držet. Takže ono to není o tom, že bychom si třeba nechtěli něco utvořit, ale je to o tom, že se aspoň líp domluvíme v komunikaci my a řídicí orgán a urychlíme hlavně ten proces.“

„Rozhodně. Vůbec si myslím, že MPSV bylo nejlíp připraveno.“

„Já ještě musím doplnit, že i manuály, když se zadávají výzvy, hodnotí, tak vlastně používají na IROPu moje příručky z OPZ.“

Z praxe MAS je zřejmé, že si svou činnost **při hodnocení projektů** takřka **neumějí představit bez expertních posudků**. MAS zastávají názor, že není reálné, aby přímo MAS nebo členové výběrových komisí obsáhli perfektně všechny odbornosti z oblasti sociálních služeb, zaměstnanosti a sociálního začleňování, prorodinných opatření a sociálního podnikání, dále detailní znalosti plynoucí z implementace jiných operačních programů, organizační funkce vztahující se k práci MAS apod. Jednotlivé činnosti, zejm. ty, které se týkají hodnocení projektů, je tedy vhodné delegovat na odborníka z příslušné oblasti.

MAS získávají experty různými způsoby, některé využívají databáze expertů NS MAS ČR, častěji však spolupracují s místními odborníky na dané téma. MAS mají zkušenost, že experti jim své služby často sami aktivně nabízejí.

V praxi se stává, že MAS získá na jeden projekt dva zcela různé expertní posudky. Tuto situaci ale MAS nevnímají negativně. Naopak to vítají jako možnost vybrat si ten, který je více v souladu s jejich vnímáním žádosti a se strategií CLLD a využít

ho při schvalování. MAS také uvádějí, že jejich hodnotící komise (výběrový orgán) sice vycházejí z externích posudků, ale nepřijímají je nekriticky a sami také projekty podrobně studují a pečlivě posuzují, zaměřují se hlavně na potřebnost projektu v území.

Externí posudky hrají v hodnocení výraznou a nezastupitelnou roli. Posudek hodnotí projekt z odborné stránky věci a dokáže problematiku vhodnou formou přiblížit členům hodnotící komise. Usnadňuje také hodnotící komisi rozhodování např. tím, že má jasně nastavený systém hodnocení pomocí 4 bodové hodnotící škály (velmi dobrý, dobrý, dostatečný a nedostatečný). Často je také posudek používán pro konečné rozhodnutí v případě, kdy se členové hodnotící komise nedokáží dohodnout nebo když se snaží být v hodnocení projektu přísnější, než je nezbytně nutné. Posudky jsou považovány za dobrý protipól výběrové komisi, která hodnotí projekt spíše z praktické stránky a z hlediska potřebnosti projektu v území, odborný posudek hodnotí projekt z hlediska důkladnosti analýzy řešeného problému.

„Já musím doplnit, že ještě bylo výborné to, že můžeme mít externí posudek, protože je pravda, že člověk úplně sociální služby nezná, zaměstnanost. Když si vybere toho hodnotitele, tak vám to aspoň popíše a výběrová komise, která nemá vůbec žádnou zkušenost, tak se na základě toho posudku aspoň orientuje v tom projektu.“

„Něco viděli jinak – jinak to viděla ta naše výběrová komise. (kráceno) Výběrová komise nedbá tolik na analýzu řešeného problému, protože oni jsou v tom a znají ho. Kdežto ten expert ano, a tam třeba byly ztráty bodů nebo horší deskriptory kvůli tomu, že vám chybí větší analýza řešeného problému apod. A naše komise říkala, co jí tam chybí. Ale opravdu to bylo ze znalosti toho území, takže tady se třeba rozcházel.“

„My jsme teda volali ještě na Odbor sociálních věcí u nás, aby si ty projekty pročetli – neříkali jsme jim, kolik dostaly bodů –, aby nám řekli, které budou nejlepší pro tu oblast, to území. A naštěstí vybrali ten, pro který jsme byli my, takže vyhrál.“

Možnost využití **veřejných ústních obhajob** před výběrovým orgánem při hodnocení předložených projektů bylo ze strany MAS takřka **jednohlasně odmítnuto**. Nepodařilo se najít žádnou výhodu tohoto postupu. Respondenti předložili celou řadu negativ a rizik, která by takový postup mohl přinést:

- obtížné bodové hodnocení takového vystoupení;
- hodnocení bez odborníka na danou oblast by bylo příliš velkým rizikem, protože výběrová komise se může z neznalosti věci nechat ovlivnit osobností či projevem žadatele;
- riziko osobních vazeb, zaujatosti, předsudků;
- časová náročnost, zvýšené kapacitní nároky na členy výběrové komise;
- organizační náročnost, která by vyžadovala seztat na stejný termín všechny žadatele, členy komise, příp. další zainteresované subjekty;
- nesoulad mezi ústním a písemným podáním informací v žádosti.

Ústní obhajoba by mohla podle respondentů být možná přímo před řídicím orgánem, který je dostatečně erudovaný a kompetentní rozhodnout o výsledku takového vystoupení.

Stejně malý zájem jako o ústní obhajoby, je o **průběžné hodnocení projektů** na základě jedné výzvy. Respondenti považují kolový systém za administrativně a koordinačně méně náročný a s menšími nároky na výběrové komise. Varianta možných pravidelných uzávěrek v rámci jedné výzvy diskutována nebyla.

„... myslím si, že nemáme každý na starosti jen ten svůj program. ...(kráceno). Takhle si to naplánujete, že máte tu výzvu, kdy ji ukončíte, přibližně víte a nějak si to nastavíte, abyste v tu dobu měl ostatní věci mimo.“

Stanovení priorit při hodnocení projektů se v MAS ve větší míře zatím nevyužívá, anebo se soustředí na aktivity definované ve strategii.

