

## **Zápis diskuse na úvodním jednání pracovní skupiny Program a vize dne 9. a 10. 2. 2016 k stanovení strategických cílů rozvoje Národní sítě MAS ČR do roku 2023**

(text je záznamem diskuse tak, jak probíhala mezi 12 přítomnými zástupci MAS, diskusi moderoval Jiří Krist)

Vstupní teze k situaci MAS, NS, rozvoje venkova:

- MAS je základní a suverénní prvek Sítě, každá z MAS je svébytná a specifická
- Národní síť MAS je odvozená struktura, je MAS řízena a směřována, Síť jim slouží – MAS přes Síť komunikují, sdílejí, vyjednávají, vzdělávají se
- Síť je cechovní, stavovská organizace, je profesní komorou MAS, musí být profesionální
- Síť poskytuje výhodu společného řešení
- Síť se musí snažit hájit pestré zájmy MAS včetně těch okrajových a také je prezentovat, zároveň by Síť měla tyto názory zkoumat
- Síť musí zastupovat všechny kraje a regiony
- Síť by měla auditovat, poznávat a znát své členy, aby mohla navrhnout řešení
- Síť bude tak profesionální, jak profesionální budou její členové - MAS
- Neustálá výměna lidí v MAS brání NS stát se 100% cechovní organizací a proto dnes převládá servisní funkce Sítě
- Svými schopnostmi máme na „Pralesní ligu“, ale jsme hozeni do „EU ligy“
- Jací jsou podnikatelé, starostové a spolky, takové jsou MAS a jejich lidé v Kancelářích
- Členové –
- Partneři nemají zájem se zapojovat do dění v Síti, zůstává to věcí manažerů
- Manažer byl u řady MAS už iniciátorem založení – to je nutno respektovat
- Servisní organizace je jen jedna funkce NS, jen jedna noha
- Význam MAS v rozvoji venkova by měl být zásadní – mají totiž strukturu (MAS, KS, NS)
- MAS jako iniciátor rozvoje venkova – tedy ten, kdo přichází s návrhy, má iniciativu, návrat k principům iniciativy LEADER
- Kdo všechno má zastupovat venkov?
- MAS by měly zvážit, zda chtějí být vůdčí nebo iniciativní organizací vůči ostatním aktérům rozvoje venkova
- Role NS MAS : má být pouze organizační vůči ostatním aktérům venkova?
- NS má složitou roli: z jedné strany členské MAS chtějí, aby je zastupovala ve vši jejich pestrosti a rozdílnosti, včetně marginálních postojů, na druhé straně Řídící orgány tlačí na unitární, jednotné přístupy ( ŘO si to takto rády zjednodušují)
- Princip soutěživosti mezi MAS nepřevládá, ani mezi obcemi ne (zazněl ale i názor, že je to 50:50, že některé MAS či obce soutěží...)
- Informační síť – někdy mezi MAS v NS či KS informace neplynou, ale používají se jako statková výhoda či informační zbraň v boji o pozice
- Principy LEADER platí, potřebují však nosiče (MAS), kulturu a strukturu spolupráce
- Požadavek na 2 tváře NS MAS: na jedné straně pevná profí struktura, na druhé straně by měla být pružná, přizpůsobivá, kultivovaná a kultivující i vsřícená

- Měla by existovat „Kultura LEADER“, tu je třeba kultivovat a předávat po Síti mezi MAS
- MAS musí bránit Síť před snahami o škatulkování a proti schematismu
- Schopnost Síť bránit LEADER proti „glajchšaltování“ ze strany úředníků i politiků
- MAS nejsou jen rozdělovači peněz
- MAS jako integrující činitel venkova
- Přírozeným partnerem by mohl být Spolek, ale odklonili jsme se od zkušeností ze začátku snah o rozvoj venkova (90. Léta, rakouský model obnovy venkova)
- Vedle manažerů se musí aktivizovat i partneři
- Nemáme záštitu-třeba na MZe není nikdo, kdo by „dýchal“ za venkov
- Venkov už dlouho nemá politickou podporu
- Na venkov mají vliv různé projekty (SMO, SMS, AK,...), které nejdou stejným směrem
- Vraťme si LEADER! (všem)
- SPOV - někdy je to „film pro pamětníky“, neúčinné metody
- MAS - jdou přes ně peníze, mají systém = „umějí peníze“?, jsou akční
- MZe - ovládáno velkými zemědělci
- SMO - ovládán velkými městy
- SMS - učí se, zatím malý vliv
- MMR - málo v zájmu venkova, snaha obnovit schopnost strategicky plánovat, v čí prospěch?!
- Příklad Konference venkov – MAS dělají, MZhe platí, SPOV se prezentuje, celkově neúčinné
- Principy, které mohou pomoci rozvoji venkova: soudržnost, spolupráce, vhodná logika systému veřejné správy, pochopení centra pro nutnost řešení problémů venkova

