

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra humanitních věd



Diplomová práce

**LEADER a rozvoj venkova
(případová studie MAS Posázaví)**

Bc. Lucie Onderčaninová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Onderčaninová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

LEADER a rozvoj venkova (případová studie MAS Posázaví)

Název anglicky

LEADER and rural development (the case study of LAG Posázaví)

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zjistit, jak dalece naplňuje MAS Posázaví ve svých aktivitách (resp. v projektech touto místní akční skupinou podporovaných) principy přístupu LEADER. Jinými slovy, cílem je zjistit soulad či nesoulad této MAS s modelem endogenního rozvoje venkova, který je v základech přístupu LEADER.

Metodika

Práce začne literární rešerší, které přiblíží některé teorie regionálního rozvoje a jejich projekci do modelů rozvoje venkova (exogenního a endogenního). Následně bude detailněji přiblížen endogenní model rozvoje venkova (včetně důležitých konceptů s ním spojených) a samotný přístup LEADER (jeho principy, fungování atd.). Takto provedené literární rešerše umožní utvořit konceptuální východiska pro empirickou část práce. Ta bude založena na obsahové analýze všech projektů podpořených MAS Posázaví. Tato analýza by měla kvantifikovat jak (a v jakých principech) naplňuje MAS Posázaví východiska, na kterých je postaven přístup LEADER.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Rozvoj venkova, LEADER, obsahová analýza

Doporučené zdroje informací

- ÁRNASON, A., SHUCKSMITH, M., VERGUNST, J. (2009) Comparing Rural Development. Continuity and Change in the Countryside of Western Europe. Cornwall: Ashgate Publishing Limited. 200 s
- BERNARD, J. (2010) Endogenní rozvojové potenciály malých venkovských obcí a místní samospráva, Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky.
- BLAŽEK J., UHLÍŘ D. (2011) Teorie regionálního rozvoje (nástin, kritika, implikace). Praha: Karolinum, 344 s
- BRYDEN, J. (2006) From Leader I to Leader+ and betone to the Leader axis. [online] European Commission. Leader+ Magazine 6, 60 s. Dostupné z [www: <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/magazine/mag6_en.pdf>](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/magazine/mag6_en.pdf).
- ČEPELKA, O. (2008) Místní akční skupiny v ČR v roce pět. Liberec: Tima. 91 s.
- DARGAN, L., SHUCKSMITH, M. (2008) LEADER and Innovation. Sociologia Ruralis 48 (3). 274–291
- LOŠŤÁK, M., HUDEČKOVÁ, H. (2010) Preliminary impacts of the LEADER+ approach in the Czech republic. Agricultural Economics 56, 249-265
- NARDONE, G., SISTO, R., LOPOLITO, A. (2010) Social Capital in the LEADER Initiative: a methodological approach. Journal of Rural Studies 26, 63-72
- RAY, Ch. (2000) The EU LEADER Programme: Rural Development Laboratory. Sociologia Ruralis 40 (2). 163-171
-

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra humanitních věd

Elektronicky schváleno dne 29. 6. 2015

doc. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 11. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „LEADER a rozvoj venkova (případová studie MAS Posázaví)“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 20. 3. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce doc. PhDr. Michalu Lošťákovi, Ph.D., za nadstandardní odborné vedení a podnětné připomínky při zpracovávání dat. Také bych ráda poděkovala mé rodině za podporu, kterou mi poskytovala.

LEADER a rozvoj venkova (případová studie MAS Posázaví)

Souhrn

Předložená diplomová práce se zabývá metodou LEADER jako specifickým nástrojem pro rozvoj venkova. Jejím cílem je zjistit, do jaké míry naplňuje MAS Posázaví ve svých aktivitách, realizovaných projektech, principy přístupu LEADER.

V empirické části je na základě obsahové analýzy 161 zrealizovaných projektů MAS Posázaví prostřednictvím programů LEADER ČR, LEADER+ a LEADER 2007–2013 (SPL) zhodnocena míra naplňování jednotlivých principů LEADER.

Vytvořit konceptuální východiska pro empirickou část práce umožnila literární rešerše, která přibližuje některé teorie rozvoje venkova a jejich projekci do exogenního a endogenního modelu rozvoje venkova. Práce klade důraz na endogenní rozvoj venkova, zejména na jednotlivé principy, na kterých je postaven přístup LEADER.

Výsledky výzkumu v dlouhodobém horizontu prokázaly vzestupnou tendenci naplňování principů LEADER u zrealizovaných projektů MAS Posázaví. Zatímco proměnná „uplatňování inovačních přístupů“ má z dlouhodobého hlediska v posledních dvou sledovaných obdobích konstantní hodnoty, ostatní sledované proměnné jsou na setrvalém vzestupu. V krátkodobém sledování vývoje během jednotlivých let překvapivě nebyla plynule vzestupná tendence zřejmá.

Klíčová slova: rozvoj venkova, LEADER, principy LEADER, metoda LEADER, místní akční skupina, MAS Posázaví, endogenní rozvoj venkova, bottom-up

LEADER and rural development (the case study of LAG Posázaví)

Summary

This thesis deals with the LEADER method as a specific tool for the rural development. Its aim is to detect how is LAG Posázaví fulfilling principles LEADER in its activities and project implementations.

The empirical part will be based on a content analysis of all completed projects of LAG Posázaví through programs LEADER CZ, LEADER+ a LEADER 2007–2013 (SPL) which will evaluate an extent of particular LEADER principles.

The creation of conceptual outsets for the empiric part of the thesis will allow literary research, which puts some theories of rural development and projection into exogenous and endogenous model of rural development. Thesis emphasizes the endogenous rural development and individual principles on which the LEADER approach is based.

The research results demonstrate the long-term upward trend of implementing the LEADER principles in projects implemented by LAG Posázaví. While the variable "implementation of innovative approaches" is in the long term constant value in the last two reporting periods, the other monitored variables are on a steady growth. The upward trend was surprisingly not evident within the short term development.

Keywords: rural development, LEADER, principles of LEADER, method of LEADER, local action group, LAG Posázaví, endogenous rural development, bottom-up

Obsah

SEZNAM ZKRATEK.....	9
ÚVOD	10
1.1 CÍL PRÁCE	11
1.2 METODIKA	11
LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	12
1.3 VYMEZENÍ VENKOVA	12
1.4 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K ROZVOJI VENKOVA	13
1.5 ENDOGENNÍ A EXOGENNÍ PŘÍSTUP K REGIONÁLNÍMU ROZVOJI.....	16
1.6 PŘÍSTUP LEADER	19
1.7 HISTORIE LEADER	19
1.8 PRINCIPY PŘÍSTUPU LEADER.....	23
1.8.1 Společná teritoriálně vymezená strategie místního rozvoje	23
1.8.2 Partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem na místní úrovni (MAS)	24
1.8.3 Bottom-up přístup.....	28
1.8.4 Integrovaná a multisektorová tvorba a implementace strategií (víceodvětvové navrhování)	29
1.8.5 Uplatňování inovačních přístupů	29
1.8.6 Vytváření sítí místních partnerství	31
1.8.7 Provádění projektů spolupráce	31
1.8.8 Morální principy, mezilidské vztahy.....	33
1.8.9 Výchova, vzdělání a informace.....	33
1.8.10 Živý venkov (neinvestiční i drobné projekty oživující život na venkově)	33
1.9 TRANSPARENTNOST MAS	34
EMPIRICKÁ ČÁST.....	36
1.10 CHARAKTERISTIKA MAS POSÁZAVÍ.....	36
1.10.1 Orgány místní akční skupiny.....	37
1.10.2 Vymezení působnosti MAS Posázaví	42
1.10.3 Výchozí stav – zkušenosti MAS Posázaví	43
1.10.3.1 Iniciativy předcházející vzniku MAS Posázaví	43
1.10.3.2 Vznik MAS Posázaví.....	45
1.10.4 Zkušenosti s rozvojem území – zrealizované projekty	51
1.11 OBSAHOVÁ ANALÝZA	52
1.11.1 Metodika obsahové analýzy.....	52
1.11.2 Proměnné	53
1.11.3 Výsledky a diskuse	56
1.11.3.1 Krátkodobý horizont	56
1.11.3.2 Dlouhodobý horizont	60
1.11.4 Naplňování principů LEADER.....	63
ZÁVĚR	69
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	71
PŘÍLOHY.....	74
SEZNAM TABULEK.....	79
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	79

Seznam zkratk

CLLD	Komunitně vedený regionální rozvoj
EFRR	Evropský fond pro regionální rozvoj
ENRD	Evropská síť rozvoje venkova
ENRF	Evropský námořní a rybářský fond
ESF	Evropský sociální fond
ESI fondy	Fondy EFRR, ESF, KF, ENRF
EZFRV	Evropský zemědělský fond pro podporu rozvoje venkova
IROP	Integrovaný regionální OP
KF	Fond soudržnosti
LEADER	Propojování aktivit rozvíjejících venkovskou ekonomiku (Liaisons Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale)
MAS	Místní akční skupina
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
Mze	Ministerstvo zemědělství
NS MAS	Národní síť místních akčních skupin
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development)
OP RVMZ	Operační program rozvoj venkova a multifunkční zemědělství
OPZam	Operační program zaměstnanost
OPŽP	Operační program Životní prostředí
SCLLD	Strategie komunitně vedeného místního rozvoje
SPL	Strategický plán LEADER
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
SZP EU	Společná zemědělská politika EU

Úvod

O dnešním venkově už dávno nepřemýšlíme jako o oblastech, jejichž hlavním cílem je produkovat potraviny. Platilo venkov = zemědělství a zemědělství = venkov. V dnešním pojetí je uplatňován pohled na venkov v širším kontextu, souvisejícím s životním prostředím, krajinou, „welfare“ zvířat a v jistém smyslu podpůrnou úlohou ve vztahu k městům. Do venkovského prostoru se dostávají nové aktivity a v několika regionech dokonce převládají.

Region je charakterizován jako oblast s určitými specifickými vlastnostmi. Každý region má různé podmínky ke svému rozvoji. Na základě těchto rozdílů vznikají mezi jednotlivými regiony tzv. socioekonomické disparity. V současné době se zvětšují rozdíly nejen mezi venkovem a městy, ale i uvnitř jednotlivých prostorů. Nalézt řešení, které by zmírňovalo tyto meziregionální rozdíly, se snaží vlády, instituce a mnozí zainteresovaní aktéři na lokální i mezinárodní úrovni. Vyrovnávání těchto rozdílů představuje zásadní důvod pro implementaci regionální politiky (Perlín, 1998).

Rozvoj je obecně považován za proces pozitivních změn. Regionální rozvoj je chápán jako soubor procesů, které probíhají uvnitř regionů a týkají se ekonomických, sociálních, environmentálních, kulturních a dalších pozitivních změn v regionu, které zahajují jeho udržitelný rozvoj (Sucháček, 2005). Pro místní aktéry – subjekty, které v regionu aktivně působí a podílejí se na jeho rozvoji, se jedná o velmi subjektivně chápanou problematiku. Regionální politika v jejich pojetí tak představuje soubor nástrojů, jak řešit problémy, využívat specifika regionu a rozvíjet jeho potenciál zevnitř. Kdo jiný zná svůj region lépe než lidé, kteří v něm žijí? Tento princip, vyjádřen termínem „bottom-up“, je základním kamenem endogenního rozvoje venkova (Blažek a Uhlíř, 2011).

1. Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Cílem této práce je zjistit, do jaké míry je MAS Posázaví v souladu s modelem endogenního rozvoje venkova, který je v principech přístupu LEADER. Jinými slovy je cílem této práce zhodnotit, do jaké míry naplňovala MAS Posázaví v období let 2004–2013 prostřednictvím svých aktivit, projektů podpořených touto místní akční skupinou, principy přístupu LEADER.

1.2 Metodika

V úvodu přiblížím prostřednictvím literárních rešerší některé teorie regionálního rozvoje a jejich projekci do exogenního a endogenního modelu rozvoje venkova. Dále přiblížím pojem venkov, představím základní teorie rozvoje venkova a popíši endogenní a exogenní model rozvoje venkova, s důrazem na přístup LEADER, jeho principy, fungování a úskalí.

Provedené literární rešerše mi umožní vytvořit konceptuální východiska pro empirickou část práce. Ta bude založena na obsahové analýze 161 dokumentů, tedy všech projektů podpořených MAS Posázaví v období let 2004–2013, vyjma projektů spolupráce. Tato analýza by měla kvantifikovat, do jaké míry a v jakých principech MAS Posázaví naplňuje východiska, na kterých je postavena metoda endogenního rozvoje venkova prostřednictvím přístupu LEADER.

Literární rešerše

1.3 Vymezení venkova

Podle Velkého sociologického slovníku (1996) můžeme venkov definovat jako obydlený prostor mimo městské lokality, který je tradičně charakterizovaný orientací na zemědělství, menší hustotou obyvatelstva, jiným způsobem života více propojeným s přírodou a odlišnou sociální strukturou v porovnání s městem.

Oficiální vymezení venkova je ale velmi různorodé. Perlín (1998) vnímá venkov jako prostor, který v sobě integruje jak nezastavěné území – kulturní krajinu, tak zastavěné území malých sídel – vesnic. Nejčastěji se venkov vymezuje pomocí kritéria počtu obyvatel. Z hlediska sídelní struktury ČR se za venkovské sídlo považuje město s maximálním počtem obyvatel 2000. Tato charakteristika je ale velmi nepřesná, neboť existují obce, které mají obyvatel mnohem více, a přesto vykazují znaky venkovských obcí a naopak. Jen ČSÚ v roce 2008 navrhl 7 různých variant definování venkova jen na základě kombinací různých statistických ukazatelů. Perlín (2009) zmiňuje, že při definici venkova je důležité rozlišovat, zda budeme posuzovat venkovskost sídel nebo prostoru – regionu. Samotné vymezení venkova můžeme rozdělit do tří skupin: demograficko-geografická vymezení, sociologická vymezení a vymezení překlenující, tedy taková, která kombinují jak sociální, tak demograficko-geografické charakteristiky venkova.

Koncept, který je mezinárodně uznávaný pro vymezení venkova, je vytvořen Organizací pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD).¹ Je založen na dvou hierarchických úrovních pro vymezení venkovského prostoru, lokální a regionální. Při vymezování venkovských oblastí je zásadní kritérium hustoty zalidnění. Z hlediska lokální úrovně se za venkovskou obec považuje obec s hustotou zalidnění menší než 150 obyv./km². Na regionální úrovni se v závislosti na podílu obyvatelstva žijícího ve venkovských obcích rozlišují tři skupiny regionů: „převážně venkovský region“, kde žije více než 50 % obyvatel regionu ve venkovských obcích, „významně venkovský region“ s 15–50% podílem obyvatel žijících ve venkovských obcích a „převážně městský region“, kde v regionu žije méně než 15 % obyvatel ve venkovských obcích.

¹ Dostupné z: <http://www.oecd.org>.

Za převážně venkovské území dle této charakteristiky je označeno celé území České republiky s výjimkou hlavního města Prahy. EU samotná vychází při vymezení venkova nejčastěji z kritéria počtu obyvatel a hustoty zalidnění na km². Dle Perlína (1998) takto definované venkovské oblasti sice představují jednoznačné vymezení, ale přináší příliš velkou generalizaci venkovského prostoru.

Venkov však můžeme definovat také subjektivně, na základě pocitů, dojmů nebo představ. Pokud se zeptáte obyvatel nějakého sídla na název skupiny panelových domů na okraji a centrálního prostoru ve středu sídla, mohou odpovědět buď bytovky a náves nebo sídliště a náměstí. V případě první odpovědi se pravděpodobně nacházíte na vesnici, v druhém případě se jedná o město (Perlín, 2008).

Pro potřeby této práce budeme vycházet při určování venkova z podmínek nutných pro vznik místních akčních skupin (MAS), které se podílejí na rozvoji venkova prostřednictvím metody LEADER.

1.4 Teoretické přístupy k rozvoji venkova

Proces rozvoje venkova je ovlivňován přístupem k regionálnímu rozvoji, z něj se odvíjejí jednotlivé regionální politiky a jejich nástroje. Je známo mnoho teorií a konceptů, jak k rozvoji území přistupovat.

Základní dělení teorií regionálního rozvoje je dělení na teorie konvergenční a teorie divergenční. Zastánci konvergenční teorie (tzv. teorie regionální rovnováhy) jsou přesvědčeni, že přirozenou základní tendencí regionálního rozvoje je vyrovnávání rozdílů mezi regiony. Autoři divergentní teorie (tzv. teorie regionální nerovnováhy) se přiklánějí k názoru, že v průběhu vývoje dochází spíše k dalšímu prohlubování meziregionálních rozdílů. Podle Blažka a Uhlíře (2011) se jedná o dělení velmi hrubé (níže pak bude nastíněna citlivější typologie), navíc je zproblematizováno nejednoznačnou definicí s velmi odlišným chápáním časového horizontu, ve kterém by mělo ke konvergenci či divergenci docházet. Konvergenční teorie pracují v zásadě s daleko delšími horizonty než teorie divergenční (Blažek, 1999).

Nejvýznamnější vliv na regionální politiku a její nástroje měly teorie spadající pod přístup neoklasický, keynesiánský, neomarxistický, neoliberální a institucionální.

Jednotlivé přístupy a z nich odvozené teorie se liší v různých názorech na základní tendenci regionálního rozvoje k rovnováze a nerovnováze a na úloze státu v regionální politice. Dochází zde k hledání různé míry státní intervence u jednotlivých teorií.

Tabulka 1: Hlavní vývojové etapy teorií regionálního rozvoje a regionální politiky

Obecný přístup	Převažující teorie regionálního rozvoje	Regionální politika
<i>neoklasický (1920–1940)</i>	teorie regionální rovnováhy (tzv. neoklasické modely)	základní koncept „dělníci za práci“, používány nástroje zvyšující mobilitu pracovních sil
<i>keynesiánský (1950–1975)</i>	teorie regionální nerovnováhy (např. teorie kumulativních příčin, teorie pólů růstu)	„práce za dělníky“, nástroje podporující příliv investic ze soukromého i veřejného sektoru do problémových regionů
<i>neomarxistický (1970–1985)</i>	teorie regionální nerovnováhy (teorie nerovné směny)	návrhy na opatření neomarxisté neformulovali; v některých socialistických zemích byla regionální politika velmi účinná, ale za cenu ztráty ekonomické výkonnosti a vnější konkurenceschopnosti celého státu
<i>neoliberální (1975–...)</i>	teorie regionální rovnováhy a nerovnováhy (např. nová teorie růstu, teorie závislosti na zvolené cestě)	„podpora lokální iniciativy“, podpora malých a středních firem, decentralizace kompetencí, deregulační opatření
<i>institucionální (1980–...)</i>	teorie regionální nerovnováhy (teorie průmyslového okrsku, teorie učících se regionů)	„spolupráce a inovace“, podpora malých a středních firem, šíření inovací a networking, gradualistická proměna místních institucí založená na učení

Zdroj: upraveno podle Blažek a Uhlíř (2011).

V současné době jsou v regionální politice uplatňovány nástroje vycházející ze dvou posledních přístupů neoliberálního a institucionálního.

Podle Blažka (1999) neexistuje žádná obecně přijímaná teorie regionálního rozvoje, existují pouze určité náznaky, které umožňují vznést domněnku, že v této oblasti vzniká nové paradigma. Nové paradigma se nachází pravděpodobně v průsečíku

skupiny teorií, jako je flexibilní specializace, teorie výrobního okrsku, teorie učících se regionů a kulturní a behaviorální přístupy ke studiu organizace výroby a chování firem.

Italští autoři jako S. Brusco (1982) či G. Becattini (1978) jsou hlavními autory teorie výrobních okrsků. Tato teorie se zaměřuje zejména na oblast tzv. třetí Itálie, která nepatří mezi tradiční průmyslové oblasti, ale přesto se stala ekonomicky úspěšnou. Základem úspěchu jsou přitom kvalitní sociálně-kulturní a institucionální struktury, stejně jako networking malých a středně velkých firem.

Teorie flexibilní specializace, resp. flexibilní akumulace, jejímiž autory jsou M. Piore a Ch. Sabel (1984), vidí příčiny meziregionálních rozdílů opět ve formálních a neformálních institucích a zdůrazňují význam přítomnosti malých a středně velkých firem v dříve málo industrializovaných oblastech.

Teorie učících se regionů pak podle Blažka (1999) představuje dosud nejmladší a stále ještě se vyvíjející směr regionálního rozvoje. Tato teorie akcentuje zejména proces učení se, a to jak učení praxí, tak také učení užíváním, učení hledáním a učení spoluprací. Rozhodující pro rozvoj regionu je přitom schopnost jeho aktérů učit se a přijímat nové technologie a postupy, ale také získávat nové informace.

