

Univerzita Karlova v Praze
Přírodovědecká fakulta
Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje



DAVID MAREK

ANALÝZA PŘÍSTUPŮ VEDOUCÍCH K REALIZACI ROZVOJOVÉ STRATEGIE
V PROGRAMU LEADER

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha, 2008

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Radim Perlín

Prohlašuji, že jsem zde předkládanou bakalářskou práci vyhotovil samostatně, výhradně s použitím uvedené literatury.

V Praze, dne 26. 5. 2008

Podpis:

Na tomto místě bych rád poděkoval za cenné připomínky a rady vedoucímu bakalářské práce, RNDr. Radimu Perlínovi. Poděkování zároveň patří představitelům MAS Havlíčkův kraj a MAS MOST Vysočiny za poskytnutí strategických dokumentů.

OBSAH

Seznam obrázků.....	5
Seznam tabulek	5
Seznam příloh.....	5
Seznam zkratk.....	6
Abstrakt.....	7
1. Úvod	8
2. Základní informace k problematice	10
2.1. Diskuze obecných přístupů k rozvoji venkova	10
2.1.1. Multifunkcionalita	11
2.1.2. Komunitně vedený rozvoj.....	12
2.1.3. Sítě.....	14
2.2. Charakteristika iniciativy LEADER.....	15
2.2.1. Podstata iniciativy.....	15
2.2.2. Obsahové zaměření iniciativy	17
2.2.3. Historie iniciativy	18
2.2.4. Místní akční skupiny.....	20
2.2.5. Implementace a monitoring	21
2.2.6. Hodnocení dosavadního fungování iniciativy	22
2.2.7. Souvislost rozvoje venkova se zemědělskou politikou EU	24
2.3. Strategické plánování na úrovni mikroregionu	24
2.3.1. Strategický plán	24
2.3.2. Obecné atributy strategického plánování	27
2.3.3. Strategické plánování v návaznosti na iniciativu LEADER	28
3. Hypotézy a metodika.....	29
3.1. Ustavení vedoucích tezí a formulace hypotéz.....	29
3.2. Metody hodnocení předkládaných strategií.....	30
3.2.1. Výběr strategií.....	30
3.2.2. Nástroje hodnocení přístupů užitých MAS	32
4. Hodnocení přístupů k realizaci strategie.....	34
4.1. Socio-geografická charakteristika území MAS	34
4.1.1. MAS Havlíčkův kraj.....	34
4.1.2. MAS MOST Vysočiny.....	37
4.2. Bodové hodnocení strategického plánu LEADER	39
4.2.1. Strategický plán MAS Havlíčkův kraj.....	39
4.2.2. Strategický plán MAS MOST Vysočiny	42
4.3. Diskuse s představiteli místních akčních skupin.....	46
4.3.1. Náplň kladených otázek	46
4.3.2. Komentované odpovědi	47

5. Závěr.....	50
6. Literatura a zdroje.....	52
6.1. Literatura	52
6.2. Internetové zdroje	54
6.3. Směrnice a právní předpisy	54
6.4. Strategické dokumenty.....	54
7. Přílohy	55

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Poloha území vybraných místních akčních skupin.....	31
Obrázek 2: Území MAS Havlíčkův kraj s počty obyvatel obcí v roce 2001.....	35
Obrázek 3: Území MAS MOST Vysočiny s počty obyvatel obcí v roce 2001	37

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Charakteristiky zdravé a nezdravé komunity	13
Tabulka 2: Rozsah iniciativy LEADER v zemích EU.....	19
Tabulka 3: Postup vytváření místních partnerství	21
Tabulka 4: Přínos iniciativy LEADER, nedořešené problémy a doporučená opatření	23
Tabulka 5: Základní charakteristika vybraných místních akčních skupin.....	31
Tabulka 6: Věková struktura obyvatelstva na území MAS (k roku 2001).....	35
Tabulka 7: Vzdělanostní struktura obyvatelstva na území MAS (k roku 2001).....	36
Tabulka 8: Struktura podnikatelských subjektů na území MAS (k roku 2006).....	36
Tabulka 9: Bodové hodnocení strategického plánu LEADER.....	45
Tabulka 10: Bodové hodnocení odpovědí představitelů MAS.....	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozcestník pro hodnotitele strategického plánu LEADER	55
Příloha 2: Komentované bodové hodnocení strategického plánu LEADER	59
Příloha 3: Otázky pro představitele MAS	64

SEZNAM ZKRATEK

EAFRD – European agricultural fund for rural development – Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova

EAGGF – European agricultural guidance and guarantee fund – Evropský zemědělský garanční a orientační fond

EK – Evropská komise

ES – Evropské společenství

EU – Evropská unie

EU 25 – 25 členských států Evropské unie (období 1. 5. 2004 – 31. 12. 2007)

LEADER – Liaison entre actions de développement de l'économie rurale – Propojení akcí pro rozvoj ekonomiky venkova

MAS – místní akční skupina

MZe – Ministerstvo zemědělství

OECD – Organisation for economic co-operation and development – Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj

o. p. s. – obecně prospěšná společnost

PRV – Program rozvoje venkova

SAPARD – Special accession programme for agriculture and rural development – Speciální předvstupní program pro zemědělství a rozvoj venkova

SPL – strategický plán LEADER

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats – Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby

SZIF – Státní zemědělský a intervenční fond

SZP – Společná zemědělská politika

ABSTRAKT

Posun v chápání venkova, od oblasti zaměřené výhradně na produkci zemědělských komodit k místu zajišťujícímu trvalé bydlení i rekreaci, se odráží i v nastavení Společné zemědělské politiky Evropské unie. Od jejího zavedení v roce 1957 byla orientována převážně na podporu výrobní funkce zemědělství. Alokace přímých dotací se postupně rozšiřovala i směrem ke snaze zachovat krajinný ráz agrárních oblastí. Podporovány byly mimo jiné neprodukční funkce zemědělství a stále více i rozvoj venkova. V podobě Programu rozvoje venkova pro období 2007 – 2013, konkrétně osy IV LEADER, se objevuje specifický nástroj k aktivizaci lokálních subjektů, které jsou sdruženy v místní akční skupině, a přebírají část odpovědnosti za usměrňování rozvoje území. Cílem této práce je rozkrýt přístupy a okolnosti, vedoucí k realizaci strategického plánu, který je podmínkou pro zapojení se do iniciativy LEADER. Hodnocena je jak obsahová stránka předkládaných dokumentů, tak okolnosti, které jejich tvorbu a realizaci doprovázejí.

Klíčová slova: Rozvoj venkova, iniciativa LEADER, strategický plán, místní akční skupina

ABSTRACT

Settings of Common Agricultural Policy European Union reflect variation in view of countryside like agricultural area to place of permanent residence and recreation. Common agricultural policy of European Union was established in 1957 and it was mainly focused on support of productive function of agriculture. Allocation of direct grant was gradually extended to conserve landscape pattern of agricultural areas. Among others, the non-productive functions of agriculture were supported, and, increasingly, also the rural development. There is specific instrument for local subjects' activation in the axis IV LEADER of Rural Development Programme (2007 – 2013). These participants are associated in local action group, which assume part of responsibility for coordination of area's development. The aim of this study is to recognize approaches and circumstances which lead to realization of strategic plan. This strategy is condition of participation in LEADER programme. Both content of submitted documents and circumstances which go with its creation and realization are evaluated.

Key words: Rural development, LEADER programme, strategic plan, local action group

1. Úvod

Venkovské oblasti od nástupu industrializace procházejí výraznou změnou. Místní ekonomika založená povětšinou na agrárním sektoru byla nucena reagovat na globální trendy vývoje a restrukturalizaci mířící v první fázi ke zvýšení efektivity hospodaření prostřednictvím mechanizace a nových technologických postupů. Přizpůsobení se novým trendům s sebou ovšem přinášelo postupně stále zřetelnější negativní dopady na životní a kulturní prostředí venkova. Uvědomování si širšího významu venkova bylo s jistým zpožděním reflektováno Společnou zemědělskou politikou (SZP) Evropské unie. Doposud prioritně chápaná funkce zemědělství, tj. produkce potravin, je ve vyspělých zemích do určité míry oslabována ve prospěch jeho environmentálních aspektů a úlohy na utváření přírodního i kulturního prostředí venkova.

Obecné trendy ve vývoji společnosti naznačují výhodnost jistého stupně koncentrace jak ekonomických aktivit, tak i obyvatelstva, za jehož projev lze označit urbanizační procesy. Pro zpravidla řídicí zalidněné venkovské oblasti toto znamená další pokles jejich populace, včetně ústupu privátních a veřejných služeb. Shrneme-li výše uvedené rámcové charakteristiky vývoje, čelí venkovské komunity jistému druhu krize, v rámci níž je podkopáván ekonomický a sociální základ těchto komunit (Everitt a Annis 1992).

Potřebu reakce na výše uvedený úpadek venkovských komunit si uvědomují jak političtí představitelé na národní úrovni, tak řádově nižší orgány samosprávy. V poválečných letech byla rozhodující úloha přikládána rozvoji iniciovanému z vnějšku (exogenní rozvoj), tzn. řízenému centrálními orgány státu. K překonání problémů plynoucích z okrajovosti a zaostalosti bylo zemědělství plošně dotováno a dynamicky se rozvíjející firmy byly státními pobídkami lákány k přesunutí části výroby do těchto oblastí. Přecenění důvěry ve státní pomoc, závislost na velkých firmách často se pohybujících pouze v úzkém spektru aktivit a marginalizace měřítkově malých místních podnikatelů operujících na diverzifikovaných trzích (Day a Hedger 1998) se pro venkov ukázala jako destabilizující element a vyvolala přehodnocení regionální politiky vstříc endogenně iniciovanému rozvoji. Posunutí důrazu k endogenně iniciovanému rozvoji území vytváří podmínky pro povzbuzování lokálních aktérů k vytváření a realizaci rozvojových strategií. Účast všech zajišťuje, že venkovské zdroje jsou nejlépe využity (Lowe et al. 1998, cit. v Murdych 2000, s. 407).

Evropská unie (EU) na tyto principy navazuje řadou opatření za účelem podpory venkovských oblastí. Již v období před vstupem Česka do EU bylo možné čerpat z jejích strukturálních fondů finanční prostředky na podporu restrukturalizace zemědělství a rozvoje venkova. Okamžikem vstupu pak mohla Česká republika využívat tytéž nástroje a formy pomoci jako ostatní členské země EU. Iniciativa LEADER, které je věnována podstatná část této práce, vnesla do rozvoje venkova řadu nových prvků a metod. Díky nim se označení LEADER vžilo pro celý soubor přístupů podporujících venkovské komunity k přijetí odpovědnosti za vlastní rozvoj. Lokální aktéři se za účelem koordinace rozvoje regionu sdružují do místní akční skupiny (MAS). Kritickou podmínkou pro zapojení MAS do Programu rozvoje venkova je

vypracování strategického plánu LEADER, který by měl vycházet z integrované strategie rozvoje pro jim svěřené území.

Cílem této práce je objasnit podmínky, subjekty a metody doprovázející vznik strategického plánu LEADER, včetně přístupů vedoucích k jeho realizaci. Snahou je z porovnání obecně uznávaných principů a konkrétních případových studií vybrat ty skutečnosti, které jsou klíčové v procesu realizace strategického plánu. Sledován je celý proces začínající vznikem partnerství místních subjektů v podobě MAS až po samotné plnění opatření vymezených v rámci vypracovaných dokumentů. Vzhledem k tomu, že tento text vzniká na začátku programovacího období a konečná úspěšnost realizace strategie bude moci být hodnocena až na jeho konci, spočívá jádro práce v hodnocení obecných přístupů. Ty by měly být vhodně zvoleny a následně tvůrci strategie využity tak, aby přesvědčily ostatní subjekty o jejich smysluplnosti a realizovatelnosti.

K výše uvedenému jsou v další části textu rozvedeny informace o iniciativě LEADER jako takové, strategickém plánování a aktuálních přístupech k rozvoji venkova čerpané z dostupné literatury. Na základě tezí vybraných autorů jsou dále formulovány hypotézy. Stěžejní částí práce je pak samotné hodnocení strategických dokumentů a činnosti dvou vybraných místních akčních skupin. Na jejich základě by měly být formulované hypotézy ověřeny. V závěru jsou zjištěné skutečnosti krátce shrnuty a na jejich základě zpracována doporučení, na které faktory či prvky je třeba se při zpracování strategického plánu nejen v programu LEADER zaměřit.

2. ZÁKLADNÍ INFORMACE K PROBLEMATICE

2.1. DISKUZE OBCENÝCH PŘÍSTUPŮ K ROZVOJI VENKOVA

Současný obraz venkova prochází znatelnou proměnou, která je podmíněna souhrou lokálních i globálních sil působících na agrární sektor. Ten je přes jistou ztrátu významu chápán nadále jako páteř venkovské ekonomiky, přestože stejně jako zde žijící obyvatelstvo podléhá tlaku obecných společenských trendů. Tyto podněty si žádají reakci v podobě uceleného přístupu k rozvoji venkova. OECD (1996) si je toho vědoma a navrhuje koncept teritoriální dynamiky k označení skupiny specifických regionálních a lokálních faktorů, struktur a tendencí (tzn. podnikatelské tradice, veřejných a privátních sítí, regionální identity, atraktivity kulturního a přírodního prostředí), které by měly podnítit procesy ve společnosti a nasměrovat ji k udržitelnému rozvoji.

Rozvoj ve venkovských oblastech závisí na komplexních ekonomických, společenských a politických procesech, v nichž se různé skupiny aktérů pokouší dosáhnout výsledku úměrného jejich cílům (Lowe et al. 1993). Bor et al. (1997, cit. v Terluin 2003, s. 328) vyjmenovává tři typy dynamik (teritoriální, populační a globální), jejichž kombinací se utváří pohled na rozvoj venkova. Ten považuje za souhru efektů tvořených globálními tlaky a lokálními odpověďmi. Camagni (1992, cit. v Terluin 2003, s. 329) zdůrazňuje ve svém pojetí rozvoje sílu vztahů mezi aktéry. Regiony jsou podle něho vzájemně propojeny sítí vztahů. Ekonomický růst pak závisí na schopnosti každého regionu produkovat s komparativním užitekem zboží a služby, které jsou žádány trhem, jehož část tvoří.

Pokusíme-li se nějakým způsobem kategorizovat obecné přístupy k rozvoji venkova, zdá se být nejvhodnější následující dělení dle Terluina (2003):

- Exogenní přístup byl do 70. let 20. století převažujícím modelem. Vedl k modernizaci agrárního sektoru a lákání investorů lokalizačními pobídkami, avšak dále udržoval úzkou ekonomickou základnu a nedostatečně tak stabilizoval venkovskou ekonomiku. Jelikož se jednalo o externě podmíněný rozvoj, zisky z něho plynoucí měly sklon být z regionu odsávány a lokální hodnoty pošlapávány (Slee 1994).
- Endogenní přístup lze definovat negativně vůči předchozímu. Je založen na lokálních podnětech a zdrojích, důraz je posunut k diverzifikaci aktivit ve venkovské krajině. Pomocí školení a patřičné administrativní struktury jsou podporovány lokální iniciativy a užíván přístup zdola-nahoru (bottom-up).
- Třetí skupinou jsou přístupy smíšené, jejichž společným elementem je tvorba sítí. Za rozhodující prvek rozvoje venkova jsou považováni lokální aktéři, přesněji stupeň jejich mobilizace a organizace, schopnosti, znalosti a postoje. Na podkladě místních podmínek vytváří tito aktivní občané sítě vztahů a kontaktů, které díky zrychlení přenosu informací, důvěře a rozproštění činností přináší větší užitek při využívání zdrojů pro území typických. Podrobněji je k tomuto tématu pojednáno níže.

V následujících podkapitolách jsou podrobněji rozebrány tři prvky, které se v současné problematice rozvoje venkova uplatňují především. Zjevně nemůžeme chápat takto uvedené přístupy jako ryzí či jednoznačně vymezené. V praxi se setkáváme s množstvím jejich variant. Jedná se spíše o prvky mechanismu, jenž by měly fungovat společně a vzájemně se doplňovat.

2.1.1. MULTIFUNKCIONALITA

Od roku 1992 prochází společná zemědělská politika (SZP) radikální proměnou. Dále neudržitelná plošná podpora je postupně nahrazována přímými dotacemi, které méně deformují trh se zemědělskými komoditami. Počínaje rokem 1999 se v rámci II. pilíře SZP (rozvoj venkova) objevuje koncept multifunkční role zemědělství, který přejímá některé zásady uvedené v Corkské deklaraci (1996) o živém venkově.

V zásadě se rozlišují dva aspekty multifunkcionality, které se však ve svém rozsahu ve velké míře překrývají. Prvním je spojení produkce komodit s neprodukčními funkcemi zemědělství (označme ji např. jako multifunkcionalitu agrární), v rámci nichž je zdůrazněna úloha agrárního sektoru pro formování venkovské krajiny ve prospěch kvality životního prostředí. Druhý aspekt či směr multifunkcionality je svou podstatou blíže svázán s venkovskou komunitou. Ta přestává být chápána ve smyslu izolované venkovské obce, pro jejíž obyvatele je jediným zdrojem příjmů primární sektor hospodářství. Další funkce mimo zemědělství podle závěrů Rodrigueze et al. (2004, cit. v Râmnicéanu 2007, s. 418), tzn. ekologie, soudržnost, rekreace, bydlení či kultura, sice primárně nezvyšují efektivitu ve venkovských oblastech převažujícího primárního sektoru, avšak brání exodu farmářů a následným negativním dopadům na krajinu i kulturu oblasti. Příkladem vzniku nových služeb poskytovaných obyvateli venkovských obcí a diverzifikace jejich ekonomických aktivit je např. nabídka možnosti hlouběji poznat zemědělskou praxi prostřednictvím pobytu na funkční farmě (agroturistika). Potenciál komunity je třeba vnímat nejen jako zdroj pracovníků nebo příznivé místo trvalého bydliště, ale rovněž ve smyslu určitého rezervoáru kulturních tradic.

Rozebíráme-li dále roli agrární multifunkcionality, lze podle Râmnicéanu a Ackrilla (2007) konzistentně s dělením Evropské komise (EK) členit opatření k podpoře agrárního sektoru na ta, která jsou orientovaná ve smyslu konkurenceschopnosti (K-opatření), a dále na ta, jež podporují multifunkcionalitu (M-opatření). První skupina opatření poskytuje kapitál pro zvýšení výkonu jakékoli části výrobního řetězce od investic do farem až po marketing a propagaci konečných produktů. Druhá skupina podpory jde vstříc zemědělským metodám chránícím životní prostředí a diverzifikaci ekonomických aktivit venkovských komunit. Rozdělení veřejných fondů mezi K a M opatření nabízí pak jednoduché vysvětlení rozsahu, který individuálně nové členské země EU (zde myšleno 10 států připojených k 1. 5. 2004) vzhledem k vlastním specifikům přiřazují podpoře multifunkcionality. Zjednodušeně lze uvést, že rozvinutější či transformačně úspěšnější země (vyšší HDP v přepočtu na obyvatele, menší podíl primárního sektoru na ekonomice státu) čerpají širší kombinaci opatření v souladu se zaváděním multifunkčního zemědělství dle cílů evropské politiky.

Jak uvádí stejní autoři (tj. Râmniceanu a Ackrill 2007) ve své studii, kandidátské země skrze své začlenění do programu SAPARD dávaly přednost opatřením na podporu tržní efektivity a tvorbu pracovních míst (ve všech 8 jimi hodnocených zemích mimo Česko spotřebovala tato opatření přes polovinu zdrojů). Povstupní Program rozvoje venkova je spíše komplexní a klade mnohem větší důraz na M-opatření. LEADER, který je jeho součástí, v plánovacím období 2007 – 2013 funguje více jako horizontální nástroj, zdůrazňuje lokální management a skrz partnerství rozvíjí schopnost místních kapacit učení se a přizpůsobování se novým trendům.

Pro dokreslení situace je na tomto místě zřejmě vhodné krátce diskutovat a shrnout roli zemědělství při utváření venkovského prostoru Česka. Celkově klesající podíl agrárního odvětví na ekonomice státu a jeho stále ještě probíhající transformace mohou rozvoji venkova paradoxně více napomoci než se na první pohled zdá. Omezení dominantního zdroje příjmů, který nadále produkce zemědělských výrobků pro venkov představuje, musí být nahrazeno jinými aktivitami. Právě zvýšené povědomí o nutnosti reakce na zmíněné procesy budí rostoucí zájem o zemědělskou politiku a v jejím rámci dříve spíše opomíjenou problematiku venkova. Přirozeně není rozumné uměle vytlačovat aktivity agrárního sektoru z hospodářství venkovských oblastí. Je spíše potřebné vytvořit takové nástroje podpory, které by jejich přínos pro region znásobily. Právě v souvislosti s konceptem multifunkcionality je vnímaná pestrost potenciálních přínosů, jenž může přinést všestranně rozvíjené zemědělství. Produkce potravin svým vlivem významně přetváří a (de)formuje venkovskou krajinu, která má spolu s kvalitním životním prostředím vysokou váhu při rozhodování o trvalém usazení v obci nebo regionu. Zmíněná obytná funkce venkovských sídel je při zřízení alespoň minimální turistické infrastruktury brzy doplňována formami měkkého turistického ruchu vázaného na zemědělskou činnost (ekofarmy, agroturistika). Vazby k půdě a území, které byly přetřhány zestátněním zemědělského majetku v 50. letech 20. století, se s návratem modelu rodinných farem daří opět posilovat. Zemědělství jakožto zaměstnání i z tohoto pohledu zpátky získává na ztracené prestiži. Lidmi přestává být vnímáno jako příležitost pro pracovníky s nízkou kvalifikací a soukromě hospodařící rolníci získávají nálepkou udržovatelů rodinných nebo krajových tradic. Z výše uvedených příkladů je zřejmé, že je role zemědělství v růstu kvality života na venkově klíčová, stejně jako její vnímání uvnitř společnosti, proto by jí měla být i nadále věnována patřičná pozornost.

2.1.2. KOMUNITNĚ VEDENÝ ROZVOJ

Politika i praxe rozvoje venkova jsou stále více založeny na komunitním vedení, které usiluje o řízení rizika a usnadňuje změny na lokální úrovni s minimem přímých zásahů státu. To dovoluje místním komunitám mít větší slovo v usměrňování jejich osudu (Herbert-Cheshire a Higgins 2004). Než se v tomto směru začnou místní občané angažovat, je třeba vybavit je jistým penzem znalostí a začlenit je do sítí vztahů (viz následující podkapitola), které obsahuje nové institucionální a administrativní uspořádání. Znalosti a metody vnějšího experta jsou z tohoto pohledu zásadní. Expert umožňuje členům komunity poznat jejich schopnosti a pozitivní

podnikatelské postoje, díky nimž jsou schopni budovat svoje vedení, redukovat závislost na ústředních orgánech a vytvářet podmínky pro udržitelný rozvoj (Murray a Dunn 1995).

Komunitně vedený rozvoj, jak ho definuje Rose (1996), tj. vládnutí skrze regulovaná rozhodnutí učiněná samotnými a autonomními aktéry, ohlašuje posun od společnosti ke komunitě jako objektu rozhodování a zároveň odpovědnému orgánu. Touto změnou se však otevírají dveře riziku nezvládnutí nových samosprávných povinností. Dle Deana (1999) je riziko efektem praktikování vládnutí s omezeným souborem znalostí. Všechny komunity tímpádem inklinují k riziku. Riziko může však minimalizováno včasným diagnostikovaním za pomoci odborných znalostí. Z tohoto pohledu Dean dělí komunity na ty, které jsou pokládány za schopné si adekvátně vládnout (mají kapacity k vhodnému zajištění samosprávy), a rizikové skupiny vyžadující externí odborné vedení a dozor.

Obecněji formulované seznamy klíčových charakteristik pro identifikaci chorob venkovských komunit a standardy k měření silných a slabých stránek usnadňují místním aktérům sebereflexi (Ashby a Midmore 1996). Pro hodnocení není důležitý výchozí stav komunity, ale jak ji její orgány od tohoto stavu vedou a usměrňují.

Jedna ze společností zabývající se rozvojem venkova¹ pro rozlišní zdravé a nezdravé komunity, jak je ve své terminologii nazývá, sestavila seznam hodnocených charakteristik (viz tab. 1). K předešlému je ovšem nutné doplnit, že se při rozlišování se nejedná o jednoznačné přiřazení do té či oné skupiny, nýbrž o pohyb po ose, jejíž krajní body právě zdravá a nezdravá komunita tvoří.

Tabulka 1: Charakteristiky zdravé a nezdravé komunity

Zdravá komunita	Nezdravá komunita
optimismus, důvěra	cynismus
nehmotné hodnoty	důraz pouze na hmotné prostředky
budování konsensů	polarizace
spolupráce	konfrontace
zaměření na budoucnost	probírání minulosti
široká komunitní participace	málo lidí dělá mnoho
obnova vedení	pořád samé tváře
myšlení a konání v dlouhodobém horizontu	krátkodobá řešení
naslouchání	napadání
win-win řešení (prospěch pro obě strany)	win-lose řešení (jedna strana získá, druhá ztrácí)
politika zaměřená na podstatu věci	politika osobnosti
řešení problémů	brzdící a obviňující lidé

Zdroj: upraveno podle The IDEAS Group, nedatováno

Rozlišení zodpovědných a rizikových komunit dovoluje efektivnější využití a usměrnění podpory. Není smyslem programů na rozvoj venkova vytvářet záchranou síť k prosperitě všem znevýhodněným skupinám, ale podporovat komunity, které jsou schopné ukázat příklad jejich schopnosti identifikace problému a uchopení příležitosti k rozvoji (Herbert-Cheshire a Higgins 2004). Udělení odměny komunitám, které respektují tyto ideály, se stává dalším motivačním faktorem. Naopak ignorování či neschopnost jejich plnění jsou podmětem pro intervenci

¹ The IDEAS Group

vnějšího experta a usměrnění komunity. Murray a Dunn (1995) ve svém optimistickém pohledu vidí v komunitně vedeném rozvoji klíč k posilování udržitelnosti znevýhodněných regionů a poskytnutí kapacit místním lidem k jasnější odpovědi na změnu globální podmínek.