Vstupní teze k situaci Česka, EU, globální pohled:

- Česká společnost ztratila schopnost se na něčem dohodnout, atomizuje se
- Možný scénář: vláda pevné ruky, která slíbí pořádek -společnost to zvládne a posílíme se? A/N
- Jiný scénář: pokusíme se „opravit“ demokracii – zavládne chaos? A/N
- Krize středních vrstev společnosti, které se ani nestačily etablovat
- Globalizace –důležité věci se už neřeší v Česku, ani politicky, ani ekonomicky
- Krize systému vzdělávání – očekávání škol jsou pesimistická, vládnou obavy, dezorientace
- Narušilo se spojení rodič-škola-rodina-děti
- Stárnutí populace, rodí se málo dětí-ani prostá reprodukce
- Krize důchodového systému-nebude na důchody, ale rodiny jsou nesoudržné
- Přestává fungovat dosavadní ekonomický model, hrozí zlom v zaměstnanosti, vize průmysl viz [4.0http://nazory.euro.e15.cz/komentare/ilona-svihlikova-ctvrta-prumyslova-revoluce-zmeni-svet-vic-nez-si-myslite-1269680](http://nazory.euro.e15.cz/komentare/ilona-svihlikova-ctvrta-prumyslova-revoluce-zmeni-svet-vic-nez-si-myslite-1269680)
- Vyvádění výsledků práce (zisky, dividendy, kapitál) z regionu pryč

Jaké jsou okolnosti a prostředí, do kterého chystáme svou strategii:

Vláda ČR zadala práce na strategickém rámci udržitelného rozvoje „Česko 2030“ – do konce r. 2016, gestor RVUR (Rada vlády pro udržitelný rozvoj, vede šéfporadce premiéra Sobotky dr. Špidla, tajemnice Anna Kárníková). Silné zapojení MMR (D.Kopitz, F.Kubeš, V.Kváča,..)

OSN vyhlásila SDGs 2030 (Cíle udržitelného rozvoje do r. 2030), na ně se vážou i nové strategie ČR  
EU chystá aktualizaci strategie EU 2020

**Z toho vyplývá možná struktura cílů pro NS MAS:**

**1. úroveň: základní střednědobý plán „Strategie rozvoje NS MAS do r. 2030“ s výhledy do r. 2050 pro vybrané oblasti (vzdělávání, demografie, klima), harmonizovaný s „Česko 2030“**

**2. úroveň: Akční plány na 2 roky, každoročně aktualizované, s konkrétními cíli do r. 2023**

Je v systému plánování a realizace rozvojových záměrů v měřítku EU či ČR prostor pro NS MAS?

Ano, jsme schopni se zapojit jak ve fázi plánování, tak především ve fázi realizace záměrů s územní dimenzí na převládající části území ČR, v kombinaci jednoty cílů a pestrosti provedení – jednota v různorodosti...

Náměty pro zaměření NS MAS do 2030:

- rozvíjet svou schopnost podílet se tvorbě strategií EU a ČR a jejich průměty lokálních koncepcí
- stát se koordinátorem, iniciátorem v realizaci Strategie ČR 2030 na území MAS
- PLÁNOVÁNÍ + AKCE = VYVÁŽENOST

Pohonné síly:

- Pozitivní setrvačnost, vytrvalost MAS, dynamický stereotyp
- Lidé v MAS – profesionálové, dobrovolníci, partnerství
- Česká ulička – netradiční řešení, invence, úspornost a efektivita, tah na bránu
- Pracovitost, inovativnost, kreativita
- Přizpůsobivost, neseťvávání na strnulých postupech

Brzdné síly:

- Špatná politika, špatná správa věcí veřejných
- Neschopní lidé kdekoli
- Nevíra v sebe – jsme malí, bezvýznamní, 300 let jsme trpěli pod rakouským jhem.
- Staří nevěří mladým, nikdo nevěří nikomu, spolky nemá rád ani čert

Nelze očekávat lineární model růstu – bude docházet i ke krizím, poklesům – jde o to, aby to byla neklesající křivka (klidně sinusoida)

Otázka vhodné územní struktury:

Jsou pro řízení rozvoje ČR vhodnější struktury ORP (206 území obcí s rozšířenou působností), nebo Mikroregiony (několik set, překrývají se), případně MAS (180) + Města 25 000+ (46) Kraje (13) se ukazují pro daný účel příliš velké -

- Jelikož nejsme schopni sjednotit stávající územní struktury, vycházejme z názoru, že je výhodou mít několik překrývajících se sítí, což eliminuje riziko „příhraničních periferií“ - region na hranici kraje může být centrem MAS, která „překrývá“ pohraničí dvou krajů
- Rozvoj venkova se může odehrávat ve více sítích (MR, Kraje, ORP, SPOV, SMS, pol. strany)
- Koordinace a iniciace spolupráce sítí na svém území by mohla být úkolem MAS

Podle jakých principů, idejí chceme plánovat – čeho se budeme držet:

- 7 principů LEADER, MA 21, kapitalismus a teorie 4 kapitálů, Udržitelnost, Decentralizace, Demokracie, Křesťanská etika, Právo, Humanismus.....