Institucionální přístup, který je v současné době v praxi regionálního rozvoje v českém prostředí dominantní, má své silné stránky v objasňování jedné z makroekonomických veličin – hospodářského růstu. Naopak slabinou je v tomto přístupu pojetí makroekonomických otázek a konceptů, jakými jsou inflace a nezaměstnanost. Ale nejen to, tomuto přístupu se vytýká nedostatečná normativnost a neschopnost podat politicky jednoznačné doporučení. *„Ačkoliv tento přístup může být věcně správnější než zjednodušené předpoklady neoklasické, marxistické nebo neoliberalní školy, jsou tyto nedostatky také hlavním důvodem, proč tato teorie nikdy nezískala jednoznačnou podporu z politických kruhů.“* (Blažek a Uhlíř, 2011, s. 62) V ekonomii můžeme tento přístup považovat za opomíjený, paradoxně se však ukázal jako velmi přínosný při objasňování vzniku a vývoje ekonomických rozdílů mezi zeměmi a regiony (Blažek a Uhlíř, 2011).

1.5 Endogenní a exogenní přístup k regionálnímu rozvoji

Ze souhrnu teorií vystupují dva hlavní přístupy, které se na první pohled zdají být protikladné. Mluvíme o exogenním a endogenním přístupu, jinými slovy top-down a bottom-up přístupu. Hlavní myšlenka, na které stojí rozdílnost obou přístupů, spočívá v názoru na schopnost regionu rozvíjet se.

Obecným rysem výše uvedených teorií je odklon od koncepce exogenního rozvoje (představovaného koncepcí rozvoje založené na daňových úlevách, dotacích, nízkých mzdách, transferu technologií apod.) k rozvoji endogennímu. Klíčovým prvkem endogenních přístupů je snaha o změnu celkového naladění v regionu, posílení sebedůvěry, snaha vzbudit pozitivní očekávání, vytvářet partnerství vedoucí k aktivitě. Toto úsilí by mělo nastartovat zesilující mechanismy pozitivní zpětné vazby. Uvedené teorie se tedy spíše než na organizačních a institucionálních formách a strukturách nutných pro dosažení rozvoje shodují na principech, resp. mechanismech. Můžeme tedy spekulovat, že vznikající paradigma bude velmi zdůrazňovat roli a kvalitu lidského faktoru, včetně schopností a způsobu komunikace (Blažek, 1999). Ačkoliv jsou endogenní teorie různé, všechny se shodují, že jednotlivá místa a regiony se navzájem liší a studium reálných míst a procesů je užitečnější než vytváření formálních matematických modelů.

Podle exogenního rozvojového přístupu je možné ekonomický růst regionu implementovat do regionu zvenčí a ovlivňovat region zvnějšku. Endogenní rozvojový přístup naopak předpokládá, že ekonomický růst regionu je iniciován vnitřními, lokálními impulsy a je do značné míry založen na místních zdrojích. Ray (2000) vidí endogenní přístup v místě, jako jsou lokality s větší kontrolou nad svým rozvojem, což se děje díky reorientaci rozvoje směrem k lokálním zdrojům a zakládáním struktur, které dokážou udržet lokální rozvoj i po ukončení původní oficiální intervence.

Tabulka 2: Základní charakteristiky přístupů exogenního a endogenního

EXOGENNÍ	ENDOGENNÍ
centrum	Lokalita
	řídícím místem je:
	způsob řízení je:
centralistické (moc centrálních úřadů)	decentralizované (moc lokálních úřadů a administrativní autonomie vyšších územních samosprávných celků)
	hlavní zdroje jsou spatřovány ve:
vnějších zásazích ekonomického charakteru	vnitřních zdrojích integrovaného charakteru
technických inovací	sociálních a kulturních inovací (hledání nových řešení)
	hospodářský potenciál regionů je spatřován v:
aglomeračních úsporách (tzv. externí úspory), úsporách pracovních nákladů (souhrnně v cenách a mzdách)	lidském kapitálu (tj. znalostech, schopnostech a jejich využití)
	hlavní výkonné subjekty rozvoje jsou:
globální firmy diktující podmínky v daném prostředí	lokální firmy reagující na podmínky daného prostředí
	zdůrazňuje se potřeba investic do:
technicko-ekonomických oblastí	- vzdělávání (rekvalifikace, inovace)
	hlavním efektem je:
optimální výběr lokalizace výrobních faktorů z hlediska firmy („vítězí globalista“)	optimální výběr výroby lokálních firem z hlediska prostředí („vítězí lokalita“)

Zdroj: Kolektiv autorů (2001), upraveno.

Od 70. let minulého století se velmi pomalu prosazuje endogenní přístup k regionálnímu rozvoji. Do té doby jednoznačně převládal přístup exogenní. Podle kolektivu autorů (2001) však oba přístupy nestojí zásadně v opozici, pokud jde o praxi regionálního rozvoje. Současné tendence zdůrazňují mobilizaci vnitřních zdrojů (integrovane, tj. technických, technologických, hospodářských, sociálních a kulturních), což odpovídá endogennímu přístupu. Zároveň se uznává potřeba podpory regionů s objektivními handicap, což odpovídá přístupu exogennímu. Endogenní přístup se

prosazuje v tom, že prvotní je mobilizace vnitřních zdrojů, vnější podpora je pak dodatečná, připojená.

Současné období, které lze vymezit právě od výše zmíněných 70. let minulého století je dosti specifické, protože kombinuje značné množství často různorodých přístupů. Mezi typická regionálně-politická opatření dneška podle Blažka a Uhlíře (2011) patří například:

- podpora malým a středním firmám,
- podpora tvorby a šíření inovací,
- deregulační a decentralizační opatření,
- podpora partnerství veřejného a soukromého sektoru (public private partnership),
- programy následné péče o zahraniční investory (follow up programmes, after care programmes),
- investice do lidských zdrojů,
- podpora kvality životního a sociálního prostředí.

Společným jmenovatelem těchto opatření je silná endogenní orientace, vyznačující se snahou o iniciaci lokálního a regionálního potenciálu. Dalším častým rysem je věcná i finanční participace soukromého a veřejného sektoru zdůrazňující jedinečnost každé lokality, resp. regionu. Přestože jsou v tomto období aplikovány i postupy a nástroje používané již dříve, je pro současnost typické rozšíření nástrojů regionální politiky o nové, kvalitativně širší přístupy, kterým je společná snaha o řešení příčin regionálních problémů, a nikoliv jen jejich následků, jako tomu bylo v předcházejících etapách regionálního rozvoje (Územní nerovnosti, 2008).

Podle Bernarda (2011) mohou mít současné endogenní rozvojové potenciály velmi různorodou povahu a lze je klasifikovat různým způsobem. Binek a kol. (2007) rozlišuje ve venkovském prostoru potenciál lidský, ekologický (krajinný) potenciál, zemědělský potenciál, potenciál cestovního ruchu a ekonomický potenciál jakožto syntetický prvek ostatních potenciálů.

Podstatné je rozlišení mezi potenciály vyplývajícími z fyzicko-geografického charakteru lokality (lokalizační předpoklady pro cestovní ruch, zemědělské zdroje), potenciály technického, resp. infrastrukturního charakteru (kvalita komunikací,

infrastrukturní sítě, využitelné pozemky či budovy) a potenciály sociálního charakteru, mezi které by bylo možné řadit lidský kapitál, sociální kapitál či institucionální vlivy. Jednotlivé potenciály se v lokalitě přirozeně navzájem ovlivňují a podmiňují.

1.6 Přístup LEADER

Jedním z významných a úspěšných nástrojů podpory rozvoje venkova v minulých programovacích obdobích Evropské unie byla spolupráce v rámci MAS, která je vytyčena přístupem LEADER.

Slovo LEADER je zkratkou z francouzského „Liaisons Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale“, což můžeme přeložit jako propojení mezi venkovskými rozvojovými akcemi a ekonomikou venkova, tedy „Propojování aktivit rozvíjejících venkovskou ekonomiku“. V kontextu venkova je třeba rozlišovat dva významy této zkratky, tj. mezi principem, metodou, přístupem LEADER a programem LEADER. Zatímco metoda LEADER je principiálním uchopením, návodem, jak přistupovat k rozvoji venkova, program LEADER představuje možnosti získání finančních prostředků na realizaci rozvoje venkova metodou LEADER.

Cílem přístupu LEADER je zaktivizovat místní aktéry k aktivnímu zapojení do rozvoje jejich regionu. To znamená podporovat místní obyvatele, ale i podnikatele, občanská sdružení, neziskové organizace, obce a jejich svazky ve snaze podílet se na aktivitách, které přispívají k rozvoji dané oblasti. Jedná se tak o aplikaci endogenního modelu rozvoje venkova v praxi.

1.7 Historie LEADER

Metoda LEADER vznikla jako experimentální přístup Evropské unie v 90. letech minulého století, kdy se intenzivně hledal nástroj, který by efektivně pomohl řešit problémy evropského venkova. Zejména měl rozvíjet a podporovat zaostalé, problematické venkovské oblasti v rámci EU a celkově měl napomáhat k hledání nových přístupů, které by podporovaly konkurenceschopnost venkovských oblastí. Tento nástroj měl pomoci překonávat problémy, se kterými se venkov často potýká, jako je například stárnutí populace, úbytek pracovních míst, nízká úroveň služeb a jejich

dostupnost. *Přístup Leader vyvolal značnou vlnu zájmu v zemích EU i daleko za jejich hranicemi. Byl a je přebírán i za hranicemi svého vlastního okruhu příjemců. Zájem, který Leader vzbudil, má někdy dopad i na orgány veřejné správy a politiky na vnitrostátní, regionální a místní úrovni, a to díky svému potenciálu řešit vývojové problémy prostřednictvím nových forem partnerství a propojením činností.* (*Přístup Leader – základní příručka, 2006, s. 5*)

V prvních letech své existence existoval **LEADER I.** jako Iniciativa Společenství a byl financován ze strukturálních fondů EU. V rámci tohoto období v letech 1991–1994 bylo podpořeno 217 organizací a rozloha, na které byl LEADER realizován, představovala 367 000 km². V tomto období byl kladen důraz na vytváření partnerství v regionu mezi jednotlivými venkovskými aktéry. EU v rámci tohoto období zainvestovala iniciativu ve výši 442 mil. eur, ale i přes velkou finanční podporu se realizace metody LEADER setkávala s problémy, jakými byla např. nedostatečná zainteresovanost místních správ a politiků působících ve prospěch venkovských oblastí (Čepelka, 2001).

LEADER II je vymezen obdobím 1994–1999 a na spolupráci bylo vyčleněno 140 mil. eur. V rámci předchozího období bylo možné pozorovat celé řady venkovských oblastí, kterým se díky přenosu informací a vědomostí skrze zapojení se do sítě programu LEADER podařilo prorazit z izolace (Čepelka, 2001). Pro toto období bylo podpořeno 906 organizací a rozšířena působnost iniciativy na 1 375 144 km², tj. téměř 50 % venkovských oblastí Evropy. Byl také oficiálně zaveden a podpořen nový prvek meziregionální a mezinárodní spolupráce, který umožnil vyměňovat si navzájem zkušenosti, přenášet inovace a zapojovat se do různých sítí. Doposud se jednalo pouze o spontánní činnosti aktivních subjektů a jednotlivců.

Významným milníkem byla v roce 1996 konference Živý venkov v irském Corcu. Na základě pozitivních střednědobých hodnocení zde byla vyjádřena silná podpora programu LEADER jako klíčovému mechanismu pro udržitelný rozvoj venkova (Bryden, 2006). Jejím výsledkem bylo vydání Corské deklarace, která zahájila v EU nový přístup k venkovu a jeho rozvoji. Kladla důraz na integrovaný přístup v podpoře diverzifikace hospodářských a sociálních činností na venkově. Byla v ní oficiálně poprvé vyjádřena důležitost přístupu bottom-up, vytváření sítí mezi regiony a výměny informací a zkušeností (European Commission, 1996).

V letech 2000–2006 program **LEADER+** usiloval o celoplošné rozšíření metody na venkovské oblasti EU. Plocha, na které byl uplatňován tento program, vzrostla na 1 577 385 km² a bylo podpořeno 1 153 organizací. Celkové náklady pro toto období činily 2 105,1 mil. eur. LEADER+ kladl důraz na zvýšení konkurenceschopnosti evropských venkovských oblastí a zdůrazňoval zároveň nutnost vzniku a podpory kvalitních integrovaných strategií pro rozvoj místních venkovských oblastí a vytváření sítí a spolupráce mezi nimi (Čepelka, 2001). V České republice byl aplikován v operačním programu RVZM. Na území ČR bylo v tomto období podpořeno 10 MAS.

V tomto období LEADER kladl důraz na kvalitní projekty. Téměř polovina MAS, které se zúčastnily průzkumu Johna Brydena, však sdílela názor, že byrokracie byla hlavním problémem a překážkou dobrého fungování programu a jeho provádění. MAS ho považovaly za ještě byrokratičtější v tom smyslu, že ve srovnání s programem LEADER II jsou MAS kontrolovány ministerstvy a nemají volnost při jednání a rozhodování s místními aktéry (Bryden, 2006).

LEADER 2007–2013 představuje oproti předchozím programovacím obdobím značnou změnu, neboť zde LEADER již není uplatňován jako Iniciativa Společenství, ale je do státních a regionálních programů přímo integrován. Zvolená cesta se však ukázala jako velmi progresivní. Program svými aktivitami pokryl 94,8 % území EU, 28,2 % populace EU a zafinancoval skrze místní akční skupiny více než 140 tisíc projektů (prezentace LEADER 2007–2013 implementation update, 2015).

LEADER je od roku 2007 v ČR realizován prostřednictvím IV. osy PRV ČR, který byl financován z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova. Čtvrtá osa je rozdělena do dvou částí – Implementace místní rozvojové strategie a Realizace projektů spolupráce.²

LEADER jako IV. osa prochází dalšími osami PRV ČR konkurenceschopnosti zemědělství a lesnictví, osa II. – Zlepšování životního prostředí a krajiny, osa III. – Kvalita života ve venkovských oblastech a diverzifikace hospodářství venkova). Rozvojové projekty subjektů žádajících o podporu prostřednictvím MAS byly zaměřeny na témata obsažená v I., II. a III. ose.

Své specifické místo v celé historii LEADER má **LEADER ČR**, který vznikl z podnětu samotné České republiky a její snahy aplikovat principy LEADER i mimo

² Část Implementace místní rozvojové strategie byla dále členěna na opatření Místní akční skupina a Realizace místní rozvojové strategie. Toto rozdělení souviselo s principem přerozdělování finančních prostředků v rámci přístupu LEADER.

vybraných 10 MAS v programu LEADER + ČR. LEADER ČR byl realizován v období 2004–2008, kdy bylo každoročně vyhlašováno nové kolo příjmu MAS do programu. Každý rok se tak MAS na základě předložených strategií ucházely o finanční podporu svých rozvojových strategií.³ Financován byl program LEADER ČR ze státního rozpočtu ČR a fungoval obdobně jako program LEADER. Byl určen venkovským mikroregionům a jejich organizačním strukturám, které vytvořily společné rozvojové strategie.

Tabulka 3: Historie LEADER

<i>Období</i>	<i>Iniciativy LEADER</i>	<i>Počet místních akčních skupin</i>	<i>Celková rozloha dotčených oblastí (v km²)</i>	<i>Celkové veřejné prostředky (v eurech)</i>
1991–93	LEADER I	217	367 000	1,2 bilionu
1994–99	LEADER II	906	1 375 144	5,37 bilionu
2000–2006	LEADER+	1 153	1 577 386	5,1 bilionu
2007–2013	LEADER 2007–2013	2 416	4 153 545	8,9 bilionu
2014–2020	CLLD 2014–2020	?	?	?

Zdroj: vlastní.

V období let 2014–2020 nadále pokračuje podpora metody LEADER s některými změnami. Především budou MAS podporovány i z dalších ESI fondů, a to jako komunitně vedený místní rozvoj (CLLD). Za jeho koordinaci je zodpovědné Ministerstvo pro místní rozvoj a zapojeny jsou i další operační programy – Integrovaný regionální OP, OP Zaměstnanost a OP Životní prostředí. Z důvodu sjednocení rozdílné úrovně jednotlivých místních akčních skupin jsou nastaveny procesy povinné standardizace MAS jako podmínka přístupu k CLLD.

³ V případě úspěchu byla získaná částka z 80 % určena pro konkrétní projektové žádosti místních aktérů. Tyto projektové žádosti pak byly podávány v rámci druhého opatření – Realizace místní rozvojové strategie. Zbýlých 20 % z celkově získané částky na místní rozvojovou strategii mohlo být využito na výdaje, které MAS vznikly v souvislosti s realizací strategie, např. finanční ohodnocení manažera MAS a dalších zaměstnanců.

1.8 Principy přístupu LEADER

Cíle LEADER jsou v souladu s komplexní politikou EU zaměřené na rozvoj venkova. *V rámci politiky rozvoje venkova v EU je Leader sám o sobě inovačním přístupem.* (Přístup Leader – základní příručka, 2006, s. 5) Dle nařízení Rady EU 1698/2005 (The Council of the European Union, 2005) je metoda LEADER vymezena sedmi klíčovými prvky:

1. společná teritoriálně vymezená strategie místního rozvoje,
2. partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem na místní úrovni – MAS,
3. bottom-up, přístup zdola spojený s tím, že rozhodovací pravomoc týkající se vypracování a provádění strategií místního rozvoje náleží místním partnerstvím,
4. integrovaná a multisektorová tvorba a implementace strategií (víceodvětvové navrhování),
5. uplatňování inovačních přístupů,
6. vytváření sítí místních partnerství,
7. provádění projektů spolupráce.

1.8.1 Společná teritoriálně vymezená strategie místního rozvoje

Významný prvek metody LEADER představují jednotlivé strategie místního rozvoje. Podstatou je vytvoření ucelené strategie, jejíž realizace by byla vykonávána na homogenním, společensky udržitelném území tak, aby se projevila znalost a sounáležitost obyvatel s vymezeným územím. Území mohou být vymezována zejména na základě geografických specifik, místní identity, společných tradic, potřeb a očekávání. *„Definice ‚místní oblasti‘ není ani univerzální, ani statická. Naopak, podléhá vývoji a prochází změnami v závislosti na širších ekonomických a sociálních okolnostech, roli zemědělství, hospodaření s půdou a environmentálních faktorech, stejně tak i v závislosti na obecném povědomí o venkovských oblastech.“* (Přístup Leader – základní příručka, 2006, s. 5)

Tento princip vyžaduje velmi osobní přístup místních aktérů, který sám o době např. prostřednictvím SWOT analýzy pojmenuje pro území místní přednosti, slabiny,

hrozby a příležitosti. Při důkladném zpracování odkrývá potenciál daného území a určí hlavní překážky udržitelného rozvoje. Úspěch je do vysoké míry závislý na dostatečném množství kritických náhledů při vytváření strategie. Podmínkou je zde dostatek lidských, finančních a hospodářských zdrojů na podporu udržitelné strategie místního rozvoje. Vymezené území se nemusí shodovat s předem stanoveným územním uspořádáním samosprávy (*Přístup Leader – základní příručka*, 2006).

Předpokladem pro vznik kvalitní regionální strategie, která akceleruje dlouhodobý udržitelný rozvoj území, je podstatný dostatečně vyvážený vliv co nejširšího spektra aktérů z různých odvětví místního hospodářství, který umožní dostatečně hluboký vhled do jednotlivých témat (společenských, ekonomických, environmentálních...) dle specifik samotného regionu.

„Základem pro koncepci adekvátní regionální politiky i při přípravě lokálních a regionálních strategií je znalost současných teorií regionálního vývoje. Tyto teorie představují více či méně ucelený systém hodnocení základních faktorů, subjektů a mechanismů regionálního vývoje. Jejich soubor je nejen poměrně četný, ale také koncepčně hybridní, takže výchozí principy těchto teorií jsou často protikladné.“
(Blažek, 1999, s. 141)

1.8.2 Partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem na místní úrovni (MAS)

Jedná se o vzájemnou spolupráci veřejné správy, soukromých a neziskových subjektů.⁴ Vytváření těchto partnerství v rámci teritoria venkovského prostoru je jedním z nejpůvodnějších rysů LEADER. Jejich smyslem je vytvářet a realizovat strategii místního rozvoje, rozhodovat o rozdělování finančních zdrojů a jejich spravování.

Kouzlo této spolupráce je v synergii lidských a finančních zdrojů, které mají jednotlivé subjekty, zastupující soukromý a veřejný prostor, k dispozici. Realizací společných projektů dochází k součinnosti, vzájemné motivaci a vyvolání zájmu o společnou věc a tím ke zvýšení konkurenceschopnosti. Subjekty jsou tak motivovány ke komunikaci, což zároveň pomáhá předcházet vzájemné disharmonii a napomáhá k nalézání konstruktivních řešení. Cestou vzájemné interakce partneři umožňují prolínání jednotlivých témat, jako jsou zemědělství, diverzifikace hospodářství venkova nebo životní prostředí.

⁴ V praxi se soukromým sektorem míní nejen podnikatelé, ale také fyzické osoby bez IČ.