2.1.3. SÍŤE

Ingredience úspěchu v rozvoji venkova jsou těžko odhalitelné a zároveň velmi proměnlivé v závislosti na čase i prostoru. V brzkých poválečných letech byla silná státní struktura považována za nezbytnou. Vytvářela nárazník proti výkyvům trhu, čímž ovšem zároveň působila sníženou atraktivitu oblastí pro investice z privátního sektoru. Počínaje 70. léty 20. století se obecné přesvědčení přiklonilo spíše k samoregulační roli trhu. Esence úspěchu se nacházela v privátním, ale ne ve veřejném sektoru. Souběžně s tímto vývojem se otevírá debata o roli endogenního a exogenního rozvoje (Ploeg a Dijk 1995)

Lowe et al. (1998, cit. v Murdych 2000, s. 407) v tomto smyslu rozlišuje dva přístupy regionální politiky. V rámci prvního se státní agentury mohou pokusit překonat nezáměr trhu pobídkami pro firmy, druhý je postaven na důvěře externích agentur. Ten může otevřít cestu podpoře vnitřním rozvojovým schopnostem. Amin a Thrift (1995) ovšem poukazují na třetí cestu, tj. na nové institucionální a ekonomické formy, jejichž hlavním prvkem jsou sítě vztahů mezi zúčastněnými aktéry. Jako sada vztahů, která může překonávat rozdílné prostory, sítě slibují více komplexní chápání rozvoje (Murdoch 1995).

Hluběji se členěním sítí zabývá Marsden (1990). Rozlišuje sítě v zemědělsko-potravinářském sektoru (vertikální sítě, tzv. komoditní řetězce) a venkovské sítě inovací a učení (horizontální sítě).

- Produkce potravin je integrována do zřetelných industriálních struktur, které nevyhnutelně vyvolávají množství vazeb v tomto organizačním uspořádání a ve kterých je zemědělství klesajícím komponentem (Friedland et al. 1981). Mezi následky pak hraje hlavní roli ztížená situace tradičních produkčních forem, jimiž jsou rodinné farmy. Buttel et al. (1990, cit. v Murdoch 2000, s. 409) vyjmenovává pět hlavních oblastí produkčního řetězce, jež jsou pro vytváření vertikálních sítí zásadní: tzn. povahu produkce, její ekonomickou a sociální organizaci, využití managementu práce, roli vědeckého výzkumu a konečně organizaci marketingu a distribučních aktivit. Tyto oblasti do jisté míry kopírují kvality spojené s lokální produkcí, jimiž Murdoch (2000) podmiňuje posílení role farmářů v potravinovém řetězci: kvalita produkce (efektivnost a cena), ekologická kvalita (efektivnost využití přírodních zdrojů), značka kvality (obchodní označení) a jako poslední avšak neméně důležitá kvalita uvědomění spotřebitelů (upřednostnění výživnosti a chuti před cenou, podpora místních producentů). Síť je tedy třeba vidět jako sadu pevných vztahů, jejichž síla ale neleží v subjektech samotných, které řetězec tvoří, ale ve vazbách, které poutají aktéry a entity dohromady (Latour 1986, cit. v Murdych 2000, s. 410).
- Strategie rozvoje venkovských mikroregionů jsou často zaměřené na posilování horizontálních sítí, což je v protikladu k přístupu patrném ve výše zmíněném zemědělském sektoru. Protože „vztahy uvnitř sítí ve venkovských oblastech jsou nataženy na dlouhé

vzdálenosti díky nízké hustotě zalidnění, je třeba více snahy a času k navázání takovýchto sítí“ (Grimes 2000, s. 17). Logické kroky v rámci strategického plánování rozvoje a nepochybně i nové technologie komunikace by měly překonání těchto indispozic napomáhat. Protože venkovské oblasti jsou vystaveny stejným globálním trendům jako zbytek území a dopad změn je často díky jednostranné orientaci na agrární sektor a jeho stále nedokončené transformaci ještě zřetelnější, je nutná kritická otevřenost novým poznatkům a metodám v rámci stávajících ekonomických aktivit stejně jako zavádění dosud nepraktikovaných činností. Ekonomická výkonnost odvozená od schopnosti inovovat spíše než jen od pouhé participace umožňuje skloubit a vhodně přizpůsobit jednotlivé činnosti, což v důsledku pozitivně ovlivňuje prostředí v regionu (Landabaso et al. 1999, cit. v Murdych 2000, s. 412). Cooke a Morgan (1998) na příkladu Třetí Itálie² ukazují, že ekonomické sítě vznikají ze vztahů mezi farmářskými rodinami dlouho bydlícími v daném okrsku. Proces spolupráce a důvěry tak podporuje nové formy inovací a usnadňuje diverzifikaci. Jde o interakce mezi novou formou sítí a dříve existujícími podmínkami venkova. Aplikujeme-li tuto myšlenku na tvorbu strategií rozvoje, je patrné, že není možné ustálit jeden univerzální model rozvoje venkova už kvůli značně rozdílným zděděným podmínkám, na kterých se nová forma sítí tvoří. Právě extrémní rozrůzněnost regionů si žádá individuální přístup, nejlépe iniciován místními aktivními občany na mikroregionální úrovni.

Otázkou zůstává proveditelnost obou přístupů v oblastech, které byly dosavadním vzorcem rozvoje postupně oslabovány. Podpůrnou roli při vytváření kapacit pro tvorbu sítí by v těchto případech měly hrát veřejné rozvojové agentury. Neúspěšné zavádění, jak tvrdí Goodman a Watts (1994), může jen zdůraznit existující slabiny takovýchto oblastí. Z výše zmíněného by mělo být zřetelné, že koncept tvorby sítí nemůže poskytnout odpověď na problémy rozvoje venkova, pouze vytváří alternativy tradičním přístupům.

2.2. CHARAKTERISTIKA INICIATIVY LEADER

2.2.1. PODSTATA INICIATIVY

Rozvoj venkova se stává nedílnou součástí programů Evropské unie (EU) a v rámci Společné zemědělské politiky (SZP) stále získává na významu. Oprávněnost tohoto vývoje je dána už tím, že venkovské oblasti byly v roce 2006 domovem pro více než 50 % obyvatel EU 25, přičemž tvoří přes 90 % její rozlohy³. Mezi řadou nástrojů SZP lze iniciativu LEADER považovat za inovační přístup. Propojení akcí pro rozvoj ekonomiky venkova, jak zní nepříliš často používaný překlad francouzského názvu *Liaison entre actions de développement de l'économie rurale* (tedy LEADER), sahá ve svém významu ovšem daleko za tento poměrně složitý název.

² blíže vysvětluje např. Blažek a Uhlíř 2002

³ dle Přístup LEADER – základní příručka, 2006

Ještě než se budu blížeji věnovat LEADERu, uvedu v souladu s Čepelkou (2001) následující terminologická upřesnění. Označení „iniciativa LEADER“ je dále v textu užíváno hlavně tehdy, jde-li o LEADER jako celek, v obecném smyslu metody nebo na úrovni celé EU. Naproti tomu výrazem „program LEADER“ se obvykle míní národní nebo místní dokument, který obsahuje plán akcí a financování v rámci této iniciativy. Tento dvojitý význam je důsledkem faktu, že LEADER dnes již neznamena pouze programový dokument, ale mnohem více, a to koncepci organizování rozvoje venkova, dále filozofii aktivit a pomoci.

LEADER je spíše než pevně stanovený soubor prováděných opatření metoda zaměřená na povzbuzení rozvoje venkova a aktivizaci venkovských společenství. „Iniciativa mobilizuje místní subjekty k aktivnímu podílu na vlastní budoucnosti dle principu zdola-nahoru a bere v úvahu malé projekty. Aktivní účastí na projektech napomáhá strukturování demokratické občanské společnosti.“ (Čepelka 2001, s. 3) Komunita se stává „laboratoř“ svého druhu pro budování místních kapacit a pro zkoušení nových způsobů plnění potřeb venkovských společenství (Přístup LEADER – základní příručka 2006). Přesvědčení a motivace místních subjektů k přemýšlení nad dlouhodobými perspektivami v rámci vytváření integrované strategie rozvoje, dále akcent na spolupráci a tvorbu sítí patří k nejpronikavějším prvkům iniciativy.

Počínaje programovacím obdobím 2007 – 2013 již není LEADER samostatným programem strukturální politiky EU, jak tomu bylo v různých obměnách od roku 1991, ale je integrován do státních (viz IV. osa Programu rozvoje venkova České republiky) respektive regionálních programů pro rozvoj venkova. To vytváří nové možnosti uplatnění přístupu LEADER v mnohem větší míře a ve značně širší škále činností než doposud.

Pomocí sedmi klíčových rysů, jak jsou uvedeny v Přístup LEADER – základní příručka (2006), lze poměrně kvalitně shrnout charakter iniciativy. Tyto rysy jsou níže popsány samostatně, ale je důležité, aby byly vnímány společně jako sada prvků:

- strategie místního rozvoje podle jednotlivých oblastí;
- přístup zdola-nahoru – patrně nejvýraznější, účast širokého spektra aktérů by se ovšem neměla omezovat na počáteční fázi jednání;
- partnerství veřejného a soukromého sektoru – místní akční skupiny mohou být zakládány ad hoc za účelem přístupu k podpoře z LEADERu nebo mohou být budovány na základě partnerství, která existovala již dříve;
- usnadnění inovací v širším slova smyslu – zavedení nového produktu, nového procesu, založení nové organizace nebo nového trhu, realizace přístupu LEADER však může představovat inovaci sama o sobě;
- integrované a víceodvětvové akce – LEADER není odvětvový program, místní rozvojová strategie musí mít víceodvětvový základ a tedy integrovat subjekty z různého prostředí;
- vytváření sítí – jednak sítí institucionálních, které jsou financovány EU a spojují místní akční skupiny, orgány státní správy a všechny další zúčastněné partnery, a jednak sítě vnitrostátní, regionální a místní, jež představují sdružení subjektů vzniklé nějakou méně formální cestou;

- spolupráce – jde nad rámec vytváření sítí, zahrnuje účast místní akční skupiny na společném projektu s jinou skupinou LEADER v členském státu EU nebo dokonce ve třetí zemi, a zároveň konkrétní společný projekt.

2.2.2. OBSAHOVÉ ZAMĚŘENÍ INICIATIVY

Dle směrnice⁴ přijaté EK při zavádění programu LEADER+ je cílem iniciativy povzbuzovat ty, kteří působí na venkově, aby se zamýšleli nad dlouhodobým potenciálem svých oblastí. EU se snaží podporovat zavádění integrovaných, vysoce kvalitních a originálních strategií pro trvale udržitelný rozvoj s cílem vyzkoušet nové způsoby podpory přírodního a kulturního dědictví, upevnění ekonomického prostředí s příspěvkem k tvorbě pracovních míst a zlepšení organizačních schopností komunity. Strategie rozvoje musí být integrovaná tím, že ke spolupráci podněcuje partnery napříč sektory. Jejich součinností jsou vytvářeny projekty postaveny na silném, pro identitu daného území charakteristickém tématu nebo resp. zároveň na místních zdrojích či specifickém know-how území. Strategie navrhovaná v každém rozvojovém plánu musí být strukturovaná kolem jednoho z vyhlášených témat, aby zůstala konzistentní.

Hlavní inovace, které se promítají v současném nastavení, ale nebyly od počátku samozřejmostí (více k historii iniciativy LEADER, viz stejnojmenný oddíl), jsou:

- obsahová ucelenost kroků v rámci integrované strategie;
- zaměření na programovou návaznost – souhrnný plán aktivit;
- místní přístup – díky modelu zdola nahoru, tj. řízení místní akční skupinou, jsou zapojováni lokální aktéři a jsou řešeny záležitosti pro území podstatné;
- upřednostňování pilotních projektů.

Pilotní charakter programu lze rozpoznat díky vzniku nových produktů a služeb, které zahrnují zvláštnosti dané oblasti, díky zavádění nových metod umožňujících kombinovat lidské, přírodní a finanční zdroje této oblasti, díky kombinaci a propojením ekonomických sektorů, které jsou tradičně oddělené, nebo díky zapojení místního obyvatelstva do rozhodovacích procesů, často originálními formami (Směrnice EK ze 14. dubna 2000). Tyto nové přístupy musí být převoditelné a v síti programu LEADER zpřístupněné jako zkušenosti pro ostatní účastníky programu.

Nařízení Rady Evropského společenství (ES) o podpoře rozvoje venkova⁵ a na jeho základě vzniklý Program rozvoje venkova (PRV) České republiky na období 2007 – 2013 zakotvuje iniciativu LEADER už ne jako samostatný program, jak tomu bylo v předchozích obdobích, ale jako jeho čtvrtou základní osu. Účelem osy IV LEADER je především zlepšení kvality života ve venkovských oblastech, posílení ekonomického potenciálu a zhodnocení přírodního a kulturního dědictví venkova, spolu s posílením řídicích a administrativních

⁴ Směrnici Evropské komise pro členské země ze 14. dubna 2000 - Zásady pro iniciativu společenství

⁵ Nařízení Rady č. 1698/2005 o podpoře rozvoje venkova z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova

schopností na venkově. V rámci tohoto programu je evidováno 133 připravujících se MAS, z nichž 48⁶ splnilo v prvním kole příslušná kritéria přijatelnosti Státního zemědělského a intervenčního fondu (SZIF), bylo vybráno expertní hodnotitelskou komisí MZe a bude proto moci realizovat své strategické plány.

Prioritou osy IV LEADER je zlepšení řízení a mobilizace přirozeného vnitřního rozvojového potenciálu venkova. Prostřednictvím opatření je podporován cíl realizace místní rozvojové strategie a spolupráce díky místnímu partnerství. V rámci opatření se má toto partnerství (tzn. MAS) zasloužit o růst konkurenceschopnosti zemědělství a lesnictví i kvality života na venkově, včetně diverzifikace ekonomiky. Stát se tak má díky zavedení místní rozvojové strategie do systému programů rozvoje venkova a uplatněním principů LEADER. K výše uvedenému má napomoci spolupráce se zaměřením na využití příkladů nejlepší praxe, inovací a přenosu znalostí.

Dle rozhodnutí Rady⁷ by měly prostředky vyčleněné na osu IV LEADER podpořit priority osy I – Zlepšení konkurenceschopnosti zemědělství a lesnictví, osy II – Zlepšení životního prostředí a krajiny a zejména osy III – Kvalita života ve venkovských oblastech a diverzifikace hospodářství venkova. Rovněž mohou hrát důležitou úlohu v horizontální prioritě zlepšení řízení a uvolnění endogenního potenciálu pro rozvoj venkovských oblastí. LEADER staví na místních potřebách a silných stránkách, proto nabízí možnost propojit cíle všech tří os. Přes zjevnou důležitost IV. osy je na ni vyčleněný podíl v rámci PRV nepřiměřeně nízký. Pro celé programovací období dosahuje plánovaná podpora ES a odpovídající národní veřejné finanční prostředky 3,6 mld. euro, z čehož pouze 176 mil. euro (cca 4,87 %) je určeno pro osu IV LEADER⁸ (míra podpory z Evropského zemědělského garančního a orientačního fondu zde činí 80 %).

2.2.3. HISTORIE INICIATIVY

Různé přístupy k otázce rozvoje venkova vyzkoušené před začátkem 90. let minulého století byly typicky odvětvové, soustředily se na zemědělce, na povzbuzení strukturální transformace uvnitř agrárního sektoru. Používán byl přístup shora-dolů, o režimech podpory se rozhodovalo na vnitrostátní a regionální úrovni (Přístup LEADER – základní příručka, 2006). Zapojení lokálních aktérů, tedy metoda zdola-nahoru, se postupně ukázala jako nová, vhodnější cesta ke zhodnocení místních zdrojů, což vedlo k vytváření pracovních a podnikatelských příležitostí na venkově. Iniciativa LEADER od svého počátku směřovala k cíli co možná nejvíce zapojit místní aktéry do utváření budoucího rozvoje. Přístup se setkal s širokým zájmem uvnitř členských zemí EU a jako metoda byl přijímán i v zemích, které stály mimo její struktury. Od roku 1991, kdy byl LEADER zahájen, podstatně vzrostl podíl území EU, které v jeho rámci čerpaly podporu, a navýšil se i počet zapojených skupin stejně jako suma finančních příspěvků (viz tab. 2).

⁶ dle Ministerstva zemědělství, <http://www.mze.cz>

⁷ Nařízení Rady (ES) č. 144/2006 o strategických směrech Společenství pro rozvoj venkova

⁸ Program rozvoje venkova České republiky 2007 – 2013

Tabulka 2: Rozsah iniciativy LEADER v zemích EU

Generace iniciativy	Počet MAS	Rozloha dotčených oblastí [km²]	Objem financování [mil. euro]
Leader I	217	367 000	442
Leader II	906	1 375 144	1 755
Leader+	893	1 577 386	2 105

Zdroj: upraveno podle Přístup LEADER - základní příručka, 2006

Z hlediska evropské politiky byl LEADER zaveden jako program Společenství financovaný ze strukturálních fondů EU, v současné době pokračuje svou čtvrtou generací již v rámci Programu rozvoje venkova. Základní charakteristika a odlišnosti jsou sestaveny částečně s pomocí Čepelky (2001) a dále vyjmenovány:

- LEADER I (1991 – 1993) zdůrazňoval vytváření sítí schopností jako regionálního rozvojového nástroje. Pomohl řadě venkovských oblastí prorazit z izolace, avšak nevystavěl žádnou formální cestou mezinárodní spolupráci.
- LEADER II (1994 – 1999) již zareagoval na spontánní navazování kontaktů mezi partnery v dalších zemích. Byla věnována část zdrojů na projekty mezinárodní spolupráce. Účast v nich jistě nebyla povinná, protože mezinárodní projekty mohly být velmi komplexní a jen velmi obtížně implementovatelné. Pro překonání kulturních a vzdálenostních bariér při přípravě těchto projektů byla zřízena tzv. Evropská observatoř, která průběh spolupráce koordinovala.
- LEADER+ (2000 – 2006) se snažil zachovat experimentální (inovační) podstatu rozvojových strategií, ale více poukázat na kvalitní projekty s trvale udržitelnými účinky a sjednocené okolo tématu charakteristického pro daný region. Jak je ale nutno připomenout, inovační charakter projektů nemůže být absolutní. Inovací je soubor opatření zakotvených v akční plán jako celek, nikoliv všechny jednotlivé projekty. „Řada opatření je potřebná k udržení životaschopnosti, soudržnosti a vnitřních souvislostí celkového procesu rozvoje, aniž by nesla prvky inovace.“ (Čepelka 2001, s. 15) Na rozdíl od předchozích generací byly do LEADER+ zahrnuty všechny venkovské oblasti. Aby však příspěvky EU byly směřovány do nejpotřebnějších oblastí, vybrány byly na základě otevřené výběrové procedury pouze některé MAS.
- LEADER (2007 – 2013) již nefiguruje jako samostatný program EU, ale je začleněn jak osa IV do Programu rozvoje venkova financovaného ze zdrojů SZP.

Během celé této doby měly členské státy a regiony samostatné programy na bázi LEADERu s vlastním financováním. Od přistoupení v roce 2004 měly i nové členské země možnost ucházet se o opatření typu LEADER, které bylo financováno z Evropského orientačního a záručního fondu (EAGGF). Šest z deseti zemí, které v roce 2004 přistoupily k EU, zařadilo opatření typu LEADER do svých programů v rámci Cíle I. Pro sumarizaci jsou uvedeny národní programy využívající metody LEADER (Program obnovy vesnice, Program LEADER ČR) a obdobné programy s podporou EU (Předvstupní program SAPARD, Operační program Rozvoj venkova a multifunkčního zemědělství).

Kromě podpory prostřednictvím regionální politiky EU je také pro období 2007 – 2013 vymezena podpora pro rozvoj zemědělského podnikání a venkova prostřednictvím nově vytvořeného Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EAFRD). Vznik tohoto fondu je upraven nařízením Rady ES⁹, která kromě formulace cílů podpory rovněž zavazuje členské země vytvořením národního Programu rozvoje venkova pro období 2007 – 2013. Ačkoliv EAFRD nepatří mezi strukturální fondy, příprava a projednání rozvojového dokumentu a zajištění jednotlivých aktivit pro konečné příjemce se shoduje s uplatňovanými principy pro jiné strukturální fondy (Perlín 2007). V tomto plánovacím období musí každý program pro rozvoj venkova obsahovat prvky iniciativy LEADER. To znamená, že je souběžně s dalšími osami PRV LEADER začleněn do vnitrostátních a regionálních programů podporovaných EU.

2.2.4. MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY

Stěžejním prvkem iniciativy LEADER, kterým se odlišuje od jiných regionálních a sektorových politik EU, je forma partnerství představitelů místních komunit, tzv. místní akční skupina (MAS). Tento řídicí orgán navrhuje rozvojovou strategii a odpovídá za její realizaci na geograficky, ekonomicky a sociálně homogenním území. Taková oblast musí být ucelená a musí nabízet dostatečné množství lidských, finančních a hospodářských zdrojů na podporu udržitelné strategie rozvoje. Území působnosti MAS definuje Program rozvoje venkova 2007 – 2013 (s. 144) jako „subregionální venkovské území s 10 000 až 100 000 obyvateli na celém území České republiky, mimo území hl. města Prahy a měst s více než 25 000 obyvateli. Území je vymezeno hranicí, která obaluje katastrální území všech okrajových obcí zahrnutých do území působnosti MAS. Území je souvislé a má společnou charakteristiku a problémy. Zároveň jsou doloženy doklady o souhlasu všech obcí se zařazením do území působnosti MAS a o seznámení se Strategickým plánem LEADER.“

Partnerství by měla vznikat konzultacemi představitelů volených orgánů samosprávy, podnikatelského sektoru a jiných místních aktivních občanů (ideální průběh popisuje tabulka 3). Vyvážené a reprezentativní složení (horní limit pro účast státních úředníků a zástupců samosprávy je stanoven na 50 %) je předpokladem pro dosažení co možná nejplnějšího konsensu a životaschopnosti partnerství. Podle příslušné směrnice¹⁰ mezi další požadavky na všechny členy MAS patří sídlo (bydliště, provozovna) ve svěřené oblasti. Relevance a účinnost partnerství se podle téže směrnice hodnotí zejména podle jasného a průhledného vymezení úkolů a odpovědnosti mezi jeho členy. Představitelé musí buď zvolit finančního a administrativního vedoucího, který bude schopen nakládat s veřejnými prostředky, nebo vytvořit právně podloženou strukturu a systém nařízení, která zajistí schopnost skupiny spravovat svěřený majetek.

⁹ Nařízení Rady (ES) č. 1698/2005 ze dne 20. září 2005 o podpoře pro rozvoj venkova z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova

¹⁰ Směrnice Evropské komise pro členské země ze 14. dubna 2000 – Zásady pro iniciativu společenství

Místní akční skupina, respektive její programový výbor, má za úkol zpracovat rozvojovou strategii k jednomu zvolenému tématu. V souladu s podmínkami osy IV LEADER je nutné zvolit si jedno ze třech užších témat, na které se budou cíle strategického dokumentu zaměřeny. Po schválení strategie plénem stanoví příslušný výbor výběrová kritéria pro příjem projektů. Žádost o podporu je následně směřována na příslušný odbor Ministerstva zemědělství¹¹.

Tabulka 3: Postup vytváření místních partnerství

Budování kapacit ↓	Osvojení potřebných dovedností a znalostí z oblasti řízení projektů. Získání lidských a finančních zdrojů na konkrétní činnosti
Sdružování místních účastníků ↓	Organizování porad a seminářů
Analýza území ↓	Určení kapitálu území (lidé, krajina, know-how), nikoliv však ve formě inventáře, ale ve formě jedinečných rysů, jež mohou být rozvinuty
Určení stávajících činností (iniciativ) ↓	Přezkoumání stávajících opatření pro rozvoj venkova, která se v dané oblasti provádějí
Vytváření partnerství ↓	Vyžaduje přístup zdola-nahoru a účast různých zájmových skupin. Výsledkem pak je vytvoření MAS
Příprava strategie místního rozvoje	Činnost již v rámci místní akční skupiny

Zdroj: upraveno podle Přístup LEADER - základní příručka, 2006

2.2.5. IMPLEMENTACE A MONITORING

Systémy implementace a řízení jednotlivých činností má směřovat k co největší jednoduchosti, bez byrokratických tendencí. Sledování úspěšnosti jednotlivých projektů se provádí na všech základních úrovních, tedy přímo MAS, v rámci národního programu a nakonec na úrovni EU. Základem pro hodnocení jsou finanční a fyzické ukazatele definované v procesu programování. Obecně platné zásady se vztahují i na program LEADER. V praxi to znamená, že hodnocení je prováděno po formulaci návrhů (předběžně, ex ante), průběžně během samotné implementace a na závěr (ex post) v podobě výroční zprávy. Zvýšená pozornost je upírána na finanční management. Dopady programu jsou pak posuzovány ze dvou pohledů, jednak je sledována podpora integrovaného a trvalého rozvoje, dále pak vliv pilotní strategie na využití původního potenciálu.

Během aktuálního programovací období jsou stejně jako v předchozím cyklu podporovány pilotní strategie využívající jedinečných specifík venkovských oblastí. Spíše malé projekty, až na ojedinělé výjimky, neumožňují čerpat prostředky na investice do infrastruktury. Pro veřejnou podporu v rámci osy LEADER platí, že 80 % hradí EU a 20 % národní zdroje. Podpora režijních výdajů je MAS vyplácená na základě vynaložených nákladů. Speciálními

¹¹ více k činnosti MAS uvádí např. Podrobný popis činnosti MAS. Businessinfo, <http://www.businessinfo.cz>

výdaji jsou částky uhrazené externím poradcům, jejichž celková výše nesmí přesáhnout 2 % celkového příspěvku EAGGF (detailně je financování rozpracováno v příslušné kapitole PRV).