„To vychází už z té kvalitně nastavené strategie. Proto jsme ji asi tak dlouho psali, ale myslím si, že v těch strategiích to máme dobře popsané, to OPZ určitě. Takže se držíme strategie a pak ty projekty odpovídají tomu, co jsme slíbili, že budeme podporovat. Takže ani žadatel by neměl mít problém se zorientovat v tom, že má nějaký záměr, a pokud se v té strategii a příp. přijde do kanceláře a my mu řekneme, že ten projekt třeba vůbec nezapadá.“

Některé MAS uvádějí problém, že mají větší alokaci než zájem ze strany žadatelů (zájem opadl v průběhu realizace SCLLD zejména díky účasti žadatelů v hlavních výzvách OPZ). Jiné MAS naopak uvádějí, že by využily i větší alokaci.

„My kdybychom dostali větší alokaci, tak ji vyčerpáme.“

„My máme malou alokaci v sociálních službách. Bohužel jeden projekt posouváme do zásobníku a to stejné u příměstských táborů jsme měli hodně žadatelů.“

Nelze říci, že MAS mají ve větší míře zájem realizovat **klíčové projekty**. MAS k tomu přistupují spíše v případě, kdy nemají jiné realizátory v území (je to náročné na koordinaci, potřebovali by větší alokaci).

Přesto se však mezi respondenty objevilo několik témat klíčových projektů, ať již realizovaných mimo OPZ (MAPy, hipostezky) tak i v OPZ (podpora mládeže opouštějící dětský domov), nebo uvažovaných do budoucna (vzdělávání veřejné správy, sociálně vyloučené lokality, dožívající vesnice, rozvoj řemesel, podnikatelský inkubátor). MAS uvedla příklad připravovaného klíčového projektu pro cílovou skupinu mladých opouštějících dětský domov, kombinujícího jednak aktivity v rámci různých oblastí v IP 2.3 OPZ, tak i s návazností na IROP.

„... Oni dostanou na rok na dva nějaké bydlení, najednou začnou dlužit, protože už na ně nikdo nedohlíží... Doteď je budila ráno teta, aby nezaspali ráno do práce, jestli mají všechno... Takže, aby se nedostali vůbec do toho krajského města (do problémů), zůstaly u nás v regionu, po těch vesnicích na rok nebo dva – asi na dva, protože ty sociální byty budou na dva roky. Zároveň MAska bude mít výzvu na rekonstrukci sociálních bytů, takže starostové jim ty byty i opraví a ty děti tam zůstanou, dokud se trochu nevzpamatují. A členové k tomu ještě vymysleli – protože to jsou zemědělci a nemají lidi – takže říkali, že by bylo fajn, kdyby věděli, co ty děti končí za školu. Takže my jsme se pana ředitele zeptali a tam je skutečně třeba opravář zemědělských strojů, je tam děvče s ekonomkou a oni říkali, že by je vzali na stáž, ať si to u nich zkusí a jdou k nim na praxi. Takže v rámci toho projektu by ty děti našly bydlení i práci...“

Příprava výzev MAS v oblasti zaměstnanosti, sociálních služeb a sociálního začleňování, prorodinných opatření a sociálního podnikání

V názorech na **absorpční kapacitu** nepanovala mezi MAS shoda. Část respondentů zmínila, že alokace je zcela vyhovující, část respondentů se obává, že ji nedokáže vyčerpat a část respondentů by byla schopna využít daleko větší alokaci. MAS nemohou vždy předem dostatečně spolehlivě odhadnout absorpční kapacitu území, protože i do sebepečlivěji připravené strategie v průběhu času vstupují neovlivnitelné faktory, jako např. nezáměr plánovaného žadatele, podpora poskytnutá žadatelům dříve z jiných zdrojů, změna situace v území, špatná návaznost procesů souvisejících se schvalováním projektů. Někteří žadatelé/příjemci ustupují od realizace projektů z různých důvodů (vyčerpání limit veřejné podpory, krácení způsobilých výdajů apod.).

„My máme malou alokaci v sociálních službách. Bohužel jeden projekt posouváme do zásobníku a to stejné u příměstských táborů jsme měli hodně žadatelů, ale nastala neočekávaná situace, že jsou podpořeny de minimis.“

„Já to zatím nemůžu říct. Myslím si, že taky, ale zatím je to vyvážené, ale za rok to může být úplně jinak.“

„My kdybychom mohli vzít ty peníze z příměstských táborů a dát to do sociálních služeb, tak bychom byli nejradši. Protože jsme nečekali, že by dva žadatelé stáhli jen tak žádost zrovna z příměstských táborů.“

MAS poměrně často **využily** pro konzultace výzev a projektových záměrů se zaměřením na oblast zaměstnanosti **kontakt se zástupci poboček úřadů práce**. Z informací respondentů vyplynulo, že přístup pracovníků úřadů práce byl sice většinou vstřícný, ale ne příliš užitečný, obdobně jako tomu bylo v případě přípravy strategie. Jako užitečnější se v některých případech ukázalo přímé jednání žadatele o pomoc s úřadem práce, bez MAS jako prostředníka, a to v případě, že projekt již měl předchozí spolupráci s ÚP.

„My jsme jim chtěli nabídnout, že třeba konkrétně máme variantu: tady máme finanční prostředky, pojdme se domluvit, jak je využijeme, a cítili jsme z jejich strany nezáměr.“

„...A to fungovalo relativně dobře..?“

„Ano, protože oba dva ty subjekty už nějakou spolupráci s tím úřadem práce měli. Ta agentura, která bude u nás dělat vzdělávání začínajících podnikatelů, právě i školí nezaměstnané pro úřad práce. Takže tam měli vazby a byli schopni si to i sami „vychytat“, co nabízí úřad práce a co můžou nabízet oni.“

V praxi se ukazuje, že MAS mají jen **malý zájem**, resp. málo žadatelů **o podporu sociálních podniků**. Na dotaz, čím je tato situace způsobena, MAS uvedly tyto možné příčiny:

- malým povědomím o této problematice (jak vytvářet sociální podnik, jak jej financovat aj.);
- malým počtem zkušených žadatelů, kteří budou schopni dotáhnout projekt do konce;
- nemožností provázat podporu z různých zdrojů kvůli administrativním krokům;