Realizaci programu LEADER v celé Evropské unii zajišťují nestátní organizace. V ČR se nazývají „místní akční skupinou“ (MAS). V mezinárodním kontextu je používán název „local action group“ (LAG). Jedná se o partnerství soukromého a veřejného prostoru. Členy místní akční skupiny, a tedy vzájemnými partnery mohou být obce, dobrovolné svazky obcí, podnikatelé, fyzické osoby a neziskové organizace (spolky, ústavy, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti atd.). Spolupráce jednotlivých sektorů je podstatou fungování MAS.

Stávající skupiny veřejných i soukromých subjektů v MAS by měly být vyvážené, reprezentovat zájmové skupiny napříč celým spektrem společensko-hospodářských odvětví v dané oblasti. Nutnou podmínkou k této vyváženosti je minimální hranice poměru soukromého sektoru vůči veřejné správě 51 %. Tyto organizace jsou nositeli metody LEADER včetně vykonávání a respektování jejich principů. Zároveň by měly představovat i větší míru demokracie a zrovnoprávnění z hlediska k přístupu k moci (Blažek a Uhlíř, 2002). MAS je složena z min. 50 % soukromých partnerů a max. 50 % veřejných partnerů. Bez ohledu na zdroj financování příslušné organizace lze učinit následující rozčlenění:

Tabulka 4: Členění partnerských organizací

Soukromý	Veřejný
Hospodářské a obchodní komory, Agrární komora	Státní organizace (Lesy ČR, Správa NP, Správa CHKO, Národní památkový ústav, organizační složky státu apod.)
Družstva pro společné užívání zemědělského majetku	Obce a jejich svazky, kraje
Jiná družstva, obchodní společnosti soukromé vnější sítě	Organizace s podílem veřejných financí > 50 % Sdružení složené z více než 50 % ze zástupců místních samospráv a/nebo státních organizací je považováno za veřejné
Podniky (zejména malé a střední podniky, velmi malé podniky)	Univerzity, školy, výzkum
Jednotlivci	Vnější sítě (<i>mohou být i na straně soukromé</i>)

Zdroj: MZe, Příručka programu LEADER ČR podle iniciativy EU LEADER „Propojování akcí hospodářského rozvoje venkova“ (upraveno).

Je otázkou, zda MAS skutečně zapojuje i vyloučené členy místních společenství, kteří se obvykle nezapojují a nemají zkušenosti s rozvojovými aktivitami („noví“ aktéři rozvoje venkova), nebo jsou-li MAS spíše organizacemi, ve kterých rozhodují jednotlivci, kteří již takto působí v jiných organizacích, tedy určité elity dané společnosti (Shucksmith, 2000).

Podle Příručky LEADER není podstatné, zda byla MAS založena ad hoc za účelem přístupu k podpoře LEADER, nebo na základě předchozích partnerství. Zejména tato premisa určuje základní typy organizačních schémat MAS. Ať už je jakákoliv, zkušenosti ukazují, že tým odborníků z praxe a rozhodovací pravomoci dokážou spolehlivě vylepšit místní politiku. Různé formy regionálního, vnitrostátního a institucionálního uspořádání a s různou mírou autonomie se postupem času vyvíjejí tak, jak roste obeznámení s přístupem LEADER (*Přístup Leader – základní příručka*, 2006).

Venkovské subjekty, které jsou nejaktivnější v místních iniciativách:

- profesní organizace a svazy (zastupující zemědělce, nezemědělské odborníky a mikropodniky),
- profesní sdružení,
- podnikatelé,
- občané, obyvatelé, jednotlivci,
- místní neziskové organizace,
- místní političtí zástupci,
- ekologická sdružení,
- poskytovatelé služeb společenských a kulturních služeb, včetně médií,
- ženská sdružení,
- mladí lidé, studenti.

Podle Tratinové (2015) je úkolem MAS stanovit a provádět strategii místního rozvoje, rozhodovat o rozdělování finančních zdrojů a spravovat je. Dá se předpokládat, že MAS budou užitečné při povzbuzování udržitelného rozvoje, a to vzhledem k tomu, že:

1. soustřeďují a kombinují lidské a finanční zdroje, které jsou k dispozici z veřejného sektoru, soukromého sektoru, občanského i neziskového sektoru,

2. sdružují místní účastníky do společných projektů a více odvětvových akcí s cílem dosáhnout součinnosti, společného vlastnictví a kritického množství potřebného ke zvýšení ekonomické konkurenceschopnosti oblasti,
3. posilují dialog a spolupráce mezi různými venkovskými subjekty, které mají často jen malé zkušenosti se vzájemnou spoluprací, tím, že předcházejí případné neshodě,
4. cestou konzultací a diskusí přispívají k nalezení řešení, cestou interakce mezi různými partnery usnadňují proces přizpůsobení a změny v zemědělství (např. jakostní produkty, potravinové řetězce), integraci problematiky životního prostředí, diverzifikaci hospodářství venkova a kvalitu života.

Partnerství mají podle Brydena (2006) několik úkolů:

1. podchytit místní finanční, lidské a znalostní zdroje,
2. integrovat nebo „zmobilizovat“ příslušná odvětví, zapojit do společného úsilí veřejné i soukromé subjekty,
3. rozvíjet nové způsoby práce a budovat „sociální kapitál“ vytváření sítí a posilování důvěry.

Každá země má odlišnou historii místního rozvoje a fungování partnerství. Proto nelze očekávat, že zkušenosti s místními akčními skupinami budou stejné po celé Evropské unii.

Při spolupráci partnerů je mimo jiné důležité vymezit přesné podmínky spolupráce. V případě, že nejsou aspekty partnerství vyjasněny, hrozí takové spolupráci nefunkčnost, případně následné ochabnutí spolupráce. Pro zkvalitnění spolupráce je nezbytné ctít některá pravidla, například zvolit vhodný typ spolupráce a přiměřený počet spolupracujících subjektů, stanovit jasné cíle a aktivity spolupráce, nastavit pravidla a vnitřní mechanismy spolupráce a případně také pravidla financování (Binek, 2009).

1.8.3 Bottom-up přístup

Základem metody LEADER je přístup bottom-up neboli přístupu ze zdola. Ze všech principů je tento nejvýraznější a nejvýznamnější. Základní myšlenkou přístupu (Blažek, 1999) je přesvědčení, že lidé z dané venkovské oblasti sami nejlépe vědí, s jakými problémy se jejich region potýká a jakým způsobem lze tyto problémy řešit. Umožňuje místním obyvatelům, soukromým a veřejným institucím či hospodářským subjektům aktivně a přímo se podílet na rozvoji regionu a dává jim možnost a schopnost ovlivňovat dění v regionu.

Zapojením místních účastníků se rozumí místní populace jako celek, hospodářské a sociální zájmové skupiny a reprezentativní veřejné a soukromé instituce. Budování kapacit je zásadní složkou přístupu „zdola nahoru“, který zahrnuje (*Přístup Leader – základní příručka*, 2006):

- zvyšování povědomí, školení, účast a zapojení místní populace při určování silných i slabých stránek oblasti (analýza),⁵
- účast různých zájmových skupin při vypracování strategie místního rozvoje,
- stanovení jasných kritérií výběru vhodných akcí (projektů) na místní úrovni k realizaci strategie.

Tato účast místních aktérů by se neměla omezit jen na počáteční fázi, ale měla by se prolínat celým procesem. Obvyklým nedostatkem tohoto přístupu v praxi je nedostatečná zpětná vazba pro účastníky takových setkání. Aktéři nedohlédnou na konec procesu, nejsou dostatečně informováni o dopadech své účasti. „*Aby bylo dosaženo shody mezi účastníky cestou dialogu a vyjednávání, musí postupy zapojování a konzultací probíhat transparentně.*“⁶

Přestože je v rámci uplatňování tohoto přístupu kladen velký důraz na místní venkovské komunity, je nutné říci, že přístup by neměl být považován za alternativu nebo protiklad přístupům top-down z vnitrostátních anebo regionálních orgánů, ale spíše by mělo za účelem dosažení lepších celkových výsledků docházet k jejich interakci a kombinaci. V současné době nepředstavuje metoda LEADER plně přístup

⁵ V praxi se jedná zejména o setkání v rámci tematicky zaměřeného komunitního plánování či při řešení jednotlivých místních problémů.

⁶ *Přístup Leader – základní příručka*, 2006, s. 10.

bottom-up, ale naráží zejména v českém prostředí na uplatňování řady limitů, omezení a zákazů ze strany řídicího orgánu programu LEADER Ministerstva zemědělství a Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF) (Čepelka, 2008).

1.8.4 Integrovaná a multisektorová tvorba a implementace strategií (víceodvětvové navrhování)

Princip LEADER znamená propojování činností různých odvětví, a to dvěma způsoby. V ideálním případě se může jednat o činnosti a projekty, ve kterých se prolínají prvky různých odvětví (zemědělský, sociální, kulturní, environmentální ad.) nebo spolupracující subjekty pocházejí z různých odvětví. Protože je ale v praxi tento princip velmi těžko aplikovatelný, považuje se za víceodvětvové navrhování i soustava různých projektů či činností, které jednotlivě patří do různých odvětví, ale jejich celek nebo myšlenka, která je spojuje, je homogenní.

Mohou to být takové strategie, které se zaměřují na široké spektrum aktivit zahrnující sociální, zemědělské i technické aktivity (Lošťák a Hudečková, 2008). Vzhledem ke komplikovanosti jednoznačné definice ponechala Evropská komise jednotlivým členským státům volnost při výkladu tohoto principu. LEADER není odvětvový program rozvoje, tedy strategie místního rozvoje musí mít víceodvětvový základ, a tudíž integrovat několik odvětví činnosti.

V prvním vydání časopisu Leader+ Magazine se uvádí, že „... *má-li být určitý projekt Leader úspěšný, musí přijít se zásadní výzvou k zapojení místního obyvatelstva a požadovat, aby se místní obyvatelstvo stalo nedílnou součástí všech stadií projektu rozvoje.*“ (Leader+ Magazine, 1992, č. 1. In Bryden, 2006, s. 7)

1.8.5 Uplatňování inovačních přístupů

Jedním z hlavních důvodů zařazení prvku inovace mezi pilíře LEADER byla myšlenka stimulace nových a inovačních přístupů k rozvoji venkovských oblastí. Inovaci napomáhá, pokud MAS mají dostatek svobody a flexibility při svém rozhodování o akcích, které chtějí podporovat. Definice inovace je nejednoznačná a proto Evropská komise ponechala její přesnou formulaci v kompetenci jednotlivých členských států. Inovací může být zavedení nového produktu, nového procesu nebo nového trhu.

„Venkovské oblasti však v důsledku nízké hustoty a poměrně nízké úrovně lidských a fyzických zdrojů jsou méně propojené s výzkumnými a vývojovými středisky. Radikální inovace se zde až na výjimky obtížněji vytvářejí.“ (Přístup Leader – základní příručka, 2006, s. 13) To však platí, pouze pokud inovaci chápeme v jejím nejužším smyslu.

Ve vědeckém inovačním diskurzu je inovace chápána nejen ve smyslu vědecké politiky a „technické inovace“. Zásadní roli hraje „sociální inovace“, která je založena na podpoře místních vazeb a kolektivním kulturním vzdělávání, a „kulturní inovace“, ve smyslu zlepšování venkovského prostředí. Právě sociální a kulturní inovace bývají často opomíjeny, navzdory celé řadě studií inovací, které dokazují, že mnoho inovací vzniká právě bez vědeckého prvku a jsou přičítány místním aktérům. Cílem inovace v tomto pojetí je dosáhnout inovací v oblasti společenských procesů, vytváření a prohlubování sítí a sociálních vztahů mezi různými místními subjekty (Dargan a Shucksmith, 2008).

Inovace může znamenat také přenos a přijetí inovací vyvinutých jinde, modernizací tradičních forem know-how, nebo nalézání nových řešení přetrvávajících problémů, což může přinést nové reakce na konkrétní problémy venkovských oblastí.

Podle teorie učících se regionů (Blažek a Uhlíř, 2002) jsou inovace spojené se znalostmi předpokladem konkurenceschopnosti daného regionu, tedy i jeho dalšího rozvoje. Vysoká informovanost díky internetu umožňuje, že inovace jsou šířeny prostřednictvím sociálních sítí (Shucksmith, 2000).

Také pojem inovace má za sebou dlouhou cestu vývoje. Zpočátku neexistovalo téměř žádné vodítko k určení inovace. Pak bylo vydáno zvláštní číslo časopisu Leader+ Magazine věnované vysvětlení pojmu inovace pro MAS, kde bylo uvedeno, že pojetí přístupu k rozvoji zdola nahoru založeného na podnětech místních obyvatel je samo o sobě inovační (Leader+ Magazine, 1994, č. 7; Leader+ Magazine, 2006, č. 5. In Bryden, 2006).

Jak obtížné může být definovat inovaci, ukazuje jeden z příkladů „... *opětovné zavedení tradičního know-how je inovačním opatřením několika akčních skupin v rámci programu Leader...*“ (Bryden, 2006, s. 7).

1.8.6 Vytváření sítí místních partnerství

Vytváření sítí je podstatným prvkem metody LEADER. Síť nebo sdružení skupin LEADER vznikají většinou přirozeně, méně formální cestou na místní, regionální nebo státní úrovni v některých členských státech, např. Evropské sdružení LEADER pro rozvoj venkova – ELARD (*Přístup Leader – základní příručka*, 2006). V regionech se často tvoří za účelem společného řešení společného tématu, péče o stejnou cílovou skupinu, ve snaze dosáhnout dlouhodobého společného cíle atd.

Jeho hlavním cílem je přenos a sdílení informací, know-how a zkušeností. Často se síťováním přenáší právě inovace. Tyto sociální sítě představují pravidelný kontakt (či podobné sociální spojení) mezi skupinami a jednotlivci, veřejnou správou a soukromým sektorem v jednotlivých regionech a zároveň tak jednotlivé venkovské regiony překonávají svou izolovanost. Síťování aktérů by mělo probíhat bez ohledu na to, zda aktéři prošli úspěšně standardizací, nebo zda byli v minulosti podporováni z Programu rozvoje venkova.

Síťování je přímo podporováno a financováno Evropskou unií, a to nejen na úrovni evropské, ale také na úrovni členských států. Od roku 2007 působí na úrovni Evropské komise Evropská síť rozvoje venkova, na úrovni jednotlivých členských států musí být povinně zřízena síť – v ČR nese název Celostátní síť pro venkov. Povinně zřízené sítě by měly informovat a vzdělávat aktéry venkovského rozvoje, například organizací seminářů a školení či pomocí při vyhledávání a navazování kontaktů nebo prostřednictvím vydávání publikací dobré praxe. Právě v praxi také dobře funguje spontánně vytvořená Národní síť Místních akčních skupin (NS MAS).

Přístup Leader je také označován jako přístup založený na sociálním kapitálu, a sice právě díky konceptu sociálních sítí, který je úzce propojen s konceptem sociálního kapitálu (Shucksmith, 2000).

Jako nástroj je horizontální síťování velmi vhodné v kombinaci s přístupem bottom-up pro venkovskou správu (Lošťák a Hudečková, 2010).

1.8.7 Provádění projektů spolupráce

Nad rámec vytváření sítí jde spolupráce. Jedná se zpravidla o účast MAS na společném projektu s jinou skupinou pracující na základě podobných metod v jiném regionu, členském státu nebo zemi mimo EU. Podstatou této spolupráce je posílení

místních činností skupin LEADER. Spoluprací mohou získat skupiny řešení dlouhodobých problémů či přidat hodnotu místním zdrojům. „*Může to být způsob, jak dosáhnout kritického množství nutného pro životaschopnost konkrétního projektu nebo jak podnitit doplňkové akce, např. společný marketing skupin Leader v různých regionech, jejichž oblasti sdílejí zaměření na konkrétní produkt (kaštany, vlna atd.).*“ (Přístup Leader – základní příručka, 2006, s. 15) Projekty spolupráce mohou být postaveny na společných prvcích jednotlivých spolupracujících subjektů.

Významným prvkem pro aplikaci principu spolupráce je meziteritoriální a mezinárodní sdílení příkladů dobré praxe, díky kterým se přenášejí zkušenosti a informace o realizaci projektů v rámci přístupu LEADER. Významným byl v tomto duchu Leader+ Magazine, který vydávala Observatoř Leader+ a jehož cílem bylo právě šíření příkladů dobré praxe v mezinárodním kontextu. Podobné brožury vydává také Celostátní síť pro venkov, subjekty na úrovni krajů (např. Regionální škola rozvoje venkova ze Středočeského kraje), ale také regionů.

Spoluprací může být rovněž podílení se na realizaci či aktivitách projektu více subjekty stejného odvětví.

Jednotlivé prvky v rámci metody LEADER se vzájemně prolínají a navazují na sebe. Zásadní rozdíl mezi metodou LEADER a ostatními opatřeními politiky rozvoje venkova spočívá v tom, že metoda LEADER nesděljuje, co je třeba udělat, ale poukazuje na to, jak se má postupovat. Klíčovými prvky jsou tedy spíše jednotlivé nástroje, jejichž prostřednictvím je metoda uplatňována.

Evropská komise ponechala na jednotlivých státech EU, zda si dle vlastního uvážení rozšíří LEADER o další principy fungování tak, aby byla uchopena i národní a lokální specifika. V České republice se této iniciativy chopila Národní síť místních akčních skupin a definovala další tři národní specifické principy (*LEADER – budoucnost venkova*, 2009). V současné době je v ČR neformálně a neoficiálně prosazováno 10 principů LEADER; k sedmi původním přidány tři následující principy.

1.8.8 Morální principy, mezilidské vztahy

Důraz je zde kladen na sociální aspekt spolupráce, jenž je v principech přístupu LEADER obsažen, a to v principu síťování, který je propojen s konceptem sociálního kapitálu, a v principu spolupráce. Zařazení mezilidských vztahů a důraz na komplexní prosociálnost do českých principů LEADER je možné tedy chápat jako snahu klást důraz na sociální dimenzi přístupu LEADER.

1.8.9 Výchova, vzdělání a informace

Tento princip je spojen s principem inovačních přístupů, který také náleží do sedmi původních principů deklarovaných nařízením Rady EU.

Zejména díky vzdělávání mohou obyvatelé vytvářet a rozšiřovat inovace a využívat potenciál a zdroje svého regionu. Mohou tak zabezpečit rozvoj svého regionu, neboť rozvoj začíná dle Schumachera (2000) vzdělanými, dobře organizovanými a disciplinovanými lidmi. Bez takových lidí zůstávají všechny zdroje latentní a nevyužité.

1.8.10 Živý venkov (neinvestiční i drobné projekty oživující život na venkově)

Projekty posilují regionální identitu obyvatelstva, tedy vztah obyvatel k místu jejich bydliště. Obyvatelé se neidentifikují pouze s danou krajinou a s historickými, kulturními nebo přírodními objekty, ale také s kulturou, tradicí a se sociálním systémem jejich bydliště (Zich, 2003). Je proto důležité podporovat i aktivity, které oživují život na venkově, a tím posilovat regionální identitu obyvatelstva. Síla lokální a regionální identity zásadně ovlivňuje ochotu obyvatel využívat potenciál daného regionu a participovat na místních rozvojových aktivitách. Obyvatelé se silným vztahem k místu jejich bydliště totiž přirozeně chtějí zlepšit, zpříjemnit a zatraktivnit dané území. Jsou proto ochotni participovat na rozvojových aktivitách a spolupracovat přitom s dalšími aktéry.

Jak naznačují Lošťák a Hudečková (2010), i LEADER má svá omezení spočívající v teoretických základech. Jedním z těchto omezení je, že místní aktéři nerozumí teoretickým konceptům nehmatatelných forem kapitálu (společenské,

kulturní, lidské a intelektuální). Strategie a projekty pracují s termínem lidský kapitál, ale vynechávají ze souvislosti kulturní kapitál. Ještě větším problémem je pak aplikace sociálního kapitálu do praxe rozvoje venkova (Shucksmith, 2000. In Lošťák a Hudečková, 2010).

Ve svém výzkumu formulovali Lošťák a Hudečková (2010) tři předpoklady pro úspěšnou implementaci principů LEADER:

1. Čím více pozornosti je věnováno principům LEADER, tím lépe LEADER plní svou funkci jako nástroj správy venkova.

2. Množství financí vynaložených na podporu LEADER nic nevyovídá o jeho dopadech.

3. Hlavním úkolem LEADER je, aby využil své inovativní způsoby řešení venkovských problémů v oblastech, kde ještě nebyly použity.

1.9 Transparentnost MAS

Transparentnost a odpovědnost je velkým tématem v činnosti MAS. Jedná se o princip zakotvený v pozadí principů LEADER. V případě MAS může být účinně uchopena formou dostatečné propagace činností a celkovou komunikací směrem k veřejnosti. Studie ukazují, že veřejná transparentnost a odpovědnost jako jeden ze základních rysů demokratické venkovské správy může být kladně vyhodnocena právě jako dostatečná publicita. Lošťák a Hudečková (2010) tuto úvahu potvrzují proklamací, že čím dostupnější jsou informace o aktivitách MAS poskytnuté prostřednictvím různých veřejných informačních kanálů, tím více je možností pro jejich veřejnou kontrolu. Čím vyšší je tato veřejná kontrola, tím vyšší jsou tlaky na účinné dopady činností MAS.

