

Program **Éta** **T** **A**
Č **R**

**ŘÍZENÉ ROZHOVORY
V MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPINÁCH
2018**

SOUHRNNÉ VYHODNOCENÍ

Projekt TL01000547
Nové role místních akčních skupin v lokálním rozvoji

Řešitel projektu:
GaREP, spol. s r. o.
nám. 28. října 3, 602 00 Brno
garep@garep.cz, 607 268 183

Doba řešení projektu: 3/2018 – 10/2020

OBSAH – PŘEHLED OKRUHŮ A OTÁZEK

ÚVOD	4
A. VZNIK A ÚZEMÍ MAS	5
1. Kdo a jak inicioval založení MAS?	5
2. Jakým způsobem se formovalo území MAS?	5
3. Jak hodnotíte současné vymezení území MAS a uvítali byste případně jeho změnu?	6
4. Projevují se nějaké rozdíly mezi jednotlivými částmi území MAS?	6
5. Způsobuje MAS problémy, pokud území zasahuje do více krajů?	7
6. Jaká by měla být podle Vás minimální a maximální populační velikost území MAS?	7
7. Vnímáte jako problém, že CLLD nelze realizovat v sídlech s více než 25 tis. obyvateli?	8
B. VZTAHY V MAS	9
8. Jak byste zhodnotili členské složení členů/partnerů MAS?	9
9. Jak hodnotíte aktivitu a motivace členů/partnerů MAS?	9
10. Jakou roli hrají při rozhodování zástupci obcí?	10
11. Podařilo se iniciovat vznik místních partnerství, která se věnují samostatně nějakým rozvojovým tématům?	10
12. Kdo má největší vliv na směřování MAS, nastavení SCLLD a způsob její realizace?	10
C. PROVOZ MAS	11
13a. Je počet zaměstnanců kanceláře MAS vyhovující?	11
13b. Limituje jejich počet možnosti MAS, uplatnění metody Leader?	11
13c. Máte čas i na koordinaci rozvoje, animaci, setkávání s lidmi?	12
14. Jak jste spokojeni s fungováním týmu kanceláře MAS?	12
15. Jak se vyvíjelo financování MAS?	12
16. Jaké jsou největší bariéry, které omezují činnost MAS, a jak by se měly řešit?	13
17. Je současná organizační struktura MAS, která je dána Metodikou pro standardizaci, vyhovující? Bylo by vhodné něco změnit?	14
18. Jak hodnotíte činnost NS MAS? Jak vám pomáhá a co byste ještě potřebovali? Přivítali byste vzdělávací aktivity? Čemu by se vzdělávání mělo věnovat?	15
D. REALIZACE CLLD	15
19. Odpovídá nabídka podporovaných témat CLLD místním potřebám a problémům MAS?	15
20. Jsou některá z podporovaných témat, která neodpovídají principům Leader? Bylo by lepší, kdyby je MAS neřešila?	16
21. Jsou nějaká témata, která by naopak měla být financována přes CLLD a nejsou?	17

22. U jakých stávajících témat CLLD považujete za důležité, aby byly podpořeny i v dalším období?	18
23. Měla by se MAS snažit, aby dotace směřovaly rovnoměrně do celého území MAS?	19
24. Jak vnímáte nastavení výstupových a výsledkových indikátorů opatření/fiší programových rámců? Jak mají být vyžadovány cílové hodnoty indikátorů?	19
25. Jak se díváte na roli řídicích orgánů při definování výběrových kritérií a výběru projektů? Liší se situace mezi jednotlivými programy?	20
26. Jak by měla být nastavena výběrová kritéria?	21
27. Jak hodnotíte fungování výběrových komisí? Jak řešíte střety zájmů?	22
28. Co jsou největší problémy realizace SCLLD a jak by se měly řešit?	22
29. Co je vhodné z nastavení CLLD v současném období přenést/uchovat do dalšího období?	23
30. Jaké postupy nebo aktivity používáte, nebo budete používat k hodnocení úspěšnosti realizace vaší SCLLD (evaluace)?	23
31. Který řídicí orgán z Vašeho pohledu uplatňuje nejracionalnější pravidla využití CLLD?	23
E. DALŠÍ ROLE MAS	23
32. Co považujete za největší úspěchy MAS v rozvoji svého území?	23
33. Jakým rozvojovým tématům se MAS věnuje nad rámec činností spojených s realizací CLLD?	24
34. Jsou nějaká témata, kterým jste se přestali věnovat, a proč?	24
35. Jsou nějaká témata, kterým byste se chtěli věnovat do budoucna?	24
36. Máte možnost porovnat činnost své MAS s nějakou zahraniční? V čem Vás zahraničí inspiruje?	25
F. BUDOUCNOST/UDRŽITELNOST MAS/CLLD	25
37. Co by měly být klíčové role MAS v území? Co může MAS zajistit lépe, než jiný subjekt?	25
38. Z jakých zdrojů a jakým způsobem by tyto role měly být financovány?	25
39. Jak by podle vás vypadala činnost MAS bez „nárokové“ dotační podpory?	26
40. Měly by MAS mezi sebou „soutěžit“ o podporu, nebo by měly být MAS podpořeny plošně?	26
IDENTIFIKACE RESPONDENTŮ.....	26
ZÁVĚRY	27

ÚVOD

Od července do srpna 2018 proběhly v rámci řešení projektu TL01000547 Nové role MAS v lokálním rozvoji aktivity A.1 Identifikace hlavních problémů a výzev současného fungování MAS řízené rozhovory s představiteli 23 místních akčních skupin.

Před realizací rozhovorů byly všechny MAS v České republice rozděleny podle tří níže uvedených hledisek:

- a) dle zkušeností (se zkušenostmi = zkušenost s čerpáním 2007–2013; bez zkušeností; zkušenosti byly zvoleny jako vhodnější přístup než datum vzniku MAS, protože mnohé MAS vzniklé v první dekádě v případě nepodpoření hibernovaly a faktickou činnost započaly až před několika lety);
- b) dle počtu obcí tvořících území MAS (malé s územím do 20 obcí (celkově 51 MAS); střední s územím 20–39 obcí (74 MAS), velké s územím od 40 obcí (54 MAS));
- c) dle polohy (příměstské = MAS z větší části ležící ve vymezených aglomeracích / metropolitních regionech měst využívajících ITI / IPRÚ; periferní = MAS dotýkající se územím státní hranice; ostatní).

Na základě kombinace těchto tří hledisek vzniklo celkem 18 skupin MAS – viz tabulka.

Kategorizace MAS

Velikost	Zkušenost 2007–2013	Poloha	Počet MAS
malé	ano	příměstské	3
		pohraniční	10
		ostatní	11
	ne	příměstské	12
		pohraniční	7
		ostatní	11
střední	ano	příměstské	11
		pohraniční	8
		ostatní	24
	ne	příměstské	11
		pohraniční	2
		ostatní	18
velké	ano	příměstské	8
		pohraniční	6
		ostatní	30
	ne	příměstské	2
		pohraniční	1
		ostatní	4

Z každé skupiny byly pro rozhovor expertně vybrány 1–2 MAS. Při výběru bylo sledováno, aby MAS byly z různých částí ČR a aby byly zahrnuty MAS zaměřující se na různá témata (např. více životní prostředí, více sociální oblast apod.). Z vybraných MAS jich bylo:

- 12 se zkušenostmi z čerpání v období 2007–2013 a 11 bez zkušeností;
- 8 malých s méně než 20 obcemi, 8 středně velkých a 7 velkých se 40 a více obcemi;
- 8 příměstských, 6 pohraničních a 9 ostatních dle polohy.

A. VZNIK A ÚZEMÍ MAS

1. KDO A JAK INICIOVAL ZALOŽENÍ MAS?

V polovině případů iniciovaly založení MAS obce/města, resp. starostové či místostarostové. V pětině případů inicioval založení MAS mikroregion, ve třech případech manažer, u dvou MAS za vznik mohl dobrovolný svazek obcí (DSO) či soukromá osoba. Po jednom se objevila odpověď sdružení měst a obcí a zájmové sdružení právnických osob.

K způsobu založení MAS lze zmínit následující odpovědi MAS:

- Založili jsme MAS s tím, že jsme potřebovali k sobě partnera kvůli hustotě osídlení regionu, kdy mikroregion měl příliš mnoho obyvatel na km².
- Hledali jsme, k jakému území bychom se přidali, anebo jaké území bychom chtěli přidat k nám.
- Obce se daly dohromady, byl vytvořen strategický plán leader, 2x se podával, nicméně neúspěšně.
- My jsme se o MAS zajímaly už dřív z pozice neziskovky. Usilovali jsme o členství a měli jsme dojem, že obce nás nechtějí pustit mezi sebe.
- Bylo to uzavřené společenství, obce si vytvořily strategii, měly mít dotace.
- Bylo řečeno, že budou moct čerpat finanční prostředky z EU a že to bude jednodušší získat dotace, než kdyby šly na přímo.

2. JAKÝM ZPŮSOBEM SE FORMOVALO ÚZEMÍ MAS?

Území MAS se nejčastěji formovalo čtyřmi způsoby:

- První je nejstabilnější, kdy u původního tělesa došlo ke změně pouze v jednotkách několika obcí nebo nedošlo vůbec k žádným změnám. Tato forma je logicky charakteristická pro MAS méně zkušené s kratší historií.
- Druhý způsob je spojen se skokovým zvětšením území MAS, ať již z důvodu připojení celého mikroregionu či jednorázovému vstupu velkého počtu obcí (coby samostatní členové). Takový postup byl zachycen v několika případech před novým programovacím obdobím 2014–2020.
- Postupný růst však v několika případech také skončil nezbytným snížením počtu obcí či odštěpením území z důvodu dosáhnutí hranice populační velikosti MAS (třetí způsob).
- Nastavené podmínky a změny v počtu obyvatel u některých obcí způsobily, že k některým MAS přibýly před aktuálním obdobím populačně velká centra – města (čtvrtý způsob).

Přestože byly zaznamenány i případy přechodu obcí z jedné MAS do druhé, nejčastěji bylo území rozšiřováno o obce nenáležící do některé z MAS (tzv. bílá místa). Změny území v aktuálním období jsou hojně diskutovány, nicméně ve většině případů o ně není zájem. Znamenají totiž „více potenciálních žadatelů“ při shodné finanční alokaci a současně členové tak volí pragmatický a ochránářský přístup.

K formování území MAS lze zmínit následující odpovědi MAS:

- Obec změnila zastupitelstvo, bylo tam hodně mladých a začali se zajímat i o region, tak jsme jim byli vysvětlovat, co je to MAS a na základě toho oni se rozhodli přistoupit.
- Když by rozšiřování MAS (v aktuálním období) nesouviselo s navýšením zdrojů, tak myslím, že (stávající) obce by nebyly moc rády.

- Důvodem připojení obcí byla nespokojenost ve stávající MAS a druhým důvodem byla příslušnost k ORP.
- Příchod dalších obcí byl opravdu kvůli komunikaci, a protože prostě slyšeli z našeho území pozitivní ohlasy.
- My jsme tu okolní MAS dokonce i varovali, že se jí dvě obce chystají odejít.
- Při vzniku MAS jsme vycházeli z hranic jiných MAS, protože tady bylo to bílé území.
- Byla to taková šachovnice geografická, kdy jsme se dívali, které město by zůstalo jakoby samo a nemohlo by s nikým jakoby spolupracovat na té platformě Leader.
- Nově přistoupivší obce nebylo zase tak problematické přesvědčit, protože spolupracovali a znali se s těmi obcemi, které už tady byly a viděly, že z toho je profit.
- Limitem byly vlastně okolní funkční MASy a potom už jenom velikost toho území a případně taková nějaká racionalita toho co do toho zahrnout a co ne.
- Připojené obce věděly, že u nás to funguje, oni byly na bílých místech a my jsme je oslovily, protože bylo z vrchu, aby zbylo co nejméně bílých míst.