„Navíc jak jsme tady říkali, nemožnost sladit podpory na založení, vybavení atd. plus na provoz, mzdový, to naráží na ty mnohaměsíční až roční lhůty schvalování projektů (v IROP).“

- legislativní nejednoznačností;
„Třeba u nás byl záměr, že si chtěly sociální podnik založit obce nebo svazek obcí a ten vlastně nemůže být celkovým vlastníkem, takže tam zájem je, ale naráží...“
- nezbytnou 5 letou udržitelností plynoucí z IROP;
- nemožností najít zaměstnance do podniku z důvodu současné situace na trhu práce;
- výší sankcí za neplnění indikátorů (hrozba odnětí celé dotace v případě nenaplnění rozpoznávacích znaků);
- preferováním individuálních výzev na financování této problematiky ze strany žadatelů;
- nízkou výší alokace na toto opatření v důsledku nízké alokace na SCLLD a nákladnosti tohoto opatření.

Úkolem, o který se MAS také snaží, je **provázanost aktivit z různých operačních programů**. Nad tímto tématem zatím panuje spíše **obava**.

MAS mají nápady, pro které projekty by bylo v jejich území provázání vhodné, např. vzdělávání podnikatelů, komunitní centra, sociální podniky. Zásadní problém však MAS při realizaci vidí v časové souslednosti různých operačních programů. OPZ je nejlépe připravené, nejvíce flexibilní, zde tedy respondenti problém nespátřují. Naproti tomu IROP přísně vyžaduje nejrůznější finanční plány, výkaznictví, interní postupy, spolupráce s řídicím orgánem probíhá pomalu a komplikovaně. Sladit tedy financování z různých programů je zatím z pohledu MAS takřka nemožné.

„Spíš se o to snažíme, nemůžu říct, že to funguje dobře, ale snaha tady je: IROP realizuje komunitní centra, z OPZ by tam mohli být zaměstnanci a provoz, takže tam se nabízí přímo provazba.“

„Ony se nepotkají výzvy, protože OPZ je rychlé a IROP je pomalý, takže tam je problém.“

„Je těžké zaměstnat lidi, když je nemám pak kam posadit, když to řeknu.“

Respondenti neprojeví velký zájem o možnost spolufinancování z jiných zdrojů než OPZ. Tento dotaz byl zamýšlen jako hledání možností, které by mohly přinést větší zainteresovanost místních subjektů a vyšší udržitelnost podpořených projektů, nicméně takto nebylo MAS prezentováno. Respondenti uváděli spíše nezájem, záleželo by na typu subjektu (ne neziskovky) a také uváděli obavu z nadměrné administrativní zátěže, která by s kofinancováním souvisela. Respondenti se domnívají, že velký zájem by nebyl ani o financování formou zvýhodněných úvěrů. Respondenti připustili tuto možnost u sociálních podniků, i když spíše v investiční části.

Naopak, velký **zájem byl zaznamenán v možnosti rozšířit/zaměřit se na cílové skupiny**, které by mohly být podporované z OPZ. Jedná se o shodné cílové skupiny, které MAS spatřují jako vhodné pro využití inovativních projektů. MAS vidí absorpční kapacitu zejména u:

- generace 50+, kterou z dnešního pohledu již nelze považovat za ekonomicky neaktivní nebo seniorskou;
- dětí/žáků;
- matek s dětmi;
- úředníků z obcí;
- seniorů.

Postavení MAS v území, spolupráce mezi MAS

V řadě případů vypovídají MAS, že jejich spolupráce s ostatními orgány a institucemi byla v zejm. v době přípravy strategie poměrně obtížná. Bylo to zejména proto, že povědomí o existenci MAS a jejich funkci bylo malé, ostatním subjektům nebyly jasné kompetence MAS, nejsou vnímány jako silný hráč v území, protože disponují „malými penězi“ a „trpí“ dočasností fungování jednotlivých operačních programů, ze kterých mohou čerpat pomoc pro území. **MAS si tedy musejí často obtížně vydobýt svou pozici, obhájit své fungování a intenzivně pracovat na tom, aby se staly silným partnerem** pro ostatní.

„To si musíte hodně dlouho budovat pozici, abyste byli přínos ještě kromě toho, že ve vás vidí peníze. ... (kráceno). Ale myslím si, že za dobu existence MASEk – já jsem tam teprve tři roky –, ale vím, že některé MASky si tu pozici dokázaly vybudovat.“

„Třeba u nás nějaký posun je, ale pokud bychom se měli bavit o oblasti OPZ, tak tam je to strašně těžké, protože z nás ještě nic nevypadlo a oni nemají žádnou pevnou referenci, o kterou by se mohli opřít. Ale třeba když to vidím na příkladu školství s téma MAPama a tak, tak některé věci tam... u nás třeba nefunguje odbor školský, jak by měl, a my s MAPem to nějak ovlivňujeme. A třeba je to fajn slyšet od těch ředitelů a učitelek, že se s nimi někdo baví, že se jich někdo na něco ptá a že je někdo i otravuje s něčím, ale oni to na konci ocení. Takže kdyby to takhle bylo, a snad to tak bude i v tom OPZ, tak to bude fajn.“

„Ale jinak taky souhlasím s tím, že o nás veřejnost ví hlavně kvůli jiným aktivitám, než kvůli realizaci CLLD.“

Respondenti si uvědomují, že jejich pozice v MAS obnáší činnosti, které mají za cíl **budovat MAS dobré jméno**, zvyšovat povědomí o její důležitosti a práci, o smyslu činnosti, který povede k tomu, že podpoří zájem žadatelů o podporu prospěšných projektů.

Vzhledem k **administrativní zátěži**, která je na pracovníky MAS však dlouhodobě kladena, mají respondenti dojem, že na tuto smysluplnou činnost nemají dostatek kapacity, času a energie. Respondenti opakovaně volají po snížení administrativní zátěže na nezbytně nutnou úroveň, která jim uvolní ruce a umožní vykonávat činnosti, pro které byly MAS vytvořeny. Často bylo zmiňováno, že díky administrativní činnosti nezůstává pracovníkům MAS dostatek času na vzdělávání se v oblastech, které souvisejí s implementací OPZ.