Pro současné plánovací období byla transparentnost MAS řešena shora skrze Standardizaci MAS. Standardy MAS jsou požadavky, které musí MAS splňovat pro to, aby obdržela Osvědčení o splnění standardů MAS a mohla žádat o podporu implementace své SCLLD. V rámci jednání vlády 21. května 2014/459/14 – Usnesení č. 368 schválila vláda ČR materiál s názvem Metodika pro standardizaci místních akčních skupin v programovém období let 2014–2020. Zodpovědnost za nastavení standardizačních procesů nese Ministerstvo zemědělství – jako rezort, který má největší

zkušenosti s implementací metody LEADER v programovém období 2014–2020, bylo pověřeno přípravou tzv. standardů pro místní akční skupiny. Standardizace MAS je smysluplným krokem k transparentnosti činnosti MAS v celostátním kontextu.

Empirická část

1.10 Charakteristika MAS Posázaví

Název právnické osoby: **Posázaví o.p.s.**

Právní forma: obecně prospěšná společnost zřízená dle č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, v platném znění

Sídlo právnické osoby: **Jemniště 1, Postupice, 257 01**

Kancelář právnické osoby: **Masarykovo náměstí 1, Benešov, 256 01**

IČ: **27129772**

Společnost byla zapsána do rejstříku obecně prospěšných společností, vedeného Městským soudem v Praze, do oddílu O, vložky č. 320, a to usnesením uvedeného soudu ze dne 25. 3. 2004 čj. F 117585/2003 - F 9397/2004.

MAS Posázaví je územním pracovištěm Posázaví o.p.s. zařazeným v rámci právnické osoby jako organizační složka. Tým LEADER, který je součástí úřadu ředitele společnosti Posázaví, poskytuje administrativní, správní a finanční servis Místní akční skupině a všem jejím orgánům – Programovému výboru, Výkonnému výboru, Výběrové komisi a Monitorovacímu výboru. Tým LEADER je řízen vedoucím zaměstnancem pro realizaci SCLLD.

Místní akční skupinu tvoří partneři, tedy právnické a fyzické osoby soukromého i veřejného sektoru, kteří spolupracují na základě Rámcové partnerské smlouvy. Poměr zástupců členů veřejného a soukromého sektoru v Místní akční skupině je vždy maximálně 49 % zástupců z veřejného sektoru (obce, kraje, státní organizace a orgány a jimi zřízené příspěvkové a jiné organizace) a alespoň 51 % zástupců ze soukromého sektoru (nestátní neziskové organizace, podnikatelské subjekty, fyzické osoby). Žádná ze zájmových skupin nemá v rozhodovacích a kontrolních orgánech převahu. Partner musí splnit tyto základní podmínky:

1. Musí mít na území působnosti MAS trvalé bydliště, sídlo nebo provozovnu nebo musí prokazatelně na daném území místně působit. Rozhodnutí o místní působnosti daného partnera je v kompetenci MAS.
2. Musí ctít principy partnerství a spolupráce
3. Pro přistoupení do Místní akční skupiny musí mít doporučení stávajícího partnera nebo musí svou činností dlouhodobě přispívat k rozvoji místa své působnosti nebo celého regionu

1.10.1 Orgány místní akční skupiny

Podle Statutu obecně prospěšné společnosti Posázaví o.p.s. má MAS Posázaví následující orgány.

Programový výbor MAS Posázaví = nejvyšší orgán MAS

Výkonný výbor = rozhodovací orgán MAS

Výběrová komise = výběrový orgán MAS

Kontrolní výbor = kontrolní orgán MAS

Programový výbor MAS Posázaví

Programový výbor tvoří všichni partneři Místní akční skupiny zastoupení svými statutárními zástupci nebo jimi zmocněnými osobami.

Programový výbor má tyto kompetence:

- ukládá úkoly Výkonnému výboru,
- schvaluje záměry Místní akční skupiny,
- schvaluje rozhodnutí Výkonného výboru při výběru projektů realizovaných v rámci činnosti MAS,
- nese zodpovědnost za distribuci veřejných prostředků a provádění SCLLD v území působnosti MAS,
- zřizuje Výkonný výbor, Výběrovou komisi, Monitorovací výbor a volí jejich členy a členy Kontrolního výboru,
- určuje počet členů povinných orgánů, jejich působnosti a pravomoci, způsob jejich volby a odvolávání a způsob jednání a dobu jejich mandátu,
- rozhoduje o přijetí nebo vyloučení partnera MAS,

- schvaluje Strategii komunitně vedeného místního rozvoje, schvaluje způsob hodnocení a výběru projektů, zejména výběrová kritéria pro výběr projektů, schvaluje rozpočet MAS,
- schvaluje výroční zprávu o činnosti a hospodaření MAS,
- rozhoduje o fúzi nebo zrušení MAS,
- navrhuje změny statutu týkající se Místní akční skupiny a jejích orgánů.

Programový výbor předkládá Zakladatelům návrh na obsazení a doplnění Správní a Dozorčí rady Společnosti za podnikatelský sektor a nestátní neziskové organizace.

Výkonný výbor

Výkonný výbor tvoří 12 zástupců zvolených Programovým výborem z řad partnerů Místní akční skupiny.

Výkonný výbor:

- připravuje strategii CLLD území MAS Posázaví a její aktualizace,
- schvaluje uzavření a ukončení pracovněprávního vztahu s vedoucím zaměstnancem pro realizaci SCLLD,
- schvaluje znění jednotlivých opatření vedoucích k naplňování strategie rozvoje,
- navrhuje Programovému výboru MAS Posázaví záměry Místní akční skupiny,
- navrhuje Programovému výboru MAS Posázaví výběrová kritéria pro výběr projektů,
- schvaluje výzvy k podávání žádostí,
- vybírá projekty k realizaci a stanovuje výši alokace na základě návrhu Výběrové komise.

Výběrová komise

Výběrová komise má devět členů. Poměr členů veřejného a soukromého sektoru ve Výběrové komisi musí být vždy maximálně 49 % členů z veřejného sektoru (obce, kraje, státní organizace a orgány a jimi zřízené příspěvkové a jiné organizace) a alespoň 51 % členů ze soukromého sektoru (nestátní neziskové organizace, podnikatelské subjekty, fyzické osoby). Členy Výběrové komise volí Plénium z fyzických osob

majících trvalé bydliště nebo místo působnosti na území MAS Posázaví, jejichž odborná a charakterová kvalita zajistí nejlepší a nejprůhlednější výběr projektů.

Členem Výběrové komise nemůže být zaměstnanec Společnosti v hlavním ani vedlejším pracovním poměru. Členem Výběrové komise nemůže být ten, kdo podniká nebo je zaměstnán v oblasti dotačního poradenství či psaní projektů a působí na území MAS Posázaví. Jednání Výběrové komise se mohou zúčastnit odborníci s hlasem poradním. Jednání Výběrové komise se může účastnit ředitelka a manažerka SPL.

Výkonný výbor navrhuje Programovému výboru MAS Posázaví členy Výběrové komise. Programový výbor potvrzuje členy volbou.

Výběrová komise:

- provádí výběr projektů podle objektivních výběrových kritérií,
- navrhuje seznam projektů v pořadí podle přínosu těchto operací k plnění záměrů a cílů strategie CLLD,
- vyznačuje projekty navržené ke schválení v rámci limitu a projekty náhradní.

Kontrolní výbor

Kontrolní výbor kontroluje administrativní úkony Místní akční skupiny, je také odvolacím orgánem v oblasti aktivit Místní akční skupiny. Na základě zprávy vedoucího zaměstnance pro realizaci SCLLD dozoruje celý proces administrace výběru projektů v dotačních programech respektující principy metody LEADER, reaguje na případné stížnosti členů Místní akční skupiny jako odvolací orgán. Kontrolní výbor tvoří šest členů volených Programovým výborem z řad partnerů Místní akční skupiny. Nejméně jedenkrát ročně podává Kontrolní výbor zprávu Programovému výboru MAS Posázaví o výsledcích své kontrolní činnosti.

Kontrolní výbor:

- projednává výroční zprávu o činnosti a hospodaření MAS,
- dohlíží na to, že MAS vyvíjí činnost v souladu se zákony, platnými pravidly, standardy MAS a SCLLD,
- nahlíží do účetních knih a jiných dokladů organizace týkající se činnosti MAS a kontroluje tam obsažené údaje,

- svolává mimořádné jednání Programového výboru MAS Posázaví a Výkonného výboru, jestliže to vyžadují zájmy MAS,
- kontroluje metodiku způsobu výběru projektů MAS a její dodržování, včetně vyřizování odvolání žadatelů proti výběru MAS,
- zodpovídá za monitoring a hodnocení SCLLD (zpracovává a předkládá ke schválení rozhodovacímu orgánu indikátorový a evaluační plán SCLLD).

Monitorovací výbor

Monitorovací výbor je nástrojem Místní akční skupiny pro kontrolu realizovaných individuálních projektů. Členy Monitorovacího výboru jmenuje Programový výbor MAS Posázaví z řad dobrovolníků – fyzických osob majících trvalé bydliště nebo místo působnosti na území MAS Posázaví, jejichž odborná a charakterová kvalita zajistí nejlepší a nejprůhlednější kontrolu realizace projektů.

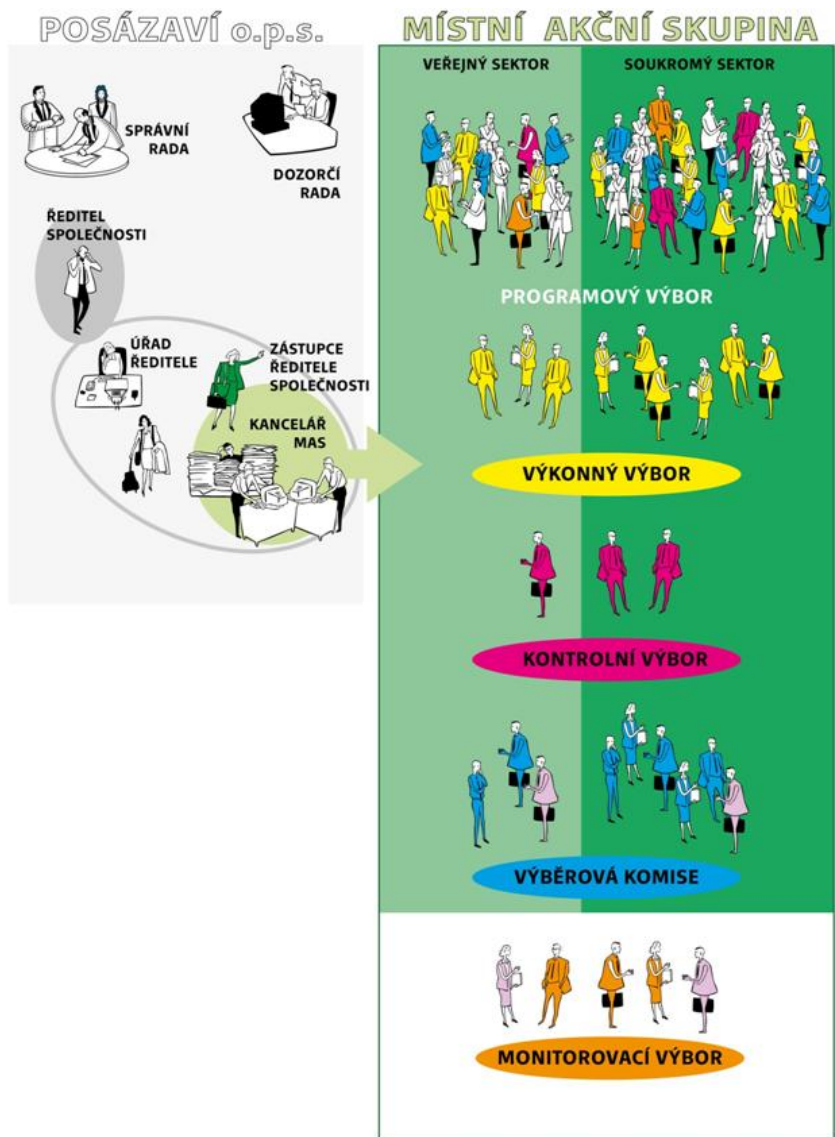
Monitorovací výbor zejména:

- aktivně monitoruje spolu s kanceláří MAS realizované projekty,
- kontroluje na místě realizace plnění podmínek prováděných projektů,
- zpracovává zprávy o realizaci projektů pro jednání Programového a Výkonného výboru.

Regionální konference

Pro přípravu strategie byl využit institut Regionální konference, která je veřejným fórem pro projednávání udržitelného rozvoje regionu Posázaví na úrovni územní působnosti Místní akční skupiny. Regionální konference je otevřenou diskusní platformou přístupnou všem fyzickým i právnickým osobám z regionu Posázaví. Úkolem Regionální konference je sledovat naplňování integrované strategie území regionu Posázaví.

Obrázek 1: Organizační struktura Posázaví o.p.s. a MAS Posázaví



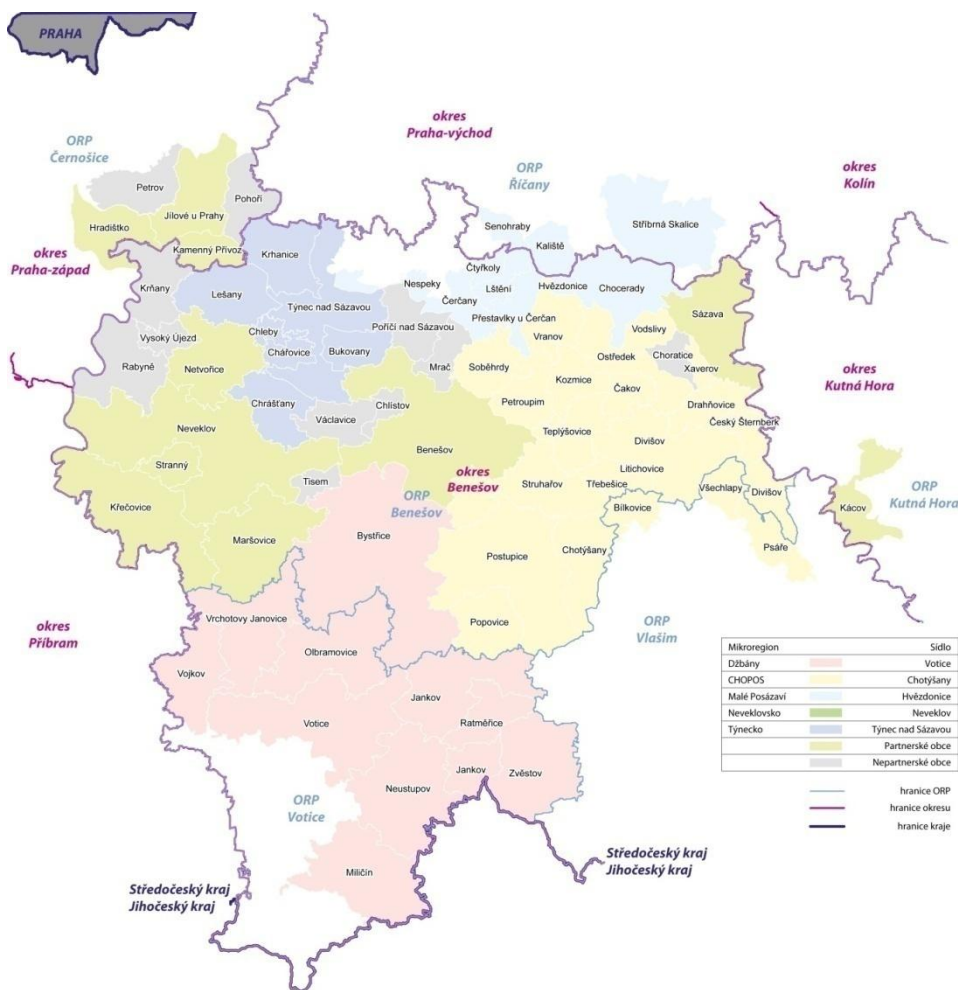
Zdroj: SCLLD 2014–2020 analytická část.

MAS Posázaví je územním pracovištěm Posázaví o.p.s. zařazeným v rámci právnické osoby jako organizační složka. Tým LEADER, který je součástí úřadu ředitele společnosti Posázaví, poskytuje administrativní, správní a finanční servis Místní akční skupině a všem jejím orgánům – Programovému výboru, Výkonnému výboru, Výběrové komisi a Monitorovacímu výboru. Tým LEADER je řízen vedoucím zaměstnancem pro realizaci SCLLD.

1.10.2 Vymezení působnosti MAS Posázaví

Rozloha v km² **1001,80** (9,09 % plochy Středočeského kraje)
 Počet obyvatel k 1. 1. 2014 (ČSÚ) **78 747** (6 % počtu obyvatel Středočeského kraje)
 Počet obcí na území MAS **70**
 Hustota osídlení obyv./km² **78,61**
 MAS Posázaví se celým svým územím nachází ve Středočeském kraji.
 MAS leží z největší míry na území okresu Benešov, pokrývá 61,18 % jeho území.

Obrázek 2: Územní působnost MAS Posázaví k 31. 8. 2015



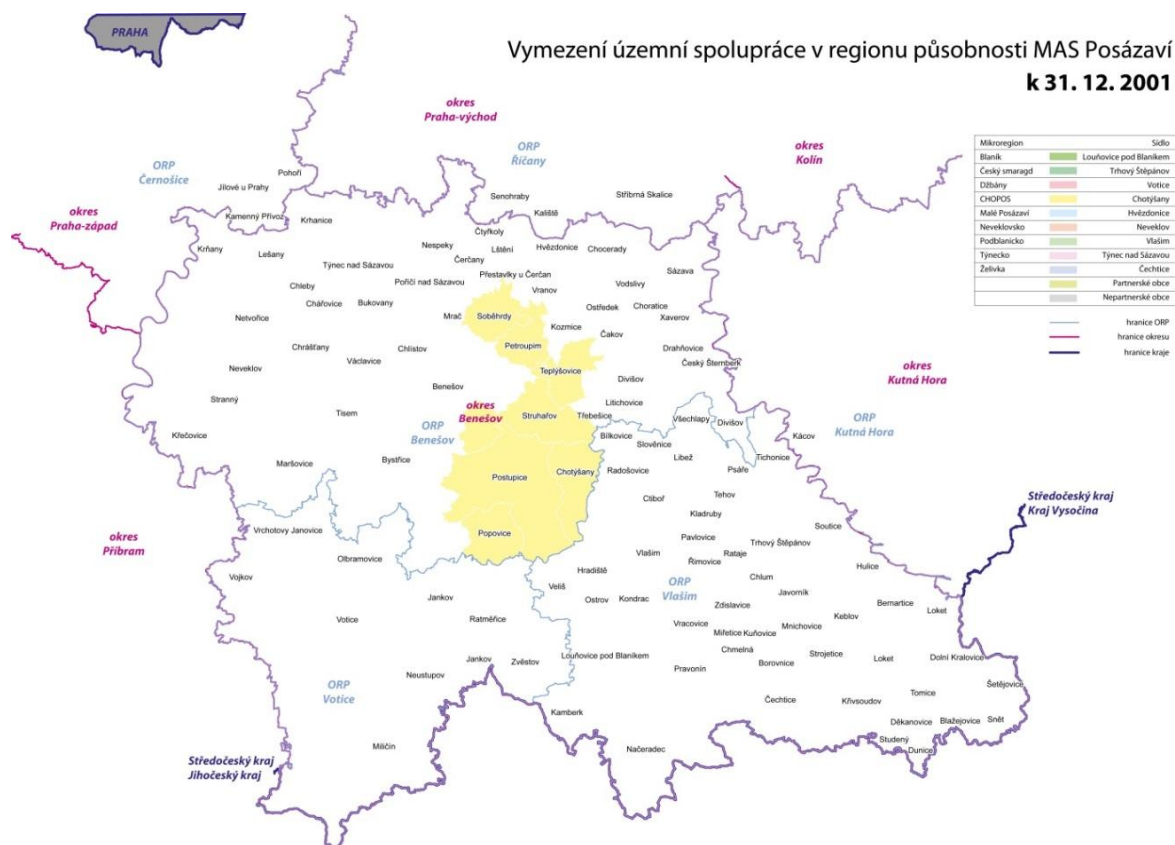
Zdroj: SCLLD 2014–2020 analytická část.

