



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



INBOOX

Veřejná zakázka:
**„Vyhodnocení přínosu spolupráce aktérů místních
akčních skupin“**

Zadavatel: Ministerstvo práce a sociálních věcí

Závěrečná zpráva

13. 07. 2022

Zpracoval odborný tým společnosti Inboox CZ, s.r.o.

B R N O

2 0 2 2



Obsah

1. MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ	3
2. ÚVOD.....	9
3. EVALUAČNÍ ÚKOL 1 - VYHODNOCENÍ PŘÍNOSU SPOLUPRÁCE AKTÉRŮ MAS PRO ROZVOJ ÚZEMÍ V RÁMCI TĚMAT PROGRAMOVÉHO RÁMCE OPZ	10
3.1. FOKUSNÍ SKUPINA STAROSTOVÉ A ZÁSTUPCI OBCÍ.....	10
3.1.1. METODICKÉ ZARÁMOVÁNÍ.....	10
3.1.2. VÝSLEDKY ANALÝZY FOKUSNÍ SKUPINY SE STAROSTY A DALŠÍMI ZÁSTUPCI OBCÍ	11
3.2. FOKUSNÍ SKUPINA SE ZÁSTUPCI NNO A PODNIKATELSKÉHO SEKTORU	21
3.2.1. METODICKÉ ZARÁMOVÁNÍ.....	21
3.2.2. VÝSLEDKY ANALÝZY FOKUSNÍ SKUPINY SE ZÁSTUPCI NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A SOCIÁLNÍMI PODNIKATELI	22
3.3. FOKUSNÍ SKUPINA S MANAŽERY MAS	33
3.3.1. METODICKÉ ZARÁMOVÁNÍ.....	33
3.3.2. VÝSLEDKY ANALÝZY FOKUSNÍ SKUPINY S MANAŽERY MAS	34
4. SYNTÉZA POZNATKŮ Z FOKUSNÍCH SKUPIN A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ PROGRAMOVÉ OBDOBÍ	45
5. EVALUAČNÍ ÚKOL 2 – PŘÍPADOVÉ STUDIE ZACHYCUJÍCÍ DOBRŮU PRA XI FUNGOVÁNÍ SPOLUPRÁCE MÍSTNÍCH AKTÉRŮ NA ÚZEMÍ 3 VYBRANÝCH MAS V RÁMCI TĚMAT PROGRAMOVÉHO RÁMCE OPZ	49
5.1. MAS ŠUMPERSKÝ VENKOV	49
5.2. MAS BRDY-VLTAVA.....	52
5.3. MAS ORLICKO	55
6. SEZNAM ZKRATEK	59

1. Manažerské shrnutí

Předmětem této zakázky Vyhodnocení přínosu spolupráce aktérů místních akčních skupin je hodnocení přínosu spolupráce místních aktérů a mapování dobré praxe v místních akčních skupinách (dále jen MAS). Tato zakázka zahrnuje dva evaluační úkoly. Cílem prvního evaluačního úkolu je zhodnotit přínos spolupráce aktérů MAS pro rozvoj území v rámci témat programového rámce Operačního programu Zaměstnanost (dále jen OPZ) - zaměstnanost, sociální začleňování, komunitní centra a komunitní sociální práce, sociální podnikání a prorodinná opatření. Toto zhodnocení je primárně provedeno na základě dat získaných od manažerů MAS, zástupců obcí a zástupců nestátních neziskových organizací (dále jen NNO) a zástupců podnikatelského sektoru prostřednictvím 3 fokusních skupin.

Cílem druhého evaluačního úkolu je zachytit dobrou praxi fungování spolupráce místních aktérů na území MAS v rámci témat programového rámce OPZ (zaměstnanost, sociální začleňování, komunitní centra a komunitní sociální práce, sociální podnikání a prorodinná opatření). V rámci tohoto úkolu byly zpracovány 3 případové studie, jejichž základem je pohled projektových manažerů MAS na spolupráci místních aktérů na území MAS.

Evaluační úkol 1 - Vyhodnocení přínosu spolupráce aktérů MAS pro rozvoj území v rámci témat programového rámce OPZ

Místní akční skupiny byly všemi třemi skupinami aktérů považovány za užitečný nástroj, a to nejen v programovém rámci OPZ, ale i v dalších oblastech, kdy přispívají významnou měrou k setkávání všech relevantních aktérů v území.

1) Spolupráce aktérů v území MAS

V programovém rámci OPZ jsou v území MAS nejvíce aktivní NNO, nejméně podnikatelský sektor. V případě obcí účastníci všech FS mluvili o oboustranně výhodné spolupráci a podpoře. Co se týká míry zapojení relevantních aktérů do dění v území MAS, je dle účastníků FS přímo závislá od jejich kapacity a priorit, které jinak řeší. Podnikatelský sektor se zapojuje, pokud jim OPZ může nabídnout něco, co může jejich firmu posunout a rozvinout. Sociální podnikání ale pro ně často představuje velkou zátěž s nejistým výsledkem, a proto část MASEk přistoupila k tomu, že stejné problémy řeší prostřednictvím dostupného zaměstnávání. Zapojení neziskových organizací je nejnáze realizovatelné, protože na programovém rámci mají nejpřímější zájem. Výhodou pro ně také je, že je jednodušší uspět s projektem v menší konkurenci přes MAS než ve velké celorepublikové soutěži. Důvodem zapojení konkrétních účastníků FS s podnikateli a zástupci NNO byl na jedné straně rozvoj vlastního podnikání a na druhé straně zavedení sociální práce na venkově a její pocíťovaná potřeba.

Spolupráce aktérů v území MAS je jednodušeji realizovatelná v menších MAS (geograficky, ale především počtem obyvatel a zapojených obcí), kde se všichni relevantní aktéři dobře znají a informace se dobře šíří, i když jejich nevýhodou je problematická dopravní obslužnost. Ve středních a velkých MAS se ukazuje jako užitečný nástroj spolupráce se svazky obcí a mikroregiony a vytvoření **kontaktních míst** MAS v několika různých místech v rámci území. Za podstatnou nevýhodu větších MAS bylo účastníky FS považováno zdlouhavé hledání shody v tom, co je v území potřeba a prosazení těchto záměrů.

Na míru spokojenosti se spoluprací v rámci MAS mělo u účastníků FS vliv také její složení – čím byla MAS různorodější, tím lépe reagovala na reálné potřeby regionu. Účastníci FS se zástupci obcí byli také obecně spokojeni s informacemi o dění v MAS a území, to ale mohlo být dáno tím, že většina z nich byla v MAS nějakým způsobem aktivně činná.

Co se týká budoucnosti MAS v sociální sféře, aktéři z NNO si myslí, že bez finančních pobídek ztratí MAS o sociální oblast zase zájem, aktéři z MAS jsou ale přesvědčení, že když přes ně nepůjde podpora z OPZ či obdobného programu, ztratí členy.

2) Zapojení obcí do řešení témat programového rámce OPZ

Co se týká zapojení obcí do řešení rámce OPZ, účastníci FS zastávali názor, že nejlepším partnerem pro MAS jsou menší obce s uvolněnými starosty. Neuvolnění starostové menších obcí často nemají prostor zabývat se tématy spojenými s OPZ, zvláště pokud nepociťují sociální témata jako něco, co je tlačí. Vedení větších měst a obcí, a to bylo několika účastníky FS opakovaně zdůrazňováno, se většinou nezajímají o dění mimo své město, takže zapojení do MAS pro ně není tak výhodné a mnoho záležitostí a projektů si zvládnou obstarat sami.

Jako hlavní důvody zapojení obce do rámce OPZ byly účastníky FS uváděné pocíťovaná potřeba podpory komunity, odborné vedení a nasměrování ze strany MAS a snížení administrativní zátěže. Velký přínos pro ně představovaly pozice „konzultanta pro starosty malých obcí“, či „asistentka prevence sociálního vyloučení“. Smyslem těchto pozic bylo nabídnout podporu v sociální oblasti i těm starostům, kteří jinak nemají kapacitu se těmito problémy zabývat a nasměrovat je tam, kde jejich obyvatelům přímo pomůžou situaci řešit. Za velký přínos činnosti MAS byla považována podpora **sociální práce na obci**. V menších obcích, které z pohledu kraje na tento typ služby nedosáhnou, mají několik možností, jak se se situací vyrovnat. Buď osloví sociální odbor v příslušné obci s rozšířenou působností, nebo mají zavedenou pozici sdíleného sociálního pracovníka pro více obcí, či se MAS povede rozšířit působnost neziskových organizací z nejbližšího města také do obcí v okolí. Nejméně se daří zajištění působení sociálního pracovníka z obce s rozšířenou působností, protože tyto pracovníci jsou většinou nadměrně vytížení už svou prací v příslušném městě.

Mezi hlavní bariéry zapojení obcí řadili účastníci FS vytíženost starostů, nezájem řešit sociální problémy nebo pocit, že co bude potřeba, zvládnou vyřešit vlastními silami. Dalšími zmiňovanými důvody byla problematické zdůvodnění témat OPZ a obzvláště sociálního poradenství voličům a také velká administrativní zátěž projektů v rámci OPZ a nedostatečné personální kapacity obce, které by se programovému rámci OPZ mohly věnovat.

3) Přidaná hodnota nástroje CLLD a naplňování Strategie CLLD

Nástroj CLLD se všemi svými aspekty, tedy znalost potřeb obyvatel a specifických cílových skupin, znalost místních aktérů a jejich koordinování a síťování, vazby na vedení obcí a vazby na širokou veřejnost a jejich aktivizaci, **přispívá k tomu, aby byly akční plány realizovatelné a opravdu reagovaly na potřeby lidí žijících v území.**

Mezi výhody aktivní spolupráce v rámci MAS lze dle účastníků FS považovat to, že MAS se staly **významnými regionálními partnery** pro dlouhodobou a udržitelnou komunikaci a spolupráci. Představují **platformu**, která komunikaci usnadňuje a dává příležitost starostům a dalším zástupcům organizací a aktivním občanům **potkávat se** při různých příležitostech a také se jednodušeji **domluvit na prioritách** jejich regionu. Místní aktéři spolu nesoutěží, ale **spolupracují**. MAS dlouhodobě **edukují starosty** v tématu sociálního začleňování a **podporují organizace**, které by jinak neměly odvahu, či know-how k realizaci projektů.

Jako podmínka úspěšného a dlouhotrvajícího partnerství MAS byla identifikována **znalost místní sítě a proaktivní přístup** pracovníků MAS. Z pohledu účastníků fokusních skupin byly dalším přínosem spolupráce v programovém rámci OPZ s MAS podpora místní komunity díky znalosti jejich konkrétních potřeb, možnost realizovat v menších obcích menší projekty a šířit osvětu o potřebě prevence a řešení sociálního vyloučení mezi starosty. V některých případech oceňovali nižší administrativní zátěž a také možnost čerpat koordinovaně a integrovaně prostředky z IROPu a z OPZ.



Dalším významným přínosem byla koordinace a **lepší efektivita** realizovaných projektů, kdy byla možnost spolupracovat s jinými organizacemi na stejných problémech v území, i když se předtím jednalo o konkurenty v soutěži v programových výzvách. Dle některých účastníků FS MAS také **kultivovaly vztahy** mezi aktéry na svém území, kdy podporovaly dialog a porozumění (např. větší města a obce pomáhají menším).

MAS z fokusních skupin věnovaly velkou pozornost tvorbě **Strategií CLLD a akčních plánů**, většinou také prostřednictvím realizace fokusních skupin s místními aktéry. Někteří respondenti z neziskových organizací podezřívají MAS z toho, že se sociální oblasti zabývají jen proto, že jsou na to navázané prostředky z OPZ a nově z OPZ+. Manažeři z MAS naopak s velkou hrdostí hlásili, jak se jim povedlo **naplnit své akční plány**, zjistit, co v území potřebují a poté to také realizovat, i kdyby to znamenalo, že sami vytvoří sociální službu. Rozdíl mezi MAS určitě existují, projevovaly se například i v přípravě samotných projektů, kde respondenti mluvili o tom, jak by bez podpory jejich MAS jejich projekty nevznikly a na druhé straně o tom, že jiná MAS nemá se sociální oblastí žádnou zkušenost a vlastně jim při přípravě projektu nemohla pomoci.

Co se týká nově **řešených problémů** a nově zapojených aktérů, někteří ve sledovaném období začali působit v sociálním podnikání. V oblasti zaměstnanosti se nově podporovalo prostupné zaměstnávání, dle respondentky sice nešlo o nové aktéry, ale do této doby se prostupným zaměstnáváním nezabývali, takže se jednalo o nové řešení problému zaměstnanosti znevýhodněných. Jinde se podařilo zrekonstruovat zámek a udělat z něho komunitní centrum, které přilákalo řadu nových neziskovek. Významným novým prvkem byli sdílení sociální pracovníci působící ve více vesnicích a také inovativní sociální podnik bezpečně podporující začínající podnikatele. K nově řešeným problémům můžeme zařadit také **pandemii a uprchlickou krizi**. V případě pandemie se ukázalo, že inovativní projekt sociální práce na venkově, který fungoval mimo oficiální síť sociálních služeb měl možnost navštěvovat terén a pomáhat lidem i v době nejtvrdějších opatření. Příliv uprchlíků z Ukrajiny zase prověřil kapacity a sílu místních komunit. Další zajímavou nově realizovanou aktivitou byl pracovník na pomezí škol a sociální práce, jehož smyslem je zachytit vznikající problém už v zárodku. V některých případech se MAS intenzivně snažily o rozšíření krajské sítě sociálních služeb. V jednom případě dokonce sami službu nově založili jako příspěvkovou organizaci obce.

Za nová **propojení** lze považovat aktivní zahrnutí starostů menších obcí a jejich větší informovanost o sociální oblasti a především fakt, že mají a vědí o někom, na koho se v případě potřeby mohou obrátit. V jiném případě MAS zprostředkovala obci spolupráci s Agenturou pro sociální začleňování a tato spolupráce přispěla k celkové změně klimatu v sociální oblasti. Další projekt v oblasti zaměstnanosti se týkal zemědělství a v tomto případě MAS představovala pro žadatele velkou oporu. Zároveň v souvislosti s tím NNO rozšířila svoje aktivity z města na venkov, došlo tam ke spolupráci s univerzitou a stali se také příkladem dobré praxe, jednalo se tedy o další nové propojení aktérů ru komplexní řešení.

V souvislosti s OPZ+ a tím, že MAS budou podávat klíčové projekty za své území, lze říci, že to velmi oceňují obce, pro které to znamená, že k nim budou proudit pouze výhody a nevýhody administrativního zatížení a starostí s pracovní silou zůstanou na MAS. MAS zase oceňují, že si mohou vybrat partnery a opravdu se zaměřit na to, co je v území nejvíce potřeba. Jako problematické to vnímali někteří aktéři z NNO, kteří mají obavy, že budou sledovat pouze svoje zájmy, či zájmy několika málo aktérů a realizované projekty nebudou ke prospěchu celého území, většina účastníků FS ale MAS velmi oceňovala.

Doporučení

Na základě dat získaných z fokusních skupin jsou definována doporučení, které by mohla přispět ke zlepšení v procesech nastavování spolupráce a vytváření lokálních partnerství v rámci CLLD v novém programovém období 2021-2027.



- Podpořit větší zapojení podnikatelského sektoru do aktivit MAS (např. skrze dostupné zaměstnávání nebo CSR)
- Je potřeba zajistit lepší koordinaci aktivit MAS s kraji tak, aby i potřeby menších obcí **podložené daty** z MAS byly zohledňované v krajských plánech, dále také podporovat komunitní plánování sociálních služeb MAS. A případně také zapojení MAS do komunitního plánování sociálních služeb na úrovni kraje nebo ORP.
- Dalším požadavkem bylo zajištění možnosti **spolupráce vícero MAS** na řešení určitého společného problému.
- Mezi ŘO by bylo vhodné zajistit lepší **synergii** mezi investičními a neinvestičními projekty, a především zajistit možnost pokračování **osvědčených inovativních projektů**. Jako vhodný prostor pro takovou synergii se ukázaly například projekty komunitních center, které směřují k podpoře celé komunity i různorodých cílových skupin.
- Část respondentů se přimlouvala o alespoň částečnou **navazující podporu** sociálním podnikům a také určité rozvolnění podmínek čerpání tak, aby na ně dosáhlo více žadatelů, přičemž za nejnáročnější podmínku bylo považováno zajištění fungování sociálního podniku po skončení podpory z projektu.
- Projekty a aktivity MAS jsou také vhodné pro **podporu rozvoje sociální práce** (a také dalších forem podpory a pomoci ze strany komunity pro osoby ohrožené sociálním vyloučením) v oblastech, kam sociální pracovníci ORP a sociálních služeb nemají doposud takový dosah.
- V souvislosti s projekty na obcích byla navržena podpora **rozvoje strategií a metodické podpory**, aby spolupráce s MAS v programovém rámci OPZ nebyla závislá na konkrétních lidech a nebyla ohrožená případnými změnami v komunálních volbách. V této souvislosti bylo voláno také po podpoře účetních na malých obcích, které mají s projektovým účetnictvím velmi limitovanou zkušenost.
- Dalším důležitým podnětem bylo, aby měly zastřešující klíčové projekty **volnější pravidla** hodnocení, aby se nemusely MAS „zavazovat k velkým konkrétnostem“, které se jim možná nepodaří naplnit nebo se v průběhu programového období ukáže, že je potřeba prioritně řešit něco jiného (jak tomu bylo teď v případě pandemie a důsledků války na Ukrajině).

Evaluační úkol 2 – Případové studie zachycující dobrou praxi fungování spolupráce místních aktérů na území 3 vybraných MAS v rámci témat programového rámce OPZ

V rámci druhého evaluačního úkolu byly sledovány 3 vybraných MAS: MAS Šumperský venkov, MAS Brdy-Vltava a MAS Orlicko.

1. MAS Šumperský venkov

MAS Šumperský venkov byla založena v roce 2006. Za dobu existence MAS Šumperský venkov podpořila více než 200 projektů z různých operačních programů v hodnotě více než 51 mil. Kč. V rámci činnosti MAS v programovém období 2014-2020 byly řešeny 3 cíle v tematických oblastech programového rámce OPZ, a to v oblasti **zaměstnanost, sociální služby a prorodinná opatření**.

MAS Šumperský venkov klade velký důraz na zapojení všech aktérů do procesu vytváření SCLLD. Spolupráce místních aktérů v tematických oblastech programového rámce OPZ probíhá formou komunitního projednávání: jednání orgánů MAS, akcemi pro širokou veřejnost, průzkumy a

připomínkovacími formuláři. Spolupráce místních aktérů také probíhá při přípravě a realizaci projektů financovaných z OPZ.

Hlavní motivací ke spolupráci pro místní aktéry je jednodušší možnost získat prostředky na projekt pro rozvoj území. MAS také dokáže zaštitit provázané projekty, které čerpají prostředky z více operačních programů a fondů, přičemž možnost **kombinace fondů** je důležitá pro **integrovaná řešení** problémů v území. Další motivací je možnost **vyzkoušet dělat věci jinak**, což CLLD a LEADER umožňuje. MAS nepodporuje již fungující sociální služby, ale snaží se podporovat vznik nových sociálních služeb a tyto služby dostat do registru sociálních služeb a zajistit tak jejich **dlouhodobou udržitelnost**.

MAS Šumperský venkov využívá předpokládané výhody podpory skrz CLLD v rámci konkrétních řešení problémů spadajících do témat programového rámce OPZ. Znalost potřeb obyvatel na území nebo specifických cílových skupin se využívá při konkrétních řešeních problémů, při strategickém plánování a při tvorbě SCLLD. Znalost místních podmínek a místních podniků a organizací pomáhá i při hodnocení projektových záměrů a pomáhá nepustit k realizaci projekty, které podporu zneužívají. Výhodou využití koordinace a síťování v území je překonání úzkého vidění k rozvoji území. Úzké vidění vzniká rozdílnými znalostmi o problémech území a odlišnostmi názorů. Užší vazba vedení obcí na širší veřejnost, **aktivizace komunity a podpora dobrovolnictví**, dává **kredibilitu a důvěru MAS** a projektům, které vznikají v rámci činnosti této MAS.

2. MAS Brdy-Vltava

Místní akční skupina Brdy-Vltava byla založena 4. srpna 2006. Celkově MAS Brdy-Vltava tak dokázala pro území získat z Evropských zdrojů 78 994 390 Kč. V rámci činnosti MAS v programovém období 2014-2020 byla řešena následující témata v tematických oblastech programového rámce OPZ: v oblasti **prevence sociálního vyloučení, v oblasti podpora zaměstnanosti vč. sociálních podniků a podpora prorodinných opatření**.

Na rozvoji území MAS Brdy-Vltava v rámci systému CLLD v tematických oblastech programového rámce OPZ aktivně spolupracují partneři MAS a žadatelé o dotaci (hlavně poskytovatelé sociálních služeb). Spolupráce místních aktérů v tematických oblastech programového rámce OPZ probíhá v rámci vypracování SCLLD. Místní aktéři spolupracují v rámci pracovních skupin věnovaných sociální oblasti a v rámci realizací jednotlivých projektů.

MAS Brdy-Vltava se daří budovat dlouhodobě udržitelnou robustní síť místních aktérů. Hlavním přínosem **propojování místních aktérů z podnikatelského, veřejného a neziskového sektoru** je v nastavení spolupráce a komunikace v oblastech, ve kterých by se tito aktéři nepotkali, a nápady, které po takové spolupráci a komunikaci vznikají.

MAS Brdy-Vltava využívá předpokládané výhody podpory skrz CLLD v rámci konkrétních řešení problémů spadajících do témat programového rámce OPZ. Místní znalost potřeby obyvatel pomáhá efektivně podpořit místní aktéry (primárně poskytovatele sociálních služeb), kteří tyto potřeby prostřednictvím svých služeb naplní. Výhodou koordinace a síťování aktérů v území MAS Brdy-Vltava je zpřesnění zaměření a rozsahu podporovaných projektů tak, aby území bylo rovnoměrně pokryto potřebnými sociálními službami pro všechny cílové skupiny. Při takové koordinaci a síťování aktérů nevzniká ani deficit služeb ani konkurenční boj.

3. MAS Orlicko



V roce 2005 začaly aktivní subjekty v území hledat nové struktury pro vytvoření uceleného a dlouhodobého systému partnerské spolupráce při rozvoji regionu Orlicka. V rámci činnosti MAS v programovém období 2014-2020 byly řešeny následující cíle v tematických oblastech programového rámce OPZ: oblasti **zaměstnanosti a sociální podnikání, oblasti sociální začleňování, komunitní centra a komunitní sociální služby a oblasti prorodinná opatření**.

Na rozvoji území MAS Orlicko v rámci systému CLLD v tematických oblastech programového rámce OPZ aktivně spolupracují **partneři MAS**, žadatelé o dotaci (hlavně poskytovatelé sociálních služeb), neziskové organizace působící na území MAS a široká veřejnost. Spolupráce místních aktérů v tematických oblastech programového rámce OPZ probíhá formou setkání **pracovních skupin, diskusí, setkání, besed** apod. se zástupci externích NNO působících na území MAS Orlicko, **akcí pro veřejnost**, které probíhají v rámci tvorby a realizaci SCLLD.

Hlavní motivací aktérů spolupracovat v rámci systému CLLD a zapojovat se partnerství MAS **je příležitost zapojit se do rozvoje území a rozvíjet svoji organizaci či zlepšit kvalitu služby prostřednictvím realizace svého projektu**. Možnost se zapojit do rozvoje území a propagace MAS mezi místními organizacemi pomáhá MAS Orlicko vybudovat stabilní **členskou základnu MAS**.

Velkým přínosem propojování místních aktérů z podnikatelského, veřejného a neziskového sektoru je pohled každé z těchto sfér na věc, o které se rozhoduje, a na rozvoj území jako celku. Na jednáních členů MAS se vytváří platforma, kde aktéři zastupující sociální oblasti, ve které vzniká potřeba (poskytovatel sociální služby, zaměstnavatel atd.), kteří dobře znají terén a specifika této potřeby, se setkávají s jinými aktéry, kteří do této oblasti nepatří, ale mohou nabídnout dobře aplikovatelné řešení z jiné sféry.

MAS Orlicko využívá předpokládané výhody podpory skrz CLLD v rámci konkrétních řešení problémů spadajících do témat programového rámce OPZ. **Znalost potřeb** obyvatel a užší vazby na veřejnost pomáhá MAS **efektivně nastavit spolupráci** místních aktérů a vybrat projekty, které nejlépe tyto potřeby naplní. Výhodu koordinace a síťování aktérů v území MAS Orlicko využívá při definování potřeb území a při hledání řešení, jak tyto potřeby nejefektivněji naplnit. Výhodou koordinace a síťování aktérů na území MAS Orlicko je také **užší vazba na vedení obcí**, kterou lze využít při řešení konkrétních problémů spojených s projekty OPZ.



2. Úvod

Předmětem této závěrečné zprávy je hodnocení přínosu spolupráce místních aktérů a mapování dobré praxe v místních akčních skupinách (dále jen MAS), která proběhla v rámci zakázky *Vyhodnocení přínosu spolupráce aktérů místních akčních skupin*. Tato zakázka zahrnuje dva evaluační úkoly.

Cílem **prvního evaluačního úkolu** je zhodnotit přínos spolupráce aktérů MAS pro rozvoj území v rámci témat programového rámce Operačního programu Zaměstnanost (dále jen OPZ) - zaměstnanost, sociální začleňování, komunitní centra a komunitní sociální práce, sociální podnikání a prorodinná opatření. Toto zhodnocení je primárně provedeno na základě dat získaných od manažerů MAS, zástupců obcí, zástupců nestátních neziskových organizací (dále jen NNO) a zástupců podnikatelského sektoru prostřednictvím 3 fokusních skupin. Výsledky analýzy přepisů fokusních skupin je předmětem druhé kapitoly této závěrečné zprávy. Syntéza poznatků z fokusních skupin a doporučení pro další programové období je předmětem třetí kapitoly.

Cílem **druhého evaluačního úkolu** je zachytit dobrou praxi fungování spolupráce místních aktérů na území MAS v rámci témat programového rámce OPZ (zaměstnanost, sociální začleňování, komunitní centra a komunitní sociální práce, sociální podnikání a prorodinná opatření). V rámci tohoto úkolu byly zpracovány 3 případové studie, jejichž základem je pohled projektových manažerů MAS na spolupráci místních aktérů na území MAS. Abstrakty případových studií jsou předmětem čtvrté kapitoly.

Přílohou Závěrečné zprávy jsou podrobně zpracované případové studie, graficky zpracované abstrakty případových studií a prezentace případových studií. Přílohou je také manažerské shrnutí a technická zpráva z výzkumu. Neveřejnou přílohou jsou přepisy realizovaných rozhovorů.



