

Závěrečná zpráva

Hodnocení dosavadní implementace Celostátní sítě pro venkov

Zadavatel

Česká republika – Ministerstvo zemědělství
odbor Řídící orgán PRV
Těšnov 17, 117 05 Praha 1

Zpracovatel

Naviga 4, s.r.o.
Pobřežní 249/46, 186 00 Praha 8
Kontaktní osoba: Mgr. Lukáš Bumbálek

Datum zpracování: 10. 12. 2012

Počet listů: 84

Naviga 4, s.r.o., Pobřežní 249/46, 186 00 Praha 8, naviga4@naviga4.cz, www.naviga4.cz



OBSAH NABÍDKY

1	MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ	3
1.1	Cíl a předmět projektu	3
1.2	Shrnutí metodologie projektu	3
1.3	Popis výchozího stavu implementace Sítě	4
1.4	Hodnocení dosavadní implementace Sítě	4
1.5	Shrnutí odpovědí na evaluační otázky	4
2	ÚVOD	8
2.1	Cíl a předmět projektu	8
2.2	Evaluační otázky.....	8
3	POPIS METODOLOGIE PROJEKTU	9
3.1	Průběh řešení projektu	9
3.2	Přehled metod a nástrojů	10
4	POPIS VÝCHOZÍHO STAVU IMPLEMENTACE SÍTĚ	12
5	HODNOCENÍ DOSAVADNÍ IMPLEMENTACE SÍTĚ	13
5.1	Analýza procesně-organizační stránky implementace Sítě.....	13
5.2	Analýza dopadové stránky implementace Sítě	20
6	SHRNU TÍ ODPOVĚDÍ NA EVALUAČNÍ OTÁZKY	44
7	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY IMPLEMENTACE SÍTĚ	47
7.1	Plánování	48
7.2	Realizace	51
7.3	Hodnocení/monitoring	61
8	PŘÍLOHY	63
8.1	Popis výchozího stavu implementace Sítě	63

1 MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ

1.1 Cíl a předmět projektu

Cílem projektu bylo provést nezávislé hodnocení efektivity dosavadní činnosti Celostátní sítě pro venkov (dále také „CSV“ nebo „Sítě“) a formulovat doporučení zaměřená na zefektivnění činnosti, zefektivnění procesů řízení aktivit Sítě a formulace systémových doporučení pro přípravu programovacího období 2014–2020.

Zpracovatel v rámci hodnocení implementace Sítě zodpověděl následující otázky:

- Jaký je stávající rozsah plnění cílů stanovených Akčním plánem Celostátní sítě pro venkov? Jakých cílů již bylo dosaženo nebo k naplnění směřuje?
- Přispívají aktivity Sítě adekvátním způsobem k plnění cílů programového dokumentu respektive Evropské sítě pro rozvoj venkova?
- Existují některé ze stanovených cílů, jejichž plnění je ohroženo, případně je možné dosahovat lepších výsledků? Pokud ano, jaké to jsou a jaké jsou příčiny tohoto vývoje?
- Jakým způsobem je možné eliminovat případné faktory bránící v dosažení stanovených cílů?
- Jaká opatření pro zvýšení efektivity fungování CSV lze doporučit s ohledem na potřeby CSV v programovém období 2014–2020?

1.2 Shrnutí metodologie projektu

Realizace projektu probíhala ve dvou fázích:

- analytická fáze:
 - rešerše dokumentů souvisejících s implementací Sítě,
 - realizace strukturovaných rozhovorů s relevantními pracovníky MZe (vč. AZV),
 - zmapování a analýza hlavních procesů implementace Sítě,
 - realizace kvantitativního on-line šetření členů/partnerů Sítě,
 - identifikace kritických předpokladů úspěchu (CSF) efektivního řízení implementace Sítě;
- návrhová fáze:
 - návrh zvýšení efektivity implementace Sítě,
 - verifikace návrhů s partnery Sítě (realizace řízené diskuze);
 - návrh eliminace rizik.

1.3 Popis výchozího stavu implementace Sítě

Základním strategickým dokumentem Sítě je Akční plán, jehož implementace je pro každý rok popsána v ročním prováděcím plánu. Akční plán definuje mj. organizační zajištění implementace Sítě, kterými jsou zejména MZe (odbor ŘO PRV, AZV/KAZV) a partneři Sítě. Tyto subjekty se podílejí na všech fázích implementace, tj. plánování, realizace a administrace akcí Sítě. Zodpovědnost za správnou implementaci nese MZe – odbor ŘO PRV.

Sít v souladu se 7 definovanými cíli organizuje/financuje několik typů aktivit, na jejichž realizaci bylo dosud vynaloženo zhruba 52 mil. Kč. Nejčastěji se jednalo o regionální pracovní setkání partnerů a odborné semináře, které jsou partnery vnímány také nejvíce užitečné a přínosné. Velmi kladně jsou vnímány také webové stránky eAgri.cz. S informovaností o příkladech dobré a špatné praxe je spokojena mírná většina partnerů. Odborné poradenství Sítě někdy využila mírná většina partnerů, kteří byli s jeho kvalitou spokojeni. Obecně lze shrnout, že členství v Síti (a její aktivity) je užitečné a přínosné pro naprostou většinu partnerů.

1.4 Hodnocení dosavadní implementace Sítě

Informace o rozvoji venkova poskytuje řada organizací a správců webových portálů, které se specializují buď na určitou oblast (zemědělství, dotace, výzkum aj.), nebo na určitou cílovou skupinu (zemědělci, MAS aj.). V současné době je Sít jediným subjektem, jehož cílem je tyto organizace, jejich členy ale i ostatní aktéry seskupovat a umožnit tím sdílení informací souvisejících s rozvojem venkova. Z tohoto pohledu je existence a činnost Sítě pro aktéry rozvoje venkova a zemědělství zcela zásadní, i když má na odbornou veřejnost mnohdy nepřímé dopady. Mimo to je Sít oficiální komunikační platformou výsledků/přínosů PRV. Důležitým specifickým Sítě je přístup „bottom-up“, který umožňuje získávání zpětné vazby pro své další aktivity.

I když procesy implementace Sítě, koncepční dokumentace a způsob zapojení subjektů do implementace vykazuje určité nedostatky, Síti se daří plnit definované dlouhodobé cíle. Sít realizuje několik typů aktivit, které jsou účelné a partnery Sítě žádané, protože na nich dochází k přímé (face-to-face) výměně zkušeností. Naprostá většina z 600 partnerů je se členstvím v Síti spokojena, mezi nespokojenými lze řadit zástupce podnikatelských subjektů a profesních svazů, kteří preferují jiné informační zdroje.

1.5 Shrnutí odpovědí na evaluační otázky

**Jaký je stávající rozsah plnění cílů stanovených Akčním plánem Celostátní sítě pro venkov?
Jakých cílů již bylo dosaženo nebo k naplnění směřuje?**

Sít se daří plnit většinu vytyčených cílů. Jelikož ale nejsou definovány monitorovací indikátory (a jejich cílové hodnoty), nelze jednoznačně určit, do jaké míry byly cíle naplněny.

Následuje přehled stávajícího rozsahu plnění cílů (podrobněji viz 5.2.3):

Cíl	Stávající rozsah plnění cíle
Cíl č. 1 Seskupit organizace a státní správu zapojenou do podpory rozvoje venkova a zemědělství.	Ke konci roku 2012 bylo do implementace Sítě zapojeno kromě nejvyšších státních institucí (MZe, SZIF...) zhruba 600 členů (partnerů), kteří zastupovali různé typy národních, regionálních i lokálních aktérů rozvoje venkova (např. Agrární komory, krajské úřady, MAS, obce aj.).
Cíl č. 2 Vytvářet vhodné podmínky pro partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem...	Síť vytváří vhodné podmínky pro partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem. Soukromý (ale i veřejný) sektor má možnost stát se členem Sítě, a tím na jedné straně získávat/předávat poznatky, účastnit se akcí nebo spolupracovat s jinými subjekty, na druhé straně má možnost podávat náměty na akce a podílet se tak na implementaci Sítě.
Cíl č. 3 Podpořit implementaci a hodnocení politiky rozvoje venkova a zemědělství sdružením expertů.	Experti jsou sdruženi v 7 tematických pracovních skupinách, které ale zahrnují pouze malý zlomek členů Sítě.
Cíl č. 4 Sběr a zpracovávání informací a údajů o nejlepší praxi...	Šíření informací o dobré a špatné praxi probíhá různými formami: vydáváním odborných publikací a brožur, publikací článků na webových stránkách eAgri.cz, ale také na veletrzích, výstavách a během exkurzí. Měřítkem plnění tohoto cíle (dopadu) je míra vnímané informovanosti partnerů o příkladech dobré/špatné praxe.
Cíl č. 5 Organizace seminářů, setkání a pracovních sekcí, týkajících se subjektů podílejících se na rozvoji venkova a zemědělství.	Semináře a pracovní setkání jsou jedny z akcí, které Síť organizuje a financuje. Za účelem šíření informací o PRV, dostupném poradenství nebo problematice rozvoje venkova a zemědělství zorganizovala Síť několik desítek akcí na národní nebo regionální úrovni (semináře, školení, konference, exkurze aj.).
Cíl č. 6 Vytvoření databáze expertů a poradců včetně systému certifikace poradců pro venkov a zemědělství osy III a IV PRV.	Na základě rozhodnutí vedení Sítě nebyla databáze expertů a poradců včetně systému certifikace poradců pro venkov a zemědělství osy III a IV PRV, obdobně jako v případě osy I a II PRV, realizována. Z tohoto důvodu nelze vyhodnotit rozsah plnění tohoto cíle.
Cíl č. 7 Být komunikačním a marketingovým nástrojem Programu rozvoje venkova...	Síť informuje partnery a ostatní zainteresovanou odbornou veřejnost prostřednictvím řady akcí a informačních (a propagačních) nástrojů. Mezi nejdůležitější patří webový portál eAgri.cz, časopis VENKOV, publikace a brožury.

Přispívají aktivity Sítě adekvátním způsobem k plnění cílů programového dokumentu respektive Evropské sítě pro rozvoj venkova?

Ano, aktivity Sítě přispívají adekvátním způsobem k plnění definovaných cílů. Veškeré aktivity byly v dosavadním období relevantní. Jednalo se o tyto aktivity:

- odborné semináře, školení;
- setkání odborníků, aktivity tematických pracovních skupin;
- exkurze (za úspěšnými projekty);
- vydávání publikací, brožur (např. o úspěšných projektech), časopisu VENKOV;
- konference k problematice zemědělství nebo venkova;

- prezentace Sítě a PRV (např. na výstavách, veletrzích, v krajích);
- pracovní setkání partnerů na celostátní úrovni a regionální/krajské úrovni;
- zpracování odborných studií, analýz;
- organizace soutěže „Oranžová stuha“.

Do budoucna je však nutné cíle Sítě aktualizovat a v návaznosti na to upravit výběr realizovaných aktivit (blíže viz kap. 7).

Existují některé ze stanovených cílů, jejichž plnění je ohroženo, případně je možné dosahovat lepších výsledků? Pokud ano, jaké to jsou a jaké jsou příčiny tohoto vývoje?

Jak bylo uvedeno v odpovědi na první evaluační otázku, v současném programovém období nebude na základě rozhodnutí vedení Sítě naplněn cíl č. 6 (Vytvoření databáze expertů a poradců včetně systému certifikace poradců pro venkov a zemědělství osy III a IV PRV).

Potenciál pro dosažení lepších výsledků byl identifikován u následujících cílů:

Cíl s potenciálem pro dosažení lepších výsledků	Důsledky dosavadního vývoje
Cíl č. 1 Seskupit organizace a státní správu zapojenou do podpory rozvoje venkova a zemědělství	<ul style="list-style-type: none"> • aktuální databáze partnerů je zastaralá • aktuální struktura partnerů Sítě není rovnoměrná
Cíl č. 3 Podpořit implementaci a hodnocení politiky rozvoje venkova a zemědělství sdružením expertů	<ul style="list-style-type: none"> • počet TPS je vzhledem k aktuálním problémům rozvoje venkova a zemědělství relativně nízký • počet subjektů zapojených do TPS je relativně nízký
Cíl č. 4 Sběr a zpracovávání informací a údajů o nejlepší praxi...	<ul style="list-style-type: none"> • příklady dobré/špatné praxe mají charakter PR komunikace

Jakým způsobem je možné eliminovat případné faktory bránící v dosažení stanovených cílů?

Faktorů bránících v dosažení stanovených cílů je vícero a je možné je identifikovat především na straně nastavení implementace Sítě (viz kap. 0). Vzhledem ke skutečnosti, že odstranění nedostatků jednotlivě by nebylo efektivní, je součástí kap. 7 návrh komplexní optimalizace Sítě s cílem celkového zefektivnění fungování Sítě.

Jaká opatření pro zvýšení efektivity fungování CSV lze doporučit s ohledem na potřeby CSV v programovém období 2014–2020?

Navrhovaná opatření související s novým programovým obdobím se týkají zejména fáze plánování, realizace a monitoringu/hodnocení. Uchazeč navrhuje optimalizovaný model fungování Sítě, který zahrnuje především tato opatření:

Fáze	Doporučení
Plánování	<ul style="list-style-type: none"> • nastavit implementaci Sítě v souladu s tematickou i komunikační koncepcí MZe a PRV, • zúžit počet cílů a tyto hierarchizovat, • definovat monitorovací indikátory a tyto zanést do strategické dokumentace
Realizace	<ul style="list-style-type: none"> • nastavit intervenční logiku Sítě, • zaměřit aktivity na síťování, omezit komunikaci samotného PRV, • z národní úrovně řešit pouze celostátní akce, odpovědnost za regionální akce převést na regionální a lokální aktéry rozvoje venkova, • poskytovat primárně informace o přínosech, metodikách a radách, sekundárně informace o PRV, • komunikovat povrchně všechna témata související s venkovem a podrobněji vybraná (prioritní) témata, • jako informační nástroj využívat zejména webové stránky (s intranetovou sekcí) a doplňkově časopis Venkov, tištěné publikace aj., • do plánování cílů Sítě zapojit zástupce klíčových partnerů, • posílit roli krajského koordinátora, • optimalizovat organizační zajištění implementace Sítě především na regionální úrovni
Hodnocení/ monitoring	<ul style="list-style-type: none"> • zavést pravidelný monitoring pokroku implementace Sítě, • definovat indikátory výstupu a výsledku, kvantifikovat výchozí a cílové hodnoty indikátorů • zavést systém sběru zpětné vazby

2 ÚVOD

2.1 Cíl a předmět projektu

Cílem projektu bylo provést nezávislé hodnocení efektivity dosavadní činnosti Celostátní sítě pro venkov (dále také „CSV“ nebo „Síť“) a formulovat doporučení zaměřená na zefektivnění činnosti, zefektivnění procesů řízení aktivit Sítě a formulace systémových doporučení pro přípravu programovacího období 2014–2020.

2.2 Evaluační otázky

Zpracovatel v rámci hodnocení implementace Sítě zodpověděl následující otázky:

- Jaký je stávající rozsah plnění cílů stanovených Akčním plánem Celostátní sítě pro venkov? Jakých cílů již bylo dosaženo nebo k naplnění směřuje?
- Přispívají aktivity Sítě adekvátním způsobem k plnění cílů programového dokumentu respektive Evropské sítě pro rozvoj venkova?
- Existují některé ze stanovených cílů, jejichž plnění je ohroženo, případně je možné dosahovat lepších výsledků? Pokud ano, jaké to jsou a jaké jsou příčiny tohoto vývoje?
- Jakým způsobem je možné eliminovat případné faktory bránící v dosažení stanovených cílů?
- Jaká opatření pro zvýšení efektivity fungování CSV lze doporučit s ohledem na potřeby CSV v programovém období 2014–2020?

3 POPIS METODOLOGIE PROJEKTU

Kapitola popisuje průběh řešení projektu a využití evaluační metody a nástroje.

3.1 Průběh řešení projektu

Realizace projektu probíhala ve dvou fázích, které jsou blíže popsány v následujících dílčích kapitolách:

- analytická fáze;
- návrhová fáze.

3.1.1 Analytická fáze

Předmětem první fáze projektu bylo vypracování strukturované analýzy činnosti Sítě. Hodnocení bylo provedeno na základě zodpovězení evaluačních otázek definovaných v zadávacích podmínkách. Specifikace výzkumných nástrojů a metod se nalézají v kap. 3.2. Výstupy analytické fáze projektu jsou obsaženy v kap. 8.1.

Aktivita	Popis aktivity
Popis výchozího stavu	<p>Popis aktuálního stavu implementace sestávala z:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rešerše dokumentů souvisejících s implementací Sítě, • realizace strukturovaných rozhovorů s relevantními pracovníky MZe (vč. AZV), • zmapování a analýza hlavních procesů implementace Sítě, • realizace kvantitativního on-line šetření členů/partnerů Sítě, • identifikace kritických předpokladů úspěchu (CSF) efektivního řízení implementace Sítě.
Hodnocení plnění cílů Sítě	<p>Při hodnocení aktivit CSV byla posuzována jejich účelnost, tj. zda byly aktivity plánovány a realizovány v souladu s účelem/cíli CSV stanovenými Akčním plánem CSV, kterých se má dosáhnout. Zpracovatel hodnotil, do jaké míry se podařilo splnit vytyčené cíle (naplnit účel). V rámci hodnocení účelnosti byla poměřována skutečnost s vytyčeným cílem.</p> <p>Hodnocení plnění cílů bylo provedeno na úrovni výstupů a výsledků implementace, a to z hlediska jejich účinnosti. V rámci hodnocení podle kritéria účinnosti byly poměřovány náklady investované do činnosti CSV s dosaženou skutečností.</p> <p>V rámci hodnocení byla dále posuzována relevance provedených aktivit a cílů CSV. Bylo zjišťováno, zda vytyčené a plánované aktivity/cíle CSV jsou (stále) potřebné.</p> <p>V neposlední řadě byly aktivity CSV posuzovány z hlediska dopadu. Zjišťovány byly širší souvislosti působení hodnocené aktivity a sledovány změny, ke kterým došlo.</p>
Hodnocení rizik	<p>Cíle CSV byly podrobeny analýze z hlediska rizik, která mohla ohrozit naplnění stanovených cílů CSV. Hledány byly zejména příčiny identifikovaných rizik.</p> <p>Byly identifikovány cíle, jejichž plnění není optimální, případně existují významná rizika jejich neplnění. Zpracovatel podle toho formuloval hypotézy možných příčin neplnění cílů resp. rezerv v jejich dosahování / odchylek od plánu implementace. Hypotézy byly následně ověřovány a rozpracovány v rámci kvalitativního výzkumu. Poté byla validita zjištění ověřena metodami kvantitativního šetření.</p>

Při hodnocení byly zohledněny dosavadní výsledky řešení projektu – zejména **účelnost** a **účinnost** aktivit CSV.

3.1.2 Návrhová fáze

Předmětem druhé fáze projektu byly návrhy zvýšení „efektivity“ implementace Sítě vycházející ze zjištění provedené analýzy.

Výstupem (obsažené v kap. 8.1.4.4) jsou návrhy úpravy procesů, doporučení pro jednotlivé aktéry pro zvýšení účelnosti a účinnosti řízení Sítě.

Aktivita	Popis aktivity
Návrh eliminace rizik	Návrhy se opírají především o expertní názor zpracovatele. Relevance doporučení byla ověřena prostřednictvím kvantitativního dotazníkového šetření, řízené diskuze s partnery Sítě a následně prostřednictvím pracovního workshopu se zástupci zadavatele.
Návrh zvýšení efektivity Sítě	Na základě výsledků plnění zakázky a informací týkajících se programového období 2014–2020 relevantních pro zadavatele byla navržena doporučení, jejichž cílem je zvýšení efektivity CSV. Důraz byl kladen na relevanci /potřebnost doporučení jak pro implementační strukturu, tak i pro členy CSV.

3.2 Přehled metod a nástrojů

Za účelem zhodnocení implementace CSV byly využity evaluační metody a kvantitativní a kvalitativní nástroje výzkumu. V realizaci hodnocení byl kladen důraz na triangulaci metod a prověřování věrohodnosti údajů tak, aby výstupy hodnocení měly maximálně praktický a objektivní charakter.

Následuje shrnutí a specifikace základních metod a nástrojů, které zpracovatel využil při plnění zakázky:

Evaluační metoda/nástroj	Specifikace
Analýza dokumentace / Desk research	<ul style="list-style-type: none"> • analýza následujících dokumentů zadavatele: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Akční plán CSV (také v komentovaném znění), ▪ Jednací řád CSV, ▪ Statut CSV, ▪ Metodický postup „Administrace akcí CSV“ ▪ Metodický postup – realizace opatření V.2 „Zřízení a provoz CSV“ ▪ roční prováděcí plány CSV¹, ▪ finanční rozpočty CSV (2009–2012), ▪ roční prováděcí plány KAZV (2010),

¹ Analyzovány byly roční prováděcí plány pro nástroje 3.1 (roky 2009, 2010, 2012), 3.2 (2009, 2010, 2012), 3.3 (2010, 2012), 3.4 (2010).

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vzorek dalších dokumentů CSV, ▪ Program rozvoje venkova (programový dokument) ▪ výroční zprávy PRV (2008, 2009, 2010, 2011)², ▪ prezentace PRV (k aktuální situaci a období 2014+), ▪ prezentace k jednání koordinačního výboru CSV (02/2011), ▪ organizační struktura MZe, ▪ seznam zainteresovaných subjektů CSV a kontaktních osob (členové a partneři CSV)
Individuální polostrukturované hloubkové rozhovory	<ul style="list-style-type: none"> • 4 rozhovory se zástupci implementační struktury CSV; • 7 rozhovorů se zástupci členů CSV
Organizační/procesní analýza řízení CSV	<ul style="list-style-type: none"> • analýza procesů přípravy, realizace a administrace akcí CSV (na národní úrovni a na krajské a regionální úrovni)
Kvantitativní on-line dotazníkové šetření (CAWI)	<ul style="list-style-type: none"> • cílovou skupinou byly členové/partneři CSV • osloveni byli všichni zástupci dle podkladů poskytnutých zadavatelem, tj. 505 osob/subjektů • návratnost šetření byla 159 kompletně vyplněných dotazníků, tj. 31,5 %
Řízená diskuze	<ul style="list-style-type: none"> • řízená diskuze se zástupci odborné veřejnosti (5 zástupců)
Expertní hodnocení	<ul style="list-style-type: none"> • identifikace a popis dobré a špatné praxe implementace CSV
Workshopy	<ul style="list-style-type: none"> • 1 workshop k návrhům pro Závěrečnou zprávu.
Syntetické metody pro formulaci závěrů	<ul style="list-style-type: none"> • syntéza hlavních zjištění

² Analyzovány byly kapitoly týkající se technické pomoci PRV.

4 POPIS VÝCHOZÍHO STAVU IMPLEMENTACE SÍTĚ

Kapitola představuje shrnutí výchozího stavu implementace Sítě. Podrobný popis výchozího stavu je pro přehlednost Závěrečné zprávy obsažen v příloze 1.

Shrnutí popisu výchozího stavu implementace Sítě

Základním strategickým dokumentem Sítě je Akční plán, jehož implementace je pro každý rok popsána v ročním prováděcím plánu. Akční plán definuje mj. organizační zajištění implementace Sítě, kterými jsou zejména MZe (odbor ŘO PRV, AZV/KAZV) a partneři Sítě. Tyto subjekty se podílejí na všech fázích implementace, tj. plánování, realizace a administrace akcí Sítě. Zodpovědnost za správnou implementaci nese MZe – odbor ŘO PRV.

Sít v souladu se 7 definovanými cíli organizuje/financuje několik typů aktivit, na jejichž realizaci bylo dosud vynaloženo zhruba 52 mil. Kč. Nejčastěji se jednalo o regionální pracovní setkání partnerů a odborné semináře, které jsou partnery vnímány také nejvíce užitečné a přínosné. Velmi kladně jsou vnímány také webové stránky eAgri.cz. S informovaností o příkladech dobré a špatné praxe je spokojena mírná většina partnerů. Odborné poradenství Sítě někdy využila mírná většina partnerů, kteří byli s jeho kvalitou spokojeni. Obecně lze shrnout, že členství v Síti (a její aktivity) je užitečné a přínosné pro naprostou většinu partnerů.

5 HODNOCENÍ DOSAVADNÍ IMPLEMENTACE SÍTĚ

Kapitola představuje expertní posouzení zpracovatele jednotlivých aspektů implementace Sítě (viz popis v kap. 8.1). Je členěna na hodnocení procesně-organizační a dopadové stránky implementace Sítě.

Shrnutí hodnocení dosavadní implementace Sítě

Informace o rozvoji venkova poskytuje řada organizací a správců webových portálů, které se specializují buď na určitou oblast (zemědělství, dotace, výzkum aj.), nebo na určitou cílovou skupinu (zemědělci, MAS aj.). V současné době je Sít' jediným subjektem, jehož cílem je tyto organizace, jejich členy ale i ostatní aktéry seskupovat a umožnit tím sdílení informací souvisejících s rozvojem venkova. Z tohoto pohledu je existence a činnost Sítě pro aktéry rozvoje venkova a zemědělství zcela zásadní, i když má na odbornou veřejnost mnohdy nepřímé dopady. Mimo to je Sít' oficiální komunikační platformou výsledků/přínosů PRV. Důležitým specifickým Sítě je přístup „bottom-up“, který umožňuje získávání zpětné vazby pro své další publicity.

I když procesy implementace Sítě, koncepční dokumentace a způsob zapojení subjektů do implementace vykazuje určité nedostatky, Sít' se daří plnit definované dlouhodobé cíle. Sít' realizuje několik typů aktivit, které jsou účelné a partnery Sítě žádané, protože na nich dochází k přímé (face-to-face) výměně zkušeností. Naprostá většina z 600 partnerů je se členstvím v Sít' spokojena, mezi nespokojené lze řadit zástupce podnikatelských subjektů a profesních svazů, kteří preferují jiné informační zdroje.

5.1 Analýza procesně-organizační stránky implementace Sítě

Dílič shrnutí analýzy procesně-organizační stránky implementace Sítě

Implementace Sítě je strategickou dokumentací podpořena pouze částečně, což je dáno především absencí nadřazených komunikačních strategií. Největší nedostatky vykazuje dokumentace v oblasti identifikace cílů a monitorovacích indikátorů.

Pozitivem implementace Sítě je plánování regionálních akcí podle principu „bottom-up“ s tím, že koordinátorem akcí je krajský koordinátor. Rizikem v této oblasti je přenesení odpovědností za regionální akce na ŘO PRV (zodpovědného za celostátní akce), což vede k jeho nadměrnému byrokratickému zatížení.

Kapitola obsahuje hodnocení:

- strategické (koncepční) dokumentace Sítě;
- procesů a organizačního zajištění implementace Sítě

5.1.1 Strategická dokumentace

Východiska

Hierarchie strategické dokumentace

Vzhledem ke skutečnosti, že činnost Sítě je dána Programem rozvoje venkova, resp. širším zaměřením rezortu zemědělství, je jim do jisté míry podřízena. Aby Sít' plnila svůj účel, je nutné, aby její dokumentace byla v souladu se strategickou dokumentací nadřazených entit. V praxi to znamená, že dokumentace Sítě by měla navazovat na cíle a nástroje MZe a PRV a dále je rozvíjet.

Obecné požadavky na strategickou dokumentaci

Implementace Sítě je každodenně ovlivňována kvalitou strategické dokumentace, ve které jsou popsány nastavené mechanismy fungování Sítě. Na úroveň dokumentace jsou kladeny nároky, jejichž splnění vede ke správnému každodennímu rozhodování pracovníků/útvárů/subjektů na všech úrovních³. Jedná se o následující kritéria:

Úplnost

- Dokument musí obsahovat všechny relevantní údaje, potřebné ke správnému výkonu agendy pracovníků zapojených do implementace Sítě.
- Jedná se především o identifikaci cílů, cílových skupin, metod a nástrojů, indikativního rozpočtu, aktérů, rozdělení rolí (pravomocí a odpovědností) a metrik hodnocení efektivity.

Správnost

- Informace uvedené v dokumentu musejí být pravdivé, musejí odpovídat skutečnosti a především musejí být aktuální.
- Pokud dojde ke změně organizační struktury organizace/útvárů nebo ke změně rolí aktérů, je nutné dokumentaci aktualizovat.

Srozumitelnost

- Dokument musí být dostatečně podrobný, aby každému aktéru byla jasná jeho role, pravomoci i odpovědnosti. Na druhou stranu by dokument neměl být rozsáhlý.
- Obecně u dokumentace zahrnující popis procesů platí pravidlo, že „obrázek je za 1 000 slov“, a tudíž by měla obsahovat přehledné diagramy, které jsou srozumitelné koncovým pracovníkům (např. pro postup implementace).
- Dalším kritériem je symetrie, kdy by všechny cíle, cílové skupiny atd. měly být popsány zhruba stejně podrobně.

Požadavky na identifikaci a formulaci cílů

³ Jedná se o řídicí, výkonnou a podpůrnou úroveň implementace Sítě.

Hodnocení implementace Sítě je a vždy bude ovlivněno kvalitou definice cílů. Cíle slouží obecně pro popis žádoucího cílového stavu, kterého chce Síť dosáhnout v určité oblasti své činnosti či jiných aktivit. Správně definované cíle by měly splňovat podmínky (principy, kritéria) SMART:

S	• Specific – specifické, konkrétní, přesně popsané
M	• Measurable – měřitelné
A	• Achievable/Acceptable – dosažitelné/přijatelné
R	• Realistic/Relevant – realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům)
T	• Time Specific / Trackable – časově ohraničené / sledovatelné

Hodnocení strategické dokumentace

Mezi poslání Sítě patří sdružovat aktéry podílející se na rozvoji venkova a zemědělství a dále komunikovat problematiku PRV. Z toho vyplývá, že velmi důležitou roli při plnění poslání hraje kvalita vertikální i horizontální komunikace. Aby byla komunikace (a tudíž i plnění poslání a cílů Sítě) efektivní, je nutné, aby pravidla této komunikace byla zanesena ve strategické dokumentaci, např. ve formě samostatné komunikační strategie (komunikačního plánu).