1.10.3 Výchozí stav – zkušenosti MAS Posázaví

1.10.3.1 Iniciativy předcházející vzniku MAS Posázaví

Posázaví o.p.s. vznikla na základě poptávky partnerů v regionu jako platforma pro rozvoj regionu a pro zkvalitnění spolupráce mezi jednotlivými partnery – podnikateli, neziskovými organizacemi, obcemi, svazky obcí, městy a státními úřady. První kontakty, které lze nazvat partnerskou spoluprací, lze datovat do roku 2000, kdy došlo k prvním užším jednáním mezi vedením Svazku obcí CHOPOS a devíti podnikatelskými subjekty z regionu. První iniciativa vzešla od zřizovatele informačního centra ve Vlašimi a motivem bylo rozvíjet spolupráci v oblasti cestovního ruchu. Tak začala spolupráce mezi Svazkem obcí CHOPOS a Podblanickým infocentrem. V roce 2001 se spolupráce rozšířila o další subjekty, na scéně se objevují další podnikatelé. Hlavním směrem prohloubení spolupráce byl cestovní ruch. CHOPOS navázal úspěšnou spolupráci také s fyzickými osobami a se sdruženími, se kterými organizoval společné kulturní akce.

Obrázek 3: Vymezení územní spolupráce v regionu působnosti MAS Posázaví k 31. 12. 2001



Zdroj: vlastní.

Postupem času bylo těmito aktivními fyzickými osobami založeno občanské sdružení. Dalším krokem byla společná schůzka těchto iniciativních a kreativních partnerů s dalšími podnikateli.

V tomto roce se také začala úspěšně rozvíjet spolupráce mezi informačními centry v regionu. Danou iniciativu si vzal za své Svazek obcí CHOPOS a začal rozvíjet spolupráci s podnikatelskými subjekty. Rok 2002 se stal rokem realizace prvních projektů, např. společná propagace, veletrh MADI, prezentace ve Švýcarsku.

V říjnu 2002 byla podepsána první zakladatelská smlouva Posázaví o.p.s. – cílem bylo dát právní formu spolupráci směřující k rozvoji regionu v oblasti cestovního ruchu a vytvořit servisní organizaci pro zaštitění všech rozvojových činností. Smlouvu podepsal Svazek obcí CHOPOS a sedm podnikatelských subjektů. Tato smlouva byla rejstříkovým soudem odmítnuta.

CHOPOS také podal žádost o dotaci na přípravu programu LEADER. V daném roce byla zahájena užší spolupráce s Mikroregionem Želivka. Na počátku roku 2003 zahájil CHOPOS jednání s možnými partnery, a to na základě dosavadní vzájemné spolupráce, a také oslovil další potenciální partnery, především z oblasti podnikání

v cestovním ruchu. Partneri se dohodli na přípravě programu LEADER a na spolupráci v oblasti cestovního ruchu. Postupně se přidávali další zájemci. Na scéně partnerství se objevil další iniciativní subjekt – občanské sdružení Podblanicem, které se stalo hybnou pákou aktivit směřujících k mladým lidem.

Zakladatelská smlouva byla oficiálně podepsána 13. 10. 2003 čtyřmi zakladateli: Svazkem obcí CHOPOS, občanským sdružením Podblanicem o.s., podnikatelem Miroslavem Němcem a firmou BISPORT s.r.o. Právně vznikla Posázaví o.p.s. dne 25. 3. 2004, kdy byla na základě usnesení soudu zapsána do rejstříku o.p.s. v Praze. V tomto roce byla za úzké spolupráce všech partnerů zpracována Strategie rozvoje regionu Posázaví. Také bylo zakoupeno vybavení pro potřeby servisní organizace. Svazek obcí CHOPOS dokázal sdružit množství finančních prostředků od partnerů – podnikatelů, svazků obcí, obcí i měst – na uhrazení nákladů, i přesto značnou část investoval z vlastních prostředků a poskytl také vlastní zaměstnance.

Rok 2004 byl rokem dělení. Došlo k oddělení činnosti Svazku obcí CHOPOS od činnosti servisní organizace regionu – Posázaví o.p.s. Společnost byla zaregistrována a zahájila svou vlastní činnost, od Svazku obcí CHOPOS převzala veškeré rozvojové a koordinační aktivity. V květnu byl schválen Správní radou, Programovým výborem a Plénem MAS statut společnosti, v němž byly definovány jednotlivé orgány a jejich pravomoci.

1.10.3.2 Vznik MAS Posázaví

Na základě Rámcových smluv byla vytvořena Místní akční skupina Posázaví, která převzala veškeré činnosti zabývající se strategií rozvoje a plánováním dalšího směru rozvoje regionu. Velkým úspěchem spolupráce v regionu byla realizace programu LEADER ČR.

Dalšími projekty, které se začaly realizovat na úrovni regionu (s podporou Středočeského kraje, nositelem bylo Posázaví o.p.s.), byly informační kampaň a vzdělávání pracovníků informačních center. Koncem roku 2004 se začalo s přípravou na program LEADER+. Byly podepsány nové smlouvy o spolupráci s dalšími subjekty. Partnerské smlouvy byly podle typu spolupracujícího subjektu: podnikatel, nezisková organizace, obec/město, svazek obcí, státní orgán. Smlouvy definují práva a povinnosti partnera a společnosti – např. povinnost účastnit se jednání orgánů MAS, poskytování

informací a konzultací ze strany společnosti, společný grafický design propagačních materiálů, vytváření databází projektů, dat a webových stránek aj.

Celkem měla ke konci roku 2004 Místní akční skupina Posázaví 23 členů. Obecně prospěšná společnost má ke konci roku pracovníky na jeden a půl úvazku. Rok 2005 je prvním rokem ostrého provozu Místní akční skupiny Posázaví a Posázaví o.p.s. Při tvorbě rozpočtu došlo k prvním drobným rozmíškám a jejich přičiněním k vyjasňování důležitých formulací činností. Velkým úspěchem bylo vybrání regionu jako jednoho z deseti v České republice, které naplno realizovaly program LEADER+. Přineslo to ovšem také nárůst administrativy a zvýšení počtu pracovníků servisní organizace – obecně prospěšné společnosti. Výsledky realizace projektů v rámci programu LEADER+ se nepočítají jen na peníze a akce. Díky nim se začal také zvyšovat počet partnerů, kteří se chtěli aktivně zapojit do spolupráce na rozvoji regionu.

V roce 2006 společnost Posázaví o.p.s. úspěšně uzavřela certifikační řízení a dne 26. srpna 2006 jí byl udělen certifikát potvrzující shodu systému managementu jakosti s požadavky normy ISO 9001:2000 na činnosti specifikované jako poskytování organizačních a poradenských služeb pro podporu rozvoje regionu Posázaví a místních akčních skupin.⁷

V rámci programu LEADER ČR byla v tomto roce MAS Posázaví vybrána k realizaci a získala možnost rozdělit 2 700 000 Kč na investiční projekty a 300 000 Kč použít na administrativní náklady vlastní činnosti spojené s tímto programem. Následně bylo k realizaci vybráno 5 projektů.

Proces aktualizace Strategie rozvoje regionu Posázaví, který byl zahájen na podzim roku 2005 v rámci projektu Posilování partnerství ve spolupráci se Středočeským krajem, pokračoval i v roce 2006. Podkladem pro zahájení tak rozsáhlého projektu bylo rozhodnutí Místní akční skupiny Posázaví, že je třeba do této činnosti zapojit co nejširší spektrum partnerů, aktivních subjektů a jedinců, kteří chtějí pro region (a samozřejmě i pro své aktivity) investovat více než jen finanční prostředky – svůj čas a své myšlenky. Na základě tohoto rozhodnutí byl připraven postup založený

⁷ Certifikační řízení provedla renomovaná certifikační společnost Lloyd's Register Quality Assurance. Mezi obecně prospěšnými společnostmi zaměřenými na rozvoj a propagaci regionu byla Posázaví o.p.s. průkopníkem. Byla první z místních akčních skupin a zřejmě i neziskových organizací v celé republice, které byl certifikát ISO 9001:2000 udělen. Posázaví o.p.s. přistoupilo k certifikačnímu řízení s cílem prověřit kvalitu práce společnosti a její procesy. Systém managementu jakosti je aplikován na činnosti: POSKYTOVÁNÍ ORGANIZAČNÍCH A PORADENSKÝCH SLUŽEB PRO PODPORU ROZVOJE REGIONU POSÁZAVÍ A MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN.

na principu oslovení širokého okruhu aktivních lidí s využitím metody LEADER s použitím systému komunitního plánování. Prioritou bylo řízení procesu zezdola samotnými členy Místní akční skupiny a s ohledem na udržitelnost rozvoje regionu s využitím pomoci externí firmy. Za tohoto odborného poradce bylo po pečlivém výběru vybráno Centrum pro komunitní práci, pracoviště pro střední Čechy. V úzké spolupráci byly konzultovány jednotlivé kroky, po jejich realizaci pak docházelo ke koordinaci a kontrole výstupů členy Místní akční skupiny. Finální verze Strategie tedy vznikla za účasti všech, kteří se do tohoto projektu chtěli zapojit. Výstupy a celý obsah Strategie odrážely požadavky aktivních subjektů a jedinců na to, jakým směrem by se měl region Posázaví rozvíjet.

Rok 2007 byl ve znamení přípravy Strategického plánu LEADER, přípravy na nové plánovací období Evropské unie, a tím na realizaci nových projektů. Společnost se rozšiřovala, zvýšil se počet zaměstnanců a probíhala jejich školení, vzdělávání a zapojování do rozvoje regionu. Prohloubila se profesionalizace a zkvalitnily aktivity. Byla zahájena intenzivní příprava mezinárodní spolupráce a také na národní úrovni se MAS Posázaví zapojila do procesu vzdělávání MAS především formou pořádání stáží a konzultací.

Rok 2008 byl prvním rokem realizace SPL. Probíhala ve dvou výzvách, v nichž bylo přijato dohromady 39 projektů, podpořeno nakonec bylo 18 projektů a alokovaná částka činila 12 106 905 Kč. Na počátku roku založil Středočeský kraj Středočeskou turistickou informační službu, akciovou společnost, jejímž hlavním úkolem byl rozvoj cestovního ruchu ve středních Čechách. Kraj byl rozdělen na pět destinací, jednu z nich (střední Čechy – jih) řídila a koordinovala společnost Posázaví o.p.s.

V roce 2009 proběhla realizace SPL ve třech výzvách, alokováno bylo 17 113 638 Kč. Přijato bylo celkem 42 projektů, z nichž k financování bylo vybráno 24. Posázaví o.p.s. realizovala dva partnerské projekty – Vlídna nádraží a Kulturní dědictví Posázaví a Rakovnicka.

V roce 2010 bylo v rámci evaluace naplňování strategie zhodnoceno uplynulé čtyřleté období rozvojových aktivit v regionu Posázaví. Zapojili se do ní nejen aktivní členové MAS, ale také potenciální partneři ze všech sektorů, a to účastí na pořádaných regionálních a oborových setkáních a na společné Konferenci k rozvoji Posázaví.

SPL byl v tomto roce realizován ve dvou výzvách s alokovanou částkou 18 123 460 Kč. MAS Posázaví byla vyhlášena jednou z deseti nejlépe fungujících místních akčních skupin v České republice.

V roce 2011 se firemní tým rozšířil o PR manažerku, která dostala za úkol zlepšit informovanost a povědomí o aktivitách Posázaví o.p.s. Realizace Strategického plánu LEADER proběhla v jedné výzvě, finanční alokace na projekty byla 11 969 302 Kč. Posázaví o.p.s. uspořádala první setkání starostů. V tomto roce byla MAS Posázaví vyhlášena druhou nejlepší místní akční skupinou v České republice.

V roce 2012 byly zahájeny přípravy nové Integrované strategie regionu Posázaví na plánovací období 2014–2020. V dotazníkovém šetření, které proběhlo v 62 ze 70 obcí ležících na území MAS Posázaví, se sešlo 2 725 podnětů. Podle jednotlivých témat byly rozděleny do 30 oblastí a ke každé z nich proběhly veřejné diskuse. Výsledky těchto oborových setkání pak vyhodnotil Programový výbor MAS Posázaví, který z nich sestavil podklady pro jednání Regionální konference. V pravidelném hodnocení Ministerstva zemědělství a Státního zemědělského a intervenčního fondu byla společnost Posázaví o.p.s. zařazena mezi pět nejlepších místních akčních skupin v republice. Na realizaci projektů získal region v tomto roce ze Strategického plánu LEADER 13 515 017 Kč, které byly rozděleny v jedné výzvě mezi 11 projektů.

Obrázek 4: Vymezení územní spolupráce v regionu působnosti MAS Posázaví k 31. 12. 2013



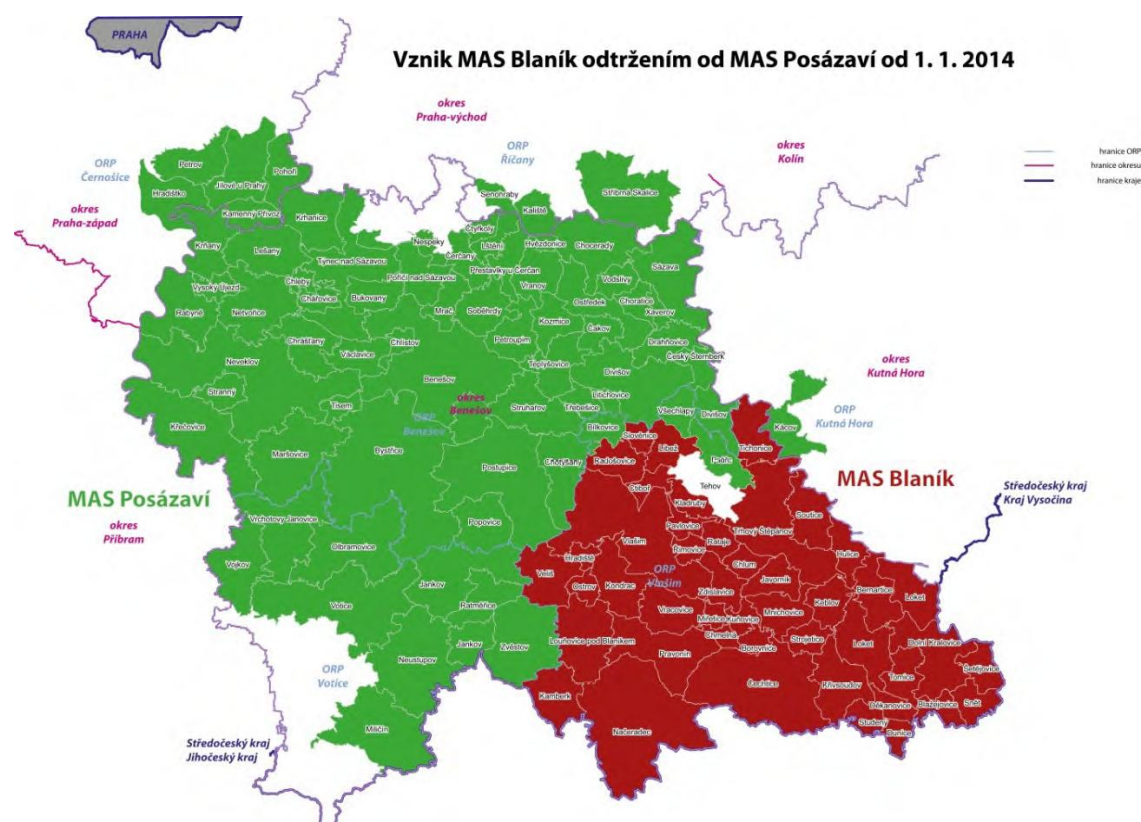
Zdroj: MAS Posázaví.

Rok 2013 se do historie společnosti Posázaví o.p.s. zapsal jako rok rozdělení. Odpojila se většinová část obcí ze správního obvodu Vlašim a vytvořila samostatnou MAS Blaník.

„Deklarovaným důvodem rozdělení byla snaha obcí ORP Vlašim (až na členské obce DSO CHOPOS) o osamostatnění a užší spolupráci v rámci území ORP, vzniklá na základě podpořené aktivity v rámci MAS Posázaví. Zde získané zkušenosti a podpora větší aktivity obcí i dalších partnerů umožnily osamostatnění. Nutno konstatovat, že díky spolupráci a dobré komunikaci došlo k rozdělení v poklidné a přátelské atmosféře a obě MAS nadále spolupracují na globálních tématech (např. cestovní ruch). MAS Blaník je díky své poloze v rámci vnitřního pohraničí specifickým územím a má rozdílné požadavky než region MAS Posázaví. Původní zahrnutí oblasti ORP Vlašim do území MAS Posázaví mělo za cíl právě rozvoj tohoto území díky solidaritě rozvinutějšího

území. Tento cíl byl za dobu propojení od roku 2001 do roku 2013 naplněn, a dnes tedy máme dvě místní akční skupiny zaměřené na odlišné aktivity.“ (SCLLD 2014–2020 analytická část, s. 23)

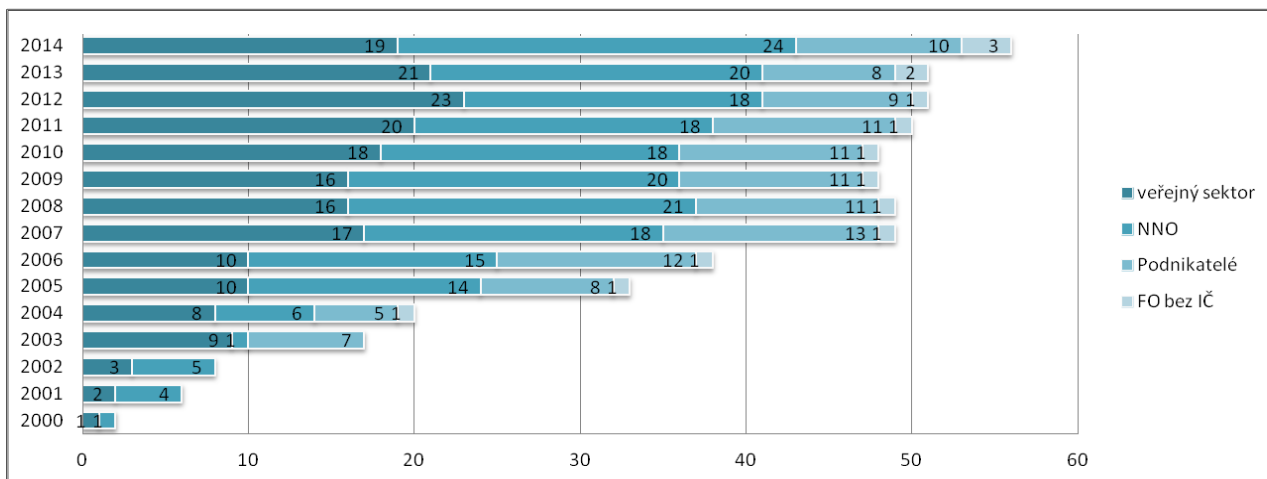
Tabulka 5: Vznik MAS Blaník odtržením od MAS Posázaví k 1. 1. 2014



Zdroj: MAS Posázaví.

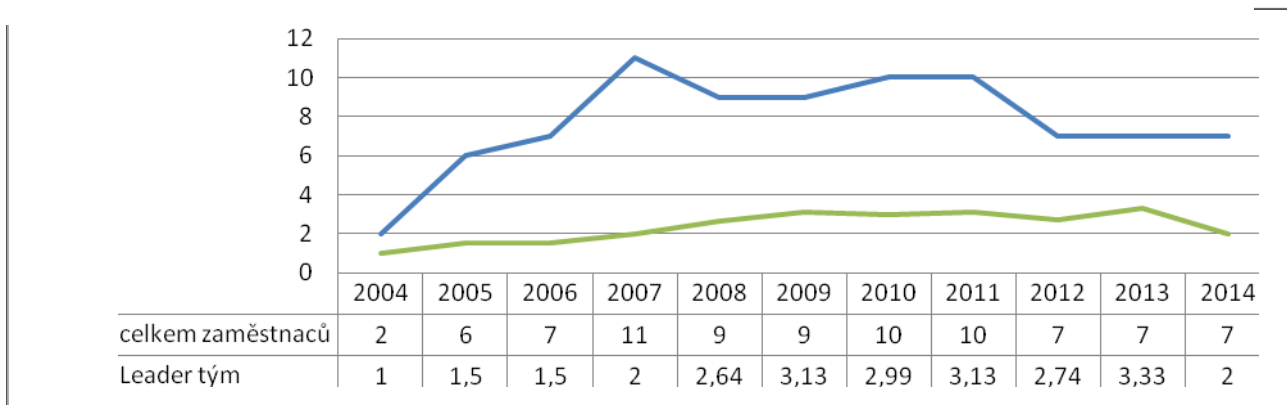
Počet obcí v působnosti MAS Posázaví se od 1. ledna 2014 snížil na 70 a počet obyvatel na asi 78 000. Příprava Integrované strategie rozvoje regionu Posázaví na období 2014–2020 byla ve finále. Rok 2013 byl posledním rokem programovacího období 2007–2013, ve kterém byly rozděleny dotace ze Strategického plánu LEADER. Podpořeno bylo 13 projektů, a to v jedné výzvě částkou 13 271 369 Kč.

Tabulka 6: Vývoj počtu partnerů MAS Posázaví



Zdroj: vlastní.

