

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**  
**PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA**



**Disertační práce**

**Faktory ovlivňující dobrovolnou spolupráci  
v rozvoji venkova**

Autor: Ing. Hana Balzerová

Školitel: doc. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.

Obor: Regionální a sociální rozvoj

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala mému školiteli doc. PhDr. Michalu Lošťákovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky, ochotu a spolupráci při psaní této práce. Také bych ráda poděkovala mé rodině a přátelům za trpělivost a podporu, kterou mi poskytovali.

# Obsah

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	3
SEZNAM TABULEK .....	4
SEZNAM GRAFŮ .....	5
<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>6</b>
<b>2 CÍL PRÁCE A METODIKA.....</b>	<b>8</b>
2.1 CÍL PRÁCE .....	8
2.2 METODIKA PRÁCE.....	9
2.2.1 Empirický model pro tvorbu dotazníku .....	13
<b>3 LITERÁRNÍ REŠERŠE .....</b>	<b>19</b>
3.1 VENKOV .....	19
3.2 ROZVOJ VENKOVA .....	26
3.2.1 Politika rozvoje venkova v Evropské unii.....	26
3.2.2 Politika rozvoje venkova v ČR.....	27
3.3 DOBROVOLNÁ SPOLUPRÁCE AKTÉRŮ V ROZVOJI VENKOVA.....	29
3.3.1 Teoretické koncepty vztahované k dobrovolné spolupráci aktérů v rozvoji venkova .....	29
3.3.2 Formy dobrovolné spolupráce aktérů v rozvoji venkova a jejich fungování.....	32
3.3.3 Místní akční skupiny a přístup Leader.....	36
3.3.3.1 Místní akční skupiny .....	36
3.3.3.2 Přístup Leader .....	37
3.3.3.3 MAS, koncept udržitelnosti a Místní Agenda 21 .....	45
<b>4 VÝSLEDKY VÝZKUMU .....</b>	<b>47</b>
4.1 ČINNOSTI MANAŽERŮ MAS SPOJENÉ S ADMINISTRACÍ A REALIZACÍ PROJEKTŮ V RÁMCI IV. 1. 2. PRV ČR A JEJICH NÁHLED NA FUNGOVÁNÍ MAS (KVALITATIVNÍ VÝZKUM) .....	47
4.1.1 Činnosti manažerů MAS spojené s administrací a realizací projektů podpořených v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie) .....	51
4.1.2 Časová náročnost činností manažerů MAS spojených s administrací a realizací projektů podpořených v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie) .....	56
4.1.2.1 Časová náročnost činností manažerů v rámci 1 výzvy.....	58
4.1.2.2 Časová náročnost činností manažerů v přepočtu na 1 projekt .....	62
4.1.3 Fungování MAS z hlediska realizace projektů v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie) a aspekty, které dle respondentů působí na administraci a realizaci těchto projektů a činnost MAS obecně (Pravidla, výhody a problémy, vlivné faktory).....	68
4.2 ČINNOSTI ŽADATELŮ/REALIZÁTORŮ PROJEKTŮ PODPOŘENÝCH Z MAS SPOJENÉ S PŘÍPRAVOU A REALIZACÍ PROJEKTŮ V RÁMCI IV. 1. 2. PRV ČR A JEJICH ZKUŠENOSTI S PROJEKTOVÁNÍM (KVANTITATIVNÍ VÝZKUM).....	74
4.2.1 Základní charakteristiky zkoumaného souboru .....	76
4.2.2 Činnosti žadatelů/realizátorů projektů při přípravě a realizaci projektů podpořených v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie) a jejich časová náročnost.....	79
4.2.3 Dělna při spolupráci mezi manažery a žadateli/realizátory v souvislosti s přípravou a realizací projektů v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie).....	86
4.2.4 Zkušenosti žadatelů/realizátorů s přípravou a realizací projektů v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie).....	88
4.2.4.1 Problémovost činností v rámci přípravy a realizace rozvojových projektů .....	88
4.2.4.2 Předchozí zkušenost s realizací rozvojových projektů.....	90
4.2.4.3 Aspekty ovlivňující spolupráci s MAS při přípravě a realizaci projektů (faktorová analýza) .....	92
4.2.4.4 Soulad/nesoulad mezi vizí o projektu a projektovou žádostí (faktorová analýza) .....	97
4.2.4.5 Důvody, pro které si žadatel/realizátor vybral MAS pro realizaci projektu (faktorová analýza) .....	101
4.2.5 Ochota žadatelů/realizátorů šířit přístup Leader a jejich názor na přístup Leader.....	103
4.2.6 Závislost mezi zkušenostmi žadatelů/realizátorů s realizací projektů v rámci přístupu Leader a jejich zapojením do šíření přístupu Leader v rozvoji venkova.....	106
4.2.6.1 Závislost 1 – faktorová skóre a ochota žadatele/realizátora propojit projekt s jiným .....	106
4.2.6.2 Závislost 2 – faktorová skóre a zapojení žadatele/realizátora do jiných aktivit MAS .....	108

4.2.6.3 Závislost 3 – faktorová skóre a názor na přístup Leader .....	110
4.2.6.4 Závislost 4 – původ informace o možnosti realizovat projekt a ochota žadatele/realizátora propojit projekt s jiným .....	112
4.2.6.5 Závislost 5 – původ informace o možnosti realizovat projekt a zapojení žadatele/realizátora do jiných aktivit MAS .....	114
4.2.6.6 Závislost 6 – zdroj předfinanfování projektu a ochota žadatele/realizátora propojit projekt s jiným.....	115
4.2.6.7 Závislost 7 - zdroj předfinanfování projektu a zapojení žadatele/realizátora do jiných aktivit MAS.....	116
4.2.6.8 Závislost 8 – problémovost přípravy a realizace projektu a ochota žadatele/realizátora propojit projekt s jiným .....	118
4.2.6.9 Závislost 9 - problémovost přípravy a realizace projektu a zapojení žadatele/realizátora do jiných aktivit MAS.....	119
4.2.6.10 Závislost 10 - problémovost přípravy a realizace projektu a názor na přístup Leader .....	120
4.2.6.11 Závislost 11 – členství žadatele/realizátora v MAS a jeho zapojení do jiných aktivit MAS.....	122
4.2.6.12 Závislost 12 – statut žadatele/realizátora a jeho ochota propojit projekt s jiným .....	123
4.2.6.13 Závislost 13 - statut žadatele/realizátora a jeho zapojení do jiných aktivit MAS .....	124
4.2.6.14 Závislost 14 – efektivnost přípravy a realizace projektu pro žadatele/realizátora a jeho ochota propojit projekt s jiným .....	125
4.2.6.15 Závislost 15 - efektivnost přípravy a realizace projektu pro žadatele/realizátora a jeho zapojení do jiných aktivit MAS.....	127
4.2.6.16 Závislost 16 - efektivnost přípravy a realizace projektu pro žadatele/realizátora a jeho názor na přístup Leader .....	128
4.2.6.17 Závislost 17 – zkušenost žadatele/realizátora s projektováním a jeho ochota propojit projekt s jiným...	130
4.2.6.18 Závislost 18 - zkušenost žadatele/realizátora s projektováním a jeho názor na přístup Leader .....	131
<b>5 DISKUSE .....</b>	<b>134</b>
5.1 PRINCIPY PŘÍSTUPU LEADER.....	134
5.2 FUNGOVÁNÍ MAS A ČINNOSTI MANAŽERŮ MAS A ŽADATELŮ/REALIZÁTORŮ PROJEKTŮ.....	137
5.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ DOBROVOLNOU SPOLUPRÁCI V RÁMCI MAS .....	141
5.4 DOBROVOLNÁ SPOLUPRÁCE.....	143
<b>6 ZÁVĚR.....</b>	<b>145</b>
6.1 DOPORUČENÍ PRO PRAXI A DALŠÍ VÝZKUM .....	147
<b>7 LITERATURA .....</b>	<b>150</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>158</b>

## Seznam použitých zkratk

Zkratka	Vysvětlivka
ČR	Česká republika
EDORA	European Development Opportunities in Rural Areas
EU	Evropská unie
IPRD	Integrated Programme for Rural Development
H	Hypotéza
Leader	Liaisons Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale
MA 21	Místní agenda 21
MAS	Místní akční skupina
NS MAS	Národní síť místní akčních skupin
NUTS	Nomenklatura územně statistických jednotek
OP	Operační program
OSN	Organizace spojených národů
PRV ČR	Program rozvoje venkova České republiky pro období 2007 – 2013
Sb.	Sbírka zákonů
SPL	Strategický plán Leader
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
SZP	Společná zemědělská politika

## Seznam tabulek

TABULKA Č. 1: ZÁKLADNÍ INFORMACE O MAS ZAŘAZENÝCH DO VÝZKUMU .....	48
TABULKA Č. 2: SUMARIZACE PROVEDENÝCH POLOSTANDARDIZOVANÝCH ROZHOVORŮ.....	49
TABULKA Č. 3: ZÁKLADNÍ INFORMACE O VÝZVÁCH MAS, KE KTERÝM SE VZTAHOVALY POLOSTANDARDIZOVANÉ ROZHOVORY .....	57
TABULKA Č. 4: ČASOVÁ NÁROČNOST ČINNOSTI MANAŽERA MAS PŘI PŘÍPRAVĚ A REALIZACI PROJEKTŮ PODPOŘENÝCH Z OPATŘENÍ IV. 1. 2. PRV ČR (REALIZACE MÍSTNÍ ROZVOJOVÉ STRATEGIE) V HODINÁCH .....	60
TABULKA Č. 5: PODÍL JEDNOTLIVÝCH ETAP ČINNOSTI MANAŽERA NA CELKOVÉM POČTU HODIN .....	61
TABULKA Č. 6: ČASOVÁ NÁROČNOST ČINNOSTI MANAŽERA MAS PŘI PŘÍPRAVĚ A REALIZACI PROJEKTŮ PODPOŘENÝCH Z OPATŘENÍ IV. 1. 2. PRV ČR (REALIZACE MÍSTNÍ ROZVOJOVÉ STRATEGIE) V HODINÁCH (PŘEPOČTENO NA 1 REALIZOVANÝ PROJEKT).....	63
TABULKA Č. 7: ČASOVÁ NÁROČNOST ČINNOSTÍ MANAŽERŮ PŘED REALIZACÍ PROJEKTU A BĚHEM + PO REALIZACI PROJEKTU V HODINÁCH (PŘEPOČTENO NA 1 PROJEKT) .....	66
TABULKA Č. 8: DISTRIBUCE A NÁVRATNOST DOTAZNÍKŮ.....	75
TABULKA Č. 9: PROJEKTY DLE CHARAKTERU PROJEKTU A STATUTU ŽADATELE/REALIZÁTORA PROJEKTU .....	78
TABULKA Č. 10: MINIMÁLNÍ, MAXIMÁLNÍ A PRŮMĚRNÉ HODNOTY ČASOVÝCH NÁKLADŮ PŘI PŘÍPRAVĚ A REALIZACI PROJEKTU ŽADATELŮ/REALIZÁTORŮ (VYJÁDŘENÉ V HODINÁCH).....	80
TABULKA Č. 11: PRŮMĚRNÉ ČASOVÉ NÁKLADY ŽADATELŮ/REALIZÁTORŮ PROJEKTŮ PODPOŘENÝCH Z OPATŘENÍ IV. 1. 2. PRV ČR (REALIZACE MÍSTNÍ ROZVOJOVÉ STRATEGIE) VYJÁDŘENÉ V HODINÁCH .....	82
TABULKA Č. 12: CELKOVÉ ČASOVÉ NÁKLADY ŽADATELŮ/REALIZÁTORŮ PROJEKTU U JEDNOTLIVÝCH MAS VYJÁDŘENÉ V HODINÁCH ....	84
TABULKA Č. 13: ČASOVÉ NÁKLADY ŽADATELŮ/REALIZÁTORŮ PROJEKTŮ PŘED REALIZACÍ PROJEKTU A BĚHEM + PO JEHO REALIZACI DLE JEDNOTLIVÝCH MAS VYJÁDŘENÉ V HODINÁCH.....	84
TABULKA Č. 14: ČASOVÉ NÁKLADY ŽADATELE/REALIZÁTORA PROJEKTU PŘED REALIZACÍ A BĚHEM + PO REALIZACI PROJEKTU .....	85
TABULKA Č. 15: POŘADÍ MAS U CELKOVÝCH ČASOVÝCH NÁKLADŮ ŽADATELE/REALIZÁTORA PROJEKTU A MANAŽERA MAS .....	87
TABULKA Č. 16: ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY PROBLÉMOVOSTI JEDNOTLIVÝCH ETAP ČINNOSTÍ Z POHLEDU ŽADATELE/REALIZÁTORA ...	88
TABULKA Č. 17: CELKOVÁ PROBLÉMOVOST DLE MAS .....	89
TABULKA Č. 18: PROGRAMY, SE KTERÝMI MAJÍ ŽADATELE/REALIZÁTOŘI ZKUŠENOST .....	90
TABULKA Č. 19: PROGRAMY, SE KTERÝMI MAJÍ ŽADATELE/REALIZÁTOŘI ZKUŠENOST (TI, CO MAJÍ ZKUŠENOST S VÍCE PROGRAMY) .....	91
TABULKA Č. 20: ZMĚNA ADMINISTRATIVNÍ NÁROČNOSTI REALIZACE PŘÍSTUPU LEADER .....	91
TABULKA Č. 21: POROVNÁNÍ ADMINISTRATIVNÍ NÁROČNOSTI OPATŘENÍ IV. 1. 2. PRV ČR A OSTATNÍCH ROZVOJOVÝCH PROGRAMŮ	91
TABULKA Č. 22: ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY HODNOCENÍ VLIVU JEDNOTLIVÝCH ASPEKTŮ.....	93
TABULKA Č. 23: HODNOTY MÍRY KMO A BARLETTOVA TESTU – ASPEKTY OVLIVŇUJÍCÍ SPOLUPRÁCI.....	94
TABULKA Č. 24: VYUŽITÍ KAISEROVA KRITÉRIA PRO STANOVENÍ POČTU FAKTORŮ – ASPEKTY OVLIVŇUJÍCÍ SPOLUPRÁCI.....	94
TABULKA Č. 25: FAKTOROVÉ ZÁTĚŽE PO ROTACI DIRECT OBLIMIN PRO ASPEKTY OVLIVŇUJÍCÍ SPOLUPRÁCI .....	96
TABULKA Č. 26: ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY SOUHLASU/NESOUHLASU S PREZENTOVANÝMI TVRZENÍMI.....	97
TABULKA Č. 27: SOUHLAS/NESOUHLAS S TVRZENÍM O ADMINISTRATIVNÍ NÁROČNOSTI PROJEKTU PODLE CELKOVÉ ČASOVÉ NÁKLADNOSTI PROJEKTU .....	98
TABULKA Č. 28: HODNOTY MÍRY KMO A BARLETTOVA TESTU - SOUHLAS/NESOUHLAS S TVRZENÍMI.....	99
TABULKA Č. 29: VYUŽITÍ KAISEROVA KRITÉRIA PRO STANOVENÍ POČTU FAKTORŮ - SOUHLAS/NESOUHLAS S TVRZENÍMI.....	99
TABULKA Č. 30: FAKTOROVÉ ZÁTĚŽE PO ROTACI DIRECT OBLIMIN PRO SOUHLAS/NESOUHLAS S TVRZENÍMI.....	100
TABULKA Č. 31: ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY POSOUZENÍ DŮVODU PRO VÝBĚR MAS PRO REALIZACI PROJEKTU.....	101
TABULKA Č. 32: HODNOTY MÍRY KMO A BARLETTOVA TESTU - DŮVODY PRO MAS.....	102
TABULKA Č. 33: VYUŽITÍ KAISEROVA KRITÉRIA PRO STANOVENÍ POČTU FAKTORŮ - DŮVOD PRO VÝBĚR MAS .....	102
TABULKA Č. 34: FAKTOROVÉ ZÁTĚŽE PO ROTACI VARIMAX PRO DŮVOD VÝBĚRU MAS .....	103
TABULKA Č. 35: OCHOTA PROPOJIT PROJEKT S JINÝM PROJEKTEM DLE MAS .....	104
TABULKA Č. 36: ZAPOJENÍ SE DO JINÝCH AKTIVIT MAS DLE MAS .....	105
TABULKA Č. 37: DOPORUČENÍ REALIZACE PROJEKTU PROSTŘEDNICTVÍM MAS NĚKOMU JINÉMU .....	105
TABULKA Č. 38: CELKOVÝ NÁZOR NA PŘÍSTUP LEADER DLE MAS .....	106
TABULKA Č. 39: ANALÝZA ROZPTYLU PRO POROVNÁNÍ PRŮMĚRŮ 1 .....	107
TABULKA Č. 40: SÍLA EFEKTU MĚŘENÁ KOEFICIENTEM ETA PRO TABULKU Č. 39.....	108
TABULKA Č. 41: ANALÝZA ROZPTYLU PRO POROVNÁNÍ PRŮMĚRŮ 2 .....	109
TABULKA Č. 42: SÍLA EFEKTU MĚŘENÁ KOEFICIENTEM ETA PRO TABULKU Č. 41.....	110
TABULKA Č. 43: ANALÝZA ROZPTYLU PRO POROVNÁNÍ PRŮMĚRŮ 3 .....	111
TABULKA Č. 44: SÍLA EFEKTU MĚŘENÁ KOEFICIENTEM ETA PRO TABULKU Č. 43.....	112
TABULKA Č. 45: ZÁVISLOST MEZI ZDROJEM INFORMACE O MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ PŘES MAS A OCHOTOU PROPOJIT PROJEKT S JINÝM .....	113
TABULKA Č. 46: TESTOVACÍ KRITÉRIUM X2 PRO TABULKU Č. 45.....	113

TABULKA Č. 47: ZÁVISLOST MEZI ZDROJEM INFORMACE O MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ PŘES MAS A ZAPOJENÍM ŽADATELE/REALIZÁTORA DO JINÝCH AKTIVIT MAS.....	114
TABULKA Č. 48: TESTOVACÍ KRITÉRIUM X2 PRO TABULKU Č. 47 .....	114
TABULKA Č. 49: ZÁVISLOST MEZI ZPŮSOBEM PŘEDFINANCOVÁNÍ PROJEKTU A OCHOTOU PROPOJIT PROJEKT S JINÝM .....	115
TABULKA Č. 50: TESTOVACÍ KRITÉRIUM X2 PRO TABULKU Č. 49.....	116
TABULKA Č. 51: ZÁVISLOST MEZI ZPŮSOBEM PŘEDFINANCOVÁNÍ PROJEKTU A ZAPOJENÍM ŽADATELE/REALIZÁTORA DO JINÝCH AKTIVIT MAS .....	117
TABULKA Č. 52: TESTOVACÍ KRITÉRIUM X2 PRO TABULKU Č. 51 .....	117
TABULKA Č. 53: ZÁVISLOST MEZI MÍROU CELKOVÉ PROBLÉMOVOSTI A OCHOTOU PROPOJIT PROJEKT S JINÝM .....	118
TABULKA Č. 54: TESTOVACÍ KRITÉRIUM X2 PRO TABULKU Č. 53.....	119
TABULKA Č. 55: ZÁVISLOST MEZI MÍROU CELKOVÉ PROBLÉMOVOSTI A ZAPOJENÍM ŽADATELE/REALIZÁTORA DO JINÝCH AKTIVIT MAS .....	120
TABULKA Č. 56: TESTOVACÍ KRITÉRIUM X2 PRO TABULKU Č. 55 .....	120
TABULKA Č. 57: ZÁVISLOST MEZI MÍROU CELKOVÉ PROBLÉMOVOSTI A NÁZOREM NA PŘÍSTUP LEADER.....	121
TABULKA Č. 58: TESTOVACÍ KRITÉRIUM X2 PRO TABULKU Č. 57 .....	121
TABULKA Č. 59: ZÁVISLOST MEZI ČLENSTVÍM V MAS A OCHOTOU ZAPOJIT SE DO JINÝCH AKTIVIT MAS.....	122
TABULKA Č. 60: TESTOVACÍ KRITÉRIUM X2 PRO TABULKU Č. 59.....	122
TABULKA Č. 61: ZÁVISLOST MEZI STATUTEM ŽADATELE/REALIZÁTORA A JEHO OCHOTOU PROPOJIT PROJEKT S JINÝM .....	124
TABULKA Č. 62: TESTOVACÍ KRITÉRIUM X2 PRO TABULKU Č. 61 .....	124
TABULKA Č. 63: ZÁVISLOST MEZI STATUTEM ŽADATELE/REALIZÁTORA A JEHO ZAPOJENÍM DO JINÝCH AKTIVIT MAS .....	125
TABULKA Č. 64: TESTOVACÍ KRITÉRIUM X2 PRO TABULKU Č. 63.....	125
TABULKA Č. 65: ZÁVISLOST MEZI CELKOVÝMI ČASOVÝMI NÁKLADY ŽADATELŮ/REALIZÁTORŮ A JEJICH OCHOTOU PROPOJIT PROJEKT S JINÝM .....	126
TABULKA Č. 66: TESTOVACÍ KRITÉRIUM X2 PRO TABULKU Č. 65.....	127
TABULKA Č. 67: ZÁVISLOST MEZI CELKOVÝMI ČASOVÝMI NÁKLADY ŽADATELŮ/REALIZÁTORŮ A JEHO OCHOTOU ZAPOJIT SE DO JINÝCH AKTIVIT MAS .....	128
TABULKA Č. 68: TESTOVACÍ KRITÉRIUM X2 PRO TABULKU Č. 67.....	128
TABULKA Č. 69: ZÁVISLOST MEZI CELKOVÝMI ČASOVÝMI NÁKLADY ŽADATELŮ/REALIZÁTORŮ A NÁZOREM NA PŘÍSTUP LEADER .....	129
TABULKA Č. 70: TESTOVACÍ KRITÉRIUM X2 PRO TABULKU Č. 69.....	129
TABULKA Č. 71: ZÁVISLOST MEZI ZKUŠENOSTÍ S ROZVOJOVÝMI PROJEKTY A OCHOTOU PROPOJIT PROJEKT S JINÝM .....	130
TABULKA Č. 72: TESTOVACÍ KRITÉRIUM X2 PRO TABULKU Č. 71.....	131
TABULKA Č. 73: ZÁVISLOST MEZI ZKUŠENOSTÍ S ROZVOJOVÝMI PROJEKTY A NÁZOREM NA PŘÍSTUP LEADER .....	132
TABULKA Č. 74: TESTOVACÍ KRITÉRIUM X2 PRO TABULKU Č. 73.....	132

## Seznam grafů

GRAF Č. 1: ČASOVÉ NÁKLADY MANAŽERA NA JEDEN PROJEKT PŘED REALIZACÍ A BĚHEM + PO JEHO REALIZACI .....	67
GRAF Č. 2: PODÍL DOTAZNÍKŮ Z JEDNOTLIVÝCH MAS NA CELKOVÉM POČTU DOTAZNÍKŮ .....	76
GRAF Č. 3: SCREE PLOT PRO FAKTOROVOU ANALÝZU ASPEKTŮ OVLIVŇUJÍCÍCH SPOLUPRÁCI .....	95
GRAF Č. 4: SCREE PLOT PRO SOUHLAS/NESOUHLAS S TVRZENÍMI .....	99
GRAF Č. 5: SCREE PLOT PRO DŮVODY VÝBĚRU MAS .....	102

# 1 Úvod

Venkovský prostor v pojetí, které bude využívat tento text a které bude přiblíženo níže, zaujímá v České republice většinu území, v němž se nachází výrazná většina obcí, ve kterých však žije jen menšina obyvatel (Český statistický úřad, 2009a). Venkov bývá často definován v protikladu k městu, což je výsledkem strukturalistických přístupů v sociálních vědách, které pracují se sémantickými opozicemi s cílem lepšího pochopení příslušných entit. Při reflexi těchto přístupů Bourdieu (1998) píše, že skutečnost je vztahová, tj. je definována vztahy (především protikladnými) mezi jednotlivými elementy nacházejícími se ve struktuře celku. Od konce 19. století tak bylo vypracováno několik konceptů vymezujících vztah mezi městem a venkovem jako součástmi celé společnosti. Myšlenky utvářející tyto koncepty následně v praktické politice vyústovaly v návrhy, jakými směry by se měl venkov dále rozvíjet.

V současné době je kladen důraz (van der Ploeg et al, 2000) především na zachování specifík venkovského prostoru (ta jsou spatřována zejména ve vztahu k úloze přírody a potažmo k zemědělství, lesnictví či vodnímu hospodářství v tomto prostoru) a zároveň na zajištění kvalitního života venkovského obyvatelstva (kvalita života je jedním z ústředních bodů různých rozvojových politik bez ohledu na specifika prostoru, v němž se odehrává). Za účelem dosažení právě zmíněných cílů rozvoje venkova je na národní i nadnárodní (evropské) úrovni využívána řada nástrojů, které jsou součástí jednak regionální politiky, tj. politiky hospodářské, sociální a teritoriální koheze (národní i evropské), a jednak politiky rozvoje venkova (na evropské úrovni se jedná o II. pilíř Společné zemědělské politiky Evropské unie, který je v projekci do národních Programů rozvoje venkova zaměřen právě na jeho rozvoj; na úrovni národní /bez vazby na EU/ se jedná především o Program obnovy venkova, který však přesahuje i do regionální rozvojové politiky).

Jedním z těchto nástrojů rozvoje venkova je dobrovolná spolupráce, v rámci které se několik aktérů, působících v dané lokalitě, rozhodne vzájemně spolupracovat a dosahovat tak svých cílů pomocí tzv. synergického efektu (Galvasová a kol., 2007), tedy efektu umožňujícího členům dobrovolného partnerství prostřednictvím spolupráce dosáhnout lepších výsledků, než kdyby jich dosahovali každý individuálně (Putnam, 1993). Díky tomu mohou společně vykonávat činnosti, ke kterým by sami neměli dostatečné množství finančních, (materiálních – např. infrastruktura), ale i nemateriálních (např. schopnosti, dovednosti, kompetence, interakce) zdrojů a které povedou k rozvoji daného regionu a tudíž ke zvýšení kvality života místních obyvatel i zachování venkovské jedinečnosti v těsné propojenosti s



přírodou. V rámci dobrovolných partnerství vzájemně často spolupracují buď pouze obce, anebo se jedná o spolupráci obcí s dalšími aktéry v území jejich působnosti, jako jsou např. místní podnikatelé (zemědělci i nezemědělci), neziskové organizace (spolky, občanská sdružení), ale i samotní občané, kteří se chtějí na rozvoji venkova podílet. Tato skutečnost vede k zapojení veřejnosti do rozhodování, což odpovídá konceptu governance (spravování, příp. vládnutí<sup>1</sup>), který směřuje k demokratizaci veřejné správy (Illner, 2006).

Existuje několik forem prostorové dobrovolné spolupráce, které můžeme rozdělit do skupin podle toho, na jaké prostorové úrovni (v jakém prostorovém rozměru) k ní dochází – dobrovolná spolupráce na úrovni lokální, teritoriální, regionální, národní nebo nadnárodní (upřesnění bude následovat). Úspěšnost spolupráce může být ovlivněna řadou faktorů, které vychází jak z vnitřního prostředí (tzn. ze samotného dobrovolného partnerství), tak z prostředí vnějšího (bližšího i vzdálenějšího okolí /přírodního, ekonomického, sociálního, kulturního včetně institucionálního/ dobrovolného partnerství).

---

<sup>1</sup> V českém kontextu není ustálený překlad slova governance. V této práci pod ním bude chápán proces řízení společnosti, na kterém se podílí stát, občanská společnost a soukromý sektor.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Práce je zaměřena na problematiku dobrovolné spolupráce a její uplatnění v rozvoji venkova. Literární rešerše bude vycházet z definování pojmu venkov, pokračovat politikou rozvoje venkova a především se bude zabývat dobrovolnou spoluprací včetně jejích jednotlivých forem s tím, že největší důraz bude kladen na spolupráci v rámci místních akčních skupin (MAS). Pro účely disertační práce totiž bylo rozhodnuto, že empirická část nebude zaměřena na všechny formy dobrovolné spolupráce, neboť takové zaměření by mělo povrchní povahu (vzhledem k rozsahu všech forem spolupráce by je nemohlo detailně podchytit bez toho, že by práce nabyla ohromného rozsahu). Pro empirickou část je tedy vybrána jedna forma dobrovolné spolupráce, a to MAS, které jsou vzhledem k přístupu, který aplikují, považovány za důležitý nástroj pro rozvoj venkova.

Na základě představené literární rešerše bude hlavním cílem empirické části disertační práce systematicky identifikovat faktory ovlivňující (napomáhající nebo limitující) dobrovolnou spolupráci aktérů v rámci MAS při realizaci rozvojových projektů prostřednictvím přístupu Leader. Realizace projektů je totiž spolu se sdružováním finančních prostředků hlavním tématem spolupráce v rámci místního partnerství (Binek a Chabičovská, 2006, Moseley, 2003). Sledována je tedy úspěšnost spolupráce v rámci MAS a to tak, že jsou identifikovány a analyzovány faktory ovlivňující spolupráci (předmět výzkumu) MAS (objekt výzkumu).

Naplnění hlavního cíle bude rozpracováno do následujících dílčích cílů:

1. popsat a analyzovat činnosti, které jsou součástí práce manažera MAS v souvislosti se spoluprací na přípravě a realizaci projektů v rámci opatření IV. 1. 2. Programu rozvoje venkova ČR (PRV ČR)
2. zjistit časovou náročnost činností manažera v souvislosti se spoluprací na přípravě a realizaci projektů v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR
3. popsat a analyzovat činnosti žadatelů/realizátorů projektů v souvislosti se spoluprací na přípravě a realizaci projektů v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR
4. zjistit časovou náročnost činností žadatelů/realizátorů projektů v souvislosti se spoluprací na přípravě a realizaci projektů v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR
5. analyzovat dělbu časových nákladů při spolupráci mezi manažery a žadateli/realizátory v souvislosti s přípravou a realizací projektů v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR

6. zjistit názory účastníků spolupráce prostřednictvím MAS na spolupráci v rámci MAS, fungování MAS a projektování
7. zjistit, které faktory (a jakou měrou) ovlivňují další spolupráci žadatelů/realizátorů projektů v rámci přístupu Leader.

Ve svých závěrech by práce měla sumarizovat faktory, které ovlivňují (napomáhají nebo limitují) spolupráci v rámci MAS při realizaci rozvojových projektů. Dále by výstupem práce měla být konkrétní doporučení pro MAS, ale i orgány státní správy vycházející z prezentovaných výsledků.

Výsledky této práce budou moci nalézt uplatnění mezi zástupci MAS i jednotlivých členských obcí a organizací. Znalost zjištěných faktorů umožní uvedeným aktérům zaměřit své aktivity tak, aby MAS mohly lépe fungovat, lépe plnit cíle, pro které byly založeny, a naplňovat očekávání, která na ně jsou kladena.

## **2.2 Metodika práce**

V teoretické části práce bude z metodologického hlediska využita sekundární analýza odborných knih, článků a dokumentů vztahujících se k příslušné problematice.

Pro praktickou část práce, tedy pro primární výzkum, budou vybrány MAS tak, aby z teritoriálního hlediska pokryly alespoň polovinu krajů ČR, a které mohou implementovat přístup Leader. MAS budou vybrány záměrným výběrem, jehož oporou bude logický předpis založený na následujících kritériích:

1. Úspěšnost/neúspěšnost MAS při žádosti o podporu jejich místních rozvojových strategií v rámci:
  - a. Leader+ (OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství, podopatření 2.1.4. Rozvoj venkova – podopatření typu Leader+),
  - b. Leader ČR,
  - c. IV. osa PRV ČR pro období 2007 – 2013 – Leader.
2. Úspěšnost/neúspěšnost MAS při žádosti o podporu z jiných rozvojových programů posouzená těmi, kteří se prakticky věnují problematice fungování MAS, avšak nejsou v žádném vztahu k příslušné (posuzované) MAS. V tomto kroku tedy byla použita technika nabalování sněhové koule.

Zařazení druhého kritéria zohledňuje skutečnost, že některé MAS mohou být z hlediska rozvoje regionu, ve kterém působí, velice aktivní (tzn. realizují aktivity podpořené jinými rozvojovými programy), i když nebyly úspěšné při žádosti o podporu v rámci PRV ČR. Dle zvolených kritérií potom budou vybrány MAS tak, aby byly zastoupeny jak úspěšné,

tak i neúspěšné MAS, jak v rámci programů spojených s přístupem Leader, tak v rámci jiných rozvojových programů.

Ve vybraných MAS budou ve dvou výzkumných akcích řazených dle logiky získávání informací potřebných pro práci odpovídající požadavkům na použití dvou výzkumných technik zkoumány faktory ovlivňující spolupráci. Konkrétně se jedná o tyto techniky:

1. Polostandardizované rozhovory se zástupci dané MAS. V případě MAS, jejichž SPL nebyla vybrána v současném programové období k podpoře, se bude jednat o rozhovor s jedním zástupcem MAS (nejčastěji manažerem). U MAS podpořených z PRV ČR budou provedeny rozhovory se dvěma zástupci (jeden zástupce by měl být reprezentantem MAS /předseda nebo místopředseda MAS/ a druhý zástupce by měl zastávat výkonnou funkci na nejvyšší úrovni /manažer MAS, projektový manažer/). Dva zástupci každé MAS jsou zvoleni z důvodu možné rozdílnosti jejich názoru na fungování MAS z titulu funkce, které v ní zastávají.<sup>2</sup> Cílem tohoto dílčího kroku je jednak vytvořit hypotetické předpoklady o faktorech ovlivňujících fungování MAS z hlediska spolupráce při realizaci projektů na lokální úrovni (které budou podkladem pro použití standardizovaného dotazníku v dalším kroku), a jednak získat informace o faktorech, které ovlivňují fungování MAS z hlediska spolupráce při realizaci projektů ve vztahu k centrálnímu orgánu (Státní zemědělský intervenční fond /SZIF/). Otázky, které budou v rámci polostandardizovaného rozhovoru se zástupci MAS využívány, jsou součástí Přílohy č. 1. Skladba otázek se bude odlišovat podle toho, zda bude rozhovor prováděn s manažery úspěšných MAS, předsedy úspěšných MAS či manažery (nebo jinými zástupci) neúspěšných MAS.
2. Standardizovaný dotazník pro realizátory projektů, podpořených z MAS v rámci realizace SPL příslušné MAS. Do výzkumu budou zařazeni realizátoři takových projektů, jejichž realizace již skončila a u kterých je již podána Žádost o proplacení. Zařazeni budou jak realizátoři projektů, kteří jsou zároveň členy MAS, tak ti, kteří členy příslušné MAS nejsou. Empirický model pro tvorbu dotazníku je rozpracován v podkapitole 2. 2. 1. a dotazník je součástí Přílohy č. 2.

Výzkum vychází z předpokladu, že zástupci MAS a realizátoři projektů budou nahlížet na fungování příslušného dobrovolného partnerství, spolupráci a realizaci projektů rozdílně, neboť se zastávají různé sociální role. Proto je pro dosažení vyšší míry objektivity výsledků

---

<sup>2</sup> Kabele (1998) v této souvislosti také podotýká, že je evidentní, že neexistují dvě absolutně totožné výpovědi o existujícím světě.

spojených s jejich validitou a reliabilitou vhodné zahrnout do výzkumu obě skupiny dotazovaných. Dále se předpokládá, že zástupci MAS poskytnou více rozličných informací, které se týkají fungování MAS nejen v daném regionu a okolí (v dané lokalitě), ale také ve vztahu k centrálním orgánům a úřadům, se kterými zástupci MAS přijdou díky svým funkcím do styku a ve vztahu ke spolupráci. Tyto informace budou potřebným zdrojem pro vypracování empirického modelu sledované reality a z něj vyplývajícího standardizovaného dotazníku v rámci druhé výzkumné akce. Od žadatelů/realizátorů projektů budou získány informace o realizaci projektů podpořených prostřednictvím MAS včetně transakčních nákladů realizace projektů, o jejich vztahu k příslušné MAS a o aspektech, které dle těchto žadatelů/realizátorů ovlivňují spolupráci při realizaci projektů. Transakční náklady budou zjišťovány prostřednictvím času spojeného s různými aktivitami vztaženými ke konkrétnímu projektu (a budou posuzovány z hlediska vlivu na spolupráci aktérů). Podobný způsob měření (tedy využití času) byl použit např. při projektu CERTCOST (Dabbert, 2012) nebo při výzkumu Jefferyho a Wujina (2003). K zúžení pohledu na transakční náklady prostřednictvím času došlo vzhledem potřebě vyhovět požadavkům standardizace nutné pro další práci s daty.

Pro zpracování výstupů z polostandardizovaných rozhovorů (kvalitativní výzkumné akce) bude využito některých principů tzv. zakotvené teorie Glasera a Strausse. Zakotvená teorie umožňuje systematicky shromažďovat a následně analyzovat údaje o zkoumaném jevu tak, aby se „vynořilo to, co je v této oblasti významné“ (Strauss, Corbinová, 1999: 14).

Po skončení dotazníkového šetření bude následovat zpracování výsledků prostřednictvím statistického programu SPSS. Pro analýzu dat budou vybrány univariační analýzy (deskriptivní statistiky) a multivariační analýza - faktorová analýza (respektive Analýza hlavních komponent = Principal Component Analysis). Pro posouzení závislosti mezi vysvětlujícími proměnnými a vysvětlovanými proměnnými bude použito dvou různých statistických bivariačních analýz: porovnání průměrů (koeficient eta) pro zjištění závislosti mezi intervalovou a nominální proměnnou a kontingenční tabulky (test závislosti  $\chi^2$ ) pro závislost mezi nominálními a ordinálními proměnnými.

Faktorová analýza slouží k redukci většího počtu proměnných na faktory. Před jejím provedením je nutné zjistit, zda jsou data pro užití této analýzy vhodná. Pro tento účel je zaprvé nutné (Field, 2005) spočítat korelace mezi proměnnými, k čemuž slouží korelační matice. Pokud korelační matice obsahuje většinou hodnoty vyšší než 0,3, jsou data pro faktorovou analýzu vhodná. Dalšími dvěma podmínkami pro vhodnost užití faktorové analýzy jsou hodnoty Keiser-Meyer-Olkinovy míry (měla by být alespoň 0,6 nebo vyšší) a Barlettova testu (statistická významnost by měla být nižší než 0,05).

Dále je nutné stanovit počet faktorů, které budou extrahovány. Využito může být Kaiserova kritéria, které je v SPSS aplikováno automaticky, nebo tzv. Scree plot. Někdy se používá obou způsobů. Podle Kaiserova kritéria jsou do další analýzy zařazeny pouze ty faktory, jejichž eigen hodnota (eigenvalue) je vyšší než 1. Při využití Scree plot by měl počet extrahovaných faktorů odpovídat počtu bodů, které jsou nad zlomem křivky, kde křivka začíná být spíše horizontální.

Pokud výsledek faktorové analýzy není optimální pro interpretaci, provádí se tzv. rotace faktorů, jejímž cílem je, aby se původně rozptýlené proměnné přimkly k jednomu faktoru. Rozlišují se dvě skupiny rotací - pravoúhlá (ortogonální) rotace, při které se předpokládá, že faktory budou nezávislé (nebudou korelovat), a šikmá (oblique) rotace, kde naopak lze předpokládat, že spolu faktory budou korelovat (Field, 2005)<sup>3</sup>.

Hlavním výstupem porovnání průměrů je tabulka analýzy rozptylu, kde je nejdůležitější tzv. p-hodnota (statistická signifikance rozdílů, sloupec Sig. v tabulkách). Hodnota vyšší než 0,05 nás odkazuje k potvrzení nulové hypotézy o neexistenci rozdílů. Koeficient Eta pak ukazuje na míru závislosti mezi proměnnými a nabývá hodnot 0 – 1.

Při užití testu závislosti  $\chi^2$  (kontingenční tabulky) je ověřována hypotéza o neexistenci závislosti mezi dvěma proměnnými. Pro užití testu je nutné vypočítat tzv. teoretické četnosti (expected count), jež získáme součinem příslušných okrajových marginálních četností, který vydělíme celkovým rozsahem souboru. V případě, že je více než 20 % teoretických četností menších než 5, nelze  $\chi^2$  test použít. Pro možnost využití  $\chi^2$  testu je nutné sloučit některé sloupce a řádky tak, aby se počet teoretických četností menších než 5 snížil pod hranici 20 %. Tato podmínka neplatí, pokud se jedná o tabulku 2 x 2 (tzv. asociační tabulka). V takovém případě je jedinou podmínkou použití  $\chi^2$  testu velikost souboru > 40. Z kontingenční (případně asociační) tabulky je vypočítána hodnota Pearsonova Chi – square testu a jeho p-hodnota (v tabulkách sloupec Asymp. Sig. /2-sided/), tedy hladina významnosti, na které lze zamítnout testovanou hypotézu o nezávislosti proměnných. Pokud požadujeme, aby závislost proměnných byla pravděpodobná na úrovni 95 % či 99 % (s rizikem omylu 5 resp. 1 %), musí být vypočítaná p-hodnota nižší než 0,05, resp. 0,01. Potom je možné zamítnout hypotézu o

---

<sup>3</sup> Do skupiny pravoúhlých rotací patří rotace varimax, quartimax a equamax, přičemž nejvíce užívaná je rotace varimax, neboť na rozdíl od rotace quartimax nemá tendenci vytvářet jeden všeobecný faktor (equamax rotace je pak jejich kombinací). Mezi šikmé rotace patří rotace direct oblmin (více užívaná) a promax rotace. U šikmých rotací vzniknou dvě podobné tabulky, z nichž první (pattern matrix) ukazuje faktorové zátěže jednotlivých proměnných na extrahované faktory a druhá (structure matrix) ukazuje korelace mezi proměnnými a faktory. U pravoúhlých rotací jsou takové hodnoty stejné, tudíž je výstupem těchto rotací jen jedna tabulka. Většina výzkumníků interpretuje spíše pattern matrix, protože nabízí jednodušší strukturu. Někteří pak pro interpretaci užívají obě tabulky (Field, 2005).

neexistenci závislosti. Pokud je zjištěna závislost mezi proměnnými, je nutné spočítat její sílu, a to prostřednictvím koeficientu  $\phi$ , Cramerova  $V$  nebo Pearsonova koeficientu kontingence. Tyto koeficienty nabývají hodnot 0 – 1 s tím, že čím více se blíží vypočtená hodnota 1, tím je závislost mezi proměnnými silnější.

### **2.2.1 Empirický model pro tvorbu dotazníku**

Pro tvorbu dotazníku je nejprve nutné zpracovat empirický model, který analyzuje zkoumaný předmět šetření a umožní rozložit sledovanou problematiku do souvztažností. Pro zpracování tohoto modelu byly kromě znalostí získaných studiem příslušné odborné literatury využity také výstupy primárního výstupu, z provedených polostandardizovaných rozhovorů se zástupci vybraných MAS.

#### **Obecná hypotéza k výzkumné otázce týkající se praxe přímých účastníků při spolupráci na přípravě a realizaci projektů v rámci přístupu Leader při rozvoji venkova**

Zkušenosti žadatelů, resp. realizátorů projektů v rámci opatření IV.1. 2. PRV ČR (osa Leader) se zobrazují v jejich postojích k příslušnému procesu projektování a to ve vztahu ke spolupráci s dalšími aktéry rozvojových procesů. Tyto postoje a s nimi spojené vnímání okolností (včetně spolupráce) vztahujících se k přístupu LEADER snižují či zvyšují transakční náklady měřené časem na přípravu a realizaci daných projektů, čímž také ovlivňují některé okolnosti spolupráce. Postoje k procesu projektování a časové transakční náklady na přípravu a realizaci projektů pak ovlivňují ochotu žadatelů/realizátorů těchto projektů dále spolupracovat v rámci přístupu Leader při rozvoji venkova. Do této souvislosti vstupují další charakteristiky žadatelů/realizátorů příslušných projektů (jejich statut, členství/nečlenství v MAS a zkušenosti s projektováním v rámci jiných programů).

#### **Obsahové proměnné – vysvětlující proměnné**

#### **Zkušenosti žadatelů/realizátorů projektů v rámci přístupu Leader (opatření IV. 1. 2. PRV ČR)**

##### **A. Postoje žadatelů/realizátorů k procesu projektování**

- *vstupní informace žadatele*
  - o původ první informace o možnosti získat podporu pro svůj projekt (příklad dobré praxe, inzerce v regionálním tisku či zpravodaji MAS, doporučení známých, jiné)

- důvod zvolení MAS pro podání žádosti o podporu (jinak než přes MAS to nejde, poradenská funkce MAS, z MAS lze získat největší podíl podpory, zapojení do realizace metody Leader, zkušenosti s MAS, jiný)
- *míra souladu mezi vizí o projektu a podobou žádosti o projektu* (na stupnici 1 = úplný soulad – 5 úplný nesoulad)
  - v souvislosti s pravidly vymezení obsahu a limity projektu
  - v souvislosti s pravidly vymezení financování projektu
  - v souvislosti s pravidly vymezení organizací projektování
- *subjektivní posouzení problémovosti (vyskytl/nevyskytl se během dané činnosti malý/velký problém) administrace pro realizaci projektu* (1 = během dané činnosti se nevyskytl žádný problém, 2 = během dané činnosti se vyskytl jeden nebo více malých problémů, které ale neohrožovaly danou činnost, 3 = během dané činnosti se vyskytl jeden nebo více velkých problémů, které ohrožovaly danou činnost / během dané činnosti se vyskytly malé i velké problémy)
  - při zpracování projektové žádosti
  - při komunikaci a konzultacích s manažerem MAS
  - při komunikaci (a případných konzultacích) s SZIF (jako vrcholným orgánem dané činnosti)
  - při vyhledávání informací a vlastním vzdělávání v oblasti přípravy a realizace projektů v rámci opatření IV. 1. 2.
  - při komunikaci s dalšími aktéry, kteří se podílejí na přípravě a realizaci projektu
  - při zpracování případných hlášení o změnách a žádosti o proplacení výdajů
  - při přípravě na kontroly prováděné ze strany SZIF
- *posouzení úlohy nehmotných forem kapitálu na průběh procesu administrace pro realizaci projektu* (na stupnici 1 = působí zcela – 5 = nepůsobí vůbec)
  - lidský kapitál (schopnosti a dovednosti žadatele/realizátora, manažera, případně dalších aktérů vztahující se k přípravě a realizaci projektů)
  - sociální kapitál (kontakty mezi manažerem a žadateli/realizátory projektů, mezi manažerem a SZIF a mezi SZIF a žadateli/realizátory)
  - intelektuální kapitál (otevřenost a transparentnost aktivit MAS, soudržnost a kolegiálnost členů MAS)

## **B. Transakční náklady**

- *transakční náklady činností žadatele/realizátora při administraci pro realizaci projektu měřené časem*



- zpracování projektové žádosti (počet hodin)
- komunikace a konzultace s manažerem MAS před zahájením realizace projektu i během realizace projektu (počet hodin)
- komunikace (a případné konzultace) s SZIF před zahájením realizace projektu i během realizace projektu (počet hodin)
- vyhledávání informací a vzdělávání v oblasti přípravy a realizace projektů v rámci opatření IV. 1. 2. (počet hodin)
- komunikace s dalšími aktéry, kteří se podílejí na přípravě a realizaci projektu (počet hodin)
- zpracování případných Hlášení o změnách a Žádosti o proplacení výdajů (počet hodin)
- příprava na kontroly prováděné ze strany SZIF (počet hodin)

### **Obsahové proměnné – vysvětlované proměnné**

#### **C. Zapojení žadatelů/realizátorů projektů do další spolupráce v rámci přístupu Leader v rozvoji venkova**

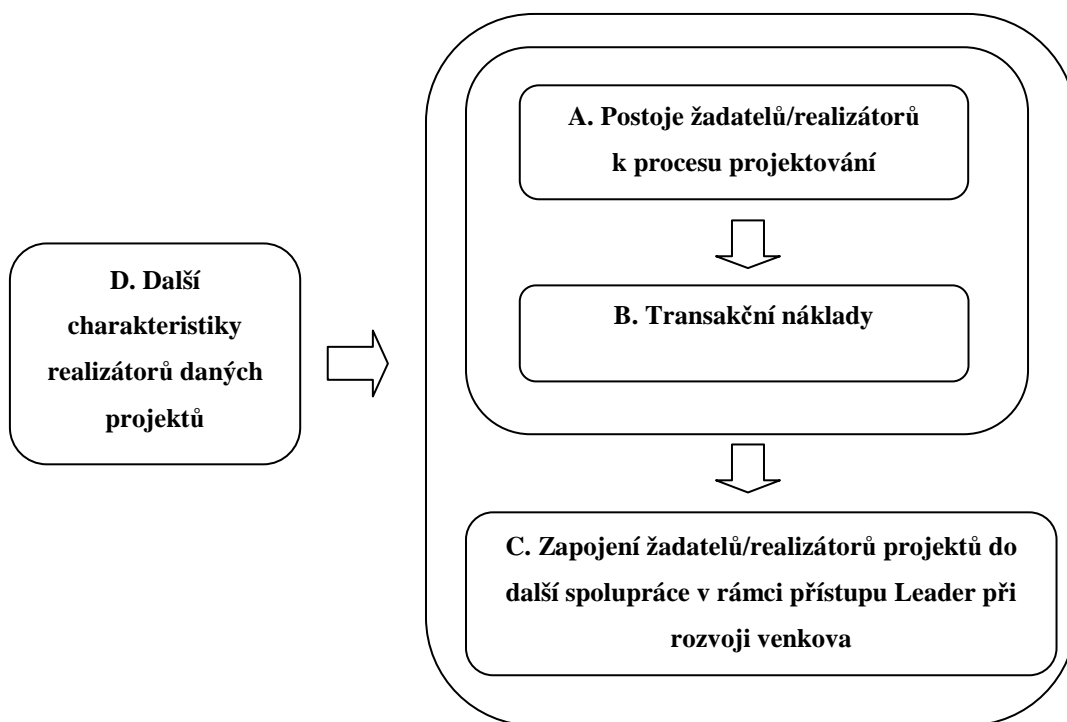
- *dopady realizace projektů na další spolupráci v intencích přístupu Leader*
  - využití možnosti spolupracovat při propojování projektu po jeho realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2. (ano, ne, nevím)
  - využití možnosti zapojit se (při či po realizaci projektu) do jiných aktivit MAS mimo opatření IV. 1. 2. (ano, ne, nevím)
  - doporučení možnosti připravit a realizovat projekt prostřednictvím MAS (opatření IV. 1. 2) jiné osobě/organizaci (ano, ne, nevím)
  - celkové hodnocení přístupu LEADER (přístup je jednoznačně přínosem pro rozvoj venkova, přístup je přes nedostatky přínosem, přístup není přínosem, nevím)

### **Vnější proměnné**

#### **D. Další charakteristiky realizátorů daných projektů**

- statut realizátora (obec, dobrovolný svazek obcí, podnikatel, zemědělec, nezisková organizace, jiný)
- členství v MAS (ano, ne, nevím)
- zkušenost realizátora s projektováním v rámci rozvojových programů (Leader +, IV. osa PRV ČR – Leader, Leader ČR, PRV ČR mimo IV. osu, OP v rámci regionální politiky EU, ostatní dotační programy, žádná zkušenost)
- členství v jiných sociálních sítích zabývajících se rozvojem venkova (ano, ne, nevím)

## Grafické zobrazení souvislosti mezi proměnnými



### Pracovní hypotézy

1. Na ochotu žadatelů/realizátorů spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2. působí spíše faktory vztahující se k různým nehmaterelným formám kapitálu než ty, které se vztahují k realizovanému projektu (soulad mezi vizí projektu a projektovou žádostí, důvod výběru MAS).
2. Na zapojení žadatelů/realizátorů (při či po realizaci projektu) do jiných aktivit MAS (mimo opatření IV. 1. 2.) a na spolupráci uvnitř MAS působí spíše faktory vztahující se k různým nehmaterelným formám kapitálu než ty, které se vztahují k realizovanému projektu (soulad mezi vizí projektu a projektovou žádostí, důvod výběru MAS).
3. Názor žadatele/realizátora na přístup Leader a na spolupráci v něm je ovlivněn spíše faktory vztahujícími se k různým nehmaterelným formám kapitálu než těmi, které se vztahují k realizovanému projektu (soulad mezi vizí projektu a projektovou žádostí, důvod výběru MAS).
4. Pokud žadatel/realizátor získal informace o možnosti finanční podpory pro jeho projekt na základě příkladu dobré praxe či na doporučení známých, bude více ochoten

- spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.
5. Pokud žadatel/realizátor získal informace o možnosti finanční podpory pro jeho projekt na základě příkladu dobré praxe či na doporučení známých, bude se spíše zapojovat do jiných aktivit MAS (a tedy dále spolupracovat) během nebo po skončení realizace projektu.
  6. Pokud měl žadatel/realizátor zajištěno předfinancování projektu z vlastních zdrojů, bude spíše ochoten spolupracovat při propojování tohoto projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.
  7. Pokud měl žadatel/realizátor zajištěno předfinancování projektu z vlastních zdrojů, bude se spíše zapojovat (při či po realizaci projektu) do jiných aktivit MAS.
  8. Čím nižší je u žadatele/realizátora míra problémovosti přípravy a realizace projektu, tím spíše bude žadatel/realizátor ochoten spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.
  9. Čím nižší je u žadatele/realizátora míra problémovosti přípravy a realizace projektu, tím spíše se bude žadatel/realizátor zapojovat (při či po realizaci projektu) do jiných aktivit MAS a dále se podílet na spolupráci v rámci MAS.
  10. V závislosti na různé míře problémovosti přípravy a realizace projektu se bude lišit názor žadatele/realizátora na přístup Leader a jeho vliv na rozvoj venkova.
  11. Pokud je žadatel/realizátor zároveň členem MAS, spíše se zapojuje (pokračuje ve spolupráci) do jiných aktivit MAS (při či po realizaci projektu) než žadatel/realizátor, který členem MAS není.
  12. V závislosti na různém statutu žadatele/realizátora projektu se liší také jeho ochota spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.
  13. V závislosti na různém statutu žadatele/realizátora projektu se liší také jeho zapojení (při či po realizaci projektu) do jiných aktivit MAS a pokračování ve spolupráci v rámci MAS.
  14. Čím efektivnější (z hlediska transakčních nákladů měřených časem) je činnost žadatele/realizátora při přípravě a realizaci projektu, tím spíše bude žadatel/realizátor ochoten spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.

15. Čím efektivnější (z hlediska transakčních nákladů měřených časem) je činnost žadatele/realizátora při přípravě a realizaci projektu, tím spíše bude dále spolupracovat a zapojovat se (při či po realizaci projektu) do jiných aktivit MAS.
16. V závislosti na efektivitě přípravy a realizace projektu (z hlediska transakčních nákladů měřených časem) se bude lišit názor žadatele/realizátora na přístup Leader.
17. Pokud má žadatel/realizátor zkušenosti s projektováním v rámci různých jiných programů, je spíše ochotný spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2. než žadatel/realizátor, který členem MAS není.
18. Pokud má žadatel/realizátor zkušenosti s projektováním v rámci různých jiných programů, je jeho celkový názor na přístup Leader jiný než u žadatele/realizátora, který tyto zkušenosti nemá.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Venkov

Přestože se může jevit, často s oporou v laických (existujících mimo odbornou sféru) přístupech a náhledech, že definovat venkov je snadné, vůbec tomu tak není (Newby a Buttel, 1980). Během let byla nashromážděna celá řada definic a způsobů, jak venkov vymezit, což odráží komplexitu tohoto přírodního, hospodářského, sociálního a kulturního prostoru. Některá vymezení se používají mezinárodně, jiná se soustředí přímo na vymezení venkovského prostoru v České republice. Některá jsou obecnější a komplexnější, jiná konkrétnější a jednodušší.

Podle Velkého sociologického slovníku (Kolektiv autorů, 1996) můžeme venkov obecně definovat jako obydlený prostor mimo městské lokality, který je tradičně charakterizovaný orientací na zemědělství, menší hustotou obyvatelstva, jiným způsobem života více propojeným s přírodou a odlišnou sociální strukturou v porovnání s městem. Právě odlišení venkovského prostoru od městského je spolu s velkou variabilitou venkovského osídlení v území největším problémem při definování venkova. Stále totiž neexistuje jasná definice, jaké území (resp. obec) je ještě město a jaké je již venkov (resp. venkovská obec) (Český statistický úřad, 2009b). Odlišení města a vesnice je navíc komplikováno pokračujícími procesy suburbanizace a desurbanizace, kdy v okolí velkých měst jsou budována satelitní městečka, která se dále rozrůstají do té míry, že dojde k jejich propojení s městem a vzniku aglomerovaných území. Tato satelitní městečka pak nejsou ani městem ani vesnicí a kvůli svému charakteru bývají označována jako (Hnilička, 2005) tzv. sídelní kaše (urban sprawl). Problémy s vymezením venkova však neexistují pouze na úrovni ČR, ale jak dokumentují výsledky projektu EDORA (The ESPON 2013 Programme EDORA Draft Final Report, 2010), i na úrovni celé EU. Znovu je tak patrná skutečnost, na kterou již před více než 40 lety poukázal Pahl (1968), když demonstroval, že města lze nacházet na venkově (v prostoru, který je považován za venkovský, nacházíme řadu znaků města) a venkov (resp. venkovské jednání) nacházíme ve městech. I proto Perlín (2009) upozorňuje, že při definici venkova je důležité odlišovat, zda budeme posuzovat venkovskost sídel nebo prostoru (regionu). Samotné vymezení venkova můžeme rozdělit do tří skupin – demograficko-geografická vymezení, sociologická vymezení a vymezení překlenující, tedy taková, která kombinují jak sociální, tak demograficko-geografické charakteristiky venkova.

Mezi demograficko-geografická vymezení venkova patří vymezení dle českých právních norem, tedy ustanovení zákona o obcích č. 128/2000 Sb., ve kterých se jako

kritérium pro vymezení města (tudíž ve významově protikladné poloze i venkovské obce) používá počet obyvatel. Dle současného zákona o obcích se totiž městem může stát obec, které má alespoň 3000 obyvatel, pokud tak stanoví na návrh obce po vyjádření vlády předseda Poslanecké sněmovny. Toto kritérium je však podle Perlína (2009) zcela nevhodné, protože statut města mohly v minulosti získat i obce s daleko méně obyvateli než 3000 (v roce 1990 se městy stala ta, ve kterých do té doby působil městský národní výbor I., II. a III. stupně, po roce 1990 neexistovala žádná podmínka pro udělení statusu města) a dnes je ze všech měst (celkem 597) 32,5 % takových, které mají pod 3000 obyvatel<sup>4</sup>. Ukazuje se tedy, že pouhá velikost (z pohledu počtu obyvatel) skutečně nemůže být rozhodujícím kritériem pro určení venkovské nebo městské obce.