Překážkou ovlivňující kvalitu komunikace a publicity Sítě je jednak absence komplexní komunikační strategie rezortu a jednak stručnost/nekompletnost komunikační strategie PRV⁴. V důsledku toho nemůže Síť navazovat na nadřazené koncepční dokumenty, což se projevuje v replikaci identifikovaných nedostatků. Komunikační strategie Sítě, která je součástí Akčního plánu a ročních prováděcích plánů, je tudíž velmi stručná a neobsahuje některé potřebné informace. Následuje shrnutí hodnocení nejdůležitějších aspektů strategické dokumentace Sítě:

- **cíle Sítě:**
 - Akční plán obsahuje celkem 7 cílů, což se z hlediska požadavků na efektivní implementaci jeví jako mnoho,
 - cíle Sítě jsou sice z věcného hlediska relevantní, nicméně nejsou vhodně formulovány. Mezi hlavní nedostatky aktuální formulace patří překryvy/duplicity ve vymezení cílů a formulace cílů jako nástroje nebo aktivity pro dosažení žádaného stavu. Aktuálně formulované cíle spolu s absencí monitorovacích indikátorů navíc brání efektivnímu vyhodnocení jejich plnění,
 - Síť nemá definovanou a ve strategické dokumentaci explicitně uvedenou hierarchii a prioritizaci cílů. Chybí tedy nadřazený (globální cíl), který by byl následně rozveden cca 2–4 specifickými cíli;

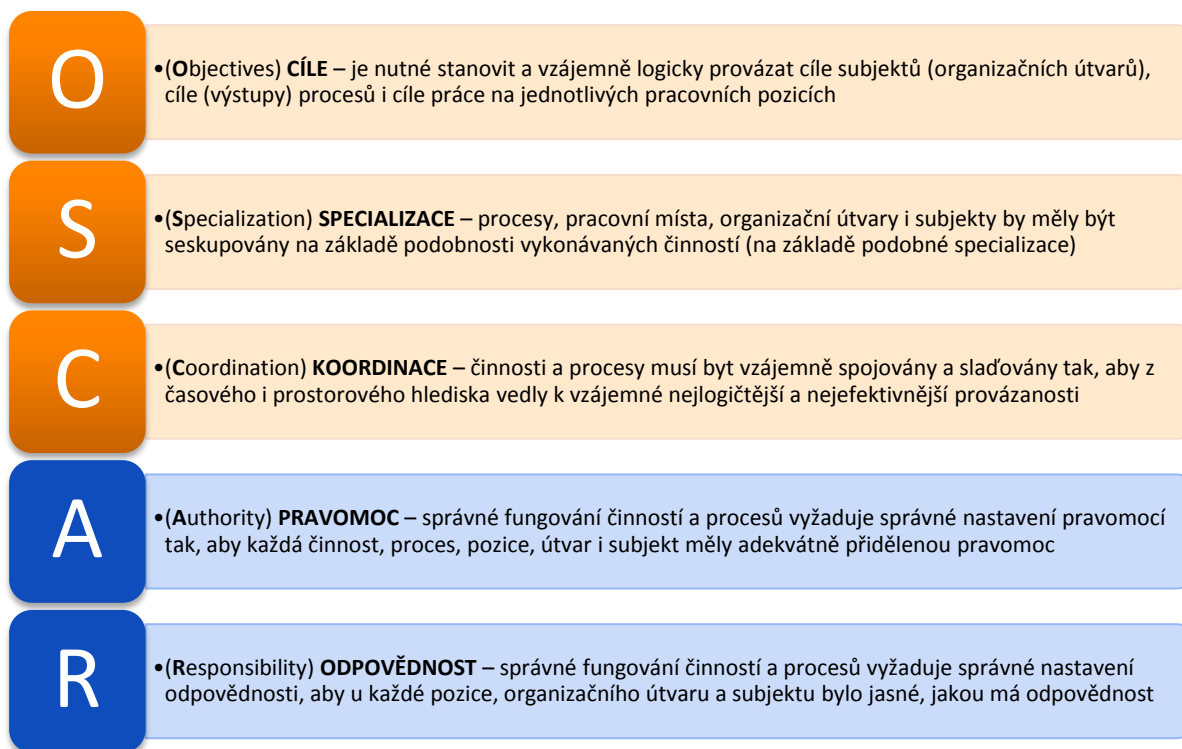
⁴ Viz kap. 11.7 PRV.

- **cílové skupiny:**
 - v aktuální dokumentaci nejsou explicitně uvedeny ani popsány (jejich potřeby, specifika apod.)
- **nástroje Sítě:**
 - identifikované nástroje (a dílčí aktivity) pro plnění cílů Sítě jsou vymezeny a popsány jasně a srozumitelně,
 - i když mají nejdůležitější aktivity Sítě regionální charakter, většina nástrojů (ale i cílů) se týká celostátní úrovně. V důsledku toho nejsou nástroje pro regionální aktivity dostatečně popsány;
- **roční prováděcí plány:**
 - roční prováděcí plány jsou zpracovávány pro každý nástroj zvlášť (tj. v případě, že bude v daném roce realizován), což je neefektivní z hlediska provázanosti nástrojů. Při realizaci nástrojů by měly být využity synergické efekty, tj. nástroje by se měly obsahem i formou doplňovat, k čemuž aktuální podoba samostatných dokumentů nepříspěvá;
- **organizační zajištění:**
 - dokumentace se zabývá převážně národní úrovní organizačního zajištění implementace Sítě, regionální struktura se věnuje okrajově,
 - v dokumentaci chybí podrobnější popis odpovědností aktérů (tj. KDO, CO a JAK má dělat, např. ve vazbě na realizaci nástrojů, resp. konkrétní plnění cílů);
- **monitoring:**
 - strategická dokumentace se nedostatečně věnuje monitoringu/hodnocení implementace Sítě. Plánování ani vyhodnocení výstupů a výsledků implementace Sítě není mnohdy kvantifikováno (pomocí výchozích a cílových monitorovacích indikátorů), což má za následek obtížné zhodnocení efektivity Sítě.

5.1.2 Procesy/organizace

Východiska

Jako rámec analýzy účelnosti procesů byly zvoleny jednotlivé **prvky organizování** procesů, schematicky shrnuté v konceptu OSCAR⁵. Jeho prostřednictvím lze definovat optimální organizačně-procesní nastavení definované agendy.



Každý aktér (útvary, subjekt) má v procesu určené **odpovědnosti** a **pravomoci** (kompetence), které lze definovat následovně:

- **odpovědnost** vyplývá z povinnosti útvaru/subjektu plnit činnosti a úkoly dané předpisem, řádem apod. Odpovědnost zahrnuje jednak odpovědnost za samotné provedení dané činnosti či úkolu a jednak odpovědnost za dosažené výsledky a jejich kvalitu. Odpovědnost lze charakterizovat jako **povinnosti**;
- **pravomoc** typicky představuje **právo** (resp. práva) útvaru/subjektu používat volnost rozhodování. Pravomoc by měla být jasně vymezena v dokumentu předpisové základny organizace, seskupení apod.

⁵ OSCAR je akronym pro metodu organizování procesů vypracovanou Ernestem Daleem

V řízení jakékoliv činnosti musí tedy být pravomoci a odpovědnosti vyváženy, jinak nemohou útvary/subjekty dosahovat vytyčených cílů.

Hodnocení procesně-organizačních aspektů

Hlavními aktéry implementace Sítě jsou **ŘO PRV, KAZV, AZV a partneři**. Pozitivem implementace Sítě je skutečnost, že **plánování akcí probíhá podle principu „bottom-up“**, kdy i **AZV a partneři** mají možnost navrhnout, které typy akcí by bylo vhodné zorganizovat, tj. poukázat na akce, po kterých je mezi partnery nejvyšší poptávka. Náměty na regionální akce jsou posléze předány **krajskému koordinátorovi**, který je spolu s náměty na krajské akce předává **KAZV**. V tuto chvíli má krajský koordinátor možnost upravit regionální akce tak, aby byly prostředky Sítě využity co nejefektivněji (např. místo dvou okresních seminářů připravit jeden krajský). V další fázi plánování jsou náměty na regionální a krajské akce postoupeny k posouzení **ŘO PRV**, které je v případě schválení „převede“ na projekty, resp. žádosti o dotace. Během realizace akcí komunikují dodavatelé většinou pouze s realizátory (AZV, KAZV, ŘO PRV). Ve fázi administrace probíhá proces obdobně jako plánování akcí.

Z hlediska **vyváženosti pravomocí a odpovědností** vykazují procesy plánování, realizace a administrace několik nedostatků (které se do budoucna jeví jako potenciálně rizikové):

Identifikovaný nedostatek	Důsledek, potenciální riziko
Realizátorem většiny akcí jsou AZV/KAZV, ale žadatelem o dotaci je vždy ŘO PRV.	Zodpovědnost za řádné čerpání dotace je přenesena z AZV/KAZV na ŘO PRV.
V případě podávání/schvalování žádosti o dotaci a žádosti o platbu nekomunikují AZV/KAZV se SZIF přímo, prostředníkem je ŘO PRV.	Zodpovědnost za administraci dotace je přenesena z AZV/KAZV na ŘO PRV, který řeší administrativu na úkor publicity (žádosti o dotace, objednávky, faktury...)
Postavení KAZV (krajského koordinátora) je z věcného hlediska klíčové (koordinuje aktivity v regionu), z administrativního hlediska je spíše neúčelné (je pouze prostředníkem mezi AZV a ŘO PRV).	Zodpovědnost za administraci regionálních akcí je přenesena z AZV na krajského koordinátora.
Ne všichni zapojení aktéři jsou formálně informováni o schválení dílčích kroků, resp. o schválené akci.	Existuje riziko nedostatečné informovanosti mezi zapojenými aktéry.
Potřeba realizovat akci může vzniknout ad hoc, pokud není v ročním prováděcím plánu nebo ji není možné zaměnit za jinou akci, nelze ji financovat z prostředků Sítě.	Pokud akci není možné zaměnit za jinou, je nutné ji zařadit do následujícího ročního prováděcího plánu a její realizaci odložit.
Pracovníci/ice AZV/KAZV jsou sice zaměstnanci/kyněmi MZe, ale jiného úseku/sekce než pracovníci/e ŘO PRV.	Pracovníci AZV/KAZV se primárně řídí pokyny svých vedoucích/ředitelů, což je z organizačního hlediska neefektivní.
Pracovníci/ice AZV/KAZV řeší především jinou agendu, než akce Sítě.	Na AZV/KAZV nejsou dostatečné personální kapacity pro přípravu a realizaci aktivit Sítě. Kvalita a rychlost práce pracovníků/ic AZV/KAZV je tudíž ovlivňována jejich volnou kapacitou.

Identifikované nedostatky vedou ke zbytečné byrokratické zátěži. Příprava a realizace aktivit je administrována jedním oddělením MZe⁶, jehož pracovní náplní jsou primárně projekty s celostátním dopadem. Příprava a administrace ostatních (regionálních) akcí/projektů by měla probíhat standardním způsobem tak, aby zbytečně nezatěžovala administrativní kapacity tohoto oddělení.

Jak bylo popsáno v analýze výchozího stavu (viz kap. 8.1.2), akce Sítě jsou připravovány na různých úrovních implementační struktury, což je **z koncepčního hlediska správné**, nicméně vzhledem ke skutečnosti, že hlavním organizátorem a příjemcem dotace je 1 subjekt (MZe, resp. odbor ŘO PRV), se toto **z procesně-organizačního hlediska jeví jako problematické** (především administrativně náročné). Z procesního hlediska je **neefektivní samotný „převod“ plánovaných dílčích akcí na projekty**, resp. na žádosti o dotaci podávané na SZIF.

Identifikovaný problém se týká především regionálních akcí⁷, kterých bylo v řešeném období několik set a které byly z důvodu sjednocení typů aktivit „převedeny“ na cca 140 projektů (podpořených ze SZIF). I když tento postup vedl ke snížení náročnosti administrace, je vzhledem ke kapacitním možnostem ŘO PRV velmi obtížné řešit administraci několika desítek (regionálních) projektů ročně spolu s přípravou a realizací celostátních akcí (vč. pravidelných aktivit, jak je např. aktualizace webových stránek). Z tohoto pohledu **se kapacity tohoto oddělení jeví jako poddimenzované**.

Souvisejícím nedostatkem jsou **totožná pravidla pro přípravu a realizaci akcí, které se liší svým rozsahem nebo finanční náročností**, což se jeví jako **neefektivní z pohledu požadavků na administraci**. To platí především o malých akcích (např. regionální setkání partnerů s náklady 20 tis. Kč), pro které je nutné zpracovávat marketingový průzkum nebo připravovat objednávku/smlouvu tak, jako v případě velkých projektů (např. prezentace Sítě na mezinárodní výstavě s náklady přes 1 mil. Kč). Jak vyplynulo z hloubkových rozhovorů se zástupcem/kyní AZV, je běžnou praxí, že se před realizací regionálního setkání partnerů musí zpracovat marketingový průzkum i na drobné výdaje (např. na pořízení 10 ks chlebiček⁸), což je realizátory vnímáno jako zbytečná byrokratická zátěž.

⁶ Oddělení 14111 – Oddělení celostátní sítě pro venkov a technické pomoci

⁷ Pro celostátní aktivity není tento problém relevantní, jelikož jsou připravovány spíše jednorázově nebo ojedinele (např. zpracování analýz), a tudíž jeden projekt většinou sestává z jediné akce.

⁸ Zdroj: hloubkový rozhovor s pracovníkem/icí AZV; NAVIGA 4 (11/2012)

5.2 Analýza dopadové stránky implementace Sítě

Dílicí shrnutí analýzy dopadové stránky implementace Sítě

Síť realizuje několik typů aktivit, které lze hodnotit jako účelné, jelikož přispívají k naplnění definovaných cílů. Nejvíce účelnými akcemi Sítě jsou regionální akce, na kterých dochází k přímé (face-to-face) výměně zkušeností. Naopak některé celostátní akce „podpůrného“ charakteru (např. propagace PRV a jeho výsledků na veletrzích) jsou vnímány jako aktivity se slabší vazbou na plnění cílů.

Z hlediska hospodárnosti lze hodnotit kladně, že nejvíce výdajů Sítě směřovalo do nejdůležitějších aktivit (regionální setkání partnerů, odborné semináře), a to jak z hlediska plnění cílů, tak i z hlediska vnímané užitečnosti partnerů.

S výjimkou cíle vytvořit databázi expertů se Síti daří cíle plnit. Aktuálně Síť zahrnuje zhruba 600 partnerů zastupujících aktéry lokálního/regionálního rozvoje, zemědělství a lesnictví. Většina partnerů je se členstvím v Síti spokojena, mezi nespokojené lze řadit zástupce podnikatelských subjektů a profesních svazů, kteří považují Síť a její činnost za duplicitní k jiným organizacím (např. právě k profesním svazům).

Aktivity a informační nástroje Sítě jsou kladně vnímány především těmi, kteří se jich osobně zúčastnili, resp. jejich existenci zaznamenali.

Kapitola obsahuje hodnocení efektivity aktivit Sítě z hlediska:

- účelnosti;
- hospodárnosti a úspornosti;
- dopadů.

5.2.1 Účelnost aktivit Sítě

Východiska

Předmětem hodnocení je efektivita aktivit Sítě z pohledu **účelnosti zaměření aktivit Sítě**. Je posuzováno, zda byly aktivity plánovány a realizovány v souladu s účelem/cíli Sítě (stanovenými v Akčním plánu), kterých se má dosáhnout. Otázka zde tedy zní, zda a do jaké míry se podařilo plnit vytyčené cíle (plnit účel).

Hodnocení účelnosti aktivit Sítě

Účelnost aktivit Sítě lze hodnotit na úrovni:

- **celé Sítě** – zda aktivity Sítě odpovídají poptávce odborné veřejnosti a nekryjí se s nabídkou jiných subjektů (sdružení, profesních organizací apod.);
- **typů aktivit** – zda aktivity přispívají k plnění definovaných cílů.

Jak uvádí komentovaná verze Akčního plánu Sítě, „prioritou MZe při nastavování cílů Sítě bylo zřídit takový charakter platformy, který umožní vstup do Sítě všem expertům věnujícím se problematice venkova a zemědělství. Jistě, existuje velké množství seminářů, konferencí, školení či workshopů, kde se tito experti schází a o problematice diskutují. MZe však nenašlo jediné setkání, které by sdružovalo skutečně všechny experty. Síť je proto prozatím jedinou možností pro tato setkávání.“⁹ Uvedená priorita v oblasti sdružování expertů naráží na úskalí, že Síť nebude dostatečně atraktivní pro důležité aktéry pohybující se v zemědělství a rozvoji venkova. Tito aktéři (zvláště z oblasti profesního poradenství nebo podnikatelé) dlouhodobě spolupracují s profesními asociacemi (např. Agrární komorou, Hospodářskou komorou apod.) nebo s jinými aktéry regionálního rozvoje (MAS, mikroregiony aj.),¹⁰ které jim poskytují potřebné informace a v rámci kterých sdílejí dobrou a špatnou praxi. Z toho důvodu část z nich **považuje aktivity Sítě za duplicitní k aktivitám již zavedených asociací/organizací**¹¹. Na druhou stranu partneři, kteří se Sítí spolupracují (tj. z pohledu Sítě aktivnější část odborné veřejnosti), ji vnímají jako užitečnou a přínosnou pro svou činnost.¹²

Síť je implementována prostřednictvím realizace několika typů aktivit. Aby byla implementace efektivní, **musí aktivity přispívat k plnění předem vytyčených cílů** (definovaných ve schváleném koncepčním/strategickém dokumentu – v případě Sítě v Akčním plánu). V řešeném období Síť realizovala následující typy aktivit:

Aktivity s předpokládaným celostátním dopadem	Aktivity s předpokládaným regionálním dopadem
<ul style="list-style-type: none"> • prezentace Sítě (např. na výstavách, veletrzích, v krajích); • publikace, brožury (např. o úspěšných projektech); • webové stránky, časopis „VENKOV“; • konference k problematice zemědělství nebo venkova; • setkání odborníků, aktivity celostátních tematických pracovních skupin; • zpracování odborných studií, analýz; • pracovní setkání partnerů Sítě na celostátní úrovni; • organizace soutěže „Oranžová stuha“; • propagační předměty 	<ul style="list-style-type: none"> • pracovní setkání partnerů na regionální/krajské úrovni; • odborné semináře, školení; • setkání odborníků, aktivity regionálních tematických pracovních skupin; • exkurze (za úspěšnými projekty)

⁹ Zdroj: Akční plán CSV (komentované znění). MZe (03/2009)

¹⁰ Zdroj: hloubkový rozhovor s pracovníkem/icí AZV, NAVIGA 4 (11/2012); dotazníkové šetření partnerů Sítě, NAVIGA 4 (12/2012)

¹¹ Jedná se např. o profesní svazy, informační webové portály aj.

¹² Zdroj: dotazníkové šetření partnerů Sítě; NAVIGA 4 (12/2012)

Všechny aktivity Sítě lze vyhodnotit jako účelné, jelikož přispívají k naplnění definovaných cílů. Vzhledem ke skutečnosti, že mezi nejvyšší priority Sítě patří síťování aktérů v zemědělství a rozvoji venkova, **nejvíce účelnými akcemi Sítě jsou regionální akce, na kterých dochází k přímé (face-to-face) výměně zkušeností** (pracovní setkání partnerů, odborné semináře, exkurze).

Naopak **slabší vazbu na plnění cílů mají některé celostátní akce „podpůrného“ charakteru.** Mezi tyto akce patří propagace Sítě (propagace PRV na výstavách a veletrzích, formou propagačních předmětů nebo soutěže „Oranžová stuha“), zefektivňování Sítě (zpracování odborných studií, analýz) a provoz Sítě (IT vybavení, mzdové příplatky). I když tyto akce nepatří k hlavním aktivitám, mají na odbornou veřejnost nepřímý dopad a nelze bez nich Sít efektivně implementovat. Je však nutné brát zřetel na to, aby jejich počet a náročnost na lidské a finanční vstupy nepřevažovala nad stěžejními akcemi s přímým dopadem. Optimální poměr mezi náklady na celostátní a regionální akce je zhruba 1:1.

5.2.2 Hospodárnost/úspornost aktivit Sítě

Východiska

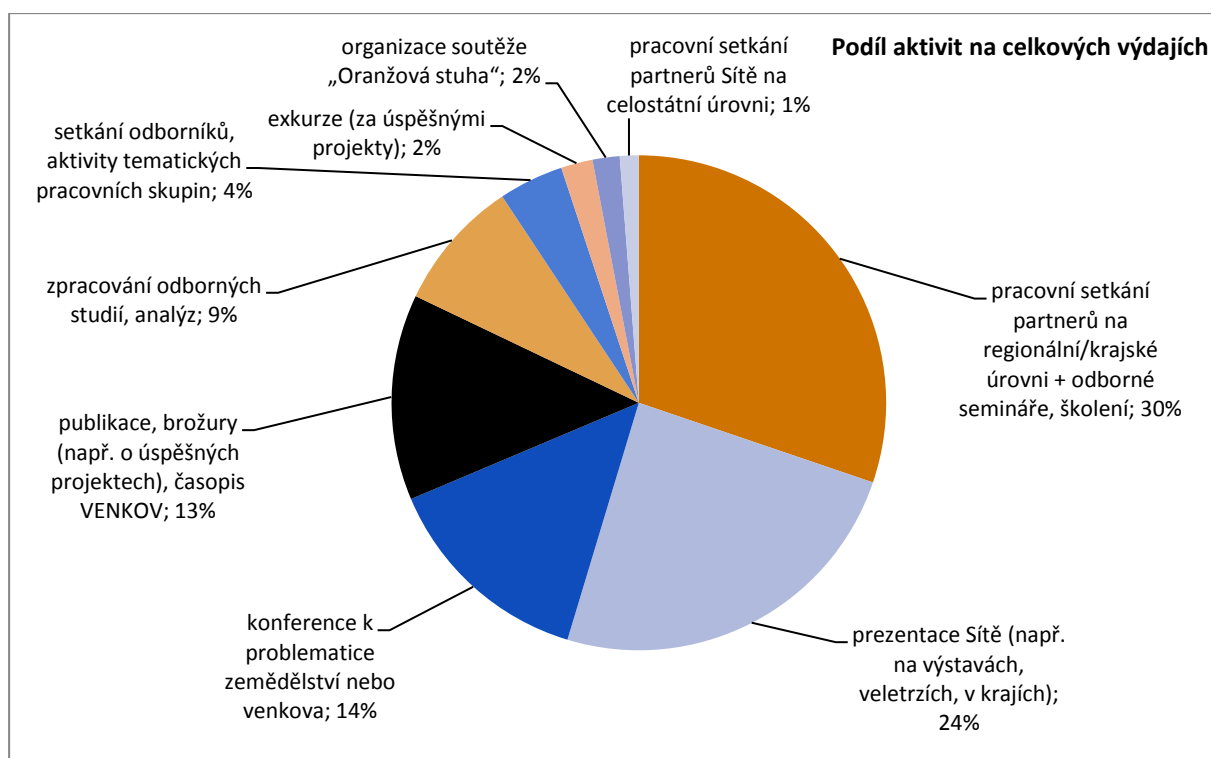
Předmětem hodnocení je efektivita aktivit Sítě z pohledu **hospodárnosti/úspornosti aktivit Sítě.** Je posuzován poměr, v jakém se vstupní hodnoty převádí na hodnoty výstupní. Je hodnoceno, jak účinně jsou zdroje (čas, peníze, práce) převáděny na výstupy a výsledky implementace CSV (jde o poměr cena/výkon).

Vzhledem ke skutečnostem, že Sít byla zřízena v roce 2008 (a tudíž doba její existence je poměrně krátká) a v Akčním plánu nebyl popsán výchozí stav implementace, není možné zjistit a kvantifikovat dopad implementace Sítě ve smyslu dosažené změny.

Hodnocení hospodárnosti/úspornosti aktivit Sítě

Důležitým kritériem efektivnosti implementace Sítě je **hospodárnost**, resp. úspornost nákladů na aktivity. Jelikož jsou aktivity záměrně agregovány v projektech, není možné jednoznačně určit, zda jsou vynaložené náklady nízké, nebo vysoké. Lze však porovnat výdaje na jednotlivé typy aktivit, tj. jaký podíl měly podíl na celkové alokaci.

Nejvíce – zhruba třetina všech výdajů na aktivity Sítě – bylo **vynaloženo na pracovní setkání partnerů na regionální/krajské úrovni a na odborné semináře a školení (30 %; viz graf níže).** Značná část alokace byla dále vyhrazena pro prezentace Sítě (prezentace PRV na výstavách a veletrzích; 24 %) a na konference k problematice zemědělství nebo venkova (14 %). Kladně lze hodnotit, že **nejvíce výdajů směřovalo do nejdůležitějších aktivit (regionální setkání partnerů, odborné semináře).**



Poznámka: Do celkových výdajů nebyly započítány výdaje na projekty, jejichž předmětem nebylo plnění cílů Sítě (např. IT vybavení, mzdové příplatky).

5.2.3 Dopady aktivit Sítě

Následující dílčí kapitoly popisují plnění dlouhodobých cílů Sítě:

Cíl č. 1	• Seskupit organizace a státní správu zapojenou do podpory rozvoje venkova a zemědělství.
Cíl č. 2	• Vytvářet vhodné podmínky pro partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem...
Cíl č. 3	• Podpořit implementaci a hodnocení politiky rozvoje venkova a zemědělství sdružením expertů.
Cíl č. 4	• Sběr a zpracovávání informací a údajů o nejlepší praxi...
Cíl č. 5	• Organizace seminářů, setkání a pracovních sekcí, týkajících se subjektů podílejících se na rozvoji venkova a zemědělství.
Cíl č. 6	• Vytvoření databáze expertů a poradců včetně systému certifikace poradců pro venkov a zemědělství osy III a IV PRV.
Cíl č. 7	• Být komunikačním a marketingovým nástrojem Programu rozvoje venkova...

Cíl č. 1

Seskupit organizace a státní správu zapojenou do podpory rozvoje venkova a zemědělství. Přispět tím ke stabilizaci venkovských oblastí a zmírnění odlivu populace do měst. Předávání zkušeností se žádostmi o dotační podporu a zlepšení informovanosti o politikách rozvoje venkova podpoří dynamičtější reflektování potřeb aktérů činných ve venkovském prostoru a lepší spolupráci mezi státní správou a subjekty činnými ve venkovských oblastech.

Řídicímu orgánu PRV se podařilo seskupit různé aktéry lokálního a regionálního rozvoje a vybudovat tak Síť, která na konci roku 2012 zahrnovala zhruba 600 členů zastupující subjekty s různým zaměřením/posláním:

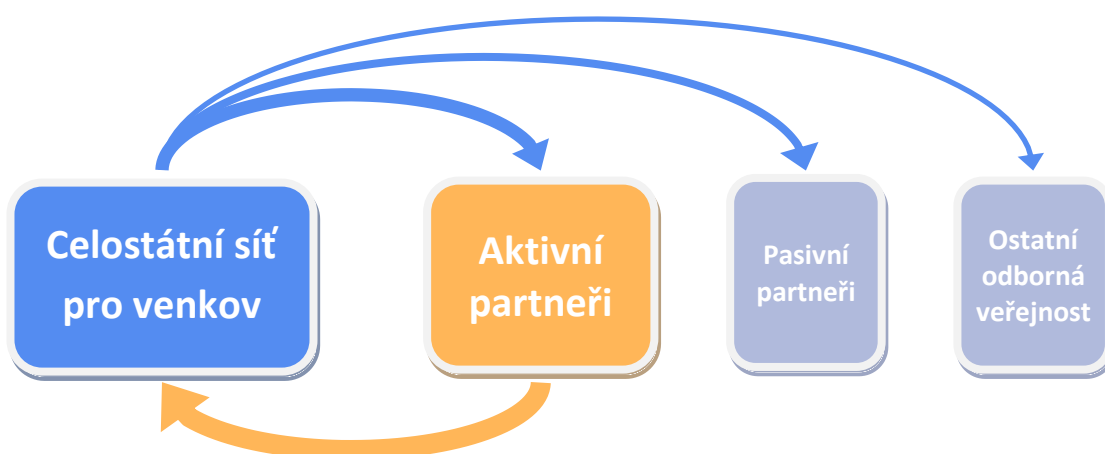
- **místní nebo regionální rozvoj** (obecní/krajské úřady, MAS, mikroregiony, občanská sdružení, spolky, obecně prospěšné společnosti apod.);
- **výkon státní správy a kontrol** (správy, inspektoráty, fondy, pozemkový úřad, AOPK, MMR, CRR);
- **podnikání v zemědělství a lesnictví** (podnikatelé, podniky);
- **profesní poradenství** (svazy, asociace, komory, informační střediska);
- **výzkum, vzdělání** (výzkumné/zkušební ústavy, školy).

Největší zastoupení v Síti mají subjekty místního rozvoje (hl. MAS, obce, kraje a NNO), relativně nejméně jsou zastoupeny subjekty ze soukromého a akademického sektoru. I když je pro implementaci Sítě nejdůležitější spolupráce právě se subjekty místního a regionálního rozvoje, měly by být subjekty zastoupeny zhruba rovnoměrně, a to tak, aby byly uspokojeny zájmy všech typů aktérů lokálního a regionálního rozvoje. Z toho vyplývá, že regionální AZV by měly usilovat o **větší zapojení podnikatelských subjektů, výzkumných institucí a škol do činnosti Sítě**, což potvrzují i výsledky dotazníkového šetření partnerů¹³.

¹³ Zdroj: dotazníkové šetření partnerů Sítě; NAVIGA 4 (12/2012)

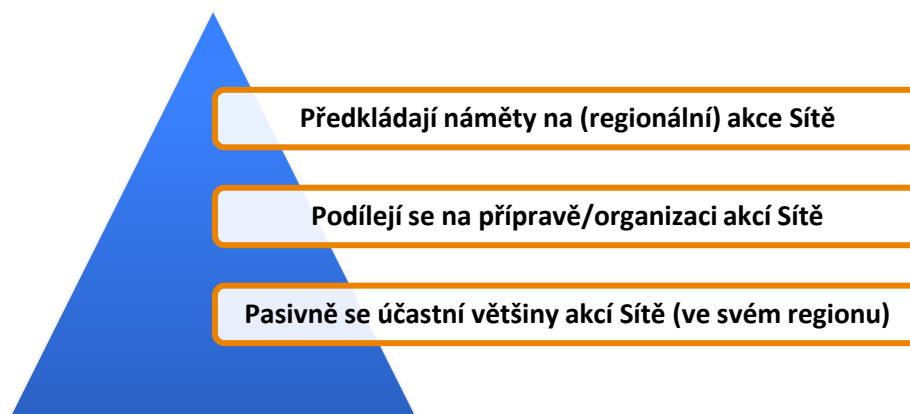


Odborná veřejnost zaujímá v implementaci Sítě dvojí roli. Na jedné straně je uživatelem aktivit a příjemcem informací Sítě a na druhé straně aktivnější členové (tj. partneři) aktivity Sítě spoluvytvářejí (předkládají náměty na regionální akce, mohou se přímo podílet na organizaci akcí). **Kvalita vztahu Sítě–partneři má tedy zásadní vliv na plnění cílů Sítě.** Jinými slovy mají aktivity Sítě vliv (dopad) na informovanost, postoje a intenzitu spolupráce partnerů, stejně tak má aktivita partnerů dopad na fungování Sítě. Vztah mezi Sítí a odbornou veřejností je znázorněn v následujícím schématu.



Jak bylo popsáno výše, činnost Sítě je ovlivňována jejími aktivními partnery. Je zřejmé, že každý subjekt je do implementace Sítě zapojen různým způsobem a v různé míře, a tudíž má jiný vliv na

plnění cílů Sítě. V tomto ohledu je třeba vyhodnotit míru aktivity partnerů, tj. kdo a do jaké míry se podílí na implementaci Sítě a ovlivňuje ji. Následující schéma znázorňuje stupně aktivity partnerů:

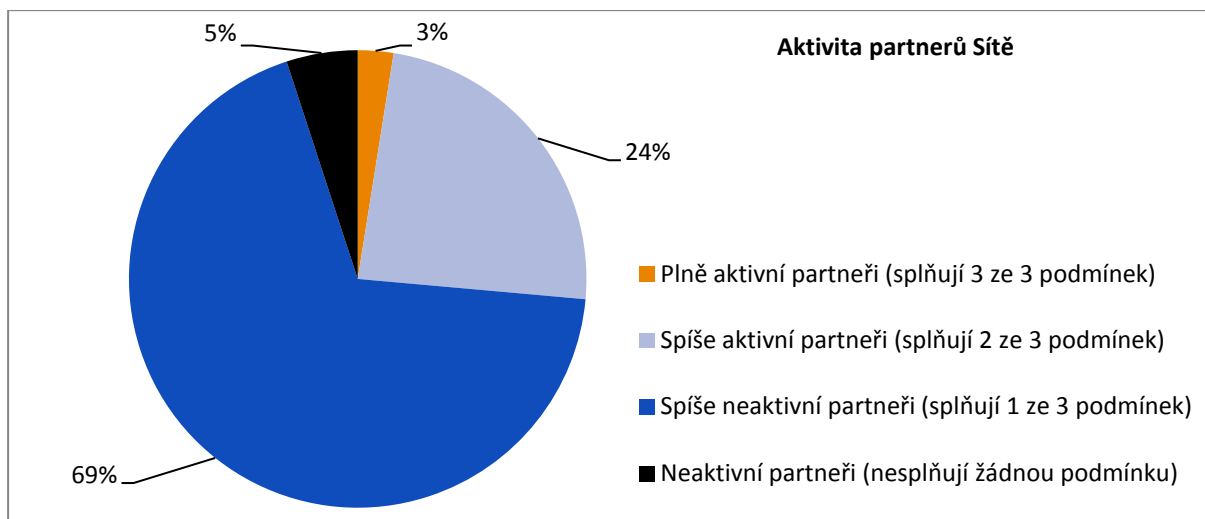


Partnery Sítě je možné podle „splnění“ výše uvedených požadavků členit na:

- **více aktivní:**
 - **plně aktivní** partneři splňují 3 ze 3 podmínek,
 - **spíše aktivní** partneři splňují 2 ze 3 podmínek;
- **méně aktivní:**
 - **spíše neaktivní** partneři splňují 1 ze 3 podmínek,
 - **neaktivní** partneři nesplňují žádnou podmínku.