Tabulka 7: Vývoj počtu zaměstnanců a členů LEADER týmu



Zdroj: vlastní.

1.10.4 Zkušenosti s rozvojem území – zrealizované projekty

Tabulka 8: Rozpočet MAS Posázaví na jednotlivá období LEADER

	Celkový rozpočet
LEADER ČR 2004	8 217 632 Kč
LEADER ČR 2006	6 647 801 Kč
LEADER+	30 003 066 Kč
SPL	89 088 097 Kč

Zdroj: vlastní.

1.11 Obsahová analýza

1.11.1 Metodika obsahové analýzy

K obsahové analýze byla použita metoda kódování dat, kdy byla pomocí filtračních a uzavřených otázek získávána kvalitativní data, která byla pomocí softwaru IBM SPSS Statistic 23 převedena na data kvantitativní. Vlastní výzkum je založený na obsahové analýze dokumentů: 161 projektů zrealizovaných MAS Posázaví skrze program LEADER+, LEADER ČR a LEADER 2007–2013 (SPL), tedy v letech 2004–2013. V projektech sleduji celkem 17 proměnných. Sedm proměnných slouží k charakteristice žadatele a projektu, zbylých 10 proměnných je dichotomických a vyhodnocují principy, které jsou v teoretické části této práce popsány jako principy LEADER.

Ke zpracování obsahové analýzy jsem použila katalog projektů „KAPRO“, tj. elektronický systém pro sledování projektů realizovaných v území MAS. Tento způsob monitoringu funguje již od roku 2004 avšak s různou mírou intenzity. Projekty z období LEADER+ a některé z období LEADER ČR jsou v něm zaneseny pouze pod základními identifikačními údaji. Postupně s přibývajícími lety stoupá i množství informací o projektech. Projekty z posledních výzev období LEADER 2007–2013 jsou v katalogu zadány už samotnými žadateli, tedy od fáze projektového záměru přes podání žádosti, včetně povinných příloh a fotodokumentace. Projekty posledních výzev s nejkomplexnější dokumentací obsahují také bodové hodnocení hodnotící komise a údaje o všech fázích monitoringu na počátku realizace, v průběhu realizace, v jejím závěru a v období udržitelnosti.

Katalog samotný je výstupem spolupráce místních akčních skupin. Jeho cílem je co nejprůhledněji informovat o projektech, které jsou v rámci jednotlivých území realizovány a které jsou realizovány s podporou dotačních programů.

Převážná část projektů a informací nutných k provedení této obsahové analýzy, které nejsou zaneseny v katalogu projektů, mi byla k dispozici z fyzických a digitálních archivů Posázaví o.p.s.

1.11.2 Proměnné

U jednotlivých projektů jsem sledovala následující proměnné.

Období – období realizace LEADER – LEADER+, LEADER ČR a LEADER 2007–2013 (SPL).

Rok – uvádí kalendářní rok v okamžiku podání žádosti projektu.

Výzva – pořadí výzev v rámci jednotlivých období. Tato proměnná slouží pouze k časové orientaci v rámci jednotlivých období.

Číslo fiche – tato proměnná identifikuje jednotlivé oblasti cílů v rámci Strategií jednotlivých období. Svůj význam v analýze má pouze v kombinaci s proměnnou období, protože fiche vykazovala v jednotlivých obdobích různé charakteristiky.

Mikroregion – proměnná rozlišuje jednotlivé mikroregiony a svazky obcí v rámci regionu Posázaví, poslední skupina zahrnuje partnerské obce, které spadají do působnosti MAS, ale nejsou jejími členy jako samostatný subjekt ani v rámci svazku obcí či mikroregionu (1 Malé Posázaví, 2 Týnecko, 3 Chupos, 4 Džbány, 5 Blaník, 6 Želivka, 7 Český Smaragd, 8 Podblanicko, 9 Neveklovsko, 10 Partnerská obec). Vzhledem k tomu, že každá z oblastí disponuje jinou charakteristikou, rozdíly jsou zejména v hustotě osídlení a rozloze, nemá tato proměnná význam pro dopady LEADER a jeho principů.

Statut žadatele – proměnná definuje statut žadatele dle charakteristiky: 1 svazek obcí, 2 obec, 3 zemědělec, 4 nestátní nezisková organizace a církev, 5 podnikatel, 6 fyzická osoba.

Člen MAS – proměnná určuje, zda žadatel v okamžiku podání žádosti byl členem MAS jako samostatný subjekt nebo jako člen svazku obcí či mikroregionu, nebo zda členem MAS nebyl. Tento údaj je mírně zkreslen. Přestože žadatelé nejsou přímo partnery MAS, často se jedná o neziskové organizace v partnerských obcích, případně se jedná o další podnikatelské subjekty partnerů – podnikatelů.

U následujících proměnných můžeme sledovat přímé či nepřímé vazby na pilíře LEADER:

Bottom-up - Proměnná bottom-up byla hodnocena v první fázi dle typu žadatele. Pokud žadatelem byla NNO, sama o sobě, ze své podstaty funguje na principu bottom-up přístupu, a proto každý projekt iniciovaný tímto typem žadatele má znaky bottom-up přístupu. V případě žadatelů z řad svazků obcí a obcí samotných bylo nutné

hledat v projektech prvky bottom-up přístupu. V ideálním případě zmínku o tom, že projekt byl iniciován na základě komunitního plánování nebo jiného mechanismu, který zprostředkovává vůli občanských iniciativ. Voličský mandát sám o sobě nestačil k přidělení kladné hodnoty proměnné.

Inovace – tato proměnná je zároveň bodovacím kritériem nařízeným shora, nevytvořila ho tedy MAS. U této proměnné jsem naprosto nebrala ohled na rozhodnutí hodnocení výběrových komisí, které bylo převážně negativní, a to z toho důvodu, že nad pojetím a definicí pojmu inovace se od počátku realizace LEADER svým způsobem tápalo. Výklad pojmu byl ponechán na pocitovém posouzení jednotlivých hodnotících. V rámci zasedání hodnotících komisí na počátku LEADER 2007–2013 se vedly dlouhé diskuse, kterých jsem byla účastna. Na jejich pomyslném konci se vytvořila jakási interní definice, která zněla: „inovací je něco nového, v místě a čase neobvyklého“. Následující hodnotící komise v následujících výzvách se pravděpodobně tohoto výkladu držely, však opět s velmi subjektivním náhledem. Na základě literární rešerše v minulých kapitolách jsem pojala hodnocení této proměnné v širším smyslu a kontextu, tedy jako inovace technologické, ale i sociální a kulturní. Domnívám se, že tento náhled je vzhledem ke specifikům místního regionálního rozvoje výstižný, přestože stále zůstává do jisté míry subjektivní, jak je ostatně konstatováno také v teoretické části této práce.

Sporným se pak přesto stává hodnocení této proměnné u projektů, které spočívají „pouze“ v rekonstrukcích historických staveb nebo drobných církevních staveb. Mohli bychom argumentovat – tak jako mnozí žadatelé –, že např. obnova drobné církevní stavby je inovací už jen proto, že v minulosti jsme nic takového jako národ nedělali, tedy obnovujeme desítky let zapomenuté hodnoty, připomínáme význam základních tradic a kultury předků a navracíme se zpátky ke křesťanským hodnotám. Přesto projekty, které byly skutečně jen a pouze restaurováním těchto památek, bez návazných společenských akcí v místě (byť jen slavnostního otevření) nebo vydání souvisejícího materiálu, kladné hodnocení této proměnné nezískaly. Mnohdy stačilo jen pouhé žadatelovo uvědomění si přesahu hlavní aktivity projektu a schopnost provázat ho s měkkou aktivitou, bez nutnosti navyšování rozpočtu.

Pokud žadatel v důsledku rekonstrukce objektu dosáhl zároveň jeho bezbariérovosti či zabudoval novou technologii vytápění, nepovažuji toto za inovaci, přestože podle kritérií v literární rešerši bychom takovou změnu za inovaci považovat

mohli. Vnímám takové změny jako pouhé dosažení standardu a v důsledku jako činnost suplující dlouhodobě nedostatečnou údržbu a péči o objekt.

Víceodvětvové navrhování – proměnná vyjadřuje spolupráci subjektů v rámci různých oborů místního hospodářství. Často jsem se setkávala s nepochopením termínů mezi žadateli a desinterpretací tohoto pojmu či záměnou s pojmem spolupráce. Kladné hodnocení proměnné spočívalo v nalezení prvku spolupráce nad rámec sektoru žadatele (veřejná správa vs. podnikatel, NNO vs. veřejná správa atd.).

Spolupráce – proměnná charakterizuje spolupráci na projektu nebo soustavě projektů s dalším partnerem i v rámci svého sektoru (mezi jednotlivými subjekty NNO). Spolupráce nemusí být smluvně zajištěna, v hodnocení jsem sledovala prvky, kdy žadatel přizval do projektu další subjekt.

Síťování – v regionu se aktivně scházejí a prostřednictvím principu síťování sdílejí informace oborové skupiny (Sdružení starostů, setkávání informačních center, subjekty podílející se na turistickém ruchu, setkávání mateřských center atd.). Některá setkávání iniciuje přímo MAS. Členství v MAS samo o sobě předpokládá účast na horizontálním síťování. Obce, které nejsou členy MAS ani prostřednictvím svazku obcí, ale účastní se síťování (Sdružení starostů) iniciované MAS, jsou informované, a tedy můžeme říci, že spolupracují na místním rozvoji.

Výchova, vzdělávání, informace – proměnná sleduje prvky výchovy, vzdělávání či předávání informování v projektech. Je významně navázána na inovace a naplňování regionální strategie. Jedná se o pilíř LEADER, který vzešel z iniciativy MAS v ČR, a je tedy relevantním dopadem výzkumu pro české prostředí.

Prosociálnost – touto proměnnou sleduji zaměření projektů na sociálně slabé a vyloučené skupiny obyvatelstva (seniory, maminky na mateřské dovolené, nezaměstnané, handicapované osoby atd.) v kontextu konkurenceschopnosti regionu, vyrovnávání rozdílů mezi menšími celky uvnitř regionu. V praxi se váže na projekty mateřských center, neziskových organizací zabývajících se příslušnou tematikou a prosociálních aktivit obcí. Kladnou hodnotu nezískávaly projekty obsahující prvky bezbariérovosti.

Regionální identita – proměnná vyjadřující v projektech přítomnost prvků vytváření vztahů k regionu a místu, kde lidé žijí. Jedná se o pilíř LEADER, který vzešel z iniciativy MAS v ČR, a je tedy relevantním dopadem výzkumu pro české prostředí.

Zachovávání místní hodnoty – proměnná charakterizující projekt, který pomáhá zachovat v regionu cennou hodnotu materiálního nebo nemateriálního charakteru. V praxi se jedná např. o revitalizaci historicky významných staveb nebo obnovování mizejících tradic a kulturních hodnot.

Zaměření na místní kulturní, společenské a spolkové aktivity – proměnná kladně hodnotí projekty se společenským přesahem. V praxi se jedná o prvek, který obyvatele učí komunitnímu a veřejnému životu, oživuje společenskou aktivitu a zájem občanů o veřejné dění. Je nutným předpokladem pro implementaci bottom-up přístupu v českém prostředí.

1.11.3 Výsledky a diskuse

1.11.3.1 Krátkodobý horizont

Při vyhodnocení kladných hodnot v jednotlivých letech LEADER jsem očekávala mírný, plynulý nárůst kladných hodnocení jednotlivých proměnných. Překvapivě se tak nestalo. V důsledku různých tematických zaměření jednotlivých výzev v jednotlivých letech dochází k dramatickým výkyvům hodnot, u každé proměnné odlišným způsobem.

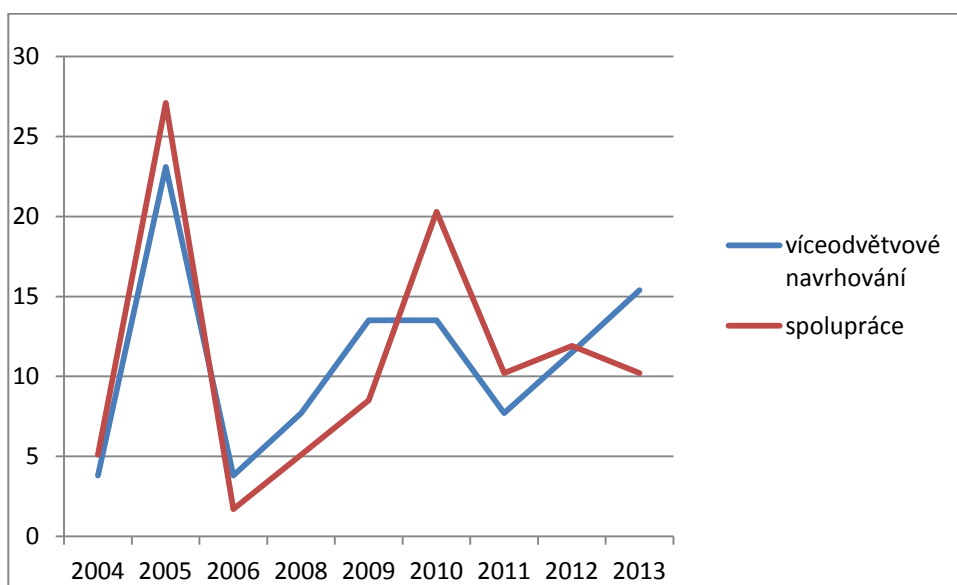
Tabulka 9: Procenta kladných hodnot v jednotlivých letech

	kulturní, společenské a spolkové aktivity	uchovává místní hodnoty	účast na síťování v regionu	regionální identita	výchova vzdělávání a informace	prosociálnost	spolupráce	inovace	bottom-up	víceodvětvové navrhování
2004	2	5,3	3	4,7	1,3	2,9	5,1	3,4	4,7	3,8
2005	35	3,9	41,7	27,7	24,4	20	27,1	50,6	30,6	23,1
2006	3	5,3	4,5	9,4	5,1	2,9	1,7	4,5	7,1	3,8
2008	14	18,4	11,4	9,4	10,3	14,3	5,1	3,4	9,4	7,7
2009	12	23,7	12,9	17,2	15,4	20	8,5	9	10,6	13,5
2010	13	14,5	6,1	10,9	12,8	17,1	20,3	6,7	15,3	13,5
2011	7	9,2	3,8	6,3	5,1	5,7	10,2	2,2	5,9	7,7
2012	8	9,2	7,6	4,7	10,3	8,6	11,9	7,9	8,2	11,5
2013	6	10,5	9,1	7,8	15,4	8,6	10,2	12,4	8,2	15,4

Zdroj: vlastní.

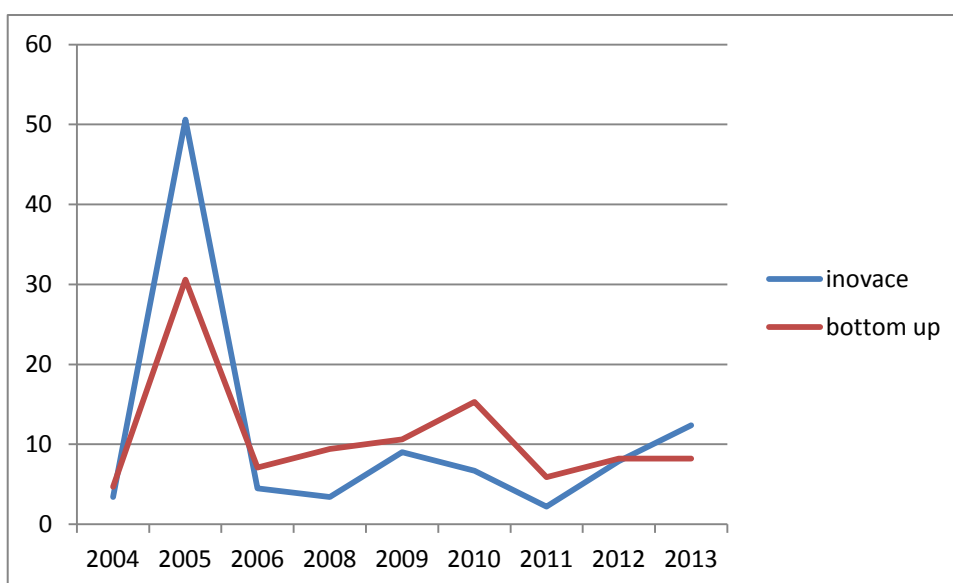
Zajímavá je vzájemná souvislost některých proměnných, kterou můžeme pozorovat na grafech níže. Výzkum ukázal vzájemnou provázanost některých proměnných, jejichž kladné hodnoty v konkrétním čase kolísaly velmi podobným způsobem.

Obrázek 5: Kolísání kladných hodnot „víceodvětvové navrhování“ vs. „spolupráce“



Zdroj: vlastní.

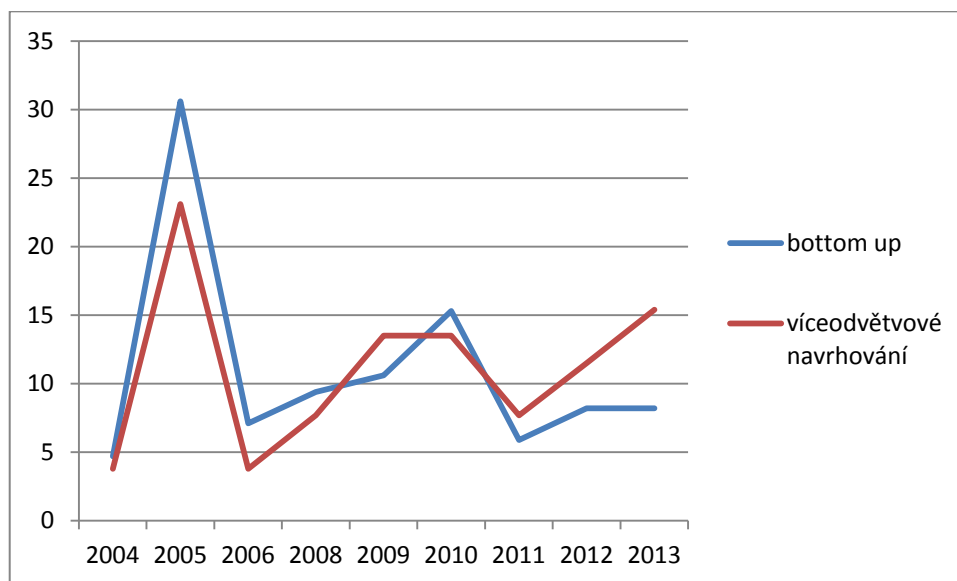
Obrázek 6: Kolísání kladných hodnot „inovace“ vs. „bottom-up“



Zdroj: vlastní.

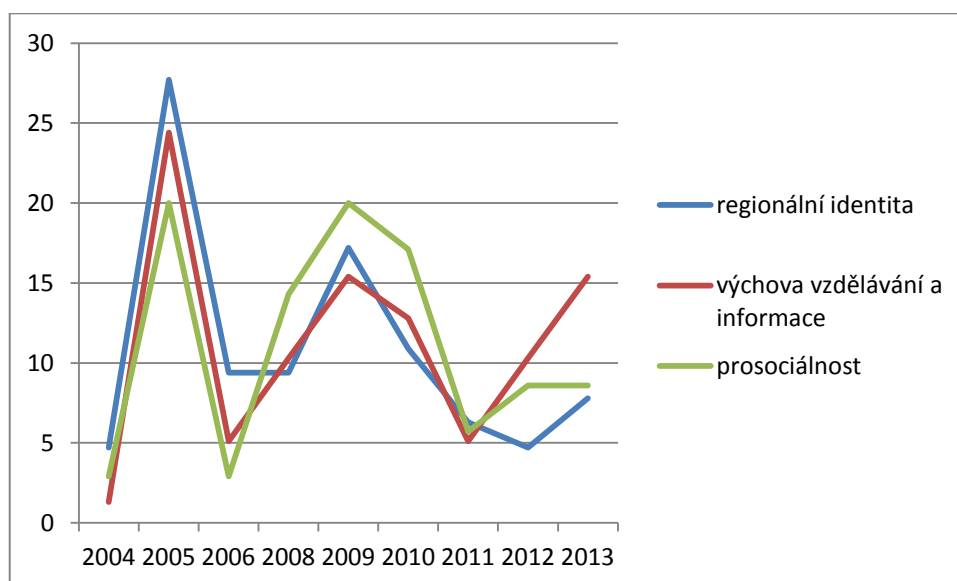
Toto kolísání dokazuje velmi silnou provázanost konkrétních principů LEADER, která se v praxi projevuje tak, že se tyto principy častěji společně objevují v projektech. V případě proměnné bottom-up se tato provázanost objevila částečně s proměnnou inovace (obrázek 5) a částečně s proměnnou víceodvětvové navrhování (obrázek 6).

