



European Network for
Rural Development

EU RURAL REVIEW č. 29

ÚSPĚCHY LEADERU



Evropská síť rozvoje venkova

Evropská síť rozvoje venkova (ENRD) je centrem, které propojuje účastníky zapojené do rozvoje venkova v celé Evropské unii (EU). ENRD přispívá k efektivnímu provádění programů rozvoje venkova členských států (RDP) vytvářením a sdílením znalostí, zprostředkuje výměnu informací a spolupráci na venkově v celé Evropě.

Každý členský stát zřídil národní síť rozvoje venkova (NRN), která sdružuje organizace a instituce veřejné správy zapojené do rozvoje venkova. Na evropské úrovni ENRD podporuje propojování národních sítí, státních správ a evropských organizací.

Další informace najdete na webu (<https://enrd.ec.europa.eu>)

**Europe Direct je služba, která vám pomůže najít odpovědi
na otázky týkající se Evropské unie.**

**Bezplatná telefonní linka (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(* Poskytování informací je bezplatné, stejně jako většina hovorů (někteří operátoři, telefonní přístroje nebo hotely vám mohou účtovat poplatek).

Vedoucí redaktor: Neda Skakelja, vedoucí oddělení, Generální ředitelství EK pro zemědělství a rozvoj venkova.

Editor: Elena Di Federico, manažerka publikací, ENRD Contact Point.

Rukopis byl dokončen v únoru 2020. Původní verze je anglický text.

Více informací o Evropské unii je dostupné na internetu (<https://ec.europa.eu>).

Lucembursko: Úřad pro úřední tisky EU, 2020

Tisk ISSN 1831-5267 KF-AJ-19-002-EN-C

PDF ISSN 1831-5321 KF-AJ-19-002-EN-C

© Evropská unie, 2020

Reprodukce je povolena s podmínkou uvedení zdroje.

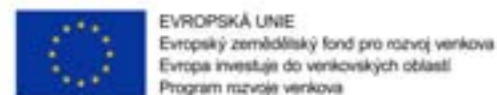
Informace a názory uvedené v této publikaci náleží autorům a nemusí bezpodmínečně odrážet oficiální stanoviska Evropské komise. Komise nezaručuje přesnost obsažených dat a neodpovídá za využití informací získaných z této publikace.

Překlad: PhDr. Jitka Doubnerová

Tisk: Reprint s. r. o., Šumperk

Jeden papírový výtisk si můžete objednat na webu publikací EU: <https://publications.europa.eu/en/publications>

Děkujeme Celostátní síti pro venkov za překlad původního anglického textu do češtiny.



Poděkování

Hlavní přispěvatelé: Siobhan Dillon, John Grieve, Susan Grieve, Peter Toth.

Grafická úprava: Alexandre Mitraros, Benoit Goossens (Tipik)

Fotografie na titulní stránce © Pexels



© Evropská unie, 2013

Úvod.....	2
1. Přístup zdola nahoru.....	4
2. Územní dimenze.....	9
3. Místní partnerství.....	14
4. Integrovaná a víceodvětvová místní rozvojová strategie.....	19
5. Síťování.....	24
6. Inovace.....	29
7. Spolupráce.....	35



ÚVOD

SEDM PRINCIPŮ LEADERU V MĚNÍCÍM SE SVĚTĚ

Leader je jeden z nejdéle fungujících, nejúspěšnějších a nejpopulárnějších celoevropských iniciativ. Původně byla jediná, v níž měly místní komunity hlavní roli v navrhování strategií rozvoje svých oblastí i ve výběru projektů, jimiž se strategie naplňovaly. Nyní se využívá v širším měřítku i mimo venkovské oblasti.

Metoda LEADER se zrodila přibližně před třiceti lety v podobě 217 průkopnických místních akčních skupin (MAS). V současné době ji realizuje působivá síť téměř 2800 MAS, z nichž každá se skládá ze stovek aktivních občanů, takže tato síť zahrnuje téměř 61% obyvatel venkova v EU. Jako „komunitně vedený místní rozvoj“ (CLLD) vstoupila metoda LEADER do dalších tří evropských fondů (regionální, sociální a námořní) a přizpůsobila se tak, aby zahrнула města, pobřežní oblasti a klíčová sociální témata. Mimo Evropskou unii testují metodu LEADER obyvatelé západního Balkánu, Turecka, Gruzie, Afriky, Latinské Ameriky a Číny.

Jen málo jiných evropských iniciativ je schopno dosáhnout takového rozsahu a zapojení dobrovolníků tak jako LEADER. Metoda trvale rozšiřuje svou použitelnost a přizpůsobuje se a to odráží její ohromný potenciál zapojit právě ty, kdo se často cítí nejvíce opomenuti globálními a evropskými trendy.

V průběhu času sledujeme mnoho důvodů úspěchu a odolnosti LEADERu. Jedním z nejdůležitějších je, že jde o mnohem více než o náhodný výběr inspirativních místních projektů. Přístup LEADER spočívá v integrující realizaci „sedmi principů“ a přináší pro místní obyvatele skutečné výsledky. To dělá z LEADERu aktivní metodologii a nejen pouhý dotační program.

Pokud je sedm principů dobře využito, může metoda LEADER uplatnit svůj plný potenciál. Právě proto bylo jedním z hlavních doporučení semináře ENRD v roce 2018 „odlišit

pravidla pro LEADER od hlavního programu – navrhnout a umožnit systém vlastních pravidel pro metodu LEADER“⁽¹⁾.

Tento EU Rural Review zkoumá, jak dnes principy LEADERu interpretují lidé, kteří jsou naplno zapojeni do realizace LEADERu ve venkovských komunitách v celé Evropě.

Názory autorů poskytují vhled do toho, jak principy fungují v praxi, jaké přinášejí výsledky a zajišťují jejich dlouhodobou udržitelnost. Důležité je, že následujících sedm kapitol ukazuje, jak se principy mohou přizpůsobit pro řešení nových výzev a příležitostí, které se objevují. Mezi ty patří mimo jiné změna klimatu a další environmentální výzvy, migrace a posouvání hranic a vzájemných vztahů mezi venkovskými a městskými oblastmi na místní úrovni.

První tři kapitoly (str. 4–18) se zabývají přístupem **zdola nahoru, územním zakotvením a místním partnerským**. Čtenáře jistě upoutá nadšení, s nímž jsou tyto principy popisovány. Jsou označovány jako „drahocenné“ principy, které inspirují „představitelství“ a společné akce venkovských komunit. Zakořenily, protože zmocňují místní obyvatele a uznávají je jako „nejlepší experty na rozvoj místa, kde žijí“, lokality, s nimiž se místní komunity nebo oblasti ztotožňují. Principy poskytují spíše návody „jak“ postupovat, než přesné instrukce „co dělat“. Místní komunity se mohou odvážit být odlišné, nejsou tu žádné záruky úspěchu, ale je tu příležitost dosáhnout zásadní změny. MAS mohou fungovat jako místní think-tanky, trvale vy-

víjet a obnovovat partnerství, vztahy k ostatním územím a metody zapojování místních obyvatel.

Kapitola věnovaná **integrovanému přístupu** (str. 19) ukazuje, jak se může LEADER zaměřit na určité skupiny, jako jsou mladí lidé nebo migranti a vytvářet vazby jak v rámci hodnotových řetězců, tak s dalšími fondy a programy. LEADER působí jako katalyzátor při vytváření podmínek pro uplatnění větších investic, včetně těch z jiných zdrojů, pokud je to potřeba, a zároveň reaguje na komunitní iniciativy menšího rozsahu, které pracují se specifickými místními tématy – například Smart Villages.

Sítování (str. 24) umožňuje myšlenky, které se úspěšně vyzkoušely na jednom místě, rozšířit metodou sněhové koule nejdříve v síti místních partnerů uvnitř komunity, pak do dalších venkovských oblastí, dále na národní úrovni a nakonec v celé Evropě a dokonce i mimo ni. V jádru však sítování znamená především a zejména záležitosti vztahů mezi lidmi.

Inovativnost (str. 29) je značkou LEADERu. V souvislosti s LEADERem znamená především kreativní myšlení mimo ustálené vzorce, tak, aby bylo možné nalézat praktická řešení každodenních problémů. Změna a skutečně nové řešení nemusí být kdovíjaká věda: inovace v LEADERu může být i evoluční a/nebo přírůstková.

A nakonec **princip spolupráce** (str. 35) je „závanem čerstvého vzduchu“. Partneri spolupracují a navzájem se propojují v rámci MAS, mezi územími MAS a přes hranice. Společná práce se zapojováním místních lidí na těchto úrovních znamená přinášení nových pohledů, propojování místních zájmů a širších mezinárodních témat a trendů jako je klimatická změna nebo rostoucí zájem o spolupráci na dálku, „pomalý“ a udržitelný cestovní

ruch a potravinářství nebo potřeba využití potenciálu mladých lidí.

ENRD Contact Point

UŽITEČNÉ ZDROJE ENRD K LEADERU

LEADER Toolkit (soubor nástrojů) je určen všem aktérům, kteří jsou zapojeni do realizace metody LEADER nebo CLLD v dalších fondech EU. Je to současně průvodce pro začínající a referenční zdroj a kontrolní seznam pro pokročilé.

https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit_en

Webová stránka LEADER Cooperation (Spolupráce) nabízí užitečné pokyny, detailní informace o způsobilosti a dalších pravidlech, která se týkají mezinárodní spolupráce, a nástroje pro projekty mezinárodní spolupráce.

https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-cooperation_en

Databáze MAS umožňuje místním akčním skupinám (MAS) se kontaktovat, propojit a spolupracovat.

https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/lag-database_en

(1) Doporučení ze semináře ENRD Rust, Rakousko, 15. – 17. října 2018, <https://enrd.ec.europa.eu/news-events/events/enrd-seminar-leader-acting-locally-changing-world>



© LAG Tygiel Doliny Bugu

1. Přístup zdola nahoru

Duch LEADERU spočívá v tom, že místní lidé jsou nejlepšími odborníky na rozvoj své vlastní lokality. Sdílejí identitu založenou na místní příslušnosti a pocit sounáležitosti, což jim dává energii „táhnout společně“ a přispívat své komunitě. Toto propojení je nejsilnějším základem přístupu zdola nahoru. LEADER je založen na „práci komunity“, ne na „práci pro komunitu“.

SÍLA MÍSTNÍCH

NAJÍT A PROMÍCHAT

SÍLA KOLEKTIVNÍCH PROCESŮ

NA ČEM STAVĚT BUDOUCNOST PRINCIPU ZDOLA NAHORU

JULIËTTE HUIS IN 'T VELD – VAN DE RIET

Juliëtte je nezávislá poradkyně a „propojovatelka“ v oblasti rozvoje venkova. Pracovala v LEADERu přes deset let, nejdříve jako členka MAS a od roku 2015 jako manažerka LEADER v MAS Nordoost Twente v Nizozemí. Juliëtte se specializuje na zapojování a zmocňování místních komunit. Pevně věří v sílu místních lidí rozvíjet své vlastní území.

ÚVOD

Místní rozvoj je založen na vztazích. Projekt se vyvíjí z hlediska energie; od jednotlivců s nápady a odhodláním sdílet je s ostatními. Potřebujete lidi. Najdete je všude kolem sebe – sdružené ve (sportovních) spolcích, v klubovnách, v komunitních centrech, pracující v krajině nebo procházející se městem. Budoucnost rozvoje venkova leží v rukou komunity. Mohou – můžete spolupracovat. Tyto ruce jsou mnohonásobně silnější, když jsou propojeny v síti. Vaše iniciativa může podporovat ostatní a vás posiluje k rozvoji vaší vlastní komunity. Vede vás nadšení pro to, co je vaše a jedinečné.

To je základem principu zdola nahoru v LEADERu: rozvíjíte území prostřednictvím znalosti místa a úsilím místních. Pracujete společně s komunitou, nejen abyste posílili a dodali energii bezprostřednímu okolí, ale také přispěli ke stabilitě nejbližšího prostředí.

Co vlastně princip zdola nahoru skutečně přináší a proč je tak výjimečný?

SÍLA MÍSTNÍCH

Duch LEADERu spočívá v tom, že místní jsou největšími odborníky na rozvoj svého území. Sdílejí místní identitu a sounáležitost založenou na místě, kde žijí.

Domov je místo, kde je jejich srdce, ať už tam jejich předkové obdělávali půdu, nebo tam přišli relativně nedávno. Mnozí sledovali v průběhu let změny krajiny nebo vesnic a rozumí jedinečným potřebám své komunity. Z této místní identity vznikají vazby, které mohou procesy iniciované shora jen těžko postihnout. Vzniká tak i společný cíl: pracovat společně na zlepšení území. Tato místní identita je proto nejsilnějším základem principu zdola nahoru.

Předpokládejme, že tyto lidi podpoříme a pomůžeme jim rozvíjet jejich území. Tak budeme pracovat zdola nahoru a využijeme potenciál území naplno. Aby to fungovalo lépe, je důležité stanovit podmínky společně s obyvateli, a to nejen formou jednoduchého zapojení, ale informováním a v konzultacích s nimi. Přístup zdola nahoru spočívá v kolektivním rozvoji a rozhodování.

Vedle obyvatel je důležité zapojit i další místní účastníky, jako jsou podnikatelé, vzdělávací instituce, místní síť, stejně jako místní veřejnou správu. To se může stát s pomocí místní akční skupiny (MAS), jak ukazuje příklad švédské LEADER oblasti Höga Kusten (viz box str. 5). Manažer MAS Jenny Edvinsson



© LAG Höga Kusten

MAS HÖGA KUSTEN (ŠVÉDSKO)

„Landsbyggare“ je projekt švédské MAS Höga Kusten, jehož cílem je vytvořit ve švédské pobřežní oblasti pozitivní pohled na podnikání a čelit stávajícímu negativnímu vnímání života a práce na venkově. Podle vedoucí projektu Evy Jilkén se prostřednictvím „Landsbyggare“ lidé mohou stát součástí aktivní fyzické i digitální komunity podnikatelů na venkově.

Projekt zahrnuje dny rozvoje dovedností, inspirativní kampaně v sociálních médiích a aktivity zaměřené na upoutání pozornosti obecné veřejnosti. Organizuje semináře, které vytvářejí příležitosti pro vznik dlouhodobých partnerství, budování komunity a inovací prostřednictvím metody LEADER. Kampaně v sociálních médiích #Landsbyggare, která oblast Höga Kusten zobrazuje pozitivně, získala velkou cílovou skupinu, která by se případně mohla chtít do regionu přistěhovat.

Podle Evy Jilkén „už dalších 15 regionů chce uplatnit stejný přístup zdola nahoru – strategii „Landsbyggare“ ve svých LEADER oblastech. Společně s těmito regiony uvažujeme o národním hnutí, které ukáže příležitosti, jaké venkovská krajina nabízí všem lidem ve Švédsku“.

<http://leaderhogakusten.se/vart-lag/>

vysvětluje: „Naše MAS pracuje na trojím partnerství s veřejným, neziskovým a soukromým sektorem. Tento trojúhelník je pro nás ve Švédsku zásadní.“

Místní neziskové organizace hrají v rozvoji venkova neuvěřitelně důležitou roli. Švédské spolky vedou místní obchody, čerpací stanice, sportovní kluby, pomáhají rozjíždět

sociální podniky, podporují cestovní ruch a organizují akce, tento model není v Evropě zcela obvyklý. Projekt „Landsbyggare“ ukazuje skutečnou sílu místních lidí.“

NAJÍT A PROMÍCHAT

Síla principu LEADER zdola nahoru spočívá v přímých kontaktech místních partnerů, kteří mohou komunikovat navzájem a vyjadřovat různé potřeby a zájmy v celém území. Úspěch MAS závisí na její kapacitě zapojit lidi z různých skupin do místní komunity, dát hlas ženám, mládeži, seniorům, zdravotně postiženým, Romům i migrantům. MAS může spojit a zapojit ty, kdo se předtím považovali za outsidersy, do rozhodování na místní úrovni.