Za implementaci programů nesou hlavní odpovědnost členské státy, ty ji dále přenášejí na MAS (decentralizace managementu podle principů LEADER). Evropská komise soustřeďuje své aktivity na zajištění respektování jejich priorit a ověřování výsledků prostřednictvím monitorování.

V přípravě a fungování programu LEADER se uplatňují všechny základní principy strukturální politiky EU. Princip partnerství je vyjádřen tím, že na konkrétním rozdělení prostředků se podílejí samotní příjemci, dále pak složením a způsobem rozhodování MAS. Prostředky jsou soustředěně využívány k realizaci předem stanovených a konkretizovaných cílů co nejúčelněji, což odpovídá principu koncentrace. Programování zajišťuje komplexní přístup k řešenému území v rámci víceletých a multisektorálních programů. Dle principu adicionality je kromě specifických aktivit vždy požadováno spolufinancování projektů. Principu efektivity odpovídá za implementaci odpovědný příjemce, v tomto případě MAS.

2.2.6. HODNOCENÍ DOSAVADNÍHO FUNGOVÁNÍ INICIATIVY

Čepelka (2001) analyzuje situaci ze tří hledisek. Co se historického kontextu týče, venkov od 2. světové války ztrácí svůj tradiční charakter a prochází nezbytnou transformací od prosté zemědělské výroby k vlastní aktivitě obyvatel. Diferencované započítání důkladné transformace se promítá do současného stavu ekonomiky, který se region od regionu liší. Politický kontext, konkrétně existence národních politiky rozvoje venkova, stupeň decentralizace veřejné správy, praktické využití partnerství a přístup k evropské integraci, ovlivnily difference v přijetí LEADERu napříč jednotlivými zeměmi. Posledním hlediskem je samotný charakter venkova. Podle dosavadních zkušeností je LEADER úspěšnější v oblastech s přirozeným přírodním handicapem či v oblastech čelících úpadku. Výše uvedený přehled je však nutno považovat za orientační, neboť není k dispozici dostatečně exaktní metodika hodnocení událostí a závažných faktorů.

Přehledová tabulka na další straně souhrnně vyjadřuje efekty iniciativy LEADER. Jak již napovídá datace u zdroje podkladů, jedná se o sumarizaci vytvořenou před sedmi lety při uvádění programu LEADER+. Nezhledňuje proto poslední změny, které ovšem nemají nikterak zásadní charakter. Poznamenejme ještě k vzájemnému doplňování LEADERu s jinými metodami, že „rozvoj venkova není hra s nulovým součtem, kdy se v důsledku jedné strategie ztrácí přesně tolik, kolik by se získalo uplatněním opačné strategie. Naopak, uplatňuje se synergický efekt toho, že pro část problémů se používá jedna a pro jinou část druhá strategie.“ (Čepelka 2001, s. 90)

Hodnotíme-li výchozí pozici Česka pro zavádění iniciativy LEADER, lze kladně označit rychlý rozvoj regionální politiky od druhé poloviny 90. let 20. století (Blažek a Uhlíř, 2002), vydařený Program obnovy venkova i pevný základ v územním plánování a ochraně životního prostředí. V Česku je faktorem nabírajícím na významu občanské sebeuvědomění a rozvoj nevládního neziskového sektoru. Ovšem i nadále přetrvává silná úloha státu na úkor samosprávy, nedořešené je její financování, které by mělo patřičně vyvážit přenesené

pravomoci a povinnosti. Roztříštěnost veřejné správy znemožňuje obsazení všech řídicích orgánů na úrovni obcí schopnostmi a znalostmi dostatečně vybavenými zástupci (v tomto smyslu se vyjadřuje mj. Perlín 1996). Obce přes četné výjimky omezeně řeší tento problém spoluprací uvnitř mikroregionů. Přestože zapojení širší veřejnosti do realizace rozvojových projektů se jeví jako obtížné, patrně největším přínosem iniciativy zůstává ustanovení MAS. Ty by se v budoucnu měly stát partnery centrálně řízené rozvojové politiky a přiblížit vizi Evropy regionů. Samospráva by přitom měla dostat své roli zprostředkovatele a reprezentanta zájmů místní komunity (Čepelka 2001).

Tabulka 4: Přínos iniciativy LEADER, nedořešené problémy a doporučená opatření

	Přínos iniciativy LEADER	Nevyřešené problémy	Doporučená opatření
Inovace v rozvojových aktivitách	Rozvoj místních zdrojů a specifických rysů, důraz na důležitost nehmotných investic	Investice do infrastruktury a do vybavení (mimo program LEADER) někdy neberou v úvahu specifické rysy oblasti	Neorientovat se pouze na společné problémy regionů, hybnou silou učinit investice do rozvoje specifík regionu
Místní přístup (area-based approach)	Vymezení oblasti podle rozsahu a charakteru problémů, nikoliv podle administrativních hranic	Sektorově založené politiky, neodpovídají specifickým potřebám rozvoje jednotlivých oblastí	Rozšířit místní přístup do sektorově zaměřených politik, spolupráce mezi místní a vyšší úrovní veřejné správy
Přístup zdolana-horu (bottom-up)	Demokratizace oživením akceschopnosti místních komunit, tvorba odborných týmů	Určité skupiny populace a některé části venkovských oblastí nemají k programu LEADER přístup	Používat a obhajovat místní přístup, brát v úvahu regionální nerovnováhy v přístupu ke zdrojům a příležitostem
Decentralizace financování	Flexibilita a vytvoření místních kapacit pro tvorbu investic, větší hospodárnost při využívání veřejných prostředků	Financování prostřednictvím LEADER je krátkodobé, chybí dotace pro dlouhodobé aktivity	Vytvořit podmínky pro zavedení finančních služeb vyhovujících místním potřebám, zvýšit možnosti kapitalizace skrze veřejné fondy
Multisektorový přístup	Integrace výrobních aktivit a služeb na různých úrovních, seskupování místní nabídky a značek	Integrace se týká pouze části aktivit, komunitní služby a zemědělství jsou zahrnuty jen zřídka	Vytvořit podmínky pro všeobecný multisektorový přístup, otevřený všem aktivitám v dané oblasti
Horizontální partnerství	Zavedení konzultací mezi veřejným a soukromým sektorem nad oblastní strategií rozvoje	Skupiny obyvatel, jejichž zájmy nejsou zajištěny organizačně, zůstávají na okraji spolupráce, role místních partnerství je nedostatečně uznávaná	Využívat princip místního partnerství jako aktivního faktoru ve strategickém plánování, konzultace mezi místním partnerstvím a ostatními úrovněmi správy
Organizace sítí	Zavedení různých forem spolupráce a výměny mezi venkovskými oblastmi, snaha zvyšovat povědomí o důležitosti sítí	Chybí bezprostřední spolupráce na úrovni rozvojových projektů, nejsou uceleně zlepšovány vztahy venkovských a městských oblastí	Uvědomit si plně důležitost lokálních, regionálních a národních sítí, stejně jako vazeb mezi venkovskými a městskými oblastmi

Zdroj: upraveno podle Čepelka 2001

2.2.7. SOUVISLOST ROZVOJE VENKOVA SE ZEMĚDĚLSKOU POLITIKOU EU

Společná zemědělská politika (SZP) zohledňuje pestrost krajinného uspořádání, rozmanitost venkovských oblastí i bohatství jejich tradic. Přihlíží proto k rostoucí důležitosti, kterou společnost připisuje vysoké kvalitě přírodního prostředí. Tato hlediska jsou vnímána jako hlavní hodnoty venkovských oblastí EU. LEADER je nástrojem, který dobře funguje v různorodých situacích a typech oblastí, proto je schopen přispět k uspokojení potřeb venkovských oblastí i přes jejich značnou rozmanitost. Reformní dokument Agenda 2000¹² a od něho odvozená zemědělská politika se snaží zajistit pevný a trvalý rámec pro budoucnost venkovských oblastí. Zdůrazňuje multifunkčnost zemědělství, jak byla nastíněna v kapitole diskutující obecné přístupy k rozvoji venkova, tj. posílení dalších úloh zemědělství kromě produkce potravin (environmentální aspekty) i doprovodných služeb poskytovaných farmáři (agroturistika). Hledání nezemědělských zdrojů příjmů a zaměstnanosti v rámci multisektorálního a integrovaného přístupu k ekonomice napomáhá zachování citlivě vnímaného charakteru venkova.

Kandidátské země se během přípravy na vstup do EU mohly účastnit předvstupních programů, které měly napomoci daným zemím začlenit se do struktur EU a zároveň ověřit jejich schopnosti. Instituce a mechanismy, podobné těm používaným iniciativou LEADER, zajišťovaly chod předvstupního programu SAPARD. Hlavní cíle obou programů byly téměř shodné, což se zákonitě odráželo ve vysokém stupni podobnosti, avšak nutně odlišné je jejich zaměření. Zatímco SAPARD se orientoval hlavně na tvorbu hmotných podmínek života (občanská vybavenost, technická infrastruktura), podstata LEADERu tkví ve spolupráci regionů, přičemž hlavním subjektem a prostředníkem je zde MAS sdružující lokální aktéry. Oba programy mají vycházet z jednotné strategie rozvoje daného území. Odlišné účely obou programů podtrhuje možnost vzdělání zaměřená výhradně na zemědělce v případě SAPARDu a import manažerských dovedností pro úspěšné vedení projektů v rámci LEADERu.

2.3. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ NA ÚROVNI MIKROREGIONU

2.3.1. STRATEGICKÝ PLÁN

„Základním prostředkem rozvoje venkova je strategické plánování udržitelného rozvoje ve venkovských mikroregionech“ (Škrabal 2007, s. 4). Mikroregionální plánování by mělo navazovat na strategické dokumenty vyšších úrovní veřejné správy, tj. na evropské, národní a regionální (krajské), a zároveň splňovat evropské parametry rozvojových dokumentů, jak jsou zakotveny v principu programování.

Definice z Programu rozvoje venkova 2007 – 2013 (s. 11) popisuje strategii místního rozvoje jako „ucelený soubor operací, který slouží pro plnění místních cílů a potřeb prováděných v rámci partnerství na náležité úrovni“. Perlín (2007, s. 5) obecnou formulaci následně upřesňuje: Strategický plán venkovských mikroregionů „je možné chápat jako soubor

¹² European Union Enlargement and the Open Society Agenda

postupných konkrétních kroků, které respektují limity využití přírodního prostředí a které povedou ke zlepšení sociálně ekonomického prostředí v celém řešeném území.“ Podle Škrabala (2007), který zahrnul do vymezení rovněž analytickou funkci, jde o koncepční dokument, který popisuje klíčové jevy v území, následně je hodnotí a navrhuje k nim dlouhodobé cíle a opatření. Jejich realizace by měla směřovat k pozitivnímu rozvoji daného území.

Strategie se pokouší koordinovat činnosti uvnitř mikroregionu a dosáhnout tak řešení problémů, které jsou společné pro více obcí v oblasti. Účast nejširšího spektra místních obyvatel při vzniku strategického dokumentu vytváří potenciál pro formulaci co možná nejkonkrétnějších a reálných projektů, které zaručují maximální užitek vždy limitovaných zdrojů, a to nejenom finančních. Při komutním způsobu řešení otázek rozvoje území je zapotřebí přesvědčit aktéry o smyslu budování spolupráce subjektů ziskové i neziskové sféry, včetně veřejného sektoru, aby vznikající mezisektorové partnerství mělo naději na udržení.

Obecně se dá říct, že za dobu vytváření strategických dokumentů rozvoje se ustálila jejich rámcová struktura, a to konkrétně členění na tři hlavní části.

- Analytická část staví na základě situační analýzy kompletně mapující zpracovávané území a funguje jako hlavní zdroj informací pro další práci. Závěr každé kapitoly by měl představovat kritické zhodnocení zjištěných údajů a jejich zasazení do celkového kontextu. Druhým elementem, který například Perlín (2007) pro jeho důležitost vyčleňuje jako samostatný oddíl tvořící most mezi analytickou a návrhovou částí, bývá SWOT analýza (správněji spíše SWOT syntéza). Tato metoda jednoznačné identifikace pozitivních a negativních prvků z vnitřních aspektů území vybírá silné a slabé stránky, vnější faktory pak rozděluje na příležitosti a ohrožení. Jednotlivé body jsou formulovány při komunitním zpracování (viz níže) metodou brainstormingu a následně pomocí bodování hierarchizovány. Tak je umožněno definovat hlavní rozvojové směry.
- Strategická neboli návrhová část je považována za jádro celého dokumentu. Nejprve je v podobě delšího souvětí formulována vize (např. s využitím metody Balanced Scorecard – Metoda vyvážených ukazatelů), tj. představa konečného stavu. Při její formulaci je možné pohybovat se po dvou vzájemně se prolínajících osách. První určuje samotný směr rozvoje (od aktivního rozvinutí silných stránek a využití odhalených příležitostí po minimalizaci hrozeb a potlačení slabých stránek území). Druhá ukotvuje vizi na škále od optimistické po pesimistickou a tím pádem motivuje možným pokrokem, nebo hrozí úpadkem v případě neřešení problémů. Zatímco oblasti rozvoje většinou kompletně pokrývají problematiku mikroregionu a kopírují body SWOT analýzy, priority vymezují klíčové směry rozvoje společné většině obcí v daném území. Cíle priorit konkretizují obecné priority na úroveň uchopitelných problémů, díky čemuž je možné při zpětném hodnocení úspěšnosti realizace využívat měřitelných ukazatelů. Priority se dále stromovitě větví v opatření, která jsou klíčovou částí návrhové části dokumentu, a aktivity dále konkretizují jednotlivé kroky, pomocí nichž lze dosáhnout naplnění vize strategie.
- Konečným výsledkem je pak akční plán, patřící již do části implementační, obsahující časovou posloupnost aktivit a možné zdroje jejich financování. Akční plán podléhá

pravidelné aktualizaci pro udržení nastaveného rozvoje území. Vyhodnocení neboli evaluace strategického plánu pomocí výkonnostních indikátorů (tzn. vyčíslitelných ukazatelů) se odehrává ve dvou rovinách. V rámci první se sleduje realizace opatření z hlediska cílů, ve druhé konečný výsledek v podobě výroční zprávy po uplynutí období, na které je vypracován akční plán. I v samotném průběhu jsou zapotřebí další parciálních hodnocení.

Dle míry zapojení vnějších expertů a místních představitelů lze odlišit dva základní způsoby zpracování strategického dokumentu (více k tématu uvádí Perlín 2007). Ve skutečnosti se však téměř výhradně jedná o kombinaci obou níže uvedených přístupů.

- Expertní metoda založená na odborném přístupu zpracovatele se vyznačuje přesným definováním problémů. Standardizovaný postup zpracování ovšem může vést k nadbytečnému rozsahu analytické části. Omezený kontakt s místním prostředím je jednak slabinou ve smyslu povrchní znalosti lokality a vztahů jednotlivých aktérů, avšak zároveň předností z hlediska nezávislosti. Za vhodnou ji lze považovat pro regiony s nízkým potenciálem místních odborníků nebo rozsáhlá a složitá území.
- Komunitní metoda zpracování je charakteristická diskuzí místních aktérů případně moderovanou vnějším expertem. Vychází tedy ze specifik místních podmínek a jejich nesporné znalosti místními obyvateli, která pomáhá identifikovat konkrétní problémy i jejich řešení a zaručuje zároveň srozumitelnost výsledků všem zúčastněným. Úskalí se nachází v nutnosti striktního konsensu aktérů, potom v povrchnosti, kdy zatím nevyvstalé problémy zůstanou neodhaleny, a konečně v nadměrném důrazu na strategickou část, což se může projevit její ztíženou realizovatelností. Komunitní metoda je v rámci iniciativy LEADER vyžadována pro zpracování rozvojové strategie místní akční skupinou.

Strategický plán je dokument, který by podle Perlína (2007) měl projevovat následující charakteristiky:

- dlouhodobost – evropský model šestiletého plánovacího období;
- systematickosti – souslednost logických kroků;
- selektivnost – zaměření pouze na prioritní problémy;
- provázanost – odezva i mimo zpracované území a témata;
- soustavnost – živý pracovní materiál a opora pro rozhodování;
- otevřenost – přístupnost účastníkům i podmínkám, srozumitelnost;
- reálnost – hledisko ekonomických i sociálních zdrojů.

Úspěšný strategický plán se zaměřuje i na oblasti, kde je dominantní soukromý či neziskový sektor. Viditelná je potřeba přesvědčit konkrétními kroky místní podnikatele o smysluplnosti spolupráce, a to i ty, kteří jsou kritičtí k stávajícím rozhodnutím. „Klíčové a často i nejvíce problematické je rozlišení mezi hloubkou zpracování analytických částí dokumentu a mírou přesnosti a konkrétnosti návrhových částí dokumentu“ (Perlín 2007, s. 22).

2.3.2. OBECNÉ ATRIBUTY STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

Přestože zákon 248/2000 Sb. na podporu regionálního rozvoje definuje základní pojmy, není strategické plánování prozatím v české legislativě ani v jednotlivých nařízeních EU explicitně upraveno. Schválení strategického plánu má deklarativní charakter, není tedy na subjektu legislativně vymahatelné a má podobu politické deklarace (Perlín 2007). Tento právně neurčitý charakter umožňuje velmi různé přístupy.

Pro úspěšné plánování rozvoje považuje stejný autor za nutné naplnit tři základní atributy, a to dobře znát dosavadní vývoj a současný stav území a jeho strukturu, přesně definovat budoucí očekávaný stav docílený procesem plánování a podrobně naplánovat kroky, které k tomuto stavu vedou. Obecně platí, že čím složitější struktura hledá možnosti dalšího rozvoje pomocí strategického plánování, tím obtížnější je tento proces plánování. Strategické plánování se vyznačuje značnou komplexností a složitostí, proto je vhodné najít a využít pro uskutečňování jednotlivých dílčích cílů jiná řešení rozvoje, je-li to možné a vhodné.

Aby proces strategického plánování mohl být úspěšně odstartován, musí nabízet taková řešení, které dobře znají všichni ti, co mají možnost ovlivňovat dění v regionu včetně dalších podnikavých obyvatel. Tito aktéři by měli jednotně souhlasit s navrženými kroky a zároveň být ochotni je v blízké budoucnosti uskutečňovat s využitím dostatečných, avšak vždy limitovaných finančních i lidských zdrojů území.

Intenzitu a formu kontaktů mezi účastníky strategického plánování je možné považovat za stěžejní faktor úspěšného rozvoje (Perlín 2007). Navrátilová a Markvart (1999) trochu odlišně identifikují striktní prosazování a realizaci rozvojových záměrů jakožto základní kámen zdařilého rozvoje. Dle Škrabala (2007) je veřejnost důležitým článkem přenosu informací o fungování veřejné správy a přejímání inovačních principů, předpokladů zřetelných výsledků při plánování rozvoje.

Jak vyplývá z principu programování, efektivní podpora musí reagovat na logickou posloupnost opatření usměrňujících rozvoj území, nikoli na solitérní nepropojené projekty. Proto je strategický plán vyžadován jako klíčový nástroj pro komunikaci rozhodujících účastníků dění v území. Všechny strategické dokumenty mají ale pouze iniciační charakter, tedy nabízejí za splnění určitých podmínek rozvoj, primárně generovaný z vlastních zdrojů. Strategické plánování není proces, který končí vypracováním strategického plánu. Dokument sám pozitivní změny nezajistí. Předpokladem úspěchu je soustavná chuť spolupracovat uvnitř MAS a připustit, že investice ve vedlejší obci může být výhodná i pro obyvatele obce naší. Rozvoj území tedy není soutěž o získání dotací, ale je vždy založen především na spolupráci obcí a nalezení motivace pro lokální aktéry (Perlín 2007).

2.3.3. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V NÁVAZNOSTI NA INICIATIVU LEADER

Strategické plánování sloužící k usměrňování sociálního a ekonomického rozvoje je ve veřejné správě poměrně novým jevem. Mikroregion nebo jiné sdružení obcí zapojené do iniciativy LEADER má povinnost prostřednictvím MAS zpracovat vlastní strategický plán. Strategie jsou hodnoceny příslušným odborem Ministerstva zemědělství a skupinou expertů podle předem stanovených kritérií a část z nich následně doporučena k přijetí. Tyto úspěšné MAS, které získaly podporu, vyhlásí výzvu k předkládání projektových záměrů v rámci schválené strategie a samy prostřednictvím mikroregionálních grantových schémat rozdělí příspěvky.

Základní tématické oblasti rozvojových strategií na plánovací období 2007 – 2013 navazují, jak již bylo zmíněno výše, na zbylé tři osy PRV, jmenovitě jde o zlepšení kvality života ve venkovských oblastech, posílení jejich ekonomického potenciálu a zhodnocení přírodního a kulturního dědictví venkova. Každá MAS se musí úžeji profilovat v jednom z uvedených témat. Podmínkou je vytvoření projektových námětů, tzv. Fichí, které slouží MAS jako akční plán na nejbližší období.

Jak již bylo obecně naznačeno v oddílu o strategickém plánu, realizace nekončí samotným nastartováním vybraných aktivit, nýbrž je zapotřebí zajistit zpětnou vazbu pomocí hodnotících ukazatelů. Tyto indikátory mapují úspěšnost cílů činností a aktivit (tzv. programové či výkonnostní indikátory jsou sledovány ex ante) nebo popisují směřování mikroregionu (tzv. deskriptivní indikátory či indikátory performance měřeny ex post). V podmínkách měst se využívá indikátorových sad (indikátorového rámce), avšak na úrovni mikroregionu je díky rozmanitosti prostředí jejich využití nepraktické. Zde není vhodné využít horizontální porovnání (tj. mezi regiony navzájem) popisnými charakteristikami, ale vertikální respektive časové (tzn. hodnocení trendu). Klíčovým problémem je volba vhodných indikátorů, které budou reflektovat místní specifické podmínky. Jakousi standardizací pomocí popisných charakteristik (benchmarkingem) je možné porovnat vnitřní procesy v mikroregionu ve vztahu k nejlepším praktikám v rámci daného odvětví (Škrabal 2007).

3. HYPOTÉZY A METODIKA

3.1. USTAVENÍ VEDOUCÍCH TEZÍ A FORMULACE HYPOTÉZ

Chceme-li vhodně poskládat mozaiku přístupů k rozvoji venkova uplatňovaných v rámci iniciativy LEADER do ucelené představy vyjadřující potenciálně nejefektivnější postup, je třeba vidět z několika úhlů pohledu. Samotný proces vzniku místní akční skupiny, klíčového elementu pro zapojení se do osy LEADER, je prvním z nich. Jelikož se jedná o skupinu, která má primárně za úkol zpracovat strategický dokument koordinující jednotlivé aktivity a snažící se tímto postupem dosáhnout komplexního rozvoje území, měla by splňovat veškeré předpoklady, jak byly uvedeny výše v teoretických kapitolách. Při přípravě strategického dokumentu je třeba vytvořit takovou organizační strukturu, v níž se dostane aktivním subjektům možnosti své nápady představit, rozvinout a realizovat. Perlín (2007) vidí právě intenzitu a formu kontaktů mezi účastníky strategického plánování jako stěžejní faktor úspěšného rozvoje. Komunita je vázána pevnými vztahy. Právě síle vztahů uvnitř regionu, spíše než samotným aktérům tvořícím řetězce, přikládá Latour (1986, cit. v Murdych 2000, s. 410) kritický význam. Již z těchto dvou tezí je patrné, že území nebo komunita, z které se subjekty zapojené do partnerství rekrutují, by měla tvořit kompaktní celek a maximem společných prvků, na jejichž základě bude rozvoj území vystavěn. Vzájemná provázanost, znalost a důvěra uvnitř venkovské komunity ji dovoluje překonat omezené příležitosti plynoucí z venkovských podmínek. Posílení participace místních lidí na utváření vlastního rozvoje jim poskytuje možnost jasně odpovědi na změnu (Murray a Dunn 1995). Zpravidla jsou to oni, kdo první vnímají měnící se podmínky, proto je za předpokladu vhodného nastavení vztahů uvnitř komunity jejich reakce včasná a účelná.

V reakci na obsah předchozího odstavce formulujeme první hypotézu této práce:

- Větší potenciál pro plné zapojení do iniciativy LEADER má spíše menší území, v rámci kterého je snazší nalézt jednotící znaky, tedy charakteristiky společné pro všechny obce regionu, a zároveň vytvořit partnerství subjektů se zájmem o rozvoj území tak, že budou respektovány zájmy většiny skupin, a jejich pevné vztahy budou založeny na znalosti území, důvěře a společném cíli.

Druhým motivem, kterému v praktické části práce bude věnována zvýšená pozornost, je míra důrazu strategického plánu na inovace a tvorbu sítí. Z tohoto hlediska je zapotřebí ujasnit si při formulování strategické části dokumentu uvnitř struktur MAS budoucí směřování komunity. Tím je myšleno směřování buď cestou původních inovací, avšak za cenu zvýšené organizační náročnosti i rizika ztroskotání projektu, a nebo spíše převzetí již vyzkoušených a osvědčených postupů, včetně jejich uvedení do praxe. Protože však za předpokladu dokonalé informovanosti a přenosu know-how jsou tyto zavedené praktiky známé všem ostatním komunitám, je získání komparativní výhody uplatněním již známého přístupu značně omezené. K první možnosti, tedy zařazování inovačních prvků do strategického plánu, se přiklání mezi jinými Levi (2000). Ten považuje zviditelnění komunity za ústřední element úspěšného

zavádění strategie rozvoje. Obdobně se k této problematice staví i Landabaso et al. (1999, cit. v Murdych 2000, s. 412), podle kterého je ekonomická výkonnost odvozená od schopnosti inovovat, spíše než od pouhé participace. Jinými slovy, konkurenceschopnost regionu leží v tvorbě inovací, jež umožňují rychlejší reakci na změnu výchozích podmínek. Goodman a Watts (1994) se staví spíše na opačnou stranu spektra. Poukázáním totiž na nutnost dostatečných lidských i kapitálových zdrojů pro zcela modernizační řešení a varují regiony nedisponující těmito kapacitami před tím, že případný prospěch může převážit riziko krachu naprosto inovačního projektu. Při bližším pohledu na iniciativu LEADER je evidentní, že podmínky hodnocení strategického plánu jsou nastaveny tak, že celkový inovační charakter strategie a důraz na různé formy spolupráce výrazně napomáhá jejímu přijetí z pozice centrálních institucí a tím pádem příznání finanční podpory samotným projektům. Z hlediska realizace strategie, jak opět bylo zmíněno výše, zcela novátorské přístupy k rozvoji mohou způsobovat problémy, jelikož „proklestování“ nové cesty je vždy obtížnější než její prosté následování.