3. JAK HODNOTÍTE SOUČASNÉ VYMEZENÍ ÚZEMÍ MAS A UVÍTALI BYSTE PŘÍPADNĚ JEHO ZMĚNU?

Manažeři MAS „své“ území dobře znají, a proto v rozhovorech hovořili jak o homogenní a vztahově uzavřených územích (většinou vznik na půdorysu mikroregionů či SO ORP), tak o územích s několika centry a rozdílnými podmínkami (ať již přírodními či společenskými a ekonomickými). Hodnocení území ovlivňovala vzdálenost území MAS k městu nad 25 tisíc obyvatel. Pakliže MAS ležela v zázemí takového centra, vždy se tato skutečnost objevila v hodnocení. **Přestože území MAS jsou velmi různorodá, zástupci MAS dokázali najít optimální formu řízení, která se právě na tomto základě často diferencuje.**

K hodnocení území MAS lze zmínit následující odpovědi MAS:

- Máme 30 tis. obyvatel a 31 obcí a objet to osobně třeba, když jsme potřebovali mluvit se starosty, to bylo tak akorát.
- Jedno z největších měst tady v regionu neplatí členské příspěvky, a ostatní obce, které ty členské příspěvky platí, to nenesou úplně dobře, protože ten efekt pro tu obec je úplně stejný, ať už je členem nebo není členem.
- Myslím si, že se podařilo, že ty obce vnímají, že patří do nějakého společného regionu, a že dokonce začaly spolupracovat.
- Přejde mi rozumnější větší MAS, která je složená z funkčních mikroregionů.
- Území je odlišné, ale tak nějak nám to funguje, protože my tady hlavně jsme kvůli tomu, abychom rozdělovali ty dotace.
- U velkých MAS, v podstatě záleží na manažerech mikroregionů, do jaké míry oni přenášejí informace o tom, jak funguje místní akční skupina směrem k obcím.

4. PROJEVUJÍ SE NĚJAKÉ ROZDÍLY MEZI JEDNOTLIVÝMI ČÁSTMI ÚZEMÍ MAS?

Rozdíly mezi jednotlivými částmi území MAS byly popisovány spíše ojediněle a nebyly vnímány jako problematické. Na druhou stranu, z rozhovorů vyplynuly rozdílné možnosti mezi malými a velkými obcemi (1) a novými (nezkušenými) a dlouhodobými (zkušenými) členy. **Velké obce a zkušené členové jsou v MAS zpravidla aktivnější a projevují větší zájem.** Určitý střet v MAS vyvolává výběr členských příspěvků resp. možnosti čerpání projektové podpory pro aktéry v území, kteří nejsou členy MAS či neplatí příspěvky.

K hodnocení rozdílů na území MAS lze zmínit následující odpovědi MAS:

- Čím blíže k velkému městu, tím více je poznat, že tam ty tlaky na ty obce nebo na to bydlení anebo ten nárůst počtu obyvatel je znatelnější.

- Rozdíly mezi městy a menšími obcemi jsou velmi podstatné, i co se týče právě přemýšlení, potřeb, toho, co by chtěli.
- Rozdílné jsou spíše rozdílné startovní podmínky a rozdílný potenciál mezi velkými a malými obcemi.
- Některá opatření jsou vyložena pro jednu část MAS (mikroregion) a druhá část MAS tam nepadá a zase naopak.

5. ZPŮSOBUJE MAS PROBLÉMY, POKUD ÚZEMÍ ZASAHUJE DO VÍCE KRAJŮ?

Řada zástupců MAS se k tomuto nevyjádřila, neboť jejich území leží pouze v jednom kraji. Skutečnost, že území MAS zasahuje do více krajů, není vnímána jako problematická. Naopak, pro některé MAS to znamenalo výhody možného násobení čerpané podpory poskytované kraji. S tím však souvisí potřeba znalosti rozdílných schémat krajské podpory, která je poměrně různorodá. **Jako problém to MAS hodnotily tehdy, když byly realizátory místních akčních plánů, které jsou postaveny na půdorysu SO ORP.** Činnost v rámci „MAP“ však je složitější i pro MAS, která působí na území odlišném od správního obvodu, třebaže nepřesahuje krajské hranice.

K posouzení problému v případě, že MAS leží na území více krajů lze zmínit následující odpovědi MAS:

- Problémy nám to nezpůsobuje, spíše bych řekla, že to způsobuje problémy někdy pochopení těm krajským úřadům.
- Na kraji vnímají MAS jako partnery, se kterými mohou spolupracovat na různých projektech.
- V kraji to vnímají tak, že žádnou podporu nepotřebujeme.
- Navrhovali jsme kraji, aby zvážil, že by do svých rozpočtů, do grantů, které dává, dal nějaký participativní prvek.
- Kdybyste byli 1 kraj a 1 mikroregion, tak by schůzky byly jednodušší.
- Když se nás obce ptají na dotační možnosti krajů, tak my musíme sledovat všechny 3 kraje a v každém kraji jsou jiné podmínky.

6. JAKÁ BY MĚLA BÝT PODLE VÁS MINIMÁLNÍ A MAXIMÁLNÍ POPULAČNÍ VELIKOST ÚZEMÍ MAS?

Nastavení minimální a maximální populační velikosti je manažery doporučováno ponechat v stávající podobě (10–100 tisíc obyvatel), případně jej nenastavovat a nechat na MAS, v jakém území budou působit. Velkou roli v posouzení hraje osobní zkušenost a zažitá forma. Otázkou také je zda velikost definovat pouze počtem obyvatel, nebo využít i jiné uváděné charakteristiky jako počet obcí (komunikace se starosty a aktéry) a rozloha (vzdálenosti), které ovlivňují fungování MAS. Z rozhovorů vyplynuly dva předpoklady definující území MAS: **Předpoklad kvalitnější znalosti území, jeho potřeb a místních aktérů byl spojován a menšími MAS** (dle počtu obyvatel a obcí), zatímco **předpoklad efektivnějšího fungování je asociován s velkými MAS** (dle počtu obyvatel). Ať již jde o malou či velkou MAS určité množství administrativních úkonů a operativních činností je totiž shodné, nezávislé na velikosti.

K vnímání minimální a maximální populační velikosti území MAS lze zmínit následující odpovědi MAS:

- Nad 30 obcí mi to přijde hodně velké, což by se dalo řešit nějakými regionálními kanceláři.
- Pro spolupráci je důležité, že člověk je v osobním kontaktu s obcemi a prostřednictvím nich s podnikateli v území, s řediteli škol.

- Platí, že čím víc obyvatel, tím víc neformálních aktérů, takže určitě se to projeví v komunikaci těch spolků, organizací apod., kteří mají zájem s námi komunikovat.
- Fakt nezáleží na velikosti MAS, ale na tom, jak se v té MAS pracuje, jak se prezentuje.
- Než rozdrobenost, mělo být v ČR pár větších, schopných a funkčních MAS se slušným aparátem, který by se mohl plně věnovat prostě té problematice těch operačních programů.
- Nad 100 tisíc bych si myslel, že to už teda fakt ztrácí toho ducha místního regionu.
- V malém území narazíte na to, že máte omezený počet aktivních lidí, kteří jsou ochotní se zapojit
- Pro zmapování těch místních problémů je lepší mít menší území, ale pro tu administraci těch projektů a zvládnání čtyř/pěti operačních programů je lepší větší území.
- Území MAS s 10 tisíci mi nepřijde zrovna efektivní, 100 tisíc je zase těžce ukočirovatelné.
- Když bude na MAS 50 lidí, tak asi může být území velké a když tam bude 5 lidí, je otázka, jak moc dobře budete území znát.
- My máme 13 000 a práce z pozice manažera je jednoduchá, má větší přehled, s lidmi se lépe komunikuje.
- Ty větší MAS pak fungují spíš jako grantové agentury a nemají ten dosah k těm jednotlivým aktérům v území.
- Možná by měla být nějaká minimální hranice, ať ty masky nejsou zbytečně roztrženy po menších územích, ať nejsou příliš malé.
- Práce velké MAS je efektivnější, dává víc smysl než něco maličkého, což by se teoreticky mohlo připojit k něčemu dalšímu maličkému vedle.
- Já za nás nemůžu říct, že se znám se všemi starosty a že úplně přesně víme, kde je kdo. Je tam už nějaká míra abstrakce.
- Nechtěl bych mít 10 tisíc obyvatel, protože té práce nebude šestina.
- Vždycky to záleží nejenom na populaci, ale i ta plocha hraje velkou roli (dojezdnost).

7. VNÍMÁTE JAKO PROBLÉM, ŽE CLLD NELZE REALIZOVAT V SÍDLECH S VÍCE NEŽ 25 TIS. OBYVATELI?

Skutečnost, že CLLD nelze realizovat v sídlech s více než 25 tis. obyvateli, kvůli čemuž nemusí docházet ke strategickému plánování na úrovni funkčních regionů, **není vnímána jako problematická**. Panuje přesvědčení, že metodu lze přenést i do městského prostředí nad 25 tisíc obyvatel, nicméně pak ji již nelze primárně spojovat s venkovským prostorem. **Zapojení větších městských center do fungující struktury MAS je vnímáno negativně, a to z důvodů odlišných potřeb města a možností, které taková obec má**, obav ze zvýšeného politického tlaku, lobování a dominance a z toho vyplývajícím nerovným vztahům mezi členy.

K uplatnitelnosti CLLD ve městech lze zmínit následující odpovědi MAS:

- Města nemají zájem o spolupráci, oni si vystačí.
- Jak už jsou větší města, tak se mění póly, ztrácí se venkovský charakter.
- Vytváří se nelogický výřez, vytváří se díra, kde se to nepokryje, ale města zas mají jiné šance.
- MAS už mají zkušenosti s komunitně místně vedeným rozvojem a mohou být dobrými učiteli, jak tuhle metodu přenášet do měst, ale musí být chránění proti politickému tlaku toho velkého města.
- Ony ty principy budou fungovat kdekoliv. Je to o spolupráci, o tom, že se ty lidi mají potkat.

- V městě větší roli hrají tlaky politiky a mohlo by tam docházet potom k disproporcím mezi tím, jak funguje ten zbytek území a jaké představy o fungování má ten silný hráč a asi by ta hra nebyla vyrovnaná.
- U města XY problém vidím, neboť nejsou v ničem a jsou diskriminované. Nemají možnost dotačních prostředků, ani z CLLD, IPRU a ITI.
- U nás jsou opravdu venkovská maloměsta, takže já bych to už nezahládal, protože pak ten lobbing těch velkých obecních úřadů je někdy možná na škodu.
- Máme město nad deset tisíc a už ta poptávka po té masce není tak velká jak z těch menších oblastí, protože maska je zaměřená spíš na ty venkovské území.

B. VZTAHY V MAS

8. JAK BYSTE ZHODNOTILI ČLENSKÉ SLOŽENÍ ČLENŮ/PARTNERŮ MAS?

Členské složení všech MAS musí odpovídat podmínkám standardizace. Část členů v MAS je neaktivních a někdy je díky tomu problém svolat valnou hromadu. **Nejvíce aktivní jsou obvykle starostové,** aktivita dalších členů závisí na historii MAS (z jakého důvodu byla založena a kým). V některých MAS je problém sehnat podnikatele, protože mají vlastní podnikání a žádosti jsou pro ně buď nevhodné, nebo administrativně náročné, a neziskové organizace, protože v aktuálním období pro ně není nabídka dotačních titulů. Rozdíl mezi různými typy MAS spíše není.

