

# Posuzování přidané hodnoty iniciativy LEADER

## Pokyny

Květen 2024

*This document contains the translation of the guidelines ‘**Assessing the added value of LEADER**’ of July 2024. The translation is intended to make the guidelines more helpful and accessible to different stakeholders. The translated document has not been subject to a layout and editorial check, and so the European Evaluation Helpdesk for the CAP makes no claims, promises, or guarantees about the accuracy, completeness, or adequacy of the translation and expressly disclaims liability for any errors or omissions in the translated content. The final reference text is the English version of the guidelines document, available at [this link](#).*

*For any use outside of its original intent, or any modifications made to the content of the guidelines, prior written permission must be obtained from the European Evaluation Helpdesk for the CAP. Commercial use of this material is strictly prohibited. Please contact: [evaluation@eucapnetwork.eu](mailto:evaluation@eucapnetwork.eu) for any questions in this respect.*



## Poznámka k autorským právům

© Evropská unie, 2024

Další použití povoleno pod podmínkou uvedení zdroje.

## Doporučená citace:

EVROPSKÁ KOMISE – Generální ředitelství pro zemědělství a rozvoj venkova – Oddělení A.3 (2024): Pokyny. Posuzování přidané hodnoty iniciativy LEADER.

## Prohlášení o vyloučení odpovědnosti:

Informace a názory uvedené v této zprávě představují informace a názory autora (autorů) a nemusejí vždy odrážet oficiální stanovisko Komise. Komise nezaručuje přesnost údajů obsažených v této zprávě. Komise ani žádná osoba vystupující jejím jménem nenesou odpovědnost za využití informací obsažených v této zprávě.



Evropská asistenční služba pro hodnocení SZP je odpovědná za poskytování podpory při monitorování a hodnocení na úrovni EU a členských států. Vykonává činnost pod vedením oddělení A.3 (oddělení pro hodnocení výsledků politik) Generálního ředitelství pro zemědělství a rozvoj venkova (GŘ AGRI) Evropské komise. Evropská asistenční služba pro hodnocení SZP podporuje všechny zúčastněné strany podílející se na hodnocení, zejména GŘ AGRI, vnitrostátní orgány, řídicí orgány a hodnotitele, a to prostřednictvím vypracování a šíření vhodných metodik a nástrojů, shromažďování a výměny osvědčených postupů, budování kapacit a komunikace s členy sítě o tématech souvisejících s hodnocením.

Další informace o činnosti Evropské asistenční služby pro hodnocení SZP jsou k dispozici na internetu na serveru Evropa <https://eu-cap-network.ec.europa.eu/support/evaluation>



## Obsah

Úvod .....	1
<b>Část I Souvislosti.....</b>	<b>4</b>
1 Přehled koncepce přidané hodnoty iniciativy LEADER .....	5
<b>Část II Uplatnění koncepce přidané hodnoty iniciativy LEADER a jejích složek v praxi.....</b>	<b>10</b>
2 Jak uplatnit koncepci přidané hodnoty iniciativy LEADER v praxi .....	11
3 Co je třeba zvážit při vytváření rámce pro hodnocení přidané hodnoty iniciativy LEADER.....	17
<b>Část III Navrhovaný rámec pro hodnocení.....</b>	<b>21</b>
4 Vypracování možného rámce pro hodnocení přidané hodnoty iniciativy LEADER .....	22
5 Rozdělení hlavních složek navrhovaného rámce pro hodnocení .....	24
6 Získání přehledu o dostupných zdrojích údajů/informací.....	34
<b>Část IV Interpretace výsledků.....</b>	<b>37</b>
7 Jak interpretovat výsledky hodnocení přidané hodnoty iniciativy LEADER .....	38
<b>Uvedeno v samostatných dokumentech:</b>	
Příloha 1 Dokumentace k ukazatelům přidané hodnoty iniciativy LEADER	
Příloha 2 Příklad databáze pro monitorování na úrovni místní akční skupiny	
Příloha 3 Faktory, které usnadňují nebo ztěžují měření přidané hodnoty iniciativy LEADER	
Příloha 4 Příklad propojení zásad LEADER se složkami přidané hodnoty iniciativy LEADER	
Příloha 5 Podrobný rámec pro hodnocení (s dalšími ukazateli)	
Příloha 6 Příklady použití navrhovaného rámce pro hodnocení	
Příloha 7 Pracovní definice a glosář	
Příloha 8 Odkazy	



## Tabulky

Tabulka 1. Seznam prvků složky „zlepšení sociálního kapitálu“ přidané hodnoty iniciativy LEADER s popisem a příklady jak tyto prvky prakticky zohlednit.....	11
Tabulka 2. Seznam prvků složky „zlepšení správy“ přidané hodnoty iniciativy LEADER s popisem a příklady, jak tyto prvky prakticky zohlednit .....	13
Tabulka 3. Seznam prvků složky „zlepšení výsledků a dopadů“ přidané hodnoty iniciativy LEADER s popisem a příklady, jak tyto prvky prakticky zohlednit.....	15
Tabulka 4. Příklad rámce pro hodnocení zlepšení sociálního kapitálu .....	25
Tabulka 5. Příklad rámce pro hodnocení zlepšení správy .....	27
Tabulka 6. Příklad rámce pro hodnocení zlepšení výsledků a dopadů .....	30
Tabulka 7. Příklad rámce pro hodnocení strukturálních změn.....	33
Tabulka 8. Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu k sítím .....	38
Tabulka 9. Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu k místní správě .....	40
Tabulka 10. Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu ke zvýšení pákového efektu .....	43
Tabulka 11. Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu ke schopnosti iniciativy LEADER vyvolat strukturální změny v oblasti MAS.....	45

## Obrázky

Obrázek 1. Přidaná hodnota iniciativy LEADER.....	8
Obrázek 2. Cesta ke strukturálním změnám v oblasti MAS.....	9
Obrázek 3. Celková struktura rámce pro hodnocení .....	22

## Seznam zkratk

SZP	Společná zemědělská politika
CLLD	Komunitně vedený místní rozvoj
CSP	Strategický plán SZP



GŘ AGRI	Generální ředitelství pro zemědělství a rozvoj venkova
DME	Údaje pro monitorování a hodnocení
EZFRV	Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
OS EIP	Operační skupina EIP
ELARD	Evropská asociace LEADER pro rozvoj venkova
ENRD	Evropská síť pro rozvoj venkova
EFRR	Evropský fond pro regionální rozvoj
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
FOS	Faktor(y) úspěchu
MAS	místní akční skupina
LDS	Strategie místního rozvoje
LEADER	Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale (Propojování akcí hospodářského rozvoje venkova)
ŘO	Řídící orgán
NN	Národní síť pro SZP
NTd	Rozmanitost sítě
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PA	Platební agentura
PILA	Index výkonnosti přístupu LEADER
PMEF	Rámec pro monitorování a hodnocení výkonnosti
PRV	Program rozvoje venkova
SNA	Analýza sociálních sítí
TWG	Tematická pracovní skupina





## Poděkování

*Pokyny vypracovali odborníci na hodnocení Costas Apostolopoulos, Julia Marosek, Marili Parissaki, Elena Pisani, Kim Pollermann, Sari Rannanpää, Annette Aagaard Thuesen, Paola Torcia, Carlotta Valli, Neringa Viršilienė za podpory cenných podnětů od členů tematické pracovní skupiny, kterou za účelem vypracování těchto pokynů zřídila asistenční služba. Tematická pracovní skupina a rada zúčastněných stran se skládaly celkem z více než 90 členů, včetně hodnotitelů, řídicích orgánů, výzkumných pracovníků, národních sítí SZP, ELARD, místních akčních skupin a zástupců GŘ pro zemědělství a rozvoj venkova (GŘ AGRI).*

*Zástupci GŘ AGRI přispěli k soudržnosti pokynů s politickým rámcem EU.*

*Tematickou pracovní skupinu koordinovala Evropská asistenční služba pro hodnocení SZP pod vedením Valdise Kudiņše.*

*Brigit Zomer a Margherita Sforza podporovaly vypracování a zajišťovaly kvalitu a vizuální podobu konečných pokynů.*



## Úvod

Iniciativa LEADER<sup>1</sup> / Komunitně vedený místní rozvoj (CLLD) je v Evropské unii (EU) realizována již více než třicet let. Její rozsah a nástroje se v průběhu několika programových období rozšířily. Podle studie, která hodnotila iniciativu LEADER v celé EU v programovém období 2014–2020<sup>2</sup>, prokázal přístup LEADER k místnímu rozvoji svou účinnost při podpoře rozvoje venkova vzhledem k zaměření na dosahování hospodářského rozvoje, posilování sociální struktury a kapacity a zlepšování místní správy, a to při dobré provázanosti s ostatními politikami. To je také uznáno v nařízení o strategických plánech SZP<sup>3</sup>, a proto zůstává iniciativa LEADER v období 2023–2027 povinná v rámci intervencí týkajících se spolupráce, přičemž minimální příděl činí 5 % prostředků z celkového příspěvku Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EZFRV) na strategický plán SZP.

Přestože s hodnocením iniciativy LEADER existují bohaté zkušenosti, při řešení její přidané hodnoty se stále objevují problémy. Na tuto skutečnost poukázal Evropský účetní dvůr ve své zvláštní zprávě o iniciativě LEADER<sup>4</sup>, v níž dospěl k závěru, že iniciativa LEADER usnadňuje zapojení místních obyvatel, ale že dodatečné přínosy ještě nejsou dostatečně prokázány. Zpráva rovněž poukázala na to, že ukazatele SZP neumožňují smysluplné posouzení nákladů a přínosů přístupu LEADER. Pro programové období 2023–2027 se shromažďuje širší soubor ukazatelů o místních akčních skupinách (MAS) a jejich činnostech<sup>5</sup>.

**Účelem** těchto pokynů je poskytnout základní informace a odůvodnění pro posuzování přidané hodnoty iniciativy LEADER v souvislosti se strategickými plány SZP na období 2023–2027 a poté uvést příklad rámce pro provádění hodnocení v praxi. Rámec pro hodnocení vychází z předpokladu, že přístup LEADER může přinést přidanou hodnotu – jinými slovy, že může přinést přínosy (nikoli nutně finanční), které převáží nad dodatečnými náklady spojenými s uplatněním této metody – a že tato přidaná hodnota se skládá ze tří hlavních složek: zlepšení sociálního kapitálu, zlepšení správy a zlepšení výsledků a dopadů projektů realizovaných v rámci strategií místního rozvoje.

---

<sup>1</sup> Podle definic v článku 3 [nařízení \(EU\) 2021/2115](#) se pojmem LEADER rozumí komunitně vedený místní rozvoj podle článku 31 [nařízení \(EU\) 2021/1060](#). Proto se v dalším textu tohoto dokumentu používá pouze označení LEADER.

<sup>2</sup> CCRI, OIR, ADE, (2021). [Podpůrná hodnotící studie o dopadu iniciativy LEADER na vyvážený územní rozvoj](#).

<sup>3</sup> Bod odůvodnění 93 [nařízení \(EU\) 2021/2115](#).

<sup>4</sup> Evropský účetní dvůr (2022). Iniciativa LEADER a komunitně vedený místní rozvoj usnadňují zapojení místních obyvatel, ale další přínosy ještě nejsou dostatečně prokázány. *Zvláštní zpráva č. 10, 2022*, Úřad pro publikace Evropské unie. <https://data.europa.eu/doi/10.2865/097605>

<sup>5</sup> Článek 14 a příloha VII [prováděcího nařízení Komise \(EU\) 2022/1475](#).





Tato koncepce přidané hodnoty iniciativy LEADER byla poprvé popsána v předchozích pokynech Evropské sítě pro rozvoj venkova (ENRD) (2017) <sup>6</sup>.