„Já musím říct, že když sedím v tom kanclu a vypisuju ty tabulky a předělávám ty připomínky, že mi nelícuje sloupec s něčím, tak ... (kráceno) máte pocit naprostého zmaru.“

Negativní vliv na práci a její smysluplnost pro pracovníky MAS má také **nesladěný přístup „vyšších“ orgánů** k řešení nějaké oblasti. Např. v případě sociálních služeb je dle názoru MAS odlišný přístup ze strany krajských úřadů a MPSV. Do toho vstupuje MAS se svým pohledem na věc a vznikají tak často třecí plochy a nepochopení.

„Kraji jde v podstatě o to, že on nechce podporovat vznik nějakých sociálních služeb takhle na dva tři roky, což chápu. Oni chtějí koncepčně, mají nějaký dlouhodobý plán, do kterého když už se zasahuje zvenčí, tak je to problematické, a cítí tu potřebu. Ano, já si založím nějakou sociální službu a potom co, dojdou peníze a těm lidem, kteří jsou tou sociální službou nějak obhospodařováni, tak řeknu, že projekt skončil a teď se na ně všichni vykašlou? To z pohledu kraje chápu a myslím, že to je bod, který byl podceněný při přípravě vůbec...“

„Obecně si myslím, že dávat sociální služby do komunitního plánování byla chyba, to je odborná záležitost. Oni měli s námi spolupracovat v tom směru, že bychom jim posbírali z terénu zkušenosti. To si myslím, že MASky mají perfektní. Kdyby chtěli, kdo se tomu věnujeme, to třeba pozoruju na sobě, tak vy získáte z toho terénu ohromné znalosti, zkušenosti, které můžete potom předat dál, ale měl by to koncepčně zpracovat nějaký odborník, kterých v těch sociálních službách, jak jsem pochopila, asi není mnoho, který by nastavil nějaké fungování.“

Monitorovací/kontrolní role MAS v průběhu realizace a po skončení projektu je ze strany respondentů vnímána jednoznačně pozitivně, jako přínosná, potřebná, spadající do jejich kompetence. I kdyby tuto roli MAS neměly nařízenou, plnily by ji z vlastní vůle, aby si ověřily, nakolik správné bylo jejich rozhodnutí o přidělení pomoci žadateli, jak s ní bylo naloženo a jaký vliv to bude mít na vnímání MAS v území. Zároveň se během této fáze MAS nadále snaží poskytovat žadateli poradenství a pomoc, např. v administrativní oblasti.

„A cílem MASek není, aby někde protekly peníze. To v podstatě měla být vedlejší aktivita. Cílem MASky jako takové je rozvoj toho regionu, tzn., že vaším osobním zájmem je, aby to dopadlo dobře. A když vidím, že je někdo dobrý v realizaci, tak ho neodrovnám jenom na tom, že neumí napsat zprávu o realizaci. To je přesně ta funkce MASek ještě důležitější než transformace těch peněz, aby pomohla těm lidem, kteří prostě umí makat, když to tak řeknu, ale nevyznají se v té byrokracii.“

Z informací respondentů vyplynulo, že **mezi MAS probíhá živá spolupráce, setkávání, vzájemné poradenství a přátelská atmosféra**. MAS se setkávají na různých fórech, vypracovávají společně dokumenty, využívají se zkušenosti zkušenějších MAS pro méně zkušené.

„My posíláme prezentace. Když má někdo vypracovanou na něco k seminářům, pro žadatele, pro příjemce, tak to prostě poskytně ochotně těm dalším, kteří si to jen uzpůsobí pro strategii té své výzvy.“

Spolupráce MAS se zahraničními subjekty obdobného zaměření je zatím spíše **ojedinělá**. Pokusy o spolupráci byly např. se slovenskými MAS, ale vzájemný vztah by nebyl pro české MAS žádaným přínosem. Slovenské MAS jsou spíše v počátcích své činnosti, mají jinak nastavená pravidla, propojení by tedy bylo jen málo „kompatibilní“.

„Ale až se Slováci rozjedou, tak si myslím, že by se s nimi mělo spolupracovat.“

Dobře naopak hodnotili respondenti rakouské či německé MAS, které jsou v rámci své činnosti velmi zkušené, dobře organizované a mohli bychom je v Česku využít k získávání zkušeností. Pokus o spolupráci byl také se slovinskou MAS, ale ta se zatím neukázala jako přínosná.

„Rakousko, které jsou na tom zase líp. Jejich strategie vypadají – ti, co jezdí z toho zahraničí, říkají, že jejich strategie má 30 stran. Nevím, proč jsme se nepoučili.“

Podpora řídicího orgánu OPZ

Velmi pozitivně je vnímána spolupráce MAS s řídicím orgánem, a to jak ve věcech koncepčních, poradenských, tak i z pohledu značné flexibility při operativním řešení problémů. MPSV je v tomto ohledu dáváno za příklad ideálně fungující spolupráce.

MAS vítají, že řídicí orgán se jim v případě potřeby věnuje individuálně, řeší jejich konkrétní potřeby, radí v neobvyklých situacích. Zároveň však řídicí orgán organizuje hromadná setkávání, semináře, kde dochází k předávání informací a poradenství. MAS vnímají řídicí orgán jako nejvyšší odbornou instanci, která zabezpečuje servis prostřednictvím svých odborníků a specialistů.

Respondenti však vyjadřovali názor, že by **uvítali větší důvěru a pravomoci** ze strany řídicího orgánu. Podle jejich názoru je posloupnost činností, zejm. při hodnocení projektů, někdy v rozporu s efektivitou či logikou práce, někdy dokonce snižuje zapálení pracovníků MAS nebo členů komisí pro věc. MAS vidí větší smysl v tom, aby řídicí orgán stanovil rámcová pravidla, vymezil určité mantinely, především ty negativní, ale vlastní hodnocení a výběr projektů včetně stanovování podmínek realizace (zejména krácení výdajů) ponechal na úrovni MAS.