V jednotlivých odpovědích se odráží různorodá realita, což dokreslují následující výroky:

- Část členů je v mnoha MAS neaktivní. V některých MAS neaktivní členové odstoupili.
- MAS má vlastní dotační program pro NNO, aby je udržela.
- Hodně zemědělců díky předchozímu období.
- Problém sehnat podnikatele, problémem nedostatek času. Pro malé podnikatele jsou dotace příliš složité nebo dotace nepotřebují, vydělají si sami.
- Často jsou členy mikroregiony – v některých MAS později vstoupily místo mikroregionů jednotlivé obce, v jiných mikroregiony zůstávají, protože by nebyly splněny poměry zastoupení sektorů. Někteří starostové při vstupu museli dovést další členy.
- V MAS se každoročně obměňuje část členské základny, ale jinak jsou členové celkem stabilní.
- Pro fungování MAS a zájem o práci v MAS je důležitá její pověst. Při špatné pověsti problém členy získat.
- U neuvolněných starostů je problém s nedostatkem času.
- Členství v MAS je hodně o osobních vazbách.

9. JAK HODNOTÍTE AKTIVITU A MOTIVACE ČLENŮ/PARTNERŮ MAS?

Nejvíce aktivní jsou starostové, kteří zastupují zájmy obcí. **Problém je získat podnikatele** a v současném období i neziskové organizace, protože pro ně není vypsán žádný dotační titul. Často ale nelze určit, který sektor je nejaktivnější – aktivita členů se v průběhu času mění.

K aktivitě a motivaci členů MAS lze uvést následující výroky:

- Starostové zastupují jak zájmy obcí, tak i jejich spolků. Dozvídají se, co se děje v regionu, řeší spolupráci. Mají to v popisu práce.
- Aktivita členů se v průběhu času mění, zejména podle nabídky dotačních titulů a řešených projektů.
- Aktivní jsou NNO/spolky a lidi. Spolky mají zájem, aby se v regionu něco dělo.

- Aktivní jsou většinou ti členové, co jsou v MAS od začátku.
- Většina členů je pasivních. Je problém svolat valnou hromadu. Neaktivita se řeší tak, že zaměstnanci MAS jezdí za členy.
- Když někdo 2 roky nezaplatí členský příspěvek, tak je z MAS vyřazen.
- Primární motivací členů jsou finance – členství NNO a podnikatelů je často ze setrvačnosti, protože nyní nejsou podporováni.
- Aktivita členů MAS je různá – jsou aktivní i neaktivní. V budoucnu řešení neaktivity?
- Aktivní jsou ti, co něco dostanou – tj. obce a školy.

10. JAKOU ROLI HRAJÍ PŘI ROZHODOVÁNÍ ZÁSTUPCI OBCÍ?

Zástupci obcí hrají při rozhodování MAS velkou roli – **obce jsou často považovány za klíčové aktéry v MAS**. Aktivita podnikatelů a neziskových organizací je často nižší, a to proto, že současné programové období neziskovým organizacím nenabízí žádné dotační tituly a **pro podnikatele je často administrativa projektů poměrně složitá**. U podnikatelů je také v některých případech problémem čas, stejně jako u neuvolněných starostů. Řada MAS však uvedla, že role obcí/starostů není větší než role jiných subjektů.

11. PODAŘILO SE INICIOVAT VZNIK MÍSTNÍCH PARTNERSTVÍ, KTERÁ SE VĚNUJÍ SAMOSTATNĚ NĚJAKÝM ROZVOJOVÝM TÉMATŮM?

Vznik místních partnerství se podařilo iniciovat 11 MAS z 23 dotazovaných. Z 11 MAS, které projekt spolupráce realizovaly, jich 8 bylo založeno před rokem 2014. Naopak z 12 MAS, které projekt spolupráce dosud nerealizovaly, jich bylo 8 nově založených. „Nové“ MAS na počátku programového období řešily spíše existenční či jiné problémy a k realizaci projektů spolupráce se zatím spíše nedostaly.

Lze zmínit následující příklady místních partnerství:

- Vinaři, spolková činnost v rámci přeshraniční spolupráce, školy spolupracují.
- Búdy uprostřed vinohradů, aktivity v muzeu.
- Spolky – spolupráce mezi sebou, péče o památky a jejich podpora.
- Komunitní pivovar, spolek pro pekaře a kováře, komunitní škola, mateřské centrum, destinace cestovního ruchu.
- Sociální služby, školství přes MAP.
- Stany, pódium, nafukovací skluzavka atd. k půjčování na akce, slavnosti cibule.
- Spolupráce se školami a knihovnou, destinační management.
- Cyklostezky dělaly společně obce, společná sportovní hala, spolupráce škol přes MAP.

12. KDO MÁ NEJVĚTŠÍ VLIV NA SMĚŘOVÁNÍ MAS, NASTAVENÍ SCLLD A ZPŮSOB JEJÍ REALIZACE?

Vliv na směřování MAS lze v dotazovaných MAS rozdělit na 3 klíčové kategorie:

1. Velký vliv na směřování MAS mají obce, resp. starostové obcí. Ti jsou považováni za „stavební kameny/hybatele“ většiny MAS.
2. Velký vliv mají zaměstnanci kanceláře MAS.
3. Nikdo při rozhodování nemá převahu.

C. PROVOZ MAS

13A. JE POČET ZAMĚSTNANCŮ KANCELÁŘE MAS VYHOVUJÍCÍ?

Z celkového počtu 23 MAS, které se aktivně zapojily do rozhovorů, považuje **65 % MAS počet zaměstnanců MAS za vyhovující, a dokonce nadpoloviční většina je spokojena tak, že ani neuvedla, že by přemýšlela o rozšíření svých řad**. Pouze dvě MAS odpověděly, že je počet problémový, resp. nevyhovující. Zbývajících 6 MAS na otázku neodpovědělo, případně z jejich odpovědi nevyplývá, zda je stav vyhovující nebo nikoli (uvedli pouze počet zaměstnanců a úvazků bez komentáře, zda je stav vyhovující či nikoliv). **Žádná příčinná souvislost mezi uvedenými odpověďmi a velikostními kategoriemi jednotlivých MAS, stářím MAS ani polohou nebyla zjištěna.**

K hodnocení počtu zaměstnanců MAS lze zmínit následující odpovědi MAS:

- Čím méně lidí, tím více se musí sdílet.
- Lidí máme dost, není účelné nabírat další lidi.
- Objem je vyhovující, ale uvažujeme, že až budou nastupovat nové výzvy a programy, tak budeme muset přijmout nové pracovníky, protože bychom to nezvládli.
- V pohodě. Dělalí jsme i ve dvou, to jako pro nás není problém.
- Zatím se to dá dělat, když lidi vědí co a jak, tak se to dá zvládat.
- V současné době se to muselo navýšit nebo stále se to navyšuje.
- Tak zatím to vypadá, že to asi jako jde, i když nějaké posílení personální by do budoucna nebylo od věci.
- Na hraně. Kdyby nás bylo víc, mohlo by to fungovat lépe.

13B. LIMITUJE JEJICH POČET MOŽNOSTI MAS, UPLATNĚNÍ METODY LEADER?

Z celkového počtu oslovených MAS téměř polovina uvedla, že počet zaměstnanců limituje možnosti MAS a uplatnění metody Leader. Zdůvodnění, jakým způsobem je počet limituje, se mezi jednotlivými MAS zcela liší. Není patrna žádná souvislost mezi uvedenými odpověďmi ani komentáři, resp. zdůvodněními, jakým způsobem je počet limituje, a velikostní kategorií MAS, stářím či polohou MAS. Pouze čtyři MAS uvedli, že je počet nelimituje a jedna MAS uvedla, že to zatím zvládají, ale je to na hraně. Zbýlých osm MAS se k otázce nevyjádřilo.

K hodnocení počtu zaměstnanců, zda limituje uplatnění metody Leader lze zmínit následující odpovědi MAS:

- Nelimituje.
- V tuto chvíli vyhovuje, počet zaměstnanců nelimituje možnosti MAS.
- Nemůžu říct, že by nás tohle limitovalo. Ale taky si myslím, že tohle není úplně všude, že mám štěstí na kolegy.
- Zatím to zvládáme, ale už je to na hraně.
- Věnování se leadrovskému teď moc nejde.
- Jsme zavaleni administrací, takže metoda LEADER se nám vytrácí mezi prsty.
- Nefunguje taková ta zastupitelnost.
- Když by nás bylo více, mohli bychom propojit více nebo zkusit nějakým způsobem oslovit více podnikatele, kteří tady jsou a nejsou aktivní.
- Klidně by tady mohlo být lidí více, ale jsme taky limitováni rozpočtem a alokací.
- Nemáme kapacitu zapojit se do různých akcí nebo projektů spolupráce.
- Samozřejmě, to je základní problém.

13C. MÁTE ČAS I NA KOORDINACI ROZVOJE, ANIMACI, SETKÁVÁNÍ S LIDMI?

Z celkového počtu MAS, které se rozhovoru zúčastnily, se polovina respondentů k otázce (ne)dostatku času na koordinaci rozvoje, animaci a setkávání s lidmi nevyjádřila. Z odpovědí respondentů, kteří se k otázce vyjádřili, vyplynulo, že pouze tři MAS animaci nedělají vůbec. Jedna MAS uvedla jako důvod, že jsou založeni od toho, aby dělali menší projekty, síťovali je, vytvářeli synergický efekt a posilovali komunitu. Druhá MAS uvedla, že se brání těmto aktivitám, protože chce fungovat dobře, a proto nemůže pořád někam jezdit a být „rozevlátá“. Třetí MAS jako důvod uvedla, že není animaci z čeho zaplatit, protože to není uznatelný náklad, a také proto, že jsou zcela vytížení projekty a v tom počtu zaměstnanců, který aktuálně mají, by nebyli animaci schopni dělat ani v případě dostatku financí. Na druhou stranu, téměř polovina respondentů uvedla, že animaci dělají. **Negativním faktem ovšem je, že 73 % dodalo, že na animaci a setkávání s lidmi mají málo času. Za hlavní důvody nedostatku času na animaci uvedli, že zabírá moc času a kvůli jiné práci** (práci na projektech, výzvách, atd.), administrativě, nedostatku zaměstnanců a financí **na ni nezbyvá moc času.** Uvedené důvody se objevovaly napříč různými kategoriemi MAS (ať již malými nebo velkými, starými nebo novými, atd.).