Dalším ze skupiny demograficko-geografických vymezení venkova je vymezení venkovské obce prostřednictvím metodiky OECD, která je využívána organizací EUROSTAT a založena na ukazateli hustoty obyvatelstva. Za venkovskou je považována taková obec, jejíž hustota obyvatelstva je nižší než 150 obyvatel/km<sup>2</sup> (OECD, 2010). V tomto způsobu Perlín (2009) vidí riziko spojené s rozdílnou rozlohou území obce. Obce s velkou rozlohou pak mají daleko nižší hustotu osídlení než počtem obyvatel srovnatelné obce, které však leží na menším území. Proto je podle autora důležité zvolit při používání ukazatele hustoty osídlení dle OECD vhodnou územní jednotku.

Z definice dle OECD pak vychází vymezení venkovských regionů, které se používá především pro mezinárodní srovnání. Prvním krokem tohoto vymezení venkovských regionů je stanovení venkovských obcí (na úrovni jednotky LAU 2, dříve NUTS 5<sup>5</sup>) právě na základě kritéria hustoty osídlení. V druhém kroku se pak vypočítá podíl obyvatel žijících ve venkovských obcích na celkovém počtu obyvatel určitého regionu (na úrovni NUTS 3, příp. NUTS 2). Klasifikace regionů dle dosaženého podílu je následující (OECD, 2010):

---

<sup>4</sup> Zpracováno dle údajů Českého statistického úřadu.

<sup>5</sup> Jednotky NUTS, neboli Nomenklatura územně statistických jednotek (z francouzského Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques), (European Communities, 2007) představují hierarchické členění regionů v Evropské unii, které se používá především pro účely regionálních statistik a mezinárodního srovnávání. Dále se využívají pro potřeby regionální politiky EU. Úroveň NUTS 0 je představována celým státem (v případě ČR se tato úroveň nepoužívá), další úrovně jsou pak vymezeny pomocí počtu obyvatel. NUTS 1 jsou území s počtem obyvatel 3 – 7 mil. (v ČR sem patří celá ČR), NUTS 2 jsou území, na kterých žije 0,8 – 3 mil. obyvatel (v ČR je tato úroveň představována 8 tzv. regiony soudržnosti, které vznikly uměle a jsou tvořeny 1 – 3 kraji tak, aby byly respektovány velikostní limity pro tuto úroveň) a regiony NUTS 3 jsou takové regiony, ve kterých žije 150 – 800 tisíc obyvatel (v ČR se jedná o kraje). Výše uvedené jednotky jsou pro členské země EU povinné. Dále byly vymezeny ještě další dvě úrovně regionů, jejichž stanovení je dobrovolné. Tyto regiony se nazývají lokálně administrativní jednotky (LAU z anglického Local Administrative Unit), přičemž úroveň LAU 1 nemá specifikovány žádné velikostní hranice (v ČR se jedná o okresy) a úroveň LAU 2 jsou již vymezeny jako obce (v ČR jsou to tedy také obce).

- převážně venkovský region (PRR = predominantly rural region): více než 50% obyvatel regionu žije ve venkovských obcích,
- smíšený region (IR = intermediate region): 15 – 50% obyvatel regionu žije ve venkovských obcích,
- převážně městský region (PUR = predominantly urban region): méně než 15% obyvatel regionu žije ve venkovských obcích.

V roce 2005 byla tato klasifikace modifikována pro potřeby Evropské Unie, protože nebrala v úvahu hustě osídlená centra. Z tohoto důvodu byla definována městská centra<sup>6</sup>, jejichž přítomnost v regionu je důvodem pro následující posuny v klasifikaci (OECD, 2010):

- jestliže se v převážně venkovském regionu (PRR) nachází městské centrum s počtem obyvatel vyšším než 200 000 a zároveň představuje  $\geq 25$  % obyvatel regionu, je tento region překlasifikován na region smíšený (IR),
- jestliže se ve smíšeném regionu (IR) nachází městské centrum s počtem obyvatel vyšším než 500 000 a zároveň představuje  $\geq 25$  % obyvatel regionu, je tento region překlasifikován na region převážně městský (PUR).

Další upřesnění této metodiky bylo spojeno s uplatněním principu dostupnosti (accessibility), tj. dosažitelnosti center (Dijkstra a Poelman, 2008) . Převážně venkovské regiony a smíšené regiony se ještě dělí na ty v blízkosti velkého města /tj. dostupné/ a na odlehlé regiony. Kritériem je vzdálenost od města s více než 50 000 obyvateli. Za situace, má-li více než 50% populace převážně venkovského nebo smíšeného regionu do takového města dobu dojezdu více než 45 minut, jedná se o odlehlý převážně venkovský nebo odlehlý smíšený region. V opačném případě se jedná o dostupný převážně venkovský nebo dostupný smíšený region.

I toto rozčlenění se dále používá pro konstrukci dalšího ukazatele venkovskosti, tentokrát již na úrovni jednotlivých států. Jedná se o ukazatel míry rurality, tedy strukturální ukazatel, který porovnává podíl obyvatel, kteří žijí v jednotlivých typech regionů podle OECD, tedy v převážně venkovských, smíšených (u obou v členění na dostupné a odlehlé regiony) a převážně městských regionech.

V případě demograficko-geografického vymezení venkovských obcí (resp. regionů), můžeme dále zmínit vymezení dle Strategie regionálního rozvoje ČR (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2006), které využívá některé prvky z výše představených definic venkova. Vychází

---

<sup>6</sup> Jedná se o obce s hustotou zalidnění vyšší než 150 obyvatel/km<sup>2</sup> a celkovým počtem obyvatel vyšším než 200 000.

z polohy venkovských obcí ve smyslu jejich dostupnosti a podle toho jsou vymezeny tři typy venkovských oblastí:

1. příměstský venkov – jedná se o venkovské oblasti nacházející se v zázemí velkých měst, které jsou ovlivněny procesem suburbanizace a zaznamenaly výrazný nárůst v počtu obyvatel,
2. mezilehlý venkov – tyto venkovské oblasti se nachází ve větší vzdálenosti od velkých sídelních center, jsou průměrně rozvinuté, mají dobré dopravní spojení a mohou být využity jako rekreační zázemí městských oblastí,
3. odlehlý venkov – tyto periferní venkovské oblasti jsou řídko obydlené a izolované od spádových měst a hlavních dopravních sítí.

Výše uvedené definice a způsoby vymezení venkova a venkovských obcí jsou založeny na významovém odlišení venkova a města. Jak již bylo zmíněno, byla sémantická opozice dvou jevů nebo objektů tradičně využívána ve strukturalistickém paradigmatu v sociálních vědách (Kabele 1998) a ovlivnila i způsoby definování města a venkova. Při sociologickém vymezení venkovu jsou rozlišovány tři koncepty tohoto vztahu (Hudečková a Lošťák, 2002). Nejstarší, tzv. dichotomické pojetí vztahu město – venkov vzniklo na přelomu 19. a 20. století a je spojováno s dílem Tönniese „Gemeinschaft und Gesellschaft“ (Tönnies, ed. Harris, 2001). Typ Gemeinschaft je charakterizován jako společenství založené na příbuzenských a přátelských vazbách, na sympatiích, spontánní náklonnosti a postrádá racionální cíl. Takový typ společenství je pak přirovnáván mimo jiné i k venkovské komunitě, která je Tönniesem oslavována. Naproti tomu typ Gesellschaft je přirovnáván k městu a popisován jako účelově vytvářený celek sloužící k racionálnímu uspokojování potřeb a společenských zájmů. Tönniesem je podrobován kritice, neboť město je odlidštěné. Tönnies zároveň připouští, že reálná společenství se nacházejí někde mezi těmito dvěma póly. Nicméně to, co bylo převzato z jeho myšlenek ve vztahu k definování města a venkova, je právě jejich polarita – dichotomie. Důraz na dichotomii (zásadní ideál-typová odlišnost města a venkova jako polarizovaných prostorů ovlivňujících jednání lidí) spojevu východiska dichotomického konceptu také s Durkheimovým konceptem mechanické a organické solidarity (blíže viz Coser, 1977). I zde je zachován princip polarity. Avšak to, co je vnímáno negativně, je venkov a s ním spojená mechanická solidarita, neboť brání projevení se emancipačních sil člověka a omezuje možnosti dělby práce (oproti městu s ním spojenou organickou solidaritou). Ať již použijeme myšlenky Tönniese nebo Durkheima, a budeme je aplikovat na definování venkova a města, budou tyto entity pojímány v polarizované opozici.



Rozdíl je pouze v hodnotových úsudcích o základních sociálních vztazích spojených s městem nebo venkovem.

Po druhé světové válce byl dichotomický přístup nahrazen konceptem kontinua město – venkov, který vytvořili Sorokin a Zimmerman (1929). Tento koncept je zjemněním ostře polarizované dichotomie města a venkova, protože zachovává ideální znaky města a venkova, které, jakoby předepisovaly podobu sociálních světů v obou entitách (Newby a Buttel, 1980). Zjednodušeně řečeno, tento koncept předpokládá, podobně jako koncept předchozí, že žije-li někdo na venkově, potom bude charakterizován předem jasně definovanými znaky (Sorokin s Zimmermanem jich uvádějí přes 200). Koncept kontinua ve své praktické aplikaci předpokládá, že venkov se může vyrovnat městu tím, že bude přebudována jeho technická, ekonomická a občanská infrastruktura tak, aby se mohl dále rozvíjet po vzoru města (tzn., že je možné měnit hodnoty znaků na venkově tak, aby se přiblížily hodnotám odpovídajících znaků typickým a definovaným pro město). Koncept si můžeme představit jako osu, na jejímž jednom konci je umístěno ideální město (se svými typickými a definovanými znaky) a na druhém ideální venkov, vesnice (opět se svými typickými a definovanými znaky). Skutečně vesnice/města se pak nacházejí na ose mezi těmito póly.

V 80. letech 20. století se pak zrodil poslední koncept vztahu města a venkova zvaný koncept konvergence a divergence města s venkovem (Hudečková a Lošťák, 2002), který představuje dříve uvedené překlenující vymezení. V tomto konceptu jsou město a venkov považovány za rovnoprávné partnery, kteří na sebe navzájem působí a ovlivňují se. Město sice diktuje tzv. dominantní kulturu, ale venkov nabízí hodnoty, které město není schopné nabídnout. Dle tohoto konceptu je venkov na jedné straně plně integrován do celé společnosti - prostřednictvím sociálních pozic venkovanů v sociálně stratifikované společnosti, které zakládají konvergující prvek v životním stylu, a na druhé straně zůstávají některé rozdíly zachovány, případně se zvětšují a tak zakládají divergující prvek v životním stylu.

V dalším z komplexnějších a překlenujících pojetí venkova jej francouzský sociální geograf Kayser (1990: 11 - 13) definuje jako „*zvláštní sektor společnosti; je to soubor míst obsahujících takové prvky vytvářející sociální dynamiku, které dovolují analyzovat venkovskou společnost originálním způsobem*“. Dále je podle Kaysera rurální prostor „*typický nízkou hustotou obyvatel, zástavby (která je diskontinuítní) a převahou přírodních porostů, dominuje v něm agro-leso-pastevní využití prostoru. Způsob života obyvatel je charakteristický příslušností k malým komunitám a jedinečnými vztahy k prostoru. Je zde vytvořena specifická identita a reprezentace prostřednictvím tzv. rolnické kultury.*“

K překlenujícím vymezením patří i typologie venkovského prostoru v ČR vypracovaná Perlínem (2008) na základě sociálně-ekonomických, fyzicko-geografických kritérií a historického vývoje venkovského prostoru. Perlín identifikoval 6 základních typů venkovských oblastí, které jsou charakteristické určitými znaky, ale je těžké přesně stanovit jejich hranice. V blízkosti hranic jedné oblasti se totiž jednotlivé znaky stírají a postupně přecházejí ke znakům typickým pro sousední oblast. Typy venkovského prostoru dle Perlína jsou tedy následující – suburbánní zóna, venkov v bohatých zemědělských oblastech, bohaté Sudety, chudé Sudety, vnitřní periferie a moravsko-slovenské pomezí<sup>7</sup>.

Jednou z nejnovějších typologií je analytický rámec vypracovaný v rámci projektu EDORA<sup>8</sup> (The ESPON 2013 Programme EDORA Draft Final Report, 2010), který zahrnuje tři typologie. Při využití tohoto rámce lze pracovat i jen s jednou ze tří typologií:

1. Venkovskost/dostupnost (rurality/accessibility) – v rámci této první typologie jsou rozlišovány smíšené dostupné oblasti, tzn. v blízkosti většího města (Intermediate Accessible), odlehlé smíšené oblasti (Intermediate Remote), dostupné převážně venkovské oblasti (Predominantly Rural Accessible), odlehlé převážně venkovské

---

<sup>7</sup> Suburbánní zóna je oblast nacházející se v blízkosti velkých měst, ve které dochází k postupnému prosazování městských charakteristik (včetně výrazného městského způsobu života) na úkor do té doby dominujících venkovských znaků. Jednotlivé místní části jsou postupně v důsledku suburbanizace propojovány a kromě intenzivní výstavby rodinných domů jsou zde lokalizována velká nákupní střediska, sklady a parkoviště.

Venkov v bohatých zemědělských oblastech můžeme charakterizovat významnou rolí zemědělské výroby, zejména rostlinné, a v návaznosti na ni pak velkým počtem závodů zpracovatelského průmyslu. Jednotlivé obce jsou větší a udržela se v nich řada tradic a slavností. Jedná se zejména o oblast českého Polabí, dolního Poohří, Moravských úvalů a jihovýchodní části Moravy.

Bohaté Sudety jsou typické v minulosti rychlou industrializací a intenzivní urbanizací a jsou vymezeny na základě hranice rozšíření původního německého obyvatelstva v oblasti kolem severovýchodních a severozápadních hranic ČR, tedy od Ašského výběžku, přes Karlovarsko, severočeskou konurbaci, České středohoří, Liberecko, krkonošské a orlické podhůří až po Jesenicko. Severovýchodní část byla typická zaměřením na lehký průmysl, především textilní a sklářský, zatímco na severozápadě se od konce 19. století rozvíjel těžký průmysl (strojírenství, těžba uhlí, chemický průmysl). Právě v této oblasti pak po druhé světové válce došlo k naprosté degradaci venkovského prostoru díky povrchové těžbě a koncentraci ekonomických činností a tím souvisejícím vysokým přírůstkem obyvatelstva.

Chudé Sudety se naopak nacházejí podél jihozápadní, jižní a jihovýchodní hranice ČR. Opět se jedná o oblast, kde žila velká část německého obyvatelstva až do jejího odsunu. Poté byla oblast dosídlována velmi pomalu, především díky malé tradici průmyslové výroby a také kvůli spuštění železné opony, kdy podél hranic byl pás někdy až 10 km široký, ve kterém zmizelo téměř veškeré osídlení. Dalším důvodem byl předpoklad, že tato oblast bude prvním bojištěm v případě válečného konfliktu mezi východem a západem. Díky výše zmíněnému je však tato oblast velmi významná z hlediska přírodního prostředí a nachází se zde řada chráněných území.

Vnitřní periferie začíná u Rakovníka, dále pokračuje přes středočeské a jihočeské pomezí (okresy Příbram, Písek, Tábor, Benešov a Pelhřimov) až do prostoru Českomoravské vrchoviny. Tato oblast je charakteristická velkým množstvím malých sídel, která jsou relativně blízko u sebe a často navazují jedno na druhé. Jedná se tedy o tradiční venkovskou oblast ve středních a vyšších polohách s horšími podmínkami pro zemědělství i s horší úrovní dopravní infrastruktury a občanské vybavenosti.

Moravsko-slovenské pomezí je oblast, která byla až do roku 1992 středem tehdejší republiky a kterou procházelo mnoho dopravních spojů. Z tohoto důvodu byla tato oblast poměrně dobře rozvinutá. Po rozdělení republiky na Českou republiku a Slovenskou republiku se zde však začínají projevovat některé znaky typické pro periferní oblasti, jako je vyšší míra nezaměstnanosti či nižší celkové daňové výnosy.

<sup>8</sup> EDORA je zkratka z anglického názvu projektu - European Development Opportunities in Rural Areas. Tento přístup vychází z více kritérií, které je možné navzájem kombinovat.

oblasti (Predominantly Rural Remote). Založena je na původní geografické typologii venkova, kterou používá již zmíněný model OECD (viz str. 17 a 18 této práce).

2. Hospodářskou restrukturalizaci (proměnu) (Economic Restructuring) – tato druhá typologie rozděluje regiony na zemědělsky zaměřené (Agrarian), na ty, kde je venkov nabízen jako veřejný statek ke spotřebě (Consumption Countryside), na diverzifikované regiony - se silným sekundárním sektorem (Diversified - with strong secondary sector) a diverzifikované regiony - se silným sektorem služeb (Diversified - with strong market services sector).
3. Výkonnost venkova podle využití a přítomnosti (akumulace) různých forem kapitálu – tato třetí typologie rozlišuje regiony na hromadící (accumulating), nadprůměrné oblasti z hlediska akumulace různých forem kapitálu (above average), podprůměrné oblasti z hlediska akumulace různých forem kapitálu (below average) a vyčerpané oblasti (depleting).

Dosud zmiňované způsoby vymezení venkova můžeme zařadit mezi definice objektivní (využívající jak kvantitativní, tak i kvalitativní kritéria). Venkov však můžeme definovat také subjektivně, to znamená na základě dojmů, představ nebo pocitů obyvatel. Pokud se zeptáte obyvatel nějakého sídla na název skupiny panelových domů na okraji a centrálního prostoru ve středu sídla, mohou odpovědět buď bytovky a náves nebo sídliště a náměstí. V případě první odpovědi se pravděpodobně nacházíte na vesnici, v druhém případě se jedná o město (Perlín, 2008).

Z výše uvedeného vyplývá, že při určování venkovskosti obce nebo regionu hrají důležitou roli zvolená kritéria. Území, které je dle definice OECD považováno za venkovské, nemusí odpovídat definici venkova podle Kaysera. Venkov tedy můžeme považovat za sociální konstrukt.

V případě této práce bude určení venkovskosti regionu vycházet z podmínek existujících pro fungování MAS - jedné z forem dobrovolné spolupráce, na kterou je tato práce zaměřena. MAS mohou být založeny na geograficky homogenním území s hustotou obyvatel nižší než 150 obyvatel/km<sup>2</sup> a počtem obyvatel v rozmezí od 10 000 do 100 000 s tím, že do území MAS nesmí náležet žádné město či obec s více než 25 000 obyvateli (Ministerstvo zemědělství ČR, 2009a). V porovnání s již zmíněnými složitějšími způsoby definování venkova se jedná o poměrně jednoduché vymezení využívající pouze demograficko-geografické ukazatele. Pro potřeby této práce je ale vhodné, neboť rozděluje území České republiky na oblasti, na kterých MAS mohou vzniknout, a na ty, kde naopak vzniknout nemohou.

## **3.2 Rozvoj venkova**

### **3.2.1 Politika rozvoje venkova v Evropské unii**

Rozvoj venkova hraje důležitou roli v rámci současné Společné zemědělské politiky (SZP) Evropské unie. Takovou roli však nezastával vždy a ve svém historickém vývoji prodělal několik podstatných změn.

V 60. letech 20. století znamenal rozvoj to samé jako růst, zejména z hlediska produkce a průměrného příjmu. Tento produktivistický model byl založen na maximalizaci zisku a minimalizaci nákladů a můžeme jej charakterizovat procesy intenzifikace, koncentrace a specializace produkce (Ramos a Romero, 1995). Jednalo se o modernizační paradigma v rozvoji venkova (van der Ploeg et al, 2000). Aby dosáhli většího zisku, museli zemědělci vyrábět stále více často zcela stejných produktů, přičemž škody na životním prostředí (negativní externality), které mohli zemědělci svými aktivitami způsobit, nebyly brány v úvahu. Z důvodu těchto škod a následků stoupající produktivistické konkurence bylo mnoho regionů v Evropě odsouzeno k ekonomické a demografické marginalitě, která měla za následek v mnoha případech sociální vyloučení obyvatel regionů, kterých se tato marginalita týkala (Lowe, Murdoch a Ward, 1995).

V roce 1973 byl na Konferenci OSN o životním prostředí, která se konala ve Stockholmu, poprvé oficiálně vyjádřen vztah mezi rozvojem a životním prostředím, který byl později doplněn i vztahem k oblasti sociální. Z těchto faktů vychází koncept integrovaného rozvoje venkova nebo koncept endogenního rozvoje, které kladou důraz na lokální přístup a lidské i místní zdroje (Requena Sanchéz, 1996). V rozvoji venkova se tak objevilo endogenní postproduktivistické paradigma (van der Ploeg et al, 2000).

První politikou rozvoje venkova v postproduktivistickém slova smyslu (odlišnou od modernizačního paradigmatu typického pro dosavadní politiky) je Iniciativa Společenství Leader, která je aplikovaná od roku 1991. Tato Iniciativa představovala také první praktickou politiku, tedy takovou, která neexistovala pouze v teorii, ale i v praxi (Requena Sanchéz, 1996). Dle Lošťáka a Hudečkové (2008), odkazujících na oficiální dokumenty, měla tato Iniciativa (první verze – Leader I) dva hlavní cíle. Za prvé, podpořit integrovaný rozvoj venkovských oblastí zdola prostřednictvím MAS a za druhé, zlepšit potenciál pro rozvoj venkovských oblastí prostřednictvím podpory iniciativy místních obyvatel. Přístup Leader bude podrobněji rozpracován v podkapitole „MAS a přístup Leader“.

V dokumentech vztahujících se k SZP a k rozvoji venkova (Corská deklarace, Agenda 2000 a další) byl od 90. let stále více uplatňován širší pohled na venkov, ve kterém cílem

venkova není jen zajistit potraviny, ale má také další úkoly spojené s životním prostředím, krajinou a „welfare“ zvířat, a o jeho budoucnost by se měli zajímat všichni. V Corské deklaraci<sup>9</sup> je pak vyjádřena důležitost přístupu zdola-nahoru, vytváření sítí mezi regiony a venkovskými komunitami a výměně informací a zkušeností (European Commission, 1996). Od Agendy 2000<sup>10</sup> je rozvoj venkova zcela založen na zmíněném přístupu zdola - nahoru a je integrovaný (Plaza Sánchez, 2004).

V programové období 2007 – 2013 došlo k posílení důležitosti rozvoje venkova v rámci SZP, neboť pro toto období na něj byl určen větší objem finančních prostředků a je financován z nového fondu EU, Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EAFRD = European Agriculture Fund for Rural Development), který není součástí strukturálních fondů. Důvod pro posílení rozvoje venkova je dle Woodse (2006) spojen s rozšířením EU v roce 2004, kdy se členy Evropské unie stalo 10 států. Tyto země mají rozsáhlou zemědělskou populaci, tudíž po jejich vstupu do EU se veřejné výdaje na podporu zemědělců zvýšily. Z toho důvodu byly platby velkým zemědělcům sníženy. Dostupné zdroje jsou využívány k podpoře rozvoje venkova. Současná politika rozvoje venkova je úzce propojena se dvěma koncepty – konceptem diversity (multifunkčnosti) a udržitelnosti, přičemž první je předpokladem druhého (Rizov, 2005). Jedna ze tří hlavních oblastí, na kterou je zaměřena SZP a s ní spojená politika rozvoje venkova je zaměřena na zlepšení kvality života ve venkovských oblastech a podporu diverzifikace ekonomických aktivit prostřednictvím opatření zaměřených na zemědělský sektor a další venkovské aktéry za účelem pomoci zachovat atraktivitu rozličných venkovských oblastí EU a jejich kulturního dědictví a podpořit propojení mezi zemědělstvím, lesnictvím a dalšími sektory místní ekonomiky (European Commission, 2004).

### **3.2.2 Politika rozvoje venkova v ČR**

Politika rozvoje venkova v ČR se rozvinula v rámci politiky rozvoje venkova Evropské unie, tedy také v rámci Společné zemědělské politiky EU. Nicméně od roku 1991 je venkov také podporován prostřednictvím některých programů regionální politiky ČR.

Prvním programem spojeným s obnovou venkova po roce 1989 byl Program obnovy vesnice z roku 1991, jehož prioritní osy byly: participace obyvatel, duchovní rozměr obnovy vesnice, rozvoj podnikání na venkově, stavební obnova vesnice a péče o krajinu. Na tento program pak navázal Program obnovy venkova, který byl schválen v roce 1998 a který

---

<sup>9</sup> Corská deklarace je dokument, který vznikl v roce 1996 a myšlenkově ovlivnil politiku rozvoje venkova EU.

<sup>10</sup> Agenda 2000 je reforma SZP, která navrhovala model evropského zemědělství s důrazem na diverzifikaci aktivit a multifunkčnost.

směřoval nejen k obcím, ale i na mikroregionální úroveň. Program obnovy venkova byl zaměřen na participaci obyvatelstva, asociací a společností na obnově venkovských oblastí s důrazem na místní zdroje a tradice. Program obnovy venkova, stejně jako předcházející Program obnovy vesnice spadaly pod kompetenci Ministerstva pro místní rozvoj.

Před vstupem do EU mohla ČR také využívat nástroje předvstupní pomoci, tedy takové nástroje, které byly určeny výhradně státům, jež se chystaly stát členy EU. Mezi tyto předvstupní nástroje patřily tři programy – program Phare, ISPA a SAPARD. Z pohledu rozvoje venkova byl nejdůležitějším předvstupním nástrojem program SAPARD.

Po vstupu České republiky do EU v roce 2004 začala ČR využívat všech programů (i když u některých z nich /především tzv. iniciativ Společenství/ s určitými omezeními) politiky sociální a ekonomické soudržnosti Evropské unie a SZP.

Dále mohli aktéři rozvoje venkova využívat zmíněný Program obnovy venkova, který již nepatřil pouze do kompetencí Ministerstva pro místní rozvoj, ale také do kompetencí krajských úřadů. Díky tomu existoval v některých krajích jejich vlastní Program obnovy venkova. Od roku 2006 je pak podpora obnovy venkova v rámci Ministerstva pro místní rozvoj realizována prostřednictvím Podpory rozvoje a obnovy venkova.

### **3.3 Dobrovolná spolupráce aktérů v rozvoji venkova**

#### **3.3.1 Teoretické koncepty vztahené k dobrovolné spolupráci aktérů v rozvoji venkova**

Spolupráce (kooperace) je „společná resp. návazná činnost uvnitř skupiny nebo navenek, jejíž podmínkou je akceptace společných cílů, shoda v taktice a strategii jejího dosahování a dobrá vzájemná komunikace“ (Kolektiv autorů, 1996: 532). Cílem spolupráce je nalezení takového řešení, které je prospěšné pro všechny zúčastněné. Dle Sociologického slovníku (Jandourek, 2001) je kooperace definována jako spolupráce na sebe vzájemně odkázaných lidí za účelem dosažení stanoveného cíle pomocí společné strategie a vyžaduje vzájemnou komunikaci. V obou zmíněných definicích je akcentována důležitost komunikace pro úspěch spolupráce. Podle Mohra a Spekmana (1994) jsou hlavními podmínkami úspěchu spolupráce oddanost, koordinace, důvěra, komunikační schopnosti, úroveň participace a způsob řešení konfliktů a společných problémů.

Spolupráce může probíhat jak u fyzických osob, tak osob právnických, tedy kolektivních osob. Druhému typu spolupráce se věnuje tato práce.

Spolupráce ve veřejné politice může být chápána jako relativně trvalé kooperativní vztahy mezi dvěma nebo více aktéry, které jsou symetrické povahy a vznikají dobrovolně za účelem dosažení společného cíle (Illner, 2007). Illner dále odlišuje pojem spolupráce od pojmu partnerství. Zatímco spolupráce je dle něj realizována mezi aktéry stejného typu, partnerství se týká různých aktérů. V této práci je pojem spolupráce vztahen i k aktérům různého typu.

Dobrovolná spolupráce v rozvoji venkova je považována za klíčový nástroj rozvoje daného regionu i jednotlivých obcí do regionu spadajících, jeho prostřednictvím stát může přenechat některé své povinnosti aktérům ze soukromé a dobrovolnické sféry (Edwards et al., 2001, Binek a Chabičovská, 2006). Pro účely výzkumu místního partnerství v 8 zemích (Velká Británie, Německo, Irsko, Lucembursko, Finsko, Švédsko, Španělsko a Itálie) bylo místní partnerství zaměřené na rozvoj venkova charakterizováno prostřednictvím této definice (Moseley, 2003: 7): „dobrovolné propojení organizací z nejméně dvou sektorů společnosti (státní či veřejný sektor, soukromý sektor, občanská společnost), které je charakterizováno jasnou organizační strukturou, pokračujícími a dlouhodobě orientovanými aktivitami zahrnujícími více než jeden projekt a které využívá integrovaného přístupu k rozvoji místních venkovských oblastí s menším počtem obyvatel než je 100 tisíc“.

Prostřednictvím spolupráce se zejména obce snaží vyřešit své problémy se získáváním finančních prostředků, zajišťováním rozvoje svého území a zlepšováním kvality života svých obyvatel. Využívají tak tzv. synergického efektu (Galvasová a kol., 2007), který aktérům dobrovolné spolupráce umožňuje prostřednictvím spolupráce dosáhnout lepších výsledků, než kdyby jich dosahovali každý jednotlivě.

Právě toto společné působení více subjektů ve formě kolektivního jednání spojeného se spoluprací zúčastněných aktérů je jedním z vysvětlení, které Putnam (1993) uvádí jako jeden z důvodů rozdílu mezi chudým italským jihem (nízká úroveň spolupráce) a bohatým a prosperujícím severem Itálie (vysoká úroveň spolupráce různých aktérů). Dobrovolná spolupráce totiž dle Putnama utváří takové hodnoty, které každá jednotlivá obec, bez ohledu na to, jak je bohatá nebo jak dalece chce něčeho dosáhnout, není schopna sama vytvořit. Putnam dále uvádí, že dobrovolná spolupráce je jednodušší, pokud se odehrává v prostředí se silným sociálním kapitálem, který je formován normami reciprocity, sociálními sítěmi a občanskou angažovaností. Sociální kapitál však nevlastní obce ani jiné kolektivní osoby, nýbrž obyvatelé obce, její zástupci, lidé tvořící danou kolektivní osobu. Ve své práci *Better Together* (Putnam a Feldstein, 2003) rozlišuje dva koncepty sociálního kapitálu – pojícího a přemostujícího. Pojící sociální kapitál je zaměřen dovnitř skupin a představuje vazby mezi jedinci a skupinami, kteří mají mnoho společného, kdežto přemostující kapitál směřuje vně skupin a je charakteristický u vazeb mezi jedinci a skupinami, které překračují větší sociální vzdálenosti. Tyto vazby jsou typické pro spolupráci různých aktérů při rozvoji venkova a mohou tedy snižovat transakční náklady a usnadňovat koordinaci jednání jednotlivých aktérů dobrovolné spolupráce v poli jiných aktérů, kteří nejsou součástí vlastní skupiny. Přemostující sociální kapitál je také důležitý pro transfer informací mezi jednajícími aktéry a je na něj navázána tzv. systémová důvěra, která se zabývá způsobem, jak se skupiny a sítě navzájem spojují, vztahují (Curry, 2009). Vazby představující pojící sociální kapitál odpovídají Granovetterovým „slabým silným vazbám“ (Granovetter, 1973), zatímco přemostující sociální kapitál lze charakterizovat „silnými slabými vazbami“. Hrou se slovy „slabé a silné vazby“ chce Granovetter ukázat, že v případě neosobních, tedy slabých vazeb je možné často získat více potřebných informací (kontakty na více lidí), než v případě silných vazeb osobních (zaměřených pouze dovnitř skupiny). V tom spočívá síla slabých vazeb a slabost silných vazeb.

Sociální kapitál je zvláštní druh nehmatatelného kapitálu, který se jako pojem začal v odborné literatuře objevovat od 80. let 20. století. Za zakladatele moderního konceptu sociálního kapitálu jsou nejčastěji považováni Bourdieu, Coleman a zmíněný Putnam



(Pileček, 2010). Na sociální kapitál lze nahlížet z kolektivního pohledu nebo z individuálního pohledu podle toho, zda přináší zisk nějaké skupině či jednotlivci. Kolektivní pohled reprezentují kromě Putnama také např. Fukuyama nebo částečně Coleman. Fukuyama (1995: 10) definuje sociální kapitál jako „schopnost lidí spolupracovat pro společný účel ve skupinách a v organizacích“. Coleman (1988: 98) zastává funkcionální pojetí sociálního kapitálu, neboť dle něj „*je sociální kapitál definován svou funkcí*“. Jedná se o výbavu aktérů, která jim usnadňuje jednání v sociální struktuře, které jsou součástí. Naopak Bourdieu nebo Lin zastávají individuální pohled na sociální kapitál, kdy dle Bourdieua (1986) je sociální kapitál sumou kontaktů, které může jednatel využít prostřednictvím interakce mezi lidmi pro dosažení svých cílů. Lin (2001) pohlíží na sociální kapitál jako na zdroje aktivované pomocí vazeb v rámci sociálních sítí, ve kterých jsou tyto zdroje zakotvené. Definic sociálního kapitálu je tedy celá řada, z čehož vyplývá, že se jedná o velmi široký a komplikovaný termín (Pileček, 2010).

Existencí sociálního kapitálu jsou snižovány transakční náklady, které jsou v rámci neoklasického přístupu defacto ztotožňovány s poplatky za dopravu a s daněmi. V tomto přístupu není prosazování nějaké myšlenky či návrhu v rámci dané organizace považováno za transakční náklady (Allen, 1999). Přitom právě tyto náklady na vyjednávání, domlouvání, argumentování ovlivňují efektivnost spolupráce, neboť čím jsou nižší, tím více důvěry a sociálního kapitálu je mezi jednotlivými partnery, tím snazší je pro ně jednat a tím efektivnější je tedy jejich vzájemná spolupráce. Proti neoklasickému přístupu lze postavit tzv. property rights přístup. Vnímá transakční náklady širěji, jsou vymezeny „*rolí, kterou hrají při určování a distribuci všech zákonů, pravidel, zvyků a organizací vytvářejících podněty pro jednání*“ (Allen, 1999: 893). Právě tento druhý přístup bude využit v rámci této práce.

Transakční náklady dělíme na náklady ex-ante a ex-post (Williamson, 1981). Náklady ex-ante vznikají při sjednávání aktivit a představují vše, co vkládáme do sjednání nějaké činnosti. Kabele (2004) tyto náklady nazývá součinnostní, zatímco náklady ex-post nazývá jako soužitostní, neboť představují náklady na zajištění, že sjednané aktivity budou fungovat. Dle Mlčocha (1996: 15) ale „*transakční náklady ex-ante a ex-post nejsou navzájem nezávislé, takže je nelze optimalizovat postupně – musejí být optimalizovány simultánně*“.

Měření transakčních nákladů je obtížné. Dle Wanga (2003) je v empirických studiích nejčastěji pro měření transakčních nákladů používána hodnota zdrojů využitých pro hledání obchodního partnera a při realizaci transakce. Dále se také využívá rozdíl mezi zaplacenou cenou kupujícím a obdrženou prodávajícím nebo se měří sekundární náklady vyjednávání a vynucování. Z výše uvedeného je patrné, že neexistuje konsenzus v přístupech k měření

transakčních nákladů. V této práci se omezíme na měření časem, jako jedné ze složek transakčních nákladů. Čas takto představuje určitý přibližný („proxy“) ukazatel transakčních nákladů.

Dle institucionální ekonomie snižují transakční náklady také dobře stanovené instituce (Mlčoch, 1996), tedy způsoby jednání, pravidla. North (1994: 755) definuje instituce jako *„lidmi vytvořená omezení, která vnášejí strukturu do lidského jednání. Skládají se z formálních a neformálních omezení a způsobů zjišťování jejich dodržování.“* Díky těmto omezením jedinec ví, jak má v dané situaci jednat, a i pro ostatní je jeho jednání srozumitelnější, pokud se řídí předem stanovenými pravidly. Jednání v poli dalších aktérů (a tedy i v případě aktérů dobrovolné spolupráce) je potom jednodušší, dá se lépe koordinovat a je méně transakčně nákladné. Důležitost institucí je zdůrazňována i v institucionálním přístupu k regionálnímu rozvoji (Blažek a Uhlíř, 2002).

Dobrovolná spolupráce odpovídá konceptu governance (spravování), tedy konceptu, který se v západní Evropě objevuje od 90. let minulého století a který směřuje k další demokratizaci veřejné správy (Illner, 2006). Tento koncept předpokládá zapojení veřejnosti (občanů, organizací, zájmových skupin) do místní veřejné správy, a to v rámci horizontálně uspořádaných sítí a přístupu zdola nahoru (Lošťák a Hudečková, 2010), což jsou základní charakteristiky některých forem dobrovolné spolupráce. Podle Lošťáka a Hudečkové pak můžeme konceptu governance (spravování) charakterizovat jako postmoderní (či pozdně moderní) přístup, kdežto koncept government - správy (vertikální uspořádání a přístup shora dolů) odpovídá dominanci modernistického paradigmatu. Pro efektivní rozvoj venkova se jeví jako prospěšné vzájemné doplňování obou výše popsaných konceptů.

### **3.3.2 Formy dobrovolné spolupráce aktérů v rozvoji venkova a jejich fungování**

V České republice můžeme rozlišovat několik forem dobrovolné spolupráce aktérů v rozvoji venkova. Liší se zejména zúčastněnými členy, velikostí území působnosti, z hlediska jejich formální stránky, ale také podle toho, zda se jedná o spolupráci vnitrostátní nebo spolupráci s jinými státy. Nejkomplexněji se spoluprací aktérů v rozvoji venkova v České republice zabývá Galvasová a kol. (2007). Formy spolupráce rozděluje do čtyř kategorií:

1. Meziobecní spolupráce na regionální úrovni – spolupráce na základě zákona o obcích 128/2000 Sb., ve znění pozdějších změn a doplňků. Jedná se zejména o spolupráci v rámci samostatné působnosti - dobrovolné svazky obcí, spolupráci na základě

smlouvy uzavřené ke splnění konkrétního úkolu a spolupráci založením právnické osoby na základě zvláštního zákona.

2. Spolupráce obcí se subjekty v území – kromě obcí se této spolupráce mohou účastnit i další aktéři z příslušného regionu. Do této formy spolupráce patří MAS, spolupráce při dodržování principů místní Agendy 21, partnerství veřejného a soukromého sektoru (public-private partnership).
3. Národní struktury spolupráce – jedná se o spolupráci s působností na území celé ČR. Galvasová jako příklad uvádí Svaz měst a obcí ČR a Národní síť zdravých měst. Do této formy spolupráce ale patří i řada dalších struktur, např. Národní síť MAS, Spolek pro obnovu venkova, Sdružení místních samospráv a Celostátní síť pro venkov.
4. Spolupráce s obcemi jiných států – spolupráce se zahraničními aktéry. Do této formy spadá spolupráce v rámci euroregionů, vytváření přeshraničních impulzních center a partnerská města a obce.

Tato typologie zohledňuje zejména rozdíly mezi jednotlivými formami z hlediska členů účastnících se spolupráce. Proplínají se zde také v různé míře i další rozdíly (velikost území působnosti a rozlišení na spolupráci v rámci ČR a spolupráci se zahraničím).

Z formálního hlediska můžeme rozlišovat (Binek a Chabičovská, 2006) spolupráci institucionalizovanou (vznikne nový subjekt), smluvní a ad hoc spolupráci.

U výše uvedených typologií se některé formy navzájem překrývají. Abychom překonali tento problém, je možné vytvořit typologii podle úrovně, na které je spolupráce vykonávána. Jedná se o:

1. Spolupráci na lokální úrovni – za lokalitu jsou považovány jednotlivé obce (úroveň LAU 2), které mají vlastní politickou reprezentaci.
2. Spolupráci na teritoriální úrovni – teritorium je zde chápáno jako území menší než region vymezený jednotkou NUTS 3, ale zároveň přesahující katastrální území jednotlivých obcí. Takovéto teritorium je potom charakteristické chybějící společnou politickou reprezentací, která je částečně nahrazována vzájemnou spoluprací. Spolupráci na teritoriální úrovni je možné ještě dále rozdělit na meziobecní spolupráci (upravenou zákonem o obcích) a spolupráci různých aktérů v území, které se obce účastní jako kterákoliv jiná právnická osoba.
3. Spolupráci na regionální úrovni – region je chápán jako území na úrovni jednotky NUTS 3, tedy kraje, na které je také volena politická reprezentace. Na této úrovni dochází ke spolupráci např. v rámci Krajských sdružení některých struktur působících na národní úrovni, jako je Národní síť MAS.

4. Spolupráci na národní úrovni.
5. Spolupráci na nadnárodní úrovni – přeshraniční a meziregionální spolupráce.

Tato práce se bude v dalších kapitolách a v empirické části věnovat jedné z forem spolupráce různých aktérů na teritoriální úrovni, tedy MAS.

Náplň aktivit jednotlivých forem dobrovolné spolupráce je různorodá. Nejčastěji se spolupráce zaměřuje na výměnu zkušeností, poskytování veřejných služeb, realizaci projektů a sdružování prostředků, zejména finančních prostředků. Poslední aktivita je považována za zásadní téma spolupráce (Binek a Chabičovská, 2006). Výše zmíněný výzkum místních partnerství provedený v 8 zemích tento závěr potvrzuje (Moseley, 2003). Většina místních partnerství analyzovaná v rámci výzkumu byla orientována zejména na získávání financí pro realizaci projektů.

Galvasová se ve svých pracích zabývá také fungováním spolupráce, aktéry spolupráce a efektivností spolupráce. Za klíčové aktéry považuje (Galvasová a kol., 2007) starosty obcí (jako hlavní iniciátory spolupráce) a manažery spolupráce (jejichž hlavním úkolem je sladování zájmů jednotlivých aktérů spolupráce, koordinace a příprava jednotlivých rozvojových aktivit a působení jako „smírčí soudce“ v případě problémů či konfliktů mezi aktéry spolupráce). Právě činnost manažera byla uvedena jako jeden z rozdílů, kterou zmínili aktéři dobrovolné spolupráce jako výhodu MAS (zřízení funkce manažera je povinné) v porovnání s dobrovolnými svazky obcí, kde je zřízení funkce manažera dobrovolné (Balzerová, 2010).

Výsledky mezinárodního výzkumu místních partnerství provedeného v 8 zemích uvádějí následující podmínky pro úspěšnost a efektivitu spolupráce v rámci dobrovolného partnerství (Moseley, 2003):

- jasně vymezená strategie a cíl odrážející potřeby a zdroje příslušného území,
- vedení bez snahy o dominanci – spravedlivá účast všech partnerů na rozhodování,
- oddaný a kompetentní management a zaměstnanci,
- zajištěné adekvátní financování na několik let,
- dobře fungující neformální síť a komunikace v rámci partnerství i mimo ně,
- vzájemná důvěra,
- zapojení širší veřejnosti – jednotlivců, společenských skupin, dalších organizací či podnikatelské sféry.

Peck a Tickell (1994) se naopak zabývali některými problémy místních partnerství, a to na základě výzkumu těchto partnerství na severozápadě Velké Británie. Těmito problémy jsou:

- zaměření spolupráce spíše na získávání finančních prostředků než na spolupráci a zefektivnění realizace místních politik,
- chybí řešení hlavních místních konfliktů nebo sporů,
- spolupráce nepřináší dlouhodobý strategický rámec pro rozvoj,
- chybí místní demokratická odpovědnost,
- spolupráce někdy může zhoršit problémy se špatnou koordinací a realizací aktivit.

Tento výzkum tedy ukázal, že některé podmínky pro fungování místních partnerství stanovené Moseleyem (2003) nejsou dostatečně naplňovány a představují spíše problémy takovéto spolupráce. Jako problematické se jeví zejména podmínky existence a využívání strategického dokumentu místního s pro rozvoj a ochota a schopnost členských subjektů spolupracovat. Cílem místních partnerství je totiž především získávání finančních prostředků a až poté vlastní spolupráce (Peck a Tickell, 1994).

Řada výzkumu se věnuje také fungování dobrovolných svazků obcí jako další formy dobrovolné spolupráce. Výsledky těchto výzkumů mohou v některých případech platit i pro spolupráci v rámci MAS.

Kašparová (2005) se např. zabývala podmínkami, které jsou nutné pro správné fungování dobrovolného svazku obcí jako jedné z forem spolupráce na teritoriální úrovni. Podmínkami jsou:

- existence shodných problémů obnovy a rozvoje ve více spolu sousedících obcích, nejčastěji spjatých historickými kořeny a přírodním územím,
- iniciativa vzešlá ze samotných obcí, tedy od obecních zastupitelstev a samotných občanů,
- ochota samosprávných orgánů jednotlivých obcí přenést část pravomocí na orgány svazku obcí,
- vnitřní solidarita sdružených obcí.

Z výše uvedených podmínek nebude pro spolupráci v rámci MAS pravděpodobně platit třetí podmínka (ochota samosprávných orgánů obcí přenést některé pravomoci na orgány svazku obcí), ostatní podmínky (shodné problémy území, iniciativa vzešlá zdola a solidarita členů) mohou platit i pro MAS.

Vajdová a Čermák (2006) provedli výzkum fungování dobrovolných svazků obcí, ve kterém byly jako nejdůležitější činnosti svazku nejčastěji označovány:

- aktivity spojené s přípravou rozvojových projektů a získáním finančních prostředků na jejich realizaci,

- příprava jednání nejvyššího orgánu svazku,
- sladování zájmů jednotlivých obcí se zájmy svazku.

Právě příprava, administrace a realizace rozvojových projektů je také důležitou činností MAS, která směřuje k naplnění definované rozvojové strategie příslušného území. Výše zmíněný výzkum byl zaměřen i na postoj představitelů svazků obcí ke slučování obcí (jako k alternativě spolupráce obcí) a důsledky takového procesu, dále na vztahy a spolupráci s ostatními aktéry v území či okolí svazku obcí. Zajímavé je zjištění, že při hodnocení spolupráce byly vysloveny výhrady především vůči spolupráci se soukromými organizacemi a neziskovým sektorem, tedy vůči takové spolupráci, která je základem pro vytvoření MAS.

### 3.3.3 Místní akční skupiny a přístup Leader

#### 3.3.3.1 Místní akční skupiny

Místní akční skupiny (MAS) jsou partnerství veřejného a soukromého sektoru. Jejich členy tudíž mohou být obce, dobrovolné svazky obcí, fyzické osoby, podnikatelé, neziskové organizace, nadace atd. Zapojení veřejného a soukromého sektoru by mělo být vyvážené a mělo by reprezentovat stávající místní zájmové skupiny v dané oblasti. MAS mají nejčastěji formu občanského sdružení, zastoupeny jsou i zájmová sdružení právnických osob a obecně prospěšné společnosti. Právě v propojení veřejného a soukromého sektoru a ve spolupráci různorodých partnerů spočívá dle Galvasové a kol. (2007) síla a význam MAS jako dobrovolných partnerství. Jejich úkolem je zejména vypracování a realizace strategie místního rozvoje a správa a rozdělování finančních zdrojů.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Podle Základní příručky přístupu Leader (European Commission, 2006) by měly místní akční skupiny:

- zapojovat do společných projektů příslušné zájmové skupiny působící v dané oblasti,
- samostatně přijímat rozhodnutí a přistupovat k místním zdrojům novými způsoby,
- propojovat různá opatření,
- být schopny využít příležitostí, které nabízejí kombinace místních zdrojů,
- být otevřeny inovativním myšlenkám,
- být schopny propojovat a integrovat oddělené odvětvové přístupy.

V současném programovém období EU musí místní akční skupiny splňovat následující podmínky (Ministerstvo zemědělství ČR, 2009a):

- geograficky homogenní území,
- hustota obyvatelstva na teritoriu jejich působení do 150 obyvatel/km<sup>2</sup>,
- 10 tisíc – 100 tisíc obyvatel,
- obce a města s maximálním počtem 25 tisíc obyvatel,
- právní subjektivita (občanské sdružení, obecně prospěšná společnost, případně zájmové sdružení právnických osob),
- statut, stanovy, organizační řád, struktura organizace,
- vlastní projednaná a schválená strategie pro dané území MAS a její následné změny,
- členové MAS musí mít v daném regionu bydliště, sídlo, nebo v něm musí působit,
- ustanovení těchto orgánů: statutární zástupce, manažer, administrativní pracovník, účetní (účetní firma), programový a monitorovací výbor a výběrová komise.

Dle materiálu Ministerstva zemědělství ČR (2009a) působí v České republice 155 MAS. Dle aktualizovaného seznamu MAS je v ČR aktivních 145 MAS, které pokrývají plochu o výměře 53 406 km<sup>2</sup> a na jejichž území žije 4 165 834 obyvatel (Tima Liberec a SEAL Praha, 2010). Příloha č. 3 obsahuje mapu MAS, které byly podpořeny v rámci přístupu Leader v programovém období 2007 – 2013.

V dubnu 2007 vznikla Národní síť místních akčních skupin České republiky, o. s. (NS MAS) za účelem reprezentace zájmů MAS na národní i mezinárodní úrovni, propagace a medializace přístupu Leader a MAS, podpory činnosti MAS a spolupráce s dalšími aktéry v tuzemsku i v zahraničí (Národní síť MAS ČR, 2009). Neformálně NS MAS fungovala již od listopadu 2005 jako Národní síť rozvoje venkova s 23 členskými MAS. V současné době má NS MAS celkem 127 členů (údaj k 1.6.2011). Kromě výše zmíněných činností zastupuje NS MAS venkovské hnutí v Evropské asociaci Leader pro rozvoj venkova a pořádá každoročně národní konferenci MAS. V některých krajích jsou zřízeny také tzv. krajské sítě (Krajská sdružení) MAS, které nemusí mít právní subjektivitu a které se zabývají zejména řešením problémů a otázek společných pro MAS v příslušném kraji. Výzkum Hudečkové a Balzerové (2010) ukazuje, že očekávání, která byla na NS MAS kladena, nebyla zcela naplněna. Někteří zástupci MAS totiž uvedli, že by NS MAS měla více prosazovat zájmy MAS zejména ve vztahu k řídicímu orgánu PRV ČR (Ministerstvu zemědělství) a platební agentuře tohoto programu (Státnímu zemědělskému intervenčnímu fondu).

### 3.3.3.2 Přístup Leader

Spolupráce v rámci MAS je vytyčena na základě přístupu Leader<sup>12</sup>, který je jedním z důležitých a úspěšných nástrojů podpory rozvoje venkova v současném programovém období Evropské unie (např. Esparcia, 2000, Buller, 2000, Červená a Kroupová, 2007, Böcher, 2008). Ve vědeckém diskurzu je přístup Leader považován za laboratoř rozvoje venkova (např. Ray, 2000). Cílem přístupu Leader je zaktivizovat místní subjekty k zapojení do rozvoje jejich regionu. To znamená podporovat místní obyvatele, ale i podnikatele, občanská sdružení, neziskové organizace, obce a jejich svazky ve snaze podílet se na aktivitách, které přispívají k rozvoji dané oblasti. Jedná se tak o (Lowe, 2000) aplikaci endogenního modelu rozvoje venkova v praxi. „*Leader od svého zahájení v roce 1991 poskytl venkovským společenstvím v EU nástroje, které jim umožňují sehrát aktivní roli při utváření jejich vlastní budoucnosti.*“ (European Commission, 2006: 5).

---

<sup>12</sup> Zkratka Leader vychází z francouzského Liaisons Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale a můžeme jí přeložit jako spojení mezi rozvojovými akcemi a ekonomikou venkova.

V roce svého zahájení existoval Leader jako Iniciativa Společenství a byl financován ze strukturálních fondů EU. Ve své historii byl rozdělen do tří generací: Leader I pro roky 1991 – 1993, Leader II pro roky 1994 – 1999 a Leader+ pro minulé programové období EU (2000 – 2006). Každý členský stát měl vypracován vlastní samostatný program Leader. V současné době je Leader integrován do celkové politiky rozvoje venkova, v rámci členských států je začleněn do národních programů vztahujících se k rozvoji venkova a je financován z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova, který byl nově vytvořen pro období 2007 – 2013 právě pro financování podpory v oblasti rozvoje venkova a zemědělství (European Commission, 2006).

Dle nařízení Rady EU 1698/2005 (The Council of the European Union, 2005) je přístup Leader realizován prostřednictvím následujících principů, které reflektuje odborná literatura:

1. Společná teritoriálně vymezená místní rozvojová strategie.
2. Přístup “bottom-up” (zdola nahoru) – iniciativa ke spolupráci a k práci na rozvojových strategiích a projektech vychází zdola, od samotných občanů či místních subjektů. Rozhodování o podpoře rozvojových projektů je svěřováno samotným MAS, což odpovídá snaze o naplnění principu subsidiarity (Galvasová a kol., 2007), jehož cílem je přenést rozhodování na úroveň co nejbližší k občanům.
3. Místní partnerství veřejných, soukromých a neziskových subjektů formou MAS. Někteří autoři se ve svých člancích zabývají otázkou, zda vytváření kapacit v rámci MAS skutečně zapojuje i vyloučené členy místních společenství, kteří se obvykle nepodílí na rozhodování a nemají zkušenosti se zapojováním se do rozvojových aktivit („noví“ aktéři rozvoje venkova), nebo jsou-li MAS spíše organizacemi, ve kterých rozhodují jednotlivci, kteří již takto působí v jiných organizacích, tedy určité elity dané společnosti (např. Thuesen, 2009, Maurel, 2008, Shucksmith, 2000) formující tzv. projektovou třídu (Kováč a Kučerová, 2006).
4. Inovace – podle teorie učících se regionů (Blažek a Uhlíř, 2002) jsou inovace spojené se znalostmi předpokladem konkurenceschopnosti daného regionu, tedy i jeho dalšího rozvoje; inovace jsou šířeny prostřednictvím sociálních sítí (Shucksmith, 2000).
5. Integrovaná a multisektorová tvorba a implementace strategií – tzn. takové strategie, které se zaměřují na široké spektrum aktivit zahrnující sociální, zemědělské i technické aktivity (Lošťák a Hudečková, 2008).
6. Síťování v rámci místních partnerství – sociální sítě představují pravidelný soubor kontaktů nebo podobných sociálních spojení mezi jednotlivci či skupinami (Kolektiv



autorů, 1996) a tvoří určité kanály, které je daný subjekt schopen mobilizovat, aby dosáhl svého cíle. Prostřednictvím sociálních sítí mohou jejich členové získat a využít znalosti ostatních členských subjektů dané struktury a dozvědět se tak informace, které potřebují. Tyto informace jim pak umožní snadněji koordinovat své aktivity a dosáhnout svého cíle. Sociální sítě jsou horizontální, tedy nehierarchické, pružné, měnlivé a pohyblivé. Na takovýchto strukturách je založena tzv. postmoderní společnost, ve které by právě sociální sítě mohly překonat negativní důsledky předcházejících fází vývoje moderní společnosti, tedy sociální exkluzi<sup>13</sup> a „organizačního člověka“<sup>14</sup> (Keller, 2004). Koncept sociálních sítí je úzce propojen s konceptem sociálního kapitálu a přístup Leader je tudíž označován jako přístup založený na sociálním kapitálu (Shucksmith, 2000).

7. Projekty spolupráce – tento princip odkazuje k meziteritoriálním a transnacionálním formám spolupráce, jedná se zde nejen o implementaci společných projektů, ale také o přenos tzv. dobré praxe mezi jednotlivými zeměmi, znamenající přenos zkušeností a informací o realizaci projektů v rámci přístupu Leader. Důležitou roli v tomto přenosu hraje také Observatoř Leader+, která od roku 2005 do roku 2008 vydávala 3 x ročně Leader+ Magazine, jehož cílem bylo poskytování informací ohledně přístupu Leader společně s příklady dobré praxe. Dále vyšla 4 čísla (v roce 2009 poslední) speciálu Leader+ Best practices, který se věnoval právě příkladům dobré praxe ze všech zemí. Leader+ Magazine byl využit jako zdroj dat pro výzkum Lošťáka a Hudečkové (2008), kteří provedli obsahovou analýzu projektů uvedených v Leader+ Magazine se zvláštním zřetelem k projektům, na kterých se podíleli zemědělci a další aktéři spojení se zemědělstvím. Pod tento rys také spadá Národní síť MAS ČR, která představuje národní stupeň spolupráce MAS. Jejím cílem je také přenos informací a zkušeností mezi jednotlivými aktéry rozvoje venkova.

Lukesch (2003) uvádí 8 specifických rysů přístupu Leader. Vychází přitom ze 7 charakteristik uvedených výše, přičemž vyzdvihuje rys založený na decentralizovaném řízení a financování a vytváří z něho rys osmý (je však také vymezen nařízením Rady Evropské Unie 1968/2005, kde je součástí charakteristiky přístupu Leader jako přístupu zdola nahoru).

---

<sup>13</sup> V první fázi vývoje moderní společnosti (fázi tzv. omezeně liberální modernity) byl kladen velký důraz na soukromé vlastnictví a svobodné podnikání, což spolu s průmyslovou a politickou revolucí způsobilo, že se velká část společnosti dostala do nejnižší vrstvy a byla vyloučena z možnosti dosahovat svobod, které byly v dané fázi společnosti deklarovány (Keller, 2004).

<sup>14</sup> V druhé fázi vývoje moderní společnosti (organizovaná modernita) se lidé obracují k velkým, formálním organizacím, které jim nabízejí sociální identitu. Díky tomu se podařilo dosáhnout sociální integrace těch, kteří byli v předchozí fázi sociálně vyloučeni. Výsledkem toho ale byla velká závislost člověka na těchto velkých, formálních organizacích (mluví se o tzv. organizačním člověku a zaměstnanecké společnosti) (Keller, 2004).