**Cílovou skupinou** těchto pokynů jsou především řídicí orgány SZP a hodnotitelé strategických plánů SZP, zejména hodnotitelé, kteří se zabývají konkrétně monitorováním provádění a hodnocení iniciativy LEADER a její přidané hodnoty. Pomocí těchto pokynů by měli být schopni vypracovat vhodný rámec pro hodnocení přidané hodnoty iniciativy LEADER, vybrat relevantní ukazatele z rozsáhlého souboru podrobně představených ukazatelů, vytvořit potřebné databáze a další opatření pro sběr informací a interpretovat výsledky monitorování a hodnocení. Pokyny jsou rovněž zajímavé a užitečné pro ostatní zúčastněné strany, zejména pro místní akční skupiny, při shromažďování údajů a monitorování provádění a při posuzování přidané hodnoty iniciativy LEADER na místní úrovni, jakož i pro ty, kteří místní akční skupiny podporují nebo se na nich jinak podílejí.

Ačkoli jsou tyto pokyny nezávazné, **vycházejí z platných právních předpisů EU**, zejména z prováděcího nařízení <sup>7</sup>, kde je přidaná hodnota iniciativy LEADER jedním z témat, která mají členské státy posuzovat. Pokyny proto členským státům nabízejí možnosti hodnocení přidané hodnoty iniciativy LEADER, které lze přizpůsobit podle jejich konkrétních podmínek, potřeb hodnocení a intervenční logiky a provádění strategického plánu SZP.

Pokyny se skládají ze čtyř částí, přičemž:

**Část I** obsahuje kontext a stručný přehled koncepce přidané hodnoty iniciativy LEADER.

**Část II** se zaměřuje na zohlednění koncepce přidané hodnoty iniciativy LEADER v praxi a její použití jako základu pro vypracování rámce pro hodnocení. Popisuje aspekty pro vypracování tohoto rámce.

V **části III** je uveden příklad rámce pro hodnocení pro posouzení přidané hodnoty iniciativy LEADER. Příklad rámce pro hodnocení je vypracován pro každou složku přidané hodnoty iniciativy LEADER a jejich prvky včetně hodnotících otázek, relevantních faktorů úspěchu a souvisejících ukazatelů výstupů, výsledků a dopadů. Zamýšlí se také nad zdroji dat, které souvisejí s navrhovanými příklady rámce pro hodnocení.

---

<sup>6</sup> Evropská asistenční služba pro účely hodnocení politiky rozvoje venkova (2017). [Pokyny: Hodnocení LEADER/CLLD](#).

<sup>7</sup> Ustanovení čl. 2 písm. d) [nařízení \(EU\) 2022/1475](#).



**Část IV** poskytuje informace o tom, co je třeba vzít v úvahu při interpretaci důkazů, které poskytují ukazatele přidané hodnoty iniciativy LEADER a související faktory úspěchu, aby bylo možné odpovědět na hodnoticí otázky.

**Osm příloh** pokynů poskytuje praktické nástroje, které lze využít například při analýze přidané hodnoty iniciativy LEADER:

- Podrobná dokumentace pro každý ukazatel zahrnutý v navrhovaném rámci pro hodnocení (příloha 1);
- Příklady databáze pro monitorování na úrovni místní akční skupiny (příloha 2);
- Faktory, které usnadňují a ztěžují měření přidané hodnoty iniciativy LEADER (příloha 3); a příklady propojení zásad LEADER se složkami přidané hodnoty (příloha 4);
- Podrobný rámec pro hodnocení, který zahrnuje další ukazatele pro každý prvek přidané hodnoty iniciativy LEADER (příloha 5);
- Příklady, které ukazují, jak lze rámec pro hodnocení navržený v těchto pokynech použít v praxi (příloha 6);
- Pracovní definice (příloha 7) a odkazy na zdroje informací použité v tomto dokumentu (příloha 8).



# Část I

## Souvislosti



## 1 Přehled koncepce přidané hodnoty iniciativy LEADER

*Cílem této kapitoly je popsat hlavní složky, které tvoří koncepci přidané hodnoty iniciativy LEADER, a také procesy, které umožňují vytváření přidané hodnoty, jak byly definovány v programovém období 2014–2020. Stanoví základ pro zohlednění této koncepce v praxi v kontextu období 2023–2027, jak je popsáno v kapitole 2.*

V programovém období 2023–2027 je přidaná hodnota iniciativy LEADER uvedena v nařízeních EU, zejména v prováděcím nařízení (EU) 2022/1475, kde je přidaná hodnota LEADER jedním z témat strategických plánů SZP, která mají být případně posouzena. Ve stejném nařízení se údaje pro monitorování a hodnocení řídí třemi složkami přidané hodnoty iniciativy LEADER (zlepšení sociálního kapitálu, zlepšení správy a zlepšení výsledků a dopadů)<sup>8</sup>. Od členských států se rovněž očekává, že ve strategických plánech SZP uvedou popis očekávané přidané hodnoty přístupu LEADER a způsobu uplatňování jeho zásad<sup>9</sup>.

Pracovní definice přidané hodnoty iniciativy LEADER vychází z práce tematické pracovní skupiny asistenční služby pro hodnocení v roce 2017 a jedná se o nezávazný koncept. Přidaná hodnota je definována jako **přínosy získané v důsledku správného uplatňování metody LEADER v porovnání s přínosy, které by byly získány, pokud by tato metoda nebyla uplatněna**. Metoda LEADER spočívá ve společném uplatňování sedmi zásad: 1) přístup „zdola nahoru“; 2) přístup zaměřený na danou oblast; 3) místní partnerství (např. místní akční skupina); 4) integrovaná a víceodvětvová strategie; 5) inovace; 6) vytváření sítí; 7) územní spolupráce<sup>10</sup>. Tyto zásady jsou úzce propojeny. Je obtížné si představit, že by jedna zásada (např. víceodvětvový přístup) naplnila svůj potenciál v případě, že by další zásady byly opomenuty.

Podle pracovní definice pro období 2014–2020 je přidaná hodnota iniciativy LEADER nedílnou součástí iniciativy LEADER a vzniká kombinací tří složek: zlepšení sociálního kapitálu, zlepšení správy a zlepšení výsledků a dopadů.

**Zlepšení sociálního kapitálu**, což je vícerozměrový pojem, který zahrnuje prvky sociálních organizací, jako jsou sítě, normy a sociální důvěra, které k vzájemnému

<sup>8</sup> Například údaje o správě, údaje týkající se sociálního kapitálu (vytváření sítí, společně realizované projekty atd.) a údaje týkající se výsledků (cíle projektu a příspěvek k ukazatelům výsledků).

<sup>9</sup> [Prováděcí nařízení Komise \(EU\) 2021/2289](#).

<sup>10</sup> Podrobnější popis těchto sedmi zásad naleznete v dokumentu EU CAP Network, (2023), LEADER explained, [https://eu-cap-network.ec.europa.eu/networking/leader/leader-explained\\_en](https://eu-cap-network.ec.europa.eu/networking/leader/leader-explained_en). Naposledy zobrazeno 7. srpna 2023.



prospěchu usnadňují koordinaci a spolupráci. Mezi prvky zlepšení sociálního kapitálu patří sdílené mentální modely a přesvědčení, vzájemná podpora a důvěra, rozšířené znalosti, sdílené dovednosti a schopnosti a dobře zavedené sítě.

**Zlepšení správy**, což zahrnuje jak místní, tak víceúrovňovou správu. Víceúrovňová správa konkrétně zahrnuje horizontální a vertikální interakce mezi vládními a nevládními zúčastněnými stranami (zúčastněné strany iniciativy LEADER), které se podílejí na provádění této iniciativy na úrovni EU a na národní, regionální a místní úrovni. Mezi prvky zlepšení správy patří zapojení zúčastněných stran do rozhodování a schopnost spravovat veřejné a soukromé finanční prostředky. Zahrnuje to také spolupráci na místní úrovni, např. v rámci místních akčních skupin a mezi místními akčními skupinami a místní komunitou, a víceúrovňovou správu mezi různými úrovněmi (vertikální), např. mezi ŘO/PA, místními akčními skupinami a národní sítí pro SZP.

**Zlepšení výsledků a dopadů** provádění programu/strategie při použití metody LEADER pro řešení místních potřeb a přispívání k cílům SZP unijního/národního/regionálního charakteru. Zlepšení výsledků a dopadů znamená, že typ a kvalita projektů prováděných v rámci iniciativy LEADER se liší od projektů, které jsou nebo by mohly být prováděny v rámci jiných programů/intervencí. Mohou se projevit v podobě většího pákového efektu, udržitelnějších projektů, inovativnějších projektů a nových předkladatelů projektů, jakož i v podobě větší synergie mezi projekty.

Kromě tří složek koncepce přidané hodnoty iniciativy LEADER existují také tři procesy, které umožňují tvorbu přidané hodnoty prostřednictvím uplatňování metody LEADER.

Těmito třemi vzájemně propojenými procesy umožňujícími vytváření přidané hodnoty iniciativy LEADER, jak ukazuje obrázek 1, jsou:

1. **Provádění strategie místního rozvoje**, tj. uvedení do praxe v podobě projektů a výsledků a dopadů, které přinášejí.

Například realizace strategie prostřednictvím zásady LEADER „zdola nahoru“ zahrnuje interakci aktérů, a tedy budování důvěry, což následně přispívá k sociálnímu kapitálu. Dalším příkladem je zásada partnerství používaná při tvorbě a provádění strategie, což zahrnuje účast místních aktérů na rozhodování a následně přispívá k lepší místní správě. Díky další zásadě metody LEADER, a to přístupu zaměřenému na danou oblast, přináší realizace strategie takové výsledky, jako jsou nová pracovní místa, nové podniky, služby atd., které odpovídají místním potřebám.



2. **Prováděcí mechanismus strategických plánů SZP a MAS**, tj. ustanovení nařízení EU, soubor pravidel, postupů a správních opatření, které zajišťují, že z cílů strategií místního rozvoje se v praxi stanou konkrétní činy.

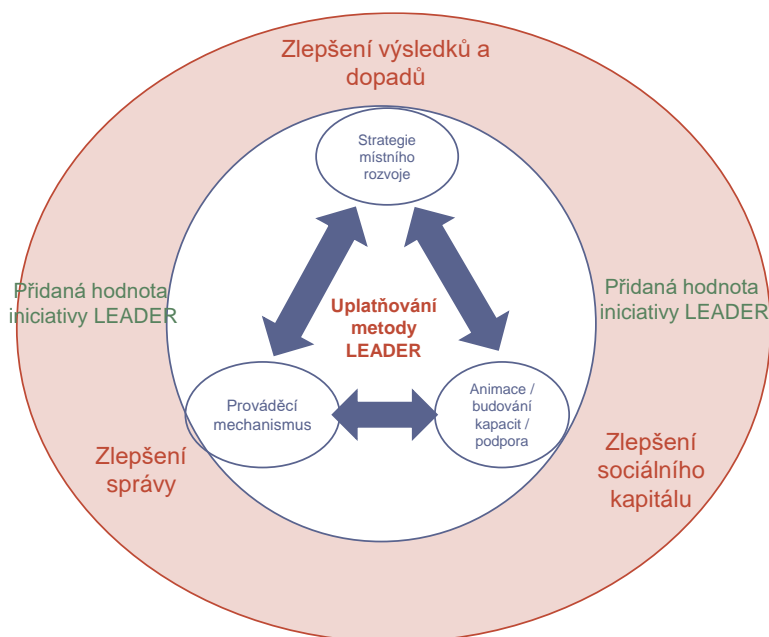
Například kritéria výběru obsažená v prováděcím mechanismu podněcují vznik inovativních projektů (lepší výsledky) prostřednictvím zásad víceodvětvové nebo územní spolupráce v rámci iniciativy LEADER. Dalším příkladem je zapojení příslušných aktérů v rámci partnerství, což přispívá k lepší místní správě.