K hodnocení času na koordinaci rozvoje, animaci a setkávání lidí lze zmínit následující odpovědi MAS:

- Děláme tu animaci tak jako cíleně.
- Animaci a setkávání dělá ředitelka a manažerka pro MAS.
- Snažíme se o to, určitě je důležité s těmi žadateli komunikovat, být vidět i v tom území, ale asi by to chtělo určitě věnovat tomu více času, ale na to nezbyvá.
- Čas na animaci a setkávání je, ale je ho hodně málo od nového programového období.
- Málo, málo. Proto vlastně uvažujeme o tom, že si budeme nakupovat ještě externí nějakou spolupráci, protože na to už opravdu času nezbyvá.
- Zatím to zvládáme, ale už je to na hraně. Vždycky přijde nějaký krizový bod, kdy se musí rozlomit, čemu se kdo bude věnovat dál a část agendy se předá, narůstá to.
- Představovali bychom si to rozhodně lepší.
- Animace zabírá strašně moc času. Animace obecně už zůstává na vedlejší koleji.
- Na setkávání s lidmi moc času není. Animaci školství ještě zvládáme, akorát kdyby nás bylo víc, bylo by to lepší.
- Chybí čas, jsou malé peníze, je složité vyúčtování, proto se do akcí nepouštíme.
- Upřímně, já se celkem těmhle aktivitám bráním, protože jestli chci fungovat opravdu dobře v tom regionu, tak nemůžu někam jezdit.
- Toho prostoru nám moc nezbyvá.
- Dřív jsme nějaké setkání dělali, ale teď v podstatě ne, nejsou na to peníze.
- Animace, setkání, to je krásná věc, ale ty taky musíte z něčeho zaplatit, takže musíte mít uznatelný náklad.
- Jsme tak vytížení těmi projekty, že v tom počtu lidí, který máme, i kdyby na to ty peníze byly, tak není kdy to dělat.

14. JAK JSTE SPOKOJENÍ S FUNGOVÁNÍM TÝMU KANCELÁŘE MAS)?

Všechny dotazované MAS uvedly, že jsou spokojené s fungováním týmu kanceláře.

15. JAK SE VYVÍJELO FINANCOVÁNÍ MAS?

Vývoj financování se napříč jednotlivými dotazovanými MAS lišil. Z výsledků šetření vyplynulo, že téměř tři čtvrtiny MAS jsou podporovány obcemi formou členských

příspěvků. Dvě „staré“ (MAS se zkušenostmi z období 2007–2013) MAS uvedly, že původně neměli a v současné době ani nemají členské příspěvky od obcí. Zbývajících 6 MAS členské příspěvky od obcí v rozhovoru nezmínilo. Sedm MAS zmínilo, že jejich činnost podporují nejen obce, ale také neziskovky, podnikatelé nebo aktivní soukromé osoby. Osm MAS uvedlo, že je finančně podporoval kraj a tři MAS podporoval mikroregion. **60 % MAS řešilo nedostatek financování úvěrem nebo půjčkou, a to od banky (5 MAS), soukromé osoby (4 MAS), od jiné obce/obcí (4 MAS), od kraje (1 MAS), od DSO (1MAS).** Tři MAS neuvedly, od koho úvěr nebo půjčku získaly. Pouze tři staré MAS uvedly, že úvěr nebo půjčku neměly. **Nedostatek financí řeší pět MAS vyvíjením vlastní hospodářské činnosti, která spočívá v přípravě dotací či zpracování programů rozvoje.** Pouze tři staré MAS uvedly, že neměly problém s financováním na začátku období, protože měli projekt Leader+.

K hodnocení vývoje financování lze zmínit následující odpovědi MAS:

- Původně to bylo jen na členských příspěvcích.
- Od začátku tam byly nastaveny členské příspěvky.
- Předfinancování jsme měli členské příspěvky. Platí jenom obce.
- Symbolické členské příspěvky.
- Financování je od obcí, takže jsme si nikdy nepůjčili žádnou větší částku někde z nějaké bankovní instituce.
- Od založení jsme táhly MAS pomocí půjčky od obcí, splatili jsme je až loni díky podpoře (dotaci) kraje.
- Neměli jsme do začátku vůbec žádné finance, takže my jsme museli začít tím, že jsme řekli obcím, aby platili na obyvatele. Museli jsme si vzít i úvěry.
- MAS si na začátku schválila, že obce budou přispívat, ale bylo období, kdy si brala úvěry od České spořitelny, protože neměla prostředky na předfinancování.
- Financování bylo z členských příspěvků obcí plus mikro granty.
- Financují nás obce částečně. Vybíráme od partnerů příspěvek.
- Ze začátku to bylo kritičtější, protože jsme neměli členské příspěvky.
- Naše MAS neměla Leader ČR, takže tu činnost držel hodně mikroregion.
- Úplně v prvopočátcích měla MAS příjem z členských příspěvků plus na začátku se dělal projekt Leader+.
- MAS byla úspěšná, že získala Leader, takže jsme nikdy nemuseli řešit existenční problémy.
- My jsme na začátku měli LEADER ČR.
- Ve většině případů jsme financování – předtím to bylo z MZ, v tomto období MMR, hodně jsme podporovaní krajem.

16. JAKÉ JSOU NEJVĚTŠÍ BARIÉRY, KTERÉ OMEZUJÍ ČINNOST MAS, A JAK BY SE MĚLY ŘEŠIT?

Polovina MAS, která poskytla rozhovor, uvedla, že za hlavní problém, který omezuje činnost MAS, považuje byrokracii a nadměrnou administrativní zátěž, která je spojená zejména s dokladováním a vykazováním. Téměř polovina MAS vidí také za jeden z největších problémů nedostatek financí, problém s neuznatelnými náklady či financování ex post místo ex ante. Zde je vidět, že tento problém pocítují spíše střední a malé MAS a ty, které vznikly nově. O třetí příčku v největších bariérách se dělí svázanost pravidly a neustále se měnící podoba dokumentů, resp. přehnaná snaha pořádně něco aktualizovat. **Více než pětina MAS, která poskytla rozhovor, uvedla za bariéru nedostatek času, tlak na čas či nestíhání. Tento problém se týká převážně starších a velikostně malých MAS.** Rovněž více než pětina MAS si stěžovala na dlouhou dobu, než jim někdo odpoví, poradí nebo něco schválí, přičemž se jedná zejména o nové MAS. Rovná pětina MAS poté uvedla, že je brzdí nejednotnost předpisů, pravidel, dokumentů a celková nekonceptnost.

Následujících pět kategorií odpovědí uvedly vždy tři MAS. Jedná se o bariéry v podobě nastavení operačních programů (tento problém vidí nové MAS), těžkosti dopátrat se informací (zejména nové a malé MAS), nečinnosti a nedostatku řídicích orgánů (rovněž se týká zejména nových MAS), časté fluktuace úředníků, která způsobuje, že se neustále mění složení týmu na ministerstvech (tento problém vidí zejména staré MAS) a ve velkém počtu systémů, které nefungují, a na kterých jsou MAS závislé (toto pociťují převážně staré a středně velké MAS). Dvě MAS označily za bariéru také chybějící vzdělání.

Na otázku, jakým způsobem by se mohly bariéry řešit, či jak by se dal zmírnit jejich negativní vliv, odpovědělo pouze sedm MAS. Jedna MAS navrhuje pro odstranění problému s přílišným počtem nefunkčních systémů, na které jsou MAS závislé, aby všechno nešlo přes systémy. Svázanost různých pravidel navrhuje jiná MAS řešit pomocí sjednocení pravidel. Jako příklad uvedla jinak tematicky nastavenou podporu a pravidla pro mezinárodní spolupráci (jiná pravidla u nás a v zahraničí by se měla vykomunikovat a sjednotit). **Pro snížení administrativní zátěže navrhuje jedna z MAS, aby se upustilo od dokladování úplně všeho, aby se vzala inspirace z OPVVV, kde se nepřímé náklady nedokladují, protože se berou jako paušály.** Jiný návrh pro snížení administrativní zátěže navrhuje paušální vykazování drobných nákladů do cca 10 tisíc, případně se zaměřit na vykazování mzdových nákladů a zbytek k tomu dopočíst formou paušálů. Mezi další návrhy pro odstranění identifikovaných bariér patří zabezpečit jednotný výklad různých pravidel, vytvořit jednotné interní postupy, všeobecně zjednodušit systém, resp. prostředí systému ISKP, do kterého se dávají žádosti, a v neposlední řadě dát MAS více důvěry a nekontrolovat každou maličkost (např. kontrolovat namátkově), která vede k neschopnosti dodržet termíny.

Přehled hlavních bariér činnosti MAS je následující:

- Byrokracie, administrativní náročnost.
- Nedostatek financí, problém s neuznatelnými náklady, ex post financování.
- Neustále se měnící dokumenty, přehnaná snaha pořád něco aktualizovat.
- Svázanost pravidly.
- Tlak na čas/nedostatek času/nestíhá se (spíše starší a malé MAS).
- Dlouhá doba než nám někdo odpoví/poradí/schválí.
- Nejednotnost předpisů, pravidel, dokumentů, nekoncepčnost.

17. JE SOUČASNÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MAS, KTERÁ JE DÁNA METODIKOU PRO STANDARDIZACI, VYHOVUJÍCÍ? BYLO BY VHODNÉ NĚCO ZMĚNIT?

Na otázku, zda je současná organizační struktura MAS vyhovující, **odpovědělo 65 % dotazovaných MAS „Ano, struktura vyhovuje“.** Tři MAS měly spíše kladný až mírně neutrální postoj a zbývajících 8 MAS se k otázce nevyjádřilo, resp. z jejich odpovědí nebylo možné posoudit, zda jsou spokojeni nebo nespokojeni. Na podotázku, co by se mělo **změnit nebo co považují za problémové, uvedlo nejvíce MAS: zastoupení zájmových skupin (6 MAS), svázanost pravidly (4 MAS), nadměrná administrativní zátěž (4 MAS), střety zájmů (3 MAS), malá důvěra v MAS (2 MAS), dublování, resp. orgány OPS a MAS se musí scházet zvlášť (2 MAS).** Po jednom hlasu byl zastoupen problém s volebním obdobím komise a problém s komunálními volbami.

K hodnocení současné organizační struktury MAS lze zmínit následující odpovědi MAS:

- Maximálně vyhovuje. Mohlo by se změnit, že ty orgány se musí scházet jednou kvůli o.p.s. a jednou kvůli MAS. Kdyby to bylo jednou, tak je to pro nás snazší.
- Problém máme v zastupování jednotlivých sektorů.
- Zmatečné jsou zájmové skupiny.
- Není nic, co by nás zásadně trápilo až na střety zájmů.
- Pokud má člověk dobře znát celé území, tak je ve střetu se všemi.

- V současné době nás trápí, že ten kdo je členem komise, třeba výběrové, nemůže být současně ve výboru partnerství.
- Standardizace je zbytečný administrativní proces.
- Změnit by se měla administrativa, největší problém je, že máme svázané ruce administrativou a pravidly.
- Povely, které jdou od řídicích orgánů, jsou dost svazující. Chtělo by to asi více samostatnosti a více důvěry.
- Tak jak to bylo nastavené z minulého období, to bylo dostatečné, stačilo převzít ten.
- Volební období výběrové komise je problematické.
- Když je něco dáno shora a musíte se tím řídit, tak je to vždycky složitější, než když si to nastavujete sami.

18. JAK HODNOTÍTE ČINNOST NS MAS? JAK VÁM POMÁHÁ A CO BYSTE JEŠTĚ POTŘEBOVALI? PŘIVÍTALI BYSTE VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY? ČEMU BY SE VZDĚLÁVÁNÍ MĚLO VĚNOVAT?

Mezi odpověďmi dotazovaných MAS nebyla nalezena žádná přímá vazba s velikostními kategoriemi MAS, jejich zkušenostmi či polohou. **Činnost NS MAS hodnotí přibližně třetina respondentů kladně, třetina záporně** resp. třetina vidí určité nedostatky a třetina respondentů hodnotí činnost MAS skepticky.