Každý členský stát Evropské unie pak může přidat další principy fungování přístupu Leader podle svých národních podmínek. V ČR byly k původním 7 principům přidány 3 další, české principy přístupu Leader, které však ještě nejsou schváleny Národní sítí MAS (Ministerstvo zemědělství ČR, 2009a):

1. Morální principy, mezilidské vztahy, komplexní prosociálnost - důraz na sociální aspekty spolupráce je již v principech přístupu Leader obsažen, a to v principu síťování, který je propojen s konceptem sociálního kapitálu, a v principu spolupráce. Zařazení mezilidských vztahů a důraz na komplexní prosociálnost do českých principů Leader lze tedy chápat jako snahu akcentovat sociální (v širším slova smyslu – vázanou na interakce) dimenzi přístupu Leader.
2. Výchova, vzdělávání a informace – tento princip souvisí s principem inovativnosti, který také náleží do původních 7 principů deklarovaných nařízením Rady EU. Zejména díky vzdělávání mohou obyvatelé vytvářet a rozšiřovat inovace a využívat potenciál a zdroje svého regionu. Mohou tak zabezpečit rozvoj svého regionu, neboť rozvoj dle Schumachera (2000) začíná vzdělanými, dobře organizovanými a disciplinovanými lidmi. Bez takových lidí zůstávají všechny zdroje latentní a nevyužité.
3. Živý venkov (neinvestiční i drobné projekty oživující život na venkově) – takovéto projekty posilují lokální nebo regionální identitu obyvatelstva, tedy vztah obyvatel k místu jejich bydliště (Zich, 2003). Obyvatelé se neidentifikují pouze s danou krajinou a historickými, kulturními nebo přírodními objekty, ale také s kulturou, tradicí a sociálním systémem jejich bydliště. Proto je důležité podporovat i aktivity oživující život na venkově a tím posilovat regionální identitu obyvatelstva. Síla lokální a regionální identity ovlivňuje ochotu obyvatel poznávat a využívat potenciál daného regionu a participovat na rozvojových aktivitách. Obyvatelé se silným vztahem k místu jejich bydliště totiž chtějí zlepšit, zpříjemnit a zatraktivnit dané území za účelem zvýšení kvality života v místě, a tudíž jsou ochotni participovat na rozvojových aktivitách a spolupracovat přitom s dalšími aktéry. To dokazují např. výsledky výzkumu Raagmaa (2002), který zkoumal regionální identitu tří obcí v Estonsku. Autor ukazuje, že obec, kde byl zjištěn silný vztah obyvatel k ní, je charakteristická také vysokou mírou participace obyvatel na aktivitách obce, dynamickým ekonomickým životem a vysokou sociální aktivitou.

V České republice byl přístup Leader oficiálně zahájen v roce 2004 jako Iniciativa Leader v rámci OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství (podopatření 2.1.4. Rozvoj

venkova – podopatření typu Leader+). Podle Maurel (2008) však již před rokem 2004 existovaly v České republice aktivity, které splňovaly charakteristiky přístupu Leader. Jednalo se zejména o Program obnovy vesnice, respektive od roku 1998 Program obnovy venkova (podopatření Pilotní program Leader), které se staly základnou pro přípravu aplikace přístupu Leader (Florian, 2011). V rámci tohoto programu měla být v každé vesnici vytvořena pracovní skupina pro obnovu venkova, ve které by spolupracovali zástupci obce, podnikatelé, občanská sdružení, zástupci spolků a dalších organizací, vlastníci a uživatelé nemovitostí a také občané s cílem vypracovat a následně realizovat místní program obnovy vesnice. Každá venkovská obec tedy měla možnost sama formulovat vlastní koncepci rozvoje, kterou s přispěním dotací z Programu obnovy vesnice (resp. Programu obnovy venkova) postupně realizovala.

Podopatření 2.1.4. OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství bylo dále rozděleno na 2 skupiny. V rámci 1. skupiny mohly v letech 2004 – 2006 MAS získat finanční prostředky na podporu strategií zaměřených na tato 4 prioritní témata (Lošťák a Hudečková, 2008):

1. využívání nového know how a nových technologií ke zvýšení konkurenceschopnosti místních produktů a služeb,
2. zlepšování kvality života a životního prostředí ve venkovských oblastech,
3. zvyšování přidané hodnoty místních produktů, zejména usnadnění přístupu na trh a lepší marketing pro místní produkty malých výrobců,
4. efektivní využívání přírodního a kulturního dědictví.

Dále mohly být z tohoto podopatření podpořeny MAS (nebo subjekty, které se chystaly založit MAS) v rámci tzv. osvojování schopností (2. skupina). Cílem takové podpory byla pomoc při zakládání MAS a při vypracovávání studií a analýz dané oblasti a místních rozvojových strategií. Podpořeny mohly být i MAS, které neuspěly se žádostí o podporu pro svou rozvojovou strategii (1. skupina).

Od roku 2007 je přístup Leader realizován prostřednictvím IV. osy PRV ČR, který je financován, jak bylo zmíněno výše, z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova. Čtvrtá osa je rozdělena do dvou částí – Implementace místní rozvojové strategie a Realizace projektů spolupráce<sup>15</sup>. Leader jako IV. osa prochází dalšími osami PRV ČR (osa I. – Zlepšení

---

<sup>15</sup> Část Implementace místní rozvojové strategie je dále členěna na opatření Místní akční skupina a Realizace místní rozvojové strategie. Toto rozdělení souvisí s principem přerozdělování finančních prostředků v rámci přístupu Leader. V rámci opatření Místní akční skupina podávají MAS žádost o finanční podporu svých rozvojových strategií. V případě úspěchu je získaná částka z 80 % určena pro konkrétní projektové žádosti místních aktérů. Tyto projektové žádosti jsou pak podávány v rámci druhého opatření – Realizace místní

konkurenceschopnosti zemědělství a lesnictví, osa II. – Zlepšování životního prostředí a krajiny, osa III. – Kvalita života ve venkovských oblastech a diverzifikace hospodářství venkova). Totiž, rozvojové projekty subjektů žádajících o podporu prostřednictvím MAS jsou zaměřeny na témata obsažená v I., II. a III. ose.

Kromě programu Leader v rámci politiky rozvoje venkova Evropské unie existovala v České republice také česká verze – Leader ČR. Tento program naplňoval stejné podmínky jako program evropský, ale byl financován ze státního rozpočtu ČR. Další zvláštností je jeho zaměření spíše na investiční akce a společné projekty a podporuje vytváření sítí, je tudíž považován za doplňkový program k evropskému Leaderu (Ministerstvo zemědělství, 2009c). Leader ČR byl vyhlášen každoročně v letech 2004 až 2008, v současnosti vyhlášen není. MAS mohla být příjemcem podpory z obou Leaderů (českého i evropského) na území ČR, podmínkou byla odlišnost projektů podpořených z obou programů.

Přístup Leader je díky svému sílícímu postavení v politice rozvoje venkova EU často předmětem řady výzkumů, jejichž cílem je přiblížit jeho implementaci v jednotlivých zemích. Např. Osti (2000) pojednává o implementaci Leaderu v Itálii a uvádí, že Leader v Itálii pomohl snížit moc zemědělských lobby, převahu centralizovaných procedur vládnutí (governance) i národní a regionální byrokracie. Esparcia (2000) se zabývá dopady, které mělo zavedení Leaderu ve Španělsku. Především pomohl rozšířit povědomí politiků a odborníků o dynamice, kterou venkovské oblasti stále mají. Při zkoumání projektů implementovaných v rámci přístupu Leader se však ukázalo, že schopnost tohoto přístupu inspirovat k inovativním řešením je limitována. Dalším zajímavým zjištěním je ochota místních aktérů podílet se na implementaci přístupu Leader zejména v úvodní části při vytváření místní strategie, zatímco v další fázi se již v rámci jednotlivých MAS objevuje několik malých skupin, které se snaží využít Leader pro své potřeby. Papadopoulou et al. (2011) navíc kromě informací o implementaci přístupu Leader v Řecku přináší porovnání tohoto přístupu s programem IPRD (Integrated Programme for Rural Development) formou kvantitativní analýzy sítí. Cílem bylo zjistit, zda je přístup Leader skutečně tak odlišný (jak je často různými autory připomínáno) od jiných programů rozvoje venkova. Výsledkem porovnání dvou podobných projektů implementovaných v rámci přístupu Leader a v rámci IPRD bylo zjištění, že přístup Leader je skutečně daleko méně hierarchický a v jeho struktuře dochází k méně konfliktům než v případě IPRD. Na druhou stranu výzkum ukázal, že důvěra

---

rozvojové strategie. Zbýlých 20 % z celkově získané částky na místní rozvojovou strategii může být využito na výdaje, které MAS vzniknou v souvislosti s realizací strategie (Ministerstvo zemědělství, 2009b), např. finanční ohodnocení manažera MAS a případných dalších zaměstnanců.

a jedinečné vztahy jsou u přístupu Leader na nižší úrovni než v IPRD a že Leader nemůže být charakterizován podstatně jednoduššími procedurami a jasnějším obsahem při srovnávání s IPRD. Maurel (2008) se zabývala zaváděním přístupu Leader ve třech nových členských státech Evropské unie – v Maďarsku, Polsku a České republice. Realizaci přístupu Leaderu v České republice se dále věnovaly např. Pavlíková a Maříková (2007), které analyzovaly činnosti MAS v Jihočeském a Ústeckém kraji. Z této analýzy vyplynulo, že ty MAS, které mají zkušenosti s přípravou, implementací a administrací rozvojových projektů, vytvářejí efektivnější strategie a kvalitnější projekty než ty MAS, které jsou na začátku své existence. Červená a Kroupová (2006) prováděly výzkum MAS ve Středočeském kraji a jejich činnosti v rámci evropského i národního Leaderu. Na základě tohoto výzkumu stanovily hlavní nedostatky a pozitiva působení MAS. Mezi nedostatky řadí malý objem finančních prostředků a značnou administrativu spojenou s procesem administrace rozvojové strategie a projektů. Největší pozitivum pak vidí v možnosti samostatně rozhodovat o rozdělování finančních prostředků a ve spolupráci obyvatel na venkově. Hudečková a Lošťák (2008a) porovnávali realizaci přístupu Leader v ČR a ve starých členských zemích EU. Výsledkem jejich práce je zjištění, že zatímco staré členské státy EU lépe naplňují principy přístupu Leader (tzn. snaží se naučit obyvatele venkova jak inovativně, aktivně a při využití místních kapacit řešit problémy, se kterými se setkávají), v České republice je Leader považován obyvateli venkova především za zdroj finančních prostředků.

Další odborné články diskutují o konceptech, které stojí v pozadí přístupu Leader. Böcher (2008) např. porovnává principy přístupu Leader s principy regionálního spravování, nebo-li governance (dle Benze a Fürsta /2002/ se jedná o soubor nových a odlišných způsobů spravování, které dohromady vytváří nové možnosti realizace regionální politiky a které jsou schopné efektivněji podporovat regionální rozvoj), jak z teoretického (principy Leaderu reflektují klíčové aspekty regionální governance), tak z praktického úhlu pohledu (zde se objevují některé problémy s implementací regionálního spravování /governance/ i s implementací přístupu Leader). Přesto Böcher (2008: 384) uvádí, že „*přístup Leader podporuje zavádění konceptu regionálního spravování (governance) do venkovské politiky*“.

Mnozí autoři se také věnují evaluaci dopadů přístupu Leader. Např. autoři High a Nemes (2007) navrhují vytvořit novou, hybridní formu hodnocení přístupu Leader, která by obsahovala jak endogenní tak exogenní prvky, protože samotný přístup Leader vykazuje v tomto ohledu rozpory (Leader je na jedné straně prezentován jako inovativní přístup s cílem zapojení místního obyvatelstva do rozhodování, na druhou stranu je jeho hodnocení centralizované a prováděné daleko od místa jeho implementace). Vzhledem ke skutečnosti,

že přístup Leader je založen na nehmotných formách kapitálu (tedy na sociálním, kulturním a lidském kapitálu), není tato evaluace jednoduchá a může být prováděna až 5 – 10 let po realizaci určité aktivity. V ČR byla realizace přístupu Leader zahájena v roce 2004 (i když, jak bylo již v této práci zmíněno, existovaly v ČR ještě před oficiálním zahájením Leaderu aktivity, které se principům Leaderu přibližovaly), tudíž zde zatím nebylo mnoho prostoru pro hodnocení, jako tomu je u starých členských států EU, majících případně až 20leté zkušenosti s realizací přístupu Leader. V ČR se hodnocením dopadů přístupu Leader zabývali Lošťák a Hudečková (2010). Pro předběžné hodnocení využili obsahovou analýzu článků a informací o iniciativě Leader+, které byly publikovány ve vybraných českých seriózních novinách. Mezi nejdůležitější výsledky tohoto hodnocení považují nízkou úroveň transparentnosti a veřejné vylíčitelnosti činností MAS, nízkou úroveň některých MAS z hlediska jejich schopnosti porozumět a naučit se implementovat principy přístupu Leader (některé MAS však dosahovaly v tomto ohledu dobrých výsledků), pozitivní roli Leader+ při přenosu dobré praxe od podpořených MAS směrem k těm MAS, které při žádosti o podporu neuspěly, nízkou úroveň zapojení farmářů do aktivit v rámci Leader+ a málo dostupných informací o přístupu Leader a o projektech realizovaných v jeho rámci.

Blížící se konec současného programového období EU vyvolává stále častěji i odbornou diskusi o budoucnosti Společné zemědělské politiky a tudíž i o budoucnosti přístupu Leader po roce 2014. Za tímto účelem vznikl v červnu 2011 dokument zvaný Národní strategický plán Leader 2014+, který vypracovala NS MAS ve spolupráci se Spolkem pro obnovu venkova ČR. Kromě specifikace programových cílů, prioritních os a jednotlivých priorit navrhuje Národní strategický plán Leader 2014+ (Národní síť MAS ČR, 2011) zejména:

- v souvislosti se Společnou zemědělskou politikou oddělit pojetí pro zemědělství a venkov (odlišně formulovanými cíli, jasným vymezením obou pilířů, samostatným přístupem k financování),
- 50 % finančních prostředků programu, který nahradí současný PRV ČR, určit na realizaci přístupu Leader,
- u všech OP, které se vztahují k venkovskému prostoru, zavést zvláštní osu pro realizaci přístupu Leader, a vyčlenit na ni 10 – 25 % prostředků z programu,
- zavést MAS do implementační struktury operačních programů,
- rozšířit okruh kompetencí MAS o oblasti, které nejsou součástí dnešního PRV ČR, ale venkova se týkají,

- určit prioritní osy integrované politiky venkova – 1. Člověk a společnost na venkově, 2. Ekonomika venkova, 3. Rozvoj území venkova, 4. Venkovská krajina a přírodní a kulturní dědictví, 5. Veřejná správa a efektivní, stabilní a bezpečná společnost,
- standardizovat procesy MAS, resp. jejich servisních kanceláří,
- pokrýt 100 % území ČR sítí MAS.

V současnosti probíhají další jednání Spolku pro obnovu venkova a Národní sítě MAS ČR (případně dalších organizací) o budoucnosti přístupu Leader. Důležitým tématem je zmíněná standardizace MAS, díky které by měla být zaručena kvalita MAS a jejich působení (Spolek pro obnovu venkova ČR, 2013).

### 3.3.3.3 MAS, koncept udržitelnosti a Místní Agenda 21

Koncept udržitelného rozvoje je definován jako takový rozvoj, který umožňuje žijícím generacím uspokojovat své potřeby, aniž by byla omezena možnost budoucích generací uspokojovat jejich potřeby (Kolektiv autorů, 1996). Je založen na rovnováze jeho tří složek (pilířů) – ekonomické, sociální a environmentální. Dobrovolná spolupráce v rozvoji venkova nejvíce přispívá k naplňování pilíře sociálního, neboť rozvíjí sociální prostředí venkova. Nový aktér rozvoje venkova, který vzniká dobrovolnou spoluprací, využívá svých sociálních sítí (a sociálního kapitálu) za účelem naplnění cílů, pro které byl založen. Dobrovolná spolupráce se také často zaměřuje na realizaci řady kulturních a společenských aktivit, které opět napomáhají sociálnímu rozvoji dané lokality.

Červená a Kroupová (2007) se zamýšlejí nad možností součinnosti MAS s místní Agendou 21<sup>16</sup>, která představuje další formu teritoriální spolupráce různých aktérů. Východiskem pro spolupráci v rámci Místní Agendy 21 je dokument OSN, který byl přijat na summitu v Rio de Janeiru v roce 1992, Agenda 21. Tento dokument byl vytvořen, aby upozornil na hlavní okruhy problémů, které musí být řešeny, ve směru rozvoje společnosti na bázi zmíněného udržitelného rozvoje. Hlavní principy MA 21 jsou podobné s principy přístupu Leader – oba vycházejí z konkrétních místních podmínek, jsou zaměřeny na řešení problémů v místě a jsou založeny na místních aktivitách vykonávaných ve spolupráci. Oba jsou považovány za procesy participativní, v jejichž rámci dochází k budování sociálních sítí

---

<sup>16</sup> Místní Agenda 21 (MA 21) je program, v jehož rámci spolupracují obce, města, regiony a kraje s dalšími subjekty za účelem implementace zásad udržitelného rozvoje v regionech a zapojení veřejnosti do plánování rozvoje obcí, měst a celých regionů. Tím by mělo docházet ke zvyšování odpovědnosti občanů za jejich životy i životy ostatních a ke zvyšování kvality života v příslušných oblastech (Galvasová a kol., 2007). Spolupráce je prováděna na bázi pracovních skupin složených z odborníků i běžných občanů a zainteresovaných subjektů (tzv. transdisciplinární přístup), kteří se scházejí za účelem nalezení optimálního řešení pro daný problém. Výsledky a shrnutí jejich setkávání jsou předány orgánu obce nebo regionu, který pak rozhoduje o jejich realizaci.

a k propojení veřejného a soukromého sektoru a oba podporují inovativní způsoby řešení problémů. Otázka je spojena se skutečností, že MAS nefungují jako formální orgány veřejné správy, a proto nemohou naplnit některá kritéria MA 21 pro obce. Kritéria MA 21 pro regiony už lépe vyhovují nastavení MAS, ale i tak by bylo podle Červené a Kroupové třeba některá sporná kritéria předefinovat tak, aby je MAS mohly realizovat. Poté by mohlo dojít k součinnosti mezi MAS a místní Agendou 21.



## 4 Výsledky výzkumu

V této kapitole jsou prezentovány výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumu provedeného v MAS. V rámci kvalitativního výzkumu byly provedeny rozhovory se zástupci vybraných MAS, dotazníkové šetření v rámci kvantitativního výzkumu bylo zaměřeno na žadatele/realizátory projektů podpořených z příslušných MAS.

### **4.1 Činnosti manažerů MAS spojené s administrací a realizací projektů v rámci IV. 1. 2. PRV ČR a jejich náhled na fungování MAS (kvalitativní výzkum)**

Polostandardizované rozhovory se zástupci (manažery a statutárními zástupci - nejčastěji předsedy) 11 MAS byly provedeny v období říjen – prosinec 2012 formou osobních, telefonických a rozhovorů přes email. Důvodem pro využití různých způsobů rozhovorů byly zejména časové možnosti a pracovní vytíženost zástupců MAS. Obsah rozhovorů se nelišil v důsledku různých způsobů rozhovorů, lišil se dle rozdílnosti postavení respondentů v MAS a dle úspěšnosti MAS (viz dále).

Z geografického hlediska byly do výzkumu zařazeny MAS ze 7 regionů soudržnosti a z 8 krajů České republiky. Důvodem pro takový výběr MAS byl předpoklad, že fungování MAS a realizace projektů může být v různých regionech ovlivněna odlišnými geografickými, sociálními, ekonomickými faktory místního charakteru, případně faktory budou působit v různých regionech s jinou intenzitou.

Z Tabulky č. 1 je dále patrné, že do výzkumu byly zařazeny MAS s různým objemem zkušeností s programy vztahujícími se k přístupu Leader, od těch, které nebyly úspěšné v žádném z programů, přes ty, které se zapojily do Leaderu až v rámci PRV ČR, až po ty, které mají zkušenosti také s realizací přístupu Leader v rámci programů Leader+ a Leader ČR. Důvodem je předpoklad, že zástupci MAS úspěšné ve všech programech budou mít jiný náhled na příslušnou problematiku než zástupci MAS, která uspěla teprve v rámci PRV ČR (a dotaci tedy získala až v roce 2009).

**Tabulka č. 1: Základní informace o MAS zařazených do výzkumu<sup>17</sup>**

MAS <sup>18</sup>	Kraj	Rok založení	Úspěch MAS při žádosti o podporu rozvojové strategie v rámci		
			Leader + (podpora rozvojové strategie/osvojování)	Leader ČR (úspěch/rok výběru) <sup>19</sup>	IV. osa PRV ČR (úspěch/kolo výběru) <sup>20</sup>
MAS „A“	Plzeňský	2004	ne/ano	ano/2004, 2005, 2006	ano/l.
MAS „B“	Moravskoslezský	2006	-	ne/2007	ano/II.+
MAS „C“	Olomoucký	2003	ano/-	ano/2004,2005; ne/2006	ano/l.
MAS „D“	Moravskoslezský	2004	ano/-	ne/2004,2005	ano/l.
MAS „E“	Vysočina	2006	-	-	ano/l.
MAS „F“	Středočeský	2004	ano/-	ano/2004,2006; ne/2005	ano/l.
MAS „G“	Pardubický	2005	-/ano	-	ano/II.+
MAS „H“	Ústecký	2004	-/ano	-	ano/II.+
MAS „CH“	Karlovarský	2005	-/ano	ne/2005,2007	ne
MAS „I“	Olomoucký	2004	-/ano	ne/2004,2005, 2006, 2007	ne
MAS „J“	Vysočina	2004	-	ne/2007	-

Vysv.: ano = MAS o podporu z daného programu požádala a byla úspěšná; ne = MAS o podporu z daného programu požádala, ale nebyla úspěšná; - = MAS o podporu z daného programu nežádala

Celkem bylo provedeno 16 rozhovorů (viz Tabulka č. 2), z toho 8 s manažery MAS, které uspěly se žádostí o podporu jejich Strategického plánu Leader (SPL)<sup>21</sup>, 5 rozhovorů s předsedy (statutárními zástupci) těchto MAS a 3 rozhovory s manažery MAS, které nezískaly podporu pro svůj SPL a jejichž činnosti spočívají především v realizaci projektů spolupráce (s jinými MAS či v rámci OP přeshraniční spolupráce). Z hlediska způsobu rozhovoru bylo provedeno 10 osobních rozhovorů, 3 telefonické rozhovory a 3 rozhovory

<sup>17</sup> V celé práci jde u tabulek tohoto původu vždy o vlastní zpracování.

<sup>18</sup> Skutečné názvy MAS, zařazených do výzkumu, jsou z důvodu zachování anonymity, která byla na začátku rozhovorů respondentům přislíbena, nahrazeny písmeny „A“ – „J“. Takto budou příslušné MAS označovány v celém textu.

<sup>19</sup> Leader ČR (financovaný ze státního rozpočtu ČR) byl vyhlašován každý rok v období 2004 – 2008. Údaje v tabulce nejprve ukazují, zda příslušná MAS byla úspěšná či nikoliv a následně pro které roky tento údaj platí. Pokud se MAS nikdy nepokoušela o získání podpory z Leader ČR, je v tabulce uveden znak -.

<sup>20</sup> Ve IV. ose PRV ČR žádaly MAS o podporu pro své SPL ve dvou kolech. V prvním kole bylo v červnu 2008 vybráno 48 MAS (v tabulce označeno jako kolo I.), v druhém kole v roce 2009 bylo nejprve vybráno 32 MAS (v tabulce - kolo II.) a dále navíc (díky převodu finančních prostředků z jiného opatření PRV ČR) v červenci 2009 dalších 32 MAS (v tabulce - kolo II.+). (Ministerstvo zemědělství, 2009a).

<sup>21</sup> Dle Pravidel, kterými se stanovují podmínky pro poskytování dotace pro místní akční skupiny v rámci PRV ČR na období 2007 – 2013 (Ministerstvo zemědělství, 2012a) vymezuje Strategický plán Leader možné oblasti podpory v příslušném regionu na základě podmínek Programu rozvoje venkova.

prostřednictvím emailu. Všechny osobní rozhovory byly po odsouhlasení respondentů nahrávány na diktafon.

**Tabulka č. 2: Sumarizace provedených polostandardizovaných rozhovorů**

MAS	Úspěšnost MAS v rámci IV. osy PRV ČR	Postavení respondenta v příslušné MAS	Způsob rozhovoru	Případné označení respondenta v textu
MAS „A“	úspěšná	manažer	osobní	R1
		předseda	osobní	R2
MAS „B“	úspěšná	manažer	osobní	R3
		předseda	mailem	R4
MAS „C“	úspěšná	manažer	osobní	R5
		předseda	telefonický	R6
MAS „D“	úspěšná	manažer	osobní	R7
MAS „E“	úspěšná	manažer <sup>x)</sup>	osobní	R8
MAS „F“	úspěšná	manažer	osobní	R9
		ředitel	osobní	R10
MAS „G“	úspěšná	manažer	osobní	R11
		předseda	mailem	R12
MAS „H“	úspěšná	manažer <sup>x)</sup>	osobní	R13
MAS „CH“	neúspěšná	manažer	telefonický	R14
MAS „I“	neúspěšná	manažer	mailem	R15
MAS „J“	neúspěšná	manažer	telefonický	R16

Vysv.: <sup>x)</sup> = stejná osoba je manažerem i předsedou MAS.

Nejvíce obsáhlé byly rozhovory s manažery MAS, které získaly podporu z PRV ČR. Ty se týkaly především zkušeností a názorů na fungování příslušné MAS a průběhu a časové náročnosti procesu administrace a realizace projektů podpořených v rámci opatření IV. 1. 2. Realizace místní rozvojové strategie<sup>22</sup> PRV ČR. Výjimku představoval pouze rozhovor s manažerem MAS „G“, kde činnosti spojené s administrací a realizací projektů vykonává administrativní pracovník. Rozhovor se tedy týkal zejména zkušeností a názorů na fungování MAS a pouze jedna otázka směřovala k odhadu času, který administrativní pracovník MAS potřebuje k činnostem souvisejícím s administrací a realizací projektů, a k stručnému popisu průběhu výzvy.

<sup>22</sup> V rámci tohoto opatření jsou podporovány rozvojové projekty z území příslušné MAS, jejichž Strategický plán Leader byl vybrán k financování v rámci opatření IV. 1. 1. Místní akční skupina PRV ČR. Výběr je prováděn příslušnou místní akční skupinou a schvalován SZIF.

Manažeři neúspěšných MAS na otázky ohledně administrace a realizace rozvojových projektů nebyli dotazováni, neboť jejich SPL nebyl v rámci PRV ČR podpořen, tudíž na jejich území nemohou být realizovány projekty v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR.

Rozhovory s předsedy úspěšných MAS a manažery neúspěšných MAS byly zaměřeny pouze na zkušenosti a názory na fungování MAS, tudíž se jednalo o obsahově i časově méně náročné rozhovory. Vzhledem ke skutečnosti, že činnostem souvisejícím s procesem administrace a realizace projektů se většinou věnují pouze manažeři (případně administrativní pracovníci) MAS, byly otázky směřující k těmto činnostem u předsedů MAS nahrazeny otázkou, zda a (případně jak) se na administraci a realizaci projektů podílejí.

Nejdelší rozhovor trval asi 108 minut a (rozhovor s manažerem „úspěšné“ MAS), zatímco nejkratší (s manažerkou „neúspěšné“ MAS) byl dlouhý jen 7 minut. Délka rozhovoru se výrazně lišila zejména vlivem rozdílného obsahu. Rozhovory s manažery úspěšných MAS byly delší (a obsahově náročnější) než rozhovory s předsedy úspěšných MAS či manažery MAS neúspěšných při žádosti o získání finanční podpory z PRV ČR, (průměrná délka rozhovorů činila cca 50 minut).

Proto je vhodné rozdělit rozhovory podle jejich obsažnosti na dvě skupiny, tedy 1. skupinu - rozhovory s manažery MAS úspěšných při žádosti o podporu SPL, 2. skupinu - rozhovory s předsedy takových MAS a manažery MAS neúspěšných. V 1. skupině trval nejdelší rozhovor 108 minut a nejkratší 32 minut (průměrně cca 69 minut). Nejdelší rozhovor ve 2. skupině trval 52 minut a nejkratší 7 minut (průměrně trval rozhovor 19 minut). Nejkratšími rozhovory byly většinou ty se zástupci neúspěšných MAS. Znamená to tedy, že o neúspěchu zástupci MAS neradi hovoří. Pokud by ale tyto jejich zkušenosti byly více předávány, mohly by pomoci ostatním zástupcům MAS, aby se z chyb mohli poučit a v budoucnu se jich vyvarovat.

Z polostandardizovaných rozhovorů byly získány dva druhy informací:

1. Informace o činnostech manažera vztahujících se k administraci a realizaci projektů v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie) a jejich časové náročnosti (tedy o transakčních nákladech manažera při administraci a realizaci projektů podpořených z opatření IV. 1. 2. PRV ČR měřených časem). Tyto informace byly získány z rozhovorů s 8 manažery MAS, jejichž SPL byl vybrán k podpoře z PRV ČR.
2. Informace o fungování MAS a o aspektech, které dle názoru respondentů ovlivňují administraci a realizaci projektů a činnost MAS obecně. Tyto informace byly získány ze všech provedených rozhovorů.

#### **4.1.1 Činnosti manažerů MAS spojené s administrací a realizací projektů podpořených v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie)**

Dle rozhovorů se manažeři v 7 případech z celkových 8 aktivně podílí na všech činnostech souvisejících s administrací a realizací projektů, počínaje činnostmi směřujícími k vyhlášení výzvy k podávání žádostí o finanční podporu projektů a konče kontrolami v době udržitelnosti projektu. V některých činnostech jim pomáhají administrativní pracovníci MAS. Pouze v jednom případě tyto činnosti vykonává převážně administrativní pracovník MAS a funkce manažera MAS spočívá v „globálním dohledu nad činností a fungováním MAS“ (R11). Důvodem pro takové naplnění funkce manažera je hlavně pracovní vytížení příslušného manažera v oblasti poradenství pro regiony.

Činnosti manažera v souvislosti s administrací a realizací projektů v rámci opatření IV. 1. 2. se opakují v cyklech odpovídajících výzvám MAS pro předkládání žádostí o finanční podporu pro aktivity obcí, podnikatelů, neziskových a dalších organizací v daném regionu. MAS vyhláší výzvy v souladu s vyhlášením výzev SZIF jako poskytovatelem dotace z PRV ČR (obvykle jedenkrát nebo dvakrát za rok v závislosti na tom, zda je alokace na rok vyčerpána hned v první výzvě nebo nikoliv). Jednotlivé cykly se navzájem prolínají, manažer se tedy v určitou dobu věnuje např. činnostem souvisejícím s realizací projektů přijatých v předcházející výzvě a zároveň konzultacím k aktuální výzvě. Po době realizace projektu probíhají kontroly projektu pracovníky RO SZIF po dobu udržitelnosti, tj. 5 let.

Následující popis činností manažera při administraci a realizaci projektů reflektuje nejen ty činnosti, které jsou dány pravidly opatření IV. 1. 2. PRV ČR, a které manažerům ukládají vnitřní předpisy příslušné MAS. Pro orientaci je rozdělena do 4 etap:

- 1) Zpracování výzvy
- 2) Konzultace projektů a seminář pro žadatele
- 3) Administrace žádostí před jejich schválením na SZIF
- 4) Období realizace a udržitelnosti projektu.

Ad 1) Zpracování výzvy

Práce manažera začíná přípravou výzvy MAS k předkládání projektů. Příprava výzvy začíná projednáním vyhlášení výzvy na příslušném orgánu MAS (rada nebo valná hromada),

který se zabývá tím, kolik finančních prostředků již bylo v jednotlivých tzv. fichích<sup>23</sup> využito a které fiche mají být v předmětné výzvě vyhlášeny, a zapracováním případných změn SPL dané MAS či změn pravidel v rámci opatření IV. 1. 2. do fichí. Upravené fiche schvaluje rada/valná hromada MAS a předávají se ke schválení SZIF. Finálním schvalováním fichí ze strany SZIF je tedy určitým způsobem narušen jeden ze základních principů přístupu Leader – jeho realizace prostřednictvím „bottom-up“ postupu. Po schválení fichí schvaluje rada (a posléze i SZIF) vyhlášení výzvy. Předtím může ještě programový výbor MAS rozhodnout o limitech poskytnutých finančních prostředků na projekt. Manažeři MAS následně výzvu vyhlásí a předávají informace členům MAS a potenciálním žadatelům (využívají k tomu jak zpravodaje či webové stránky MAS, tak případně regionální deníky, rozhlasové stanice nebo webové stránky příslušného regionu). U dvou MAS manažer před projednáním na radě/valné hromadě zjišťuje také zájem v regionu o podání projektů do jednotlivých fichí.

#### Ad 2) Konzultace projektů a seminář pro žadatele

Od vyhlášení výzvy do konečného termínu příjmu žádostí o podporu projektů probíhají konzultace projektů a semináře pro žadatele. Třetina dotázaných manažerů však uvádí, že konzultace probíhají po celý rok, jelikož především zkušení žadatelé vědí, že splnění některých náležitostí žádosti o podporu (např. získání stavebního povolení) je časově náročné. Chodí tedy na konzultace i před vyhlášením výzvy, ve které chtějí podat žádost. Konzultace probíhají osobně, telefonicky nebo emailem. Zájem o konzultace v rozdílu mezi soukromým a veřejným sektorem dle poloviny dotázaných není, druhá polovina dotázaných spíše než na rozdíly v zájmu poukazovala na větší náročnost (ve smyslu jejich počtu, vynaloženého času i energie) konzultací s neziskovými organizacemi a zemědělci (oproti konzultacím s obcemi a podnikateli). Důvodem může být fakt, že zejména neziskové organizace nemají mnoho zkušeností s přípravou žádostí o finanční podporu. Žadatelé z řad zemědělců zkušenosti s podáváním žádostí o podporu zkušenosti mají, ale je jim třeba vysvětlit odlišnosti v pravidlech oproti projektům, které nejsou realizovány prostřednictvím MAS. Výhodou neziskových organizací může být jejich nadšení pro realizaci projektu, které naopak obcím schází (často obce využívají projektové manažery či manažery mikroregionů, jejichž jsou členem).

---

<sup>23</sup> Fiche jsou stručné dokumenty shrnující opatření dané MAS v souladu se Strategickým plánem Leader, obsahují cíle a dopady, které mají podané projekty naplňovat) (Ministerstvo zemědělství ČR, 2011). Fiche svým zaměřením odpovídají opatřením nebo podopatřením I., II. nebo III. osy Programu rozvoje venkova ČR. V rámci jedné výzvy je vyhlášeno několik fichí, v některých případech jsou vyhlášeny všechny fiche příslušné MAS.

Příprava seminářů sestává především ze zjišťování a shromažďování informací (o změnách pravidel a SPL<sup>24</sup>) a přípravy materiálů na samotný seminář. Výraznější rozdíly mezi soukromým a veřejným sektorem v zájmu o semináře nebyly zaznamenány. Procento účastníků seminářů, které poté skutečně v dané výzvě podá žádost se pohybuje v rozmezí 50 – 80 %. Ve dvou případech pak manažeři uvádějí, že někteří žadatelé odloží po absolvování semináře podání žádosti až do následující výzvy. To odpovídá skutečnosti, že naplnění všech náležitostí žádosti je časově náročné a tudíž je případně potřebné s podáním žádosti počkat až do další výzvy.

### Ad 3) Administrace žádostí před jejich schválením na SZIF

V této etapě probíhá tzv. administrativní kontrola, tedy kontrola obsahové správnosti (Ministerstvo zemědělství, 2012b), a kontrola přijatelnosti žádostí došlých v průběhu výzvy. Po zkontrolování žádosti posílají manažeři žadateli výsledky kontroly, případně vyzvou žadatele k nápravě nedostatků žádosti či k jejímu doplnění.

Názory manažerů na rozdílnou časovou náročnost administrace u různých druhů projektů (např. projekty soukromého a veřejného sektoru, projekty investiční a neinvestiční, atd.) se liší. Více než polovina z nich se domnívá, že rozdíl mezi projekty různých druhů není nebo že se jedná o velmi specifickou záležitost, kterou je obtížné posoudit. Objevil se také názor, že časová náročnost velkých a malých projektů (z hlediska objemu peněz, o které je žádáno – za malý projekt byl uvažován projekt v hodnotě kolem 100 000 Kč, za velký projekt v hodnotě více než 1 milion Kč) se neliší z toho důvodu, že velké projekty jsou dobře připravené a propracované (např. nutnost stavební a technické dokumentace), tudíž i přes jejich obsáhlost zabere jejich administrace přibližně stejně času jako administrace projektů malých, které nejsou tak propracované a nachází se v nich více chyb a nepřesností. Z toho můžeme usuzovat, že pokud jsou pravidla nastavena velmi striktně, a nutí to žadatele propracovat projektovou žádost detailně, což pak ulehčuje práci manažerům MAS při administrativní kontrole a kontrole přijatelnosti (náročnost přípravy projektové žádosti je v tomto případě vyšší u žadatele a může vést k tomu, že žadatel projektovou žádost nepodá nebo ji podá v další výzvě). Pouze jeden manažer uvedl, že administrativní kontrola a kontrola přijatelnosti je méně časově náročná u menších projektů.

Po administrativní kontrole a kontrole přijatelnosti jsou projektové žádosti předány hodnotící komisi. Ve dvou MAS jsou součástí hodnocení veřejné obhajoby projektů, které si

---

<sup>24</sup> Při změnách pravidel pro opatření IV. 1. 2. je v některých případech nutné změnit i Strategický plán Leader příslušné MAS, aby tento odpovídal aktuálním pravidlům.

obě MAS pochvalují (žadatel může vyzdvihnout to, co je na projektu nejdůležitější a hodnotitelům pokládat upřesňující či doplňující otázky). Manažeři MAS mají na starosti především organizační zabezpečení veřejných obhajob a jsou při veřejných obhajobách přítomni. Veřejné obhajoby nejsou pro žadatele povinné, dle manažerů MAS jich ale všichni žadatelé využívají. Naproti tomu jeden z dotazovaných manažerů uvedl, že veřejné obhajoby nepořádají, neboť *„je nedůstojné dospělého člověka, aby si stoupl před ostatní a něco tam vyprávěl - ne každý je literární typ a může být stydlivý“* (R11). Ostatní manažeři se o veřejných obhajobách nezmiňovali. Přitom veřejné obhajoby zvyšují transparentnost hodnocení projektů na úrovni MAS. Navíc pořádáním veřejných obhajob se jednotliví realizátoři projektů, hodnotitelé i management MAS více zná, což může usnadňovat spolupráci a posilovat sociální kapitál v rámci dané MAS.

Po hodnocení projektů manažeři zpracovávají souhrnné materiály o výsledcích hodnocení na úrovni MAS (pokud to není úkolem hodnotící komise) a informují o výsledcích hodnocení programový výbor (nebo jiný příslušný orgán MAS), který může rozhodnout o přerozdělení volných (nevyužitých) finančních prostředků z vyhlášených fichí, případně o posílení finanční alokace na příslušnou výzvu. Po schválení programovým výborem se vybrané projekty kopírují, znovu formálně kontrolují a kompletují. Následně je manažeři posílají na příslušný Regionální odbor SZIF (RO SZIF) ke kontrole a registraci. Po kontrole posílá RO SZIF případnou výzvu k odstranění chyb (tzv. chybníky) k jednotlivým projektům, o kterých manažeři buď přímo informují žadatele, anebo (jako mezistupeň) ještě kontrolují, zda se skutečně jedná o chybu, a konzultují se žadatelem postup k odstranění nalezených nedostatků. Opravené projekty jsou opět posílány na RO SZIF ke konečnému schválení. U poloviny z oslovených MAS se již stalo, že RO SZIF vybrané projekty neschválil (důvodem bylo například špatné zařazení projektu do opatření PRV ČR, nesplnění podmínky, že projekt nezakládá veřejnou podporu nebo špatné zařazení podniku do příslušné kategorie; v jednom případě RO SZIF požadoval dodání stavebního souhlasu k projektu a protože tento souhlas byl datován až po termínu registrace projektu na RO SZIF, projekt neschválil). Důvodem neschválení projektu byla také změna pravidel, kdy žadatel realizoval projekt ve dvou etapách a mezi první a druhou projektovou žádostí došlo ke změnám pravidel, čehož si žadatel/realizátor ani manažer MAS nevšiml. Z výše uvedeného lze vyvodit, že ve většině případů vyplývají důvody pro neschválení projektu na RO SZIF z odlišného výkladu pravidel. Pravidla tedy nejsou jednoznačná, což způsobuje komplikace všem aktérům (žadatelům/realizátorům, manažerům MAS i zástupcům RO SZIF) podílejícím se na přípravě a realizaci projektů.



Zkušenosti s Regionálním odborem SZIF při administraci projektů jsou u poloviny oslovených respondentů kladné, pracovníci RO SZIF jsou vstřícní a na manažery MAS pohlížejí jako na partnery. Opačnou zkušenost má pouze jeden z oslovených respondentů, podle kterého pracovníci SZIF neberou manažery jako partnery, ale jako někoho, kdo „*musí skákat, jak oni pískají*“ (R2). Jeden z respondentů uvedl, že přístup úředníků RO SZIF je byrokratický, ale že to vyplývá z povahy jejich činnosti.

#### Ad 4) Období realizace a udržitelnosti projektu

Následně po odsouhlasení projektu podepisuje žadatel se SZIF Dohodu o poskytnutí dotace. Tomu většinou předchází konzultace žadatele (realizátora projektu) s manažerem MAS o náležitostech potřebných k uzavření dohody. Samotného podpisu dohody se manažeři většinou neúčastní.

Se začátkem realizace projektu kontakt mezi žadatelem (příjemcem) a manažerem MAS nekončí, i když podle některých z manažerů se to někteří realizátoři projektů domnívají. Dvě zkoumané MAS v tomto období pořádají semináře pro úspěšné žadatele, jejichž náplní jsou informace o povinnostech, které příjemci mají, příklady vycházející ze zkušeností manažerů a následné dotazy realizátorů projektů.

Konzultace, jak již bylo řečeno výše, probíhají i v tomto období a týkají se především případných změn projektu, tzv. Hlášení o změnách, povinné publicity projektu, vyhlášení výběrových řízení na dodavatele, průběžných zpráv o realizaci a při skončení realizace projektu Žádosti o proplacení výdajů.

Po podání Žádosti o proplacení výdajů následuje kontrola ze strany SZIF na místě realizace projektu. Více než polovina oslovených manažerů se těchto kontrol účastní, stejně jako kontrol v době udržitelnosti projektu, které se konají jednou za rok.

Na základě výše uvedeného popisu činností manažera při administraci a realizaci projektů lze vytvořit kategorizaci činností, kterým se manažer věnuje během procesu administrace a realizace projektů:

- 1) Vyhledávání informací pro spolupracující aktéry v rámci MAS – především informací vztahujícím se k pravidlům pro vyhlášení fichí a pro realizaci projektů a informací souvisejících s pravidly projektování. Vyhledávání informací ze strany manažera lze považovat za určitý faktor posilující spolupráci, protože žadatelé nemusí tyto aktivity provádět, avšak proto potřebují spolupracovat právě s manažery.

- 2) Přenos informací a komunikace – jedná se o přenos informací na osách: 1. manažer MAS → žadatel/realizátor projektu, 2. manažer MAS → orgány MAS, 3. manažer MAS → SZIF a vzájemnou komunikaci aktérů (1. manažer MAS ↔ žadatel/realizátor projektu, 2. manažer MAS ↔ orgány MAS, 3. manažer MAS ↔ SZIF) v průběhu celého procesu administrace a realizace projektu včetně konzultací projektu a seminářů pro žadatele a příjemce podpory. Poskytování (přenos) informací aktérům v rámci MAS podporuje jejich spolupráci<sup>25</sup>.
- 3) Organizace – organizace seminářů pro žadatele a příjemce podpory, veřejných obhajob projektů, zasedání různých orgánů MAS rozhodujících o výzvách a realizovaných projektech. I zde jsou utvářeny předpoklady pro spolupráci, protože semináře jsou kolektivní záležitostí a takto je zprostředkováváno poznávání aktérů, což jim umožňuje další spolupráci.
- 4) Zpracování dokumentů MAS – zpracování výzvy a dokumentů vztahujících se k výstupům z jednání orgánů MAS. Tato činnost usnadňuje zejména spolupráci s nadřízeným orgánem, ale také s aktéry v území. Informace o činnosti MAS zvyšují její transparentnost.
- 5) Účast na jednání orgánů MAS a na kontrolách SZIF.
- 6) Kontrolní činnosti – administrativní kontrola a kontrola přijatelnosti projektové žádosti, kontrola projektové žádosti, Hlášení o změnách a Žádosti o proplacení před jejich odesláním na RO SZIF.

#### **4.1.2 Časová náročnost činností manažerů MAS spojených s administrací a realizací projektů podpořených v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie)**

Cílem rozhovorů s manažery vybraných MAS bylo také zjistit, jak časově náročné jsou činnosti manažera při přípravě a realizaci projektů podpořených v rámci jedné výzvy z opatření IV. 1. 2. PRV ČR, tedy jaké jsou jejich transakční náklady měřené časem při výkonu jejich funkce v oblasti administrace a realizace těchto projektů a na co lze z této skutečnosti usuzovat ve vztahu ke spolupráci v rámci MAS.

Pro odhad časové náročnosti všech činností souvisejících s přípravou a realizací projektů podpořených z IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie) bylo nutné zaměřit se na ty výzvy MAS, u kterých jsou již všechny projekty ukončené a mají podánu Žádost o proplacení (doba udržitelnosti nemohla ještě doběhnout u žádného projektu). Z toho

---

<sup>25</sup> Informace šířené formou sociálních sítí jsou pro spolupráci jedním z klíčových faktorů (Putnam, 1993).

důvodu byly rozhovory zaměřeny především na výzvy realizované v roce 2010 nebo 2011. Čísla výzev v následující Tabulce představují pořadí výzvy v rámci příslušné MAS a liší se jednak v závislosti na tom, kdy byl SPL MAS podpořen (zda v kole I., II. nebo II.+) a jednak na frekvenci výzev MAS v rámci jednoho roku (některé MAS realizují během kalendářního roku jednu výzvu, během které rozdělí celou dotaci alokovanou na příslušný rok, jiné dotaci rozdělí na dvě, případně tři výzvy). Čím vyšší je číslo výzvy, tím více výzev již bylo v příslušné MAS realizováno, což značí i větší zkušenost s administrací a realizací projektů.

**Tabulka č. 3: Základní informace o výzvách MAS, ke kterým se vztahovaly polostandardizované rozhovory**

MAS	Číslo výzvy MAS, na kterou byly zaměřeny otázky v rozhovoru s manažerem MAS	Rok vyhlášení výzvy	Počet podaných projekt. žádostí v dané výzvě	Počet projektů vybraných k podpoře z opatření IV. 1. 2. PRV ČR v dané výzvě	Podíl podpořených žádostí na celkovém počtu podaných žádostí
MAS „A“	4.	2010	21	12	57,14%
MAS „B“	2.	2010	23	13	56,52%
MAS „C“	9.	2011	28	12	42,86%
MAS „D“	5.	2011	10	10	100,00%
MAS „E“	7.	2011	7	7	100,00%
MAS „F“	7.	2010	17	12	70,59%
MAS „G“	3.	2011	20	14	70,00%
MAS „H“	6.	2011	18	10	55,56%
<b>Celkem</b>	-	-	144	90	62,50%

Pokud se podíváme na počty podaných projektových žádostí a počet skutečně podpořených projektů, vidíme, že se situace u jednotlivých MAS výrazně liší. Zatímco u dvou MAS (MAS „D“ a MAS „E“) byly uspokojeny všechny projektové žádosti, u MAS „C“ bylo uspokojeno pouze necelých 43% projektových žádostí podaných v příslušné výzvě. U většiny MAS (7 z 8) byla podpořena více než polovina podaných projektových žádostí. Z pohledu poptávky po dotaci prostřednictvím MAS bychom mohli říci, že v MAS, kde je uspokojeno 100 % podaných žádostí, mají nižší poptávku po realizaci rozvojových projektů. Mezi žadateli není velká konkurence a jsou uspokojeni všichni. Přitom ale větší poptávka a tudíž i konkurence mezi žadateli o projekt může pozitivně ovlivnit kvalitu předkládaných projektových žádostí a realizovány jsou pak skutečně jen ty nejlepší projekty.

Při propojení informací z této Tabulky s informacemi z Tabulky č. 1 můžeme usuzovat, že výše podílu úspěšných žádostí na celkovém počtu žádostí není ovlivněna tím, jak úspěšná byla MAS při podání žádosti o podporu z programů spojených s přístupem Leader.

Neboť ty MAS, které byly úspěšné nejen při žádosti o podporu v rámci PRV ČR, ale i v předcházejících programech, dosahují jak nejvyššího podílu úspěšných žádostí (MAS „D“), tak podílu nejnižšího (MAS „C“).

Manažeři MAS byli dotázáni na délku trvání v předchozím oddílu popsaných a analyzovaných etap (1 – 4) činností manažera při administraci a realizaci projektů, případně jednotlivých činností spadajících do těchto etap. Jedná se o odhad délky trvání těchto činností v etapách, neboť nikdo z oslovených manažerů si nevede pracovní výkazy, ze kterých by bylo možné získat přesné informace o časové náročnosti jednotlivých činností v etapách. Manažeři tedy odhadovali čas věnovaný určité činnosti buď procentním vyjádřením s ohledem na běžnou pracovní dobu (40 hodin týdně) s uvedením počtu týdnů, kdy se dané činnosti věnovali, anebo uvedením výše úvazku odpovídajícímu činnostem manažera při administraci a realizaci projektů či počtem hodin věnovaných dané činnosti na jeden projekt. Údaje pak byly pro účely této práce převedeny na stejný ukazatel, a to počet hodin věnovaný dané činnosti v rámci přípravy a realizace projektů podpořených v rámci jedné výzvy MAS. Z důvodu přepočtu na stejný ukazatel bylo u některých MAS nutné vyhledat dobu realizace projektů. Jestliže takovéto informace nebyly vždy dohledatelné, byly využity tzv. přibližné/zástupné indikátory („proxy indicators“), a to buď možná délka realizace projektů vyhlášená příslušnou MAS pro příslušnou výzvu, anebo průměrná délka realizace projektů podle obecných podmínek pro realizaci projektů v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR (dle pravidel je délka realizace mezi 18 a 36 měsíci, pro účely práce byl využit průměr těchto dvou hodnot, tedy doba realizace projektu v délce 27 měsíců).

#### **4.1.2.1 Časová náročnost činností manažerů v rámci 1 výzvy**

V Tabulce č. 4 jsou uvedeny časové náklady manažera na realizaci projektů podpořených v rámci opatření IV. 1. 2. vyjádřené v hodinách věnovaných činnostem rozdělených do příslušných etap přípravy a realizace projektů podpořených v jedné výzvě příslušné MAS. V případě MAS „G“ je uvedena pouze celková doba věnovaná práci na jedné výzvě, neboť v případě této MAS spadá většina administrativních činností spojených s přípravou a realizací projektů do náplně práce administrativního pracovníka MAS. Čas, který tento pracovník těmto činnostem věnuje, byl odhadem manažerky MAS, se kterou byl prováděn rozhovor.

Z Tabulky č. 4 jsou patrné velké rozdíly mezi jednotlivými MAS v počtu hodin věnovaných činnostem, které jsou spojeny s přípravou a realizací projektů v rámci jedné výzvy MAS. Rozdíly jsou dané rozdílným počtem projektů, které příslušné MAS v dané

výzvě realizovali, (proto Tabulka č. 6 uvádí časovou náročnost/1 realizovaný projekt). Ale také proto, že manažeři čas věnovaný jednotlivým činnostem pouze odhadovali (ukazatel má omezenou vypovídací schopnost).

Právě z důvodu velkého rozdílu mezi jednotlivými MAS se dále analýza opřená o Tabulku č. 4 zaměří spíše na rozdíly v podílu jednotlivých etap na celkovém počtu hodin věnovaných dané výzvě (bez MAS „G“, u které je k dispozici pouze počet hodin celkem).

U většiny sledovaných MAS (5 ze 7) je nejvíce náročnou etapou z hlediska času etapa Realizace a udržitelnosti projektu. Je to 4. etapa (viz str. 64 této práce), která je nejdelší z hlediska období, v jehož rámci mohou být prováděny aktivity spadající do této etapy (od počátku realizace projektu to může být 18 – 36 měsíců realizace projektu a 5 let udržitelnosti projektu, kdy probíhají především kontroly SZIF).

Nejvíce náročná je tato etapa v případě MAS „C“, kde tvoří 85,21 % času věnovaného manažerem přípravě a realizaci projektů v rámci jedné výzvy. U MAS „E“ se jedná o 66% a u MAS „A“ o téměř 59 %. Naopak nejméně se tato etapa podílí na celkové časové náročnosti práce manažera v případě MAS „F“, kde zaujímá pouhých 18,86 %. Míra, s jakou jsou manažeři v kontaktu s realizátory projektu v době realizace projektu a jeho udržitelnosti, se výrazně liší. Někteří manažeři potvrdili, že v okamžiku, kdy realizátoři projektu podepíší Dohodu o poskytnutí dotace, *„získají dojem, že už nás nepotřebují“* (R1), čímž jakoby končila spolupráce (zřejmě chybí „investice“ do sociálního kapitálu k tomu, aby spolupráce pokračovala). V případě MAS „C“, MAS „E“ a MAS „A“ takový názor žadatelé/realizátoři projektů nemají a často se obracejí na manažery s prosbou o konzultaci či jinou pomoc a zároveň sami manažeři se zajímají o průběh realizace projektů. Vzhledem k tomu, že MAS „C“ i MAS „A“ patří ke skupině MAS s většími zkušenostmi s realizací přístupu Leader (MAS „C“ byla podpořena v rámci Leader+, Leader ČR i v I. kole PRV ČR, MAS „A“ má zkušenosti z Leader – osvojování, Leader ČR a bylo také podpořeno v I. kole PRV ČR), je pravděpodobné, že důraz na kontakt s realizátorem v průběhu realizace a udržitelnosti projektu se jim osvědčil a že spolupráce probíhá již na základě zavedených principů.

**Tabulka č. 4: Časová náročnost činnosti manažera MAS při přípravě a realizaci projektů podpořených z opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie) v hodinách**

MAS	Zpracování výzvy	Konzultace projektů a semináře pro žadatele			Administrace žádostí před jejich schválením na SZIF			Období realizace a udržitelnosti projektu			Celkem
		v tom Konzultace	v tom semináře	celkem	v tom administrace	v tom příprava na SZIF	celkem	v tom v době realizaci	v tom v době udržitelnosti	celkem	
MAS „A“	<b>40,00</b>	578,00	36,75	<b>614,75</b>	120,00	68,67	<b>188,67</b>	1 060,00	150,00	<b>1 210,00</b>	<b>2 053,42</b>
MAS „B“	<b>50,00</b>	53,33	22,50	<b>75,83</b>	210,00	28,00	<b>238,00</b>	67,50	65,00	<b>132,50</b>	<b>496,33</b>
MAS „C“	<b>40,00</b>	260,00	55,50	<b>315,50</b>	60,00	40,00	<b>100,00</b>	1 664,00	960,00	<b>2 624,00</b>	<b>3 079,50</b>
MAS „D“	<b>312,00</b>	160,00	44,00	<b>204,00</b>	30,00	48,00	<b>78,00</b>	480,00	40,00	<b>520,00</b>	<b>1 114,00</b>
MAS „E“	<b>40,00</b>	196,00	23,00	<b>219,00</b>	40,00	16,00	<b>56,00</b>	531,00	82,25	<b>613,25</b>	<b>928,25</b>
MAS „F“	<b>10,00</b>	927,00	30,75	<b>957,75</b>	120,00	48,00	<b>168,00</b>	192,00	72,00	<b>264,00</b>	<b>1 399,75</b>
MAS „G“											<b>864,00</b>
MAS „H“	<b>60,00</b>	60,00	20,00	<b>80,00</b>	108,00	80,00	<b>188,00</b>	250,00	55,00	<b>305,00</b>	<b>633,00</b>
Průměr na MAS	<b>78,86</b>	319,19	33,21	<b>352,40</b>	98,29	46,95	<b>145,24</b>	606,36	203,46	<b>809,82</b>	<b>1 386,32</b>

Rozdělíme-li tuto etapu uvnitř na činnosti v době realizace projektu a v době udržitelnosti, pak u všech 7 MAS byly časově náročnější činnosti v době realizace projektu než v době jeho udržitelnosti (ta ještě neuběhla, údaje tudíž nevypovídají o celé etapě).

**Tabulka č. 5: Podíl jednotlivých etap činnosti manažera na celkovém počtu hodin**

MAS	Zpracování výzvy		Konzultace projektů a semináře pro žadatele		Administrace žádostí před jejich schválením na SZIF		Období realizace a udržitelnosti projektu		Celkem	
	počet hodin	%	počet hodin	%	počet hodin	%	počet hodin	%	počet hodin	%
MAS „A“	40,00	1,95	614,75	29,94	188,67	9,19	1 210,00	58,93	2 053,42	100
MAS „B“	50,00	10,07	75,83	15,28	238,00	47,95	132,50	26,70	496,33	100
MAS „C“	40,00	1,30	315,50	10,25	100,00	3,25	2 624,00	85,21	3 079,50	100
MAS „D“	312,00	28,01	204,00	18,31	78,00	7,00	520,00	46,68	1 114,00	100
MAS „E“	40,00	4,31	219,00	23,59	56,00	6,03	613,25	66,07	928,25	100
MAS „F“	10,00	0,71	957,75	68,42	168,00	12,00	264,00	18,86	1 399,75	100
MAS „G“									864,00	100
MAS „H“	60,00	9,48	80,00	12,64	188,00	29,70	305,00	48,18	633,00	100
<b>Průměr na MAS</b>	<b>78,86</b>	<b>5,69</b>	<b>352,40</b>	<b>25,42</b>	<b>145,24</b>	<b>10,48</b>	<b>809,82</b>	<b>58,42</b>	<b>1 386,32</b>	<b>100</b>

U MAS „F“ je z hlediska času nejnáročnější etapou etapa Konzultací projektů a seminářů pro žadatele před podáním projektové žádosti, zabírá 68,42 % celkového času (oproti průměru 25,42 %). Zajímavé v porovnání s výsledky ostatních MAS je také největší časová náročnost etapy Administrace žádostí před jejich schválením na SZIF u MAS „B“ zabírající téměř 48 % z celkového počtu hodin (oproti průměru 10,48 %). U většiny MAS (5 ze 7) je totiž etapa Administrace žádostí před jejich schválením na SZIF z hlediska časové náročnosti na předposledním nebo posledním místě. Není to náhodný výsledek, podporuje jej vyjádření manažera MAS „B“: „*když chci administraci dělat bez chyby, tak to trvá takto dlouho*“ (R3).