3. **Podpora animace / budování kapacit**, což zahrnuje na jedné straně kapacitu místní akční skupiny provádět činnosti zaměřené na animaci (tj. veškeré její operace, které přímo nesouvisí s projektem a jejichž cílem je zvyšovat informovanost, připravenost a spolupráci místních obyvatel a jejich schopnosti vytvářet sítě, aby tak přispěli k rozvoji jejich oblasti); na druhé straně podporu poskytovanou řídicím orgánem (přímo nebo prostřednictvím národní sítě pro SZP) s cílem povzbudit příjemce a umožnit jim účast v iniciativě LEADER nebo podporu pro budování kapacit místních akčních skupin s cílem zlepšit jejich kapacitu realizovat místní strategii v souladu s metodou LEADER.

Například místní akční skupiny mohou využívat činnosti zaměřené na animaci s cílem umožnit novým předkladatelům projektů žádat o finanční prostředky v rámci iniciativy LEADER, což má pákový efekt a přispívá k lepším výsledkům. Dalším příkladem jsou činnosti zaměřené na animaci, které usnadňují výměnu mezi zúčastněnými stranami a posilují místní identitu, čímž přispívají k sociálnímu kapitálu.



Obrázek 1. Přidaná hodnota iniciativy LEADER



Zdroj: Převzato od evropské asistenční služby pro účely hodnocení politiky rozvoje venkova (2017).

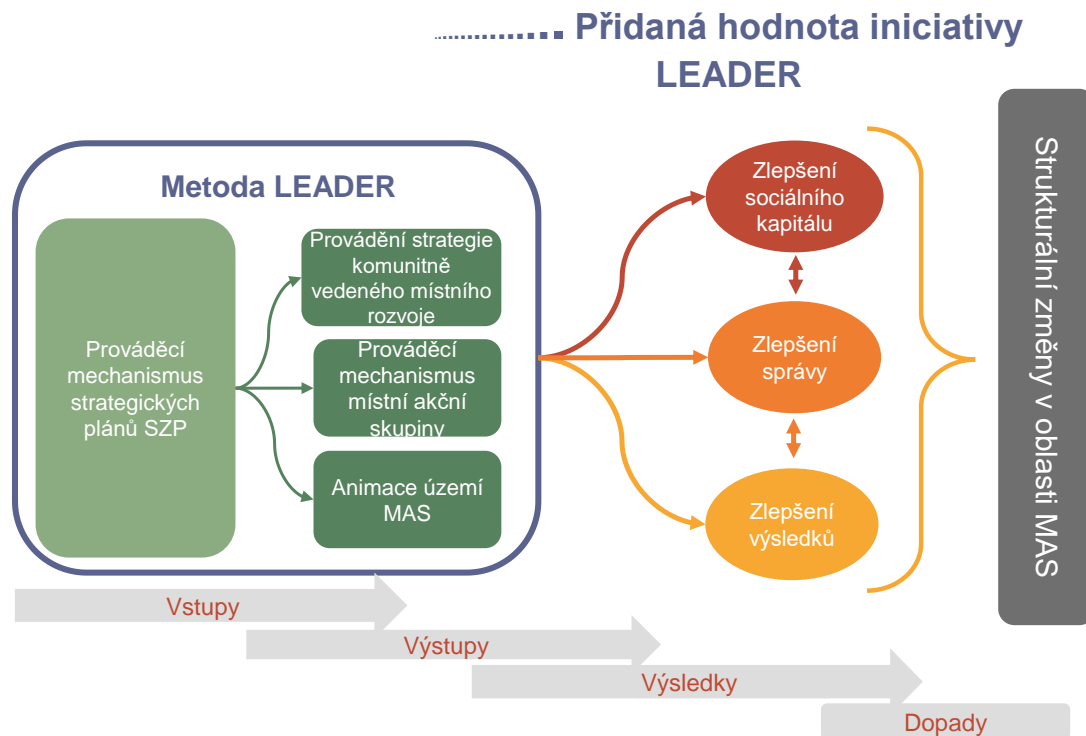
Další příklady vazeb mezi zásadami metody LEADER a přidanou hodnotou iniciativy LEADER vytvořenou prostřednictvím podpůrných procesů popsaných na obrázku 1 jsou uvedeny v příloze 4.

Vizualizace vazeb mezi sedmi zásadami LEADER a složkami přidané hodnoty iniciativy LEADER v konkrétním členském státě nebo místní akční skupině může být přínosná pro přesnou identifikaci činností místních akčních skupin a dalších zúčastněných stran v rámci iniciativy LEADER, které podporují vytváření přidané hodnoty této iniciativy. Může také sloužit hodnotitelům k rekonstrukci intervenční logiky a vytvoření rámců pro hodnocení přidané hodnoty iniciativy LEADER.

Všechny tři vzájemně propojené podpůrné procesy, tj. provádění strategie místního rozvoje, prováděcí mechanismus a poskytovaná podpora v oblasti animace / budování kapacit, vytvářejí přidanou hodnotu v podobě zlepšení sociálního kapitálu, zlepšení správy a zlepšení výsledků a dopadů, jejichž kombinace má dopad z hlediska strukturálních změn v oblasti místní akční skupiny (viz obrázek níže).



Obrázek 2. Cesta ke strukturálním změnám v oblasti MAS



Zdroj: Převzato od evropské asistenční služby pro účely hodnocení politiky rozvoje venkova (2017).

Za strukturální změny, jak jsou definovány v pokynech z roku 2017, se považují změny, které reagují na potřeby specifických částí obyvatelstva a území jako celku a které jsou citlivé ke globálním aspektům místního rozvoje, např. s ohledem na změnu klimatu, produktivitu zdrojů, výrobní modely šetrné k životnímu prostředí, demografii, migraci a sociální soudržnost.





## Část II

# Uplatnění koncepce přidané hodnoty iniciativy LEADER a jejích složek v praxi



## 2 Jak uplatnit koncepci přidané hodnoty iniciativy LEADER v praxi

*Cílem této kapitoly je poskytnout pracovní definice tří složek přidané hodnoty iniciativy LEADER pro hodnocení v období 2023–2027 a popsat jejich jednotlivé prvky. Zohledněn je také kombinovaný příspěvek těchto tří složek ke strukturálním změnám v oblastech místních akčních skupin. Dále jsou uvedeny příklady, jak tyto prvky prakticky zohlednit, tj. jak je analyzovat v praxi. Pracovní definice viz také příloha 7.*

Současné pokyny jsou výsledkem diskusí s odborníky, kteří analyzovali předchozí koncepci přidané hodnoty iniciativy LEADER a její složky, včetně identifikace faktorů, které jejich měření usnadňují nebo ztěžují (faktory ztěžující měření viz příloha 3).

Výsledkem uvedené práce jsou tyto pokyny, které navrhuji **pracovní definice složek přidané hodnoty iniciativy LEADER** jako základ pro následné vypracování rámce pro hodnocení v období 2023–2027. Každá složka přidané hodnoty se zároveň skládá z několika prvků. U každého z nich je v následujících tabulkách uvedena široká škála námětů na praktické zohlednění prvků přidané hodnoty iniciativy LEADER, aby **si zúčastněné strany mohly** při navrhování svých rámců pro hodnocení **vybrat ty, které jsou pro jejich kontext/potřeby hodnocení nejvhodnější**.

### 2.1. Zlepšení sociálního kapitálu (pracovní definice)

**Zlepšení sociálního kapitálu** <sup>11</sup> v iniciativě LEADER zahrnuje síť, vzájemnou důvěru, sdílené mentální modely a přesvědčení, které podporují kvalitní spolupráci a kooperaci v rámci oblastí MAS a mezi nimi.

**Tabulka 1. Seznam prvků složky „zlepšení sociálního kapitálu“ přidané hodnoty iniciativy LEADER s popisem a příklady jak tyto prvky prakticky zohlednit**

Prvky	Popis	Příklady praktického zohlednění
<b>Strukturální prvky</b>		
Sítě	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skupiny vzájemně závislých subjektů a vztahy mezi nimi.</li> <li>Dobře vybudované sítě a spolupráce mezi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyzujte rozmanitost členů místní akční skupiny.</li> <li>Hledejte důkazy o interakcích v rámci sítí MAS i mimo ně a posuďte jejich kvalitu.</li> </ul>

<sup>11</sup> Připomínáme, že neexistuje jediný obecně uznávaný výklad sociálního kapitálu. Důvodem je, že sociální kapitál nemá jasný a nezpochybnitelný význam, a to z věcných a ideologických důvodů. Scrivens, K. a C. Smith (2013), Four Interpretations of Social Capital: An Agenda for Measurement, OECD Statistics Working Papers, č. 2013/06, OECD Publishing, Paříž. [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/four-interpretations-of-social-capital\\_5jzbcx010wmt-en](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/four-interpretations-of-social-capital_5jzbcx010wmt-en).



	<p>zúčastněnými stranami iniciativy LEADER, včetně projektů meziregionální a nadnárodní spolupráce.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalita interakcí v rámci sítě i mimo ni, např. být vyslyšen, dosáhnout vzájemného pochopení, vyřešit konflikty, a další, například užitečné výměny, rysy vnitroskupinového sociálního kapitálu (tj. vztahy pouze mezi aktéry patřícími do stejné kategorie), meziskupinového sociálního kapitálu (tj. vztahy mezi aktéry patřícími k různým kategoriím) a hierarchického sociálního kapitálu (tj. vztahy mezi aktéry patřícími k různým hierarchickým úrovním), jakož i negativní sociální kapitál (tj. vztahy, které jsou škodlivé pro sociální kontext, působí jako překážka sociálního začlenění a členy sítě spíše rozdělují než spojují).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hledejte důkazy o zlepšení vztahů/sociálních interakcí mezi členy místní komunity v oblasti MAS na základě místní identity a/nebo společného zájmu.</li> <li>• Určete společné projekty a typologii/různorodost účastníků.</li> <li>• Hledejte důkazy o tom, že členové místní komunity mají po účasti v iniciativě LEADER větší schopnost organizovat se v sociálních skupinách.</li> <li>• Hledejte důkazy o tom, že nové sítě podporované na místní úrovni měly prospěch z vytváření sítí MAS.</li> <li>• Analyzujte četnost a kvalitu interakcí (tj. vytváření skutečné spolupráce, která vede ke společným akcím, na rozdíl od pouhé spolupráce prostřednictvím schůzek) členů místní akční skupiny mezi sebou a s dalšími aktéry na různých úrovních rozhodování (jiné národní a nadnárodní místní akční skupiny, podnikatelské organizace).</li> <li>• Hledejte důkazy o posílení interakcí u předkladatelů projektů, např. výměnu informací, výměnu znalostí, výměnu dovedností a osvědčených postupů, novou spolupráci (formální i neformální), spolupráce vedoucí ke společným akcím/projektům. V mnoha případech je přínos zapojení do akcí LEADER dokonce větší než samotná podpora.</li> </ul>
<b>Vztahové prvky</b>		
Vzájemná podpora a důvěra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Všeobecná důvěra, tj. názor, že většině lidí lze důvěřovat, nebo názor, že je třeba být v jednání s lidmi velmi opatrný.</li> <li>• Úroveň důvěry v místní akční skupinu díky jejím činnostem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hledejte důkazy o všeobecné důvěře v oblasti MAS.</li> <li>• Hledejte důkazy o důvěře členů místní komunity v místní akční skupinu a o tom, jak se tato důvěra v průběhu času změnila.</li> </ul>
<b>Kognitivní prvky</b>		
Sdílené mentální modely, hodnoty a přesvědčení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myšlenkové procesy o tom, jak něco funguje, např. pocit sounáležitosti s danou oblastí, solidární postoje, inkluzivita prostřednictvím přijímání znevýhodněných skupin, včetně žen a mládeže, rozpoznání sociálních problémů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyzujte přesvědčení a sdílené hodnoty, které předurčují členy komunity ke spolupráci.</li> <li>• Hledejte důkazy o sdíleném sociálním povědomí u projektů LEADER.</li> <li>• Analyzujte mocenské vztahy, které usnadňují nebo ztěžují účast</li> </ul>



		<p>znevýhodněných skupin, včetně žen a mladých lidí.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hledejte solidární postoje.</li> <li>• Analyzujte rozpoznání místních sociálních problémů, např. mocenských vztahů, rovnosti pohlaví, zranitelných skupin, přijetí znevýhodněných skupin.</li> </ul>
--	--	--

Zdroj: Zpracováno evropskou asistenční službou pro hodnocení SZP (2024).