Role inovací a tvorby sítí v rámci SPL se zabývá druhá hypotéza, která byla sestavena pro účely této práce:

- Inovační charakter úspěšného strategického plánu LEADER by měl spočívat v jedinečné kombinaci vyzkoušených postupů, které v maximální možné míře reagují na specifika území, a tím pádem je strategie sama o sobě unikátní. Takovýto přístup by měl být podporován tvorbou vědomostních sítí pro zajištění přenosu nezbytného know-how.

3.2. METODY HODNOCENÍ PŘEDKLÁDANÝCH STRATEGIÍ

3.2.1. VÝBĚR STRATEGIÍ

Primárním požadavkem při výběru strategických plánů LEADER respektive místních akčních skupin pro následnou analýzu bylo zahrnutí úspěšné i neúspěšné MAS z hlediska příznání podpory z národního PRV pro období 2007 – 2013. Přijetí či nepřijetí SPL doporučovala v prvním kole žádostí expertní hodnotitelská komise Ministerstva zemědělství (MZe) České republiky na základě bodovací metody dle přesně stanoveného klíče. Ten zahrnoval nejen hodnocení samotného SPL včetně požadovaných příloh, ale rovněž posouzení procesu vytváření a schvalování těchto dokumentů, stejně jako některých charakteristik samotných MAS. Hluběji se tomuto hodnocení věnuji v kapitole 4.2.

Dalším výběrovou podmínkou je poloha území MAS v kraji Vysočina. Autora k vyslovení tohoto požadavku vedl zájem o tento region a určitá znalost místních podmínek. Zvážil i úskalí v podobě možného subjektivního přístupu. Kraj Vysočina se vyznačuje výrazně venkovským charakterem a patří z tohoto pohledu mezi území vhodná ke vzniku četných MAS. V internetové databázi¹³ bylo nalezeno celkem 15 MAS se sídlem v kraji Vysočina, z nich se podle zveřejněných výsledků¹⁴ do PRV přihlásilo 9 a uspěly 3 MAS. Po aplikaci uvedeného filtru

¹³ Místní akční skupiny. Kraj Vysočina, <http://www.kr-vysocina.cz>

¹⁴ Ministerstvo zemědělství České republiky. <http://www.mze.cz>

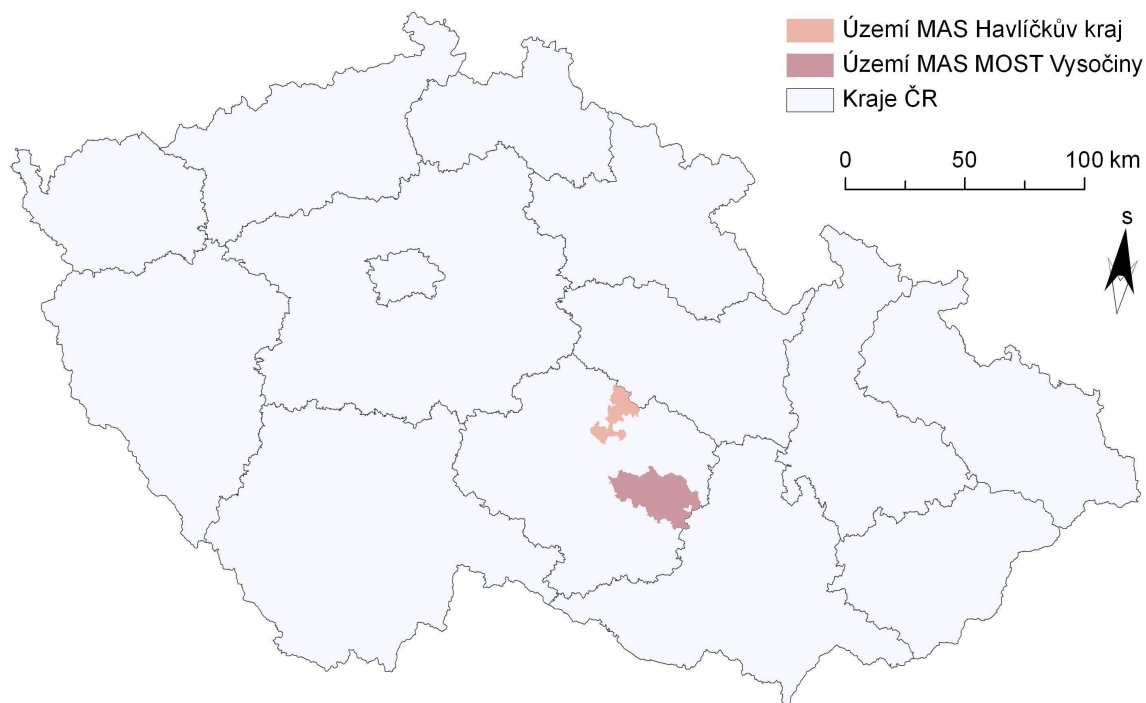
již výběr konkrétních MAS záležel výhradně na dostupnosti podkladů či, a to je třeba zdůraznit, spíše na ochotě samotných představitelů MAS k poskytnutí potřebných materiálů. Na základě výše uvedených kritérií byly vybrány dvě místní akční skupiny, jejichž rozvojové dokumenty a přístupy k tvorbě strategií budou dále hodnoceny. Jmenovitě jsou jimi obecně prospěšná společnost (o. p. s.) MAS Havlíčkův kraj, jakožto předkladatel SPL doporučeného hodnotitelskou komisí MZe k přijetí, a dále pak MAS MOST Vysočiny, o. p. s. patřící do skupiny neúspěšných partnerství, tj. těch MAS, kterým nebyla v prvním kole žádostí přiznána podpora z PRV. Níže je uvedeno několik základních údajů o těchto dvou místním akčním skupinách (tab. 5 a obr. 1), jejich podrobnější socio-geografická charakteristika se nachází v kapitole 4.1.

Tabulka 5: Základní charakteristika vybraných místních akčních skupin

Charakteristika	MAS Havlíčkův kraj	MAS MOST Vysočiny
Právní forma společnosti	Obecně prospěšná společnost	Obecně prospěšná společnost
Datum založení	8. 3. 2006	29. 10. 2004
Sídlo	Ždírec nad Doubravou	Velké Meziříčí
Území působnosti	197 km ²	552 km ²
Počet obyvatel	13 506 (r. 2007)	37 422 (r. 2004)
Členové	14 obcí 8 organizací 5 fyzických osob 5 podnikatelských subjektů	71 obcí 6 organizací 9 fyzických osob 7 podnikatelských subjektů

Zdroj: MAS Havlíčkův kraj, <http://www.havlickuvkraj.cz>;
MAS MOST Vysočiny, <http://www.masmostvysočiny.cz>

Obrázek 1: Poloha území vybraných místních akčních skupin



Zdroj: LEADER+, <http://www.leaderplus.cz>; Geoportál Cenia, <http://geoportal.cenia.cz>

3.2.2. NÁSTROJE HODNOCENÍ PŘÍSTUPŮ UŽITÝCH MAS

Přestože existují omezení a pravidla, která musí místní akční skupina splňovat, aby mohla být zařazena mezi žadatele o podporu v rámci Programu rozvoje venkova, jsou tyto mantinely poměrně široce nastaveny a umožňují tak značnou velikostní různorodost území náležejícího k MAS (kritéria jsou ve zkrácené formě vyjmenována v kapitole 2.2.4.). Již z tohoto pohledu je porovnávání strategických plánů LEADER znesnadněno, je třeba individuálně přihlídnout k lidským a materiálním zdrojům v území a k dalším faktorům přímo ovlivněných volbou území.

MAS jsou Ministerstvem zemědělství, alespoň jak je zmiňováno v jeho materiálech, průběžně a s dostatečným časovým předstihem informovány o požadavcích na strategické dokumenty a jejich přílohy, které společně s žádostí mají být předkládány k posouzení. Z těchto pravidel uvedených na internetových stránkách SZIF¹⁵ vychází Rozcestník pro hodnotitele Strategického plánu LEADER (dále jen Rozcestník), jenž je k práci připojen jako příloha 1. Rozcestník vyjmenovává konkrétní témata týkající se obsahové stránky dokumentu a dále pak vlastní činnosti MAS. Jednotlivé body hodnotícího seznamu jsou rozděleny do dvou kategorií v závislosti na jejich váze (významnější otázky mají dvojnásobný počet maximálně možných přidělených bodů), celkový bodový součet pak danou SPL umísťuje v pořadí sestaveném hodnotiteli. Úzká specifikace otázek snižuje možnost vnesení subjektivního pohledu na problematiku a společně s bodovým hodnocením vytváří možnost jakési standardizace a následného porovnání kvality předkládaných strategických dokumentů. Právě z těchto důvodů se v praktické části práce budu řídit Rozcestníkem, jakožto „exaktní“ metodou, která se snaží minimalizovat míru subjektivity v pohledu na SPL. Za účelem zvýšení objektivnosti bylo bodování provedeno ve dvou kolech, kdy v prvním byly SPL hodnoceny odděleně, v druhém naopak společně, čímž byla lépe vyvážena relace udělených bodů porovnáním kvality obou dokumentů. Aby se však nejednalo o strohé zařazení kvality SPL a činnosti MAS do bodové stupnice, jež by měla jen velmi malou vypovídací hodnotu o skutečných přístupech k rozvoji území, je ke každé otázce doplněn patřičný komentář. Bodování podle Rozcestníku sice do jisté míry doplňuje práci expertní komise, ale přihlídneme-li k tomu, že její přesné výsledky nejsou v současné chvíli veřejně přístupné, lze ho považovat za účelné.

Vzhledem k již zmíněné různorodosti jak zpracovaného území, tak i přístupu k vzniku SPL jako takovému, se prakticky ve všech případech jedná o originální dokument. Je proto velice obtížné nalézt dostatečně exaktní nástroj jeho evaluace. S rostoucím stupněm generalizace přirozeně dochází v rámci hodnocení k opomíjení specifických a přitom podstatných faktorů. Hrozí přehlédnutí unikátních řešení v rámci volněji uchopené strategie a její následné bodové znevýhodnění. Z těchto důvodů je v textu bodové hodnocení provedené podle metodiky MZE doplněno dotazníkem, v kterém představitelé MAS odpovídali na otázky upřesňující některé okolnosti jejich činnosti (příklady otázek tak, jak byly pokládány, obsahuje příloha 3). Prostřednictvím řízeného rozhovoru nebo písemnou formou měli možnost dění uvnitř MAS komentovat a projevit své představy o vhodném zajištění rozvoje regionu. Souhrn 16 otázek

¹⁵ Pravidla pro MAS. Státní zemědělský intervenční fond. <http://www.szif.cz>

lze rozdělit do tří tematických okruhů (okolnosti vzniku MAS, tvorba SPL a přístupy k rozvoji venkova), které jsou hlouběji rozebrány v kapitole 4.3.1 při hodnocení odpovědí. Dotazovaná osoba má za úkol označit jednu (ve 4 případech je možno i více) z 5 podrobně formulovaných odpovědí. Ty jsou nastaveny tak, aby pokud možno pokrývaly celý rozsah tématu, umožňovaly dostatečnou variabilitu při volbě, ale zároveň poskytovaly konkrétní odpověď. Jednotlivé odpovědi jsou bodově ohodnoceny, přičemž stejně jako u Rozcestníku se i zde objevují dvě varianty dle důležitosti a s tím související výší dotace bodů (nejvyšší počet bodů má odpověď nejvíce odpovídající ideálnímu stavu – tzn., jak by to mělo být podle diskutované literatury). Bodování strategického plánu podle Rozcestníku a ohodnocení otázek pro představitele MAS není nastaveno pro vzájemné porovnání, jde o nesouměřitelné případy. Slouží zvláště pro srovnání dvou SPL a dvou dotazníků mezi sebou.

Jelikož je pro účel této práce omezen počet řešených partnerství výběrem na dvě, je možné důkladné prostudování podkladů, kladení otázek zainteresovaným osobám a další doplňující cesty k získání syntetizujícího pohledu na celé téma. Tímto přístupem, kdy jsou zjišťovány i faktory stojící za vypracováním SPL a širší kontext fungování MAS, je vyvážena zmíněná generalizace bodovací metody. V opačném směru funguje doplňkovost metod z hlediska exaktnosti a určité formalizace hodnocení.

4. HODNOCENÍ PŘÍSTUPŮ K REALIZACI STRATEGIE

4.1. SOCIO-GEOGRAFICKÁ CHARAKTERISTIKA ÚZEMÍ MAS

Aby budoucí zjištění mohly být konkretizovány a byly následně i snázeji uchopitelné, je v následujících podkapitolách provedena shrnující socio-geografická charakteristika území, na kterých vybrané MAS působí. Přestože horizontální srovnávání stavu regionů není z pohledu iniciativy LEADER klíčové, je zapotřebí základní znalosti zdrojů a procesů v území, za účelem posouzení mj. reálnosti vytčených cílů. Analýza slouží také k odhalení specifík, na kterých by měla být vystavěna architektura rozvoje území. Širší geografická poloha regionů byla již zmíněna v kapitole 3.2.1. (viz také obr. 1), stejně jako nezákladnější údaje o samotných MAS. Protože práce se zabývá spíše přístupy a činnostmi, které vedou k realizaci rozvojové strategie, než posuzováním stavu a rozvojových předpokladů regionu, není smyslem tohoto oddílu území vyčerpávajícím způsobem charakterizovat. Pouze přibližuje podmínky a potenciál, z kterých MAS vychází a které se dále snaží využít. Pokud nejsou zdroje dat v textu blíže konkretizovány, vychází užité charakteristiky ze strategických dokumentů předmětných MAS, jak jsou uvedeny v seznamu literatury.

4.1.1. MAS HAVLÍČKŮV KRAJ

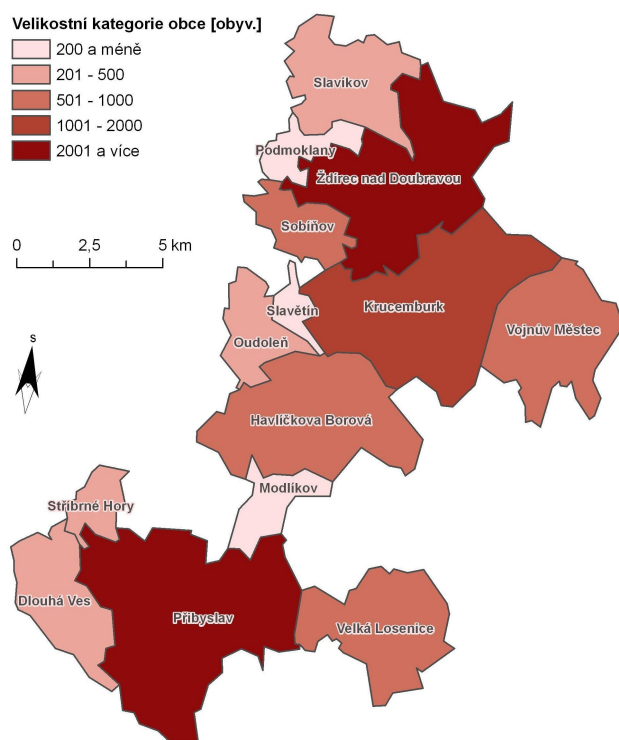
Dále popisované území působnosti MAS Havlíčkův kraj zaujímá rozlohu 196,7 km² a sdružuje celkem 14 obcí, z nichž téměř všechny jsou součástí mikroregionu Přibyslavsko nebo mikroregionu Podoubraví. Značně nepravidelná hranice území je pravděpodobně způsobena nezájmem sousedních obcí na vytváření partnerství, neboť region není v případném rozšiřování omezován ani velkými městy, ani jinými již fungujícími MAS (pouze na severozápadě krátce sousedí s MAS Podhůří Železných hor). Města Přibyslav a Ždírec nad Doubravou tvoří přirozená spádová centra. Řádově vyšší střediska jsou poměrně značně vzdálena, obyvatele za službami na vyšší úrovni směřují více do dopravně lépe dostupných Pardubic než krajského města Jihlavy či do dvojnásobně vzdáleného Brna. Pro Vysočinu charakteristická roztříštěná struktura sídel s množstvím malých obcí má za následek nízký podíl obyvatel žijících ve dvou výše uvedených městech (51,30 %). Region, mj. díky svému venkovskému charakteru, splňuje podmínky stanovené pro osu LEADER.

Počet obyvatel na počátku roku 2007 dosahoval 13 664 při průměrné hustotě zalidnění 69,47 obyv./km², což je hluboce pod průměrem Česka (cca 130 obyv./km²) i v téže charakteristice nízko umístěného kraje Vysočina (přibližně 75 obyv./km²). Řídké osídlení je přičítáno zvlhnému vrchovinnému povrchu a absenci přírodních podmínek stimulujících rozvoj ekonomických aktivit. Soubor obcí se jako celek potýká s poměrně výrazným úbytkem obyvatel (od roku 1961 o 8,6 %), přičemž nejvíce ztrátová, a to jak migračně, tak přirozeným přírůstkem, je kategorie nejmenších obcí. Od doby posledního censusu v roce 2001 je však především díky mírnému přirozenému přírůstku trend vývoje počtu obyvatel příznivější. Dochází zde ke stejnému procesu, jenž je rozpoznatelný v celém Česku, tj. k vylidňování

zejména menších obcí, které jsou více vzdáleny od přirozených spádových center a dopravně hůře dostupné.

Vyšší zastoupení mladších generací poskytuje optimistický pohled pro budoucí demografický vývoj regionu. Rovněž index stáří, tj. poměr osob v poproduktivním věku (65 let a více) a předproduktivním věku (méně než 15 let), je v porovnání s krajskou a národní úrovní příznivý. Stejně pozitivně ovšem nelze hodnotit strukturu vzdělanostní. I když přihlídneme k ryze venkovskému charakteru regionu a absenci větších center s příležitostmi pro vysoce kvalifikované ekonomicky aktivní občany, zastoupení vysokoškolsky vzdělaných leží hluboko pod průměrem kraje Vysočina a ještě níže ve srovnání s Českem (více v tabulce 7). Z předložených dat je zřejmá perspektiva doplnění mezer v kvalifikované pracovní síle z početné dětské populace, ovšem otázkou zůstává atraktivnost regionu pro tuto skupinu především z pracovního hlediska.

Obrázek 2: Území MAS Havlíčkův kraj s počty obyvatel obcí v roce 2001



Zdroj: Geoportál Cenia, <http://geoprtal.cenia.cz>; SLDB 2001, <http://www.czso.cz/sldb>

Tabulka 6: Věková struktura obyvatelstva na území MAS (k roku 2001)

	Podíl obyvatel ve věku [%]			Index stáří
	14 let a nižším	15 – 64 let	nad 65 let	
MAS Havlíčkův kraj	18,01	67,91	14,08	78,18
MAS MOST Vysočiny	19,13	67,67	13,20	69,00
Kraj Vysočina	17,28	68,93	13,79	79,80
Česko	16,23	69,91	13,68	84,29

Zdroj: Integrovaná rozvojová strategie MAS Havlíčkův kraj, Integrovaná rozvojová regionální strategie MAS MOST Vysočiny

Tabulka 7: Vzdělanostní struktura obyvatelstva na území MAS (k roku 2001)

	Podíl obyvatel starších 15 let s nejvyšším dosaženým vzděláním [%]				
	základní včetně neukončeného	vyučení a st. odborné bez maturity	úplné střední s maturitou	vysokoškolské	jiné či nezjištěno
MAS Havlíčkův kraj	26,30	44,70	21,58	4,19	3,23
MAS MOST Vysočiny	25,39	41,39	22,97	6,17	4,08
Kraj Vysočina	24,15	40,60	24,19	6,71	4,35
Česko	23,03	37,97	24,90	8,89	5,21

Zdroj: Integrovaná rozvojová strategie MAS Havlíčkův kraj, Integrovaná rozvojová regionální strategie MAS MOST Vysočiny

Tabulka 8: Struktura podnikatelských subjektů na území MAS (k roku 2006)

Území	Podíl podnikatelských subjektů dle hospodářských odvětví [%]			
	Zemědělství	Průmysl	Stavebnictví	Služby
MAS Havlíčkův kraj	14,46	18,89	13,61	53,04
MAS MOST Vysočiny	11,95	17,27	12,21	55,67

Zdroj: ČSÚ, městská a obecní statistika, <http://vdb.czso.cz>; vlastní výpočty

Zmíněné demografické charakteristiky jsou v úzké souvislosti s převážně na agrární sektor orientovaným hospodářstvím. Zde sídlící průmyslové podniky zaměstnávají spíše středně vzdělanou pracovní sílu, tzn. s maturitou. Právě pro výše uvedené se míra nezaměstnanosti v regionu během transformačního období udržela poměrně příznivá. Dle údajů uvedených v integrované strategii rozvoje území většina obcí vykazuje nezaměstnanost až o několik procentních bodů nižší, než je celorepublikový průměr. Ekonomika regionu je vystavěna na poměrně vysokém podílu tzv. mikropodniků, tj. zcela bez zaměstnanců nebo čítajících do 10 pracovníků. Za přirozenou výjimku lze považovat města Přibyslav a Ždírec nad Doubravou, které svým podílem citelně posunují výsledek hospodářského profilu regionu ve prospěch sekundárního a terciálního sektoru. Zjednodušená struktura ekonomických jednotek je zobrazena níže v tabulce 8. Vyšší zastoupení priméru nelze hodnotit veskrze negativně jako ukazatel určité zaostalosti ekonomiky, ale i z pohledu zemědělství jakožto odvětví s velkým vlivem na tvářnost krajiny.

Pestrá kopcovitá krajina s mírně nadprůměrnou lesnatostí doplněná rozvinutou turistickou infrastrukturou představuje hlavní atraktivitu pro návštěvníky klidné lokality na okraji Chráněné krajinné oblasti Žďárské vrchy a na jihu údolí řeky Sázavy. Aniž by se region vyznačoval významnými kulturními pamětihodnostmi, díky známým rodákům (jmenujme např. Karla Havlíčka Borovského či Jana Zrzavého) a stabilnímu osídlení představuje kulturně bohatou oblast. Území neprotíná žádný významný dopravní tah typu dálnice.

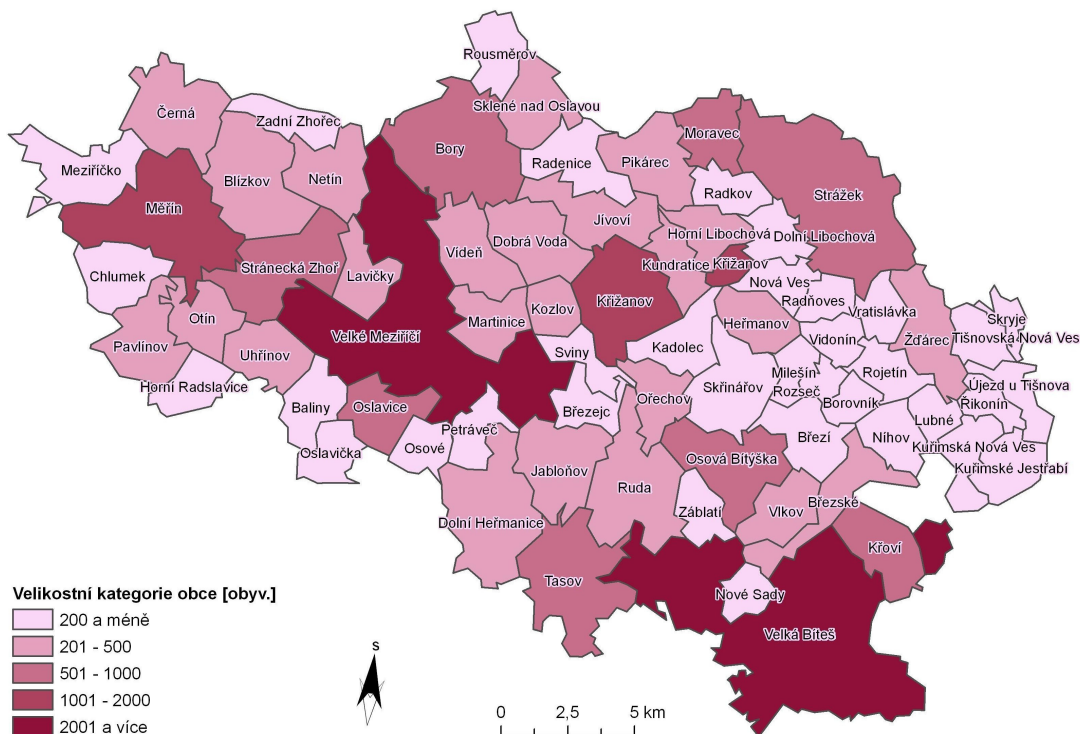
Silnice první třídy, které se ve Ždírci nad Doubravou kříží, zajišťují kapacitně dostatečnou dopravní infrastrukturu. Ta je navíc doplněna plně elektrifikovanou rychlíkovou železniční tratí z Brna do Havlíčkova Brodu. Veřejnou dopravou jsou dle rozvojových dokumentů propojeny všechny obce oblasti.

4.1.2. MAS MOST VYSOČINY

MAS MOST Vysočiny svou činností usměrňuje rozvoj území o výměře 552,2 km² v katastrech 71 obcí, z nichž většina je zároveň členem mikroregionu Velkomeziříčsko-Bítešsko. Východní část s centrem v druhém z měst, Velké Bíteši, je svou spádovostí silně vázána na širší aglomeraci Brna a 13 obcí se již nachází v Jihomoravském kraji (důsledek změny hranic krajů k 1. 1. 2005). V tomto lze spatřovat rozpor s proklamovanou silnou integritou, neboť tyto obce jednak souhlasily se členstvím v mikroregionu, ale zároveň požadovaly připojení k Jihomoravskému kraji. Obyvatelstvo se postupně koncentruje podél rozvojové osy tvořené dálnicí D1, která jej protíná od západu na východ. V bezprostřední blízkosti dálnice se nachází obě města, tzn. jediné obce přesahující 2000 obyvatel. Podíl této velikostní kategorie díky nim dosahuje 44,57 %. Této mezní hodnotě se blíží další dvě obce, jinak je však sídelní struktura značně roztříštěna, což se projevuje hlavně v periferních částech území s nízkou hustotou zalidnění (patrně i z obr. 3). Právě sdružování obcí by mělo tento handicap pomoci utlmit.

