



## Poznámky k hodnocení studií spolupráce MAS

Oldřich Čepelka

### Pojem přidané hodnoty

- ▶ **ekonomická** přidaná hodnota = rozdíl mezi čistým provozním ziskem a kapitálovými náklady (započítávat by se sem měly i náklady ušlých příležitostí)
- ▶ ex. **tržní** přidaná hodnota = rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a hodnotou investovaného kapitálu, vyjadřuje bohatství vlastníků
- ▶ ex. dokonce **Evropská** přidaná hodnota
- ▶ **hodnota přidaná projektem** = co by bez realizace projektu nevzniklo...
- ▶ **hodnota přidaná spoluprací** = co by nevzniklo bez této spolupráce

V prostředí MAS se nejčastěji zaměňuje hodnota přidaná spoluprací za hodnotu přidanou projektem (projektem spolupráce).

### Přidaná hodnota v kontextu spolupráce MAS a v PRV

S pojmem přidaná hodnota se v kontextu spolupráce MAS zacházelo spíše ledabyle (viz např. celoevropský LEADER+ magazín vydávaný v letech 2007-8, č. 7). Také v rámci PRV dlouho nebyl požadavek přidané hodnoty v projektech spolupráce vyjasněn.

Prohlédli jsme 10 projektů spolupráce z 5. - 10. kola výzev PRV a zjistili, že hodnotu získanou spoluprací neuvedl ani jeden. Z dotazníkového šetření v srpnu 2011, v němž odpovědělo 41 MAS (nositelů projektů spolupráce), vyplynulo, že za největší přínosy projektů se považují

- výměna zkušeností mezi jednotlivými MAS, případně dalšími subjekty, které se projektů mohly účastnit.
- kontakty získané na kolegy z dalších MAS a prohloubení osobních a dalších vazeb
- profesionální růst managementu.
- samotný předmět společné činnosti (MAS se díky spolupráci lépe orientují ve své činnosti, mají příležitost dozvědět se, co se děje v jiném regionu, získávají pomoc při hledání řešení společného problému)
- aktivizace dalších subjektů v daném území
- větší respektování samotných MAS ze strany státní správy, neziskového sektoru a dalších institucí

V roce 2011 však došlo v opatření IV.2.1 PRV k posunu při upřesnění požadavků. MAS měly zhodnotit spolupráci: co konkrétního přinesla, co nového by bez této spolupráce nevzniklo, co bude v budoucnu pokračovat. Bylo stanoveno kritérium (14. 3. 2011) v tomto znění:



„Projekt má nepopíratelný společný výstup. Společný výstup by nevznikl v takové kvalitě, pokud by realizovala každá MAS samostatně. Společné výstupy jsou mezi MAS provázané. Projekt přináší řešení, které by nešlo realizovat pouze na úrovni jednotlivých MAS. Projekt Spolupráce má integrující funkci - spojuje MAS případně další subjekty při řešení společného problému. Projekt rozvíjí spolupráci mezi MAS. Společný výstup musí mít význam pro území všech spolupracujících MAS, neslouží pouze konkrétní MAS nebo konkrétní obci.“

## **Současný stav v požadavcích na hodnotu přidanou spoluprací**

V PRV se v oddíle 8.2.13.3.2.6 (Podmínky způsobilosti) pro podopatření Spolupráce MAS dočteme, že projekt

- musí být v souladu se SCLLD příslušných MAS a
- musí vykazovat přidanou hodnotu spolupráce.

Nevykládám si první podmínku extenzivně, že by v SCLLD měl být již přímo uveden konkrétní projekt spolupráce, nýbrž že předmět projektu spolupráce musí být v souladu s návrhovou částí SCLLD každé zúčastněné MAS.

Pokud jde o druhou podmínku, přesněji by měla být formulována jako „**hodnota přidaná spoluprací**“. Tato hodnota dosud nebyla dostatečně jasně definována. Nejde totiž o hodnotu, která vznikla realizací projektu (např. konkrétní výstup jako informační tabule, nový software nebo divadelní představení), nejde tedy o každý zaznamenaný přínos, nýbrž o **hodnotu, která vznikla jenom díky samotné spoluprací**. V praxi se to někdy špatně rozlišuje; ono také mnoho jednotlivých projektových přínosů je současně hodnotou přidanou spoluprací projektových partnerů a samozřejmě každá hodnota přidaná spoluprací je logicky hodnotou přidanou celým projektem.

Jako nevyhovující by měly být posuzovány projekty, které pouze shromažďují investiční záměry v jednotlivých obcích nebo případy, kdy projekt lze logicky rozdělit na samostatné části, které mohou uskutečnit jednotlivé MAS nezávisle na sobě.

Za hodnotu přidanou spoluprací tedy nelze považovat veškeré přínosy projektu, pokud je dosáhli jinak izolovaní realizátoři. Synergický efekt spolupráce nenastává ani tehdy, když byl projekt spolupráce předložen proto, aby peníze pro své vlastní aktivity získaly jednotlivé MAS, aniž by vytvořily novou společnou hodnotu. Např. každá ze zúčastněných MAS si chce na svém území něco uskutečnit, domluví se tedy s ostatními, že podají společný projekt – a přitom to, čeho dosáhly společně, je příspěvek z PRV, ale po jeho získání si vlastně rozdělily kořist a jen formálně dělají něco společného (návštěvy, posezení, ...). Takových případů bychom rovněž našli dost.