Podle analýzy výchozího stavu (viz kap. 8.1.4.3) lze usuzovat, že zájem o spolupráci se Sítí není mezi partnery příliš velký, jelikož každá podmínka je naplňována „pouze“ 40–43 % partnerů, a tudíž většinu partnerů je možné považovat za neaktivní. Při podrobnější analýze ale byl zjištěn opačný trend, a to, že neaktivních partnerů je pouze 5 % (nesplňují žádnou podmínku; viz graf níže)¹⁴. Za méně aktivní lze považovat dvě třetiny partnerů (splňují právě jednu podmínku). Naopak zhruba **čtvrtina partnerů je více aktivních** („plně“ aktivní jsou pouze 3 %). Z uvedených výsledků vyplývá, že **do implementace Sítě je zapojena naprostá většina partnerů, každý ale odlišným způsobem.**

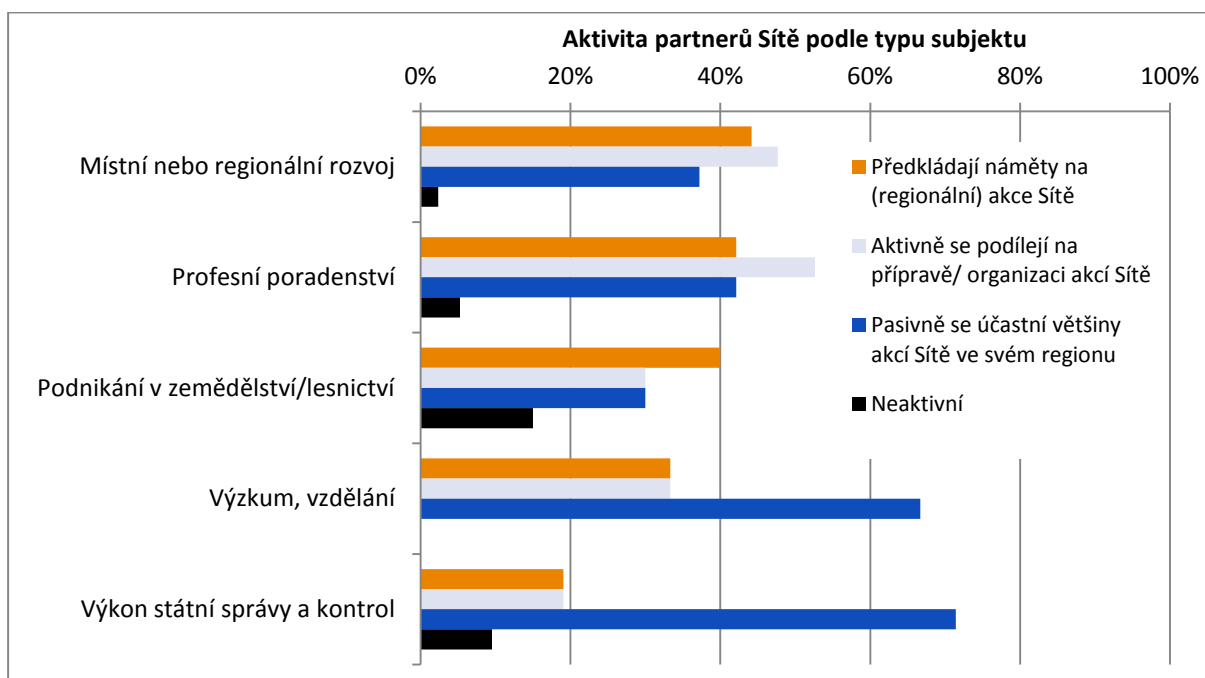
¹⁴ Takto nízký podíl je ovlivněn skutečností, že se do šetření zapojili spíše aktivnější partneři.



Aktivita partnerů je ovlivňována mnoha faktory: **činností subjektu** (tj. možností relevantně přispívat k implementaci Sítě), ochotou a časovými možnostmi pracovníků/ic, ale také předchozími zkušenostmi s akcemi Sítě. Právě tyto uvažované (ale jistě i další) faktory zapříčiňují, že se zapojení partnerů liší.

Při bližším pohledu na aktivitu partnerů z hlediska jejich zaměření lze vyčíst, že o několik p.b. **aktivnější jsou subjekty místního nebo regionálního rozvoje a také subjekty profesního poradenství** (viz graf níže). To je dáno jejich posláním (pomoc ostatním subjektům, rozvoj regionu) a proaktivním přístupem, které souvisejí s posláním Sítě.

Naopak relativně méně aktivní jsou podnikatelské subjekty, subjekty vykonávající státní správu a kontroly a výzkumné a vzdělávací instituce. U těchto subjektů jsou patrné jiné cíle, než podpora venkova a zemědělství, a proto se v rámci svých časových možností akcí Sítě účastní alespoň pasivně (což platí především pro orgány státní správy a výzkumné a vzdělávací instituce).



Pro kvalitní implementaci Sítě je důležitá zpětná vazba ze strany nejaktivnějších aktérů rozvoje venkova, tj. partnerů Sítě. Z uvažovaných ukazatelů kvality implementace Sítě je nevhodnějším ukazatelem vnímaná užitečnost a přínosnost existence Sítě a jejích aktivit. Pozitivním zjištěním je, že **členství v Síti (a její aktivity) je užitečné a přínosné pro naprostou většinu partnerů (81 %).**¹⁵

Pro efektivní implementaci Sítě je důležité zjistit, jaké jsou důvody/příčiny nespokojenosti partnerů (tj. s čím nejsou partneři spokojeni) a tyto potlačit, příp. eliminovat. Z šetření partnerů¹⁶ vyplynulo, že **ve skupině nespokojených partnerů jsou relativně více zastoupeni zástupci podnikatelských subjektů, subjektů profesního poradenství a subjektů výkonu státní správy a kontrol.** Tito partneři vykazují opačný trend než spokojení partneři a platí pro ně následující charakteristika:

- v implementaci Sítě jsou aktivní málo nebo vůbec (přesto se akcí Sítě účastní alespoň pasivně);
- mají malou osobní zkušenost s akcemi Sítě, které navíc považují za nedůležité;
- mají nízké povědomí o informačních nástrojích, které taktéž považují za nedůležité;
- nejsou dostatečně informováni o dobré a špatné praxi, s informovaností nejsou spokojeni;
- nejsou dostatečně informováni o TPS, ti, kteří mají o TPS povědomí, je nepovažují za užitečné a přínosné;
- nejsou spokojeni s poradenstvím poskytnutým Sítí.

Pro nespokojené partnery z řad podnikatelských subjektů a profesních svazů dále platí, že jako zdroj informací preferují profesní svazy s dlouholetou existencí na úkor relativně mladé Sítě. Tito partneři se dále vyznačují dlouhodobou nedůvěrou ve státní správu.

Z výše uvedeného vyplývá, že **(ne)spokojenost partnerů s členstvím v Síti je dána (ne)spokojeností s jejími aktivitami** a naopak **pozitivní/negativní hodnocení činnosti Sítě vyplývá z obecného vnímání Sítě.** Nelze tedy tvrdit, že by nespokojenost partnerů byla způsobena vybranými aspekty/aktivitami Sítě, které by bylo nutné řešit.

Cíl č. 2

Vytvářet vhodné podmínky pro partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem za účelem technické pomoci pro projekty národní a mezinárodní spolupráce. Pro dosažení tohoto cíle je potřeba koordinovat informační toky mezi místní, regionální a národní úrovní vytvořením infokanálu, což podpoří i snadnější dosažení všech cílů Sítě. Výměna poznatků, osvědčených postupů a zkušeností s projekty bude mít pozitivní vliv na podporu partnerství na národní, ale i mezinárodní

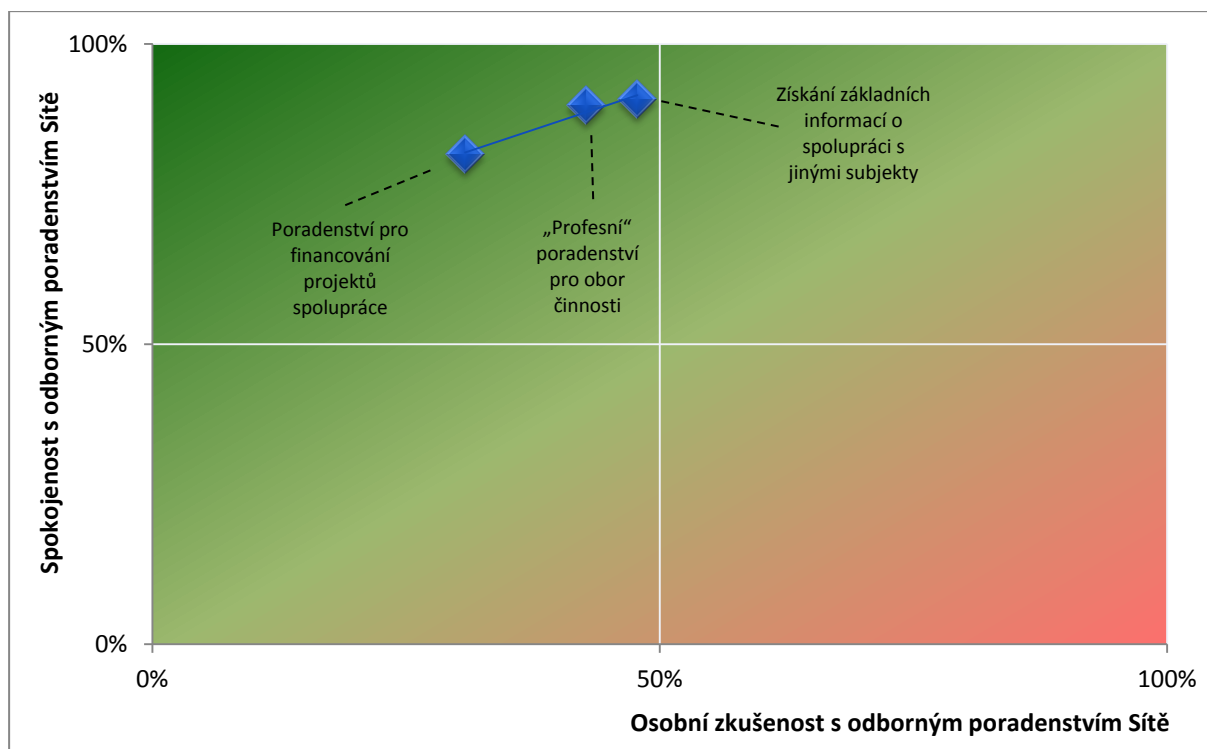
¹⁵ Zdroj: dotazníkové šetření partnerů Sítě; NAVIGA 4 (12/2012)

¹⁶ Zdroj: dotazníkové šetření partnerů Sítě; NAVIGA 4 (12/2012)

úrovni. Zde se promítnou regionální a nadregionální zájmy reflektující jednotlivé osy PRV, což bude mít vliv na vytváření systematického integrovaného přístupu k rozvoji ve venkovských oblastech a vznikne tak synergický efekt propojení zájmu sektoru veřejného a soukromého. Dosažením tohoto cíle se zvýší růst kvality života na venkově a diverzifikace venkovského hospodářství. Efektivním prováděním (implementací) toho cíle se také zvýší prestiž českého venkova v Evropě.

Sítí vytváří vhodné podmínky pro partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem. Soukromý (ale i veřejný) sektor má možnost stát se členem Sítě, a tím na jedné straně získávat/předávat poznatky, účastnit se akcí nebo spolupracovat s jinými subjekty, na druhé straně má možnost podávat náměty na akce a podílet se tak na implementaci Sítě.

Za účelem podpory partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem poskytuje Sít (resp. AZV/KAZV) **odborné poradenství** v různých oblastech. **Odborné poradenství Sítě někdy využila více než polovina partnerů (58 %).** Téměř polovina partnerů využila poradenství v oblasti spolupráce s jinými subjekty, zhruba třetina partnerů se informovala o financování projektů spolupráce. **Partneři, kteří toto poradenství využili, byli s jeho kvalitou spokojeni (91 %, resp. 82 %).** Obdobně partneři využívají a pozitivně hodnotí „profesní“ poradenství Sítě. Platí přímá úměra¹⁷, že **čím vyšší je přímá (osobní) zkušenost s poradenstvím, tím pozitivnější je jeho vnímání.**



¹⁷ Pearsonův korelační koeficient je +0,98 (vysoká kladná míra korelace). Trend je v grafu znázorněn jednak téměř totožným úhlem spojnice trendu a pomyslné úhlopříčky a jednak minimální vzdáleností bodů od této spojnice.

Koordinace informačních toků mezi místní, regionální a národní úrovní probíhá jednak na celostátní úrovni prostřednictvím webových stránek eAgri.cz a časopisu VENKOV a jednak v regionech v rámci pracovních setkání a exkurzí. Pokud bude zajištěna dostatečná kvalita zmíněných aktivit, resp. informačních nástrojů, nebude nutné vytvářet další informační kanály.

Cíl č. 3

Podpořit implementaci a hodnocení politiky rozvoje venkova a zemědělství sdružením expertů. *Experti budou sdružení (dle dalšího lépe „budou začleněni do činnosti“) v rámci Tematických pracovních skupin. Experti budou koordinovat výměnu odborných materiálů, informací a podávat informace členům Tematické pracovní skupiny, do které budou patřit. Získávání zpětné vazby o dopadech politiky rozvoje venkova a zemědělství v ČR bude mít přímý dopad na její řízení a koordinaci.*

Cílem Sítě je podpořit implementaci a hodnocení politiky rozvoje venkova a zemědělství sdružením expertů v rámci Tematických pracovních skupin (dále také „TPS“). TPS lze podle předpokládaného územního dopadu členit na:

- **celostátní:**
 - PS „Publicita výstup PRV“,
 - PS „Leader“,
 - TPS „Komplexní pozemkové úpravy – efektivní presentace a propagace projektů“;
- **regionální:**
 - TPS „Ochrana půdního fondu, vodních zdrojů a ochrana proti povodním“ (Středočeský kraj),
 - TPS „Vliv činnosti člověka na krajinu českého venkova s důrazem na vodní režim a zadržování vody v krajině“ (Ústecký kraj),
 - TPS „Eroze a voda v krajině“ (Pardubický kraj),
 - TPS „Možnosti zachování plnohodnotného života v oblastech dlouhodobě postižených suchem“ (Jihomoravský kraj).

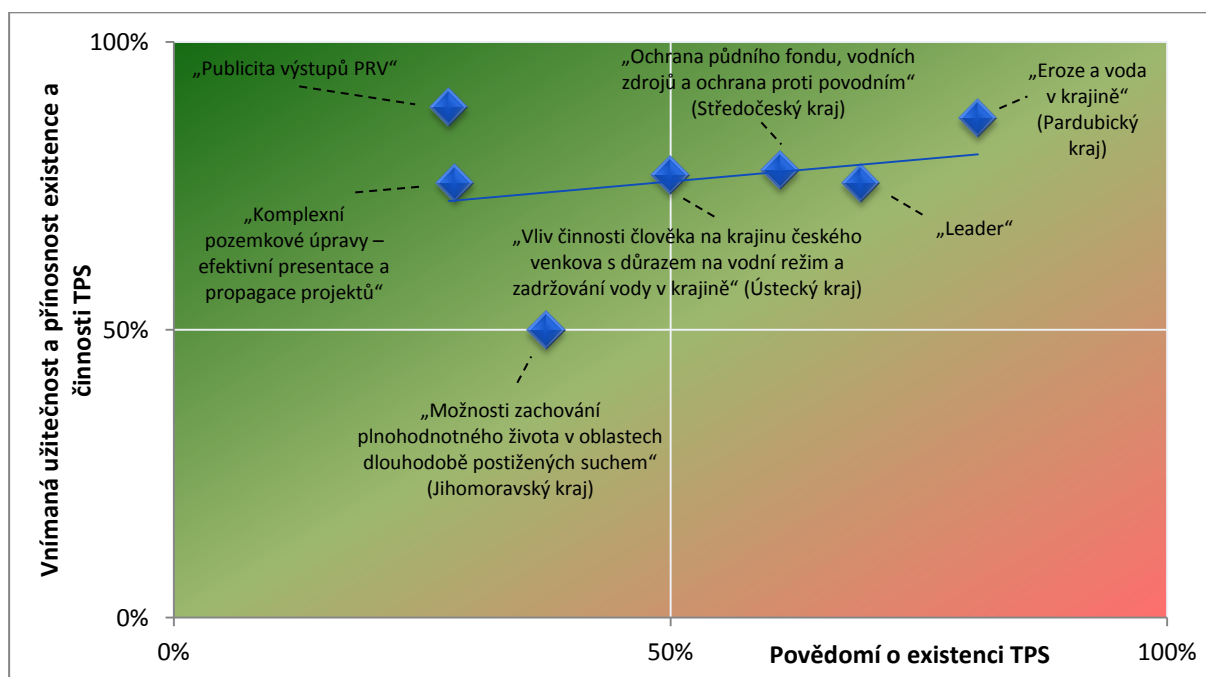
Expertí mají za úkol koordinovat výměnu odborných materiálů, informací a podávat informace ostatním členům TPS. Aby měli z činnosti TPS užitek i ostatní partneři, kteří se jednání TPS přímo neúčastní, je důležité, aby měli partneři o TPS a jejich výstupech dostatečné povědomí.

Z analýzy výchozího stavu (viz kap. 8.1.4.1) vyplynulo, že mezi partnery mají **absolutně nejvyšší povědomí TPS s celostátní působností**. Tento jev je možné odůvodnit nejvyšší řádovostní úrovní

působnosti celostátních TPS a z toho vyplývajícími specifiky¹⁸. **O regionálních TPS je povědomí v celé republice naopak absolutně nejnižší**, což lze vzhledem k omezené územní působnosti a publicitě TPS považovat za standardní jev¹⁹. Nelze totiž předpokládat, že o TPS z Jihomoravského kraje budou mít vysoké povědomí partneři z Ústeckého kraje a naopak.

V optimálním případě by TPS měla mít maximální povědomí ve svém regionu působnosti, tj. v případě celostátních TPS v celé ČR a v případě regionálních TPS ve svém kraji. **Relativně nejvyšší povědomí mají partneři o „své“ TPS v Pardubickém a Středočeském kraji a dále o PS „Leader“** (viz následující graf). Vysoké povědomí o celostátní PS „Leader“ je dána skutečností, že mnozí partneři jsou do této PS aktivně zapojeni. Naopak **relativně nejnižší povědomí je o celostátních PS „Publicita výstupů PRV“ a TPS „Komplexní pozemkové úpravy...“**, což je dáno tím, že k nim dosud nebyla spuštěna informační kampaň, která by o nich partnery informovala.

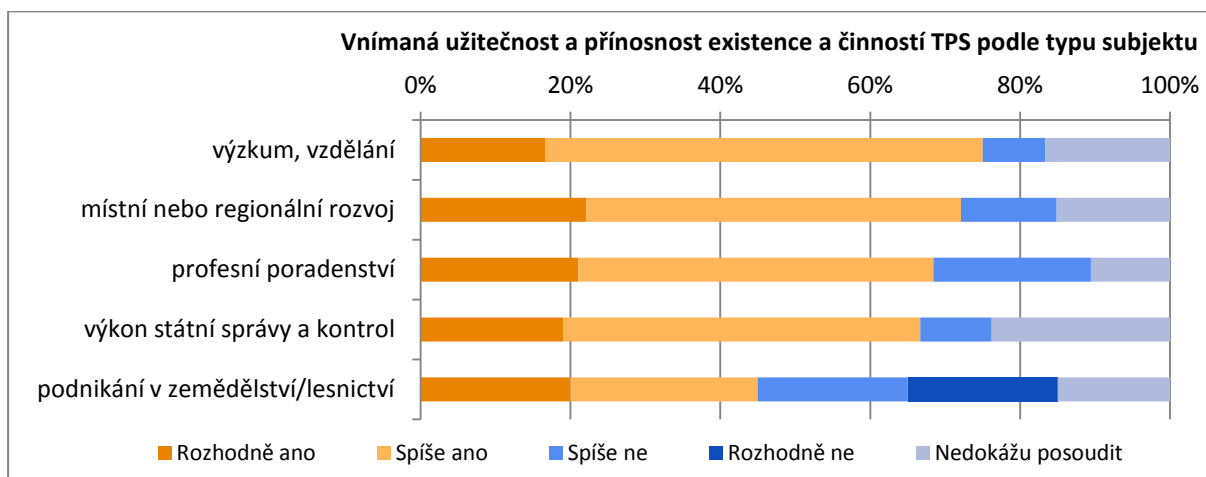
Lze předpokládat, že partneři, kteří zaznamenali existenci TPS (i ti z jiných krajů), o ní mají určité povědomí a dokážou posoudit, zda je její činnost užitečná a přínosná. V porovnání povědomí o TPS a vnímání jejich užitečnosti a přínosnosti nelze určit jednoznačný trend (viz graf). Kromě jihomoravské TPS jsou ostatní **TPS hodnoceny velmi pozitivně bez ohledu na míru povědomí**. Jihomoravská TPS je hodnocena kladně „pouze“ polovinou partnerů, kteří o ní vědí. Obecně lze tvrdit, že **partneři o TPS ve svých regionech vědí a vnímají je jako velmi užitečné a přínosné**.



¹⁸ Pro jevy, subjekty aj. na vyšší řádovostní úrovni platí např., že je o nich vyšší obecné povědomí, ale nižší podrobná znalost činnosti.

¹⁹ Obdobně lze nahlížet na povědomí o celostátních a regionálních denících, TV společnostech apod.

I když **žádná z TPS není vnímána negativně**, pro zefektivnění implementace Sítě je nutné zjistit příčiny negativního vnímání některých partnerů. V rámci podrobnější analýzy bylo zjištěno, že vnímaná užitečnost a přínosnost existence a činností TPS **závisí na typu subjektu partnera**.²⁰ Za užitečné a přínosné je sice považuje většina partnerů, především **subjekty zaměřené na výzkum a vzdělání a na místní nebo regionální rozvoj**, na druhou stranu až 40 % podnikatelských subjektů nepovažuje TPS za užitečné a přínosné. Důvodem jsou především odlišné cíle podnikatelů, kteří se zaměřují více na výdělek, než na řešení problémů v regionu. Jako další příčiny lze uvažovat nízké povědomí o výstupech TPS nebo vnímání výstupů jako málo využitelných v praxi.

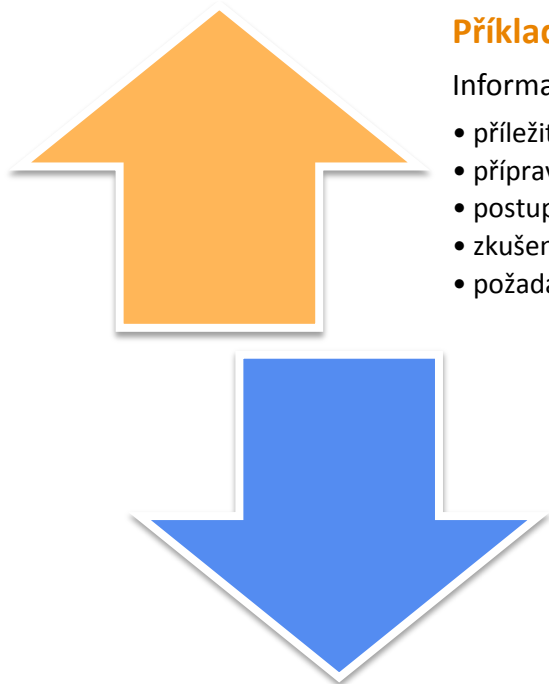


Cíl č. 4

Sběr informací a údajů o nejlepší praxi, poznatcích a osvědčených postupech. Tímto cílem se zvýší účinnost politiky rozvoje venkova a zemědělství využitím zkušeností o nejlepší praxi, ale i o praxi špatné. Využití a vyhodnocení zkušeností má velký vliv na všechny cíle a aktivity Sítě a podpoří tak proces učení aktérů působících ve venkovském prostoru, ale i rozvoj Sítě samotné.

Cílem Sítě je informovat (odbornou) veřejnost o nejlepší praxi, poznatcích a osvědčených postupech, tj. o příkladech dobré a špatné praxe, které souvisejí s čerpáním prostředků z PRV:

²⁰ Závislost byla v případě rozhodnutých partnerů prokázána na 95% hladině spolehlivosti.



Příklady dobré praxe

Informace o:

- příležitostech financování projektů,
- přípravě projektových záměrů,
- postupech při vyplňování žádostí o dotaci z PRV,
- zkušenostech s realizací projektů,
- požadavcích na „papírování“ apod.

Příklady špatné praxe

Informace o (nejčastějších) chybách při:

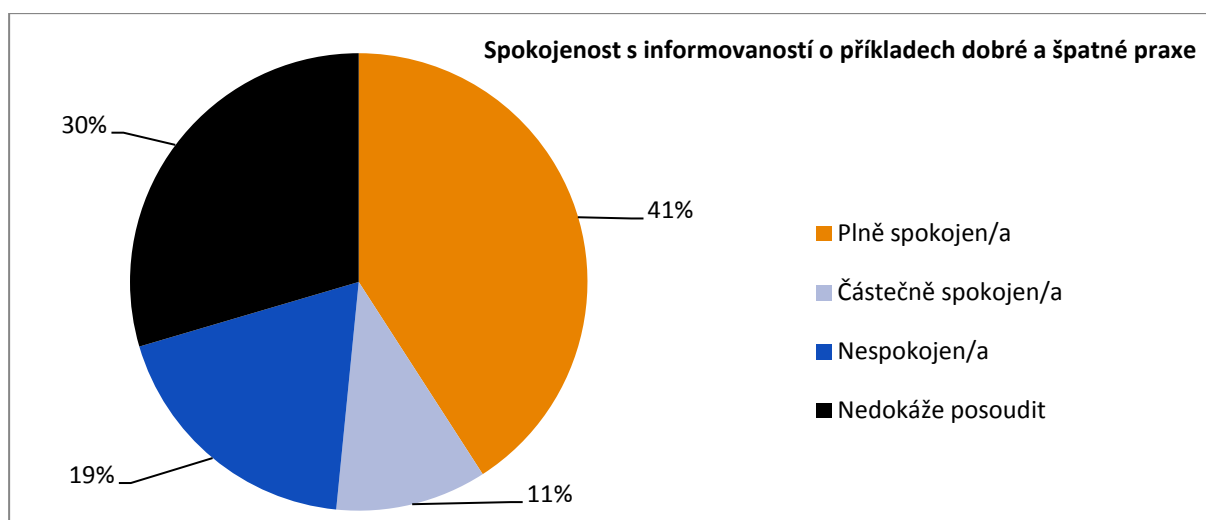
- přípravě projektových záměrů,
- vyplňování žádostí o dotaci z PRV,
- realizaci projektů,
- kompletaci dokladů k projektům apod.

Šíření informací o dobré a špatné praxi probíhá různými formami: vydáváním odborných publikací a brožur, publikací článků na webových stránkách eAgri.cz, ale také na veletrzích, výstavách a během exkurzí. Měřítkem plnění tohoto cíle (dopadu) je míra vnímané informovanosti partnerů o příkladech dobré/špatné praxe.

Z analýzy výchozího stavu vyplynulo, že zhruba polovina partnerů je s celkovou informovaností o příkladech dobré a špatné praxe spokojena. Absolutně i relativně **více jsou partneři spokojeni s informacemi o dobré praxi**, spokojených je zhruba 2,5x více než nespokojených. To je dáno především **častějším informováním** ze strany Sítě (ŘO PRV), SZIF a následně i odbornými médii. I když bývají partneři informováni jinými subjekty (např. MAS, poradenskými společnostmi, informačními středisky aj.), pětina partnerů se necítí být v tomto ohledu dostatečně informována.

Téměř polovina partnerů je také spokojena s informacemi o (nejčastějších) chybách souvisejícími s čerpáním prostředků z PRV. Na druhou stranu se necelá třetina partnerů cítí v tomto směru nedostatečně informovaná, spokojených je „jen“ 1,5x více než nespokojených. Důvod je obdobný jako v případě příkladů dobré praxe – informace o nejčastějších chybách nejsou zjevné a nelze je postihnout v krátkém čase (vyžadují hlubší analýzu), a proto se **informace o nich objevují zřídka**.

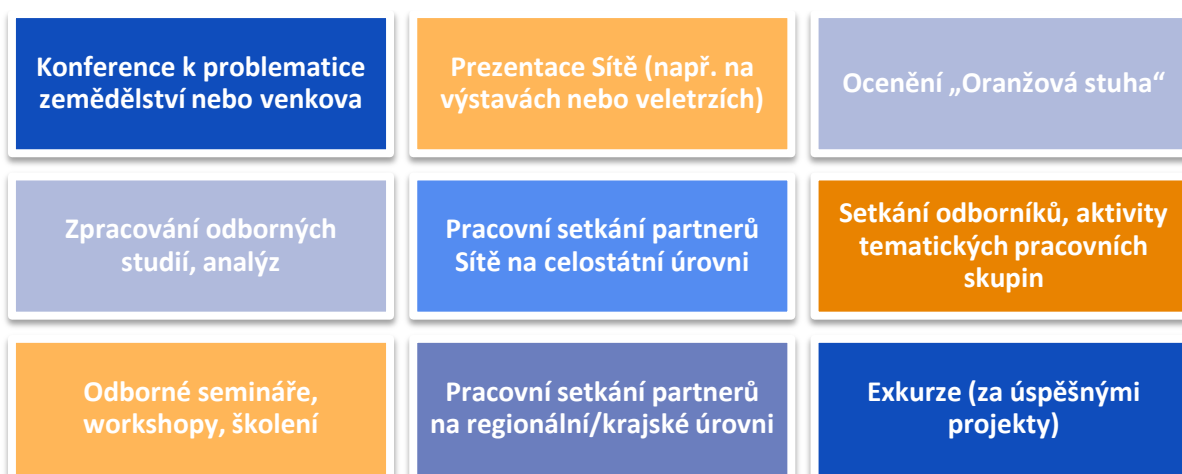
Pro efektivní čerpání prostředků z PRV je důležité, aby žadatelé/příjemci byli dostatečně informováni o dobré i špatné praxi zároveň. **Za „plně“ informované je možné považovat 41 % partnerů**. Další 11 % partnerů je s celkovou informovaností spokojeno částečně (tj. v jednom případě jsou informováni dostatečně, v druhém nedostatečně). **Naopak partnerů nespokojených s informovaností o dobré i o špatné praxi je pouze pětina**. Ostatní nedokážou alespoň v jednom případě svou informovanost posoudit.



Cíl č. 5

Organizace seminářů, setkání a pracovních sekcí, týkajících se subjektů podílejících se na rozvoji venkova a zemědělství. Šíření informací o PRV, dostupném poradenství, problematice rozvoje venkova a zemědělství podpoří vzdělanost a informovanost aktérů činných ve venkovském prostoru. Prostřednictvím tohoto cíle a zároveň nástroje se propojí většina cílů Sítě a budou přímo realizovány. Sít se tak stane komunikačním nástrojem PRV. Prostřednictvím interaktivního setkávání subjektů činných ve venkovském prostoru se také zajistí zpětná vazba důležitá pro činnost a rozvoj aktivit Sítě.