Sdílení a komunikace o různých pohledech a zájmech vytváří pochopení. Otevřená komunikace je zásadní součástí místního rozvoje a základem pro dlouhodobý a stabilní rozvoj regionu.

Jednou z nejdůležitějších podmínek úspěšného uplatnění principu zdola nahoru je, že se místní partneři setkávají osobně. Osobní setkávání vytváří příležitosti pro to, aby se schopnosti a zájmy jednotlivců, politiků, podnikatelů a organizací s různorodými zkušenostmi setkávaly a mísily. To vytváří ohromnou základnu pro inovativní iniciativy a spojení.

Pro nastavení skutečně otevřené komunikace mezi institucemi, organizacemi a jednotlivci, která podporuje pocit spoluvlastnictví, je klíčová transparentnost. Uplatňuje se jak v rozhodovacích procesech, tak v definování úkolů a odpovědností. Aktivní zapojení místních účastníků do projektu

může překonat počáteční nedostatky důvěry zejména u inovativních projektů a může ukázat, že s názorem lidí se skutečně počítá.

Slovenská MAS Malohont začala s označováním výrobků ze svého regionu s pouhými 12 místními výrobci, ale postupně se jejich počet rozrostl na 37 (viz box na této straně). Podle manažerky MAS Miroslavy Vargové „skutečnost, že se regionální výrobci aktivně zapojili do vzniku značky a certifikace výrobků, pomohla přesvědčit další výrobce lépe a rychleji než jakákoli formální prezentace“.



© LAG Malohont



MAS MALOHONT (SLOVENSKO)

V roce 2015 zavedla MAS systém značení místních výrobků. Výrobci se mohli o značku přihlásit pro výrobky, které splňují určitá kritéria, zahrnující místní výrobu, využití místních zdrojů a tradičních technologií. Značku uděluje certifikační komise, v níž jsou zastoupeni místní výrobci, zástupci místních podnikatelů a členové MAS.

Díky zapojení výrobců už od samého začátku projekt rychle získal důvěru obyvatel. Do systému značení se nejdříve zapojilo 12 výrobců a nyní zahrnuje potraviny a řemeslné výrobky od 37 místních zemědělců a výrobců. Brzy bude rozšířen i na ubytování, služby a akce v regionu. K této iniciativě se připojily čtyři sousední MAS.

Financování projektu bylo v období 2007-2013 zajištěno z programu LEADER a pokrylo počáteční nastavení projektu. MAS Malohont pak našel způsob, jak zajistit, aby byl systém značení finančně soběstačnější, a to cestou příspěvků od místních výrobců, obcí na území MAS a malých projektů samosprávy na místní úrovni. Tato iniciativa výrazně zlepšila ekonomiku regionu Malohont a MAS doufá, že získá stabilnější regionální nebo národní podporu.

<http://www.malohont.sk/aktuality.php>

SÍLA KOLEKTIVNÍCH PROCESŮ

Důraz na princip zdola nahoru by měl místní obyvatele posílit ve většině rozhodování. Odpovědnost podporuje aktivní účast.

Přístup zdola nahoru je vynikající nástroj pro kolektivní procesy ale i pro další podmínky místního rozvoje v rámci LEADER, které zahrnují místní rozvojovou strategii (LDS) a silnou síť místních účastníků.

Mirelle Groot Koerkamp, manažerka MAS Salland v Nizozemsku (viz box na této straně), připomíná, že „základy pro místní rozvojovou strategii Sallandu vznikly už v roce 2012 pro období 2014-2020. Hned od začátku Salland pracoval na zapojení účastníků: obyvatel, podnikatelů, organizací a samosprávy. Cílem MAS bylo pracovat nejen jako poradce pro území, ale také zajistit vznik procesů na místní úrovni a posílit síť místních partnerů.“

Napojení LDS na existující zdroje poskytuje pevný základ a rychlý rozjezd projektu, zejména když už existuje pevná síť místních účastníků. Ze zkušenosti s MAS Northeast Twente v Nizozemsku (viz box str. 8) jsem se také naučila, že předávání odpovědnosti za rozhodování plně do rukou místních lidí dovoluje MAS rychle reagovat na místní problémy a umožňuje facilitovat navazující projekty.



© LAG Salland

MAS SALLAND (NIZOZEMSKO)

Jak vysvětluje manažerka Mirelle Groot Koerkamp, „zlepšení v naší venkovské oblasti vyžaduje inovace, ale často se proviňujeme uplatňování starých řešení pro nové výzvy. Máme zapsané myšlenkové vzorce. Ve svém způsobu naslouchání hledáme uznání a potvrzení už existujících rozhodnutí.“ Aby tomu předešli, připravili v MAS Salland svou místní rozvojovou strategii (LDS) s využitím „Teorie U“.

Tato metoda je založena na odložení všeho, co je dosud známo, s cílem vytvořit podmínky pro vznik nových nápadů pro místní rozvoj. Má se za to, že pomáhá politickým vůdcům, úředníkům a manažerům rozvíjet nové a efektivní vzorce chování a lépe vnímat perspektivy stakeholderů.

MAS zorganizovala 50 individuálních rozhovorů, dvě pracovní konference a dvě „sallandská kafička“, do nichž zapojila přes 500 účastníků. Výsledky těchto aktivit zařadila do LDS, ale pomohly také vzniku procesu, které nazvala „Síla Sallandu“. Nakonec přispělo ke vzniku LDS na 400 jednotlivců.

<https://www.dekrachtvansalland.nl>



© LAG Noordost Twente



LEADER NORHTEAST TWENTE (NIZOZEMSKO)

Členskou základnu MAS tvoří pouze místní obyvatelé, kteří se těší plné rozhodovací pravomoci. Místní veřejná správa je do MAS zapojena, ale ne jako člen.

MAS Northeast Twente je zakladatelem Twentse Noaberschaps Fonds, nové regionální nadace, která financuje malé občanské iniciativy. Nadaci založila MAS ve spolupráci se sousední MAS Southeast Twente, soukromý sektor a provincie a vedou ji místní dobrovolníci. Propojuje znalostní síť dvou MAS a jejich metody LEADER s financováním z programu provincie zvaného 4D.

<http://www.leadernoordosttwente.nl>

NA ČEM STAVĚT BUDOUCNOST PRINCIPU ZDOLA NAHORU

S polečnost se mění a zároveň s ní se vyvíjí LEADER. Výzvy v místním rozvoji se posouvají. Kromě dobře známých témat v sociálním a ekonomickém rozvoji se objevují nové výzvy související s cirkulární ekonomikou, biodiverzitou, klimatickou změnou a společenským začleňováním národů z třetích zemí. Každé z těchto témat ideálně vyhovuje přístupu, který přijaly místní komunity a vedou místní akční skupiny.

V Evropě neexistuje žádný formulář pro místní rozvoj. Každá oblast má své vlastní rozvojové příležitosti. Díky integrovanému přístupu LEADER/CLLD může tato metoda převládnout a řešit specifické výzvy území prostřednictvím spolupráce zaměřené na společné akce. To je síla LEADERu.

Všechno začíná filozofií, vizí rozvoje oblasti. Jádro integrovaného územního rozvoje vzniká kolem jednotlivců, kteří

přijímají iniciativu a dosahují výsledků. Tento proces může podpořit místní akční skupina a koordinátoři LEADERu (manažeri MAS), jednotlivci, kteří stimulují, usnadňují a podporují takové místní procesy a akce, které směřují zdola nahoru.



2. Územní dimenze

© Lesvos Local Development Company ETAL S.A.

LEADER je filozofie a způsob života mnohem více než jen program. Existuje mnoho zdrojů evropského financování místních projektů. To, co dělá LEADER jedním z nejvíce respektovaných přístupů k rozvoji venkova, je jeho důraz na lokalitu. To, společně s uplatněním dalších šesti metodologických rysů, odlišuje LEADER od ostatních národních a regionálních nástrojů rozvoje venkova.

PŘEDSTAVIVOST VÁS DOSTANE KAMKOLI

SÍLA MÍSTA

VENKOVSKÝ A MĚSTSKÝ

VÝZVA JAKO KAŽDODENNÍ AKTIVITA

ANASTASIOS (TASOS) M. PERIMENIS

Tasos je výkonný ředitel lesboské rozvojové společnosti S.A. – ETAL S.A., soukromé společnosti založené v roce 1992 místní samosprávou, zemědělskou asociací a obchodní komorou na ostrově Lesbos v Řecku. Posledních 20 let je Tasos odpovědný za plánování a realizaci místní rozvojové strategie. Píše články a studie, řídí místní projekty a aktivně se zapojuje do evropské sítě LEADER.

ÚVOD

Jako člověk, který už dvě desetiletí praktikuje LEADER, jsem dospěl k tomu, že nejdůležitější faktor pro realizaci a rozvoj programu je soudržnost a spolupráce všech místních účastníků (stakeholderů). Spolupráce často začíná představivostí.

Benedict Anderson píše, že „Společenství je potřeba rozlišovat ne podle jejich nepravdivosti/ryzosti, ale podle toho, jak existují v představách“⁽²⁾. „Představivost“ tady nemá nic společného s fantazií, ale se smyslem pro

sounáležitost, který vzniká a rozvíjí se na základní úrovni společnosti; jde o dynamické soustavné obnovování sociální soudržnosti. To je zároveň hlavním principem i výzvou metody LEADER.

Představivost ve filozofii LEADERu nespočívá ve vymýšlení, ale v tom, že si představujeme něco, co ještě nemůžeme vidět, ale je to reálné, něco, co spojuje lidi a posouvá je v jejich místních komunitách kupředu ke společnému cíli.

PŘEDSTAVIVOST VÁS DOSTANE KAMKOLI

Einstein prohlásil, že představivost je důležitější než znalosti, protože nám dovoluje uniknout předvídatelnému. „Logika vás dostane z bodu A do B“, napsal, „představivost

vás dostane kamkoli.“ Aby systém fungoval, musí být schopen absorbovat nepředpokládaná napětí mezi vizemi různých skupin. Komunity si musí vytvářet a obnovovat představu

sama sebe z hlediska společného – představovaného – cíle. LEADER to dokáže nejučinněji tak, že vytváří, ale nevnučuje soudržnost, inspiruje představu a nevyvolává konflikty.



MAS PARC NATUREL HAUTE-SÛRE FORÊT D'ANLIER (BELGIE)

V roce 2003 byly mokřady v přírodním parku Haute-Sûre Forêt d'Anlier vyhlášeny za mokřad mezinárodního významu podle Ramsarské úmluvy. Poté, co v roce 2007 vznikl plán péče přírodního parku, byla na území v sousedství parku založena MAS, definovaná specifickými hodnotami krajiny, kulturního dědictví a sociálního a ekonomického kontextu.

MAS pracovala s místními farmáři, aby je zapojila do ochrany parku a jeho vodních toků. Aktivity založené na zvyšování povědomí napomohly vytvoření společné představy a mobilizovaly přes 40000 osob.

MAS také vyvinula inovativní projekt sociálního farmaření, v němž farmáři a místní obyvatelé spolupracovali na výrobě místních potravin a zkracování dodavatelsko-odběratelských řetězců. Bohužel, když se o účast zajímali farmáři a členové komunit z oblastí, které sousedí se „způsobilým územím“, musela je MAS odmítnout.

MAS pokračuje v rozvoji aktivit a v současné době se věnuje čtyřem tématům: vzdělávání, životnímu prostředí, krajině a místnímu dědictví a zemědělství a cestovnímu ruchu.

<http://www.parcnaturel.be>

Lidé se ztotožňují s projekty LEADER, protože jsou navrhovány a rozvíjeny speciálně pro jejich oblast a poskytují odpovědi na místní potřeby. LEADER poskytuje přirozený rámec, v němž se lidé vidí jako účastníci projektu a nejen „realizátoři“ nějakého vágního evropského projektu, který jim byl uložen. Když je v rozhodování rovnováha mezi veřejným a soukromým sektorem a když místní lidé zaměří své zdroje na specifickou místní strategii, připravenou

pro potřeby území, mohou mít projekty větší dopad a být udržitelnější.

Donatien Liesse, manažerka MAS Haute-Sûre Forêt d'Anlier (viz box na str. 10), poznamenává, že „LEADER funguje velmi dobře v oblastech, kde je soudržná charakteristika území, jako je přírodní park, ovšem LEADER by neměl být limitován omezeními, včetně finančních zdrojů nebo místních politik. MAS by měla být schopna

využívat místní zdroje a měla by rozvíjet nepřetržitou činnost tak, aby zajistila a maximalizovala svůj dopad.

Bohužel místně založený přístup není bezchybný. Komunita je definována množstvím faktorů, které je obtížné uzavřít jedinou hranicí. Ti, kdo se octnou na hranici území, se mohou cítit spojení s jednou nebo oběma komunitami (uvnitř i venku), a tak mohou být nebo se cítit vynechání z potenciálních přínosů.

SÍLA MÍSTA

V Evropě, pozeňnané nekonečnou přírodní a kulturní pestrostí, se MAS naučily definovat svá území – a plány svých místních rozvojových strategií (LDS) – za pečlivého zkoumání společných tradic, historických a společenských vazeb, místní identity, pocitu sounáležitosti, společných potřeb a očekávání a vizí lepší budoucnosti. Všechny tyto charakteristiky by měly primárně definovat území LEADER – a všechny se vztahují spíše ke geografickým, ekonomickým, sociálním a přírodním charakteristikám spíše než k administrativním hranicím. Je to téměř antropologický přístup.

Jak znevýhodněná je venkovská oblast s řídkou populací ve srovnání s hustěji osídlenou oblastí? Jak závislá je oblast na specifických ekonomických aktivitách, jako je zemědělství, lesnictví nebo rybnářství? Jak moc jsou tyto ekonomické aktivity spojeny se sociální strukturou místa? Jaké přírodní a kulturní charakteristiky definují životy lidí a vytvářejí společnou identitu? Jinými slovy, do jaké míry se komunity samy „představují“? Odpověď ukazuje na LEADER jako na způsob, jak představu společenství vyvolat.



MAS/RYBÁŘSKÁ MAS LESVOS LOCAL DEVELOPMENT COMPANY ETAL S.A. (ŘECKO)

Lesvos Local Development Company ETAL S.A. vznikla v roce 1992 a funguje také jako rybnářská MAS. Její místní rozvojová strategie (LDS) je zaměřena na udržitelné využívání přírodních a kulturních zdrojů ostrova. Jejím cílem je udělat z Lesbu lepší místo pro život venkovských komunit.

Vlajkovým projektem MAS/rybnářské MAS je v posledních 15 letech rozvoj sítě stezek za přírodním a kulturním dědictvím Lesbu. Dnes síť zahrnuje 38 km dobře značených stezek, které krok za krokem vznikaly na celém ostrově a jsou založené na historických stezkách spojujících vesnice a místní komunity, oživují odlehle vesnice a tradiční spojení mezi nimi.