„Potom i v podstatě větší důvěru toho, co dělá ta MASka. Ať to není, že my něco uděláme, něco zkontrolujeme, ale pak to stejně pošleme na ministerstvo a tam to kontrolují plně znovu. Tak k čemu to potom je?“

„Ministerstvo mě hodně překvapilo, jak moc se rozchází názor ministerstva na to, co výběrová komise třeba povolí, čemuž rozumím. Ale z hlediska členů výběrové komise je to takové, že oni si potom připadají úplně zbyteční. Oni něco schválí – teď se nám to stalo u těch příměstských táborů – něco schválí a ministerstvo řekne, ale že to není efektivní a hospodárné. Takže to stejně škrtně v tom projektu, což jsem si říkala, jestli by to nešlo udělat tak, že my zhodnotíme ty formální náležitosti, nejdřív to pošleme ministerstvu: „Co byste poškrtali vy?“ a pak už to okleštěné dáme té výběrové komisi.“

„Já jsem teď zaslechla, jak jsme byli na Slovensku, tak tam paní z ministerstva polnohospodářstva říkala, že přišlo z Evropské unie nějaké doporučení, že by v podstatě nemuseli stanovovat žádná pravidla. Že by mohli jenom vyjmenovat to, co se rozhodně podporovat nebude: golfové hřiště třeba. Takže kdyby naše ministerstvo dalo víc důvěry terénu, konec konců už s námi spolupracuje - jako s MASkami, už se budeme znát za těch 5 let, už asi pochopí, s kým pracuje a jak pracujeme. Tzn., že trošku ubrat na těch pravidlech, restrikcích a nechat terén, ať si sám řekne a vygeneruje ty nápady, které třeba následně s nimi může konzultovat a oni to už zase ve vztahu k Evropě, k penězům, oni už to zhodnotí. Ale ať zbytečně to nesešňorávají těmi pravidly. Může vzniknout projekt, na který prostě nikdo nepomyslel...“

„... kdyby MASky nebo nějaké organizace dostaly obecně balík peněz, ten si můžete nějak rozdělit. Asi možná to negativní vymezení, co ne, by bylo fajn, nějak to osekát – ale ne takhle šíleně, jak je to naklíčované, co se musí. Protože jinak my vlastně nemůžeme, a víc nám věřili, tak z těch evropských je to relativně mizivé procento a myslím si, že bychom si to mohli dovolit dát lidem to, co oni opravdu chtějí, protože to je největší zklamání u nás z MASek“.

„Mně vadí to, že se to kopíruje, ty velké operační programy, to kopírování velkých operačních programů je prostě problém. Proč tady ty MASky teda jsou? Mělo by to být tak, že je to na menší projekty. Pokud je to na menší projekty, tak je tam rozhodně menší pravděpodobnost toho, že tam dojde k nějaké zpronevěře. Jestli to je ten důvod, proč se nevěří, a priori se předpokládá, že to bude každý rozkrádat.“

IV. NÁMĚTY PRO ZLEPŠENÍ NASTAVENÍ CLLD

Příprava a realizace strategie CLLD

- Řídící orgán OPZ by měl nadále podporovat MAS v přípravě strategických dokumentů, objasňovat jejich užitečnost, poukazovat na využitelnost tohoto dokumentu v MAS, které již mají strategii zpracovanou.
- Strategie by měla být spíše stanovena jen jako určitý rámec, který bude konkretizován ve chvíli, kdy to bude aktuální, a budou se připravovat konkrétní výzvy. Zároveň by MAS uvítaly snahu o zjednodušování administrace a zkompetentňování MAS, zejm. s výhledem na nové programové období 2021+.
- Řídící orgán by při hodnocení strategií neměl trvat na obsáhlosti dokumentu, pokud nemá své opodstatnění, např. u MAS z malých území. Autoři strategie jsou pak nuceni kvůli dosažení dostatečného počtu stran dodávat do strategie následně prakticky nevyužitelné informace.
- Řídící orgán by měl předem nastavit podmínky výzev, hodnocení a čerpání tak, aby je MAS mohly aplikovat do připravované strategie a nebyly nutné následné časté aktualizace strategického dokumentu z důvodu úvodní neznalosti podmínek.
- Bylo by vhodné, aby řídicí orgán častěji vstupoval do vztahu úřadů státní správy, krajské samosprávy a MAS, a pomohl MAS budovat jejich postavení, důležitost a povědomí. MAS by tuto pomoc uvítaly zejména pro fázi přípravy strategie a následně pro přípravu výzev.
- Z reakcí MAS bylo místy zřejmé určité tápání ohledně vhodných projektů zaměřených na zaměstnanost a částečně na sociální služby. Řídící orgán by mohl zvážit přípravu vodítka (např. formou seznamu dobré praxe), jak může vypadat projekt zaměřený na zaměstnanost podpořený v rámci CLLD, který má šanci prosadit se vedle velkých projektů pod úřadem práce nebo je vhodně doplňoval. Podobně u sociálních služeb lze vytvořit ukázkou, jaké sociální služby mohou uspět vedle trvalé krajské sítě sociálních služeb, jaké by ji vhodně doplnily.

LEADER

- Využití metody LEADER bylo pro fungování MAS řídicím orgánem velmi dobře zvoleno. MAS principy metody oceňují a některé z nich aktivně využívají ve prospěch území.
- MAS principům metody poměrně dobře rozumějí. Není třeba, aby řídicí orgán aktivněji než nyní vstupoval do implementace této metody jako takové; na zvážení je větší podpora některých aspektů, jako např. inovativnost.
- Je na zvážení, zda neposkytnout MAS větší autonomii v některých rozhodovacích procesech a posílit tak jejich sebedůvěru (právě s ohledem na principy LEADERU „zdola nahoru“).