Semináře a pracovní setkání jsou jedny z akcí, které Sít organizuje a financuje. Za účelem šíření informací o PRV, dostupném poradenství nebo problematice rozvoje venkova a zemědělství zajišťuje Sít řadu akcí na národní nebo regionální úrovni:



Akce Sítě se liší svým účelem, zaměřením, cílovou skupinou, četností, rozsahem apod. Tyto a jiné parametry akcí mají dopad na kvalitu jejich vnímání oslovenou cílovou skupinou, tj. především

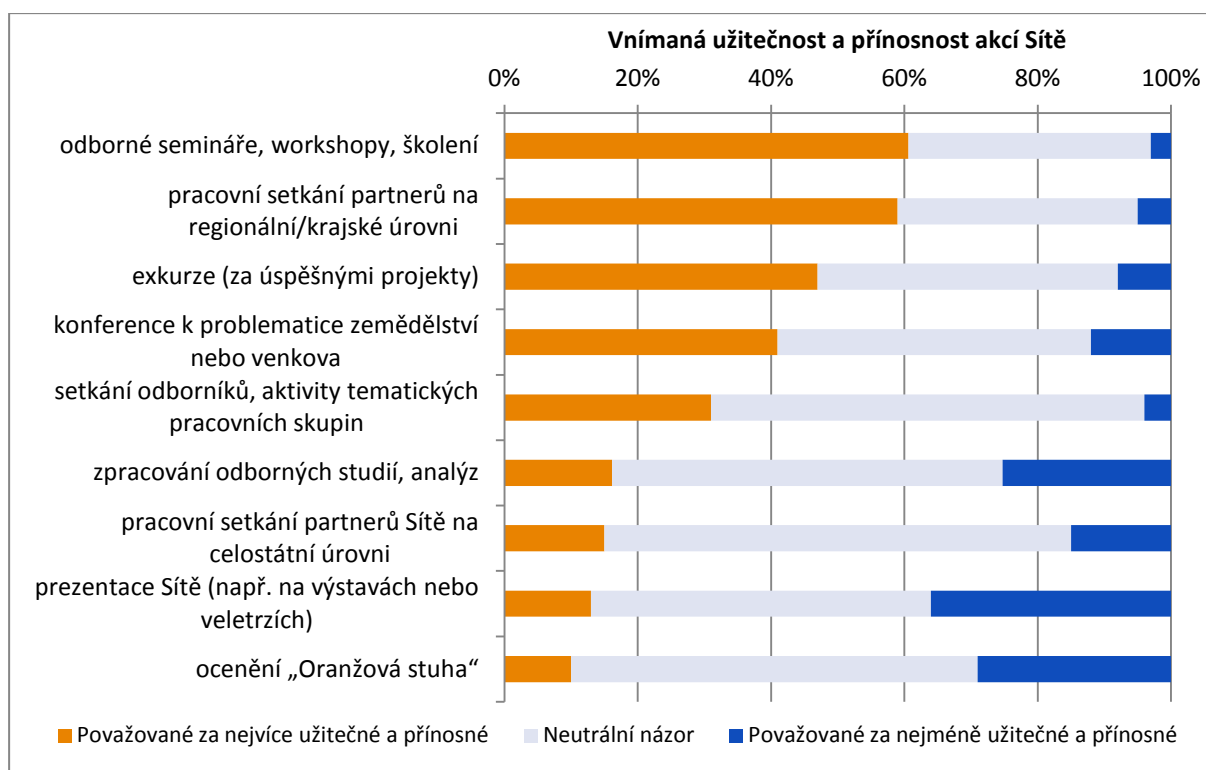
partnery, kteří se akce osobně zúčastnili, ale i ostatními partnery, které se o ní pouze dozvěděli, ale akce se nezúčastnili. Z pohledu hodnocení dopadů Sítě je důležité zjistit:

- o které akce Sítě je mezi partnery největší zájem;
- zda a do jaké míry jsou akce Sítě pro partnery užitečné a přínosné.

Mezi partnery je **nejvyšší zájem o pracovní setkání na regionální úrovni**, odborné semináře a konference, kterých se někdy zúčastnila **více než polovina partnerů**. Naopak menší osobní zkušenost mají partneři s akcemi, které nejsou určené pro širší odbornou veřejnost (např. zpracování odborných studií a analýz).

Nejvíce užitečnými a přínosnými akcemi Sítě jsou pro partnery aktivity s regionálním dopadem, tj. odborné semináře, workshopy nebo školení a dále pracovní setkání partnerů na regionální úrovni. V těchto případech je vnímaná užitečnost/přínosnost nadpoloviční (viz následující graf). Pro polovinu partnerů jsou dále velmi užitečné/přínosné exkurze (za úspěšnými projekty). Uvedené akce jsou kladně hodnoceny z toho důvodu, že mají **na partnery konkrétní dopad** (získání informací na seminářích, zjištění příkladů dobré praxe na exkurzích) nebo na nich **mají partneři možnost ovlivnit plánování akcí podle svých potřeb** (pracovní setkání). Zároveň vnímají partneři uvedené akce jako užitečné i pro ostatní partnery (semináře, pracovní setkání).

Naopak za nejméně užitečné a přínosné akce Sítě jsou partnery považovány aktivity s celostátním dopadem, tj. prezentace Sítě (na výstavách, veletrzích), ocenění „Oranžová stuha“ nebo zpracování odborných studií a analýz. Tyto akce považuje zhruba třetina partnerů za nejméně užitečné a přínosné. Na druhou stranu je nutné dodat, že tyto akce jsou pro 10–15 % partnerů naopak jedny z nejvíce užitečných a přínosných. Důvodem spíše negativního vnímání uvedených akcí je **malá možnost participace**. V případě prezentací Sítě a odborných studií jsou partneři **pasivními příjemci informací**, možnost získat „Oranžovou stuhu“ je pro mnohé partnery prakticky nemožné. Jinými slovy se partneři do těchto akcí **nemají možnost aktivně zapojit a mít z nich přímý prospěch**, což v důsledku vede k negativnímu vnímání uvedených akcí.

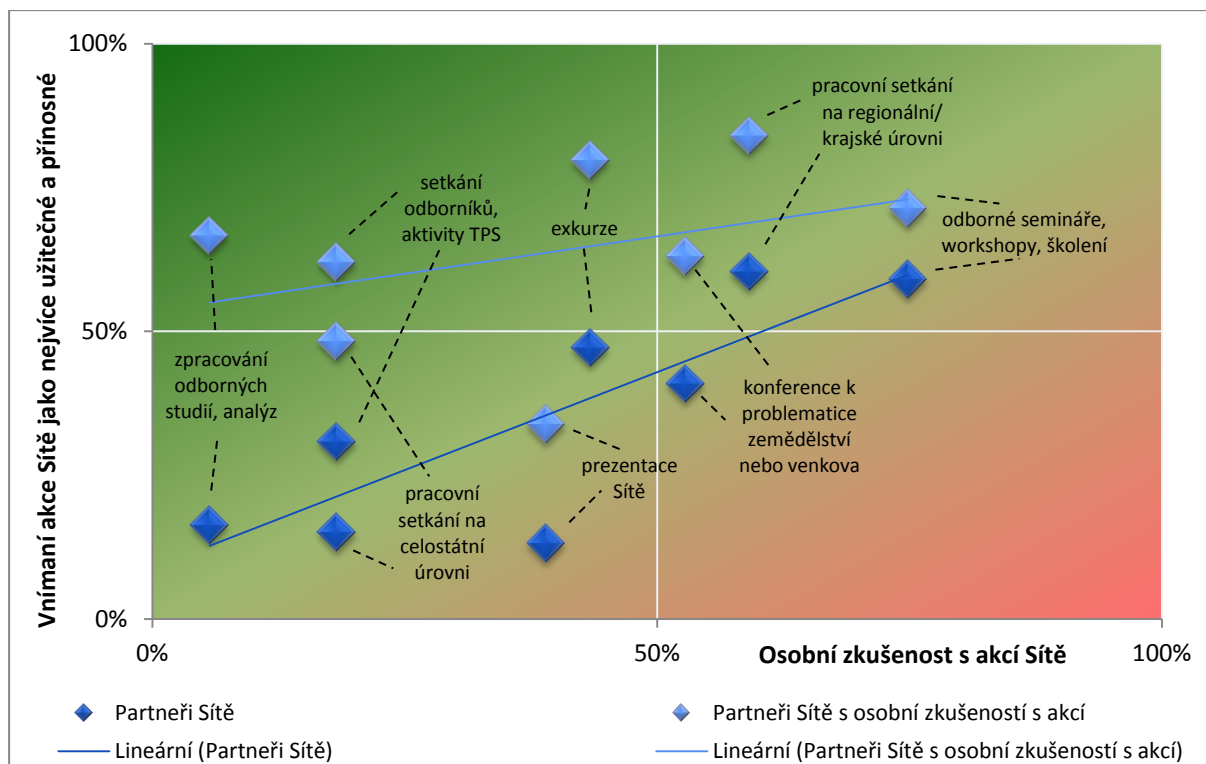


Vnímání akcí Sítě je podmíněno jednak **možností na akci participovat**, případně z ní mít okamžitý prospěch (např. jako ze seminářů nebo exkurzí), a jednak **osobní zkušeností s těmito akcemi**. U všech typů akcí platí, že **pozitivněji jsou akce vnímány těmi partnery, kteří se jich zúčastnili** (a to až o 50 p.b.; viz následující graf²¹). Dále platí přímá úměra²², že **čím vyšší je přímá (osobní) zkušenost s akcemi, tím pozitivnější je jejich vnímání**.

Graf níže potvrzuje, že za problematické aktivity je možné považovat prezentace Sítě, se kterými mají osobní zkušenost zhruba dvě pětiny partnerů. Tito, ale i ostatní, partneři je nevnímají jako užitečné a přínosné.

²¹ V grafu je tento trend znázorněn tak, že hodnoty vnímání akcí jsou u respondentů s osobní zkušeností vyšší než u všech respondentů.

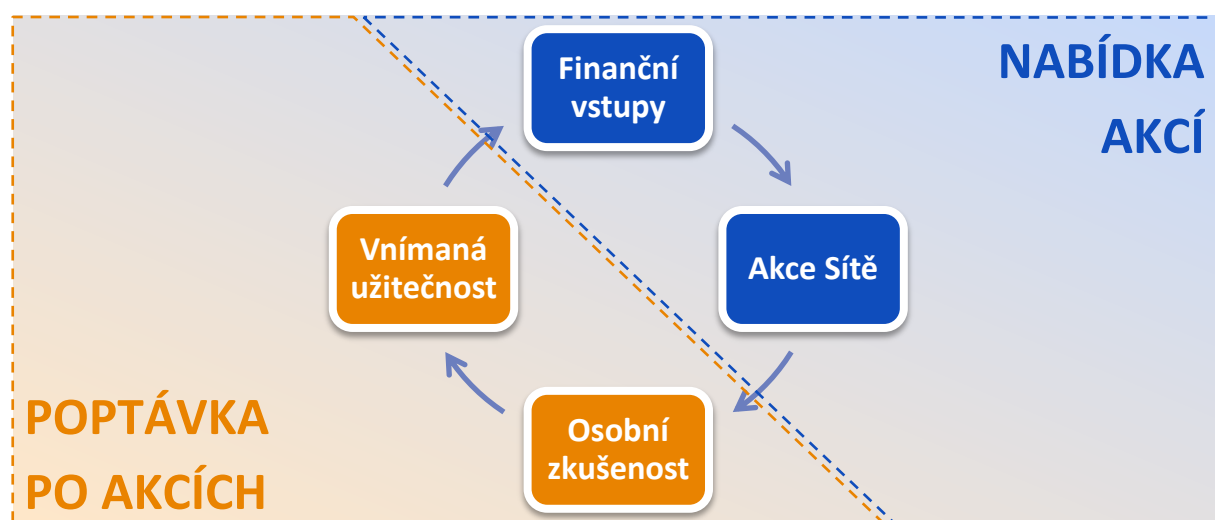
²² Pearsonův korelační koeficient je v případě odpovědí všech respondentů +0,82 (vysoká kladná míra korelace), v případě respondentů s osobní zkušeností +0,37 (střední kladná míra korelace). Prvně jmenovaný trend je v grafu znázorněn jednak téměř totožným úhlem spojnice trendu a pomyslné úhlopříčky a jednak malou vzdáleností bodů od této spojnice.



Poznámka: Do analýzy nebyla zařazena aktivita „ocenění ‚Oranžová stuha‘“, která patří u 10 % partnerů mezi nejvíce užitečné a přínosné aktivity Sítě.

Nabídka akcí Sítě je výsledkem plánování (poptávky), na kterém se partneři mohou podílet, nicméně poptávka partnerů je zároveň ovlivňována aktuální nabídkou akcí. V praxi to znamená, že v každém cyklu akce (viz následující schéma) se za finanční prostředky Sítě uspořádá naplánovaná akce (tj. strana nabídky), jejíž atraktivitu lze posléze kvantifikovat z pohledu návštěvnosti²³ a jejíž kvalitu lze kvantifikovat z pohledu vnímané užitečnosti. Návštěvnost a vnímaná užitečnost tedy spoluutvářejí poptávku partnerů po akcích Sítě. Podle nové poptávky jsou připravovány akce Sítě pro další rok.

²³ Návštěvnost lze vyjádřit absolutně jako počet účastníků nebo relativně jako podíl počtu účastníků na počtu pozvaných partnerů.



Od počátku fungování Sítě byly realizovány stovky akcí zahrnutých ve zhruba 140 projektech (podaných na SZIF, podpořených z technické pomoci PRV). Vzhledem k tomu, že projekty administruje ŘO PRV (tzn. několik málo pracovníků/ic, jejichž pracovní náplní je mj. příprava a realizace aktivit Sítě na národní úrovni) je administrace projektů náročná především z pohledu lidských zdrojů. Hlediskem účelnosti, rozsahu a finanční náročnosti jednotlivých akcí se zabývá kap. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..** Z hlediska nabídky a poptávky je nutné zjistit:

- jaká je nákladová efektivita (typů) akcí Sítě;
- zda jsou finanční prostředky rozdělovány v souladu s potřebami cílových skupin.

V optimální situaci odpovídá finanční náročnost akcí míře poptávky ze strany partnerů. To znamená, že čím vyšší je účast na akcích a jejich vnímaná užitečnost, tím více by se mělo do akcí investovat. Jinými slovy od drahých akcí se očekává vysoká návštěvnost a velmi kladné hodnocení.

Z analýzy výchozího stavu (viz kap. 8.1.3.2) vyplynulo, že na akce Sítě bylo doposud vynaloženo zhruba 45 mil. Kč²⁴, průměrné náklady na akci se pohybovaly od 107 tis. Kč (pracovní setkání partnerů Sítě na celostátní úrovni) do 638 tis. Kč (zpracování odborných studií, analýz).

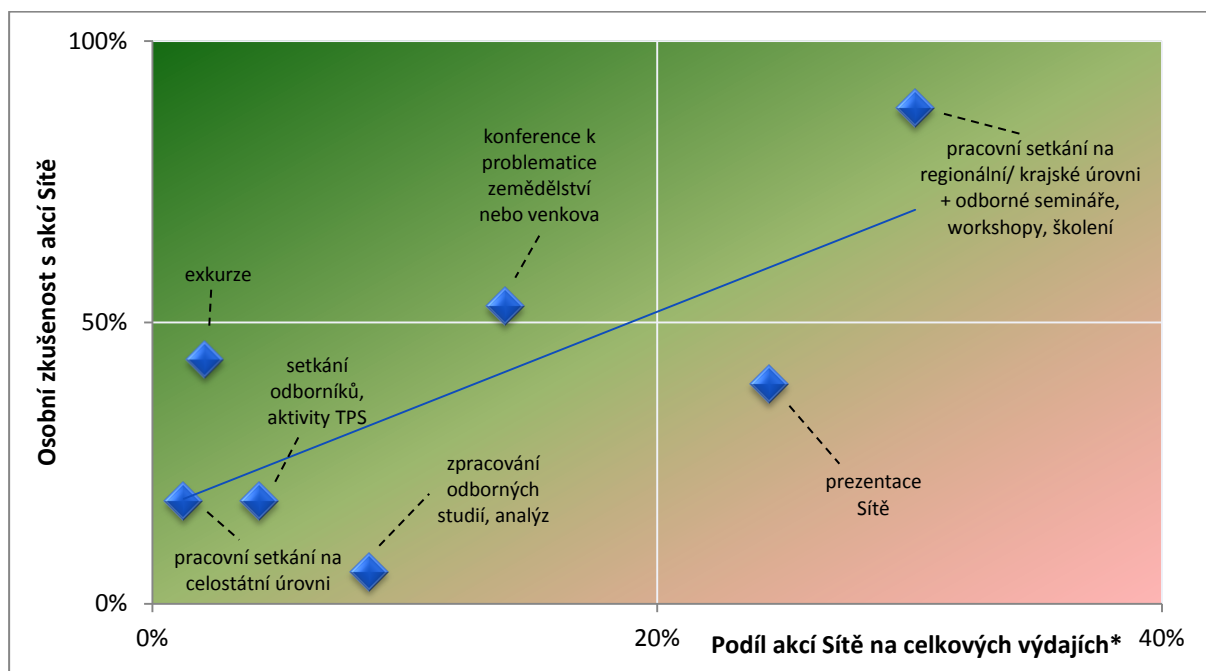
Na základě analýzy nákladovosti akcí a obeznamenosti s nimi lze potvrdit, že výše uvedený předpoklad platí – tj. platí přímá úměra²⁵, že **čím vyšší je podíl akcí na celkových výdajích, tím vyšší je podíl partnerů, kteří mají s daným typem akcí přímou zkušenost.**

Efektivněji se daří financovat především exkurze, konference, regionální pracovní setkání a semináře, u kterých je osobní zkušenost relativně vyšší než by se dalo předpokládat. Naopak jako méně efektivní se jeví výdaje na prezentace Sítě a zpracování analýz. Přesto lze tyto výdaje považovat za

²⁴ Do této částky nebyly započítány výdaje na IT vybavení, mzdové příplatky a publikace/brožury.

²⁵ Pearsonův korelační koeficient je v případě odpovědí všech respondentů +0,73 (vysoká kladná míra korelace).

odůvodněné. V případě prezentací Sítě se jedná zejména o prezentace PRV a úspěšných projektů, kdy Sít zastřešuje (a financuje) publicitu více aktérů zapojených do implementace Sítě. V případě analýz a odborných studií se jedná o dlouhodobé projekty, na jejichž zpracování se podílel velmi úzký okruh odborníků, a tudíž je osobní zkušenost mezi ostatními partnery minimální.

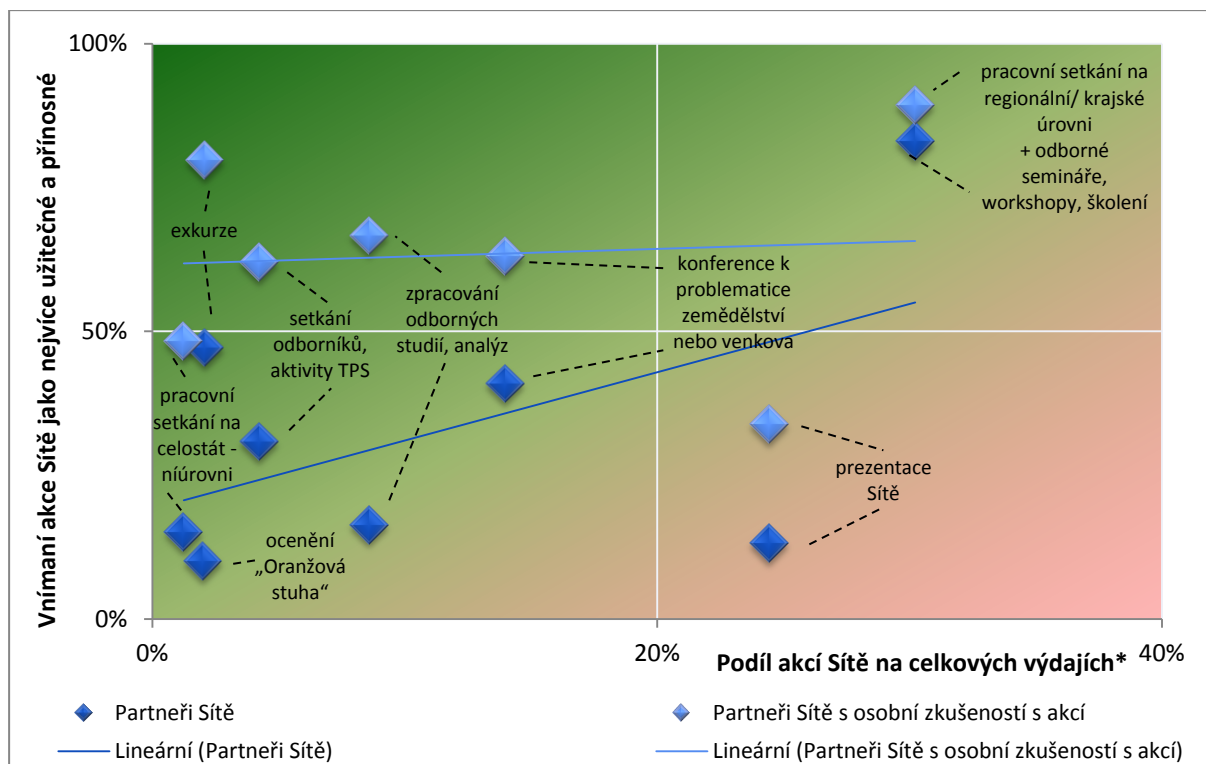


Poznámka: Do celkových výdajů nebyly zařazeny výdaje na IT vybavení a na mzdové příplatky. Do analýzy nebyla zařazena aktivita „ocenění ‚Oranžová stuha‘“, která se na celkových výdajích Sítě podílela ze 2 %.

Více než účast má na poptávku po akcích dopad mínění partnerů především z hlediska užitečnosti a přínosnosti akcí. Vzhledem ke skutečnosti, že osobní zkušenost je silně korelovaná s vnímáním užitečnosti/přínosnosti akce, je trend obdobný jako v předchozím případě. Platí tedy přímá úměra²⁶, že **čím vyšší je podíl akcí na celkových výdajích, tím vyšší je podíl partnerů, kteří daný typ akcí považují za nejvíce užitečný a přínosný.**

Jak již bylo popsáno výše, pozitivněji jsou akce vnímány těmi partnery, kteří se jich zúčastnili. Nelze ale tvrdit, že vyšší výdaje vedou k pozitivnějšímu vnímání u těch partnerů, kteří se akcí osobně zúčastnili.

²⁶ Pearsonův korelační koeficient je v případě odpovědí všech respondentů +0,53 (střední kladná míra korelace).



Poznámka: Do celkových výdajů nebyly zařazeny výdaje na IT vybavení na mzdové příplatky.

Cíl č. 6

Vytvoření databáze expertů a poradců včetně systému certifikace poradců pro venkov a zemědělství osy III a IV PRV. Zavedením registru certifikovaných poradců pro aktéry činné ve venkovském prostoru spadající do osy III a IV PRV a jeho provázání se stávající databází poradců pro osy I a II PRV, vytvoří komplexní poradenský systém pro Program rozvoje venkova a zefektivní jeho implementaci. Databáze expertů zase podpoří spolupráci na hodnocení Programu rozvoje venkova a hodnocení Celostátní sítě pro venkov.

Na základě rozhodnutí vedení Sítě **nebyla databáze expertů a poradců** včetně systému certifikace poradců pro venkov a zemědělství osy III a IV PRV, obdobně jako v případě osy I a II PRV, **realizována**. Z tohoto důvodu nelze vyhodnotit efektivitu ani dopad tohoto cíle.

Na druhou stranu má odborná veřejnost možnost oslovit partery Sítě, jejichž kontaktní údaje jsou zveřejněny na webových stránkách eAgri.cz (subportálu Venkov, záložka Krajské a regionální sítě).

Cíl č. 7

Být komunikačním a marketingovým nástrojem Programu rozvoje venkova a podpořit atraktivitu venkovského území České republiky. Vytvořením informačního systému Sítě bude propagováno MZe, jeho úspěchy dosažené při implementaci Programu rozvoje venkova a také

úspěchy a realizované projekty příjemců podpor. Informačním systémem se rozumí soubor komunikačních aktivit Sítě, které budou zahrnovat i internetový portál, umístěný na internetových stránkách MZe. Komunikační aktivity budou zahrnovat publikační činnost, vydávání propagačních materiálů PRV, vydávání informačního zpravodaje a další činnosti související s propagací. Tento cíl propojí a bude koordinovat již existující propagační a komunikační aktivity PRV za účelem jejich dalšího rozvoje. Koordinace těchto aktivit zaručí ještě efektivnější propagaci Programu rozvoje venkova a Ministerstva zemědělství, které je jeho garantem.

Sít informuje partnery a ostatní zainteresovanou odbornou veřejnost prostřednictvím akcí a následujících informačních (a propagačních) nástrojů:



Obdobně jako akce se i informační nástroje liší ve svém charakteru, zacílení, předpokládaným dopadem apod. Právě tyto (a další) charakteristiky vedou společně s preferencemi cílových skupin k tomu, že informační nástroje přispívají k informovanosti cílových skupin jiným způsobem a ve výsledku jsou jimi vnímány jako více užitečné a přínosné a jiné méně. Z pohledu hodnocení dopadů Sítě je obdobně jako v případě akcí důležité zjistit:

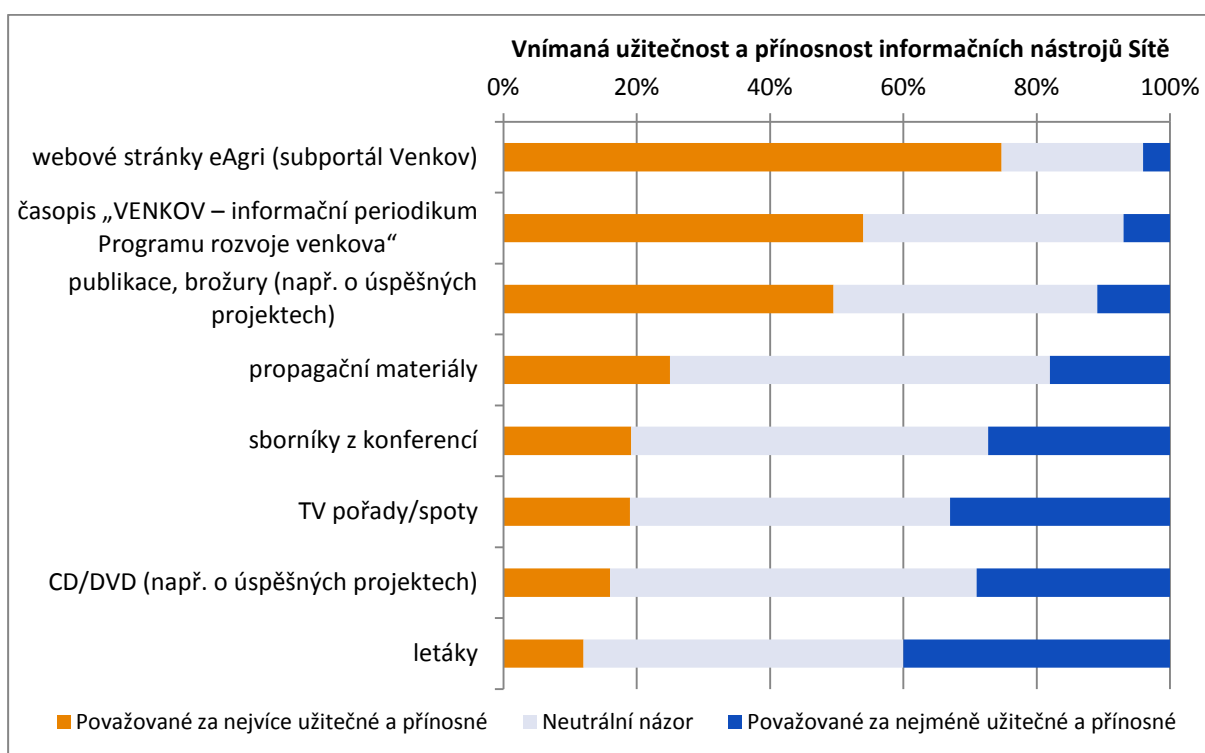
- o kterých informačních nástrojích je mezi partnery nejvyšší informovanost;
- zda a do jaké míry jsou tyto nástroje pro partnery užitečné a přínosné.

Nejčastěji se partneři setkali s **webovými stránkami eAgri (subportálem Venkov)**, **časopisem „VENKOV“**, **publikacemi/brožurami** a s **propagačními předměty** (povědomí je více než poloviční). Nejnižší povědomí mají partneři o marginálních nástrojích, jako jsou TV pořady/spoty, sborníky z konferencí, CD/DVD nebo o letáčích (povědomí je max. čtvrtinové).

Za nejdůležitější informační nástroj Sítě považují partneři webové stránky eAgri (subportál Venkov). I když mnoho partnerů poukazuje na jejich neaktuálnost či nepřehlednost, zhruba tři čtvrtiny partnerů je považují za nejvíce užitečné a přínosné (viz následující graf). Důvodem je „**naplnění poptávky**“, kdy partneři (i širší odborná veřejnost) mají přístup k Internetu, tento nástroj preferují před ostatními (např. kvůli rychlým, aktuálním a levným informacím), a tudíž vyžadují, aby jim byly informace předávány touto formou. Zároveň tuto poptávku Sít naplňuje subportálem Venkov, kde publikuje důležité informace. Pro zhruba polovinu partnerů je dále velmi užitečný **časopis „VENKOV“** a **publikace a brožury**. Tyto nástroje se vyznačují podrobnějšími informacemi a

kvalitnějším zpracováním, jelikož jejich hlavním cílem není poskytovat stručné a rychlé informace (tak, jako v případě webových stránek), a tudíž je na jejich přípravu více času, podkladů apod. O výše uvedených nástrojích platí, že jsou **hojně distribuovány**, a tudíž s nimi mají **zkušenost prakticky všichni partneři**.

Na druhou stranu se jako **nejméně užitečné a přínosné informační nástroje jeví letáky, TV pořad/spoty a CD/DVD** (např. o projektech). Tyto nástroje lze považovat za marginální, a to již svou četností, rozsahem, povědomím nebo předpokládaným dopadem. Jejich cílem je doplnit ostatní informační nástroje Sítě tak, aby oslovily širší veřejnost, případně sloužily jinému cíli (např. zlepšení image Sítě). Zároveň lze předpokládat, že tyto informační a propagační nástroje nebyly široce distribuovány, a proto s nimi velká část partnerů nemá přímou zkušenost. Partneři dále předpokládají malý užitek/přínos těchto nástrojů také pro ostatní členy Sítě, resp. pro zainteresovanou odbornou veřejnost.

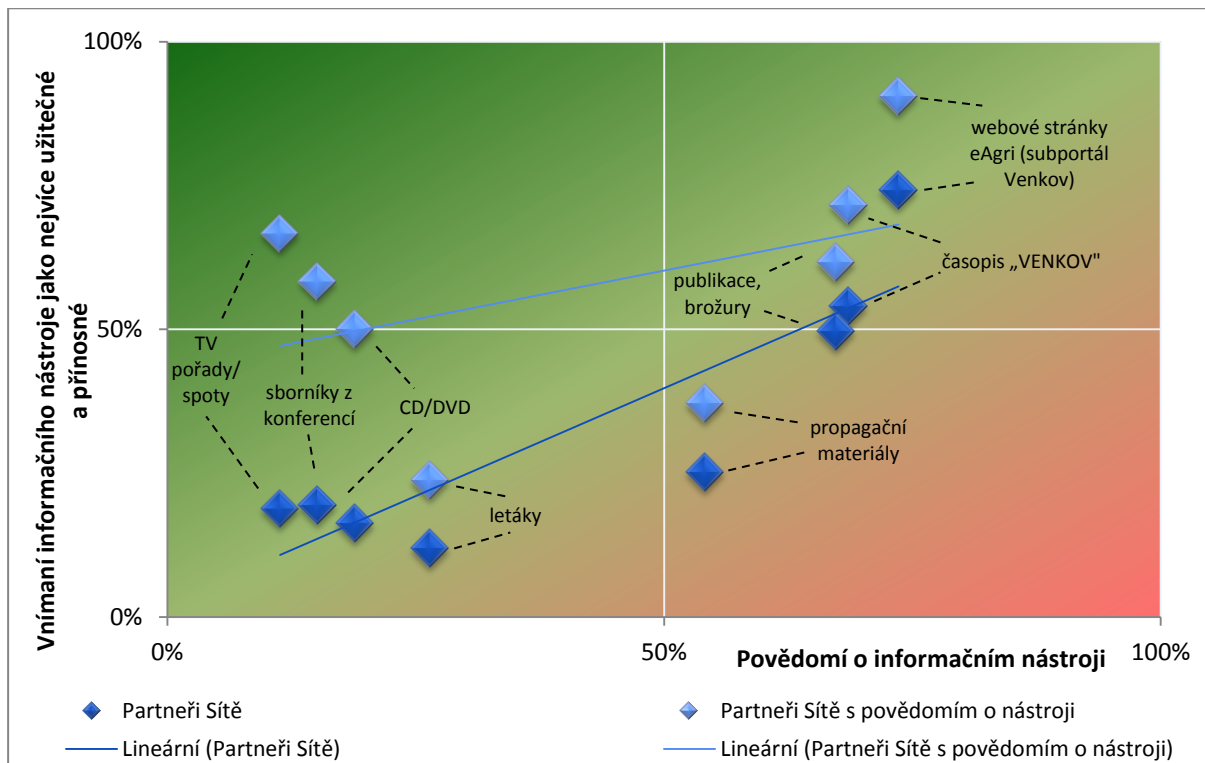


Lze předpokládat, že partneři, kteří některé z informačních nástrojů zaznamenali, je budou hodnotit kladněji, než ti, kteří o nich vědí jen z doslechu, a kteří se k nim nemůžou relevantně vyjádřit. Následující graf potvrzuje tvrzení, že **vyšší povědomí vede k příznivějšímu vnímání informačního nástroje jako více užitečného a přínosného** (a to až o 48 p.b.; viz graf²⁷). Zároveň platí přímá

²⁷ V grafu je tento trend znázorněn tak, že hodnoty vnímání informačních nástrojů jsou u respondentů, kteří nástroj zaznamenali, vyšší než u všech respondentů.