Druhou časově nejnáročnější etapou je nejčastěji (u 3 ze 7 MAS) etapa Konzultace projektů a semináře pro žadatele (na celkovém času se podílí od 29 % v MAS „A“ do 10 % v MAS „C“). U dvou MAS (MAS „B“ a MAS „F“) je druhou časově nejnáročnější etapou etapa Realizace a udržitelnosti projektu, u MAS „H“ je to etapa Administrace žádostí před jejich schválením na SZIF (tyto výsledky u MAS „H“ opět dokazují, že dobře provedená administrace projektů je časově náročná). U MAS „D“ se jedná o etapu Zpracování výzvy, což je překvapující, neboť u všech ostatních MAS je tato etapa tou nejméně časově

nákladnou. Důvodem, proč je tato etapa u MAS „D“ tak časově náročná, je patrně skutečnost, že před samotným zpracováním výzvy manažer zjišťuje zájem aktérů z regionu o podání projektové žádosti do jednotlivých fiší.

Ani u druhé nejméně náročné etapy nejsou výsledky jednoznačné – u čtyř MAS se jedná o etapu Administrace žádostí před jejich schválením na SZIF a u tří MAS to je etapa Konzultace projektů a semináře pro žadatele.

Z analýzy plyne jako nejjednoznačnější výsledek nejmenší časová náročnost etapy Zpracování výzvy, což není překvapující vzhledem ke skutečnosti, že tato etapa trvá nejmenší počet dní (pokud však před ní nejsou shromažďovány další informace, např. o zájmu z regionu). Naopak časově nejnáročnější etapou v průměru za všechny sledované MAS je etapa Realizace a udržitelnosti projektu (což je dáno i její samotnou délkou). Druhá v pořadí časové náročnosti je etapa Konzultací projektů a seminářů pro žadatele. Společným znakem obou jmenovaných etap je výrazné zastoupení komunikace mezi manažerem MAS a žadatelem/realizátorem projektu (tedy výrazné aspekty určitého typu spolupráce). Je zde patrný velký důraz na kontakt manažera s realizátorem projektu v průběhu přípravy a realizace projektu a v době jeho udržitelnosti, resp. komunikační činnosti. Naopak u dvou nejméně časově náročných etap (Administrace žádostí před jejich schválením na SZIF a Zpracování výzvy) mají výrazné zastoupení činnosti, které manažer provádí sám (vyhledávání informací, administrativní kontrola a kontrola přijatelnosti, zpracování dalších dokumentů pro SZIF atd.).

#### **4.1.2.2 Časová náročnost činností manažerů v přepočtu na 1 projekt**

V následující Tabulce je uvedena časová náročnost činnosti manažerů v jednotlivých etapách při přepočtu na jeden projekt v rámci příslušné výzvy, abychom „očistili“ vliv počtu projektů na časovou náročnost příslušných činností. Při tomto přepočtu byly započítány projekty, které byly vybrány k podpoře a skutečně realizovány. Nejsou tedy vzaty v úvahu projekty, které podpořeny nebyly nebo projekty, které potenciální žadatel s manažerem MAS konzultoval, ale žádost o podporu projektu nepodal. Důvodem pro tento postup je fakt, že etapa, která byla zjištěna jako pro manažery nejvíce časově náročná (tedy etapa Realizace a udržitelnosti projektu) se týká již pouze realizovaných projektů.



**Tabulka č. 6: Časová náročnost činnosti manažera MAS při přípravě a realizaci projektů podpořených z opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie) v hodinách (přepočteno na 1 realizovaný projekt)**

MAS	Zpracování výzvy	Konzultace projektů a semináře pro žadatele			Administrace žádostí před jejich schválením na SZIF			Období realizace a udržitelnosti projektu			Celkem
		v tom Konzultace	v tom semináře	celkem	v tom administrace	v tom příprava na SZIF	celkem	v tom v době realizace	v tom v době udržitelnosti	celkem	
MAS „A“	<b>3,33</b>	48,17	3,06	<b>51,23</b>	10,00	5,72	<b>15,72</b>	88,33	12,50	<b>100,83</b>	<b>171,12</b>
MAS „B“	<b>3,85</b>	4,10	1,73	<b>5,83</b>	16,15	2,15	<b>18,31</b>	5,19	5,00	<b>10,19</b>	<b>38,18</b>
MAS „C“	<b>3,33</b>	21,67	4,63	<b>26,29</b>	5,00	3,33	<b>8,33</b>	138,67	80,00	<b>218,67</b>	<b>256,63</b>
MAS „D“	<b>31,20</b>	16,00	4,40	<b>20,40</b>	3,00	4,80	<b>7,80</b>	48,00	4,00	<b>52,00</b>	<b>111,40</b>
MAS „E“	<b>5,71</b>	28,00	3,29	<b>31,29</b>	5,71	2,29	<b>8,00</b>	75,86	11,75	<b>87,61</b>	<b>132,61</b>
MAS „F“	<b>0,83</b>	77,25	2,56	<b>79,81</b>	10,00	4,00	<b>14,00</b>	16,00	6,00	<b>22,00</b>	<b>116,65</b>
MAS „G“											<b>61,71</b>
MAS „H“	<b>6,00</b>	6,00	2,00	<b>8,00</b>	10,80	8,00	<b>18,80</b>	25,00	5,50	<b>30,50</b>	<b>63,30</b>
<b>Průměr na MAS</b>	<b>7,26</b>	29,40	3,06	<b>32,46</b>	9,05	4,32	<b>13,38</b>	55,85	18,74	<b>74,59</b>	<b>127,69</b>

Přestože rozdíl v počtu projektů realizovaných v příslušných výzvách jednotlivými MAS byl až dvojnásobný, přepočet časové náročnosti na jeden realizovaný projekt výrazně nesnižuje již zjištěné rozdíly. Při přepočtu na jeden projekt je časově nejnáročnější práce manažera u MAS „C“ a u MAS „A“. Obě MAS přitom patří k těm, které mají nejvíce zkušeností s realizací přístupu Leader, a mohli bychom předpokládat, že časová náročnost na projekt u nich bude nižší (na druhou stranu lze ale také uvažovat v intencích investic do sociálního kapitálu, což vyžaduje i vyšší investice času). Na dalších místech se pořadí MAS při přepočtu časové náročnosti na jeden projekt liší. Na třetím místě je MAS „E“, na čtvrtém místě se nachází MAS „F“, dále MAS „D“, MAS „H“, MAS „G“, MAS „B“. Poslední místo zaujímá MAS se stejným umístěním u celkové časové náročnosti. Jedná se o MAS, která z hlediska realizace přístupu Leader neměla před získáním podpory v kole II+ z PRV ČR žádné zkušenosti (pouze žádala o podporu z Leader ČR 2007, ale nebyla úspěšná). Přitom je zajímavé, že manažer MAS „B“ zmínil, že je pro něj důležitá společná komunikace a že jeho výhodou je fakt, že nepochází ani nežije v regionu, kde MAS působí, a tudíž dokáže mít nad regionem a lidmi z regionu nadhled a dokáže je přimět k otevřené diskusi a komunikaci. Rozdíl mezi MAS, u které je práce manažera časově nejnáročnější, a MAS, kde je naopak nejméně časově náročná, je při přepočtu na jeden projekt 218,45 hodin. Dále se podíváme na výsledky podle jednotlivých etap činností (opět při přepočtu na 1 projekt). První etapa (Zpracování výzvy) zabere v průměru manažerovi MAS 7,26 hodin. Nejméně zabere tato etapa manažerovi MAS „F“ (0,83 hodin), důvodem je dle slov manažera skutečnost, že fiche byly od počátku nastaveny tématicky i obsahově dobře, tudíž není třeba dělat jejich větší změny a doplnění, ale jen drobné úpravy vycházející ze změn v pravidlech. Tyto výsledky tedy ukazují důležitost jasně a dobře nastavených pravidel nejen na úrovni SZIF, ale i na úrovni MAS, které pak snižují transakční náklady. Naopak nejdéle tato etapa trvala manažerovi MAS „D“ (jedná se o stejný výsledek jako při hodnotách nepřepočtených na 1 projekt). Rozdíl ve zjištěných relativních hodnotách časové náročnosti mezi MAS v rámci této etapy činností je v porovnání s dalšími etapami největší.

Průměrný čas věnovaný konzultacím před podáním projektové žádosti a semináři pro žadatele je 32,46 hodin. Nejméně času zaberou konzultace jednoho projektu u MAS „B“, nejvíce naopak u MAS „F“ s rozdílem téměř 74 hodin. Důvodem by mohla být skutečnost, že právě do této etapy jsou zahrnuty i konzultace k projektům, které nakonec nebyly realizovány nebo u kterých nebyla podána projektová žádost. Při propojení s údaji o počtu podaných projektových žádostí a skutečně realizovaných projektů lze usoudit na malý vliv podílu podaných a realizovaných projektů. Spíše se tedy bude jednat o vliv projektů, které byly

s manažerem konzultovány, ale nakonec nebyly podány. V propojení s výsledky za činnosti poslední etapy, kdy manažerovi MAS „F“ zabere v přepočtu na 1 projekt Realizace a udržitelnost projektu málo času (2. nejnižší hodnota mezi ostatními MAS), můžeme usoudit, že dobře zkonzultovaný projekt pak již nepotřebuje tolik pomoci a pozornosti v době realizace a udržitelnosti projektu. Proto je období konzultací u MAS „F“ tak časově náročné. Zde je investován čas do spolupráce s předpokladem jeho návratu v dalším období.

V případě etapy Administrace žádostí před jejím schválením na SZIF můžeme pozorovat nejmenší rozdíl (absolutně i relativně) mezi nejkratší a nejdelší dobou strávenou na 1 projektu činnostmi spadajícími do této etapy. Nejméně času při přepočtu na 1 projekt zabere tato etapa manažerovi MAS „D“, naopak nejvíce manažerovi MAS „H“. Malý rozdíl mezi těmito dvěma MAS znamená, že u této etapy bylo dosaženo největší shody v odhadu času mezi manažery zkoumaných MAS z hlediska náročnosti této etapy při přepočtu na 1 projekt. Tato shoda je patrně výsledkem faktu, že činnosti v rámci této etapy provádí především sám manažer (případně administrativní pracovník MAS), komunikace s realizátory projektů či orgány MAS či SZIF je v této etapě časově okrajovou činností, nejedná se o investice do kolektivního jednání, tudíž je odhad času věnovaného této etapě jednodušší. U většiny MAS pak trvá více času samotná administrace (administrativní kontrola a kontrola přijatelnosti) než příprava projektu na schválení na SZIF, výjimkou je MAS „D“.

Poslední etapa vykazuje největší absolutní rozdíl v zjištěných hodnotách. Při přepočtu na jeden projekt zabralo toto období nejvíce času manažerovi MAS „C“, nejméně naopak MAS „B“ a MAS „F“. V případě MAS „C“ konvenuje náročnost tohoto období s výsledkem nejvyšší časové celkové náročnosti právě manažera na 1 projekt. Zajímavé je, že z hlediska zkušeností s realizací přístupu Leader mají obě dvě MAS (MAS „C“ i MAS „F“) stejnou výchozí pozici (mají zkušenosti jak v rámci IV. osy PRV ČR, tak v rámci Leader+ a Leader ČR). MAS „B“ patří naopak k těm méně zkušeným (podpora pouze v kole II+. PRV ČR). Důvod nejvyšší časové náročnosti této etapy u MAS „B“ patrně souvisí s vyjádřením manažera, že: „*v době realizace projektu realizátoři příliš na konzultace nechodí*“ (R3).

Rozdělení časové nákladnosti podle dělení transakčních nákladů na období před realizací projektu a během realizace projektu vidíme v Tabulce č. 7. K nákladům před realizací řadíme první tři etapy a etapu poslední řadíme k nákladům během + po realizaci projektu, ačkoli se tyto náklady mohou prolínat (během realizace projektu může dojít jak k zjednávaním, tak k sjednáváním /domlouváním/).

**Tabulka č. 7: Časová náročnost činností manažerů před realizací projektu a během + po realizaci projektu v hodinách (přepočteno na 1 projekt)**

MAS	Časová náročnost na 1 projekt		
	před realizací projektu (1. – 3. etapa)	během + po realizaci projektu (4. etapa)	celkem
MAS „A“	70,29	100,83	<b>171,12</b>
MAS „B“	27,99	10,19	<b>38,18</b>
MAS „C“	37,96	218,67	<b>256,63</b>
MAS „D“	59,40	52,00	<b>111,40</b>
MAS „E“	45,00	87,61	<b>132,61</b>
MAS „F“	94,65	22,00	<b>116,65</b>
MAS „G“			<b>61,71</b>
MAS „H“	32,80	30,50	<b>63,30</b>
<b>Průměr na MAS</b>	<b>53,10</b>	<b>74,59</b>	<b>127,69</b>

Z Tabulky č. 7 je patrné, že u 4 ze 7 MAS (u MAS „G“ známe pouze celkový čas věnovaný manažerem 1 realizovanému projektu) převyšují časové náklady před realizací projektu náklady během + po realizaci projektu. Většina oslovených manažerů tedy věnuje více času činnostem spadajícím pod časové náklady před realizací, tedy součtu činností jako je vyhlášení výzvy, konzultace a předávání informací potenciálním žadatelům, administrativní kontrola a kontrola přijatelnosti projektu, komunikace se SZIF a zpětně se žadateli před tím, než se projekt začne realizovat. Nejvíce je to zřetelné v případě MAS „F“, náklady před realizací jsou o 72 hodin vyšší než náklady během + po realizaci projektu. V souladu s teoriemi sociálního kapitálu, které reflektují investice do sociálních vztahů (tedy i do spolupráce), je patrné, že u těchto MAS je čas investován před realizací projektu, aby usnadnil následnou spolupráci během realizace a po realizaci projektu. U třech zbylých MAS (MAS „A“, MAS „C“ a MAS „E“) jsou naopak vyšší náklady během + po realizaci projektu, přičemž rozdíl mezi náklady před a během + po realizaci je v případě MAS „C“ přes 180 hodin.

**Graf č. 1: Časové náklady manažera na jeden projekt před realizací a během + po jeho realizaci**



Právě hodnoty časových nákladů během + po realizaci projektu u těchto tří MAS (resp. u MAS „C“) ovlivnily průměrný výsledek, v němž náklady během + po realizaci převyšují náklady před realizací (viz Graf č. 1).

Z výzkumu mezi manažery MAS tedy vyplynulo, že v průměru je nejvíce časově náročnou etapou Období realizace a udržitelnosti projektu, následují etapy Konzultace projektů a semináře pro žadatele, Administrace projektů před jejich schválením na SZIF a nejméně časově náročnou je etapa Zpracování výzvy. Při pohledu na časovou náročnost těchto etap dle jednotlivých MAS byly zjištěny některé zajímavé výsledky (nejvyšší časová náročnost etapy Administrace projektů před jejich schválením na SZIF u MAS „B“ nebo vysoce nadprůměrná časová náročnost etapy Zpracování výzvy u MAS „D“). Rozdělení výše uvedených etap na ty, které jsou před zahájením realizace projektu a ty během + po realizaci projektu ukázalo, že pro manažery jsou časově náročnější etapy během + po realizaci projektu (jedná se také o delší období než před realizací projektu). Lze také předpokládat, že manažeři investují čas do aktivit vyžadujících spolupráci proto, aby budovali určitý sociální kapitál, od něž očekávají návratnost během následných aktivit (které pro ně budou méně transakčně nákladné). Nečiní-li tak, může se stát, že není budován dostatečný sociální kapitál a snižuje se potenciál spolupráce. Skupinu MAS, jejíž manažeři více investují čas do aktivit před realizací projektu lze označit za ty skutečně spolupracující postavené na sociálním kapitálu, zatímco ty, které indikují více času investovaného do realizace projektů a následných činností zase za skrytě spolupracující postavené na ekonomickém kapitálu. Zda tento předpoklad platí, bude potvrzeno nebo vyvráceno v kvantitativním šetření.

Nejnáročnější je práce manažera MAS „C“ a MAS „A“, přičemž se jedná o zkušené MAS z hlediska realizace přístupu Leader. Naopak nejméně časově náročná je práce

manažera MAS „B“, tedy MAS, která má málo zkušeností s realizací přístupu Leader ve srovnání s ostatními MAS zařazenými do výzkumu.

#### **4.1.3 Fungování MAS z hlediska realizace projektů v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie) a aspekty, které dle respondentů působí na administraci a realizaci těchto projektů a činnost MAS obecně (Pravidla, výhody a problémy, vlivné faktory)**

Druhá část otázek polostandardizovaných rozhovorů se zástupci MAS se zaměřovala na fungování dané MAS (důvody jejího vzniku, problémy, se kterými se potýkala během své existence) a na názory oslovených zástupců MAS na okolnosti působící na administraci a realizaci projektů a činnost MAS. Pozornost byla věnována také jejich názoru na pravidla opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie), jejichž podoba ovlivňuje spolupráci manažerů, dalších zástupců MAS a žadatelů/realizátorů projektů při administraci a realizaci projektů.

V souvislosti s pravidly zástupci MAS nejvíce zmiňují jejich časté změny (zmínilo je 8 z 10 respondentů, kteří se k otázce pravidel vyjadřovali), které pro ně znamenají nutnost stále se nová, aktualizovaná pravidla učit. Negativní je podle nich fakt, že některé změny jsou nelogické a některá pravidla se mění s každou aktualizací. Jako příklad byly uvedeny poplatky za vedení bankovního účtu, které v jednom roce nebyly uznatelným nákladem, v dalším roce uznatelné byly a v současné době již opět uznatelným nákladem nejsou. Nutné je také brát v úvahu, že tyto změny jsou důsledkem jednání Tématické pracovní skupiny Leader, která se snaží na základě připomínek od zástupců MAS promítnout do pravidel praktické zkušenosti s realizací projektů v rámci opatření IV. 1. 2. a přibližovat pravidla tomu, co v každodenní praxi zástupci MAS a žadatelé/realizátoři projektů zažívají. Více než polovina dotázaných (7 z 10) tuto skutečnost hodnotí jako celkové zpřesnění pravidel, které jsou vstřícnější vůči MAS i žadatelům. Na druhou stranu polovina zástupců MAS vyjádřila, že se pravidla zpřísnují kdykoliv, kdy dojde k jednotlivému porušení pravidel a za chybu jednoho jsou perzekuováni všichni. Někteří se v této souvislosti domnívají, že takováto praxe je důsledkem přesvědčení, že se MAS nebo žadatelé/realizátoři projektů pokusí systém obejít a získat finanční prostředky nelegálně: *„Dopředu se počítá s tím, že se ten systém někdo pokusí ošulit, rozkrást nebo obejít. Takže se vše kontroluje a jakmile něco porušíte, je tu okamžitě korekce. Vůbec se nepředpokládá, že někdo realizuje projekt s cílem udělat něco pozitivního pro region“* (R5). Jedná se o projev nedůvěry SZIF a MZE vůči MAS a

žadatelům/realizátorům projektů, což příliš nenahrává spolupráci<sup>26</sup>. Následkem přílišné striktnosti pravidel je zase ztráta inovativnosti projektů. Jinými slovy, striktně nastavená pravidla neumožňují realizátorům projektů plně rozvinout inovativnost, neboť je nutí, aby se „vešli do kolonek“ stanovených těmito pravidly. Žadatelé/realizátoři projektů se tudíž přizpůsobují tomu, na co mohou získat finanční prostředky.

Názory na pravidla nejsou mezi zástupci MAS jednotné. Někteří považují pravidla za příliš striktní, jiní za příliš detailní, tudíž nemohou obsáhnout vše a v nich vznikající mezery je nutné řešit dalšími a dalšími změnami a aktualizacemi pravidel. Většina také zmínila nutnost vysvětlení pravidel žadatelům/realizátorům projektů, protože pro řadu žadatelů/realizátorů jsou pravidla nesrozumitelná a navíc jim chybí praktická zkušenost usnadňující lepší pochopení pravidel.

Kontrola projektů je pak také zaměřena více na nepodstatné detaily než na naplnění podstaty projektu při dodržení rozpočtu. „*Pozitivnější by bylo, kdyby se spíše kontrolovalo naplnění cílů než ty jednotlivosti*“ (R5).

Zajímavý je názor porovnávací pravidla opatření IV. 1. 2. PRV ČR s pravidly jiných operačních programů, se kterými mají příslušní zástupci MAS zkušenosti. Pravidla jiných programů jsou dle zástupců MAS daleko přísnější, byrokratičtější a především nedovolují připomínkování, díky kterému se do pravidel pro realizaci projektů v rámci MAS dostávají praktické zkušenosti. Jeden z manažerů označil PRV ČR za „*jeden z nejotevřenějších evropských programů*“ (R9).

Rozhovory se zástupci MAS potvrdily, že spolupráce v rámci MAS je velmi často založena na již dříve existující spolupráci, většinou mezi obcemi v rámci dobrovolných svazků obcí (mikroregionů), kdy jeden nebo více dobrovolných svazků obcí vytvoří spolu se zástupci soukromého sektoru z regionu MAS. Je zde tedy patrný existující sociální kapitál v daném území, na kterém je vystavěna nová forma spolupráce. Ne vždy jsou ale členem MAS všechny obce, které jsou členy zapojených mikroregionů (pokud nejsou členy MAS rovnou celé dobrovolné svazky obcí). V téměř polovině případů vznik MAS iniciovala konkrétní místní osoba/organizace a můžeme tedy říci, že iniciativa k založení MAS vzešla zdola, což odpovídá principům přístupu Leader. Přesto v jednom případě bylo založení MAS iniciováno shora, konkrétně z městského úřadu centra daného území. Důvodem pro založení MAS bylo především využití možnosti získat další zdroj finančních prostředků, ve dvou případech pak také snaha o podporu potřeb, které na venkově reálně existují.

---

<sup>26</sup> Spolupráce je v souladu s teoriemi sociálního kapitálu i teoriemi her (Putnam 1993) postavena na důvěře.

Během existence zkoumaných MAS se, kromě neúspěchu při žádosti o podporu z PRV ČR, dle zástupců MAS nevyskytly žádné výrazné problémy, které by ohrozily fungování MAS, anebo závažnější rozkoly v členské základně. Členská základna se sice u některých MAS obměňuje, ale zástupci MAS to považují za přirozený vývoj, který je důsledkem měnících se cílů některých členů MAS. Pouze v jednom případě došlo k rozkolu v členské základně v důsledku skutečnosti, že na části území MAS působila samostatně jedna ze členských organizací MAS, jejíž cíle se lišily od cílů MAS a tudíž se rozhodla osamostatnit. Připojeným důvodem rozkolu byla (dle zástupce dané MAS) nedostatečná komunikace s pracovníky dané organizace. Zástupci dvou MAS pak označili za možnou hrozbu pro MAS závislost MAS na jednom finančním zdroji (dotaci z PRV ČR) a akcentovali tak důležitost využívání jiných rozvojových programů (ať už na evropské, národní nebo regionální úrovni) pro podporu aktivit MAS a jejich členů, aby spolupráce v případě neúspěchu při žádosti o podporu v rámci přístupu Leader v příštím programovém období nebyla ohrožena.

Také předsedové (ředitelé) MAS byli dotázáni na činnosti, kterými se zabývají ve vztahu k administraci a realizaci projektů. Všichni respondenti přicházejí s projekty v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR do kontaktu pouze v rámci funkcí v některých z orgánů MAS (výběrová komise, výkonná rada), případně se místo manažera MAS účastní kontrol SZIF na místě realizace projektu. Ovšem v případě dvou zkoumaných MAS je předsedou (ředitelem, statutárním orgánem) MAS osoba, která zároveň působí jako manažer.

Mezi respondenty rozhovorů patřili také zástupci těch MAS, které neuspěly v žádosti o podporu pro jejich SPL a díky tomu jejich činnost skončila. Pokud totiž nebyla MAS zapojena do projektu spolupráce, neměla žádný zdroj financí a nebylo možné udržet zájem členů MAS o její fungování. To potvrzuje výše zmíněnou důležitost hledání alternativních zdrojů finančních prostředků pro podporu aktivit MAS a jejich členů. Případný neúspěch v příštím programovém období by pro tyto MAS (a spolupráci, která v jejich rámci byla nastolena) mohl znamenat výraznou hrozbu, pokud by nebyla jejich činnost alespoň částečně zabezpečena z jiných zdrojů.

Z otázky směřující ke zhodnocení fungování MAS z hlediska realizace projektů v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie) vyplývá následující. Respondenti se shodují, že na fungování MAS působí délka období, ve kterém realizují projekty v rámci PRV ČR. Pokud MAS uspěla s žádostí o podporu pro svůj SPL již v prvním kole výběru (tzn. v roce 2008), je již na území MAS vidět, co vše se udělalo, že došlo k rozvoji území MAS. To stimuluje další zájemce o realizaci rozvojových projektů. Dle



zástupců MAS začínají někteří žadatelé/realizátoři projektů vnímat význam MAS v propojování a uvědomovat si výhody, které jim může přinést navázání jejich projektu na projekt jiný i jejich spolupráce: „začínají si říkat, že když nápady spojíme ideově dohromady, tak to dokáže generovat mnohem lepší výsledek“ (R1). Objevuje se i větší kolegiálnost žadatelů/realizátorů projektů a členů MAS, kdy si tito začínají uvědomovat, že jakýkoliv rozvojový projekt, který je realizován na území obce, kde žijí/působí, je prospěšný i pro ně, neboť přispěje k rozvoji celé obce a zlepší kvalitu života všech jejích obyvatel. Zástupci MAS také často zmiňovali nutnost předfinancování projektu, což je problematické především pro drobné zemědělce a neziskové organizace, kteří vzhledem k této podmínce pro obdržení dotace nakonec projekt nerealizují. V rozhovorech se dále ukázalo, že by zástupci MAS uvítali, kdyby v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR bylo možné získat finanční prostředky pouze na pořádání aktivit, podporujících setkávání lidí a komunitní život v místě. Dle současných pravidel to totiž není možné bez navázání na nějakou investici<sup>27</sup>. Přitom právě takové (neinvestiční) akce by mohly ještě více přispět k pochopení a rozvoji principů přístupu Leader, k zapojení více místních obyvatel či organizací do rozvojových aktivit, k propojování těchto aktivit a k navázání skutečné spolupráce v území.

Při dotazu na faktory, které dle jejich mínění, ovlivňují fungování MAS, zástupci nejčastěji zmiňovali schopnost všech zúčastněných stran dohodnout se a spolupracovat, dále pak komunikaci (opět mezi všemi stranami participujícími v MAS i mezi MAS a příslušnými orgány státní správy), kolegiálnost členů MAS, aktivní přístup lidí a dostatek finančních prostředků (dostatek finančních prostředků zmínili jako důležitý faktor pro fungování MAS dva ze tří zástupců MAS, které nebyly úspěšné při žádosti o podporu jejich SPL a které se tudíž potýkají s otázkou, jak zabezpečit fungování spolupráce v rámci MAS bez finančních prostředků z PRV ČR). Mezi další faktory, které byly zástupci MAS zmiňovány, patří společenské klima a přístup lidí k MAS obecně, pozitivní naladění členů pro spolupráci (to pak působí na jejich ochotu dohodnout se), pochopení důležitosti propojování projektů, důvěra, otevřenost MAS a transparentnost jejích procesů, propagace aktivit MAS v území a informovanost území o činnostech MAS. Je tedy patrné, že v rozhovorech byly jako klíčové zmiňovány především faktory sociální povahy. Tyto výsledky naznačují, že realizace přístupu Leader napomáhá rozvoji právě nehmátatelných forem kapitálu (jako je sociální kapitál).

---

<sup>27</sup> Pokud chce MAS v současném programovém období realizovat takovouto akci (bez jejího navázání na investici) musí získat finanční prostředky buď v rámci projektů spolupráce mezi MAS nebo z jiných rozvojových programů.

Skutečnost, že si žadatel zvolí MAS pro realizaci své aktivity, je dle zástupců MAS nejvíce ovlivněna poradenskými službami, které jim v rámci komunikace poskytují manažeři a další zástupci MAS při realizaci projektů od počáteční až po konečnou etapu. Dále to jsou pozitivní příklady projektů v území, kde MAS působí, ať už se jedná o pozitivní příklady projektů lidí, které potenciální žadatel zná, nebo příklady projektů, o kterých se dozvěděl z médií nebo z jiných zdrojů, anebo jeho vlastní předchozí zkušenost, kterou má s realizací projektu prostřednictvím MAS. Vliv má dle zástupců MAS i fakt, že na řadu činností nemohou příslušní žadatelé získat finanční prostředky z jiných rozvojových programů, jinými slovy MAS je pro realizaci jejich projektu jedinou volbou. U takových žadatelů/realizátorů projektu pak lze spíše předpokládat, že po skončení realizace projektu se dále nebudou zapojovat do jiných aktivit MAS (a bude u nich nižší míra spolupráce, protože do ní vlastně neinvestují např. čas). Posledním faktorem, který působí na žadatele, aby si zvolili MAS pro realizaci své aktivity, a na kterém se shodlo více zástupců MAS, je „blízkost“ rozhodování, tedy skutečnost, že v MAS pracují a rozhodují lidé, které žadatelé znají, ať už osobně nebo na základě známosti s dalšími lidmi (tj. další z elementů sociálního kapitálu jako předpokladu úspěšné spolupráce).

Z výzkumu vyplynula důležitost pravidel pro realizaci projektů v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR. Názory na pravidla se u manažerů různí, shodují se na jejich častých změnách, které v některých případech jsou prospěšné, v jiných naopak ne (např. v případě opětovného zpřísnění pravidel poté, co dojde k jejich porušení, což snižuje důvěru mezi aktéry a indikuje možné znesnadnění spolupráce). Někteří pak zmiňovali zaměření kontrol projektů na jednotlivosti, nikoliv na plnění cílů příslušného projektu. V porovnání s jinými rozvojovými programy jsou však současná pravidla pro realizaci přístupu Leader liberální, neboť umožňují připomínkování s cílem přiblížit pravidla praktickým zkušenostem.

Dále z výzkumu vyplynulo, že spolupráce v rámci MAS velmi často vzniká na základě již existující spolupráce v rámci dobrovolných svazků obcí a díky iniciativě určité konkrétní osoby (starosta některé z obcí nebo v regionu významný podnikatel).

Hrozbou pro fungování MAS může být závislost na jediném finančním zdroji (pokud se MAS neúčastní projektů podpořených z jiných rozvojových programů). To bylo potvrzeno v rozhovorech se zástupci MAS neúspěšných při žádosti o podporu jejich SPL, kdy nebylo možné bez finančních zdrojů udržet zájem členů o spolupráci.

Jako důležité faktory pro fungování spolupráce při realizaci rozvojových projektů uváděli manažeři nejčastěji schopnost aktérů dohodnout se a spolupracovat a jejich komunikaci.

#### **4.2 Činnosti žadatelů/realizátorů projektů podpořených z MAS spojené s přípravou a realizací projektů v rámci IV. 1. 2. PRV ČR a jejich zkušenosti s projektováním (kvantitativní výzkum)**

Druhá část výzkumu spočívala v dotazníkovém šetření mezi žadateli/realizátory<sup>28</sup> projektů podpořených v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie) a již dokončených, případně ve fázi podané Žádosti o proplacení výdajů (aby mohli odpovědět na otázky týkající se všech etap realizace projektu a lépe zhodnotit realizaci projektu). Předvýzkum byl proveden na začátku dubna v Občanském sdružení Aktivios<sup>29</sup>, a to celkem při využití 5 respondentů, kteří vyplňovali a zároveň komentovali (připomínkovali) předložený dotazník.

Do dotazníkového šetření bylo zahrnuto 8 úspěšných MAS (úspěšných při žádosti o podporu jejich SPL z PRV ČR), s jejichž zástupci byly realizovány rozhovory v rámci kvalitativní výzkumné akce. Dotazníkové šetření probíhalo v období duben - květen 2013 (dotazník je součástí Přílohy č. 2). Kontakty na realizátory projektů byly u 5 MAS získány od manažerů příslušných MAS. V takovém případě byly dotazníky distribuovány přímo žadatelům/realizátorům projektů přes jejich email. U zbylých tří MAS byly dotazníky rozesílány emailem přes manažery MAS. Počet rozeslaných dotazníků u jednotlivých MAS závisel na počtu ukončených projektů realizovaných prostřednictvím příslušné MAS a na počtu kontaktů, které byly manažerem poskytnuty. Ze seznamů žadatelů/realizátorů poskytnutých manažery MAS byly do výzkumu zařazeni všichni uvedení žadatelé/realizátoři s tím, že pokud některý žadatel/realizátor uskutečnil prostřednictvím MAS více než jeden projekt, byl do výzkumu zařazen jen jednou. Takový žadatel/realizátor byl pak požádán, aby na otázky odpovídal ve vztahu pouze k jednomu projektu (výběr projektu byl ponechán na něm, aby se tak mohl vyjadřovat k takovému projektu, o kterém může poskytnout nejvíce informací). V případě distribuce dotazníků manažery MAS byly do výzkumu také zařazeni všichni žadatelé/realizátoři, jejichž projekt již byl dokončen (případně byl ve fázi podání Žádosti o proplacení výdajů).

Pokud byla žadatelem/realizátorem jakákoliv právnická osoba, byl dotazník zaslán osobě, která byla manažerem MAS uvedena jako osoba kontaktní (ve většině případů se

---

<sup>28</sup> Oba pojmy odkazují vždy k jedné osobě (fyzické i právnické), označení žadatel a realizátor se užívá v Pravidlech pro opatření IV.1.2. a rozlišuje mezi tou osobou, která podala projektovou žádost a osobou, jejíž projektová žádost byla odsouhlasena k finanční podpoře a realizaci.

<sup>29</sup> Jedná se o MAS z Plzeňského kraje, která získala podporu pro svůj Strategický plán Leader z PRV 2007 – 2013 v I. kole.

jednalo o osobu, která byla v dané právnické osobě odpovědná za přípravu a realizaci projektu). Následující Tabulka č. 8 obsahuje informace o distribuci a návratnosti dotazníků.

**Tabulka č. 8: Distribuce a návratnost dotazníků**

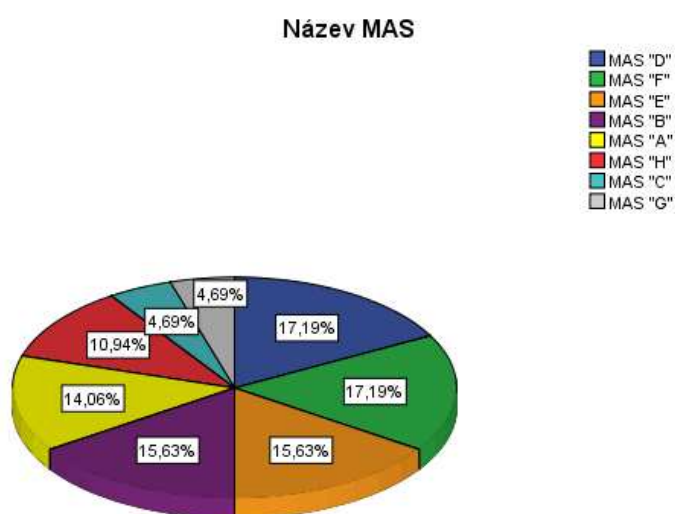
MAS	Způsob distribuce	Počet rozeslaných dotazníků	Počet vrácených dotazníků	Návratnost
MAS „A“	přímo žadatelům/realizátorům	38	9	23,68
MAS „B“	přes manažera	27	10	37,04
MAS „C“	přímo žadatelům/realizátorům	19	3	15,79
MAS „D“	přímo žadatelům/realizátorům	21	11	52,38
MAS „E“	přímo žadatelům/realizátorům	13	10	76,92
MAS „F“	přes manažera	50	11	22,00
MAS „G“	přes manažera	15	3	20,00
MAS „H“	přímo žadatelům/realizátorům	19	7	36,84
<b>Celkem</b>	-	202	64	31,68

Celková návratnost dotazníků se blíží jedné třetině. Předpokládaná podpora návratnosti dotazníků distribucí prostřednictvím manažerů MAS neměla na celkovou návratnost vliv. U MAS, kde byly dotazníky rozesílány přímo realizátorům, bylo pro zvýšení návratnosti odkázáno na jméno a doporučení manažera dané MAS. Největší (resp. nadprůměrné) návratnosti bylo dosaženo u MAS „E“ (téměř 77 %), následuje MAS „D“, MAS „B“ a MAS „H“, nejmenší návratnost byla dosažena u MAS „C“. Při propojení tohoto výsledku s informacemi o úspěšnosti MAS při realizaci přístupu Leader je zřetelné, že 3 ze 4 MAS, které dosáhly nadprůměrného výsledku návratnosti, patří do skupiny MAS, které neměly před získáním podpory z PRV ČR žádné zkušenosti s implementací přístupu Leader (dvě z nich pak uspěly až v kole II.+). Naopak MAS s nejnižší návratností patří k MAS s největšími zkušenostmi s realizací přístupu Leader. Takový fakt by mohl být ovlivněn skutečností, že v počátcích realizace SPL (po získání podpory z PRV ČR) se zapojují spíše ti aktéři z regionu, kteří již byli v minulosti aktivní, což může působit na jejich větší ochotu zapojit se do dotazníkového šetření. Na nízkou návratnost může působit skutečnost, že aktivní aktéři z regionu jsou dotazníky „přehlceni“ a tím jejich ochota dotazníky vyplňovat klesá.

#### 4.2.1 Základní charakteristiky zkoumaného souboru

Strukturu respondentů dle jednotlivých MAS ukazuje Graf č. 2<sup>30</sup>. Je patrné, že MAS „D“ a MAS „F“ se na celkovém počtu vrácených dotazníků podílí nejvíce, a to v obou případech z 17,19 %. Následuje MAS „B“ a MAS „E“ s 15,63 %. Přitom do těchto MAS (s výjimkou MAS „F“) byl žadatelům/realizátorům rozeslán průměrný až podprůměrný počet dotazníků. Nejméně se na celkovém počtu dotazníků podílejí dotazníky žadatelů/realizátorů z MAS „C“ a MAS „G“ (oba 4,69%). Odpovídá to skutečnosti, že do těchto MAS byl rozeslán podprůměrný počet dotazníků.

**Graf č. 2: Podíl dotazníků z jednotlivých MAS na celkovém počtu dotazníků**



V přílohách jsou evidovány další formální charakteristiky zkoumaného souboru – dle výzvy, v jejímž rámci byl projekt realizován, dle statutu žadatele, dle charakteru projektu a dle členství/nečlenství v příslušné MAS. Z Přílohy č. 4 je patrné, že téměř pětina respondentů nezná číslo výzvy MAS, v rámci které byl jejich projekt realizován. To může být způsobeno faktem, že číslo výzvy MAS neodpovídá číslu výzvy na podávání žádostí ze strany SZIF. Respondenti proto mohou tyto dvě informace zaměňovat, což může znamenat i to, že vlastně neví, co je číslo výzvy. Nejvíce projektů bylo realizováno v rámci 1. výzev příslušných MAS, dále 3. výzev příslušných MAS (17,5 %), za nimi následuje 4. výzva (14,5 %). Výsledek

<sup>30</sup> Stejně jako všechny ostatní výpočty a jejich zobrazení v této části práce je graf vytvořen pomocí programu SPSS.

odpovídá skutečnosti, že dotazníky byly směřovány k projektům, jejichž realizace již byla ukončena (alespoň již byla podána Žádost o proplacení výdajů), jednalo se více o projekty realizované v rámci dřívějších výzev MAS. Nejméně projektů (1,6 %) bylo realizováno z výzvy č. 11, tedy z posledního pořadového čísla výzvy, které bylo možné označit.

Z hlediska charakteru projektu (Příloha č. 5) se ve většině případů jednalo o projekty čistě investiční (43 projektů, 68,3 %). Čistě neinvestičních projektů bylo 13 (20,6 %). Zbytek projektů má investiční i neinvestiční část, přičemž větší podíl v nich zauímají projekty, u kterých převažuje investiční část (5:2, tj. 7,9 % : 3,2 %). Shrneme-li výsledky jen do dvou kategorií (dle převahy investiční či neinvestiční části), vidíme, že u více než 75 % projektů je investiční část alespoň převažující nad částí neinvestiční. Měkké projekty tedy nejsou příliš realizovány. To se může zdát překvapivé vzhledem k povaze přístupu Leader, který staví především na dovednostech (kapacitách) zainteresovaných lidí a na jejich umění spolupracovat (na jejich sociálním kapitálu). Na druhou stranu je však zřejmé, že i investiční projekty, jsou-li prováděny místními lidmi v rámci jejich spolupráce, přispívají právě k výše zmíněnému využití místních kapacit a podpoře sociálního kapitálu.

Příloha č. 6 ukazuje rozdělení zkoumaného souboru dle statutu žadatele/realizátora projektu. Nejvíce jsou zastoupeny projekty obcí, které představují více než polovinu všech projektů (33 projektů, 51,6 %), následují neziskové organizace (mimo spolky) s 12 projekty (necelých 19 %) a spolky se 7 projekty (necelých 11 %). Naopak nejméně projektů je těch od fyzických osob a svazků obcí (u obou se jedná pouze o 1 projekt). U svazků obcí by důvodem mohla být skutečnost, že takový subjekt má řadu jiných možností usilovat o získání finančních prostředků, a tak projekty podávají spíše samotné obce nebo organizace působící na území svazku. Z nízkého zastoupení fyzických osob jako žadatelů/realizátorů projektů lze odvodit, že pro realizaci projektu je nutné spíše určité kolektivní jednání než individualizovaná činnost jedince.

U obcí, zemědělců a spolků převažují projekty investiční (nebo s převahou investiční části), zatímco u neziskových organizací je podíl projektů investičních (a spíše investičních) i neinvestičních (a spíše neinvestičních) vyrovnaný (viz Tabulka č. 9). U obcí to lze vysvětlit tím, že oproti neziskovým organizacím jsou více schopny předfinancovat i velký projekt a navíc, jsou to právě neziskové organizace, které často působí v oblasti tzv. měkkých projektů přímo spojených s lidmi žijícími v dané lokalitě.

**Tabulka č. 9: Projekty dle charakteru projektu a statutu žadatele/realizátora projektu<sup>31</sup>**

	Charakter projektu			
	čistě investiční	čistě neinvestiční	částečně investiční a částečně neinvestiční (s převahou investiční části)	částečně investiční a částečně neinvestiční (s převahou neinvestiční části)
<b>Statut žadatele projektu</b>				
<b>obec</b>	24	6	1	1
<b>svazek obcí</b>	1	0	0	0
<b>podnik</b>	3	0	1	0
<b>zemědělec</b>	5	1	0	0
<b>spolek</b>	4	1	2	0
<b>nezisková organizace (mimo spolky)</b>	5	5	1	1
<b>fyzická osoba</b>	1	0	0	0
<b>jiné</b>	0	0	0	0

Příloha č. 7 obsahuje strukturu zkoumaného souboru dle toho, zda je žadatel/realizátor projektu členem příslušné MAS, v rámci které byl projekt podpořen. Je tomu tak v necelých dvou třetinách (65,6 %). Výsledky tak poukazují na převahu aktérů, kteří se již dříve na rozvojových aktivitách podíleli, nad těmi, kteří se prostřednictvím přístupu Leader poprvé aktivně zapojují do rozvoje území, na kterém působí nebo bydlí.

Poslední charakteristika zkoumaného souboru se týká členství/nečlenství žadatele/realizátora projektu v nějaké další organizaci zabývající se rozvojem venkova (Příloha č. 8). Více než polovina žadatelů/realizátorů (51,6 %) není členem žádné takové organizace a 4,7 % odpovědělo „nevím“. Členy další rozvojové organizace je 28 žadatelů/realizátorů, tedy necelých 44 %. Z toho je většina (23 žadatelů/realizátorů) členem dobrovolného svazku obcí (v 17 případech se zároveň jedná o člena MAS). Vždy ve dvou případech se jedná o členství v organizaci působící na národní úrovni spolupráce (např. Spolek pro obnovu venkova) a o zájmový svaz. V posledním případě se jedná o profesní sdružení. Převaha dobrovolných svazků obcí jako organizací, kterých jsou žadatelé/realizátoři projektů také členem, potvrzuje výstupy z rozhovorů s manažery MAS, kdy se ukázalo propojení mezi dobrovolnými svazky obcí a MAS.

<sup>31</sup> U tabulek tohoto typu jde v celé práci o vlastní zpracování v programu SPSS.



#### **4.2.2 Činnosti žadatelů/realizátorů projektů při přípravě a realizaci projektů podpořených v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie) a jejich časová náročnost**

Protože časové náklady žadatelů/realizátorů projektů se týkají jiných činností než v případě manažerů MAS, nebylo možné použít rozdělení na stejné etapy jako v případě manažerů. Činnosti žadatelů/realizátorů projektu byly rozděleny do 9 skupin, přičemž některé se mohou vzájemně prolínat<sup>32</sup> (např. vyhledávání informací může doprovázet přípravu na kontroly prováděné ze strany SZIF a záleží jen na posouzení konkrétní osoby, zda vyhledávání informací pro kontroly zahrne do části přípravy na kontroly prováděné ze strany SZIF nebo do části vyhledávání informací). V některých případech dotazování na otázky ohledně časových nákladů vůbec neodpověděli (takové odpovědi byly v programu SPSS zařazeny do „missing value“). Důvodem byl často fakt, že příprava a realizace byla svěřena specializované agentuře či projektovému manažerovi (v rozhovorech s manažery několikrát zaznělo, že v případě projektů obcí nebo svazků obcí je příprava a realizace projektu svěřena projektovým manažerům příslušného svazku obcí)<sup>33</sup>.

Časové náklady spojené s přípravou a realizací projektů (minimální, maximální a průměrná hodnota) žadatelů/realizátorů projektů podpořených prostřednictvím MAS vyjádřené v hodinách jsou obsahem Tabulky č. 10.

Průměrné celkové časové náklady žadatelů/realizátorů projektů podpořených prostřednictvím MAS na jeden projekt jsou 95,05 hodin. Avšak je patrný velmi velký rozdíl mezi minimální a maximální celkovou hodnotou časových nákladů, která může být způsobena skutečností, že se jedná o přibližný odhad (zjišťovány zpětně). Minimální hodnota je zároveň ovlivněna skutečností, že ne všichni žadatelé/realizátoři se věnovali při přípravě a realizaci projektů všem činnostem (jak je vidět i v minimálních hodnotách u 7 z 9 skupin).

Nejnáročnější činností, tj. s nejvyššími časovými náklady, je pro žadatele/realizátory Zpracování projektové žádosti. Představuje téměř jednu třetinu (32 %) celkových průměrných časových nákladů žadatele/realizátora spojených s projektem. Následuje komunikace s dalšími aktéry, kteří se podílejí na realizaci projektu (19,2 %) a Konzultace a komunikace se zástupci MAS vztahující se k projektu během jeho realizace (necelých 15 %). Naopak nejméně náročnou z hlediska časových nákladů je Konzultace a komunikace se zástupci SZIF

---

<sup>32</sup> Tato skutečnost vyplývá z povahy transakčních nákladů, jejichž jednotlivé typy (ex-ante a ex-post) jsou v realitě neoddělitelné (Mlčoch, 1997).

<sup>33</sup> Celkové časové náklady byly dopočítány v programu Excell, neboť využití funkcí programu SPSS nebylo možné z důvodu chybějících údajů o časových nákladech v jednotlivých částech, resp. program SPSS takovéto případy nezapočítal (zařadil je do „missing value“).

během realizace projektu (2,10 %) a před zahájením realizace projektu (2,11 %). Tento výsledek je logický vzhledem k tomu, že komunikaci se SZIF mají na starosti spíše manažeři příslušných MAS, prostřednictvím kterých jsou projekty realizovány. Žadatel/realizátor projektu se na SZIF obrací jen přímo při podpisu Dohody o poskytnutí dotace nebo v některých výjimečných případech. Největší náročnost Zpracování projektové žádosti je daná skutečností, že zejména pro investiční projekty (s výjimkou těch, kde se nakupuje pouze vybavení) je nutné zařídit vyjádření a posudky od dotčených orgánů státní správy a samosprávy a připravit stavební nebo technickou dokumentaci. Konzultace a komunikace během realizace projektu jsou v průměru časově náročnější než konzultace a komunikace před realizací projektu. Stejně jako v případě časových nákladů manažerů je tento výsledek ovlivněn skutečností, že realizace projektu je většinou delší období než příprava projektu.

**Tabulka č. 10: Minimální, maximální a průměrné hodnoty časových nákladů při přípravě a realizaci projektu žadatelů/realizátorů (vyjádřené v hodinách)**

Descriptive Statistics				
	N	Min	Max	Mean
Samotné zpracování projektové žádosti (včetně vyhledávání potřebných informací)	56	2,0	300,0	30,464
Konzultace a komunikace se zástupci MAS vztahující se k danému projektu před zahájením realizace projektu	51	,5	160,0	10,706
Konzultace a komunikace se zástupci MAS vztahující se k danému projektu během jeho realizace	55	,0	480,0	14,236
Konzultace a komunikace se zástupci SZIF vztahující se k danému projektu před zahájením realizace projektu	52	,0	40,0	2,010
Konzultace a komunikace se zástupci SZIF vztahující se k danému projektu během jeho realizace	54	,0	16,0	2,000
Vyhledávání informací a vlastní vzdělávání v oblasti přípravy a realizace projektů v rámci opatření IV. 1. 2.	52	,0	40,0	4,817
Komunikace s dalšími aktéry, kteří se podílejí na přípravě a realizaci projektu	54	,0	160,0	18,296
Zpracování případných Hlášení o změnách a Žádosti o proplacení výdajů	53	,0	50,0	7,358
Příprava na kontroly prováděné ze strany SZIF	56	,0	25,0	5,161
Celkem	-	3,0	1004,0	95,049

Dále budou analyzovány výsledky o průměrných transakčních nákladech žadatelů/realizátorů projektů (měřených časem) u jednotlivých skupin činností - etap podle jednotlivých MAS (Tabulka č. 11).

Etapa Zpracování projektové žádosti (stejně jako další 4 etapy) je nejvíce časově náročná u žadatelů/realizátorů z MAS „F“, v průměru jim tato činnost zabere 78,9 hodin, s velkým rozdílem následuje MAS „B“ s průměrem 27 hodin a MAS „A“ s 25,4 hodin a další zastoupené MAS (rozpětí 21,6 – 7,3 hodin), přičemž u všech Z MAS jsou průměrné časové náklady v této skupině činností pod průměrem celku všech MAS (30,5 hodin).

Z rozhovorů s manažerem MAS „F“ vyplynula důležitost dobře zpracovaného projektu pro jeho realizaci, neboť poté není potřeba se projektu tolik věnovat v době jeho uskutečňování (jsou dobře nastavena pravidla - instituce). I to může ovlivňovat vysokou časovou náročnost zpracování projektové žádosti, žadatelé si jsou vědomi toho, že je nutné žádost dobře zpracovat nejen z toho důvodu, aby byla žádost vybrána k podpoře, ale také proto, aby byl projekt nastaven tak, aby byl dobře realizovatelný.

Konzultace a komunikace se zástupci MAS před zahájením realizace projektu jsou nejvíce časově náročné opět u MAS „F“ (37,8 hodin), dále u MAS „A“ (9 hodin) a MAS „B“ (5,4 hodin). Opět je zde výrazný rozdíl mezi první (nadprůměrnou vzhledem k celku) a druhou nejvyšší hodnotou (která je již pod průměrem časových nákladů za celek MAS). U MAS „F“ výsledky konvenují s výší časových nákladů u manažera této MAS, neboť etapa Konzultací a seminářů pro žadatele zabírá manažerovi MAS „F“ nejvíce času ze všech 4 etap, do kterých je činnost manažera rozdělena. Nejméně je tato etapa časově náročná u MAS „H“, (jen 2,5 hodiny).

Konzultace a komunikace se zástupci MAS během realizace projektu je etapa, která reprezentuje největší absolutní rozdíl mezi první a druhou nejvyšší hodnotou. Nejvíce tato etapa zabere opět žadatelům/realizátorům z MAS „F“ (65,2 hodin, tj. nad průměrem celku MAS) a dále MAS „G“ (8 hodin, tj. pod průměrem celku MAS). Právě tento velký rozdíl patrně ovlivňuje průměrnou hodnotu u této etapy, obsaženou v Tabulce č. 10, která je vyšší než konzultace a komunikace před zahájením realizace projektu. Nejméně tato etapa zabere manažerovi MAS „E“ (jen 2,7 hodin).

**Tabulka č. 11: Průměrné časové náklady žadatelů/realizátorů projektů podpořených z opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie) vyjádřené v hodinách**

	MAS							
	MAS „A“	MAS „B“	MAS „C“	MAS „D“	MAS „E“	MAS „F“	MAS „G“	MAS „H“
Samotné zpracování projektové žádosti (včetně vyhledávání potřebných informací)	25,4	27,0	14,3	20,5	11,7	78,9	7,3	21,6
Konzultace a komunikace se zástupci MAS vztahující se k projektu před zahájením realizace projektu	9,0	5,4	5,0	5,2	3,4	37,8	3,0	2,5
Konzultace a komunikace se zástupci MAS vztahující se k projektu během jeho realizace	3,7	4,3	3,3	5,5	2,7	65,2	8,0	3,2
Konzultace a komunikace se zástupci SZIF vztahující se k projektu před zahájením realizace projektu	2,6	1,0	,5	1,9	1,1	5,2	1,0	,1
Konzultace a komunikace se zástupci SZIF vztahující se k projektu během jeho realizace	2,1	4,0	4,3	1,4	,9	1,5	2,7	1,0
Vyhledávání informací a vlastní vzdělávání v oblasti přípravy a realizace projektů v rámci opatření IV. 1. 2.	4,1	7,9	6,0	4,2	2,1	5,8	3,3	4,8
Komunikace s dalšími aktéry, kteří se podílejí na přípravě a realizaci projektu	11,6	13,0	11,7	18,2	10,7	32,2	8,3	27,3
Zpracování případných Hlášení o změnách a Žádosti o proplacení výdajů	5,7	11,1	11,7	7,4	2,4	7,3	4,7	9,2
Příprava na kontroly prováděné ze strany SZIF	6,1	5,8	5,0	4,4	3,6	5,7	5,0	5,7
<b>Celkem</b>	<b>70,4</b>	<b>79,5</b>	<b>61,8</b>	<b>68,5</b>	<b>38,6</b>	<b>239,6</b>	<b>43,3</b>	<b>75,4</b>

Konzultace a komunikace se zástupci SZIF, jak před zahájením realizace projektu, tak při jeho realizaci patří u všech MAS k nejméně časově náročným. Komunikaci se SZIF má totiž na starost především manažer MAS, v rámci které je projekt financován. Právě u této etapy se v dotaznících nejčastěji objevovala 0, nulová komunikace a komunikace žadatelů/realizátorů se zástupci SZIF. Je ovšem nutné zmínit, že k setkání s úředníky SZIF mělo alespoň jednou dojít, a to při podpisu Dohody o poskytnutí dotace. Nejvíce komunikují se SZIF před zahájením realizace projektu žadatelé/realizátoři z MAS „F“ a během realizace projektu žadatelé/realizátoři z MAS „C“. Nejméně komunikují s zástupci SZIF před zahájením realizace projektu žadatelé/realizátoři MAS „H“, během + po realizaci projektu žadatelé/realizátoři z MAS „E“.

Etapa Vyhledávání informací a vlastní vzdělávání v oblasti přípravy a realizace projektů je spolu s etapou Příprava na kontroly ze strany SZIF etapou s nejmenšími rozdíly mezi průměrnými hodnotami časových nákladů u jednotlivých MAS. Etapa Vyhledávání informací zaznamenalo nejvyšší časové náklady u MAS „B“ (7,9 hodin) a dále u MAS „C“ (6 hodin), nejméně časové náročnosti u MAS „E“ (2,1 hodin).

U etapy Komunikace s dalšími aktéry, kteří se podílejí na přípravě a realizaci projektu, je opět nejvyšších hodnot dosaženo u MAS „F“ a MAS „H“ (nadprůměrné časové náklady oproti celku MAS), nejnižší hodnota je naopak u MAS „G“. Zpracování případných hlášení o změnách a Žádosti o proplacení výdajů, tedy činnosti v průběhu a na konci realizace projektu, jsou nadprůměrně časově náročné u MAS „C“ (11,7 hodin), MAS „B“ (11,1 hodin) a MAS „H“, nejméně času zabere tato etapa žadatelům/realizátorům z MAS „E“ (2,4 hodin).

Poslední etapa, která se týká přípravy na kontroly prováděné ze strany SZIF, je nejvíce časově náročná u MAS „A“ (6,1), ale u dalších 5 MAS oscilují kolem průměru za celek MAS, nejméně je to opět u MAS „E“ (3,6).

Z rozboru vyplývá, že nejvíce nejvyšších hodnot (5) časových nákladů z 9 etap činností měla MAS „F“, nejvíce nejnižších hodnot (také 5) měla MAS „E“. Tento výsledek logicky odpovídá hodnotám celkových transakčních (časových) nákladů dané MAS, které jsou uvedené v následující Tabulce (Tabulka č. 12). Tyto celkové náklady jsou sumou průměrných hodnot dosažených u jednotlivých etap činností příslušných MAS. Je tedy zřejmé, že přípravě a realizaci věnují žadatelé/realizátoři z MAS „F“ hodně času (tzn. není to pro ně jednoduché). Právě to pak může ovlivňovat úspěšnost MAS „F“ při realizaci rozvojových projektů (projekty jsou úspěšné, protože jim věnují hodně času).