Hodnocení a realizace projektů

- Práce, kterou řídicí orgán vykonal pro hodnocení a realizaci projektů, je ze strany MAS velmi pozitivně přijímána. Řídicí orgán by měl nadále vytrvat ve své snaze, vstřícnosti vůči MAS, aktivním přístupu ke vzdělávání MAS, osobním kontaktu se zástupci MAS.
- Řídicí orgán může umožnit MAS využívání ústních obhajob při hodnocení předložených projektů, nebo průběžné hodnocení projektů na základě jedné výzvy, ale v nejbližší budoucnosti by neměl očekávat nějaké masové využití těchto postupů. Je možné, že do budoucna, až MAS získají větší zkušenosti, k těmto postupům přistoupí, zatím je však považují spíše za zatěžující.

Příprava výzev MAS v oblasti zaměstnanosti, sociálních služeb a sociálního začleňování, prorodinných opatření a sociálního podnikání

- Pokud by řídicí orgán chtěl podpořit využívání provázanosti aktivit MAS z různých operačních programů, musel by se výrazně podílet na podmínkách, které to umožňují. Zejména by bylo nutné vést jednání s řídicími orgány ostatních operačních programů o časové souslednosti kroků, které MAS provázanost umožní.
- Umožní-li do budoucna OPZ rozšíření cílových skupin pro poskytnutí pomoci, MAS budou schopné připravovat výzvy a zajišťovat žadatele zejména pro cílovou skupinu dětí a seniorů. Za důležitou považují MAS podporu generace 50+ a matky s dětmi. Za důležitou cílovou skupinu MAS do budoucna také považují zástupce místní samosprávy, které by MAS rády vzdělávaly zejména v důležitosti spolupráce obcí a MAS.

V. PARAMETRY VÝZKUMU

Cíl výzkumu

- Výsledky FG slouží pro prohloubení a ověření zjištění z dotazníkových šetření u Místních akčních skupin a představují podklad pro evaluaci, jejímž účelem je vyhodnocení přípravy a realizace Strategie komunitně vedeného místního rozvoje.

Cílová skupina pro výzkum

- Zástupci vybraných Místních akčních skupin působících na území ČR
- MAS, které mají zpracovaný a schválený strategický dokument komunitně vedeného místního rozvoje

Detaily terénního šetření

- Metodika: Focus Group (FG)
- Počet realizovaných FG: 2
- Počet účastníků: 15
- Termín sběru dat: 3. a 5. 10. 2017
- Místo konání: Praha, Brno
- Délka diskuse: 120 minut

Poznámka k metodice: Údaje zjištěné prostřednictvím tohoto výzkumu mají charakter kvalitativních poznatků. Případné číselné údaje by měly být chápány pouze jako dokreslení komentovaných faktů.

VI. PŘÍLOHA

Scénář pro skupinovou diskusi: Strategie komunitně vedeného místního rozvoje

1. Úvod, představení respondentů a MAS (10 min.)

- Přivítání, představení agentury a moderátora
- Pravidla diskuze, záznam
- Představení respondentů (Jméno, MAS, kterou zastupuje, Pracovní pozice – za co zodpovědný v rámci MAS, jak dlouho na pozici působí)
- Mezi MAS, které mají do své Strategie zařazené (programové rámce) Operačního programu Zaměstnanost, proběhlo v létě dotazníkové šetření, které zadávalo Odd. projektů CLLD MPSV ve spolupráci s odd. evaluací. předpokládám, že i vaše MAS se tohoto šetření zúčastnily. Nyní jsou zpracovány výsledky, a kolegy z MPSV, kteří mají CLLD v Operačním programu Zaměstnanost na starosti, by dále zajímaly vaše názory a hlubší pohled na věc, na jednotlivá témata. Proto jsme vás přizvali do této debaty, která nám pomůže lépe pochopit a proniknout do zjištění z výzkumu, který mezi MAS proběhl, a vnést do něj i další - méně statistický, ale více osobní - pohled. Cílem naší debaty bude získat pro MPSV informace o efektivním využití podpory především v tom stávajícím období, tak i inspiraci, co případně změnit do příštího programového období, co udělat jinak.

2. Příprava a realizace Strategie (15 min.)

Nejprve se zaměříme na oblast přípravy programového rámce OPZ ve vaší Strategii.

- **Kdo všechno s Vámi spolupracoval na přípravě strategie (lokální aktéři, experti...)**
 - Kteří aktéři byli pro vás klíčoví při přípravě Strategie
 - Zapojili jste někoho, kdo užitečný nakonec nebyl (proč nebyl užitečný)? Kdo rozhodoval ve vaší MAS, koho zapojit a koho ne? Zapojili byste dnes do přípravy strategie někoho dalšího, pokud ano, tak proč a jak?
 - Podařilo se vám s někým navázat hodnotnou spolupráci, ve které pokračujete i při realizaci Strategie? Došlo touto spoluprací k **rozšíření členské základny** MAS, příp. stálých spolupracovníků?
 - ¾ MAS podle výzkumu spolupracovaly na přípravě Strategie s **úřady práce**. Jakou zkušenost máte vy?
 - Co **komunikaci** s lokálními aktéry usnadňovalo? Co ji naopak ztěžovalo?
- Co vás při tvorbě Strategie jako celku a specificky v případě programového rámce OPZ nejvíce **překvapilo**? S čím jste si **nevěděli rady**?
- Co byste dnes při přípravě Strategie udělali jinak a proč?
- Je vaše Strategie v současné době **aktuální**? V čem ne, z jakého důvodu zastarala? Došlo ve vašem území k nějaké změně, která by měla být promítnuta do Strategie? Jak často by podle vás měla být SCLLD aktualizována?

3. Hodnocení a realizace projektů (40 min.)

Nyní se zaměříme na téma, které je ve vašich MAS nyní aktuální, a to je hodnocení, výběr a realizace projektů podaných na základě výzev.