3. Evaluační úkol 1 - Vyhodnocení přínosu spolupráce aktérů MAS pro rozvoj území v rámci témat programového rámce OPZ

V této zprávě budou představeny výsledky za každou fokusní skupinu zvlášť, respektive bude představeno hodnocení přínosu spolupráce aktérů MAS pro rozvoj území v rámci témat programového rámce Operačního programu Zaměstnanost (dále jen OPZ) - zaměstnanost, sociální začleňování, komunitní centra a komunitní sociální práce, sociální podnikání a prorodinná opatření, a to z pohledu každé cílové skupiny zvlášť. Kromě toho bude udělána syntéza výsledků ve všech cílových skupinách, respektive názory zástupců klíčových aktérů budou konfrontovány.

Vzhledem k tomu, že účastníci fokusních skupin měli přímou zkušenost většinou nanejvýš se dvěma místními akčními skupinami, nelze usuzovat příliš o tom, jak fungují MAS po celé republice. Na druhé straně, ale nebylo úkolem evaluace zhodnotit fungování konkrétních třinácti MAS, proto jsou odkazy na konkrétní MAS a případná města vypuštěné. Informace týkající se účastníků fokusních skupin byly anonymizované, odkazujeme na ně pomocí iniciál. MAS byly ve všech skupinách zastoupeny následovně: Splav (5x), Krajina srdce (3x), Hradecký venkov (2x), Pomalší (2x) a jednou byly zastoupené MAS Poličsko, MAS Skutečsko, Košumbersko, Chrástecko, MAS Královedvorsk, MAS Šternbersko, MAS Českomoravské pomezí, MAS Kraj živých vod, MAS Posázaví, MAS Šumperský venkov a MAS Laško.

3.1. Fokusní skupina Starostové a zástupci obcí

Fokusní skupina se zástupci obcí a starosty byla první ze tří fokusních skupin, která byla realizována. Níže si představíme nejdříve její metodické zarámování a poté bude následovat představení výsledků analýzy. Celkové závěry analýzy budou součástí podkapitoly, kde budou jednotlivé pohledy různých aktérů navzájem srovnané a dojde k naplnění prvního evaluačního úkolu.

3.1.1. Metodické zarámování

Praktická organizace fokusní skupiny

Termín konání: 17. března 2022

Forma: on-line prostřednictvím nástroje MS Teams

Počet účastníků: 7

Charakteristika účastníků: Jednalo se o 3 starosty, další dva pracovníky obce pověřené starosty k účasti na FS a dvě vedoucí pracovnice MAS¹. Všichni starostové byli na svých pozicích déle než 10 let. Celkem účastníci FS zastupovali 4 různé MAS. 4 obce měly přibližně 700 obyvatel, jedno bylo město s 11 000 obyvateli a další menší s 1200 obyvateli. Zástupkyně za MAS zastupovala MAS s 23 obcemi z nich většina měla 100-500 obyvatel a největší měla 3500 obyvatel.

¹ Finální sestava účastníků FS představovala ty, které navrhl zadavatel a výzkumu se chtěli dobrovolně účastnit, takže jsou mezi představiteli obcí také osoby, které tam byly obcí vyslány, ale k otázkám z pohledu starostů a zastupitelů se vyjadřovali z pohledu své funkce a zkušenosti.



Otázky k řešení

Téma: Zapojení obcí do řešení témat programového rámce OPZ ve spolupráci s MAS:

- Podporují obce aktivně činnost MAS v řešení témat programového rámce OPZ (zaměstnanost, sociální začleňování, komunitní centra a komunitní sociální práce, sociální podnikání a prorodinná opatření)? Pokud ano, jakou formou?
- Jak jsou zástupci vedení obce spokojeni se svou informovaností o činnosti MAS na území obce a s mírou svého vlivu a zapojení?
- Jaká je motivace jednotlivých obcí k zapojení se do řešení témat programového rámce OPZ ve spolupráci s MAS (tj. faktory, které podporují motivaci obcí k zapojení se)?
- Existují nějaké objektivní překážky, které brání většímu zapojení se obcí do řešení témat programového rámce OPZ ve spolupráci s MAS? Pokud ano, jaké konkrétně? Co by pomohlo tyto překážky eliminovat nebo zcela odstranit?
- Co konkrétně jednotlivým obcím přináší zapojení se do řešení témat programového rámce OPZ ve spolupráci s MAS (tj. benefity, výhody, popř. nevýhody)? Která témata je výhodnější řešit ve spolupráci obcí s MAS než v rámci individuálního projektu?
- Podařilo se během aktuálního programového období (2014-2020) díky spolupráci obcí s MAS začít nově řešit nějaký z problémů v území spadající do témat programového rámce OPZ, který dosud nebyl řešen? Pokud ano, jaký/jaké konkrétně?
- Existují v území jednotlivých obcí nějaké další problémy cílových skupin v tématech programového rámce OPZ, které by mohly být efektivně řešitelné právě prostřednictvím aktivní spolupráce obcí s MAS?

3.1.2. Výsledky analýzy fokusní skupiny se starosty a dalšími zástupci obcí

Prezentace výsledků analýzy dat získaných v rámci fokusní skupiny sleduje logiku jednotlivých témat a otázek položených v průběhu fokusní skupiny. V praxi se pochopitelně jednotlivá témata do určité míry překrývala.

3.1.2.1 Aktivní podpora činnosti MAS obcemi v rámci řešených témat programového rámce OPZ

Účastníci fokusní skupiny shodně uvedli, že činnost MAS podporují, a že ta podpora je oboustranná, protože zároveň vnímají velký přínos MAS pro svojí obec. Dle zástupkyně MAS s ní spolupracuje zhruba třetina z 20 obcí, třetina se zapojí, když je potřeba a poslední třetina nemá o aktivity MAS zájem, protože mají jiné priority.

Formu podpory z obce lze rozdělit do tří základních skupin:

1) Podpora finančního rázu. V tomto případě účastníci uváděli nejčastěji uhrazení nákladů na dopravu, zakoupení drobného spotřebního materiálu, nákup dárků pro děti. Ale obecně se jedná o nižší sumy nezatěžující obecní rozpočet.

„V některých případech se (obec) podílí na spolufinancování nákladů na dopravu nebo nějaký spotřební materiál (...). Nejsou to žádné horentní sumy, opravdu spíš je to ta podpora nefinanční“ (KP)



Část respondentů se shodla, že jako formu finanční podpory chápou i placení členských příspěvků MAS. „*My jsme členem (MAS), takže platíme příspěvek.*“ (JK, MV)

2) Podpora nefinanční. Je to dle účastníků FS nejčastější typ podpory. Jedná se zejména o poskytnutí prostor pro setkávání či pro různé akce jako jsou tábory, vzdělávací akce, akce pro seniory, či zapůjčení vybavení nebo techniky.

„*Když děláme nějaké akce, jsme schopní poskytnout nějaké prostory na setkávání zadarmo apod. Takže je to spíš na této bázi, kdy se domlouváme na různých akcích. Jsme schopní to nějakým způsobem saturovat i my.*“ (JŠ)

3) Podpora formou spolupráce. Všichni účastníci FG hodnotili úzkou **oboustrannou** spolupráci jako formu podpory. Jeden starosta, který je zároveň předsedou mikroregionu, popisuje posloupnost spolupráce mezi obcí a MAS následovně:

„*Má to tu posloupnost, že na mikroregionu jedna obec vznesne nějaký požadavek, něco se jí líbí, něco by chtěla realizovat a ví, že zavolá předsedovi, předseda zavolá předsedkyni MASky a hnedka víme, že je nějaká možnost nějaké dotace, nebo že MASka umí pomoci.*“ (JH)

Obce dále pomáhají MAS vytipovávat na svém území konkrétní osoby nebo instituce, které jsou vhodné pro přípravu a realizaci projektů, poskytují součinnost při zpracování analytických podkladů (informací ze strany obcí) a poskytují si také vzájemnou pomoc a podporu při řešení problémů.

„*Tedka když chystáme akční plán do OPZ+, kde se chceme zaměřit na takovou tu komunitní práci, tak máme v těch jednotlivých větších obcích vytipovány konkrétní osoby nebo instituce, které s námi velmi úzce na tom spolupracují v přípravě, takže za mě dobrý.*“ (KP)

V neposlední řadě obce dávají MAS podněty pro konkrétní akce, např. zapojení do humanitární sbírky pro ukrajinské uprchlíky.

3.1.2.2 Hodnocení informovanosti o činnosti MAS na území obce a spokojenost s mírou vlastního zapojení

Informovanost o činnosti MAS hodnotili účastníci FS jako **plně dostačující**, žádné informace jim nechybí. Pokud cítí potřebu získat nějaké podrobnější informace nebo něco vysvětlit, oslovují MAS samostatně. Také považují za dostačující intenzitu a kvalitu komunikace ze strany MAS.

„*Jako vedoucí odboru sociálních věcí máme tolik informací, že mám obavu, že přehršel dalších informací nejde vstřebat. Z mého pohledu ano, dostáváme dostatek informací.*“ (JŠ)

Kanály, kterými proudí informace jsou především pravidelné zprávy z výborů a zasedání pracovních skupin, souhrny novinek a aktivit MAS, některé MAS vydávají a rozesílají i tištěný zpravodaj. Obecně pak respondenti zmiňovali kanály jako webové stránky, Facebook, Instagram. Těmito kanály přichází především obecné informace. Ke konkrétním projektům jsou pak doplněny komunikací s těmi, se kterými přímo spolupracují.

U operačního programu Zaměstnanost v některých případech může v informovanosti dojít k delší prodlevě, pokud se v té době MAS věnuje jiným projektům nebo činnostem.

„*Je možné, že některá obec v oblasti OPZ třeba půl roku žádnou informaci nenajde, protože jsme se v té době věnovali... nějakým sbírkám a nějakým charitativním činnostem.*“ (KP)

Účastníci FS jsou spokojeni s informovaností o dění v MAS především díky tomu, že většina z nich má v rámci MAS přímo nějakou aktivní roli, či už nějakou dobu využívají možnosti podpory z operačních programů a sami si aktivně vyhledávají informace.



„Mám větší přehled než kolega starosta, který má 200 obyvatel a chodí do práce středa, pátek večer, takže ve finále je to stejně tak, že zvedne telefon, zavolá mně a já zavolám někomu nebo opačně (...) Prostě máme X kanálů, kterými k nám ty informace tečou a ve finále je to vždycky o tom, kdo zvedne telefon a tu informaci si dopřesní.“ (JH)

Další neméně důležitá skutečnost, která má vliv na možnosti komunikace o dění v MAS, je velikost MAS, a to nejen jako geografická rozloha, ale také co se týče počtu zapojených obcí a počtu jejich obyvatel. Srovnání může vypadat třeba následovně:

„Některá MAS má třeba 15 obcí, takže vlastně ten manažer a ti starostové se znají navzájem, prostě jdou večer spolu i na pivo třeba. Ale třeba naše MAS má 60+ obcí, jsme kolem krajského města, takový had se vlastně rozprostíráme, takže ta obec z konce jedné a druhé strany má k sobě třeba 50-60 km, takže ta práce je trošku jiná (...) Ta míra zapojení je pak složitější, ale kdo chce, tak si to místo vždycky najde a tu informaci.“ (JK)

A na druhé straně:

„My jsme právě malá MASka, byť rozlohou jsme tady na západě pomalu největší, ale počtem obyvatel a počtem obcí jsme ti malí, máme 25 obcí. Sice mezi těmi nejbližšími je to přes 80 km, ale je to o té osobní znalosti toho území, o tom, že já jsem tady opravdu od roku 2005, takže kolektiv, který tady je, tak ti lidé se znají, známe starosty, známe předsedy dobrovolných hasičů, tělovýchovných jednot a nevím koho a ta práce je jiná na těch malých obcích, než když máte v té MASce větší města. U nás největší městečko 3500 obyvatel, v pohodě, protože to je v podstatě vesnice, ale ten, kdo má třeba Mariánské lázně nebo Ostrov nebo Sokolov, to už jsou města a tam ta komunikace si myslím, že je prostě složitější. Je tam více lidí a hůř se to komunikuje.“ (KP)

Tato zobecňující tvrzení účastníci FS vesměs odsouhlasili, i když sami mají zkušenost především s působením v menších seskupeních, která jsou charakteristická osobní známostí jednotlivých členů.

Co se týče **vlastního zapojení obcí** do činnosti MAS, tak účastníci FS jej hodnotí také jako **dostačující** s tím, že aktivita sice spíše směřuje od MAS k obci než obráceně, ale aktivní přístup obce je ze strany MAS vždy vítán.

„Samozřejmě má to jít od spodu nahoru a je to i o lidech, to je celé. Je to prostě o tom, že na té obci je člověk, který bude aktivní a bude chtít dělat nějaký projekt a s tím do toho půjde a bude tomu obětovat čas a svůj potenciál a pak ho to MASka i mikroregion s otevřenou náručí přivítá, protože máme rádi aktivní lidi.“ (JH)

Dle zástupce velkého města je na malé obci jednodušší vystupovat aktivně – domluvit konkrétní záměr a zpracovat se až k jeho realizaci.

„Jestliže malá obec se k něčemu chce odhodlat, tak vlastně ten záměr si vydefinuje během chvíle. U nás ty procesy jsou hrozně zdlouhavé a než ta myšlenka vznikne a než dojde k nějaké realizaci a podobně, tak jsme úplně někde jinde a možná ta potřeba není ani realizována. Myslím si, že pro tu MASku jsou ty menší obce stoprocentně lepšími partnery než nějaká velká města, pro ty konkrétní projekty.“ (JŠ)

Menší obce se ale potýkají s jinými bariérami svého zapojení do dění v MAS, těm se věnujeme blíže v části 3.1.2.4.

Příkladem dobré praxe zapojení obcí ve velké MAS je vytvoření kontaktních míst na obcích:

„Ale naše MASka nebo na základě vlastně rozhodnutí těch starostů, když jsme MASku zakládali, tak jsme se rozhodli, že je potřeba, abychom ty orgány měli rozprostřené na celém území, takže jsme vybudovali i takové kontaktní místa a ta kontaktní místa byla i na jednotlivých obcích.“ (JK)



3.1.2.3 Motivace obcí k zapojení se do řešení rámce OPZ ve spolupráci s MAS

Účastníci FS mluvili především o své motivaci k zapojení do programového rámce OPZ, část z nich měla zkušenost pouze s podáním projektu samostatně bez přímého napojení na MAS. Programový rámec OPZ představoval příležitost naplnit investiční akce hrazené z IROPu obsahem a životem a umožnil tak i naplnění podmínky udržitelnosti pro projekty z IROPu.

„My jsme čerpali IROP na rekonstrukci domu na komunitní centrum, takže vzniklo komunitní centrum a logicky v rámci udržitelnosti byla třeba i reálná komunitní práce, tak jsem oslovila MAS. Oni v tu chvíli měli alokované peníze na vyhlášení OPZ na podporu komunit, takže jsem vlastně do toho projekt napsala a my jsme nepotřebovali moc peněz na ty dva roky, takže psát individuál by se vůbec nevyplatilo, takže cesta přes MASku byla jasná.“ (PF)

Využití MAS pro projekt v rámci OPZ bylo výhodnější například v situaci, kdy obec nepotřebovala velký objem peněz. Velmi častou motivací k zapojení přes MAS, o které mluvilo několik účastníků FS, však byla **podpora místní komunity** a vytvoření zázemí pro její setkávání.

„Potřebnost na základě zkušeností, které mám tady s tou komunitou, prostě. Navíc poslední dva roky, čím naše společnost prochází, to je další věc, kde jsou rozdíly, lidi jsou nervózní, má to velký dopad na tu společnost. Takže pro mě to byla potřeba, která vycházela z mých zkušeností.“ (JK)

„Zázemí pro péči o staré lidi (...) chceme si vybudovat takové zázemí, aby se tady scházeli místní občané, abychom měli i pro maminky s dětmi.“ (JN)

„Přes MASku jsme tady vybavili například místnost pro seniory, v rámci nějakého projektu komunitní venkov, což nebyla OPZ, ale ta místnost pro seniory je využívána pravidelně teďka na Univerzitu třetího věku, senioři se nám tady scházejí. Nádherný projekt se nám tady podařil před Vánocemi, kdy prostě pár lidí, kteří měli zájem o zpívání, tak začali, jak mladí, tak staří společně zpívat a udělali jsme aspoň vánoční koledníky.“ (JH)

„Motivace byla jasná za první udržitelnost a za druhé trošičku rozhádanost obce a nesourodost těch komunit, které tady jsou, takže ta reálná komunitní práce se nám osvědčila.“ (PF)

Někteří respondenti naopak, pokud cítili **potřebu**, psali a realizovali projekty z programového rámce OPZ samostatně mimo spolupráci s MAS jako obec nebo mikroregion, a to především v případech, kdy je MAS příliš velká.

„Někdy je opravdu MASka potom jen další byrokratický prvek v tom celém a nemá ani tolik peněz. Tady je potom kouzlo v tom, aby mikroregiony byly velmi funkční, protože těch úspěšných projektů v rámci mikroregionu opravdu vidím spoustu a jsem jich účastna a pak ten mikroregion se nemusí bát sáhnout si pro individuální projekt a nemusí tím zatěžovat tu MASku, protože pokud se dá do kupy mikroregiony, je tam aktivní a kompetentní předseda mikroregionů, tak potom může saturovat potřeby těch malých obcí svých členských a ty projekty jsou velmi hezké, ať už je to projekt na vzdělávání starostů nebo zaměstnanců obcí, my třeba máme projekt na komunitní práci, daly se do kupy obce, které to potřebovaly, ne všechny, ale nositelem toho projektu je mikroregion.“ (PF)

Především u menších MAS patří mezi hlavní přínosy zapojení obce do řešení témat programového rámce OPZ ve spolupráci s MAS, které jmenovali účastníci fokusní skupiny, **pomoc s administrací, snížení administrativní zátěže** pro obce, a to zejména pokud jsou aktivity obce součástí klíčového projektu MAS (komunitní pracovníci jsou přímo zaměstnanci MAS apod.).²

² S klíčovými projekty MAS, které budou zastřešovat určité téma v území se počítá v dalším programovém období. Účastníci FS si od této změny slibují ještě menší administrativní zátěž a větší podporu ze strany MAS.



„Když to napíše někdo za mě a bude to hlídat, tak je to jediné dobře, že jo. Já budu ten frajer, který to tady na té obci udělá, takže děkuji (...) já potřebuji administrativu a potřebuju někoho, kdo to bude hlídat, a když si ho nebudu platit já, tak to bude úplně ideální.“ (JH)

„Ty klíčové projekty vypadají dobře a myslím si, že tohle je pro nás řešení, pro obce co máme tady okolo nás. Nevidím, že by si tady někdo šel sám do nějakého projektu z OPZ, ale ty střešní projekty jsou fakt dobré řešení.“ (MV)

„Máme poměrně vysoký počet těch případných dohodářů nebo částečných úvazků na ty komunitní pracovníky a na posílení těch vazeb v těch komunitách. Myslím si, že tohle je pro ty obce zajímavé, nejzajímavější pro ně je, že si to MASka celé zadministruje, a že oni s tím nebudou mít papírové žádnou starost.“ (KP)

Na druhé straně, pokud byly projekty realizované jenom na základě výzvy MAS, celá administrativní zátěž ležela na obci (nebo externích pracovnících).

„Doposud ten rozdíl mezi individuálními projekty a MASkovými projekty pro mě nebyl tak velký, samozřejmě rozdíl je v tom, že na těch MASKách se dá žádat o menší peníze, nemusíme dělat velké projekty na malé obci. Ale co se týče napsání projektu a administrativy, tak tam ta MASka nijak nefigurovala, to je úplně stejný proces jako v individuálech. Takže tam já rozdíl úplně nevidím, myslím, že je fajn, že MASka uměla celkem operativně vyhledávat ty výzvy na základě zájmu toho území, my jsme si vždycky řekli, co potřebujeme a ta MASka nějak zareagovala, takto zatím vždycky zafungovalo.“ (PF)

Také v tomto případě MAS pro obec figurovala minimálně jako partner pro koordinaci a konzultaci jejich záměrů; i když dle jedné respondentky MAS spoustu věcí díky řídicímu orgánu a pravidlům nesmí, mohou „metodicky vést, napomoci, zpovzdálí posouvat.“ (PF)

3.1.2.4 Překážky většího zapojení obce do dění v MAS

Vzhledem k tomu, že účastníci FS považovali své zapojení do dění v MAS za dostačující, vyjadřovali se spíše hypoteticky k důvodům, proč se jiné obce do projektů a dalšího dění v rámci MAS nezapojují.

Zástupkyně relativně malé MAS (cca 20 obcí) odhadovala, že se z nich velmi aktivně zapojuje zhruba třetina a třetina také nemá o aktivity MAS vůbec zájem. Mezi důvody nezájmu řada aktérů řadí fakt, že starostové těchto obcí **nechtějí potřebu** zabývat se problémy, k jejichž řešení nabízí rámec OPZ nástroje, a to buď proto, že sami nemají kapacitu na víc než na nutnou agendu spojenou s vedením obce nebo opravdu nepociťují sociální problémy ve své obci jako palčivé. Starosta je zároveň volená osoba, která může být traktoristou stejně, jako právníkem, takže by bylo řešením, kdyby existovalo nějaké jednotné vzdělávání pro starosty a kdyby měli k dispozici někoho, kdo jim aspoň v začátcích pomůže dostat se do těch procesů na obci.

„Kolega starosta, který má 200 obyvatel a chodí do práce středa, pátek večer,“ dá se poté pochopit, že „jen svítí, topí a nechce nic dělat pro své občany a oni jsou s tím smíření, protože to tak je.“ (JH)

„Z ORP jsme připravili program pro obce, všechny sociální služby si tam připravily nějaký scénář, abychom viděli, že jedna služba napadá na druhou, abychom ukázali, co všechno můžeme nabídnout. Můžu Vám říct, že z těch, my máme 32 obcí plus možná kolem 70 obcí bylo pozvaných a bylo jich tam asi 6 nebo 7. Musím říct, že ty obce, které ten problém necítí, tak oni o tohle zájem nemají. (...) u nás ty vesnice dostávají to, že zavolají nám a my tam někoho pošleme, oni jsou naučení tímto způsobem toho sociálního pracovníka využívat.“ (JŠ)

Toto nárazové kontaktování sociálního pracovníka z města má ale dle jiné respondentky také svou stinnou stránku, kdy se na něj klienti obrátí až v momentě, kdy už je pozdě na mnoho smysluplných kroků. Řešením by v tomto případě mohl být komunitní pracovník, který dokáže problém zachytit



ještě v zárodku a využít při jeho řešení místní zdroje, aniž by například bylo nutné využití sociálních služeb.

„Je to nedostatečné v tom, že ti lidé jdou na tu obec, až když je ta krize, až když už to je úplný strop a podle mě ten komunitní pracovník na těch obcích, který tam má být, by tomuhle už měl jakoby předcházet, že to není až v tom stavu, kdy je ta krize velká, ale že prostě si podchytí ty rodiny a ten stav v té fázi, kdy s tím lze víc něco dělat nebo kdy víc může pomoci. (...) Musí tam být prostor pro tu práci těch sociálních pracovníků komunitních na těch obcích společných, aby se tomuhle ještě víc předešlo, aby se zjistilo ještě víc informací a nebylo to až to tvrdé na konci.“ (MV)

Vedle vnímané absence problému bývá také důvodem nezapojení některých obcí fakt, že volení zástupci neví, **jak voličům projekty z OPZ** vysvětlit a odůvodnit jejich potřebnost.

„Oni jim vysvětlí projekt z IROPu, že opraví tady ten dům nebo tam udělají komunitní centrum, ale to že budou dělat něco neinvestičního, nehmatatelného ještě k tomu z takového fondu, který je pro ty lidi nečitelný, tak to je opravdu složité.“ (KP)

„Já se setkávám s mnoha starosty, že chtějí ty tvrdé projekty, protože jsou vidět, jsou vidět ty chodníky, ty kanalizace... Ono to je samozřejmě nutné, musí to jít ruku v ruce a ty měkké projekty byly vždycky tak brány jako popelky, že vlastně moc nejsou potřeba. Navíc tam může vznikat na těch obcích nevráživost, že čerpají nějaký lidi nějaké mzdy nedej bože.“ (PF)

Nehmatatelnost aktivit z OPZ je účastníky FS pocítovaná nejvíc u **sociálního poradenství**, kde je pro obce jednodušší poslat obyvatele pro pomoc jinam než zaměstnávat na obci sociálního pracovníka.

„Jedna věc je třeba sociální podnikání a sociální bydlení, ale druhá věc je poradenství, kdy vlastně to poradenství je až ve chvíli, kdy už si nevíte rady, tak jdete se poradit, takže na to narážíme dnes a denně, ale neumím si představit, že bych tady měl centrum, kde bych měl zaměstnaného člověka, který by radil, radši to pošlu na neziskovku, na nějakého právníka, který to udělá zadarmo. Co se týče toho OPZ, je to složité, musí se tam plnit milníky a já se nedivím, že ti starostové těch stovkových a dvoustovkových obcí do toho nejdu.“ (JH)

V obcích, kde ale sociální poradenství (ve spolupráci s MAS) zavedli, s ním mají velmi dobrou zkušenost.

„Já tady teď mám projekt z OPZ přes MASku a mám sociální pracovníci, která pracuje na 0,2 úvazku a komunitní pracovníci. Ale chtěla bych říct k té sociální pracovníci, už se jí povedla spousta věcí (...) v novém programovém období to bude nastaveno jinak, mám obavy, že nám ty peníze v rámci MASky nebudou ani stačit, protože ke mně teď chodí starostové z okolních obcí z mikroregionu se ptát, jestli by ta sociální pracovníce taky nemohla pracovat pro ně, protože vlastně se stalo to, že já jsem si myslela, že ty lidi z té vesnice, jelikož ona tady taky bydlí, se budou stydět ty problémy s ní řešit a ono to je úplně obráceně, oni to považují za jakousi výhodu, že mají protekci.“ (JK)

Dalším příkladem dobré praxe byl klíčový pracovník v MAS, který působí především jako konzultant pro starosty malých obcí.