Veřejná správa přijala LDS jako prioritu. Místní podnikatelé diverzifikovali své činnosti, aby se propojily se sítí stezek. Ty se staly jednou z hlavních atrakcí Lesbu a jsou jádrem mezinárodních sportovních akcí a outdoorových aktivit jako je pozorování ptactva. Projekt napomohl diverzifikovat cestovní ruch na ostrově od hlavního proudu k alternativní zážitkové turistice a zviditelnil odlehle místní komunity.

Když poslední uprchlická krize poznamenala náhle a negativně vyhlídky cestovního ruchu na Lesbu za poklesu příjezdů ze strany touroperátorů v letech 2015 – 2016 o 65%, projekt stezek nabídl konkrétní odpověď. Sportovní akce pořádané ve vztahu ke stezkám přitáhly specifické skupiny turistů a zároveň zahrnul týmy atletů z řad uprchlíků, kteří se začali účastnit běžeckých závodů na stezkách, a pomohl jim začlenit se do společenského života na ostrově.

<https://www.etal-sa.gr/el/>

(2) Anderson, Benedict: Představy společenství. Úvahy o původu a šíření nacionalismu. Praha, Karolinum 2008.

Ostrov Lesbos (Řecko) leží na okraji Evropy. LDS zaměřená na síť stezek napomohla zlepšit pozici, viditelnost a ekonomiku této odlehle venkovské oblasti a takřka znovu uvést obraz ostrova jako destinace cestovního ruchu (viz box str. 11).

Projekt lesboských stezek je příkladem, jak LEADER zmocňuje území k využívání jeho vnitřního potenciálu, podporuje a diverzifikuje jeho ekonomiku a reaguje na sociální a finanční krize. V praxi ukazuje, čeho může dosáhnout

aktivní sdružení místních účastníků. Když velké počty migrantů překonaly Egejské moře, připluly na pobřeží Lesbu a hledaly zde útočiště, mohlo to v komunitě vyvolat obrovské napětí. Přístup LEADER tento velký problém nevyřešil, ale pomohl otupit jeho ostří. Lesbos se stal ostrovem solidarity. LEADER je cestou k představě lepší komunity, která není vystavená na strachu, ale na odvaze, na fantazii a nepřekonatelném odhodlání.

Fani Galinou, majitelka malého hotelu

v obci Eressos na Lesbu, k tomu říká: „Prostřednictvím LEADERu jsme dokázali nabídnout návštěvníkům naší vesnice alternativní stezky a dokonce my, obyvatelé, jsme je objevili. Síť stezek je součástí všech našich společenských akcí, zvyšuje hodnotu našich produktů a my jsme šťastní, když vidíme vybudovaná spojení s blízkým Zkamenělým lesem nebo stezkou Sigri. Potřebujeme být součástí toho celku a teď v naší oblasti potřebujeme ještě více stezek, protože ukazují, kdo jsme.“

zahrnuje venkovské a městské oblasti a pomáhá jim čelit novým výzvám spojeným s klimatickou změnou. Pro manažera MAS Jorge Blanco Ballóna „nejlepší způsob, jak nabízet udržitelná řešení pro tyto nové problémy, je mít místně založenou LDS, která posiluje malé venkovské oblastem ve spojení s oblastmi městskými“.



© Asociación de Desarrollo Rural Mariñas-Betanzos

ASOCIACION DE DESARROLLO RURAL MARIÑAS-BETANZOS (ŠPANĚLSKO)

Španělské sdružení Desarrollo Rural Mariñas-Betanzos funguje jako MAS pro venkovskou komunitu v blízkosti města La Coruña v Galicii ve Španělsku. Její „Potravinový plán“ je silnou strategií na podporu zkracování řetězců pro místní potraviny, přičemž přispívá k zlepšení biodiverzity a udržitelnosti farem. Plán je spojen s biosférickou rezervací (Mariñas Coruñesas e Terras do Mandeo) a zapojuje mládež a farmáře. Zaměření Potravinového plánu na udržitelnost vzniklo v předchozím evropském programovém období (2007-2013), postupně rostlo a zaznamenalo výrazné ekonomické, sociální a environmentální přínosy. Mezi ně patří vznik nových biofarem, nové distribuční kanály a environmentální aktivity ve školách.

Vzhledem k blízkosti města La Coruña se MAS věnovala zprostředkování mezi většími a silnějšími komunitami v blízkosti města a menšími, vzdálenějšími venkovskými komunitami. Díky místně založené rozvojové strategii MAS těží komunity navzájem ze svých komparativních výhod (např. živá infrastruktura pro cestovní ruch, silná produkce místních potravin, zajímavé přírodní oblasti). Menší venkovské komunity posílily a zviditelnily se.

Skutečnost, že některé obce v území MAS jsou součástí stejného povodí, podpořila odhodlání zapojit se do dalšího projektu a zvýšila porozumění jeho environmentálním souvislostem.

<http://marinasbetanzos.gal>



© LAG Parc Naturel Haute-Sûre Forêt d'Anlier

VENKOVSKÝ A MĚSTSKÝ

Místně založený přístup je propojen s dalšími šesti principy LEADERu, ale je rozhodující, protože pokud je území definováno správně, je cesta k realizaci snazší.

MAS potřebují své území znát velmi dobře, aby mohly vytvořit společnou vizi, s níž se místní účastníci budou identifikovat. Účastníci pak budou motivováni a odhodlaní ji podporovat. Partnerství bude tvořit silnější vazby. Účastníci začnou budovat vzájemnou

důvěru, nejdůležitější složku úspěchu celého procesu. Místní vize musí nejdříve zvítězit v myslích lidí.

Co jsou vaše potřeby? Co vás spojuje s ostatními? Jaké nové nástroje můžete využít, abyste se vyrovnali s celosvětovými změnami, které vás ovlivňují? Jak inovativní můžete být? Riziko raději odmítáte, nebo přijímáte? Jak odolní můžete být tváří v tvář výzvám, jako jsou klimatická změna nebo emigrace? Kladením těchto otázek

může LEADER do popředí postavit skutečné účastníky diskusí v místních komunitách v území.

Přízpůsobivost strategií MAS dovoluje pravidelně přehodnocovat a znovu definovat „území dopadu“ s ohledem na území, ale také s ohledem na populační kritéria a může dokonce brát v úvahu městské aspekty místního rozvoje. MAS Desarrollo Rural Mariñas-Betanzos ve Španělsku (viz box na této straně) připravila rozvojovou strategii, která

VÝZVA JAKO KAŽDODENNÍ AKTIVITA

LEADER je už 29 let součástí našich životů, ať už venkovských, ostrovních, horských nebo dokonce městských. Je stále tak živý jako v prvních dnech, kdy ho na cestě vedly velké naděje a vysoká očekávání. LEADER je dnes zralejší a poučil se ze zkušeností ze své minulosti. Ty vydláždily cestu pro efektivní politiky i praxi. Stal se důvěryhodným. Všichni zúčastnění mohou být hrdí na spojení jejich profesionální a osobní práce s jejich lokalitami.

Příštích několik let bude přinejmenším tak zajímavých jako minulost, s novými výzvami a hrozbami, ale také novými příležitostmi. LEADER bude i nadále napomáhat integraci a sociální soudržnosti, zmenšovat izolaci a marginalizaci venkovských oblastí. Tím, že staví na silných základech místní komunity, může se MAS více rozhlížet a zapojovat do klíčových výzev dneška jak uvnitř, tak za hranicemi svého území. Filozofie LEADER nebude mít problém přizpůsobit se rychle se

měničímú světu, protože změna je v jejím jádru.

LEADER má potenciál vrátit nám náš bohatý vnitřní svět, svět naší komunity. A protože to, co se nyní děje, bylo dříve fantazií, naše kolektivní představivost v MAS bude právě tou tkaninou, která propojí dohromady každý dílek skládky, které říkáme komunita.



3. Místní partnerství

© GAL Culturalité en Hesbaye brabançonne asbl

Od doby, kdy byl LEADER poprvé uveden na scénu, byla jeho horizontální struktura vedení – MAS – jedinečným přístupem k realizaci politiky rozvoje venkova a mnozí ji považují za koncept, který narušuje místní správu. LEADER opustil tradiční správu shora dolů a místo toho přijal principy místního partnerství a zdola nahoru, aby posílil venkovské obyvatele při řešení jejich potřeb.

MÍSTNÍ PARTNERSTVÍ S PŘIDANOU HODNOTOU

PARTNERSTVÍ PŘES HRANICE

CENNÉ PRINCIPY A OBAVY O BUDOUCNOST

GABRIEL O'CONNELL

Gabriel je posledních 17 let výkonným ředitelem společnosti Monaghan Integrated Development (Irsko). Má velké zkušenosti v oblasti rozvoje venkova a venkovských komunit metodou LEADER, včetně toho, že byl dříve výkonným členem sítě Irish Local Development Network (ILDN) a aktivním členem skupiny Rural Development Strategic Policy. Gabriel věří, že přístup zdola nahoru má významný potenciál pro efektivní navrhování a naplňování agendy Smart Village.

ÚVOD

Jako jeden z hlavních principů metody LEADER je místní partnerství principem zásadním a je úzce spojen s principem zdola nahoru, protože zahrnuje místní znalost, zaujetí a odbornost nejširší základny místních účastníků. Místní akční skupina (MAS) v podstatě mění lidi, kteří byli dříve pasivními příjemci a „beneficienty“ politik v aktivní partnery a tahouny rozvoje jejich území. Činnost lokálního partnerství však ovlivňuje mnoho věcí, v neposlední řadě autonomie, kterou místní účastníci mají při zpracování a využívání přínosů své místní rozvojové strategie (LDS), jejich mandát nebo struktura místní veřejné správy, která funguje v jednotlivých členských státech.

Místní partnerství – MAS v kontextu LEADERu – byla popsána jako osa metody komunitou vedeného místního rozvoje a správce LDS pro své území. Od prvních dnů LEADERu jsou projekty založeny na místním partnerství, které dodržuje kritéria, cíle a priority stanovené v LDS.

Partnerství MAS má také klíčovou roli v mobilizaci

předkladatelů projektů, otevírá strategické projekty vedené MAS a možnosti spolupráce. Je to partnerství, ve kterém v rozhodovací roli nemá většinu hlasů pouze jeden sektor, ať už veřejný, soukromý neb neziskový.

LEADER těží ze schopnosti MAS sdružovat skupiny účastníků do partnerství, kde mohou spojovat své zdroje a odbornost, vytvářet synergie a umožňovat inovace, které by nebyly možné, kdyby agentury nebo organizace pracovaly odděleně. Tato horizontální struktura a způsob spolupracujícího vedení znamená, že principy partnerství se uplatňují na nejvyšších i nižších úrovních vedení aktivit. Znamená také, že MAS propojuje přístup zdola nahoru s tradičně shora řízenými agenturami a všemi úrovněmi správy, a to formálně i neformálně.

Efektivní fungování partnerství vyžaduje spíše horizontální vedení než vertikální struktury, takže agentury a komunity se navzájem propojují v duchu spolupráce, vycházející z rovnoprávného základu.

MÍSTNÍ PARTNERSTVÍ S PŘIDANOU HODNOTOU

Místní partnerství jsou založena na využívání společných znalostí komunit využívaných k analýze potřeb území a společnému návrhu nejhodnějších řešení. Kolektivní znalost a porozumění je v partnerství rozsáhlejší, než je součet individuálních dílků.

Partnerství LEADER posiluje kapacity účastníků tím, že sdílejí znalosti a budují funkční vztahy, které by jinak nevznikly. Výsledkem efektivních partnerství jsou místní projekty zaměřené na místní potřeby, které mají širokou podporu komunity a silný smysl pro místní vlastnictví a vlastnictví.

Podle Marie Langendries, manažerky MAS Culturalité en Hesbaye Brabançonne (Belgie – viz box na této straně), „LEADER dává dohromady partnery z veřejného (obce, provincie) a soukromého (spolky, podnikatelé, farmáři, občané) sektoru, aby se mohli setkávat a sdílet své názory a vize pro území. Tato dynamika jim umožňuje sdílet energii a zdroje. Ukázalo se, že kolektivní rozhodování znamená silnější podporu komunity a větší zapojení do projektů.“



© GAL Culturalité en Hesbaye brabançonne asbl

MAS CULTURALITÉ EN HESBAYE BRABANÇONNE (BELGIE)

Jeden z nedávných projektů MAS se jmenuje „Mille-feuilles“ (Tisíc lístků). Má dvojí cíl: aktivně chránit a posilovat biologickou rozmanitost a podporovat dialog mezi farmáři, obyvateli, spolky a vedením obcí o tématech biodiverzity a životního prostředí.

MAS projednala se zainteresovanými farmáři nejlepší místa pro výsadbu stromů a keřů na jejich pozemcích. Zorganizovala a financovala výsadby se skupinami dobrovolníků (obyvateli a spolky). Farmáři souhlasili s tím, že za pomoci dobrovolníků budou chránit a pěstovat křoviny. MAS každoročně organizuje společnou večeři, aby shromáždila komunitu „Mille-feuilles“ a posílila vztahy mezi účastníky.

<https://culturalite.be/?MillefeuilleS>

Hned od nejranějších etap přípravy LDS poskytuje metoda LEADER rámec pro povzbuzení lidí, aby spolupracovali na dosažení společných cílů, i když se zpočátku mohou objevovat protichůdné názory. Zaměstnanci MAS jsou často speciálně vzděláváni, aby dokázali facilitovat a vést kolektivní procesy. Některé MAS rozšiřují tyto tréninky i na členy MAS, včetně místních soukromých a veřejných účastníků (občané, podnikatelé). Německá MAS LEADER-Regionalmanagement Göttinger Land školí „vesnické facilitátory“ v metodách a nástrojích na podporu rozvojových procesů v obci a rozvoj projektů (viz box na této stránce).“

MAS se na svých územích mohou stát centry pro každého, kdo má zájem navrhnout projekt na podporu integrovaného místního rozvoje. V některých členských zemích se prostřednictvím LEADERu dá čerpat nejen z fondů EAFRD, ale také z regionálních nebo národních fondů⁽³⁾. Například MAS Culturalité en Hesbaye Brabançonne se aktivně snaží získat pozici informačního centra pro své území. Nabízí poradenství a podporu pro veřejnou správu, výrobce a spolky, kteří hledají financování a připravují žádosti o dotace na projekty, které posilují místní spolupráci a partnerství. Podobně jako další MAS prezentované v této kapitole nebo rakouská MAS Regionalmanagement regio (viz box str. 22) usilují, aby byly ve svých



© LAG LEADER-Regionalmanagement Göttinger Land

MAS LEADER-REGIONALMANAGEMENT GÖTTINGER LAND (NĚMECKO)

MAS umožnila členům zapojit se do workshopů a školení v participativních metodách, které jim nabízela německá Národní síť rozvoje venkova. Dále MAS vytvořila vlastní profesionální trénink nazvaný „Dorfmoderation“ („Vesnický facilitátor“). Místní lidé se školí v metodách a získávají nástroje na podporu rozvojových procesů a projektů v obci.

MAS se stala pro lidi v této oblasti důležitým zdrojem a je vnímána jako „one-stop shop“ pro získávání informací o dotačních možnostech pro místní projekty.

<http://www.leader-goettingerland.de/>

komunitách vnímány jako „one-stop shop“ pro místní rozvoj.

Podle mých vlastních zkušeností z Monaghan Integrated Development

CLG (viz box str. 16) programy jako LEADER fungují jako motor místního rozvoje a pomáhají, aby MAS poskytovaly našim venkovským komunitám širokou škálu iniciativ.