K roku 2004 mělo v obcích regionu trvalé bydliště 37 422 obyvatel, přičemž hustota zalidnění činila 67,77 obyv./km². Stejně jako u výše hodnoceného území MAS Havlíčkův kraj se jedná o silně podprůměrnou hodnotu především v rámci České republiky, ale i řídce osídleného kraje Vysočina. Rovněž zde je vhodné se zmínit, že parametry území jsou v rozmezí vytyčeném v podmínkách osy LEADER. Dle dostupných materiálů je území jako celek dlouhodobě z demografického hlediska mírně ziskové (v rozmezí let 1970 – 2004 nárůst o 6,3 %). V poslední čtvrtině období to byla především imigrace, která nahrazovala záporný přirozený přírůstek, stejně jako tomu bylo na úrovni Česka.

Obrázek 3: Území MAS MOST Vysočiny s počty obyvatel obcí v roce 2001



Zdroj: Geoportál Cenia. <http://geoportal.cenia.cz>; SLDB 2001. <http://www.czso.cz/sldb>

Stav regionu z hlediska věkového složení obyvatel je v porovnání z vyššími měřítkovými úrovněmi velmi dobrý, jak dokládá tabulka 6. Vysoký podíl obyvatel v nejnižší věkové kategorii do 15 let, a to i v porovnání s druhým popisovaným územím, se jeví jako velice příznivý. Je nutno podotknout, že mladší lidé bydlí především v největších obcích regionu, kde mu dostatečná občanská vybavenost a dopravní dostupnost nabízí vhodnější podmínky k životu. S klesající velikostí obce se nepřímou úměrou mění průměrný věk jejich obyvatel. Výše uvedené perspektivy umocňuje na venkovský prostor vysoký podíl vysokoškoláků (viz tab. 7) a rozvinuté školství v administrativním centru mikroregionu.

Přestože zastoupení primárního sektoru mezi podnikatelskými subjekty je stále dosti vysoké, což lze ve venkovském prostoru ostatně očekávat, kvalitativně výše postavený sektor služeb (podle tab. 8) ve svém podílu téměř o 3 % převyšuje stejný ukazatel u druhého z území. Při porovnání těchto hodnot je však nutné vzít v úvahu značnou velikostní disproporci největších měst v obou regionech, kde sídlí většina poskytovatelů těchto služeb. Jako stabilní ekonomická základna regionu je uváděn strojírenský průmysl, k jehož rozvoji přispívá snadná dopravní dostupnost hierarchicky vyšších center, tj. Jihlavy a hlavně Brna, i industriální tradice regionu. Navíc jsou k rozvoji těchto aktivit přístupné nové průmyslové zóny, které se daří úspěšně obsazovat. Kolem dálnice se rovněž koncentrují podniky poskytující služby řidičům, a to jak občerstvovací, tak servisní. Nezaměstnanost v mikroregionu se i díky nízkému zastoupení velkých podniků se zastaralou výrobou podařilo během transformačního období držet na podprůměrných hodnotách. V tomto směru byla oblast mírně úspěšnější než kraj Vysočina jako celek, avšak situace se především díky dynamickému rozvoji krajského města Jihlavy v posledních několika letech změnila v neprospěch území MAS MOST Vysočiny (v roce 2007 činila nezaměstnanost 6,1 %, oproti 5,8 % za kraj).

Jak již bylo uvedeno na začátku analýzy, významným prvkem oblasti je dálnice D1, která v západovýchodním směru prakticky pŕlív region. Tato osa poskytuje příležitosti k rozvoji podnikání v jejím zázemí, avšak rovněž má výrazné negativní dopady na životní prostředí v blízkých sídlech a na okolní krajinu. V tomto smyslu je třeba zdůraznit potřebu komplexního hodnocení dopadů této dopravní osy na život v regionu. Jinak relativně kvalitní dopravní infrastruktura hůře propojuje severní a jižní část regionu, kterými naopak ale prochází rychlíkové železniční tratě z Brna směrem na Havlíčkův Brod a České Budějovice.

Pahorkatinný ráz regionu nenabízí případným návštěvníkům výrazné solitérní atraktivity. Jeho potenciál se ukrývá v souladu kulturní krajiny a maloplošných chráněných území, které doplňuje již dobudovaná turistická infrastruktura.

Máme-li krátce srovnat obě území, jejich odlišnost spočívá především v populační velikosti a ještě více v počtu zapojených obcí. Nesporně vyšší lidské i finanční zdroje jsou v případě MAS MOST Vysočiny zčásti vykoupeny menší integritou celku a z toho plynoucími organizačními a administrativními úskalími. Obě území se nachází z hlediska národní úrovně v jakési vnitřní periférii tvořené Českomoravskou vrchovinou. U regionu s centrem ve Velkém Meziříčí toto tvrzení díky poměrné blízkosti a výborné dopravní dostupnosti Brna po dálnici D1

platí méně. Vzhledem k relativní blízkosti obou území se mezi nimi neprojevují výrazné odlišnosti ve smyslu kulturních zvyklostí ani přírodních podmínek, proto z hlediska využití těchto předpokladů například pro rozvoj cestovního ruchu je jejich potenciál prakticky vyrovnaný.

4.2. BODOVÉ HODNOCENÍ STRATEGICKÉHO PLÁNU LEADER

Samotnému bodování v procesu posuzování žádostí o finanční příspěvek předcházela kontrola prezence veškerých požadovaných dokumentů prováděná SZIF. Následně na základě bodového hodnocení podle přesně stanoveného klíče vytvořila expertní komise MZe pořadí SPL resp. MAS, které žádaly o podporu v rámci VI. osy PRV. Předloha pro evaluaci, tedy zmíněný Rozcestník pro hodnotitele LEADER, je sestaven tak, aby byla věnována pozornost výběru a zdrojům území, charakteru činnosti MAS před vytvářením SPL i během něj a v neposlední řadě samotnému obsahu strategického plánu včetně přiložených Fichí (specifikace priorit a nastavení parametrů projektů, které MAS zamýšlí podpořit). Podrobný komentář, který Rozcestník ke každé otázce či tématu nabízí, vyjmenovává jednotlivé dílčí prvky, jenž jsou v SPL vyžadovány. Dále určuje rozsah, v jakém mají být ve strategii nebo ve fungování MAS obsaženy, a stejně jako kvantitu upřesňuje i žádanou kvalitu. Pevné vedení díky velmi konkrétním požadavkům omezuje možnost „sklouznutí“ hodnotitele k subjektivnímu posuzování. O výše uvedené charakteristice předlohy se lze přesvědčit v příloze 1.

Kompletní obodování obou MAS, jak bylo autorem provedeno, je obsaženo v příloze 2. Počet přidělených bodů u jednotlivých kritérií vychází z podílu jejich splněných požadavků oproti těm, kterým nebylo vyhověno. Navíc je každé takovéto rozhodnutí doplněno vysvětlujícím komentářem, jehož součástí je i kategorizace tvrzení do skupin pozitivní, neutrální či negativní. V následující částech textu bude bodové hodnocení obou MAS sumarizováno. Snahou není pouze vyjádřit kolik bodů za kterou část bylo uděleno, nýbrž odpovědět na otázku, proč právě takové posouzení předmětných faktů, a posoudit jejich vztah vzhledem k formulovaným hypotézám.

4.2.1. STRATEGICKÝ PLÁN MAS HAVLÍČKŮV KRAJ

Přidrží-li se struktury dokumentu a začnu tedy s posuzováním analytické části, už při prvním pohledu se jeví jako velmi kvalitně zpracovaná. Obsahuje v přehledné formě všechny náležitosti, jak jsou po analýze požadovány, nechybí srovnání s vyššími územními celky ani shrnující závěr na konci každé kapitoly. Autoři se proto neomezují na pouhý popis území či výčet demografických údajů, ale hodnotí zjištěné skutečnosti a snaží se k nim zaujmout účelné stanovisko. Zřejmě zamýšlená plnost faktografie má za následek nadbytečnost některých uvedených údajů. Například nízký index fertility je sice zajímavým zjištěním, ale jako podklad po formulaci opatření má velmi omezenou hodnotu. Jak bylo naznačeno v socio-geografické charakteristice území MAS Havlíčkův kraj, jedná se spíše o malý region, což může mít za následek nedostatek vnitřních zdrojů pro realizaci některých projektů, v opačném důsledku

však více společných prvků pro všechny zapojené obce. Demografickou strukturu a tudíž i potenciál obyvatelstva regionu lze označit mezi venkovskými oblastmi za průměrný, co se týče vzdělání, tak i podprůměrný. Z pozitivních skutečností obsažených v situační analýze jmenujme mj. aktivitu místních podnikatelů, jedna ze společností byla dokonce iniciátorem vzniku MAS. V reakci na Perlína (2007), který jako mnohem úspěšnější hodnotí ty MAS, které spolupracují s lokálním centrem, je třeba upozornit na jistý nesoulad, kdy v tomto případě „soupeř“ o pozici nejsilnějšího města prakticky populačně rovnocenný Ždírec nad Doubravou a Přibyslav. Z agregátního hodnocení kvality vypracování analýzy území i jeho vnitřních zdrojů vychází MAS Havlíčkův kraj slabě nadprůměrná, přičemž získala 13 bodů z 20 možných.

V případě hodnoceného regionu vznikl strategický plán LEADER poměrně brzy po zhotovení Integrované rozvojové strategie, přestože z ní v podstatě SWOT analýzu přebírá, neztrácí jednotlivé body na aktuálnosti a významu. Podle toho, co je v dokumentu proklamováno, byla SWOT analýza vytvářena komunitní metodou, jak je ostatně ve stanovách MZe doporučeno. V metodické části doplňující SWOT, je proces opakovaného zapojení veřejnosti podrobně popsán. Vnitřní i vnější aspekty území jsou hodnoceny odděleně v tématických okruzích, které kopírují strukturu výše popsané analýzy území, čímž je udržena kontinuita, kdy se závěr tématu v situační analýze promítá do bodů ve SWOT. Zde vytyčené silné a slabé stránky se jeví jako dostatečně konkrétní na to, aby mohly být rozvinuty opatřeními SPL, resp. marginalizovány. Určitá hierarchizace od klíčových otázek k méně důležitým je rovněž rozeznatelná. Protože SWOT analýza (z tohoto pohledu je vhodnější označení spíše SWOT syntéza) by měla shrnovat a kategorizovat zjištění z analýzy území a vytvářet tím jakýsi mezikrok k formulaci strategické části dokumentu, jako nedostatek je nutné hodnotit absenci jednotného závěru pro tento prvek SPL. Z především kladného hodnocení plyne připsání 12 z celkového počtu 15 bodů.

Jádrem dokumentu je bezesporu formulace strategických cílů, tj. stavu, který by měl nastat po ideální realizaci rozvojové strategie. Vysoké důležitosti této části odpovídá i bodový rozsah jejího hodnocení. Priority nastíněné MAS reagují na významově uspořádané body, tak jak byly posouzeny ve SWOT analýze. Odpovídajícím způsobem je splněn požadavek ozřejmení návaznosti priorit na opatření PRV. Mezi specifickými cíli pro jednotlivé Fiche lze ovšem odhalit také obsahové rozpory, jako např. paralelní snahu zvýšit konkurenceschopnost zemědělství a zároveň jeho činností ztraktivnit krajinu. Toto lze provést odděleně, u úrodných ploch se zaměřit na produkci potravin, u méně příznivých pak na environmentální aspekty, pro region jako celek je obojí přístup nemožný. Primární kritérium pro zvolené priority, jak bylo stanoveno v úvodu ke strategickému plánování, je jejich reálnost. V SPL jsou vhodně nastaveny obecnější a tím pádem variabilnější cíle priorit, které jsou rozpracovány do specifických cílů každé Fiche (4 priority do 7 Fichí). Ty se vyznačují převážnou konkrétností i realizovatelností, ale lze nalézt i výjimku v podobě zlepšení druhové skladby lesa jako dílčího cíle jedné z Fichí. Střednědobá strategie je vytvářena pro horizont 6 let, proto v tomto relativně krátkém období není reálné výrazně pozměnit skladbu lesního porostu. Správně jsou dále v dokumentu upřesněny prostředky, díky nimž má být cílů dosaženo, zdůrazněna dlouhodobá spolupráce a participace

spektra subjektů, v užším zastoupení i některé inovační prvky. Inovace jsou z velké míry postaveny na informačních technologiích. Je však na zvážení, i kvůli relativně nízké vzdělanosti, zda je tato cesta pro region ta pravá a zda bude široce využívána. Kritérium přijatelnosti v podobě integrace různých odvětví je splněno vytvořením tematických pracovních týmů, na něž je následně přesunuta zodpovědnost za průběh projektů. Přestože se autoři zmiňují o součinnosti podnikatelů (mj. v lesnictví a cestovním ruchu), nebyl rozpoznán potenciální synergický efekt v rámci některého z projektů. Slaběji je v závěru strategické části zdůvodněno rozdělení finančních prostředků mezi jednotlivé Fiche, výše příspěvku rovněž neodpovídá pořadí priorit. V souhrnném hodnocení se formulace strategických cílů zdá být dostatečně přesná a reálná, proto MAS náleží 56 ze 75 možných bodů.

Další oddíl Rozcestníku si všímá spojitosti partnerů a členů MAS se SPL. Otázka byla zčásti zodpovězena v předchozích odstavcích, zopakují tedy jen vhodné využití komunitní metody moderované expertním poradcem a zapojení představitelů zájmových skupin do řídicích funkcí v rámci MAS. U tvorby strategie se setkávala veřejnost nebo byla alespoň prostřednictvím starostů o průběhu procesu informována, konečné návrhy vyhodnotilo užší vedení MAS a vnější expert. V souvislosti s cíli je deklarována otevřenost MAS novým členům a zájem na jejím trvalém přínosu (24 bodů z 30).

Ozřejmení organizační struktury MAS a její zabezpečení z hlediska materiálních i lidských zdrojů je u MAS Havlíčkův kraj správně směřováno na podrobný popis organizační struktury s upozorněním na rotaci jejích členů. Důraz je logicky kladen na znalosti (vzdělávací semináře) a zapojení experta na dotační tituly. Poměrně krátce jsou rozvedeny zdroje financování mimo datace z EU, i proto 27 bodů z 30.

Protože MAS sama rozhoduje o umístění podpory, musí mít pevně stanoven postup administrace projektů od nastavení preferenčních kritérií po monitoring. V tomto směru nebyly nalezeny žádné výrazné nedostatky, všechny postupy jsou náležitě popsány, navíc je určena dvojí kontrola projektů a mechanismus účasti více hodnotitelů zaručující objektivnost. Nastavení kritérií reflektuje předsevzaté cíle a jejich přesné znění bude připojeno k výzvě pro předkládání projektů. Ač by to bylo žádoucí, není navržen subjekt, který by měl provádět vnitřní kontrolu práce s projekty. EU obecně přikládá velký důraz monitoringu. Jeho metodika, konkrétně např. sestavení indikátorových sad, není dostatečně popsána v jinak rozsáhlé části věnované všem fázím kontroly. Nepříliš šťastně je dále volena propagace MAS. Odpovědnost je v tomto směru přenesena na obecní zpravodaje a internetové stránky MAS. Otázkou ale zůstává, kolik obcí pravidelně vydává vlastní tiskoviny, a pak obecně nízká aktuálnost webových prezentací obdobných sdružení (29 bodů ze 40 možných).

Výraznou slabinu MAS Havlíčkův kraj představuje alespoň podle tohoto hodnocení účast v programech založených na principu LEADER i mimo něj a potom spolupráce s obdobnými subjekty v Česku i zahraničí. Mezi úspěšně zakončené projekty se řadí pouze vypracování Integrované rozvojové strategie a propagace MAS v regionu. Tento fakt je dán zajisté krátkou historií MAS (vznik 2006), ale ani při pohledu vpřed není výrazně počítáno se zahraniční

spoluprací. Kooperace na národní úrovni je sice zmíněna, ale prozatím smluvně neukotvena. Odpovídající je pak velmi nízké hodnocení, tj. 7 bodů z 30.

Poslední posuzovanou oblastí je zapojení specifických skupin obyvatel (žen, mladých do 30 let a zemědělců) do SPL, a to jak z pohledu jeho přípravy uvnitř struktur MAS, tak obsahové stránky dokumentu. Na tomto příkladě se lze přesvědčit o velmi konkrétním nastavení bodovacích kritérií Rozcestníku (viz příloha 2). Vráťme-li se k samotnému hodnocení, nepovažuji za nutné otázky zastoupení specifických skupin blížeji komentovat, doplníme jen počet 11 získaných bodů z 15 možných.

Máme-li v rozsahu odstavce komplexně zhodnotit strategický plán MAS Havlíčkův kraj, je vhodné upozornit na strukturu blízce kopírující hodnotící kritéria a přítomnost většiny požadovaných údajů v náležitě kvalitě. Dokument je zpracován velmi kvalitně jak po formální tak obsahové stránce. I činnost místní akční skupiny, tak jak je popsána v SPL až na výjimky odpovídá podmínkám pro zapojení do osy LEADER. Součet připsaných bodů činí 179 při maximální dosažitelné hodnotě 255. Ve vztahu k formulovaným hypotézám se do jisté míry potvrdila vhodnost spíše menšího území, ovšem z pohledu tvorby sítí a zapojení inovačních přístupů je dokument velmi strohý a nevěnuje jim velkou pozornost.

4.2.2. STRATEGICKÝ PLÁN MAS MOST VYSOČINY

Stejně jako v případě předchozí MAS budou následující odstavce respektovat strukturu hodnotící předlohy. Analytická část dokumentu již při zevrubném seznámení vykazuje množství nedostatků. Je zpracována velmi stroze, na charakteristiky a jevy je nahlíženo převážně zevrubně, nejsou dostatečně rozpracovány a některé důležité prvky analýzy území zcela chybí (za všechny jmenujme např. specifikaci geografické polohy). Jednotlivé odstavce působí nahodile, není zřejmé jakékoli seřazení popisných údajů či klíč, podle kterého byla analýza vytvářena. Hned v prvním odstavci se nalézá informace o tvaru uspořádání říční sítě, z hlediska zaměření dokumentu zcela nadbytečná. Některá v textu uváděná fakta nejsou jakýmkoli způsobem doložena, chybí tabulky či grafy, nehledě na zdroje dat a období, k němuž se vztahují. V takovém případě nemůže být hodnotiteli zřejmé, zda jde o pocit autorů nebo o seriózní informaci. Za závažnou lze označit absenci jakékoli snahy vyzdvihnout specifika regionu, navíc v mnoho případech ztěžuje orientaci chybějící srovnávací hodnoty za kraj nebo Českou republiku. Na výše uvedené navazuje slabé odůvodnění výběru území, které se v současné době navíc nachází částečně i v Jihomoravském kraji. Přestože se jedná o důsledek změny hranic krajů k 1. 1. 2005, tedy až po ustanovení MAS, jen těžce vysvětlitelná je paralelní snaha obcí o připojení k Jihomoravskému kraji a participace v mikroregionu s dominantním střediskem v podobě Velkého Meziříčí. Aby hodnocení nevyznělo pouze negativně, je třeba zmínit obdobný charakter krajiny v celém oblasti a územní spojitost obcí. Vzhledem k tomu, že se jedná o větší region s rovnocenným zastoupením obyvatel dle velikostních kategorií obcí, jeho finanční zdroje by mohly umožnit činnost MAS i bez přiznání dotace. Pozitivní vlastnosti vykazují jak demografické charakteristiky včetně struktury vzdělanosti, tak ekonomické

ukazatele (diverzifikace ekonomických aktivit, nízká nezaměstnanost). Celkové hodnocení pak musí přihlídnout ke značným nedostatkům v analytické části, proto 9 bodů z 20 možných.

I přestože v rámci tohoto odstavce bychom měli přejít k posouzení kvality SWOT analýzy, je nezbytné zmínit nedostatky analýzy území, mj. absenci shrnujících závěrů na konci podkapitol, která tak neumožnila přijmout postoj k uvedeným faktům a znesnadnila oddělení klíčového od podružného z hlediska významu pro region. Logické rozdělení do užších tématických oblastí pomáhá konkrétnosti jednotlivých bodů. Druhá podmínka, kterou je reálná možnost ovlivnění problému ze strany MAS však byla dodržena jen zčásti. Uvedme jako příklad slabou stránku v podobě nedostatku zubních lékařů, kdy se jedná o negativní jev na minimálně národní úrovni, proto aktivitou MAS zřejmě neřešitelný. Co se formální stránky zpracování této části týká, je zcela nadbytečně a dlouze popisována SWOT jako metoda hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, zatímco prakticky necharakterizován zůstává způsob jejího zpracování samotnou MAS MOST Vysočiny. Díky těmto nedostatkům spíše technického charakteru přetrvává nízké hodnocení i této části (6 bodů z 15).

Pro formulaci strategických cílů, jakožto klíčového prvku v rámci strategického plánu, by ve formě stavebních kamenů měly posloužit předchozí dvě části. Že to v případě této MAS v plné míře neplatí, se projevuje prvním objevením některých problémů až v komentáři vytčených cílů. V odůvodnění první priority je zmíněna jako slabá stránka zaostalost v informačních technologiích, doplnění, v čem se projevuje a na základě jakého ukazatele je určena, se ale v dokumentu nenachází. Ještě na výraznější rozpor lze narazit u třetí priority řešící nadprůměrnou nezaměstnanost, přičemž v situační analýze byl stav hodnocen jako ryze opačný. Opomineme-li zmíněné chyby, snaží se priority reagovat na problémy rozeznané SWOT analýzou, splňují i kritérium návaznosti na opatření PRV. Strategický plán sází spíše na obecnější formulaci tří priorit, které jsou rozvedeny prostřednictvím pěti Fichí. Snaha o zapojení co nejširšího spektra subjektů je v souladu s praktikami vhodnými pro nastartování trvale udržitelného rozvoje (vyhněme se zde polemice, zda takovéto spojení nepostrádá smysluplnost), kterého je ovšem mínění dosáhnout na základě obecných a jen omezeně reálných cílů, resp. postupů (neuvedeny prostředky k jejich dosáhnutí). Představitelé partnerství se vydávají spíše osvědčenou cestou, o inovacích v rámci SPL lze hovořit jen v širším slova smyslu. Možný synergický efekt díky integraci jinak oddělených odvětví je přičítán vzniku klastrů podnikatelských subjektů. Fiche svými dílčími cíli upřesňují variabilnější záměry priorit, jednotlivé úkoly Fichí se navzájem nepopírají a svým charakterem zhruba odpovídají podmínkám a zdrojům území. Zmateně působí opět řídce definovaný finanční plán. Nejenže se liší údaje v textu od hodnot v tabulce pod ním, rozdělení finančních prostředků mezi priority je vypracováno pouze pro první rok, ale zůstává téměř neuveden rozsah spolufinancování či jiné zdroje. Shrnutím kvality strategické části je ohodnocení 36 z maxima 75 bodů.

Zapojení členů a partnerů MAS do tvorby a realizace SPL je v dokumentu popsáno jako komunitní metoda s příspěvkem expertní firmy doplněná setkáními s občany a v konečné fázi schválením na veřejné schůzi. Negativně vyznívá absence jakéhokoli specifikování

spolupracujících subjektů či četnosti setkávání MAS, stejně jako neuvedení rozdělení pravomocí činovníků uvnitř MAS. O jejich participaci svědčí pouze tabulka se členy MAS v jiné části dokumentu (v součtu 10 bodů z 30).

Lépe je ve strategickém plánu vyjádřena organizační struktura MAS a její použitelné zdroje. Dostatečně je specifikována struktura a funkce jednotlivých orgánů MAS, vytvořené pracovní skupiny se řídí konkrétními postupy pro jednotlivé procedury. Opětovně se ale autorům nepodařilo vyvarovat formální chyby, kdy v tabulce uvádí jednoho ze členů dvakrát. Kvalifikování členové v čele se zkušeným manažerem navíc procházející pravidelným doškolováním, by měly tvořit kvalitní tým pro usměrňování rozvoje regionu. Odhlédneme-li od lidských zdrojů MAS k finančnímu zajištění činnosti mimo dotace, chybí informace o povinnosti vkladů, jejich odstupňovanosti podle velikosti obce a podobné základní údaje (22 bodů z 30).

Zaopatření úlohy MAS v podobě hodnotitele a přerozdělovatele finanční podpory k jednotlivým projektům je zajištěno odpovědným přístupem k výběru projektů, jednoznačnými postupy včetně dvojí kontroly při jejich administraci. Otázkou zůstává proklamovaná dokonalá informovanost o výzvách k předkládání problémů, a to vzhledem k nízké aktuálnosti internetových stránek i dostupnosti zpravodaje. Za přihlídnutí ke specifikům záměru lze označit stanovení preferenčních kritérií pro každý projekt zvlášť, ty jsou povětšinou postavena ve smyslu zvýhodňování malých obcí, což nemusí být vždy v plném souladu s cílem Fiche. Monitorovací výbor MAS disponuje ukazateli, na jejichž základě budou projekty v hodnotící zprávě charakterizovány. V rámci plánu monitoringu je opomenuto ex ante hodnocení a zapracování výsledků evaluace do SPL. Propagace MAS tak, jak je uvedena v strategickém plánu, se jeví jako dostatečná, skutečný rozsah by však bylo zapotřebí ověřit. Za odpovídajících lze považovat 26 bodů ze 40 potenciálně dosažitelných.