K hodnocení činnosti NS MAS lze zmínit následující odpovědi MAS:

- Pozitivně, jejich činnost je na místě, funkčnost NS je tam, kde by měla být.
- Dobrá platforma.
- Zlepšila se profesionalita navenek ale i dovnitř k MAS.
- Fungování NS je vždy o lidech.
- Chybí jasné nastavení systému řízení a ujasnění kompetencí.
- Zklamání, NS nebyla schopna vydat šablonu na interní postupy nebo vzory dokumentů.
- Důvěra v NS klesla, nemáme pocit, že NS dostatečně dobře funguje.
- Skepticky, postrádám smysl dalšího působení v NS, protože vedení mě přijde chaotické, necítím podporu na stávající programovací období.
- NS chybí manažerský lídr a tah na branku.
- NS se často soustředí na sebe, než aby využila potenciálu, který má.
- Struktura NS pořád není dobře nastavená, nemá pořádek, není systematicky uchopena struktura a fungování NS, je tam prostor pro zlepšení.
- NS ztrácí v očích jednotlivých řídicích orgánů svoji pozici.
- NS moc nefunguje.

D. REALIZACE CLLD

19. ODPOVÍDÁ NABÍDKA PODPOROVANÝCH TÉMAT CLLD MÍSTNÍM POTŘEBÁM A PROBLÉMŮM MAS?

Téměř všechny MAS, které se zúčastnili rozhovorů, uvedly, že nabídka podporovaných témat CLLD neodpovídá místním potřebám a problémům MAS. Tři MAS odpověděly, že nabídka odpovídá pouze částečně. Některé MAS rozlišovaly mezi jednotlivými programy, ze kterých vyšel nejhůře IROP (tři MAS uvedly, že nabídka IROP neodpovídá vůbec potřebám, dvě MAS, že odpovídá částečně a jedna MAS, že prozatím odpovídá). **Konkrétní zdůvodnění toho,**

jakým způsobem nabídka podporovaných témat neodpovídá potřebám MAS, se nijak neliší v závislosti na stáří či velikosti MAS.

Zpracované strategie CLLD jednotlivých místních akčních skupin obsahují identifikaci potřeb a problémů, které území MAS má. Tato skutečnost je velmi důležitá, neboť vzhledem k velikosti území je možno lokalitu poznat detailně. Větší území jako kraj či stát přirozeně nedisponují takovým detailem v rozvojových strategiích. Právě tato skutečnost „blízkosti k lokálním potřebám a problémům“ je vnímána jako jeden z důležitých argumentů implementace metody LEADER/CLLD v území. Z provedených rozhovorů však bylo patrné, že **MAS mají pouze omezené možnosti naplnění lokálních potřeb a řešení problémů přes nástroj CLLD.** Nabídka podporovaných témat v rámci CLLD (definována na národní úrovni) se totiž buď téměř vůbec anebo částečně střetává s identifikovanými požadavky MAS. Za hlavní objektivní důvody tohoto stavu lze označit úzký rámec podporovaných témat prostřednictvím CLLD a časové zpoždění/odstup tvorby strategie (započala 2011-2013) a její následné implementace (2017/2018). Tj. zatímco strategie byly připraveny k začátku programovacího období 2014-2020, proces výběru a schvalování řízený MMR ČR implementaci pozdržel. V některých případech tak identifikované potřeby pominuly či byly překryty jinými. Střetnutí potřeb a nastaveného rámce podpory limitují taktéž doplňující regulující podmínky k jednotlivým výzvám, které snižují možnosti naplnění dané potřeby. Reakcí místních akčních skupin je určité „přizpůsobení“ strategií podporovaným tématům v rámci CLLD. To znamená, že některé specifické cíle, opatření jsou v SCLLD zařazeny ne z důvodu objektivní potřeby či řešení lokálně specifického problému, ale z důvodu nevhodněji uplatnitelného podporovaného tématu z dané nabídky definované na národní úrovni.

K střetnutí témat podporovaných prostřednictvím CLLD a identifikovaným potřebám a problémům území lze zmínit následující odpovědi MAS:

- Bylo by důležitější, aby byl rámec, co můžeme podpořit, a ne to striktně určovat.
- Když bychom byli schopni relevantně prokázat, že strategie odráží místní potřeby, tak pak už dál mít prostředky na realizaci potřeb v území.
- Opravdu jsme udělali analytickou část, udělali jsme nějakou návrhovou část, něco nám z toho vylezlo a to něco jsme museli z velké části překroutit na programové rámce a možnosti, co CLLD dává.
- Vzdělávací projekty jako tvrdé peníze na školy, na nějaké odborné učebny a podobné, jsou asi na venkově úplně nereálné kvůli prokleté bezbariérovosti.
- Když si vezmete strategii, co jsme všechno chtěli podporovat a jak a z toho co můžeme, podporujeme 1/10.
- Zase se udělaly nějaký škatulky a řekli si tam, že je potřeba to a to.
- Vůbec to v tom území není potřeba zrovna to, co my můžeme poskytovat.
- Ty potřeby jsou jiné, které jsou mnohem důležitější než to, co my podporujeme.
- Neodpovídá. Ale za ty 3 roky, co už se tomu věnujeme, jsme z toho vytáhli to nejlepší, co šlo.

20. JSOU NĚKTERÁ Z PODPOROVANÝCH TÉMAT, KTERÁ NEODPOVÍDAJÍ PRINCIPŮM LEADER? BYLO BY LEPŠÍ, KDYBY JE MAS NEŘEŠILA?

Názory na témata, která neodpovídají principům Leader, se mezi jednotlivými respondenty liší. Nepanuje tak žádná příčinná souvislost mezi velikostí či stářím MAS. Mezi nejčastější odpovědi patří: sociální služby, všechna témata v IROP, sociální podniky, zaměstnanost, podpora hasičů, infrastruktura (silnice). Dále se po jednom hlasu objevují odpovědi: občanská vybavenost, školství, kulturní památky, pozemkové úpravy, životní prostředí.

Vzhledem k předchozím zjištěním (viz otázka 19) je potřeba se ptát, zda jsou některá z podporovaných témat vzhledem k idejím metody LEADER nepotřebná, tj. v území MAS po nich

není zájem. Přestože v některých případech, zástupci MAS neuvedli žádný příklad, nejčastěji se na toto dívali optikou podporované oblasti (tj. tematicky). **Jako nepotřebná byla zmiňována podpora sociálního podnikání, podpora zaměstnanosti (nikoliv v rámci PRV), sociální služby a podpora směřovaná z IROPu. Právě témata zařazená z IROPu byla spojována s negativním vnímáním podpory tzv. velkých projektů. To znamená projektů, které vyžadují pro realizaci značné množství finanční alokace a v území tak není možnost podpořit více „menších“ iniciativ.** Nízká potřeba opatření podporující zaměstnanost je patrně ovlivněna aktuální situací na trhu práce, kdy je evidována rekordně nízká nezaměstnanost. Některá jmenovaná témata coby nepotřebná a nenaplňující metodu LEADER byla uvedena zejména z důvodu doplňujících regulativních podmínek výzvy, které možnosti jejich uplatnění mezi aktéry v území značně limitují. Obecně lze tvrdit, že dotazovaní manažeři MAS se na danou otázku dívali buď z hlediska osobního přesvědčení o vhodnosti témat k naplnění idejí metody, anebo optikou zájmu o daná témata mezi členy a žadateli. V případě nízké absorpční kapacity území bylo dané téma označeno za takové, které MAS nepotřebuje řešit.

K tématům podporovaných prostřednictvím CLLD nenaplňující ideje LEADERu lze zmínit následující odpovědi MAS:

- V realizaci je to hrozně řízený z těch ministerstev, takže Leader je nalinkovaný z vrchu.
- Témata tam nejsou špatně, ale problém je v detailu, na kterém to často padá na některých věcech.
- Ten IROP nemá s LEADERem nic společného, vyzobává úzká, spíše městská témata a o LEADERu tam není ani řeč.
- Podpora škol a školek je důležitý téma (zvláště na vesnici), ale když je tam bezbariérovost, když jsou tam věci, které jsou ve venkovském prostoru nesplnitelné, tak s tím tématem, i když je dobré, nic neuděláte.
- Sociální bydlení v tom pojetí tak, jak je popisují, je ve venkovském prostředí nesmysl.
- Sociální podnikání ve venkovském prostředí funguje úplně jinak než v Praze.
- Nepotřebná témata určitě jsou, ale my jsme je nedávali do strategie.

21. JSOU NĚJAKÁ TÉMATA, KTERÁ BY NAOPAK MĚLA BÝT FINANCOVÁNA PŘES CLLD A NEJSOU?

MAS nejsou schopny na základě nadefinovaného rámce podpory prostřednictvím CLLD saturovat místní potřeby a řešit lokální problémy a identifikovaly témata, která v současném programovacím období 2014-2020 podporována přes CLLD nejsou. Škála poptávaných témat je značná. **Největší důraz je kladen na nedostupnou podporu činnosti spolků a neziskových organizací, s čímž souvisí podpora komunitního a spolkového života na venkově (i podpora tradic).** Tyto spolky by MAS rády podporovaly jak z hlediska rozvoje infrastruktury, tak jako podporu pořádaných akcí a setkání. Právě při nich se můžou aktéři v území společně setkávat a naplňovat tak jeden z principů metody LEADER. Obecně lze hovořit o nenaplněné potřebě podpory občanské vybavenosti, zejména kulturní, volnočasové a obecní infrastruktury (viděno optikou minulého PRV a uvažovaného článku 20 PRV v současném období). Nenaplněné potřeby jsou vnímány taktéž v oblasti cestovního ruchu (volnočasové aktivity, památky, sakrální stavby či marketingové aktivity) a péči o krajinu, veřejná prostranství (pozn. OP ŽP ještě nebyl uveden v činnost v rámci CLLD).

K chybějícím tématům podporovaných prostřednictvím CLLD lze zmínit následující odpovědi MAS:

- A co se týče podpory spolků, teď marně přemýšlím, kde jsme kdy, v čem měli naposled nějakou neziskovku. A v tomhle období moc těch možností není.
- Kdyby každá MAS dostala určité prostředky, které by mohla vyčerpat na neziskovky, tak by to byla rozumnější a logičtější cesta.

- Ty komunitní centra jsou nastaveny taky vlastně hodně do toho sociálna a vypadávají z toho kulturní domy, takovéto zázemí jako klubovny, místo pro setkávání, knihovny.
- Není podpora obcí z PRV, to, co byla minulé období.
- Když je podpora obcí z IROP, tak je na věci, které oni nechtějí nebo nemají prioritou.
- Neziskovky jsou tady opravdu aktivní, ale my jsme jim neměli co nabídnout.
- Je neštěstí vysvětlovat neziskovkám proč být členy, když jim v podstatě moc nenabídneme.
- Říkali jsme neziskovkám, že je to takový trychtýř potřeb a my můžeme podpořit jen něco z toho.

22. U JAKÝCH STÁVAJÍCÍCH TÉMAT CLLD POVAŽUJETE ZA DŮLEŽITÉ, ABY BYLY PODPOŘENY I V DALŠÍM OBDOBÍ?

Mezi jednoznačně nejdůležitější téma, které by mělo být podpořeno i v dalším období, zařadili respondenti vzdělávání. Dále se jedná o IROP, konkrétně chodníky a bezpečnostní opatření. Na třetím místě je podpora podnikání. O čtvrté místo se dělí opatření týkající se obcí, podpora zemědělců a sociální služby. Ze stávajících témat by měla být podpořena i nadále infrastruktura, celé PRV, ŽP, prorodinná opatření. Zmíněna byla také potřeba zachování podpory hasičů a zaměstnanosti. Dva respondenti to pojali obecně a navrhuji v dalším období podpořit všechny stávající témata.