**Tabulka č. 12: Celkové časové náklady žadatelů/realizátorů projektu u jednotlivých MAS vyjádřené v hodinách**

MAS	Celkové časové náklady
MAS „A“	70,4
MAS „B“	79,5
MAS „C“	61,8
MAS „D“	68,5
MAS „E“	38,6
MAS „F“	239,6
MAS „G“	43,3
MAS „H“	75,4
<b>Celkem za všechny MAS</b>	<b>95,1</b>

Z Tabulky č. 12 je patrný výrazný rozdíl mezi celkovými časovými náklady žadatelů/realizátorů u MAS „F“ a celkovými časovými náklady u ostatních MAS. Rozdíl mezi celkovými časovými náklady u MAS „F“ a u MAS „B“, kde je činnost žadatele/realizátora projektu druhou časově nejnáročnější, je 160 hodin. Tento obrovský rozdíl mezi jednou a ostatními MAS způsobuje, že všechny tyto ostatní MAS, resp. jejich žadatelé/realizátoři věnují potřebným činnostem podprůměrné množství času při porovnání s celkem všech zkoumaných MAS.

**Tabulka č. 13: Časové náklady žadatelů/realizátorů projektů před realizací projektu a během + po jeho realizaci dle jednotlivých MAS vyjádřené v hodinách**

MAS	Časové náklady žadatele/realizátora projektu		
	před realizací	během + po realizaci	celkem
MAS „A“	43,9	26,5	70,4
MAS „B“	42,6	36,9	79,5
MAS „C“	27,6	34,2	61,8
MAS „D“	37,4	31,1	68,5
MAS „E“	21,9	16,8	38,6
MAS „F“	138,6	101,0	239,6
MAS „G“	16,5	26,9	43,3
MAS „H“	38,3	37,1	75,4
<b>Celkem za všechny MAS</b>	<b>53,4</b>	<b>41,7</b>	<b>95,1</b>

Rozdělení časových nákladů žadatele/realizátora projektu na časové náklady před realizací projektu a během + po realizaci projektu v jednotlivých MAS vidíme v Tabulce č. 13. Do časových nákladů žadatelů/realizátorů před realizací projektu je započítáno Zpracování projektové žádosti a Konzultace a komunikace se zástupci MAS a SZIF před realizací projektu. Při dotazování nebyly etapy Vyhledávání informací a Komunikace s dalšími aktéry rozděleny na část před realizací a během realizace projektu, tyto etapy rozdělíme mezi časové náklady před realizací a během realizace stejným poměrem, jaký představuje rozdělení konzultací a komunikace se zástupci MAS a SZIF na před a během

realizace (tento poměr činí 44:56). K časovým nákladů během + po realizaci projektu dále patří Konzultace s komunikace se zástupci MAS a SZIF během realizace projektu, Zpracování případných Hlášení o změnách a Žádosti o proplacení výdajů a Příprava na kontroly pořádané ze strany SZIF.

Z Tabulky č. 13 je patrné, že u většiny MAS (6 z 8) převyšují časové náklady žadatelů/realizátorů před zahájením realizace projektu časové náklady během + po realizaci projektu. Výjimku představují MAS „C“ a MAS „G“ (u MAS „G“ se jedná o velký rozdíl 24 procentních bodů). V případě MAS „C“ se jedná o stejný výsledek jako v případě časových nákladů manažera MAS, který opět ukazuje spíše ke skryté spolupráci a nižší úrovni sociálního kapitálu. U MAS „H“ je rozdíl mezi časovými náklady žadatelů/realizátorů před realizací a během + po realizaci je nepatrný (1,6 procentních bodů), což víceméně odpovídá i rozložení časových nákladů manažera MAS (rozdíl mezi časovými náklady manažera před realizací a během + po realizaci projektu je 3,6 procentních bodů).

Následující Tabulka č. 14 ukazuje průměrné časové náklady žadatelů/realizátorů projektů za všechny MAS v rozdělení na náklady před a během + po realizaci projektu také v procentním vyjádření. Časové náklady žadatelů/realizátorů projektu před zahájením realizace projektu jsou vyšší než časové náklady během realizace projektu, a to rozdílem 12 procentních bodů.

**Tabulka č. 14: Časové náklady žadatele/realizátora projektu před realizací a během + po realizaci projektu**

Časové náklady	V hodinách	V %
Před realizací	53,35	56,13
Během + po realizaci	41,70	43,87
Celkem	95,049	100

Z výzkumu mezi žadateli/realizátory projektů prostřednictvím MAS tedy vyplynulo, že v průměru je nejvíce časově náročnou činností Zpracování projektové žádosti, následuje Komunikace s dalšími aktéry a Komunikace se zástupci MAS. Nejméně času věnují žadatelé/realizátoři Komunikaci a případným konzultacím se zástupci SZIF.

Časová náročnost činností (především těch celkově časově nejnáročnějších) je u jednotlivých MAS velmi rozdílná. Rozdělení na činnosti spadající do období před realizací projektu a během + po jeho realizaci ukazuje, že pro žadatele/realizátory je časově náročnější období před realizací projektu než během a po jeho realizaci. Jeví se tedy, že celkově

žadatelé/realizátoři investují více času do přípravných činností projektu s tím, že očekávají návrat této investice v době během a po realizaci projektu.

Celkově je časově nejnáročnější příprava a realizace projektu pro žadatele/realizátory z MAS „F“ (jedná se o zkušenou MAS), přičemž je zde velký rozdíl v časové náročnosti u této MAS a dalších MAS. Nejméně času věnují přípravě a realizaci projektu žadatelé/realizátoři z MAS „E“.

#### **4.2.3 Dělbba při spolupráci mezi manažery a žadateli/realizátory v souvislosti s přípravou a realizací projektů v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie)**

Porovnání průměrných výsledků u žadatelů/realizátorů projektů s průměrnými výsledky u manažerů (viz Graf č. 1) je možné pouze při využití rozdělení časových nákladů na časové náklady před realizací projektu a časové náklady během + po realizaci projektu (viz Tabulka č. 14)<sup>34</sup>. Jak již bylo zmíněno, pro žadatele/realizátory je náročnější období před zahájením realizace projektu. U manažerů je situace opačná – vyšší jsou časové náklady během + po realizaci projektu než náklady před realizací projektu (o 16 procentních bodů). Projektovou žádost totiž zpracovávají žadatelé (nebo si na zpracování najmou specialistu) a manažeři se na ní případně podílejí konzultacemi. Avšak do výsledku může intervenovat skutečnost, že v okamžiku schválení projektové žádosti jsou pro žadatele/realizátora pravidla, jak má projekt realizovat již nastavena, čímž se jeho transakční (časové) náklady snižují (neboť ví, jak má jednat, existují již přesné instituce, chápaná jako pravidla hry<sup>35</sup>). Pokud by došlo k nějakým změnám v projektu, je třeba zjistit, zda takovou změnu pravidla PRV ČR vůbec dovolují a případně ji oznámit prostřednictvím Hlášení o změnách – to zvyšuje časové náklady žadatele/realizátora během realizace projektu, ale totéž se týká i manažera MAS.

Pro porovnání průměrných výsledků za jednotlivé MAS s výsledky analýzy transakčních nákladů (měřených časem) na 1 projekt u manažerů příslušných MAS je v Tabulce č. 15 užito pořadí jednotlivých MAS jak podle časových nákladů žadatele/realizátora, tak časových nákladů manažera. První pořadí znamená nejvyšší časovou náročnost, poslední pořadí nejnižší časovou náročnost.

Tabulka názorně ukazuje, že u některých MAS existuje souvislost mezi výší celkových časových nákladů žadatele/realizátora projektu a celkových časových nákladů manažera MAS (a obráceně), u jiných MAS tento vliv prokázán není. U MAS „C“ a MAS „E“ mohou být vyšší časové náklady na straně manažera důvodem pro nižší časové náklady

<sup>34</sup> Zde se projevuje ono ideál-typové dělení transakční nákladů na ex-ante a ex post (viz Williamson, 1981).

<sup>35</sup> viz North, 1994



žadatele/realizátora projektu a naopak je tomu u MAS „B“ a MAS „H“ (totéž se týká i MAS „F“, o němž však víme, že náklady obou stran jsou vysoké). U dalších dvou MAS (MAS „D“ a MAS „G“) bylo dosaženo stejného pořadí u žadatelů/realizátorů projektů i u manažera MAS. U MAS „A“ nejsou rozdíly v pořadí u obou stran velké.

**Tabulka č. 15: Pořadí MAS u celkových časových nákladů žadatele/realizátora projektu a manažera MAS**

MAS	Pořadí MAS u celkových časových nákladů		Součet pořadí
	žadatele/realizátora	manažera	
MAS „A“	4.	2.	6
MAS „B“	2.	8.	10
MAS „C“	6.	1.	7
MAS „D“	5.	5.	10
MAS „E“	8.	3.	11
MAS „F“	1.	4.	5
MAS „G“	7.	7.	14
MAS „H“	3.	6.	9

Spojíme-li časovou nákladnost žadatelů/realizátorů projektů a manažerů MAS (sečtením dosaženého pořadí u manažera a žadatelů/realizátorů, přičemž nejnižší součet pořadí znamená nejvyšší společnou časovou náročnost) a vidíme, že nejvíce časově nákladná je činnost vztahující se k přípravě a realizaci projektu u MAS „F“ (nejnižší součet pořadí), dále u MAS „A“ a MAS „C“. Tyto MAS patří k MAS s nejvíce zkušenostmi s realizací přístupu Leader. Manažer i žadatelé/realizátoři reflektují, že se přípravě a realizaci projektu musí věnovat detailně (tj. investovat do něj dostatek času), aby pak projekt probíhal bez problémů. Čtvrtá je MAS „H“, na pátém místě jsou dvě MAS – MAS „D“ a MAS „B“. Následují nejméně časově nákladné činnosti v součtu obou stran u MAS „E“ a MAS „G“. Z výše uvedeného můžeme odvodit, že předchozí zkušenosti manažerů a žadatelů/realizátorů projektů nesnižují časové náklady, ale ukazují na vědomí o potřebě vyšší investice času do přípravy a realizace projektu. Úspěšná příprava, administrace a realizace projektů, která vede k úspěchům MAS jako celku, je podložena vědomím časové nákladnosti. Vynaložením času na činnosti spojené s administrací a realizací projektů je tedy investováno do sociálního kapitálu, což podporuje principy přístup Leader.

Při porovnání výsledků uvedených v Tabulce č. 13 s Tabulkou č. 7 můžeme konstatovat, že v 5 ze 7 případů (bez MAS „G“) bylo dosaženo shody výsledků u manažera MAS a žadatelů/realizátorů projektů v rozložení časových nákladů na části před realizací projektu a během + po jeho realizaci. U čtyř MAS (MAS „B“, MAS „D“, MAS „F“ a MAS „H“) jsou u manažera MAS i žadatele/realizátora projektu vyšší časové náklady před realizací

projektu, u jedné MAS (MAS „C“) pak naopak během + po realizaci projektu. V souladu s již výše zmíněným předpokladem lze tedy říci, že u MAS, u nichž manažeři i žadatelé/realizátoři investují více času do činností před zahájením realizace projektu, se jedná o skutečnou spolupráci (neboť čas investují s vědomím budoucího návratu v podobě snažší spolupráce). U zbylých dvou MAS taková shoda neexistuje – u MAS „A“ i MAS „E“ jsou u manažera nákladnější činnosti během + po realizaci projektu, zatímco u žadatele/realizátora ty před realizací projektu.

#### **4.2.4 Zkušenosti žadatelů/realizátorů s přípravou a realizací projektů v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie)**

##### **4.2.4.1 Problémovost činností v rámci přípravy a realizace rozvojových projektů**

Žadatelé/realizátoři se dále vyjadřovali k problémovosti etap činností. Operacionalizace problematičnosti má subjektivní charakter rozlišením žádného zaznamenaného problému během dané etapy (stupeň 1), malého problému (stupeň 2) nebo velkého problému (či obou druhů problémů) během příslušné etapy (stupeň 3). Čím je vyšší průměrná hodnota, tím více problematická se respondentům etapa jevila.

**Tabulka č. 16: Základní charakteristiky problémovosti jednotlivých etap činností z pohledu žadatele/realizátora**

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviat.
Komunikace (a případné konzultace) s SZIF	59	1,54	,652
Zpracování případných Hlášení o změnách a Žádosti o proplacení výdajů	63	1,49	,619
Zpracování žádosti	63	1,48	,535
Vyhledávání informací a vlastní vzdělávání v oblasti přípravy a realizace projektů v rámci opatření IV. 1. 2.	58	1,47	,569
Komunikace s dalšími aktéry, kteří se podílejí na přípravě a realizaci projektu	63	1,43	,560
Příprava na kontroly prováděné ze strany SZIF	64	1,39	,581
Komunikace a konzultace se zástupci MAS	64	1,16	,407

Nejvíce problematická je pro žadatele/realizátory komunikace a případné konzultace se zástupci SZIF, tedy etapa, která patří z hlediska časových nákladů v průměru k těm nejméně náročným. Pokud tedy žadatelé se zástupci SZIF komunikují, setkávají se s problémy často, což může naznačovat nízkou míru spolupráce. Druhou nejvíce problematickou činností je Zpracování případných Hlášení o změnách a Žádosti o proplacení výdajů (z hlediska časových nákladů je tato etapa na 5. místě) a pak Zpracování žádosti

(naopak tady se jedná o etapu časově nejvíce nákladnou). Nejméně problémů shledávají žadatelé/realizátoři v etapě Komunikace a konzultace se zástupci MAS, přičemž tato činnost je pro ně (v součtu její časovou nákladnost před realizací projektu a během realizace projektu) druhou časově nejnákladnější. Druhou nejméně problematickou činností je Příprava na kontroly ze strany SZIF.

Pro porovnání problémovosti mezi žadateli/realizátory z jednotlivých MAS byla spočítána celková problémovost všech etap (Součet problémovosti A – G<sup>36</sup> v následující Tabulce č. 17). Celková problémovost je součtem hodnot problémovosti u 9 etap činností. Čím vyšší hodnotu celková problémovost přípravy a realizace projektu má, tím se problémy (a jejich větší intenzita) vyskytly u více etap.

**Tabulka č. 17: Celková problémovost dle MAS**

		Mean	
<b>Název MAS</b>	<b>MAS „A“</b>	Součet Problémovost A - G	11,3
	<b>MAS „B“</b>	Součet Problémovost A - G	11,0
	<b>MAS „C“</b>	Součet Problémovost A - G	9,7
	<b>MAS „D“</b>	Součet Problémovost A - G	9,0
	<b>MAS „E“</b>	Součet Problémovost A - G	8,7
	<b>MAS „F“</b>	Součet Problémovost A - G	9,0
	<b>MAS „G“</b>	Součet Problémovost A - G	8,0
	<b>MAS „H“</b>	Součet Problémovost A - G	9,4

V případě MAS „A“ a MAS „C“ nekonvenuje vysoká problémovost s časovou náročností přípravy a realizace projektů u žadatelů/realizátorů těchto MAS (MAS „A“ je z tohoto hlediska až na 4. místě a MAS „C“ na 6. místě). V případě MAS „B“ však vysoká problémovost s vysokou časovou náročností konvenuje (vzniklé problémy je třeba identifikovat, analyzovat, najít možná řešení, vybrat nejlepší řešení a toto řešení realizovat, což zvyšuje celkové časové náklady).

S nejméně problémy se potýkali žadatelé/realizátoři projektů u MAS „G“ a MAS „E“. Výsledky potvrzují konvenci s časovou náročností u přípravy a realizace rozvojových projektů, obě MAS dosahují v průměru nejnižší časovou nákladnost.

Celkové problémovosti (rozdělené dále do kategorií) bude využito pro testování závislosti mezi problémovostí a ochotou žadatelů/realizátorů propojit svůj projekt s jiným nebo se zapojit do jiných aktivit MAS (viz dále).

<sup>36</sup> Písmena A – G označují jednotlivé etapy, u kterých byla zjišťována problémovost.

#### 4.2.4.2 Předchozí zkušenost s realizací rozvojových projektů

Kromě existence zkušenosti žadatelů/realizátorů s žádostí o podporu pro rozvojové projekty (má ji 44 žadatelů/realizátorů, tj. 68,8 %) bylo také zjišťováno, s jakými programy měli žadatelé zkušenosti a jak se změnila administrativní náročnost v porovnání se současným opatřením IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie). Zapojení vyloučených členů regionu (těch, kteří nemají zkušenosti se žádostmi o finanční podporu) je minoritní.

U poloviny z těch, kteří měli před realizací projektu prostřednictvím MAS zkušenost s žádostí o podporu z dotačních programů, je to zkušenost vícenásobná. To opět dokazuje, že dotaci z opatření IV. 1. 2. PRV ČR získávají spíše ti, kteří mají zkušenosti s realizací rozvojových projektů. U těch, kteří mají jen jednu zkušenost s žádostí o finanční podporu, převažují zkušenosti s příslušným Regionálním operačním programem a ostatními dotačními programy (např. krajů apod.). Nejméně zkušeností pak mají s programem Leader ČR (pouze v 1 případě).

**Tabulka č. 18: Programy, se kterými mají žadatelé/realizátoři zkušenost**

**S kterými programy máte zkušenost jako žadatel?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Leader+ a Leader IV. 1. 2.	3	4,7	6,8	6,8
Leader ČR	1	1,6	2,3	9,1
PRV ČR (mimo projekty IV. 1. 2.)	3	4,7	6,8	15,9
Regionální operační program	8	12,5	18,2	34,1
jiný OP v rámci regionální politiky EU	1	1,6	2,3	36,4
ostatní dotační programy	7	10,9	15,9	52,3
zaškrtnuto více možností	21	32,8	47,7	100,0
<b>Celkem</b>	<b>44</b>	<b>68,8</b>	<b>100,0</b>	

Vícenásobně zkušenosti žadatelé/realizátoři (je jich 21) měli celkem 54 zkušeností s jinými programy (z toho u 8 to jsou tři a u 4 dokonce 4 zkušenosti). Strukturu těchto programů ukazuje Tabulka č. 19.

Potvrzuje největší podíl (30 %) zkušeností s příslušným Regionálním operačním programem, následuje PRV ČR (mimo projekty v rámci opatření IV. 1. 2.) a jiné OP v rámci regionální politiky EU (v obou případech se podílejí na celku z 19 %). Nejméně jsou pak zastoupeny ostatní dotační programy (např. krajské dotace, dotace od Ministerstva pro místní rozvoj, dotace od Ministerstva kultury, Program obnovy venkova, SAPARD, Česko-německý fond budoucnosti, Phare).

**Tabulka č. 19: Programy, se kterými mají žadatelé/realizátoři zkušenost (ti, co mají zkušenost s více programy)**

	zaškrtnutí 1	zaškrtnutí 2	zaškrtnutí 3	zaškrtnutí 4	Celkem
Leader+ a Leader IV. 1. 2.	8	0	0	0	8
Leader ČR	4	3	0	0	7
PRV ČR (mimo projekty IV. 1. 2.)	5	3	2	0	10
Regionální operační program	3	8	3	2	16
jiný OP v rámci regionální politiky EU	1	6	2	1	10
ostatní dotační programy	0	1	1	1	3
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>54</b>

**Tabulka č. 20: Změna administrativní náročnosti realizace přístupu Leader**

Jak se změnila administrativní náročnost Leaderu?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
zvýšila se	2	3,1	18,2	18,2
snížila se	4	6,3	36,4	54,5
nezměnila se	4	6,3	36,4	90,9
nevím, nedokážu posoudit	1	1,6	9,1	100,0
<b>Celkem</b>	<b>11</b>	<b>17,2</b>	<b>100,0</b>	

Tabulka č. 20 ukazuje, jak se podle těch, kteří měli zkušeností s žádostmi o dotaci z Leader+ nebo Leader (opatření IV. 1. 2. PRV ČR), změnila administrativní náročnost programu spojeného s přístupem Leader. Je zřejmé, že nejčastěji se objevily dva názory na změnu administrativní náročnosti, a to, že se snížila, případně, že se nezměnila. Snížení administrativní náročnosti by odpovídalo názorům manažerů, kdy podle více než poloviny z nich jsou pravidla nyní k žadatelům vstřícnější, a administrativní náročnost by tak měla být nižší. Nikdo s respondentů ale nepovažuje změnu administrativní náročnosti za výraznou.

**Tabulka č. 21: Porovnání administrativní náročnosti opatření IV. 1. 2. PRV ČR a ostatních rozvojových programů**

Jaká je administrativní náročnost Leaderu v porovnání s jinými programy?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
výrazně vyšší	5	7,8	12,5	12,5
výrazně nižší	1	1,6	2,5	15,0
vyšší	8	12,5	20,0	35,0
nižší	10	15,6	25,0	60,0
stejná	13	20,3	32,5	92,5
nevím, nedokážu posoudit	3	4,7	7,5	100,0
<b>Celkem</b>	<b>40</b>	<b>62,5</b>	<b>100,0</b>	

Výsledky porovnání administrativní náročnosti opatření IV. 1. 2. PRV ČR a ostatních rozvojových programů je součástí Tabulky č. 21. Dokumentuje, že dle pětiny respondentů je administrativní náročnost Leaderu (opatření IV. 1. 2. PRV ČR) v porovnání s ostatními programy stejná, dle 16 % je pak nižší a dle 13 % vyšší, přičemž dle 5 žadatelů/realizátorů je administrativní náročnost Leader dokonce výrazně vyšší. To neodpovídá názoru manažerů, podle kterých jsou pravidla ostatních programů přísnější a především nepovolují připomínkování. Tento nesoulad může být ale způsoben faktem, že žadatelé/realizátoři nemusí mít informace o skutečnosti, že v rámci opatření IV. 1. 2. je možné připomínkování, a tudíž může být jejich posuzování přísnější.

#### **4.2.4.3 Aspekty ovlivňující spolupráci s MAS při přípravě a realizaci projektů (faktorová analýza)**

Za účelem zjištění, které aspekty působí na fungování MAS v souvislosti s přípravou a realizací projektů v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR (Realizace místní rozvojové strategie), byla provedena faktorová analýza (respektive Analýza hlavních component) 21 aspektů (viz následující Tabulka), jejichž vliv dotazovaní hodnotili na stupnici 1 – 5 (kde 1 = nejvíce důležité - 5 nejméně důležité).

V Tabulce č. 22 jsou aspekty řazeny od nejdůležitějších po nejméně důležité. Zároveň je zřetelné, že s poklesem shody názorů respondentů na důležitost aspektu (směrodatná odchylka roste) klesá označení daného aspektu za důležitý. Jako vysoce důležité aspekty lze vyzdvihnout „Jasně stanovená pravidla pro administraci a realizaci projektů ze strany MAS“ a „Komunikaci mezi manažerem MAS a žadatelem/realizátorem projektu“, která byla často zmiňována i manažery v rozhovorech. Nízkou důležitost lze přiřknout méně přímým aspektům – vlivům z prostředí MAS a jejího okolí.

**Tabulka č. 22: Základní charakteristiky hodnocení vlivu jednotlivých aspektů**

**Descriptive Statistics**

	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
<b>Jasně stanovená pravidla pro administraci a realizaci projektů ze strany MAS</b>	62	1,29	,555
<b>Komunikace mezi manažerem MAS (či MAS jako celkem) a žadatelem/realizátorem projektu</b>	63	1,32	,563
<b>Komunikace mezi MAS a SZIF</b>	61	1,36	,578
<b>Jasně stanovená pravidla pro administraci a realizaci projektů ze strany SZIF a MZE</b>	63	1,37	,655
<b>Přenos informací od manažera k žadateli/realizátorovi projektu</b>	63	1,40	,661
<b>Pevně stanovená pravidla pro administraci a realizaci projektů ze strany SZIF a MZE</b>	62	1,40	,712
<b>Vzájemná důvěra mezi manažerem MAS (či MAS jako celkem) a žadatelem/realizátorem projektu</b>	63	1,41	,638
<b>Schopnost jednotlivých aktérů domluvit se</b>	62	1,44	,643
<b>Pevně stanovená pravidla pro administraci a realizaci projektů ze strany MAS</b>	63	1,48	,692
<b>Osobní kontakt s manažerem MAS (či jiným zástupcem MAS)</b>	59	1,53	,679
<b>Otevřenost MAS</b>	62	1,56	,738
<b>Transparentnost aktivit MAS</b>	60	1,63	,712
<b>Partnerství mezi MAS a SZIF</b>	55	1,65	,726
<b>Komunikace mezi žadatelem/realizátorem projektu a SZIF</b>	60	1,67	,896
<b>Znalosti manažera o území MAS a lidech žijících na tomto území</b>	62	1,69	,801
<b>Schopnost manažera stmelovat jednotlivé aktéry</b>	62	1,81	,938
<b>Kolegialita členů MAS</b>	59	1,81	,754
<b>Pozitivní naladění jednotlivých aktérů</b>	61	1,82	,866
<b>Soudržnost členů MAS</b>	58	1,83	,798
<b>Společenské dění na území MAS</b>	60	2,28	1,010
<b>Negativní názory veřejnosti na dotace a manipulace při jejich získávání</b>	54	2,94	1,235

Před provedením faktorové analýzy je nutné zjistit, zda jsou data pro užití této analýzy vhodná. Korelační matice (pro zpřehlednění byly jednotlivé aspekty nahrazeny jejich krátkým názvem z programu SPSS), která je součástí Přílohy č. 9, obsahuje většinou hodnoty vyšší než 0,3. První podmínka vhodnosti dat pro faktorovou analýzu je splněna. V Tabulce č. 23 vidíme, že Kaiser-Meyer-Olkinova míra je vyšší než 0,6 a že hladina významnosti  $p = 0,000$  je nižší než 0,05. Užití faktorové analýzy pro příslušná data je tedy vhodné.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> V oddílech 7.4 a 7.5 je odlišován popis postupu při provádění příslušných statistických analýz od výsledků užitím zmenšeného písma.

**Tabulka č. 23: Hodnoty míry KMO a Barlettova testu – aspekty ovlivňující spolupráci**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,816
Approx. Chi-Square		705,670
Bartlett's Test of Sphericity	df	210
	Sig.	,000

Dle Kaiserova kritéria pro stanovení počtu extrahovaných faktorů (viz Tabulka č. 24) by do následné analýzy bylo zařazeno pouze 5 faktorů, s jejichž pomocí bude vysvětleno 71 % variance.

**Tabulka č. 24: Využití Kaiserova kritéria pro stanovení počtu faktorů – aspekty ovlivňující spolupráci**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,725	41,546	41,546	8,725	41,546	41,546
2	2,584	12,306	53,851	2,584	12,306	53,851
3	1,305	6,215	60,066	1,305	6,215	60,066
4	1,255	5,978	66,044	1,255	5,978	66,044
5	1,025	4,880	70,924	1,025	4,880	70,924
6	,961	4,578	75,502			
7	,891	4,243	79,745			
8	,681	3,242	82,987			
9	,620	2,953	85,940			
10	,570	2,713	88,654			
11	,459	2,186	90,839			
12	,313	1,491	92,330			
13	,301	1,433	93,764			
14	,252	1,201	94,964			
15	,223	1,061	96,025			
16	,213	1,016	97,041			
17	,178	,846	97,888			
18	,154	,735	98,622			
19	,147	,700	99,322			
20	,085	,404	99,727			
21	,057	,273	100,000			

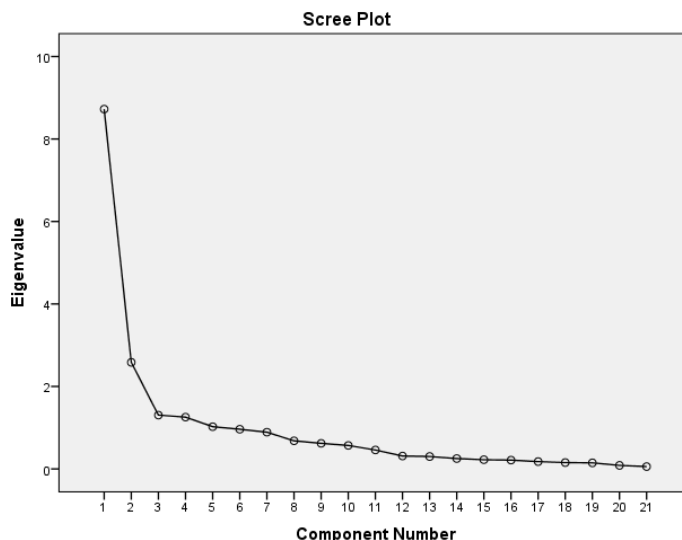
Extraction Method: Principal Component Analysis.

<sup>38</sup> V tabulkách jsou užívány názvy a zkratky statistických analýz dle programu SPSS, ve kterém byly tabulky vytvořeny, a jak je to běžné.



Druhým způsobem, jak určit počet faktorů, je využití Scree plotu. Graf č. 3 ukazuje, že bodem, ve kterém se křivka lomí, je bod 3 a dále 9. Výsledné faktory po provedení faktorové analýzy se třemi faktory, byly těžko popsateľné. Proto bylo využito řešení s pěti faktory.

**Graf č. 3: Scree plot pro faktorovou analýzu aspektů ovlivňujících spolupráci**



Příloha č. 10 zobrazuje výsledek faktorové analýzy<sup>39</sup>, který nebyl optimální pro interpretaci (většina faktorových zátěží je silná v 1. faktoru, a slabá v dalších faktorech). Z toho důvodu byla provedena rotace faktorů. Příloha č. 11 obsahuje porovnání rotace direct oblimin s pravoúhlými rotacemi (rotace promax není využita, protože se využívá pro velké datové soubory). Z Tabulky je patrné, že z hlediska hlavních zátěží jsou výsledky u obou skupin rotací podobné, nicméně rotace pravoúhlé přináší obtížněji interpretovatelné výsledky (proměnné mají faktorové zátěže u více faktorů) než rotace direct oblimin (a obecně šikmé rotace). Rozdílné výsledky poskytuje rotace quartimax, kde je patrná tendence k vytvoření jednoho faktoru (směřují k němu zátěže největšího počtu proměnných). Z toho důvodu budou dále interpretovány výsledky šikmé rotace direct oblimin. V jejím případě jsou výsledkem dvě matice (pattern matrix a structure matrix), které jsou také součástí Přílohy č. 11. Protože se však tyto dvě matice z hlediska nejvyšších hodnot u každé proměnné liší jen ve dvou případech, bude interpretována pattern matrix.

Pro snazší pojmenování faktorů je následující Tabulka zobrazena se srovnanými faktory podle velikosti zátěží (nejsou zobrazeny faktorové zátěže nižší než 0,3). První faktor (v Tabulce vyznačený žlutou barvou) vyjadřuje „Charakteristiky MAS a vztah mezi manažerem a žadatelem/realizátorem“, druhý faktor (červená barva) označíme jako „Pravidla a přenos informací“. Třetí (fialový) faktor vyjadřuje „Charakteristiky aktérů“, čtvrtý (zelený)

<sup>39</sup> Pro správnou interpretaci výsledků faktorové analýzy (nejen v tomto konkrétním případě) je nutné uvést, že zobrazení faktorových zátěží nižších než 0,3 bylo potlačeno za účelem větší přehlednosti.

označíme jako „Propojení se SZIF“ a poslední (modrý) faktor jako „Vnější vlivy a vztahy členů MAS“.

**Tabulka č. 25: Faktorové zátěže po rotaci direct oblmin pro aspekty ovlivňující spolupráci**

Pattern Matrix<sup>a</sup>

	Component				
	1	2	3	4	5
Otevřenost MAS	,685				
Vzájemná důvěra mezi manažerem MAS (či MAS jako celkem) a žadatelem/realizátorem projektu	,658				
Transparentnost aktivit MAS	,614		,409		
Komunikace mezi manažerem MAS (či MAS jako celkem) a žadatelem/realizátorem projektu	,573			,398	
Osobní kontakt s manažerem MAS (či jiným zástupcem MAS)	,489	-,476			
Jasně stanovená pravidla pro administraci a realizaci projektů ze strany SZIF a MZE		-,950			
Pevně stanovená pravidla pro administraci a realizaci projektů ze strany SZIF a MZE		-,834			
Pevně stanovená pravidla pro administraci a realizaci projektů ze strany MAS		-,750	,315		
Jasně stanovená pravidla pro administraci a realizaci projektů ze strany MAS		-,621			
Přenos informací od manažera k žadateli/realizátorovi projektu	,432	-,583			
Pozitivní naladění jednotlivých aktérů			,735		
Schopnost manažera stmelovat jednotlivé aktéry			,643		
Schopnost jednotlivých aktérů domluvit se		-,490	,602		
Znalosti manažera o území MAS a lidech žijících na tomto území	,438		,568		
Komunikace mezi žadatelem/realizátorem projektu a SZIF				,827	
Partnerství mezi MAS a SZIF				,668	,330
Komunikace mezi MAS a SZIF		-,376		,386	
Soudržnost členů MAS					,811
Kolegialita členů MAS					,677
Negat. názory veřejnosti na dotace a manipulace při jejich získávání	-,447				,611
Společenské dění na území MAS					,573

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 16 iterations.

Faktorové skóre pro každý identifikovaný faktor byly uloženy jako nové proměnné tak, aby mohly být faktory využity pro další analýzy (porovnání průměrů – viz dále).

#### 4.2.4.4 Soulad/nesoulad mezi vizí o projektu a projektovou žádostí (faktorová analýza)

Pravidla pro přípravu a realizaci projektů mohou ovlivnit konečnou podobu projektu tak, že se tato podoba liší od původního záměru žadatele/realizátora. Soulad/nesoulad mezi vizí a podobou žádosti byl vyjádřen několika tvrzeními, které dotazovaní posuzovali na stupnici 1 – 5 (1= plně souhlasím – 5 plně nesouhlasím). Posouzení souladu/nesouladu mezi vizí o projektu a podobou žádosti obsahuje Tabulka č. 26 (pro správnou interpretaci hodnot je nutné zmínit, že tvrzení předpokládají nesoulad mezi vizí o projektu a projektovou žádostí, tudíž čím vyšší průměrná hodnota, tím vyšší je míra souladu mezi vizí a žádostí).

**Tabulka č. 26: Základní charakteristiky souhlasu/nesouhlasu s prezentovanými tvrzeními**

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Abych porozuměl/a pravidlům PRV ČR (opatření IV. 1. 2.), potřebuji konzultaci s manažerem MAS (či jiným zástupcem MAS)	62	2,13	1,152
Pravidla PRV ČR (opatření IV. 1. 2.) nás omezují	60	2,25	,985
Pravidla PRV ČR (opatření IV. 1. 2.) jsou příliš detailní	59	2,42	1,037
Před první konzultací (první získanou informací) s manažerem MAS jsem neměl/a o projektu jasnou představu	63	2,76	1,422
Pravidla PRV ČR (opatření IV. 1. 2.) jsou v některých částech nejednoznačná (každý si je může vynakládat jinak)	57	2,93	1,237
Kvůli pravidlům nebylo možné v projektu udělat vše, co jsem původně zamýšlel/a	64	3,47	1,501
Konečný rozpočet projektu byl odlišný od toho, který byl připravený na počátku komunikace (a případné konzultace) s MAS	64	3,69	1,424
Projekt jsem realizoval/a jinak, než jsem plánoval/a na počátku, před první konzultací s manažerem MAS	61	3,82	1,285
Předpokládal/a jsem vyšší dotaci, než jsem získal/a	62	4,15	1,316
Kdybych před započítáním přípravy projektu věděl/a, jak administrativně náročný projekt bude, projekt bych nerealizoval/a či ho realizoval/a prostřednictvím jiného rozvojového programu	60	4,47	,947

Nejvíce žadatelé/realizátoři v průměru nesouhlasí s tvrzením „Kdybych před započítáním přípravy projektu věděl/a, jak administrativně náročný projekt bude, projekt bych nerealizoval/a či ho realizoval/a prostřednictvím jiného rozvojového programu“ a „Předpokládal/a jsem vyšší dotaci, než jsem získal/a“. To znamená, že administrativní náročnost neodrazuje žadatele/realizátory od podání žádosti (nebo že není administrativní náročnost tak vysoká), a že původní představy o projektu a jeho financování je možné srovnat s pravidly. Že je to možné s pomocí manažera MAS, potvrzuje relativně vysoký souhlas s tvrzením „Abych porozuměl/a pravidlům PRV ČR (opatření IV. 1. 2.), potřebuji konzultaci

s manažerem MAS (či jiným zástupcem MAS)“. Propojení hodnocení tvrzení, se kterým žadatelé nejvíce nesouhlasí, s časovou náročností přípravy a realizace projektu je obsahem následující Tabulky.

**Tabulka č. 27: Souhlas/nesouhlas s tvrzením o administrativní náročnosti projektu podle celkové časové nákladnosti projektu**

Kdybch před započítáním přípravy projektu věděl/a, jak administrativně náročný projekt bude, projekt bych nerealizoval/a či ho realizoval/a prostřednictvím jiného rozvojového programu	Celkové časové náklady (Binned)				
	<= 23,0	23,1 - 38,0	38,1 - 62,0	62,1 - 138,0	138,1+
	Count	Count	Count	Count	Count
plně souhlasím	0	0	0	0	1
částečně souhlasím	0	0	0	1	1
ani souhlas, ani nesouhlas	1	3	1	0	2
částečně nesouhlasím	0	2	2	1	2
plně nesouhlasím	11	4	8	10	4

V Tabulce č. 27 vidíme, že s tvrzením o konfrontaci reality s původní představou o administrativní náročnosti projektu nesouhlasí jak, žadatelé/realizátoři, u kterých byly zjištěny nižší časové náklady na přípravu a realizaci projektu, tak ti s vyššími časovými náklady. Z toho můžeme usoudit, že žadatelům/realizátorům s nižšími časovými náklady pravděpodobně nebude příprava a realizace projektu připadat administrativně náročná a ti s vyššími časovými náklady s takovou administrativní náročností patrně počítali.

Relativně vyšší souhlas s tvrzeními „Pravidla PRV ČR (opatření IV. 1. 2.) nás omezují“ a „Pravidla PRV ČR (opatření IV. 1. 2.) jsou příliš detailní“ konvenuje s výsledky rozhovorů s manažery MAS. U těchto tvrzení (s výjimkou tvrzení o předpokládané dotaci) existuje vysoká míra shody mezi respondenty.

Před vlastní faktorovou analýzou je opět nutné provést test její vhodnosti pro zvolená data. Příloha č. 12 obsahuje korelační matici těchto tvrzení, kde byly opět tvrzení pro zjednodušení nahrazeny jejich označením v programu SPSS. Hodnoty nad 0,3 v ní jsou obsaženy, ale jejich počet není tak vysoký jako v předchozím případě. Výsledky Keiser-Meyer-Olkinovy míry a Barlettova testu v následující Tabulce potvrzují, že pro daná data může být faktorová analýza použita (hodnota míry KMO je totiž vyšší než 0,6 a hladina významnosti je nižší než 0,05).

**Tabulka č. 28: Hodnoty míry KMO a Barlettova testu - souhlas/nesouhlas s tvrzeními**

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,651
Approx. Chi-Square	138,129
Bartlett's Test of Sphericity	Df
	45
	Sig.
	,000

Dle Kaiserova kritéria aplikovaného programem SPSS je vhodný počet extrahovaných faktorů 3, jak ukazuje Tabulka č. 29. Třemi faktory je vysvětleno 61 % variance.

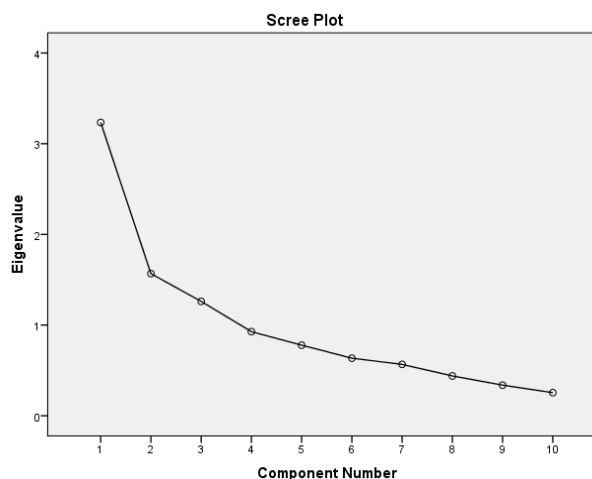
**Tabulka č. 29: Využití Kaiserova kritéria pro stanovení počtu faktorů - souhlas/nesouhlas s tvrzeními**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,234	32,337	32,337	3,234	32,337	32,337
2	1,567	15,674	48,011	1,567	15,674	48,011
3	1,261	12,610	60,621	1,261	12,610	60,621
4	,927	9,275	69,895			
5	,778	7,782	77,677			
6	,635	6,349	84,026			
7	,566	5,664	89,690			
8	,439	4,390	94,080			
9	,337	3,374	97,455			
10	,255	2,545	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Analýza Scree plot (Graf č. 4) však ukazuje, že výrazný zlom v křivce nastává již u druhého faktoru a pak u faktoru čtvrtého. Protože dvěma faktory by bylo vysvětleno pouze 48 % variance, budeme pracovat se 3 faktory dle Kaiserova kritéria.

**Graf č. 4: Scree plot pro souhlas/nesouhlas s tvrzeními**



Výsledek faktorové analýzy bez rotace opět nepřináší optimální řešení pro interpretaci (Příloha č. 13). Proto byla provedena rotace faktorů. Při užití 4 rotací (viz Příloha č. 14), jsou výsledky stejné. Dále je z této přílohy patrné, že výsledky direct oblmin rotace jsou stejné jak při užití pattern matrix, tak structure matrix.

Pro pojmenování faktorů bude opět použit výstup z oblmin rotace (pattern matrix) seřazený dle velikosti zátěže (Tabulka č. 30). V Tabulce nejsou zobrazeny faktorové zátěže nižší než 0,3. První (žlutou barvou vyznačený) faktor můžeme nazvat „Předpoklad versus skutečnost“, druhý (zelený) faktor „Korekce pravidly“ a poslední (červený) jako „Korekce konzultací“.

Faktorové skóre pro každý identifikovaný faktor byly uloženy jako nové proměnné tak, aby mohly být faktory využity pro další analýzy (porovnání průměrů – viz dále).

**Tabulka č. 30: Faktorové zátěže po rotaci direct oblmin pro souhlas/nesouhlas s tvrzeními**

**Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Kdybych před započítím přípravy projektu věděl/a, jak administrativně náročný projekt bude, projekt bych nerealizoval/a či ho realizoval/a prostřednictvím jiného rozvojového programu	,737		
Kvůli pravidlům nebylo možné v projektu udělat vše, co jsem původně zamýšlel/a	,696		
Předpokládal/a jsem vyšší dotaci, než jsem získal/a	,649		
Projekt jsem realizoval/a jinak, než jsem plánoval/a na počátku, před první konzultací s manažerem MAS	,600		,530
Konečný rozpočet projektu byl odlišný od toho, který byl připravený na počátku komunikace (a případné konzultace) s MAS	,598		
Pravidla PRV ČR (opatření IV. 1. 2.) nás omezují		-,823	
Pravidla PRV ČR (opatření IV. 1. 2.) jsou příliš detailní		-,754	
Abych porozuměl/a pravidlům PRV ČR (opatření IV. 1. 2.), potřebuji konzultaci s manažerem MAS (či jiným zástupcem MAS)		-,695	,433
Pravidla PRV ČR (opatření IV. 1. 2.) jsou v některých částech nejednoznačná (každý si je může vynakládat jinak)		-,566	
Před první konzultací (první získanou informací) s manažerem MAS jsem neměl/a o projektu jasnou představu			,922

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

#### 4.2.4.5 Důvody, pro které si žadatel/realizátor vybral MAS pro realizaci projektu (faktorová analýza)

Důvody, proč si žadatel/realizátor vybral MAS jako prostředek pro financování svého projektu, byly hodnoceny dotazovanými na škále 1 – 4 (1 = výrazně ovlivnil – 4 = neovlivnil). Základní charakteristiky (průměr a směrodatná odchylka) posouzení vlivných důvodů dotazovanými obsahuje Tabulka č. 31, ve které jsou seřazeny jednotlivé důvody od těch, které výběr MAS pro realizaci projektu ovlivnily nejvíce po ty, které měly nejmenší vliv. Důvody, jenž mají silnější vliv, zároveň vykazují vyšší míru shody mezi respondenty.

**Tabulka č. 31: Základní charakteristiky posouzení důvodu pro výběr MAS pro realizaci projektu**

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Žádost prostřednictvím MAS byla jedinou možností, jak o danou podporu požádat	58	1,66	,928
Poradenská funkce MAS	61	1,74	,947
Podáním žádosti prostřednictvím MAS je možné získat největší podíl podpory (z jiných zdrojů bych získal/a méně finanční podpory)	53	2,34	1,091
Realizací projektu prostřednictvím MAS jsem se chtěl/a zapojit do naplňování metody Leader	53	2,45	1,030
Dřívější zkušenost s podáním projektu prostřednictvím MAS	44	2,50	1,191
Doporučení známých	49	2,84	1,231

Důvod výběru MAS pro realizaci rozvojového projektu je spojen hlavně s tím, že pouze prostřednictvím MAS lze finance na daný projekt a pro daného žadatele/realizátora získat, zatímco dřívější zkušenost s přístupem Leader a možnost podílet se na realizaci přístupu Leader (a tudíž se zapojit do spolupráce v rámci MAS) ovlivňuje žadatele jen málo.

Nyní je potřebné opět ověřit vhodnost dat pro užití faktorové analýzy. Na korelační matici v Příloze č. 15 je patrné, že jen několik hodnot přesahuje 0,3. Nízká vhodnost faktorové analýzy pro daná data je dokázána i hodnotami v Tabulce č. 32. Hodnota míry KMO je totiž jen o něco málo vyšší než doporučená hranice 0,6 a hladina významnosti u Barlettova testu je jen o něco málo nižší než 0,05. Přesto je možné pokusit se faktorovou analýzu provést s tím, že výsledné faktory (pokud budou identifikovatelné) nebudeme považovat za tolik spolehlivé, ale za spíše hypotetické. Dle Kaiserova kritéria by měly být extrahovány 2 faktory (viz Tabulka č. 33), které vysvětlí necelých 55 % variance.

**Tabulka č. 32: Hodnoty míry KMO a Barlettova testu - důvody pro MAS**

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,615
Approx. Chi-Square	25,552
Bartlett's Test of Sphericity	df
	15
	Sig.
	,043

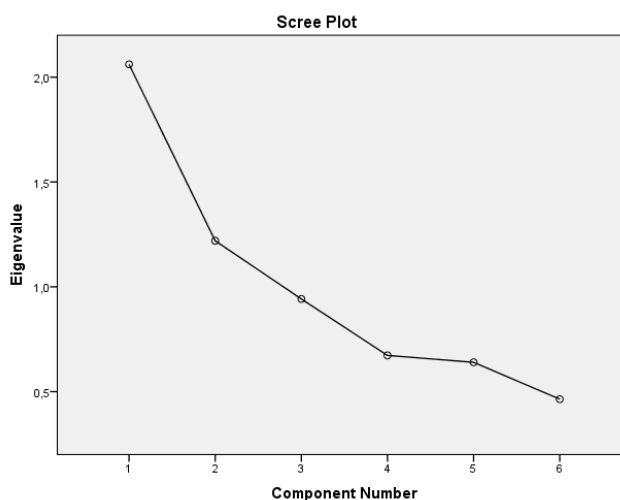
Na Scree plotu (Graf č. 5) jsou patrné dva zlomy, a to u bodu 2 a 4. Vzhledem k počtu proměnných budou pro další analýzu využity dva faktory.

**Tabulka č. 33: Využití Kaiserova kritéria pro stanovení počtu faktorů - důvod pro výběr MAS**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,061	34,353	34,353	2,061	34,353	34,353
2	1,220	20,329	54,683	1,220	20,329	54,683
3	,942	15,702	70,385			
4	,673	11,213	81,598			
5	,640	10,666	92,264			
6	,464	7,736	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Graf č. 5: Scree plot pro důvody výběru MAS**



Výsledek faktorové analýzy bez rotace nepřináší řešení optimální pro interpretaci, jak je patrné z Přílohy č. 16. Za účelem snadnější interpretovatelnosti byla provedena rotace faktorů. V Příloze č. 17 vidíme, že při užití 4 rotací jsou výsledky stejné.

V Tabulce č. 34 je uveden výstup z varimax rotace (ta byla použita z důvodu předpokladu, že extrahované faktory spolu nebudou korelovat), který je seřazen dle velikostí



zátěží. V Tabulce nejsou zobrazeny faktorové zátěže nižší než 0,3. Pojmenování identifikovaných faktorů je obtížné, neboť proměnné, u kterých mají faktorové zátěže vyšší hodnoty, nemají společné znaky. To dokazuje, že příslušná data nebyla vhodná pro faktorovou analýzu.

Na základě prezentovaných zjištění lze hypoteticky uvažovat o určitém faktoru zkušenosti, který znamená, že je přístup Leader chápán jako jediná možnost (zažitá zkušenost už skoro neumožňuje flexibilitu a vidění jiných možností), jak o podporu požádat (i proto, že MAS žadatelům/realizátorům radí při přípravě a realizaci projektu). Druhým hypotetickým faktorem, proč volí respondenti MAS pro svůj projekt jsou vlastní principy přístupu Leader (networking v případě doporučení známých a zapojení se do Leaderu jako přístupu umožňujícího aktivní participaci), a to ve spojení s tím, že projekty prostřednictvím MAS přinášejí, podle respondentů, nejvíce možných zdrojů.

Faktorové skóre pro oba hypotetické faktory byly uloženy jako nové proměnné tak, aby mohly být využity pro další analýzy (porovnání průměrů – viz dále).

**Tabulka č. 34: Faktorové zátěže po rotaci varimax pro důvod výběru MAS**

	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>	
	Component	
	1	2
Podáním žádosti prostřednictvím MAS je možné získat největší podíl podpory (z jiných zdrojů bych získal/a méně finanční podpory)	,777	
Realizací projektu prostřednictvím MAS jsem se chtěl/a zapojit do naplňování metody Leader	,663	
Doporučení známých	,557	
Poradenská funkce MAS	,557	,394
Dřívější zkušenost s podáním projektu prostřednictvím MAS		,869
Žádost prostřednictvím MAS byla jedinou možností, jak o danou podporu požádat	,408	,651

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

#### 4.2.5 Ochota žadatelů/realizátorů šířit přístup Leader a jejich názor na přístup Leader

Ochota žadatelů/realizátorů šířit přístup Leader a pokračovat ve spolupráci s MAS byla zjišťována třemi otázkami v dotazníku. U všech tří převažují odpovědi ve prospěch šíření přístupu Leader (viz dále).

Tabulka č. 35 ukazuje rozložení ochoty žadatelů/realizátorů projektů propojit (nebo navázat) svůj projekt dle jednotlivých MAS. Vidíme, že u většiny MAS převažují

žadatelé/realizátoři s ochotou k propojení svého projektu s jiným. Avšak u MAS „E“ a MAS „F“ převažují odpovědi „nevím, záleželo by na okolnostech“. Jedná se o zajímavý výsledek při jeho propojení s úspěšností MAS. MAS „F“ totiž patří k úspěšným a zkušeným MAS, tudíž lze předpokládat vyšší ochotu žadatelů/realizátorů z daného území dále šířit přístup Leader propojováním projektů. Na druhou stranu se u respondentů z MAS „F“ může objevovat určitá defenzivní strategie spočívající ve snaze strategicky chránit svou úspěšnost a nesdělovat její důvody jiným, kteří soupeří ve stejné oblasti.

**Tabulka č. 35: Ochota propojit projekt s jiným projektem dle MAS**

		Pokud by to okolnosti umožňovaly, využil/a byste možnosti propojit (navázat) tento projekt s dalšími projekty?		
		ano	ne	nevím, záleželo by to na okolnostech
		Count	Count	Count
Název MAS	MAS „A“	7	1	1
	MAS „B“	7	3	0
	MAS „C“	3	0	0
	MAS „D“	10	0	1
	MAS „E“	3	1	6
	MAS „F“	2	0	9
	MAS „G“	2	0	1
	MAS „H“	6	0	1

I u zapojení žadatelů/realizátorů projektů do dalších aktivit MAS byl získán zajímavý výsledek opět v propojení s úspěšností MAS. Tabulka č. 36 ukazuje, že u většiny MAS se žadatelé/realizátoři zapojili i do jiných aktivit MAS (nejčastěji se jednalo o zapojení se do plánování, tvorby strategií a fungování MAS prostřednictvím členství v orgánech příslušné MAS či do drobných projektů, kulturních a sportovních akcích pořádaných MAS). V případě MAS „C“ pak jsou rovnoměrně zastoupeny všechny tři kategorie odpovědí. U dvou MAS (MAS „A“ a opět MAS „F“, obě patří ke úspěšným a zkušeným) však převažují žadatelé/realizátoři, kteří se do dalších aktivit MAS nezapojili. Z toho lze usoudit, že žadatelé/realizátoři z těchto MAS vnímají přístup Leader a MAS spíše jako nástroj pro získání finančních prostředků pro jejich projekt, a tudíž se po ukončení realizace daného projektu již dále do spolupráce nezapojují. Tento výsledek konvenuje s výše uvedeným předpokladem, že u MAS „A“ dochází spíše ke skryté spolupráci založené na ekonomickém kapitálu (pro manažera této MAS jsou časově náročnější činnosti během + po realizaci projektu než před jeho realizací).

**Tabulka č. 36: Zapojení se do jiných aktivit MAS dle MAS**

	Zapojil/a jste se v průběhu realizace nebo po skončení realizace tohoto projektu do jiných aktivit MAS?		
	ano	ne	nevím
	Count	Count	Count
MAS „A“	4	5	0
MAS „B“	6	3	1
MAS „C“	1	1	1
MAS „D“	6	4	1
MAS „E“	7	1	2
MAS „F“	4	6	1
MAS „G“	3	0	0
MAS „H“	5	1	1

Vzhledem k rozložení odpovědí u otázky „Doporučil/a byste realizaci projektu prostřednictvím MAS jiné organizaci/jiné osobě?“, nebyla tato otázka dále zahrnuta do analýzy dle MAS ani do analýzy závislostí (oddíl 7.5). Nicméně je vhodné podotknout, že skutečnost výrazné převahy doporučení realizace projektu prostřednictvím MAS někomu jinému poukazuje na úspěch přístupu LEADER. Pokud by totiž žadatelé/realizátoři nebyli spokojeni se spoluprací s MAS v rámci přístupu Leader, dále by ji již nedoporučovali.

**Tabulka č. 37: Doporučení realizace projektu prostřednictvím MAS někomu jinému**

Doporučil/a byste realizace projektu prostřednictvím MAS jiné organizaci/jiné osobě?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ano	60	93,8	93,8	93,8
	nevím, záleželo by to na okolnostech	3	4,7	4,7	98,4
	Ne	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Dále žadatelé hodnotili přístup Leader z hlediska jeho přínosu pro rozvoj venkova. V Tabulce č. 38 vidíme, že většina žadatelů/realizátorů považuje přístup Leader za přínosný, přičemž u většiny MAS převažuje názor o jednoznačném přínosu přístup Leader pro rozvoj venkova. U MAS „E“ a MAS „G“ je tomu naopak s tím, že u MAS „E“ se navíc objevila odpověď „nevím, nedokáži posoudit“. Celkově tedy můžeme soudit, že dle žadatelů/realizátorů je přístup Leader přínosem pro rozvoj venkova (i když jsi jsou někteří vědomi jeho nedostatků).

**Tabulka č. 38: Celkový názor na přístup Leader dle MAS**

		Jaký je Váš celkový názor na přístup Leader, který realizují MAS k podpoře rozvoje venkova?			
		přístup Leader je jednoznačně přínosem pro rozvoj venkova	přístup Leader je i přes řadu nedostatků přínosem pro rozvoj venkova	přístup Leader nenapomáhá rozvoji venkova	nevím, nedokážu to posoudit
		Count	Count	Count	Count
Název MAS	MAS „A“	5	4	0	0
	MAS „B“	8	2	0	0
	MAS „C“	3	0	0	0
	MAS „D“	8	3	0	0
	MAS „E“	3	4	0	3
	MAS „F“	9	2	0	0
	MAS „G“	1	2	0	0
	MAS „H“	5	2	0	0

#### **4.2.6 Závislost mezi zkušenostmi žadatelů/realizátorů s realizací projektů v rámci přístupu Leader a jejich zapojením do šíření přístupu Leader v rozvoji venkova**

Na základě prezentovaných pracovních hypotéz (viz Empirický model pro tvorbu dotazníku) je posuzována závislost mezi příslušnými proměnnými. Pro posouzení závislosti mezi proměnnými bude použito dvou různých statistických analýz: porovnání průměrů (koeficient eta) pro zjištění závislosti mezi intervalovou (kardinální) a nominální proměnnou a test závislosti  $\chi^2$  pro závislost mezi nominálními a ordinálními proměnnými. První tři závislosti se týkají faktorů identifikovaných faktorovou analýzou v podkapitolách 7. 4. 3. – 7. 4. 5.

##### **4.2.6.1 Závislost 1 – faktorová skóre a ochota žadatele/realizátora propojit projekt s jiným**

Hypotéza<sub>01</sub> (H<sub>01</sub>): neexistuje rozdíl mezi průměry faktorových skóre dle ochoty žadatele/realizátora projektu spolupracovat při propojování projektu po jeho realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.

H<sub>A1</sub>: existuje rozdíl mezi průměry faktorových skóre dle ochoty žadatele/realizátora projektu spolupracovat při propojování projektu po jeho realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.

P-hodnoty (sloupec Sig v Tabulce č. 39) jsou větší než 0,05, což znamená, že neexistuje signifikantní rozdíl mezi průměry faktorových skóre dle ochoty žadatelů propojit jejich projekt s jiným projektem.