## 2.2. Zlepšení správy (pracovní definice)

**Správa v iniciativě LEADER:** Místní a víceúrovňové procesy a mechanismy, které zajišťují efektivní a transparentní rozhodování a vztahy mezi různými aktéry zapojenými do provádění iniciativy LEADER a přispívají k přiblížení EU občanům.

**Místní správa v iniciativě LEADER:** Procesy a mechanismy zavedené, koordinované a animované místní akční skupinou s cílem zajistit participativní, transparentní a inkluzivní rozhodování a silné zapojení komunity do tvorby a provádění strategie.

**Víceúrovňová správa v iniciativě LEADER:** Procesy a mechanismy vytvořené na základě spolupráce mezi řídicím orgánem / platební agenturou (ŘO/PA), příslušnými místními a regionálními orgány a místními akčními skupinami na základě standardů na úrovni EU s cílem posílit postavení místních akčních skupin, zvýšit jejich schopnost rozhodování, řízení a odpovědnosti a podpořit citlivé, inovativní a přizpůsobené strategie místního rozvoje.

**Tabulka 2. Seznam prvků složky „zlepšení správy“ přidané hodnoty iniciativy LEADER s popisem a příklady, jak tyto prvky prakticky zohlednit**

Prvky	Popis	Příklady praktického zohlednění
Místní správa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Řízení vztahů na úrovni MAS s příjemci, místními aktéry a s ostatními místními akčními skupinami.</li> <li>• Rozvoj činností a procesů, jejichž prostřednictvím zúčastněné strany z řad veřejnosti, ekonomické a občanské společnosti zlepšují své sdílené dovednosti, formulují své zájmy, uplatňují svá zákonná práva, plní své povinnosti a vyjednávají o existujících rozdílech.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyzujte inkluzivitu podle složení a členství v rozhodovacím orgánu MAS (podle pohlaví, odvětví, typu organizace atd.) a toho, jak toto složení ovlivňuje rozhodovací proces.</li> <li>• Posuzujte schopnost MAS formalizovat konkrétní správní ujednání s místními aktéry.</li> <li>• Hledejte důkazy o zlepšení animace a posílení postavení členů místní komunity, které jim umožňuje formulovat zájmy, uplatňovat práva atd.</li> <li>• Hledejte důkazy o zlepšení technických a administrativních schopností/kompetencí místní akční skupiny, jejich členů a zaměstnanců.</li> <li>• Analyzujte názory, že se místní akční skupiny staly ústředním činitelem rozvoje v dané oblasti.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapojení místní komunity a zúčastněných stran iniciativy LEADER do rozhodování, o čemž svědčí složení a struktura MAS zahrnující příslušné rozhodovací subjekty a aktéry, kteří mohou rozhodování ovlivnit.</li> <li>• Angažovanost a zapojení členů místní komunity, vytvoření atmosféry nadšení a energie pro místní rozvoj.</li> <li>• Komunikace v rámci místních akčních skupin, komunikace s potenciálními žadateli a s místní komunitou.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hleďte důkazy o procesech MAS, které usnadňují místní správu.</li> <li>• Analyzujte, jak jsou v daném místě mobilizovány a podporovány subjekty, které nejsou příjemci, aby se účastnily na procesech místního rozvoje.</li> <li>• Hleďte důkazy o úspěšných strategiích místního rozvoje, které jsou zveřejňovány na internetových stránkách a propagovány prostřednictvím sociálních médií zúčastněných stran iniciativy LEADER.</li> <li>• Určete, zda mají místní akční skupiny podrobnou komunikační strategii svých činností.</li> <li>• Hleďte důkazy o tom, zda je místní komunita informována o místní akční skupině, jejích aktivitách a strategii místního rozvoje.</li> <li>• Hleďte důkazy o postupech řešení konfliktů v rámci místní akční skupiny.</li> </ul>
<p>Víceúrovňová správa v iniciativě LEADER</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapacita místních akčních skupin převzít nejdůležitější úkoly a spolupracovat s dalšími institucemi/sítěmi na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni.</li> <li>• Dobrá koordinace a komunikace mezi místní akční skupinou a ŘO/PA, národní sítí pro SZP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyzovat kapacitu místní akční skupiny vytvářet a řídit vazby a obousměrnou komunikaci s ŘO/PA a dalšími příslušnými zúčastněnými stranami a sítěmi.</li> <li>• Posuzujte dovednosti a schopnosti ŘO/PA, národní sítě pro SZP řídit vztahy s místními akčními skupinami.</li> <li>• Analyzujte podporu, kterou místním akčním skupinám poskytuje řídicí orgán / národní síť pro SZP s cílem zlepšit jejich schopnost rozhodovat.</li> <li>• Analyzujte podporu, kterou ŘO a PA poskytují místním akčním skupinám v souvislosti se zjednodušujícími postupy a dalšími způsoby, jak žadatelům usnadnit přístup k financování.</li> </ul>

Zdroj: Zpracováno evropskou asistenční službou pro hodnocení SZP (2024).

### 2.3. Zlepšení výsledků a dopadů v iniciativě LEADER (pracovní definice)

**Zlepšení výsledků a dopadů** v iniciativě LEADER se týká mobilizace vnitřního potenciálu, zhodnocování územních aktiv a posilování vazeb mezi členy místní komunity / aktéry s cílem dosáhnout lepších výsledků s dostupnými zdroji a podpořit inovativní, udržitelné a integrované projekty řízené komunitou, které mají trvalý dopad na oblast MAS.



Přidaná hodnota spočívá v tom, že projekty realizované metodou LEADER <sup>12</sup> by měly přinést lepší výsledky než projekty, které by byly realizovány podle jiných programů. V důsledku toho by tyto lepší výsledky vedly k dlouhodobějším dopadům na oblast MAS a přispěly by k místnímu rozvoji.

**Tabulka 3. Seznam prvků složky „zlepšení výsledků a dopadů“ přidané hodnoty iniciativy LEADER s popisem a příklady, jak tyto prvky prakticky zohlednit**

Prvky	Popis	Příklady praktického zohlednění
Zvýšení pákového efektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příspěvek k místnímu rozvoji v důsledku stimulace dodatečných finančních prostředků plynoucích do oblasti MAS.</li> <li>• Více námětů na projekty vypracované a předložené k financování v rámci strategií místního rozvoje.</li> <li>• Blízkost místní akční skupiny k danému území podněcuje k předkládání projektů více lidí, tj. příjemců, kteří by bez iniciativy LEADER žádost nepodali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyzujte schopnost místních akčních skupin, sítí a členů místních komunit/aktérů využívat finanční prostředky a získávat/mobilizovat další zdroje v rámci strategií místního rozvoje programů a LEADER (např. financování nových projektů ze strany EU/národních/regiónálních/soukromých zdrojů).</li> <li>• Hledejte důkazy o tom, že projekty LEADER aktivizují dobrovolnou práci.</li> <li>• Hledejte důkazy o identifikaci a motivaci nových předkladatelů projektu.</li> <li>• Hledejte důkazy o nových a/nebo jiných než běžných profilech společností/aktérů, kteří se účastní projektů LEADER.</li> </ul>
Projekty dobře přizpůsobené potřebám oblasti MAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blízkost MAS a přístup „zdola nahoru“ přispívají k výběru projektů, které jsou zaměřeny na nejnaléhavější potřeby oblasti, kde skupina působí.</li> <li>• Zahrnují také několik oblastí/odvětví, aby mohly řešit řadu problémů/potřeb, kterým oblast MAS čelí.</li> <li>• V některých případech umožňují vazby mezi projekty také zaměření na potřeby oblasti MAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hledat důkazy o tom, že různorodost předkladatelů umožňuje, aby projekty řešily místní potřeby metodou LEADER.</li> <li>• Hledat důkazy o projektech, které zhodnocují specifické přednosti a identitu daného území.</li> </ul>

<sup>12</sup> Ty mohou zahrnovat zastřešující projekty, které mohou být za určitých podmínek užitečným nástrojem při realizaci iniciativy LEADER. Mohou pomoci zkrátit proces podávání žádostí pro malé příjemce, snížit množství administrativy a umožnit zapojení cílových skupin, které by jinak bylo obtížné oslovit.



<p>Více inovativních projektů</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projekty, které vytvářejí nové nápady, produkty nebo postupy v oblasti MAS, jež jsou v místních souvislostech inovativní<sup>13</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hledat důkazy o existenci inovativních projektů LEADER v místních souvislostech.</li> </ul>
<p>Udržitelné projekty</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projekty, které přinášejí udržitelné výsledky, pokud jde o ekonomické, sociální a environmentální přínosy, nebo projekty, které se rozvinou do dalších projektů nebo sítí.</li> <li>Udržitelnost ovlivňuje také znalost místních podmínek.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hledejte důkazy o projektech, jejichž výsledky jsou udržitelné z ekonomického, sociálního nebo environmentálního hlediska.</li> <li>Hledejte důkazy o projektech, které jsou po ukončení podpory v rámci iniciativy LEADER zapojeny do jiných řetězových projektů, sítí atd.</li> <li>Analyzujte, jak místní znalosti přispívají k udržitelnějším projektům.</li> </ul>
<p>Projekty, které podporují vazby mezi aktéry</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Příklady propojení zahrnují např. projekty související se strategiemi inteligentních vesnic, projekty s několika partnery, integrované projekty, zastřešující projekty atd.</li> <li>Partnerství, sítě a spolupráce, které by bez iniciativy LEADER neexistovaly.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hledejte důkazy o tom, že projekty LEADER přispívají k propojení všech zúčastněných stran.</li> <li>Vyhodnoťte, zda/jak projekty LEADER na sebe navazují/generují synergie a přispívají k realizaci strategie místního rozvoje.</li> <li>Hledejte důkazy o projektech LEADER, které vedly ke spolupráci v podobě sítí, partnerství a dalších forem spolupráce, např. v souvislosti s inteligentními vesnicemi. Posledně jmenované vycházejí z participativních přístupů a inovací.</li> </ul>

Zdroj: Zpracováno evropskou asistenční službou pro hodnocení SZP (2024).

## 2.4. Strukturální změny v oblasti MAS (pracovní definice)

**Výše uvedených prvků přidané hodnoty iniciativy LEADER se dosahuje použitím metody LEADER** v kombinaci se třemi podpůrnými procesy, a to s prováděním strategie místního rozvoje, prováděcím mechanismem a podporou animace / budování kapacit poskytovanou zejména místní akční skupinou a/nebo řídicím orgánem, jakož i národní sítí pro SZP. V důsledku těchto kombinací dochází v oblasti MAS ke strukturálním změnám.