MOHAGHAN INTEGRATED DEVELOPMENT CLG (IRSKO)

Monaghan Integrated Development CLG (MID) je orgán pro místní rozvoj, který realizuje program LEADER v příhraniční oblasti v provincii Ulster. MID je horlivý zastávce partnerského přístupu a jako model funguje už přes 25 let.

S využitím partnerského přístupu MID využil motivace a odbornosti místních komunit, vládních agentur a sociálních partnerů a vytvořil a poskytuje řadu podpůrných programů, které jsou úzce spojeny s potřebami místní komunity. Zahrnují služby v oblasti sociálního začleňování, místní zaměstnanosti, zdraví a zdravotní péče, dobrovolnictví a kurzy pro podnikatelské start-upy. Jakmile se lidé zapojí do služeb MID, mohou mezi službami procházet a těžit z koordinované podpory, například získat podporu pro rozvoj dovedností při hledání práce a pak odpovídající trénink a vedení k případnému zahájení jejich vlastní malé firmy.

<https://mid.ie>

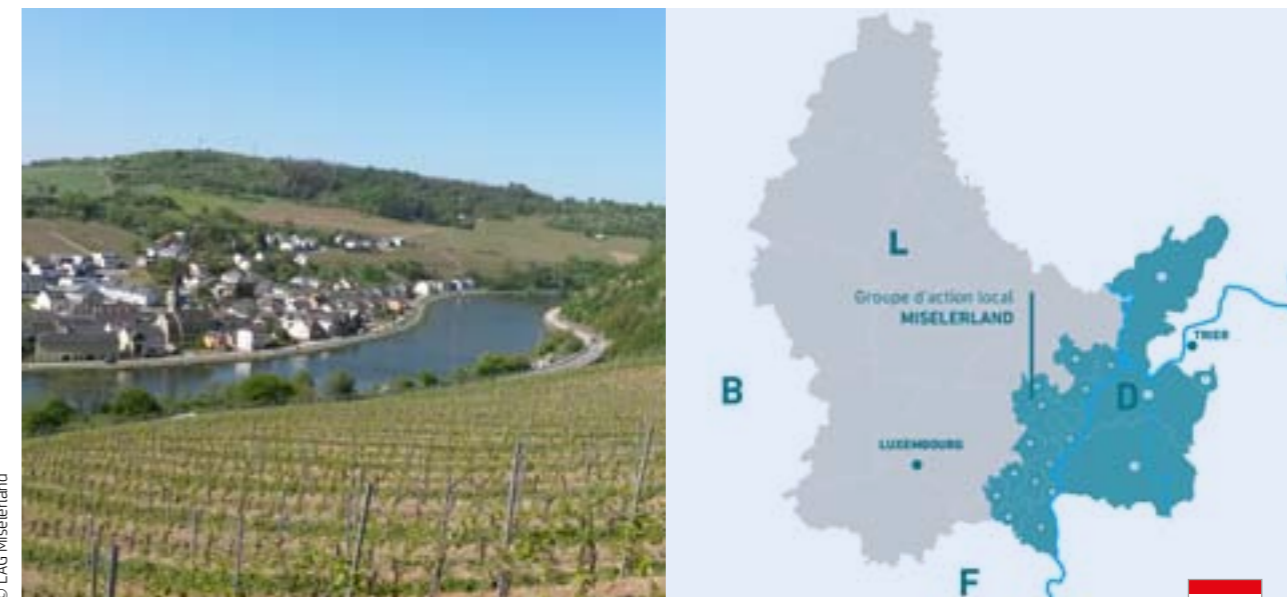
(3) Část členských států umožnila MAS v rámci komunitně vedeného místního zdroje financovat místní rozvojové strategie z více než jednoho ESI fondu podle ustanovení článku 32 Nařízení EU č. 1303/2013.

PARTNERSTVÍ PŘES HRANICE

Princip místního partnerství jasně souvisí s principem zdola nahoru a místním přístupem a může překračovat administrativní a geografické hranice. V roce 2015 dvě území LEADER na hranici tvořené řekami Moselou a Sauer vytvořily první společnou strategii zahrnu-

jící dvě sousedící oblasti LEADER ze dvou různých členských států, Německa a Lucemburska (viz box na této straně). Jejich společná práce aktivizovala přeshraniční partnerství, které zahrnuje vedle politických a podnikatelských zájmů i zájmy komunit a umožňuje lidem zahájit společné

iniciativy. Pro Thomase Walricha, manažera MAS Miselerland (Lucembursko) je vedle výzev, které toto úsilí přináší, „LEADER důležitý nástroj, který dal našim snahám spolehlivý rámec pro akce“.



© LAG Miselerland

MAS MISELERLAND (LUCEMBURSKO)

Území LEADER Miselerland (Lucembursko) a Moselfranken (Německo) leží na obou březích řek Mosely a Sauer. Společná hranice podél těchto řek je otevřená a propustná pro lidi, zboží a služby i nápady. Lidé v těchto dvou oblastech sdílejí společný jazyk i historii a mnoho kulturních prvků, stejně jako krajinu, charakteristickou vinohrady. Denní míra přeshraničního dojíždění je 65%.

Vzhledem ke společným rysům a vazbám mezi dvěma oblastmi se v roce 2015 dvě MAS rozhodly zpracovat společnou strategii pro pozitivní rozvoj celého regionu. Je to první společná přeshraniční místní rozvojová strategie LEADER. Proces vedla řídicí skupina složená ze šesti členů z každé MAS. Vznikla přeshraniční partnerství mezi místními podnikateli a skupinami a kontakty mezi politiky, společné projekty a pracovní skupiny zaměřené například na mobilitu. Spolupráce škol a zájezdy s průvodci umožnily lidem poznávat se navzájem a posílily sociální soudržnost. Místní rozvojová strategie založená na vizi evropského sousedského regionu postupně překračuje administrativní a intelektuální hranice.

<https://leader-miselerland-moselfranken.eu/en/miselerland/>

CENNÉ PRINCIPY A OBAVY O BUDOUCNOST

Dnes je metoda LEADER uznávána jako úspěšný příklad sociální inovace na místní úrovni a na úrovni institucionálního vedení. LEADER/CLLD není jen příkladem sociální inovace na úrovni správy, ale podle mého názoru jde o příklad jedinečný. Jak připomíná Robert Lukesch⁽⁴⁾, LEADER „odhalí své přednosti, pouze když se všech sedm principů uplatňuje jako balíček“, spíše než jako menu à la carte.

Metoda LEADER/CLLD se nyní používá v dalších evropských strukturálních a investičních fondech (ESI) a některých národních programech, ale zásady autentických principů „zdola nahoru“ a „místní partnerství“ nejsou někdy plně dodržovány. Proto musíme být ostražití a nepovažovat uplatnění nejcennějších principů LEADERu a jejich jedinečné přidané hodnoty ve venkovských oblastech za samozřejmost.

V posledních letech uznaly klíčové politické dokumenty a poziční dokumenty k rozvoji venkova důležitost místního partnerství a výhod LEADERu jako rozvojového přístupu a zahrnuly ho do vlastního práva. Příkladem je Corkská deklarace 2.0 k budoucí politice rozvoje venkova a zemědělství Evropské unie⁽⁵⁾, Politika rozvoje venkova OECD 3.0: Člověk v centru rozvoje venkova⁽⁶⁾ a dokument ELARD z roku 2016 Deklarace z Tartu⁽⁷⁾.

Opakujícím se tématem spojujícím tyto dokumenty je zdůrazněná potřeba více zmocněných a zapojených místních komunit, které mohou v rámci LEADER/CLLD jednat bez nadměrné byrokratické zátěže a omezení shora. Integro-

vané strategie a vícesektorový přístup mají být budovány na identitě a dynamice venkovských oblastí.

Někteří praktici LEADERu vyjadřují obavy o zabezpečení hodnot principů partnerství a z dopadů změn, které přináší platné předpisy. Navrhované změny zahrnují požadavek, aby bylo odstraněno výslovné nařízení, aby „žádná zájmová skupina nepředstavovala více než 49% hlasovacích práv“ v MAS a „nejméně 50% hlasů při rozhodování o výběru musí mít partneři mimo veřejnou správu“. Někteří praktici naznačují, že změna těchto prvků by mohla metodu LEADER učinit méně efektivní a bránit její implementaci.

Musíme zajistit, aby princip „funkčního partnerství“ byl i nadále základním kamenem LEADERu v novém právním rámci, tak aby byl naplno součástí našich MAS a aby k jeho naplnění byl nasměrován potřebný rozvoj kapacit a vzdělávání. Nové Společné nařízení o ustanoveních a programy LEADER v členských státech v novém strategickém plánu SZP by měly pokračovat v odstraňování administrativních obtíží, odhalených v současném období. Je zásadní, aby řídicí návrhy pro LEADER/CLLD a to, jak je prováděn, nadále chránilo důležité principy a způsoby práce komunitně vedeného místního rozvoje.



© LAG LEADER-Regionalmanagement Göttinger Land



4. Integrovaná a víceodvětvová místní rozvojová strategie

© Ralf Lienert, European Union, 2016

LEADER je politika územní dimenze, která je zaměřena na rozmanité potřeby obyvatel venkova, a svým založením je vícesektorová. Jako integrovaný přístup k podpoře usnadňuje odpovídat na témata rozvoje venkova soudržněji a podporuje synergie mezi různými aktivitami.

INTEGROVAT MÍSTNÍ LIDI

INTEGRACE V ŘETĚZCÍCH HODNOT

INTEGRACE VE VÍCEFONDOVÝCH STRATEGIÍCH

PŘIDANÁ HODNOTA „INTEGRACE A VÍCESEKTOROVOSTI“

NOVÉ PŘÍLEŽITOSTI PRO INTEGRACI – VSTRÍČ BUDOUCNOSTI LEADERU

JAN PIERRE VERCRUYSSSE

Jan-Pierre už 25 let pracuje v oblasti místního rozvoje, z toho 15 let v rámci LEADER Observatory. V roce 2007 se stal úředníkem v Evropské komisi a byl tam odpovědný za podporu komunitně vedeného místního rozvoje v rámci Evropského námořního a rybářského fondu a dohlížel na činnost podpůrné jednotky FARNET. Nyní už je v důchodu, ale stále je zapojen do projektů CLLD v Evropě i mimo ni.

(4) Robert Lukesch, hlavní dokument mezinárodní konference ELARD LEADER Reloaded, Évora, Portugalsko, září 2018, s. 16 <https://leaderconference.minhaterra.pt/rwst/files/20-20181009XLEADERXRELOADEDXPAPERXROBERTXLUKESCH.PDF>

(5) https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/cork-declaration_cs.pdf

(6) <https://www.oecd.org/ruralrural-development-conference/documents/Rural-3.0-Policy-Highlights.pdf>

(7) Konference ELARD Obnova LEADER/CLLD pro 2020+; Slavíme 25 let LEADERu v Evropě!, Tartu, Estonsko, listopad 2016, <https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/tartu-declaration-leaderclld.pdf>

ÚVOD

Od vzniku v roce 1991 je propojování v samém srdci metody LEADER a výslovně se to uvádí: „Akce a projekty v rámci podnikatelského plánu by neměly být individuální a se samostatnými opatřeními (...), ale měly by být koordinované a dobře integrované do soudržného celku.“⁽⁸⁾

Princip integrace byl dlouhodobě uplatňován v rozvoji neziskových organizací a je klíčovým rysem rozvojové politiky. V Agendě 2030 pro udržitelný rozvoj⁽⁹⁾, přijaté všemi členskými státy OSN v roce 2015, je koncept integrace jádrem všech 17 cílů udržitelného rozvoje (SDG). Členské státy „uznávají, že ukončování chudoby a jiné deprivace musí jít ruku v ruce se strategiemi na podporu

zdraví a vzdělávání, snižování nerovnosti a podněcování hospodářského růstu – to vše při řešení klimatické změny a aktivitách na zachování našich oceánů a lesů.“⁽¹⁰⁾

Mnoho velkých rozvojových nevládních organizací přijalo princip integrace k vymýcení chudoby, protože ho vnímají jako jedinou cestu vedoucí k udržitelnosti. Uznávají, že rozvojové intervence by měly být zaměřeny na vesnice (nebo skupiny vesnic) a podnikat kroky ve všech aspektech, včetně potravin, vody, vzdělávání, zdravotnictví a ekonomického posilování žen. „Malé je krásné, měřítko je nutné.“⁽¹¹⁾

INTEGROVAT MÍSTNÍ LIDI

LEADER je řízen místně, tak, aby efektivně odpovídal na místní potřeby. Místní obyvatelé by neměli být považováni za „příjemce“ nebo „cílové skupiny“, ale aktivně zapojeni do rozvoje projektů.

Finská MAS Keskipiste je toho příkladem (viz box str. 21). Od roku 1996 zaměřila svou místní rozvojovou strategii (LDS) na podporu ekonomických aktivit, s tehdy průkopnickým zaměřením na mladé lidi. Ve strategii pokládá (místní) mládež za zdroj, který může být aktivizován správnou podporou a financováním.

V současnosti MAS pracuje na překlenutí propasti mezi pilotními projekty pro mladé podnikatele

a „plnouvazkovými“ podnikateli a vytváří nové vazby mezi mladými lidmi prostřednictvím spolupráce.



© Versosto

INTEGRACE V ŘETĚZCÍCH HODNOT

V tomto typu integrace se řada projektů zabývá různými prvky řetězců hodnoty, jako jsou výroba surovin, zpracování

a uvádění na trh hotových výrobků. To usnadňuje synergie v řetězci hodnot a tak pomáhá kapitalizovat každou přidanou hodnotu.

Vynikajícím příkladem je španělská Valle del Jerte (viz box na str. 21). Tato MAS byla založena v rámci LEADER 1 (1991-1993) jako jedno

(8) Hodnocení přidané hodnoty LEADERu. Rural Innovation Dossier č. 4 (1999), LEADER Observatory

(9) <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

(10) <https://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/sdgs/>

(11) Jde o heslo BRAC, neziskové organizace z Bangladéše, která pracuje od roku 1972 a prohlašuje, že už pomohla přes 100 milionům lidí z chudoby. <http://www.brac.net>

z míst, kde se metoda LEADER měla testovat, a dodnes pracuje. V současnosti patří mezi hlavní partnery, kteří strategii realizují, družstva pěstitelů třešní, sdružení cestovního ruchu a asociace obcí. MAS zpracovala integrovanou strategii „z pole na vidličku“ založenou na propagaci zdejších proslulých třešní a dosáhla působivých výsledků.



© Versosto

MAS KESKIPISTE (FINSKO)

MAS Keskipiste je v LEADERu aktivní od roku 1996 a dodnes pracuje intenzivně, podpořila již přes 900 projektů. Území MAS leží ve středním Finsku, daleko od velkých měst a těží z nedotčeného přírodního prostředí. Hustota osídlení je jen 4 obyvk./km² a kvůli nedostatku příležitosti pro vysokoškolské vzdělávání musí mladí lidé území opouštět a odcházejí studovat do měst. Výzvou je dostat je zpátky.

LDS zdůrazňuje pozitivní obraz místa, vede mladé lidi, aby se cítili součástí širšího obrazu, a motivuje je, aby si zde postavili vlastní budoucnost. MAS byla průkopníkem ve využití fondu ERASMUS+ k pozvání mladých dobrovolníků z jiných zemí EU a zapojení do práce v mezinárodním projektu. Je zřejmé, že místní vazby jsou pro MAS klíčové.