úměra²⁸, že čím vyšší je povědomí o informačním nástroji, tím více partnerů ho považuje za velmi užitečný a přínosný.

Jako problematické se do budoucna jeví využití propagačních materiálů, o kterých je nadpoloviční povědomí, ale zároveň nejsou příliš vnímány jako užitečné a přínosné.



²⁸ Pearsonův korelační koeficient je v případě odpovědí všech respondentů +0,88 (vysoká kladná míra korelace), v případě respondentů s osobní zkušeností +0,44 (střední kladná míra korelace). Prvně jmenovaný trend je v grafu znázorněn jednak téměř totožným úhlem spojnice trendu a pomyslné úhlopříčky a jednak malou vzdáleností bodů od této spojnice.

6 SHRUTÍ ODPOVĚDÍ NA EVALUAČNÍ OTÁZKY

V této kapitole jsou ve formě odpovědí na definované evaluační otázky stručně shrnuta hlavní zjištění.

Otázka: Jaký je stávající rozsah plnění cílů stanovených Akčním plánem Celostátní sítě pro venkov? Jakých cílů již bylo dosaženo nebo k naplnění směřuje?

Odpověď hodnotitele:

- Síti se daří plnit většinu vytyčených cílů. Jelikož ale nejsou definovány monitorovací indikátory (a jejich cílové hodnoty), nelze jednoznačně určit, do jaké míry byly cíle naplněny.

Následuje přehled stávajícího rozsahu plnění cílů (podrobněji viz 5.2.3):

Cíl	Stávající rozsah plnění cíle
Cíl č. 1 Seskupit organizace a státní správu zapojenou do podpory rozvoje venkova a zemědělství.	Ke konci roku 2012 bylo do implementace Sítě zapojeno kromě nejvyšších státních institucí (MZe, SZIF...) zhruba 600 členů (partnerů), kteří zastupovali různé typy národních, regionálních i lokálních aktérů rozvoje venkova (např. Agrární komory, krajské úřady, MAS, obce aj.).
Cíl č. 2 Vytvářet vhodné podmínky pro partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem...	Síť vytváří vhodné podmínky pro partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem. Soukromý (ale i veřejný) sektor má možnost stát se členem Sítě, a tím na jedné straně získávat/předávat poznatky, účastnit se akcí nebo spolupracovat s jinými subjekty, na druhé straně má možnost podávat náměty na akce a podílet se tak na implementaci Sítě.
Cíl č. 3 Podpořit implementaci a hodnocení politiky rozvoje venkova a zemědělství sdružením expertů.	Experti jsou sdruženi v 7 tematických pracovních skupinách, které ale zahrnují pouze malý zlomek členů Sítě.
Cíl č. 4 Sběr a zpracovávání informací a údajů o nejlepší praxi...	Šíření informací o dobré a špatné praxi probíhá různými formami: vydáváním odborných publikací a brožur, publikací článků na webových stránkách eAgri.cz, ale také na veletrzích, výstavách a během exkurzí. Měřítkem plnění tohoto cíle (dopadu) je míra vnímané informovanosti partnerů o příkladech dobré/špatné praxe.
Cíl č. 5 Organizace seminářů, setkání a pracovních sekcí, týkajících se subjektů podílejících se na rozvoji venkova a zemědělství.	Semináře a pracovní setkání jsou jedny z akcí, které Síť organizuje a financuje. Za účelem šíření informací o PRV, dostupném poradenství nebo problematice rozvoje venkova a zemědělství zorganizovala Síť několik desítek akcí na národní nebo regionální úrovni (semináře, školení, konference, exkurze aj.).
Cíl č. 6 Vytvoření databáze expertů a poradců včetně systému certifikace poradců pro venkov a zemědělství osy III a IV PRV.	Na základě rozhodnutí vedení Sítě nebyla databáze expertů a poradců včetně systému certifikace poradců pro venkov a zemědělství osy III a IV PRV, obdobně jako v případě osy I a II PRV, realizována. Z tohoto důvodu nelze vyhodnotit rozsah plnění tohoto cíle.
Cíl č. 7 Být komunikačním a marketingovým nástrojem Programu rozvoje venkova...	Síť informuje partnery a ostatní zainteresovanou odbornou veřejnost prostřednictvím řady akcí a informačních (a propagačních) nástrojů. Mezi nejdůležitější patří webový portál eAgri.cz, časopis VENKOV, publikace a brožury.

Otázka: Přispívají aktivity Sítě adekvátním způsobem k plnění cílů programového dokumentu respektive Evropské sítě pro rozvoj venkova?

Odpověď hodnotitele:

- **Aktivity realizované v průběhu programového období lze považovat za relevantní, přispívají adekvátním způsobem k plnění definovaných cílů.**

Jednalo se o tyto aktivity:

- odborné semináře, školení;
- setkání odborníků, aktivity tematických pracovních skupin;
- exkurze (za úspěšnými projekty);
- vydávání publikací, brožur (např. o úspěšných projektech), časopisu VENKOV;
- konference k problematice zemědělství nebo venkova;
- prezentace Sítě a PRV (např. na výstavách, veletrzích, v krajích);
- pracovní setkání partnerů na celostátní úrovni a regionální/krajské úrovni;
- zpracování odborných studií, analýz;
- organizace soutěže „Oranžová stuha“.

Do budoucna je však nutné cíle Sítě aktualizovat a v návaznosti na to upravit výběr realizovaných aktivit (blíže viz kap. 7).

Otázka: Existují některé ze stanovených cílů, jejichž plnění je ohroženo, případně je možné dosahovat lepších výsledků? Pokud ano, jaké to jsou a jaké jsou příčiny tohoto vývoje?

Odpověď hodnotitele:

Jak bylo uvedeno v odpovědi na první evaluační otázku, v současném programovém období nebude na základě rozhodnutí vedení Sítě naplněn cíl č. 6 (Vytvoření databáze expertů a poradců včetně systému certifikace poradců pro venkov a zemědělství osy III a IV PRV).

Potenciál pro dosažení lepších výsledků byl identifikován u následujících cílů:

Cíl s potenciálem pro dosažení lepších výsledků	Důsledky dosavadního vývoje
Cíl č. 1 Seskupit organizace a státní správu zapojenou do podpory rozvoje venkova a zemědělství	<ul style="list-style-type: none"> ● aktuální databáze partnerů je zastaralá ● aktuální struktura partnerů Sítě není rovnoměrná
Cíl č. 3 Podpořit implementaci a hodnocení politiky rozvoje venkova a zemědělství sdružením expertů	<ul style="list-style-type: none"> ● počet TPS je vzhledem k aktuálním problémům rozvoje venkova a zemědělství relativně nízký ● počet subjektů zapojených do TPS je relativně nízký

Cíl č. 4 Sběr a zpracovávání informací a údajů o nejlepší praxi...

- přenos dobré/špatné praxe bývá realizován formou propagace projektů PRV v člancích a brožurách, namísto konkrétních rad během školení

Otázka: Jakým způsobem je možné eliminovat případné faktory bránící v dosažení stanovených cílů?

Odpověď hodnotitele:

Faktorů bránících v dosažení stanovených cílů je vícero a je možné je identifikovat především na straně nastavení implementace Sítě (viz kap. 0). Vzhledem ke skutečnosti, že odstranění nedostatků jednotlivě by nebylo efektivní, je součástí kap. 7 návrh komplexní optimalizace Sítě s cílem celkového zefektivnění fungování Sítě.

Otázka: Jaká opatření pro zvýšení efektivity fungování CSV lze doporučit s ohledem na potřeby CSV v programovém období 2014–2020?

Odpověď hodnotitele:

Navrhovaná opatření související s novým programovým obdobím se týkají zejména fáze plánování, realizace a monitoringu/hodnocení. Uchazeč navrhuje optimalizovaný model fungování Sítě, který zahrnuje především tato opatření:

Fáze	Doporučení
Plánování	<ul style="list-style-type: none"> • nastavit implementaci Sítě v souladu s tematickou i komunikační koncepcí MZe a PRV, • zúžit počet cílů a tyto hierarchizovat, • definovat monitorovací indikátory a tyto zanechat do strategické dokumentace
Realizace	<ul style="list-style-type: none"> • nastavit intervenční logiku Sítě, • zaměřit aktivity na síťování, omezit komunikaci samotného PRV, • z národní úrovně řešit pouze celostátní akce, odpovědnost za regionální akce převést na regionální a lokální aktéry rozvoje venkova, • poskytovat primárně informace o přínosech, metodikách a radách, sekundárně informace o PRV, • komunikovat povrchně všechna témata související s venkovem a podrobněji vybraná (prioritní) témata, • jako informační nástroj využívat zejména webové stránky (s intranetovou sekcí) a doplňkově časopis Venkov, tištěné publikace aj., • do plánování cílů Sítě zapojit zástupce klíčových partnerů, • posílit roli krajského koordinátora, • optimalizovat organizační zajištění implementace Sítě především na regionální úrovni
Hodnocení/ monitoring	<ul style="list-style-type: none"> • zavést pravidelný monitoring pokroku implementace Sítě, • definovat indikátory výstupu a výsledku, kvantifikovat výchozí a cílové hodnoty indikátorů • zavést systém sběru zpětné vazby

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY IMPLEMENTACE SÍŤ

Celostátní síť pro venkov představuje komplexní informační a komunikační nástroj pro podporu rozvoje venkova a zemědělství. I když se jí daří sdružovat cca 600 zástupců z řad zainteresované veřejnosti, každoročně pořádá mezinárodní konference a desítky odborných seminářů, nastavení její implementace vykazuje určité nedostatky (viz kap. 0). Vzhledem ke změnám vyplývajícím z požadavků na nové programové období je předmětem této kapitoly doporučení pro zefektivnění implementace Sítě, a to formou návrhu její optimalizace. Navrhovaný model fungování Sítě vychází z toho současného a doplňuje jej o doporučení týkající se obecných (věcných i formálních) opatření ale i konkrétních řešení.

Východiska

Shrnutí hlavních zjištění

Hlavními východisky pro návrh optimalizace Sítě jsou:

- Síť se daří plnit cíle, nicméně se potýká s bariérami pro efektivní implementaci:
 - AZV/SZIF není ve své činnosti zaměřen na samosprávu a nemá dostatečné know-how a kapacity pro „bottom-up“ rozvoj venkova,
 - ŘO PRV je zatížen nadměrnou administrativou na úkor věcné stránky implementace Sítě;
- zároveň je nutné cíle a implementaci aktualizovat v souladu s novým programovým obdobím a s aktuálními požadavky odborné veřejnosti:
 - existuje vysoká poptávka po podpoře síťování a po získávání informací týkající se rozvoje venkova, naopak poptávka po informacích o PRV se snížila,
 - aktuální podoba síťování (a jeho podpora webem) neodpovídá poptávce odborné veřejnosti,
 - existuje vysoká poptávka po konkrétních/cílených informacích (např. konkrétních radách, postupech), naopak poptávka po obecných informacích (např. ve formě PR komunikace) se snížila.

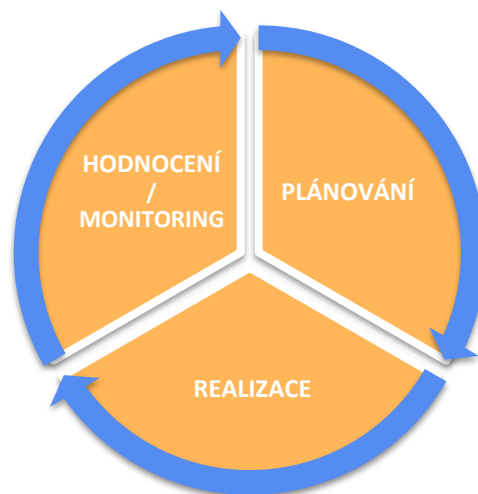
Metodologie efektivní implementace

Efektivní implementace Sítě by se měla opírat o tři základní prvky metodologie PDC(A)²⁹:

- **plánování** – kvalitní proces plánování implementace je zakotven v potřebách řízení Sítě, je provázán s jejími potřebami a stanovuje konkrétní, měřitelné a dosažitelné cíle (definovaných ve strategické dokumentaci). Opírá se o proces průběžného hodnocení míry dosahování stanovených cílů;

²⁹ Plan, Do, Check, (Act)

- **realizace** – kvalitní proces řízení Sítě musí být schopen zajistit po kapacitní i odborné stránce realizaci aktivit dle schváleného Akčního plánu a zajistit jejich realizaci v kvalitě, která zaručuje plnění cílů Sítě a zamýšlený dopad na cílové skupiny. Proces realizace definuje tyto aspekty implementace:
 - **poslání** Sítě (tj. **PROČ** je Sít' důležitá),
 - **aktivity** Sítě (tj. **CO** Sít' vykonává),
 - **informační nástroje** Sítě (tj. **ČÍM** jsou cílové skupiny informovány),
 - **organizační zajištění** Sítě (tj. **KDO** se na implementaci podílí),
 - **procesy** implementace Sítě (tj. **JAK** jsou aktéři do implementace zapojeni);
- **hodnocení/monitoring** – kvalitní proces sledování a vyhodnocování postupu naplňování stanovaných cílů je založen na sledování vypovídajících „ukazatelů výkonu“³⁰, které mají dostatečně silnou vazbu na cíle Sítě, a umožňuje reagovat na změny vnějšího prostředí a měnící se potřeby Sítě.



Následuje návrh optimalizace Sítě v členění na fázi **plánování, realizaci a hodnocení/monitoringu**.

7.1 Plánování

Procesy plánování (příprav) jsou prakticky nejdůležitější fází efektivní implementace Sítě. I když nejsou výstupy této fáze na první pohled zřetelné a hmatatelné (výstupem je definice cílů, nastavení procesů, organizačního zajištění aj. v rámci strategické dokumentace), kvalita výstupů přípravné fáze má zásadní vliv na navazující – realizační – fázi (viz kap. 0).

Špatnou praxí veřejné správy obecně je, že při plánování i realizaci klade důraz na vstupy (investované finanční prostředky) a výstupy (počet akcí). Cílem intervencí jistě není spotřeba disponibilní alokace a realizace akcí, ale dosažení výsledku, tj. cíle/změny (např. vyřešení nějakého problému). Je tedy důležité zaměřit se na výsledky (**result-based management**), nicméně nevýhodou tohoto přístupu je, že změny nastávají až po určitém čase.

Pokud jsou jednotlivé aspekty implementace (cíle, procesy, indikativní aktivity apod.) identifikovány a definovány vhodně, je Sít' „nastavena“ pro bezproblémovou implementaci. V takovém případě je existence a činnost Sítě účelná. V opačném případě, kdy se v nastavení Sítě objevují závažné

³⁰ Ve smyslu KPI's – key performance indicators

nedostatky (které se v čase navíc kumulují), nedosahují aktivity Sítě požadovaných výsledků, Sít' není důvěryhodná ani využívaná, a tudíž může být vnímána jako neúčelná/neužitečná.

Z výše uvedených důvodů je třeba klást na přípravnou fázi maximální důraz. Kladně lze v této souvislosti hodnotit realizaci tohoto evaluačního projektu, který byl zadán mj. z důvodu optimalizace Sítě v souvislosti s přípravou na nové programové období.

Soulad Akčního plánu s nadřazenými strategickými dokumenty

V prvé řadě je nutné zasadit Sít' a její poslání do širšího kontextu nadřazených entit a tím zdůraznit její výsostné postavení mezi ostatními informačními zdroji v oboru rozvoje venkova a zemědělství. Konkrétně to znamená nastavit implementaci Sítě v souladu s tematickou i komunikační koncepcí MZe a PRV. Akční plán Sítě, jakožto určitá forma komunikační strategie Sítě, by tedy měl rozvíjet nadřazené obecné komunikační cíle.

Roční prováděcí plány

Je zřejmé, že v procesu plánování implementace není možné postihnout veškeré požadavky, cíle, aktivity apod., a proto je žádoucí pokračovat v každoroční přípravě prováděcích plánů. Oproti současnému stavu lze doporučit následující:

- být více konkrétní (např. v popisech plánovaných aktivit nebo zodpovědnostech aktérů);
- zpracovávat plán jako jeden dokument pro všechny zamýšlené nástroje, a to z důvodu provázanosti cílových skupin, nástrojů apod.;
- provádět jejich čtvrtletní nebo pololetní aktualizaci;
- zvýšit informovanost aktérů rozvoje venkova o plánech a tím zvýšit informovanost o plánovaných aktivitách Sítě.

Cíle

Z věcného hlediska by primárním cílem Sítě mělo být „síťování“ aktérů rozvoje venkova a zemědělství a podle toho by měly být prioritizovány cílové skupiny, aktivity, nástroje apod. (a to nejenom z hlediska počtu akcí, ale i z hlediska finanční alokace a alokace lidských zdrojů). Komunikace výsledků a přínosů PRV, jakožto jednoho z nástrojů rozvoje venkova, by měla být až sekundárním cílem. Na tomto místě je důležité poznamenat, že vymezené cíle musí odrážet požadavky zainteresované veřejnosti, které se na nich musí shodnout. V opačném případě pro ně nebude Sít' důvěryhodná a nebudou ji využívat.

Z formálního hlediska by cíle měly být definovány v souladu s kritérii SMART popsány v kap. 5.1.1:

- cíle by měly být především konkrétní a neměly by se překrývat;
- cíle je nutné prioritizovat, optimální je určit jeden nadřazený globální cíl a cca 2–4 specifických cílů;

- z popisu cílů by mělo být možné jednoznačně identifikovat **vazbu cílů na problémy**, které se snaží Sít (vy)řešit a **příčiny problémů**
- cíle by měly být stanoveny jako reálné (**dosažitelné**) a zároveň dostatečně ambiciózní, aby významně přispěly k eliminaci problémů;
- z definice cílů by mělo být možné usuzovat na **žádoucí kvantifikovatelnou změnu** dosaženou realizací aktivit (**result focused**, tj. cíl by měl napomáhat pochopit, jaká bude situace v dané oblasti po realizaci aktivit);³¹
- cílem musí být dosažení změny, nikoliv její dosahování („podpora“ není cílem, ale nástrojem);

Cílové skupiny

V Akčním plánu je třeba identifikovat cílové skupiny aktivit Sítě, mezi které patří aktéři rozvoje venkova, ostatní odborná veřejnost, širší laická veřejnost aj. Pro každou skupinu je dále třeba definovat její potřeby (problémy, se kterými se potýkají) a vhodné aktivity, které tyto potřeby naplní.

Organizační zajištění

Ve strategické dokumentaci musejí být jasně vymezeny subjekty, které se na implementaci Sítě podílejí. Oproti současnému stavu je třeba přesně popsat role jednotlivých subjektů – aktérů implementace, a to především z hlediska pravomocí a odpovědností. Vzhledem k přístupu „bottom-up“ je neméně důležité zaměřit se v tomto ohledu více na regionální a lokální úroveň implementace.

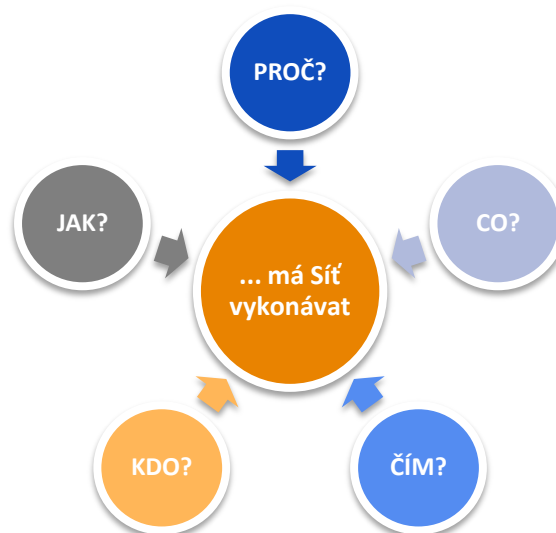
Monitorovací indikátory

Součástí přípravné fáze by měla být identifikace a kvantifikace monitorovacích indikátorů, tj. ukazatelů vyjadřujících dosažený pokrok v implementaci Sítě. Důležité v tomto ohledu je, aby byly jejich výchozí a cílové hodnoty zaneseny do strategické dokumentace.

³¹ logika cílů může zahrnovat například pozitivní změnu atributů „KASA“ u cílové skupiny: KASA change (knowledge, attitudes, skills and aspirations) viz například: Guidance for the design of qualitative case study evaluation, A short report to DG Regio, Prof Frank Vanclay Department of Cultural Geography, University of Groningen, February 2012

7.2 Realizace

Realizační fáze je logickým pokračováním fáze plánování, jelikož vychází z definované strategie (poslání, cílů) Sítě a v souladu s touto strategií jsou realizovány poptávané aktivity. Tato fáze je také důležitá z toho důvodu, že podle kvality jejího plnění je veřejnost posuzuje účelnost a kvalitu Sítě v širším slova smyslu. Proto je zásadní, aby mezi veřejností panovala shoda ohledně účelu a typů aktivit Sítě, která se dále přenesou na vnímání Sítě jako potřebné instituce pro rozvoj venkova a zemědělství.



7.2.1 Aktivity Sítě a její role v rozvoji venkova

Předmět komunikace	
cíle	<ul style="list-style-type: none"> • primárně sítování k podpoře implementace PRV • sekundárně PR komunikace PRV
aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • celostátní – MZe • regionální – regionální a lokální aktéři
témata	<ul style="list-style-type: none"> • primárně průřezově všechna témata související s venkovem a podrobněji vybraná (prioritní) témata • sekundárně PRV
typ informací	<ul style="list-style-type: none"> • primárně přínosy, metodiky, rady a tipy (ne ČEHO?, ale JAK?) týkající se rozvoje venkova a PRV • sekundárně základní informace o PRV a PR komunikace
informační nástroje	<ul style="list-style-type: none"> • primárně webové stránky (s intranetovou sekcí) • sekundárně časopis Venkov, tištěné publikace aj.

Poslání Sítě

Poslání sítě je implicitně dané Akčním plánem – volně interpretováno jako být sdružující entitou aktérů rozvoje venkova a zároveň být komunikační platformou PRV. Z hodnocení dosavadní implementace Sítě vyplynulo, že s ohledem na alokované finanční prostředky, lidské zdroje, organizační a procesní nastavení implementace nelze toto poslání realizovat v plné míře. U části zainteresované odborné veřejnosti je proto vnímána jako neužitečná nebo nerelevantní.³² Sít si musí v návaznosti na zjištěné nedostatky a v souvislosti s aktuální možností „revize“ pro nové programové

³² Takto je Sít vnímána u části podnikatelských subjektů a profesních sdružení. Zdroj: dotazníkové šetření partnerů Sítě a řízená diskuze se zástupci odborné veřejnosti; NAVIGA 4 (12/2012)

období vyjasnit, do jaké míry bude sdružující entitou aktérů (informačním zdrojem pro venkov) a do jaké míry bude komunikační platformou PRV.

Podle expertního názoru zpracovatele a v souladu s názory odborné veřejnosti³³ by se Síť měla zaměřit především na prvně jmenovaný cíl, tj. být „sítí“, prostředníkem pro komunikaci mezi aktéry (horizontálně) a pro komunikaci s nadřazenými entitami (vertikálně přímo i nepřímo). Cílem by tedy mělo být **zajištění efektivního přenosu informací mezi aktéry rozvoje venkova (resp. širší odbornou veřejností) navzájem a dále přenos informací z centrální úrovně do úrovně regionální/lokální a současně sběr informací v opačném směru.**

Tuto preferenci lze odůvodnit také skutečností, že i když je Síť financovaná z technické pomoci PRV, **PRV je pouze jedním z mnoha nástrojů rozvoje venkova** a takto je vnímán odbornou veřejností. Z toho vyplývá, že sdělení komunikace Sítě by mělo nejdříve obsahovat účel sdělení (např. konkrétní radu, příklad dobré praxe) a až následně informaci o PRV (např. že projekt je možné finančně podpořit z PRV).

Součástí komunikačních aktivit Sítě by měla být prezentace účelu Sítě (ve smyslu jejího poslání a cílů). Důležité je v tomto ohledu informovat cílové skupiny, proč je Síť důležitá pro rozvoj venkova, jaké má konkrétní přínosy pro ně osobně a proč je výhodné být jejím členem. **Získání přínosů nebo určité výhody je hlavním důvodem pro zapojení aktérů do sítě ve smyslu sdružení**, což dokládají mj. výsledky rozsáhlého průzkumu několika stovek britských sítí rozvoje venkova³⁴.

Pozice Sítě mezi ostatními poskytovateli informací

S identifikací poslání souvisí také pozice Sítě v kontextu rozvoje venkova. V terminologii podnikatelské sféry by bylo možné zjednodušeně tvrdit, že Síť je na trhu velmi krátkou dobu, že ještě nemá vytvořenou dostatečnou klientelu a že v konkurenci obdobných informačních zdrojů (profesních sdružení apod.) mírně zaostává. V důsledku toho poskytuje duplicitní informace a aktivity jako např. profesní svazy, NS MAS, SPOV, informační webové portály aj. Z uvedených důvodů je pro další vývoj Sítě nutné vyjasnit její pozici mezi ostatními informátory.

Aby Síť plnila své poslání, měla by být ostatním entitám (informátorům a aktérům) nadřazená. Pouze za tohoto předpokladu bude moci účinně sdružovat informátory a ostatní aktéry, což mj. zajistí, že Síť nebude vykonávat duplicitní agendu. V souladu s uvedeným by **Síť měla tyto informační zdroje a aktéry propojovat, a to nikoliv formálně/technicky** (např. formou odkazů na webovém rozcestníku jako např. portály Infovenkov.cz nebo Agronavigator.cz), **nýbrž věcně** (více viz dále v části Nástroje pro realizaci aktivit Sítě). Obecně vzato by **Síť měla být schopna komunikovat záležitosti „z první ruky“**, tj. tak, aby se informace dostaly k odborné veřejnosti nezkrácené a neutrálně interpretované.

Při aplikaci tohoto řešení je nutné posílit důvěru Sítě jednak mezi subjekty státní správy (MMR, MD, MŽP aj.), ale i v samotném „rezortu venkova“ (tj. jednak u vedení MZe a jednak u představitelů SPOV,

³³ Zdroj: řízená diskuze se zástupci odborné veřejnosti; NAVIGA 4 (12/2012)

³⁴ Hlavními důvody pro zapojení do sítí bylo získání výhody a informací, nalezení zdrojů financování aktivit, sdílení místních vědomostí a zkušeností. Zdroj: Rural Development Networks – A Mapping Exercise; The Carnegie UK Trust (08/2011)

SMS, SMO, NS MAS, profesních svazů apod.). Podstatná je také důvěra aktérů rozvoje venkova, kterou lze dosáhnout „nabídkou“ nefinančních přínosů pro její uživatele (např. v porovnání s jinými sítěmi bude Síť přinášet více zpráv a lépe interpretovaných zpráv nebo více informací o akcích). Pokud důvěra bude existovat, budou přínosy vzájemné. V opačném případě hrozí riziko, že by klíčoví partneři se Sítí nespolečně pracovali, což by mělo za následek snížení efektivity jejího fungování.

Aktivity Sítě

Aktivity Sítě představují hlavní výstupy její implementace (tj. co Síť vykonává) a podle nich je také veřejností vnímána. Proto je důležité, aby veškeré aktivity byly maximálně účelné, a tudíž naplňovaly definované cíle, vycházející z identifikovaných problematických míst rozvoje venkova, které hodlá Síť řešit (jako nejvíce závažný aktuální problém se jeví nedostatečně rozvinutá platforma pro efektivní horizontální komunikaci mezi aktéry navzájem a mezi ústřední státní správou a aktéry). Z toho důvodu by aktivity Sítě (ve smyslu intervencí) měly být zaměřeny na řešení příčin problémů, nikoliv jejich následků. Podle této intervenční logiky se aktivity bez vazby na cíle jeví jako neúčelné, a tudíž by neměly být Sítí realizovány. Na druhou stranu pokud se zvýší poptávka po řešení nějakého problému, je třeba zjistit jejich příčiny a podle toho upravit cíle a aktivity Sítě a následně je promítnout do Akčního plánu.

Typy aktivit/informací

Vzhledem ke koncepci Sítě a k poptávce odborné veřejnosti by se Síť měla zaměřit primárně na komunikaci přínosů, metodických doporučení a konkrétních rad (tj. ne ČEHO dosáhnout, ale JAK toho dosáhnout). Aktéři rozvoje venkova se potýkají s řadou problémů³⁵ (ve vztahu k přírodě, ekonomické situaci, státní správě – legislativě apod.) a zároveň nemají dostatek času vyhledávat možná řešení u různých informačních zdrojů. Z toho důvodu se často omezují na jeden zdroj, který ale nemusí být ve výkladu vždy přesný, a ve výsledku jsou vůči státní správě nedůvěřiví, což je jeden z hlavních důvodů, proč komunikovat konkrétní přínosy.

S výše uvedeným souvisí deficit ve sdílení a využívání praktických zkušeností s řešením problémů obecně. Proto by Síť měla podporovat zejména přenos dobré praxe v terénu (např. ve formě školení osobami, které mají praktické zkušenosti) na úkor přenosu dobré praxe prostřednictvím publikací (např. formou představení úspěšného projektu).

Sekundárně by Síť měla řešit komunikaci PRV, která by v celkové komunikaci Sítě měla hrát relativně menší roli než doposud. Pro venkovské aktéry je PRV pouze jedním z nástrojů rozvoje venkova, stejně jako další opatření Společné zemědělské politiky, operačních programů ESF a ERDF apod.

Jakákoliv forma PR komunikace (např. formou stručného představení projektu z PRV) by měla být pouze doplňková a měla by podporovat důvěru v Síť. Pokud tedy bude představován nějaký projekt, měl by být prezentován jako úspěch konkrétního lokálního realizátora (tj. nikoliv nadřazené Sítě) a k čemu mu projekt přispěl.

³⁵ I když se jednotliví aktéři zabývají zdánlivě odlišnou činností, mnohdy je spojuje řešení totožných problémů.