**Strukturální změny** v oblasti MAS znamenají významné změny ve fungování místní oblasti, včetně její ekonomiky, společnosti a institucí, které byly způsobeny realizací

<sup>13</sup> Podle [nařízení \(EU\) 2022/1475](#), příloha VII, bod 2 písm. c) členské státy, regionální orgány nebo místní akční skupina definují pojem „inovativní v místních souvislostech“.





strategií místního rozvoje prostřednictvím uplatňování metody LEADER. Strukturální změny, které mohou být ovlivněny činnostmi místní akční skupiny, zahrnují zejména (neúplný seznam):

- sociální struktury (např. zabránění vylidňování nebo udržení mladých lidí v oblasti, snížení sociálního vyloučení, vytvoření udržitelných pracovních míst);
- ekonomické struktury (např. nalezení nových trhů, posílení hodnotových řetězců – v rámci oblasti nebo i mimo ni, zahájení nových druhů ekonomických aktivit);
- územní struktury (např. zhodnocení zanedbaných nebo nevyužívaných prostor);
- mentální a behaviorální vzorce (např. pocit identity, ochota spolupracovat);
- průřezové strukturální změny, např. zvýšení odolnosti komunit (což zahrnuje několik sociálních, ekonomických a environmentálních aspektů).

Příklady, jak zohlednit koncepci strukturální změny v praxi, zahrnují hledání důkazů o strukturálních změnách, které jsou výsledkem strategie místního rozvoje (na základě předpokladu, že vytváří přidanou hodnotu v podobě zlepšení sociálního kapitálu, zlepšení správy a zlepšení výsledků a dopadů). Například změny související s různými aspekty strategie, jako je přenos znalostí, krátké dodavatelské řetězce, obnovitelné zdroje energie včetně energie z biologických zdrojů, environmentální udržitelnost a klima, vytváření pracovních míst, venkovské podniky včetně bioekonomiky, inteligentní vesnice, přístup ke službám a infrastruktura, sociální začlenění, rovnost žen a mužů.

### 3 Co je třeba zvážit při vytváření rámce pro hodnocení přidané hodnoty iniciativy LEADER

*Cílem této kapitoly je probrat konkrétní aspekty u každé složky přidané hodnoty iniciativy LEADER, aby bylo možné vytvořit jasný rámec pro hodnocení, který bude v následujících kapitolách obsahovat hodnotící otázky, faktory úspěchu a ukazatele.*

Hodnocení přidané hodnoty iniciativy LEADER by mělo usilovat o to, aby zahrnovalo všechny zjištěné prvky přidané hodnoty, a doložilo tak využití finančních prostředků EU pro iniciativu LEADER co největším množstvím důkazů. Kromě toho se Evropská komise domnívá, že jedním z hlavních přínosů iniciativy LEADER je přiblížení EU





občanům <sup>14</sup>. V praxi to znamená, že iniciativa LEADER pomáhá zvyšovat informovanost veřejného sektoru o iniciativách spolufinancovaných EU na venkově a díky své inkluzivní povaze podporuje zapojení občanů. Iniciativa LEADER také pomáhá informovat o významu těchto iniciativ pro zainteresované obyvatelstvo a do jisté míry rovněž zvyšuje důvěru v orgány EU.

Aby bylo vypracování rámce pro hodnocení přidané hodnoty iniciativy LEADER snazší, jsou níže uvedeny konkrétnější aspekty jednotlivých složek přidané hodnoty.

Sociální kapitál je vícerozměrový pojem a jeho hodnocení jako složky přidané hodnoty iniciativy LEADER by mělo zohledňovat sociální procesy, kapacity a vztahy mezi všemi zúčastněnými stranami (viz také kapitola 2, kde jsou uvedeny pracovní definice a praktické zohlednění pojmu sociálního kapitálu). Při hodnocení sociálního kapitálu lze například zvažovat, do jaké míry přispívá uplatňování metody LEADER k:

- posílení vzájemné podpory a důvěry mezi příslušnými zúčastněnými stranami (např. místními akčními skupinami a jejich příjemci) a zvýšení účasti všech zúčastněných stran iniciativy LEADER na přípravě a provádění přístupu „zdola nahoru“;
- otevřeným partnerstvím mezi zúčastněnými stranami iniciativy LEADER na všech úrovních, ke sdílení normám a hodnotám a k usnadnění účinné a efektivní komunikace;
- vytváření sítí a spolupráce mezi zúčastněnými stranami zapojenými do iniciativy LEADER, což je nezbytné pro provádění iniciativy LEADER a dosažení jejích cílů. To umožňuje prohlubovat sdílené znalosti, dovednosti a informace.

Správa, a to jak místní, tak víceúrovňová, je charakterizována častými a složitými interakcemi mezi různými vládními a nevládními aktéry, kteří jsou mobilizováni pro provádění metody LEADER (viz také kapitola 2, kde jsou uvedeny pracovní definice a praktické zohlednění koncepce správy). Posouzení víceúrovňové správy v souvislosti s iniciativou LEADER by mělo zohlednit horizontální a vertikální interakce mezi vládními a nevládními zúčastněnými stranami zapojenými do provádění metody LEADER. Mělo by například zohledňovat:

- vertikální řízení iniciativy LEADER, např. mezi řídicím orgánem, místní akční skupinou a národními sítěmi pro SZP, s cílem podpořit místní autonomii a

---

<sup>14</sup> V souladu s cílem 5 politiky soudržnosti „Evropa bližší občanům díky podpoře udržitelného a integrovaného rozvoje všech typů území“ ([https://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/how/priorities\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/priorities_en)). Příručka pro strategie územního a místního rozvoje doplňuje cíl politiky soudržnosti, přispívá k dosažení udržitelného růstu ve všech regionech EU a přibližuje Evropu občanům.



odpovědnost a usnadnit širší účast veřejného a soukromého sektoru jako rovnocenných partnerů;

- horizontální koordinaci iniciativy LEADER, např. mezi řídicím orgánem a platební agenturou za účelem usnadnění jejího hladkého provádění, mezi řídicími orgány jiných fondů v případě projektů LEADER financovaných z více fondů, mezi MAS za účelem usnadnění přenosu dovedností a znalostí a podpory společných projektů, přičemž se jedná o činnosti, které by nebylo možné provádět samostatně a/nebo které mají lepší výsledky než když jsou prováděny samostatně;
- inovativní postupy správy (sociální – veřejné – soukromé, na místní, regionální a národní úrovni) v rámci iniciativy LEADER (např. participativní pracovní skupiny zahrnující veřejný i soukromý sektor), které poskytnou odpovědi na složité výzvy a umožní dosáhnout lepších výsledků.

Zlepšení výsledků a dopadů vyplývá z použití metody LEADER při řešení místních potřeb a přispění k cílům SZP (viz také kapitola 2, kde jsou uvedeny pracovní definice a praktické zohlednění koncepce zlepšení výsledků a dopadů). Strategie místního rozvoje vypracovávají místní akční skupiny se zapojením místní komunity (přístup „zdola nahoru“), a proto umožňují lépe přizpůsobené intervence. Místním akčním skupinám je svěřena rozhodovací pravomoc, jaké finanční prostředky budou použity k řešení místních potřeb a k dosažení příslušných cílů, kde budou použity, pro koho a jak budou použity. Při posuzování zlepšení výsledků a dopadů lze proto vzít v úvahu následující:

- při řešení potřeb venkova lze lépe přispět k dosažení cílů SZP pomocí účinnějších a lépe integrovaných přístupů;
- do jaké míry diskuse a konzultace místních akčních skupin s místní komunitou a kritéria pro výběr projektů LEADER přispívají ke kvalitnějším projektům;
- v oblasti zaměstnanosti může správné uplatňování přístupu „zdola nahoru“ vést k vytváření udržitelnějších pracovních míst, neboť pracovní místa vytvořená tímto přístupem lépe odpovídají místním potřebám, poskytují lepší příjmové možnosti pro místní komunitu a pomáhají zastavit vylidňování venkova;
- podpora spolupráce může být výsledkem přístupu LEADER, ale také dopadem ve smyslu zlepšení sociálního kapitálu a místní a víceúrovňové správy, což může vést k dlouhodobému dopadu v podobě strukturálních změn, což by mělo být zohledněno v případech, kdy například v dané oblasti dříve neexistovala kultura spolupráce nebo byla omezená;



- správné uplatnění zásady inovativnosti může přispět k získání znalostí, které se promítnou do inovativnějších produktů a služeb pro místní komunitu. Díky nim lze přispět k sociální, digitální a environmentální transformaci v oblasti místní akční skupiny.

Kromě aspektů týkajících se složek přidané hodnoty existují při vypracování rámce pro hodnocení také některé technické aspekty, jako např.:

- Úroveň, kterou se hodnocení zabývá: úroveň MAS/lokální úroveň nebo úroveň strategických plánů SZP, protože to určí, zda bude nutné ukazatele agregovat na úrovni strategických plánů SZP, což je aspekt, který zase určí výběr ukazatelů;
- Požadovaná četnost sběru údajů a úroveň agregace (případně vázaná na vykazované období);
- Zdroje údajů, včetně typů zúčastněných stran, které poskytují odpovědi na hodnotící otázky / informace k těmto otázkám, a jejich kapacity/možnosti účastnit se. Například místní komunita, na kterou by se průzkumy nebo rozhovory zaměřily, příslušní pracovníci MAS a/nebo pracovníci ŘO, PA nebo národní sítě pro SZP;
- Zdroje dostupné pro hodnocení, například s ohledem na to, že některé MAS mají k dispozici velmi omezené lidské zdroje pro hodnocení. V tomto případě by bylo dobré určit některé klíčové prvky rámce pro hodnocení a některé „užitečné“ prvky.

V neposlední řadě je důležitou otázkou, kterou je třeba zvážit při navrhování rámce pro hodnocení přidané hodnoty iniciativy LEADER, jeho uživatelská přívětivost nebo jednoduchost. Výchozím bodem by měl být rámec pro hodnocení, který je jednoduchý a jasný; proto **není rámec** navržený níže v těchto **pokynech povinný, ale záměrem je poskytnout široký výběr prvků a ukazatelů**, aby si z nich zúčastněné strany při hodnocení mohly vybrat a přizpůsobit je svým možnostem a okolnostem. Poté budou místní akční skupiny (konkrétně jejich manažeři nebo zaměstnanci MAS, kteří budou shromažďovat potřebné informace) muset mít potřebnou kapacitu (čas, znalosti atd.).



## Část III

# Navrhovaný rámec pro hodnocení



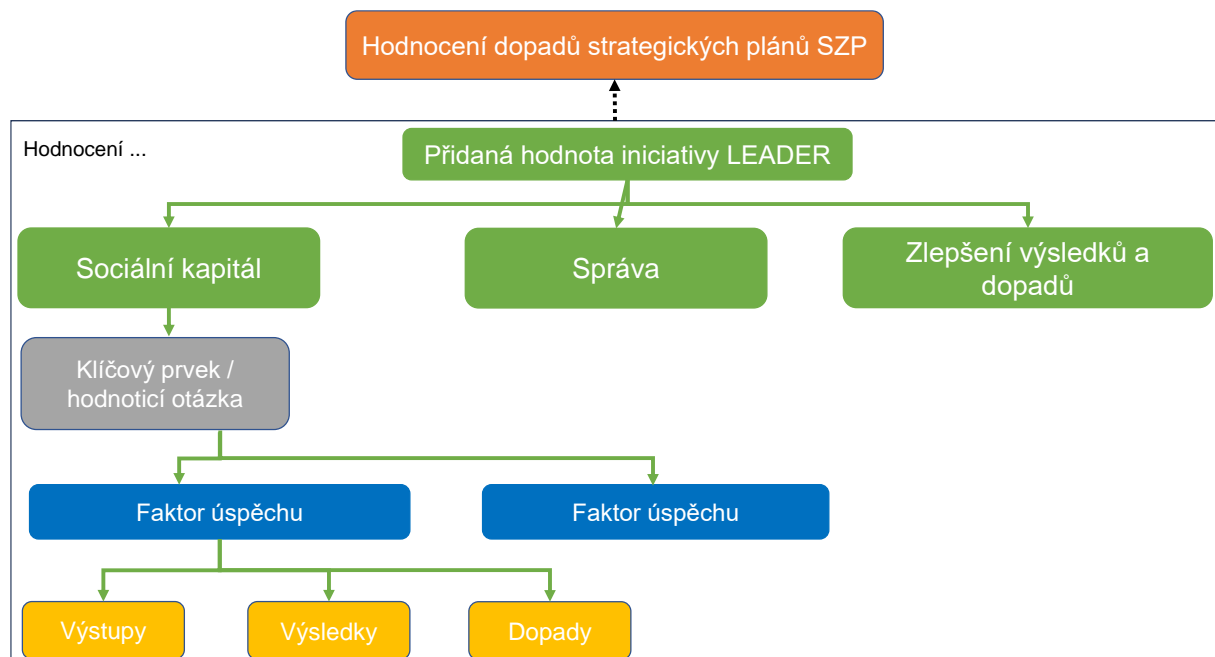
## 4 Vypracování možného rámce pro hodnocení přidané hodnoty iniciativy LEADER