„[On] je v tuhle chvíli už druhým rokem zaměstnán na celý úvazek pro 23 členských obcí (...) Logicky, pokud se někdo dostane do finanční tíže, tak starosta malé obce nemusí vůbec vědět, kam konkrétně ho má nasměřovat, takže my máme klíčového pracovníka, který spolupracuje především se starosty, nějakým způsobem je edukuje na těch konkrétních případech. My máme za rok a půl trvání toho projektu už asi 90 klientů, které jsme nějakým způsobem posunuli a síťujeme je. Ten smysl není v poskytování, ale v zjištění té situace a předání do relevantních sociálních služeb, které působí v tom regionu. Chci jen říct, že se to strašně osvědčilo, a že se to osvědčilo, protože se MASka nebála mít svůj vlastní klíčový projekt v rámci OPZ, že zaměstnala lidi, zaměstnala toho klíčového pracovníka jako garanta toho projektu, jako sociálního pracovníka a hlavně se v tom projektu podařilo, že jsme



ty starosty posadili na pravidelné schůzky k jednomu stolu společně s poskytovateli sociálních služeb (...) nějaké jako kouzlo v tom, když vlastně nechtějí nebo nemají možnosti malé obce, tak MASka je může podpořit tím, že je začlení do svého klíčového projektu a ty MASky by se toho neměly bát." (PF)

Právě **administrativní náročnost** a nejistá udržitelnost podávaných projektů byla označována za základní bariéru zapojení malých obcí do aktivit MAS. Navrhovaným řešením bylo například výše uvedené zapojení obce do klíčového projektu MAS, či zapojení do projektu, který podával a administroval např. Svazek obcí.

S administrativní náročností úzce souvisí, především na menších obcích, **nedostatečné personální kapacity**, a to jak na administraci a řízení projektů, tak na personální obsazení jejich aktivit.

„Vždycky to závisí na tom, jestli na té obci je někdo, kdo se těch projektů nebojí, kdo je umí napsat, protože externí zpracovatel samozřejmě stojí spoustu peněz." (PF)

„My máme problém s tím, že máme blízkost města a měl jsem tam rozjednané dva lidi, kteří by byli schopni a ochotni dělat tu sociální práci a vysála mi je sociálka ve městě, takže je problém se zajištěním personálních kapacit." (JH)

U velkých MAS může zase bariéru zapojení představovat **vzdálenost mezi jednotlivými členy**, ale také postupné rozměňování informací. Za ideál jeden účastník FS označil: *„řešení parametrů OPZ, komunitní práce a tohodle všeho, že by to vycházelo někde na 15 až 20 obcí, region malých obcí, hlavně bez města. Prostě aby to byl venkov – to, co dělá ta [naše] MASka. My si tam umíme pomoci, obětovat hodně věcí, umíme kouzla, co se týče třeba s rozpočty." (JH)*

A řešením pro velké MAS by dle jiné účastnice mohl být také větší důraz na spolupráci v rámci mikroregionů, sami s nimi pravidelně a intenzivně spolupracují, i když území mikroregionu a území MAS se obvykle nekryjí.

„My máme tu výhodu, že na tom našem území MASky máme 3 mikroregiony a my vlastně už od začátku velmi úzce s těmi mikroregiony, pokud má ten Svazek obcí pravidelně každé 2 měsíce setkání starostů, my jsme účastní všech těchto setkání, máme tam vždycky své čtvrt hodinové okýnko, abychom je informovali o novinkách, abychom je vyzvali k tomu, aby se k nám připojili nebo nepřipojili s různými projekty a přesně si myslím, že u těch velkých je velký prostor pro využití těch mikroregionů." (KP)

3.1.2.5 Konkrétní přínosy zapojení obce v MAS

S konkrétními přínosy zapojení obce v MAS jsme se už částečně seznámili v předešlých kapitolách. Jedná se o podporu místní komunity díky znalosti jejich konkrétních potřeb, zaměstnání sdíleného sociálního pracovníka, či osvětu pro starosty. Velkou výhodou zástupci obcí spatřují ve **snížení administrativní zátěže** s tím, že všichni účastníci doufají, že s novým modelem fungování MAS obce získají potřebnou podporu a administraci zabezpečí MAS. Zároveň se také objevila obava, že nebude alokován dostatek finančních zdrojů, aby pokryl potřeby MAS a jejich klíčových projektů, a velký důraz byl kladen na potřebu návaznosti stávajících projektů od ledna 2023.

„Pokud to v tom novém dotačním období bude fungovat a ty MASky budou mít klíčové projekty (...) nebudou tam partneři, ta MASka si to bude celý sama dělat, to si myslím, že je strašně fajn pro ty obce, protože dostanou komunitní pracovníky, dostanou příměstské tábory, nějaké vybavení, odborné služby atd. Takže to mi přijde dobré, já se na to vlastně těším po všech těch MASkách, ve kterých funguji, a zajímá mě, co z toho vyleze, doufám, že to všechno klapne, a že budeme moct od ledna realizovat, to je teď naprostý základ, protože nám to navazuje na ukončené projekty, prostě musí to navazovat." (PF)



Dalším významným přínosem spolupráce v MAS je **odborné vedení a nasměrování** v situacích, kdy si na obci sami nejsou jistí, jak správně postupovat.

„Ty malé obce mají nějakého partnera, partnera pro koordinaci, pro nějaké vyjasnění si věcí apod., protože to je velice náročné, pro ty malé věci. Vždycky se tady jeví, postaráme se o své seniory, například ten zákon o sociálních službách je tak postaven, že doopravdy jsou tam náležitosti, které jim v tom zabraňují a zvyšují náklady, takže ty konzultace a takové věci, se kterými oni nejsou seznámeni si myslím, že ta MASka je dokáže nasměrovat a dokáže příklady dobré praxe využít a myslím si, že jim trochu zametají tu cestičku. Takže já to tady vidím jako perfektní servis při nějakých čerpání takových peněz, kdy ty obce mají dobrého partnera vedle sebe.“ (JŠ)

„Já totiž v těchto věcech, jako v sociálních službách, nejsem zatím moc zběhlý, my budujeme komunitní centrum a děláme to zázemí. (...) Jinak výhody pro mě, když to bude zajišťovat MASka, jsou strašně dobré, protože to je obrovské ulehčení administrativy pro nás, já tady na obci jsme se dvěma ženskýma, a to není možné pro nás, abychom měli další aparát tak malé obci.“ (JN)

V otázce toho, která témata je výhodnější řešit ve spolupráci obcí s MAS než v rámci individuálních projektů, kladli všichni účastníci FS důraz na **komunitní práci**. Za další důležitá témata považovali **prorodinnou politiku a sociální začleňování**.

„My malí jsme už od začátku daný pro to, abychom síťovali, spolupracovali, podporovali, iniciovali věci v té komunitě, takže za nás jednoznačně to bude právě ta komunitní práce, maličko kombinovaná s tou sociální a rozhodně v souvislosti s prorodinnými opatřeními, takže tohle jsou oblasti, které si myslíme, že na těch malých vesnicích, tam může být ta MASka hodně užitečná.“ (KP)

Naopak by úplně vypustili podporu sociálního podnikání, protože to podle nich nemá smysl řešit ani přes MAS ani přes jinou platformu, protože většina sociálního podnikání končí s koncem projektu a samo o sobě není udržitelné. Vhodnou alternativou by podle našich respondentů mohla být **podpora zaměstnanosti**.

„Mám to fakt vyzkoušené asi na 4 projektech i pod obcemi, že prostě na zkrácené úvazky zaměstnají místní obyvatelé, nehrajeme si na velkou sociální změnu, máme tam dva lidi, to znamená dvě osoby v indikátoru 60.000 nebo kolik je tam těch nul. Prostě nehrajeme si na žádnou velkou společenskou změnu, jsou to projekty na rok, na dva roky, ale prostě změní sociální status třeba 2 lidem, ty lidi dostanou práci na té obci, na obci, kde žijí, to znamená, nemusí nikam dojíždět. Je to velmi chápající, mají k tomu psychosociální podporu vždycky.“ (PF)

„Zaměstnanost v každém případě, jestliže máme jednoho člověka, který trochu pokulhává v té komunitě, a my ho podpoříme tím, že mu dáme práci, že mu dáme důležitost atd. v tu ránu už nám ta komunita jinak působí. Říkám, jsou to menší obce a tam když dojde ke změně u jednoho, tak to ovlivní dalších 10-15, protože si na něj nestěžují, vědí, kde se pohybuje, není to jen v kompetenci toho člověka, který tu práci dostane, ale doopravdy si myslím, že to pomáhá i té komunitě.“ (JŠ)

3.1.2.6 Nově řešené problémy a další problémy k řešení ve spolupráci s MAS v rámci OPZ

V programovém období 2014-2020 se ve sledovaných obcích podařilo vybudovat a zavést několik novinek. Nejvíce se snažili podpořit společné trávení času na jedné straně pro rodiny s dětmi a na druhé straně pro seniory. V jedné z obcí byl vedle multigenerační zóny (hřiště s prvky pro seniory) a obecní moštárny a sušárny ovoce, zaveden také „sbor pro občanské záležitosti“, a v obci se také intenzivně snaží vyplnit dětem volný čas mezi školou a autobusem do jejich vesnic.



„[Sbor tvoří] mých 6 seniorek, které navštěvují ostatní seniory nebo čerstvé seniory, kterým gratulují a radí a ti lidi v nich mají oporu a já se s těmi dámami taky rád stýkám, protože prostě jsou v tom území a lidi se stydí říct třeba něco mně, ale přes ně to ke mně doteče a já to můžu řešit.“ (JH)

V jiné obci nastartovali například dětskou skupinu a sociální podnikání. Často také zrekonstruovali nějakou historickou budovu a udělali z ní prostor pro setkávání komunity.

Z pohledu zástupkyně MAS se až ke konci programového období povedlo upravit vnímání starostů a jiných seskupení MAS. Za velký přínos MAS a podpory projektů CLLD je považována **osvěta mezi starosty**, kteří jsou teď ochotnější řešit sociální problémy svých občanů.

„OPZ pomohlo nastartovat změnu myšlení starostů, pomohlo nastartovat iniciativy MASEk některých, které do teď nedělali OPZ. Začali si všimnout ostatních MASEk, že to funguje, že jsou to vlastně docela jednoduché projekty, a že ten efekt v území to má. Konkrétně na těch obcích se podařilo začít s komunitami pracovat, začít řešit prarodinnou politiku.“ (PF)

Co se týká předpokládaného vývoje české společnosti a toho, o čem účastníci FS předpokládají, že bude potřeba v nejbližší době řešit, mluvili především o tom, jak jejich komunitami zahýbalo období posledních dvou let – **epidemie COVID-19 a válka** na Ukrajině a s ní spojený příliv uprchlíků, kteří tady určitě nějakou dobu zůstanou a bude potřeba je začlenit do místních komunit.

„Já si myslím, že to nebude na krátkou dobu a ty lidi, když je ubytujeme, tak je budeme muset nějak zapojit a nějak fungovat s nimi bok po boku, a to si myslím zatím nikdo nedovede představit.“ (JN)

„Ty dva roky daly tady té komunitě počoudit takovým způsobem... Tedška na to plynule navázala ta Ukrajina, jestli se mi tady teď nezačnou lidi vyražďovat mezi sebou kvůli nějakým hloupým názorům a nepravdám, tak se budu divit.“ (JH)

„Já bych chtěla řešit to osvobození společnosti od těch problémů, které jsou. To samozřejmě ovlivnit nemůžu, ale myslím si, že i s tím nám tady spousta věcí nastala a spousta lidí se nám zavřelo doma, zvláště ti senioři, kteří se nejvíce obávali. Dostat ty lidi z těch bytů zavřených, protože si vlastně zvykli a bojí se kolikrát vyjít ven. A teď si myslím, že nám nastanou problémy ještě ve školách, se začleňováním dětí do škol uprchlíků a tahle práce, takže vlastně v rámci místního akčního plánu vzdělávání³ budu s MASkou v tomhle velmi intenzivně spolupracovat a myslím si, že tyhle témata teď budou.“ (JK)

Většina účastníků FS se také shodla na tom, že se v nejbližší budoucnosti bude muset řešit především **stárnutí populace** a s ním spojené **vyliďňování venkova** a oslabování spolkové činnosti.

„Děti budou moc mladé, aby se o ně staraly. Já to vidím tady na vesnici, že v těch domech, které nemají upravené bezbariérově a nemají upravené na žití, aby si tam sami topili, a zůstanou tady rodiče sami v tom domě, to bude otázka asi nejbližších let. To samé se pak promítá i ve spolkové činnosti, promítá se to ve všech spolcích, protože zahrádkáři, včelaři, všechny tyhle spolky budou mít průměrný věk třeba 65 let.“ (JN)

„Co mi ještě chybí, tak je v podstatě nějaká sociální infrastruktura v té obci, což je nějaké bydlení, nějaké startovací byty, protože v podstatě máme tady opravdu domy, kde jsou budto staří lidé, ti staří lidé by ten dům klidně rádi prodali a někde by se ubytovali, ale prostě není kde. A chybí infrastruktura, která by umožňovala podnikání na venkově. Tohle je velký problém, protože když tady bude levné bydlení, tak ten podnikatel to uvidí a rozjede tam ten svůj business. Není to věc

³ „Místní akční plán (MAP) rozvoje vzdělávání je produktem spolupráce partnerů v území, stanovuje priority a jednotlivé kroky nutné k dosažení cílů vzdělávací politiky v území na základě místní potřeby a naléhavosti, lokálních přínosů a podloženosti reálnými daty a analýzami z území.“ www.mapvzdelavani.cz



OPZ, ale to je prostě věc, která by se měla rozjet ta infrastruktura, protože jinak se nám ten venkov vylidní." (JH)

Posledním tématem, kterému je dle účastníků FS potřeba se v budoucnu věnovat, je **zaměstnávání a sociální začleňování**. Právě přes zaměstnání vede cesta ze sociálního vyloučení, protože vrací člověku jeho hodnotu. Z toho důvodu je důležité, aby byla nabídnutá práce smysluplná.

„Musíte mít na té obci něco, co můžete budovat nebo spravovat, aby se ti lidi dokázali někde smysluplně zaměstnat. Aby to mělo hlavu a patu, aby jen nezametal s koštětem podél silnice, třeba ti se zdravotním postižením moc neměli chuť jít. Oni třeba, když viděli, že celý život dělal pán truhláře a my máme obecní truhlárnu a on tam může vyrábět lavičky nebo něco, tak pro něj to má smysl v té práci být.“

Jiná respondentka upozorňuje na to, že na malých obcích je potřeba zacházet se sociálním začleňováním obzvlášť opatrně a podobně jemně nastavit také projektové indikátory.

„Sociální začleňování, velmi nenápadnou formou, co si budeme povídat na těch malých obcích, tady nemůže nastoupit někdo, že řekne: „já Vás teď všechny sociálně začlením“, to je naprostý nesmysl, musí se s těmi komunitami pracovat velmi opatrně, takže ty indikátory by měly být velmi opatrné a velmi shovívavé v těch projektech.“ (PF)



3.2. Fokusní skupina se zástupci NNO a podnikatelského sektoru

Fokusní skupina se zástupci NNO a podnikatelského sektoru byla poslední z realizovaných fokusních skupin.

3.2.1. Metodické zarámování

Praktická organizace fokusní skupiny

Termín konání: 31. března 2022, 14:00

Forma: prezenční

Počet účastníků: 6

Charakteristika účastníků: Jednalo se o 3 sociální podnikatele a 3 zástupce neziskových organizací, kdy jedna provozuje sociální podnikání také – jako svou vedlejší činnost. Dvě účastnice spolupracovaly se stejnou MAS, jedna z nich současně podávala projekt přes další MAS, protože jejich střediska působí ve dvou různých krajích. Ve třech případech se jednalo o menší MAS zahrnující 16-17 obcí. V dalších třech případech šlo o velké MAS, které pokrývaly více než 45 obcí. Co se týká délky působení účastníků FS v jejich organizacích a na vedoucích místech, jedná se vždy o časový údaj v řádu několika let (s výjimkou jednoho z účastníků, který působí několik let v MASce, ale v sociálních službách aktuálně teprve rok).

Témata k řešení

Téma: Spolupráce aktérů v území MAS a přidaná hodnota nástroje CLLD:

- Motivace jednotlivých subjektů/organizací aktivně se zapojit do řešení témat programového rámce OPZ prostřednictvím podpory MAS
- Hodnocení spolupráce aktérů v území MAS při řešení témat programového rámce OPZ
- Klíčové faktory navázání úspěšného partnerství a udržení průběžné aktivní spolupráce
- Objektivní překážky pro navázání úspěšného partnerství a udržení průběžné aktivní spolupráce s jinými aktéry a jejich eliminace či odstranění
- Výhody a nevýhody aktivního zapojení se do řešení témat programového rámce OPZ ve spolupráci s MAS/obcí/dalšími aktéry v území
- Hlavní výhody a nevýhody podpory řešení problémů témat programového rámce OPZ prostřednictvím nástroje CLLD
- Nově řešené problémy v území spadající do témat programového rámce OPZ v programovém období (2014-2020)
- Nová propojení aktérů v území, která vedla ke komplexnímu řešení problémů cílových skupin
- Další problémy cílových skupin v tématech programového rámce OPZ, které by mohly být efektivně řešitelné právě prostřednictvím aktivní spolupráce subjektů/organizací s MAS/obcí /dalšími aktéry na území MAS



- Využití předpokládaných výhod podpory skrz CLLD v rámci konkrétních řešení problémů spadající do témat programového rámce OPZ (jako znalost potřeb obyvatel v území, potřeb specifických cílových skupin, znalost místních aktérů, poskytovatelů služeb, iniciace nových aktivit atd.)
- Hodnocení dlouhodobé perspektivy udržení vybudované spolupráce a vliv další podpory z ESF (OPZ+) na tuto perspektivu

3.2.2. Výsledky analýzy fokusní skupiny se zástupci neziskových organizací a sociálními podnikateli

V následující části si představíme pohled zástupců neziskových organizací a sociálních podnikatelů na spolupráci na území MAS. Zvláštní pozornost bude věnována užitečnosti nástroje CLLD. Tematické seřazení je oproti výše uvedenému výčtu upraveno. Související témata byla sloučená, protože účastníci FS o nich mluvili společně a není snadné je od sebe oddělit. Některým tématům byla v rámci fokusní skupiny věnována velká pozornost (např. výhodám a nevýhodám řešení témat OPZ v rámci MAS) a jiné byla zmíněná jen okrajově nebo vůbec (podmínky úspěšné spolupráce a nově řešené problémy).

3.2.2.1 Motivace jednotlivých subjektů k aktivnímu zapojení do řešení témat programového rámce OPZ prostřednictvím podpory z MAS

Dotazovaní aktéři v rámci fokusní skupiny popisovali různé typy motivace v závislosti na tom, jestli bylo jejich zázemí v sociálním podnikání nebo v neziskovém sektoru. Sociální podnikatelé popisovali svou cestu k podnikání se záměrem prospět třeba životnímu prostředí a místní komunitě (šlo o podnikání v gastronomii a podpoře zdravého stravování a šetrného zemědělství), specifickým případem bylo družstvo, které umožňuje svým zaměstnancům vyzkoušet si podnikání nanečisto. Jedná se o jakýsi model dostupného zaměstnávání a má přímý vliv na míru zaměstnanosti v regionu.

„My umožňujeme vlastně těm lidem testovat si podnikání v praxi, aniž by byla nutnost založit si vlastní IČO nebo nějakou firmu, takže na dobu 6-12 měsíců jim vlastně umožníme si vyzkoušet to podnikání jako by to dělali sami na sebe.“ (IŠ)

V případech dotazovaných sociálních podnikatelů jejich činnost už nějakým způsobem probíhala, a protože byli ve spojení s MAS, dozvěděli se o možnostech podpory sociálního podnikání a rozhodli se je využít. Primární motivací byl v těchto případech další **rozvoj a jeho financování** a v jednom případě je přímo oslovili z MAS, jestli by svoje aktivity nechtěli rozšířit směrem k sociálnímu podnikání.

„My jsme dělali ten bezobal, stálo to na dobrovolnické práci družstevníků, protože v poměrech města s 8 tis. obyvateli, tam by se to neuživilo jen z obchodní marže. Takže ty začátky byla dobrovolnická práce družstevníků, nicméně jsme věděli, že to asi nevydržíme dlouho, že to asi bude chtít nějaké opravdové podnikání, takže motivace byla rozvoj [...] ale nepracovali jsme s handikepovanými, neměli jsme žádnou zkušenost a vůbec bychom si netroufli tohle dělat. V momentě, kdy jsme se o tom sociálním podnikání na té MASce bavili, tak nás na to vlastně upozornili, že tam je cílová skupina rodiče pečující o malé děti, to už nám blízké bylo, to už jsme si uměli představit.“ (HŠ)

„Nám se to rozjelo docela hezky a už jsme spíše naráželi na takový limit, že už nás bylo málo a potřebovali jsme najít další zaměstnance, přičemž už ale dva z nich byli ti, kteří by patřili do té cílové skupiny. Jedna naše klientka, která odebírala obědy, byla právě z té MAS, takže jsme se daly do řeči a zjistily jsme nějaké možnosti, jak třeba financovat.“ (JP)

„Z MAS si všimli našeho střediska, kde v léčebném ústavu máme občerstvení, a že by vlastně to sociální podnikání jsme tam mohli trošku víc rozvíjet, takže jsme přišli v tom programovém období



nejdříve s IROPem a na to bylo navázáno to OPZ, jako rozvoj sociálního podnikání. A zároveň ten rok k nám zase jiná MASka přijela na valnou hromadu do hospody, tam teda já už jsem začala dávat větší pozor na to, co to ty MASky vlastně jsou a jak by ta spolupráce mohla fungovat a díky tomu jsme tedy se dali do většího kontaktu s tou naší MASkou, která už se také začala zabývat tím IROPem a OPZ. Následující rok jsme s touhle MASkou vstoupili do OPZ v rámci vzdělávání našich zaměstnanců, ten projekt ještě funguje." (MK)

Poskytovatelé sociálních služeb nabízejí **sociální práci na venkově**, která je dle jejich názoru velmi specifická ve srovnání se sociální prací ve městě. O její potřebnosti nemají pochyby, setkání MAS bylo jednou z příležitostí potkat starosty obcí a představit jim svoji činnost a také bylo přirozeným výsledkem dlouhodobého působení ředitele sociální služby v MAS.

„U nás už byla delší dobu nastolená diskuze na úrovni obce ohledně nějakého pečovatelského domu, protože to vesnické prostředí je trochu jiné a složitější v této oblasti. Bylo to téma, které se diskutovalo, vím, že se řešily i nějaké projekty, nikdy to nedošlo do zdárného konce, takže když se tady objevila takhle možnost alespoň sociálních služeb, tak se do toho prostřednictvím obce šlo. To znamená, my fungujeme jako příspěvková organizace obce a v těch parametrech máme primárně fungovat na úrovni té MASky. Jak jsem říkal, my jsme přeshraniční, takže u nás jsou takové složitosti, že jsme dotováni z jednoho kraje, takže si neustále hraju s tím, že za 4 km od nás už je jiný kraj." (MT)

*„Já jsem vlastně do MASky vstupovala s organizací krátce po založení, a to úplně z jiných důvodů. V té době žádné OPZ nejelo přes MASky, ale MASka vytvářela nějakou regionální platformu setkávání, ale tady zase já vnímám že je to MASka od MASky, že to je velmi rozdílné v každé oblasti, protože znám těch MASek spoustu, takže pro mě tou motivací bylo, že se tam setkávají starostové při různých příležitostech a já zase tím, že mám terénní služby potřebuji se všemi těmi starosty komunikovat, takže pro mě to bylo takové zjednodušení té komunikace, že to udělám na jedné platformě, ale vlastně tam vůbec nebyla ani žádná motivace finanční v tom [...] my jsme vlastně na tu myšlenku toho projektu přišli jako na potřebnost, my jsme nejdřív měli projekt a pak jsme hledali zdroje. Zdroje se objevily v té MASce, **my jsme dvakrát neuspěli v přímé výzvě s tím projektem a pak jsme uspěli přes MASku**, takže motivací bylo to hledání zdrojů financování, ale opačným způsobem, ne podle výzvy, my totiž máme terénní služby, poradenství, pečující, pracujeme s hospicem a máme stovky klientů." (MV)*

Motivací NNO k podání projektu přes MAS byla v tomto případě **potřebnost služeb**, která byla odporována v terénu, a MAS představovala příležitost, jak tyto finanční prostředky získat. Bez spolupráce s MAS by tedy potřebné služby na venkově nadále chyběly.

K momentům, kdy bylo výhodnější podat projekt přes MAS než jinak a nevýhodám tohoto uspořádání se dostaneme později, v tuto chvíli se podíváme na hodnocení spolupráce aktérů v území MAS.

3.2.2.2 Hodnocení spolupráce aktérů v území MAS při řešení témat programového rámce OPZ

V území MAS, kde se pohybují účastníci fokusní skupiny, je úroveň spolupráce daná **kapacitou** místních aktérů, která je však často omezená na nejnужnější povinnosti.

„Jsou to různé fenomény, které ty obce vlastně nevnímají úplně, ti starostové o nich někdy ani neví, že tam ta potřebnost je a my jsme je v terénu viděli a na to konto jsme vlastně vytvořili tento projekt, že přiblížíme tu terénní sociální práci na ten venkov, protože to ORP, ta trojková obec, má určitou odpovědnost za sociální práci, ale v současné chvíli má jednoho terénního sociálního pracovníka, což znamená, že nevystrčí paty z města a ani tam to nestíhá." (MV)

„Ti zástupci obcí jsou zvyklí plánovat, ví, co to jsou strategie, umí v tom prostě lépe chodit než ti podnikatelé, kteří se zase více starají o sebe, ale teď to nemyslím ve špatném, oni mají dost co dělat, aby se nějak postarali, a když za nimi někdo přijde: 'děláme nějakou strategii'; tak úplně nejsou



všichni, že by se nějak aktivně zapojili. Ano, i u nás MASka lákala na to, jsou tu nějaké možnosti dotací, někteří zemědělci řekli ano, stojíme o to, pak zjistili, jak je to náročné, že dostanou 41 % tak řekli ne, já si koupím něco starého, mně to stačí." (HŠ)

„Myslím, že to je historický problém, že ono je na tom venkově i spousta neuvolněných starostů, kteří opravdu kapacitně, aby zvládli jen tu povinnou agendu je tak strašné, že [...] Je pravda, že oni potřebují umět ty tvrdé projekty – investice. Když si představím, že ten člověk dělá kanalizace, že zajišťuje základní infrastrukturu obce, dopravní obslužnost, tak já naprosto chápu, že oni už nemají kapacitu, aby vůbec vnímali tu potřebnost té sociální oblasti, nehledě na to, že po nich vždycky chce peníze, protože nemá, že jo, to je nekonečná oblast, která chce peníze, takže to není nikdy příjemné pro starostu." (MV)

Z uvedených odpovědí vyplývá na jedné straně potřebnost osvěty v oblastech sociálního začleňování mezi starosty a na druhé straně potřebnost snížení vysoké „prahovosti“ konkrétních výzev pro menší podnikatelské subjekty, pro které je dost zatěžující už jejich běžný provoz. Dle účastníků FS by ale MAS měly být schopné i takto vytížené aktéry (zejm. starosty) zapojit a aktivizovat. To, do jaké míry se jim to daří, bývá také ovlivněno limity aktuálních výzev pro předkládání projektů.