Termíny – kolik máme času a na jak dlouho plánujeme:

- Strategii rozvoje NS MAS by bylo dobré sladit se vznikem strategie ČR 2030 – do konce 2016
- MAS i NS MAS se musí osvědčit do r. 2023
- Je nutné zajistit si udržitelnost i po r. 2023 s výhledem do r. 2030

Jaké zdroje zapojíme, z čeho budeme fungovat – 1. Finanční zdroje:

- Problémem stávajícího systému je závislost na poskytovateli, politická závislost, ovlivňování tématu použití, případně omezenost, uniformita tam, kde potřebujeme pestrost, velká pracnost – místo tématu se MAS věnují administraci. Na dotacích jsme závislí z 80-99% a závislost spíše roste, než by klesala. Řada MAS stojí a padá s dotacemi, bez nich by zanikly!!!!
- Žádoucí směr změny – více fungovat ze zdrojů vlastního regionu, za své, dotace jen výjimečně
- Zdroje z oblasti veřejné správy, obcí – z rozpočtových zdrojů obcí, které činí cca 10-12 tis. Kč, by mohly obce vyčlenit 1%, tj. cca 100 Kč/ob. Co za to??: Služby a poradenství v regionálním rozvoji, strategické a územní plány, podpora školství, výstavba a údržba infrastruktury, sociální služby, vnější vztahy na národní i mezinárodní úrovni, ale také organizace, moderace, animace, facilitace v území, vzdělávání veřejné správy.... To bychom ale toto všechno museli umět minimálně zprostředkovat, sehnat, zorganizovat – téma pro vzdělávání v NS MAS. Pro úspěch ve vyjednávání je důležité umět se prodat, ocenit... Vedle podpory partnerů je možné získat i podporu ze strany větších měst, pro které je území MAS zázemím (rekreace, rozvoj podnikání, infrastruktura), jde např. o ORP. Možnost placených služeb za konkrétní činnosti. To samé lze nabídnout krajským úřadům
- Zdroje z podnikatelského sektoru – podpora těch podnikatelů, kteří „vidí dál“, zapojují se... Jaké zdroje podnikatelé v obcích mají? Průměrný obrát lokální ekonomiky je 300 tis. Kč/ob, při 3% ziskovosti a 1% dotaci podnikatele do regionálního rozvojového fondu jde opět o 100 Kč/ob. Co za to můžeme podnikatelům nabídnout? Opět to, co si neumí hlavně malé podniky

zajistit samy: společný marketing regionu, regionální značky, podpora lokálního trhu, servis v mnoha oblastech – organizace společných akcí, veletrhů, prezentací, výcvik a vzdělávání pracovní síly, plnění role moderátora diskuse mezi podniky o společných potřebách a vytváření koncepcí a strategií, iniciace rozvoje malých podniků, podnikatelské inkubátory, budování prestiže regionu!!! (velká shoda diskutérů) – podnikatelé tuto aktivitu většinou velmi oceňují a jsou schopni přispívat takto orientovaným organizacím, nadacím. Úspory energie nebo větší využívání místních zdrojů, síťování a partnerství podnikatelů s veřejným a občanským sektorem, pomoc se zvládnutím výzev globalizace a nové ekonomiky (průmysl 4.0), dobročinnost a sociální odpovědnost (akce typu „za každé námi vyrobené auto zaplatíme strom“), nefinanční plnění – dobrovolnické aktivity zaměstnanců firem, materiální pomoc. V ochotě podnikatelů zapojit se musíme očekávat velké územní rozdíly, nelze paušalizovat dobrou praxi některých regionů, ale hledat to použitelné.