**Tabulka č. 39: Analýza rozptylu pro porovnání průměrů 1**

		ANOVA Table				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Aspekty faktor 1 - Charakteristiky MAS a vztah žadatel/manažer *</b>	Between Groups	,729	2	,365	,363	,697
	Within Groups	61,271	61	1,004		
	Total	62,000	63			
<b>Propojení s jinými projekty</b>	Between Groups	3,913	2	1,956	2,054	,137
	Within Groups	58,087	61	,952		
	Total	62,000	63			
<b>Aspekty faktor 2 - Pravidla a přenos informací * Propojení s jinými projekty</b>	Between Groups	,060	2	,030	,030	,971
	Within Groups	61,940	61	1,015		
	Total	62,000	63			
<b>Aspekty faktor 3 - Charakteristika aktérů * Propojení s jinými projekty</b>	Between Groups	,870	2	,435	,434	,650
	Within Groups	61,130	61	1,002		
	Total	62,000	63			
<b>Aspekty faktor 4 - Propojení se SZIF * Propojení s jinými projekty</b>	Between Groups	,111	2	,055	,055	,947
	Within Groups	61,889	61	1,015		
	Total	62,000	63			
<b>Aspekty faktor 5 - Vnější vlivy a vztahy členů MAS * Propojení s jinými projekty</b>	Between Groups	3,630	2	1,815	1,865	,164
	Within Groups	59,370	61	,973		
	Total	63,000	63			
<b>Souhlas faktor 1 - Předpoklad vs. skutečnost * Propojení s jinými projekty</b>	Between Groups	2,480	2	1,240	1,250	,294
	Within Groups	60,520	61	,992		
	Total	63,000	63			
<b>Souhlas faktor 2 – Korekce pravidly * Propojení s jinými projekty</b>	Between Groups	2,342	2	1,171	1,178	,315
	Within Groups	60,658	61	,994		
	Total	63,000	63			
<b>Souhlas faktor 3 – Korekce konzultací * Propojení s jinými projekty</b>	Between Groups	,836	2	,418	,410	,665
	Within Groups	62,164	61	1,019		
	Total	63,000	63			
<b>Důvod faktor 1 - Principy * Propojení s jinými projekty</b>	Between Groups	,280	2	,140	,136	,873
	Within Groups	62,720	61	1,028		
	Total	63,000	63			
<b>Důvod faktor 2 - Zkušenost * Propojení s jinými projekty</b>	Between Groups					
	Within Groups					
	Total					

$H_{01}$  nelze zamítnout. S pravděpodobností 95 % tedy neexistuje závislost mezi výše identifikovanými faktory (týkají se aspektů ovlivňujících spolupráci, souladu/nesoulad mezi

vizí o projektu a jeho konečnou podobou a důvodů výběru MAS pro realizaci projektu) a ochotou žadatele/realizátora propojit svůj projekt po jeho realizaci s jiným projektem.

Tabulka č. 40 potvrzuje výše uvedené výsledky. Nicméně nejvyšší číslo je dosaženo u „Aspekty faktor 2 - Pravidla a přenos informací“. V propojení se statistickou významností v předchozí Tabulce tedy můžeme u tohoto faktoru na rozdíl od ostatních faktorů hypoteticky konstatovat, že s 86,3% pravděpodobností existuje závislost mezi „Aspekty faktor 2 - Pravidla a přenos informací“ a ochotou propojit projekt s jiným, přičemž tato závislost je slabá (hodnota 0,251). To znamená, že ochota žadatele/realizátora projektu propojit nebo navázat svůj projekt na projekt jiný je hypoteticky ovlivněna tím, zda jsou pravidla stanovená jasně a pevně a úrovní přenosu informací mezi manažerem MAS a žadatelem/realizátorem projektu.

**Tabulka č. 40: Síla efektu měřená koeficientem Eta pro Tabulku č. 39**

Measures of Association		
	Eta	Eta Squared
Aspekty faktor 1 - Charakteristiky MAS a vztah žadatel/manažer * Propojení s jinými projekty	,108	,012
Aspekty faktor 2 - Pravidla a přenos informací * Propojení s jinými projekty	,251	,063
Aspekty faktor 4 - Propojení se SZIF * Propojení s jinými projekty	,118	,014
Aspekty faktor 3 - Charakteristika aktérů * Propojení s jinými projekty	,031	,001
Aspekty faktor 5 - Vnější vlivy a vztahy členů MAS * Propojení s jinými projekty	,042	,002
Souhlas faktor 1 - Předpoklad vs. skutečnost * Propojení s jinými projekty	,240	,058
Souhlas faktor 2 – Korekce pravidly* Propojení s jinými projekty	,198	,039
Souhlas faktor 3 – Korekce konzultací * Propojení s jinými projekty	,193	,037
Důvod faktor 1 - Principy * Propojení s jinými projekty	,115	,013
Důvod faktor 2 - Zkušenost * Propojení s jinými projekty	,067	,004

#### 4.2.6.2 Závislost 2 – faktorová skóre a zapojení žadatele/realizátora do jiných aktivit MAS

$H_{02}$ : neexistuje rozdíl mezi průměry faktorových skóre dle zapojení žadatele/realizátora projektu do jiných aktivit MAS během nebo po skončení realizace projektu.

$H_{A2}$ : existuje rozdíl mezi průměry faktorových skóre dle zapojení žadatele/realizátora projektu do jiných aktivit MAS během nebo po skončení realizace projektu.

Tabulka č. 41 nám ukazuje, že p-hodnoty (sloupec Sig) jsou větší než 0,05, což znamená, že neexistuje signifikantní rozdíl mezi průměry faktorových skóre dle ochoty žadatelů propojit jejich projekt s jiným projektem.

**Tabulka č. 41: Analýza rozptylu pro porovnání průměrů 2**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Aspekty faktor 1 - Charakteristiky MAS a vztah žadatel/manažer * Zapojení do jiných aktivit MAS</b>	Between Groups	,503	2	,252	,250	,780
	Within Groups	61,497	61	1,008		
	Total	62,000	63			
<b>Aspekty faktor 2 - Pravidla a přenos informací * Zapojení do jiných aktivit MAS</b>	Between Groups	,046	2	,023	,022	,978
	Within Groups	61,954	61	1,016		
	Total	62,000	63			
<b>Aspekty faktor 3 – Charakteristika aktérů * Zapojení do jiných aktivit MAS</b>	Between Groups	1,469	2	,734	,740	,481
	Within Groups	60,531	61	,992		
	Total	62,000	63			
<b>Aspekty faktor 4 - Propojení se SZIF * Zapojení do jiných aktivit MAS</b>	Between Groups	,314	2	,157	,155	,857
	Within Groups	61,686	61	1,011		
	Total	62,000	63			
<b>Aspekty faktor 5 - Vnější vlivy a vztahy členů MAS * Zapojení do jiných aktivit MAS</b>	Between Groups	3,331	2	1,666	1,732	,186
	Within Groups	58,669	61	,962		
	Total	62,000	63			
<b>Souhlas faktor 1 - Předpoklad vs. skutečnost * Zapojení do jiných aktivit MAS</b>	Between Groups	1,776	2	,888	,885	,418
	Within Groups	61,224	61	1,004		
	Total	63,000	63			
<b>Souhlas faktor 2 – Korekce pravidly* Zapojení do jiných aktivit MAS</b>	Between Groups	,338	2	,169	,165	,849
	Within Groups	62,662	61	1,027		
	Total	63,000	63			
<b>Souhlas faktor 3 – Korekce konzultací * Zapojení do jiných aktivit MAS</b>	Between Groups	1,455	2	,727	,721	,490
	Within Groups	61,545	61	1,009		
	Total	63,000	63			
<b>Důvod faktor 1 - Principy * Zapojení do jiných aktivit MAS</b>	Between Groups	1,221	2	,611	,603	,551
	Within Groups	61,779	61	1,013		
	Total	63,000	63			
<b>Důvod faktor 2 - Zkušenost * Zapojení do jiných aktivit MAS</b>	Between Groups	3,057	2	1,529	1,556	,219
	Within Groups	59,943	61	,983		
	Total	63,000	63			

$H_{02}$  nelze zamítnout, opět tedy s pravděpodobností 95 % není prokázána závislost mezi faktory (týkající se aspektů ovlivňujících spolupráci, souladu/nesoulad mezi vizí o projektu a jeho konečnou podobou a důvodů výběru MAS pro realizaci projektu) a ochotou žadatele/realizátora zapojit se do jiných aktivit MAS.

Tabulka č. 42 potvrzuje výše uvedené výsledky. Nicméně nejvyšší číslo je dosaženo u „Aspekty faktor 5 - Vnější vlivy a vztahy členů MAS“. V propojení se statistickou významností v předchozí Tabulce tedy můžeme u tohoto faktoru na rozdíl od ostatních faktorů hypoteticky konstatovat, že s 81 % pravděpodobností existuje závislost mezi „Aspekty faktor 5 Vnější vlivy a vztahy členů MAS“ a zapojením žadatele/realizátora do jiných aktivit MAS. Síla této závislosti je slabá (hodnota 0,232). Hypoteticky lze tedy říci, že žadatel/realizátor se zapojuje do jiných aktivit v závislosti na tom, jak silné vztahy existují mezi členy MAS, tedy čím více propojujícího sociálního kapitálu v MAS působí, tím více se budou žadatelé/realizátoři projektu dále zapojovat do aktivit MAS.

**Tabulka č. 42: Síla efektu měřená koeficientem Eta pro Tabulku č. 41**

Measures of Association		
	Eta	Eta Squared
Aspekty faktor 1 - Charakteristiky MAS a vztah žadatel/manažer * Zapojení do jiných aktivit MAS	,090	,008
Aspekty faktor 2 - Pravidla a přenos informací * Zapojení do jiných aktivit MAS	,027	,001
Aspekty faktor 3 - Charakteristiky různých aktérů * Zapojení do jiných aktivit MAS	,154	,024
Aspekty faktor 4 - Propojení se SZIF * Zapojení do jiných aktivit MAS	,071	,005
Aspekty faktor 5 - Vnější vlivy a vztahy členů MAS * Zapojení do jiných aktivit MAS	,232	,054
Souhlas faktor 1 - Předpoklad vs. skutečnost * Zapojení do jiných aktivit MAS	,168	,028
Souhlas faktor 2 – Korekce pravidly* Zapojení do jiných aktivit MAS	,073	,005
Souhlas faktor 3 – Korekce konzultací * Zapojení do jiných aktivit MAS	,152	,023
Důvod faktor 1 - Principy * Zapojení do jiných aktivit MAS	,139	,019
Důvod faktor 2 - Zkušenost * Zapojení do jiných aktivit MAS	,220	,049

#### 4.2.6.3 Závislost 3 – faktorová skóre a názor na přístup Leader

$H_{03}$ : neexistuje rozdíl mezi průměry faktorových skóre dle odlišného názoru na přístup Leader.

$H_{A3}$ : existuje rozdíl mezi průměry faktorových skóre dle odlišného názoru na přístup Leader.



Jediným faktorem, který má p-hodnotu (sloupec Sig) menší než 0,05, je „Aspekty faktor 1– Charakteristiky MAS a vztah manažer a žadatel“, ostatní faktory mají hodnoty větší než 0,05 (viz Tabulka č. 43).

**Tabulka č. 43: Analýza rozptylu pro porovnání průměrů 3**

ANOVA Table						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Aspekty faktor 1 - Charakteristiky MAS a vztah žadatel/manažer * Názor na Leader</b>	Between Groups	7,568	2	3,784	4,241	,019
	Within Groups	54,432	61	,892		
	Total	62,000	63			
<b>Aspekty faktor 2 - Pravidla a přenos informací * Názor na Leader</b>	Between Groups	,765	2	,383	,381	,685
	Within Groups	61,235	61	1,004		
	Total	62,000	63			
<b>Aspekty faktor 3 - Charakteristika aktérů * Názor na Leader</b>	Between Groups	,318	2	,159	,157	,855
	Within Groups	61,682	61	1,011		
	Total	62,000	63			
<b>Aspekty faktor 4 - Propojení se SZIF * Názor na Leader</b>	Between Groups	,438	2	,219	,217	,806
	Within Groups	61,562	61	1,009		
	Total	62,000	63			
<b>Aspekty faktor 5 - Vnější vlivy a vztahy členů MAS * Názor na Leader</b>	Between Groups	4,460	2	2,230	2,364	,103
	Within Groups	57,540	61	,943		
	Total	62,000	63			
<b>Souhlas faktor 1 - Předpoklad vs. skutečnost * Názor na Leader</b>	Between Groups	3,050	2	1,525	1,552	,220
	Within Groups	59,950	61	,983		
	Total	63,000	63			
<b>Souhlas faktor 2 – Korekce pravidly * Názor na Leader</b>	Between Groups	3,376	2	1,688	1,727	,186
	Within Groups	59,624	61	,977		
	Total	63,000	63			
<b>Souhlas faktor 3 – Korekce konzultací * Názor na Leader</b>	Between Groups	,335	2	,168	,163	,850
	Within Groups	62,665	61	1,027		
	Total	63,000	63			
<b>Důvod faktor 1 - Principy * Názor na Leader</b>	Between Groups	2,612	2	1,306	1,319	,275
	Within Groups	60,388	61	,990		
	Total	63,000	63			
<b>Důvod faktor 2 - Zkušenost * Názor na Leader</b>	Between Groups	2,641	2	1,320	1,334	,271
	Within Groups	60,359	61	,989		
	Total	63,000	63			

To znamená, že  $H_{02}$  lze zamítnout u „Aspekty faktor 1 - Charakteristiky MAS a vztah manažer a žadatel“, neboť existuje závislost mezi tímto faktorem a názorem žadatele/realizátora na přístup Leader. U ostatních faktorů (týkajících se aspektů ovlivňujících spolupráci, souladu/nesoulad mezi vizí o projektu a jeho konečnou podobou a důvodů výběru MAS pro realizaci projektu) nelze  $H_{02}$  zamítnout.

V Tabulce č. 44 nás zajímá hodnota koeficientu Eta u „Aspekty faktor 1 - Charakteristiky MAS a vztah manažer a žadatel“. Na jeho základě můžeme konstatovat, že s 98,1% pravděpodobností je síla efektu mezi „Aspekty faktor 1 - Charakteristiky MAS a vztah manažer a žadatel“ a hodnocením přístupu Leader slabá (hodnota 0,349). Názor žadatele/realizátora projektu na přístup Leader tedy závisí na úrovni přemostňujícího kapitálu MAS, tedy na otevřenosti a transparentnosti MAS a také na vztazích mezi manažerem a žadatelem/realizátorem projektu.

**Tabulka č. 44: Síla efektu měřená koeficientem Eta pro Tabulku č. 43**

Measures of Association		
	Eta	Eta Squared
Aspekty faktor 1 - Charakteristiky MAS a vztah žadatel/manažer * Názor na Leader	,349	,122
Aspekty faktor 2 - Pravidla a přenos informací * Názor na Leader	,111	,012
Aspekty faktor 3 - Charakteristika aktérů * Názor na Leader	,072	,005
Aspekty faktor 4 - Propojení se SZIF * Názor na Leader	,084	,007
Aspekty faktor 5 - Vnější vlivy a vztahy členů MAS * Názor na Leader	,268	,072
Souhlas faktor 1 - Předpoklad vs. skutečnost * Názor na Leader	,220	,048
Souhlas faktor 2 – Korekce pravidly * Názor na Leader	,232	,054
Souhlas faktor 3 – Korekce konzultací * Názor na Leader	,073	,005
Důvod faktor 1 - Principy * Názor na Leader	,204	,041
Důvod faktor 2 - Zkušenost * Názor na Leader	,205	,042

#### 4.2.6.4 Závislost 4 – původ informace o možnosti realizovat projekt a ochota žadatele/realizátora propojit projekt s jiným

$H_{04}$ : neexistuje závislost mezi původem informace o možnosti finanční podpory pro projekt v rámci MAS a ochotou žadatele/realizátora projektu spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.

$H_{A4}$ : existuje závislost mezi původem informace o možnosti finanční podpory pro projekt v rámci MAS a ochotou žadatele/realizátora projektu spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.

V Příloze č. 18 je patrné, že 81 % teoretických četností je nižší než 5, tudíž  $\chi^2$  test u takové Tabulky nelze použít. Pro možnost využití  $\chi^2$  testu je nutné sloučit sloupce „ne“ a „nevím, záleželo by to na okolnostech“ a řádky „prostřednictvím příkladu dobré praxe“ a „po doporučení známých“, dále obě kategorie „prostřednictvím inzerce v...“ a „jsem členem MAS“ a „jinak“ a „zaškrtnuto více možností“ (viz Tabulka č. 45). Zde již je pouze jedna teoretická četnost nižší než 5 (16,7%), tudíž lze provést test  $\chi^2$ .

**Tabulka č. 45: Závislost mezi zdrojem informace o možnosti financování přes MAS a ochotou propojit projekt s jiným**

Zdroj informací o MAS sloučeno pro kontingenci \* Propojení jiný projekt - spojeno Crosstabulation

			Propojení jiný projekt - spojeno ne a nevím		Total
			ano	ne, nevím - záleželo by na okolnostech	
Zdroj informací o MAS sloučeno pro kontingenci	příklad dobré praxe nebo	Count	8	6	14
	doporučení známých	Expected Count	8,7	5,3	14,0
	inzerce nebo člen MAS	Count	23	15	38
		Expected Count	23,5	14,5	38,0
	jinak nebo zaškrtnuto více odpovědí	Count	8	3	11
		Expected Count	6,8	4,2	11,0
	Total	Count	39	24	63
		Expected Count	39,0	24,0	63,0

V Tabulce č. 46 vidíme, že vypočítaná p-hodnota (v sloupci Asymp. Sig. /2-sided/) je vyšší než zvolená hodnota 0,05 (resp. 0,01)  $\Rightarrow H_{04}$  nelze zamítnout. To znamená, že s pravděpodobnostmi 95 % a 99 % neexistuje závislost mezi původem informace o možnosti finanční podpory pro projekt v rámci MAS a ochotou žadatele/realizátora projektu spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.

**Tabulka č. 46: Testovací kritérium  $\chi^2$  pro Tabulku č. 45**

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,712 <sup>a</sup>	2	,701
Likelihood Ratio	,736	2	,692
Linear-by-Linear Association	,680	1	,410
N of Valid Cases	63		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,19.

#### 4.2.6.5 Závislost 5 – původ informace o možnosti realizovat projekt a zapojení žadatele/realizátora do jiných aktivit MAS

$H_{05}$ : neexistuje závislost mezi původem informace o možnosti finanční podpory pro projekt v rámci MAS a zapojením žadatele/realizátora projektu do jiných aktivit MAS během nebo po skončení realizace projektu.

$H_{A5}$ : existuje závislost mezi původem informace o možnosti finanční podpory pro projekt v rámci MAS a zapojením žadatele/realizátora projektu do jiných aktivit MAS během nebo po skončení realizace projektu.

Příloha č. 19 ukazuje, že není možné provést  $\chi^2$ , neboť teoretické četnosti jsou z 81% nižší než 5. Provedeme opět sloučení jako v předcházejícím případě. Výsledkem je Tabulka č. 47, kde je jedna teoretická četnost nižší než 5, test závislosti tedy lze provést.

**Tabulka č. 47: Závislost mezi zdrojem informace o možnosti financování přes MAS a zapojením žadatele/realizátora do jiných aktivit MAS**

Zdroj informací o MAS sloučeno pro kontingenci \* Zapojení do jiné aktivity - sloučeno ne a nevím Crosstabulation

			Zapojení do jiné aktivity - sloučeno ne a nevím		Total
			ano	ne, nevím	
Zdroj informací o MAS sloučeno	příklad dobré praxe nebo doporučení známých	Count	4	10	14
		Expected Count	7,8	6,2	14,0
	inzerce nebo člen MAS	Count	23	15	38
		Expected Count	21,1	16,9	38,0
	jinak nebo zaškrtnuto více odpovědí	Count	8	3	11
		Expected Count	6,1	4,9	11,0
Total		Count	35	28	63
		Expected Count	35,0	28,0	63,0

**Tabulka č. 48: Testovací kritérium  $\chi^2$  pro Tabulku č. 47**

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,822 <sup>a</sup>	2	,054
Likelihood Ratio	5,932	2	,052
Linear-by-Linear Association	3,993	1	,046
N of Valid Cases	63		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,89.

Vypočítaná p-hodnota je vyšší než zvolená hodnota 0,05 (resp. 0,01), tudíž  $H_{05}$  nelze zamítnout. To znamená, že s pravděpodobností 95 % a 99 % neexistuje závislost mezi původem informace o možnosti finanční podpory pro projekt v rámci MAS a zapojením žadatele/realizátora projektu do jiných aktivit MAS během nebo po skončení realizace projektu.

#### 4.2.6.6 Závislost 6 – zdroj předfinancování projektu a ochota žadatele/realizátora propojit projekt s jiným

$H_{06}$ : neexistuje závislost mezi zdrojem předfinancování projektu a ochotou žadatele/realizátora projektu spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.

$H_{A6}$ : existuje závislost mezi zdrojem předfinancování projektu a ochotou žadatele/realizátora projektu spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.

Z Přílohy č. 20 je opět patrné, že není možné provést  $\chi^2$ , neboť teoretické četnosti jsou z 78% nižší než 5. Provedeme sloučení sloupců „ne“ a „nevím, záleželo by na okolnostech“ a řádků „úvěrem“ a „jinak“. Výsledkem je asociační Tabulka č. 49.

**Tabulka č. 49: Závislost mezi způsobem předfinancování projektu a ochotou propojit projekt s jiným**

Předfinancování sloučeno úvěrem a jinak \* Propojení jiný projekt - spojeno ne a nevím

Crosstabulation

		Propojení jiný projekt - spojeno ne a nevím		Total	
		ano	ne, nevím - záleželo by na okolnostech		
Předfinancová ní sloučeno úvěrem a jinak	z vlastních zdrojů	Count	31	17	48
		Expected Count	29,1	18,9	48,0
	úvěrem nebo jinak	Count	6	7	13
		Expected Count	7,9	5,1	13,0
Total		Count	37	24	61
		Expected Count	37,0	24,0	61,0

V Tabulce jsou všechny teoretické četnosti větší než 5, je tedy možné provést  $\chi^2$  test.

Vypočítaná p-hodnota je vyšší než zvolená hodnota 0,05 (resp. 0,01), tudíž  $H_{06}$  nelze zamítnout. S pravděpodobností 95 % a 99 % neexistuje závislost mezi způsobem

předfinancování a ochotou žadatele propojit projekt po jeho realizaci s jiným projektem realizovaným v rámci opatření IV. 1. 2.

**Tabulka č. 50: Testovací kritérium  $\chi^2$  pro Tabulku č. 49**

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	1,456 <sup>a</sup>	1	,228		
<b>Continuity Correction<sup>b</sup></b>	,786	1	,375		
<b>Likelihood Ratio</b>	1,428	1	,232		
<b>Fisher's Exact Test</b>				,338	,187
<b>Linear-by-Linear Association</b>	1,432	1	,231		
<b>N of Valid Cases</b>	61				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,11.

b. Computed only for a 2x2 table

#### 4.2.6.7 Závislost 7 - zdroj předfinancování projektu a zapojení žadatele/realizátora do jiných aktivit MAS

$H_{07}$ : neexistuje závislost mezi zdrojem předfinancování projektu a zapojením žadatele/realizátora projektu do jiných aktivit MAS během nebo po skončení realizace projektu.

$H_{A7}$ : existuje závislost mezi zdrojem předfinancování projektu a zapojením žadatele/realizátora projektu do jiných aktivit MAS během nebo po skončení realizace projektu.

Příloha č. 21 ukazuje, že 67 % teoretických četností je nižší než 5, tudíž není možné provést  $\chi^2$ . Musíme sloučit sloupce „ne“ a „nevím“ a řádky „úvěrem“ a „jinak“. Výsledkem je asociační Tabulka č. 51, kde jsou všechny teoretické četnosti větší než 5, tudíž lze provést  $\chi^2$  test.

Vypočítaná p-hodnota je vyšší než zvolená hodnota 0,05 (resp. 0,01), tudíž  $H_{07}$  nelze zamítnout. To znamená, že s pravděpodobností 95 % a 99 % neexistuje závislost mezi způsobem předfinancování a zapojením žadatele/realizátora do jiných aktivit příslušné MAS.

**Tabulka č. 51: Závislost mezi způsobem předfinancování projektu a zapojením žadatele/realizátora do jiných aktivit MAS**

Předfinancování sloučeno úvěrem a jinak \* Zapojení do jiné aktivity - sloučeno ne a nevím

Crosstabulation

			Zapojení do jiné aktivity - sloučeno ne a nevím		Total
			ano	ne, nevím	
Předfinancová ní sloučeno úvěrem a jinak	z vlastních zdrojů	Count	29	19	48
		Expected Count	26,8	21,2	48,0
	úvěrem nebo jinak	Count	5	8	13
		Expected Count	7,2	5,8	13,0
Total	Count	34	27	61	
	Expected Count	34,0	27,0	61,0	

**Tabulka č. 52: Testovací kritérium  $\chi^2$  pro Tabulku č. 51**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	1,999 <sup>a</sup>	1	,157		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,208	1	,272		
Likelihood Ratio	1,992	1	,158		
Fisher's Exact Test				,212	,136
Linear-by-Linear Association	1,966	1	,161		
N of Valid Cases	61				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,75.

b. Computed only for a 2x2 table

Když bychom se zaměřili na původní kontingenční tabulku v Příloze č. 21, vidíme, že zde určitý hypotetický vliv je. U žadatelů/realizátorů, kteří předfinancovali projekt z vlastních zdrojů, je vyšší počet těch, kteří se zapojili do jiných aktivit MAS, zatímco u těch, kteří projekt financovali úvěrem, je více těch, kteří se nezapojili. Vlastní zdroje tedy umožňují žadateli/realizátorovi snažší zapojení do jiných aktivit MAS a do další spolupráce. Při využití vlastních zdrojů u kolektivních osob je nutná důvěra mezi jednotlivými členy dané kolektivní osoby. U zdrojů získaných úvěrem je potřebná důvěra ze strany banky, proto se v takovém případě žadatelé/realizátoři zapojují do další spolupráce méně.

#### 4.2.6.8 Závislost 8 – problémovost přípravy a realizace projektu a ochota žadatele/realizátora propojit projekt s jiným

$H_{08}$ : neexistuje závislost mezi celkovou problémovostí přípravy a realizace projektu a ochotou žadatele/realizátora projektu spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.

$H_{A8}$ : existuje závislost celkovou problémovostí přípravy a realizace projektu a ochotou žadatele/realizátora projektu spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.

Hodnoty celkové problémovosti (viz str. 95) byly v programu SPSS rozděleny do 4 kategorií. V Příloze č. 22 vidíme, že teoretické četnosti jsou z 67% nižší než 5, tudíž není možné provést  $\chi^2$  test. Provedeme sloučení sloupců „ne“ a „nevím, záleželo by na okolnostech“ a řádků vyjadřujících celkovou problémovost „11,8 – 16,3“ a „16,4+“. Výsledkem je Tabulka č. 53, kde jsou všechny teoretické četnosti větší než 5. Můžeme tedy provést  $\chi^2$  test.

**Tabulka č. 53: Závislost mezi mírou celkové problémovosti a ochotou propojit projekt s jiným**

Problémovost celková kategorie sloučeno \* Propojení jiný projekt - spojeno ne a nevím

Crosstabulation

		Propojení jiný projekt - spojeno ne a nevím		Total	
		ano	ne, nevím - záleželo by na okolnostech		
Problémovost celková kategorie sloučeno	<= 7,0	Count	9	7	16
		Expected Count	10,0	6,0	16,0
	8,0 - 11,7	Count	20	14	34
		Expected Count	21,3	12,8	34,0
	11,8+	Count	11	3	14
		Expected Count	8,8	5,3	14,0
Total	Count	40	24	64	
	Expected Count	40,0	24,0	64,0	

V Tabulce č. 54 vidíme, že vypočítaná p-hodnota je vyšší než zvolená hodnota 0,05 (resp. 0,01)  $\Rightarrow H_{08}$  nelze zamítnout. To znamená, že s pravděpodobností 95 % a 99 % neexistuje závislost mezi celkovou problémovostí přípravy a realizace projektu a ochotou žadatele/realizátora projektu spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2. Problémy spojené s přípravou a realizací projektu tedy podle tohoto výsledku neodradí žadatele/realizátora od toho, aby propojil svůj



projekt s jiným projektem. Z toho lze usoudit na schopnost manažera a žadatele/realizátora projektu řešit případné problémy tak, že tyto problémy pak neovlivní další spolupráci.

**Tabulka č. 54: Testovací kritérium  $\chi^2$  pro Tabulku č. 53**

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	2,006 <sup>a</sup>	2	,367
<b>Likelihood Ratio</b>	2,132	2	,344
<b>Linear-by-Linear Association</b>	1,482	1	,223
<b>N of Valid Cases</b>	64		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,25.

#### 4.2.6.9 Závislost 9 - problémovost přípravy a realizace projektu a zapojení žadatele/realizátora do jiných aktivit MAS

$H_{09}$ : neexistuje závislost mezi celkovou problémovostí přípravy a realizace projektu a zapojením žadatele/realizátora projektu do jiných aktivit MAS během nebo po skončení realizace projektu.

$H_{A9}$ : existuje závislost celkovou problémovostí přípravy a realizace projektu a zapojením žadatele/realizátora projektu do jiných aktivit MAS během nebo po skončení realizace projektu.

V Příloze č. 23 vidíme, že teoretické četnosti jsou opět z 58 % nižší než 5. Z této Tabulky není možné provést  $\chi^2$  test. Provedeme sloučení sloupců „ne“ a „nevím“ a řádků vyjadřujících celkovou problémovost „11,8 – 16,3“ a „16,4+“. Výsledkem je Tabulka č. 55, kde jsou všechny teoretické četnosti větší než 5, tudíž můžeme provést  $\chi^2$  test.

Vypočítaná p-hodnota je vyšší než zvolená hodnota 0,05 (resp. 0,01)  $\Rightarrow H_{09}$  nelze zamítnout. To znamená, že s pravděpodobností 95 % a 99 % neexistuje závislost mezi celkovou problémovostí přípravy a realizace projektu a zapojením žadatele/realizátora projektu do jiných aktivit MAS během nebo po skončení realizace projektu. Problémy tedy žadatele/realizátora neodradí ani od jeho zapojení v dalších aktivitách MAS. Z tohoto zjištění lze v propojení na předcházející výsledek usoudit na schopnost manažera a žadatele/realizátora projektu řešit případné problémy s přípravou a realizací projektu tak, že tyto problémy pak neovlivní další spolupráci (propojení projektu na jiný projekt, zapojení do jiné aktivity MAS).

**Tabulka č. 55: Závislost mezi mírou celkové problémovosti a zapojením žadatele/realizátora do jiných aktivit MAS**

Problémovost celková kategorie sloučeno \* Zapojení do jiné aktivity - sloučeno ne a nevím Crosstabulation

		Zapojení do jiné aktivity - sloučeno ne a nevím		Total	
		ano	ne, nevím		
Problémovost celková kategorie sloučeno	<= 7,0	Count	10	6	16
		Expected Count	9,0	7,0	16,0
	8,0 - 11,7	Count	17	17	34
		Expected Count	19,1	14,9	34,0
	11,8+	Count	9	5	14
		Expected Count	7,9	6,1	14,0
Total	Count	36	28	64	
	Expected Count	36,0	28,0	64,0	

**Tabulka č. 56: Testovací kritérium  $\chi^2$  pro Tabulku č. 55**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,161 <sup>a</sup>	2	,560
Likelihood Ratio	1,167	2	,558
Linear-by-Linear Association	,002	1	,964
N of Valid Cases	61		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,13.

#### 4.2.6.10 Závislost 10 - problémovost přípravy a realizace projektu a názor na přístup Leader

$H_{010}$ : neexistuje závislost mezi celkovou problémovostí přípravy a realizace projektu a celkovým názorem žadatele/realizátora na přístup Leader.

$H_{A10}$ : existuje závislost celkovou problémovostí přípravy a realizace projektu a celkovým názorem žadatele/realizátora na přístup Leader.

Příloha č. 24 ukazuje, že 67 % teoretických četností je nižší než 5, tudíž není možné provést  $\chi^2$ . Provedeme sloučení sloupců „přístup Leader je jednoznačně přínosem pro rozvoj venkova“ a „přístup Leader je i přes řadu nedostatků přínosem pro rozvoj venkova“ (jedna z možností názoru na přístup Leader - „přístup Leader nenapomáhá rozvoji venkova“ - nebyla

žadatelé/realizátory ani jednou vybrána, proto v Tabulce není uvedena) a řádků vyjadřujících celkovou problémovost „ $\leq 7$ “ a „8,0 – 11,7“ a také „11,8 – 16,3“ a „16,4+“. Výsledkem je Tabulka č. 57, kde je 50% teoretických četností stále menších než 5. Jedná se však o asociační tabulku, tudíž lze provést  $\chi^2$  test.

V Tabulce č. 58 vidíme, že vypočítaná p-hodnota je vyšší než zvolená hodnota 0,05 (resp. 0,01), tudíž  $H_{010}$  nelze zamítnout. To znamená, že s pravděpodobností 95 % a 99 % neexistuje závislost mezi celkovou problémovostí přípravy a realizace projektu a hodnocením přístupu Leader.

**Tabulka č. 57: Závislost mezi mírou celkové problémovosti a názorem na přístup Leader**

**Problémovost sloučeno 2 \* Přístup Leader sloučeny 1. a 2. skupina Crosstabulation**

		Přístup Leader sloučeny 1. a 2. skupina		Total	
		přístup Leader je jednoznačně přínosem pro rozvoj venkova nebo je i přes nedostatky přínosem	nevím, nedokážu to posoudit		
Problémovost sloučeno 2	$\leq 11,7$	Count	48	2	50
		Expected Count	47,7	2,3	50,0
	11,8 +	Count	13	1	14
		Expected Count	13,3	,7	14,0
Total	Count	61	3	64	
	Expected Count	61,0	3,0	64,0	

**Tabulka č. 58: Testovací kritérium  $\chi^2$  pro Tabulku č. 57**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,242 <sup>a</sup>	1	,623		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,219	1	,639		
Fisher's Exact Test				,530	,530
Linear-by-Linear Association	,238	1	,626		
N of Valid Cases	64				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,66.

b. Computed only for a 2x2 table

#### 4.2.6.11 Závislost 11 – členství žadatele/realizátora v MAS a jeho zapojení do jiných aktivit MAS

$H_{011}$ : neexistuje závislost mezi členstvím žadatele/realizátora projektu v MAS a jeho zapojením do jiných aktivit MAS během nebo po skončení realizace projektu.

$H_{A11}$ : existuje závislost mezi členstvím žadatele/realizátora projektu v MAS a jeho zapojením do jiných aktivit MAS během nebo po skončení realizace projektu.

Příloha č. 25 ukazuje, že není možné provést  $\chi^2$ , neboť teoretické četnosti jsou z 33% nižší než 5. Z toho důvodu provedeme sloučení sloupců „ne“ a „nevím“. Výsledkem je asociační Tabulka č. 59, kde jsou již všechny teoretické četnosti vyšší než 5.

**Tabulka č. 59: Závislost mezi členstvím v MAS a ochotou zapojit se do jiných aktivit MAS**

Je žadatel členem MAS? \* Zapojení do jiné aktivity - sloučeno ne a nevím

Crosstabulation

		Zapojení do jiné aktivity - sloučeno ne a nevím		Total	
		ano	ne, nevím		
Je žadatel členem MAS?	ano	Count	27	15	42
		Expected Count	23,6	18,4	42,0
	ne	Count	9	13	22
		Expected Count	12,4	9,6	22,0
Total	Count	36	28	64	
	Expected Count	36,0	28,0	64,0	

**Tabulka č. 60: Testovací kritérium  $\chi^2$  pro Tabulku č. 59**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	3,206 <sup>a</sup>	1	,073		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,326	1	,127		
Likelihood Ratio	3,206	1	,073		
Fisher's Exact Test				,111	,064
Linear-by-Linear Association	3,156	1	,076		
N of Valid Cases	64				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,63.

b. Computed only for a 2x2 table

Vypočítaná p-hodnota je vyšší než zvolená hodnota 0,05 (resp. 0,01),  $H_{011}$  nelze zamítnout. S pravděpodobností 95 % a 99 % neexistuje závislost mezi členstvím žadatele/realizátora projektu a jeho zapojením (při či po realizaci projektu) do jiných aktivit

MAS (mimo opatření IV. 1. 2.). To znamená, že zapojení žadatele/realizátora do dalších jiných aktivit MAS statisticky neovlivňuje skutečnost, zda je nebo není členem příslušné MAS.

Kontingenční tabulka v Příloze č. 25 však ukazuje, že většina členů MAS se do jiných aktivit MAS spíše zapojila, zatímco většina těch, kteří nejsou členy MAS, se do jiných aktivit nezapojila. Lze tedy mluvit o hypotetické (statisticky neprokázané) závislosti mezi členstvím MAS a další spoluprací v rámci jiných aktivit MAS. To může na jednu stranu ukazovat na určitou uzavřenost MAS, na druhou stranu to však může znamenat, že ti žadatelé/realizátoři, kteří chtějí skutečně spolupracovat a neomezit se pouze na realizaci projektu, se rovnou stanou členy MAS, zatímco ti, pro které je důležitá pouze realizace daného projektu, o další spolupráci a tím ani o členství v MAS nestojí.

#### **4.2.6.12 Závislost 12 – statut žadatele/realizátora a jeho ochota propojit projekt s jiným**

$H_{012}$ : neexistuje závislost mezi statutem žadatele/realizátora projektu a jeho ochotou spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.

$H_{A12}$ : existuje závislost mezi statutem žadatele/realizátora projektu a jeho ochotou spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.

Příloha č. 26 opět ukazuje, že pro danou tabulku není možné provést  $\chi^2$ , neboť teoretické četnosti jsou z 86 % nižší než 5. Z toho důvodu provedeme sloučení sloupců „ne“ a „nevím, záleželo by na okolnostech“ a řádků „obec“ a „svazek obcí“, „podnik“ a „zemědělec“, „spolek“ a „nezisková organizace“ a „fyzická osoba“. Výsledkem je Tabulka č. 61, kde je jen jedna teoretická četnost (17 %) nižší než 5, tudíž můžeme  $\chi^2$  test provést.

Vypočítaná p-hodnota je vyšší než zvolená hodnota 0,05 (resp. 0,01)  $\Rightarrow H_{012}$  nelze zamítnout. To znamená, že s pravděpodobností 95 % a 99 % neexistuje závislost mezi statutem žadatele/realizátora projektu a jeho ochotou spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.

**Tabulka č. 61: Závislost mezi statutem žadatele/realizátora a jeho ochotou propojit projekt s jiným**

Statut žadatele sloučené \* Propojení jiný projekt - spojeno ne a nevím Crosstabulation

			Propojení jiný projekt - spojeno ne a nevím		Total
			ano	ne, nevím - záleželo by na okolnostech	
Statut žadatele sloučené	obec nebo svazek obcí	Count	23	11	34
		Expected Count	21,3	12,8	34,0
	podnik nebo zemědělec	Count	3	7	10
		Expected Count	6,3	3,8	10,0
	spolek nebo nezisková organizace nebo fyzická osoba	Count	14	6	20
		Expected Count	12,5	7,5	20,0
	Total	Count	40	24	64
		Expected Count	40,0	24,0	64,0

**Tabulka č. 62: Testovací kritérium  $\chi^2$  pro Tabulku č. 61**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,371 <sup>a</sup>	2	,068
Likelihood Ratio	5,222	2	,073
Linear-by-Linear Association	,005	1	,943
N of Valid Cases	64		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,75.

#### 4.2.6.13 Závislost 13 - statut žadatele/realizátora a jeho zapojení do jiných aktivit MAS

$H_{013}$ : neexistuje závislost mezi statutem žadatele/realizátora projektu a jeho zapojením do jiných aktivit MAS během nebo po skončení realizace projektu.

$H_{A13}$ : existuje závislost mezi statutem žadatele/realizátora projektu a jeho zapojením do jiných aktivit MAS během nebo po skončení realizace projektu.

Příloha č. 27 ukazuje, že teoretické četnosti jsou z 86 % nižší než 5. Pro danou tabulku tedy není možné provést  $\chi^2$ . Provedeme sloučení sloupců „ne“ a „nevím“ a řádků „obec“ a „svazek obcí“, „podnik“ a „zemědělec“, „spolek“ a „nezisková organizace“ a „fyzická

osoba“. Výsledkem je Tabulka č. 63, kde je jen jedna teoretická četnost (17 %) nižší než 5, tudíž můžeme  $\chi^2$  test provést.

**Tabulka č. 63: Závislost mezi statutem žadatele/realizátora a jeho zapojením do jiných aktivit MAS**

**Statut žadatele sloučené \* Zapojení do jiné aktivity - sloučeno ne a nevím Crosstabulation**

		Zapojení do jiné aktivity - sloučeno ne a nevím		Total	
		ano	ne, nevím		
<b>Statut žadatele sloučené</b>	<b>obec nebo svazek obcí</b>	Count	21	13	34
		Expected Count	19,1	14,9	34,0
	<b>podnik nebo zemědělec</b>	Count	4	6	10
		Expected Count	5,6	4,4	10,0
	<b>spolek nebo nezisková organizace nebo fyzická osoba</b>	Count	11	9	20
		Expected Count	11,3	8,8	20,0
<b>Total</b>	Count	36	28	64	
	Expected Count	36,0	28,0	64,0	

Vypočítaná p-hodnota je vyšší než zvolená hodnota 0,05 (resp. 0,01)  $\Rightarrow H_{013}$  nelze zamítnout. To znamená, že s pravděpodobností 95 % a 99 % neexistuje závislost mezi statutem žadatele/realizátora projektu a jeho zapojením do jiných aktivit MAS. V propojení s předcházejícím zjištěním (u Závislosti 12) tedy nelze prokázat, že k další spolupráci jsou ochotnější např. více obce než podnikatelé či neziskové organizace.

**Tabulka č. 64: Testovací kritérium  $\chi^2$  pro Tabulku č. 63**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	1,506 <sup>a</sup>	2	,471
<b>Likelihood Ratio</b>	1,501	2	,472
<b>Linear-by-Linear Association</b>	,355	1	,552
<b>N of Valid Cases</b>	64		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,38.

#### 4.2.6.14 Závislost 14 – efektivnost přípravy a realizace projektu pro žadatele/realizátora a jeho ochota propojit projekt s jiným

$H_{014}$ : neexistuje závislost mezi efektivností (z hlediska časových nákladů vyjádřených v hodinách) činnosti žadatele/realizátora při administraci pro realizaci projektu a jeho ochotou

spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.

$H_{A14}$ : existuje závislost mezi efektivností (z hlediska časových nákladů vyjádřených v hodinách) činnosti žadatele/realizátora při administraci pro realizaci projektu a jeho ochotou spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.

Pro provedení tohoto testu bylo nutné rozdělit zjištěné celkové časové náklady žadatelů/realizátorů do kategorií. Pomocí programu SPSS bylo vytvořeno 5 kategorií velikosti celkových časových nákladů. V Příloze č. 28 vidíme, že teoretické četnosti jsou opět z 67% nižší než 5. Z této Tabulky není možné provést  $\chi^2$  test. Provedeme sloučení sloupců „ne“ a „nevím, záleželo by na okolnostech“ a řádků vyjadřujících vynaložené hodiny „ $\leq 23$ “ a „23,1 – 38“, „62,1 – 138,0“ a „138,1 +“. Výsledkem je Tabulka č. 65, kde je 1 teoretická četnost (17 %) nižší než 5, tudíž můžeme provést  $\chi^2$  test.

**Tabulka č. 65: Závislost mezi celkovými časovými náklady žadatelů/realizátorů a jejich ochotou propojit projekt s jiným**

**Celkové časové náklady Kategorie sloučeno \* Propojení jiný projekt - spojeno ne a nevím**

**Crosstabulation**

			Propojení jiný projekt - spojeno ne a nevím		Total
			ano	ne, nevím - záleželo by na okolnostech	
<b>Celkové časové náklady Kategorie sloučeno</b>	<b>do 38,0</b>	Count	14	9	23
		Expected Count	15,2	7,8	23,0
	<b>38,1 - 62,0</b>	Count	9	2	11
		Expected Count	7,3	3,7	11,0
	<b>62,1+</b>	Count	14	8	22
		Expected Count	14,5	7,5	22,0
<b>Total</b>	Count	37	19	56	
	Expected Count	37,0	19,0	56,0	

Tabulka č. 66 ukazuje, že vypočítaná p-hodnota je vyšší než zvolená hodnota 0,05 (resp. 0,01), tudíž  $H_{014}$  nelze zamítnout. To znamená, že s pravděpodobností 95 % a 99 % neexistuje závislost mezi efektivností (z hlediska časových nákladů) činnosti žadatele/realizátora při administraci pro realizaci projektu a jeho ochotou spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.



Vyšší časová náročnost přípravy a realizace projektu tedy nemá vliv na ochotu žadatele/realizátora propojit jeho projekt po jeho realizaci s jiným projektem.

**Tabulka č. 66: Testovací kritérium  $\chi^2$  pro Tabulku č. 65**

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	1,553 <sup>a</sup>	2	,460
<b>Likelihood Ratio</b>	1,681	2	,431
<b>Linear-by-Linear Association</b>	,043	1	,837
<b>N of Valid Cases</b>	56		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,73.

#### **4.2.6.15 Závislost 15 - efektivnost přípravy a realizace projektu pro žadatele/realizátora a jeho zapojení do jiných aktivit MAS**

$H_{015}$ : neexistuje závislost mezi efektivností (z hlediska časových nákladů vyjádřených v hodinách) činnosti žadatele/realizátora při administraci pro realizaci projektu a jeho zapojením do jiných aktivit MAS během nebo po skončení realizace projektu.

$H_{A15}$ : existuje závislost mezi efektivností (z hlediska časových nákladů vyjádřených v hodinách) činnosti žadatele/realizátora při administraci pro realizaci projektu a jeho zapojením do jiných aktivit MAS během nebo po skončení realizace projektu.

Z Přílohy č. 29 je zřejmé, že teoretické četnosti jsou opět z 67% nižší než 5. Z této Tabulky není možné provést  $\chi^2$  test. Provedeme sloučení sloupců „ne“ a „nevím“ a řádků „<= 23“ a „23,1 – 38“, „62,1 – 138,0“ a „138,1 +“. Výsledkem je Tabulka č. 67, kde je 1 teoretická četnost (17%) nižší než 5, tudíž můžeme provést  $\chi^2$  test.

Vypočítaná p-hodnota (viz Tabulka č. 68) je vyšší než zvolená hodnota 0,05 (resp. 0,01)  $\Rightarrow H_{015}$  nelze zamítnout. To znamená, že s pravděpodobností 95 % a 99 % neexistuje závislost mezi efektivností (z hlediska časových nákladů vyjádřených v hodinách) činnosti žadatele/realizátora při administraci pro realizaci projektu a jeho zapojením (při či po realizaci projektu) do jiných aktivit MAS.

**Tabulka č. 67: Závislost mezi celkovými časovými náklady žadatelů/realizátorů a jeho ochotou zapojit se do jiných aktivit MAS**

Celkové časové náklady Kategorie sloučeno \* Zapojení do jiné aktivity - sloučeno ne a nevím Crosstabulation

		Zapojení do jiné aktivity - sloučeno ne a nevím		Total	
		ano	ne, nevím		
Celkové časové náklady Kategorie sloučeno	do 38,0	Count	14	9	23
		Expected Count	14,0	9,0	23,0
	38,1 - 62,0	Count	7	4	11
		Expected Count	6,7	4,3	11,0
	62,1+	Count	13	9	22
		Expected Count	13,4	8,6	22,0
Total	Count	34	22	56	
	Expected Count	34,0	22,0	56,0	

**Tabulka č. 68: Testovací kritérium  $\chi^2$  pro Tabulku č. 67**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	,064 <sup>a</sup>	2	,969
Likelihood Ratio	,064	2	,968
Linear-by-Linear Association	,014	1	,905
N of Valid Cases	56		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,32.

#### 4.2.6.16 Závislost 16 - efektivnost přípravy a realizace projektu pro žadatele/realizátora a jeho názor na přístup Leader

$H_{016}$ : neexistuje závislost mezi efektivností (z hlediska časových nákladů vyjádřených v hodinách) činnosti žadatele/realizátora při administraci pro realizaci projektu a celkovým názorem žadatele/realizátora na přístup Leader.

$H_{A16}$ : existuje závislost mezi efektivností (z hlediska časových nákladů vyjádřených v hodinách) činnosti žadatele/realizátora při administraci pro realizaci projektu a celkovým názorem žadatele/realizátora na přístup Leader.

Z Přílohy č. 30 je zřejmé, že teoretické četnosti jsou opět z 67% nižší než 5. Z této Tabulky není možné provést  $\chi^2$  test. Provedeme sloučení sloupců „přístup Leader je

jednoznačně přínosem pro rozvoj venkova“ a „přístup Leader je i přes řadu nedostatků přínosem pro rozvoj venkova“ a řádků „ $\leq 23$ “, „23,1 – 38“ a „38,1 – 62“ a také „62,1 – 138,0“ a „138,1 +“. Výsledkem je Tabulka č. 69, kde jsou 2 teoretické četnosti (50%) nižší než 5. Protože se však jedná o asociační tabulku, můžeme provést  $\chi^2$  test.

**Tabulka č. 69: Závislost mezi celkovými časovými náklady žadatelů/realizátorů a názorem na přístup Leader**

**Celkové TN sloučení 2 \* Přístup Leader sloučeny 1. a 2. skupina Crosstabulation**

		Přístup Leader sloučeny 1. a 2. skupina		Total	
		přístup Leader je jednoznačně přínosem pro rozvoj venkova nebo je i přes nedostatky přínosem	nevím, nedokážu to posoudit		
Celkové TN sloučení 2	do 62,0	Count	31	3	34
		Expected Count	32,2	1,8	34,0
	62,1+	Count	22	0	22
		Expected Count	20,8	1,2	22,0
Total	Count	53	3	56	
	Expected Count	53,0	3,0	56,0	

Z Tabulky č. 70 vidíme, že vypočítaná p-hodnota je vyšší než zvolená hodnota 0,05 (resp. 0,01), tudíž  $H_{016}$  nelze zamítnout. To znamená, že s pravděpodobností 95 % a 99 % neexistuje závislost mezi efektivností (z hlediska časových nákladů vyjádřených v hodinách) činnosti žadatele/realizátora při přípravě a realizaci projektu a jeho názorem na přístup Leader.

**Tabulka č. 70: Testovací kritérium  $\chi^2$  pro Tabulku č. 69**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,051 <sup>a</sup>	1	,152		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,680	1	,410		
Likelihood Ratio	3,103	1	,078		
Fisher's Exact Test				,271	,216
Linear-by-Linear Association	2,014	1	,156		
N of Valid Cases	56				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,18.

b. Computed only for a 2x2 table

#### 4.2.6.17 Závislost 17 – zkušenost žadatele/realizátora s projektováním a jeho ochota propojit projekt s jiným

$H_{017}$ : neexistuje závislost mezi zkušeností s projektováním v rámci různých jiných rozvojových programů a ochotou žadatele/realizátora projektu spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.

$H_{A17}$ : existuje závislost mezi zkušeností s projektováním v rámci různých jiných rozvojových programů a ochotou žadatele/realizátora projektu spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.

Příloha č. 31 ukazuje, že 56% teoretických četností je nižších než 5, tudíž z této Tabulky není možné provést  $\chi^2$  test. Provedeme sloučení sloupců „ne“ a „nevím, záleželo by na okolnostech“ a řádků „ne“ a „nevím“. Výsledkem je asociační Tabulka č. 71, kde jsou všechny teoretické četnosti větší než 5, tudíž můžeme provést  $\chi^2$  test.

**Tabulka č. 71: Závislost mezi zkušeností s rozvojovými projekty a ochotou propojit projekt s jiným**

Zkušenost s rozvojovými projekty - ne a nevím sloučeno \* Propojení jiný projekt - spojeno ne a nevím Crosstabulation

		Propojení jiný projekt - spojeno ne a nevím		Total	
		ano	ne, nevím - záleželo by na okolnostech		
Zkušenost s rozvojovými projekty - ne a nevím sloučeno	ano	Count	30	14	44
		Expected Count	27,5	16,5	44,0
	ne, nevím	Count	10	10	20
		Expected Count	12,5	7,5	20,0
Total		Count	40	24	64
		Expected Count	40,0	24,0	64,0

Vypočítaná p-hodnota je vyšší než zvolená hodnota 0,05 (resp. 0,01), tudíž  $H_{017}$  nelze zamítnout. S pravděpodobností 95 % a 99 % neexistuje závislost mezi zkušeností s projektováním v rámci různých jiných rozvojových programů a ochotou žadatele/realizátora projektu spolupracovat při propojování projektu po realizaci s jinými projekty realizovanými v rámci opatření IV. 1. 2.

**Tabulka č. 72: Testovací kritérium  $\chi^2$  pro Tabulku č. 71**

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,939 <sup>a</sup>	1	,164		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,241	1	,265		
Likelihood Ratio	1,911	1	,167		
Fisher's Exact Test				,178	,133
Linear-by-Linear Association	1,909	1	,167		
N of Valid Cases	64				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,50.

b. Computed only for a 2x2 table

#### **4.2.6.18 Závislost 18 - zkušenost žadatele/realizátora s projektováním a jeho názor na přístup Leader**

$H_{018}$ : neexistuje závislost mezi zkušeností s projektováním v rámci různých jiných rozvojových programů a celkovým názorem žadatele/realizátora na přístup Leader.

$H_{A18}$ : existuje závislost mezi zkušeností s projektováním v rámci různých jiných rozvojových programů a celkovým názorem žadatele/realizátora na přístup Leader.

Příloha č. 32 ukazuje, že 56 % teoretických četností je nižších než 5, tudíž není možné provést  $\chi^2$  test. Provedeme sloučení sloupců „přístup Leader je jednoznačně přínosem pro rozvoj venkova“ a „přístup Leader je i přes řadu nedostatků přínosem pro rozvoj venkova“ a řádků „ne“ a „nevím“. Výsledkem je asociační Tabulka č. 73. Přes sloučení dvou řádků zůstává v Tabulce 50 % teoretických četností menších než 5. Protože se však jedná o asociační Tabulku, je možné provést  $\chi^2$  test.

Vypočítaná p-hodnota je vyšší než zvolená hodnota 0,05 (resp. 0,01), tudíž  $H_{018}$  nelze zamítnout. S pravděpodobností 95 % a 99 % neexistuje závislost mezi zkušeností žadatelů/realizátorů s s projektováním v rámci různých jiných rozvojových programů a jejich názorem na přístup Leader.

**Tabulka č. 73: Závislost mezi zkušeností s rozvojovými projekty a názorem na přístup Leader**

Zkušenost s rozvojovými projekty - ne a nevím sloučeno \* Přístup Leader sloučeny 1. a 2. skupina

Crosstabulation

		Přístup Leader sloučeny 1. a 2. skupina		Total	
		přístup Leader je jednoznačně přínosem pro rozvoj venkova nebo je i přes nedostatky přínosem	nevím, nedokážu to posoudit		
Zkušenost s rozvojovými projekty - ne a nevím sloučeno	ano	Count	43	1	44
		Expected Count	41,9	2,1	44,0
	ne, nevím	Count	18	2	20
		Expected Count	19,1	,9	20,0
Total		Count	61	3	64
		Expected Count	61,0	3,0	64,0

**Tabulka č. 74: Testovací kritérium  $\chi^2$  pro Tabulku č. 73**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,838 <sup>a</sup>	1	,175		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,515	1	,473		
Likelihood Ratio	1,670	1	,196		
Fisher's Exact Test				,228	,228
Linear-by-Linear Association	1,809	1	,179		
N of Valid Cases	64				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,94.

b. Computed only for a 2x2 table

Provedené bivariační analýzy (porovnání průměrů a test závislosti  $\chi^2$ ) zkoumaly závislost mezi zkušenostmi žadatelů/realizátorů projektů při projektování a jejich ochotou dále šířit přístup Leader. I vzhledem k rozsahu zkoumaného souboru nebyla většina závislostí potvrzena. Výjimku (i když s nižší mírou pravděpodobnosti) představují:

- Pravidla včetně přenosu informací, u kterých byl prokázán vliv na ochotu žadatele/realizátora propojit jeho projekt s jiným projektem.
- Propojující sociální kapitál, u kterého byl prokázán vliv na ochotu žadatele/realizátora projektu zapojit se do dalších aktivit MAS.

- Přemostující sociální kapitál, který má vliv na celkové hodnocení přístupu Leader žadatelem/realizátorem.

Dle výsledků statistických analýz tedy nemají na ochotu žadatelů/realizátorů dále spolupracovat v rámci přístupu Leader vliv ostatní zjištěné faktory (Kompetence aktérů, Vztah k nadřízenému, Předpoklad versus skutečnost, Korekce pravidly, Korekce konzultací), původ informace o možnosti realizovat projekt prostřednictvím MAS, zdroj předfinancování projektu, subjektivní hodnocení problémovosti přípravy a realizace projektu, členství žadatele/realizátora v příslušné MAS, statut žadatele/realizátora projektu, efektivnost (z hlediska časových nákladů) přípravy a realizace projektu ani předcházející zkušenosti žadatelů/realizátorů s projektováním.

## 5 Diskuse

Výsledky výzkumů poukázaly na konsekvence realizace přístupu Leader ve sledovaných MAS. Zjištěné okolnosti se pak vztahují k faktorům, které ovlivňují spolupráci v rámci MAS při realizaci projektů.

### 5.1 Principy přístupu Leader

Výsledky výzkumu v konfrontaci s principy přístupu Leader poukázaly na fakt, že rozhodovací pravomoc o tom, které projekty budou v příslušné MAS podpořeny, je sice svěřena orgánům MAS, ale do rozhodnutí orgánů MAS může zasáhnout SZIF, a to dvěma způsoby. V prvním případě se jedná o procedurální okamžik schvalování výzvy MAS (MAS v ní určí, kterých priorit se příslušná výzva bude týkat, tudíž v jakých oblastech může být udělena finanční podpora), v němž má SZIF konečnou kompetenci. Druhým okamžikem je potom schvalování projektů vybraných MAS, kdy polovina oslovených MAS má zkušenost s tím, že jim SZIF některé projekty neschválil. Přístup Leader přitom klade důraz na rozhodování zdola nahoru (The Council of the European Union, 2005). Tento způsob rozhodování sice představuje vertikální strukturu, která je však „přepólována“ oproti zavedené řídicí a rozhodovací struktuře „shora dolů“. Toto „přepólování“ a narušování zavedených postupů je jedním z důvodů, proč Ray (2000) mluví o přístupu LEADER jako o postmoderním přístupu a zmiňuje některé jeho anarchistické rysy. Kontrola ze strany SZIF a jeho určité kroky ve věcech MAS znamená narušení principu rozhodování zdola nahoru a restauruje vertikální (hierarchickou) podobu rozhodování. Sřet procesů rozhodování (které můžeme označit i jako formy spravování /governance/) spojených „zdola nahoru“ a „shora dolů“ v souvislosti s přístupem Leader konvenuje s výsledky dalších výzkumů (např. Červená a Kroupová, 2006, Hudečková a Balzerová, 2010, Hudečková a Lošťák, 2008b). Hudečková a Balzerová (2010) pak uvádějí, že vliv vertikální struktury shora dolů omezuje implementaci přístupu Leader v praxi. I High a Nemes (2007) pak vidí v tomto ohledu v přístupu Leader rozpory, kdy je tento přístup na jedné straně prezentován jako inovativní s cílem zapojit místní obyvatelstvo do rozhodování, na druhou stranu probíhá jeho hodnocení centralizovaně a daleko od místa jeho implementace. Proto namísto jasného rozhodování zdola nahoru nebo shora dolů máme co do činění s jakýmsi hybridním způsobem rozhodování. Je tomu tak možná proto, že se mísí horizontální síť v přístupu LEADER s vertikální organizací PRV ČR.