„Já u nás vnímám hodně, že se to řídí těmi zdroji jen, že se soustředí i to propojování jen na to, co je vypsané ve výzvách. Určitě to [členství v MAS] motivuje, protože to tlačí na ty starosty, že je potřeba mít připravené projekty a určitě včasnější informace, že se něco plánuje, že jsou nějaké předpokládané výzvy, takže mají čas se na to připravovat nějakým způsobem." (MV)

„Hledají i jiné možnosti rozvoje, které přímo nesouvisí s těmi evropskými penězi, tak ta naše MASka se to snaží takhle propojovat. Propojuje nás s podnikateli, se zemědělci a se starosty, kteří zase řeší sociální služby, které v tom našem odlehleém regionu nejsou pořádně dostupné a jak my můžeme pomoci, takže u nás funguje i to propojování, ne jen: máme tady nějaký operační program, pojďte se přihlásit." (MK)

Velkou roli hrají MAS v propojování aktérů z různých odvětví. Spokojenost účastníků fokusní skupiny s úrovní spolupráce v území MAS se úzce odvíjela od složení místní akční skupiny – čím byla MAS různorodější, tím více mohla reagovat na potřeby regionu, a nejen na nějaké převládající zájmové skupiny.

„Ale myslím si, že třeba i u nás ty různé oblasti jako cestovní ruch, podnikatele, církve, že tam je ten mix lidí adekvátní v celé té MASce, jak v tom výboru, tak i vlastně v těch členech, že to je takové fakt multi, že nepřevažuje jedna oblast, a že fakt i díky tomu, že se hodně komunikuje, byť to není jednoduché vždycky s těmi jednotlivými starosty, tak se fakt tahají ty věci z těch obcí, co je důležité, pokud to ten starosta samozřejmě vidí jako důležité." (MT)

Obecně lze říct, že účastníci FS hodnotili činnost MAS a spolupráci v jejím rámci pozitivně, a to obzvlášť ve velmi konkrétních případech, kdy MAS propojila účastníky FS s dalšími aktéry, tak aby byla efektivita nabízených služeb co nejvyšší (například propojení s místní Charitou, aby se zabezpečilo ubytování pro ukrajinské děti s postižením).

„To byla ta druhá MAS, kdy oni nás oslovili, že máme bistro a jestli neuvažujeme o nějakém rozšíření a vzhledem k tomu, že tam máme pronajaté i zahradnictví, tak jsme to propojili a vzniknul bar čerstvých šťáv. Nicméně ve spolupráci s tou naší MAS, tak probíhá relativně široká škála další spolupráce i bez těch grantů, protože oni mají nějaký svůj mezinárodní projekt a nás oslovují ohledně exkurzí, co se týče drobných projektů." (MK)

„Samozřejmě znali jsme představitele MAS a spolu jsme nějak komunikovali a brali jsme se jako významní regionální aktéři [...] Opravdu tam vnímám výbornou spolupráci a ten motiv má ten efekt, že díky tomu projektu se zase nastartovalo něco, co je udržitelné do budoucna." (IŠ)



3.2.2.3 Výhody a nevýhody aktivního zapojení se do řešení témat programového rámce OPZ ve spolupráci s MAS

Velkým přínosem spolupráce na území MAS je **koordinace** a lepší efektivita realizovaných projektů, kdy jsou díky MAS propojeni aktéři realizující podobné aktivity.

„Momentálně u nás si myslím, že to pro ten region přínos je, já nemám informace, co všechno dělají jako MASka, ale máme tam ty aktéry, ty zemědělce, neziskovky, obce a myslím si, že je dobré, že se na nějaké platformě aspoň setkávají a ti zaměstnanci MASky jsou schopni říct, když my něco řešíme a jsme s nimi v neformálním kontaktu, tak říct, hele tamten řeší něco podobného, zkuste se spojit. Tak trošku to propojují, což si myslím, že by mělo být smyslem té MASky asi, samozřejmě se tam vždycky propojují ti aktivnější, ti málo aktivní se nepropojí, ale je tam aspoň taková šance.“ (HŠ)

„Ta MASka se opravdu snaží v tom regionu hrnout veškeré věci, co se nabízí, jaké tady jsou možnosti. Je tam silná báze na integraci s jinými subjekty [...] a samozřejmě v mnoha bodech se můžeme prolínat, takže opravdu je tam snaha abychom si nějakou formou vymezili pole i v oblasti, kde si můžeme pomáhat a ne jít proti sobě, aby nebyly dva vstupy a výsledek jeden.“ (MT)

Za velkou výhodou spolupráce v rámci MAS byl označený **menší počet** soutěžících projektů a následné **spojení sil**.

„Když je to malý region, proti těm celorepublikově soutěžním projektům je tam asi vyšší šance prosadit dobré projekty, nesoutěží tam tolik aktérů o ty peníze a soutěží vlastně i aktéři, kteří spolu zároveň i spolupracují, takže jsou schopni se domluvit na prioritách toho, co podpoří v tom malém regionu. To myslím, že byla velká výhoda, proč my třeba jsme s tím inovativním projektem neprorazili v přímých výzvách, ale přes tu MASku se vlastně region shodl napříč, že podpoří pouze tento projekt, tím opravdu se přineslo do toho regionu něco podstatného, to vidím jako velkou výhodu [...] celý region se rozhodl, že chce všechny peníze z OPZ zase investovat do tohoto projektu, tím pádem nebudeme žádný další rozptyl činností do toho dávat, protože i služby, které nejdřív chtěly žádat na malé projektíčky, zjistily, že jim vlastně přivádíme mnohem víc klientů z toho terénu včas a dostanou tu péči včas, takže je to vlastně výhodné pro všechny ty aktéry v tom regionu.“ (MV)

Stejná účastnice FS vyzvedla **edukační roli** MAS, kdy jim (jako sociální službě) MAS pomáhala informovat starosty příslušných obcí o významu sociální práce.

„Takže ta role té MASky může být a u nás ji opravdu takhle vnímám, že se snaží pochytat ty jednotlivé lidi, ale vlastně ty musíte přesvědčovat, pro mě bylo třeba překvapivé, jak moc musíte přesvědčovat starosty, aby se o určité oblasti začali zajímat [...] takže tam já třeba vnímám tu roli MASky, aby se právě snažila řešit těch oblastí víc, a že dává smysl se jim věnovat. A potom samozřejmě, pokud tyhle oblasti otevře a má navíc možnosti, jak je případně spolufinancovat ty projekty, tak je to ideální stav.“ (MT)

V jednom konkrétním případě byla NNO ve svém působení na obce a starosty až tak úspěšná, že všech 40 obcí z projektu (až na dvě) se bude aktivně podílet na financování jeho pokračování, protože jsou si vědomi jeho užitečnosti. V souvislosti s vedením obcí bylo za riziko označené jejich střídání v komunálních volbách a následná změna priorit.

„Opravdu za těch 10 let dneska už ti starostové ví a ví mnohem víc, ale máme třeba mezi těmi dva, kteří to nechtějí a mají tak malou obec, že mají pocit, že si všechno zvládnou sami, takže tady to tam asi bude, ale bylo to 10 let úporné práce, než se to posunulo a pak přijdou volby a máme to zase nanovo. A to si myslím, že je jedno z rizik MASky, že se ti aktéři dost často proměňují právě třeba volbami do zastupitelstev, že tam nemusí být kontinuita. Vy vytvoříte akční plán v oblasti s nějakými aktéry a oni se Vám po volbách většina těch aktérů změní třeba a najednou jsou ty priority jinde a tam já třeba taky vnímám rizika.“ (MV)



Edukační činnost MAS se týkala nejen starostů, ale také samotných realizátorů sociálních podniků, kdy pracovnice MAS významnou měrou podpořily ty, co by si jinak do podobného podniku „netroufli“ nebo o něm neměli dostatek informací.

„Až ta MASka mě navedla na to, že ta myšlenka je v pořádku, takže zase za mě úplně bez nich nevím, jak by to v tom regionu vypadalo s tímhle druhem podnikání třeba. My když jsme prvně řešili, jak to koncipovat, tak mě u nás v MAS pomohli s tím, že jsme prošli co jako podnik děláme, zjistili jsme, že do toho sedíme, že to splňujeme, aniž bychom o tom nějak dopředu přemýšleli, o ten environmentální cíl jsme se zajímali vždycky a splňovali jsme to, o ten místní prospěch taky, takže oni mě spíš pomohli se v tom nějak zorientovat a takovou edukační činnost si myslím a v rámci zpracování taky, že jsme řešili, na jakou cílovou skupinu je nejlepší se v této oblasti zaměřit.“ (JP)

Mezi výhody aktivní spolupráce v rámci MAS lze tak dle účastníků této FS považovat to, že MAS se staly **významnými regionálními partnery** pro dlouhodobou a udržitelnou komunikaci a spolupráci. Představují **platformu**, která komunikaci usnadňuje a dává příležitost starostům a dalším zástupcům organizací a aktivním občanům **potkávat se** při různých příležitostech a také se jednodušeji **domluvit na prioritách** jejich regionu. Místní aktéři spolu nesoutěží, ale **spolupracují**. MAS jsou **profesionální**, dlouhodobě **edukují starosty** v tématu sociálního začleňování a **podporují organizace**, které by jinak neměly odvahu, či know-how k realizaci projektů.

V souvislosti se sociální sférou a programovým rámcem OPZ však také dochází dle účastníků FS k několika problematickým momentům, které si přiblížíme níže. Jedna z účastnic byla kritická k tomu, jak MAS na jejich území pracuje, především s odkazem na to, že donedávna se MAS sociální sférou vůbec nezabývaly a teď je zaujala jenom proto, že je tam příslib financí, a dle jejího názoru až bude nutná finanční spoluúčast na projektech nebo ta podpora z operačního programu zmizí, MAS se sociální oblasti věnovat přestanou. Za zmínku však v této souvislosti stojí, že témata podpory sociálního začleňování byla zavedena v rámci CLLD až v období 2014-2020. Pro některé MAS se tedy jednalo o nová témata, která postupně uchopovaly.

„V té době se připravoval MAP vzdělávací, ale ještě tam vůbec nebyla tahle sociální oblast a musím říct, že vlastně když ta příležitost přišla, tak ta MASka si s ní vůbec neví rady, protože pokud nebyla zaměřená... U nás MASka vznikla původně pro cestovní ruch, to byla primární motivace, takže lidi, kteří pracovali v MASce se soustředili na podnikatele, města nebo obce a cestovní ruch a vlastně ty lidi vůbec netušili absolutně nic o sociální oblasti a my tím, že jsme byli členové MASky a přišla ta příležitost, tak jsme vlastně vytvořili jak akční plán pro MASku v sociální oblasti, v komunikaci té platformy, tak jsme vlastně ty peníze už využili na projekt, který byl připravený.“ (MV)

Na druhé straně byli někteří účastníci přesvědčení, že by se MAS měly spíš vysloveně zaměřovat na regionální specifika svého území.

„Já osobně jsem tady byl 15-20 let při zakládání prvních MAS v ČR a hodně jsme podporovali institut regionálního rozvoje, který je opravdu o lidech s lidmi, a to byl vlastně ten základní princip, proč MAS vlastně tady vznikaly a za mě, když se vrátím k Vaší otázce programové rámce/strategie, já jako musím samozřejmě pochválit činnost MAS v tom ohledu, že oceňuji tu profesionalitu, kam se za těch 15-20 let dostaly, to je neuvěřitelné. Na druhou stranu, když to srovnám s tou prvotní myšlenkou bylo zachovat tu regionální unikátnost, protože území na Šumpersku, Jesenicku není stejné, jako Střední Čechy řekněme, a proto vnímám tu základní strategii té MAS, která by měla odrážet to regionální specifikum, což se musím přiznat, že už teď nevím, jestli je to tak, protože vnímám i právě v rámci nastavení toho, co jsou vyhlašovány za výzvy přes MAS, tak jsou velmi obdobné těm evropským programovým rámcům a kopírují ty operační programy.“ (IŠ)

„Ta MASka nemůže být koncentrovaná na sociální služby [...] Přijde mi, že to tam trošku nepatří, protože ono není jen sociální, že, ale je i nějaký ekonomický úhel pohledu a ekologický úhel pohledu a v tom regionu je třeba se na to dívat ze všech úhlů pohledu.“ (HŠ)



Za hlavní argument účastníků FS, proč by se MAS neměly sociálními službami zabývat, se dá považovat **dvojí úroveň plánování⁴**, která se nedá sladit, a také že výzvy pro MAS jsou podobné standardním výzvám. V zásadě se však jedná o to, že sociální služby jsou plánované na úrovni kraje a ORP a k tomu plánování jsou přizváni všichni relevantní aktéři (vč. MAS), MAS naopak pokrývá jenom část území (a často jinou než ORP) a je v ní aktivní jenom část poskytovatelů sociálních služeb.

„MASka by podle mě vůbec neměla řešit nějaký plán sociálních služeb, to by se mělo řešit na úrovni obcí tak, jak to je nastavené.“ (HŠ)

„Najednou, když MASka začne v sociální oblasti, kterou dřív neřešila, protože jsou tam výzvy, to je ta motivace opačná, začít řešit sociální oblasti, tak ona vlastně nemá tu komplexitu té oblasti zajištěnou, protože nejsou všichni [sociální služby] členi té MASky [...]. Vnímám i jako riziko v OPZ, že komunitní plánování probíhá na jiné platformě, než je ta MASka, akční plán a komunitní plánování není na stejné platformě, zdvojují se tady nějaké způsoby plánování, takže já se současně účastním i komunitního plánování sociálních služeb a vůbec té oblasti sociální, ale to probíhá úplně v jiné oblasti, nepotkávají se oblasti toho plánování, protože MASky nekorespondují s žádnými ORP. MASky mají různě rozvinuté území, a to si myslím, že je taky komplikace, protože my jsme navázaní na nějaký státní systém sociální pomoci a ten má svoje rajóny, to je přesně to přestupování krajů. Dostat se do dvou sítí, to už není taková sranda a ty jsou ryze krajské ty sítě, ale MASka přestupuje ten kraj, takže pak je strašný problém ty projekty, že Vy vlastně smíte podpořit jen osoby v rámci MASky, ale Vám to nekoresponduje s tím logickým územím, které potřebujete obhospodařovat, takže tam vnímám také velká rizika.“ (MV)

Jako možné riziko byl v této souvislosti označován také fakt, že pokud v MAS bude aktivně působit jeden subjekt za sociální služby, hrozí, že prosadí svůj zájem místo toho, co je v území opravdu potřeba. Podobné riziko hrozilo i v případě, že se členové MAS zaměřují na jiné aktivity a oblasti, než jsou sociální služby. Tomuto riziku lze předejít oporou v datech a dobrou znalostí, které jsou důležitými stavebními kameny přístupu CLLD.

„V tom ORP ano, tam jsou přizváni ze všech oblastí skutečně všechny sociální služby, které tam realizují, a v MASce je jen výběr. Takže tam se dá vlastně manipulovat s tím akčním plánem, když tam bude jeden aktivní aktér ze sociální oblasti, tak vlastně tu MASku přiměje k tomu, aby odpovídal ten akční plán tomu, co potřebuje ten jeden aktér. To třeba vnímám jako riziko, že se to plánuje na dvou úrovních.“ (MV)

OPZ bylo účastníky FS považováno za administrativně velmi náročné. Pracovnice MAS v některých případech působily jako velká podpora a pomoc, hlavně konzultačně, v jiných naopak tím, že se sociální sférou neměly zkušenosti a účastníci FS v ní byli léta aktivní, zařídili si to sami.

„U nás zase co se týče OPZ, když se k němu vrátíme, tak musím říct, že ta MASka tam sehrála obrovskou roli nás v té motivaci vůbec do toho jít, protože na začátku ten systém vypadá dost děsivě, když do toho člověk jde poprvé a upřímně, nechtělo se nám do toho, protože jen mzdové prostředky, které by do toho člověk měl vložit na napsání toho projektu, jsou obrovské. Ta MASka tam sehrála opravdu nezastupitelnou roli, že jsme do toho šli.“ (MK)

„My tím, že jsme byli silnější aktéři v té sociální oblasti, tak jsme byli schopni ty žádosti sepsat.“ (MV)

⁴ Komunitní plánování sociálních služeb: „Základem plánování sociálních služeb je spolupráce zadavatelů (obcí, krajů) s poskytovateli (jednotlivými organizacemi) a uživateli (klienty) sociálních služeb při vytváření plánu, vyjednávání o budoucí podobě služeb a realizaci konkrétních kroků. Společným cílem je zajistit dostupnost kvalitních sociálních služeb. Při plánování sociálních služeb se vychází z porovnání existující nabídky sociálních služeb se zjištěnými potřebami (potenciálních) uživatelů služeb a výsledek provedeného srovnání slouží jako jeden z klíčových podkladů pro zformulování priorit v oblasti sociálních služeb.“ [Základní informace o komunitním plánování sociálních služeb \(mpsv.cz\)](https://www.mpsv.cz)



Administrativní náročnost podání projektů a jejich realizace byla sice v rámci MAS považována za méně náročnou než v přímých výzvách, ale jen některými z účastníků FS. Za obzvlášť komplikovanou byla označována situace, kdy aktéři zabezpečují provoz z několika různých zdrojů a programů.

„Ta přeshraničnost, přeskrajevost je tam důležitá, dá se v tom pracovat, lavírovat, je to složité. Kdyby se člověk mohl soustředit na tu práci, jako takovou, je to ideální stav, ale Vy musíte řešit, my teďka máme nějaké výstupy, které musíme mít, bagatelní podporu, je to prostě věčné lavírování. Je tam opravdu hromada faktorů, které Vy vidíte jako ten konečný uživatel, protože každý ten program má administrativní zástup, který chce logicky, aby se naplňoval ten program a Vy pracujete s několika zdroji. Ty zdroje dát dohromady, aby všichni byli spokojení, tak to je jedna z těch náročných věcí, to vidím jako velkou challenge a nějakou řekněme potřebu multirezortní komunikace na úrovni těch ministerstev.“ (MT)

„Hodně mě mrzí zvyšující se administrativní zátěž při realizaci projektu. Někdy mám pocit, že víc papírujeme, než přímo pracujeme s lidmi. Myslím si, že je to o trochu jednodušší u těch projektů přes MAS, ale přesto je to pořád stejné prostředí a stejné období předkládání zpráv, ale o kapánek bych možná řekl, že je to jednodušší [...] Mně obecně přijde, že v rámci celého OPZ jsou vždycky limity výzvy, prostě je to tam dané a je to nějaký administrativní krok, takže jako první je vždycky velmi důležité, že se kladou docela velké nároky na žadatele, aby byli připraveni, aby uměli dobře napsat projekt a samozřejmě, když jsou pak MAS připraveni, tak pak většinou dokážou projekt i skvěle zrealizovat, ale vidím limity ve výzvě a zkušenosti těch žadatelů.“ (IŠ)

„Vlastně pro mě to byl ten největší stres, jestli se tím vším prokoušu a jestli se to tam spojí.“ (JP)

Hodně diskutovaným tématem byly v souvislosti s administrativní náročností přímé a nepřímé výdaje a **nesrovnalost projektů pro sociální podnikání a pro sociální práci** (aktuálně mají oba typy projektů stejné podmínky).

Jako potenciálně riziková byla jednou z NNO označována plánovaná změna, kdy projekty bude podávat a o finance na ně žádat přímo MAS. Tato NNO bude figurovat jako partner s finančním příspěvkem a její zástupkyně to nevidí jako vhodné řešení, že budou realizovány jen projekty MAS a vidí v tom potenciální střet zájmů.

V otázce možného většího zapojení v MAS se účastníci FS shodli, že by pro ně působilo motivačně, kdyby existovala nějaká jednodušší a samozřejmější **návaznost** projektů.

„Já bych si přála, aby ta kontinuita byla, protože právě pokud ty podniky se jednou do té MASky zapojí a už nějaký projekt udělají, tak o to je to pro mě ta vyhlídka jednodušší, že už vím, do čeho bych šla, co se bude řešit, co se ode mě očekává [...] podle mě ta kontinuita by byla super už v době, kdy ten projekt dobíhá, tak můžu plynule navázat.“ (JP)

„Mně by se taky líbilo to, co tady říkala kolegyně, nějaká kontinuální podpora, ale zase si uvědomuji nějaký limit, protože kolega tady mluvil o tom, že jsou pak třeba nějaké menší neziskovky nebo subjekty a my co už máme třeba tu zkušenost z předchozích výzev nebo z realizace OPZ, tak máme v tomto výhodu oproti těm jiným subjektům, ale kontinuita, podpora inovativních projektů nebo projektů s dobrým dopadem nějakým vyhodnoceným, myslím, že by měl být ten správný motiv pro žadatele i do budoucna.“ (IŠ)

3.2.2.4 Podmínky navázání a udržení úspěšné spolupráce

Základní podmínkou úspěšné spolupráce je na straně MAS **znalost místní sítě** relevantních aktérů a **proaktivní přístup** k jejich oslovování a propojování.

„Těch schůzek kromě valné hromady v tom roce je x, sejdou se tam starostové, neziskovky, zemědělci, když tedy jmenuji ty největší skupiny. Pomáhá obrovským způsobem v tom, abychom se



propojovali, aby jsme se znali mezi sebou, ano, je to MASka od MASky, ale ta naše se tady v tom drží toho regionu." (JP)

„Za naši MASku vidím tu podporu v tom, že opravdu jdou do trhu, že se snaží ty informace dávat ať už ve vztahu k tomu, jestli jsou aktuální výzvy a co je do budoucna uvažováno, je opravdu propojovat ty lidi, je tam úzká komunikace, nejenom na ty starosty, kteří jsou samozřejmě důležití, protože mnoho programů je zaměřeno primárně tam, ale vidím v tom zastoupení MASky, že tam jsou opravdu proporcionálně, dobře zastoupení lidi. Také tam jsou názorové střety dost často, protože tam každý má ten svůj píseček. Takže tam já mám tu zkušenost velmi pozitivní a je to proaktivita, která tam je." (MT)

„Náš kraj, prostřednictvím Inovačního centra kraje iniciuje vznik inovačního hubu a vlastně zve tam regionální aktéry, a právě MAS nesmí chybět a hraje tam velmi aktivní roli i z pohledu nabídky lidských zdrojů, ale i nabídky potažmo nějaké finanční participace. Takže to je příklad, jak MAS hraje významnou roli v tom regionálním dění. Další ten příklad je, že na území MAS je jeden moc pěkný projekt komunitního centra, kde díky rekonstrukci bývalé budovy zámečku se to stává centrem toho regionu, participuje tam řada neziskovek, které územně nepatří do té obce, stahuje to tam aktivity, takže v tomhle ohledu je asi dobré mít nějaké příklady, něco, co pak fyzicky sdružuje ten region." (IŠ)

Podstatným momentem je také spolupráce a domluva služby s dalšími místními aktéry na rozdělení si kompetencí a rolí. Tuto komunikaci může MAS velmi efektivně zprostředkovat a také mít vliv na to, jak je region a jeho potřeby vnímán místními aktéry.

„Takže komunikujeme i s těmi ostatními, opravdu to není o tom, že se zoufale snažíme o každého klienta, ale snažíme se opravdu podle toho, na co se zaměřujeme, tak tam tedy směřovat tu činnost." (MT)

„Já myslím, že nezbývá nic jiného, než jim to pořád opakovat, že jde o náš region, o to, že my tady bydlíme, že my to tu si chceme nějak zařídit a pořád to opakovat, aby si v nějaké chvíli řekli tak jo, tak my se zapojíme." (HŠ)

3.2.2.5 Nově řešené problémy v území a nová propojení aktérů

Toto téma bylo na fokusní skupině řešeno velmi okrajově. Co se týká nově řešených problémů, někteří ve sledovaném období začali působit v sociálním podnikání, jinde se podařilo zrekonstruovat zámek a udělat z něho komunitní centrum, které přilákalo řadu nových neziskovek. Významným novým prvkem byli sdílení sociální pracovníci působící ve více vesnicích a také inovativní sociální podnik bezpečně podporující začínající podnikatele.

V oblasti sociálního podnikání mluvili účastníci FS především o typech sociálního podnikání a jeho smyslu, kdy se některé účastnice vymezovaly vůči tvrzení, že úspěšné sociální podnikání by mělo své zaměstnance připravit na zařazení na běžný trh práce.

„Řada těch programů je tak nastavených, že sociální podnik a jedním z jeho cílů je, aby se osoby s handicapem vracely na otevřený trh práce, já si to nemyslím. Já si myslím, že sociální podnikání a my určitě nechceme, aby od nás naši zaměstnanci odcházeli na otevřený trh práce, my si je chceme udržet." (MK)

„Sociální podnikání bylo chápáno jako integrační. O environmentálním sociálním podniku se začalo mluvit později, ale nepracovali jsme s hendikepovanými, neměli jsme žádnou zkušenost a vůbec bychom si netroufli tohle dělat. V momentě, kdy jsme se o tom sociálním podnikání na té MASce bavili, tak nás na to vlastně upozornili, že tam je cílová skupina rodiče pečující o malé děti, to už nám blízké bylo, to už jsme si uměli představit. Takže díky MASce jsme se o tom dozvěděli, protože my by jsme si netroufli z ničeho nic začít pracovat s osobami s hendikepem." (HŠ)



Jiný účastník FS, ale sociální podnik podobným způsobem chápal a nepředpokládal, že by se měl týkat pouze osob s postižením.

„Družstvo nemá oficiálně status sociálního podniku a nemá ho proto, že já přesně vnímám sociální podnikání jako prostor k něčemu, co má nastartovat ty lidi, kteří právě mají znevýhodnění na trhu práce, zdůrazňuji. Ať jsou to dlouhodobě nezaměstnaní, příslušníci menšin atd. Tak by to prostě měl být ten otevřený mechanismus, v zahraničí to tak funguje, jako postupné nebo prostupné zaměstnávání, protože je to institut k tomu, aby se pak ti lidé začlenili do běžného pracovního cyklu.“ (IŠ)

K nově řešeným problémům můžeme zařadit také **pandemii a uprchlickou krizi**. V případě pandemie se ukázalo, že inovativní projekt sociální práce na venkově, který fungoval mimo oficiální síť sociálních služeb měl pořád možnost navštěvovat terén a pomáhat lidem i v době nejtvrděších opatření. Příliv uprchlíků z Ukrajiny zase prověřil kapacity a sílu místních komunit.

K dalším problémům, kterým se jedna z účastnic FS chtěla věnovat v dalším období, patří vzdělávání a podpora zaměstnanců.