Obrázek 7: Kolísání kladných hodnot „bottom-up“ vs. „víceodvětvové navrhování“



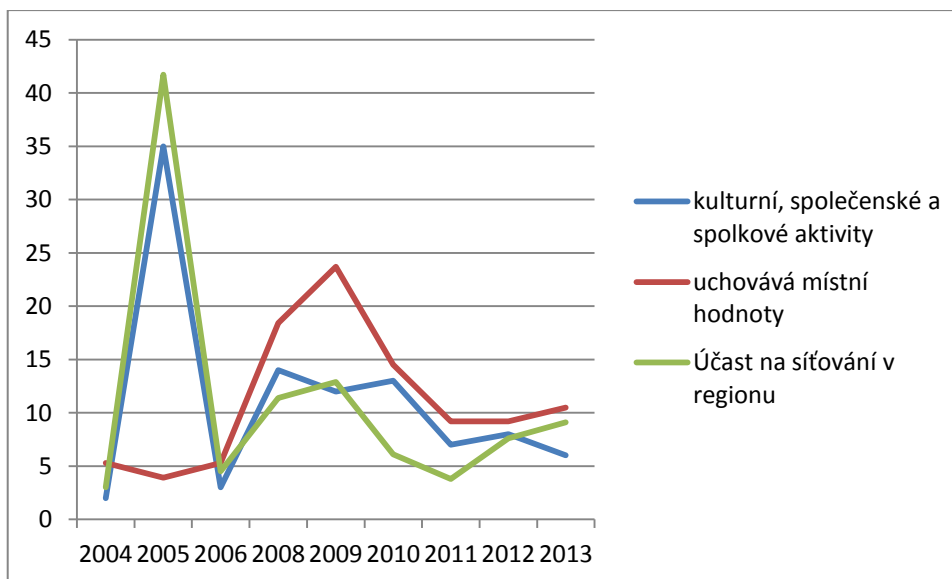
Zdroj: vlastní.

Obrázek 8: Kolísání hodnot „regionální identita“ vs. „výchova, vzdělávání“ vs. „prosociálnost“



Zdroj: vlastní.

Obrázek 9: Kolísání kladných hodnot „kulturní, společenské a spolkové aktivity“ vs. „uchovává místní hodnoty“ vs. „účast na síťování“



Zdroj: vlastní.

Obecně nejúspěšnější z hlediska nastavené metodiky byly tři projekty ze 161. Jedná se o měkké, neinvestiční projekty neziskových organizací spočívající ve vzdělávání veřejnosti v duchu místních tradic a kultury, s návaznými společenskými akcemi. Tyto projekty kumulovaly kladné hodnocení proměnných, a to v 10 kladných hodnoceních z 10 proměnných.

Na základě stanovených kritérií naopak nejméně ukazatelů splňovaly projekty podnikatelských subjektů zaměřených na zvyšování ubytovacích kapacit regionu. A to až do míry 0 kladných hodnocení z 10 proměnných v případě jednoho projektu, pokud se jednalo o žadatele, který se žádným způsobem neúčastnil networkingu a objekt, ve kterém navyšoval ubytovací kapacity, neměl historickou hodnotu. Nutno však podotknout, že navyšování ubytovacích kapacit bylo v příslušném období jednou z priorit regionální strategie, a to vzhledem k charakteristice regionu jako „turistického“ prioritou zásadní. Navyšování ubytovacích kapacit bylo zároveň bodovacím kritériem, které MAS přidala k bodovacím kritériím povinným (ze strany SZIF). Drtivá většina z výše zmíněných žadatelů současně obnovovala stávající budovy historického významu.

1.11.3.2 Dlouhodobý horizont

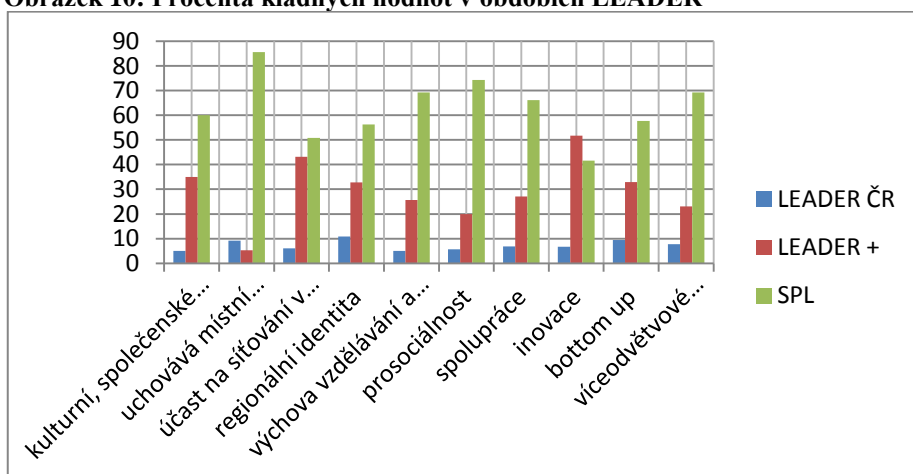
Tabulka 10: Procenta kladných hodnot v jednotlivých obdobích LEADER

	kulturní, společenské a spolkové aktivity	uchovává místní hodnoty	účast na síťování v regionu	regionální identita	výchova vzdělávání a informace	prosociálnost	spolupráce	inovace	bottom-up	vícerozvětvové navrhování
LEADER ČR	5	9,2	6,1	10,9	5,1	5,7	6,8	6,7	9,4	7,7
LEADER+	35	5,3	43,2	32,8	25,6	20	27,1	51,7	32,9	23,1
SPL	60	85,5	50,8	56,3	69,2	74,3	66,1	41,6	57,6	69,2

Zdroj: vlastní.

Dlouhodobé vyhodnocení spočívá v rozdělení kladných hodnot jednotlivých proměnných dle období LEADER. Výsledky jednoznačně ukazují, že v rámci jednotlivých období stoupá ve většině proměnných počet kladně hodnocených projektů. Můžeme tak v dlouhodobém horizontu považovat obecnou kvalitu projektů za zvyšující se. Přestože se období LEADER+ a LEADER ČR časově částečně překrývají, je zde znatelný procentuálně relativně vysoký rozdíl mezi oběma obdobími. Děje se tak pravděpodobně díky nabírání zkušeností žadatelů a zaměstnanců MAS, ale nejen to, v daném období mezi roky 2004 až 2007 se počet zaměstnanců téměř zčtyřnásobil (viz Graf č. 2). Můžeme tedy předpokládat, že docházelo k lepší komunikaci v týmu a kvalitnějšímu sdílení informací. V důsledku pak z této kvality těžili žadatelé, kterým se ze strany Posázaví o.p.s. dostávalo kvalitnějšího servisu.

Obrázek 10: Procenta kladných hodnot v obdobích LEADER



Zdroj: vlastní.

Výsledek nepatrně zkresluje proměnná „inovace“ v období LEADER+. Jedná se o projekty z 1. výzvy roku 2005, fiche 1 – Projektová dokumentace. Tyto projektové dokumentace byly v 60 % hodnoceny jako inovativní. Ještě významnější vliv na nárůst inovativnosti v dané výzvě měly projekty z fiche 3 – Kultura a společenské akce. Tyto projekty byly inovativní v 86 %. Dopady daných projektů je možné vnímat v současnosti, protože drtivé většině z nich se podařilo založit v regionu tradici každoročně se opakující kulturní akce, zejména hudebních a divadelních festivalů, spolkových dnů atd.

Nerovnoměrného nárůstu a zároveň nejvyšší hodnoty dosáhla proměnná „uchovává místní hodnoty“. V tematických okruzích LEADER 2007–2013 (SPL) se objevila fiche 3 – Aby se nám tu líbilo, která umožnila v rámci LEADER proinvestovat tvrdé, investiční projekty. Příležitosti rekonstruovat budovy využily zejména obce, které skrze tuto fichi rekonstruovaly obecní domy na multifunkční prostory. Často tak menší obce poprvé získávaly prostory využitelné ke společenskému a kulturnímu životu. Ač se na první pohled může zdát, že investiční projekty tohoto charakteru mají málo společného s LEADER, opak je pravdou. Tyto investice mají přímý vliv na kvalitu spolkového života v malých obcích. Občané získali prostory pro spolkové aktivity a byl tak podpořen mechanismus zapojování občanů do veřejného života. Dle vyhodnocení SPL v SCLLD 2014–2020 tato fiche vyčerpala 38 % rozpočtu SPL.

Tabulka 11: Rozpočty jednotlivých fichí SPL

Fiche (opatření) SPL	Vyčerpáno v rámci fiche	Poměr čerpání
Aby se vám tu líbilo	11 110 394 Kč	12,47 %
Poznejte to u nás	5 596 949 Kč	6,28 %
Aby se nám tu líbilo	34 205 440 Kč	38,40 %
Ctíme svou minulost	25 572 228 Kč	28,70 %
Stavíme na rodině a mládeži	2 436 114 Kč	2,73 %
Myslíme na budoucnost	10 166 972 Kč	11,41 %
	89 088 097 Kč	100,00 %

Zdroj: vlastní.

Vysokého kvalitativního skoku v průběhu sledovaných období dosáhly proměnné „spolupráce“ a „víceodvětvové navrhování“. Domnívám se, že mimo samozřejmého nabírání zkušeností se tak dělo v důsledku dramatického rozšiřování partnerského portfolia MAS. V roce 2004 členská základna MAS čítala 23 členů, v roce 2006 celkem 38 členů a o rok později již 49 členů (viz Graf č. 1). Během tří let se tak počet členů MAS z řad obcí zdvojnásobil, počet členů z NNO a podnikatelů se téměř ztrojnásobil. Začala se tak vytvářet široká členská základna, která dokázala přenášet informace do svých obcí a získávat pro své projekty další místní subjekty.

Proměnná „výchova, vzdělávání a informace“ odkazuje na pilíř LEADER, který vzešel z iniciativy MAS v ČR a dokazuje silně vzestupnou tendenci vzdělávacího a informačního charakteru projektů. Místní iniciativy jsou si vědomy zásadního významu tohoto prvku v souvislosti s budováním místních kapacit. Jedná se v jistém smyslu o jakýsi depozit znalostí, který je nutným předpokladem pro akceleraci LEADER v místním kontextu. Tato proměnná spolu s proměnnou „kulturní, společenské a spolkové aktivity“ znamená v českém prostředí velmi zásadní prvek, který překlenuje období totalitního režimu a vytváří kontinuitu s obrozeným Československem a jeho spolkovým životem. Ač se to na první pohled nezdá, jsme na začátku a učíme se, čímž vytváříme základnu pro spolkový a veřejný život, který je nutným předpokladem pro aktivity prostřednictvím LEADER. Dlouhodobě vzestupná tendence těchto proměnných dokazuje v praxi implementovanou teorii učících se regionů.

1.11.4 Naplňování principů LEADER

V rámci proměnných charakterizujících pilíře LEADER má proměnná „inovace“ kladnou hodnotu v 55,3 %, tedy 89 projektů ze 161 obsahovalo prvek inovativnosti.

Tabulka 12: Vyhodnocení proměnné „inovace“

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	89	55,3	55,3	55,3
	2,0	72	44,7	44,7	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

Zdroj: vlastní.

Největší handicap v uchopení tématu inovace v českém prostředí je právě v jeho úzkém chápání. Tím, že u nás převládá pojetí inovace v technickém a vědeckém slova smyslu, se obecně ochuzujeme o hloubku a košatost tohoto významu. V praxi jsou tak žadatelé omezeni vnímáním, a pokud jsou vybízeni či bodovacími kritérii u hodnocení projektů motivováni k vytváření inovací, často si nevědí rady. Neděje se tak ale pouze v České republice.

Také v Řecku je slovo inovace natolik spojeno s vědou a technikou, že řečtí místní aktéři, ač sami považují práci, kterou ve svém regionu dělají, za inovativní, to samé slovo by nikdy nepoužili. V Portugalsku zase inovaci vnímají jako přístup shora-dolů, tedy jako mechanismus, který by měl být podporován státem z veřejných prostředků. Podobně ve Španělsku místní akční skupiny jen velmi zřídka použily inovaci jako hlavní pilíř LEADER. Akce v rámci tohoto pilíře pojmenovaly jako rozvoj venkova, rozvoj podnikání nebo rozvoj vzdělání. Pro skotské místní akční skupiny bylo naplňování cíle inovace velkou překážkou k čerpání financí ve všech kolech LEADER. Inovace vzbuzovala příliš velké očekávání. Žadatelé své projekty sice viděli jako přinášející něco nového, ale zdaleka ne inovativního (Dargan a Shucksmith, 2008). České chápání má velmi blízko ke všem zmíněným evropským náhledům, a není proto ničím výjimečné.

Ve své podstatě je důležité, že místní aktéři jsou schopni inovaci tvořit, bez ohledu na to, jak ji nazývají. Objektivní náhled na tento pojem a prohloubení jeho definice by ale nesporně zvýšily sebevědomí zejména zkušenějších žadatelů. Snad je to dílem české (možná evropské) povahy úspěchy bagatelizovat, moc se nechlubit

a nevyčnívat. Co dodat? Výše uvedené tak jen dokazuje, že Evropa sama o sobě je regionem, kompaktním územím s určitými specifiky.

Pro můj osobní náhled bylo v určitém okamžiku „zjištění“ sociálního a kulturního významu inovace podle Dargana a Shucksmitha (2008) naprosto zásadním a nečekaným zjištěním. Změnil se tak můj náhled na zrealizované projekty a inovaci jsem náhle spatřovala i tam, kde ji sami žadatelé neviděli. V obsahové analýze tak proměnná „inovace“ je jedním z nejčastějších kladných hodnot.

Otázkou zůstává, zda jsou žadatelé dostatečně motivováni k naplňování pilířů LEADER. Na základě obsahové analýzy je více než jasné, že žadatelé ve svých projektových záměrech jsou významně ovlivňováni bodovacími kritérii. Od SZIF jsou pevně daná bodovací kritéria relativně obecná a skutečně jich není mnoho.⁸ Je však otázkou, zda všechna z nich mají smysl. Např. bodovací kritérium „Zaměření dopadů projektu na ženy“ většinu žadatelů při obhajobách dostávalo do zoufalých křeací, leckdy komických, a končilo obvyklou větou: „... a ženy tam budou taky“. Zvlášť, když se charakter fiche ze své podstaty tomuto tématu zcela vymykal. Naopak uplatňování inovačních přístupů či meziodvětvové navrhování jsou bodovacími kritérii zcela smysluplnými, bohužel však žadateli často nepochopenými. Dokazují to komentáře žadatelů v odůvodnění bodovacích kritérií. Tyto texty ale nebyly předmětem tohoto výzkumu, byť by za samostatné zpracování jednoznačně stály.

Bodovací kritéria přidaná samotnou MAS mohou být velmi konkrétní a zásadním způsobem tak mohou ovlivňovat kvalitu projektu. V tomto směru je pravomoc MAS, která jí byla ponechána, skutečně prvkem bottom-up sama o sobě. Možnost doplnit další bodovací kritéria v důsledku přináší projektové záměry doplněné o významná regionální specifika a pomáhá efektivně dosáhnout cílů regionálních strategií.

8

1. Vytvoření každého nového trvalého pracovního místa.
2. Uplatňování inovačních přístupů.
3. Víceodvětvové navrhování a provádění projektu založené na součinnosti mezi subjekty a projekty z různých odvětví místního hospodářství.
4. Zaměření dopadů projektu na mladé lidi do 30 let.
5. Zaměření dopadů projektu na ženy.

Tabulka 13: Vyhodnocení proměnné „bottom-up“

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	85	52,8	52,8	52,8
	2,0	76	47,2	47,2	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

Zdroj: vlastní.

Zde je nutné ocenit důslednou práci MAS v přípravě bodovacích kritérií. Například ve fichi 7 „Myslíme na budoucnost“ v rámci SPL žadatel získává pro svůj projekt body navíc, pokud doložil, že provedl veřejný průzkum potřeb cílových skupin v místě realizace projektu. Projekty zde lehce získávají prvek přístupu bottom-up. Bylo by logické očekávat, že v letech, kdy byla vyhlášena výzva pro fichi 7 (2011, 2012, 2013) v období SPL, nastane vzestup kladných hodnot u proměnné bottom-up. Vzhledem k nízkému počtu projektů (8 projektů) fiche 7 SPL je tento vzestup velmi mírný (viz Obrázek 6). Tento příklad dokazuje, že bodovací kritéria mohou být pro žadatele velmi motivační, a přímo se tak nabízí do budoucna klást důraz na důslednou přípravu bodovacích kritérií. Zdá se, že své efektivní místo by toto kritérium bývalo mělo také ve fichi 3 „Aby se nám tu líbilo“ vzhledem k tomu, že žadatelé byly obce.

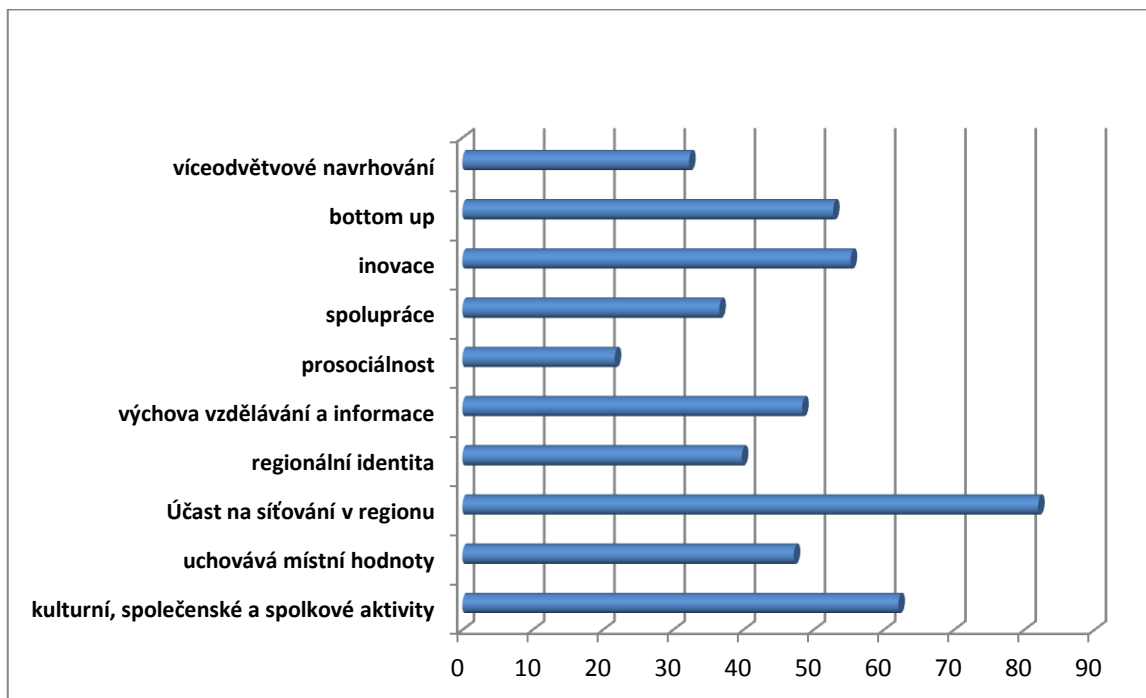
Tabulka 14: Vyhodnocení proměnné „účast na síťování v regionu“

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	132	82,0	82,0	82,0
	2	29	18,0	18,0	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

Zdroj: vlastní.

V souvislosti s proměnnou „účast na síťování“ výsledek ukazuje míru účasti žadatelů na síťování v regionu, nikoliv mimo něj. Pokud žadatel není členem MAS, a to samostatně ani prostřednictvím mikroregionu či svazku obcí, a zároveň se neúčastní horizontálního síťování v regionu, jedná se v drtivé většině o neziskovou organizaci, která se účastní síťování mimo region v rámci svého zaměření. Zpravidla se jedná o NNO se zaměřením na sport nebo kulturu (tělovýchovné jednoty, hasičské sbory, drobné kulturní subjekty). Síťování mimo regionální vazby však také můžeme považovat za naplňování přístupu LEADER.

Tabulka 15: Procento kladně hodnocených proměnných



kulturní, společenské a spolkové aktivity	uchovává místní hodnoty	účast na síťování v regionu	regionální identita	výchova vzdělávání a informace	prosociálnost	spolupráce	inovace	bottom-up	víceodvětvové navrhování
62,10 %	47,20 %	82 %	39,80 %	48,40 %	21,70 %	36,60 %	55,30 %	52,80 %	32,30 %

Zdroj: vlastní.

Z obsahové analýzy všech zrealizovaných projektů MAS Posázaví v letech 2004–2013, vyjma projektů spolupráce, vyplynuly určité míry naplňování principů LEADER prostřednictvím této aktivity MAS. Tyto míry naplňování jsou však v některých pilířích – vzhledem k tomu, že ne vždy lze pilíř LEADER aplikovat na hodnocení aktivity (projektu) – zkresleny. Toto zkreslení je možné vidět v pilíři 2. a 6., kdy se výsledek analýzy opírá o hodnocení žadatele, nikoliv o hodnocení aktivity (projektu). Zdrojem následujících údajů je základní vyhodnocení obsahové analýzy v Příloze č. 1 této práce.