Rozhodně nezpochybňujeme veškeré dosažené přínosy, resp. výstupy projektů spolupráce. Je dobré, že se MAS propojují, že se radí a společně postupují nebo společně rozhodují. Nakonec každý projekt by měl vykázat nějaké přínosy, nějaké výstupy. Ale nesmí jít jenom o to – řečeno očima jednoho z projektů – že si nakonec každá MAS čistí tu svoji studánku a jinou MAS k tomu ani nepotřebuje.



Co tedy může být hodnotou přidanou spoluprací zúčastněných subjektů, resp. MAS?

Může jít o **kvantitativní přidanou hodnotu** (více návštěvníků, vyšší zaměstnanost, delší cyklostezka, větší turistická popularita regionu), ale může jít také o novou **kvalitativní hodnotu** (stále jde o hodnotu, která by bez spolupráce nevznikla). Může to být

- a) **nový produkt,**
- b) **nová služba,**
- c) **nový proces,**
- d) **nová zkušenost, dovednost, poznatek** <sup>1</sup>.

#### **Příklady projektů s přidanou hodnotou:**

**produkt** - společná naučná stezka

**služba** – venkovská tržnice

**proces** – zavedení regionální značky pro širší území (např. Prácheňsko) nebo zavedení spolupráce mezi MAS i mimo projekt

**zkušenost** – *těžko soudit z předložených popisů*, ale většinou tato hodnota asi vzniká (ne u prostých investičních projektů, ale spíš tam, kde se delší dobu vyvíjí určitý produkt nebo služba) – v praxi to bývá nejčastější případ přidané hodnoty, ale musí se umět rozpoznat a co nej přesněji popsat.

Všechny tyto hodnoty **mohou, ale nemusí mít inovativní charakter**. Jestliže jsou inovativní, měly by se vyznačovat třemi charakteristikami:

- měly by být **potřebné**, tj. řešení musí být explicitně zaměřeno na uspokojení konkrétní potřeby regionu nebo na využití rozvojové příležitosti;
- měly by být **nové** nebo novým způsobem použité – alespoň v rámci regionu, nejlépe však v rámci ČR nebo dokonce EU
- nové řešení musí být **účinnější** než dosavadní řešení (a samozřejmě, potřebovali bychom, aby toto zlepšení bylo měřitelné či aspoň doložitelné)

Efekt může spočívat i v zapojení skupin, obcí, firem atd., které by jinak potřebné aktivity nevyvíjely, zůstaly by stranou a pasivní.

Jestliže jde o něco, co by bez spolupráce nemohlo nastat, tak se dá také mluvit o **synergickém efektu**: celkové pozitivní dopady – např. pro dané území - jsou větší než součet efektů, které svou aktivitou dokážou vyvolat jednotliví účastníci. Synergický efekt spolupráce MAS je tedy souhrn efektů, který překonává efekty dosažitelné jednotlivými, vzájemně nespolupracujícími MAS.

---

<sup>1</sup> Muselo by se jednat o zcela podstatné nebo velmi rozsáhlé nové zkušenosti, poznatky apod., aby nevznikla pochybnost o účinnosti prostředků vynaložených na danou spolupráci. (Kdo by to však posoudil?)



## Shrnutí a závěry

**Celkově jde o rozsáhlé studie s množstvím užitečných faktů a poznatků.** Kumulativní přínos všech projektů spolupráce je impozantní. Projektové výstupy byly často (zdaleka ne vždy) úspěšně šířeny nebo aspoň nabízeny k opakování a využití. Zúčastněné MAS se v předložených studiích co nejlépe prezentovaly (šlo víceméně o hrdou přehlídku úspěchů...) a samotné studie oplývají množstvím fotografií a popisů projektových výsledků.

Ve studiích bylo celkově zmíněno množství PS, ale hlouběji zpracovány či vyhodnoceny byly jen některé.

vedoucí MAS	počet zúčastněných MAS	počet uvedených PS	počet stran
15 – Moravský kras	5	19	106
17 – Rokytná	8	20	88
18 – Hranicko	4	11	32
20 – Strakonicko	5	12	68+50
<b>c e l k e m</b>	<b>22</b>	<b>62</b>	<b>344</b>

**Hodnota přidaná spoluprací je řešiteli chápána jako jakýkoli přínos projektu. Spolupráce však má přinést hodnotu, která by jinak nevznikla.** Je otázka, zda by každý region dokázal vytvořit samostatně podobný produkt, jaký je výsledkem projektu. Často ano. Například je dobré, že vznikly čítanky – avšak v každém regionu a pro každý region jiná. K tomu jsme ani nemuseli příliš spolupracovat – kdyby peníze na samostatný projekt dostala jednotlivá MAS, tak by čítanku asi také dokázala připravit. Nebo je dobré, že vznikl SW pro evidenci hřbitovních míst – ale to nejspíš vytvořili v jediné MAS a pak to jen šíří a nabízejí ostatním. Takže k tomu se v podstatě také nemuselo spolupracovat. Neznamená to, že bychom díky spolupráci nezískali nic, avšak musíme tu „nadhodnotu“ najít a pojmenovat.

**Je tudíž třeba hodnotu přidanou spoluprací předjímat, vymýšlet a zajišťovat již v přípravné fázi projektu a poté vyhledávat a konkrétně popsat ve fázi realizační.**

**Na základě předložených studií se navrhuje:**

1. Zvážit, aby se pro MAS uskutečnil seminář na téma hodnoty přidané spoluprací.
2. Usilovat o podstatné zvýšení finanční alokace pro projekty spolupráce v Programu rozvoje venkova (opatření 19.3), neboť přínosy projektů spolupráce a absorpční kapacita MAS výrazně převyšují dosavadní záměry programu.

oldrich.cepelka@tima-liberec.cz

Chocerady 8. 6. 2015