Obdobně jako u předchozí MAS i v případě MOSTu Vysočiny je plné zapojení do jiných programů dosti omezené a totéž lze ještě ve větší míře tvrdit o přeshraniční spolupráci. Díky programům na bázi LEADERu bylo podpořeno několik jednotlivých projektů, jako taková strategie na účast v LEADER+ těsně nedosáhla. Ačkoliv mezinárodní spolupráce není v SPL zmíněna, na regionální úrovni probíhá sdílení zkušeností se sousední MAS a poměrně intenzivní spolupráce s mikroregionem Velkomeziříčsko-Bítešsko, který je ovšem téměř totožný s územím MAS MOST Vysočiny (8 bodů z 30).

Poslední skupinu hodnotících kritérií představuje zapojení specifických skupin, jak byly EU vybrány, tj. žen, mladých lidí do 30 let a zemědělců. Jak již bylo jednou uvedeno, jsou zde kritéria natolik konkrétní a navíc vyjmenovány v příloze 2, že pro vytvoření představy postačí pouze bodové hodnocení. Dosaženo bylo 7 bodů z celkem 15 možných.

Ve shrnujícím hodnocení kvality je nezbytné zdůraznit výrazný rozdíl oproti dokumentu, který byl hodnocen jako první. Strategický plán MAS MOST Vysočiny obsahuje řadu formálních i gramatických chyb a dostatečně nepopisuje některé vyžadované prvky. Lépe jsou hodnoceny ty otázky, které se věnují personálnímu a organizačnímu zajištění MAS nebo zdrojům území. Poměrně kriticky byly naopak ohodnoceny ty, které posuzují kvalitu zpracování tří základních částí strategického plánu – analýzy, SWOT a strategických cílů. V úhrnu byl strategický plán

ohodnocen 124 body z celkových 255 možných. S ohledem na formulované hypotézy sice podle SPL vyznívá větší rozsah území spíše pozitivně díky většímu množství lidských i finančních zdrojů, avšak je třeba upozornit, že prakticky nebyly vyzdvihnuty jednotící prvky, které by ospravedlňovaly vymezení území. Spolupráce je rozvíjena pouze v rámci nejbližšího okolí, čemuž napovídá i soustředění se na vyzkoušené postupy a neotevírání MAS inovačním postupům.

Tabulka 9: Bodové hodnocení strategického plánu LEADER

Číslo	Kritérium	Bodové hodnocení		
		Maximum	MAS Havlíčkův kraj	MAS MOST Vysočiny
1.1	Kvalita zpracování analýzy území	5	4	1
1.2	Společná charakteristika území	5	3	2
1.3	Zdroje území pro realizaci SPL	10	6	6
2.1	Provázanost SWOT na analýzu území	5	4	2
2.2	Kvalita zpracování SWOT	10	8	4
3.1	Provázanost SPL a SWOT analýzy	5	4	3
3.2	Priority a cíle	5	5	2
3.3	Způsob dosahování cílů a priorit	10	8	4
3.4	Zapojení inovačních prvků	10	6	4
3.5	Integrované propojení	10	6	4
3.6	Provázanost Fichí se SPL	10	8	6
3.7	Proveditelnost a způsobilost Fichí	10	6	4
3.8	Finanční plán	5	3	1
3.9	Integrovaná strategie území MAS	10	10	8
4.1	Zapojení partnerů do přípravy SPL	10	8	4
4.2	Zapojení partnerů do realizace SPL	10	8	4
4.3	Spojitosť partnerů s cíly SPL	10	8	2
5.1	Popis organizační struktury MAS	10	10	8
5.2	Zdroje MAS – lidské zdroje	10	10	10
5.3	Zdroje MAS – technické prostředky	5	4	3
5.4	Zdroje MAS – předfinancování činnosti	5	3	1
6.1	Příjem a výběr projektů	5	5	4
6.2	Nastavení preferenčních kritérií	10	8	6
6.3	Administrace projektů	5	4	4
6.4	Plán monitoringu a evaluace SPL	10	6	4
6.5	Propagace MAS a její činnosti	10	6	8
7.1	Účast MAS v programech LEADER	10	4	6
7.2	Projekty mezinárodní spolupráce	10	2	0
7.3	Projekty národní spolupráce	5	1	2
7.4	Žádosti o dotaci mimo LEADER	5	0	0
8.1	Zapojení žen do SPL	5	3	2
8.2	Zapojení mladých do SPL	5	3	2
8.3	Zapojení zemědělců do SPL	5	5	3
	Celkový součet bodů	255	179	124

Zdroj: Rozcestník pro hodnotitele; vlastní

Na závěr této kapitoly je nutné připojit kritický komentář směrem k Ministerstvu zemědělství, které na svých internetových stránkách zveřejnilo pouze seznam MAS schválených k financování z PRV. Pracovnice úřadu během následného telefonického dotazování odmítla sdělit bližší informace k bodovému hodnocení (podle jejích slov v souladu se stanovami PRV), pouze uvedla, že pořadí MAS v uveřejněném seznamu odpovídá seřazení podle počtu dosažených bodů. Není zřejmě zcela na místě polemizovat o tom, zda by měla mít veřejnost

přístup k takovýmto informacím a mohla díky nim posuzovat činnost MAS. Manažer neúspěšně skupiny se ovšem vyjádřil ve smyslu, že více než měsíc od vyvěšení zmíněného dokumentu na internetových stránkách MZe nejenže sami neznají přesný bodový výsledek, ale neobdrželi ani písemné vyjádření k závěru hodnocení. Tímto je výrazně znesnadněna možnost zpětného přepracování SPL a poučení se z učiněných chyb při dalším žádání o podporu.

4.3. DISKUSE S PŘEDSTAVITELI MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN

4.3.1. NÁPLŇ Kladených otázek

V případě strategického plánu LEADER se jedná o dokument s pevně stanovenou strukturou a vyžadovaným obsahem. Proto i přes jeho podrobné prostudování nelze získat plnou představu o fungování místní akční skupiny a smýšlení jejích členů. Pro získání těchto doplňujících údajů byl požádán jeden z členů každé MAS o zodpovězení sady otázek. Protože se v obou případech jednalo o přímo manažera MAS, měla by vypovídací hodnota odpovědí dosahovat vysoké úrovně, jednak díky jejich přímé účasti na „životu“ MAS a také pro participaci na vytváření SPL. Obě osoby byly prostřednictvím elektronické pošty osloveny a požádány o rozhovor, dále jim byl zaslán seznam otázek, tak jak je uveden v příloze 3, který měl sloužit jako kostra případného rozhovoru. Protože ochotu k osobnímu setkání projevila pouze představitel MAS MOST Vysočiny, byla od manažera druhé skupiny přijata písemná forma odpovědí společně s krátkými komentáři. Díky výběru z pětice poměrně obsáhle předdefinovaných odpovědí a právě zmíněným komentářům nelze spatřovat v písemné reakci výraznější deficit.

Soustředíme se nyní na tématické zaměření jednotlivých otázek. První skupina, tj. otázky 1 – 4, upřesňuje okolnosti vzniku partnerství (zdroj iniciativy, způsob vzniku spolupráce, posouzení zdrojů území) a vybírá jeho největší přínosy. Pátá otázka tvoří jakýsi přechod k strategickému plánu LEADER v podobě názoru na organizační zajištění PRV, tak, jak bylo vnímáno při vytváření SPL. Další série je zaměřena přímo na SPL, snaží se podpořit nebo naopak pomoci vyvrátit dříve formulovanou hypotézu týkající se obsahové stránky dokumentu. Následující pětice zařazená pod čísla 11 – 15, se snaží v praktickém případě posoudit platnost obecných přístupů, jak jsou uvedeny v kapitole 2.1. V poslední otázce se vracím k MAS a ptám se na odhad její budoucnosti a následků rozhodnutí o přidělení nebo nepřidělení dotace.

Předdefinované odpovědi mají snahu pokrýt celou škálu možností tak, aby byla sice získána jednoznačná odpověď, ale zároveň nedošlo k omezení tázané osoby v možnostech jejího vyjádření. Ve čtyřech případech bylo možné označit za správné i více odpovědí. Třetí formou byly pak otázky, kdy byla nejdříve jako mezikrok vyžadována odpověď ve smyslu ano – ne, dále už byl postup obdobný jako u zbylých otázek. V následující podkapitole jsou dále rozebírány odpovědi na jednotlivé skupiny otázek tak, jak byly uvedeny výše, a umisťovány do širších souvislostí v rámci řešené tematiky.

4.3.2. KOMENTOVANÉ ODPOVĚDI

Oba představitelé MAS umístili shodně původ iniciativy k vytvoření partnerství mezi místní podnikatelské subjekty. Skutečnost, že sami podnikatelé cítí možnou prospěšnost vzniku skupiny komplexně koordinující rozvojové snahy, je bezesporu pozitivní. Přináší s sebou ovšem nebezpečí související s původně vysokým očekáváním, po kterém může následovat rychlé vystřízlivění v podobě neobdržení požadované podpory. Je proto žádoucí zajistit opravdovou ochotu pokračovat ve spolupráci i přes dílčí neúspěchy a nevytvářet účelová partnerství pouze s cílem získání konkrétní dotace. I tento závěr nasvědčuje hypotéze o vhodnosti spíše malého území pro činnost MAS. Tím je totiž zaručen pevnější vztah a větší míra odpovědnosti daného podnikatelského subjektu, než kdyby se jednalo o velké území, ve kterém je zmíněný živnostník jen jeden z mnoha. V regionu MAS Havlíčkův kraj se od počátku snažilo vytvořit skupinu také město Ždírec nad Doubravou. Je zajímavé, přestože není největší obcí v území MAS, funguje zde její sídlo. V případě vzniku druhé MAS nevycházela iniciativa od představitelů veřejné správy, ale roli jakéhosi „rozdmyšlávače“ diskuzí zde hrál zástupce firmy zabývající se zpracováním strategických dokumentů, která se potom na tvorbě Integrované rozvojové strategie dále podílela. V této snaze je patrný náznak zmíněného efektu účelového partnerství. U žádného z regionů se neprojevil po zveřejnění záměru založení MAS výrazný či dokonce hromadný zájem o zapojení do partnerství. Jednotlivé obce, ale i představitelé neziskové sféry či fyzické osoby museli být jednotlivě oslovováni, než se z jejich strany ukázala chuť zapojit se do plánování. Jak vyplývá z odpovědí obou představitelů MAS, při jejich vzniku sice byly posuzovány zdroje území, ale spíše vůči úrovni dolní hranice, která byla stanovena podmínkami MZe. Nebylo zamýšlena výrazná podpora rozvoje z vnitřních zdrojů, ale pro realizaci projektů byla dotace považována za zásadní. Jak bylo zmíněno v socio-geografické charakteristice MAS MOST Vysočiny, jejímiž členy jsou četné obce dominantní spádovostí směřující k Brnu, nikoli Velkému Meziříčí. Protože ale podle vyjádření panovaly obavy, že vznik mikroregionu (který představuje jádro území MAS) bude výhodný pro dvě největší města nikoli malé obce, byla snaha zapojit je do spolupráce co možná nejvíce, aby jejich názory byly náležitě vnímány. V tomto je třeba hledat původ jisté nejednotnosti takto vymezeného území. Problém velikosti území a dostupnosti dostatečnými zdroji lze shrnout v tvrzení souhlasném s první ustanovenou hypotézou. Menší region, uvnitř kterého se snadněji nalezne sjednocující téma pro směřování rozvoje, je pro zapojení do iniciativy LEADER vhodnější, přestože nemusí mít dostatečné vnitřní finanční zdroje na plnění vytvořené strategie. Snazší dosažení konsensu a tím pádem větší pružnost v rozhodování plně vynahrazuje omezené vnitřní zdroje, což je navíc potvrzeno vnímáním dotace jako nezbytné pro úplnou funkčnost partnerství. Vyjádření obou představitelů mj. poukazují na krátké lhůty pro přípravu strategického plánu a jeho příloh, nehledě na jednání s budoucími předkladateli projektů, v čemž je obsažen další požadavek flexibilního rozhodování možného spíše v menším okruhu obcí.

Další skupina otázek všímající si procesu vzniku strategického plánu LEADER prozrazuje výraznou roli expertního poradce. Obě dvě MAS vycházely výrazně při vytváření SPL z obecné strategie rozvoje, kterou již dříve přijaly. Vzhledem k již zmíněnému krátkému období na

přípravu dokumentu nebylo možné plně rozvinout možnosti komunitní metody. Navíc v obou případech již byla využita při formulaci SWOT analýzy integrovaných strategií, a tak byla omezená i motivace zainteresovaných subjektů znovu se procesu účastnit. Z uvedených faktů logicky vyplývá snaha vybrat z integrované strategie rozvoje, jež se zabývá více aspekty území než témata určená pro LEADER, určité prvky a z nich následně, samozřejmě s doplněním dalších náležitostí, sestavit SPL. Jakou roli při této činnosti budou hrát představitelé MAS a jakou expertní poradci, je na zvážení každé skupiny. Zatímco MAS Havlíčkův kraj ústy jejího manažera deklaruje rovnocenné zastoupení práce experta a jejích členů, druhé z partnerství se netají dominantní podílem expertní práce, přičemž rada MAS se podílela pouze na úpravě formulace některých priorit. Z tohoto pohledu je třeba důsledně rozlišovat hovoříme-li o integrované strategii rozvoje, tedy šířejí pojetém strategickém dokumentu řešícím všechny aspekty území, nebo strategickém plánu jako specifickém dokumentu vyžadovaném pro získání podpory z osy LEADER. Způsob jejich zpracování i schvalování se výrazně odlišuje v omezení přítomnosti veřejnosti i zapojení členů MAS na úkor expertní metody zpracování. Na výše zmíněné je vhodné navázat otázkou týkající se výběru externího poradce. Zřejmě ideální varianta byla zvolena MAS s centrem ve Ždírci nad Doubravou, která využila stejné společnosti jako při vytváření integrované strategie, vsadila tedy na ověřenou znalost práce dané firmy. Vzhledem k jistým neshodám a odlišným postojům rady MAS a původního poradce se rozhodla skupina soustředěná okolo Velkého Meziříčí změnit poradenskou firmu. Kritérii při výběru byla (v uvedeném pořadí) cena, předpokládaná kvalita a dostupnost poradce. Protože kritéria hodnotící komise posuzují pouze strategický plán a jeho přílohy, lze přičítat špatné volbě vnějšího experta zásadní podíl na neúspěchu při žádosti o podporu. Argumenty, že komise posuzuje mj. i území, strukturu MAS včetně její činnosti, tedy faktory poradcem jen stěží ovlivnitelné, lze snadno vyvrátit tvrzením, že k zmíněnému hodnocení slouží jako podklad stále a výhradně SPL. Tudíž, i když skutečná situace může být v souladu s kritérii, její neúplný nebo špatně provedený popis v SPL tuto skutečnost neguje. Všechny výše naznačené faktory svědčí pro přiřknutí kriticky důležité role výběru expertního poradce a jeho práci na SPL. Pokud byla již dříve vypracována kvalitní integrovaná strategie, podíl členů MAS na tvorbě SPL může zůstat marginální a omezit se jen na jeho schválení.

Pokusíme-li se porovnat obecně přijímané přístupy k rozvoji venkova tak, jak byly formulovány v druhé kapitole, s reálnou situací reprezentovanou dvěma řešenými MAS, docházíme k zajímavým zjištěním. Začneme se zemědělstvím, které je vnímáno jako páteř venkovské ekonomiky. Nejenže hodnocení obou představitelů MAS se k jeho roli na utváření krajiny a dalším nevýrobním funkcím (multifunkcionalita je uváděna pouze v souvislosti s komunitou) staví velmi skepticky, v případě MAS MOST Vysočiny je mu odpírán i význam pro region z hlediska produkce komodit. Tato situace jde pravděpodobně z valné části na vrub industriální tradici dvou poměrně velkých měst na území MAS MOST Vysočiny, které zároveň stahují obyvatelstvo okolních obcí svou nabídkou pracovních příležitostí, a zemědělství jako celek je tím pádem významově potlačeno. Opustíme-li na chvíli podporu rozvoje v souvislosti s osou IV LEADER, zvážíme několikanásobně vyšší podíl ostatních opatření na předpokládané

podpoře z PRV, dojdeme k závěru, že díky současnému nastavení je pro zemědělce vyšší šance získat příspěvek mimo zde diskutovanou osu LEADER. Jejich zastoupení v SPL proto nelze přikládat vysokou váhu.

Dva do jisté míry související prvky, kterým je v současném rozvoji venkova přikládána vysoká míra důležitosti, to jest inovace a sítě, jsou v posuzovaných strategických plánech zastoupeny minimálně. Obdobně vlažně se k jejich prosazování staví manažeři obou MAS. Zřejmě zcela nebo alespoň především (v případě MAS Havlíčkův kraj) sázejí na omezení rizika vzniklého zaváděním nestandardních metod a inovačních prvků do strategií rozvoje. Představitel MAS MOST Vysočiny dokonce upřednostňuje striktní dodržování osvědčených metod a běžně používaných postupů, aby docházelo k minimalizaci rizika ztroskotání projektu. V druhém ze zmíněných témat, tj. ve snaze navazovat sítě, si zkoumané MAS role obrátily. MAS MOST Vysočiny se snaží podporovat vznik sítí alespoň uvnitř jejího území a napomáhat tak spolupráci mezi subjekty a především šíření nových metod (toto tvrzení je v částečném rozporu s předem zmíněným důrazem na osvědčené). MAS Havlíčkův kraj neprojevuje iniciativu k zintenzivňování kontaktů a upevňování vazeb mezi jednotlivými subjekty ani na úrovni regionu nehledě pak na spolupráci přeshraniční. Z tlumočených názorů místních akčních skupin a jejich schválení či neschválení komisí MZe k podpoře v rámci PRV prakticky nelze vyvodit jednoznačný názor na pozitivní efekt vytváření sítí či prosazování inovačních řešení. Při takovémto posouzení představuje klíčový prvek oddělení příznivosti sítí a inovací zaprvé z hlediska přiznání podpory na základě vysokého bodového hodnocení strategie, zadruhé pak z hlediska její realizovatelnosti nebo ještě přesněji prospěšnosti pro komunitu. Pokud jsou totiž do strategie zařazené inovace dostatečně nepropracované a nepodporované odpovídajícím přenosem znalostí prostřednictvím k tomu určených sítí, vysoce roste riziko neúspěchu projektu a tím pádem i možného poklesu úrovně života v komunitě namísto očekávaného rozvoje.

Tabulka 10: Bodové hodnocení odpovědí představitelů MAS

Číslo	Otázka	Bodové hodnocení		
		Maximum	MAS Havlíčkův kraj	MAS MOST Vysočiny
1	Iniciativa k založení MAS	8	4	6
2	Způsob vzniku MAS	8	6	6
3	Posouzení zdrojů území	6	4	4
4	Klíčové aspekty činnosti MAS	5	1	1
5	Organizační zajištění PRV	4	3	1
6	Způsob vzniku SPL	8	4	2
7	Zapojení veřejnosti do přípravy SPL	8	6	0
8	Výběr externího poradce	4	4	2
9	Klíčové části SPL	4	2	4
10	Preferovaná forma SPL	5	4	1
11	Inovace v rámci SPL	8	4	0
12	Tvorba sítí	10	0	2
13	Role zemědělství	10	2	0
14	Hlavní role venkova	8	6	8
15	Přístup k rozvoji venkova	8	8	6
16	Budoucnost MAS	8	6	2
	Celkový součet bodů	112	64	45

Zdroj: vlastní

5. ZÁVĚR

Účelem práce, tak jak byl představen v jejím úvodu, je přiblížení okolností, které doprovázejí nejen vznik strategického plánu LEADER, ale fungování místní akční skupiny po celou dobu od jejího založení. Samotnému jádru práce předcházela diskuse četné literatury, jenž se věnovala v současné době široce přijímaným přístupům k rozvoji venkova, a stejně podrobně i problematice strategického plánování. Nezbyvá než zopakovat omezenou dostupnost přesných informací k Programu rozvoje venkova, kterou dokládá mj. neznalost výsledku hodnocení expertní komise ani samotnými MAS. Po seznámení s patřičnou literaturou byly formulovány dvě hypotézy. První se zajímala o roli velikosti území a zdrojové základny na akceschopnost MAS. Druhá si všímala zastoupení inovačních prvků v rámci priorit formulovaných strategickým plánem a jejich případné podpory tvorbou sítí a navazováním spolupráce pro přenos zkušeností. Praktická část práce na základě rozšířené metodiky zpracované Ministerstvem zemědělství hodnotila dva strategické plány. Dále v ní jsou odhalovány na základě diskuse s představiteli MAS širší okolnosti způsobu práce uvnitř skupiny a přístupy k rozvoji venkova, které zastávají její manažeři.

Ukázalo se, že zvýšená pozornost věnovaná výběru území je pro správné fungování partnerství klíčová. MAS Havlíčkův kraj sdružuje pouze 14 obcí, její území je proto i přes větší nepravidelnost hranic vnitřně konzistentní a umožňuje zhodnotit silné i slabé stránky, jež jsou pro celé území společné, a v reakci na ně dostatečně konkrétně definovat rozvojové priority. Nesprávné vymezení mikroregionu Velkomeziříčsko-Bítešsko, který se stal základem území MAS MOST Vysočiny, výrazně ztížilo pozici jejího vedení ve vytváření strategického plánu. Jen obtížně lze nalézt výrazný jednotící prvek, který by mohl být jeho prostřednictvím rozvíjen, což se ostatně projevilo i utlumením spolupráce subjektů po vytvoření integrované rozvojové strategie. Rezervovanost obcí na východním okraji regionu, které jsou navíc od roku 2005 součástí Jihomoravského kraje, vůči partnerství se projevila jejich faktickou neúčastí. Sice byly členy mikroregionu, který společně s dalšími subjekty zakládal MAS, ale obce jako takové do ní nikdy zapojeny nebyly. Uvedená tvrzení jasně podporují pravdivost první formulované hypotézy. Počtem obcí menší území poskytuje skupině lepší podmínky pro její činnost. Umožní snazší nalezení společných charakteristik a větší schopnost reakce na změnu vnitřních podmínek (např. krach významného zaměstnavatele) nebo na vnější podmínky (nabídka účasti na rozvojovém projektu). Omezení plynoucí z malých zdrojů uvnitř území se ukázalo jako marginální, neboť i velký region se plně soustřeďuje na dosažení finanční podpory a nikoliv na využití svých vlastních zdrojů.

Protože v případě strategického plánu LEADER se jedná o dokument s pevně předepsanou strukturou a řadou vyžadovaných prvků, je jeho obsah spíše reakcí na přísná kritéria než prostorem pro volnější definování rozvojových cílů. Neopomenutelným faktorem je rovněž velice omezená doba pro jeho přípravu. Vzhledem k tomu, že obě skupiny již dříve komunitní metodou zpracovaly rozvojové strategie, bylo je možné využít k vytvoření SPL. Zásadní význam pro kvalitu dokumentu byl na základě bodového hodnocení připsán externím

poradenským firmám, které z větší části oba SPL zpracovávaly. Výběr experta by měl podle zjištěných skutečností vycházet především ze znalosti jeho předešlé práce. Rovněž by se alespoň užší vedení MAS mělo vytváření SPL účastnit, když ne aktivně, tak aspoň soustavnou kontrolou práce, jež poradenská firma odvádí.

Současné přístupy k rozvoji venkova přikládají velkou váhu inovačním přístupům a tvorbě znalostních sítí, pomocí kterých se tyto nové metody šíří. To se ve velké míře odráží také v nastavení hodnotících kritérií pro SPL, která si všímají především spolupráce na národní i mezinárodní úrovni. Oproti očekávání se vybrané místní akční skupiny nesnaží svou aktivitou v této oblasti dosáhnout příznivějšího bodového hodnocení jejich SPL, ale naopak vsází na osvědčené a jinými úspěšně aplikované postupy. Cena v podobě náročnosti realizace nevyzkoušeného projektu a rizika jeho neúspěchu se představitelům MAS zdá v porovnání možných přínosů díky např. synergickému efektu příliš vysoká. Tím se dostáváme k ověření pravdivosti druhé hypotézy. Její platnost posouzená na základě priorit strategických plánů i vyjádření představitelů MAS nebyla dostatečně prokázána. Úspěšné partnerství vidí cestu k rozvoji území ve standardní kombinaci jednotlivých opatření, která ovšem v sobě přinášejí jisté inovační prvky. Nepřihlíží tak ke specifickým podmínkám území a navíc se ani v malé míře nesnaží vytvářet sítě pro přenos know-how, čímž by rozšířila znalosti potřebné pro realizaci nových přístupů.

6. LITERATURA A ZDROJE

6.1. LITERATURA

AMIN, A., THRIFT, N. (1995): Institutional issues for the European regions. *Economy and Society* 24, s. 121 – 143.

ASHBY, J., MIDMORE, P. (1996): Human capacity building in rural areas. In: Midmore, P., Hughes, G.: *Rural Wales: an economic and social perspective*. Welsh institute of rural studies, Aberystwyth, s. 105 – 123.

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2002): *Teorie regionálního rozvoje*. Karolinum, Praha, 211 s.

COOKE, P., MORGAN, K. (1998). *The Associational Economy*. Oxford University Press, Oxford.

Corkská deklarace - Živý venkov, Venkovská Evropa - perspektivy pro budoucnost, Cork, 1996.

ČEPELKA, O. (2001): *Iniciativa Evropské unie LEADER pro rozvoj venkova*. MMR ČR, Praha, 117 s.

DAY, G., HEDGER, M. (1990): Mid Wales: missing the point. *Urban Studies* 27, s. 283 – 290.

DEAN, M. (1999): *Governmentality: Power and Rule in Modern Society*. Sage, London.

European Union Enlargement and the Open Society Agenda: Local Government and Public Administration. OSI/LGI, Budapest, 2000.

EVERITT, J., ANNIS, R. (1992): The sustainability of Prairie rural communities. In: Bowler, I. R., Bryant, C. R., Nellis, M. D.: *Contemporary Rural Systems in Transition 2: Economy and Society*. CAB International, Wallingford, s. 213 – 222.

FRIEDLAND, W., BARTON, A., THOMAS, R. (1981): *Manufacturing Green Gold*. Cambridge University Press, New York.