„My jste taky díky krizi objevili spoustu věcí, co se týče toho sociálního podnikání, že my jsme se hodně v tom uplynulém období zaměřovali na tu cílovou skupinu, na její rozvoj, na její podporu, na psychosociální podporu. Samozřejmě víme, že ti zaměstnanci přicházejí s různými problémy, že mají různé exekuce, potřebují různé poradenství, takže na to je tento projekt zaměřený, ale ta covidová krize nám ukázala, jakou podporu potřebují naši asistenti v těch chráněných dílnách, na které my tak prostě spoléháme, oni fungují, ale jsou strašně důležití. A v tomhle dalším projektu bychom se na ně chtěli zaměřit, na jejich vzdělávání, na jejich krizovou přípravu, protože to, co se na ně valí od těch zaměstnanců, je toho strašně moc. Nepřímo je vlastně taky ovlivněná ta cílová skupina skrz ty asistenty, takže bychom se chtěli zaměřit i na tyhle lidi, kteří tu podporu té cílové skupině teprve tvoří.“ (MK)

3.2.2.6 Využití předpokládaných charakteristik podpory skrz CLLD v území

Účastníci fokusní skupiny hodnotili, jak aktivně jsou v jejich regionu využívány specifické aspekty podpory prostřednictvím CLLD (ve spojení s rámcem OPZ), konkrétně:

1. znalost potřeb obyvatel a specifických cílových skupin,
2. znalost místních aktérů a jejich koordinace a síťování,
3. užší vazby na vedení obcí,
4. užší vazby na širokou veřejnost, aktivizace místních obyvatel a podpora jejich aktivní participace na místním dění.

Všichni účastníci FS **hodnotili svoje MAS pozitivně**, buď že ovládají všechno z výše uvedeného, nebo si nebyli jistí aktivizací veřejnosti. Jedna respondentka cítila potřebu oddělit sociální oblast, kde dle jejího názoru znalost potřeb cílové skupiny MAS nemá, další byla přesvědčená, že si MAS informace o potřebách obyvatel sama neshromačňuje, ale zprostředkovaně se k nim dostává přes své členy.

„Já bych řekla, že bych to právě oddělila to sociální a to ostatní. Myslím si, že v tom ostatním to opravdu funguje, ta jednička tolik ne. Nemyslím si, že je to až tak zaměřené na potřeby obyvatel, ale spíš těch aktérů. Znalost cílových skupin vůbec, to je pro ně neznámá. Oni opravdu v cestovním ruchu a v čem historicky pracují, tak už znají aktéry všechny, takže tam bych řekla, že to funguje, je tam určitě velká provázanost na vedení obcí, ale v té sociální oblasti právě vnímám, že pro ně to byla novinka, do které se pustili díky tomu, že se pustily ty dotace OPZ, takže se tím nezabývali a rozhodně tu znalost nemají.“ (MV)



„Co se týče znalosti potřeb obyvatel, od toho si myslím, že ta MASka má ty aktéry a z tohoto hlediska si myslím, že to zrovna funguje tak, že je to tak pestré složení i od starostů i od těch neziskovek, tak si myslím, že ta MASka má relativně hodně informací o tom, aby si ten obrázek o tom, jaké jsou potřeby obyvatel a specifických cílových skupin udělala, takže nemyslím si, že by si nějak samostatně sháněla tyhle informace, ale prostřednictvím pestrosti těch aktérů určitě ano. Teď už se nám do MASky hlásí i jednotlivci, což nebývalo zvykem. Ona je ta naše MASka velice známá v regionu, znají ji i jednotlivci, obyvatelé. Užší vazby na vedení obcí rozhodně ano, protože ti starostové se hodně angažují v MASce a to poslední, to bych vnímala jako shrnutí té činnosti vrchních tříd. Je i schopna aktivizovat veřejnost, dělají pro ně řadu akcí.“ (MK)

3.2.2.7 Hodnocení dlouhodobé perspektivy udržení vybudované spolupráce a vliv další podpory z ESF (OPZ+) na tuto perspektivu

Místní akční skupiny fungují v České republice už téměř 20 let, během té doby se změnila a výrazně rozšířila jejich náplň i kompetence. Lze tedy předpokládat, že v nějaké formě přetrvají i nadále. Někteří účastníci této FS si myslí, že v momentě, kdy nebudou k dispozici výzvy z OPZ či podobných programů, MAS se zase přestane sociální sférou zabývat.

„Jediným impulsem, proč se MASka začala zabývat akčním plánem v sociální oblasti, byly dotace, to, že oni dostali přidělené peníze, do té doby je sociálně nezajímalo. V okamžiku, kdy teď nás čeká kofinancování, MASka s tím zase nechce mít nic společného, protože už by to ohrozilo její provoz a její finance, které potřebuje taky dotačně získávat. Takže já tam vnímám to riziko, že když přestanou být výzvy přes MASky do té oblasti, tak MASka se tím předtím ani prioritně nezabývala a vlastně tím, že ti zaměstnanci té MASky zrovna nejsou ze sociální oblasti, my jsme jen členem, my nejsme zaměstnanci, tak ti zaměstnanci mají ty priority jinde a oni ani nejsou schopni koordinovat. Kdybych tam já jako aktér nebyla, tak oni nejsou schopni koordinovat to plánování v té sociální oblasti. Takže já vnímám, že když tam ty peníze nepůjdou, tak to zase skončí tak, jak to bylo předtím.“ (MV)

Na druhé straně, to, že se MAS začaly sociální oblasti věnovat až v poslední době, je dáno také tím, že byly primárně zaměřené na zemědělství a regionální rozvoj a až v poslední době se začaly věnovat také jiným oblastem. Nelze v tuto chvíli vlastně předpovědět, co by se se sociální oblastí v rámci MAS stalo, kdyby podpora z OPZ zanikla.

„Já bych chtěl reagovat na tu sociální oblast obecně, tak opravdu ty MASky byly historicky o zemědělství, takže to nebyla jejich vůle, že se nebudou zaměřovat na jiné oblasti, ale to, čím disponovaly. Není to tak dlouho zpátky, kdy se do těch MASEk pustila i jiná ministerstva a jdou tam i jiné výzvy a jiné peníze. Právě v tomhle význam té MASky já za sebe vnímám, a když prostě jsou lidi, kteří mají potřebu to do toho regionu pouštět, tak je to fajn. Záleží i na těch subjektech v tom regionu, jestli tuhle osvětu uslyší, jestli na ni budou reagovat. Jen tohle jsem chtěl říct, že to nebylo rozhodnutí nebo vůle MASky, že budou podporovat danou oblast, je to dané tím, čím disponují.“ (MT)

Další respondenti předpokládají, že MAS by prospělo, kdyby měla nějaké nástroje, jak **odolávat tlaku** jednotlivých aktérů (ať už NNO, starostů nebo podnikatelů) a také se obávají rizika rozmělnění záměru, kdy se trochu udělá všechno, ale pořádně se neudělá nic.

„Za mě vidím zářnou budoucnost MAS, je to dobré pro ty regionální aktéry, kteří tam jsou, ale je potřeba asi vyřešit, aby tam nedocházelo k těm velkým tlakům, ze strany některých aktérů a také vnímám, že někde je to o tom, že pojďme dělat v MAS všechno. Místo toho vyberme si ty priority a pojďme dělat, co je potřeba pro ten region.“ (IŠ)

„Já pevně doufám, že vydrží i do budoucna, ale jsem zase v tom, že vnímám, že tam je hodně vnějších tlaků. Strategie, koncepce, které se tam vytváří, ať se tady mluví o komunitním plánování sociálních služeb a o místních akčních plánech ve vzdělávání, o samotných strategiích, tak je tady prostě nějaký rámec, který je daný z toho vrchu od státu i z EU a díky tomu se MAS dostávají do



toho vnějšího tlaku někam se dostat. Je to super, že na to jsou navázané nějaké finanční prostředky, to samozřejmě umožňuje stabilizaci těch MAS." (MV)

Co se týká nějaké další perspektivy činnosti účastníků FS po skončení aktuálního programového období, projekty sociální práce na venkově mají budoucnost na příští období relativně jistou (jsou podané navazující projekty ve spolupráci s MAS a místními obcemi), v horší pozici jsou sociální podniky, kde jejich situace do určité míry závisí od toho, jak se vyvíjí situace na trhu s jejich produkty a službami. Na jedné straně by rádi rozšířily a vylepšily své služby, na druhé straně vůbec nemají jistotu, zda budou moci nově naberaného člověka na projekt zaměstnat i po jeho skončení z vlastních zdrojů, takže se do žádného velkého rozšiřování nepouštějí.



3.3. Fokusní skupina s manažery MAS

Fokusní skupina s manažery MAS byla druhou z realizovaných fokusních skupin a zúčastnilo se jí nejvíce respondentů.

3.3.1. Metodické zarámování

Praktická organizace fokusní skupiny

Termín konání: 31. března 2022, 11:00

Forma: prezenční

Počet účastníků: 8

Charakteristika účastníků: Fokusní skupiny s manažery MAS se účastnilo celkem 8 respondentů ze 6 MAS. Jedna byla z malé MAS, 5 pracovalo ve středně velkých MAS a 2 působily ve velké MAS. Minimální doba působení byla 3 roky, nejdéle působila v MAS jedna respondentka od roku 2004. Mezi dotazovanými byli přítomni dva muži.

Tabulka 1: Charakteristika respondentů.

Iniciály	MAS – počet obcí	Působení v MAS od	Zaměření v OPZ
PM	21	2006	Soc. služby podle 108 v soc. začleňování, zaměstnanost
EF	23	2014	Soc. podnikání, zaměstnanost, soc. začleňování, komunitní centra
ZŘ	27	2016	Soc. podnikání, sociální služby
MŠ	46	2004	Manažerka SCLLD ve všech OP
KŠ	46	2019	Prorodinná opatření, sociální začleňování
LK	12	2013	Zaměstnanost, soc. začleňování, prorodinná opatření
OV	22	2016	Zaměstnanost, soc. podnikání, soc. začleňování, komunitní centra a komunitní soc. práce, prorodinná opatření
IČ	27	2018	IROP, OPZ okrajově, zaměření na soc. podnikání, komunitní soc. práci

Plánovaná témata k řešení

Téma: Spolupráce aktérů v území MAS, podpora z obcí a přidaná hodnota nástroje CLLD:

- Hodnocení zapojení relevantních klíčových aktérů do rozvoje území MAS v tématech programového rámce OPZ (zaměstnanost, sociální začleňování, komunitní centra a komunitní sociální práce, sociální podnikání a prorodinná opatření)
- Sestavení partnerství MAS
- Faktory navázání úspěšného partnerství a udržení průběžné aktivní spolupráce
- Motivace aktérů se do rozvoje území MAS v tématech programového rámce zapojit
- Dlouhodobá perspektiva udržení vybudované spolupráce a vliv další podpory z ESF na ní
- Objektivní překážky pro navázání úspěšného partnerství a udržení průběžné aktivní spolupráce v území a odstranění těchto překážek



- Podpora MAS ze strany obcí
- Mezery v podpoře obcí směrem k činnosti MAS a možnosti zlepšení
- Pozitivní změny v zapojení obcí do řešení témat programového rámce OPZ v posledním programovém období
- Nově řešené problémy v území spadající do témat programového rámce OPZ v programovém období (2014-2020)
- Zapojení nových aktérů do rozvoje území v tématech programového rámce OPZ
- Nová propojení aktérů v území, která vedla ke komplexnímu řešení problémů cílových skupin
- Hlavní výhody (příp. nevýhody) podpory řešení problémů témat programového rámce OPZ prostřednictvím nástroje CLLD.
- Využití předpokládaných výhod podpory skrz CLLD v rámci konkrétních řešení problémů spadající do témat programového rámce OPZ (jako znalost potřeb obyvatel v území, potřeb specifických cílových skupin, znalost místních aktérů, poskytovatelů služeb, iniciace nových aktivit atd.)
- Hodnocení realističnosti strategie a plnění cílů

3.3.2. Výsledky analýzy fokusní skupiny s manažery MAS

V následující části si představíme pohled manažerů MAS především na spolupráci v programovém rámci OPZ. Tematické seřazení je oproti výše uvedenému výčtu upraveno. Související témata byla sloučená, protože účastníci FS o nich mluvili společně a není snadné je od sebe oddělit. Některým tématům byla v rámci fokusní skupiny věnována velká pozornost (zapojení různých aktérů a úskalí i úspěchy realizovaných projektů) a jiné byla zmíněná jen okrajově nebo vůbec. Velká pozornost byla věnována tématu sociálních podniků a možnostem navazujícího programu OPZ+.

3.3.2.1 Hodnocení zapojení relevantních klíčových aktérů do rozvoje území MAS v tématech programového rámce OPZ

Všechny dotázané MAS se intenzivně snaží zapojovat aktéry ze všech třech sektorů, tedy neziskového, podnikatelského a veřejného (obce). Jedna respondentka uvedla, že je přímo smyslem místních akčních skupin tyto tři sektory spojovat. V souvislosti s rámcem OPZ se většina účastníků FS vyjádřila, že se jim nejméně daří zapojovat podnikatelský sektor.

Při komunitním plánování byly v několika MAS využívány fokusní skupiny s relevantními aktéry a toto plánování bylo hodnoceno jako užitečné a smysluplné.

„Řešíme to tak, že vlastně všichni ti aktéři se setkávají dohromady, jednalo se o přípravu nové strategie, kdy byli všichni dohromady, bylo to o to náročnější. My jsme si je potom museli vyloupnout do konkrétních pracovních skupin podle jednotlivých témat, ale tam oni se potkají.“ (OV)

*„Zásadní mezník bylo, že jsme měli příležitost uskutečnit plánování sociálních služeb a to, **co nám z toho vyšlo, realizujeme a držíme se toho**, takže tam jsem poprvé uvěřila ve smysl strategického plánování.“ (EF)*

„Fokusní skupiny v rámci strategií, taky jsme to tak měli nastavené, že vlastně se všichni setkáváme napříč sektory a nabízíme jim vždy aktuální informace, co se kde děje, kde žádat. To je asi ta výhoda



toho malého území, a i možná toho - to je asi rozdíl i v těch sociálních službách v rámci toho OPZ." (LK)

Největší motivaci k aktivnímu zapojení se do aktivit MAS mají neziskové organizace, protože vědí, že je MAS mohou podpořit a poskytnout jim prostředky na realizaci jejich aktivit. Obce také vidí smysl toho, co MAS v sociální sféře dělají a že mohou být pro jejich zájmy podobně užitečné jako v oblasti investičních projektů. Podnikatelé jsou někde oslovováni více, aby byly síly jednotlivých sektorů vyrovnané, jinde se zase s nimi téměř nepracuje, protože si respondenti myslí, že nemá smysl nikoho k ničemu nutit.

„Nejvíc tlačím na ty podnikatele, protože se snažíme, aby to bylo vyrovnané, starostové jsou disciplinovaní, ti už chápou, že nás potřebují a z nezisku tam zaleží na typu služeb, jsme v oblasti začleňování a sociální, tam ano, jiné zatím tam je prostor na další práci a podnikatelům vysvětlujeme a vzhledem k tomu, že jsme tedy měli zaměstnanost a i z jiných projektů individuální, tak tam asi cesta je.“ (EF)

„Z logiky věci, nezisk má největší zájem, cítí ty peníze a možnost realizace jejich aktivit [...] nejméně se zapojuje podnikatelský sektor a přiznávám, že ani nemáme tendenci ho do toho za každou cenu zapojovat, jsme rádi, že jsme schopni jim vysvětlovat témata, která se jich týkají a jsme rádi za jejich pozornost, takže prostě když to řeknu jednoduše, podnikatelský sektor bere na vědomí v našem případě a ví, že peníze, které jsou přerozdělovány prostřednictvím OPZ jsou převážně určeny neziskovým organizacím potažmo obcím, ale každopádně do toho podnikatelský sektor příliš nevstupuje a teď pomíjím sociální podnikání jako nějakou samostatnou kapitulu.“ (OV)

Respondentka z nejmenší MAS je přesvědčená, že malý počet relevantních aktérů jim komunikaci významně usnadňuje:

„Ten podnikatelský sektor je trošku obtížnější i u nás, ta komunikace s nimi. Nicméně my, jak jsme malí, opravdu těch 12 obcí, 21 000 obyvatel, tak celkem dokážeme všichni tak nějak intenzivněji spolu komunikovat a scházíme se.“ (LK)

V rámci fokusní skupiny se živě diskutovalo o tom, jak jednotlivé MAS podporují sociální práci na obcích především v souvislosti s rozšířením působení sociálních služeb z měst do vzdálenějších obcí. Objevil se názor, že je obtížné roztáhnout nabízené služby do širšího okolí mimo město, ve kterém mají poskytovatelé služeb obvykle sídlo. Jednalo se o dvě ORP, kdy jedno překračovalo hranici 25 000 obyvatel a druhé ne, takže to první nemohlo být součástí místní akční skupiny a druhé bylo. Nutností se stalo přeshraniční (přes MAS) a také přeskrajevé působení, které s sebou ale nese specifické problémy projektového vykazování směrem k řídicímu orgánu.

*„Vy tam máte to město, které vlastně nemáte. My máme město, které má 14 tis. obyvatel a chová se velmi centralizačně. Já tady mám mapku a každopádně u toho OPZ se asi nejméně daří ta decentralizace, stejně jako Vy všichni ostatní jsme na konci programového období a můžeme se chlubit našimi úspěchy. Ty modré čtverečky, to je OPZ a míří absolutně do středu do města a je to dáno logikou věci, která je ta, že tam mají sídlo neziskové organizace, kapacita toho samotného města je v OPZ mnohem vyšší a vlastně to, co se nám podařilo nadrobit do té naší venkovské oblasti, tak byla oblast zaměstnanosti, kdy jsme zaměstnávali ty znevýhodněné na trhu práce. [...] **v tomhle ohledu se ten program chová velmi zvláště, nevím, jestli se tohle může změnit, ale mně se moc líbí to, co jste říkala i v oblasti sociálních služeb bychom to mohli vytahovat do těch venkovských oblastí.**“* (OV)

V případě druhého města, které není součástí MAS, byla situace následující:

„My jsme ryze venkovská oblast a v blízkosti je město, kde těch neziskových organizací je celá řada, tak tím, že má více než 25 tis. obyvatel, tak nemůže být zahrnutý do území MAS, nicméně je to pro nás taková mekka organizací, že my se snažíme je využívat, napojovat se na ně a tu jejich působnost rozšířit do toho našeho venkovského území, kde se těch sociálních služeb různého charakteru



nedostává. Takže my se na ně napojujeme a snažíme se síťovat a roztáhnout tu jejich působnost dál do toho našeho území, o čemž vypovídá to, že řadu těchto organizací se sídlem tom městě jsme i v rámci našich výzev a v rámci našich finančních prostředků podpořili za účelem jejich rozšíření se k nám [...] dostáváme se dalece přes hranice MAS, my i musíme tam ty iniciativní organizace, které by ty ambice mohly mít, dostat, tak musíme působit přeshraničně a to i přeskrajově." (MS)

V další MAS zase nepociťovali potřebu decentralizace, protože se jim dařilo vytáhnout potřebné služby mimo ORP.

„Naše ORP je přímo členem, my nemáme potřebu decentralizace, my naopak, samozřejmě Charita sídlí v ORP, ale projekty, které my jsme podpořili z OPZ, tak byly všechny mimo." (PM)

O zapojení podnikatelského sektoru se v některých MAS snaží více, v jiných méně s odkazem na to, že stačí, když jsou místní podnikatelé informováni o tom, co se v OPZ dělá a že jsou prostředky použité smysluplně. Za aktivní přístup se dá považovat nabídka zaměstnanostních projektů (které přišly účastníkům FS **podstatně jednodušší na realizaci a administrativu než sociální podnikání**) a také nabídka programů ve spolupráci s místním vědeckotechnickým parkem.

„Pro nás to [zapojení podniků] začíná být velké téma teď, zvažujeme nějaké varianty. Já vlastně oslovuji vědeckotechnický park s tím, že by vlastně oni rádi nabídli svoje programy a my bychom u těch podnikatelů je chtěli oslovit tak, že bychom se zeptali, jaké jsou jejich strategie CSR⁵ a jestli by třeba nezházili některé ty své strategie více směřovat do těch sociálních služeb, takže to je spíše vyjednávání v rámci naší organizace. A co se týče těch sociálních podniků, tak tam bych jen potvrdila, že počínaje tím, že neexistuje zákon a konče tím, že ta výzva vlastně očekává, že ten sociální podnik bude soběstačný." (IČ)

*„Zaměstnanost spíš pro ty podnikatele jako takové, je fakt, že **jsme i zvažovali, jestli se vůbec vyplatí ta složitost sociálních podniků, když řada věcí jde přes zaměstnanost a není potřeba si to takhle komplikovat.** My hodně řešíme ústřední téma jako sociální vyloučení a práce, dopravní dostupnost apod." (EF)*

3.3.2.2 Úspěšné a efektivní partnerství v MAS

Jak jsme již uvedli, efektivní MAS je spojením veřejného, neziskového a podnikatelského sektoru, v ojedinělých případech se zapojují také jednotlivci, kteří se o své území aktivně zajímají.

Účastníci FS jsou přesvědčeni, že základem úspěšného partnerství je vlastní motivace – pokud aktér sám nechce, nemá smysl ho nějak přemlouvat.

„Pokud ten člověk o tom není na začátku přesvědčený, tak pak jakákoliv překážka a ta vřdycky přijde, tak je pak fatální a zveličí to ještě víc. Takže ten subjekt by o tom měl být přesvědčen a být už od začátku srozuměn s tím, že do toho chce jít. Ne, že nechceme motivovat, samozřejmě vysvětlit a zkusit ho motivovat, to určitě ano, ale když vidíte, že tam ta vůle úplně není, tak pak je s realizací takových projektů, které trvají rok, dva, tři, tak to je pak veliký problém, protože jim pak dochází trpělivost a ten efekt projektu, na něm je to potom hodně znát." (LK)

Další podmínkou úspěšného partnerství je **schopnost a ochota si vzájemně pomáhat** a podpořit se a druhou důležitou podmínkou je **vycházet** v představách o tom, co je v tom území potřeba zavést, **z dat**.

*„My tam máme opravdu malé obce, 16 malých do 500 a máme tak výborné složení, že ty velké opravdu pomáhají těm malým, na to já jsem velice pyšná, že se takhle domlouvají a vidí tam tu cestu. Druhá věc je, že se snažíme i nás víc profesionalizovat **a víc to opíráme o data**, k čemuž jsme tedy tvrdě tlačeni, zejména u toho sociálního začleňování, protože tam na co nemáte data, jako*

⁵ CSR – corporate social responsibility – společenská odpovědnost firem



by nebylo. Já si myslím, že ta motivace je důležitá, my stavíme na dobré praxi u nás i v zahraničí, protože většinou ti, co nejvíc křičí, že to nechtějí, tak pak když vidí, že to funguje, tak se to změní a je důležité, aby navázali i ty jiné vztahy a vypadli z té radnice z toho prostředí a diskutovali jinak, takže tam vidím cestu." (EF)

V souvislosti s plánováním účastnice FS apelovaly na to, aby jim byla poskytnuta alespoň nějaká podpora v strategickém řízení a také, aby Kraje využívaly data, která MAS z území dostaly, protože by to mohlo vést k úpravě a aktualizaci krajské sítě poskytovatelů sociálních služeb.

Co se týká samotné volby partnerů, účastníci FS upozorňovali na to, že je velký rozdíl mezi tím, jak byli partneři (a třeba i neziskovky pro projekty) vybírání v uplynulém programovém období a jak budou vybírání v novém OPZ+, v tom prvním případě se MAS primárně snažily pokrýt identifikované potřeby v regionu, ve druhém případě naopak vycházejí z toho, jací aktéři jsou v území dostupní.

„Výběr partnerů, ono totiž jinou optikou na to nahlížíme pro OPZ a jinou v případě OPZ+. U stávajícího programu OPZ to bylo tak, že ten výběr partnerů spočíval v tom, že my jsme museli nějakým způsobem pokrýt ty potřeby toho území, které jsme identifikovali při přípravě integrované strategie, která byla velmi všeobjímající. Na základě těch potřeb jsme museli identifikovat a hledat ty partnery, v zásadě jsme zjistili, že na řadu těch potřeb nemáme koho ani poptávat v tom území, nejsou. Poptávka byla hlavně v těch venkovských územích, kde prostě ty služby poskytované nejsou a my jsme se snažili v tom stávajícím OPZ období to překlomit do těch kritérií, tak abychom primárně vybírali ty, kteří jsou v tom území nebo rozšiřují ty služby v tom území, takže ten výběr u nás probíhal tak, že ti, které jsme vybírali, pokrývali ty potřeby toho venkovského území, kde to totálně absentovalo." (MS)

Jeden respondent měl zkušenost s tím, že se jim snažily do MAS „vetřít“ externí subjekty a zjišťovaly, jestli má jejich MAS ještě absorpční kapacitu v oblasti sociálního podnikání a příměstských táborů (pravděpodobně jejich motivací bylo, aby měli větší šanci finance na realizaci nakonec získat než jinde, kde bylo žadatelů třeba více). Vzhledem k tomu, že nikdo jiný z účastníků FS se nevyjadřoval ve smyslu, že by se jim dělo něco podobného, lze předpokládat, že se jedná o ojedinělý jev nebo ho nepovažují za problematický a vypořádali se s ním.

„Nám se dělo to, že o sociální podnikání se zajímaly subjekty z celé ČR, to byly takzvané řetězové nálety, kdy oni si našli kapacitu, aby ověřili u všech MASEk, jestli tam mají sociální podnikání a chtěli se tam vlamovat. Tak toto se nám dělo, byl jsem rád, že se to podařilo dostat do rukou lidí z našeho území [...] Jediné, kdy jsme se s tím setkali, tak tady ty kobercové nálety, chtěli jsme někoho od nás, přišlo nám to naprosto přirozenější a i vlastně v těch prarodinných opatřeních u těch příměstských táborů se nám to v jednom okamžiku nepodařilo, protože výběrové komise fungují na základě jasných kritérií, tady byl vlastně nějaký externí hodnotitel, tuším." (OV)

Praxe nově příchozího subjektu z území mimo ORP vedla až k pokřivení místního trhu, kdy se místní realizátoři příměstských táborů dostali do finanční tísně a znovu bylo přítomné očekávání, že OPZ+ přinese změnu k lepšímu. Tato změna má spočívat v tom, že projekty budou teď realizovány MAS ve spolupráci s předem identifikovanými partnery, kteří v území dlouhodobě působí a mají zkušenosti s prací s osobami z cílových skupin a bude se to dít na základě jasně a předem formulovaných kritérií.