Témata komunikace

Z hlediska témat je zřejmé, že v takto navržené koncepci komunikace nelze pokrýt všechna témata, která jsou pro venkov relevantní. Z toho důvodu je vhodné vybrat:

- **cca 10–20 témat, která by Síť komunikovala povrchně** – Síť by se měla zabývat i mezirezortními (hraničními) záležitostmi (regionální rozvoj, veřejná správa, sociální záležitosti), a to na venkovské úrovni. Po stručné interpretaci informace by Síť odkazovala na oborově relevantní informační zdroj, který by se tématu věnoval podrobně. Indikativně by se jednalo a tato témata³⁶:
 - **cestovní ruch** – venkovský cestovní ruch (vč. agroturistiky, gastroturistiky, cykloturistiky),
 - **životní prostředí** – ochrana přírodního i kulturního dědictví venkova, ochrana přírody a krajiny na místní a regionální úrovni,
 - **podnikání** – ekologické zemědělství, šetrné hospodaření v lesích, udržitelný rybolov, inovace v zemědělství nebo rozvoji venkova, sociální podnikání,
 - **technická infrastruktura** – nakládání s odpady, energetická soběstačnost, stavební činnost,
 - **doprava** – dopravní obslužnost a dostupnost, veřejné komunikace,
 - **občanská společnost** – územní plánování, rozvoj bydlení na venkově, komunitní plánování a účast veřejnosti na rozhodování ve venkovských oblastech, myslivost, pozemkové právo, dostupnost služeb, vyloučené lokality,
 - **financování rozvoje** – možnosti financování rozvojových aktivit, případové studie rozvojových a vzdělávacích projektů financovaných z evropských i národních zdrojů (tj. nejenom z PRV), databáze a profily venkovských aktérů a realizátorů vč. kontaktů,
 - **veřejná správa** – legislativa a koncepční/strategické dokumenty (a jejich změny), politická prohlášení, jejich seznámení s jejich dopadem na rozvoj venkova,
 - **metodické dokumenty** – vzory, metodiky, šablony,
 - **informace o Síti** – informace o plánovaných i uskutečněných akcích Sítě a o jejich výstupech;
- **cca 5–10 témat, která by Síť komunikovala podrobně** – tato prioritní témata by měla odrážet nejsilnější poptávku cílových skupin a měla by být v souladu s dalšími politickými opatřeními rezortů MZe, MMR, MŽP, MD aj. Tato prioritní témata pravděpodobně vyplynou z analýzy výchozího stavu zpracovanou pro nový PRV.

³⁶ Formulováno na základě výsledků dotazníkového šetření partnerů Sítě a řízené diskuze se zástupci odborné veřejnosti; NAVIGA 4 (12/2012) a dále podle Rural Development Networks – A Mapping Exercise; The Carnegie UK Trust (08/2011) a Synergie ve venkovském prostoru; GaREP (06/2011)

Způsob realizace aktivit

Aby byly aktivity realizovány efektivně, je třeba je provádět z odpovídající úrovně, tzn., že aktivity s předpokládaným celostátním dopadem (webový portál apod.) by měly být plně v kompetenci a zodpovědnosti ŘO PRV a aktivity s regionálním dopadem (např. vícedenní exkurze spojená s budováním kontaktů) v kompetenci a zodpovědnosti regionálního/lokálního garanta (organizačnímu zajištění se věnuje kap. 7.2.2).

Obecně lze doporučit realizaci spíše lokálních a regionálních akcí se současnou podporou národní úrovně Sítě (např. formou kvalitního a funkčního webového portálu). Příkladem vhodné lokální aktivity může být vytipování a zaplacení několika úspěšných regionálních realizátorů (podle různých typů projektů, řešených témat apod.), kteří by prezentovali své vlastní zkušenosti ostatním venkovským aktérům.

Vzhledem k výše uvedenému a k výsledkům šetření partnerů je možné za problematické aktivity je považovat obecné prezentace Sítě, se kterými mají osobní zkušenost zhruba dvě pětiny partnerů, kteří je spolu s ostatními partnery nevnímají jako užitečné a přínosné. Je nezbytné představovat a popisovat konkrétní dopad a přínosnost jak pro instituce, tak pro jednotlivce. Vyvarovat se příliš oslavných obecných článků a naopak zdůraznit konkrétní příběhy a pozitivní posuny k lepšímu.

Informační nástroje Sítě

Z hodnocení dosavadní implementace Sítě vyplynulo, že po aktivitách Sítě (a jí poskytovaných informacích) je mezi odbornou veřejností silná poptávka, což vyvíjí tlak na vysokou kvalitu těchto aktivit. Úspěšnost aktivit závisí na mnoha faktorech, jako je např. správné načasování, vhodně zvolená cílová skupina, ale také správný výběr nástrojů a technik informovanosti, kterými jsou cílové skupiny informovány. V současné době využívá Sít' řadu vhodně zvolených nástrojů, které jsou účelné a odbornou veřejností vnímané jako relevantní. Dále platí přímá úměra, že **čím vyšší je povědomí o informačním nástroji, tím více partnerů Sítě ho považuje za užitečný a přínosný**. Především to platí o webovém portálu Sítě, který je v povědomí naprosté většiny partnerů a který je obecně vnímán jako nejvíce užitečný a přínosný. Naopak hůře z tohoto srovnání vycházejí propagační materiály, o kterých je mezi partnery sice nadpoloviční povědomí, ale zároveň nejsou jimi vnímány jako užitečné a přínosné.³⁷ Vnímání obecné užitečnosti také vypovídá o preferencích cílových skupin týkající se informačních kanálů, prostřednictvím kterých chtějí informace dostávat. Ze závěrů řady průzkumů týkající se touto problematikou vyplynulo, že odborná veřejnost preferuje zejména web a odborný tisk. V poslední době byl zaznamenán nárůst preferencí u sociálních médií.

Vzhledem k omezené finanční alokaci na realizaci informačních nástrojů a vzhledem k předpokládané poptávce cílových skupin je efektivní informační nástroje prioritizovat a podle toho alokovat finanční a lidské zdroje. Jako efektivní se jeví varianta zvolit jeden nástroj a jako dominantní a ostatní jako doplňkové.

³⁷ Zdroj: dotazníkové šetření partnerů Sítě; NAVIGA 4 (12/2012)

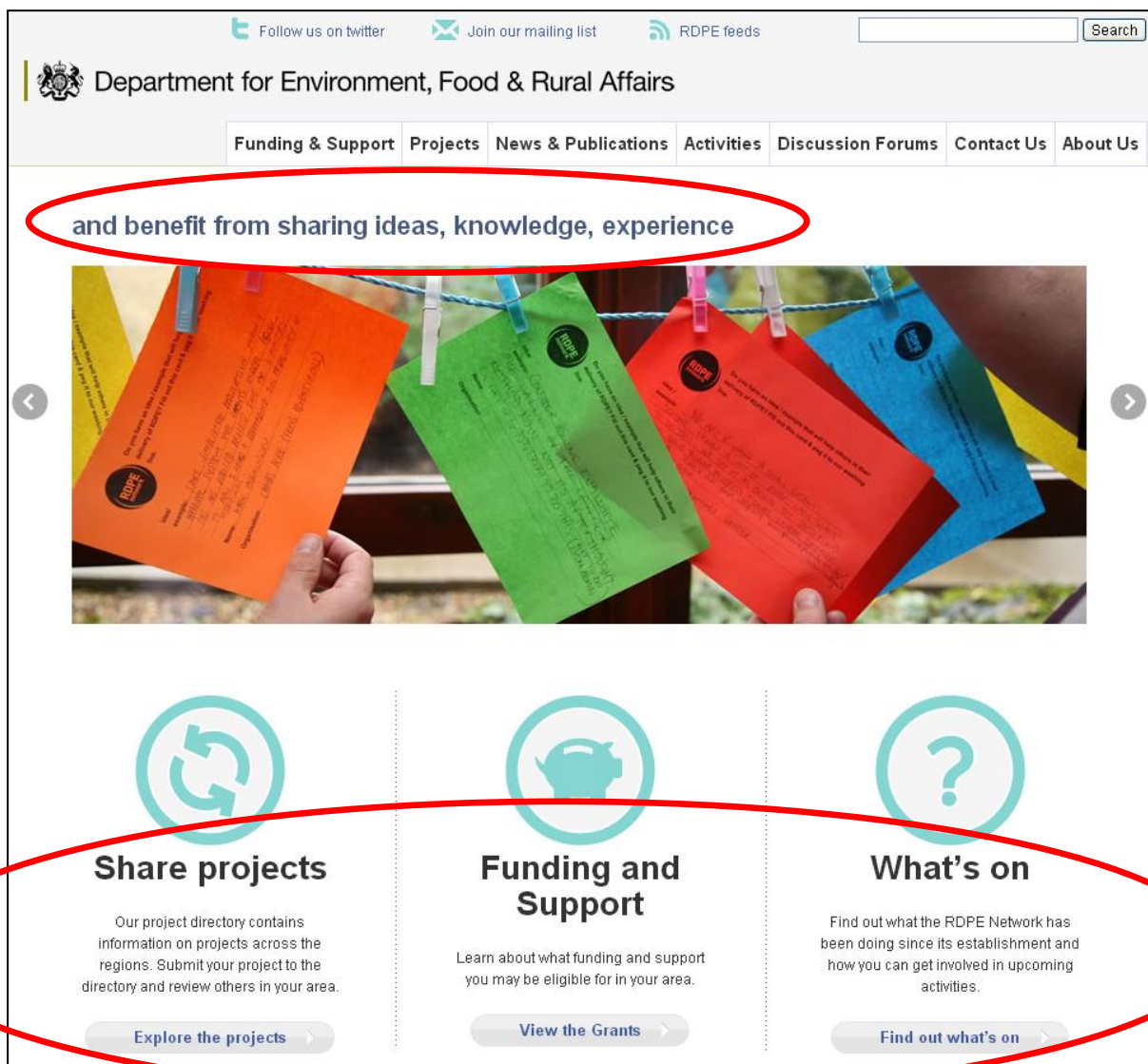
Zpracovatel tedy doporučuje zaměřit se **primárně** na **webové stránky** Sítě, které by měly být hlavním informačním zdrojem a měly by proto obsahovat maximum informací týkající se rozvoje venkova. Jak bylo uvedeno v jedné z předchozích částí, cílem Sítě i webového portálu by mělo být propojení informací a aktérů. Tímto je myšleno věcné propojení v horizontálním i vertikálním směru. Síť by měla být zprostředkovatelem informací, kdy by v optimálním případě představovala první místo, kde budou aktéři rozvoje venkova hledat informace, kde je naleznou a příp. kde zjistí, na kterého aktéra se dále obrátit. Webový portál by měl být uživatelsky přívětivý, zejména jednoduchý na orientaci a už na první stránce by měl informovat o přínosech Sítě pro jeho návštěvníky.

Nelze však také podceňovat webové funkce pro **posílení interní komunikace**, tj. výměny názorů a networking mezi členy Sítě. Uzavřené prostředí pro komunikace mezi členy by nemělo sloužit pouze jako úložiště dat (dokumentů, metodik apod.), ale především jako místo pro uzavřené odborné online diskuse, poradny apod. Každá diskuse by přitom měla mít jako gestora osobnost, popularizátora, respektovaného odborníka, který přitáhne pozornost členů Sítě.

Jako vhodný příklad uživatelsky přívětivého portálu může sloužit oficiální web britské obdoby PRV v gesci Ministerstva životního prostředí, výživy a záležitosti venkova³⁸. Už na první stránce tohoto portálu jsou avizovány hlavní přínosy místní sítě pro rozvoj venkova, a to prostřednictvím sloganu „*Join the Rural Development Programme for England (RDPE) Network and benefit from sharing ideas, knowledge, experience and practice with others.*“ a základního rozcestníku na kategorie týkající se a) sdílení projektů; b) možností financování a c) přínosů Sítě a možností zapojení do plánovaných aktivit.

Následuje screenshot úvodní stránky webového portálu RDPE.

³⁸ Zdroj: Rural Development Programme for England (<http://rdpenetwork.defra.gov.uk/>)



Zdroj: Rural Development Programme for England (<http://rdpenetwork.defra.gov.uk/>)

I když zpracovatel doporučuje umístit zmíněné typy informací, neklade si za cíl navrhnout přesný obsah takového webového portálu. Portál by měl kromě výše uvedeného obsahovat elektronické verze všech výstupů Sítě (pokud to bude technicky možné) a dále funkcionality, které jsou v porovnání s jinými oborovými portály unikátní. Jedná se např. o „PRV poradnu“, pravidelně aktualizovanou databázi aktérů rozvoje venkova vč. expertů, o intranetovou sekci pro komunikaci mezi národní a krajskou úrovní, pro komunikaci v rámci TPS, pro vkládání příspěvků příkladů dobré a špatné praxe samotnými uživateli apod.

Jako **sekundární** informační nástroje se jeví **časopis Venkov, tištěné publikace aj.** Tyto by měly sloužit pouze doplňkově k webovému portálu, kdy by zprostředkovaly nejdůležitější informace těm aktérům, kteří nemají přístup k Internetu, nebo ho z osobních důvodů nechtějí využívat. Obecně taky platí, že tištěné publikace by měly obsahovat informace praktického a trvalého rázu, které nepodléhají zastarávání.

7.2.2 Organizačně-procesní zajištění fungování Sítě

Organizační zajištění			
organizační zajištění a zapojení do implementace	„Hierarchická“ varianta	„Volná“ varianta	„Kombinovaná“ varianta
	<ul style="list-style-type: none"> • užší vymezení (ŘO PRV) – řízení, plánování a publicita Sítě, celostátní akce • širší vymezení (klíčová partneři, např. představitelé asociací) – podíl na plánování • krajský koordinátor – zodpovědnost za regionální akce 		
	<ul style="list-style-type: none"> • vhodná instituce s krajskou a lokální (okresní) strukturou – regionální, resp. lokální akce 	<ul style="list-style-type: none"> • subjekty na různých úrovních – regionální i lokální akce 	<ul style="list-style-type: none"> • vhodná instituce s krajskou strukturou – rozdělování grantů • subjekty na různých úrovních – regionální i lokální akce
	<ul style="list-style-type: none"> • pasivní odborná veřejnost – uživatelé informací • akademická sféra + TPS – podklady 		
aktivita aktérů rozvoje venkova	<ul style="list-style-type: none"> • aktivní – aktéři by zasílali informace redaktorovi • pasivní – aktéři by zveřejňovali informace na svém webu (o kterém by byl redaktor informován) 		

Na způsob implementace Sítě má značný vliv její organizační zajištění, tj. jaké instituce a subjekty se na implementaci podílí. Tyto entity lze členit na úroveň:

- národní;
- regionální (krajskou);
- lokální.

Na případnou změnu organizační struktury implementace Sítě navazuje optimalizace pracovních procesů. Správně nastavené procesy a pravidla poskytují vhodné prostředí pro efektivní implementaci Sítě a naopak špatně nastavené procesy představují překážky, které mohou způsobovat byrokratickou zátěž a tím odrazovat případné zájemce o spolupráci. Optimalizace zapojení aktérů je uvedeno současně s jejich identifikací dále v této kapitole.

Národní úroveň

Lze předpokládat, že i nadále bude Sítě řízena z úrovně ŘO PRV, který bude zodpovídat za koncepci Sítě, plánování aktivit a realizaci celostátních akcí. Oproti současnému stavu by do činnosti národní úrovně měli být „fyzicky“ zapojeni zástupci klíčových partnerů (NS MAS, SPOV, profesních sdružení univerzity, poskytovatelé informací, TPS apod.), tj. nikoliv „formálně“ jako zakládající členové. Tito zástupci by se účastnili jednání širšího vedení Sítě a svými podněty by se podíleli především na identifikaci aktuálních problémů a plánování jejich řešení s pomocí Sítě.

Aby Sítě mohla i nadále plnit své cíle v požadované kvalitě, je třeba optimalizovat její agendu tak, aby se věnovala koncepčním a věcným otázkám a také celostátním aktivitám. Toho může být dosaženo

jednak snížením administrativního zatížení daným administrací projektů akcí Sítě a současně posílením kapacit ŘO PRV. Posílení kapacit umožní zvýšení účinnosti plnění cílů, zvláště pokud bude rozšířen webový portál Sítě (podle návrhu v kap. 7.2.1). Takovéto změny s sebou nesou úpravu organizační struktury Sítě, především ve vztahu k zodpovědnosti za čerpání dotací z TP PRV (viz dále v textu).

Regionální úroveň

Na regionální úrovni by měla být posílena úloha krajských koordinátorů, kteří by neměli být pouhými prostředníky v komunikaci mezi lokální a národní úrovní Sítě, nýbrž by měli zodpovídat za dění v regionech. Aby svou práci vykonávali účinně, neměli by zastávat jinou pozici a řešit další agendu (tak jako v případě představitelů AZV nebo KAZV). Zhruba 2–3 vybraní krajské koordinátory by se účastnili jednání širšího vedení Sítě, kde by byli v obdobné pozici, jako zástupci klíčových partnerů.

V souvislosti s předpokládanou změnou organizační struktury Sítě (AZV/KAZV již nebudou zapojeny) a s uvažovanou změnou odpovědností za čerpání dotací z TP PRV je nutné provést organizační změny ve struktuře regionální úrovně Sítě. Vzhledem k předpokládaným dopadům této změny navrhuje zpracovatel následující tři varianty:

Varianta	Popis varianty
„Hierarchická“	Varianta kopíruje stávající model. Úlohu KAZV a AZV by přebrala vhodná instituce, která má krajské i lokální (okresní) pobočky. Takováto instituce by měla vykonávat obdobně rozvojovou činnost jako Sít, měla by mít celostátní pokrytí a měla by být zainteresovanou veřejností respektována. Příkladem může být SZIF ve spolupráci se zemědělskými nevládními organizacemi (Agrární komorou a ASZ) nebo s podřízenými organizacemi jiných rezortů (AOPK aj.), nebo dále NS MAS. Tyto subjekty by byly zodpovědné za realizaci regionálních i lokálních akcí. Za administraci dotací by byli zodpovědné tyto krajské a okresní struktury.
„Volná“	Varianta vychází z modelu čerpání dotací z PRV. Regionální i lokální akce by zajišťovali aktivní aktéři rozvoje venkova (např. MAS, NNO, školy nebo aktivní zástupci odborné veřejnosti) s tím, že by byli koordinováni krajskými koordinátory. Za administraci dotací by byli zodpovědní příjemci (realizátoři).
„Kombinovaná“	Varianta vychází z modelu čerpání dotací z ESF pomocí grantových schémat. Úlohu KAZV by přebrala vhodná instituce tak, jako v případě „hierarchické“ varianty, která by byla zodpovědná za rozdělování jednotlivých grantů. O granty by žádali samotní aktéři obdobně jako v případě „volné“ varianty. Za administraci dotací by byli zodpovědní společně krajské struktury a realizátoři grantových projektů.

Lokální úroveň

Pro lokální úroveň nejsou uvažovány žádné koncepční změny. Snahou Sítě by nemělo být „kvantitativně“ získat co nejvíce členů, jelikož aktivnější členové v Síti již jsou a spolupracují s ní. Sít by se měla zaměřit na sdružování a prohlubování spolupráce klíčových členů a tím „kvalitativně“ zlepšit svou činnost.

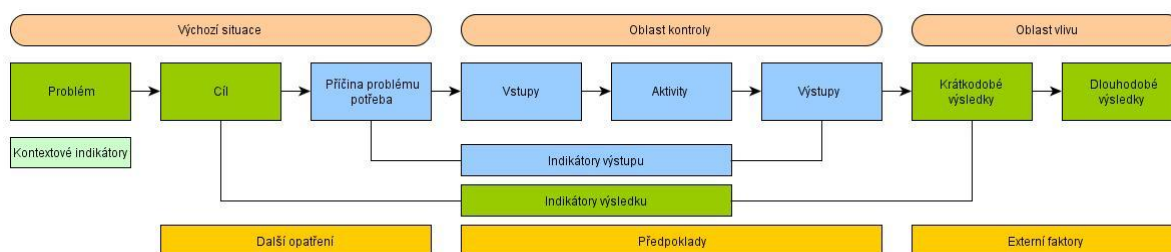
Toto nesmí být chápáno jako zakonzervování současného stavu. Síť by měla usilovat o rovnoměrném zastoupení jednotlivých typů subjektů (v současné době převažují MAS a obce na úkor podnikatelských subjektů a zástupců profesních sdružení). Při náboru nových členů je kromě prezentace výhod z členství vhodné také potenciální členy informovat o tom, že členství v Síti je dobrovolné, zdarma, neplynou z něj žádné závazky a naopak je možné Síti některé aktivity financovat a členstvím v ní získat další „nefinanční“ benefity.

V případě optimalizace webového portálu Sítě podle návrhu uvedeného v kap. 7.2.1 se předpokládá získání aktivních partnerů pro spolupráci, kteří by buď aktivně zasílali informace redaktoru webu, nebo by ho předem informovali o místě, kde tyto informace budou zveřejňovat.

7.3 Hodnocení/monitoring

Pro zhodnocení pokroku v implementaci, zejména co se týče dosažených přínosů, je zásadní tento pokrok průběžně monitorovat. K tomu slouží jednak kvalitativní zhodnocení (např. formou zpětné vazby od nejdůležitějších aktérů rozvoje venkova a zemědělství) a jednak kvantitativní zhodnocení. Pro kvantitativní zhodnocení je podstatné definovat monitorovací indikátory, které mají vazbu na cíle Sítě. Dále je nutné předem stanovit:

- cílové hodnoty **indikátorů výstupů** (např. počet konferencí) – tj. na jaké aktivity bude alokace vynaložena.;
- výchozí a cílové hodnoty **indikátorů výsledků** (povědomí o možnostech spolupráce při konkrétní aktivitě) – tj. jaké změny se díky intervenci dosáhne. Výchozí hodnoty těchto indikátorů bývají zpravidla nenulové.



Obrázek 1 - Intervenční logika programu a monitorovací indikátory; zdroj: zpracovatel

Díky kvantifikaci indikátorů lze dosažené výsledky porovnat s původními předpoklady a cíli. Zároveň je nutné dodat, že definované hodnoty indikátorů nelze jen evidovat, ale je nutné je průběžně vyhodnocovat a podle toho aktualizovat roční prováděcí plány.

Pro získání informací o plnění indikátorů je vhodné zavést pravidelný sběr zpětné vazby, který může probíhat např. formou šetření partnerů, příp. vyhodnocením dopadů Sítě po uskutečnění konkrétní akce. Sběr zpětné vazby se měl stát automatickou součástí realizace akcí, příp. ročním vyhodnocením pokroku implementace Sítě, jakožto podklad pro další roční prováděcí plán.

Jako příklad získání zpětné vazby může sloužit dotazníkové šetření realizované v rámci tohoto evaluačního projektu, který mj. poskytuje výchozí hodnoty indikátorů výsledku (např. názor na členství v Síti nebo kvalita vnímání aktivit Sítě aj.).

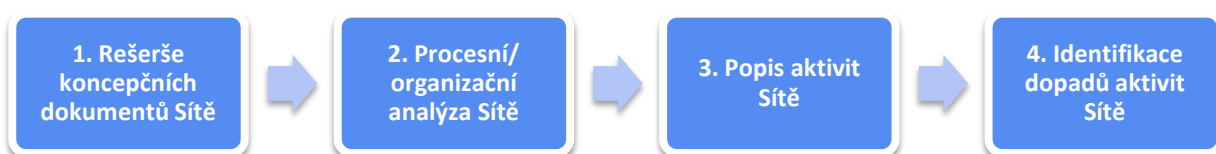
Pro kompletnost vazby indikátorů na jednotlivé prvky intervenční logiky je vhodné doplnit seznam indikátorů o:

- **kontextové indikátory** – jedná se o ukazatele vnějšího prostředí, který má nepřímý vliv na úspěšnost implementace Sítě (např. ukazatele míry nezaměstnanosti, HDP, důvěry ve státní správu, důvěry v EU, množství srážek apod.). Výrazná změna těchto ukazatelů většinou dokládá změnu ekonomického a sociálního prostředí, které mají na cílové skupiny mnohdy větší vliv, než samotná intervence ze strany PRV, resp. aktivity Sítě;
- **indikátory dopadu** – jedná se o ukazatele vyšší úrovně, které mají vazbu na poslání Sítě. Tyto ukazatele vypovídají o dlouhodobějších změnách, kterých se aktivity Sítě snaží dosáhnout, a proto není jednoduché cílové hodnoty těchto indikátorů kvantifikovat.

8 PŘÍLOHY

8.1 Popis výchozího stavu implementace Sítě

Kapitola popisuje stav implementace Sítě v době zpracování Závěrečné zprávy, tj. v první polovině prosince 2012. Struktura kapitoly je následující:



8.1.1 Rešerše koncepčních dokumentů Sítě

Mezi hlavní koncepční dokumenty Sítě patří **Akční plán Celostátní sítě pro venkov a roční prováděcí plány**. V následujících dílčích kapitolách jsou oba typy dokumentů popsány jednak po **koncepční** a jednak po **obsahové** stránce. Implementace Sítě se dále řídí statutem a jednacím řádem, které nejsou předmětem hodnocení.

8.1.1.1 Akční plán Celostátní sítě pro venkov

Akční plán Celostátní sítě pro venkov (dále jen „Akční plán“) představuje nejdůležitější koncepční dokument Sítě, který vymezuje především **cíle Sítě**, **nástroje implementace** a **aktéry implementace** (a jejich role). Akční plán byl zpracován jednak ve stručné základní verzi a jednak v rozšířené (komentované) verzi.

V následujících dílčích kapitolách je prostřednictvím rešerše hlavních kapitol Akčního plánu zrekapitulována **základní koncepce** Sítě.

Cíle Sítě

Pro Síť bylo definováno následujících 7 cílů:

Cíl č. 1	• Seskupit organizace a státní správu zapojenou do podpory rozvoje venkova a zemědělství.
Cíl č. 2	• Vytvářet vhodné podmínky pro partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem...
Cíl č. 3	• Podpořit implementaci a hodnocení politiky rozvoje venkova a zemědělství sdružením expertů.
Cíl č. 4	• Sběr a zpracovávání informací a údajů o nejlepší praxi...
Cíl č. 5	• Organizace seminářů, setkání a pracovních sekcí, týkajících se subjektů podílejících se na rozvoji venkova a zemědělství.
Cíl č. 6	• Vytvoření databáze expertů a poradců včetně systému certifikace poradců pro venkov a zemědělství osy III a IV PRV.
Cíl č. 7	• Být komunikačním a marketingovým nástrojem Programu rozvoje venkova...

Ke každému cíli je v Akčním plánu přidán stručný popis a očekávaný přínos (např. pro cíl č. 2: „Výměna poznatků, osvědčených postupů a zkušeností s projekty bude mít pozitivní vliv na podporu partnerství na národní, ale i mezinárodní úrovni.“).

Nástroje implementace

Pro naplnění cílů Sítě byly definovány celkem 4 nástroje:

- 3.1 Setkávání aktérů působících v zemědělství, venkovském prostoru a jejich vzdělávání;
- 3.2 Informační systém;
- 3.3 Poskytování informací;
- 3.4 Databáze expertů a poradců, certifikace poradců pro osu III a IV PRV.

Pro každý nástroj jsou v Akčním plánu popsány předpokládané dílčí aktivity, resp. kroky jejich realizace.

Nastavení mechanismů Sítě

Činnost Sítě je naplánována na základě Akčního plánu na celé období (2008–2013) a podrobněji v jednotlivých ročních prováděcích plánech (viz kap. 8.1.1.2).

Organizační zajištění

Česká struktura Sítě odráží strukturu nadřazené evropské Sítě pro rozvoj venkova. Na implementaci se podílí zejména:

- Řídící orgán Sítě;
- Koordinační výbor Sítě;
- Sekretariát Sítě;
- tematické pracovní skupiny;
- národní úroveň Sítě;
- regionální a krajské sítě (AZV a KAZV).

Akční plán stručně popisuje odpovědnosti každého aktéra implementace Sítě. Procesní/organizační analýza Sítě je předmětem kap. 8.1.2.

Finanční zajištění

Personální a technické zajištění fungování Sítě a jejích aktivit je financováno z prostředků Technické pomoci PRV. Na řízení a provoz Sítě je na celé období 2008–2013 vyčleněno cca 173 mil. Kč.

8.1.1.2 Roční prováděcí plány

Roční prováděcí plány podrobněji popisují jednotlivé nástroje implementace cílů Sítě. Do konce roku byly zpracovány roční prováděcí plány pro tyto nástroje a roky:

- 3.1 Setkávání aktérů působících v zemědělství, venkovském prostoru a jejich vzdělávání:
 - 2009, 2010, 2012;
- 3.2 Informační systém:
 - 2009, 2010, 2012;
- 3.3 Poskytování informací:
 - 2010, 2012;
- 3.4 Databáze expertů a poradců, certifikace poradců pro osu III a IV PRV:
 - 2010.

Každý roční prováděcí plán obsahuje následující informace o daném nástroji:

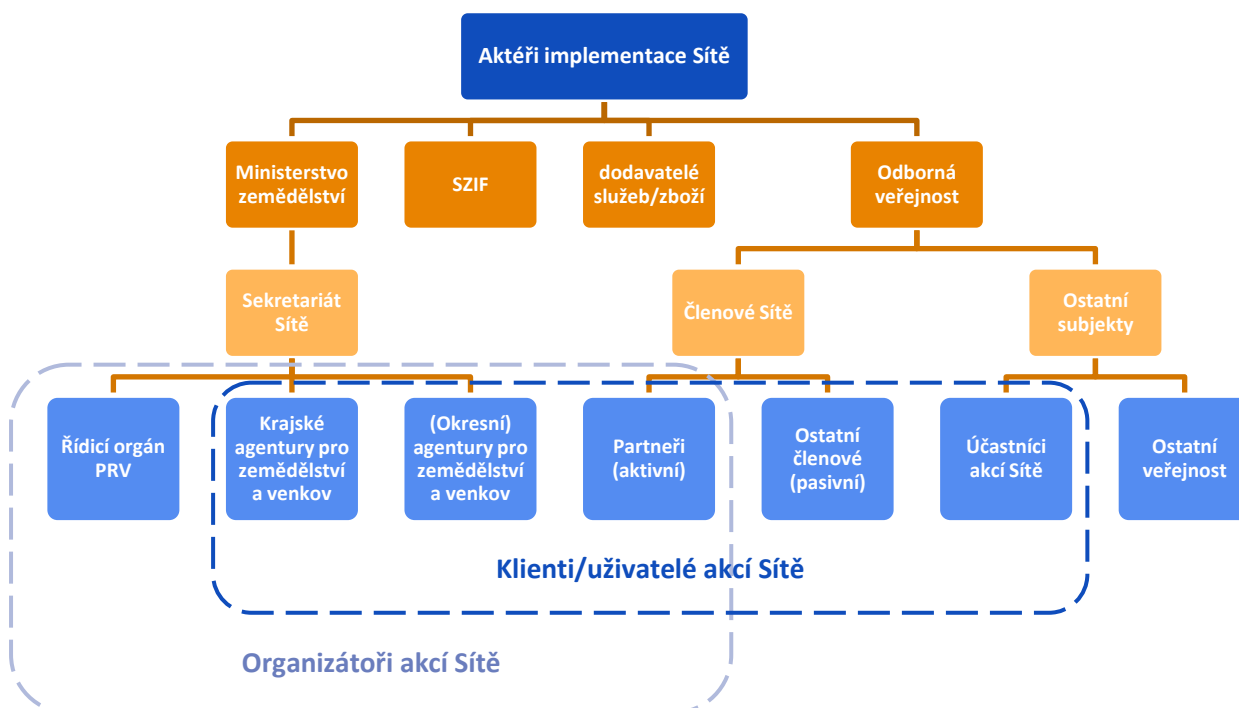
- cíle a účely, které mají nástroje plnit;
- strategie vedoucí k naplnění cílů (dílní aktivity);
- aktivity, včetně aktérů, jejich odpovědnosti, termínů;
- hodnocení vstupů, výstupů (aktuální stav, resp. věcný pokrok z předchozího roku);
- harmonogram aktivit;
- organizační zajištění dílních aktivit;
- komunikační strategie;
- finanční plán.

8.1.2 Procesní/organizační analýza Sítě

8.1.2.1 Organizační zajištění implementace

Na implementaci Sítě se v různých fázích podílí řada aktérů. Hlavním aktérem je **Odbor Řídicí orgán PRV MZe** (dále také jen „ŘO PRV“). Mezi další důležité aktéry patří **krajské a regionální agentury pro zemědělství a venkov MZe** (dále také jen „KAZV“ a „AZV“) a v neposlední řadě odborná veřejnost, především **partneři Sítě**³⁹.