GOODMAN, D., WATTS, M. (1994). Fording the divide. *Journal of Peasant Studies* 22, s. 1 – 49.

GRIMES, S. (2000): Rural areas in the information society: diminishing distance or increasing learning capacity. *Journal of Rural Studies* 16, s. 13 – 21.

HERBERT-CHESHIRE, L., HIGGINS, V. (2004): From risky to responsible: expert knowledge and the governing of community-led development. *Journal of Rural Studies* 20, s. 289 - 302.

LEVI, R. (2000): The mutuality of risk and community: the adjudication of community notification statutes. *Economy and Society* 29, 578 – 601.

LOWE, P., MURDOCH, J., MARSDEN, T., MUNTON, R., FLYNN, A. (1993): Regulating the new rural spaces: the uneven development of land. *Journal of Rural Studies* 9, s. 205 – 222.

MARSDEN, T., LOWE, P., WHATMORE, S. (1990): *Rural Restructuring: Global Processes and their Responses*. Fulton, London.

- MURDOCH, J. (1995): Actor-networks and the evolution of economic forms. *Environment and Planning* 27, s. 731 – 758.
- MURDOCH, J. (2000): Networks: a new paradigm of rural development. *Journal of Rural Studies* 16, s. 407 – 419.
- MURRAY, M., DUNN, L. (1995): Capacity building for rural development in the United States. *Journal of Rural Studies* 11, s. 89 – 97.
- NAVŘÁTILOVÁ, A., MARKVART, J. (1999): Programy rozvoje, strategické plány a jiné rozvojové dokumenty obcí ČR. *Urbanismus a územní rozvoj* 1/1999, s. 8 – 10.
- OECD: *Territorial Indicators of Employment; Focusing on Rural Development*. Paris, 1996.
- PERLÍN, R. (1996): Problematika organizace státní správy a samosprávy. In: Hampl, M. a kol.: *Geografická organizace společnosti a transformační procesy v České republice*. PŘF UK, Praha, s. 315 – 332.
- PERLÍN, R. (2007): *Strategický plán mikroregionu. Metodická příručka pro zájemce o strategické plánování ve místních akčních skupinách Leader*. Praha, 65 s.
- PLOEG, J.D., DIJK, G. (1995): *Beyond Modernisation: the Impact of Endogenous Rural Development*. Van Gorcum, Assen.
- Přístup LEADER - základní příručka. Evropská komise, Lucemburk, 2006, 23 s.
- RÂMNICÉANU, I., ACKRILL, R. (2007): EU rural development policy in the new member states: Promoting multifunctionality. *Journal of Rural Studies* 23, s. 416 – 429.
- ROSE, N. (1996): The death of the social? Re-figuring the territory of government. *Economy and Society* 25, s. 327 – 335.
- SLEE, B. (1994): Theoretical aspects of the study of endogenous development. In: Ploeg, J. D., Long, A.: *Born from within: practice and Perspectives of Endogenous Rural Development*. Van Gorcum, Assen, s. 184 – 194.
- ŠKRABAL, I. (2007): *Strategické plánování rozvoje. Školící materiál*. CpKP, Přerov, 24 s.
- TERLUIN, I. J. (2003): Differences in economic development in rural regions of advanced countries: an overview and critical analysis of theories. *Journal of Rural Studies* 19, s. 327 - 344.
- THE IDEAS GROUP: *Information Bulletin: Characteristics of a Healthy Community*. The IDEAS File, nedatováno.

6.2. INTERNETOVÉ ZDROJE

ČSÚ, městská a obecní statistika. <http://vdb.czso.cz/xml/mos.html>. Staženo 13. 4. 2008.

Geoportál Cenia. <http://geoportal.cenia.cz>. Staženo 28. 4. 2008.

LEADER+. <http://www.leaderplus.cz/cz/plus/default.asp>. Staženo 27. 3. 2008.

MAS Havlíčkův kraj. <http://www.havlickuvkraj.cz>. Staženo 13. 4. 2008.

MAS MOST Vysočiny. <http://www.masmostvysociny.cz>. Staženo 13. 4. 2008.

Ministerstvo zemědělství České republiky. <http://www.mze.cz>. Staženo 28. 4. 2008.

Místní akční skupiny. Kraj Vysočina, <http://www.kr-vysocina.cz/vismo/dokumenty>. Staženo 28. 4. 2008.

Podrobný popis činnosti MAS. Businessinfo, <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek>. Staženo 27. 3. 2008.

Pravidla pro MAS. Státní zemědělský intervenční fond. <http://www.szif.cz/irj/go/km/docs>. Staženo 27. 3. 2008.

Rozcestník pro hodnotitele. LEADER+, <http://www.leaderplus.cz>. Staženo 27. 3. 2008.

SLDB 2001. <http://www.czso.cz/sldb/sldb2001.nsf/index>. Staženo 13. 4. 2008.

6.3. SMĚRNICE A PRÁVNÍ PŘEDPISY

Nařízení Rady (ES) č. 1698/2005 o podpoře pro rozvoj venkova z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova.

Nařízení Rady (ES) č. 144/2006 o strategických směrech Společenství pro rozvoj venkova.

Směrnici Evropské komise pro členské země ze 14. dubna 2000 - Zásady pro iniciativu společenství.

Zákon 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje.

6.4. STRATEGICKÉ DOKUMENTY

Integrovaná regionální rozvojová strategie MAS MOST Vysočiny 2004 – 2013, 53 s.

Integrovaná rozvojová strategie MAS Havlíčkův kraj 2007 – 2013, 102 s.

Program rozvoje venkova 2007 - 2013. Ministerstvo zemědělství, Praha, 327 s.

Strategický plán LEADER MAS Havlíčkův kraj 2007 – 2013, 54 s.

Strategický plán LEADER MAS MOST Vysočiny 2007 – 2013, 49 s.

7. PŘÍLOHY

Příloha 1: Rozcestník pro hodnotitele strategického plánu LEADER

Číslo Část SPL Max. bodů	Kritérium	Vysvětlivky
1.1 4.1 5.1 5	Kvalita zpracování analýzy území (způsob zpracování, konkrétnost, analýza neobsahuje nadbytečné údaje a analýza je hodnotící nikoliv jen popisná)	Tento hodnotící bod je zaměřen na analýzu samotnou, nikoliv na posuzování vhodnosti území. Důležitá je kvalita zpracování analýzy, nikoliv kvantita. Analýza má být konkrétní a má obsahovat pouze relevantní údaje. Analýza má být hodnotící (problémově zaměřená). Každá tabulka by měla obsahovat i součet za celé sledované území a případně uvádět i data za větší územní jednotky nebo srovnatelné regiony. Vlastní hodnocení, které doplňuje tabulky, nesmí být opisem údajů z tabulky, ale snahou o kvalitativní analýzu v tabulce uváděných dat. Každá kapitola analýzy musí být ukončena jasně formulovaným závěrem. Každá tabulka by měla mít uvedený zdroj dat či techniku výpočtu. Dále se hodnotí i objektivní způsob zpracování analýzy (průzkum potřeb obyvatelstva, statistická data).
1.2 4.1 5	Společná charakteristika území (analýza obsahuje shodné či styčné body typické pro celé území)	Posuzuje se výběr území a jeho vhodnost pro zpracování SPL. Důležité je posoudit soudržnost a jednotnost daného území, včetně důvodů výběru území. Území by mělo vykazovat shodné charakteristiky v podstatných skutečnostech na co největší části území. Tento výběr charakteristik by měl být zdůvodněn.
1.3 4.2 10	Zdroje území pro realizaci (lidské, finanční, hospodářské a jiné zdroje území)	V tomto bodě se hodnotí dostatek vnitřních zdrojů území pro realizaci SPL, zejména s ohledem na délku doby trvání PRV a s perspektivou do dalších let. Důležitý je vnitřní potenciál území (např. tradiční výroba, krajové speciality, historické, přírodní a kulturní památky), dále je důležité dostatečné množství podnikatelů, neziskových organizací, dostupnost finančních zdrojů, vzdělanost obyvatelstva, plochy pro další rozvoj, přehled o potencionálních projektech. Analýza hodnotí i možné významnější změny zdrojů území v dalších letech (např. plánované otevření větší továrny v okolí, plánované zavedení pravidelné autobusové dopravy).
2.1 4.1 5.1 5	Provázanost SWOT analýzy na analýzu území	Hodnotí se vztah mezi údaji uvedenými v analýze území a ve SWOT analýze. Zda výsledné údaje z obou analýz mají společný charakter, navazuje-li způsob zpracování a také hodnocení výsledků. SWOT analýza by měla údaje hodnotit a klasifikovat je. Je nutné se soustředit na problémy, které lze bezprostředně nebo zprostředkovaně ovlivňovat. SWOT analýza by měla respektovat určitou systematickosti a hierarchii ukazatelů. SWOT analýza vychází z analýzy daného stavu a vede ke kvantifikovatelnému ocenění významnosti jednotlivých faktorů.
2.2 5.1 5.2 10	Kvalita zpracování SWOT – vztah SWOT analýzy k celému území, vyhodnocení SWOT analýzy	Důležité je, aby se na zpracování SWOT analýzy podíleli členové MAS, jednotlivé zájmové skupiny a obyvatelstvo, aby SWOT analýza reflektovala různé úhly pohledu. Je vhodné použít při zpracování SWOT analýzy komunitní metodu, která je založena na opakovaných diskuzích s místními představiteli, případně komunitní metodu s jejím moderováním vnějším expertem. Jednotlivé body SWOT analýzy musí být jasně a konkrétně definovány.
3.1 6.1 5	Provázanost SPL a SWOT analýzy	Důležité je posoudit zda údaje uváděné ve SWOT analýze resp. analýze území byly východiskem pro stanovení SPL a zda byly vytvořeny dostatečné podklady pro zpracování SPL. Posoudit zda SPL souvisí s vymezeným územím, jeho charakteristikami a požadavky členů MAS, jednotlivých zájmových skupin a obyvatelstva.
3.2 6.1 5	Priority a cíle (jasné vymezení, konkrétnost cílů a priorit, specifičnost)	Základní požadavkem na stanovené priority a cíle je jejich reálnost. Cíle a priority musí být jasně definovány a musí být konkrétní. Vhodné je pokud obsahují celkové cíle, které jsou dále rozpracovány do specifických cílů odpovídajících jednotlivým Fichím. Cíle musí být v souladu s vybranými cíli opatření PRV.

3.3 6.2 6.6 10	Způsob dosahování cílů a priorit (včetně dlouhodobosti, udržitelnosti a časového rozvrhu)	Důležité je stanovit nejen cíle a priority, ale také reálný způsob jejich dosažení. Je nutné, aby SPL byl nastaven takovým způsobem, aby zaručoval dlouhodobost a udržitelnost projektů i po ukončení jejich financování. Důležité je reálně a správně časově rozvrhnout dosažení jednotlivých cílů zejména s ohledem na návaznost jednotlivých typů opatření. SPL má být postaven na principech trvale udržitelného rozvoje.
3.4 6.3 10	Zapojení inovačních prvků (inovace pro dané území, udržitelnost inovací, využití místního potenciálu)	Cílem je umožnit další rozvoj území a změnit dosavadní praxi řešení těch místních problémů, u kterých se ukazuje dosavadní praxe jako neúčinná. Inovace spočívá v novém využití místního potenciálu. Inovace neznamená, že by se měly rušit dosud používané účinné postupy. Inovace či inovační postup znamená např. uvedení na trh nových výrobků a služeb, netradiční způsoby řízení a zapojení místního obyvatelstva v rozhodovacím procesu a realizaci projektů.
3.5. 6.1 6.2 6.3 7.2 10	Integrované propojení (propojení různých odvětví, efektivnost propojení, synergický efekt)	SPL by měl vzniknout na základě názorové shody účastníků z různých oborů a různých zájmových skupin a měl by umožnit jejich součinnost. Efektivní propojování různých skupin by mělo pokračovat po celou dobu realizace SPL. Dalším důležitým prvkem je propojování různých odvětví u způsobu realizace cílů a znění jednotlivých Fichí. Součinnost dvou či více subjektů má větší účinek, než když působí každý samostatně.
3.6 6.1 10	Provázanost Fichí se SPL (shoda záměrů)	Fiche musí vycházet ze SPL a musí být v souladu s jeho celkovými cíly. Fiche musí být vytvořeny na základě reálných podkladů a analýz a vykrývat skutečné potřeby území. Není účelné bezdůvodně promítnout všechna opatření PRV do Fichí.
3.7 Fiche 10	Proveditelnost a způsobilost jednotlivých Fichí (včetně kritérií přijatelnosti)	Kvalitně zpracovaná Fiche musí být reálná a proveditelná zejména s ohledem na možnosti území a na správnost nastavení jednotlivých částí Fiche – cíl, definice příjemce pomoci, kritéria přijatelnosti, způsobilé výdaje a typy projektů. Kritéria přijatelnosti doplněná místní akční skupinou musí umožňovat objektivní posouzení projektů a nesmí mít diskriminační charakter. Nastavená omezení musí vyplývat z cílů SPL, ze závěrů analýzy území, SWOT analýzy.
3.8 6.1 6.4 5	Finanční plán (transparentnost, zdůvodnění, rozdělení mezi Fiche)	Důležité je zdůvodnění tohoto plánu (např. upřednostnění jednotlivých Fichí v různých obdobích). Finanční plán obsahuje procentické rozdělení finančních prostředků mezi jednotlivé Fiche v průběhu let. Přidělení finančních prostředků Fichím musí vycházet z jejich významu pro rozvoj území a cílů SPL. Důležité je též vycházet z reálných zdrojů území a ze znalosti připravovaných projektů.
3.9 6.5 10	Integrovaná strategie území MAS (celková strategie)	V tomto kritériu se posoudí zda je SPL provázán s dalšími strategickými dokumenty území. Nejvhodnější je, aby SPL byl součástí Integrované strategie území, v rámci níž by řešil i oblasti, které jsou přijatelné pro podporu z jiných zdrojů. Tento postup umožňuje komplexnější přístup k řešení problémů území a podporu rozvoje území dle jeho skutečných potřeb.
4.1 7.2 10	Zapojení členů a partnerů MAS do přípravy SPL	Důležité je, aby se na přípravě SPL podílely osoby zastupující jednotlivé subjekty a zájmové místně působící skupiny a aby byl dán prostor při přípravě SPL obyvatelstvu. Vhodnou pro přípravu SPL je komunitní metoda. Posuzuje se úloha a odpovědnost jednotlivých subjektů při zpracování SPL, rozdělení úkolů mezi jednotlivé aktéry a kontrola plnění těchto úkolů. MAS má být otevřená dalším členům a podmínky vstupu nesmí omezovat určité typy partnerů.
4.2 7.3 10	Zapojení členů a partnerů MAS do plánované realizace SPL	Posuzuje se, zda je plánována spolupráce partnerů i do budoucna v rámci činností MAS. Nesmí jít o účelové spojení pro předložení žádosti o dotaci. Posuzuje se, zda je plánováno zapojení obyvatelstva při vyhodnocování a případných úpravách SPL nebo Integrované strategie území.
4.3 7.2 7.3 9.1 10	Spojitosť členů a partnerů MAS s cíly SPL	Hodnotí se, zda byly v průběhu analýzy území a vytváření SPL zapojovány další organizace, zájmové skupiny a obyvatelé, kteří mohou přispět k řešení zjištěných problémů území a zda jsou zapojováni do struktur MAS, aby bylo využito jejich potenciálu při realizaci projektů.

5.1 9.1 10.4 10	Popis organizační struktury MAS a rozdělení odpovědností	MAS musí mít svoji strukturu s jasně vymezenými kompetencemi a musí být zřejmé, kdo za co odpovídá. Je nutné posoudit zda způsob výběru členů do jednotlivých orgánů neomezuje určité skupiny ze soukromé či veřejné sféry. Vhodné je, aby v MAS existovaly komise či pracovní skupiny, zaměřené na určitou problematiku související se SPL. Vhodná je rotace členů kolektivních orgánů. MAS by měla mít zajištěny kontrolní mechanismy činnosti celé MAS i pracovníků.
5.2 9.2 10	Zdroje MAS - odpovídající zabezpečení lidských zdrojů MAS	Cílem je posouzení lidských zdrojů ve vazbě na ostatní zdroje MAS. Hodnotí se zkušenosti a odbornost manažera a administrativních pracovníků. Manažer by měl mít dostatek pravomocí pro zajišťování běžné činnosti MAS. Vhodné je, pokud je nastaven vnitřní systém vzdělávání a sebehodnocení vlastní činnosti členů MAS. Měla by být zajištěna komunikace v cizím jazyce, zejména v angličtině.
5.3 9.2 5	Zdroje MAS - odpovídající zabezpečení technických prostředků	Cílem je posouzení technických prostředků ve vazbě na ostatní zdroje MAS. Posuzuje se, zda stávající technické prostředky MAS umožňují provoz MAS včetně kontrol projektů.
5.4 9.2 5	Zdroje MAS – zajištění předfinancování činnosti MAS	Cílem je posouzení finančních zdrojů ve vazbě na ostatní zdroje MAS. MAS má mít zajištěno předfinancování činnosti při realizaci SPL. MAS má mít i finanční prostředky na další realizovanou činnost, kterou nelze hradit z PRV. Vhodné je, pokud má MAS další finanční zdroje, případně dostatečnou finanční rezervu.
6.1 10.1 10.2 5	Příjem a výběr projektů	Je zapotřebí posoudit zda má MAS nastavené jednoznačné a kontrolovatelné postupy a vnitřní předpisy pro příjem a registraci projektů, jejich administrativní kontrolu, hodnocení přijatelnosti a bodování. Tyto postupy musí být reálné a musí být časově uspořádané. Musí být zajištěn dostatečný počet osob pro tyto činnosti a vymezeny jejich pravomoci.
6.2 10.2 10.6 Fiche 10	Nastavení preferenčních kritérií	Preferenční kritéria musí být objektivní a musí být jasné, na základě jakých dokumentů bude bodování provedeno a tyto dokumenty musí být uvedeny v povinných nebo nepovinných přílohách. Nastavená preferenční kritéria musí vycházet z cílů SPL a cílů Fiche. Preferenční kritéria by měla být provázána na monitorovací indikátory stanovené MAS.
6.3 10.3 10.7 5	Administrace průběhu realizace projektů a jejich proplácení včetně kontrol projektů	Je zapotřebí posoudit, zda má MAS nastavené jednoznačné a kontrolovatelné postupy a vnitřní předpisy pro administraci průběhu realizace projektů, administraci proplácení projektů a kontrolu projektů. MAS má mít také stanoven způsob, jak budou plánovány kontroly. MAS má plánovat postup při archivaci dokumentů a vytvořit pro archivaci technické zázemí.
6.4 10.6 10.7 10	Plán monitoringu a plán evaluace SPL	MAS má mít stanoven plán monitoringu a způsoby ověřování monitorovacích indikátorů. Na základě monitoringu má být nastaven plán postupu evaluace SPL. Monitorovací indikátory Fichí musí být objektivní a měřitelné. SPL by měl stanovit způsob zapracování výsledků evaluace do aktualizace SPL. Mělo by být uvedeno, se kterými evaluacemi se počítá, a jak se budou zajišťovat.
6.5 9.2 10.8 10	Propagace MAS a její činnosti	Posuzuje se, zda MAS dostatečně informuje o své činnosti a zda a jakým způsobem plánuje v informační činnosti pokračovat. Je vhodné, aby MAS měla možnost aktuálně informovat partnery, členy MAS a obyvatelstvo o svých činnostech a výsledcích. MAS musí mít pravidelně aktualizované www stránky. Posuzuje se, zda a jakým způsobem oslovuje obyvatelstvo, zájmové skupiny, oborová sdružení apod.
7.1 8.1 10	Účast MAS v programech založených na principech LEADER a popsání zkušeností	Hodnotí se vlastní účast MAS v programech na principu LEADER, a zejména poučení se ze získaných zkušeností. Nejvíce body se hodnotí účast MAS v programu Leader+ nebo Leader ČR a dále, pokud bylo expost hodnocení zohledněno v SPL. Hodnotí se účast v programu pro realizaci strategie na principech LEADER v POV.
7.2 8.2 10	Účast v projektech přeshraniční spolupráce či příprava na projekt mezinárodní spolupráce	Nejvíce body se hodnotí, pokud MAS realizovala nebo realizuje projekt spolupráce. Pozitivně se hodnotí alespoň příprava na projekt spolupráce. Rozumí se tím příprava projektu spolupráce, vyjednávání s partnerem projektu, Smlouva o spolupráci, atd.

7.3 8.2 5	Účast v projektech národní spolupráce či příprava na projekt národní spolupráce	Nejvíce body se hodnotí, pokud MAS realizuje projekt spolupráce založený na principech LEADER. Pozitivně se hodnotí alespoň příprava na projekt spolupráce. Rozumí se tím vyjednávání s partnerem projektu, poslední znění Návrhu spolupráce od partnera spolupráce, Smlouva o spolupráci, atd.
7.4 8.1 8.2 5	Zkušenosti MAS s aktivním zpracováním žádosti o dotaci EU (mimo programů založených na principu LEADER)	Nejvíce body se hodnotí, zda MAS prokazatelně předložila a úspěšně zadministrovala žádost o dotace z jiných zdrojů EU. Pozitivně se hodnotí alespoň příprava a předložení žádosti o dotaci, ačkoli projekt nabyt vybrán k poskytnutí dotace z jiných zdrojů EU. Nejméně body se ohodnotí žadatel, který dosud nepodal žádnou žádost o dotaci z jiných zdrojů EU.
8.1 11 5	Zapojení žen do SPL	Jednotlivými body jsou ohodnoceny následující skutečnosti a výsledek je součtem těchto bodů: 1 bod – mezi partnery či členy MAS jsou ženy (fyzické osoby); 1 bod – do rozhodovacích orgánů MAS jsou zapojeny ženy; 1 bod – při analýze se zjišťovaly problémy žen; 1 bod – jsou nastaveny cíle a Fiche tak, aby řešili problémy žen; 1 bod – v MAS jsou komise či pracovní skupiny zabývající se problematikou žen.
8.2 11 5	Zapojení mladých lidí do 30 let do SPL	Jednotlivými body jsou ohodnoceny následující skutečnosti a výsledek je součtem těchto bodů: 1 bod – mezi partnery či členy MAS jsou mladí lidé; 1 bod – do rozhodovacích orgánů MAS jsou zapojeni mladí lidé; 1 bod – při analýze se zjišťovaly problémy mladých lidí; 1 bod – jsou nastaveny cíle a Fiche tak, aby řešili problémy mladých; 1 bod – v MAS jsou komise či pracovní skupiny zabývající se problematikou mladých lidí.
8.3 11 5	Zapojení zemědělců do SPL	Jednotlivými body jsou ohodnoceny následující skutečnosti a výsledek je součtem těchto bodů: 1 bod – mezi partnery či členy MAS jsou zemědělci; 1 bod – do rozhodovacích orgánů MAS jsou zapojeni zemědělci; 1 bod – při analýze se zjišťovaly problémy zemědělců; 1 bod – jsou nastaveny Fiche tak, aby řešili problémy zemědělců; 1 bod – v MAS jsou komise či pracovní skupiny zabývající se problematikou zemědělců.