„I tím, že se nám tam dostal lépe hodnocený subjekt, tím kobercovým náletem, tak vlastně dva tradiční poskytovatelé těchto služeb v ORP se dostali do situace, kdy jejich další působení bylo mnohem finančně náročnější než do té doby. Tak to jen bych chtěl říct, jako příklad té špatné praxe a na OPZ+ se bude dařit toto koordinovat lépe. Tak jak je možné vidět v OPZ+ a v té struktuře, jak budeme fungovat, tak v tomhle já vidím jednu z nejvyšších přidaných hodnot té struktury, a to že si prostě dopředu řekneme a ujasníme, s kým budeme dlouhodobě fungovat v tom území a to, že nikoho nevynecháme je vlastně jasné i z toho, že sami si nechceme dělat nějaké dusno a komunikujeme to mezi nejširší portfolio těch spolupracujících subjektů, zapojují se všichni, protože někoho vynechat by bylo ke zlé krvi." (OV)



Z hlediska motivace aktérů zapojit se do dění v MAS a třeba i realizovat projekty, byl opakovaně zmiňován příklad prezentace dobrých praxí a také přidaná hodnota setkávání aktérů ze všech tří sektorů.

„Osvědčené je to, že jsme dělali nebo děláme příklady dobré praxe, kdy jsme poprosili ty podnikatele, kteří mají zkušenost s nějakým takovým projektem, tak jsme udělali takové veřejné setkání, kde oni teda prezentovali ten projekt, jak jim to pomohlo a pak je to trošku i taková osvěta. Protože když řeknete dotace, nějaká podpora, tak je to taková velká neznámá, ale když Vám tam vystoupí běžní lidé a jednoduše to vysvětlí ostatním, tak to je úplně to nejlepší, co může být, takže za nás hodnotím pozitivně i ten podnikatelský sektor, veřejný a neziskový samozřejmě taky. Takže cestou dobré praxe příkladů.“ (LK)

„V případě těch projektů a aktivit v území, pokud jsou nakopnutý, jsou inovativní a do teď v tom území nebyly, to OPZ jen jakoby nakoplo a nastartovalo, tak tam ta potřeba je vysoká. Ono se opravdu ukáže, jak moc potřebná ta služba v tom území je, protože pokud je opravdu vysoce potřebná, pak je to, jak říkali kolegové, ten sociální pracovník na tom úřadě zůstane, oni mu vytvoří místo a udrží si ho tam. Ta spolupráce je nesmírně důležitá, to sdílení těch zkušeností, celkově i to scházení těch sektorů, když si vezmete, že se Vám sejde u stolu podnikatelský sektor s neziskovým a s veřejnou sférou, kteří jsou každý z jiného konce regionu a najednou se vnímají, nejvíce se to ukázalo v době lockdownu, tam se to ukázalo úplně krásně.“ (PM)

Posledním tématem v souvislosti s partnerstvím MAS byla otázka jeho vytrvání i v situaci po ukončení podpory z ESF. Část respondentů zastávala názor, že koordinační a především setkávací funkce MAS by se mohla udržet nadále i bez nějaké finanční podpory a projektů. Většina však zastávala názor, že bez možností podporovat aktéry v území ztratí aktéři o setkávání zájem.

„Myslím si, že bez té podpory spoustu těch lidí, na které jsme teď navázání, ztratíme. Ať je to, jak je to, tak prostě ta podpora, která přes tu MASku šla, prostě nás nějakým způsobem v tom území zpropagovala tu činnost té MASky, ale tím, že to zpropagovala, tak vlastně to zpropagovala proto, že my jsme ty lidi propojovali a pomocí těch podpor nějak k tomu došlo, že ty sektory byly propojeny, mluvily spolu, komunikovaly a teď, když nebude ta podpora, tak najednou co, budeme si buď muset najít nějakou jinou roli, nějak je trošku jinak motivovat k té spolupráci, ale myslím si, že ta podpora byla hodně důležitá.“ (IČ)

3.3.2.3 Podpora MAS ze strany obcí

Podpora MAS ze strany obcí je závislá od toho, jaké obce v MASce samotné sídlí. V některých případech dle účastníků FS, obce pochopily, že je pro ně výhodné s MAS spolupracovat a do OPZ rámce se nějakým způsobem zapojit. Situace je pochopitelně diametrálně odlišná, když se jedná o MAS, na jejímž území se nenachází větší město, než když je to MAS s aktivním sociálním odborem ve větším městě nebo dokonce sociálním odborem, který se o nic mimo hranice vlastního města nezajímá.

MAS čistě s malými obcemi se potýkají s tím, že témata, které OPZ řeší nejsou na vrcholu žebříčku priorit daného starosty, a tak si často vybírají a pracují s těmi, které o nějakou spolupráci stojí a jsou jí nakloněny. Další komplikací v těchto obcích jsou absentující spoje veřejné dopravy, ať už s trojovými obcemi nebo i mezi sebou, to znamená, že obyvatelé těchto obcí se nemohou (bez vlastního auta) dostat za službami, které by potřebovali využít a sociální služby, pokud vozy nedisponují, také nemají možnost se do těchto obcí dopravit. V tomto případě je vlastně považováno za úspěch MAS a podporu ze strany obcí vůbec to, že na projektech OPZ vůbec nějakým způsobem participují.

„Zejména máme malé obce, neuvolněné starosty, kteří mají co dělat, aby zvládli vyřešit tu svoji agendu a prostě už nemají kapacity na to, aby zvládali řešit a připravovat ty zadní vrátka pro případ řešení nějaké sociální nouze nebo problematiky, jakmile se tam některé ty rodiny dostanou do



problému, takže oslovujeme ty nejpovolanější v této problematice, co se týče toho veřejného sektoru. Mikroregiony, abych to dotáhla, tak svazky obcí, tím, že máme to území poměrně velké, tak těch svazků tam máme několik a funguje to tak padesát na padesát procent. Některé svazky obcí už skomírají a některé spojují nějaké určité projekty, takže tam se s nimi ještě dá o těch tématech hovořit, ale neřeší to komplexně tu problematiku sociální, takže tam si to musíme vyzobávat, co se týká veřejného sektoru." (MS)

„My jsme dělali komunitní plán sociálních služeb a teď ho dotahujeme a tam jsme zapojili hodně obce, my jsme ryze venkovská MASka, která má asi 20 obcí, ale máme asi 20 tis.obyvateľ, takže tam je strašně nízká hustota, co se týká dopravních spojů a dojezdovosti." (PM)

Zástupci dalších dvou MAS velmi oceňovali sociální odbor ve svém městě a také skutečnost, že město si po skončení projektu samo vytvořilo a zaplatilo pozici sociálního pracovníka na obci, protože v CLLD se ukázala jeho potřeba a zajistila se tím také udržitelnost pozice z projektu.

*„S těmi starosty všech obcí se nějakým způsobem spolupracuje, je jasné, že jsme až na páté nebo desáté koleji, ale nikdy nás neshodili ze schodů, takže ta spolupráce je a je i nějaká zpětná vazba, někdy dokonce i schopnost to nějak dofinancovat, což je vždycky nejdůležitější. Jeden ten projekt, abych byl úplně konkrétní, tak byl na tu sociální práci na obci, což bylo přímo v našem největším městě na území a tam vlastně došlo k tomu, že přímo **po skončení projektu přímo vyhradili pozici a pokračuje se plynule dál**, takže vlastně to nejideálnější se stalo realitou. Když to to město ještě ve finále zaplatí, tak vlastně garantuje tu potřebnost a to, že chce spolupracovat dál. Zatím je ta spolupráce, co se týče samospráv dobrá, uvidíme po říjnu letošního roku, to je vždycky trošku otevřené." (ZŘ)*

„My jsme vlastně na území ORP a v MASce máme přímo to město, tím pádem to město poskytuje a tam to tedy funguje úžasně. Odbor sociální, že ty služby poskytují na území celého ORP, a že to dokážou tak nějak pokrýt. Takže když to tak poslouchám, že na většině území MASek chybí ta podpora, tak u nás zase naopak funguje, protože funguje komunikace toho města, toho sociálního odboru s těmi neziskovkami, které tam fungují a vzájemně se to prolíná." (LK)

Obecně lze říci, že MAS z FS s obcemi spíše spolupracují a do nějaké míry se vzájemně podporují, i když v některých případech je to obtížnější ať už z důvodu vyčerpání neuvolněných starostů nebo vzdáleností v území a slabou dopravní obsluhou.

3.3.2.4 Nové problémy a nová propojení v uplynulém programovém období

Ve všech MAS v uplynulém období realizovali velké množství méně či více nových aktivit a projektů. Postupně si je přiblížíme.

Jedno ORP se sociálně vyloučenými lokalitami navázalo v uplynulém období spolupráci s Agenturou pro sociální začleňování (ASZ) a realizují plán vzdálené dílčí podpory⁶. MAS v tomto případě figurovala jako zprostředkovatel spolupráce. Město se o změnu a aktivní přístup k sociální oblasti velmi snaží a pomalu dochází také **ke změně celkového klimatu** v této oblasti. Jeden projekt podpořený přímo přes MAS byl zaměřený na podporu neformálních pečujících a další na sociální podnikání. Město se začalo také aktivně zajímat o oblast bydlení.

„Byť to všechno trvá hrozně dlouho, tím, jak je to takové venkovsky pomalé, ale zároveň vlastně se začínají objevovat témata typu nízkoprahového zařízení pro bezdomovce, což je něco, co by se před 3 roky bez té intenzivní práce nedalo ani vyslovit. Takže v tom je to dobré a je to velmi intenzivní,

⁶ Typ spolupráce s ASZ, při kterém město získává podporu jen v určité oblasti, obvykle nastává po ukončení Koordinovaného přístupu k sociálně vyloučeným lokalitám a jeho zaměření je už konkrétnější podle aktuálně identifikovaných potřeb.



systematická spolupráce od komunitního plánu, až po společné exkurze. Ale je to dlouhé, je to strašně dlouhé." (IČ)

*„Díky těm projektům se nám tam odhalovaly nové problémy, tím se nám to podařilo dostat Agenturu pro sociální začleňování a tím víc akcentovat to téma toho bydlení, které už se nám dneska do našeho OPZ moc nepropíše, ale nicméně je to něco, co dneska už má to město chuť řešit samo, tak to bych řekla, že to byl takový jako druhotný efekt těch projektů, že viděli, že se tam něco děje a měli chuť něčemu přispět. A co se týká toho druhého projektu, to byl ten převod toho městského projektu do venkovské lokality a funguje to ještě stále jako sociální podnik, směřuje to do podoby nějakého komunitního zaměstnávání než klasického sociálního podniku. Tam to bylo hezký, že vlastně si to vyžádala obec, stejně jako tu podporu těch pečujících a oni do toho investovali svoje peníze, opravili tu budovu, takže ty projekty přinesly to, že ta obec, ta největší, ta místní vnímala, že ta MASka opravdu může přinést té oblasti zajímavé věci a měla chuť se zapojit, takže to si myslím, že byl **největší přínos toho OPZ.**" (IČ)*

MAS složeným jen z malých obcí se povedlo rozšířit působení sociálních služeb z města i tam, kde se jich doteď nedostávalo, a to ne proto, že by ty služby nechtěly, ale jejich kapacity neodpovídají potřebám kraje jako celku. Proto se MAS intenzivně snaží o rozšíření krajské sítě sociálních služeb. V jednom případě dokonce sami službu nově založili jako příspěvkovou organizaci obce.

„Řadu těchto organizací se sídlem tom městě jsme i v rámci našich výzev a v rámci našich finančních prostředků podpořili za účelem jejich rozšíření se k nám. Tam kde to vyloženě chybí, tak to se nám povedlo z toho OPZ programu založit sociální služby úplně nové na tom venkovském území, to byl náš největší úspěch [...] velký benefit té MASky v tom území bylo, že tam vůbec vznikla služba, která tam nebyla. Křesali jsme to dlouho, trvalo nám to tak 3 roky, než se nám to podařilo usadit. Ty vhodné partnery, vhodné nositele, následně i koncept, na kterém to mělo fungovat. Já to беру jako velký počin MASky, byť to nakonec není s.r.o. a to je nakonec dobře, protože to nebylo mezi podporovanými subjekty, což jsme v té době nevěděli, takže nakonec je to příspěvková organizace obce. Vzhledem k tomu, že jediný zakladatel příspěvkové organizace je obec, tak ministerstvo to nakonec uznalo a ten projekt nám vrátili do hry, a to tedy беру jako naše velké vítězství." (MS)

„Tam šlo o to natahat ty organizace na ty služby, které tam chyběly. Povedly se takhle dva projekty, možná tři, vznikl tam projekt na podporu pečujících, právě sociální podnik se tam takhle přetáhnul z velkého města do malého a sociální práce na obcích, takže to je takové, že se opravdu snažíme jít po tom, co si v tom území zanalyzujeme a spíš hledáme cesty, jak zefektnit a zkvalitnit to komunitní plánování, abychom si dokázali dobře říct, co v tom regionu potřebujeme. My tam máme prostě hrozně prostoru, málo obyvatel a blbou dojezdnost, takže hledáme ty cesty, jak ty služby dostat ne z města na venkov, ale jak je dostat do těch míst, kam se nikdo nedostane, a ne že by ty služby nechtěly, ale potřebujeme naplnit krajskou kapacitu, takže my tím pádem hledáme argumenty, jak vysvětlit kraji, že musí navýšit kapacity, aby se dostaly až do těchto míst." (PM)

Jiným přístupem k sociální práci na venkově bylo vytvoření nové pozice mimo Zákon č. 108 o sociálních službách, protože z pohledu kraje obce na své sociální pracovníky nedosáhnou. Jednalo se o asistentku prevence sociálního vyloučení, která působí na území všech 24 obcí v MAS.

*„Jeden z těch výstupů třeba je, že starosta na malé obci má 1000 povinností, nemůže se orientovat ve všem, takže když se mu tam objeví problém, člověk bez domova, sám, cokoliv, tak prostě nám z toho vyšlo, že potřebuje mít komu zavolat, je to **asistentka prevence sociálního vyloučení** (malá varianta klíčového projektu). My jsme tedy území 24 obcí a asi bychom uplatnili i dva takové lidi. Ona vlastně opravdu důsledně propojuje, síťuje a v tom je to efektivnější, důslednější a je to velká pomoc pro obce), ale prostě jeden telefon a dneska už jsme ve fázi, kdy ten telefon znají všichni starostové a pro každou obec jsme tím pádem něco udělali a chceme pokračovat dál. A jsme mimo 108, takže i v tom je to zajímavé, protože samozřejmě spolupracujeme i s krajem, ne na všechno jsou peníze, cesta posilování sociálních pracovníků na obci by byla velmi potřebná, ale prostě*



na ni nedosáhneme, jsou ty peníze jen na něco, a proto hledáme alternativní cesty a jedna z nich je tady ta." (EF)

V oblasti zaměstnanosti se nově podporovalo dostupné zaměstnávání, dle respondentky sice nešlo o nové aktéry, ale do této doby se dostupným zaměstnáváním nezabývali, takže se jednalo o nové řešení problému zaměstnanosti znevýhodněných.

„Co se týká podnikatelského sektoru v OPZ, tak u nás to byl v podstatě ten žadatel, který řešil to dostupné zaměstnávání, je zároveň i sociální podnik, takže tam částečně už to podnikání bylo. Tam byl pak ten sekundární dopad, že ti účastníci toho projektu pak byli na dlouhodobé stáži, kteří je pak mohli využít, a nadále pokračovalo to zaměstnávání a to se nám tedy povedlo, takže to ten efekt mělo [...] nemůžu říct, že by byli noví, byli to žadatelé, se kterými my jsme už dlouhodobě komunikovali. Co pro mě bylo nové, bylo dostupné zaměstnávání, to pro mě byla novinka a my jsme museli velmi pečlivě, když jsme to připravovali, velmi pečlivě prodiskutovávat, protože jsme na tom měli postavenou velmi významnou část alokace. Takže jsme to s tím žadatelem s řídicím orgánem dávali do kupy, takže v podstatě příprava byla hodně podobná tomu, co děláme teď.“ (PM)

Další projekt v oblasti zaměstnanosti se týkal zemědělství a v tomto případě MAS představovala pro žadatele velkou oporu. Zároveň v souvislosti s tím NNO rozšířila svoje aktivity z města na venkov, došlo tam ke spolupráci s univerzitou a stali se také příkladem dobré praxe, jednalo se tedy o nové propojení aktérů pro komplexní řešení.

„Netradičním nástrojem bylo zemědělství, to máme v tom příkladu dobré praxe na té kozí farmě. Původně zemědělství, dotace maximálně na stroje, na traktor, na něco k tomu ta přidaná hodnota v tom, že tam najednou vzniklo pracovní místo, zároveň byly podpořeny ty dvě dámy, které splňovaly tu cílovku a našly tam práci, v tom je ten nový rozsah [...] další síťování, další navázání, samozřejmě související ten mentoring, protože obě dvě dámy měly svých problémů dost, takže byla potřeba jim pomoci i v jiných oblastech, jak se zbavit dluhů a další. To je prostě skutečně komplexní škála.“ (EF)

Poslední zajímavou nově realizovanou aktivitou byl pracovník na pomezí škol a sociální práce, jehož smyslem je zachytit vznikající problém už v zárodku. V tomto případě je důležité se vymezit jak vůči zákonu o sociálních službách (v tomto programovém období nebyly skrze CLLD v OPZ podporovány všechny typy sociálních služeb podle zákona a v dalším programovém období nebudou sociální služby podle zákona v rámci CLLD podporovány z OPZ+ vůbec), tak vůči podpoře ze strany MŠMT.

„Úplně nová aktivita, která vznikla v území, je pracovník na průsečíku sociálních služeb a škol, to je takové vakuum, které je vytvořené mezi školami a pedagogy a mezi sociálně aktivizační službou pro rodiny, kdy on prostě se snaží vyčichat problém ve škole a v území těch sociálně slabších rodin dřív, než to vyčichá OSPOD nebo ta SASka, aby to byl menší problém, než ve skutečnosti pak bude, až to dojde k té sociální službě. To je neustále bruslení o tom, aby to nebyla sociální služba a zároveň abychom nezabředávali do školství, aby se to dalo hradit z OPZ, tak to je strašně úzká linka.“ (PM)

Samostatným tématem, kterému byl na fokusní skupině věnován velký prostor bylo **sociální podnikání**.

Sociální podnikání už od dalšího programového období OPZ+ nebude přes MAS podporováno. Účastníci fokusní skupiny se shodli na tom, že tak, jak byla podpora v OPZ pro sociální podnikání nastavena, byla pro velké množství aktérů nečerpitelná. Základním problémem dle nich bylo, že po skončení projektu by měl být podnik schopný samostatného fungování. Tato podmínka je obzvlášť ve venkovských podmínkách obtížně splnitelná.

„My jsme se snažili, měli jsme výzvu a tady tedy obdivuji všechny kolegy, kterým se podařilo vykopat z ničeho ty sociální podniky, my jsme na to měli několik výzev a nám se to vůbec nepodařilo, ačkoliv v prvopočátku krystalizovalo několik sociálních podniků, ať už zaměřených na včelaření nebo na zpracování slámy, že si chtěli dělat nějaké domy ze slámy, takže tam byly takové vize. Těch vizí tam byla celá řada, 5 sociálních podniků nám krystalizovalo a ani jeden se nepovedl, a to já беру jako



velkou prohru, my jsme na tom odpracovali strašně moc práce. Ty podniky musí být po skončení té dotační podpory samoudržitelné, a že skutečně musí vykazovat ten zisk a musí to být ten zdravý podnik. Ono to dát dohromady ještě s těmi cílovými skupinami, které jsou problematické samy o sobě. Tady by určité přimhouření očí v momentě, kdy se takto problematický podnik staví s problematickými cílovými skupinami, tak to by asi tomu pomohlo, tomu zrodu. Ten porod sám o sobě je těžký, nota bene na tom samém prvopočátku garantovat zisk, tak asi tady určitá benevolence by byla ku prospěchu." (LK)

Kromě větší benevolence u schvalování projektů na sociální podnikání se respondenti přimlouvali také za to, aby za určitých podmínek existovala pro tyto podniky nějaká alespoň dílčí podpora, protože samy o sobě a obzvlášť na venkově, čelí velkým výzvám. O jejich smysluplnosti nikdo ze zúčastněných nepochyboval. Zajímavým řešením bylo využití podpory na zaměstnávání, a to i v případě, že se jedná vlastně o vzorový sociální podnik.

„K možnosti podpory dalšího pokračování sociálního podnikání, řeknu, že jsem tak trochu rád, že už to není ve strategii MASEk, a že si to třeba najde tu podporu ve velkém OPZ, taky to není pro každého, musí člověk na to koukat i trošku komerčně a podnikatelsky, a to opravdu neříkám z pohledu laika, to sleduji i z toho minulého programového období." (OV)

„My jsme zvažovali velmi pečlivě, jestli půjdeme do sociálního podnikání v OPZ. My máme velikého leadera v území, který je sociální podnik a při těch nastavených podmínkách, které tam byly v OPZ, tak jsme z toho vycouvali a řekli jsme si, že to nahradíme zaměstnanostními programy, bylo to pro nás významně jednodušší, ty projekty oba byly velké na naše alokace, ale nějak jsme si s tím poradili a určitě víme, že sociální podnikání touhle cestou ne. Musím Vám říct, že to je sociální podnik, kam se jezdí dívat z Ministerstva zemědělství, Ministerstva práce a sociálních věcí, dělají tam fokusní skupiny, ptají se ho na sociální zemědělství a na všechny tyhle informace a nečerpali jsme z OPZ sociálního podnikání, protože to bylo nečerpateľné pro nás a bylo to právě pro to, že to má být soběstačný podnik a všechny ty podmínky k tomu nastavené." (PM)

Dalším hodně diskutovaným tématem byla kombinace **IROP a OPZ**. V jednom případě se to nepodařilo zrealizovat s odkazem na to, že „peníze přistály nějak v tom čase zároveň“. V ostatních případech se ale **dařilo, jak vybavit z IROPu sociální podniky nebo rekonstruovat/stavět komunitní centra a z OPZ tam realizovat buď rozjezd sociálního podnikání spojený se zaměstnáváním osob se znevýhodněním na trhu práce nebo komunitní sociální práci**. V této souvislosti by účastníci FS ocenili, kdyby se reprezentanti obou programů scházeli společně a pracovali alespoň trochu v **synergii**, což se v realitě pochopitelně děje, ale dle účastníků FS se to úplně nedaří.

3.3.2.5 Hlavní výhody (případně nevýhody) podpory řešení problémů témat programového rámce OPZ prostřednictvím nástroje CLLD

V souvislosti s novým programovým obdobím mluvili zástupci MAS o tom, jak oceňují možnost vytvářet vlastní klíčové projekty a to, že komunitně plánují s relevantními aktéry a všemi zapojenými subjekty, podporuje důvěru v MAS jako instituci.

„Ale teď tedy ta optika druhá v tom OPZ+, to je úplně jiný přístup k té práci, já tedy strašně kvituji, že jsme se dostali vůbec do téhle situace, že takový ten klíčový projekt, kde my sami připravíme a vydiskutujeme v tom území. A partnery si vybíráme jak? No prostě oslovíme si je všechny, a kdo chce pokrývat tyhle potřeby, tak mají dveře otevřené a s nimi tu spolupráci navážeme." (MS)

„Ten princip zdola nahoru, ta blízkost a platí to i mimo OPZ. To že vlastně vidí ty naše obličeje, že to spolu komunikujeme dávno předtím, než nějakou výzvu uděláme, to je nejvyšší přidaná hodnota té realizace přes CLLD. Tady ta možnost nějakého klientelismu nebo korupčního potenciálu je na těch MASEkách vyloučená, a to v těch lidech budí důvěru." (OV)



Nástroj CLLD se všemi svými aspekty, tedy znalost potřeb obyvatel a specifických cílových skupin, znalost místních aktérů a jejich koordinování a síťování, vazby na vedení obcí a vazby na širokou veřejnost a jejich aktivizaci, přispívá k tomu, aby byly akční plány realizovatelné a opravdu reagovaly na potřeby lidí žijících v území.

„Přínosy získané v důsledku správného uplatňování metody leader jsou evidentní, došlo ke zlepšení sociálního kapitálu, ke zlepšení stavu a potřebě budování kapacit, oživení díky inovativním přístupům, budování spolupráce prováděním strategie SCLLD a realizací dosud neznámého přístupu v území vzniklo na území MAS silné partnerství soukromého, veřejného a neziskového sektoru. Takže za nás ano, bylo naplněno všechno a opravdu je to možné i tím, že jsme začínali od píky a do tohoto programového období jsme vstoupili jako do pro nás nového a prvního, tak jsme v tom území nastartovali spolupráci a tím přístupem zdola nahoru jsme zjišťovali ty potřeby a některé z nich jsme mohli tímto přístupem podpořit. Tento přístup se promítl u nás pozitivně ve všech směrech.“ (LK)

„Komunitně vedený místní rozvoj tomu rozhodně přispěl, protože jak už jsem říkala na začátku, tak akční plán plánovaný tak, že to byl společný konsenzus, co budeme v OPZ podporovat, na co se chceme zaměřit, takže co se týká akčního plánu, tak to zaměřeno bylo. Ale to pozvednutí té komunity, to jsou opravdu vysoké ambice. A u MASky to CLLD, kromě toho, že jsme to připravovali společně a odspodu, kde jsme si prvně museli nějak říct ty potřeby, tak to je přínos a pak ta MASka to, co koordinovala, že jsme integrovali ty projekty, že jsme tohle podpořili z IROPu a tohle z OPZ, protože pokud tam není ten společný bod a to je ta MASka, tak by to takhle nikdy necvaklo.“ (PM)

Za velký přínos tohoto přístupu bylo považováno komplexní zajištění všech potřeb jedné osoby, nejen zaměstnání, nebo zajištění dětské skupiny pro dítě. Příkladem může být podpořené zaměstnávání na kozí farmě.

„Původně zemědělství, dotace maximálně na stroje, na traktor, na něco k tomu ta přidaná hodnota v tom, že tam najednou vzniklo pracovní místo, zároveň byly podpořeny ty dvě dámy, které splňovaly tu cílovku a našly tam práci. [...] (Pak) to bydlení, kde bude bydlet, když tam půjde, to znamená další síťování, další navázání, samozřejmě související ten mentoring, protože obě dvě dámy měly svých problémů dost, takže byla potřeba jim pomoci i v jiných oblastech, jak se zbavit dluhů a další. To je prostě skutečně komplexní škála.“ (EF)

Za další výhodu bylo považováno, že je MAS apolitická a že zástupci cílových skupin a skupin obyvatel jsou členy MAS.