*Cílem této kapitoly je popsat celkovou strukturu navrhovaného rámce pro hodnocení a jeho obsah. Podrobný rámec pro hodnocení jednotlivých složek přidané hodnoty iniciativy LEADER je pak uveden v kapitole 5.*

Vzhledem k tomu, že přidaná hodnota iniciativy LEADER je jedním z témat, která mají členské státy posuzovat podle svých potřeb hodnocení a intervenční logiky svého strategického plánu SZP, je zde navržen jasný rámec pro hodnocení, který pomůže pochopit přístup LEADER a prokázat jeho přidanou hodnotu. Takový rámec je klíčem k získání spolehlivých důkazů o přidané hodnotě iniciativy LEADER a pomůže určit oblasti, v nichž lze provést zlepšení. Doporučuje se, aby ŘO, pokud možno po konzultaci s hodnotiteli, vypracovaly takový rámec již na počátku programového období, aby mohly přizpůsobit a/nebo navrhnout nezbytné monitorovací/informační systémy na úrovni MAS pro sběr požadovaných údajů a informací (příklad databáze pro monitorování na úrovni MAS viz příloha 2).

Celková struktura navrhovaného rámce pro hodnocení je znázorněna na obrázku 3 a může pomoci vedoucím hodnotících týmů a hodnotitelům při plánování a provádění hodnocení přidané hodnoty iniciativy LEADER na místní a národní úrovni.

**Obrázek 3. Celková struktura rámce pro hodnocení**



Zdroj: Evropská asistenční služba pro hodnocení SZP (2024).



Rámec pro hodnocení je vytvořen na základě tří **složek přidané hodnoty iniciativy LEADER**: zlepšení sociálního kapitálu, zlepšení správy a zlepšení výsledků a dopadů. U každé z těchto složek byly analyzovány její **klíčové prvky**, které souvisí s odpovídajícími hodnotícími otázkami.

**Hodnotící otázky** pomáhají formulovat, co je třeba posoudit, dále objasňují **klíčový prvek hodnocení** a vedou k formulaci odpovídajících faktorů úspěchu.

**Faktory úspěchu** představují nový termín v návrhu hodnocení strategických plánů SZP. Jsou také chápány jako „hodnotící kritéria“. Používají se k bližší specifikaci určitých aspektů hodnotících otázek/témat a k vyjádření očekávané změny hodnocené intervence (hodnocených intervencí). Nabízejí vysvětlení, jak budou zodpovězeny hodnotící otázky, upřesňují, co je třeba hodnotit, a zdůvodňují vypracování a použití konkrétních měřítek (ukazatelů výstupů, výsledků a dopadů). Tvoří základ pro stanovení kauzálního řetězce a mohou být výchozí složkou, na jejímž základě lze strukturovat výsledky hodnocení. Odůvodnění výběru jednotlivých faktorů úspěchu je uvedeno v tabulkách v kapitole 5, které představují rámec pro hodnocení.

Pro každý faktor úspěchu je navržen seznam **ukazatelů výstupů, výsledků a dopadů** s odpovídajícími zdroji dat. Ukazatele jsou prostředkem pro využití kvantitativních a kvalitativních údajů k měření směru změny indikované faktorem úspěchu a následně k zodpovězení hodnotících otázek.

Hodnocení přidané hodnoty iniciativy LEADER lze považovat za formativní hodnocení<sup>15</sup>. Posuzuje, **do jaké míry zřízení a fungování MAS, jejich činnosti zaměřené na animaci a prováděcí mechanismy a návrh a provádění jejich strategií místního rozvoje vytváří přidanou hodnotu**. Zjištění z tohoto hodnocení mohou být cenným podkladem pro hodnocení dopadů strategických plánů SZP, které pomůže vysvětlit přínos intervencí LEADER ke specifickým a obecným cílům strategického plánu SZP.

---

<sup>15</sup> Formativní hodnocení je systematické hodnocení prováděné v průběhu realizace programu, jehož cílem je průběžně získávat zpětnou vazbu a poznatky pro včasné určení oblastí, které je třeba zlepšit. Zjištění získaná z formativních hodnocení poskytují cenné informace pro následná hodnocení dopadů strategického plánu SZP a zajišťují, že proces hodnocení přesně zachycuje příslušné složky a výsledky.



## 5 Rozdělení hlavních složek navrhovaného rámce pro hodnocení

*V této kapitole je uveden podrobný příklad rámce pro hodnocení jednotlivých složek přidané hodnoty iniciativy LEADER, včetně navrhovaných hodnoticích otázek, faktorů úspěchu, ukazatelů a zdrojů dat. Podrobná dokumentace k jednotlivým ukazatelům je uvedena v příloze 1.*

Možný rámec pro hodnocení přidané hodnoty iniciativy LEADER je uveden v tabulkách 4–6 podle jednotlivých složek přidané hodnoty iniciativy LEADER, a to na základě struktury uvedené výše na obrázku 3. Ačkoli se jedná o navrhovaný rámec, členské státy by jej mohly použít bez jakýchkoli úprav, neboť obsahuje všechny složky přidané hodnoty iniciativy LEADER a jejich prvky, zahrnuje širokou škálu faktorů úspěchu s odůvodněním jejich výběru a využívá všechny stávající zdroje údajů (zejména všechny proměnné údaje pro monitorování a hodnocení), přičemž je možné pracovat s dalšími zdroji údajů, protože se skládají především z kvalitativních metod sběru dat, jako jsou průzkumy a tematicky zaměřené skupiny. Tento rámec pro hodnocení vychází z příspěvků odborníků tematické pracovní skupiny pro přidanou hodnotu iniciativy LEADER, kteří mají s touto iniciativou a jejím hodnocením dlouholeté zkušenosti. Lze jej proto považovat za přiměřený rámec.

Bez ohledu na to mají členské státy stále možnost vytvořit si vlastní rámec pro hodnocení a použít faktory úspěchu a ukazatele, které jsou pro jejich okolnosti a potřeby hodnocení nejvhodnější, případně je mohou dále upravit. U každého faktoru úspěchu je uveden stručný popis, související ukazatele a navrhované zdroje dat. Každý ukazatel je podrobně vysvětlen v dokumentaci k ukazatelům v příloze 1, včetně jeho rozsahu, definice pojmů, měrné jednotky, zdrojů dat a metodiky/vzorce pro výpočet.

### 5.1. Zlepšení sociálního kapitálu

Vzorový rámec pro hodnocení sociálního kapitálu lze použít k posouzení, do jaké míry provádění přístupu LEADER zvyšuje sociální kapitál, pokud jde o zlepšení v oblasti vytváření sítí, posílení vzájemné podpory a důvěry a potvrzení sdílených mentálních modelů a přesvědčení.





**Tabulka 4. Příklad rámce pro hodnocení zlepšení sociálního kapitálu**

Zlepšení sociálního kapitálu		
<b>Klíčové prvky k posouzení: 1. Síť.</b> Hodnoticí otázka: Do jaké míry přispívá iniciativa LEADER ke kvalitním interakcím a vytváření sítí mezi příslušnými aktéry?		
Faktory úspěchu (FOS)	Ukazatele	Zdroje údajů
<b>FOS.S:1.01: Velikost a rozmanitost sítě a kvalita interakcí v rámci MAS se zlepšuje nebo zůstává na vysoké úrovni.</b>  <i>Místní akční skupiny jsou sítě místních aktérů/členů komunit a tvoří podstatu iniciativy LEADER. Široká a diverzifikovaná síť zahrnující všechny relevantní místní aktéry, kteří úzce spolupracují, jim umožňuje vyměňovat si nápady a zkušenosti, budovat kapacity a přispívat k místnímu rozvoji, který odpovídá potřebám dané oblasti.</i>	LAV.O.01: Počet členů MAS rozdělený podle typu organizace: a) orgány veřejné správy, b) zástupci místních soukromých ekonomických zájmů, c) zástupci místních sociálních zájmů, d) ostatní.	<i>Údaje pro monitorování a hodnocení (DME). Proměnné L600 až L604 (příloha VII nařízení (EU) 2022/1475).</i>
	LAV.R.01: Index rozmanitosti sítě členů MAS (jako ukazatel jejího strukturálního sociálního kapitálu).	Administrativní záznamy MAS.  <i>Údaje pro monitorování a hodnocení (DME). Proměnné L600 až L604 (příloha VII nařízení (EU) 2022/1475).</i>
	LAV.I.01: Členové MAS, kteří jsou přesvědčeni, že se mezi jejími členy vyvinula kvalitní kultura spolupráce.	<i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.</i>
<b>FOS.S:1.02: Sociální interakce v oblasti MAS (ale i mimo tuto skupinu) se díky iniciativě LEADER zlepšily nebo zůstávají na vysoké úrovni.</b>  <i>Účastí v projektech LEADER se příjemci dostávají do kontaktu s dalšími místními aktéry a jsou začleněni do struktury místní komunity a dynamiky místního rozvoje. To následně zlepšuje sociální interakce mezi členy místní komunity v oblasti MAS.</i>	LAV.O.02: Počet (nebo poměr) operací (projektů) společně provedených několika typy předkladatelů projektů (s uvedením typů).	<i>Proměnné DME L700 a L706 (příloha VII nařízení (EU) 2022/1475).</i>  <i>Rozhovory, průzkumy k určení typů.</i>
	LAV.O.03: Počet účastníků společných operací (projektů).	<i>Zprávy o projektech, databáze pro monitorování na úrovni MAS, průzkumy.</i>
	LAV.R.02: Důkazy o účastnících projektů (operací) LEADER, kteří zlepšili svou schopnost organizovat se v sociálních skupinách a začlenit se do struktury komunity.	<i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.</i>
	LAV.I.02: Vnímané zlepšení sociálních interakcí v oblasti MAS mezi účastníky projektů LEADER.	<i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.</i>





<b>FOS.S:1.03: Místní akční skupina navázala nebo udržovala kontakty s příslušnými partnery mimo oblast této skupiny.</b>  <i>Místní akční skupiny nepracují izolovaně. Jedná se o aktivní síť, které interagují s jinými sítěmi na místní, regionální, národní a nadnárodní úrovni a mohou těžit z výměny zkušeností.</i>	LAV.O.04: Počet operací (projektů) meziregionální spolupráce realizovaných místní akční skupinou;	<i>Údaje pro monitorování a hodnocení. Proměnná L708 (příloha VII nařízení (EU) 2022/1475).</i>
	LAV.O.05: Počet operací (projektů) nadnárodní spolupráce realizovaných místní akční skupinou.	<i>Údaje pro monitorování a hodnocení. Proměnná L709 (příloha VII nařízení (EU) 2022/1475).</i>
	LAV.R.03: Důkazy o kvalitě interakcí členů místní akční skupiny s dalšími (externími) aktéry.	<i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.</i>

**Klíčové prvky k posouzení: 2. Vzájemná podpora a důvěra.**

Hodnoticí otázka: Do jaké míry přispěla iniciativa LEADER k vzájemné podpoře a důvěře v rámci místní akční skupiny a místní komunity?