Přestože byla podpora z IROP označována jako ta, která nenaplnuje ideje metody LEADER, nejčastěji MAS hovořily o setrvání podpory vzdělávání a investic do dopravní infrastruktury. Z hlediska vnímání podpory vzdělávání zde hraje velkou roli tzv. místní akční plánování, které se na půdorysu správních obvodů obcí s rozšířenou působností uplatnilo jako animační nástroj rozvoje vzdělání, často řízených místními akčními skupinami. **Ponechání podpory dopravní infrastruktury pak lze argumentovat jako potřebu manažerů MAS, hledající možnosti rozvoje obecní infrastruktury a výzev směřujících k obcím.** Právě starostové jsou patrně nejdůležitější aktivní skupinou uvnitř místních společenství. Pozitivní odezva směřovala také k Programu rozvoje venkova, který byl jako jediný z programů hojně zmiňován jako celek. Konkretizována byla potřeba zachování podpory zemědělců a rozvoj podnikání obecně (s důrazem na malé podniky). V rámci operačního programu Zaměstnanost se jako důležité jeví manažerům udržet prorodinná opatření.

K zachování stávajících témat podporovaných prostřednictvím CLLD lze zmínit následující odpovědi MAS:

- Ty šablony (školy) jsou dobrá věc a dobré řešení.
- Do jisté míry vytrhává trn z paty ministerstvu, které nemá šanci a kapacitu jít do takové podrobnosti a detailu.
- Co se týče IROPu, tak určitě frčí infrastruktura škol, i přes všechny ty překážky, naštěstí máme větší centra, kde se to dá realizovat
- Podpora malých podnikatelů – to je gro venkova, ti udržují zaměstnanost.
- Žadatele máme různorodé od obrábění kovů po cestovní ruch.
- Prostě ti malí, co zaměstnávají další lidi, protože bez zaměstnání lidí na venkově nezůstanou.
- Tak PRV určitě samo o sobě to, má asi vliv na ten rozvoj venkova.
- Mysleli jsme si, že nebude velký zájem hlavně o tu zemědělskou část, protože nejsme úplně až tak zemědělský region, ale je o to zájem.

23. MĚLA BY SE MAS SNAŽIT, ABY DOTACE SMĚŘOVALY ROVNOMĚRNĚ DO CELÉHO ÚZEMÍ MAS?

Tři čtvrtiny respondentů uvedly, že by nemělo být plošné rozdělení dotací. Konkrétní zdůvodnění se lišilo. Nebyla nalezena žádná shoda mezi argumenty mladších či starších MAS ani mezi velkými či malými MAS. Konkrétní odpovědi lze vidět níže. Pro plošné rozdělení jsou čtyři MAS, nicméně dodávají, že by plošné rozdělení nemělo omezovat rozvoj. Jedna MAS navrhuje to vůbec neřešit.

K otázce rovnoměrného rozložení dotací do celého území MAS lze zmínit následující odpovědi MAS:

- U IROP se obce dohodly na rovnoměrném rozdělení, aby si na podporu mohly sáhnout i obce, které nemají tolik zkušeností.
- Vůbec to neřešíme a snažíme se pokrývat rovnoměrně.
- Čerpají více méně rovnoměrně.
- Na něco je dobré, aby každý něco dostal, ale jinak je dobře a i účelem MAS je, aby slabším pomáhala.
- Není dobré to cukrovat. Dotační programy by měly být nastavené tak, aby se i do těch nejmenších obcí dostalo to, co potřebují.
- To nejde dát rovnoměrně.
- Rovnoměrné rozdělení je reálně neproveditelné.
- Ne všichni ve všem, ale každý v nějaké oblasti by měl být schopný určitého rozvoje.
- Nikdy jsme nedělali rovnoměrné rozložení dotací.
- Peníze jako takové by do území měly jít rovnoměrně, ale na různé potřeby.
- Určitě je to o potřebách, není to o ploše.
- Spíše podle potřeb než, aby to bylo rovnoměrné, každá obec může mít jiné priority.
- Asi by to měla být soutěž, protože ne všechny projekty mohou být tak kvalitní, oproti kvalitním, na které by při rovnoměrném rozdělení nezbyly peníze.
- Pokud by se mělo přistupovat k nějaké zásadě jako rovnoměrného rozdělení, tak to prostě ztrácí jakýkoli efekt.
- Neomezovala bych to na území. Když nejsou peníze, klidně ať je soutěží.
- Někáký konkurenční boj by tam měl být i z hlediska kvality projektů.

24. JAK VNÍMÁTE NASTAVENÍ VÝSTUPOVÝCH A VÝSLEDKOVÝCH INDIKÁTORŮ OPATŘENÍ/FIŠÍ PROGRAMOVÝCH RÁMCŮ? JAK MAJÍ BÝT VYŽADOVÁNY CÍLOVÉ HODNOTY INDIKÁTORŮ?

Z rozhovorů vyplynulo, že **hlavní problém u indikátorů je změna podmínek v čase, časová a tematická nepružnost indikátorů.** Indikátory by neměly být vyžadovány striktně, zejména v případě překročení cílové hodnoty.

Nastavení výstupových a výsledkových indikátorů opatření/fiší programových rámců MAS vnímají zejména následovně:

- Vaření z vody. Chybí časová a tematická pružnost.
- Indikátory nastavit dle potřeby. Současně nevypovídají o potřebách.
- Indikátory by se měly naplňovat podle reality a netrápit se tím, že jsme se při nastavování netrefili, protože to ani nejde.
- Indikátory nemají s LEADER nic společného. Nelze je stanovit na pět let dopředu.
- V nastavení by měla být větší volnost.
- Pokud se indikátor nenaplní, tak nevíme, jaká bude sankce. Chybí jasnější vysvětlení jak indikátory počítat.

- Je to časový, finanční nesoulad. Strategii jsme dělali podle potřeb, témata indikátorů potřebám neodpovídají.
- Časový nesoulad.
- Pohádky.
- Časový nesoulad, zpoždění kvůli schvalovacímu procesu s čímž nikdo nepočítal.
- Byly projekty, o kterých jsme mysleli, že půjdou přes nás a nakonec šly napřímo do velkého OP nebo se žadatelé rozhodli, že se vůbec nebudou realizovat.
- Časový nesoulad. Chybí možnost indikátor změnit.
- Regionální rozvoj je asi těžko měřitelný nelze kvantifikovat.
- My jsme věštili z věštecké koule. Dopředu nelze stanovit.
- Indikátory jsou absolutně nevyvážitelné věci.
- Úplně bezpředmětné číslo. Nastavit indikátory na sedmileté období je fakt těžké.
- Nevíme, co přijde v projektech žadatelů. Indikátory by měly být vztažené k cílům, které chceme realizací strategie dosáhnout. Mě by víc zajímalo sledovat zvyšování kvality života prostřednictvím realizace strategie.
- Časový nesoulad. Žadatel nebude čekat 4 roky na schvalovací proces. Půjdeme cestou změny strategie.
- Myslím si, že podstatný je vždycky ten výsledek a přínos pro území, méně podstatný je ten proces.
- Těžko něco nastavuje na začátku, když neznáte ani podmínky.
- Kvůli časovým prodlevám jsou indikátory nepřesné.
- Zbytečně složité a podrobné. Věštění z křišťálové koule.
- Indikátory jsme nastavili podle projektů, které jsme měli v zásobníku.

K požadavkům na cílové hodnoty indikátorů MAS uvedly:

- Měly by to brát volněji. Plán není realita.
- Dávat minimální hodnoty, které jsou ekonomické, adekvátní, ale klidně je přesahovat.
- 30% tolerance by byla fajn.
- Vždycky pozitivně, restrikce jsou vždycky špatné. A pak jsou objektivní důvody a výmluvy. Objektivní důvody jsou v pořádku.
- Pokud máte milník 1 rok před sebou, tak ho nejste schopni splnit.
- Měla by tam být stanovená minimální cílová hodnota na základě obnosu peněz, a když to MAS překročí, když udělá víc projektů, takže by neměla být nějaký způsobem sankcionována.
- Nemyslím si, že by měly být vyžadovány absolutně. Časem se ukazuje, že indikátory jsou jiné.
- Nedávala bych žádné indikátory.
- Indikátory vnímám jako systém výhruzek.
- Neměly by být striktní.

25. JAK SE DÍVÁTE NA ROLI ŘÍDÍCÍCH ORGÁNŮ PŘI DEFINOVÁNÍ VÝBĚROVÝCH KRITÉRIÍ A VÝBĚRU PROJEKTŮ? LIŠÍ SE SITUACE MEZI JEDNOTLIVÝMI PROGRAMY?

U rozhovorů převažuje názor, že **u výběrových kritérií nedaly řídicí orgány MAS důvěru a volnost**. Výběrová kritéria jsou ve striktních „škatulkách“, převažují objektivní kritéria bez ohledu na specifika a potřeby v území a na cíle stanovené ve strategii. Situace mezi jednotlivými operačními programy je dle téměř všech MAS odlišná.

K roli řídicích orgánů při definování výběrových kritérií a výběru projektů lze zmínit následující odpovědi MAS:

- Výběrová komise přeměnila na zapisovatele, kteří zapíšu body.

- Zbyla pouze objektivní kritéria.
- Řídící orgány (ŘO) mají nedůvěru k MAS.
- Cítíme velkou nedůvěru od ŘO.
- Striktní škatulky jsou špatně.
- Když my máme rozhodovat o území, tak si kritéria máme nastavit my.
- Nastavování výběrových kritérií končilo na nedůvěře od jednoho člověka.
- Rezignovali jsme na odpor.
- ŘO nám naše indikátory připomínkovali. Přibližně polovinu jsme uhájili.
- Z 10 kritérií nám jich ŘO 6 zkrouhli. Omezili nás.
- Nutili nás vyškrtnout indikátory. Hodnocení bylo zdlouhavé a zpožděné.
- ŘO nám všechno seškrtal.
- Kritéria jsme si volili sami. ŘO to jen doladil, upozornil na nesoulady.
- Částečně nám ŘO nasypali písek do soukolí, částečně nás upozornili na nesoulady.
- Jediná věc, která byla špatně. I kvalitativní kritéria se dají stanovit objektivně.
- Moc nás tlačili do jejich indikátorů.
- Kritéria nám nadiktovali.
- Vraceli nám subjektivní i objektivní indikátory.
- Kritéria jsme přebírali z celostátních OP, nebo si je nastavili sami.
- S ŘO jsme se byli vždy schopní domluvit ve velice krátké době.
- Opsali jsme jejich výběrová kritéria.

26. JAK BY MĚLA BÝT NASTAVENA VÝBĚROVÁ KRITÉRIA?

Z rozhovorů vyplynuly podněty směřující k větší autonomii MAS při stanovování výběrových kritérií. **MAS nejsou proti objektivní, neoddiskutovatelným kritériím, uvítali by však i subjektivní kritéria, kde by využili znalost žadatelů a území** (potřebnost pro území, vhodnost podnikatele apod.) takovým kritériím by daly přibližně 30% váhu.