„Velmi úzké osobní vazby, které si člověk na těch MASkách vytvoří Vám umožňují získávat poměrně podrobné informace, které člověk potřebuje a zároveň Vy jste pro ně jako MASka velmi dobrý partner, se kterým může řešit inovativní nebo kontroverzní témata. O to území se staráme komplexně a můžeme být ti, kteří když vidí problém, tak hledáme řešení a jsme partneři, nám už vlastně chybí do portfolia jen zdravotnictví. My ty lidi známe, mluvíme s nimi, děláme různé akce, žijeme tam a máte ty kompetence a finance přinášet řešení. Něco ještě můžou udělat města, ale třeba kraj už sem v životě nedohlédne...“ (MS)

3.3.2.6 Hodnocení realističnosti strategie a výhled do budoucna

Co se týká akčních plánů, většina účastníků hrdě hlásila, že je naplnili. V jediném případě uvedla respondentka, že byl jejich plán spíše nerealistický, protože vkládali velké naděje do sociálních podniků, a ani jeden se nakonec nerealizoval. Za problematiku označila také příměstské tábory jako prorodinné opatření. Faktem je, že i u několika dalších účastníků FS byly příměstské tábory označovány jako něco, co v jejich území nemělo prioritu, a proto je nepodpořili. Jedna účastnice fokusní skupiny považuje naplnění jejich akčního plánu za malý zázrak:

„No, my jsme strategii naplnili, ale já musím říct, že to je nějaká vyšší ochrana, protože indikátory je věc, o které jsem absolutně pochybovala, protože jsem nevěděla, do čeho jdeme, to je pravda a jsou naplněny. Ten přínos si myslím, že u nás je jednoznačný, ale je to v souvislosti s těmi dalšími



projekty, tím že opravdu máme systematickou spolupráci se všemi obcemi. To neexistovalo, nějaké OPZ neexistovalo, a že tam na mě křičeli, že silnice je důležitější než nějaká péče o seniory, to znáte všichni. Takže v tom bych viděla asi největší přínos, že opravdu je to velké téma, přemýšlí nad tím všichni a přemýšlí nad tím víc komunitně, už jen z toho pohledu, kde na to vezmeme peníze, asi budeme muset spolu." (EF)

Co se týká nového programu OPZ+, za problematické bylo označováno, že neexistuje možnost, aby spolu na jedné aktivitě/projektu spolupracovalo více MAS.

„Zároveň v tom novém OPZ není moc umožněna spolupráce MASek, to znamená, že když sousední MASka má stejný problém, tak nemůžeme udělat společně tu aktivitu, musíme si ji každý udělat u sebe a pak spolu kooperovat. Spoustu problému si myslím, že jsme schopni vyřešit v tandemu 3, 4 MASek." (PM)

V souvislosti s výhledem do budoucna bylo také konstatováno, že je škoda, že MAS už nemohou podporovat sociální služby podle zákona, protože teď už vědí, které si mají nechat. V nejmladší MASce plánují připravit svůj klíčový projekt tak, aby podpořili to, co v území funguje a tvoří vlastně návazný projekt k aktuálnímu OPZ.

„Takže my chceme do toho, co už funguje, tak jim trošku tím OPZ návazným pomoci, takže bychom byli jakýmsi prostředníkem mezi těmi obcemi a tím odborem, že bychom je propojovali a poskytovali jim takovou koordinaci, mnohdy ti starostové ani nevědí, co vůbec funguje v rámci toho ORP pro ně. Tam chybí nějaký takový prostředník, který by jel na ty obce a zjistil, co vlastně konkrétně je potřeba." (LK)

Z hlediska kontinuity a udržitelnosti by dle jedné respondentky mělo být úlohou MAS připravovat realizátory projektů na to, že projekt jednou skončí a aby hledali alternativní zdroje.

„My tady hodně mluvíme o té kontinuitě a já si říkám, že je dobré na to OPZ koukat jako na program, který má startovat novinky v tom regionu. Mně tam chybí pro ty MASky nebo pro jakéhokoliv aktéra v tom regionu podpora toho, aby se učily ty neziskovky tu službu nebo to co dělají zajistit z jiných zdrojů než z těch našich MASKových. Já to vždycky vnímám tak, že to je něco, co má nastartovat inovace v tom regionu, ale zároveň chápu, že nastartovaná inovace potřebuje další finanční prostředky v sociální oblasti, aby mohla dál fungovat. Možná mi chybí nějaký program nebo prostor pro to, aby ty MASky nebo kdokoliv jiný byl schopný ty lidi a tam je třeba prostor pro zapojení těch podnikatelů, naučit ty neziskovky získat ty finanční prostředky jinak, že vlastně mi chybí ten mezikrok mezi těmi dvěma obdobími, nějaká stabilizace." (PM)

4. Syntéza poznatků z fokusních skupin a doporučení pro další programové období

Místní akční skupiny byly všemi třemi skupinami aktérů považovány za užitečný nástroj, a to nejen v programovém rámci OPZ, ale i v dalších oblastech, kdy přispívají významnou měrou k setkávání všech relevantních aktérů v území.

1) Spolupráce aktérů v území MAS

V programovém rámci OPZ jsou v území MAS nejvíce aktivní NNO, nejméně podnikatelský sektor. V případě obcí účastníci všech FS mluvili o oboustranně výhodné spolupráci a podpoře. Co se týká míry zapojení relevantních aktérů do dění v území MAS, je dle účastníků FS přímo závislá od jejich kapacity a priorit, které jinak řeší. Podnikatelský sektor se zapojuje, pokud jim OPZ může nabídnout něco, co může jejich firmu posunout a rozvinout. Sociální podnikání ale pro ně často představuje velkou zátěž s nejistým výsledkem, a proto část MASEk přistoupila k tomu, že stejné problémy řeší prostřednictvím dostupného zaměstnávání. Zapojení neziskových organizací je nejnáze realizovatelné, protože na programovém rámci mají nejpřímější zájem. Výhodou pro ně také je, že je jednodušší uspět s projektem v menší konkurenci přes MAS než ve velké celorepublikové soutěži. Důvodem zapojení konkrétních účastníků FS s podnikateli a zástupci NNO byl na jedné straně rozvoj vlastního podnikání a na druhé straně zavedení sociální práce na venkově a její pocítovaná potřeba.

Spolupráce aktérů v území MAS je jednodušejí realizovatelná v menších MAS (geograficky, ale především počtem obyvatel a zapojených obcí), kde se všichni relevantní aktéři dobře znají a informace se dobře šíří, i když jejich nevýhodou je problematická dopravní obslužnost. Ve středních a velkých MAS se ukazuje jako užitečný nástroj spolupráce se svazky obcí a mikroregiony a vytvoření **kontaktních míst** MAS v několika různých místech v rámci území. Za podstatnou nevýhodu větších MAS bylo účastníky FS považováno zdoluhavé hledání shody v tom, co je v území potřeba a prosazení těchto záměrů.

Na míru spokojenosti se spoluprací v rámci MAS mělo u účastníků FS vliv také její složení – čím byla MAS různorodější, tím lépe reagovala na reálné potřeby regionu. Účastníci FS se zástupci obcí byli také obecně spokojeni s informacemi o dění v MAS a území, to ale mohlo být dáno tím, že většina z nich byla v MAS nějakým způsobem aktivně činná.

Co se týká budoucnosti MAS v sociální sféře, aktéři z NNO si myslí, že bez finančních pobídek ztratí MAS o sociální oblast zase zájem, aktéři z MAS jsou ale přesvědčení, že když přes ně nepůjde podpora z OPZ či obdobného programu, ztratí členy.

2) Zapojení obcí do řešení témat programového rámce OPZ

Co se týká zapojení obcí do řešení rámce OPZ, účastníci FS zastávali názor, že nejlepším partnerem pro MAS jsou menší obce s uvolněnými starosty. Neuvolnění starostové menších obcí často nemají prostor zabývat se tématy spojenými s OPZ, zvláště pokud nepocítují sociální témata jako něco, co je tlačí. Vedení větších měst a obcí, a to bylo několika účastníky FS opakovaně zdůrazňováno, se většinou nezajímají o dění mimo své město, takže zapojení do MAS pro ně není tak výhodné a mnoho záležitostí a projektů si zvládnou obstarat sami.

Jako hlavní důvody zapojení obce do rámce OPZ byly účastníky FS uváděné pocítovaná potřeba podpory komunity, odborné vedení a nasměrování ze strany MAS a snížení administrativní zátěže. Velký přínos pro ně představovaly pozice „konzultanta pro starosty malých obcí“, či „asistentka prevence sociálního vyloučení“. Smyslem těchto pozic bylo nabídnout podporu v sociální oblasti i těm starostům, kteří jinak nemají kapacitu se těmito problémy zabývat a nasměrovat je tam, kde jejich obyvatelům přímo pomůžou situaci řešit. Za velký přínos činnosti MAS byla považována podpora

sociální práce na obci. V menších obcích, které z pohledu kraje na tento typ služby nedosáhnou, mají několik možností, jak se se situací vyrovnat. Buď osloví sociální odbor v příslušné obci s rozšířenou působností, nebo mají zavedenou pozici sdíleného sociálního pracovníka pro více obcí, či se MAS povede rozšířit působnost neziskových organizací z nejbližšího města také do obcí v okolí. Nejméně se daří zajištění působení sociálního pracovníka z obce s rozšířenou působností, protože tito pracovníci jsou většinou nadměrně vytížení už svou prací v příslušném městě.

Mezi hlavní bariéry zapojení obcí řadili účastníci FS vytíženost starostů, nezájem řešit sociální problémy nebo pocit, že co bude potřeba, zvládnou vyřešit vlastními silami. Dalšími zmiňovanými důvody byla problematické zdůvodnění témat OPZ a obzvláště sociálního poradenství voličům a také velká administrativní zátěž projektů v rámci OPZ a nedostatečné personální kapacity obce, které by se programovému rámci OPZ mohly věnovat.

3) Přidaná hodnota nástroje CLLD a naplňování Strategie CLLD

Nástroj CLLD se všemi svými aspekty, tedy znalost potřeb obyvatel a specifických cílových skupin, znalost místních aktérů a jejich koordinování a síťování, vazby na vedení obcí a vazby na širokou veřejnost a jejich aktivizaci, **přispívá k tomu, aby byly akční plány realizovatelné a opravdu reagovaly na potřeby lidí žijících v území.**

Mezi výhody aktivní spolupráce v rámci MAS lze dle účastníků FS považovat to, že MAS se staly **významnými regionálními partnery** pro dlouhodobou a udržitelnou komunikaci a spolupráci. Představují **platformu**, která komunikaci usnadňuje a dává příležitost starostům a dalším zástupcům organizací a aktivním občanům **potkávat se** při různých příležitostech a také se jednodušeji **domluvit na prioritách** jejich regionu. Místní aktéři spolu nesoutěží, ale **spolupracují**. MAS dlouhodobě **edukují starosty** v tématu sociálního začleňování a **podporují organizace**, které by jinak neměly odvahu, či know-how k realizaci projektů.

Jako podmínka úspěšného a dlouhotrvajícího partnerství MAS byla identifikována **znalost místní sítě a proaktivní přístup** pracovníků MAS. Z pohledu účastníků fokusních skupin byly dalším přínosem spolupráce v programovém rámci OPZ s MAS podpora místní komunity díky znalosti jejich konkrétních potřeb, možnost realizovat v menších obcích menší projekty a šířit osvětu o potřebě prevence a řešení sociálního vyloučení mezi starosty. V některých případech oceňovali nižší administrativní zátěž a také možnost čerpat koordinovaně a integrovaně prostředky z IROPu a z OPZ.

Dalším významným přínosem byla koordinace a **lepší efektivita** realizovaných projektů, kdy byla možnost spolupracovat s jinými organizacemi na stejných problémech v území, i když se předtím jednalo o konkurenty v soutěži v programových výzvách. Dle některých účastníků FS MAS také **kultivovaly vztahy** mezi aktéry na svém území, kdy podporovaly dialog a porozumění (např. větší města a obce pomáhají menším).

MAS z fokusních skupin věnovaly velkou pozornost tvorbě **Strategií CLLD a akčních plánů**, většinou také prostřednictvím realizace fokusních skupin s místními aktéry. Někteří respondenti z neziskových organizací podezřívají MAS z toho, že se sociální oblastí zabývají jen proto, že jsou na to navázané prostředky z OPZ a nově z OPZ+. Manažeři z MAS naopak s velkou hrdostí hlásili, jak se jim povedlo **naplnit své akční plány**, zjistit, co v území potřebují a poté to také realizovat, i kdyby to znamenalo, že sami vytvoří sociální službu. Rozdíl mezi MAS určitě existují, projevovaly se například i v přípravě samotných projektů, kde respondenti mluvili o tom, jak by bez podpory jejich MAS jejich projekty nevznikly a na druhé straně o tom, že jiná MAS nemá se sociální oblastí žádnou zkušenost a vlastně jim při přípravě projektu nemohla pomoci.

Co se týká nově **řešených problémů** a nově zapojených aktérů, někteří ve sledovaném období začali působit v sociálním podnikání. V oblasti zaměstnanosti se nově podporovalo dostupné zaměstnávání, dle respondentky sice nešlo o nové aktéry, ale do této doby se dostupným zaměstnáváním nezabývali, takže se jednalo o nové řešení problému zaměstnanosti znevýhodněných. Jinde se podařilo zrekonstruovat zámek a udělat z něho komunitní centrum, které

přilákalo řadu nových neziskovek. Významným novým prvkem byli sdílení sociální pracovníci působící ve více vesnicích a také inovativní sociální podnik bezpečně podporující začínající podnikatele. K nově řešeným problémům můžeme zařadit také **pandemii a uprchlickou krizi**. V případě pandemie se ukázalo, že inovativní projekt sociální práce na venkově, který fungoval mimo oficiální síť sociálních služeb měl možnost navštěvovat terén a pomáhat lidem i v době nejtvrdějších opatření. Příliv uprchlíků z Ukrajiny zase prověřil kapacity a sílu místních komunit. Další zajímavou nově realizovanou aktivitou byl pracovník na pomezí škol a sociální práce, jehož smyslem je zachytit vznikající problém už v zárodku. V některých případech se MAS intenzivně snažily o rozšíření krajské sítě sociálních služeb. V jednom případě dokonce sami službu nově založili jako příspěvkovou organizaci obce.

Za nová **propojení** lze považovat aktivní zahrnutí starostů menších obcí a jejich větší informovanost o sociální oblasti a především fakt, že mají a vědí o někom, na koho se v případě potřeby mohou obrátit. V jiném případě MAS zprostředkovala obci spolupráci s Agenturou pro sociální začleňování a tato spolupráce přispěla k celkové změně klimatu v sociální oblasti. Další projekt v oblasti zaměstnanosti se týkal zemědělství a v tomto případě MAS představovala pro žadatele velkou oporu. Zároveň v souvislosti s tím NNO rozšířila svoje aktivity z města na venkov, došlo tam ke spolupráci s univerzitou a stali se také příkladem dobré praxe, jednalo se tedy o další nové propojení aktérů pro komplexní řešení.

V souvislosti s OPZ+ a tím, že MAS budou podávat klíčové projekty za své území, lze říci, že to velmi oceňují obce, pro které to znamená, že k nim budou proudit pouze výhody a nevýhody administrativního zatížení a starostí s pracovní silou zůstanou na MAS. MAS zase oceňují, že si mohou vybrat partnery a opravdu se zaměřit na to, co je v území nejvíce potřeba. Jako problematické to vnímali někteří aktéři z NNO, kteří mají obavy, že budou sledovat pouze svoje zájmy, či zájmy několika málo aktérů a realizované projekty nebudou ke prospěchu celého území, většina účastníků FS ale MAS velmi oceňovala.

Doporučení

Na základě dat získaných z fokusních skupin jsou definována doporučení, které by mohla přispět ke zlepšení v procesech nastavování spolupráce a vytváření lokálních partnerství v rámci CLLD v novém programovém období 2021-2027.

- Podpořit větší zapojení podnikatelského sektoru do aktivit MAS (např. skrze dostupné zaměstnávání nebo CSR)
- Je potřeba zajistit lepší koordinaci aktivit MAS s kraji tak, aby i potřeby menších obcí **podložené daty** z MAS byly zohledňované v krajských plánech, dále také podporovat komunitní plánování sociálních služeb MAS. A případně také zapojení MAS do komunitního plánování sociálních služeb na úrovni kraje nebo ORP.
- Dalším požadavkem bylo zajištění možnosti **spolupráce vícero MAS** na řešení určitého společného problému.
- Mezi ŘO by bylo vhodné zajistit lepší **synergii** mezi investičními a neinvestičními projekty, a především zajistit možnost pokračování **osvědčených inovativních projektů**. Jako vhodný prostor pro takovou synergii se ukázaly například projekty komunitních center, které směřují k podpoře celé komunity i různorodých cílových skupin.
- Část respondentů se přimlouvala o alespoň částečnou **navazující podporu** sociálním podnikům a také určité rozvolnění podmínek čerpání tak, aby na ně dosáhlo více žadatelů, přičemž za nejnáročnější podmínku bylo považováno zajištění fungování sociálního podniku po skončení podpory z projektu.
- Projekty a aktivity MAS jsou také vhodné pro **podporu rozvoje sociální práce** (a také dalších forem podpory a pomoci ze strany komunity pro osoby ohrožené sociálním



vyločením) v oblastech, kam sociální pracovníci ORP a sociálních služeb nemají doposud takový dosah.

- V souvislosti s projekty na obcích byla navržena podpora **rozvoje strategií a metodické podpory**, aby spolupráce s MAS v programovém rámci OPZ nebyla závislá na konkrétních lidech a nebyla ohrožená případnými změnami v komunálních volbách. V této souvislosti bylo voláno také po podpoře účetních na malých obcích, které mají s projektovým účetnictvím velmi limitovanou zkušenost.
- Dalším důležitým podnětem bylo, aby měly zastřešující klíčové projekty **volnější pravidla** hodnocení, aby se nemusely MAS „zavazovat k velkým konkrétnostem“, které se jim možná nepodaří naplnit nebo se v průběhu programového období ukáže, že je potřeba prioritně řešit něco jiného (jak tomu bylo teď v případě pandemie a důsledků války na Ukrajině).

5. Evaluační úkol 2 – Případové studie zachycující dobrou praxi fungování spolupráce místních aktérů na území 3 vybraných MAS v rámci témat programového rámce OPZ

V závěrečné zprávě jsou uvedeny abstrakty případových studií, podrobněji zpracované případové studie jsou přílohou závěrečné zprávy. Případové studie byly zaměřeny na popis dobré praxe. Případové studie vycházejí ze studia dokumentů (desk research),⁷ dalším zdrojem dat pro případové studie byly polostrukturované rozhovory, v rámci každé případové studie byl uskutečněn rozhovor s řídicím pracovníkem MAS.

5.1. MAS Šumperský venkov

Abstrakt případové studie popisuje dobrou praxi fungování spolupráce místních aktérů v rámci MAS Šumperský venkov.

Stručné představení MAS

MAS Šumperský venkov byla založena v roce 2006. Za dobu existence MAS Šumperský venkov podpořila více než 200 projektů z různých operačních programů v hodnotě více než 51 mil. Kč. MAS Šumperský venkov tvoří celkem 16 obcí.

V rámci činnosti MAS v programovém období 2014-2020 byly řešeny tři cíle v tematických oblastech programového rámce OPZ:

- **zaměstnanost:** cílem bylo systematické řešení vysoké nezaměstnanosti na venkově s důrazem na zvyšování počtu nových podnikatelských subjektů, navýšení počtu pracovních míst v regionu, podpora rekvalifikace, poradenství a průběžná motivace lidí k práci a snaha o zlepšení pozice na trhu práce i u obtížně zaměstnatelných skupin obyvatelstva.
- **sociální služby:** cílem byla podpora sociálního začleňování osob sociálně vyloučených či sociálním vyloučením ohrožených, prostřednictvím aktivit zaměřených na prevenci sociálního vyloučení osob, podpora služeb poskytovaných terénní a ambulantní formou, podpora komunitní sociální práce a činnosti komunitních center.
- **prorodinná opatření:** cílem byla tvorba nových a zkvalitnění současných služeb, které pomáhají pracujícím rodičům s péčí o děti, usnadňují dřívější návrat do profesního života, a zabraňují sociálnímu vyloučení rodičů malých dětí.

Tato témata jsou reflektována i v SCLLD 2021-2027 v oblasti C Zaměstnanost na venkově, v oblasti G Sociální inkluze a v oblasti D Posilování rodinných vazeb.

Nastavení spolupráce místních aktérů v rámci CLLD

MAS Šumperský venkov na svém území spojuje tři zájmové skupiny (obce a veřejné subjekty, podnikatele, neziskové organizace). V MAS je dodržen princip tří třetin: každá ze zájmových skupin

⁷ Analyzovány byly legislativní a strategické dokumenty, dosavadní výstupy MAS, evaluace, šetření a výzkumy věnované CLLD a MAS a dokumenty jednotlivých MAS.



tvoří zhruba třetinu MAS. Důležité je i zapojení **občanského sektoru**. Celkem MAS Šumperský venkov sdružuje 51 subjektů.

Na rozvoji území v tematické oblasti programového rámce OPZ v rámci činnosti MAS Šumperský venkov spolupracují následující aktéři: partneři MAS, organizace, které realizují projekty, Úřad práce a široká veřejnost. **Klíčovými partnery pro projekty OPZ jsou poskytovatelé sociálních služeb, škola integrující děti s postižením, sociální podnik a zaměstnanecko-podnikatelské družstvo**, MAS zapojuje do aktivit i **místní spolky** a snaží se o propojování projektů s **komunitou**.

MAS Šumperský venkov klade velký důraz na zapojení všech aktérů do procesu vytváření SCLLD. Spolupráce místních aktérů v tematických oblastech programového rámce OPZ probíhá formou **komunitního projednávání**: jednání orgánů MAS, akcemi pro širokou veřejnost, průzkumy a připomínkovacími formuláři. Spolupráce místních aktérů také probíhá při přípravě a realizaci projektů financovaných z OPZ.

Hlavní motivací ke spolupráci pro místní aktéry je jednodušší možnost získat prostředky na projekt pro rozvoj území. MAS také dokáže zaštitit provázané projekty, které čerpají prostředky z více operačních programů a fondů, přičemž možnost **kombinace fondů** je důležitá pro **integrovaná řešení** problémů v území. Další motivací je možnost **vyzkoušet dělat věci jinak**, což CLLD a LEADER umožňuje. MAS nepodporuje již fungující sociální služby, ale snaží se podporovat vznik nových sociálních služeb a tyto služby dostat do registru sociálních služeb a zajistit tak jejich **dlouhodobou udržitelnost**.

MAS Šumperský venkov se daří budovat **udržitelnou síť místních aktérů** tím, že se snaží najít aktivní aktéry, kteří chtějí intenzivně pracovat na rozvoji území MAS. MAS již takové osvědčené partnery má a **hledá další aktivní partnery**. Kromě toho se MAS Šumperský venkov snaží podpořit **aktivizaci a participaci mládeže** v NNO, v lokální politice nebo v rámci svých obcí.

Přínos místních aktérů na zpracování a naplňování SCLLD v tématech OPZ je významný. Spočívá ve **výborné místní znalosti** a ochotě uchopit a adresovat místní problémy. Mezi **přínosy** společného zapojení místních aktérů z podnikatelského, veřejného a neziskového sektoru je překonání jednotlivého úzkého pohledu na rozvoj území.

MAS Šumperský venkov od **řídícího orgánu OPZ** dostává nejen metodickou podporu. Tuto metodickou podporu zástupce MAS hodnotí **velmi pozitivně** a oceňuje, že řídicí orgán OPZ používá zjednodušené nástroje k vykazování administrace projektů, a pozitivně hodnotí také návštěvy zástupců řídicího orgánu OPZ území MAS a **seznamování se s praxí „v terénu“**, i to, že ŘO využívá **zpětnou vazbu** ze strany MAS pro nastavování podmínek podpory. Zástupce MAS uvádí, že ŘO OPZ „rozumí metodě LEADER“.

Hlavní bariérou spolupráce je omezený čas, který podnikatelé mohou věnovat schůzím s dalšími členy MAS. Manažeři MAS Šumperský venkov při organizaci dbají na to, aby každá schůzka byla **efektivní**. Je také potřebná **edukace starostů v oblastech sociálního začleňování** a podpory zaměstnanosti. Zástupce MAS by také uvítal **větší vliv místní znalosti na hodnocení projektů** v rámci procesů na ŘO.

Přidaná hodnota podpory v rámci nástroje CLLD

Nastavená spolupráce místních aktérů má pozitivní vliv na přípravu a realizaci projektů v rámci systému CLLD v tematické oblasti programového rámce OPZ. Díky systému CLLD MAS Šumperský venkov se podařilo nastavit spolupráci tak, aby z konkurenčních podniků a organizací vznikl **tým zaměřující se na rozvoj území**.



Podpora synergie se projevila v projektu Dostupné sociální poradenství realizovaném v zámku Třemešek, kde působí sdílený sociální pracovník pro 16 obcí. Je to ukázkový příklad propojení investičních i neinvestičních fondů v jednom místě, které se stalo centrem komunity a sociální podpory v území. V tomto zámku mezi sebou úspěšně spolupracuje mateřské centrum a terénní sociální pracovníci z PONTIS Šumperk o.p.s. a nacházejí se zde sociální i obecní byty. S novým programovým obdobím MAS počítá s nárůstem synergie.

Poradenství při přípravě a realizaci projektů ze strany vedení MAS má zásadní roli v úspěšnosti těchto projektů. Vedení MAS Šumperský venkov pomáhá žadatelům ve všech stádiích přípravy a realizaci projektu formou konzultací, pomáhá s administrativou kolem dotací a realizuje i další informační, vzdělávací, poradenské činnosti, projekty a akce směřující k rozvoji regionu MAS. S každým žadatelem MAS komunikuje individuálně a spolu s ním nachází možnosti přizpůsobit projekt potřebám žadatele i obyvatelům území MAS.

Úspěšnému navázání spolupráce místních aktérů také pomáhá velikost MAS (území není velké), osobní vazby a vztahy, úzká spolupráce s obcemi (starosty) a schopnost jednotlivých aktérů **myslet inovativně**.

Inspiraci v sociální oblasti získává MAS Šumperský venkov i od dalších MAS, zejm. MAS Brdy Vltava. Důležitý je tedy **přenos dobré praxe mezi MAS**.

MAS Šumperský venkov také naopak přenáší **dobrou praxi z České republiky do zahraničí**. Podíleli se na vytváření „sesterské“ MAS v Gruzii. Jde o důležitou činnost v rámci mezinárodní spolupráce.