Jaké zdroje zapojujeme, z čeho budeme fungovat – 1. Lidské zdroje zdroje:

- Spuštění kariérního žebříčku v jednotlivých MAS i v NS MAS
- Ti nejlepší manažeři MAS a naopak začátečníci by měli vykonávat stáže v kancelářích sousedních MAS, a také v kanceláři NS MAS
- Oddělení pozice ředitele/tajemníka NS MAS (manažerský post) od pozice předsedy (morální autorita)
- Pozici ve vedení NS oddělit od výkonu funkce v mateřské MAS (neslučitelnost)
- Zvážit oddělení 2 linií činností NS MAS – A/servis, management (firemní kultura, pyramida), navázáno na management jednotlivých MAS B/spolkové zastupování partnerství členských MAS (spolková kultura, síť) navázáno na partnerství a orgány jednotlivých MAS Vztah mezi oběma liniemi by mohl odpovídat modelu ředitele a managementu podniku (řízení a dosahování stanovených cílů, tvrdá síla) a správní rady (strategické řízení a definování cílů, stanovování cílů, evaluace, kontrola, měkká síla)
- Zvolenému modelu by se měla přizpůsobit schémata řízení a klíčové dokumenty

Termíny:

- diskuse by mohla proběhnout v pracovních skupinách, ve Výboru NS MAS, v jednotlivých MAS (v kancelářích i v partnerstvích) v období 03-10/2016
- schválení strateg. dokumentu rozvoje NS MAS na Valné hromadě k stanovám na podzim 2016

**Hlaví devizou, kterou mohou MAS uplatnit v úsilí o zajištění budoucnosti po 2023 je PRESTIŽ MAS a jejich Národní sítě (velká shoda všech diskutujících)**

Jako všude existují 3 základní scénáře:

- Růstový – MAS a jejich síť se osvobodí od brzd, zjednoduší-li postupy a odstraní duplicity, pak poroste jejich schopnost být LEADERem venkova ve smyslu iniciátora změn, vlivná síly, ale ne hegemon
- Stabilizační až stagnační – děláme to, co dnes, stále stejně a stále stejné, chceme to dělat i po r. 2023
- Poklesový – vliv, výkony i finance klesají, úbytek členů, ztráta smyslu...

Na pracovní skupině PaV existuje shoda, že základním scénářem strategie by měl být scénář růstový, s opatřeními eliminujícími scénáře stagnační a poklesový.

### **Prestiž MAS a jejich Národní sítě – její zdroje a předpoklady**

- Sebevědomí
- Sebe prezentace (médiá, vystupování, styl,..)
- Vzdělanost (vzdělávání kontinuální, profesionální, formální i neformální, Plán person.rozvoje)
- Profesionalita
- Kvalita (benchmarking, TQM, řízení kvality, pořádek v MAS i v Síti, měření kvality)
- Síťování (dovnitř mezi MAS, ven s různými partnery)
- Informační systém (komunikace mezi MAS, sdílení dobré praxe)
- Strategické řízení a plánování (průkaz schopnosti zlepšit kvalitu života v území MAS)
- Rovnoprávnost (rovný přístup všech ke všem, bez rozdílu)
- Etické hodnoty a jejich hájení, slušnost a empatie

Příklady, možnosti a vzory pro zvýšení prestiže MAS a jejich sítě:

- Příklady dobré praxe a systém kategorií A-D plus Začátečník v Národní síti zdravých měst
- Pomoc profiporadců pro neziskový sektor
- Schopnost kombinovat princip shora-zdola
- Schopnost kombinovat místní kořeny a vysokou, profesionální kvalitu
- Systémy ala ISO, ale zřejmě není možné prosazovat jeden unitární systém – jsme různí
- Hodnocení efektů, výsledků – byť jsou dosaženy různými cestami
- Kvalita: srovnávání (benchmarking) v rámci ČR, ale i celé EU, se zaměřením na výsledky
- Zviditelnit dobré MAS a pomáhat těm slabším, k tomu nám schází vlastní, vnitřní hodnotící systém nebo sebehodnotící mechanismy
- Pomoc formou mentoringu, roztřídění MAS podle pokročilosti do přehleného systému
- Možný systém „Hvězdiček“ jako označení tématické excelence (LEADERexpert\* vzdělávání, malé podnikání, energetika, sociální práce....)

Úkoly pro příští setkání PS PaV:

- Další jednání 8.3.od 16 hod do 9.3. do 14 hod v penzionu v Všeradicích, SČ kraj (odp. JK)
- Do 15.2. přeepsané texty z flichartu všem MAS spolu s pozváním na další PS (odp. JK)
- Příští téma: Upřesnění tezí pro dlouhodobou vizi do 2023, střednědobou vizi do 2023 a AP, podklady pro další PS-stanovy, vzdělávání, propagace
- Předložit na březnovém výboru harmonogram přípravy strategických cílů NS do 10/2016 (JK)
- Připravit a projednat na výboru sjednocený systém financování všech PS, předpoklad PS PaV v roce 2016: 4x40 tis. Kč (tvorba Strategie), v roce 2017: 1x40 tis. Kč (pouze Akční plán)

Zapsal: J.Krist