Vlajkovým projektem, který vychází z výměn v rámci

ERASMUS+, je družstvo Versosto, struktura napomáhající mladým lidem rozvíjet vlastní podnikatelské nápady, poskytující jim tréninky, mentoring a kolegiální podporu. Versosto bylo založeno v roce 2017 a má přes 60 členů ve věku 16–21 let a finanční obrát 240 000 €. Projekt zvýšil zájem mladých členů o podnikání a některé z nich motivoval k setrvání nebo později návratu do zemědělské oblasti. Družstvo bylo založeno v rámci projektu LEADER „Silta“ („most“), který byl v roce 2019 finalistou ceny ENRD Rural Inspiration Awards .

- <https://www.keskipisteleader.fi/fi/in-english>
- <https://www.versosto.fi>
- https://enrd.ec.europa.eu/projects-practice/silta-bridge-youth-entrepreneurship_en

MAS VALLE JERTE (ŠPANĚLSKO)

Údolí Jerte v severní Estremaduře (Španělsko) je známé svými třešněmi. Stromy rostou na terasách vykrojených v úbočí horských svahů nad údolím, a když na jaře kvetou, skýtají jedinečný pohled.

MAS vybudovala svou integrovanou strategii na obraze známých třešní a podporovala veškeré akce kolem řetězce „z pole na vidličku“. Aktivity zahrnují podporu rozvoje produktů a aktivit cestovního ruchu, tréninky výrobců a pěstitelů, přidělování značky a marketing (včetně práce s družstvy místních farmářů k zabezpečení lepšího povědomí o třešních pod evropskou značkou chráněného původu PDS – „Cereza del Jerte“), stanovení dohledatelnosti a kontroly kvality a diverzifikace do produkce výrobků z třešní (například likéry, džemy a koláče).

Během 25 let vzniklo v rámci strategie více než 150 nových podniků, vytvořilo se nebo bylo zachováno přes 1000 pracovních míst a školení získalo kolem 20000 lidí. Ubytování pro turisty se navýšilo ze 150 na 2000 lůžek a vývoz třešní zajišťovaný družstvy a organizacemi místních pěstitelů vzrostl z 10% na 60% produkce, přičemž vzniklo asi 100 místních výrobků.

MAS nyní pracuje na rozvoji projektu „Inteligentní destinace cestovního ruchu“, který návštěvníkům nabídne lepší zážitky, ale také zvýší kvalitu života místních obyvatel.

<https://cerezadeljerte.org/en/jerte-valley/>



© LAG Valle del Jerte

INTEGRACE VE VÍCEFONDOVÝCH STRATEGIÍCH

Víceodvětvové strategie mohou získat podporu z různých finančních zdrojů, protože jsou zaměřené na různé oblasti rozvoje. Integrace pomáhá místní rozvojové strategii získat soudržnost a vytvořit synergie.

Příkladem tohoto přístupu je MAS Regionalmanagement regio3 v Rakousku (viz box na této straně), která využívá financování z více zdrojů EU a národních i regionálních zdrojů, aby podpořila svou víceodvětvovou a integrovanou strategii. Manažer MAS Stefan Niedermoser to vnímá tak, že „když pracujete jen s jedním sektorem, nepotřebujete LEADER.“

Pro ilustraci konceptu vícefondového financování cituje Stefan Niedermoser irského kolegu: „LEADER je jako lokomotiva, zatímco různé fondy jsou

jako vagóny: čím více jich přidáte, tím více lidí můžete do procesu zapojit a tím dále dojedete.“



© LAG Regionalmanagement regio3

MAS REGIONALMANAGEMENT REGIO3 (RAKOUSKO)

MAS Regionalmanagement regio3 v Tyrolsku a Salzbursku vznikla jako LEADER skupina v roce 1996, rok poté, co se Rakousko stalo členem EU. Původně zahrnovala šest obcí s 9000 obyvateli v nádherném údolí Pillersee. Její úspěch přilákal další a MAS se rozrostla na 13 obcí a 45000 obyvatel.

Aktuální místní rozvojová strategie byla připravena způsobem zdola nahoru, s devíti pracovními skupinami, které zapojily 850 lidí a které stavěly na dřívějších zkušenostech a rozšiřovaly je. Setkání ukázala, že strategie musí řešit potřeby přesahující sektor zemědělství. To vedlo k dalšímu rozvoji víceodvětvové a integrované strategie, která jednoznačně těží z víceodvětvového financování.

Rozpočet MAS vychází ze dvou hlavních zdrojů: LEADER poskytuje pevnou částku 4,1 mil. € (z nich je 80% z EAFRD, 10% z rakouského ministerstva a 10% z provincie Tyrolsko) a variabilní finanční zdroje z dalších fondů EU, národních a regionálních zdrojů včetně alokace 1,2 mil. € z ERDF. Tyto další finanční zdroje jsou využívány na základě momentálních požadavků nositelů projektů, pro něž je kancelář MAS „one-stop-shop“ zdrojem informací a poradenství při rozvoji místních projektů.

LEADER poskytuje stabilní zdroj financování; je však nutné překlenout mezery mezi programovým obdobím, které mohou znamenat, že MAS ztratí klíčové účastníky.

<https://www.rm-tirol.at/en/regions/regio3-pillerseetal-leukental-leogang/our-area/>

PŘIDANÁ HODNOTA „INTEGROVANÉHO A VÍCESEKTOROVÉHO“

Počet lidí, kteří pracují v primárním zemědělském sektoru, už mnoho let klesá⁽¹²⁾. Mezi dopady této si-

tuace ve venkovských oblastech patří vylidňování, málo mladých zemědělců a environmentální problémy jako

opouštění půdy na jedné straně nebo využívání technik intenzivnějšího zemědělství na straně druhé.

(12) https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/eu-rural-areas-primary-sector_en.pdf
https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/facts-and-figures/performance-agricultural-policy/cap-indicators/context-indicators_en

V této souvislosti je integrovaný a víceodvětvový územní princip klíčem k udržitelnosti. Tento přístup pomáhá řešit potřeby celé venkovské populace a zranitelných skupin, včetně farmářů, rodin, malých firem, mladých lidí, žen a migrantů. Různé skupiny místního

obyvatelstva se mobilizují kolem strategie, která je založena na jejich potřebách. Při zprostředkování jejich spolupráce posiluje strategie místní sociální strukturu a zvyšuje odolnost komunit.

Výsledkem víceodvětvového a integrovaného přístupu je rozvoj bohatství oblastí v různých sektorech, při využití místních znalostí a investic. Důležité je, že tento přístup umožňuje pružně přizpůsobit investice tak, aby odpovídaly měnícím se potřebám.

NOVÉ PŘÍLEŽITOSTI PRO INTEGRACI – VSTŘÍČ BUDOUCNOSTI LEADERU

Vyhodnocování minulých programů a trvalé zlepšování je klíčem úspěchu LEADERu. Už evaluace programu LEADER II (1994–1999) identifikovala možné problémy integrovaných rozvojových strategií, které se snaží postihnout současně příliš mnoho malých místních iniciativ, což může vést k rozptýlení omezených finančních prostředků do příliš mnoha sektorů. V dalším programovém období byla přijata opatření, která tomu měla zabránit.

Patří sem: budování strategie kolem „sjednocujícího tématu“ specifického pro území; zvýšení dostupných prostředků v celé Evropě (jako část rozšíření LEADERu do širší oblasti politiky rozvoje venkova); realizace vícefondové CLLD. Také možnost využít zjednodušené vykazování usnadnila příjemcům a managementu MAS administrativní procesy a může zjednodušit využití přínosů integrovaných a víceodvětvových strategií⁽¹³⁾. Kombinace těchto řešení může pomoci rozšířit intervence LEADER, zvýšit jejich rozsah a dostupnost dosažitelných rozpočtů. Očekává se, že tyto možnosti zůstanou dostupné i v rámci strategického plánování SZP na programové období 2021–2027⁽¹⁴⁾.

Relativně nedávným doplňkem komunitně vedených přístupů EU je koncept Inteligentní vesnice⁽¹⁵⁾, který se objevil také v diskusi o budoucích fondech ESI (Evropské strukturální a investiční fondy). Tento koncept sdílí a staví na klíčových prvcích metody LEADER, specifickým způsobem se zaměřuje na inovace na úrovni komunity/vesnice⁽¹⁶⁾ a využívá příležitosti, jako jsou informační a komunikační technologie. Má potenciál řešit na místní úrovni globální témata jako jsou potřeba lepší péče o stárnoucí populaci nebo podpora decentralizované výroby energie. LEADER a Inteligentní vesnice vyžadují stejné klíčové prvky: schopnost pružně reagovat na iniciativy komunity na místní úrovni, podporu většího spektra investic, příznivé regulační prostředí a dobrou koordinaci.

Interakce mezi přístupy LEADER a Inteligentní vesnice mohou být prospěšné pro místní komunity i subregionální území MAS. LEADER může pomoci nasměrovat přístup Inteligentních vesnic zvýrazněním a propojováním komunitně vedených inovací.

Naopak Inteligentní vesnice mají potenciál přidat hodnotu LEADERu



© LAG Regionalmanagement regio3

tím, že tyto inovace dále posouvají, odpovídají na velmi specifické místní potřeby, zejména ve větších MAS, kde může být obtížné dosahovat propojení mezi všemi obcemi. Tato kombinace by mohla zajistit, že komunity budou dále hrát klíčovou roli v rozhodování ovlivňujícím budoucnost jejich území.

(13) Uplatnění zjednodušeného vykazování (SCO) je jednou z možností, jak zdokonalit a zjednodušit implementaci programů rozvoje venkova a rozvojových strategií LEADER. Více informací najdete ve zprávě z workshopu ENRD https://enrd.ec.europa.eu/news-events/events/enrd-workshop-simplified-cost-options-experience-gained-and-new-opportunities_en

(14) Na základě legislativních návrhů EK ke společné zemědělské politice po roce 2020 https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/future-cap_en

(15) https://enrd.ec.europa.eu/smart-and-competitive-rural-areas/smart-villages/smart-villages-portal_en

(16) Více informací o inovacích v LEADERu najdete v kap. 6 této publikace, str. 29



© European Union, 2019

5. Síťování

V rámci LEADERu se nevládní neziskové organizace (NNO), místní akční skupiny (MAS), podnikatelé a veřejná správa spojují, aby vytvářeli svou vlastní budoucnost a dosahovali cílů rozvoje venkova v Evropě. Síťování v LEADERu znamená vytváření silných vazeb mezi lidmi, projekty a územími, pomáhá překonat izolaci, již některé venkovské oblasti čelí, a podporuje inovace a projekty spolupráce. Zahnuje práci mezi územími MAS a místními rozvojovými strategiemi a propojování MAS navzájem z místní úrovně do širší evropské.

OTEVÍRÁNÍ HORIZONTŮ VE VENKOVSKÝCH OBLASTECH

POSTUP VE HŘE

MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE

ZPÁTKY DO BUDOUCNOSTI

MARIANNE GEATER

Marianne je státní příslušnice Británie a Francie a má více než 15 let zkušeností v práci novinářky v Bruselu. Po devíti letech práce v oblasti životního prostředí na evropské úrovni rozšířila Marianne obsah svých zpráv a zahrнула oblast sociální politiky a rozvoje venkova. V posledních několika letech napsala řadu článků o metodě LEADER a její implementaci jak v zemích EU (zejména v Portugalsku), tak ve třetích zemích (Moldávie a Gruzie).

ÚVOD

Síťování – myšlenka setkávání za účelem sdílení a šíření informací, znalostí, zkušeností a nápadů – je pro rozvoj venkova zásadní a je živou součástí metody LEADER. Slovy Anastasiose Perimenise, manažera MAS na Lesbu v Řecku (viz str. 9) „Síťování mezi MAS je pro LEADER klíčové. Prostřednictvím sítí mohou MAS po celé Evropě sdílet dobrou praxi a vyměňovat si znalosti a know-how mezi kolegy přirozeným způsobem – a přes své územní hranice. Výsledkem je lepší sebehodnocení, opatření k nápravě a rozšiřující se místní zmocnění.“

MAS pracuje s místními obyvateli, aby identifikovali své potřeby a našli nevhodnější řešení. Síťování na této místní úrovni k tomu pomáhá tak, že povzbuzuje komunity a pomáhá aktérům na venkově zlepšovat jejich podnikání, životní prostředí nebo místní služby. Národní síť rozvoje venkova a ENRD spolupracují s MAS a navzájem na propagaci a podpoře procesu síťování v širším národním a evropském měřítku.

OTEVÍRÁNÍ HORIZONTŮ VE VENKOVSKÝCH OBLASTECH

Síťování umožňuje MAS dosahovat lepších výsledků. Příkladem toho je projekt „Inkluzivní vesnice“, který nedávno zahájila belgická MAS Pays des Condruces. Projekt je zaměřen na osaměle žijící seniory, kteří jsou ohroženi tím, že se kvůli své izolovanosti octnou mimo dosah sociálních služeb. MAS pracuje s různými místními účastníky včetně občanských asociací, obcí a nevládních organizací v oblasti sociální práce, aby vytvořila síť „životních asistentů“, tj. lidí z komunity, kteří jsou zaměstnáni, aby tyto osamělé staré lidi vyhledávali a poskytovali jim pomoc. Síťování LEADER vytvořilo pro tyto osoby účinnou bezpečnostní síť.

Ti, kdo síťují, jsou také tahouny změny. To, že se účastníci s různými pohledy dají dohromady, hraje klíčovou roli při otevírání lidských myslí pro nové způsoby podnikání. Dobrým příkladem se stala oblast v maďarské MAS Felső-Homokhátság (viz box na této stránce), která pomohla obnovit starou zemědělskou usedlost, aby se z ní stala venkovská turistická destinace.



© LAG Felső-Homokhátság

MAS FELSO-MOMOKHÁSTÁG (MAĎARSKO)

V roce 2013 se nositel projektu obrátil na manažerku MAS Judit Rácz, když hledal pomoc při renovaci staré zemědělské usedlosti na luxusní hotel uprostřed lesa. MAS se rozhodla projekt podpořit navzdory počáteční skepsi místních, kteří to považovali za podivný nápad. Tak se znovuzrodil Deak Mansion.

Od počátku se Deak Mansion stal hlavní atrakcí obce. Vznikla tu čtyři pracovní místa pro místní a dnes se řadí na druhé nejlepší svatební místo v zemi. Hostí také tradiční potravinářské akce.

Pro manažerku MAS Judit Rácz „úspěch tohoto venkovského hotelu byl budíčkem pro místní podnikatele, kteří si uvědomili, že musí zlepšit kvalitu své nabídky jak z hlediska kvality potravin, tak služeb. Byla to výzva, ale také příležitost, protože je to přimělo otevřít mysl jiným možnostem, jak dělat věci. Uvědomili si, že poskytovat zajímavější služby je lepší pro jejich podnik, ale i pro region jako celek.“

<http://leaderkontakt.hu>

POSTUP VE HŘE

Některé iniciativy síťování se ukázaly na místní úrovni tak úspěšně, že logickým krokem bylo posunout je na regionální úroveň i dál. To je případ prvního belgického zemědělského inkubátoru, který v roce 2013 zahájila MAS Pays des Condruses (viz box na této straně). Pro Jean-Francoise Pêcheura, manažera MAS „byl tohle vynikající příklad toho, jak se místní projekt posune na regionální úroveň díky principu síťování metody LEADER.“

„Náš přístup je, že z místní zkušenosti, místní sítě systematicky míříme vzhůru na regionální úroveň a kdykoli je to možné, představujeme si strategie na úrovni EU. Idea je posílit vždycky to, co děláme na místní úrovni, buď inspirací tím, co se dělá někde jinde, nebo rozvojem a zdokonalováním našich modelů,“ vysvětluje pan Pêcheur.