Následující schéma zobrazuje strukturu aktérů Sítě. Vyznačeni jsou aktéři, kteří se podílejí na plánování a organizaci akcí Sítě, a aktéři, pro které jsou akce určeny.



V tabulce jsou shrnuty role aktérů v implementaci Sítě (konkrétní role nejdůležitějších aktérů jsou popsány v kap. 8.1.2.2).

Aktéři	Zapojení do implementace Sítě
ŘO PRV	Řídí implementaci Sítě; připravuje a schvaluje koncepční materiály (Akční plán, roční prováděcí plány); připravuje a realizuje akce Sítě na celostátní úrovni a průřezové akce; zpracovává projekty Sítě, žádosti o dotaci a žádosti o platbu; komunikuje s dodavateli (objednávky, smlouvy, faktury apod.) aj.
AZV	Plánuje a realizuje akce Sítě na okresní úrovni; zpracovává podklady pro ŘO PRV aj.
KAZV	Plánuje a realizuje akce Sítě na krajské úrovni; koordinuje aktivity okresních AZV; zpracovává podklady pro ŘO PRV aj.

³⁹ Za partnery jsou považovány subjekty/osoby, které jsou jednak členy Sítě a zároveň jsou aktivnější než ostatní členové Sítě.

SZIF	Schvaluje žádosti o dotaci a žádosti o platbu; proplácí dotaci z TP PRV aj.
dodavatelé	Poskytují informace pro marketingový průzkum; podílí se na realizaci akcí aj.
odborná veřejnost	Podílí se na plánování a realizaci akcí Sítě; účastní se akcí Sítě aj.

8.1.2.2 Popis pracovních procesů implementace

Implementace Sítě na **úrovni akcí** zahrnuje celkem 3 fáze:

- **plánování** – v první fázi jsou shromážděny náměty na akce, a to na všech úrovních. Jednotlivé akce jsou pracovníky/icemi ŘO PRV „převedeny“ do projektů a zpracovány do ročního prováděcího plánu. Pro projekty jsou připravovány žádosti o dotaci, které se podávají na SZIF;
- **realizace** – v druhé fázi je pro každou akci jejím realizátorem zpracován tzv. průvodní list a marketingový průzkum, po jejichž schválení ŘO PRV je připravena objednávka/smlouva (na dodávku zboží nebo služeb) a dále jsou informovány cílové skupiny akce. Poté probíhá samotná realizace akce a následná fakturace, kdy s dodavatelem komunikuje ŘO PRV;
- **žádost o platbu** – před ukončením projektu jsou realizátory akce zajištěny doklady k žádosti o platbu, žádost je podána na SZIF a proplacena ŘO PRV.

Plánování

- plánování akcí
- příprava projektu a žádosti o dotaci
- schválení žádosti o dotaci

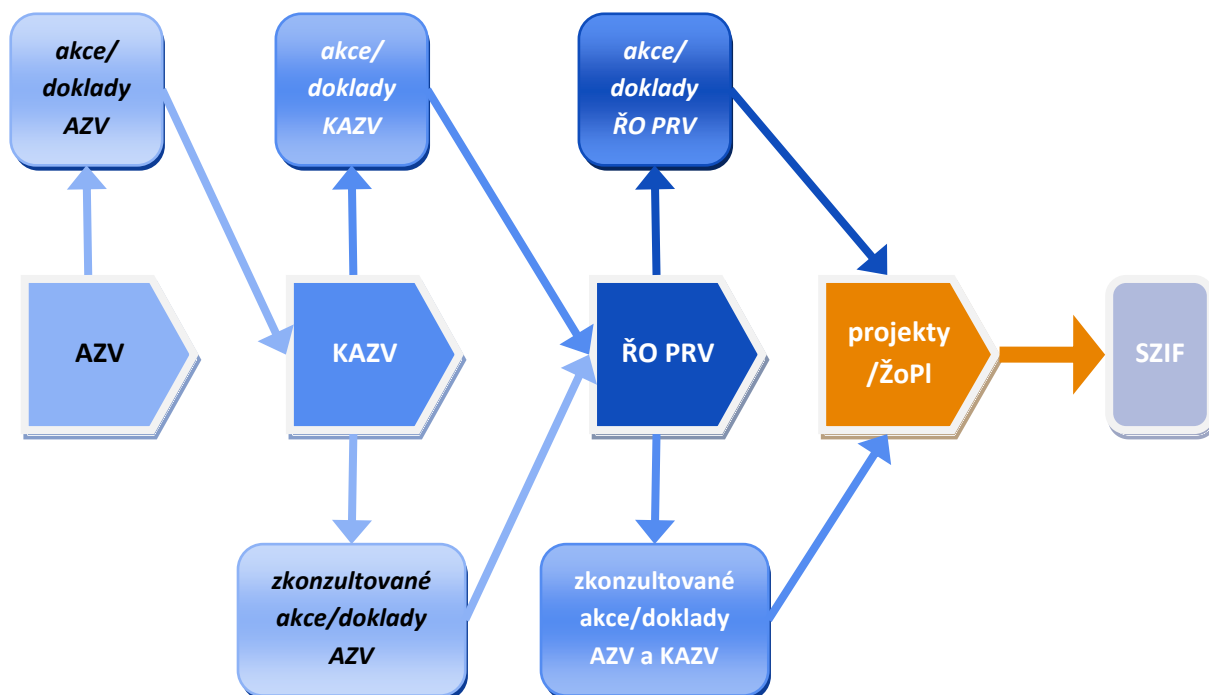
Realizace

- zpracování průvodního listu
- zpracování marketingového průzkumu
- příprava a odeslání objednávky/smlouvy
- informování cílových skupin
- realizace akce
- fakturace
- proplacení faktury

Žádost o platbu

- zajištění dokladů k žádosti o platbu
- podání žádosti o platbu
- proplacení žádosti o platbu

Na plánování akcí a administraci projektů se podílejí aktéři na všech 3 úrovních implementační struktury Sítě. Následující schéma znázorňuje postup při předkládání námětů na akce a při zasílání dokladů k žádostem o platbu (dále také jen „ŽoPI“).



8.1.2.3 Analýza odpovědností a kompetencí

Role aktérů je přehledně vyjádřena prostřednictvím tzv. matice odpovědnosti (RACI matice; viz následující hypotetický příklad).

Proces X356: Výroba palačinky				
Činnost	Host	Číšník	Kuchař	Lednice
Objednání	R/A	R/C/I		
Zadání do kuchyně		R/A	I	
Sběr surovin			R/A	R
Příprava těsta			R/A	
Smažení			R/A	
Naložení na talíř		I	R/A	
Servis hostům	I	R/A		
Konzumace	R/A			

Vysvětlivky:

R = realizuje, vykonává;
A = schvaluje, zodpovídá;
C = povinně konzultuje;
I = je povinně informován

V následující tabulce jsou prostřednictvím RACI matice každému aktéru přiděleny pravomoci a odpovědnosti v jednotlivých krocích implementace Sítě.

Kroky/aktéři	AZV	KAZV / krajský koordinátor		ŘO PRV*		SZIF	dodavatelé	odborná veřejnost
		akce AZV	akce KAZV	akce AZV, KAZV	akce ŘO PRV			
A) PLÁNOVÁNÍ								
1) plánování akcí	R	C	R	A	R/A			R
2) projekt / žádost o dotaci				R/A	R/A	I		
3) schválení žádosti o dotaci				I	I	R/A		
B) REALIZACE								
4) průvodní list	R	C	R	A	R/A			
5) marketingový průzkum	R	C	R	A	R/A		C	
6) příprava objednávky/ smlouvy	R	C	R	A	R/A			
7) odeslání objednávky/ smlouvy				R/A	R/A		I	
8) informování cílových skupin	R		R		R			I
9) realizace akce	R/A		R/A		R/A		R	R/I
10) fakturace	I	I	I	A	A		R	
11) proplacení faktury				R/A	R/A		I	
C) ŽÁDOST O PLATBU								
12) doklady k ŽoPI	R	C	R	A	R/A			
13) podání ŽoPI				R	R/A	I		
14) proplacení ŽoPI				I	I	R/A		

Vysvětlivky: * zahrnuje také povinné konzultace s ostatními útvary MZe (komunikace, právní aj.)

R = realizuje, vykonává; A = schvaluje; C = povinně konzultuje; I = je povinně informován

8.1.3 Popis aktivit Sítě

8.1.3.1 Typologie a kvantifikace projektů

V následující tabulce je uvedena **typologie aktivit Sítě** a zároveň přehled **počtů projektů** v dané kategorii (mnohé „projekty“ sestávají z několika jednotek nebo desítek „akcí“ Sítě⁴⁰). Nejvíce projektů⁴¹ bylo realizováno za účelem **pracovního setkání partnerů (na regionální/krajské úrovni) a odborného semináře nebo školení**.

Typy aktivit / datum podání projektu	2008	2009	2010	2011	2012	Celkem
pracovní setkání partnerů na regionální/krajské úrovni + odborné semináře, školení		10	15	12	11	48
prezentace Sítě (např. na výstavách, veletrzích, v krajích)		7	10	5	5	27
publikace, brožury (např. o úspěšných projektech), časopis VENKOV	1	11	2	2	2	18
konference k problematice zemědělství nebo venkova		5	2	4	5	16
setkání odborníků, aktivity tematických pracovních skupin		2	3	3	4	12
zpracování odborných studií, analýz		2	3		2	7
pracovní setkání partnerů Sítě na celostátní úrovni		1	3	1	1	6
exkurze (za úspěšnými projekty)			1		2	3
organizace soutěže „Oranžová stuha“			1	1	1	3
Počet projektů celkem	1	38	40	28	33	140

Poznámka: Část projektů, která zahrnovala více typů aktivit⁴², je evidována podle převažující náplně. Z toho důvodu mají uvedené hodnoty ilustrativní charakter.

⁴⁰ Plánované akce jsou za účelem financování z technické pomoci PRV a za účelem snížení administrativy s tím spojené „převáděny“ na projekty. Na úrovni projektů jsou též evidovány charakteristiky aktivit Sítě (počty, náklady aj.).

⁴¹ Tabulka neobsahuje údaje o projektech, jejichž předmětem nebylo plnění cílů Sítě (např. IT zabezpečení Sítě).

8.1.3.2 Kvantifikace nákladů na projekty

Tabulky níže shrnují **finanční náročnost projektů** Sítě. V první tabulce jsou částky uvedeny v jednotlivých kategoriích a letech, v druhé tabulce jsou uvedeny základní charakteristiky projektů⁴³. Část projektů, která zahrnovala více typů aktivit⁴⁴, je evidována podle převažující náplně. Z toho důvodu mají uvedené hodnoty ilustrativní charakter.

Celková suma finančních prostředků na realizaci projektů (celkové výdaje projektů) činí **více než 51 mil. Kč**, z toho téměř třetinu tvoří projekty **pracovních setkání partnerů (na regionální/krajské úrovni) a odborné semináře nebo školení**. Další čtvrtinu výdajů tvoří projekty na prezentaci Sítě (např. na výstavách, veletrzích, v krajích).

Typy aktivit / datum podání projektu	2008	2009	2010	2011	2012	Celkem
pracovní setkání partnerů na regionální/krajské úrovni + odborné semináře, školení		2 268 143	3 460 904	3 859 128	6 095 000	15 683 175
prezentace Sítě (např. na výstavách, veletrzích, v krajích)		3 520 310	2 721 012	3 011 000	3 432 000	12 684 322
konference k problematice zemědělství nebo venkova		2 810 199	632 000	1 857 778	1 955 000	7 254 977
publikace, brožury (např. o úspěšných projektech), časopis VENKOV	54 000	2 843 974	206 400	2 702 000	1 176 000	6 982 374
zpracování odborných studií, analýz		1 087 660	494 996		2 880 000	4 462 656
setkání odborníků, aktivity tematických pracovních skupin		83 480	380 524	485 620	1 248 000	2 197 624
exkurze (za úspěšnými projekty)			24 000		1 050 000	1 074 000
organizace soutěže „Oranžová stuha“			158 444	280 206	480 000	918 650
pracovní setkání partnerů Sítě na celostátní úrovni		92 645	337 732	59 919	150 000	640 296
Celkové výdaje projektů	54 000	12 706 411	8 416 012	12 255 651	18 466 000	51 898 074

⁴² Jednalo se především o (regionální) projekty setkávání členů Sítě spolu s pořádáním odborných seminářů.

⁴³ Tabulka neobsahuje údaje o projektech, jejichž předmětem nebylo plnění cílů Sítě (např. IT vybavení, mzdové příplatky).

⁴⁴ Jednalo se především o (regionální) projekty zahrnující setkávání členů Sítě a pořádání odborných seminářů.

Průměrné výdaje na projekt byl ve sledovaném období 371 tis. Kč. Za relativně nejdražší aktivity Sítě je možné považovat projekty **zpracování odborných studií a analýz** (průměrně 638 tis. Kč). Při bližším pohledu na finanční náročnost aktivit Sítě lze vyčíst, že absolutně nejdražšími aktivitami jsou projekty „Prezentace CSV a jejích hlavních partnerů na mezinárodní výstavě Země živitelka“ (ročně 1,5–2,4 mil. Kč). Naopak mezi relativně nejlevnější aktivity Sítě patří projekty **setkání partnerů Sítě na celostátní úrovni** (107 tis. Kč). Nutno zdůraznit, že se uvedené částky vztahují k „projektům“, nikoliv k jednotlivým „akcím“, a tudíž **min., max. a průměrné výdaje na 1 akci bývají podstatně nižší.**

Typy aktivit / výdaje na 1 projekt	Minimální	Maximální	Průměrné
zpracování odborných studií, analýz	60 000	2 340 000	637 522
prezentace Sítě (např. na výstavách, veletrzích, v krajích)	20 000	2 400 000	469 790
konference k problematice zemědělství nebo venkova	32 000	1 239 980	453 436
publikace, brožury (např. o úspěšných projektech), časopis VENKOV	54 000	2 352 000	387 910
exkurze (za úspěšnými projekty)	24 000	600 000	358 000
pracovní setkání partnerů na regionální/krajské úrovni + odborné semináře, školení	20 100	1 622 647	326 733
organizace soutěže „Oranžová stuha“	158 444	480 000	306 217
setkání odborníků, aktivity tematických pracovních skupin	30 342	588 000	183 135
pracovní setkání partnerů Sítě na celostátní úrovni	59 919	150 000	106 716
Celkové výdaje projektů	20 000	2 400 000	370 701

8.1.4 Identifikace dopadů aktivit Síť

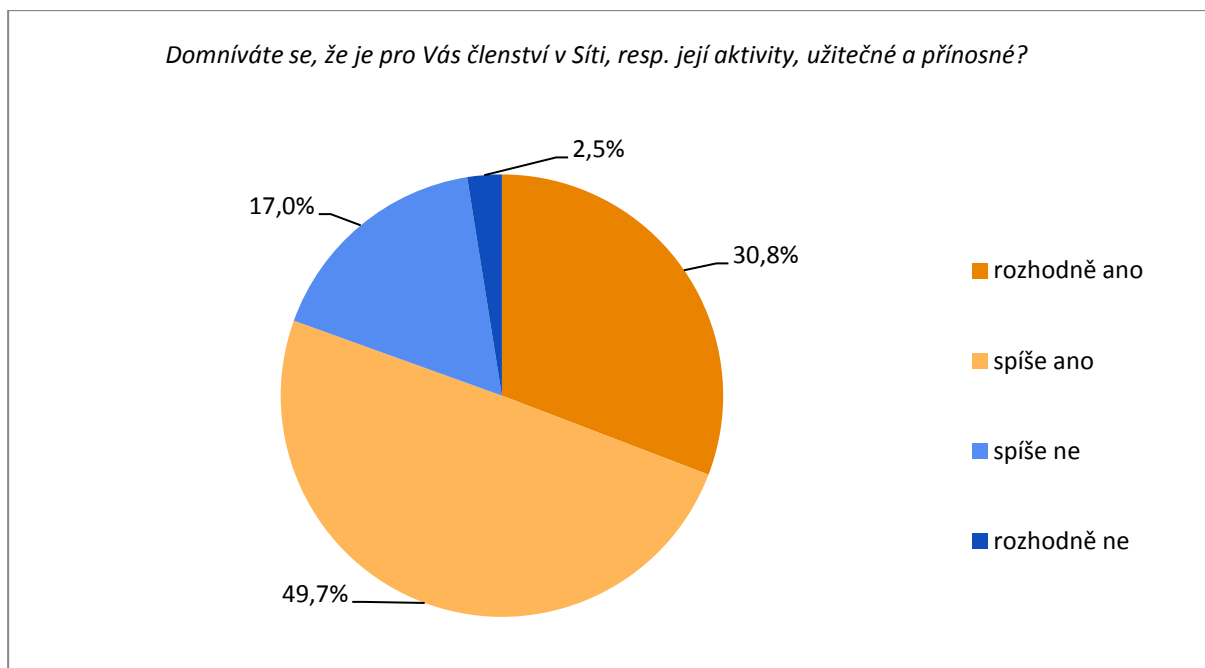
Kapitola shrnuje výsledky kvantitativního on-line šetření členů Síť, tj. cílových skupin akcí Síť. Předmětem šetření bylo jednak hodnocení plnění cílů Síť a jednak návrh dalších aktivit, které by měla Síť zajišťovat. Výsledky jsou doplněny o vybrané kladné (✓) i záporné (✗) komentáře partnerů. V této souvislosti je nutné upozornit, že vybrané komentáře slouží k slovnímu doplnění názorů některých partnerů, a tudíž nevyjadřují názory většiny partnerů. Součástí výsledků jsou také informace, zda se odpovědi respondentů liší podle typu subjektu, který zastupují, či podle regionu, ve kterém působí.⁴⁵

8.1.4.1 Hodnocení plnění cílů Síť

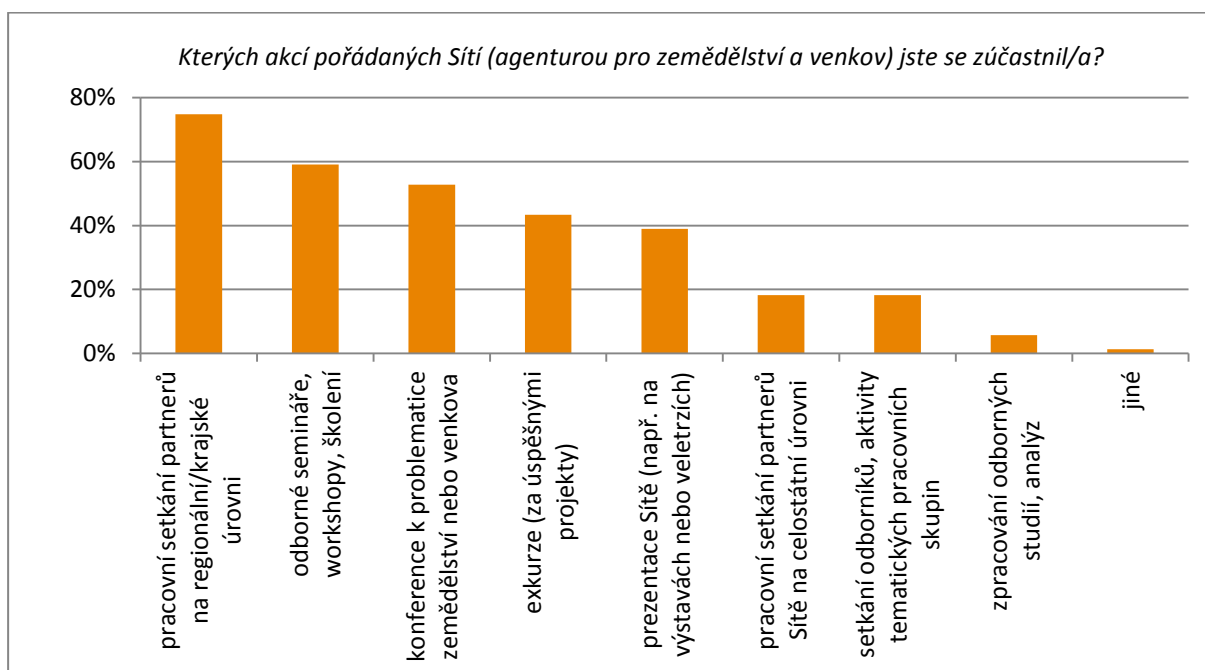
Z šetření plnění cílů Síť vyplývají následující zjištění:

- **členství v Síti (a její aktivity) je užitečné a přínosné pro většinu partnerů (81 %).** Následují vybrané komentáře partnerů:
 - ✓ „CSV podpořila důležité akce, které by bez její podpory vznikaly pouze těžko. Je tedy jasným přínosem.“,
 - ✓ Síť mi „dává možnost spolupracovat s lidmi, kteří pracují v oborech mi blízkých a poznávat jejich práci.“,
 - ✗ Zřízení Síť „nepřineslo nic nového, ty samé informace mám z jiných zdrojů.“,
 - ✗ Síť „odnaučila zemědělce platit za semináře, naučila je, že na seminářích dostanou zadarmo najíst...“;

⁴⁵ V rámci analýzy dat byly prostřednictvím Pearsonova chí kvadrát testu (testu dobré shody, testu nezávislosti) zjišťovány kontingence (závislosti) na 95% hladině spolehlivosti. Pokud není uvedeno jinak, výsledky je možné považovat za nezávislé vzhledem k subjektu, který respondent zastupuje, či k regionu, ve kterém působí.

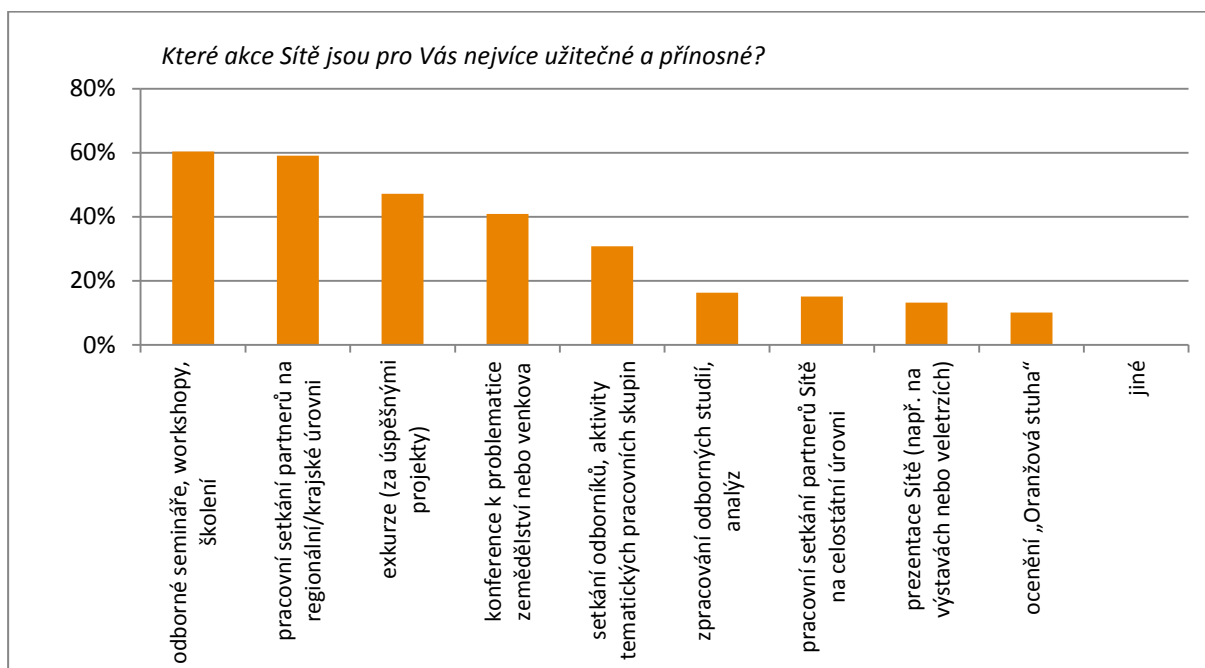


- z akcí pořádaných Síti se partneři účastní nejčastěji pracovních setkání (75 %), odborných seminářů (59 %) a konferencí (53 %). Naopak nejméně se členové zapojují do zpracování odborných studií / analýz (6 %), pracovních setkání partnerů na celostátní úrovni (18 %) a setkání odborníků, resp. v rámci TPS (18 %);

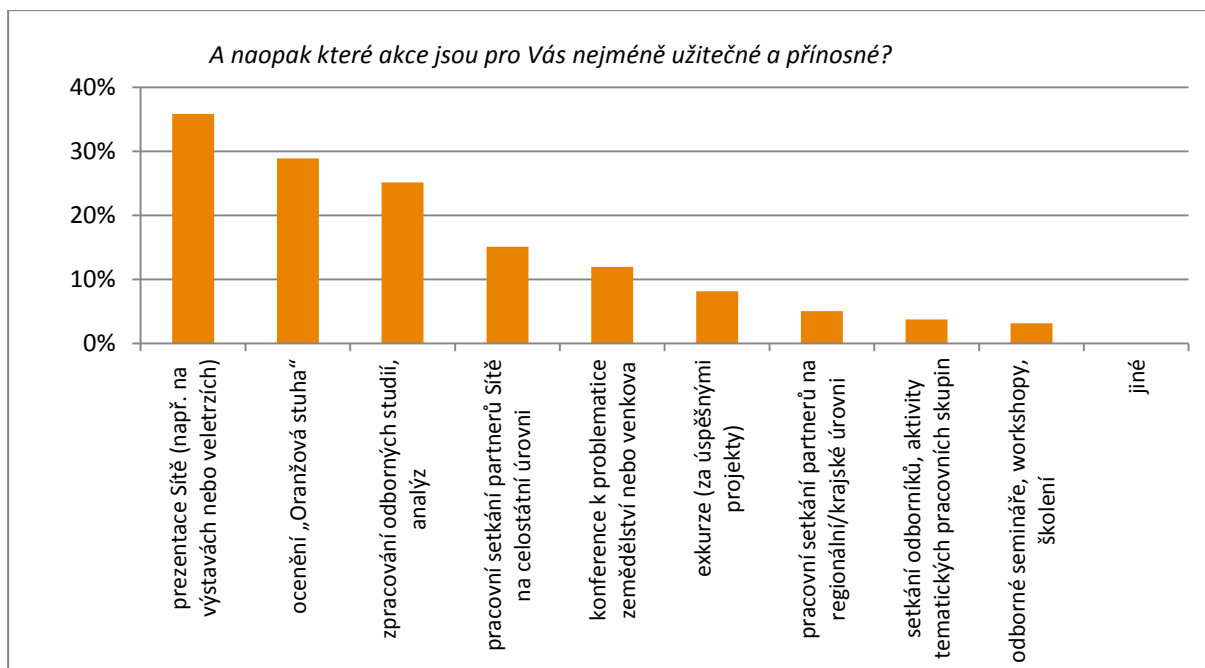


- pro partnery jsou nejvíce užitečné odborné semináře / workshopy / školení (60 %) a pracovní setkání na regionální/krajské úrovni (59 %) a dále exkurze (47 %). Následují vybrané komentáře partnerů:
 - ✓ přínosná je „možnost diskusí o vybraných problémech a hledání řešení, včetně projektů“,
 - ✓ přínosné jsou „takové akce, které pomáhají rozvoji zemědělského hospodaření, přenos informací a dobrých příkladů“,

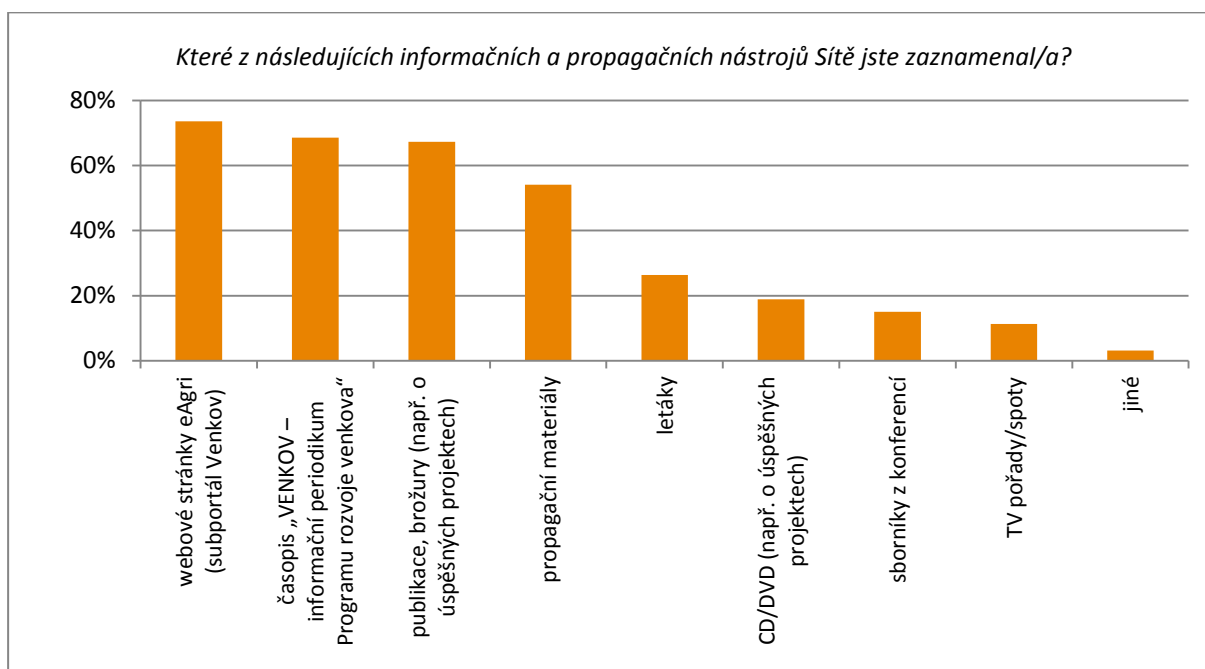
- ✘ akce Sítě „nejsou přínosné, to samé dělají a lépe třeba nestátní profesní zemědělské organizace - AK, ASZ...“,
- ✘ „Soukromých subjektů, které chtějí za evropské peníze školit zemědělce je nepočítaně, témata téměř vždy stejná...“;



- za **nejméně užitečné (nejvíce neužitečné) akce Sítě považují partneři prezentace Sítě (na výstavách a veletrzích; 36 %)**, ocenění „Oranžová stuha“ (29 %) a zpracovávání odborných studií / analýz (25 %). Následují vybrané komentáře partnerů:
 - ✓ „Nezažila jsem neužitečnou akci.“,
 - ✓ „Všechny akce jsou užitečné a přínosné.“,
 - ✘ „Žádnou analýzu ani studii z pera sítě pro venkov jsem nepotkala, pracovní setkání kromě okresu neznám, výstupy jsem žádné neviděla (nebo mi neutkvěly v paměti). Měla jsem možnost se seznámit kromě seminářů jen s "chlebičkovými akcemi"“;