K nastavení výběrových kritérií od MAS zaznělo:

- Bylo by ideální, aby si výběrová kritéria nastavila MAS sama.
- ŘO mají nastavit jednotná kritéria pro MAS, jak si představují administraci projektu.
- Ministerstvo už v přípravě období nenaslouchá, co teda by měl být komunitní rozvoj.
- Chápu, že je potřeba mít jednoznačně hodnotitelná kritéria, k čemu ale pak jsou výběrové komise?
- Řada kritérií je představená, takže si nemůžeme vybírat. Bylo by vhodné, aby subjektivní kritéria (např. zda je podnikatel správný) měla váhu alespoň 25–30 %.
- Můžou být subjektivní, ale musíte míru subjektivity umět popsat a obhájit.
- U „tvrdých“ operáků není kam uhnout, bývají objektivní. U měkkých naopak.
- Kritéria, která budou vyplývat ze strategie a spíše objektivní.
- S ohledem na naplňování cíle.
- Dát větší svobodu komisi v udělán si názoru na kvalitu projektu i na místě.
- Hledali jsme taková kritéria, abychom žadatelům nezkomplikovali život a abychom dosáhli svých cílů ve strategii.
- V nastavování výběrových kritérií jsme svázaní strategií, která se nastavovala už před lety.
- Do nastavení by ŘO neměly tolik mluvit. Pokud však nastavení výběrových kritérií nechtějí nechat na nás, tak ať si je celé určí sami.

27. JAK HODNOTÍTE FUNGOVÁNÍ VÝBĚROVÝCH KOMISÍ? JAK ŘEŠÍTE STŘETY ZÁJMŮ?

MAS se většinou shodly, že **výběrové komise nemají volnost v rozhodování vybrat nejpotřebnější projekt pro území**. Střet zájmů mají převážně řešen přes etický kodex a podepisování nepodjatosti.

K fungování výběrových komisí MAS uvedly:

- Bud' by měl být krok s hodnocením přes výběrové komise vynechán, když komise stejně nemůže nic rozhodnout a dát to rovnou na ŘO a nebo to uvolnit. Mezistupeň s výběrovou komisí a radou je v současném modelu zbytečný.
- Kontrolují veřejné peníze, které by měly být kontrolovatelné, a hodnotící kritéria by měla být objektivní.
- Výběrové komise nemají žádný prostor pro vlastní činnost, nevdají jim to však.
- Nemohou nic ovlivnit, provádějí spíše supervizi.
- Subjektivita je upozaděna, čelí se tím klientelismu.
- Funguje tak jak má.
- Kromě hodnocení nám řeknou názor k projektům a my pak lépe víme, jak animovat území a na jaké výzvy se zaměřit.
- Nevyužíváme odbornosti a kapacit lidí ve výběrové komisi.
- Cvičené opice. Jejich znalost území a zkušenosti nehrají roli.
- My vše připravíme, oni se vyjádří, nemají iniciativu projekty jinak hodnotit.
- V současném nastavení zbytečná administrativa.
- Funguje dobře, špatné zkušenosti nemáme.
- Pokud nám ŘO chtějí kritéria vnučovat, tak ať nám např. dají seznam, ze kterého vybereme nebo ať nám dají větší autonomii a my si je stanovíme sami.

Ke střetům zájmů MAS uvedly:

- U výběrové komise zpravidla nemáme střet zájmů. Případně se zdrží hlasování.
- Etickým kodexem.
- Nemohou hodnotit.
- Vylučujeme ho už výběrem lidí do výběrové komise.
- Nemůže se účastnit jednání.
- Podepisují čestné prohlášení.
- Nemohou hlasovat.
- Nemohou se účastnit schůzky.
- Čestným prohlášením.
- Důsledně hlídáme. Hranice podjatosti je však nejasná.
- Bez problémů se přiznávají.
- Předcházíme jim již preventivně.

28. CO JSOU NEJVĚTŠÍ PROBLÉMY REALIZACE SCLLD A JAK BY SE MĚLY ŘEŠIT?

Všechny dotazované MAS připouští problémy s realizací SCLLD. Nejčastěji MAS zmiňovaly **časový skluz, který vede k neaktuálnosti strategie. Nesedí zejména nastavení indikátorů a potřeb území**. Dále MAS naráží na složitou administrativu.

K problémům realizace SCLLD lze zmínit následující sdělení MAS:

- Míjí se potřeby území a podporovatelná témata.
- Složitost a náročnost zpracování, dlouhý proces, SCLLD zbytečně obsáhlá.
- Nemáme problém. Potřeby území naplňujeme i z jiných zdrojů než přes CLLD.
- Složitá, roztříštěná administrativa. Složité procesy pro žadatele.

29. CO JE VHODNÉ Z NASTAVENÍ CLLD V SOUČASNÉM OBDOBÍ PŘENĚST/UCHOVAT DO DALŠÍHO OBDOBÍ?

Polovina MAS nevidí žádná pozitiva na nastavení CLLD přenositelná do dalšího období. Další MAS vyzdvihovaly zejména širokou nabídku operačních programů a samotné fungování MAS ve smyslu vytvořených partnerství a kontaktu s územím (animace).

30. JAKÉ POSTUPY NEBO AKTIVITY POUŽÍVÁTE, NEBO BUDETE POUŽÍVAT K HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI REALIZACE VAŠÍ SCLLD (EVALUACE)?

Většina MAS se zatím nezamýšlela nad hodnocením úspěšnosti realizace SCLLD nad rámec povinně nastavených indikátorů. V současné době využívají hlavně systém indikátorů stanovený v programových rámcích SCLLD a získávají zpětnou vazbu přímo z území (kontakt s obcemi, diskuze se starosty apod.).

Hlavními podněty podle četnosti, které MAS zmínily v této otázce, patřilo:

- Systém indikátorů nastavených v SCLLD.
- Kontakt s obcemi, diskuze se starosty, šetření v obcích.
- Nic.
- Počty vypsání výzev, čerpání financí.
- Počty podaných a úspěšných projektů.

31. KTERÝ ŘÍDÍCÍ ORGÁN Z VAŠEHO POHLEDU UPLATŇUJE NEJRACIONÁLNĚJŠÍ PRAVIDLA VYUŽITÍ CLLD?

Nejoblíbenějším OP z hlediska racionality uplatňování pravidel využití CLLD je OP Zaměstnanost.

E. DALŠÍ ROLE MAS

32. CO POVAŽUJETE ZA NEJVĚTŠÍ ÚSPĚCHY MAS V ROZVOJI SVÉHO ÚZEMÍ?

Ve vyjádřeních MAS **dominuje existenční úspěch:** „že jsme přežili“, „že stále fungujeme“, „že jsme si vybudovali jméno“, „že máme podpořenou strategii“... Za úspěch MAS považují, že se daří se spolupráce, komunikace a že se lidé zapojují. V případě konkrétních úspěchů MAS zmiňují uspokojení z realizace projektů, zejména ze zapojení do projektů MAP.

Nejlépe ilustrují názory MAS následující výroky z rozhovorů:

- Přežili jsme období nedůvěry bez financí.
- To, že se to vůbec rozjelo, podařilo se udržet členskou základnu, nerozpadlo se to zevnitř.
- Pořád ještě žijeme. Žadatelé jsou ochotní žádat a jít do toho s námi navzdory všem pravidlům a předpisům a byrokracií.
- Spolupráce a komunikace. Lidé sem chodí, vnímají nás jako toho, kdo jim dokáže pomoci, na koho se obrátit. Projekty, které se zrealizují, také úspěšně fungují.
- Opravdu aktivně se věnujeme žadatelům, konzultujeme ve všech programech. Naši žadatelé nás znají a můžeme jim s jejich žádostmi pomoci.
- Spojování lidí. Byla vytvořena platforma pro setkávání nejen starostů z daného regionu ale i těch dalších subjektů. Propojení škol. Vzájemná výpomoc v různých oblastech

- Spojujeme lidi, tam kde je potřeba nebo se minimálně o to snažíme. Dali jsme dohromady pár neziskovek, které o sobě nevěděli nebo škol, které vzájemně o sobě nevěděli úplně přesně, co dělají.
- Podpora vinařství v regionu, spolupráce vinařů, vzrostla kvalita a konkurenceschopnost vinařů. Podpora zaměstnanosti v regionu.
- Komplexnost toho, co všechno děláme – nejen strategii ale i spoustu dalších věcí.
- Že jsou vidět konkrétní výstupy snahy: např. na prvním pracovním setkání MAP II, kde začali spontánně říkat, že vidí smysl v tom, že si něco naplánovali a že teď to bude mít konkrétní kroky.

33. JAKÝM ROZVOJOVÝM TÉMATŮM SE MAS VĚNUJE NAD RÁMEC ČINNOSTÍ SPOJENÝCH S REALIZACÍ CLLD?

Nad rámec realizace CLLD se MAS věnují zejména následujícím tématům:

- Místní akční plány rozvoje vzdělávání (MAP).
- Cestovní ruch.
- Životní prostředí.
- Regionální značky.
- Přeshraniční spolupráce.
- Vzdělávání obcí, U3V, ...
- Plánování sociálních služeb.
- Organizace akcí.
- Psaní projektů.
- Sdílený pověřenec GDPR.
- Kultura, tradice.

34. JSOU NĚJAKÁ TÉMATA, KTERÝM JSTE SE PŘESTALI VĚNOVAT, A PROČ?

MAS nejčastěji v důsledku vytíženosti administrativou spojenou s realizací CLLD **se přestali věnovat cestovnímu ruchu a propagaci území a regionálním produktům.**

V MAS činnosti spíše přibývají. Ukončení činností také často souvisí s ukončením projektů.

K otázce témat, kterým se MAS přestala věnovat lze zmínit následující odpovědi MAS:

- Cestovní ruch.
- Zrušili jsme časopis.
- My bychom chtěli dělat podporu regionálních výrobků, ale nemáme na to patrony.
- Nepodařilo se nám zrealizovat projekt hipostezka.
- Veřejná prostranství.
- Program spolupráce na studánky.
- Spíš nám bobtnají, než abychom to omezovali.
- Nevím. Spíš se to rozšiřuje.

35. JSOU NĚJAKÁ TÉMATA, KTERÝM BYSTE SE CHTĚLI VĚNOVAT DO BUDOUCNA?

MAS mají do budoucna v úmyslu věnovat se zejména následujícím tématům:

- Posílit spolupráci s veřejností, NNO, rozšířit dotační poradenství a zpracování žádostí o dotace.
- Dělat metodu Leader, síťovat.
- Zpracování místních produktů.

- Vzdělávání.
- Cestovní ruch.
- Propagace území.
- Aktivizace komunity.
- Posilování soběstačnosti.

36. MÁTE MOŽNOST POROVNAT ČINNOST SVÉ MAS S NĚJAKOU ZAHRANIČNÍ? V ČEM VÁS ZAHRANIČÍ INSPIRUJE?

Řada MAS se byla podívat v nějaké zahraniční MAS, zejména na Slovensku, v Itálii, v Anglii, v Irsku, v Rakousku či v Polsku.

Zahraniční exkurze jsou zajímavé, ale praktické dopady a využití inspirací je spíše omezené.

Celkově v dojmech MAS konstatují, že „na západě“ je větší volnost a důvěra v MAS a „na východě“ je vidět, že „může být i hůř“.

F. BUDOUCNOST/UDRŽITELNOST MAS/CLLD

37. CO BY MĚLY BÝT KLÍČOVÉ ROLE MAS V ÚZEMÍ? CO MŮŽE MAS ZAJISTIT LÉPE, NEŽ JINÝ SUBJEKT?

MAS jako klíčové vidí následující role/činnosti:

- **Propojování v regionu, síťování, tmelící prvek.**
- **Průnik veřejné správy, podnikatelů a neziskových organizací.**
- **Dobrá znalost území a jeho potřeb, řešení věcí s nadhledem.**
- **Koncentrace, zpracování a šíření informací.**
- Přinášení dotačních možností.
- Podpora neziskového sektoru.
- Realizace (vzorových) projektů s přidanou hodnotou.
- Šíření inovací, nových přístupů.