© LAG Pays des Condruses

MAS PAYS DES CONDRUSES (BELGIE)

Zemědělský inkubátor, který MAS Pays de Condruses založila v roce 2013, je výsledkem společného úsilí neziskové organizace Devenir („Budoucnost“), která školí zahradníky, podnikatelského inkubátoru Creajobs, místní veřejné správy v Modave (která poskytla pozemek), individuálních podnikových koučů a samostatně výdělečně činných osob.

MAS vyhledává starší farmáře, kteří hledají nástupce, aby převzali jejich farmy, a poskytuje jim kontakty s těmi, kdo se chtějí stát zahradníky. Ti mohou vyzkoušet, zda jsou jejich projekty životaschopné v reálném měřítku inkubátoru, v rámci, který omezuje riziko. Když projekt v testovacím období obstojí, může se nováček na farmě usadit trvale.

MAS zajišťuje, aby všechny strany spolupracovaly ruku v ruce. Zprostředkuje i důležité informace o projektu účastníkům, organizuje školení a dny otevřených dveří, aby přilákala perspektivní nositele projektů.

Projekt se inspiroval zkušenostmi z Francie a původně byl financován z programu ERASMUS. Vzhledem k úspěchu iniciativy MAS spolupracuje s Valonským programem rozvoje venkova, aby koncept rozšířila do Valonska a Belgie. Už byly založeny další tři farmářské inkubátory.

Vzhledem k tomu, že projekt nabral na síle, vznikla myšlenka posílit síť na evropské úrovni spoluprací s francouzským hnutím zemědělských inkubátorů RENETA (Réseau national d'espaces-text agricoles). Cílem je prozkoumat možnost budoucího projektu ERASMUS+ s Itálií, Španělskem a Velkou Británií.

<https://www.galcondruses.be>



© LAG Pays des Condruses

Judit Rác pracuje od roku 2007 v MAS Felso-Homokhátság a je aktivním přispěvatelem i svědkem vzniku sítí od místní po evropskou úroveň.

„Začali jsme pořádáním festivalů a akcí, abychom do své práce zapojili místní menšiny, spolky a neziskové organizace, a dodnes to děláme. Časem

jsme si uvědomili, že bychom se mohli hodně naučit a že je snazší řešit témata LEADERu ve spolupráci s ostatními MAS. To nás přirozeně přivedlo k založení sdružení maďarských MAS NATURAMA, do něž se zapojilo sedm dalších MAS a každý měsíc se setkávají a diskutují o svých socioekonomických problémech a řešeních.“

Jak se nashromáždily odpovídající zkušenosti, MAS „postoupily ve hře“ a zapojily se do síťování na mezinárodní úrovni. MAS dnes pracuje se LEADER Inspired Network Community (LINC) (viz box str. 28).

Pro Judit Rác začínají přínosy síťování především lidskými vztahy. „V minulosti jsem se hodně dozvěděla o historii Evropy a světa, ale prostřednictvím síťování se to všechno stává skutečností. Ze zkušeností vím, jak moc projekty CLLD pomáhají vytvářet na venkově silnější komunity. Vidím a cítím, co se děje v různých zemích – od Gruzie po Švédsko – tak, že mluvím a pracuji s podobně smýšlejícími nadšenci a manažery MAS. Díky síťování teď mohu navzájem představovat lidi od východu k západu a od severu na jih a i když se nemohu zapojit do všech projektů, mám radost, když pomáhám lidem spojit. Viděla jsem vznikat projekty od „Ahoj, jak se máš?“ během přestávky na kávu na síťovací akci a to je skvělý zážitek.“

MEZINÁRODNÍ SÍŤOVÁNÍ

Mezinárodní síťování je na úrovni EU podporováno od prvních dnů LEADERu a je výslovně zakotveno v právním rámci EU⁽¹⁷⁾. Zajištění podpory se rozšířilo z původní Observatoře LEADER, která podporovala MAS v síťování a projektech spolupráce, po současný ENRD Contact Point a národní síť venkova, které spolupracují, aby posílily síťování mezi účastníky LEADERu.

Když si státy mohou vychutnávat sdílení historie a podobných zájmů, stávají se

mezinárodní sítě neopominutelným způsobem sdílení jejich nejlepších osvědčených postupů. Při sdílení dobré praxe navazuje LEADER na bohatou historii síťování mezi MAS v členských státech a mimo ně.

Jedna z nejstarších forem přeshraničního síťování LEADERu funguje v seversko-baltické síti, podporované národními sítěmi rozvoje venkova (NRN) Dánska, Estonska, Finska, Litvy, Lotyšska, Polska a Švédska. Těchto sedm států sdílí společnou historii a čelí podob-

ným výzvám, zejména vylidňování, pobřežnímu cestovnímu ruchu a znečištění Baltského moře. Od svého vzniku v roce 2008 se síť vyvíjela jako velmi pevná a dnes pořádá soutěže projektů mezinárodní spolupráce. Zúčastněné NRN se učí jedna od druhé a osvojují si nápady, zkušenosti a inspiraci, které mohou sdílet s MAS ve svých zemích.

Mezi novější příklady široce založených síťovacích aktivit LEADER patří akce ENRD „networX: Inspirujeme venkov

(17) Nařízení (EU) č. 1305/2013 Evropského parlamentu a Rady ze 17. prosince 2013 o podpoře venkova z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EAFRD) (čl. 52 a 54), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1305&qid=1604430152066>

Evropy⁽¹⁸⁾ (duben 2019) a společná konference Evropské komise k CLLD „Po 2020: místní akce v měnícím se světě“⁽¹⁹⁾ (prosinec 2019). Do „networX“ se zapo-

jilo přes 400 stakeholderů z venkova včetně téměř 200 účastníků z MAS a NRN, kteří aktivně vytvářejí síť LEADER. Společná akce CLLD propojila Ge-

nerální ředitelství Zemědělství a venkov Evropské komise a ENRD Contact Point, které podpořily přes 80 MAS k vytváření sítí s dalšími účastníky místního rozvoje.

ZPÁTKY DO BUDOUCNOSTI

Síťování v LEADERu prokazuje svou zásadní hodnotu tím, že podporuje tvořivost, inspiraci a sebevědomí místních komunit směřující k jejich rozkvětu. Podporou mikropodniků LEADER podpořil vznik tisíců pracovních míst, ve snaze oživit venkovské oblasti pomáhá propagovat

místní produkty, venkovský cestovní ruch, přírodní a kulturní dědictví.

Dnešní venkov se velmi liší od toho, jakým byl před nějakými třiceti lety, když LEADER začínal. Zaměření mnoha MAS se dnes posunulo směrem k důležitým tématům, jako jsou kli-

matická změna, mobilita, generační obnova, výživa a zásobování potravinami.

Jean-Francois Pêcheur říká, že „všude jsou alarmující signály a když se všichni nezačneme těmto problémům věnovat, bude těžké v boji zvítězit.“ V té souvislosti obhajuje, aby se LEADER rozšířil a mohl financovat větší projekty a dosáhnout většího dopadu.

Výzvou – a nezbytností – pro LEADER je, aby do procesu zapojil co nejvíce lidí. To vyžaduje budování kapacit a nové způsoby práce a síťování. Doufejme, že nové síť evropské a národní Společné zemědělské politiky (SZP) pro další programové období tyto potřeby naplní.

VÍCE PŘÍLEŽITOSTÍ PRO SÍŤOVÁNÍ V LEADERU

ENRD – Contact Point ENRD poskytuje balíček podpory pro budování sítí všem účastníkům LEADER, zdarma dostupný sítím MAS a národním sítím rozvoje venkova ve 27 členských státech EU. Podpora ze strany ENRD Contact Point zahrnuje nabídku nástrojů pro síťování, materiály, aktivity a akce. Mezi hlavní nástroje patří LEADER Toolkit, databáze MAS, vyhledávání partnerů CLLD a databáze projektů.

Více informací: https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld_en

ELARD – Evropská asociace LEADER je mezinárodní nevládní nezisková organizace založená s cílem napomáhat realizaci LEADERu/CLLD v Evropě. ELARD sdružuje téměř 2500 MAS ze 26 zemí, včetně zemí, které nejsou členy EU, ale přijaly a realizují metodu LEADER.

Více informací: <http://www.elard.eu>

LINC je evropská konference, která kombinuje výměnu zkušeností se sportovními akcemi a evropskou kuchyní. LINC je iniciativou MAS a národních síťových jednotek pro rozvoj venkova v Rakousku, Německu, Estonsku a Finsku.

Více informací: <http://www.info-linc.eu>

(18) networX“ byla akce zaměřená na zhodnocení síťování pro rozvoj venkova, představila výsledky posledních deseti let síťování na venkově a proaktivně hleděla do jeho budoucnosti. Hlavní zprávu z bloku „networX“ LEADER najdete zde https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/networx_leader_highlights.pdf a prezentace zde: https://enrd.ec.europa.eu/all-about-networx-inspiring-rural-europe_en.

(19) Šlo o významnou akci, která ukázala, jak tisíce občanů úspěšně používají přístup zdola nahoru pro udržitelný rozvoj svých území, známý jako CLLD (komunitně vedený místní rozvoj): http://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/famet2/news-events/events/conferences/post-2020-local-action-changing-world-3-4december-brussels_lv.



6. Inovace

© MeuseTech

LEADER je pro EU významnou inovativní politikou a jeho experimentální nové přístupy se staly velmi úspěšnými. Dnes je LEADER jednou z hlavních metodik EU na podporu inovací v rozvoji komunit, sociálním začleňování, udržitelném rozvoji a regionálním síťování. Je známý a respektovaný jak v členských, tak nečlenských zemích EU, pro svěží nápady, které přináší, příležitosti, které nabízí, a pro pozitivní dopady.

INOVACE V AKCI

STRATEGICKÉ INOVACE

SPRÁVA VENKOVA

NOVÉ NÁPADY

EVALUACE JAKO INOVACE

DÍVÁME SE VPŘED

TIM HUDSON

Timovy zkušenosti s LEADERem se datují od roku 1996 a zahrnují práci manažera MAS, tajemníka skotské sítě LEADER, poradce v první výzvě Litvy k předkládání strategií LEADER a evaluátora UNDP pro techniku LEADER. Nastoupil do ENRD Contact Pointu v roce 2008, aby na trh uvedl a vydával publikace EU Rural Review a Projektové brožury EAFRD. Spolupracuje se současným ENRD Contact Pointem jako expert na multimediální oblast.

ÚVOD

Inovace byla vždy základní součástí metody LEADER a to dokonce natolik, že zkratka iniciativy Společenství mohla být původně přijata v podobě „LEAIDER“. Specifický důraz na inovace v LEADERu však není vždy koncept, který je pro venkov snadno pochopitelný. V praxi to znamená, že přístup LEADER pomáhá vyhledávat a podporovat nová řešení pro místní problémy nebo využívat nové místní příležitosti, a LEADER má v této oblasti bohaté zkušenosti. Proto je i jedním z klíčových ponaučení, získaných z téměř třicetiletých zkušeností LEADERu, že je důležité budovat kapacity. Možnost LEADERu financovat budování kapacit současně s projekty může přispět k dosažení vhodných podmínek pro podporu inovací. Na začátku je v procesu LEADER často zapotřebí dost času, aby příjemci správně pochopili význam a potenciál inovací. To není vždy snadný úkol.

Vzpomínám si, jak jsem v roce 1996 poprvé pracoval v LEADERu jako manažer MAS působící v oblasti skotského Loch Ness. V té době bylo snazší přesvědčit lidi, že v jejich území žije prehistorická obluda, než přesvědčit místní komunity o tom, že jsou pro ně inovace výhodné. Slovo „inovace“ bylo vnímáno se zdviženým obočím a spíše jako akademické. Nebylo to slovo, které by venkovské komunity

denně používaly, a to bylo zpočátku překážkou. Obyvatelé venkova a jejich zástupci zpochybňovali potřebnost inovací, protože cítili důraz na novinky jako luxus, a zároveň měli vůči fondům EU naléhavější priority, které měly být prostřednictvím LEADERu naplněny.

Odvalení těchto pochybností může nějaký čas trvat, ale LEADER prokázal, že existují oboustranně výhodná řešení, tak, že v praxi vysvětloval, co inovace znamenají. Výsledkem bylo, že moje komunity v MAS si začaly představovat, že by svých cílů mohly dosáhnout inovativním myšlením. Osvojili si ho a začali například uvažovat o „modernizaci“ společenských sálů spíše než o jednoduché „opravě“. Rychle se naučili, že pochopením toho, co v LEADERu znamená inovace, mohou dosáhnout svých priorit, stejně jako vyzkoušet mnoho nových nápadů.

Jakmile je jednou koncept inovace přijat, může být nasazen s velkým účinkem a přinést skutečné výhody. To se ukázalo v celé Evropě, včetně komunit u Loch Ness, kde vynalézavost a LEADER pomohly dosáhnout široké palety priorit místního rozvoje – od povzbuzení místních farmářů k pěstování alternativních polních plodin k rozvoji víceúčelových zařízení pro služby na venkově.

INOVACE V AKCI

S chopnost financovat a zajišťovat výše zmíněné způsoby budování kapacit na venkově, kterou má LEADER zabudovanou v sobě, je široce

uznávaná jako faktor úspěchu této metody. Frank Kelly z irské MAS Donegal zdůrazňuje právě tento bod. „Jen málo projektových nápadů je u nás z podpory

v LEADERu vyloučeno, protože LEADER nám dává čas na práci se žadateli, abychom vyvíjeli venkovské inovace a navrhli přijatelné projekty“.

DONEGAL LOCAL DEVELOPMENT (IRSKO)

Inovativní LEADER projekt „Eksoskeleton“ umožnil rehabilitaci pacientů, kteří se zotavovali z úrazů páteře, mrtvice a poranění mozku. Speciální vnější kosta – eksoskeletonový oblek jim pomůže se pohybovat, jak potřebují, což pacientům s neurologickými úrazy nebo nemocemi pomáhá zotavit se v jejich vlastní venkovské komunitě.

Dosáhnout plné kapacity trvalo jen tři měsíce (30 sad za týden) a projekt je nyní finančně soběstačný. Podpora LEADER pomohla příjemcům zaměstnat dva pracovníky na plný úvazek a další čtyři pracovní místa vznikla u dodavatelů.

Frank Kelly z Donegal Local Development vysvětluje: „Projekty z oblasti zdravotnictví nejsou obecně způsobilé, ale mohli jsme pracovat se žadatelem z NNO No Barriers Foundation, aby jejich projekt získal inovativní rysy. Tento proces nám pomohl ujistit se, že projekt není zaměřen na poskytování tradiční zdravotní péče a že jde o základní venkovskou službu pro vysoký počet lidí. Tak bylo možné najít soulad s cíli sociálního začleňování naší LEADER strategie, které zahrnují základní služby, a úspěch projektu ukázal, co je možné, když dá LEADER šanci podnikání.“

https://enrd.ec.europa.eu/projects-practice/purchase-eskoskeleton-bionic-rehabilitation-suit_en



© No Barriers Foundation

Frank Kelly věří, že technická pomoc dostupná prostřednictvím animace LEADER poskytuje potřebnou pružnost, která inovace umožňuje, lépe než je to možné v ostatních nástrojích rozvoje venkova. „Prak-

tický přístup LEADERu nám dává čas, abychom umožnili zahájit nové typy užitečných projektů, což by se jinak nestalo tak rychle. Příkladem je projekt poskytování základních služeb obyvatelům venkovských oblastí, kteří

potřebují rehabilitaci. Projekt Eksoskeleton je velmi inovativní, protože je to poprvé, kdy je v naší oblasti dostupné takového high-tech vybavení. (viz box str. 30).