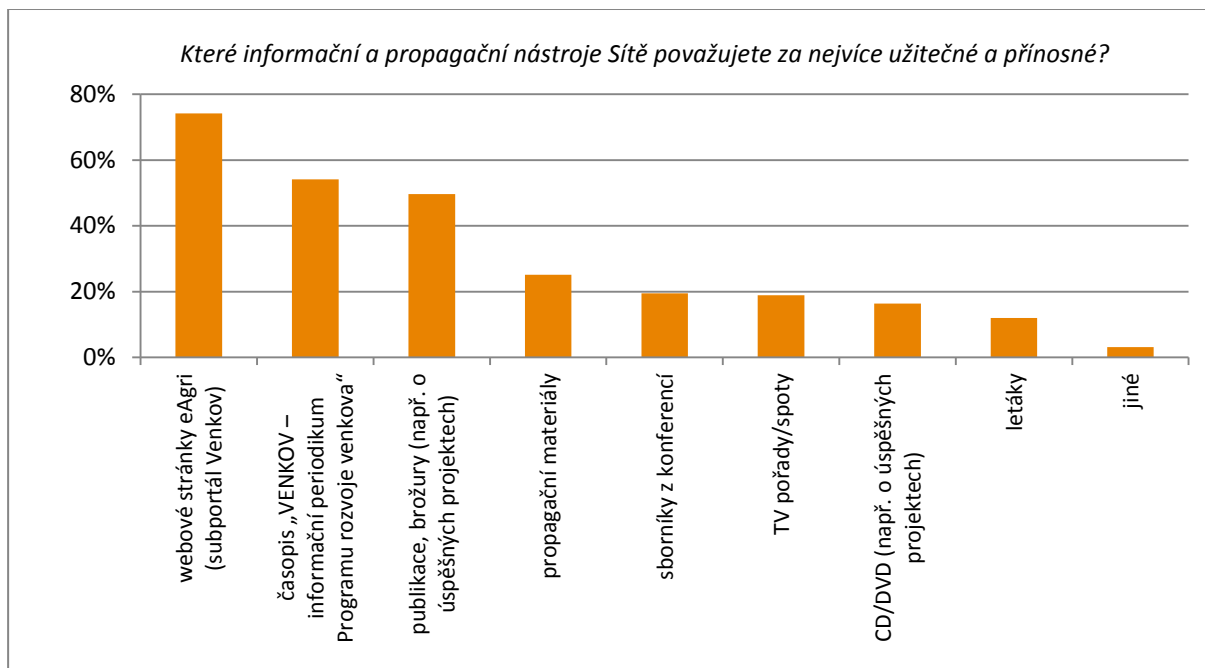
- partneři mají nejvyšší povědomí o webových stránkách eAgri (74 %), periodiku VENKOV (69 %) a publikacích/brožurách (67 %). Naopak nejmenší povědomí mají o (regionálních) TV pořadech/spotech (11 %), sbornících z konferencí (15 %) a CD/DVD o projektech (19 %);



- za nejvíce užitečné a přínosné informační nástroje Sítě partneři považují webové stránky (74 %), časopis VENKOV (54 %) a publikace/brožury (50 %). Následují vybrané komentáře partnerů:

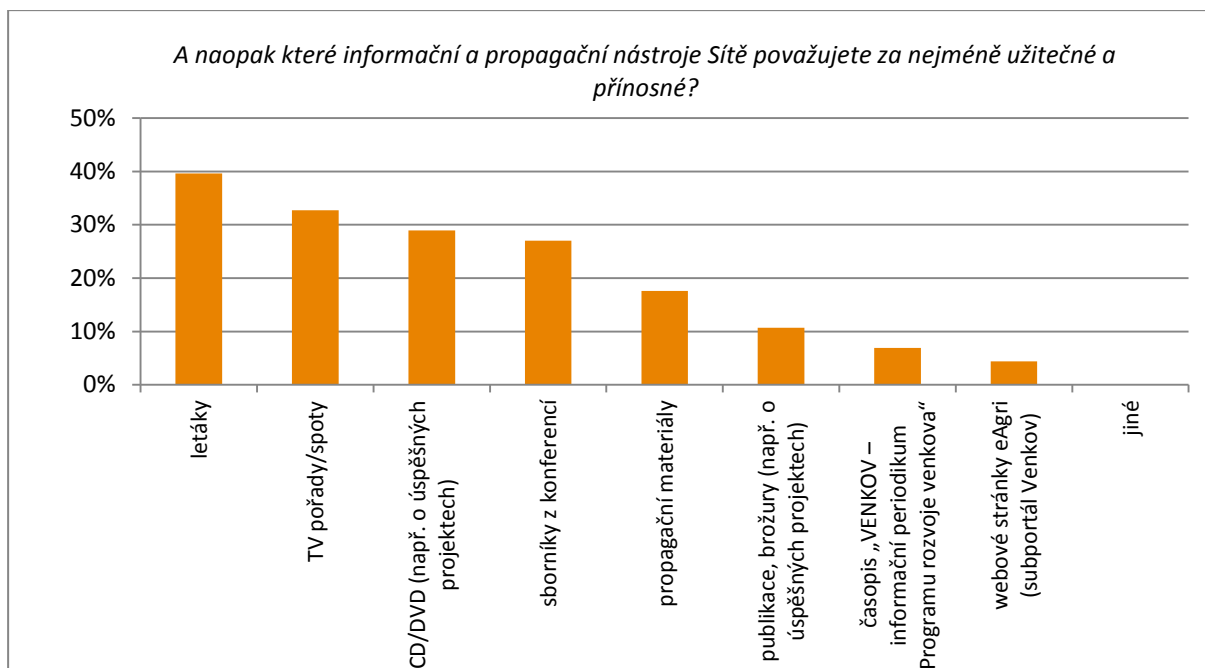
 - ✓ „Úspěšné projekty je třeba zveřejňovat.“
 - ✓ „Všechny možnosti jsou důležité, protože různí příjemci informací upřednostňují různé formy, a každá forma propagace má své příznivce nebo se hodí při jiných příležitostech (někde nelze použít CD ani web, jinde naopak ano).“

- ✓ „webové stránky by postačovaly, pokud by na nich byly nějaké aktuální informace“;

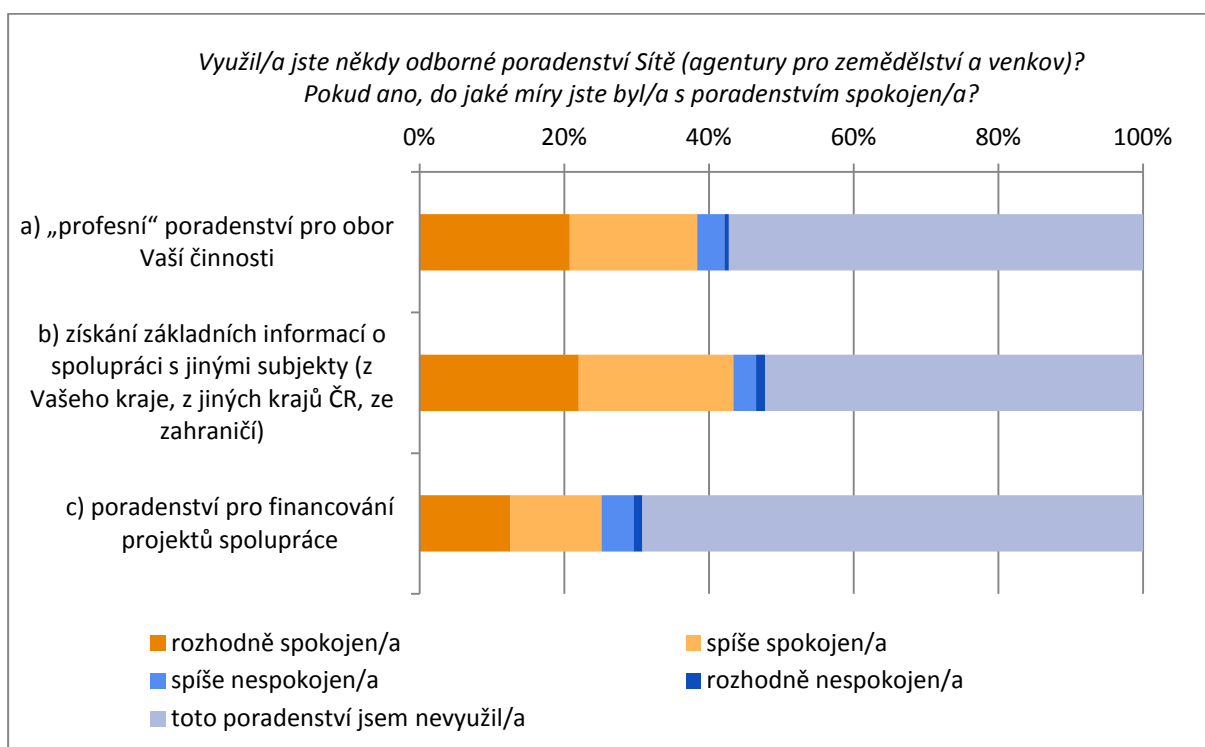


- naopak za nejméně užitečné (nejvíce neužitečné) nástroje považují partneři letáky (40 %), (regionální) TV spoty (33 %) a CD/DVD o projektech (29 %). Následují vybrané komentáře partnerů:

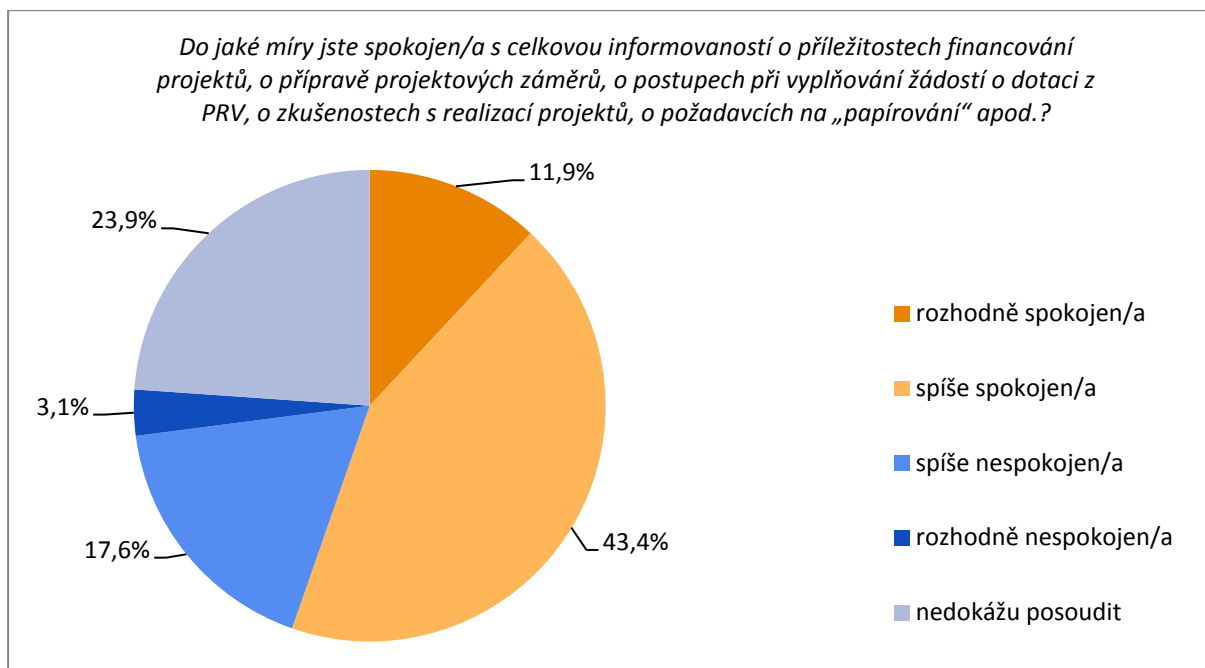
- ✓ „Všechny formy propagace považujeme za důležité.“
- ✗ „nejde o propagaci vlastních aktivit (Síť), do brožury dávají za své cizí akce a úspěchy“,
- ✗ „eAgri jsou nepřehledné - nejsou aktuální“,
- ✗ TV pořady a letáky „jsou drahé a málo účinné“,
- ✗ letáky a sborníky z konferencí „jsou pouze jednorázové a stačí jejich zveřejnění v elektronické podobě“,
- ✗ CD/DVD „většinou každý založí a už si na to nevzpomene“;



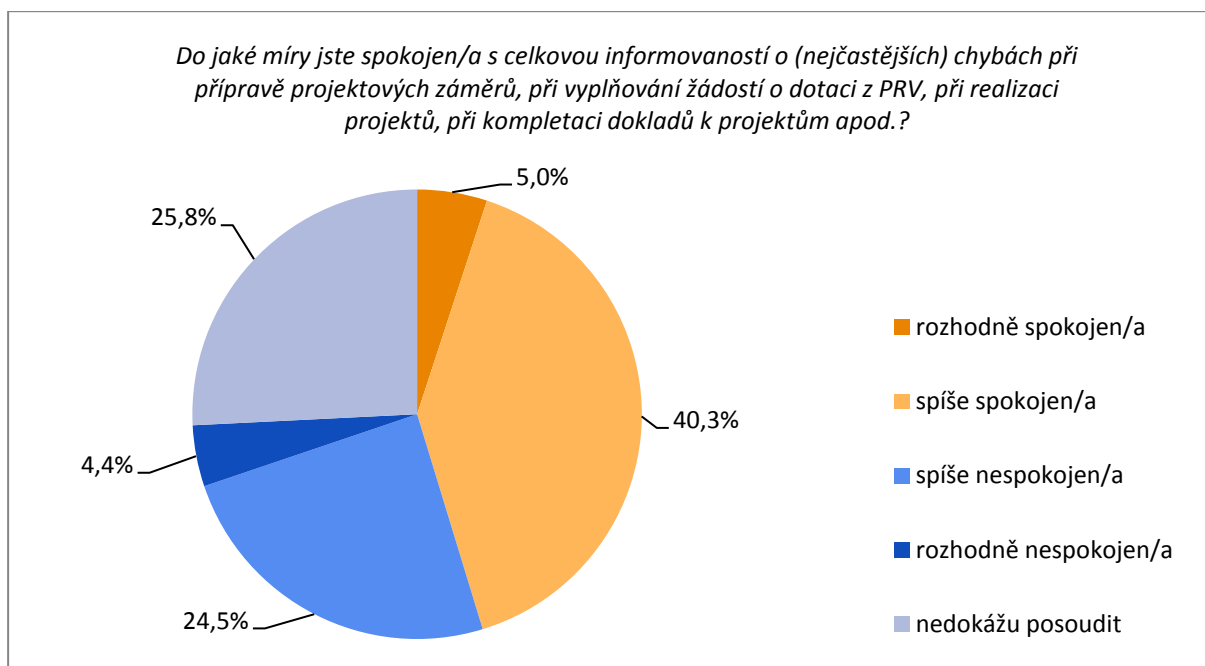
- odborné poradenství Sítě někdy využila více než polovina partnerů (58 %).** Zhruba 43 % partnerů využilo „profesní“ poradenství pro obor své činnosti. Celkem 48 % partnerů využilo poradenství v oblasti spolupráce s jinými subjekty. Poradenství pro financování projektů spolupráce využilo 31 % partnerů, z nichž byla s kvalitou poradenství spokojena naprostá většina (průměrně 88 %);



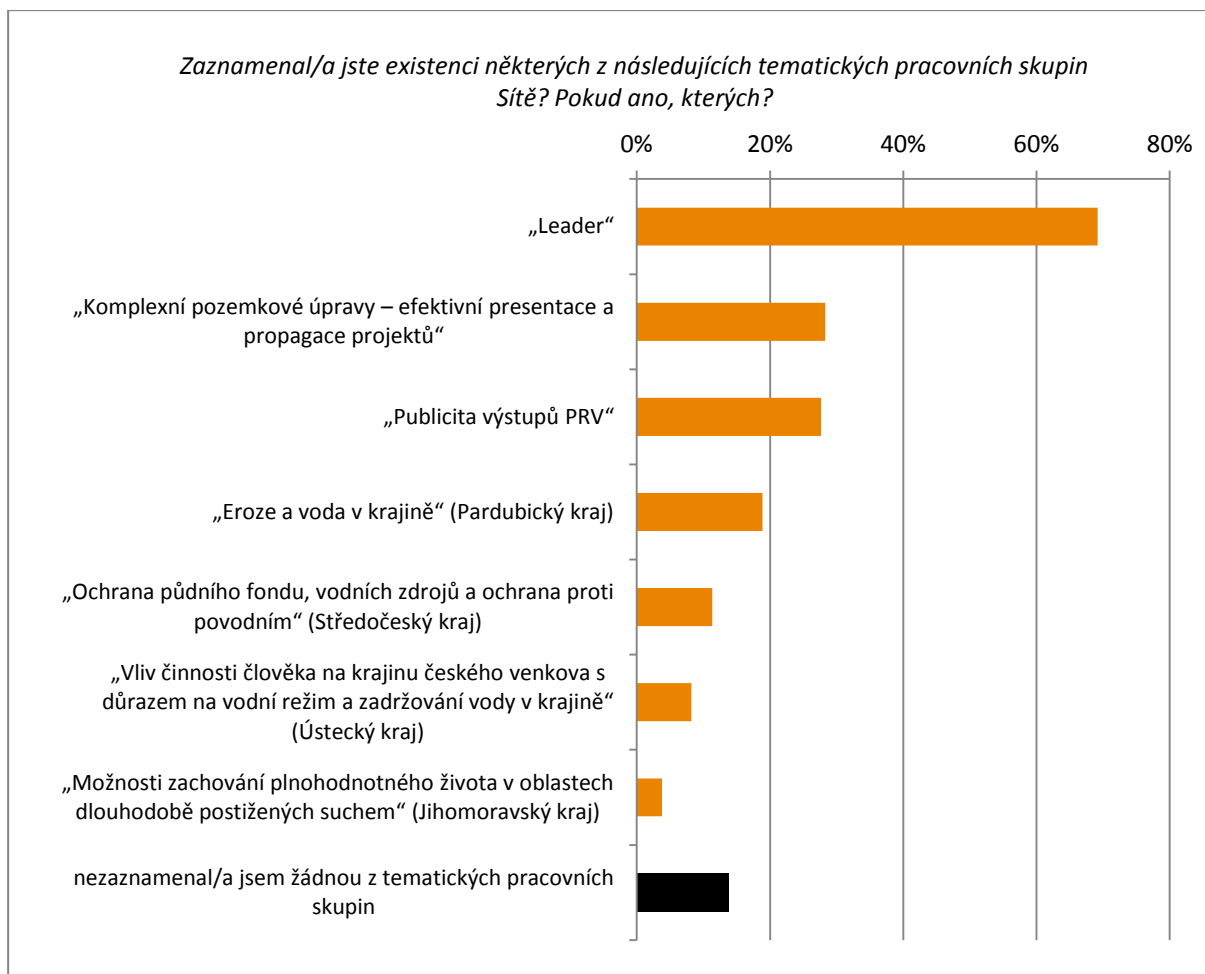
- mírná většina partnerů je spokojena s informovaností o příkladech „dobré praxe“ (55 %).** Nespokojeno je v této oblasti pouze 21 % partnerů;



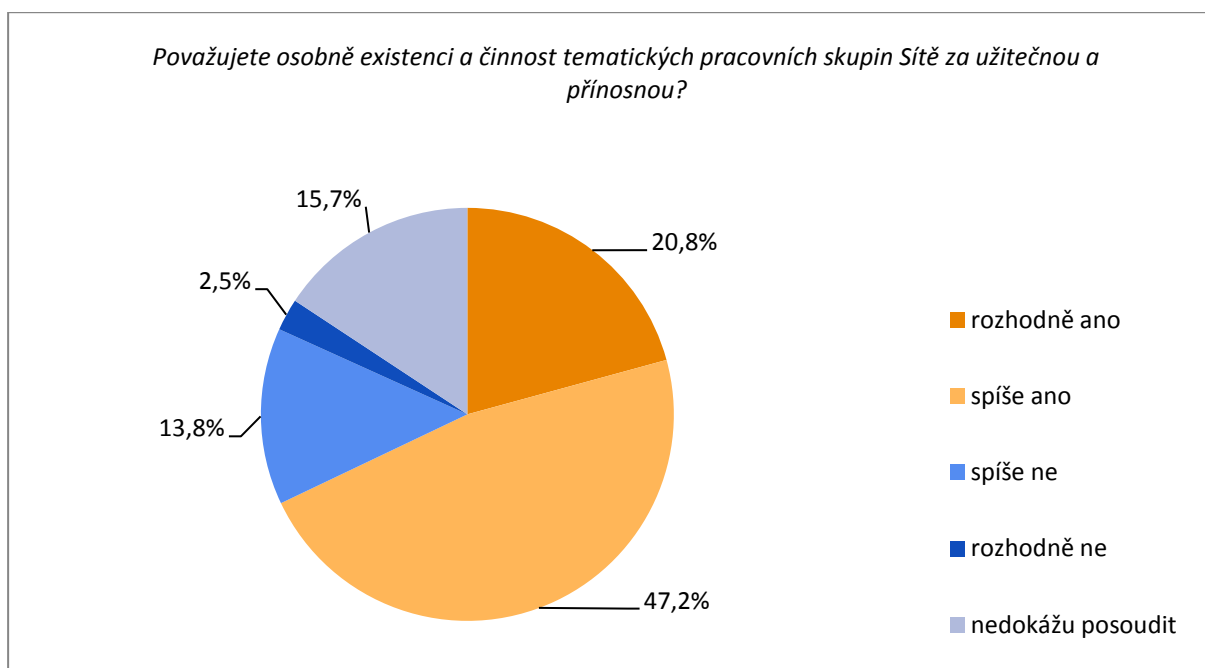
- partnerů spokojených s informovaností o příkladech „špatné praxe“ je více než nespokojených (45 % vs. 29 %);



- nejvyšší informovanost o TPS je v případě „Leader“ (69%), „Komplexní pozemkové úpravy – efektivní prezentace a propagace projektů“ (28%) a „Publicita výstupů PRV“ (28%). Pouze 14 % partnerů nezaznamenalo žádnou TPS;



- **dvě třetiny partnerů považují existenci a činnost TPS za užitečnou a přínosnou (68 %).** Naopak za neúčinnou ji považuje 16 % partnerů.

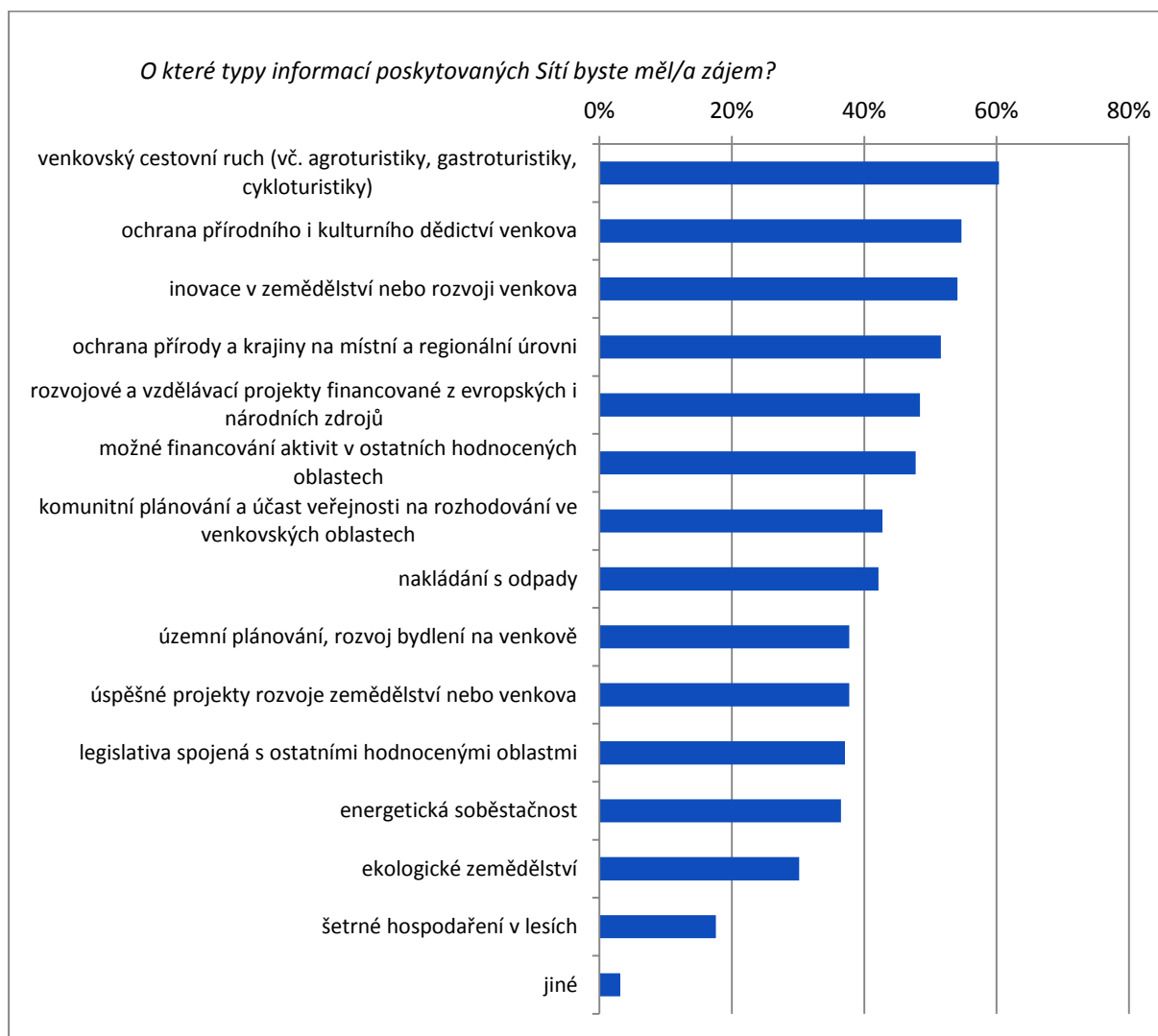


8.1.4.2 Navrhované změny ve fungování Sítě

Z šetření návrhů změn ve fungování Sítě, vyplývají následující zjištění:

- **větší zastoupení nějakého typu subjektu, instituce apod. v Síti by uvítala zhruba pětina partnerů.** Nejčastěji by se jednalo o MAS, nezemědělské podniky/podnikatele, neziskové organizace, střední školy aj. (%). Následují vybrané komentáře partnerů:
 - ✘ „Měly by být zastoupeny všechny subjekty působící ve venkovském prostoru - dnes tam chybí nezemědělské podnikatele, církve apod.“,
 - ✘ „Na úrovni TPS bych uvítala i zástupce odborné a vědecké sféry, kteří by přinesli objektivní pohled "zvenčí".“;
- **zhruba pětina partnerů by uvítala, kdyby Síť zajišťovala některé další aktivity/činnosti.** Nejvíce z nich má zájem o snížení administrativní zátěže subjektů působících na venkově, podrobnější analýzy k odborným tématům a k tématům PRV, rozšíření koordinační role Sítě, propagaci příkladů „dobré“ a „špatné“ praxe, organizaci společných diskuzí/seminářů/poradenství pro subjekty působící na venkově, prezentaci důležité role zemědělců, propagaci regionálních značek a potravin aj. Následují vybrané komentáře partnerů:
 - ✓ zpracovávat „častější a podrobnější analýzy k jednotlivým tématům PRV, více se soustředit na monitoring a jeho vyhodnocování. Poskytovat zpětnou vazbu pro PRV.“
 - ✓ „Informovat o konkrétních chybách ve zpracování, realizaci a vyúčtování projektů. Častější společné semináře nebo porady MAS s pracovníky SZIF.“,
 - ✓ zajistit „prezentace zemědělství, tak aby zemědělci nebyli jen na obtíž, ale byli vnímáni jako nezastupitelná součást života na venkově a ve společnosti“,
 - ✓ „nabídky a informace o dotacích by se měly sjednotit do jednoho centra, ať má žadatel lepší přehled o svých možnostech“,
 - ✘ ne, „někdy méně je více“;
- **Čtvrtina partnerů se domnívá, že by se na fungování a zaměření Sítě mělo něco změnit.** Jedná se především o zjednodušení administrativy (snížení byrokracie), zvýšení obecné informovanosti partnerů a veřejnosti, změnu organizačního nastavení Sítě, zvýšení (koordinačních aj.) kompetencí Sítě, větší zapojení určitých typů subjektů (viz také výše) aj. Následují vybrané komentáře partnerů:
 - ✓ nic neměnit, „současný model je dostačující“,
 - ✓ „zachovat fungování alespoň na stávající úrovni“,
 - ✓ „jasnější vymezení národní, krajské a okresní úrovně. Na které úrovni má ten který zapojený subjekt působit, která úroveň je pro něho vhodná. Jasnější sdělení, co z členství vyplývá. Jaká práva ale i povinnosti, možná více členství v Síti formalizovat“,
 - ✓ Síť by měla „mít funkční orgán, složený ze zástupců mimo KAZV a měl by mít pro své aktivity finanční prostředky a ne stále dělat marketingové průzkumy, výběrová řízení na každou akci.“,
 - ✓ Síť by se měla „stát platformou zastupující venkov při jednáních s politickou scénou o podmínkách dalšího vývoje venkovského života – ekonomiky, ekologie, pracovních příležitostí, školství atd.“,

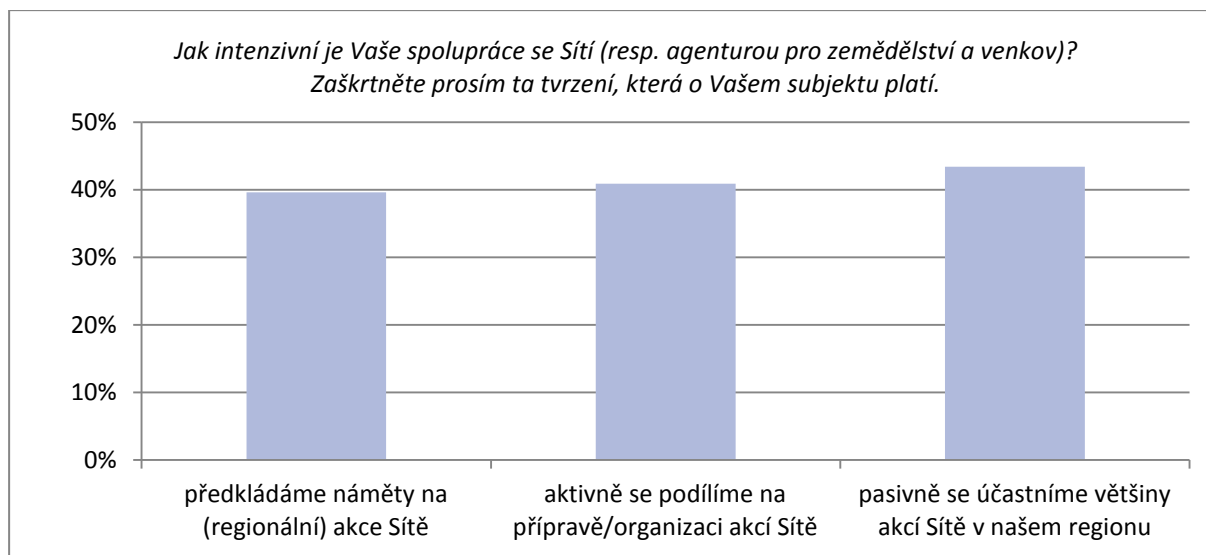
- ✓ „Přísné podmínění vydávání finančních prostředků ve vazbě na výstupy, dopady, popř. monitorovací indikátory...“,
 - ✓ „Jednání sítě by měla být zaměřena vždy na nějaké aktuální téma (...) a podle toho získat z jednání nějaký výstup/výstupy...“;
- **partneři mají zájem o informace především z oblasti venkovského cestovního ruchu (60 %),** ochrany přírodního a kulturního dědictví (55 %) a inovace v zemědělství nebo rozvoji venkova (54 %). Naopak relativně nejméně mají zájem o informace týkající se šetrného hospodaření v lesích (17 %), ekologického zemědělství (30 %) a energetické soběstačnosti (37 %).



8.1.4.3 Hodnocení aktivity partnerů Sítě

Z šetření zapojení a aktivity partnerů vyplývají následující zjištění:

- **méně než polovina partnerů se pasivně účastní alespoň poloviny regionálních akcí Sítě (43 %),** méně než polovina partnerů předkládá náměty na (regionální) akce Sítě (40 %) a méně než polovina partnerů se aktivně podílí na jejich přípravě/organizaci (41 %).



8.1.4.4 Hodnocení dopadů zástupci implementační struktury Sítě

Z výsledků hloubkových rozhovorů vyplynula následující zjištění:

- kvalita a kvantita krajských/okresních aktivit Sítě závisí na kvalitě a iniciativě tamního krajského koordinátora, příp. organizátorů akcí;
- komunikace mezi KAZV spíše funguje, záleží na iniciativě odpovědných osob;
- osoby, které se přímo nezúčastnily akcí Sítě, nejsou dostatečně informovány o výsledcích těchto akcí;
- z národních aktivit Sítě je dobrý ohlas na informace v periodiku Venkov a na články na eAgri.cz;
- v případě regionálních aktivit Sítě jsou (účastníky) kladně hodnoceny semináře a exkurze.