Zmíněná hybridní organizace souvisí s okolností, že MAS jsou svěřovány veřejné finanční prostředky a kontrola jejich správného a účelného využívání je nutná. Zároveň v ní je



vložená určitá nedůvěra ze strany SZIF vůči MAS. Pak je však otázkou, nakolik přístup Leader podporuje rozvoj sociálního kapitálu, je-li důvěra jako jeden z jeho klíčových stavebních prvků (viz Putnam, 1993) takto narušována. Analogicky pak můžeme mluvit o narušení důvěry za strany žadatelů/realizátorů v souvislosti s korupčními praktikami při rozdělování dotací z evropských fondů. Na druhou stranu je nutné uvést, že právě negativní názory veřejnosti na dotace a manipulace při jejich získávání byly žadateli/realizátory označeny jako nejméně důležité aspekty ovlivňující spolupráci s MAS při přípravě a realizaci projektů (vliv na tento výsledek lze spatřovat ve faktu, že se jedná o žadatele/realizátory, kteří byli úspěšní při žádosti o poskytnutí dotace).

Aby byl přístup Leader realizován v MAS skutečně horizontálně, bylo by třeba přenést ještě více odpovědnosti na samotné MAS. Otázkou by ovšem bylo, zda a jak by činnost MAS byla natolik transparentní a vylíčitelná (accountable), aby mohla fungovat sebekontrola (a neformální veřejná kontrola v místě) a SZIF by fungoval jen jako poslední instance kontroly pouze ve specifických případech (například v působení tzv. třetí strany) nebo při podezření ze zneužití svěřených finančních prostředků.

Z hlediska principů Leader lze zmínit další výsledek výzkumu, a to vysoký podíl těch žadatelů/realizátorů, kteří jsou zároveň členy příslušné MAS. Není tedy patrné významnější začlenění nových aktérů jako žadatelů/realizátorů projektů do aktivit MAS, i když se ve výzkumu neprokázalo, že by zapojení či nazapojení do MAS mělo vliv na další zapojení nebo nezapojení do jiných činností MAS. MAS se tak z hlediska respondentů tváří jako otevřené (možnost zapojit se do aktivit MAS i pro nečleny), ale toto zapojení i pro nečleny je zmiňováno těmi, kteří již v MAS nějaké projekty realizují (i když nemusí být členy MAS). Vzniká otázka, jak by tomu bylo v případě výzkumu mezi těmi, kteří se ještě vůbec nezapojili. V souladu s jinými zjištěními Thuesen (2009), Maurel (2008) a Shucksmithe (2000) je totiž možné z hlediska distribuce projektů mezi tzv. „nové“ aktéry rozvoje venkova (většinou se nepodílejí dlouhodobě na rozhodování a nejsou častěji zapojeni do rozvojových aktivit, nejsou členy MAS) a elity daného regionu (dlouhodobě se podílejí na rozvojových aktivitách a mají rozhodovací pravomoci, jsou členy MAS) usuzovat spíše na elitářský charakter MAS a nižší zapojení aktérů z regionu, kteří „stojí mimo“. Je tedy otázkou, nakolik přístup Leader napomáhá eliminaci sociální exkluze, která se od endogenního modelu rozvoje reprezentovaného tímto přístupem očekává (Lowe, 2000). V této souvislosti je nutné zmínit vliv úrovně informovanosti o aktivitách a výzvách MAS v daném regionu na rozložení projektů mezi členy a nečleny MAS. Nízká informovanost sebou logicky ponese to, že o výzvách MAS budou vědět zejména její členové a budou to právě častěji členové MAS, kteří

nakonec získají podporu pro svůj projekt. Pokud by však informovanost byla vysoká, vysoký podíl projektů realizovaných členy MAS by výrazně poukazoval na elitářský charakter MAS. Výsledky výzkumu potvrzují, že se formuje tzv. projektová třída, jak o ní píše Kováč a Kučerová (2006). Ti konstatují, že venkovské obce jsou vlastně trhy s projekty, na kterých jsou projekty zpracovávány a implementovány a kde má několik aktérů zvláštní pozici (díky jejich specifickým znalostem a dovednostem), která jim zajišťuje lepší výchozí postavení při zpracovávání a podávání žádostí o podporu z rozvojových fondů. Těmito aktéry s lepším výchozím postavením jsou právě členové projektové třídy, tedy ti, kteří dle Kováče a Kučerové (ibid) mají nejen expertní, ale i manažerské dovednosti. Členové projektové třídy se pak mohou snažit držet si svoje znalosti a zkušenosti sami pro sebe ve snaze neztratit výhody, které z nich mají. Pokud je tedy podíl takových aktérů v případě realizace projektů prostřednictvím MAS výrazně vyšší než podíl aktérů „nových“, znamená to, že více než k eliminaci sociální exkluze dochází k udržování (případně posilování) projektové třídy. Otázkou je, nakolik je nižší podíl „nových“ aktérů dán uzavřeností příslušného trhu s projekty (tedy jak moc projektová třída chrání své výhody) a nakolik nízkým zájmem či žádnou (případně malou) zkušeností těch, kteří stojí mimo, zapojit se do rozvojových aktivit. Důsledkem posilování pozice projektové třídy a snižování podílu nových aktérů by opět mohla být ztráta inovativnosti, protože noví aktéři přinášejí nové nápady a způsoby řešení problémů. Zde se tudíž projevují negativní dopady tzv. spojovacího sociálního kapitálu, který aktéry sítí uzavírá dovnitř (Putnam, 2000) a fenomén silných slabých vazeb Granovettera (podle Swedberg, 2003).

Jedním z důležitých prvků přístupu Leader je důraz na posilování sociálního kapitálu tak, aby se aktéři z příslušného území podíleli na spolupráci. Z výzkumu je však patrné, že žadatele/realizátory při rozhodování o využití MAS pro realizaci svých projektů ovlivňuje více než doporučení známých či snaha zapojit se do realizace přístupu Leader ta skutečnost, že pouze prostřednictvím Leaderu je možné na danou činnost v dané obci (regionu) získat finanční prostředky. Pro žadatele/realizátory tedy Leader (IV. 1. 2. PRV ČR) znamená jeden z více finančních nástrojů, které existují, a oni ho volí, protože nemají jinou možnost, pokud na finanční prostředky z fondů Evropské unie chtějí dosáhnout. Přidanou hodnotu, kterou by měl Leader nabízet (posilovat prvky kolektivního jednání na základě důvěry, těžit ze znalostí jiných aktérů a nabízet jim na oplátku znalosti svoje, zapojit se do společných aktivit a do rozvoje příslušného území), tedy žadatelé/realizátoři vědomě nevyužívají. Tyto výsledky jsou potvrzením výstupů z výzkumu Pecka a Tickelleho (1994), kteří se zabývali problémy místních partnerství ve Velké Británii. Jako jeden z problémů uváděli skutečnost, že

partnerství jsou zaměřená spíše na získávání finančních prostředků než na spolupráci. Ke stejnému závěru pak dospěli i Hudečková a Lošťák (2008a) při porovnání implementace přístupu Leader v ČR a starých členských státech EU.

## **5.2 Fungování MAS a činnosti manažerů MAS a žadatelů/realizátorů projektů**

Výsledky výzkumu potvrzují, že mezi nejvýznamnější předpoklady fungování spolupráce patří vhodně nastavené vnitřní procesy – řízení, komunikace, kompetence, dosahování konsensu, atd. (Galvasová a kol., 2007). Galvasová sice tyto předpoklady vztahuje ke spolupráci obcí, na základě v této práci provedeného výzkumu je však možno dodat, že platí i pro MAS jako formu spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Důležitost vhodně stanovených pravidel (ze strany SZIF a MZE i těch, které si může MAS sama upravit) akcentovali manažeři MAS v rozhovorech i žadatelé/realizátoři projektů v dotazníkovém šetření. Žadatelé/realizátoři je dokonce (včetně komunikace manažer – žadatel/realizátor) označili jako ty nejdůležitější aspekty ovlivňující spolupráci v rámci MAS při realizaci rozvojových projektů.

Výzkumem bylo zjištěno, že většina zkoumaných MAS vznikla na základě již ustanovené spolupráce mezi obcemi v rámci dobrovolných svazků obcí, tedy mikroregionů. Lze tedy usuzovat na existenci sociálního kapitálu v místě. Takový vývoj můžeme sledovat např. také v Rumunsku, kde MAS vznikají z existujících mikroregionálních asociací (Marquardt, Möllers a Buchenrieder, 2012). Na podobnou situaci na upozorňuje třeba také Lee at al (2008).

V souvislosti s pravidly pro realizaci projektů v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR bylo u manažerů zjištěno, že, podle nich, dochází k častým změnám pravidel. To má dvojí dopad pro manažery MAS a pro žadatele/realizátory projektů. Na jednu stranu totiž změny zvyšují transakční náklady (jejich nastudování a promítnutí do činností), ale často jsou výsledkem připomínkování, díky kterému dochází k zlepšení a zpřesnění pravidel (někteří z manažerů MAS právě proto řadí Leader PRV ČR k jednomu z nejliberálnějších evropských rozvojových programů). Zde opět vidíme propojení s názorem Raye (2000) na přístup Leader (postmoderní přístup, anarchistické rysy). Reakcí v okamžiku, kdy dojde k porušení pravidel na straně MAS, je, že SZIF pravidla znovu zpřísní (je to považováno za již zmíněný projev nedůvěry vůči MAS). Zda napomůže chystaná standardizace MAS (Spolek pro obnovu venkova ČR, 2013) omezit toto nepříznivé vnímání, je otázkou (neboť může být považována za odporující principu zdola nahoru).

Dle mezinárodního výzkumu místních partnerství realizovaného v 8 zemích EU bylo za jednu z podmínek úspěšné a efektivní spolupráce označeno zajištěné adekvátní financování na dobu několika let (Moseley, 2003). V tomto ohledu nastává pro MAS nesnadná situace, neboť programové období, na které jim byly svěřeny finanční prostředky na realizaci projektů, v roce 2013 končí. Pokud tedy MAS nemají alternativní zdroje financování a v novém programovém období neuspějí s žádostí o podporu své rozvojové strategie v rámci přístupu Leader, nemusí jim finanční prostředky stačit ani na udržení chodu MAS, a tudíž ani již existující spolupráce. Právě taková nejistá budoucnost MAS byla některými manažery označena za velkou hrozbu. Jde tedy o to, zda se uplatní návrh, který je součástí Národního strategického plánu Leader 2013+, dle kterého by měla být část finančních prostředků z každého OP vyčleněna na realizaci přístupu Leader. Hrozby financování spojené se současným přechodem mezi dvěma programovými obdobími mají širší rozměr. Problematický pro MAS totiž nemusí být jen neúspěch při žádosti o podporu, ale i časové nastavení programů spojených s realizací přístupu Leader, neboť finanční prostředky v novém programovém období budou MAS moci využívat až poté, co vypracují svou rozvojovou strategii a bude rozhodnuto o jejím výběru či nevyběru pro podporu. Za předpokladu, že dojde v následujícím programovém období k analogickému vývoji s obdobím 2007 - 2013, budou moci MAS finanční prostředky využívat nejdříve v roce 2015. Roční prodleva by také mohla ohrozit spolupráci v rámci MAS.

Zástupci neúspěšných MAS pak potvrdili, že právě nedostatek finančních prostředků způsobil problémy se zájmem členů o další spolupráci, případně až neaktivitu příslušné MAS. Z toho lze usoudit na nedostatek sociálního kapitálu v místě, nezájem o skutečnou spolupráci a opět na vnímání přístupu Leader a příslušné MAS pouze jako finančního zdroje.

U dvou MAS manažeri zjišťují ještě před vyhlášením výzvy příslušné MAS, jaký je v území MAS zájem o realizaci projektů. I zde se tedy projevuje vědomí možných „budoucích výnosů“ při investici času do nějaké činnosti (Lin, 2001). Manažeri si uvědomují, že pokud budou mít přehled o tom, o jaké projekty je zájem, usnadní to rozhodování příslušného orgánu MAS o alokaci finančních prostředků na jednotlivé fiche (podle zjištěného zájmu) a předejde se tak případným změnám těchto alokací (dojde tedy ke snížení transakčních nákladů).

Výzkum ukázal, že jen u dvou MAS jsou pořádány veřejné obhajoby projektů v rámci hodnocení projektů na úrovni MAS. Přitom právě veřejné obhajoby by mohly zvýšit transparentnost aktivit MAS, která byla v minulosti kritizována (např. Balzerová, 2009). Díky

veřejným obhajobám se také žadatelé/realizátoři projektů i zástupci MAS navzájem poznají, což může usnadnit budoucí spolupráci.

Transakční náklady manažera v souvislosti s realizací rozvojových projektů byly zjišťovány prostřednictvím času (v souladu s postupem výzkumu Jefferyho a Wujina /2003/) nebo při projektu CERTCOST (Dabbert, 2012), které zabraly jednotlivé činnosti, rozdělitelné do 4 etap (Zpracování výzvy, Konzultace projektů a semináře pro žadatele, Administrace žádostí před jejich schválením na SZIF a Období realizace a udržitelnosti projektu). Časově nejnáročnější jsou pro manažera etapy, ve kterých přichází více do kontaktu především s žadatelem/realizátory projektu, ale také se zástupci SZIF (Konzultace a semináře pro žadatele a Období realizace a udržitelnosti projektu), tedy etapy, v jejichž rámci je nutné kolektivně jednat. Ukazuje se, že aktivity spojené se spoluprací jsou časově náročnější, než aktivity, které provádí manažer samostatně. Je to zřejmě proto, že společné činnosti vyžadují určité investice do sociálního kapitálu (Lin, 2001), který je následně usnadňuje. A mezi tyto investice patří čas, který manažer věnuje pomoci při projektech s nadějí na budoucí zisky (třeba v podobě rozvoje oblasti). Na druhou stranu ale lze usuzovat že vysoká časová náročnost těchto etap (alespoň z části) ukazuje na nízkou úroveň sociálního kapitálu, protože kolektivní jednání je usnadňováno právě sociálním kapitálem (Putnam, 1993). U některých MAS můžeme sledovat i závislost časové náročnosti obou těchto etap ve formě jakési výměny (trade-off) – vyšší časová náročnost jedné etapy znamená nižší časovou náročnost etapy druhé. Z toho vyplývá, že pokud manažer věnuje dostatečné množství času konzultacím projektů (předpokladem k tomu je součinnost příslušného žadatele/realizátora), potom pro něj není Období realizace a udržitelnosti projektu tak časově náročné. A naopak, pokud manažer konzultování při přípravě projektu věnuje méně času, než je potřeba, lze předpokládat, že se příslušnému projektu bude muset více věnovat v Období realizace a udržitelnosti. To opět odkazuje k důležitosti dobře nastavených institucí usnadňujících koordinaci činností, ale i k již zmíněným „budoucím výnosům“ z investování času do sociálních vztahů, a tak k podpoře nárůstu sociálního kapitálu (Lin, 2001).

Z výsledků výzkumu dále vyplývá, že čím více zkušeností MAS s realizací přístupu Leader má, tím více je jeho činnost v souvislosti s administrací a realizací projektů časově nákladnější, což svědčí o vědomí náročnosti přípravy a administrace projektu tak, aby byl realizován bez větších problémů. Zde lze uvažovat o tom, že v případě zavedených MAS se jedná o dosahování cílů MAS prostřednictvím podpory spolupráce, do níž je investován čas, aby usnadňoval kolektivní jednání rozvojem sociálního kapitálu. V tomto směru tak Leader

směřuje k naplňování svých principů. Opět se však ukazuje, že sociální kapitál je dlouhodobou záležitostí, má-li být budován (Buller 2000).

V případě časové náročnosti přípravy a realizace projektů u žadatelů/realizátorů projektů je nejnáročnější činností Zpracování projektové žádosti, což svědčí o tom, že i žadatelé/realizátoři si jsou vědomi důležitosti důkladné přípravy žádosti o projekt pro úspěšnost projektu (výběr pro podporu a bezproblémová realizace). Větší problémovost vyžaduje zvýšené časové náklady na činnost týkající se Hlášení o změnách. Opět zde působí, stejně jako v případě manažerů MAS, výměnný obchod (trade-off) mezi časovou náročností obou činností. Vzhledem k tomu, že prvně zmíněnou činnost lze zařadit k nákladům před realizací projektu, zatímco druhou k těm během + po realizaci projektu (analogicky to je v případě manažerů u etap Konzultace a semináře pro žadatele a Období realizace a udržitelnosti projektu), je možné tento výměnný obchod považovat za potvrzení neoddělitelnosti nákladů ex-ante a ex-post (Mlčoch, 1996).

Zatímco pro manažery jsou celkově časově náročnější činnosti během + po realizaci projektu, pro žadatele/realizátory to jsou činnosti před započítáním realizace projektu (zejména vzhledem k výše zmíněné náročnosti Zpracování projektové žádosti). Uvědomění si koloběhu procedury všech činností (včetně časového nastavení a komunikačních tlaků) snižuje transakční náklady ve smyslu přirovnání ke tření ve fyzice (Williamson 1981, Mlčoch 1997). Jeví se totiž, že existuje souvislost mezi časovou nákladností přípravy a realizace projektu pro manažera a časovou nákladností přípravy a realizace projektu pro žadatele/realizátora ve smyslu – pokud věnují přípravě a realizaci projektů více času žadatelé/realizátoři, časová náročnost pro manažera MAS je nižší než u jiných MAS a naopak. Takto se možná i nezáměrně (a latentně) podporuje spolupráce těchto aktérů.

Jak již bylo zmíněno výše, dle teorií sociálního kapitálu (Lin, 2001) je čas investován do nějaké činnosti s předpokladem jeho návratu v dalším období. Pokud tedy MAS mají dostatek sociálního kapitálu, měla by být časová náročnost činností spojených se spoluprací při přípravě a realizaci projektů vyšší v období před realizací projektu. Polovina MAS zapojených do výzkumu tohoto výsledku dosáhla, lze tedy usuzovat na dostatek sociálního kapitálu a skutečnou spolupráci. U dvou MAS tomu tak není, tudíž se jeví, že se jedná spíše o skrytou spolupráci.

Porovnání problémovosti jednotlivých činností s jejich časovou nákladností pro žadatele/realizátory (v průměru za všechny MAS) ukázalo určitý paradox – problematickým činnostem je věnováno nejméně času a naopak. Teorii transakčních nákladů odpovídá, že žádná činnost neprobíhá sama o sobě a je nutné jí věnovat určitou dobu, pokud se

žadatelé/realizátoři chtějí vyhnout problémům v rámci jednotlivých etap. Vysvětlení nastíněného paradoxu může osvětlit názor Mlčocha (1997) o tom, že to, jak vnímáme, jak si interpretujeme svět, se promítá do našeho jednání a tím i do transakčních nákladů. Vnímání problémovosti tedy ovlivňuje ochotu aktérů věnovat se dané činnosti tak, že se snaží „vytěsnit“ ty činnosti, které považují za problematické (tím i za časově nákladné). Proto jim nevěnují mnoho času, protože by se časová náročnost (a tím z pohledu jejich interpretace i problémovost jejich aktivit) příslušné činnosti ještě zvýšila. Důsledkem takového vytěsnění je ale neřešení problémů, což pak může zapříčinit větší časovou náročnost navazujících činností. Naopak v případě, že určitou činnost považují za bezproblémovou (nebo málo problematickou), a tím i časově méně náročnou, věnují se jí dostatečně.

Výzkum také ukázal, že méně problémů mají žadatelé/realizátoři při komunikaci s bližšími (manažer MAS či jiní aktéři z území) než se vzdálenějšími (SZIF). V souladu s Putnamem (2000) je totiž spolupráce lepší na osobní úrovni, neboť blízcí aktéři se znají, tudíž lépe spolupracují.

### **5.3 Faktory ovlivňující dobrovolnou spolupráci v rámci MAS**

Za účelem identifikace faktorů, které podporují spolupráci v rámci MAS v souvislosti s realizací projektů jejím prostřednictvím, byla provedena faktorová analýza:

- a) aspektů, které dle názoru žadatelů/realizátorů ovlivňují spolupráci, a zjištěnými vlivnými faktory jsou:
- „Charakteristiky MAS a vztah mezi manažerem a žadatelem/realizátorem“ – tento faktor lze přirovnat k Putnamovu (2003) přemostňujícímu sociálnímu kapitálu, neboť jeho součástí je otevřenost a transparentnost MAS a důvěra a vztah mezi aktéry
  - „Pravidla a přenos informací“,
  - „Charakteristiky aktérů“,
  - „Propojení se SZIF“,
  - „Vnější vlivy a vztahy v MAS“ - v tomto faktoru je obsažen naopak Putnamův propojující sociální kapitál (soudržnost a kolegiální členů).

Ve výzkumu tedy byl v souladu s Putnamem (1993) identifikován sociální kapitál jako faktor působící na spolupráci při realizaci projektů podpořených z MAS. Oba faktory spojené se sociálním kapitálem lze pak rozlišit na základě Putnamova rozdělení sociálního kapitálu na přemostňující

b) názorů žadatelů/realizátorů na soulad/nesoulad mezi vizí o projektu a realitou projektů, zjištěnými vlivnými faktory jsou:

- „Předpoklad vs. skutečnost“,
- „Korekce konzultací“,
- „Korekce pravidly“.

c) důvodů žadatelů/realizátorů pro výběr MAS k realizaci projektu – faktorová analýza zde z důvodu sebraných dat neidentifikovala vlivné faktory.

Přestože testování závislostí mezi výše uvedenými faktory a následnou ochotou žadatelů/realizátorů šířit přístup Leader dále (propojováním vlastního s jinými projekty, zapojováním se do dalších aktivit MAS) nevykázalo u většiny z nich statistickou významnost, zjištěno bylo, že:

- pokračování ve spolupráci v rámci MAS a šíření přístupu Leader propojováním a navazováním vlastního s jinými projekty významně podporuje faktor „Pravidla a přenos informací“,
- ochotu zapojit se do dalších aktivit MAS významně podporuje faktor „Propojující sociální kapitál“
- na celkové hodnocení přístupu Leader ohledně jeho přínosu pro rozvoj venkova významně působí faktor „Přemostující sociální kapitál“.

Poslední dvě zmíněné okolnosti Galvasová a kol. (2007) ve svých výzkumech opomíjí. Avšak právě síla slabých vazeb (Granovetter, 1973) odpovídající faktoru „Přemostující sociální kapitál“ by mohla pomoci v zapojování „nových“ aktérů rozvoje venkova. Vnitřní síla MAS rozvinutím sítě tzv. silných vazeb („Propojující sociální kapitál“) je potřebná v době překlenující dvě programová období.

Pomocí testování závislosti bylo dále zjištěno, že na ochotu žadatele/realizátora šířit přístup Leader nemá vliv skutečnost, odkud pochází informace o možnosti finanční podpory prostřednictvím MAS. Kdyby bylo prokázáno, že prvotní informace o možnosti získat finanční podporu pro realizaci projektu pomocí MAS pochází spíše od známých, bylo by možno předpokládat výrazné působení sociálního kapitálu v místě.

Celková problémovost a časová náročnost přípravy a realizace projektů z pohledu žadatelů/realizátorů také nemá dle statistických výpočtů vliv na jejich ochotu šířit přístup Leader a naplňovat tak jeho principy (tj. spolupracovat na přístupu Leader). Důvodem může být skutečnost, že někteří žadatelé/realizátoři považují přístup Leader pouze za finanční



nástroj a vstupují do něj s tím, že se další spolupráce v rámci příslušné MAS (a tedy naplňování a šíření přístupu Leader) nebudou účastnit (pokud nebude zdrojem financí).

Ani vnější proměnné, tedy statut žadatele/realizátora projektu a jeho členství/nečlenství v MAS nemají vliv na to, zda žadatel/realizátor bude ochoten šířit a naplňovat přístup Leader. Znamená to tedy, že i členové MAS v některých případech omezují svoji aktivní spolupráci s MAS pouze na realizaci příslušného projektu a dále se již na aktivitách MAS nepodílejí. To ukazuje, že síť v rámci přístupu Leader nejsou dostatečně ustavené, protože by to měly být právě sítě, které by měly vést k dalšímu šíření přístupu European Commission, 2006).

Zrovna tak ani předchozí zkušenost žadatele/realizátora projektu s realizací rozvojového projektu neovlivňuje jeho ochotu šířit přístup Leader. Žadatelé/realizátoři, kteří již mají zkušenosti s realizací projektů podpořených z rozvojových programů, patrně nevnímají v přístupu Leader jeho přidanou hodnotu (kterou má oproti jiným rozvojovým programům), anebo nechtějí tuto přidanou hodnotu využít. Ve všech třech případech (problémovost a náročnost přípravy a realizace projektů, členství MAS, předchozí zkušenost s realizací projektů) jde o nepříznivé výsledky, pokud jsme zastánci přínosu přístupu Leader pro rozvoj venkova z hlediska jeho principů reflektujících více než jiné rozvojové programy přístup zdola nahoru.

#### **5.4 Dobrovolná spolupráce**

Definice místního partnerství pro účely jejich mezinárodního výzkumu realizovaného v 8 zemích EU považuje za jeden z rysů takového partnerství pokračující a dlouhodobě orientované aktivity, které zahrnují více než jeden projekt (Moseley, 2003). Z celkového pohledu výsledky výzkumu ukazují, že většina žadatelů/realizátorů se po realizaci projektu podílí na šíření přístupu Leader dále (prostřednictvím propojení svého projektu s jiným, zapojením se do jiných aktivit MAS nebo doporučením realizace projektu prostřednictvím MAS dalším osobám). Při pohledu na výsledky dle MAS se objevilo zajímavé zjištění. U jedné MAS, kterou lze považovat za zkušenou a úspěšnou (podpořena i z jiných programů v rámci přístupu Leader), totiž převažují ti žadatelé/realizátoři, kteří se dále na šíření přístupu Leader nepodílejí. Důvodem může být skutečnost, že se jedná o MAS, kde je činnost manažerů a žadatelů/realizátorů v souvislosti s přípravou a realizací projektů nejvíce nákladná (a to jak v případě žadatelů/realizátorů, tak v celkovém hodnocení časové náročnosti za obě skupiny aktérů). Přestože tedy nebyla statisticky prokázána závislost ochoty šířit přístup Leader na časové náročnosti činnosti žadatele/realizátora projektu, hypoteticky můžeme říci,

že v některých případech souvisí ochota šířit přístup Leader s časovou náročností činností spojených s přípravou a realizací rozvojových projektů. Může se však také jednat o snahu strategicky bránit know-how (které, i když vztaženo k přístupu Leader, považují za své vlastní), a tak zvyšovat své vlastní šance v soutěži s jinými.

Již zmíněnými výsledky výzkumu bylo prokázání důležitosti komunikace a důvěry pro fungování MAS při realizaci rozvojových projektů. Tyto výsledky konvenují s názorem Mohra a Spekmana (1994), kteří komunikaci a důvěru považují spolu s oddaností, koordinací, participací a způsobem řešením problémů za hlavní podmínky úspěchu spolupráce.

## 6 Závěr

Hlavním cílem předkládané disertační práce bylo systematicky identifikovat faktory, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit dobrovolnou spolupráci aktérů v rámci rozvoje venkova při realizaci rozvojových projektů. Literární rešerše se zabývá obecným rámcem příslušné problematiky tvořeným pojmy venkov, politika rozvoje venkova a dobrovolná spolupráce v rozvoji venkova a její formy, přičemž hlavní důraz je kladen na spolupráci v rámci MAS.

Pro empirickou část byly z představených forem dobrovolné spolupráce vybrány MAS jako objekt výzkumu. Důvodem pro jejich výběr byl přístup, který při rozvoji venkova implementují a který je považován za důležitý nástroj rozvoje venkova – přístup Leader. Výzkum byl prováděn u vybraných 11 MAS (úspěšných i neúspěšných při žádosti o podporu z IV. osy PRV ČR 2007 - 2013) z 8 krajů ČR. Hlavními technikami výzkumu byly polostandardizované rozhovory se zástupci vybraných MAS, a to jak s manažery, tak s předsedy (nebo jiným statutárním orgánem příslušné MAS) a dotazníkové šetření mezi žadateli/realizátory rozvojových projektů podpořených prostřednictvím MAS. Reliabilita výzkumu byla zajištěna důslednou operacionalizací proměnných v rámci empirického modelu pro tvorbu dotazníku, validita pak úpravou obsahu rozvorů pro různé zástupce MAS a zaměřením se na žadatele/realizátory projektů, kteří již svůj projekt dokončili. Z rozhovorů byly získány (1.) informace o činnosti manažera vztahující se k administraci a realizace projektů v rámci opatření IV. 1. 2. (Realizace místní rozvojové strategie) PRV ČR (informace o průběhu administrace a realizace projektů z pohledu manažera MAS a také o časové náročnosti přípravy a realizace projektů, tedy o čase, který musí manažer vynaložit, aby mohl sjednat a zjednat realizaci rozvojových projektů v rámci opatření IV. 1. 2. PRV ČR) a (2.) informace o fungování MAS a o aspektech, které dle názorů respondentů ovlivňují činnost MAS a zejména administraci a realizaci rozvojových projektů, které také sloužily jako podklad pro zpracování empirického modelu pro dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření probíhalo mezi žadateli/realizátory projektů v 8 MAS (z 11 výše zmíněných), jejichž SPL bylo vybráno pro podporu z PRV ČR. Celkem bylo vybráno 62 dotazníků.

Z výzkumu a následné diskuse lze určit základní vzájemně provázané závěry:

- a) ve vztahu k principům přístupu Leader
- b) ve vztahu k transakčním nákladům
- c) týkající se faktorů ovlivňujících spolupráci v rámci MAS

#### Ad a) Závěry ve vztahu k principům přístupu Leader

Realizace projektů prostřednictvím MAS v rámci přístupu Leader v některých bodech nekonvenuje s principy přístupu Leader (zaměření na posilování sociálního kapitálu, zapojení „nových“ aktérů rozvoje, střet mezi vertikální a horizontální strukturou). Přístup Leader je stále některými aktéry rozvoje chápán pouze jako další z finančních nástrojů. Sítě v rámci přístupu Leader tedy ještě nejsou dostatečně ustavené. Na druhou stranu se ukázalo, že v rámci realizace přístupu Leader existuje snaha aktérů na národní úrovni o propojení pravidel pro tento přístup s praktickými zkušenostmi, které mají MAS, to prostřednictvím Pracovní skupiny Leader. Navíc většina žadatelů/realizátorů projektů by realizaci projektu prostřednictvím MAS doporučila.

#### Ad b) Závěry ve vztahu k činnostem manažerů a žadatelů/realizátorů při přípravě a realizaci projektů, jejich časové náročnosti a názorům na fungování MAS

Z hlediska času, který je nutný věnovat sjednání a zjednání činností vztahujících se k přípravě a realizaci projektu, výzkum ukázal, že existuje určitý výměnný obchod mezi časovou náročností jednotlivých etap u manažerů i u žadatelů/realizátorů a také výměnný obchod mezi časovou náročností činností manažera a žadatele/realizátora.

Z výzkumu také vyplynulo, že vyšší časová náročnost činností v době před realizací projektu ukazuje na vyšší úroveň sociálního kapitálu a skutečnou spolupráci, zatímto v případě vyšší časové náročnosti během + po realizaci projektu se jedná spíše o skrytou spolupráci.

Objevil se také určitý paradox u názoru manažerů na pravidla PRV ČR. Na jednu stranu někteří požadují, aby pravidla byla jednoznačná, což znamená, že by měla být detailní. Jiní ale detailnost pravidel kritizují a mluví o zbytečné byrokracii. Tento nesoulad v názoru na pravidla u těch, na které jsou směřována, může být příčinou zmiňovaných častých změn pravidel PRV ČR.

#### Ad c) Závěry týkající se faktorů ovlivňujících spolupráci v rámci MAS

Dále z výzkumu mezi žadateli/realizátory rozvojových projektů financovaných prostřednictvím MAS a provedených statistických analýz vyplývá, že to jsou tedy spíše faktory spojené se sociálním kapitálem či s pravidly realizace přístupu Leader, které ovlivňují ochotu žadatele zapojit se do šíření přístupu Leader a naplňování jeho principů než faktory, které se přímo týkají příslušného žadatele/realizátora a průběhu přípravy a realizace projektu (bezproblémovost, časová náročnost, zkušenost žadatele a jeho finanční možnosti, statut

žadatele a jeho postavení v MAS). Tyto faktory samozřejmě mohou ovlivňovat ochotu žadatele/realizátora zapojit se do naplňování a rozšiřování přístupu Leader, ale jejich vliv nebyl statisticky potvrzen. U manažerů byly jako důležité faktory ovlivňující spolupráci v rámci MAS identifikovány dobře nastavená pravidla ze strany nadřízených orgánů i ze strany MAS, důvěra vůči MAS ze strany SZIF a konzultace a komunikace mezi žadatelem/realizátorem projektu a MAS. Shoda mezi žadateli/realizátory a manažery tedy nastala u důležitosti pravidel a vztahu manažer - žadatel/realizátor. Jedná se tedy o faktory sociální povahy, které napomáhají rozvoji nehmotatelných forem kapitálu.

Hypoteticky (nejedná se o statistickými analýzami prokázaný výsledek) lze mluvit o závislosti ochoty žadatele/realizátora dále spolupracovat v intencích přístupu Leader na celkové časové náročnosti přípravy a realizace projektu, zdroji předfinancování projektu a členství žadatele/realizátora projektu v příslušné MAS.

Výše zmíněné faktory pak na spolupráci v rámci MAS působí tak, že ji mohou napomáhat či limitovat. Výsledky výzkumu ukázaly, že jasně a pevně nastavená pravidla spolupráci napomáhají, neboť jednotliví aktéři vědí, jak mají jednat a jaké jednání mohou očekávat od druhých. Naopak nejednoznačná pravidla a pravidla, která se často mění, zvyšují transakční nákladnost spolupráce a tím ji limitují. Propojující sociální kapitál je dle výsledků výzkumu možné označit jako faktor limitující, protože se zaměřuje pouze dovnitř skupin, tzn. na již aktivní a zapojené aktéry. Přístup Leader by měl přitom přispívat k sociální inkluzi těch, kteří doposud „stáli mimo“ spolupráci a rozvojové aktivity. Zapojení „nových“ aktérů je obsaženo v přemostujícím kapitálu, který tedy spolupráci v rámci MAS napomáhá. Výsledky výzkumu ukázaly, že propojení se SZIF spolupráci v rámci MAS limituje, protože konzultace a komunikace se zástupci SZIF je pro žadatele/realizátory nejvíce problematickou etapou. Navíc se v rozhovorech s manažery MAS ukázala nedůvěra SZIF vůči MAS. Naopak konzultace s komunikace mezi žadatelem/realizátorem a manažerem MAS dle výsledků výzkumu napomáhá spolupráci. Jak totiž bylo ve výsledcích ukázáno, dobře a důkladně zkonzultovaný projekt je pak méně transakčně (časově) náročný v době jeho realizace.

Zaměření se na tyto faktory může přispět ke zlepšení činnosti MAS, realizace rozvojových projektů a implementace přístupu Leader tak, aby byl naplněn potenciál přístupu Leader v rozvoji venkova.

## **6.1 Doporučení pro praxi a další výzkum**

Vzhledem k velikosti zkoumaného souboru není možné výsledky uvedené a diskutované v předcházejících kapitolách zevšeobecnit na všechny MAS a všechny

žadatele/realizátory projektů podpořených z MAS. Přesto práce přinesla výsledky, ze kterých je možné odvodit doporučení pro praxi (směrem k řídicím orgánům i směrem k MAS) a pro vědu.

Směrem k Ministerstvu zemědělství ČR a SZIF lze na základě výsledků prezentovaných v předchozích kapitolách navrhnout následující doporučení:

- 1) Přenést na MAS větší odpovědnost za správné a účelné využívání svěřených finančních prostředků tak, aby byl co nejméně narušen princip rozhodování zdola nahoru, který by přístupem Leader měl být reprezentován,
- 2) Podpořit MAS v jejich snaze o získávání finančních prostředků z jiných rozvojových programů, aby MAS nebyly závislé na jediném finančním zdroji (PRV ČR), a nebyla tak ohrožena jejich činnost (toto doporučení konvenuje se návrhem NS MAS ČR a Spolku pro obnovu venkova, dle kterého by na realizaci přístupu Leader byla určena část finančních prostředků z nově ustavených OP).

Směrem k MAS pak lze na základě prezentovaných výsledků výzkumu odvodit následující návrhy:

- 1) Využít možnosti nastavit si pravidla pro fungování MAS tak, aby vyhovovala cílům existence příslušné MAS a reflektovala potřeby území, na kterém MAS působí (např. možnost stanovení dolního i horního limitu získané finanční podpory na 1 projekt nebo pořádání veřejných obhajob), neboť dobře nastavená pravidla (i na straně MAS) byla identifikována jako faktor působící na ochotu žadatelů/realizátorů naplňovat rozšiřovat přístup Leader.
- 2) Předávat dál nejen příklady dobré praxe, ale také příklady projektů či MAS, které úspěšné nebyly. Díky tomu se mohou ostatní poučit z chyb a vyvarovat se jim.
- 3) Číslování výzev příslušné MAS přizpůsobit číslům výzev SZIF, neboť tato dosud rozdílná čísla žadatele/realizátory matou.
- 4) Zaměřit svou pozornost více na „nové“ aktéry rozvoje venkova tak, aby byli zapojováni nejen ti aktéři, kteří již jsou aktivní, ale i ti, kteří dosud „stáli mimo“, což bude přispívat k naplňování principu sociální inkluze.
- 5) Pořádat veřejné obhajoby projektů, které přispějí k navázání kontaktů mezi žadateli/realizátory a zástupci MAS, a tím k případné další spolupráci (která je usnadněná, neboť se aktéři již znají).
- 6) Motivovat členy MAS k většímu zapojení se do aktivit MAS (nejen v rámci činnosti v orgánech MAS, ale např. spoluúčastí na akcích pořádaných MAS, na šíření

informovanosti o MAS, přístupu Leader a jeho výhodách nebo v propojení s bodem 3 na předávání zkušeností a informací „novým“ aktérům rozvoje).

- 7) Věnovat přípravě, administraci a realizaci projektu dostatek času, neboť se ukazuje, že úspěšné a zkušené MAS dosahují vyšší časové náročnosti než ty, které nejsou tolik úspěšné a zkušené.

Z výsledků výzkumu, které nejsou reflektované nebo jsou pouze částečně reflektované v odborné literatuře lze formulovat následující doporučení pro zaměření dalšího výzkumu:

- 1) na propojování pravidel pro realizaci přístupu Leader s praktickými zkušenostmi, které MAS mají,
- 2) na výměnný obchod při spolupráci manažerů a žadatelů/realizátorů v souvislosti s přípravou a realizací projektů, což může posilovat spolupráci aktérů,
- 3) na vliv faktorů spojených se sociálním kapitálem či s pravidly realizace přístupu Leader na ochotu žadatele/realizátora zapojit se do šíření přístupu Leader,
- 4) na jiné formy dobrovolné spolupráce (zejména na dobrovolné svazky obcí, neboť ty reprezentují stejnou úroveň spolupráce jako MAS),
- 5) ověřit hypotetický vliv časové náročnosti přípravy a realizace projektu, zdroje předfinancování projektu a členství žadatele/realizátora v MAS na jeho ochotu dále rozšiřovat přístup Leader.

## 7 Literatura

- Allen, D. W. (1999) Transaction Costs. *Ecyklopedia of Law and Economics Online*. Dostupné na: <http://encyclo.findlaw.com/0740book.pdf> [20.8.2012]
- Balzerová, H. (2009) Analýza projektů místních akčních skupin podpořených v rámci OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství. *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy XVIII*. Praha: PEF ČZU v Praze, str. 545 – 548. ISBN 978-80-213-1965-3,
- Balzerová, H. (2010) Porovnání spolupráce v rámci místní akční skupiny a dobrovolného svazku obcí. *Sborník příspěvků z doktorské vědecké konference Think Together*. Praha: PEF ČZU v Praze. ISBN 978-80-213-2052-9.
- Benz, A., Fürst, D. (2002) Policy learning in regional networks. *European Urban a Regional Studies*, vol. 9, no. I, pp. 21 – 35.
- Binek, J., Chabičovská, K. (2006) Význam spolupráce ve veřejné správě. *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy ČR*. Brno: Konvoj. str. 101 – 111.
- Blažek, J., Uhlíř, D. (2002) *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, klasifikace*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0384-5.
- Bourdieu, P. (1986) The forms of Capital. *Handbook of theory and research for the sociology of Education* (ed. Richardson, J. G.). New York: Greenwood Press, pp. 46 – 58.
- Bourdieu, P. (1998) *Teorie jednání*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-518-3.
- Buller, H. (2000) Re-creating rural territories: Leader in France. *Sociologia Ruralis*, vol. 40, no. 2, pp. 190 - 199.
- Böcher, M. (2008) Regional governance and rural development in Germany: the implementation of Leader+. *Sociologia Ruralis*, vol. 48, no. 4, pp. 372 – 388.
- Coleman, J. (1988) Social capital and the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94 Supplement, pp 52 – 120.
- Coser, L.A. (1977) *Masters of Sociological Thought* (second edition). New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers. ISBN 0155551302.
- Curry, N. (2009) Differentiating trust in rural decision-making, drawing on a English case study. *Sociologia Ruralis*, vol. 50, no.2, pp. 121 – 138.
- Červená, G., Kroupová Z. (2006) Leader – cesta k rozvoji venkova. *Sborník příspěvků z konference Agrární perspektivy XV. - Zahraniční obchod a globalizační procesy, díl II*. Praha: PEF ČZU. str. 1017 – 1022.
- Červená, G., Kroupová, Z. (2007) Rozvoj venkova v souvislosti s programem LEADER 2007 – 2013 a Agendou 21. *Sborník příspěvků z vědecké konference INPROFORUM 2007*. České Budějovice: Ekonomická fakulta JU v ČB. str. 91 – 95.
- Český statistický úřad. (2009a) *Postavení venkova v krajích ČR*. [Online]. Dostupné na: [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/postaveni\\_venkova\\_v\\_krajich\\_cr](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/postaveni_venkova_v_krajich_cr) [29.7.2011].
- Český statistický úřad ČR. (2009b) *Postavení venkova ve Středočeském kraji*. [Online]. Dostupné na: <http://www.czso.cz/xs/edicniplan.nsf/p/201361-09> [28.7.2011].



- Dabbert, S. (2012) Economic analysis of certification systems in organic food and farming (Synthesis report). Projekt CERTCOST. [Online]. Dostupné na: [http://www.certcost.org/Upload/CERTCOST/Document/D23\\_designed\\_web.pdf](http://www.certcost.org/Upload/CERTCOST/Document/D23_designed_web.pdf) [5.2.2013].
- Dijkstra, L., Poelman, H. (2008) Remote Rural Regions - How proximity to a city influences the performance of rural regions. *Regional Focus No 1*. DG Regio, European Commission. [Online]. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/focus/2008\\_01\\_rural.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/focus/2008_01_rural.pdf) [29.8.2011].
- Edwards, B. et al. (2001) Partnerships, power, and scale in rural governance. *Environment and Planning C: Government and Policy*, no. 19, pp. 289 – 310.
- Esparcia, J. (2000) The Leader programme and the rise of rural development in Spain. *Sociologia Ruralis*, vol. 40, no. 2, pp. 202 – 207.
- European Communities. (2007) *Regions in the European Union. Nomenclature of territorial units for statistics*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. [Online]. Dostupné na: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-RA-07-020/EN/KS-RA-07-020-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-RA-07-020/EN/KS-RA-07-020-EN.PDF) [17.8.2011].
- European Commission. (1996) The Cork Declaration. [Online], Dostupné na: [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/cork\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/cork_en.htm) [6.7. 2011]
- European Commission. (2004) *Fact sheet. New perspectives for EU rural development*. Luxembourg: Office for Official Publication of the European Communities. [On-line]. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/rurdev/refprop\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/rurdev/refprop_en.pdf) [25. 3. 2010].
- European Commission. (2006) *The Leader Approach – a basic guide*. [Online]. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/factsheet\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/factsheet_en.pdf) [25.7. 2011]
- Evropská komise. (2013) *Politická dohoda ohledně nového směřování společné zemědělské politiky (Tisková zpráva)*. [On-line]. Dostupné na: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-613\\_cs.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-613_cs.htm) [1. 7. 2013].
- Field, A. (2005) *Discovering statistics using SPSS*. Second Edition. London: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-0-7619-4451-5.
- Florian, J. (2011) Dvacet let Programu obnovy venkova. *Obec & Finance* 2/2011.
- Fukuyama, F. (1995) *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Galvasová, I. a kol. (2007) *Spolupráce obcí jako faktor rozvoje*. Brno: Nakladatelství Georgetown. ISBN 80-251-20-9.
- Granovetter, M. (1973) The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, vol. 78, no. 6, pp. 1360 – 1380. [Online]. Dostupné na: <http://www.stanford.edu/dept/soc/people/faculty/granovetter/granovet.html> [25.2. 2011].
- High, C., Nemes, G. (2007) Social Learning in LEADER: Exogenous, Endogenous and Hybrid Evaluation in Rural Development. *Sociologia Ruralis*, vol. 47, no. 2, pp. 103 – 119.
- Hnilička, P. (2005). *Sídelní kaše: Otázky k suburbánní výstavbě rodinných domů*. Brno: Era. ISBN 80-7366-028-8.
- Hudečková, H., Balzerová, H. (2010) The adaptability of stakeholders to new approaches in rural development in the Czech Republic. *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*, vol. 2, no.2, pp. 3 – 13.

- Hudečková, H., Lošťák, M. (2002) O rurální sociologii ve výuce a výzkumu na České zemědělské univerzitě v Praze. *Sociologický časopis* 1/2002. str. 89 – 99.
- Hudečková, H., Lošťák, M. (2008a) Leader in the Czech Republic and the farming sector. *Agricultural Economics*, vol. 54, no. 12, pp. 555 – 565.
- Hudečková, H., Lošťák, M. (2008b) Network structures in Leader approach in the Czech Republic. *Sborník příspěvků z konference Agrární perspektivy XVII. – Výzvy pro 21. století, díl I.* Praha: PEF ČZU. str. 325 - 329.
- Illner, M. (2006) Velikost obcí, efektivita jejich správy a lokální demokracie. *Autonomie a spolupráce: důsledky ustavení obecního zřízení v roce 1990.* Praha: Sociologický ústav AV ČR. str. 15 – 26.
- Illner, M. (2007) Institucionalizované formy spolupráce, partnerství a participace v místní veřejné správě a jejich právní regulace. *Participace a partnerství v místní veřejné správě.* Praha: Sociologický ústav AV ČR. str. 17 – 26.
- Jandourek, J. (2001) *Sociologický slovník.* Praha: Portál. ISBN 80-7178-535-0.
- Jeffery, H. D., Wujin, C, (2003) The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from United States, Japan and Korea. *Organization Science*, 14, 57-68.
- Kabele, J. (1998) *Přerody – principy sociálního konstruování.* Praha: Karolinum. ISBN 8071843598.
- Kabele, J. (2004) Přerodové procesy ve Filipově a v české společnosti. *Jihomoravský venkov po socialismu* (editor Josef Kandert). Praha: Matfyzpress. Str. 226-257.
- Kašparová, L. a kol. (2005) *Rozvoj vesnice.* Brno: MMR, Ústav územního rozvoje. ISBN 80-23C-7753-C.
- Kayser, B. (1990) *La renaissance rurale (Sociologie des campagnes du monde occidental.* Paris: Armand Colin. ISBN 220031261X.
- Keller, J. (2004) *Dějiny klasické sociologie.* Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). ISBN 80-86429-34-2
- Kolektiv autorů. (1996) *Velký sociologický slovník.* Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-311-3.
- Kováč, I., Kučerová, E. (2006) The project class in Central Europe: the Czech and Hungarian cases. *Sociologia Ruralis*, vol. 46, no.1, pp. 3-21.
- Lin, N. (2001) *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action.* Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-52167-3
- Lee, J., Árnason, A., Nightingale, A., Shucksmith, M. (2005) Networking: Social Capital and Identities in European Rural Development. *Sociologia Ruralis*, vol. 45, no. 4, pp. 269-283.
- Lošťák, M., Hudečková, H. (2008) Agriculture and farming related activities: their actors and position in the LEADER approach. *Agricultural Economics*, vol. 54, no.6, pp. 245 - 262.
- Lošťák, M., Hudečková, H. (2010) Preliminary impacts of the Leader+ approach in the Czech Republic. *Agricultural Economics*, vol. 56, no.6, pp. 249 - 265.
- Lowe, P. Murdoch J., Ward, N. (1995) Networks in Rural Development: Beyond Exogenous and Endogenous Models. *Beyond Modernization: The Impacts of Endogenous Rural Development* (edited by van der Ploeg, J. D. and van Dijk, G.). Assen: Van Gorcum, pp. 87-106.

- Lowe, P. (2000) The Challenges for Rural development in Europe. *Conference Proceedings (5th European Conference on Higher Agricultural Education): "From Production Agriculture to Rural Development"* (edited by Eirene Williams). September 10-13, 2000. Newton Abbot: Seale-Hayne Faculty, University of Plymouth. pp. 19-31.
- Lukesch, R. (2003) Assessing the equilibrium between autonomy and accountability: the evaluation of LEADER II. *Proceedings from Fifth European Conference on Evaluation of the Structural Funds*. Budapest, June 2003. [Online]. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docconf/budapeval/work/lukesch.doc](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docconf/budapeval/work/lukesch.doc) [2.4. 2011]
- Marquardt, D., Möllers, J., Buchenrieder, G. (2012) Social networks and rural development: LEADER in Romania. *Sociologia Ruralis*, vol. 52, no.4, pp. 398-431.
- Maurel, M.-C. (2008) Local development Stakeholders and the European Model: Learning the LEADER Approach in the New Member States. *Czech Sociological Review*, vol. 44, no. 3, pp. 511 – 530.
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. (2006) *Strategie regionálního rozvoje České republiky*. [Online]. Dostupné na: <http://www.mmr.cz/Regionalni-politika/Koncepce-Strategie/Strategie-regionalniho-rozvoje-Ceske-republiky-na> [29.7.2011].
- Ministerstvo zemědělství ČR. (2009a) *LEADER – budoucnost venkova 2009*. Praha: Ministerstvo zemědělství ČR.
- Ministerstvo zemědělství ČR. (2009b) *Pravidla, kterými se stanovují podmínky pro poskytování dotace pro místní akční skupiny v rámci Programu rozvoje venkova ČR na období 2007 – 2013, č. j. 40647/2009-10000*. [Online]. Dostupné na <http://www.szif.cz/irj/portal/anonymou/eafrd/osa4/1/11> [27.července 2011].
- Ministerstvo zemědělství ČR. (2009c) *Průručka programu LEADER ČR*. [Online]. Dostupné na: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/dobihajici-a-ukoncene-dotace/leader-cr/leader-cr-2004-2007/> [28. 3. 2011].
- Ministerstvo zemědělství ČR. (2011) *Metodika pro tvorbu Fichí a specifické podmínky opatření IV. 1. 2.* [Online]. Dostupné na: [https://www.szif.cz/irj/portal/anonymou/CmDocument?rid=%2Fapa\\_anon%2Fcs%2Fdokumenty\\_ke\\_stazeni%2Feafrd%2Fosa4%2F1%2F12%2F1315386100416.pdf](https://www.szif.cz/irj/portal/anonymou/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Feafrd%2Fosa4%2F1%2F12%2F1315386100416.pdf) [15.března 2013].
- Ministerstvo zemědělství ČR. (2012a) *Pravidla, kterými se stanovují podmínky pro poskytování dotace pro místní akční skupiny v rámci PRV ČR na období 2007 – 2013*. [Online]. Dostupné na: [http://eagri.cz/public/web/file/178187/IV\\_1\\_1\\_Mistni\\_akcni\\_skupina.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/178187/IV_1_1_Mistni_akcni_skupina.pdf) [20.března 2013].
- Ministerstvo zemědělství ČR (2012b) *Pravidla, kterými se stanovují podmínky pro poskytování dotace na projekty v rámci opatření IV. 1. 2. Realizace místní rozvojové strategie Programu rozvoje venkova ČR na období 2007 – 2013*. [Online]. Dostupné na: [http://eagri.cz/public/web/file/190018/IV\\_1\\_2\\_Pravidla.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/190018/IV_1_2_Pravidla.pdf) [20.března 2013].
- Mlčoch, L. (1996) *Institucionální ekonomie*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-270-2
- Mlčoch, L. (1997) *Zaostřená vize ekonomické transformace – Česká ekonomika mezi minulostí a budoucností (Institucionální pohled)*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-423-3
- Mohr, J., Spekman, R. (1994) Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. 2, pp. 135 – 152.

Moseley, M. J. (ed.). (2003) *Local Partnerships for Rural Development*. Cambridge: CABI Publishing. ISBN 0 85199 657 4.

Národní síť MAS ČR. (2009) *Stanovy NS MAS ČR*. [Online]. Dostupné na: [http://www.nsmascr.cz/index.php?id=zobraz\\_dokumenty\\_slozky.php&cislo\\_id=50&dir\\_id=258](http://www.nsmascr.cz/index.php?id=zobraz_dokumenty_slozky.php&cislo_id=50&dir_id=258) [28. 6. 2011].

Národní síť MAS ČR. (2011) *Národní strategický plán Leader 2014+*. Verze 12 – červen 2011. [Online]. Dostupné na: [http://is.hvjdesign.eu/dokumenty/nsmascr/narodni\\_strategicky\\_plan\\_vize\\_2014+/nsmascr\\_1305911855.pdf](http://is.hvjdesign.eu/dokumenty/nsmascr/narodni_strategicky_plan_vize_2014+/nsmascr_1305911855.pdf) [15. 7. 2011].

Newby, H., Buttel, F. H. (1980) Toward a Critical Rural Sociology. *The Rural Sociology of the Advanced Societies /Critical perspectives/* (edited by Frederick H. Buttel and Howard Newby). Montclair: Allanheld, Osumn Co Publishers, Inc. pp.1 – 35.

North, D. (1994) Vývoj ekonomické výkonnosti v čase (přednáška u příležitosti udělení Nobelovy ceny, 9. prosince 1993). *Oslava ekonomie: přednášky laureátů Nobelovy ceny za ekonomii* (editoři Jonáš, J. a kol). Praha: Academia. Str. 754-765.

OECD – Directorate for Public Governance and Territorial Development. (2010) *OECD Regional Typology*. [Online]. Dostupné na: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/62/42392595.pdf> [29.7.2011].

Osti, G. (2000) Leader and Partnerships: The case of Italy. *Sociologia Ruralis*, vol. 40, no. 2, pp. 172– 180.

Pahl, R. (1968) The Rural Urban Continuum. *Readings in Urban Sociology* (edited by R.E. Pahl). Oxford: Pergamon Press Ltd. pp. 263-297.

Papadopoulou, E. et al. (2011) Analysis of rural development policy network in Greece: Is Leader really different? *Land Use Policy*, vol. 28, no. 4, pp. 663 – 673.

Pavlíková, G., Maříková, P. (2007) Činnost místních akčních skupin v Jihočeském a Ústeckém kraji. *Český venkov 2007 – Studie Jihočeského a Ústeckého kraje*. Praha: PEF ČZU, str. 103 – 111.

Peck, J. A., Tickell, A. (1994) Too many partnership...The future for regeneration partnerships. *Local Economy*, vol. 9, no. 3, pp. 251 – 265.

Perlín, R. (2005) Spolupráce venkovských obcí – možnost nebo podmínka úspěchu. In *Sborník prací z mezinárodní konference Agrární perspektivy XIV. – znalostní ekonomika*. Praha, 20. – 21.září 2005. Praha: PEF ČZU. ISBN 80-213-1372-2.

Perlín, R. (2008) *Venkov, typologie venkovského prostoru*. [Online]. Dostupné na: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/odbor/reforma/perlin.pdf> [29.7.2011].

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

Pileček, J. (2010) Koncept sociálního kapitálu: pokus o přehled teoretických a metodických východisek a aplikačních přístupů jeho studia. *Geografie*, 115, č. 1, str. 64 – 77.

Plaza Sánchez, J. M. (2004) La política de desarrollo rural. Una visión europea del espacio rural. *El futuro de los espacios rurales*. Santander: Servicios de Publicaciones de la Universidad de Cantabria.

Putnam R. (1993) *Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press. ISBN 0-691-03738-8.