Zdroj: Rozcestník pro hodnotitele, <http://www.leaderplus.cz>

Příloha 2: Komentované bodové hodnocení strategického plánu LEADER

Kritérium Maximum bodů	Komentované bodové hodnocení	
	MAS Havlíčkův kraj	MAS MOST Vysočiny
1.1 Kvalita zpracování analýzy území 5 bodů	+ uváděny zdroje a časové určení dat + srovnání charakteristik regionu s Českem a krajem Vysočina - nadbytečnost některých údajů (např. index feminity) - částečně popisovány obecné trendy + zhodnocující závěr u každé kapitoly + komplexní a propracovaná analýza území bez výrazných chyb = 4 body	- nespecifikovány zdroje dat a období, k němuž jsou vázána - bez zvýraznění specifík, chybí srovnání s většími územními celky - nevyvozeny závěry a zhodnocení významu pro rozvoj území - analýza zevrubná a značně strohá - formální a gramatické chyby v textu = 1 bod
1.2 Společná charakteristika území 5 bodů	- území bez dominantního centra + základem dva dřívější mikroregionů + malý region s řadou společných prvků = 3 body	- slabé odůvodnění výběru území a udání společných znaků - na území dvou krajů, odlišná přirozená spádovost (VM vs. VB) - velké množství obcí ztěžuje hledání konsensu + společný charakter z hlediska krajiny, ekonomiky, kultury + územní spojitost = 2 body
1.3 Zdroje území pro realizaci SPL 10 bodů	~ relativně malý region (menší zdroje, relativně větší přínos potenciální podpory) ~ kvalitní věková struktura, nízká vzdělanost + aktivita podnikatelských subjektů (iniciace vytvoření MAS) + zainvestované plochy pro další rozvoj = 6 bodů	+ rovnocenné zastoupení obyvatel dle velikostních kategorií obcí (předpoklad k vyváženosti zájmů) + kvalitní věková struktura, vyšší průměrná vzdělanost + podprůměrná nezaměstnanost, diverzita ekonomických aktivit - nekomentovány finanční zdroje = 6 bodů
2.1 Provázanost SWOT analýzy na analýzu území 5 bodů	+ rozdělení do tematických okruhů v podstatě kopíruje strukturu analýzy + hierarchizace problému + možnost ovlivnění uvedených bodů = 4 body	- zcela nadbytečné informace o SWOT jako metodě hodnocení - ve SWOT fakta neuvedená v analýze území (jedná se o fakt nebo jen představu) + konkrétní označení problémů - nízká reálnost vyřešení některých bodů (nedostatek zubařů celostátním problémem) = 2 body
2.2 Kvalita zpracování SWOT 10 bodů	+ podrobně popsaná použitá metodika tvorby SWOT + zjevná komunitní metoda zpracování, opakované zapojení širší veřejnosti - absence shrnujícího závěr = 8 bodů	- necharakterizován způsob zpracování SWOT + logické rozdělení do úzejí specifikovaných oblastí pomáhá ke konkretizaci bodů - závěr neodstupňovává významnost jednotlivých bodů, neobsahuje celkové shrnutí = 4 body
3.1 Provázanost SPL a SWOT analýzy 5 bodů	- cíl Fiche 1 si do jisté míry protičečí (zvýšení konkurenceschopnosti zemědělství a zároveň vliv na zatraktivnění krajiny) + priority reagují na významově upřednostněné body ze SWOT + uvedena konkrétní návaznost na opatření PRV = 4 body	- pro nedostatečnou analýzu se některé problém objevují nově až v této fázi - v odůvodnění priority 1 se objevují zatím nezmíněné slabé stránky (zaostalost v informačních technologiích) - obdobně u priority 3 zmíněna nadprůměrná nezaměstnanost, v analýze se však objevuje opačné zjištění + opatření jinak reagují na problémy rozpoznané ve SWOT analýze + uvedena návaznost na opatření PRV = 3 body

3.2 Priority a cíle 5 bodů	+ priority mají obecnější cíl, který je dále upřesněn v cíli každého Fiche + převážně reálné a konkrétní cíle - nereálné dílčí cíle Fiche 2 (zlepšení druhové skladby lesa) ~ 4 priority promítnuty do 7 Fiche = 5 bodů	- dosti obecné formulace priorit ~ 3 priority promítnuty do 5 Fiche = 2 body
3.3 Způsob dosahování cílů a priorit 10 bodů	+ upřesněny prostředky pro dosažení priorit + důraz na dlouhodobou práci a participaci všech aktivních subjektů + zdůrazněna návaznost SPL na jiné rozvojové dokumenty (kraje, státu) = 8 bodů	- dosti optimistické, chybí reálný postup pro dosažení cílů - neuvedeny využitelné prostředky + snaha o zapojení co nejširšího spektra subjektů + zmíněn soulad SPL s trvale udržitelným rozvojem = 4 bodů
3.4 Zapojení inovačních prvků 10 bodů	~ koordinace spektra subjektů při žádání o podporu (jde o inovaci celé iniciativy LEADER, ne této MAS) + e-learningové kurzy pro zájemce o realizaci projektů + zapojení odborníků na dotační poradenství + ověření obecné podpory projektu on-line hlasováním = 6 bodů	~ inovací zpracování SPL znalci místního prostředí a zapojení všech aktérů (jde o inovaci celé iniciativy LEADER, ne této MAS) + klastry podnikatelských subjektů + síť partnerství v oblasti cestovního ruchu = 4 body
3.5 Integrované propojení 10 bodů	+ pracovní týmy jednotlivých zainteresovaných skupin + zařazením do řídicích struktur na aktéry přenesena odpovědnost za plnění strategie + zmíněno pravidelné doplňování SPL po dobu realizace + plánována součinnost podnikatelů v lesnictví a cestovním ruchu - nerozpoznán možný synergický efekt = 6 bodů	+ proklamované zapojení plného spektra aktérů a vyžadování širokého konsensu + důraz na dlouhodobou spolupráci - neuvedeny priority propojující odvětví + možný synergický efekt vlivem klastrů podnikatelských subjektů = 4 body
3.6 Provázanost Fichí se SPL 10 bodů	+ Fiche konkrétně reagují na problémy odhalené SWOT a podrobnou analýzou území + obecný cíl priority je v rámci příslušného Fiche vhodně konkretizován = 8 bodů	- neudány dostatečné analytické podklady, proto nejasná reálnost předpokladů + Fiche svými cíly navazují na záměry priorit = 6 bodů
3.7 Proveditelnost a způsobilost jednotlivých Fichí 10 bodů	+ konkrétnost cílů přidává reálnosti jejich naplnění + zdroje území jsou promítnuty do stanovení způsobilých výdajů + logicky nastavena hodnotící kritéria u jednotlivých priorit = 6 bodů	+ vytčené cíle odpovídají zdrojům území a odhadnutým způsobilým výdajům + části Fiche se navzájem nepopírají - u kritérií přijatelnosti primární důraz hlavně na velikost obce (otázka schopnosti malých obcí samostatně projekt realizovat) = 4 body
3.8 Finanční plán 5 bodů	- slabší zdůvodnění rozdělení mezi jednotlivá Fiche - výše příspěvku neodp. pořadí priorit + zpracovaný způsob rozdělení finančních prostředků + stanoven procentuální podíl Fiche pro celé období = 3 bod	- rozdílné údaje v tabulce a textu ~ zdůvodnění rozdělení finančních prostředků mezi jednotlivé priority resp. Fiche (ovšem pouze pro jeden rok) - důraz převážně na hmotné (infrastruktura, vybavenost) - neuveden rozsah spolufinancování = 1 bod
3.9 Integrovaná strategie území MAS 10 bodů	+ zpracovaná integr. strategie (2007) + respektuje rozvojové dokumenty kraje i dotčených mikroregionů + považována za otevřený dokument + zřejmá návaznost SPL = 10 bodů	+ zpracovaná integr. strategie (2004) - není zmínka o aktualizaci, přitom v SPL uveden její časový záběr 2007 – 2013 + SPL se strategie vychází a vybírá z ní prvky považované za prioritní = 8 bodů

<p>4.1 Zapojení členů a partnerů MAS do přípravy SPL</p> <p>10 bodů</p>	<p>+ komunitní metoda zpracování za účasti experta na dotační poradenství + zástupci jednotlivých skupin zařazení do řídicích struktur (přenesení odpovědnosti) + podrobně stanoveny povinnosti zainteresovaných skupin + pravidelné konzultace s veřejností - konečné návrhy vyhodnoceny užším vedením MAS a expertní poradce = 8 bodů</p>	<p>+ komunitní metoda s příspěvky expertní firmy + setkání s občany (připomínky) + schválení na veřejných schůzích MAS (při druhé zpracovány připomínky) - nespecifikování spolupracujících subjektů a četnost setkávání MAS - neuveden podíl na řízení a rozdělení pravomocí subjektů v rámci MAS = 4 body</p>
<p>4.2 Zapojení členů a partnerů MAS do plánované realizace SPL</p> <p>10 bodů</p>	<p>+ informování veřejnosti skrz starosty a obecní zpravodaje + internetové stránky - důraz především na elektronickou komunikaci (otázka přístup širokého spektra občanů) + počítá se s širším zapojením NNO a podnikatelů = 8 bodů</p>	<p>+ veřejnost zapojena při schůzích v obcích, výsledky podstupovány MAS - informování zúčastněných subjektů nespecifikováno ~ internetové stránky a zpravodaj (nízká aktuálnost) = 4 body</p>
<p>4.3 Spojitost členů a partnerů MAS s cíly SPL</p> <p>10 bodů</p>	<p>+ dotazníkové šetření mezi občany při vzniku strategie + do pracovních komisí zapojování místní odborníci mimo struktury MAS + otevřenost dalším členům s jasnou specifikací jejich povinností = 8 bodů</p>	<p>- nespecifikována účast subjektů v jednotlivých procesech - o participaci svědčí pouze složení MAS a veřejné schůze + otevřenost pro nové členy = 2 body</p>
<p>5.1 Popis organizační struktury MAS a rozdělení odpovědností</p> <p>10 bodů</p>	<p>+ podrobně charakterizována struktura MAS i rozdělení pravomocí mezi její orgány a členy + popsáno zaměření pracovních skupiny + zmíněna rotace členů a otevřenost procesu jejich výběru = 10 bodů</p>	<p>+ jasně specifikovaná struktura a funkce jednotlivých orgánů MAS - jediná organizace v tabulce členů uvedena dvakrát + vytvořeny pracovní skupiny + určené postupy pro jednotlivé procedury v rámci MAS = 8 bodů</p>
<p>5.2 Zdroje MAS – lidské zdroje</p> <p>10 bodů</p>	<p>- změna manažera + kvalifikovaní členové, jazykové znalosti + expert na dotační tituly + vzdělávací semináře = 10 bodů</p>	<p>+ zkušený manažer pohybující se v problematice (neuvolněný starosta menší obce) + kvalifikovaní členové, jazykové znalosti, kontakty + pravidelná školení = 10 bodů</p>
<p>5.3 Zdroje MAS – technické prostředky</p> <p>5 bodů</p>	<p>+ dostatečně specifikovány odpovídající technické prostředky = 4 body</p>	<p>~ slabě specifikováno, zřejmě však odpovídá potřebám = 3 body</p>
<p>5.4 Zdroje MAS – předfinancování činnosti</p> <p>5 bodů</p>	<p>- slaběji rozvedeno + zpracování SPL zajištěno vratnou půjčkou, dotace z Fondu Vysočiny + snaha o zaměření na další dotační tituly = 3 body</p>	<p>- velmi slabě specifikováno (chybí informace o povinnosti vkladů, odstupňovanost jejich výše dle velikosti obce apod.) = 1 bod</p>
<p>6.1 Příjem a výběr projektů</p> <p>5 bodů</p>	<p>+ detailně popsané postupy a náležitosti překládání a hodnocení projektů + dvojitá kontrola projektů + objektivnost hodnocení zajištěna popsaným mechanismem účasti více hodnotitelů = 5 bodů</p>	<p>+ jednoznačné postupy - otázkou reálnost dokonalé informovanosti o výzvách k předkládání projektů (aktuálnost internetových stránek, dostupnosti zpravodaje) + dvoustupňová kontrola překládaných projektů + kvalitní přístup k výběru projektů = 4 body</p>

<p>6.2 Nastavení preferenčních kritérií</p> <p>10 bodů</p>	<p>+ bodová váha jednotlivých faktorů zveřejněna společně s výzvou + nastavení kritérií reflektuje vytčené cíle = 8 bodů</p>	<p>+ pro každý projekt zvlášť (přihlednutí ke specifikům záměru) - kritéria především dle velikosti obce ne vždy zcela v souladu s cílem Fiche = 6 bodů</p>
<p>6.3 Administrace průběhu realizace projektů a jejich proplácení včetně kontrol projektů</p> <p>5 bodů</p>	<p>+ jednoznačně popsán systém kontroly - není znám subjekt provádějící interní kontrolu + vyjmenování a specifikace typů indikátorů = 4 body</p>	<p>+ upřesněny úkoly monitorovacího výboru + ukazatele dle Fiche, hodnotící zprávy, fyzické kontroly (otázkou jejich reálnost) + zajištěná archivace = 4 body</p>
<p>6.4 Plán monitoringu a plán evaluace SPL</p> <p>10 bodů</p>	<p>+ konkrétní plán monitorování ~ indikátorové sady, slaběji popsána jejich metodika + série hodnocení ve všech fázích implementace i po jejím dokončení = 6 bodů</p>	<p>~ plánováno průběžné i závěrečné hodnocení, ovšem opomenuto ex ante hodnocení - slabá konkretizace hodnotících indikátorů - není uvedeno zapracování výsledků evaluace do SPL = 4 body</p>
<p>6.5 Propagace MAS a její činnosti</p> <p>10 bodů</p>	<p>+ řada odlišných prostředků propagace MAS (sázeno především na informační technologie) - chybí zpravodaj, nahrazení obecními zpravodaji nedostatečné (otázka kolik obcí vydává svůj zpravodaj) - i zde otázka včasné aktualizace internetových stránek = 6 bodů</p>	<p>+ pestré prostředky propagace MAS (zpravodaj, internetové stránky, propagační letáky, setkání s občany) - opět otázka aktualizace údajů a četnosti vydávání tiskovin + provedeno šetření povědomosti o MAS, pozitivní výsledek + shrnutí působení ve výroční zprávě = 8 bodů</p>
<p>7.1 Účast MAS v programech založených LEADER</p> <p>10 bodů</p>	<p>- krátká historie MAS + úspěšný projekt na vypracování strategie rozvoje + projekt na propagaci MAS = 4 body</p>	<p>+ víceleté zkušenosti + řada jednotlivých podpořených projektů - těsné nedosažení podpory strategie v rámci LEADER ČR a LEADER+ = 6 bodů</p>
<p>7.2 Účast v projektech mezinárodní spolupráce</p> <p>10 bodů</p>	<p>- pouze příprava na projekt přeshraniční spolupráce (není realizován) + rovněž jedno z opatření Integrované rozvojové strategie = 2 body</p>	<p>- přeshraniční spolupráce není v SPL zmíněna = 0 bodů</p>
<p>7.3 Účast v projektech národní spolupráce</p> <p>5 bodů</p>	<p>+ konzultace se sousední MAS, spolupráce smluvně neukotvena = 1 bod</p>	<p>+ výměna zkušeností se sousední MAS ~ spolupráce s mikroregionem Velkomeziříčsko-Bítešsko (ten ovšem prakticky totožný s územím MAS) = 2 body</p>
<p>7.4 Zkušenosti MAS se žádostmi o dotaci mimo LEADER</p> <p>5 bodů</p>	<p>- neuvedeno v SPL = 0 bodů</p>	<p>- neuvedeno v SPL (zde pouze na bázi LEADER) = 0 bodů</p>
<p>8.1 Zapojení žen do SPL</p> <p>5 bodů</p>	<p>+ zastoupení žen v MAS + komise zabývající se jejich problematikou - programově neřešeno = 3 body</p>	<p>+ zastoupení žen v MAS - programově neřešeno = 2 body</p>

8.2 Zapojení mladých lidí do 30 let do SPL 5 bodů	+ zastoupení mladých lidí v MAS + komise zabývající se jejich problematikou + tematika zahrnuta do analýzy - programově neřešeno = 3 body	+ zastoupení mladých lidí v MAS - programově neřešeno = 2 body
8.3 Zapojení zemědělců do SPL 5 bodů	+ zastoupení zemědělců v MAS + komise zabývající se jejich problematikou + tematika zahrnuta do analýzy - programově ošetřeno = 5 bodů	+ zastoupení zemědělců v MAS + programově ošetřeno = 3 body
Součet bodů (max. 255 bodů)	= 179 bodů	= 124 bodů

Poznámka: Znaménko před komentářem jej zařazuje mezi hodnocení pozitivní (+), negativní (-) či neutrální (~).

Zdroj: vlastní hodnocení

Příloha 3: Otázky pro představitele MAS

1*) Odkud přišla iniciativa k založení místní akční skupiny (MAS)? Měla svůj původ

- u představitelů veřejné správy; (2)
- u nestátních neziskových organizací působících v území; (2)
- u některého z místních podnikatelských subjektů; (2)
- u jiné fyzické osoby se sídlem v regionu; (2)
- mimo region (vnější podnět – například vznik MAS v sousedství a nabídka možné spolupráce)? (0)

2) Jakým způsobem vznikala spolupráce v rámci MAS?

- Plně ze zájmu místních subjektů (po zveřejnění záměru se subjekty samy v hojně míře přihlašovaly ke spolupráci). (8)
- Subjekty bylo potřeba jednotlivě oslovit, dále již projevovaly chuť účastnit se partnerství. (6)
- Subjektům musely být vyjmenovány možné přínosy MAS k rozvoji regionu. (4)
- Subjektům bylo zapotřebí představit přímo jim prospěšné efekty MAS. (2)
- Bylo nezbytné prakticky nutit jednotlivé subjekty ke spolupráci. (0)

3) Byly při vzniku MAS nějakým způsobem posuzovány zdroje území – ano x ne? Pokud ano, bylo směřováno k tomu, aby

- zdroje území byly natolik dostačující, aby MAS byla případně schopná realizovat vybrané akce i bez dotace; (6)
- lidské zdroje území byly dostatečné, avšak pro realizaci projektů je finanční podpora zásadní; (4)
- aby lidské zdroje bylo třeba nejprve rozvíjet a až následně s finanční podporou projekt realizovat? (2)
- Přestože byly kalkulovány, jeví se zpětně jako nedostatečné a za optimální považujete jinou velikost území. Jakou? (0)

4*) Co považujete za klíčové aspekty činnosti MAS od jejího vzniku po zpracování Strategického plánu LEADER (SPL)?

- Vymezení vhodného území z hlediska jednotných znaků, vnějších specifik a využitelných zdrojů. (1)
- Zájem lidí na vytvoření partnerství a možnost koordinace aktivit směřujících k rozvoji území. (1)
- Zapojení širokého spektra aktérů a poukázání na potenciál i problémy z hlediska různých tematických oblastí. (1)
- Samotné zpracování SPL (charakteristika území, vytyčení strategických cílů, seznam opatření směřujících k dosažení těchto cílů). (1)
- Dosažení dotace, a tím pádem zajištění finančních prostředků. (1)

5) Jak hodnotíte organizační zajištění Programu rozvoje venkova (2007 – 2013)?

- Všechny potřebné informace byly poskytovány včas a v náležitě kvalitě. (4)
- Informace jsou na odpovídající úrovni, ovšem je třeba je vyhledávat. (3)
- Kvalita i dostupnost informací je pouze průměrná, což zvyšuje náročnost a nejistotu při žádání o podporu. (2)
- Podklady je zapotřebí složitě vyhledávat a v mnoha případech jsou nekompletní. (1)
- Organizační zajištění naprosto selhává, což vede k tápání při žádání o podporu. (0)

6) Jakým způsobem vznikal SPL MAS?

- Expertní poradce sám z provedené analýzy území identifikoval jeho silné i slabé stránky a následně formuloval strategické cíle. (0)
- Vnější expert zpracoval analýzu území, na základě které, a za jeho vedení, byla členy MAS provedena SWOT analýza a formulovány strategické cíle (role experta byla stále dominantní). (2)
- Podíl expertního poradce a členů MAS na formulaci všech částí SPL byl srovnatelný. (4)
- Členové MAS se zásadně podíleli na všech prvcích SPL, role experta spočívala pouze v moderování diskuzí a metodickém vedení. (6)
- Veškeré činnosti při vzniku SPL a do něj promítnuté myšlenky měly základ mezi členy MAS. (8)

Pokuste se procentuálně ohodnotit podíl expertní práce v rámci tvorby SPL.

7) Kolik lidí se z převážné části podílelo na přípravě SPL? Kterí?

- SPL byl vytvářen i projednáván pouze v úzkém okruhu kolem vedoucích představitelů MAS. (0)
- SPL byl zpracováván sice v úzké skupině čelních představitelů MAS, ovšem schvalování se účastnilo širší spektrum členů MAS. (2)
- Jak na vytváření SPL, tak na jeho přijetí se podílela většina členů MAS. (4)
- Při zpracování byl dán prostor připomínkám veřejnosti, schvalování však probíhalo neveřejně uvnitř širších struktur MAS. (6)
- Při zpracování i schvalování SPL byla plně zapojena nejširší veřejnost (každý, kdo projevil aktivitu, měl možnost do procesu zasáhnout). (8)

8) Jaká byla hlavní kritéria při výběru externího poradce?

- Volba spočívala výhradně na doporučení experta subjektem se zkušeností s jeho prací. (4)
- Bylo stanoveny kritéria v pořadí (od nejvíce zdůrazňovaného) předpokládaná kvalita – cena – dostupnost, na jejichž základě byl vybrán nejlépe hodnocený expert. (3)
- Stejně jako předchozí, ovšem s pořadím kritérií cena – předpokládaná kvalita – dostupnost. (2)
- Stejně jako předchozí, ovšem s pořadím kritérií cena – dostupnost – předpokládaná kvalita. (1)
- Výběr experta se odvíjel převážně od jeho dostupnosti (blízkost, časová přizpůsobivost). (0)

9*) Kterou část SPL považujete za klíčovou, a naopak, kterou za nejméně významnou?

- detailní analýza území (1)
- stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pomocí SWOT (1)
- formulace vize a strategie (1)
- jednotlivá fiche (1)

10) Jakou formu SPL preferujete či považujete za přínosnější?

- stručnou analýzu, obecnou a tím pádem vysoce variabilní návrhovou část (1)
- stručnou analýzu, ale návrhovou část se zcela konkrétními cíly (2)
- spíše shrnující analytickou část bez detailních hodnocení, doplněnou rovněž spíše obecnějšími cíli (3)
- komplexně pojatou analytickou část s obecnými cíly umožňujícími variabilnější specifikaci opatření (4)
- detailně zpracovanou analýzu všímající si i parciálních jevů a na ni navazující úzce specifikovanou a konkrétní strategickou část (5)

11) Jakou váhu přikládáte inovacím v rámci SPL? Snažte se

- striktně držet osvědčených a běžně používaných postupů, tak aby docházelo k minimalizaci rizik ztroskotání projektu; (0)
- sázet na vyzkoušené dílčí postupy, ale vytvářet jejich kombinacemi neobvyklé a nové přístupy, čímž se jednak zvyšuje riziko ale i možnost synergického působení; (4)
- využívat zavedené postupy a doplňovat je inovačními tak, aby riziko bylo rozděleno a snížila se tak možnost celkového neúspěchu projektu; (2)
- standardním způsobem kombinovat přístupy s prvky inovací, s vědomím si zvýšeného rizika; (4)
- neotřelým způsobem kombinovat samy o sobě inovační přístupy, ovšem za cenu potenciálně vysokého rizika ale i možnosti značného efektu? (8)

12*) Snažte se vytvářet sítě (tj. intenzivní kontakty a pevné vazby mezi jednotlivými subjekty) –

ano x ne? Pokud ano, za jakým účelem či jakým směrem tyto sítě směřujete?

- k rovnocenným subjektům na národní úrovni za účelem realizace společného projektu (2)
- k obdobným strukturám na mezinárodní úrovni za účelem realizace společného projektu (2)
- k rovnocenným subjektům na národní úrovni s cílem přenosu inovací a učení se (2)
- k obdobným strukturám na mezinárodní úrovni s cílem přenosu inovací a učení se (2)
- mezi aktéry uvnitř území MAS pro podporu šíření nových metod a podporu spolupráce (2)

13) Hraje zemědělství významnou roli při utváření venkovského prostoru na území MAS –

ano x ne?

- Zaměřuje se výhradně na konkurenceschopnost podniků a produkci komodit pro trh. (2)
- Převažují podnikatele zaměřeni na efektivní produkci pro trh, ovšem místy se uplatňují i neprodukční funkce zemědělství (zachování krajinného rázu, snížení eroze, udržování tradic prostřednictvím agroturistiky). (4)
- Zachovává vysoce efektivní produkci na příhodných plochách, ale zároveň věnuje dostatečnou pozornost k přírodě šetrným formám hospodaření. (6)
- Neprodukční funkce zemědělství převažují nad stále se vyskytující konkurenceschopnou produkcí pro trh. (8)
- Jeho těžiště leží v multifunkční orientaci (extenzivní chov, travní porosty, biofarmy, agroturistika). (10)

14) V čem spatřujete hlavní roli venkova na území vaší MAS?

- Obec slouží pouze k bydlení, další funkce nejsou dostatečně rozvíjeny. (0)
- V obci mají trvalé bydliště lidé zaměstnaní v zemědělství nebo hospodařící na okolních pozemcích (tzn. vedle bydlení i produkce potravin). (2)
- K trvalému bydlení se připojují měkké formy (tj. nepoškozující životní prostředí, využívající místní potenciál cestovního ruchu a rekreace). (6)
- Obec vedle bydlení nabízí i další funkce (zaměstnání obyvatel mimo zemědělství, služby pro občany, rekreace, zachování tradičních zvyků). (8)
- Venkovské obce fungují převážně jako rezervuáry tradiční kultury a krajových specifíků (zvyky, řemesla, tradiční gastronomie). (4)

15) Který z krajních přístupů k rozvoji venkova chcete dále rozvíjet, resp. o kterém si myslíte, že na území MAS převáží?

- Bottom-up efekt (tj. maximální podíl samosprávy a lokálních aktérů na řízení území, ale rovněž odpovídající zodpovědnost) bude nadále nabírat na významu ve všech směrech. Sázka na formulaci vlastních cílů se zvýšeným rizikem chybného rozhodnutí. (8)
- Bottom-up se bude rozvíjet, ale soustředí se na specifické oblasti (např. rozvoj lidských zdrojů), v jiných zůstane využíván princip řízení shora (top-down efekt). (6)
- Podíl těchto dvou metod řízení rozvoje území zůstane nadále konstantní. (4)
- Nadále bude růst význam vedení správy území z vyšší úrovně. Obec či jiná jednotka dostane přidělený příspěvek na projekt, který byl vybrán např. na úrovni kraje a nebude moci umístění prostředků ovlivnit. (2)
- Top-down efekt (tj. správa a řízení probíhá shora úřady vyšších jednotek (např. kraje), marginalizace role místních subjektů na řízení) se stane dominantním přístupem v rozvoji venkova. (0)

V čem spatřujete úskalí obou dominantních přístupů?

16) Jak hodnotíte či odhadujete budoucnost MAS? Vyplňte pouze za a) či za b) podle hodnocení vašeho SPL.

a) úspěšná MAS z hlediska hodnocení SPL komisí Ministerstva zemědělství

- Dosáhnutí na dotaci upevní a dále rozvine spolupráci v rámci partnerství. (8)
- MAS bude pokračovat v nastaveném trendu a se stejnou intenzitou se bude věnovat plnění vytčených cílů. (6)
- Dosáhnutí cíle, tj. přísunu finančních prostředků, utlumí aktivitu členů MAS z hlediska účasti v dalších programech. (4)
- Vyskytnou se neshody a připomínkování rozhodnutí o umístění finančních prostředků, členové MAS se obmění. (2)
- Spory při rozdělování dotace mezi jednotlivé projekty („když ne já, tak raději nikdo“) zapříčiní praktickou nefunkčnost MAS. (0)

b) neúspěšná MAS z hlediska hodnocení SPL komisí Ministerstva zemědělství

- Poučíme se z udělaných chyb, ještě zintenzivníme spolupráci a budeme se zapojovat do nových programů. (8)
- I nadále trvá chuť aktérů spolupracovat a vidí MAS jako přínosnou pro sebe i region. (6)
- Nedosažení dotace se nijak výrazně neprojeví na činnosti partnerství. Budeme pokračovat na stejné úrovni aktivity i spolupráce jako doposud. (4)
- Neúspěch v žádosti o podporu dále utlumí činnost MAS a její vliv na koordinaci rozvojových aktivit v území. (2)
- Nepřiznání finanční podpory bude mít za následek ztrátu důvěry subjektů v MAS a její faktický rozpad. (0)

Poznámka: Otázky s více možnými odpověďmi jsou označeny (*), v závorce za každou odpověď je uvedeno bodování.

Zdroj: vlastní