1. Společná teritoriálně vymezená strategie místního rozvoje – 100 %.

Všechny projekty naplňují Strategie jednotlivých období. Za účelem naplnění Strategie MAS vytváří jednotlivá témata, která se odráží v jednotlivých fázích.

2. Partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem na místní úrovni – členství v MAS Posázaví – 74 %

3. Bottom-up – 52 %

4. Integrovaná a multisektorová tvorba a implementace strategií (víceodvětvové navrhování) – 32 %

5. Uplatňování inovačních přístupů – 55 %

6. Vytváření sítí místních partnerství – 82 %

7. Spolupráce – 37 %

8. Morální principy, mezilidské vztahy (prosociálnost) – 22 %

9. Výchova, vzdělání a informace – 48 %

10. Živý venkov – regionální identita – 40 %

Lošťák a Hudečková (2010) na základě své studie, obsahové analýzy publikovaných článků, kterými místní akční skupiny propagují svou činnost, konstatují, že obecně MAS sice dobře propagují své projekty, ale už méně propagují principy LEADER.

Tuto jejich domněnku je možné potvrdit. MAS Posázaví má objektivně velice kvalitní, profesionální PR, důkazem toho je celá řada ocenění za PR produkty.⁹ Četnost propagace je na republikové špičce, a to dlouhodobě, bylo tomu tak už před rokem 2010, jak zmiňují Lošťák a Hudečková (2010). V posledních letech však opakovaně došlo k vydání bulvárních článků v Benešovských listech, nejčtenějším periodiku přímo v sídelním městě MAS Posázaví, které byly založeny na kritice poměrů, jež v MAS Posázaví vládou, přičemž jsou samou podstatou LEADER. Autor článků

⁹ Prvenství za rok 2014 a 2015 v celostátní soutěži periodik v kategorii zpravodajů vydávaných MAS, kterou pořádá Katedra politologie a evropských studií Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, dále ocenění za propagační brožuru Posázaví, Spot Čistá řeka Sázava získal cenu Žihadlo 2012 v rozhlasové kategorii. V 6. ročníku mezinárodní soutěžní přehlídky propagačních materiálů krajů a turistických regionů EUROREGIONpropag 2009 a 13. ročníku přehlídky TOURPROPAG Písek získala společnost Posázaví o.p.s. Cenu města Písku a Cenu odborné veřejnosti za soubor propagačních materiálů.

kvůli neznalosti těchto principů několikrát vyvolal velmi negativní reakce veřejnosti, a poškodil tak opakovaně dobré jméno MAS.

V důsledku relativně dlouhé historie MAS Posázaví se opakují situace, kdy se „služebně starší“ členové MAS a vedení Posázaví o.p.s. musí zastavit a vracet se k základním principům LEADER, vysvětlovat termíny a udržovat tak kontinuitu s podstatou LEADER pro „služebně mladší“ členy. Stejně intenzivně jako probíhá vysvětlování a připomínání si principů LEADER a jeho smyslu v plénu MAS Posázaví (během zasedání Programového výboru) novým a méně aktivním partnerům MAS, ale dost možná i mnohem intenzivněji by tyto informace měly být šířeny směrem k laické veřejnosti.

Závěr

Výsledky výzkumu potvrdily v dlouhodobém horizontu vzestupnou tendenci naplňování principů LEADER u zrealizovaných projektů MAS Posázaví. Zatímco proměnná „uplatňování inovačních přístupů“ má z dlouhodobého hlediska v posledních dvou sledovaných obdobích konstantní hodnoty, ostatní sledované proměnné jsou na setrvalém vzestupu. V krátkodobém sledování vývoje během jednotlivých let překvapivě nebyla plynule vzestupná tendence zřejmá. Výzkum však ukázal vzájemnou provázanost některých proměnných, jejichž kladné hodnoty v konkrétním čase kolísaly velmi podobným způsobem. Toto kolísání dokazuje velmi silnou provázanost konkrétních principů LEADER, která se v praxi projevuje tak, že se tyto principy častěji společně objevují v projektech.

V praxi regionálního rozvoje v regionu Posázaví je dle charakteristiky místní působnosti MAS Posázaví a analýzy jejích aktivit patrné, že region plně rozvíjí svůj potenciál zejména prostřednictvím prvků teorie učících se regionů. Region tak plně čerpá z kladných stránek institucionálního přístupu, aniž by byl brzděn ve svém rozvoji jeho slabinami. Prostřednictvím LEADER, jeho živelnosti a prostoru, který poskytuje místním aktérům při realizaci jejich záměrů, může region efektivně rozvíjet institucionální přístup a jeho teorie. Jako klíčové procesy jsou zde zřejmé procesy učení se na úrovni jednotlivců, firem, neziskového sektoru a veřejné správy, významné míry networkingu, stejně jako setrvalá přítomnost technologických, kulturních a sociálních inovací.

Při propagaci MAS Posázaví a jejích aktivit, která je v současné době na velmi dobré úrovni, je nezbytně nutné propagovat zároveň i hlavní myšlenky LEADER, jsou totiž mnohem zásadnější než LEADER samotný. Dnes je tady LEADER a možná znamená pro některé místní aktéry pouze příležitost, finanční zdroj. V budoucnu zde nemusí být LEADER ani jeho principy... i na ně lidé jednou zapomenou. Zůstane snad v naší společnosti alespoň jako funkční mechanismus, který už nebude mít jméno. Bude svým obsahem vlastně naprosto přirozenou součástí otevřené, respektující, svobodné společnosti bez předsudků.

Ač se při různorodých diskusích týkajících se EU cítím být euroskeptikem, sdílím stejné pocity jako John Bryden v závěru svého příspěvku pro Leader+ Magazine v roce 2006: „*Program Leader je jeden z hlavních příkladů úspěšné iniciativy Evropské*

unie, která pronikla na úroveň jednotlivých oblastí a k obyvatelstvu, i k propojení zemědělských činností, potravinářství, místního rozvoje, otázek životního prostředí a kvality života. To je důležité si pamatovat zejména v době, kdy je Unie politicky křehká...“(Bryden 2006 str. 9). Současnou politickou situaci v EU, otřesenou imigrační vlnou, můžeme jako křehkou bez nadsázky nazvat. Jsme konfrontováni s „něčím novým, v místě a čase neobvyklým“.

Seznam použitých zdrojů

- Analýza CLLD ve vybraných státech EU po roce 2014. Národní síť místních akčních skupin České republiky. (2014) Dostupné z: <http://nsmascr.cz/content/uploads/2015/01/CLLD-ve-vybraných-státech-EU-po-roce-2014--final.pdf> [5. února 2016].
- ÁRNASON, A., SHUCKSMITH, M., VERGUNST, J. (2009) *Comparing Rural Development. Continuity and Change in the Countryside of Western Europe*. Cornwall: Ashgate Publishing Limited. 200 s.
- BECATTINI, G. (1978) The development of light industry in Tuscany: An interpretation. *Economic Notes*, vol. 3, p. 107–123.
- BERNARD, J. (2010) *Endogenní rozvojové potenciály malých obcí a místní samospráva*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky. 126 s. ISBN 978-80-7330-187-3.
- BERNARD, J. (2011) Endogenní rozvojové potenciály malých venkovských obcí – obtížné hledání a měření jejich vlivu. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, roč. 47, č. 4, s. 745–775.
- BLAŽEK J. (1999) Teorie regionálního vývoje: je na obzoru nové paradigma či jde o pohyb v kruhu? *Geografie – Sborník ČGS*, č. 3, s. 141–159. Dostupné z: <https://web.natur.cuni.cz/ksgrrek/socgeo/people/blazeksbornik99.doc> [5. února 2016].
- BLAŽEK J., UHLÍŘ, D. (2011) *Teorie regionálního rozvoje (nástin, kritika, implikace)*. Praha: Karolinum. 344 s. ISBN 978-80-246-1974-3.
- BÍNEK, J. a kol. (2009) *Synergie ve venkovském prostoru: Aktéři a nástroje rozvoje venkova*. 1. vyd. Brno: GaREP. ISBN 978-80-904308-0-8.
- BÍNEK, J., TOUŠEK, V., GALVASOVA, I., VĚŽNIK, A., KUNC, J., SEIDENGLANZ, D., HALASEK, D., ŘEHÁK, S. (2007) *Venkovský prostor a jeho oživení*. Brno: Georgetown. Dostupné z: http://www.garep.cz/wp-content/uploads/2013/03/Venkovsky_prostor.pdf [5. února 2016].
- BRUSCO, S. (1982) The Emilian model: productive decentralisation and social integration. *Cambridge Journal of Economics*, vol. 6, p. 167–184.
- BRYDEN, J. (2006) From Leader I to Leader+ and betone to the Leader axis. [online] European Commission. *Leader+ Magazine*, 6, 60 s. Dostupné z [www: <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/magazine/mag6_en.pdf>](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/magazine/mag6_en.pdf).
- ČEPELKA, O. (2001) *Iniciativa Evropské unie LEADER pro rozvoj venkova*. Praha: MMR ČR. 116 s.
- ČEPELKA, O. (2008) *Místní akční skupiny v ČR v roce Pět*. Liberec: Tima. 91 s.
- DARGAN, L., SHUCKSMITH, M. (2008) LEADER and Innovation. *Sociologia Ruralis*, 48 (3), p. 274–291.

Hodnocení MAS v období SPL 2007–2013. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/venkov/mistni-akcni-skupiny/aktuality/hodnoceni-mistnich-akcnich-skupin-2012.html> [1. února 2016].

Katalog projektů Kapro. Dostupné z: <http://leader.posazavi.com/cz/welcomeMAS.asp>.

Kolektiv autorů. (2004) *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o. 447 s. ISBN: 80-86473-80-5.

LOŠŤÁK, M., HUDEČKOVÁ, H. (2008) Agriculture and farming related activities: their actors and position in the LEADER approach. *Agricultural Economics*, vol. 54, no. 6, p. 245–262.

LOŠŤÁK, M., HUDEČKOVÁ, H. (2010) Preliminary impacts of the LEADER+ approach in the Czech Republic. *Agricultural Economics*, vol. 56, p. 249–265.

LEADER+. Stránky o iniciativě LEADER+ v České republice. Dostupné z: <http://www.leaderplus.cz>.

Metodika pro standardizaci MAS v programovém období 2014–2020. Dostupné z: <http://nsmascr.cz/podklady-pro-op/standardy-mas/> [1. března 2016].

NARDONE, G., SISTO, R., LOPOLITO, A. (2010) Social Capital in the LEADER Initiative: a methodological approach. *Journal of Rural Studies*, 26, p. 63–72.

Standardizační proces MAS, Dostupné z <http://nsmascr.cz/page/2/> [2. 3.2016].

PERLÍN, R. (1998) Typologie českého venkova. *Zemědělská ekonomika*, roč. 44, č. 8, s. 349–358.

PERLÍN, R. (2009) Vymezení venkovských obcí v Česku. *Obec & Finance*, s.2.

PIORE, M., SABEL, CH. (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.

Prezentace *Leader/CLLD – implementation update, subgroup meeting Brussels, 21 April 201*. Dostupné z: <https://enrd.ec.europa.eu/en/leader/further-info> [1. března 2016].

Přístup Leader – základní příručka. Evropská společenství, 2006. ISBN 92-79-02040-4. Dostupné z: http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/leader/2006_cs.pdf [2. 3.2016].

RAY, Ch. (2001) *Culture Economies; A Perspective on Local Rural Development*. Dostupné z: <http://www.ncl.ac.uk/cre/publish/books.htm> [1. února 2016].

RAY, Ch. (2000) The EU LEADER Programme: Rural Development Laboratory. *Sociologia Ruralis*, vol. 40, no. 2, p. 163–171.

SCLLD 2014–2020 analytická část. Dostupné z: http://leader.posazavi.com/cz/article.asp?article_id=5761 [3. ledna 2016].

SHUCKSMITH, M. (2000) Endogenous development, social capital and social inclusion: perspectives from LEADER in UK. *Sociologia Ruralis*, vol. 40, no. 2, p. 208–218.

SCHUMACHER, E. F. (2000) *Malé je milé, aneb, Ekonomie, která by počítala i s člověkem*. Brno: Doplněk. 284 s. ISBN 80-7239-035-X.

SUCHÁČEK, J. (2005) Regionální vývoj v České republice po roce 1990: reformace či deformace. *Ekonomická revue*, roč. 8, č. 4, s. 37–51. ISSN 1212-3951.

The Cork declaration PDF. Dostupné z: <http://ec.europa.eu> [15. března 2016].

The Council of the European Union. (2005) Council regulation (EC) 1698/2005 of September 20, 2005 on support for rural development by the European Agricultural Fund for Rural Development. *Official Journal of the European Union L 277*, 21/10/2005, p. 1–40. [online]. Dostupné z: <http://eur-ex.europa.eu/search.html?qid=1456830429773&text=Council%20regulation%20%28EC%29%201698/2005&scope=EURLEX&type=quick&lang=cs> [1. března 2016].

TRATINOVÁ, M. (2015) *Identifikace úspěchů a neúspěchů naplňování vybraných principů leader s posouzením, proč k úspěchu či neúspěchu dochází. Závěrečná zpráva o výsledcích řešení Interního výzkumného projektu IVP č. 1291/2014*. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací. Dostupné z: <http://nsmascr.cz/o-nas/mistni-akcni-skupiny/> [1. února 2016].

Usnesení č. 368 Metodika pro standardizaci místních akčních skupin v programovém období let 2014–2020. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/djv-agenda?date=2014-05-2+> [1. března 2016].

Územní nerovnosti v teoriích regionálního rozvoje. Dílčí úvodní studie, Regionální disparity v regionálním rozvoji ČR – jejich vznik, identifikace a eliminace (2008). Ostrava: VŠB Technická univerzita Ostrava.

Varianty vymezení venkova a jejich zobrazení ve statistických ukazatelích v letech 2000 až 2006. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/varianty-vymezeni-venkova-a-jejich-zobrazeni-ve-statistickych-ukazatelich-v-letech-2000-az-2006-n-o08us2n3fa> [15. března 2016].

Velký sociologický slovník (1996). Praha: Karolinum. 1627 s. ISBN 80-7184-164-1, 80-7184-310-5.

ZICH, F. (2003) Regionální identita obyvatel české části Euroregionu Nisa. Regionální identita obyvatel v pohraničí. *Sborník z konference Evropská, národní či regionální identita?* Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, s. 17–57.

Přílohy

Příloha č. 1 Základní vyhodnocení obsahové analýzy

		období			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	88	54,7	54,7	54,7
	2	61	37,9	37,9	92,5
	3	12	7,5	7,5	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

		rok			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	11,2	11,2	11,2
	2	21	13,0	13,0	24,2
	3	16	9,9	9,9	34,2
	4	8	5,0	5,0	39,1
	5	11	6,8	6,8	46,0
	6	14	8,7	8,7	54,7
	9	9	5,6	5,6	60,2
	10	59	36,6	36,6	96,9
	11	5	3,1	3,1	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

		mikroregion			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	14,9	14,9	14,9
	2	21	13,0	13,0	28,0
	3	27	16,8	16,8	44,7
	4	31	19,3	19,3	64,0
	5	8	5,0	5,0	68,9
	6	7	4,3	4,3	73,3
	8	16	9,9	9,9	83,2
	9	4	2,5	2,5	85,7
	10	23	14,3	14,3	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

statut zadatele

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	1,9	1,9	1,9
	2	81	50,3	50,3	52,2
	3	6	3,7	3,7	55,9
	4	54	33,5	33,5	89,4
	5	16	9,9	9,9	99,4
	6	1	,6	,6	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

člen MAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	61	37,9	37,9	37,9
	2	58	36,0	36,0	73,9
	3	42	26,1	26,1	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

bottom-up

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	85	52,8	52,8	52,8
	2,0	76	47,2	47,2	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

víceodvětvové navrhování

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	52	32,3	32,3	32,3
	2,0	109	67,7	67,7	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

Inovace

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	89	55,3	55,3	55,3
	2,0	72	44,7	44,7	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

spolupráce

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	59	36,6	36,6	36,6
	2,0	102	63,4	63,4	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

prosociálnost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	35	21,7	21,7	21,7
	2,0	126	78,3	78,3	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

výchova, vzdělávání, informace

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	78	48,4	48,4	48,4
	2,0	83	51,6	51,6	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

regionální identita

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	64	39,8	39,8	39,8
	2,0	97	60,2	60,2	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

účast na síťování v regionu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	132	82,0	82,0	82,0
	2	29	18,0	18,0	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

zachovává místní hodnotu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	76	47,2	47,2	47,2
	2,0	85	52,8	52,8	100,0
Total		161	100,0	100,0	

zaměření na místní kulturní, společenské a spolkové aktivity

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	100	62,1	62,1	62,1
	2,0	61	37,9	37,9	100,0
Total		161	100,0	100,0	

Příloha č.2 Vyhodnocení křížením dat

rok * bottom-up * INOVACE Crosstabulation

INOVACE				bottom-up		Total
				1,0	2,0	
1,0 rok	1	Count	1	2	3	
		% within rok	33,3%	66,7%	100,0%	
		% within bottom-up	2,0%	5,1%	3,4%	
		% of Total	1,1%	2,2%	3,4%	
	2	Count	6	2	8	
		% within rok	75,0%	25,0%	100,0%	
		% within bottom-up	12,0%	5,1%	9,0%	
		% of Total	6,7%	2,2%	9,0%	
	3	Count	5	1	6	
		% within rok	83,3%	16,7%	100,0%	
		% within bottom-up	10,0%	2,6%	6,7%	
		% of Total	5,6%	1,1%	6,7%	
	4	Count	1	1	2	
		% within rok	50,0%	50,0%	100,0%	
		% within bottom-up	2,0%	2,6%	2,2%	
		% of Total	1,1%	1,1%	2,2%	
5	Count	4	3	7		
	% within rok	57,1%	42,9%	100,0%		
	% within bottom-up	8,0%	7,7%	7,9%		
	% of Total	4,5%	3,4%	7,9%		
6		Count	6	5	11	

	% within rok	54,5%	45,5%	100,0%
	% within bottom-up	12,0%	12,8%	12,4%
	% of Total	6,7%	5,6%	12,4%
9	Count	3	1	4
	% within rok	75,0%	25,0%	100,0%
	% within bottom-up	6,0%	2,6%	4,5%
	% of Total	3,4%	1,1%	4,5%
10	Count	21	24	45
	% within rok	46,7%	53,3%	100,0%
	% within bottom-up	42,0%	61,5%	50,6%
	% of Total	23,6%	27,0%	50,6%
11	Count	3	0	3
	% within rok	100,0%	0,0%	100,0%
	% within bottom-up	6,0%	0,0%	3,4%
	% of Total	3,4%	0,0%	3,4%
Total	Count	50	39	89
	% within rok	56,2%	43,8%	100,0%
	% within bottom-up	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	56,2%	43,8%	100,0%

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hlavní vývojové etapy teorií regionálního rozvoje a regionální politiky	14
Tabulka 2: Základní charakteristiky přístupů exogenního a endogenního	17
Tabulka 3: Historie LEADER	22
Tabulka 4: Členění partnerských organizací	26
Tabulka 5 Vznik MAS Blaník odtržením od MAS Posázaví k 1.1.2014	50
Tabulka 6: Vývoj počtu partnerů MAS Posázaví	51
Tabulka 7: Vývoj počtu zaměstnanců a členů LEADER týmu	51
Tabulka 8: Rozpočet MAS Posázaví na jednotlivá období LEADER	51
Tabulka 9: Procenta kladných hodnot v jednotlivých letech	57
Tabulka 10: Procenta kladných hodnot v jednotlivých obdobích	61
Tabulka 11: Rozpočty jednotlivých fichí SPL	63
Tabulka 12: Vyhodnocení proměnné "inovace"	64
Tabulka 13: Vyhodnocení proměnné „bottom-up“	66
Tabulka 14: Vyhodnocení proměnné "účast na síťování v regionu"	66
Tabulka 15: Procento kladně hodnocených proměnných	67

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura Posázaví o.p.s. a MAS Posázaví	41
Obrázek 2: Územní působnost MAS Posázaví k 31.8. 2015	42
Obrázek 3: Vymezení územní spolupráce v reg. působnosti MAS Posázaví k 31.12.2001	44
Obrázek 4: Vymezení územní spolupráce v reg. působnosti MAS Posázaví k 31.12.2013	49
Obrázek 5: Kolísání kladných hodnot "víceodvětvové navrhování" vs. "spolupráce"	58
Obrázek 6: Kolísání kladných hodnot "inovace" vs "bottom-up"	58
Obrázek 7: Kolísání kladných hodnot "bottom-up" vs "víceodvětvové navrhování"	59
Obrázek 8: Kolísání h. "regionální identita" vs "výchova, vzdělávání" vs "prosociálnost"	59
Obrázek 9: Kolísání kladných hodnot "kulturní, společenské a spolkové aktivity" vs "uchovává místní hodnoty" vs "účast na síťování"	60
Obrázek 10: Procenta kladných hodnot v obdobích LEADER	62