- Putnam, R. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon&Schuster. ISBN 0-7432-0304-6
- Putnam, R., Feldstein, L. M. (2003) *Better Together: Restoring the American Community*. New York: Simon & Schuster. ISBN 0-7432-3546-0.
- Raagmaa, G. (2002) Regional Identity in Regional Development and Planning. *European Planning Studies*, vol. 10, no. 1, pp. 55 – 76.
- Ramos, E., Romero, J. J. (1995) *Para una concepción sistémica del desarrollo rural. Hacia un nuevo sistema rural*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España.
- Ray, C. (2000) The EU LEADER Programme: Rural Development Laboratory. *Sociologia Ruralis*, vol. 40, no. 2, pp. 163 – 171.
- Requena Sánchez, M.D. (1996) Bases comunitarias para el desarrollo rural en zonas de montaña. *Actas de VIII Coloquio de Geografía Rural*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Rizov, M. (2005) Rural development under the European CAP: The role of diversity. *The Social Science Journal*, no. 42, pp. 621 – 628.
- Sdružení místních samospráv České republiky. (2011) *Stanovy Sdružení místních samospráv České republiky*. [Online]. Dostupné na: [http://smscr.cz/content/soubory/dokumenty/00396\\_110617\\_stanovy\\_sms\\_cr.pdf](http://smscr.cz/content/soubory/dokumenty/00396_110617_stanovy_sms_cr.pdf) [20.9.2011].
- Shucksmith, M. (2000) Endogenous development, social capital and social inclusion: perspectives from LEADER in UK. *Sociologia Ruralis*, vol. 40, no. 2, pp. 208 – 218.
- Schumacher, E.F. (2000) *Malé je milé, aneb, Ekonomie, která by počítala i s člověkem*. Brno: Doplněk. ISBN 80-7239-035-X.
- Sorokin, P. A., Zimmerman, C. C. (1929) *Principles of Rural-Urban Sociology*. New York: H. Holt and Co.
- Spolek pro obnovu venkova. (2013) Spolek chce v novém období větší podporu pro venkov formou LEADERu z více fondů. *Zpravodaj venkova 5/2013*. [Online]. Dostupné na: <http://nsmascr.cz/content/uploads/2013/05/Zpravodaj-venkova-5-2013.pdf> [21.9.2011]. str. 13 – 17.
- Státní zemědělský intervenční fond. (2004) *Střednědobé hodnocení programu SAPARD v České republice*. [Online]. Dostupné na: <http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/sapard?lyt=arc&year=2003&page=1&ino=0> [21.9.2011].
- Strauss, A., Corbinová, J. (1999) *Základy kvalitativního výzkumu – Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, Boskovice: Nakladatelství Albert. ISBN 80-85834-60-X.
- Stěpin, V.S. (1987) Naučnyje revoljucii kak „točki” bifurkacii v razvitiji znanija. *Naučnyje revoljucii v dinamike kul'tury*. Minsk: Izdatěľstvo Universitětskoje. pp. 38-76.
- Svaz měst a obcí České republiky. (2011) *Stanovy Svazu měst a obcí České republiky*. [Online]. Dostupné na: <http://www.smocr.cz/smo-cr/zakladni-dokumenty/stanovy-svazu-mest-a-obci-cr.aspx> [20.9.2011].
- Swedberg, R. (2003) *Principles of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press. ISBN 0-691-13059-0.

Štěpánková, P. (2009) *Role Národní sítě Zdravých měst v procesu implementace místní Agendy 21 v České republice. (diplomová práce)*. Pardubice: Ústav veřejné správy a práva. Fakulta ekonomicko-správní. Univerzita Pardubice.

The Council of the European Union. (2005) *Council regulation (EC) 1698/2005 of September 20, 2005 on support for rural development by the European Agricultural Fund for Rural Development*. Official Journal of the European Union L 277, 21/10/2005, pp. 1-40. [On-line]. Dostupné na: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:277:0001:0040:EN:PDF>. [25. února 2011].

The ESPON 2013 Programme EDORA (European Development Opportunities in Rural Areas) – applied research. (2010) *Draft Final Report: Version 1, 30/04/2010, Part A and Part B*. [Online]. Dostupné na: [http://www.espon.eu/main/Menu\\_Projects/Menu\\_AppliedResearch/edora.html](http://www.espon.eu/main/Menu_Projects/Menu_AppliedResearch/edora.html) [11.9.2011].

Thuesen, A. A. (2009) Is Leader Elitist or Inclusive? Composition of Danish LAG boards in the 2007 – 2013 Rural Development and Fisheries Programmes. *Sociologia Ruralis*, vol. 50, no. 1, pp. 31 - 45.

Tima Liberec a SEAL Praha. (2010) *Seznam MAS (stav k dubnu 2010)*. [Online]. Dostupné na: [http://leader.isu.cz/aktualizovany\\_seznam\\_160\\_MAS%20Duben%202010.pdf](http://leader.isu.cz/aktualizovany_seznam_160_MAS%20Duben%202010.pdf) [2.5. 2011].

Tönnies, F. (ed. Harris, J.). (2001) *Community and Civil Society*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 9780521561198.

van der Ploeg, J. D. et al. (2000) Rural Development: From Practices and Policies towards Theory. *Sociologia Ruralis*, vol. 40, no. 4, pp. 391 – 408.

Výbor regionů EU. (2013) *Seznam evropských seskupení pro územní spolupráci*. [Online]. Dostupné na: [https://portal.cor.europa.eu/egtc/en-US/Register/Documents/EGTC%20List%20Feb%202013/A\\_CDR9524-2012\\_00\\_01\\_TRA\\_INFO\\_cs.doc](https://portal.cor.europa.eu/egtc/en-US/Register/Documents/EGTC%20List%20Feb%202013/A_CDR9524-2012_00_01_TRA_INFO_cs.doc) [2.7. 2013].

Wang, N. (2003) Measuring Transaction Costs: An Incomplete Survey. The University of Chicago. Dostupné z: <http://coase.org/w-wang2003measuringtransactioncosts.pdf> [28.9.2012]

Williamson, O. E. (1981) The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*, vol. 87, no. 3, pp. 548 – 577. [Online]. Dostupné na: [https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Feb19/Williamson\\_AJS\\_1981.pdf](https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Feb19/Williamson_AJS_1981.pdf) [9.7. 2012].

Woods, M. (2006) *Rural Geography: processes, responses and experiences in rural restructuring*. London: SAGE. ISBN 9780761947615.

*Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších novel a doplňků*. [Online]. Dostupné na: <http://zakony-online.cz/?s1&q1=all> [7.5. 2011].

*Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů*. [Online]. Dostupné na: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=248/1995&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=248/1995&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy) [22.5. 2011].

*Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších změn a doplňků*. [Online]. Dostupné na: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000%20&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy) [14.3. 2011].

*Zákon č. 250/2000 Sb.*, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších novel a doplňků. [Online]. Dostupné na: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=250/2000%20&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=250/2000%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy) [27.7. 2011].

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

## Přílohy

### Příloha č. 1 – Otázky polostandardizovaného rozhovoru se zástupci MAS

#### Otázky pro manažery úspěšných MAS

1. Kdy MAS vznikla? Kdo inicioval vznik MAS? Důvod vzniku?
2. Vyskytly se během existence MAS nějaké problémy? Pokud ano, jaké?
3. Jak byste zhodnotil činnost vaší MAS z hlediska přípravy a realizace projektů?
4. Které tři hlavní faktory/záležitosti podle Vás ovlivňují fungování MAS?
5. Které tři hlavní faktory/záležitosti podle Vás ovlivňují fungování MAS z hlediska realizace a administrace projektů?
6. Na jaké aktivity byla zaměřena výzva Vaší MAS, jejichž projekty jsou již dokončeny? Kolik času (hodin týdně v průměru) trvalo zformulování výzvy?
7. Kolik času (hodin týdně v průměru) jste strávil konzultacemi kolem této výzvy? Existují rozdíly v zájmu jednotlivých žadatelů o konzultace (veřejný sektor X soukromý sektor, zemědělci X nezemědělci)? Pokud ano, jaké?
8. Pořádala MAS nějaké semináře pro případné žadatele o podporu či později pro realizátory projektů? Pokud ano, kolik času (hodin týdně v průměru) trvala příprava, zorganizování těchto seminářů? Jak dlouho trvaly tyto semináře? Jaká byla účast na těchto seminářích? Účastnili se seminářů pro žadatele ti, kteří nakonec žádost o podporu skutečně podali nebo převládali ti, kteří tam přišli se zájmem, ale žádosti nepodali?
9. Kolik času trvalo zadministrování podaných projektových žádostí (investiční X neinvestiční projekty, zemědělců X nezemědělců) před jejich předáním výběrové komisi MAS?
10. Kolik času trvala příprava vybraných žádostí (investiční X neinvestiční projekty, zemědělců X nezemědělců) pro odsouhlasení na SZIF?
11. Kolik času Vám zabraly organizační a administrativní činnosti spojené s počátkem realizace projektů (investičních X neinvestičních, zemědělců X nezemědělců)?
12. Kolik času strávíte činnostmi spojenými s organizací a administrací projektů (investičních X neinvestičních, zemědělců X nezemědělců) v průběhu jejich realizace?
13. Kolik času Vám zabraly kontroly po skončení realizace projektů (investičních X neinvestičních, zemědělců X nezemědělců)?
14. Považujete pravidla přípravy projektů a jejich monitoringu za jasná a za taková, se kterými souhlasíte? A domníváte se, že je za jasná a za taková, se kterými souhlasí, považují i žadatelé a realizátoři projektů?

#### Otázky pro předsedy úspěšných MAS

1. Vyskytly se během existence MAS nějaké problémy? Pokud ano, jaké?
2. Jak byste zhodnotil fungování vaší MAS z hlediska přípravy a realizace projektů?
3. Které tři hlavní faktory/záležitosti podle Vás ovlivňují fungování MAS?
4. Které tři hlavní faktory/záležitosti podle Vás ovlivňují fungování MAS z hlediska realizace a administrace projektů?
5. Na jakých činnostech souvisejících s administrací a realizací (případně kontrolou) projektů financovaných z PRV se podílíte? Kolik času (týdně v průměru) Vám tyto činnosti zaberou?

#### Otázky pro zástupce neúspěšných MAS

1. Vyskytly se během existence MAS nějaké problémy? Pokud ano, jaké?



2. Jak byste zhodnotil fungování vaší MAS?
3. Které tři hlavní faktory/záležitosti podle Vás ovlivňují fungování MAS?
4. Z jakého důvodu MAS neuspěla při žádosti o podporu z PRV?

Příloha č. 2 – Dotazník pro žadatele/realizátory projektů podpořených z MAS

Dobrý den,

do rukou se Vám dostává dotazník, který je součástí mé disertační práce zabývající se faktory ovlivňujícími realizaci projektů prostřednictvím místních akčních skupin. Jeho vyplnění mi velmi pomůže při psaní této práce.

Dotazník je anonymní a je určen realizátorům projektů podpořených v rámci opatření IV.1.2. Programu rozvoje venkova ČR. Dotazník je rozeslán realizátorům projektů z výše uvedeného opatření po celé ČR.

Předem Vám děkuji za jeho vyplnění.

Ing. Hana Balzerová  
mail: balzerova@pef.czu.cz

Pokud není u otázky uvedeno jinak, zaškrtněte prosím jednu nejvíce odpovídající variantu.

1. Napište, prosím, prostřednictvím jaké MAS jste realizoval/a projekt podpořený z opatření IV. 1. 2. Programu rozvoje venkova (*Pokud jste realizoval/a/i více projektů podpořených z daného opatření, zvolte jeden z nich – ten, jehož realizace již byla dokončena a který Vy osobně považujete za nejdůležitější - a k němu prosím vztahujte odpovědi na následující otázky*):  
.....  
.....
2. V rámci kolikáté výzvy MAS byl daný projekt podán?  
a) 1. b) 2. c) 3. d) 4. e) 5. f) 6. g) 7. h) 8. ch) 9. i) 10. j) 11. k) 12.  
l) nevím
3. Tento projekt byl:  
a) čistě investiční  
b) čistě neinvestiční  
c) částečně investiční a částečně neinvestiční (s převahou investiční části)  
d) částečně investiční a částečně neinvestiční (s převahou neinvestiční části)  
e) částečně investiční a částečně neinvestiční, kdy obě části byly více méně vyrovnané
4. Žadatelem o finanční podporu tohoto projektu byla:  
a) obec  
b) svazek obcí  
c) podnik  
d) zemědělec  
e) spolek

- f) nezisková organizace (mimo spolky)
- g) fyzická osoba
- h) jiné: prosím, vypište:

.....

5. Je tato organizace/osoba zároveň členem příslušné MAS?
- a) ano
  - b) ne
  - c) nevím
6. Je tato organizace/osoba členem jiných organizací zabývajících se rozvojem venkova?
- a) ano: prosím, vypište jakých:
- .....
- b) ne
  - c) nevím
7. Měl/a jste před začátkem realizace výše uvedeného projektu zkušenosti jako žadatel o podporu z jiných dotačních programů?
- a) ano – *prosím, pokračujte otázkou č. 8.*
  - b) ne – *prosím pokračujte otázkou č. 11.*
  - c) nevím – *prosím pokračujte otázkou č. 11.*
8. *Tato otázka směřuje na respondenty, kteří v otázce č. 7 označili možnost a).* Označte prosím, s jakými z následujících programů jste měl/a/i před začátkem realizace výše uvedeného projektu zkušenost?
- a) Leader + (Leader Plus) nebo Leader PRV – IV.1.2. (projekty realizované v rámci MAS) – *prosím, pokračujte otázkou č. 9.*
  - b) Leader ČR - *prosím, pokračujte otázkou č. 10*
  - c) PRV (mimo projekty v rámci IV. 1. 2) - *prosím, pokračujte otázkou č. 10*
  - d) ROP - *prosím, pokračujte otázkou č. 10*
  - e) jiný OP v rámci regionální politiky EU - *prosím, pokračujte otázkou č. 10*
  - f) ostatní dotační programy, *doplňte, prosím:*
- .....
- .....
- *prosím, pokračujte otázkou č. 10*
9. *Tato otázka směřuje na respondenty, kteří v otázce č. 8 označili možnost a).* Jaká je administrativní náročnost spojená s přípravou a realizací projektu, na který směřují otázky v tomto dotazníku, ve srovnání s projekty, se kterými jste již měl zkušenost? *Prosím, pokračujte otázkou č. 11.*
- a) výrazně vyšší
  - b) výrazně nižší
  - c) vyšší
  - d) nižší
  - e) stejná
  - f) nevím, nedokážu posoudit
10. *Tato otázka směřuje na respondenty, kteří v otázce č. 8 zaškrtnuli možnost b), c), d), e) nebo f).* Jak se změnila administrativní náročnost spojená s přípravou a realizací projektu, na který směřují otázky v tomto dotazníku, ve srovnání s projekty podpořenými z jiných programů, se kterými jste již měl zkušenost?:
- a) výrazně se zvýšila
  - b) výrazně se snížila
  - c) zvýšila se
  - d) snížila se

- e) stejná
- f) nevím, nedokážu posoudit

11. Odkud jste se prvně dozvěděl/a/i o možnosti získat podporu pro svůj projekt z MAS? (*lze zaškrtnout více variant*)

- a) prostřednictvím příkladu dobré praxe (jiného projektu realizovaného díky finančním prostředkům z MAS)
  - b) prostřednictvím inzerce v regionálním tisku, zpravodaji MAS či v jiném regionálním médiu
  - c) prostřednictvím inzerce na internetu
  - d) po doporučení známých
  - e) jsem členem MAS
  - f) jinak, *doplňte prosím:*
- .....

12. Označte, prosím, jak Vás jednotlivé níže uvedené důvody ovlivnily při rozhodování o podání žádosti o podporu Vašeho projektu prostřednictvím MAS (*na stupnici 1 – 4, kde 1 = výrazně ovlivnil, 2 = ovlivnil, 3 = málo ovlivnil, 4 = neovlivnil, v případě, že to nedokážete posoudit, zaškrtněte prosím 0 = nevím, nedokážu posoudit*):

a) žádost prostřednictvím MAS byla jedinou možností, jak o danou podporu požádat	1	2	3	4	0
b) poradenská funkce MAS	1	2	3	4	0
c) podáním žádosti prostřednictvím MAS je možné získat největší podíl podpory (z jiných zdrojů bych získal/a méně finanční podpory)	1	2	3	4	0
d) realizací projektu prostřednictvím MAS jsem se chtěl/a zapojit do naplňování metody Leader	1	2	3	4	0
e) dřívější zkušenost s podáním projektu prostřednictvím MAS	1	2	3	4	0
f) doporučení známých	1	2	3	4	0

13. Označením příslušného čísla, prosím, vyjádřete míru souhlasu/nesouhlasu s následujícími tvrzeními ve vztahu k přípravě a realizaci Vašeho projektu: (*1 – plně souhlasím, 2 – částečně souhlasím, 3 – ani souhlas, ani nesouhlas, 4 – částečně nesouhlasím, 5 – plně nesouhlasím, 0 – nevím, nedokážu posoudit*):

a) před první konzultací (první získanou informací) s manažerem MAS jsem neměl/a o projektu jasnou představu	1	2	3	4	5	0
b) projekt jsem realizoval/a jinak, než jsem plánoval/a na počátku, před první konzultací s manažerem MAS	1	2	3	4	5	0
c) kvůli pravidlům nebylo možné v projektu udělat vše, co jsem původně zamýšlel/a	1	2	3	4	5	0
d) konečný rozpočet projektu byl odlišný od toho, který byl připravený na počátku komunikace (a případně konzultace) s MAS	1	2	3	4	5	0
e) předpokládal/a jsem vyšší dotaci, než jsem získal/a	1	2	3	4	5	0
f) kdybych před započítáním přípravy projektu věděl/a, jak administrativně náročný projekt bude, projekt bych nerealizoval/a či ho realizoval/a prostřednictvím jiného rozvojového programu	1	2	3	4	5	0
g) pravidla PRV (opatření IV.1.2) jsou v některých částech nejednoznačná (každý si je může vykládat jinak)	1	2	3	4	5	0
h) abych porozuměl/a pravidlům PRV (opatření IV.1.2), potřebuji konzultaci s manažerem MAS (či jiným zástupcem MAS)	1	2	3	4	5	0
ch) pravidla PRV (opatření IV.1.2) jsou příliš detailní	1	2	3	4	5	0
i) pravidla PRV (opatření IV.1.2) nás omezují	1	2	3	4	5	0

14. Označte, prosím, jak důležité (na stupnici 1 – 5, kde 1 = nejvíce důležité, 5 = nejméně důležité, v případě, že daný aspekt nedokážete posoudit, zaškrtněte prosím 0 = nevím, nedokážu posoudit) pro spolupráci s MAS při přípravě a realizaci projektu jsou podle Vás následující aspekty?

a) schopnost jednotlivých aktérů domluvit se	1	2	3	4	5	0
b) pozitivní naladění jednotlivých aktérů	1	2	3	4	5	0
c) schopnost manažera stmelovat jednotlivé aktéry	1	2	3	4	5	0
d) znalosti manažera o území MAS a lidech žijících na tomto území	1	2	3	4	5	0
e) transparentnost aktivit MAS	1	2	3	4	5	0
f) otevřenost MAS	1	2	3	4	5	0
g) kolegiálnost členů MAS	1	2	3	4	5	0
h) soudržnost členů MAS	1	2	3	4	5	0
ch) jasně stanovená pravidla pro administraci a realizaci projektů ze strany MAS	1	2	3	4	5	0
i) pevně stanovená pravidla pro administraci a realizaci projektů ze strany MAS	1	2	3	4	5	0
j) jasně stanovená pravidla pro administraci a realizaci projektů ze strany SZIF a MZE	1	2	3	4	5	0
k) pevně stanovená pravidla pro administraci a realizaci projektů ze strany SZIF a MZE	1	2	3	4	5	0
l) společenské dění na území MAS	1	2	3	4	5	0
m) negativní názory veřejnosti na dotace a manipulace při jejich získávání	1	2	3	4	5	0
n) přenos informací od manažera MAS k žadateli/realizátorovi projektu	1	2	3	4	5	0
o) osobní kontakt s manažerem MAS (či jiným zástupcem MAS)	1	2	3	4	5	0
p) vzájemná důvěra mezi manažerem MAS (či MAS jako celkem) a žadatelem/realizátorem projektu	1	2	3	4	5	0
q) komunikace mezi manažerem MAS (či MAS jako celkem) a žadatelem/realizátorem projektu	1	2	3	4	5	0
r) komunikace mezi žadatelem/realizátorem projektu a SZIF	1	2	3	4	5	0
s) komunikace mezi MAS a SZIF	1	2	3	4	5	0
t) partnerství mezi MAS a SZIF	1	2	3	4	5	0

15. Jakým způsobem byl projekt předfinancován? (lze zaškrtnout více variant)

- a) z vlastních zdrojů  
b) úvěrem  
c) jinak, *doplňte prosím:*

.....

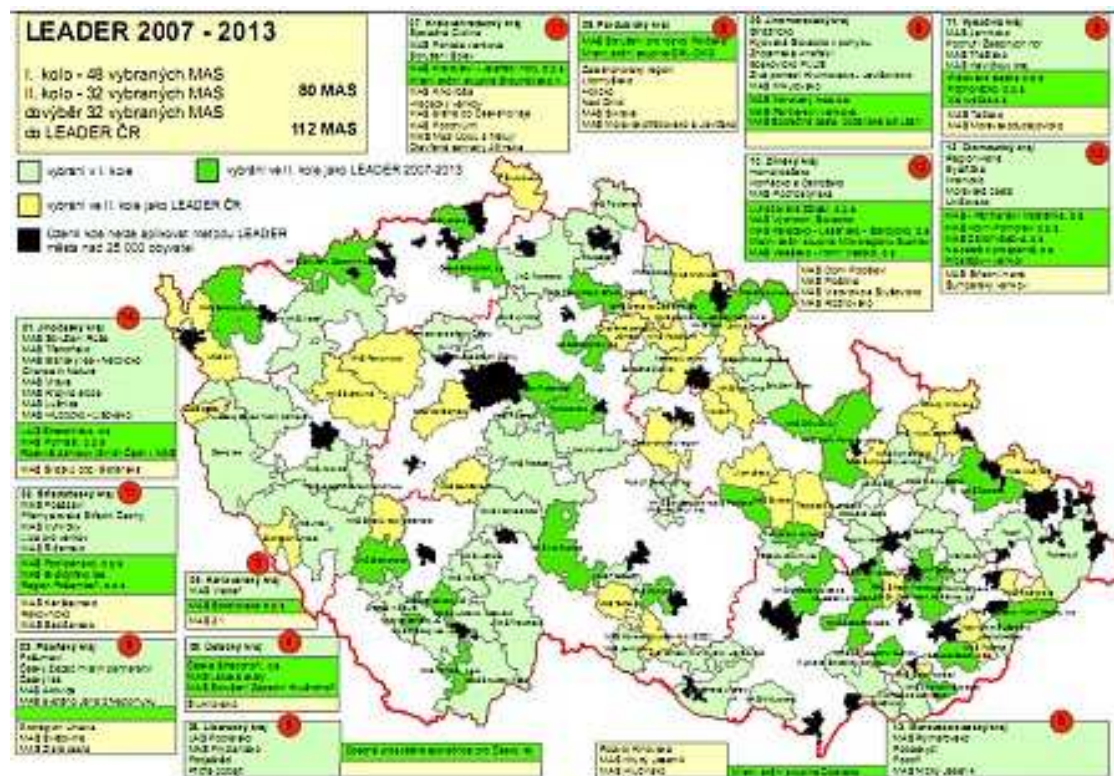
16. Označte, prosím, jakou známku byste na stupnici 1 – 3 (1 = během dané činnosti se nevyskytl žádný problém, 2 = během dané činnosti se vyskytl jeden nebo více malých problémů, které ale neohrožovaly danou činnost, 3 = během dané činnosti se vyskytl jeden nebo více velkých problémů, které ohrožovaly danou činnost / během dané činnosti se vyskytly malé i velké problémy; pokud nedokážete problémovost činností posoudit, označte 0 = nevím, nedokážu posoudit) posoudil/a problémovost následujících činností v rámci administrace pro a při realizaci projektu?

a) zpracovávání žádosti	1	2	3	0
b) komunikace a konzultace se zástupci MAS	1	2	3	0
c) komunikace (a případně konzultace) s SZIF	1	2	3	0
d) vyhledávání informací a vlastní vzdělávání v oblasti přípravy a realizace projektů v rámci opatření IV. 1. 2	1	2	3	0
e) komunikaci s dalšími aktéry, kteří se podílejí na přípravě a realizaci projektu	1	2	3	0
f) zpracování případných hlášení o změnách a Žádosti o proplacení výdajů	1	2	3	0

g) příprava na kontroly prováděné ze strany SZIF	1	2	3	0
--	---	---	---	---

17. Kolik hodin celkem Vám přibližně zabraly následující činnosti v souvislosti s daným (posuzovaným) projektem?*(doplňte, prosím, číslicí u následujících činností):*
- samotné zpracování projektové žádosti (včetně vyhledávání potřebných informací):.....
  - konzultace a komunikace se zástupci MAS vztahující se k danému projektu před zahájením realizace projektu: .....
  - konzultace a komunikace se zástupci MAS vztahující se k danému projektu během jeho realizace:.....
  - konzultace a komunikace se zástupci SZIF vztahující se k danému projektu před zahájením realizace projektu: .....
  - konzultace a komunikace se zástupci SZIF vztahující se k danému projektu během jeho realizace:.....
  - vyhledávání informací a vlastní vzdělávání v oblasti přípravy a realizace projektů v rámci opatření IV. 1. 2: .....
  - komunikace s dalšími aktéry, kteří se podílejí na přípravě a realizaci projektu: .....
  - zpracování případných Hlášení o změnách a Žádosti o proplacení výdajů: .....
  - příprava na kontroly prováděné ze strany SZIF: .....
18. Pokud by to okolnosti umožňovaly, využil/a byste možnosti propojit (navázat) tento projekt s dalšími projekty (např. propojení dvou naučných stezek, které byly původně realizovány každá zvlášť)?
- ano
  - ne
  - nevím, záleželo by to na okolnostech
19. Zapojil/a jste se v průběhu realizace nebo po skončení realizace tohoto projektu do jiných aktivit MAS?
- ano, *prosím specifikujte, o jaké aktivity se jednalo:*  
.....  
.....  
.....
  - ne
  - nevím
20. Doporučil/a byste realizaci projektu prostřednictvím MAS jiné organizaci/jiné osobě?
- ano
  - ne
  - nevím, záleželo by to na okolnostech
21. Jaký je Váš celkový názor na přístup Leader, který realizují MAS k podpoře rozvoje venkova?
- přístup Leader je jednoznačně přínosem pro rozvoj venkova
  - přístup Leader je i přes řadu nedostatků přínosem pro rozvoj venkova
  - přístup Leader nenapomáhá rozvoji venkova
  - nevím, nedokážu to posoudit

Příloha č. 3 – MAS podpořené v období 2007 – 2013 v rámci přístupu Leader



Zdroj: Ministerstvo zemědělství ČR. (2009a) *LEADER – budoucnost venkova 2009*, Praha, Ministerstvo zemědělství ČR.

Příloha č. 4 - Rozdělení zkoumaného souboru dle výzvy, ve které byl projekt realizován

		Číslo výzvy			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.	12	18,8	19,0	19,0
	nevím	12	18,8	19,0	38,1
	3.	11	17,2	17,5	55,6
	4.	9	14,1	14,3	69,8
	5.	4	6,3	6,3	76,2
	7.	4	6,3	6,3	82,5
	8.	4	6,3	6,3	88,9
	2.	2	3,1	3,2	92,1
	6.	2	3,1	3,2	95,2
	9.	2	3,1	3,2	98,4
	11.	1	1,6	1,6	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Missing	neodpovídáno	1	1,6		
Total		64	100,0		

Příloha č. 5 - Rozdělení zkoumaného souboru dle charakteru projektu

		Charakter projektu			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	čistě investiční	43	67,2	68,3	68,3
	čistě neinvestiční	13	20,3	20,6	88,9
	částečně investiční a částečně neinvestiční (s převahou investiční části)	5	7,8	7,9	96,8
	částečně investiční a částečně neinvestiční (s převahou neinvestiční části)	2	3,1	3,2	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Missing	neodpovídáno	1	1,6		
Total		64	100,0		

Příloha č. 6 - Rozdělení zkoumaného souboru dle statutu žadatele/realizátora

<b>Statut žadatele projektu</b>					
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>	
<b>Valid</b>	obec	33	51,6	51,6	51,6
	nezisková organizace (mimo spolky)	12	18,8	18,8	70,3
	spolek	7	10,9	10,9	81,3
	zemědělec	6	9,4	9,4	90,6
	podnik	4	6,3	6,3	96,9
	svazek obcí	1	1,6	1,6	98,4
	fyzická osoba	1	1,6	1,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Příloha č. 7 - Rozdělení zkoumaného souboru dle členství žadatele/realizátora v MAS

<b>Je žadatel členem MAS?</b>					
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>	
<b>Valid</b>	ano	42	65,6	65,6	65,6
	ne	22	34,4	34,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Příloha č. 8 - Rozdělení zkoumaného souboru dle členství žadatele/realizátora v jiné organizaci zabývající se rozvojem venkova

<b>Je žadatel členem nějaké organizace?</b>					
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>	
<b>Valid</b>	ne	33	51,6	51,6	51,6
	ano	28	43,8	43,8	95,3
	nevím	3	4,7	4,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



Příloha č. 9 Korelační matice - aspekty

Correlation Matrix

		Aspekty																				
		A	B	C	D	E	F	G	H	CH	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
Aspekty	A	1,000	,554	,317	,403	,423	,363	,275	,250	,534	,561	,402	,371	,189	,117	,387	,351	,304	,327	,174	,376	,285
	B	,554	1,000	,630	,399	,528	,491	,366	,377	,433	,362	,230	,348	,396	,232	,416	,389	,317	,390	,263	,339	,331
	C	,317	,630	1,000	,475	,512	,465	,407	,391	,288	,216	,108	,253	,304	,277	,253	,278	,316	,329	,161	,394	,356
	D	,403	,399	,475	1,000	,651	,551	,329	,325	,307	,328	,125	,126	,496	,159	,235	,405	,412	,293	,020	,391	,263
	E	,423	,528	,512	,651	1,000	,819	,476	,584	,536	,402	,193	,203	,415	,071	,392	,534	,565	,509	,135	,503	,479
	F	,363	,491	,465	,551	,819	1,000	,588	,541	,507	,416	,236	,301	,349	,025	,463	,600	,632	,576	,122	,436	,369
	G	,275	,366	,407	,329	,476	,588	1,000	,750	,367	,237	,246	,365	,438	,166	,384	,337	,404	,414	,178	,412	,341
	H	,250	,377	,391	,325	,584	,541	,750	1,000	,410	,117	,219	,153	,461	,217	,179	,363	,362	,297	,103	,422	,438
	CH	,534	,433	,288	,307	,536	,507	,367	,410	1,000	,630	,686	,524	,224	,032	,609	,598	,572	,635	,248	,709	,561
	I	,561	,362	,216	,328	,402	,416	,237	,117	,630	1,000	,606	,690	,002	-,010	,567	,490	,351	,475	,284	,461	,309
	J	,402	,230	,108	,125	,193	,236	,246	,219	,686	,606	1,000	,792	,012	-,060	,591	,522	,405	,468	,207	,566	,409
	K	,371	,348	,253	,126	,203	,301	,365	,153	,524	,690	,792	1,000	,018	-,097	,550	,444	,269	,484	,366	,493	,334
	L	,189	,396	,304	,496	,415	,349	,438	,461	,224	,002	,012	,018	1,000	,281	,178	,406	,324	,192	,028	,202	,189
	M	,117	,232	,277	,159	,071	,025	,166	,217	,032	-,010	-,060	-,097	,281	1,000	-,102	,089	,140	-,075	-,029	,055	,119
	N	,387	,416	,253	,235	,392	,463	,384	,179	,609	,567	,591	,550	,178	-,102	1,000	,629	,600	,696	,289	,475	,238
	O	,351	,389	,278	,405	,534	,600	,337	,363	,598	,490	,522	,444	,406	,089	,629	1,000	,629	,568	,165	,540	,345
	P	,304	,317	,316	,412	,565	,632	,404	,362	,572	,351	,405	,269	,324	,140	,600	,629	1,000	,751	,193	,577	,496
	Q	,327	,390	,329	,293	,509	,576	,414	,297	,635	,475	,468	,484	,192	-,075	,696	,568	,751	1,000	,415	,630	,517
	R	,174	,263	,161	,020	,135	,122	,178	,103	,248	,284	,207	,366	,028	-,029	,289	,165	,193	,415	1,000	,293	,408
	S	,376	,339	,394	,391	,503	,436	,412	,422	,709	,461	,566	,493	,202	,055	,475	,540	,577	,630	,293	1,000	,695
T	,285	,331	,356	,263	,479	,369	,341	,438	,561	,309	,409	,334	,189	,119	,238	,345	,496	,517	,408	,695	1,000	

Příloha č. 10 - Nerotovaný výstup z faktorové analýzy – aspekty ovlivňující spolupráci

Component Matrix<sup>a</sup>

	Component				
	1	2	3	4	5
Schopnost jednotlivých aktérů domluvit se	,597		,531		
Pozitivní naladění jednotlivých aktérů	,644		,468		
Schopnost manažera stmelovat jednotlivé aktéry	,560	,389	,310		
Znalosti manažera o území MAS a lidech žijících na tomto území	,571	,426		-,309	
Transparentnost aktivit MAS	,762	,369			
Otevřenost MAS	,764				
Kolegialita členů MAS	,628	,315			
Soudržnost členů MAS	,587	,460			,310
Jasně stanovená pravidla pro administraci a realizaci projektů ze strany MAS	,810				
Pevně stanovená pravidla pro administraci a realizaci projektů ze strany MAS	,658	-,431	,333		
Jasně stanovená pravidla pro administraci a realizaci projektů ze strany SZIF a MZE	,624	-,576			,375
Pevně stanovená pravidla pro administraci a realizaci projektů ze strany SZIF a MZE	,616	-,539			
Společenské dění na území MAS	,426	,572			
Negativní názory veřejnosti na dotace a manipulace při jejich získávání		,443	,328	,315	,348
Přenos informací od manažera k žadateli/realizátorovi projektu	,711	-,347			
Osobní kontakt s manažerem MAS (či jiným zástupcem MAS)	,748				
Vzájemná důvěra mezi manažerem MAS (či MAS jako celkem) a žadatelem/realizátorem projektu	,745		-,365		
Komunikace mezi manažerem MAS (či MAS jako celkem) a žadatelem/realizátorem projektu	,776				
Komunikace mezi žadatelem/realizátorem projektu a SZIF	,359			,529	-,450
Komunikace mezi MAS a SZIF	,770				
Partnerství mezi MAS a SZIF	,640			,504	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

Příloha č. 11 - Porovnání rotace direct oblmin a varimax – aspekty ovlivňující spolupráci

		PCA - Oblimin										PCA - Varimax					PCA - Quartimax					PCA - Equamax					
		Pattern Matrix					Structure Matrix																				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Aspekty	A		-,490	,602				-,571	,671			,503		,621			,326	,482		,550			,492		,631		
	B			,735				-,359	,813	,314	,384			,750			,489			,626					,763		
	C			,643					,729	,354	,457			,661			,515			,519					,675		,312
	D	,438		,568			,543		,672		,397		,525	,572			,673			,408				,456	,618		
	E	,614		,409			,750		,602		,497		,715	,452			,863							,634	,511	,314	
	F	,685					,805	-,339	,498		,462		,768	,335			,865							,708	,400		
	G					,677	,411	-,310			,745		,366		,648		,636			,435						,679	
	H					,811	,384				,851		,359		,768		,661			,541						,797	
	CH		-,621				,525	-,777		,428	,356	,681	,398				,556	,641					,636	,375			,323
	I		-,750	,315			,329	-,812	,416			,759		,355				,747		,310				,736		,372	
	J		-,950					-,911		,326		,907						,893						,887			
	K		-,834					-,853		,422		,827						,830						,801			,317
	L					,573	,363		,412		,669		,374		,571		,593				,385				,308	,610	
	M	-,447				,611			,351		,564			,300	,619					,694							,581
	N	,432	-,583				,610	-,729				,642	,502				,512	,604					,601	,520			
	O	,489	-,476				,678	-,622			,377	,523	,599				,674	,453					,490	,584			
	P	,658					,786	-,453		,358	,399	,306	,732				,775							,698			
	Q	,573			,398		,729	-,578		,597		,425	,637			,452	,666	,392	,337				,349	,618			,525
	R				,827					,806						,787			,771								,796
	S		-,376		,386		,506	-,615		,597	,431	,493	,398			,452	,580	,462	,356				,430	,350		,312	,524
T				,668	,330	,352	-,384		,760	,451				,333	,686	,492		,619							,339	,728	

Příloha č. 12 - Korelační matice – souhlas/nesouhlas s tvrzeními

Correlation Matrix

	Tvrzení									
	A	B	C	D	E	F	G	H	CH	I
A	1,000	,423	,042	,079	,276	,007	,108	,347	-,010	,190
B	,423	1,000	,329	,329	,322	,276	,096	,064	,016	-,005
C	,042	,329	1,000	,255	,404	,283	,190	,042	,135	,277
D	,079	,329	,255	1,000	,261	,461	,438	,261	,260	,237
E	,276	,322	,404	,261	1,000	,455	,151	,149	,227	,261
F	,007	,276	,283	,461	,455	1,000	,262	,167	,196	,245
G	,108	,096	,190	,438	,151	,262	1,000	,237	,282	,480
H	,347	,064	,042	,261	,149	,167	,237	1,000	,368	,441
CH	-,010	,016	,135	,260	,227	,196	,282	,368	1,000	,567
I	,190	-,005	,277	,237	,261	,245	,480	,441	,567	1,000

Příloha č. 13 - Nerotovaný výstup z faktorové analýzy – souhlas/nesouhlas s tvrzeními

<b>Component Matrix<sup>a</sup></b>			
	<b>Component</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Před první konzultací (první získanou informací) s manažerem MAS jsem neměl/a o projektu jasnou představu</b>	,365		,808
<b>Projekt jsem realizoval/a jinak, než jsem plánoval/a na počátku, před první konzultací s manažerem MAS</b>	,452	,670	
<b>Kvůli pravidlům nebylo možné v projektu udělat vše, co jsem původně zamýšlel/a</b>	,519	,332	-,301
<b>Konečný rozpočet projektu byl odlišný od toho, který byl připravený na počátku komunikace (a případné konzultace) s MAS</b>	,657		
<b>Předpokládal/a jsem vyšší dotaci, než jsem získal/a</b>	,620	,365	
<b>Kdybych před započítáním přípravy projektu věděl/a, jak administrativně náročný projekt bude, projekt bych nerealizoval/a či ho realizoval/a prostřednictvím jiného rozvojového programu</b>	,619		-,391
<b>Pravidla PRV (opatření IV.1.2.) jsou v některých částech nejednoznačná (každý si je může vynakládat jinak)</b>	,599		
<b>Abych porozuměl/a pravidlům PRV (opatření IV.1.2.), potřebuji konzultaci s manažerem MAS (či jiným zástupcem MAS)</b>	,535	-,369	,479
<b>Pravidla PRV (opatření IV.1.2.) jsou příliš detailní</b>	,563	-,521	
<b>Pravidla PRV (opatření IV.1.2.) nás omezují</b>	,682	-,497	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Příloha č. 14 - Porovnání rotací – souhlas/nesouhlas s tvrzeními

	PCA - Oblimin Rotace						PCA - Varimax Rotace			PCA - Quartimax Rot.			PCA - Equamax Rotace		
	Pattern matrix			Structure matrix			1	2	3	1	2	3	1	2	3
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Před první konzultací (první získanou informací) s manažerem MAS jsem neměl/a o projektu jasnou představu			,922			,924			,923			,919			,924
Projekt jsem realizoval/a jinak, než jsem plánoval/a na počátku, před první konzultací s manažerem MAS	,600		,530	,601		,593	,575		,580	,607		,546		,553	,600
Kvůli pravidlům nebylo možné v projektu udělat vše, co jsem původně zamýšlel/a	,696			,683			,683			,683				,681	
Konečný rozpočet projektu byl odlišný od toho, který byl připravený na počátku komunikace (a případné konzultace) s MAS	,598			,657	-,409		,619	,340		,624	,330		,342	,617	
Předpokládal/a jsem vyšší dotaci, než jsem získal/a	,649			,687		,300	,651			,669				,639	,309
Kdybych před započítáním přípravy projektu věděl/a, jak administrativně náročný projekt bude, projekt bych nerealizoval/a či ho realizoval/a prostřednictvím jiného rozvojového programu	,737			,745			,736			,733				,737	
Pravidla PRV (opatření IV.1.2.) jsou v některých částech nejednoznačná (každý si je může vynakládat jinak)		-,566		,388	-,626		,319	,595		,326	,589		,596	,319	
Abych porozuměl/a pravidlům PRV (opatření IV.1.2.), potřebuji konzultaci s manažerem MAS (či jiným zástupcem MAS)		-,695	,433		-,677	,444		,674	,441		,680	,436	,671		,443
Pravidla PRV (opatření IV.1.2.) jsou příliš detailní		-,754			-,761			,754			,751		,755		
Pravidla PRV (opatření IV.1.2.) nás omezují		-,823			-,842			,826			,824		,826		

Příloha č. 15 - Korelační matice – důvod pro výběr MAS

**Correlation Matrix**

		Důvod volby MAS					
		A	B	C	D	E	F
Důvod volby MAS	A	1,000	,317	,233	,213	,308	,267
	B	,317	1,000	,234	,397	,105	,128
	C	,233	,234	1,000	,361	-,131	,245
	D	,213	,397	,361	1,000	,095	,164
	E	,308	,105	-,131	,095	1,000	-,036
	F	,267	,128	,245	,164	-,036	1,000

Příloha č. 16 - Nerotovaný výstup z faktorové analýzy – důvod pro výběr MAS

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Žádost prostřednictvím MAS byla jedinou možností, jak o danou podporu požádat	,667	,381
Poradenská funkce MAS	,677	
Podáním žádosti prostřednictvím MAS je možné získat největší podíl podpory(z jiných zdrojů bych získal/a méně finanční podpory)	,618	-,492
Realizací projektu prostřednictvím MAS jsem se chtěl/a zapojit do naplňování metody Leader	,694	
Dřívější zkušenost s podáním projektu prostřednictvím MAS		,862
Doporučení známých	,491	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Příloha č. 17 - Porovnání rotací – důvod pro výběr MAS

	PCA - Oblimin				PCA - Varimax		PCA - Quartimax		PCA - Equamax	
	Pattern Matrix		Structure Matrix		1	2	1	2	1	2
	1	2	1	2						
Žádost prostřednictvím MAS byla jedinou možností, jak o danou podporu požádat	,423	,588	,502	,644	,408	,651	,513	,573	,408	,651
Poradenská funkce MAS	,569	,309	,610	,385	,557	,394	,616		,557	,394
Podáním žádosti prostřednictvím MAS je možné získat největší podíl podpory(z jiných zdrojů bych získal/a méně finanční podpory)	,781		,746		,777		,742		,777	
Realizací projektu prostřednictvím MAS jsem se chtěl/a zapojit do naplňování metody Leader	,673		,691		,663		,693		,663	
Dřívější zkušenost s podáním projektu prostřednictvím MAS		,898		,872		,869		,891		,869
Doporučení známých	,562		,551		,557		,549		,557	

Příloha č. 18 - Kontingenční tabulka pro Závislost 4

Odkud jste se prvně dozvěděl/a o možnosti získat podporu pro svůj projekt z MAS? \* Pokud by to okolnosti umožňovaly, využil/a byste možnosti propojit (navázat) tento projekt s dalšími projekty?

Crosstabulation

			Pokud by to okolnosti umožňovaly, využil/a byste možnosti propojit (navázat) tento projekt s dalšími projekty?			Total
			ano	ne	nevím, záleželo by to na okolnostech	
Odkud jste se prvně dozvěděl/a o možnosti získat podporu pro svůj projekt z MAS?	prostřednictvím příkladu dobré praxe	Count	3	0	1	4
		Expected Count	2,5	,3	1,2	4,0
	prostřednictvím inzerce v regionálním tisku, zpravodaji MAS či v jiném regionálním médiu	Count	2	0	0	2
		Expected Count	1,2	,2	,6	2,0
	prostřednictvím inzerce na internetu	Count	1	0	0	1
		Expected Count	,6	,1	,3	1,0
	po doporučení známých	Count	5	2	3	10
		Expected Count	6,2	,8	3,0	10,0
	jsem členem MAS	Count	20	2	13	35
		Expected Count	21,7	2,8	10,6	35,0
	jinak	Count	1	1	0	2
		Expected Count	1,2	,2	,6	2,0
	zaškrtnuto více možností	Count	7	0	2	9
		Expected Count	5,6	,7	2,7	9,0
	Total	Count	39	5	19	63
		Expected Count	39,0	5,0	19,0	63,0



Příloha č. 19 - Kontingenční tabulka pro Závislost 5

Odkud jste se prvně dozvěděl/a o možnosti získat podporu pro svůj projekt z MAS? \* Zapojil/a jste se v průběhu realizace nebo po skončení realizace tohoto projektu do jiných aktivit MAS?

Crosstabulation

			Zapojil/a jste se v průběhu realizace nebo po skončení realizace tohoto projektu do jiných aktivit MAS?			Total
			ano	ne	nevím	
Odkud jste se prvně dozvěděl/a o možnosti získat podporu pro svůj projekt z MAS?	prostřednictvím příkladu dobré praxe	Count	2	2	0	4
		Expected Count	2,2	1,3	,4	4,0
	prostřednictvím inzerce v regionálním tisku, zpravodaji MAS či v jiném regionálním médiu	Count	1	1	0	2
		Expected Count	1,1	,7	,2	2,0
	prostřednictvím inzerce na internetu	Count	0	1	0	1
		Expected Count	,6	,3	,1	1,0
	po doporučení známých	Count	2	7	1	10
		Expected Count	5,6	3,3	1,1	10,0
	jsem členem MAS	Count	22	7	6	35
		Expected Count	19,4	11,7	3,9	35,0
	jinak	Count	1	1	0	2
		Expected Count	1,1	,7	,2	2,0
	zaškrtnuto více možností	Count	7	2	0	9
		Expected Count	5,0	3,0	1,0	9,0
	<b>Total</b>	Count	35	21	7	63
		Expected Count	35,0	21,0	7,0	63,0

Příloha č. 20 - Kontingenční tabulka pro Závislost 6

Jakým způsobem byl projekt předfinancován 1? \* Pokud by to okolnosti umožňovaly, využil/a byste možnosti propojit (navázat) tento projekt s dalšími projekty? Crosstabulation

			Pokud by to okolnosti umožňovaly, využil/a byste možnosti propojit (navázat) tento projekt s dalšími projekty?			Total
			ano	ne	nevím, záleželo by to na okolnostech	
Jakým způsobem byl projekt předfinancován?	z vlastních zdrojů	Count	31	4	13	48
		Expected Count	29,1	3,9	15,0	48,0
	úvěrem	Count	2	1	5	8
		Expected Count	4,9	,7	2,5	8,0
	jinak	Count	4	0	1	5
		Expected Count	3,0	,4	1,6	5,0
Total	Count	37	5	19	61	
	Expected Count	37,0	5,0	19,0	61,0	

Příloha č. 21 - Kontingenční tabulka pro Závislost 7

Jakým způsobem byl projekt předfinancován 1? \* Zapojil/a jste se v průběhu realizace nebo po skončení realizace tohoto projektu do jiných aktivit MAS? Crosstabulation

			Zapojil/a jste se v průběhu realizace nebo po skončení realizace tohoto projektu do jiných aktivit MAS?			Total
			ano	ne	nevím	
Jakým způsobem byl projekt předfinancován 1?	z vlastních zdrojů	Count	29	12	7	48
		Expected Count	26,8	15,7	5,5	48,0
	úvěrem	Count	3	5	0	8
		Expected Count	4,5	2,6	,9	8,0
	jinak	Count	2	3	0	5
		Expected Count	2,8	1,6	,6	5,0
Total	Count	34	20	7	61	
	Expected Count	34,0	20,0	7,0	61,0	

Příloha č. 22 - Kontingenční tabulka pro Závislost 8

Součet Problémovost A - G (Binned) \* Pokud by to okolnosti umožňovaly, využil/a byste možnosti propojit (navázat) tento projekt s dalšími projekty? Crosstabulation

			Pokud by to okolnosti umožňovaly, využil/a byste možnosti propojit (navázat) tento projekt s dalšími projekty?			Total
			ano	ne	nevím, záleželo by to na okolnostech	
Součet Problémovost A - G (Binned)	<= 7,0	Count	9	2	5	16
		Expected Count	10,0	1,3	4,8	16,0
	8,0 - 11,7	Count	20	2	12	34
		Expected Count	21,3	2,7	10,1	34,0
	11,8 - 16,3	Count	10	1	2	13
		Expected Count	8,1	1,0	3,9	13,0
	16,4+	Count	1	0	0	1
		Expected Count	,6	,1	,3	1,0
	Total	Count	40	5	19	64
		Expected Count	40,0	5,0	19,0	64,0

Příloha č. 23 - Kontingenční tabulka pro Závislost 9

Součet Problémovost A - G (Binned) \* Zapoji/a jste se v průběhu realizace nebo po skončení realizace tohoto projektu do jiných aktivit MAS? Crosstabulation

			Zapoji/a jste se v průběhu realizace nebo po skončení realizace tohoto projektu do jiných aktivit MAS?			Total
			ano	ne	nevím	
Součet Problémovost A - G (Binned)	<= 7,0	Count	10	4	2	16
		Expected Count	9,0	5,3	1,8	16,0
	8,0 - 11,7	Count	17	14	3	34
		Expected Count	19,1	11,2	3,7	34,0
	11,8 - 16,3	Count	8	3	2	13
		Expected Count	7,3	4,3	1,4	13,0
	16,4+	Count	1	0	0	1
		Expected Count	,6	,3	,1	1,0
	Total	Count	36	21	7	64
		Expected Count	36,0	21,0	7,0	64,0

Příloha č. 24 - Kontingenční tabulka pro Závislost 10

**Součet Problémovost A - G (Binned) \* Jaký je Váš celkový názor na přístup Leader, který realizují MAS k podpoře rozvoje venkova? Crosstabulation**

			Jaký je Váš celkový názor na přístup Leader, který realizují MAS k podpoře rozvoje venkova?			Total
			přístup Leader je jednoznačně přínosem pro rozvoj venkova	přístup Leader je i přes řadu nedostatků přínosem pro rozvoj venkova	nevím, nedokážu to posoudit	
Součet Problémovost A - G (Binned)	<= 7,0	Count	13	2	1	16
		Expected Count	10,5	4,8	,8	16,0
	8,0 - 11,7	Count	21	12	1	34
		Expected Count	22,3	10,1	1,6	34,0
	11,8 - 16,3	Count	8	4	1	13
		Expected Count	8,5	3,9	,6	13,0
	16,4+	Count	0	1	0	1
		Expected Count	,7	,3	,0	1,0
	Total	Count	42	19	3	64
		Expected Count	42,0	19,0	3,0	64,0

Příloha č. 25 - Kontingenční tabulka pro Závislost 11

**Je žadatel členem MAS? \* Zapojil/a jste se v průběhu realizace nebo po skončení realizace tohoto projektu do jiných aktivit MAS? Crosstabulation**

			Zapojil/a jste se v průběhu realizace nebo po skončení realizace tohoto projektu do jiných aktivit MAS?			Total
			ano	ne	nevím	
Je žadatel členem MAS?	ano	Count	27	9	6	42
		Expected Count	23,6	13,8	4,6	42,0
	ne	Count	9	12	1	22
		Expected Count	12,4	7,2	2,4	22,0
Total	Count	36	21	7	64	
	Expected Count	36,0	21,0	7,0	64,0	

Příloha č. 26 - Kontingenční tabulka pro Závislost 12

Statut žadatele projektu \* Pokud by to okolnosti umožňovaly, využil/a byste možnosti propojit (navázat) tento projekt s dalšími projekty? Crosstabulation

		Pokud by to okolnosti umožňovaly, využil/a byste možnosti propojit (navázat) tento projekt s dalšími projekty?			Total	
		ano	ne	nevím, záleželo by to na okolnostech		
<b>Statut žadatele projektu</b>	<b>obec</b>	Count	22	3	8	33
		Expected Count	20,6	2,6	9,8	33,0
	<b>svazek obcí</b>	Count	1	0	0	1
		Expected Count	,6	,1	,3	1,0
	<b>podnik</b>	Count	1	0	3	4
		Expected Count	2,5	,3	1,2	4,0
	<b>zemědělec</b>	Count	2	2	2	6
		Expected Count	3,8	,5	1,8	6,0
	<b>spolek</b>	Count	6	0	1	7
		Expected Count	4,4	,5	2,1	7,0
	<b>nezisková organizace (mimo spolky)</b>	Count	8	0	4	12
		Expected Count	7,5	,9	3,6	12,0
	<b>fyzická osoba</b>	Count	0	0	1	1
		Expected Count	,6	,1	,3	1,0
	<b>Total</b>	Count	40	5	19	64
		Expected Count	40,0	5,0	19,0	64,0

Příloha č. 27 - Kontingenční tabulka pro Závislost 13

Statut žadatele projektu \* Zapojil/a jste se v průběhu realizace nebo po skončení realizace tohoto projektu do jiných aktivit MAS? Crosstabulation

		Zapojil/a jste se v průběhu realizace nebo po skončení realizace tohoto projektu do jiných aktivit MAS?			Total	
		ano	ne	nevím		
<b>Statut žadatele projektu</b>	<b>obec</b>	Count	20	9	4	33
		Expected Count	18,6	10,8	3,6	33,0
	<b>svazek obcí</b>	Count	1	0	0	1
		Expected Count	,6	,3	,1	1,0
	<b>podnik</b>	Count	1	2	1	4
		Expected Count	2,3	1,3	,4	4,0
	<b>zemědělec</b>	Count	3	2	1	6
		Expected Count	3,4	2,0	,7	6,0
	<b>spolek</b>	Count	3	4	0	7
		Expected Count	3,9	2,3	,8	7,0
	<b>nezisková organizace (mimo spolky)</b>	Count	7	4	1	12
		Expected Count	6,8	3,9	1,3	12,0
	<b>fyzická osoba</b>	Count	1	0	0	1
		Expected Count	,6	,3	,1	1,0
	<b>Total</b>	Count	36	21	7	64
		Expected Count	36,0	21,0	7,0	64,0

Příloha č. 28 - Kontingenční tabulka pro Závislost 14

**Celkové časové náklady (Binned) \* Pokud by to okolnosti umožňovaly, využil/a byste možnosti propojit (navázat) tento projekt s dalšími projekty? Crosstabulation**

		Pokud by to okolnosti umožňovaly, využil/a byste možnosti propojit (navázat) tento projekt s dalšími projekty?			Total
		ano	ne	nevím, záleželo by to na okolnostech	
			Count		
=< 23,0	Count	6	3	3	12
	Expected Count	7,9	,9	3,2	12,0
23,1 - 38,0	Count	8	0	3	11
	Expected Count	7,3	,8	2,9	11,0
38,1 - 62,0	Count	9	1	1	11
	Expected Count	7,3	,8	2,9	11,0
62,1 - 138,0	Count	8	0	4	12
	Expected Count	7,9	,9	3,2	12,0
138,1+	Count	6	0	4	10
	Expected Count	6,6	,7	2,7	10,0
Total	Count	37	4	15	56
	Expected Count	37,0	4,0	15,0	56,0

Příloha č. 29 - Kontingenční tabulka pro Závislost 15

**Celkové časové náklady (Binned) \* Zapojil/a jste se v průběhu realizace nebo po skončení realizace tohoto projektu do jiných aktivit MAS? Crosstabulation**

		Zapojil/a jste se v průběhu realizace nebo po skončení realizace tohoto projektu do jiných aktivit MAS?			Total
		ano	ne	nevím	
			Count		
=< 23,0	Count	8	3	1	12
	Expected Count	7,3	3,9	,9	12,0
23,1 - 38,0	Count	6	3	2	11
	Expected Count	6,7	3,5	,8	11,0
38,1 - 62,0	Count	7	3	1	11
	Expected Count	6,7	3,5	,8	11,0
62,1 - 138,0	Count	7	5	0	12
	Expected Count	7,3	3,9	,9	12,0
138,1+	Count	6	4	0	10
	Expected Count	6,1	3,2	,7	10,0
Total	Count	34	18	4	56
	Expected Count	34,0	18,0	4,0	56,0

Příloha č. 30 - Kontingenční tabulka pro Závislost 16

Celkové transakční náklady (Binned) \* Jaký je Váš celkový názor na přístup Leader, který realizují MAS k podpoře rozvoje venkova? Crosstabulation

		Jaký je Váš celkový názor na přístup Leader, který realizují MAS k podpoře rozvoje venkova?			Total	
		přístup Leader je jednoznačně přínosem pro rozvoj venkova	přístup Leader je i přes řadu nedostatků přínosem pro rozvoj venkova	nevím, nedokážu to posoudit		
Celkové transakční náklady (Binned)	<= 23,0	Count	9	2	1	12
		Expected Count	7,9	3,4	,6	12,0
	23,1 - 38,0	Count	9	1	1	11
		Expected Count	7,3	3,1	,6	11,0
	38,1 - 62,0	Count	7	3	1	11
		Expected Count	7,3	3,1	,6	11,0
	62,1 - 138,0	Count	7	5	0	12
		Expected Count	7,9	3,4	,6	12,0
	138,1+	Count	5	5	0	10
		Expected Count	6,6	2,9	,5	10,0
	Total	Count	37	16	3	56
		Expected Count	37,0	16,0	3,0	56,0

Příloha č. 31 - Kontingenční tabulka pro Závislost 17

Zkušenost jako žadatel o podporu z jiných dotačních programů? \* Pokud by to okolnosti umožňovaly, využil/a byste možnosti propojit (navázat) tento projekt s dalšími projekty? Crosstabulation

		Pokud by to okolnosti umožňovaly, využil/a byste možnosti propojit (navázat) tento projekt s dalšími projekty?			Total	
		ano	ne	nevím, záleželo by to na okolnostech		
Zkušenost jako žadatel o podporu z jiných dotačních programů?	ano	Count	30	4	10	44
		Expected Count	27,5	3,4	13,1	44,0
	ne	Count	10	1	8	19
		Expected Count	11,9	1,5	5,6	19,0
	nevím	Count	0	0	1	1
		Expected Count	,6	,1	,3	1,0
	Total	Count	40	5	19	64
		Expected Count	40,0	5,0	19,0	64,0



Příloha č. 32 - Kontingenční tabulka pro Závislost 18

Zkušenost jako žadatel o podporu z jiných dotačních programů? \* Jaký je Váš celkový názor na přístup Leader, který realizují MAS k podpoře rozvoje venkova? Crosstabulation

			Jaký je Váš celkový názor na přístup Leader, který realizují MAS k podpoře rozvoje venkova?			Total
			přístup Leader je jednoznačně přínosem pro rozvoj venkova	přístup Leader je i přes řadu nedostatků přínosem pro rozvoj venkova	nevím, nedokážu to posoudit	
Zkušenost jako žadatel o podporu z jiných dotačních programů?	ano	Count	30	13	1	44
		Expected Count	28,9	13,1	2,1	44,0
	ne	Count	12	5	2	19
		Expected Count	12,5	5,6	,9	19,0
	nevím	Count	0	1	0	1
		Expected Count	,7	,3	,0	1,0
Total	Count	42	19	3	64	
	Expected Count	42,0	19,0	3,0	64,0	