<b>Faktory úspěchu (FOS)</b>	<b>Ukazatele</b>	<b>Zdroje údajů</b>
<b>FOS.S:2.01: Úroveň vzájemné podpory a důvěry v rámci místní akční skupiny a místní komunity se v oblasti MAS se zvýšila nebo zůstává na vysoké úrovni.</b>  <i>Úroveň důvěry mezi členy místní akční skupiny představuje „normativní“ sociální kapitál a podporuje budování ekonomických vztahů a zlepšování ekonomické výkonnosti. Přispívá k rychlejšímu postupům; menšímu počtu sporů nebo času stráveného jejich řešením; a obecně umožňuje hladší a účinnější a efektivnější (nižší transakční náklady) koordinaci a provádění činností místní akční skupiny.</i>	LAV.O.06: Důkazy o důvěře v místní akční skupinu.	<i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.</i>
	LAV.R.04: Úroveň důvěry místní komunity vůči místní akční skupině.	<i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny, případové studie.</i>
	LAV.I.03: Změna důvěry místní komunity vůči místní akční skupině (za účelem zjištění přidané hodnoty iniciativy LEADER z hlediska důvěry).	<i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny, případové studie.</i>

**Klíčové prvky k posouzení: 3. Sdílené mentální modely, hodnoty a přesvědčení.**

Hodnoticí otázka: Do jaké míry přispívá iniciativa LEADER ke společným mentálním modelům, hodnotám a přesvědčením?



Faktory úspěchu (FOS)	Ukazatele	Zdroje údajů
<b>FOS.S:3.01: Iniciativa LEADER v rámci místní akční skupiny a v její oblasti podporuje společnou vizi pro oblast MAS, územní identitu, společné cíle, hodnoty a/nebo přesvědčení.</b>  <i>Tyto složky sociálního kapitálu jsou nehmotné a lze je měřit analýzou vnímání. Sdílené mentální modely a přesvědčení znamenají společné myšlenkové postupy, jak věci fungují, a usnadňují spolupráci a zapojení do místního rozvoje.</i>	LAV.O.07: Důkazy o sdíleném sociálním povědomí v oblasti MAS.	<i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.</i>
	LAV.R.05: Důkazy o sdílených hodnotách v rámci spolupráce a/nebo společných operací (projektů), s ohledem na 1) schopnost dodržovat dohody; 2) pravdivost ve společenských a ekonomických vztazích; 3) vstřícnost a dodržování zásad právního státu; 4) schopnost vyhnout se oportunistickému chování nebo „parazitování“.	<i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny, rozhovory.</i>
	LAV.I.04: Vnímání toho, že činnost místní akční skupiny má vliv na zlepšení místní identity a na obraz oblasti MAS, jejích obyvatel, zdrojů a produktů.	<i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.</i>

Zdroj: Zpracováno evropskou asistenční službou pro hodnocení SZP (2024).

## 5.2. Zlepšení správy

Vzorový rámec pro hodnocení správy lze použít k posouzení, do jaké míry provádění přístupu LEADER zlepšuje místní a víceúrovňovou správu a zvyšuje transparentnost procesů a rozhodování.

**Tabulka 5. Příklad rámce pro hodnocení zlepšení správy**

Zlepšení správy		
<b>Klíčové prvky k posouzení: 1. Místní správa</b>  <b>Hodnoticí otázka:</b> Do jaké míry vedlo provádění iniciativy LEADER k zavedení procesů a mechanismů, které koordinuje a animuje místní akční skupina s cílem zajistit participativní, transparentní a inkluzivní rozhodování a silné zapojení komunity do tvorby a provádění strategie?		
Faktory úspěchu (FOS)	Ukazatele	Zdroje údajů
<b>FOS.G:1.01: Inkluzivita při rozhodování: Schopnost místních akčních skupin inkluzivně zapojovat organizace a lidi do rozhodování se zlepšuje</b>	LAV.O.08: Počet členů MAS v rozhodovacím orgánu podle typu organizace, kterou zastupují, a podle pohlaví a věku: a) orgány veřejné správy, b) zástupci místních soukromých ekonomických zájmů, c) zástupci místních sociálních zájmů; d) ostatní (nespadající do předchozích kategorií).	<i>Údaje pro monitorování a hodnocení. Proměnné L610 až L620 (příloha VII nařízení (EU) 2022/1475).</i>



<p><b>nebo zůstává na vysoké úrovni.</b></p> <p><i>Tento faktor úspěchu se snaží zachytit pozitivní koordinační procesy, tj. snahu maximalizovat dosažení celkových cílů zkoumáním a využíváním společných strategických příležitostí napříč organizacemi a lokalitami.</i></p>	<p>LAV.R.06: Důkazy o procesech MAS, které usnadňují začlenění do místní správy.</p>	<p><i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.</i></p>
	<p>LAV.I.05: Vnímání členů místní komunity, že místní akční skupina inkluzivně zapojuje organizace a lidi do rozhodování.</p>	<p><i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.</i></p>
<p><b>FOS.G:1.02: Administrativní a technické dovednosti místní akční skupiny a jejich pracovníků (v oblastech spadajících pod strategii místního rozvoje) se zlepšují nebo zůstávají na vysoké úrovni.</b></p> <p><i>Vzdělávání a budování kapacit, jakož i účast na činnostech souvisejících s MAS pomáhají budovat dovednosti, které jsou v souvislosti s iniciativou LEADER relevantní.</i></p>	<p>LAV.O.09: Počet vzdělávacích akcí/akcí zaměřených na budování kapacit, které pomohly zlepšit administrativní a technické dovednosti místní akční skupiny, podle typu organizátora (MAS, ŘO/PA, národní síť pro SZP, jiné subjekty).</p>	<p><i>Databáze pro monitorování na úrovni MAS, rozhovory.</i></p>
	<p>LAV.R.07: Důkazy o zlepšení administrativních dovedností.</p>	<p><i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.</i></p>
	<p>LAV.R.08: Důkazy o zlepšení technických dovedností místních akčních skupin ve strategii místního rozvoje a v oblastech, na které se vztahuje.</p>	<p><i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.</i></p>
<p><b>FOS.G:1.03: Místní akční skupina zlepšila animaci a podporu skutečných i potenciálních příjemců.</b></p> <p><i>Jádrem provádění iniciativy LEADER je animace. Vytváří základ pro zlepšení místní správy tím, že motivuje členy místní komunity k účasti na formování činnosti MAS nebo na jejím pokračování a výrazně je zapojuje do spoluvytváření strategie</i></p>	<p>LAV.O.10: Počet činností zaměřených na animaci podle cílové skupiny zúčastněných stran, organizátora a typu činnosti.</p>	<p><i>Výroční zprávy MAS, databáze pro monitorování na úrovni MAS, rozhovory se zástupci MAS.</i></p>
	<p>LAV.R.09: Důkazy o podpoře (podle typu podpory) poskytnuté žadatelům a příjemcům, zejména těm, kteří dosud nežádali o podporu nebo nebyli podpořeni, včetně těžko dosažitelných skupin.</p>	<p><i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.</i></p>
	<p>LAV.I.06: Počet nových žadatelů jako výsledek činností zaměřených na animaci a podporu.</p>	<p><i>Databáze pro monitorování na úrovni MAS.</i></p>



<i>místního rozvoje a jejího účinného provádění.</i>		
<p><b>FOS.G:1.04: Zlepšuje se komunikace v rámci MAS, komunikace s potenciálními žadateli a místní komunitou.</b></p> <p><i>Komunikační aktivity přispívají ke zlepšení místní správy tím, že zvyšují transparentnost operací a rozhodnutí MAS. Přispívají také k přiblížení EU občanům tím, že propagují úspěchy dosažené při provádění metody LEADER a strategie místního rozvoje.</i></p>	LAV.O.11: Počet místních akčních skupin s příslušnými dokumenty o jejich činnostech k dispozici na internetových stránkách: 1) stanovy MAS; 2) složení správní rady; 3) zápisy z valných hromad; 4) finanční výkazy (součást výročních zpráv); 5) strategie místního rozvoje; 6) zveřejněné výzvy k předkládání projektů; 7) rozhodnutí o výběru projektů a popisy financovaných projektů; 8) hodnocení MAS; 9) zpravodaje.	<i>Internetové stránky místní akční skupiny.</i>
	LAV.O.12: Důkazy o činnosti MAS v oblasti komunikace a o jejím dosahu, např. a) existence internetových stránek MAS, b) přítomnost v sociálních médiích, c) přítomnost v jiných společných veřejných kanálech, d) setkání/akce, e) jiné.	<i>Internetové stránky MAS, rozhovory, tematicky zaměřené skupiny, statistiky komunikace.</i>
	LAV.R.10: Procento členů místní komunity, kteří znají a) místní akční skupinu, b) její činnost, c) strategii místního rozvoje.	<i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.</i>
	LAV.I.07: Důkazy o tom, že členové místní komunity si myslí, že a) iniciativa LEADER přibližuje EU občanům.	<i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.</i>
LAV.I.08: Důkazy o tom, že členové místní komunity vnímají místní akční skupinu jako důvěryhodnou instituci/ústředního činitele místního rozvoje.	<i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.</i>	

**Klíčové prvky k posouzení: 2. Víceúrovňová správa v iniciativě LEADER**

Hodnoticí otázka: Do jaké míry vedlo provádění iniciativy LEADER k zavedení procesů a mechanismů spolupráce mezi ŘO/PA, regionálními orgány, sítěmi a místními akčními skupinami na základě standardů na úrovni EU s cílem posílit postavení MAS, zvýšit jejich schopnost rozhodování, řízení a odpovědnosti?

Faktory úspěchu (FOS)	Ukazatele	Zdroje údajů
<p><b>FOS.G:2.01: Koordinace a komunikace mezi MAS a ostatními úrovněmi řízení se zlepšuje nebo zůstává na vysoké úrovni.</b></p> <p><i>Koordinace a komunikace mezi MAS a ostatními</i></p>	LAV.O.13: Počet a typ interakcí mezi ŘO/PA a místními akčními skupinami nebo jejich zástupci (např. účast na schůzích, shromážděních, zasedáních řídicího výboru).	<p><i>Záznamy/monitorovací údaje v ŘO/PA a MAS a v databázi pro monitorování na úrovni MAS.</i></p> <p><i>Rozhovory s pracovníky MAS, ŘO a PA.</i></p>



úrovněmi správy je pro vytvoření účinné víceúrovňové správy zásadní. Tyto interakce utvářejí rozdělení kompetencí mezi jednotlivé úrovně.	LAV.R.11: Důkazy o zlepšení kvality interakcí mezi ŘO/PA a národní sítí pro SZP a místními akčními skupinami nebo jejich zástupci.	Rozhovory s pracovníky MAS, ŘO, PA a národní sítě pro SZP nebo průzkum mezi nimi.
	LAV.I.09: Důkazy o pozitivním vnímání lidí v ŘO/PA/národní sítí pro SZP a MAS, kteří jsou přesvědčeni, že vazby a koordinace/komunikace mezi ŘO/PA/národní sítí pro SZP a MAS byly posíleny.	Průzkum, tematicky zaměřené skupiny.

Zdroj: Zpracováno evropskou asistenční službou pro hodnocení SZP (2024).

### 5.3. Zlepšení výsledků a dopadů

Vzorový rámec pro hodnocení zlepšení výsledků a dopadů lze použít k posouzení, do jaké míry provádění přístupu LEADER maximalizuje využití stávajících zdrojů, podporuje inovativnější a udržitelnější projekty, které jsou přizpůsobeny místním potřebám, a posiluje vazby mezi místními aktéry.