38. Z JAKÝCH ZDROJŮ A JAKÝM ZPŮSOBEM BY TYTO ROLE MĚLY BÝT FINANCOVÁNY?

V oblasti možných zdrojů financování jednotlivé **MAS zdůrazňovaly různorodé hlavní zdroje financování**. Jako **základní nejčastěji vnímají evropské fondy**, ale naznačují potřebnost řešení i národních dotací pro MAS a vyjasnění vztahů s krajem. Celkově by tady MAS měly být MAS financovány co nejvíce multizdrojově:

- Evropská unie.
- Podpora z ministerstev = MAS doplňují jejich činnost.
- Kraje = MAS pomáhají s rozvojem území.
- Financování z území = ocenění hodnoty MAS, nákup služby.

Mnohé MAS zdůrazňují **zlepšení získávání a posílení role místních zdrojů**, kdy právě ty jsou nejlepším vyjádřením přínosu MAS pro rozvoj regionu. MAS jako neziskové organizace budou ale vždy závislé na externích zdrojích

39. JAK BY PODLE VÁS VYPADALA ČINNOST MAS BEZ „NÁROKOVÉ“ DOTAČNÍ PODPORY?

V případě, že by MAS již nezískávaly určitou „nárokovou“ dotační podporu, tak by se zachovaly podle 4 základních scénářů:

- MAS zaměřené na rozdělování dotací by činnost ukončily.
- MAS by se přetransformovaly na dotační agentury.
- MAS by dělaly servis pro subjekty v regionu.
- MAS by byla schopna získat prostředky z regionu na rozvojové činnosti.

Varianta ukončení činnosti MAS dominovala.

K otázce nárokové dotace lze zmínit následující odpovědi MAS:

- Z nás by byla dotační agentura, my bychom určitě přežili i v tom rozměru, jakém jsme.
- Stali bychom se komerční agenturou. Vydělávali bychom peníze a nešlo by nám vůbec o žádnou spolupráci v regionu.
- Musela by si na sebe vydělat. Musela by to být záležitost obcí, které tu MAS chtějí.
- Pravděpodobně většina MAS by nebyla nebo vlastní činnost.
- Asi více dělat tu vedlejší činnost, tu výdělečnou.
- Území zjistí, že to potřebuje, tak to jakoby zaplatí a bude tam fungovat dál.
- Pokud bychom neměli zaplacené režie, tak bychom nemohli realizovat strategie, není v silách MAS tohle utáhnout bez nějaké podpory. Ze členských příspěvků se kancelář udržet nedá.
- Nijak ona by neexistovala.
- Poptávka z území by opadla a dříve nebo později by to zaniklo.
- Nemohli bychom fungovat, mohli bychom to zavřít.
- MAS by měla být schopná se zafinancovat sama. To z příspěvků nikdy nepůjde.

40. MĚLY BY MAS MEZI SEBOU „SOUTĚŽIT“ O PODPORU, NEBO BY MĚLY BÝT MAS PODPOŘENY PLOŠNĚ?

Jednoznačně vyplynulo, že by **MAS mezi sebou neměly soutěžit o dotační podporu**, musí ale splnit minimální standardy. Důvodem je fakt, že MAS a jejich území a řešené problémy jsou natolik různorodé, že objektivní soutěž není ani možná. Navíc díky vzájemné spolupráci MAS lze předávat zkušenosti. Vhodným řešením pro „problematické MAS není dle názorů jedné z MAS připojení k jiné, ale pomoc zkušenějších pracovníků z okolních MAS, aby se „rozjela“.

IDENTIFIKACE RESPONDENTŮ

Ze základní charakteristiky respondentů vyplynulo, že 40 % je ve věkové kategorii 25–35 let, 40 % v kategorii 36–46 let a 20 % v kategorii 46+.

V MAS pracuje 16,7 % respondentů od roku 2003–2006, 23,3 % od roku 2007–2010, 10 % od roku 2010–2012, 36,7 % od roku 2013–2015 a 13,3 % od roku 2016–2018.

Obor regionální rozvoj či jiný související s činností MAS vystudovalo 46,7 % respondentů. Spředchozí prací v oboru, který je relevantní pro činnost MAS, má zkušenost polovina respondentů.

ZÁVĚRY

Vznik MAS z velké části iniciovaly obce/města, případně mikroregiony. Území MAS se od jejich vzniku v řadě případů měnilo – u většiny MAS se rozšiřovalo o nové obce, které v žádné MAS dosud nebyly, ale některé obce také přecházely z MAS do jiné MAS. Přestože jsou území a činnost MAS jsou velmi různorodé, zástupci MAS vždy dokázali najít optimální formu řízení, která se právě na tomto základě často diferencuje.

Nastavení minimální a maximální populační velikosti je manažery doporučováno ponechat v stávající podobě (10–100 tisíc obyvatel), případně jej nenastavovat a nechat na MAS, v jakém území budou působit. Z rozhovorů vyplynuly dva předpoklady definující území MAS: výhodou malých MAS je hlubší znalost území a komunikace s aktéry (zejména starosty). Naopak administrativní a operativní činnosti jsou do jisté míry shodné, nezávislé na velikosti MAS, takže velké MAS mohou fungovat efektivněji.

Rozdíly mezi jednotlivými částmi území MAS jsou spíše ojedinělé, ale z rozhovorů vyplynuly rozdílné možnosti mezi malými a velkými obcemi (1) a novými (nezkušenými) a dlouhodobými (zkušenými) členy (2). Velké obce a zkušení členové jsou v MAS zpravidla aktivnější a projevují větší zájem. Velký vliv na směřování MAS má často manažer/předseda/kancelář MAS.

Skutečnost, že CLLD nelze realizovat v sídlech s více než 25 tis. obyvateli, není vnímána jako problematická. Zapojení větších městských center do fungující struktury MAS je vnímáno spíše negativně, a to z důvodů odlišných potřeb a možností města.

Členské složení všech MAS musí odpovídat podmínkám standardizace – dané zastoupení sektorů však některé MAS vnímají jako problém. Nejvíce aktivní jsou obvykle starostové. Obtížné je někdy získat podnikatele, kteří mají vlastní byznys, a administrativa projektů je pro ně poměrně složitá. Vznik místních partnerství se podařilo spíše v déle fungujících MAS, nové MAS se dosud řešily spíše existenční a jiné problémy. NS MAS jako zastřešující organizaci vnímá většina MAS pozitivně, ale jsou i MAS, které hodnotí činnost NS MAS negativně.

Vývoj financování se napříč jednotlivými dotazovanými MAS lišil. Některé MAS jsou podporovány obcemi formou členských příspěvků, některé MAS podporují obce, neziskové organizace, podnikatelé nebo aktivní soukromé osoby. Nedostatek financování řešily MAS úvěrem nebo půjčkou, ale také vyvíjením vlastní hospodářské činnosti.

Za hlavní problém, který omezuje činnost MAS, považují MAS byrokracii a nadměrnou administrativní zátěž, která je spojená zejména s dokladováním a vykazováním. Střední a malé MAS a ty, které vznikly nově, jako problém vidí nedostatek financí, problém s neuznatelnými náklady či financování ex post místo ex ante. Starší a velikostně malé MAS si stěžují na svázanost pravidly, neustále se měnící podobu dokumentů a nedostatek času. Za největší úspěch MAS nejčastěji považují, že fungují, že si vybudovaly v regionu dobrou pověst.

Všechny dotazované MAS připouští problémy s realizací SCLLD. Nejčastěji MAS zmiňovaly časový skluz, který vede k neaktuálnosti strategie. Nesedí zejména nastavení indikátorů a potřeb území. Zřejmě i proto polovina MAS nevidí žádná pozitiva na nastavení CLLD přenositelná do dalšího období. Vyzdvihována naopak byla široká nabídka operačních programů a samotné fungování MAS ve smyslu vytvořených partnerství a kontaktu s územím (animace).

Problém u indikátorů je změna podmínek v čase, časová a tematická nepružnost indikátorů. Indikátory by neměly být vyžadovány striktně, zejména v případě překročení cílové hodnoty. MAS negativně hodnotí, že ŘO jim u nastavení výběrových kritérií nedaly důvěru a volnost. Z toho důvodu nyní převažují objektivní kritéria bez ohledu na specifika a potřeby v území a na cíle stanovené ve strategii. Výběrové komise díky tomu nemají volnost v rozhodování vybrat nejpotřebnější projekt pro území. MAS by proto uvítaly i subjektivní kritéria, kde by využily znalost žadatelů a území. Nejoblíbenějším OP z hlediska racionality uplatňování pravidel využití CLLD je OP Zaměstnanost.

MAS mají pouze omezené možnosti naplnění lokálních potřeb a řešení problémů přes nástroj CLLD. Nabídka podporovaných témat v rámci CLLD (definována na národní úrovni) se totiž buď téměř vůbec anebo částečně střetává s identifikovanými požadavky MAS. Za hlavní objektivní důvody tohoto stavu lze označit úzký rámec podporovaných témat prostřednictvím CLLD a časové zpoždění/odstup tvorby strategie (započala 2011–2013) a její následné implementace (2017/2018). Vedle realizace strategie CLLD se MAS nejčastěji věnují realizaci místních akčních plánů rozvoje vzdělávání, cestovnímu ruchu a podpoře zlepšování životního prostředí. Množství témat se zvyšuje.

Mezi témata, která neodpovídají principům Leader, MAS nejčastěji uváděly sociální služby, všechna témata v IROP, sociální podniky, zaměstnanost, podporu hasičů, infrastrukturu (silnice). Témata zařazená z IROPu byla spojována s negativním vnímáním podpory tzv. velkých projektů, které vyžadují pro realizaci značné množství finanční alokace a v území tak není možnost podpořit více „menších“ iniciativ. Některá témata byla uvedena jako nenaplnující z důvodu doplňujících regulativních podmínek výzvy. Mezi témata, která by měla být podporována přes CLLD a nejsou, řadí MAS podporu činnosti spolků a neziskových organizací, s čímž souvisí podpora komunitního a spolkového života na venkově (i podpora tradic), a to jak z hlediska rozvoje infrastruktury, tak jako podporu pořádaných akcí a setkání. Dále podpora chybí v oblasti cestovního ruchu (volnočasové aktivity, památky, sakrální stavby či marketingové aktivity). Jako nejdůležitější téma, které by mělo být podpořeno i v dalším období, zařadili respondenti vzdělávání. Dále byl uveden IROP (konkrétně chodníky a bezpečnostní opatření), podpora podnikání, opatření týkající se obcí, podpora zemědělců a sociální služby, infrastruktura, celé PRV, ŽP a prorodinná opatření. V otázce plošného rozdělení dotací se většina MAS shodla na tom, že by peníze měly jít do území podle potřeb nikoli striktně rovnoměrně.

MAS za nejdůležitější roli MAS považují propojování a síťování v regionu, řešení věcí „s nadhledem“, šíření informací. Role MAS by do budoucna měly být financovány multizdrojově – od EU, státu (MAS doplňují činnost ministerstev), krajů (MAS pomáhají s rozvojem území), i obcí, resp. subjektů z území (ocení přínosů MAS, nákup služby). V případě, že by v období 2021+ nepokračovala podpora MAS prostřednictvím „nárokových“ dotací, pak by některé MAS činnost musely ukončit, jiné by se transformovaly na dotační agentury, další by byly schopny získat prostředky z regionu na rozvojové činnosti.