- Výzkum zkoumal, jak MAS ve výzvách nastavily **hodnocení projektů**. 9 z 10 MAS převzalo způsob hodnocení doporučený řídicím orgánem OPZ. Menšina MAS nastavila upravená či vlastní pravidla. Pomáhají vaší MAS pravidla OPZ při hodnocení a výběru projektů?
 - Pokud ano, v čem konkrétně, nebo naopak tato pravidla vnímáte jako příliš omezující? V čem konkrétně?
- Teď se na otázku „filozofie“ výběru projektů zkusíme podívat ze specifického pohledu: pohybujeme se v oblasti komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD), v oblasti LEADERu, takže se nejprve zeptám: **Co je z vašeho hlediska podstatou LEADERu**? Jak jej lze ve vašem regionu implementovat? Je to obtížné? Který z

aspektů/charakteristik LEADERu považujete za nejdůležitější? Domníváte se, že podpora z OPZ pomocí CLLD umožňuje plně využívat principy LEADERu? Domníváte se naopak, že ne zcela dostatečně? V čem konkrétně vidíte nedostatky a máte konkrétní návrhy, jak to rozvinout či změnit?

- Domníváte se, že máte v rámci hodnocení a výběru projektů v OPZ možnost vyhodnotit u projektových žádostí dostatečně naplňování principů LEADERu a cílů vaší SCLLD?
 - Pokud ne, tak v čem?
 - Máte návrh, jak to řešit?
- Zřejmě to s principy LEADERu také souvisí: Jaký je váš postoj /zkušenost k (veřejným) **ústním obhajobám** v rámci hodnocení projektů?
 - Mělo by to podle vás přinést do budoucna?
 - Uvažujete o tom, že byste využili, v jaké podobě? Ve které fázi hodnocení, příp. u jakého typu projektů? Jaké vidíte přínosy a rizika?
 - Diskutovali jste tuto možnost již s ŘO OPZ?
 - Pokud ne, proč?
- Jaké je v rámci Vaší MAS složení **výběrové komise** pro hodnocení projektů z výzev na zaměstnanost a sociální začleňování?
 - Jak spolupráce s členy komise probíhá – je honorovaná nebo probíhá zdarma?
 - Jak dlouho přibližně trvá posouzení projektů?
 - Využíváte odborníky na zpracování expertních posudků? Pokud ano, jde o odborníky doporučené Národní sítí MAS, nebo odkud jinud je najímáte, příp. máte interní experty?
 - Jaké jsou vaše zkušenosti s úrovní těchto posudků? Jsou pro vás posudky užitečným vstupním podkladem pro jednání výběrové komise?
 - Výzkum zjistil, že pouze 12 % MAS expertní posudky využívat neplánuje – z jakých důvodů (interní odborníci, MAS nemá zdroje, aby je najali...?)
 - Dalo by se podle vás hodnocení projektů z výzev nějak zjednodušit?
 - Jak náročné je pro vás při hodnocení zohledňovat místní aspekt? Jak se daří u projektů posuzovat, zda se projekt soustředí na podporu cílových skupin, nikoli realizátorů (např. neziskových organizací)?
- V rámci MAS máte k dispozici omezený rozpočet. Podle jakého **klíče** stanovujete **priority** – do kterých projektů dát peníze, které projekty „obětovat“, aby zbylo více peněz jinam?
- Jaké cíle vám umožní dosáhnout / jaké **problémy** vám umožní **řešit** financování oblasti zaměstnanosti a sociálního začleňování **prostřednictvím CLLD** ve vašem regionu?
 - Na které oblasti naopak nedosáhne?
- Jak hodnotíte **zájem žadatelů o vaše výzvy** z rámce OPZ, naplňuje **absorpční kapacita** v území vaše očekávání? Řekl by někdo z vás, že nemáte dostatek žadatelů? Proč tomu podle vás tak je? Když se teď zamyslíte i nad absorpční kapacitou území, považujete **alokaci OPZ** na vaši Strategii za dostatečnou, či naopak byste uvítali mnohem více peněz na realizaci Strategie v OPZ a na co byste využili?
- Jak plánujete **komunikovat s projektovými realizátory** v průběhu realizace jednotlivých projektů a sledovat naplňování cílů vaší SCLLD prostřednictvím realizace těchto projektů? Vnímáte zde nějaká omezení ze strany ŘO a jak byste si to představovali, že by mělo být ideálně? Nezdálo by se vám užitečné, aby v průběhu realizace projektů komunikovala s realizátory MAS a ne ŘO?

4. Příprava výzev MAS v oblasti zaměstnanosti, sociálních služeb a sociálního začleňování, prarodinných opatření a sociálního podnikání (10-15 min.)

Nyní pojďme k jinému tématu. Budeme se **bavit o výzvách a projektech**.

- **Využili jste/využijete kontakty na zástupce jednotlivých krajských poboček ÚP ČR** pro konzultace výzev a projektových záměrů se zaměřením na oblast zaměstnanosti z Informace ŘO OPZ pro MAS č. 6?
 - Navazují/navážou vaše výzvy na projekty/aktivity ÚP, v čem? Jak (úspěšně) konkrétně a prakticky probíhá koordinace s aktivitami ÚP?
- Jak spolupracujete s krajem/kraji na formování zacílení výzev na sociální služby a příp. další programy v oblasti sociálního začleňování? Přizval vás např. kraj do některé ze

svých pracovních skupin nebo platforem? (Máte povědomí, zda kraj takové platformy vytváří?) Využili jste/uvítali byste zapojení **ŘO OPZ** do projednávání zacílení výzev zaměřených s krajem a proč?