STRATEGICKÉ INOVACE

Inovace v LEADERu je možné povzbuzovat a podporovat na dvou úrovních: u individuálních projektů, které podporuje MAS, a na úrovni celé strategie MAS, což se může navzájem posilovat. Úspěchu Donegalu při podpoře venkovských inovací na úrovni projektu pomohlo, že byl podpořen formálním závazkem, že územní rozvojová strategie LEADER bude inspirovat nové příležitosti. Zakotvení takových strategických záměrů v oficiálním dokumentu je důležitý faktor, který může napomoci schopnosti LEADERu urychlovat inovace na úrovni projektů i území.

Dosahování strategických inovací na úrovni území LEADER ilustruje francouzská MAS Pays de Verdun (viz box na této straně). Byla zde realizována aktivita digitalizace, která napomohla překonat mezery v digitálních dovednostech a související infrastrukturu. Lorraine Caillas z MAS vysvětluje: „Náš akční plán LEADER je strukturován tak, aby umožňoval inovativní projekty. Rozhodli jsme se využívat digitální technologie jako nástroj ekonomického a sociálního rozvoje, abychom přilákali nové obyvatele. Venkovské oblasti mohou být pro život přitažlivější než velká města, jen pokud jsou napojeny na infrastrukturu. Nedostatečné širokopásmové připojení může v některých oblastech bránit rozvoji území.“

Mezery v infrastrukturu a dovednostech stále brání inovacím na evropském venkově, ale projekty jako digi-



© MeuseTech

MAS PAYS DE VERDUN (FRANCIE)

Základním cílem MAS ve francouzské oblasti Pays de Verdun je zvýšit digitální schopnosti prostřednictvím inkluzivní strategie, která zlepšuje výhledy na zaměstnání v zemědělství, cestovním ruchu a ostatních podnikatelských sektorech na venkově. Dnes jsou připraveny webové stránky s e-shopy pro zemědělce, turisty a jiné místní podnikatele. To návštěvníkům pomáhá využívat kulturní zdroje v území MAS, zvyšuje viditelnost venkovských obchodů a poskytuje moderní nástroje pro koordinaci krátkých dodavatelsko-odběratelských řetězců. Z důvodu reakce na tlak vylidňování jsou primární cílovou skupinou projektu mladí lidé a vzniká mobilní výcviková jednotka na podporu digitálních schopností v izolovaných částech území MAS.

Inovace se zde týkají všeobecného důrazu na výzvy „digitální propasti“ a faktu, že v územním přístupu MAS bylo digitální začleňování nové. Mezi podpořené prvky projektu patří facilitace vytváření sítí mezi odborníky v komunitě s cílem identifikovat problémy a příležitosti rozvoje digitalizace. Proces přenosu znalostí v projektu dosáhl synergie a vedl ke vzniku služeb, jako jsou pracovní laboratoře („fab-lab“) nebo sdílené pracovní prostory. To společně podpořilo digitální podnikání na venkově a může pomoci lidem rozhodnout se, že své podnikání přestěhují na venkov.

https://enrd.ec.europa.eu/publications/leader-example-2020-goal-digital-territory-france_en

talizace v Pays de Verdun zdůrazňují úspěchy, jichž LEADER může dosáhnout. Projekt také ukazuje, jak může být LEADER zvláště užitečný jako

inovační doplněk větších rozpočtů pro infrastrukturu. Prostor se nabízí například v koordinaci strategií LEADER s dalšími operačními programy ESI

fondů, aby se propagovala a podpořila absorpční kapacita v infrastruktuře nebo v opatřeních na podporu podnikání.

SPRÁVA VENKOVA

Úspěchy LEADERu v tréninku dovedností jsou veliké, zejména pokud jde o tréninky pořádané v místě a zaměřené na místní potřeby. V souvislosti s podnikatelskými dovednostmi LEADER podporuje i digitální know-how a další typy užitečných nových dovedností. To zahrnuje i správu území na venkově. Když srovnáme správu venkova před a po LEADERu, je často možné vidět rozdíl. Inovativní model LEADERu úspěšně pronikl (a v mnoha případech i převládl) do rozhodovacích procesů založených na partnerství a zapojení stakeholderů, stejně jako do místně zaměřených strategických plánovacích procesů ve venkovských oblastech po celém kontinentu a dokonce i dále.

Mnohé země sousedící s Evropskou unií, stejně jako v Asii, Africe a obou Amerikách uznaly a přijaly výhody plynoucí ze zavedení politických inovací podobných programu LEADER. Tyto inovace jsou využívány pro mnoho účelů, z nichž všechny byly nové, a proto ve svých vlastních souvislostech inovativní. Příkladem, který stojí za zmínku, je proces místního rozvoje v Turecku, kde v různých částech země vznikly místní akční skupiny s podporou předvstupního programu EU IPARD (viz box na této straně). S podporou z IPARD vzniklo v Turecku 25 MAS a dnes jich funguje kolem 55. Mnoho dalších se připravuje.

LEADER často využívá faktor „dobrého pocitu“, který může přitáhnout zájem lidí, zapojení a příspěvky. Jen

málo celoevropských aktivit dosahuje takového zapojení dobrovolnického úsilí ze strany občanů jako LEADER. Tato inovativní charakteristika LEADERu ovlivňuje zásadní podíl lidského kapitálu a je pro evropský venkov přínosným úspěchem.

LEADER zapojuje lidi do rozvoje venkova pravděpodobně více než jakýkoli jiný programový katalyzátor. Jeho inovativní partnerský přístup zdola nahoru může dostat dohromady lidi se zkušenostmi, které dohromady vytvoří prostřednictvím synergie nové nápady.



© Unsplash

ZKUŠENOST INSPIRACE LEADEREM V TURECKU

Když před nějakými deseti lety začínal program LEADER v Turecku, byla myšlenka, že lidé z místního veřejného a soukromého sektoru a neziskových organizací společně diskutují a rozhodují o svém rozvoji, téměř nepředstavitelná. IPARD podpořil nové přístupy, konzultace a zapojení formou tréninků a animace pro 25 prvních místních akčních skupin. Pak vznikly další skupiny a připravily své vlastní místní rozvojové strategie. Příležitost dotací EU umožnila těmto MAS strategie realizovat, připravit tréninky, animovat a podpořit malé společné projekty na podporu společenského života, diverzifikace, cestovního ruchu, životního prostředí a zvyšování hodnoty zemědělské produkce.

V tureckém kontextu je místní uplatnění LEADERu vysoce inovativním přístupem ke správě venkova, která komunitám pomáhá přijímat společná rozhodnutí týkající se místního rozvoje a podpory prioritních oblastí.

- https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/international-cooperation/enlargement/pre-accession-assistance/ipard-initiatives_en
- <https://ipard.tarim.gov.tr/Default-en>

NOVÉ NÁPADY

Popotávka po nových nápadech je na venkově velká a tento bod zdůrazňuje Jiří Krist, předseda české Národní sítě MAS a MAS Opavsko. „Jsme mladé hnutí a jako takové jsme novým nápadům nakloněni. Žijeme v době, kdy staré způsoby a metody přestávají fungovat a inovace není volbou, ale nezbytností. Mnoho nápadů přichází ze síťování MAS na národní a mezinárodní úrovni.“

Spolupráce v rámci partnerství MAS Opavsko vedla k inovativní myšlence financování klimatické akce. Je realizována prostřednictvím úvěrového mechanismu MAS na podporu investic do úspor energie, který kombinuje evropské a národní zdroje a půjčky od občanů (viz box na této straně).

Kombinace mikroúvěrů a mikrograntů představuje pro LEADER velkou inovační příležitost, která může do budoucna proměnit a posílit poten-

ciál metody. Pro MAS je to možnost vyzkoušet si nové myšlenky mikrofinancování s cílem rozšířit rozpočet MAS a dokázat, aby byly investice



MAS OPAVSKO (ČESKÁ REPUBLIKA)

MAS vyzkoušela jedinečný finanční model k podpoře nízkouhlíkových investic, když kombinovala tzv. „kotlekové dotace“ financované z evropských fondů s „kotlekovými půjčkami“ z národních zdrojů.

Půjčky, které občané splácejí, se vracejí obcím a mohou být znovu investovány do dalších projektů zaměřených na snižování emisí CO₂ a zvyšování podílu čistých zdrojů tepla a elektřiny využívaných v území. Vedly také k významným úsporám pro obce, firmy i občany a vytvořily v území kvalifikovaná pracovní místa.

Projekt byl realizován v 17 z 52 obcí na území MAS a MAS se ve spolupráci s největším národním dodavatelem elektřiny podílí na měření kvality ovzduší, aby posoudila dopady projektu.

<http://www.masopavsko.cz/dotacni-podpory/kotlikove-dotace/?ftresult-menu=dotace>



© LAG Opavsko

pro evropský venkov dostupnější a dosažitelnější, a zároveň zaplňovat mezery v poskytování úvěrů malého rozsahu. Služby a podnikatelé na

venkově mohou z takové inovace hodně těžit v revolvingovém financování místně vedeného rozvoje a web Evropské komise k finančním

nástrojům (www.fi-compass.eu) obsahuje ohledně využití mikrofinancování užitečné rady.

EVALUACE JAKO INOVACE

EADER pomáhá zavádět inovativní způsoby měření dopadů aktivit místního rozvoje.

Ve Švédsku vyvinuly v roce 2018 univerzity Halmstad a Gothenburg s podporou Švédské zemědělské rady pro LEADER „Effektbarometer“ (barometr dopadů). Barometr vyvinul kritéria pro posouzení dopadů na základě výzkumu 70 LEADER projektů a dalších projektů finan-

covaných z evropských fondů ze Švédska. Pět švédských MAS nyní využívá Barometr ke koučování vybraných nositelů projektů k silnějším a dlouhodobějším dopadům a zahrnuje „dopadové myšlení“ do budoucích LEADER projektů už od jejich počátečních fází.

Ve Finsku vyvinula MAS Liberi model monitoringu a evaluace založený na třech „vrstvách“: prvcích, které se

sledují průběžně (denně až ročně), prvcích, které se hodnotí jednou za programové období, a prvcích, které se hodnotí v určitých projektech. Shromáždili tak kvantitativní a kvalitativní data k dopadům LDS a vyvinuli model pro efektivní představení výsledků různým typům posluchačů. Jejich přístup je ve Finsku jedinečný.

DÍVÁME SE VPŘED

Tento přehled úspěchů LEADERu při podpoře inovací na venkově ukazuje, že inovace v LEADERu se projevují v mnoha různých formách. MAS je může využívat pro výběr rozvojových aktivit zahrnujících klimatické akce, budování kapacit, ekonomický a územní rozvoj, zaměstnanost, vzdělávání, služby, mikrofinancování a mnohem více.

LEADER prokázal schopnost inovovat a to mu dává pevný základ pro podporu evropského venkova v souladu s cíli Zelené dohody, směřujícími k proměně evropské ekonomiky a společnosti k větší udržitelnosti⁽²⁰⁾, a pro další úsilí o to, aby na evropském venkově „nikdo nezůstal vzadu“.



© MeuseTech

(20) Evropská Zelená dohoda, Sdělení Evropské komise, COM/2019/640 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A52019DC0640&qid=1604513838228>



7. Spolupráce

© LAG Tygiel Doliny Bugu

Od samého začátku programu LEADER v roce 1991 vzniklo kolem 2500 projektů mezinárodní spolupráce, které připravily místní akční skupiny v celé Evropě, a mnoho dalších stále vzniká⁽²¹⁾. Tato čísla nemohou být jen výsledkem náhody, finančních příležitostí, nebo protože se spolupráce vyžaduje. Úspěch spolupráce spočívá v tom, co představuje: že společně se dá dosáhnout mnohem více. Tato kapitola se zabývá některými prvky potřebnými pro úspěch spolupráce v LEADERu.

SPOLUPRÁCE JAKO SOUČÁST MÍSTNÍ ROZVOJOVÉ STRATEGIE

PŘÍLEŽITOSTI A VÝZVY ZA HRANICEMI

JAK SPOLUPRÁCI USNADNIT

DOROTHÉE DUGUET A PETER TOTH

Dorothee je konzultantka v oblasti rozvoje venkova, spolupráce a evaluace se sídlem ve Francii. Její zkušenosti s LEADERem zahrnují práci ve Francouzské národní síti rozvoje venkova, FarNetu a ENRD.

Peter je analytikem politiky LEADER v Evropské síti rozvoje venkova (ENRD). Podílí se na rozvoji venkova a LEADERu od roku 2007, kdy pracoval pro Ministerstvo zemědělství a rozvoje venkova v Maďarsku. Jeho profesní zkušenosti zahrnují plánování a podporu zvyšování povědomí o otázkách životního prostředí, plánování politiky rozvoje venkova, analýzy, implementaci a komunikaci.

(21) V současném programovém období bylo dosud přihlášeno 110 projektů mezinárodní spolupráce, 1512 jich bylo v programovém období 2007–2013, téměř 400 v letech 2000 – 2006 (LEADER+) a 600 v letech 1994–1999 v LEADERII. Informace k období 2014–2020 viz https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/summary_approved_tnc_projects_in_the_eu.pdf

ÚVOD

Když byl LEADER poprvé spuštěn jako iniciativa Společenství, podporoval pouze provádění místních akcí přímo „ve“ venkovských oblastech. Spolupráce „mezi“ nimi nebyla do pokynů EU v té době zahrnuta. Přesto některé ze 217 průkopnických MAS a jejich zaměstnanců pociťovalo potřebu zvyšovat ve svém území „rozvojovou podporu“, otevřít se jiným oblastem a rozhlédnout se mimo svůj místní intervenční sektor, aby našli nové odpovědi na otázky, které se v jejich území objevovaly. Uvědomili si, že práce s odborníky z jiných oblastí jim umožní účinněji připravovat místní rozvojové strategie společně.

V rámci spolupráce v LEADERu I vzniklo přes 300 mezinárodních partnerství. Tyto zpočátku dobrovolnické iniciativy, které reagovaly na místní potřeby, vedly ke vzniku formálního návrhu projektů spolupráce jako specifického opatření v LEADER II (1994-1999) s vyhrazeným rozpočtem. Samotná existence spolupráce LEADER je tak přímým a konkrétním výsledkem přístupu zdola nahoru – stejně jako LEADER!

Dnes se rozsah příležitostí pro spolupráci rozrostl jak v geografickém měřítku, tak v typech projektů, které mohou být realizovány.

Právní rámec EU v současné době stanoví, pokud řídicí orgán národního státu nestanoví jinak, že spolupráce LEADER může zahrnovat partnerství nejméně jedné MAS a jedné nebo více venkovských nebo městských oblastí v jedné zemi (národní spolupráce), v jiném členském státu nebo dokonce s venkovskými oblastmi mimo hranice EU (mezinárodní spolupráce).