Přínos podpory v rámci systému CLLD pro rozvoj území v tématech programového rámce OPZ

Díky podpoře v systému CLLD pro rozvoj území v tématech programového rámce OPZ se podařilo dosáhnout pozitivních změn v oblasti podpory zaměstnávání obyvatel, podnikání, péče o děti a sociálního poradenství. Výhoda realizace projektu CLLD přes OPZ v oblasti zaměstnanosti oproti VPP, kdy se lidé opakovaně vrací do evidence ÚP, je možnost **zaměstnat cílové skupiny na delší dobu a komplexněji je podpořit**. V případě zlevnění příměstských táborů podpora pomohla rodičům aktivně se věnovat svému zaměstnání. Podpořené projekty a činnost MAS měly také přínos pro fungování komunity jako celku, jednak díky propojování aktérů a s tím související rozvoji spolupráce při činnosti MAS a také v oblasti prevence sociálního vyloučení (v podobě projektů v oblasti zaměstnanosti a sociálního poradenství). V rámci podpory projektu BEC družstva (podnikatelsko-zaměstnanecké družstvo) proběhlo **převzetí inovativního modelu** ze zahraničí a jeho pilotní realizace v rámci MAS.

MAS Šumperský venkov využívá předpokládané výhody podpory skrz CLLD v rámci konkrétních řešení problémů spadajících do témat programového rámce OPZ. Znalost potřeb obyvatel na území nebo specifických cílových skupin se využívá při konkrétních řešeních problémů, při strategickém plánování a při tvorbě SCLLD. Znalost místních podmínek a místních podniků a organizací pomáhá i při hodnocení projektových záměrů a pomáhá nepustit k realizaci projekty, které podporu zneužívají.

Výhodou využití koordinace a síťování v území je překonání úzkého vidění k rozvoji území. Úzké vidění vzniká rozdílnými znalostmi o problémech území a odlišnostmi názorů. Užší vazba vedení obcí na širší veřejnost, **aktivizace komunity a podpora dobrovolnictví**, dává **kredibilitu** MAS a projektům, které vznikají v rámci činnosti této MAS.



5.2. MAS Brdy-Vltava

Abstrakt případové studie popisuje dobrou praxi fungování spolupráce místních aktérů v rámci MAS Brdy-Vltava.

Stručné představení MAS

MAS Brdy-Vltava byla založena v roce 2006. V roce 2017 byla schválena SCLLD. Celkově MAS Brdy-Vltava dokázala pro území získat z Evropských zdrojů 78 994 390 Kč. MAS Brdy-Vltava tvoří celkem 31 obcí, s více než 30 tisíci obyvatel.

V rámci činnosti MAS v programovém období 2014-2020 byla řešena následující témata v tematických oblastech programového rámce OPZ:

- **prevence sociálního vyloučení:** cílem opatření byla podpora projektů vedoucích k sociálnímu začleňování, projektů zaměřených na zvýšení dostupnosti sociálních a návazných služeb, neformální péči, preventivních aktivit a dalších projektů vycházejících z místních potřeb.
- **podpora zaměstnanosti, vč. sociálních podniků:** cílem byla realizace plánovaných aktivit zaměřených na podporu lokální zaměstnanosti s ohledem na potřeby místního trhu práce; posílení komunitně vedeného místního rozvoje za účelem zvýšení kvality života ve venkovských oblastech a aktivizace místního potenciálu prostřednictvím podpory stávajících sociálních podniků a založení nových.
- **podpora prarodinných opatření:** cílem opatření byla realizace aktivit umožňujících sladění profesního a rodinného života a rovněž aktivity podporující pečující osoby při návratu na trh práce.

Tato témata jsou reflektována i ve strategických cílech SCLLD 2021-2027.

- **sociální začleňování a prarodinná opatření:** Strategický cíl 2 *Abychom tu mohli dobře pečovat o sebe a své blízké.*
- **zaměstnanost a prarodinná opatření:** Strategický cíl 3 *Abychom tu mohli pracovat a podnikat.*

MAS Brdy-Vltava se zapojila do tvorby strategie CLLD (LEADER) poprvé v programovacím období 2007 – 2013⁸ Vzhledem k tomu, že nebyli vybráni k podpoře v PRV, hledali smysluplné alternativy své činnosti v tomto období a zaměřili se na oblast cestovního ruchu a oblast sociální. V té době začali s komunitním plánováním sociálních služeb, a odtud také pramení **dlouhodobá profílace MAS v sociální oblasti** a úspěšné působení v CLLD v rámci podpory z OPZ. Silná stránka MAS spočívá ve **vysoké flexibilitě** projevené v poslední době zejm. v souvislosti s pandemií a uprchlickou krizí (potravinová pomoc, komunitní šatník), ve výborné schopnosti **aktivizovat komunitu** a v odborném týmu. MAS je velmi silná ve **strategickém plánování** od kontinuálního **sběru potřeb** a extensivní komunikaci v území počínaje **cílovými skupinami** (klienty služeb), přes **koordinaci a síťování aktérů** v území v tematických platformách a pracovních skupinách i napříč, **strategické dokumenty** a karty projektů jednotlivých **obcí** až po zapojování do vyšších pracovních skupin v nadnárodních projektech a čerpání inspirace pro dlouhodobé **vize** ve prospěch komunity v souvislosti s měnící situací v ekonomice a výzvami současného světa. Výstupy MAS **monitoruje a evaluuje**, snaží se o posuzování a měření zvyšování kvality života obyvatel v území. MAS Brdy-Vltava má **přesah i do dalších aktivit** nad rámec podpory z operačních programů, zapojuje se do mezinárodních projektů, je členem sítě pro sociální ekonomiku TESSEA, zapojili se do výzkumného

⁸ V období 2007-2013 bylo CLLD podporováno jen v rámci Programu rozvoje venkova, od období 2014-2020 bylo možné podpořit CLLD z více fondů, resp. operačních programů (multifondová podpora z PRV, OP IROP, OPZ, OP ŽP).



projektu Dobrá práce v obci, kde ověřovali dopady podpory ve prospěch dlouhodobě nezaměstnaných.

Nastavení spolupráce místních aktérů v rámci CLLD

MAS Brdy-Vltava na svém území spojuje 16 subjektů z veřejného sektoru a 31 subjektů ze soukromého sektoru, tedy celkem 47 subjektů.

Na rozvoji území MAS Brdy-Vltava v rámci systému CLLD v tematických oblastech programového rámce OPZ aktivně spolupracují partneři MAS (zástupci obcí, veřejných subjektů, podnikatelů, NNO) a žadatelé o dotaci (hlavně poskytovatelé sociálních služeb).

Spolupráce místních aktérů v tematických oblastech programového rámce OPZ probíhá v rámci vypracování SCLLD. Místní aktéři spolupracují v rámci pracovních skupin věnovaných sociální oblasti. V rámci činností těchto pracovních skupin byl vytvořen **Komunitní plán sociálních služeb regionu Brdy-Vltava, sdílená pracovní četa, Sociální fond regionu Brdy-Vltava**, byl zpracován **Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb regionu Brdy-Vltava do roku 2022⁹** a bylo založeno **komunitní centrum Svět dobrých lidí**.

Dále místní aktéři spolupracují v rámci realizací jednotlivých projektů. Na projektech věnovaných tématu zaměstnanosti MAS Brdy-Vltava spolupracuje s **Úřadem práce, s poskytovateli sociálních služeb a se zaměstnavateli**. Spolupráce mezi těmito aktéry je nastavena formou společných setkání. V tematické oblasti komunitních center a komunitní sociální práce se při realizaci projektů MAS Brdy-Vltava snaží aktivizovat **širokou veřejnost**, mezi kterou patří přátelé komunitního centra a dobrovolníci.

MAS Brdy-Vltava se daří budovat **dlouhodobě udržitelnou robustní síť místních aktérů**.

Hlavním přínosem **propojování místních aktérů z podnikatelského, veřejného a neziskového sektoru** je v nastavení spolupráce a komunikace v oblastech, ve kterých by se tyto aktéři nepotkali, a nápady, které po takové spolupráci a komunikaci vznikají.

Bariérou spolupráce u zástupců obcí je administrativní zátěž, kterou ve své práci mají. MAS Brdy-Vltava se snaží usnadnit proces podání žádosti o dotace sjednocením administrativy. Proto byl vytvořen sociální fond. Další bariérou spolupráce místních aktérů je nedostatek času. Tím, že místní aktéři dojíždí často za prací do Prahy, zbývá méně času na účast na různých aktivitách v rámci pracovních skupin a na další aktivity pro veřejnost.

Co se týče spolupráce MAS s řídicím orgánem OPZ, MAS Brdy-Vltava hodnotí podporu ze strany ŘO velmi pozitivně, oceňuje inovativní a otevřený přístup, kompetentnost a velké nasazení.

Přidaná hodnota podpory v rámci systému CLLD

Díky podrobnému mapování území, strategickému plánování, kontinuální komunikaci a propojování relevantních aktérů **MAS území podrobně zná**, umí **pojmenovat potřeby a propojovat je se zdroji**. MAS nedělá „výzvy naslepo“. Všechny podpořené projektové záměry byly předem s MAS konzultovány.

⁹ Projekty nebyly podpořeny z výzvy pro MAS, ale byly podpořeny z výzvy OP LZZ 2007-2013.



MAS vidí smysl a snaží se o využití potenciálu komunit. Tedy ne sahat po nejdražším řešení v podobě sociální služby a pomoci klientovi, kdy je služba drahá a klient je v pasivní roli. Naopak se snaží hledat podporu v rámci dostupných sítí a koordinovat ji. V tom spatřuje velkou roli pro místní akční skupiny.

MAS je velmi **flexibilní**, umí rychle reagovat na akutní potřebu v území. Spolupráce při přípravě a realizaci projektů funguje skrze činnost tematicky zaměřených pracovních skupin, například v oblasti školství nebo zaměstnanosti. Pomoc v území je díky tomu **koordinovaná a vykomunikovaná**, zapojení aktéři přinášejí své **znalosti a nápady**. MAS se snaží najít zapojení i aktivních jednotlivců, kteří se na ni obracejí s nabídkou pomoci a podporuje **dobrovolnictví**. Výhodou **užší vazby na veřejnost** je tedy, že veřejnost je ochotná pomáhat a potřebuje jen určitou koordinaci k tomu, aby se zapojila do dobrovolnických aktivit. Obyvatelé, kteří se do dobrovolnických aktivit zapojili, mají dobrý pocit, že někomu pomohli.

Výhodou užší vazby na vedení obcí v kontextu řešení konkrétních problémů v OPZ je to, že obce jsou schopny zajistit **dobrou informovanost** směrem k občanům a také mají jejich **důvěru**.

Co se týče podpory **synergie** v rámci podpořených projektů, takových synergických projektů MAS Brdy-Vltava podpořila hodně (viz příklady dále). MAS se také podařilo využít **multifondové podpory a synergie z OPZ a IROP** u sociálního podniku.

Pozitivní vliv manažerů MAS spočívá v **poradenství** organizacím, které nemají zkušenost s podáváním žádostí o dotace. Manažeři MAS s takovými žadateli prochází žádost a radí, co je potřeba doplnit či opravit, a vysvětlují, jak funguje financování v rámci OPZ.

Přínos podpory v rámci nástroje CLLD pro rozvoj území v tématech programového rámce OPZ

Díky podpoře CLLD pro rozvoj území v tématech programového rámce OPZ se podařilo dosáhnout **pozitivních změn v oblasti dostupnosti a kvality sociálních služeb, podpory zaměstnanosti a sociálního začleňování osob se zdravotním a mentálním postižením**. Díky realizaci projektů na území MAS Brdy-Vltava byla zvýšena kapacita deficitních sociálních služeb. Tato podpora měla pozitivní dopad na cílové skupiny (pečující osoby, osoby se zdravotním a mentálním postižením, děti ze znevýhodněného prostředí atd.)

V rámci podpory zaměstnanosti, kdy se MAS zaměřuje na pomoc dlouhodobě nezaměstnaným, zdůrazňuje MAS **možnost volby cílové skupiny být zaměstnána v území svého bydliště**, a tedy vytváření pracovních míst, která korespondují s možnostmi cílových skupin většinou bez kvalifikace či s velmi nízkou kvalifikací a kumulací hendikepů. Dojíždka za prací do Prahy či Příbrami, pro území typická, je pro tyto cílové skupiny vysoce bariérová.

U podpory sociálních služeb je důležitá možnost **setrvat v přirozeném prostředí**, to znamená podporovat ambulantní a terénní formy služeb, nikoli stacionární. MAS se podařilo **navýšit kapacitu potřebných sociálních služeb**, kdy na základě znalosti potřeb cíleně vyhlašovali výzvy. Podařilo se jim také obnovit činnost dluhové poradny.

Podpora v rámci CLLD pro rozvoj území v tématech programového rámce OPZ měla **pozitivní dopad i na život celé komunity**. Komunitní centrum určené pro širokou veřejnost nabízí prostor pro různé aktivity a veřejné akce, které obyvatelé území MAS mohou navštívit ve volném čase. MAS hledá **zdroje komunity** v péči o komunitu jako celek. Na jedné straně jsou lidé, kteří něco potřebují, na druhé straně lidé, co jsou něco schopní nabídnout a MAS jim pomáhá hledat cesty k sobě a vytvářet příležitosti.

MAS se zde schází i s poskytovateli sociálních služeb



Komunitní centrum je příkladem synergie podpory, kdy klienti ze Stébla, což je poskytovatel sociálních služeb, který přes MAS čerpá podporu na odlehčovací službu, chodí do komunitního centra na výtvarné workshopy, z pečovatelské služby tam navštěvují senioři různé programy a současně MAS spolupracuje velice úzce i s OSPOD, kdy nabízí pro děti doučování a jiné programy. MAS se zde schází i s poskytovateli sociálních služeb, kdy na společných setkáních řeší požadavky a případy společných klientů. Komunitní centrum se stalo centrem pomoci v době pandemie i migrační krize.

MAS podpořila sociální podnik Dobroty s příběhem, kdy sociální podnik (zaměstnání cílových skupin zejm. s mentálním postižením při výrobě a prodeji nakládaných sýrů a zeleniny a provozu bistra a kavárny) má zajímavé vize v oblasti rozvoje služeb, kdy z chráněného bydlení se snaží přecházet na podporované, což je v přirozeném prostředí klienta. Sociální podnik je také příkladem **souběhu podpory a synergie dvou operačních programů** – OPZ a IROP.

V rámci prorodinných opatření MAS podporuje příměstské tábory, které podporují sladování pracovního a rodinného života rodičů, kteří typicky tráví 2 hodiny denně dojížděnou do zaměstnání do velkých měst, a zároveň se jedná o **příměstské tábory pro děti ze sociálně znevýhodněného prostředí a pro děti se zdravotním postižením a autismem**.

MAS Brdy-Vltava využívá předpokládané výhody podpory skrz CLLD v rámci konkrétních řešení problémů spadajících do témat programového rámce OPZ. Místní znalost potřeby obyvatel pomáhá efektivně podpořit místní aktéry (primárně poskytovatele sociálních služeb), kteří tyto potřeby prostřednictvím svých služeb naplní.

Výhodou koordinace a síťování aktérů v území MAS Brdy-Vltava je zpřesnění zaměření a rozsahu podporovaných projektů tak, aby území bylo rovnoměrně pokryto potřebnými sociálními službami pro všechny cílové skupiny. Při takové koordinaci a síťování aktérů nevzniká ani deficit služeb ani konkurenční boj.

5.3. MAS Orlicko

Abstrakt případové studie popisuje dobrou praxi fungování spolupráce místních aktérů v rámci MAS Orlicko.

Stručné představení MAS Orlicko

V roce 2005 začaly aktivní subjekty v území hledat nové struktury pro vytvoření uceleného a dlouhodobého systému partnerské spolupráce při rozvoji regionu Orlicka. Tou se ukázala iniciativa LEADER, jejíž principy a cíle přesně odpovídaly záměrům rozvoje regionu.

MAS Orlicko působí na území mikroregionu Sdružení obcí Orlicko, Regionu Orlicko-Třebovsko a Dobrovolného svazku obcí Mikroregion Severo-Lanškrounsko.

MAS Orlicko pokrývá území celkem 58 obcí s více než 85 tisíci obyvateli. Patří mezi velké MAS.

V rámci činnosti MAS v programovém období 2014-2020 byly řešeny následující cíle v tematických oblastech programového rámce OPZ:

- **zaměstnanost:** cílem je vznik nástrojů a systémů, které podporují maximální uplatnění obyvatel na trhu práce.
- **sociální začleňování a sociální podnikání:** cílem je realizace a rozvíjení služeb a aktivit zaměřených na prevenci a omezování projevů sociálního vyloučení mezi obyvatelstvem.



- **prorodinná opatření:** cílem jsou vzdělávací procesy v území, které probíhají ve spolupráci a jsou založeny na reflexi potřeb všech jeho relevantních účastníků.

V Koncepční části Strategie SCLLD 2021-2027:

- **zaměstnanost a sociální podnikání:** cílem je podpora inovativních aktivit k podpoře zaměstnanosti, podpora proregionálních aktivit zaměstnanosti a podpora sociálního podnikání.
- **sociální začleňování, komunitní centra a komunitní sociální služby:** cílem je vytvoření kvalitního zázemí pro služby a aktivity sociálního začleňování a prevence sociálního vyloučení, zajištění dostupných návazných a rozšiřujících služeb a aktivit sociálního začleňování, mimo rámec zákona 108/2006 Sb., podpora komunitních projektů, zajištění dostupné služby CDZ a SPP v území, podpora neformálních pečovatelských skupin, podpora a pomoc pro osoby v akutní nouzi a / nebo nepříznivé životní situaci, podpora pro sociálně vyloučené lokality a podpora spolupráce, síťování a posilování absorpční kapacity území.
- **prorodinná opatření:** cílem MAS v této oblasti je širší podpora rodinného systému v území, podpora služeb pro rodiny s dětmi a podpora sladění rodinného a pracovního života.

Nastavení spolupráce místních aktérů v rámci nástroje CLLD

Členská základna MAS Orlicko je tvořena zástupci obcí (svazky obcí), podnikatelskými subjekty a nestátními neziskovými organizacemi. Ty, v souladu se svou hlavní činností, reprezentují různé zájmové skupiny (celkem 8) a veřejný, nebo soukromý sektor: 23 % tvoří veřejný sektor a 77 % tvoří soukromý sektor (podnikatelské subjekty tvoří 34 % a 43 % tvoří neziskové organizace). Celkem má MAS Orlicko 53 členů. Členská základna je **dlouhodobě stabilní**.

Na rozvoji území MAS Orlicko v rámci systému CLLD v tematických oblastech programového rámce OPZ aktivně spolupracují **partneři MAS** (zástupce obcí či svazku obcí, podnikatelů, NNO), žadatelé o dotaci (hlavně poskytovatelé sociálních služeb), neziskové organizace (včetně NNO které nejsou členy MAS) působící na území MAS a široká veřejnost.

Spolupráce místních aktérů v tematických oblastech programového rámce OPZ probíhá formou setkání **pracovních skupin**. Tyto pracovní skupiny mohou být ustaveny jako tematické, nebo jako skupiny pro tvorbu a realizaci SCLLD. Pracovní skupiny mohou ke svému jednání přizvat další relevantní aktéry. Jednání s členy pracovní skupiny probíhá jak na společných jednáních, tak individuálně. Pracovní skupiny jsou složeny jak ze zástupců partnerů MAS, tak i ze zástupců externích organizací nacházejících na území MAS.

Další formou spolupráce je **diskuse, setkání, besedy** apod. se zástupci externích NNO působících na území MAS Orlicko. MAS Orlicko také v rámci připravovaného projektu v programu OPZ+ na podporu neformálních pečovatelských skupin organizovala exkurze do Centra pro podporu pečujících osob Zábřeh a Šumperk zaštitěného Charitou Zábřeh. Exkurze se zúčastnili zástupci odborů sociálních služeb, pečovatelských služeb i starostů z území MAS ORLICKO, z.s. Jedná se o příklad dobré praxe **propojování aktérů z území a edukace**

Další formou spolupráce místních aktérů v tematických oblastech programového rámce OPZ jsou **akce pro veřejnost**, které probíhají v rámci tvorby a realizaci SCLLD.

Hlavní motivací aktérů spolupracovat v rámci systému CLLD a zapojovat se partnerství MAS je **příležitost zapojit se do rozvoje území a rozvíjet svoji organizaci či zlepšit kvalitu služby prostřednictvím realizace svého projektu**. Možnost se zapojit do rozvoje území a propagace MAS mezi místními organizacemi pomáhá MAS Orlicko vybudovat stabilní **členskou základnu MAS**.



Hlavním přínosem místních aktérů při zpracování a plánování SCLLD v tematických oblastech programového rámce OPZ jsou jejich myšlenky, postřehy, zkušenost a znalosti, tedy **dobrá znalost místních potřeb a společné hledání řešení**.

Přínosem partnerů MAS je to, že tito partneři jsou zapojení do dalších sociálních sítí, které pak MAS zapojuje do svoji činnosti formou krátkodobější spolupráce (tematická jednání, diskuse, odborné konzultace apod.). Takovým zapojením dalších aktérů vzniká **robustní síť místních aktérů**.

Velkým přínosem propojování místních aktérů z podnikatelského, veřejného a neziskového sektoru je pohled každé z těchto sfér na věc, o které se rozhoduje, a na rozvoj území jako celku. Na jednáních členů MAS se vytváří platforma, kde aktéři zastupující sociální oblasti, ve které vzniká potřeba (poskytovatel sociální služby, zaměstnavatel atd.), kteří dobře znají terén a specifika této potřeby, se potkávají s jinými aktéry, kteří do této oblasti nepatří, ale mohou nabídnout dobře aplikovatelné řešení z jiné sféry.

MAS Orlicko se setkává i s bariérami při spolupráci místních aktérů, které se snaží překovávat. Mezi těmito bariérami je nedostatek času a kapacity u partnerů MAS a dalších aktérů, kterou MAS Orlicko řeší **dobrou přípravou a organizací** práci v MAS, dále u některých odborných témat obtížná srozumitelnost komunikace nastavené v MAS pro další místní aktéry zapojené v rámci spolupráce a administrativní náročnost a s tím spojená délka procesu realizace nápadu či řešení problému.

Přidaná hodnota podpory v rámci nástroje CLLD

Spolupráce místních aktérů v MAS Orlicko má pozitivní vliv na přípravu a realizaci projektů v rámci systému CLLD v tematických oblastech programového rámce OPZ. Zapojení místních aktérů do práce nad projektem vytvoří u těchto aktérů **pocit sounáležitosti** s projektem a pocit, že tento projekt je realizován dobře. Partneři přinášejí do jednání **náhled a společný přístup**, což také podporuje další **růst organizací** a podporuje **přesah** podpory i mimo OPZ a její **dopad na komunitu**. Díky partnerskému přístupu je také zajištěna **transparentnost** procesů v území.

Další pozitivní vliv spočívá v tom, že podpořené projekty reagují na zjištěné potřeby místních obyvatel. Zapojení aktéři vidí, že výsledky jejich spolupráce vedou ke zlepšení kvality života na území, což je pak může **motivovat** k další spolupráci na dalších obdobných projektech.

Velmi důležitý princip je **strategické plánování**. MAS provádí průzkum terénu prostřednictvím síťování aktérů a organizace pracovních skupin, dále šetření, dotazování a projednávání s veřejností, provádí řízené rozhovory a tematická setkání, zasílá materiály k připomínkování vč. veřejného připomínkování, a výstupy aktivit evaluuje a provádí analytické práce. Díky těmto postupům je vytvořena strategie, na jejímž základě jsou realizovány aktivity, které jsou **potřebné** a předem **vykomunikované**, přináší **synergické efekty** a jsou **udržitelné**.

Pozitivní vliv na přípravu a realizaci projektu má i poradenství při přípravě a realizaci projektů ze strany MAS. Kromě toho, MAS Orlicko organizuje **platformy pro sdílení dobré praxe**, kde se potenciální žadatelé mohou podívat na realizaci typového projektu a doptat se na zkušenost realizátora projektu.

Přínos podpory v rámci nástroje CLLD pro rozvoj území v tématech programového rámce OPZ

Díky podpoře v rámci nástroje CLLD pro rozvoj území v tématech programového rámce OPZ se MAS Orlicko podařilo dosáhnout pozitivních změn v oblasti zaměstnanosti, v oblasti sociálního začleňování a oblasti sociálního podnikání, podařilo se zvýšit dostupnost a kvalitu i dalších sociálních služeb a podpořit rodiče během prázdnin podporou vzniku a provozu příměstských táborů.



Díky MAS byly v území podpořeny sociální služby, které byly potřeba, ale doposud chyběly. MAS po celou dobu komunikuje s krajem a díky tomu se jí také podařilo zajistit dlouhodobou udržitelnost podpořených služeb jejich zařazením do základní sítě sociální služeb Pardubického kraje. Po pilotní realizaci, kdy se služby a jejich potřebnost osvědčily a potvrdily, byly zařazeny do krajské sítě.

Díky MAS dvě organizace **navázaly spolupráci** a společně realizují dětské tábory v obcích, kde předtím tato služba chyběla, přičemž tábory rovněž fungují i po skončení podpory. V rámci projektu *Rozšíření sociálního podniku Albertinum Žamberk o vlastní výrobu občerstvení* se realizátorům podařilo vytvořit pět chráněných pracovišť pro osoby s mentálním postižením. V rámci projektu *Podpora rodin v agendě OSPOD včetně Asistovaného kontaktu* byly zprovozněny tři sociální služby: pomoc rodinám v agendě OSPOD, krizová pomoc a odborné sociální poradenství. Podpořeny byly další projekty v sociální oblasti.

MAS Orlicko využívá předpokládané výhody podpory skrz CLLD v rámci konkrétních řešení problémů spadajících do témat programového rámce OPZ. **Znalost potřeb** obyvatel a užší vazby na veřejnost pomáhá MAS **efektivně nastavit spolupráci** místních aktérů a vybrat projekty, které nejlépe tyto potřeby naplní.

Výhodu koordinace a síťování aktérů v území MAS Orlicko využívá při definování potřeb území a při hledání řešení, jak tyto potřeby nejefektivněji naplnit. Výhodou koordinace a síťování aktérů na území MAS Orlicko je také **užší vazba na vedení obcí**, kterou lze využít při řešení konkrétních problémů spojených s projekty OPZ.



6. Seznam zkratk

CLLD – Community-led Local Development (česky: komunitně vedený místní rozvoj)

ESF – Evropský sociální fond

EÚ – evaluační úkol

MAS – místní akční skupina

NNO – nestátní nezisková organizace

OPZ – Operační program Zaměstnanost

SCLLD – Strategie komunitně vedeného místního rozvoje



Inboox CZ, s.r.o.

Mimoňská 3223, Česká Lípa
tel.: +420 481 130 410

Výstaviště 1 (prostory RHK), Brno
tel.: +420 516 116 535

Opletalova 919/5, Praha 1
tel.: +420 734 577 338

Novinářská 7, Ostrava
tel.: +420 734 445 846

Čechova 52, České Budějovice
tel.: +420 734 621 067

Hodolanská 32, Olomouc 779 00
tel.: +420 774 700 454

Kontaktní osoba:

Anita Avdičová
tel.: +420 734 318 884
e-mail: anita.avdicova@inboox.cz