- Jaké máte zkušenosti s obecním plánováním sociálních služeb a vytvářením obecních sítí sociálních služeb, které reagují na lokální problémy cílových skupin, které třeba žijí v odlehklých lokalitách, kam jiní poskytovatelé nezajíždějí apod.
- Promyslíte, jak na sebe **navázat vyhlášení výzev** z různých programových rámců u aktivit, které jsou podporovány z více operačních programů? Navazují např. výzvy OPZ na výzvy IROP?
 - Dle výzkumu MAS promýšlejí/plánují či již realizují navazování projektů z oblasti sociálního podnikání (70 %), komunitních center (60 %), dětských skupin (31 %). 14 % respondentů pak sladovat vyhlášení výzev z OPZ s dalšími neplánuje.
 - Jak to máte u vás? Pokud zvažujete navazování výzev, v čem konkrétně? U jakých cílových skupin by to bylo potřeba?
 - Co tuto návaznost podle vás umožňuje a co ji naopak znesnadňuje?
 - Postrádáte zapojení některých operačních programů do CLLD?
- Promýšleli jste **provazování výzev z různých operačních programů** už ve fázi přípravy Strategie? Proč ne?
- Vyhlásili jste/budete **vyhlášovat tzv. kombinované výzvy** v rámci výzev v OPZ (kombinace v rámci OPZ více opatření/okruhů aktivit z výzvy řídicího orgánu pro MAS), předpokládáte realizaci projektů s kombinací aktivit?
 - Pokud ano, o jaké kombinace se konkrétně jedná?
 - Jak budete tyto projekty hodnotit, zamýšlíte projekty s kombinací aktivit zvýhodňovat prostřednictvím preferenčních kritérií?
 - Konzultovali jste tuto možnost již s ŘO OPZ? Co byste potřebovali od koho, abyste mohli realizovat? Dokážete si dostatečně ve Vaší lokalitě zmapovat-pojmenovat situaci, která by tuto kombinaci umožňovala? (Dokázali byste např. pojmenovat problém, který máte ve vašem území, který by bylo dobré řešit takto pomocí více nástrojů a komplexněji?) Co Vám v tom brání?
 - Dokážete si představit, že byste hodnotili a vybírali projekty průběžně, na základě jedné výzvy MAS vyhlášené na začátku programového období? V čem by to pro vás bylo jiné, v čem lepší, v čem horší?

5. Podpora ŘO a spolupráce mezi MAS (5-7 min.)

- Vyhovuje vám podpora ze strany ŘO a máte nějaké podnět/návrhy, co zlepšit, co byste potřebovali?
- Jaký vztah máte k ostatním MAS, jak se vám s nimi spolupracuje, máte nějaké společné aktivity? Spolupracujete s MAS nebo jinými aktéry i na mezinárodní úrovni? Uveďte krátce příklady.

6. Další témata (15 min.)

Zajímaly by mě vaše názory na další témata, u každého z nich se nyní zastavíme jen krátce.

- Má vaše MAS zkušenosti s realizací projektů OP LZZ či LEADERu z **minulého programového období**?
 - Kdo konkrétně – celá kancelář nebo jen někteří členové?
 - Jak moc byly tyto zkušenosti užitečné při přípravě a realizaci Strategie?
 - Jak jste své předchozí zkušenosti zúročili?
 - Z výzkumu vyplynulo, že téměř polovina MAS by na svém území viděla prostor pro podporu aktivit či cílových skupin, které výzva OPZ neumožňuje. Nejčastěji byly zmiňovány aktivity podporující ekonomicky neaktivní obyvatele (seniory a děti), ale i státní správu nebo lidi předdůchodového věku. Když pomíneme tyto cílové skupiny, napadá vás ještě něco jiného? Jak prospěšné by to bylo pro vaše území?
- Zatím se zdá, že je podáno poměrně málo projektů na **sociální podniky**. Proč tomu podle vás tak je? (otestovat, zda jsou problémy: v administrativě, pravidlech, malé absorpční kapacitě, vysokých nákladech, malé zkušenosti s cílovou skupinou, malé

odvaze, obavy, že nevytvoří zisk...). Mohlo by v tom MPSV nějak pomoci? Byla by podle vás u žadatelů vůle provozovat sociální podniky?

- Viděli byste potenciál v (příšlo by vám vhodné) **navýšení spolufinancování** z jiných zdrojů než OPZ (např. ze strany obcí) pro větší zainteresovanost místních subjektů a vyšší udržitelnost podpořených akcí (projektů)?
- Umíte si do budoucna představit, že budete využívat k financování nejen formu dotací, ale i formu zvýhodněných **úvěrů**?
- Domníváte se, že vám CLLD v OPZ nabízí dostatečnou možnost pro **podporu místních inovací**?
 - Myslíte, že se vám daří (bude dařit) taková inovační řešení podporovat a nalézat?
 - Potřebujete k tomu něco dalšího ze strany ŘO OPZ nebo někoho jiného a koho?
- Jak jste přistupovali k nastavení **hodnot indikátorů** v programovém rámci OPZ?
 - Bylo pro vaše účely snadné nebo obtížné stanovit funkční indikátory? Pro která opatření to bylo obtížnější než pro jiné?
 - S odstupem času, domníváte se, že jste je zvolili vhodně?
 - Pomohla vám v nastavování indikátorů „číslovaná informace ŘO OPZ 4 a 5“? Co dalšího by vám pomohlo, abyste snadněji mohli indikátory nastavit?
- Nakolik při tvorbě a vyhlášení výzev, zohledňujete **plnění hodnot indikátorů** SCLLD ve vztahu k OPZ?

7. Shrnutí, závěr (5 min.)

- Popustíte uzdu fantazii a řekněte za sebe, jak byste si představovali **ideálně** realizaci LEADERu/CLLD - cokoli, co vás napadá, o čem se dnes mluvilo, bez ohledu na to, jestli je v této chvíli realizovatelné, možné, nemožné. Co by nejvíce **pomohlo** vašemu území? Zkuste prosím zformulovat nějaké **vize**, nějaká **doporučení** pro další programové období.
- Bylo by podle vašeho názoru možné někde zjednodušit **administrativu**, považujete některé povinné kroky za zbytečné?
- Je něco, co byste chtěli na závěr dodat, doplnit, vzkázat?

Poděkování, rozloučení


VII. REALIZÁTOR VÝZKUMU

STEM  **MARK**
MARKETINGOVÝ VÝZKUM JE DIALOG

KONTAKTNÍ OSOBA

Kateřina Tučková
Client Service Manager

 +420 606 114 317, +420 225 986 861

 tuckova@stemmark.cz

STEM/MARK, a. s.

Chlumčanského 497/5
180 00 Praha 8

www.stemmark.cz



@stemmark



slideshare.net/stemmark