Spolupráce LEADER má různé podoby. Může to být jednoduchá studijní cesta aktérů z jedné oblasti do druhé nebo výměna zkušeností vedoucí ke konkrétním investicím a společným akcím. Spolupráce může být zaměřena na uvedení nových přístupů vůči místním problémům v partnerské MAS. Ale co dává spolupráci v LEADERu smysl odlišný od jiných typů twinningových projektů nebo sítí (dokonce i v LEADERu), je fakt, že „projekty spolupráce musí být konkrétní aktivitou s jasně identifikovanými výsledky nebo výstupy, které znamenají přínosy pro dotčené oblasti.“⁽²²⁾

V praxi to znamená některé velmi důležité věci.

SPOLUPRÁCE JAKO SOUČÁST MÍSTNÍ ROZVOJOVÉ STRATEGIE

Na prvním místě je spolupráce pro MAS nástrojem, jak zajistit pro svou místní rozvojovou strategii úspěch. Jde o to využít spolupráci k tomu, aby propojila ostatní intervence LEADERu, ale také využít ji jako přednost, nástroj, který místní rozvojovou strategii vylepšuje a doplňuje.

Výběr témat pro aktivity spolupráce je proto klíčem k zajištění pevného propojení mezi aktivitami spolupráce a ostatními místními akcemi a proto, aby byly výstupy v zúčastněných oblastech jasně viditelné. Například francouzská MAS Pays de Guéret využívá projekty spolupráce LEADER k dosažení cílů místní strategie – k tomu, aby do území přilákala a přivítala v něm nové lidi, kteří mo-

hou být iniciátory změn – zřizováním co-workingových prostor (viz box na této straně). Spolupráce nabízí

příležitosti učit se od ostatních a sdílet zkušenosti.



PROJEKT „COLABORA“ – MAS PAYS DE GUÉRET (FRANCIE)

Místní rozvojová strategie MAS Pays de Guéret ve střední Francii je zaměřena na udržení aktivní populace a přilákání nových podnikatelů do území. V souvislosti s tím využívá MAS mezinárodní spolupráci, aby ve venkovské oblasti vytvořila a řídila co-workingové prostory.

Projekt spolupráce v programu LEADER „CoLabora“ zapojuje partnery ze šesti zemí: MAS Pays de Guéret (Francie), Craioibhin Community Enterprise Centre (Irsko), Vale of Glamorgan Council (Velká Británie), MAS Leipziger Muldenland (Německo) a MAS Zied Země and Pieriga Partnership (Lotyšsko).

V projektu jsou zahrnuty studijní cesty do spolupracujících oblastí v partnerských zemích a formálnější setkání. Cílem partnerů projektu je porozumět, jaké ekonomické výhody přinesou sdílené pracovní prostory do venkovských oblastí, a zároveň praktickým otázkám spojeným se zřízením a vlastnictvím takových prostor.

<https://www.agglo-grandgueret.fr/actualites/colabora-les-espaces-de-coworking-en-zone-rurale-au-coeur-dun-projet-de-cooperation>

(22) GŘ Zemědělství a rozvoj venkova (2017), Pokyny pro implementaci aktivit spolupráce v rámci LEADER v Programu rozvoje venkova 2014–2020, návrh 11/12/2013 – poslední znění: 27/04/2017, str. 9: https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/leader-cooperation-guide_cs_update_april-2017.pdf

PŘÍLEŽITOSTI A VÝZVY ZA HRANICEMI

Druhým důležitým prvkem spolupráce v LEADERu je způsob, jakým projekty spolupráce skutečně způsobují dopad, protože rozvíjejí konkrétní akce na dvou doplňujících se úrovních: mezi všemi partnery z různých MAS (společné akce) a také na místní úrovni v území každé partnerské MAS. Tyto místní akce mohou být financované ze společného rozpočtu projektu nebo z rozpočtu místní strategie, což závisí na rozhodnutí každé MAS. Tento „dvoustupňový přístup“ ukotvuje projekt na místní úrovni a zviditelňuje a konkretizuje dopady spolupráce.

V projektu spolupráce „Pomalé výlety“ (viz box na této straně) spolupracuje 14 partnerů ze sedmi

PROJEKT „POMALÉ VÝLETY“ – MAS ZEITKULTUR KERNLAND (RAKOUSKO)

Čtrnáct MAS z Rakouska, Lucemburska, Švédska, Německa, Itálie, Rumunska a Litvy spojilo síly k rozvoji „Pomalých výletů“ pod vedením rakouské MAS Zeitkultur Oststeirischer Kernland. Projekt, zahájený v lednu 2019, staví na výsledcích projektů LEADER, které v předchozím programovém období realizovala lucemburská MAS Atert-Wark pod názvem „CultTrips“.

„Pomalé výlety“ nabízejí „participativní cestování“, kdy návštěvníci objevují a zažívají každodenní život místních obyvatel prostřednictvím skutečných setkání, která obohacují návštěvníky i místní hostitele. Tato forma udržitelného cestovního ruchu přidává hodnotu přírodním zdrojům a kulturnímu dědictví a zároveň vytváří nové příležitosti pro místní ekonomiku. Místní turistické a zemědělské podniky mohou své aktivity diverzifikovat, aby uspokojily rostoucí poptávku po tomto typu cestovního ruchu.

Spolupráce umožnila partnerům projektu definovat společný koncept pomalého cestovního ruchu, přičemž každý z nich identifikoval odpovídající místo a účastníky, které ve svém území zapojit. Partneři projektu nyní připravují webové stránky, které zlepšují společný marketing jejich turistické nabídky.

- <http://zeitkultur.at>
- https://enrd.ec.europa.eu/publications/rural-connections-magazine-spring-summer-2019-edition_en



členských zemí EU na definování a rozvoji konceptu „pomalého cestování“ jako alternativy klasického masového cestovního ruchu. Každý partner souběžně pracuje s účastníky na vlastním území, aby vytvořili sdílené pochopení pro koncept „Pomalých výletů“ a povzbudili místní podnikatele, aby diverzifikovali svou nabídku v oblasti cestovního ruchu v souladu s tímto přístupem.

Podle Wolfganga Bergera, manažera rakouské MAS Zeitkultur Kernland, je hnutí pomalého cestování celoevropské. „Hranice a klíčové hodnoty této formy cestovního ruchu mohou být proto určeny pouze společně. Proto byly Pomalé výlety navrženy jako projekt mezinárodní spolupráce (TNC). Přístup TNC je nejlepší způsob, jak porozumět společným příležitostem a výzvám a nalézt různá a konkrétní řešení. Rozdílnost dává skutečnou přidanou hodnotu.“

Spolupráce může reagovat na příležitosti, jak je vidět na výše uvedeném příkladu, ale může být také velmi užitečným způsobem, jak řešit výzvy, které přesahují hranice států. MAS v Polsku a Litvě spojily síly, aby školily místní mladé vůdčí osobnosti v jejich vlastních venkovských komunitách (viz box na této straně), které čelí podobným socioekonomickým otázkám: řídkému osídlení, významnému odstěhování mladých lidí a potřebě sociálního začleňování.

„Chceme, aby mladí lidé viděli potřeby i zdroje ve svém nejbližším okolí a vyvíjeli řešení místních problémů na základě těchto zdrojů,“ říká Agnieszka Wojtkowska, manažerka polské MAS Tygiel Doliny Bugu. „Jsme přesvědčeni, že rozvoj komunit a společenská změna závisí na lidech – komunitě, lidských bytostech, místních vůdčích osobnostech. Podařilo se nám připravit takové lídry pro jejich komunitu.“



© LAG Tygiel Doliny Bugu

PROJEKT „MLADÍ MÍSTNÍ LÍDŘI“ (POLSKO – LITVA)

Projekt spolupráce LEADER je výsledkem partnerství dvou polských MAS – MAS Tygiel Doliny Bugu a Let's Together – a litevské MAS Nemunas.

Každý partner projektu vybral deset perspektivních „mladých místních lídrů“, kteří jsou pevně odhodláni pomáhat ve svých komunitách zlepšovat sociální začleňování a posilovat vazby v komunitě. Projekt využil metodu organizování místní komunity, aby připravil mladé místní lídry tak, aby v komunitě (znovu) vytvářeli pevné vazby založené na pocitu sounáležitosti, s využitím místních tradic, zvyků a historie k posílení sociální struktury v malých venkovských komunitách.

Mezi lety 2018 a 2019 byly organizovány tři tábory. Aktivity zahrnovaly workshopy, tréninky a hry a vyvrcholily obnovením komunitních center a jejich okolí ve třech partnerských oblastech. Projekt zapojil i místní veřejnou správu, instituce a místní podnikatele, kteří sdíleli znalosti a zkušenosti o podnikání (mladých lidí).

- <http://www.tygieldolinybugu.pl>
- <https://vvgnemunas.lt>



© LAG Tygiel Doliny Bugu

JAK SPOLUPRÁCI USNADNIT

Spolupráce LEADER je dynamický a relativně snadný nástroj pro rozšíření strategie místního rozvoje, přenos znalostí a umožnění budování individuálních i kolektivních kapacit prostřednictvím společných akcí, stejně jako přidávání hodnoty venkovským oblastem.

Spolupráce vede k inovacím: srovnávání praxe a fungujících metod vyžaduje, aby každý partner „vykoukl z krabičky“, umožňuje experimentovat s novými přístupy a otevírá jim oči pro nové perspektivy.

Spolupráce je také nástrojem pro „měkkou“ evaluaci. Místní aktéři mohou při práci s ostatními podstoupit ze své každodenní práce a vidět své aktivity z jiné perspektivy. Kromě toho

jim výměny a návštěvy umožní získat náhled jiných MAS na jejich práci.

Přesto však administrativní rámec spolupráce zůstává výzvou. První praktické otázky se týkají jazyka. Ve většině projektů spolupráce si partneři zvolí společný pracovní jazyk, v němž sepíší všechny potřebné dokumenty. Možnost požádat o financování spolupráce v tomto společném jazyce, když proces výběru se odehrává mimo MAS, práci usnadní.

MAS v různých členských zemích podléhají v současné době různým pravidlům a fungují v různých časových rámcích pro implementaci projektů spolupráce. K řešení tohoto problému v budoucnosti byly vzneseny různé návrhy, včetně zpracování společného

seznamu kritérií pro výběr, sdíleného kalendáře výzev řídicích orgánů pro projekty spolupráce a dokonce je tu nápad, aby tyto projekty byly řízeny přímo z evropské úrovně. V návrhu právního rámce pro programové období 2021-2027 navrhla Evropská komise, aby se v budoucnu MAS projekty spolupráce vybíraly samy, což je současně možný úkol i pro řídicí orgány.

ENRD ve spolupráci s řídicími orgány členských států, národními sítěmi rozvoje venkova a místními akčními skupinami vyvinula sadu nástrojů, které pomáhají MAS podporovat mezinárodní spolupráci v Evropské unii.

V počátcích mezinárodní spolupráce LEADER byly rozpočty na technickou



© LAG Tygiel Doliny Bugu

asistenci dostupné na evropské úrovni. Umožnily MAS pokrýt až 100% nákladů spojených se setkáními potenciálních partnerů spolupráce, za podmínky, že už definovaly možné společné cíle a konkrétní akce. Tento systém byl velmi silnou pobídkou a mnoho řídicích orgánů zavedlo tento mechanismus v minulém programovém období.

V současném programovém období byla technická pomoc pro přípravu projektů národní a mezinárodní spolupráce k dispozici MAS, které mohly prokázat, že spolupracují na realizaci konkrétního projektu⁽²³⁾.

Všechny projekty spolupráce mají jeden společný aspekt a tím je nadšení všech zúčastněných! Více než všechny benefity, které přináší, může být spolupráce hlubokým nádechem čerstvého vzduchu a jakmile se zapojíte do projektu spolupráce, chcete se prostě pustit do dalšího, kvůli tomu všemu, co to přináší vám a vašemu území.



© European Union, 2013

NÁSTROJE PODPORY ENRD

Stránka spolupráce LEADER (https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-cooperation_en) na webu ENRD obsahuje:

- Prostředí spolupráce LEADER – přehled pravidel spolupráce v programu LEADER v 61 zemích EU a regionech („Useful documents“)
- Informační listy o spolupráci LEADER
- Pokyny ENRD pro mezinárodní spolupráci LEADER (TNC)
- Aktualizované pokyny GR AGRI pro provádění aktivit spolupráce LEADER v Programu rozvoje venkova 2014-2020 (ve 22 jazycích EU)
- Návrhy Pracovní skupiny ENRD pro spolupráci LEADER
- Užitečné šablony dokumentů pro projekty mezinárodní spolupráce

Partnery pro spolupráci můžete najít na **vyhledávací partnerů v CLLD**: <https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/clld-partner-search/en>

a v **databázi MAS vedené ENRD**: https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/lag-database_en

(23) GR Zemědělství a rozvoj venkova (2017), Pokyny pro implementaci aktivit spolupráce v rámci LEADER v Programu rozvoje venkova 2014-2020, návrh 11/12/2013 – poslední znění: 27/04/2017, str. 9: https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/leader-cooperation-guide_cs_update_april-2017.pdf

PUBLIKACE ENRD VZTAHUJÍCÍ SE K LEADERu

Projektové brožury EAFRD



Ceny Venkovská inspirace 2019 To nejdůležitější z akce – networX



Sítování na venkově v akci



PUBLIKACE ENRD

Naše publikace vás informují o všech nejnovějších zprávách, názorech a vývoji v evropském rozvoji venkova!

Všechny publikace ENRD vycházejí dvakrát ročně a jsou dostupné v elektronickém a tištěném formátu v 6 jazycích (němčina, angličtina španělština, francouzština, italština, polština): https://enrd.ec.europa.eu/publications/search_en

EU Rural Review

Hlavní tematická publikace ENRD.

EAFRD Project Brochure (Projektové brožury EAFRD)

Výběr projektů financovaných z EAFRD ke specifickým tématům rozvoje venkova.

Rural Connections (Venkovská spojení)

Časopis ENRD prezentující aktualizace politik a názory účastníků rozvoje venkova v Evropě

ENRD Newsletter

Všechny novinky rozvoje venkova v Evropě – doručené každý měsíc přímo do vaší schránky! Přihlaste se zde:

https://ec.europa.eu/newsroom/agri/userprofile.cfm?profileAction=edit&user_id=0&service_id=239&lang=default

KDE NAJDETE DALŠÍ INFORMACE O EU

Online

- Informace o Evropské unii ve všech oficiálních jazycích EU jsou dostupné na webu: https://ec.europa.eu/info/index_cs

Publikace EU

- Můžete si stáhnout nebo objednat bezplatné či cenově dostupné publikace EU na stránce: <https://op.europa.eu/cs/web/general-publications/publications>
- Větší počet výtisků publikací dostupných zdarma můžete objednat na základě kontaktování Evropské unie nebo svého místního informačního centra (viz https://europa.eu/european-union/contact_cs).

ENRD online



Navštivte web ENRD

 <https://enrd.ec.europa.eu>

Přihlaste se k odběru Newsletteru ENRD

 https://enrd.ec.europa.eu/news-events/enrd-newsletter_en

Sledujte ENRD na sociálních sítích

 www.facebook.com/ENRDcp

 www.twitter.com/ENRD_CP

 www.linkedin.com/company/enrd-contact-point

 www.youtube.com/user/EURural

 www.instagram.com/enrdcp

ENRD Contact Point
Rue de la Loi/Wetstraat, 38 (bte 4)
1040 Bruxelles/Brussel
BELGIQUE/BELGIË
Tel. +32 2 801 38 00
info@enrd.eu