Tabulka 6. Příklad rámce pro hodnocení zlepšení výsledků a dopadů

Zlepšení výsledků a dopadů		
Klíčové prvky k posouzení: 1. Zvýšení pákového efektu		
Hodnoticí otázka: Do jaké míry vytváří iniciativa LEADER pákový efekt?		
Faktory úspěchu (FOS)	Ukazatele	Zdroje údajů
<b>FOS.E:1.01: Strategie místního rozvoje stimulovala další investice nebo činnosti v oblasti MAS, aby byly dosaženy strategické cíle místního rozvoje, které nebyly přímo financovány v rámci iniciativy LEADER.</b>  <i>Podpora z EZFRV prostřednictvím metody LEADER mobilizovala další zdroje a podnítila další investice ve venkovských oblastech.</i>	LAV.O.14: Poměr finančních prostředků z EZFRV na strategii místního rozvoje k ostatním finančním prostředkům (mimo EZFRV) vynaloženým na strategii místního rozvoje, z toho a) ze soukromých zdrojů, b) z veřejných zdrojů.	Databáze pro monitorování na úrovni MAS, výroční zprávy MAS a údaje pro monitorování a hodnocení. Proměnná L922 (příloha VII nařízení (EU) 2022/1475).
	LAV.O.15: Důkazy (počet a výdaje) o projektech mimo EZFRV (např. jiné fondy EU nebo národní fondy), k nimž se místní akční skupina hlásí.	Databáze pro monitorování na úrovni MAS, rozhovory.
	LAV.R.12: Důkazy o operacích (projektech), které zahrnují dobrovolnou práci.	Databáze pro monitorování na úrovni MAS, průzkumy.



<b>FOS.E:1.02: Intervence LEADER umožnily identifikovat a motivovat nové předkladatele projektů.</b>  <i>Cílem je zachytit snahu místních akčních skupin identifikovat a motivovat nové předkladatele projektů (tj. poprvé z EZFRV) k realizaci akcí, které by bez iniciativy LEADER nebyly realizovány, a to prostřednictvím měření jejich počtu a pozitivního vnímání schopností MAS v místní komunitě.</i>	LAV.O.16: Počet nových předkladatelů projektů podpořených místní akční skupinou, pro něž byla rozhodující finanční podpora z intervence LEADER.	<i>Databáze pro monitorování na úrovni MAS, průzkumy.</i>
	LAV.R.13: Důkazy o tom, že členové místní komunity v oblasti pozitivně vnímají její schopnost identifikovat a posílit postavení nových navrhovatelů projektů.	<i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.</i>
<b>Klíčové prvky k posouzení: 2. Projekty dobře přizpůsobené potřebám oblasti MAS</b>		
<b>Hodnotící otázka:</b> Do jaké míry strategie LEADER a akce místní akční skupiny odpovídají specifickým místním potřebám a územním cílům?		
<b>Faktory úspěchu (FOS)</b>	<b>Ukazatele</b>	<b>Zdroje údajů</b>
<b>FOS.E:2.01: Strategie LEADER odpovídá specifickým místním potřebám a územním cílům tím, že umožňuje realizaci projektů různých typů předkladatelů, které zhodnocují specifické územní přednosti a identitu.</b>  <i>Správný přístup „zdola nahoru“ umožňuje místním akčním skupinám lépe řešit místní potřeby ve srovnání s jinými intervencemi řízenými centrálně.</i>	LAV.O.17: Počet a podíl operací (projektů) realizovaných různými typy předkladatelů projektů.	<i>Údaje pro monitorování a hodnocení. Proměnné L700–709 (příloha VII nařízení (EU) 2022/1475).</i>
	LAV.O.18: Počet operací (projektů), které přispívají k jednotlivým typologiím potřeb identifikovaných ve strategii místního rozvoje, včetně ekologické, digitální nebo sociální transformace venkova.	<i>Údaje pro monitorování a hodnocení. Proměnné L800–810 (příloha VII nařízení (EU) 2022/1475).</i>  <i>Databáze pro monitorování na úrovni MAS.</i>
	LAV.R.14: Podíl operací (projektů), které zhodnocují jedinečné územní přednosti (např. sociální, kulturní, kulinářské, krajinné, přírodní, environmentální).	<i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny, databáze pro monitorování MAS.</i>
	LAV.I.10: Důkazy o operacích (projektech), které přinášejí prospěch komunitě a posilují její identitu.	<i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.</i>





**Klíčové prvky k posouzení: 3. Projekty s inovativními prvky na místní úrovni**

Hodnoticí otázka: Do jaké míry jsou projekty LEADER v místních souvislostech inovativní?

Faktory úspěchu (FOS)	Ukazatele	Zdroje údajů
<b>FOS.E:3.01: Iniciativa LEADER podporuje zavádění / šíření inovací v místních souvislostech.</b>  <i>Místní akční skupiny a místní předkladatelé projektů zavádějí inovace produktů, procesů, služeb, organizační, technologické, sociální inovace, inovace obchodních modelů a další typy inovací, jak je v jednotlivých místních podmínkách definují místní akční skupiny, případně národní nebo regionální orgány.</i>	LAV.O.19: Počet operací (projektů), které jsou v místních souvislostech inovativní.	Údaje pro monitorování a hodnocení. Proměnná L710 (příloha VII nařízení (EU) 2022/1475).
	LAV.R.15: Podíl výdajů na inovativní operace (projekty) na celkových výdajích.	Databáze pro monitorování na úrovni MAS.
	LAV.R.16: Důkazy o inovacích vytvořených na místní úrovni v reakci na a) digitální, b) ekologické, c) ekonomické a d) sociální výzvy/transformaci.	Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.
	LAV.I.11: Procento zúčastněných stran iniciativy LEADER, které se domnívají, že iniciativa LEADER přispívá ke vzniku nových nápadů, produktů nebo postupů v oblasti MAS, které jsou v místních souvislostech inovativní.	Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.

**Klíčové prvky k posouzení: 4. Udržitelné projekty**

Hodnoticí otázka: Do jaké míry přinášejí projekty LEADER udržitelné výsledky?

Faktory úspěchu (FOS)	Ukazatele	Zdroje údajů
<b>FOS.E:4.01: Projekty LEADER přinášejí udržitelné výsledky.</b>  <i>Udržitelnost z hlediska toho, zda intervence přinese trvalé finanční, ekonomické, sociální a environmentální účinky, a z hlediska udržitelnosti výsledků investice po skončení podpory.</i>	LAV.O.20: Počet operací (projektů), které přispívají k: a) ekonomické, b) environmentální, c) sociální udržitelnosti.	Databáze pro monitorování na úrovni MAS, elektronický informační systém strategických plánů SZP, výroční zprávy MAS.
	LAV.R.17: Důkazy o operacích (projektech), jejichž udržitelnost se zlepšila díky konzultacím s místní akční skupinou.	Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.
	LAV.R.18: Důkazy o operacích (projektech), které jsou udržitelné díky znalosti místních podmínek.	Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny, rozhovory.



5. Projekty, které podporují vazby mezi místními aktéry		
Hodnoticí otázka: Do jaké míry podporuje iniciativa LEADER vazby mezi aktéry (např. partnerství, sítě, společně realizované projekty a další spolupráce), které by bez ní neexistovaly?		
Faktory úspěchu (FOS)	Ukazatele	Zdroje údajů
<b>FOS.E:5.01: Vznikají nebo se zavádějí projekty spolupráce.</b>  <i>Cílem je změřit počet a podíl operací (projektů), které fungují v synergii a vytvářejí spolupráci.</i>	LAV.O.21: Počet operací (projektů) LEADER, které fungují v synergii (např. různé projekty zahrnující různé aspekty nebo jeden projekt zahrnující různá odvětví).	<i>Databáze pro monitorování na úrovni MAS, rozhovory, výroční zprávy MAS.</i>
	LAV.R.19: Podíl operací (projektů) LEADER, které vedly ke spolupráci ve formě sítí, partnerství, společně realizovaných projektů a jiné spolupráce/synergii.	<i>Údaje pro monitorování a hodnocení. Proměnné L706, L708, L709 a L700 (např. % L706/L700, L708/L700, L709/L700 (příloha VII nařízení (EU) 2022/1475), rozhovory.</i>

Zdroj: Zpracováno evropskou asistenční službou pro hodnocení SZP (2024).

#### 5.4. Strukturální změny

Vzorový rámec pro hodnocení strukturálních změn lze použít k posouzení, do jaké míry přispívá kombinace všech tří složek přidané hodnoty iniciativy LEADER ke strukturálním změnám v oblasti MAS (jak je znázorněno také na obrázku Obrázek 2. Cesta ke strukturálním změnám v oblasti MAS).

Tabulka 7. Příklad rámce pro hodnocení strukturálních změn

Strukturální změny		
Hodnoticí otázka: Do jaké míry přináší provádění strategie místního rozvoje prostřednictvím uplatňování metody LEADER strukturální změny v oblasti MAS?		
Faktory úspěchu (FOS)	Ukazatele	Zdroje údajů
<b>FOS.SC:1.01: Provádění strategie místního rozvoje s uplatněním metody LEADER vede ke strukturálním změnám v aspektech, na něž se strategie místního rozvoje vztahuje.</b>  <i>Provádění strategie místního rozvoje metodou LEADER přináší přidanou hodnotu z hlediska</i>	LAV.I.12: Názor vyjádřený zúčastněnými stranami iniciativy LEADER na schopnost metody LEADER vyvolat strukturální změny u aspektů, do nichž strategie místního rozvoje zasahuje.	<i>Průzkumy, tematicky zaměřené skupiny.</i>





<p>sociálního kapitálu, správy a zlepšení výsledků a dopadů. To následně vede k širším dopadům v oblasti MAS, tj. ke strukturálním změnám ve fungování její ekonomiky, společnosti a institucí v souladu s aspekty, do nichž strategie místního rozvoje zasahuje.</p>		
---	--	--

Zdroj: Zpracováno evropskou asistenční službou pro hodnocení SZP (2024).

## 6 Získání přehledu o dostupných zdrojích údajů/informací

*Cílem této kapitoly je informovat o stávajících zdrojích údajů a nabídnout pohled na další zdroje a možnosti jejich využití.*

Každé hodnocení je tak dobré, jak dobré jsou údaje a informace, které používá k získání informací pro ukazatele zahrnuté do rámce pro hodnocení. Proto se navrhuje, aby ŘO/PA a místní akční skupiny získaly dobrý přehled o údajích a informacích potřebných pro ukazatele, které se rozhodnou použít při hodnocení přidané hodnoty iniciativy LEADER. To by mělo být provedeno v počátečních fázích programového období, nejlépe v době, kdy ŘO navrhuje plány hodnocení strategických plánů SZP (2023–2027). Tyto plány obsahují oddíl o údajích a informacích, který může být dobrým vodítkem pro údaje, jež lze použít, a údaje, jež nejsou k dispozici a je třeba je shromáždit.

Zdroje údajů v navrhovaném rámci pro hodnocení spadají do dvou hlavních kategorií: 1) stávající zdroje údajů pro společné údaje, které budou shromažďovat všechny členské státy, zejména pro proměnné/údaje pro monitorování a hodnocení (DME) definované v příloze VII nařízení (EU) 2022/1475; a 2) další zdroje údajů na úrovni MAS a ŘO/PA pro údaje, které nejsou zahrnuty v údajích pro monitorování a hodnocení.

Stávajícími zdroji údajů se rozumí monitorovací systémy pro sběr údajů o proměnných týkajících se situace místních akčních skupin a proměnných o činnostech místních akčních skupin, jak je popsáno v příloze VII nařízení (EU) 2022/1475. Ačkoli povinnost vykazovat tyto proměnné neplatí nepřetržitě<sup>16</sup>, údaje mohou být k dispozici v jakémkoli

---

<sup>16</sup> Údaje týkající se činností místních akčních skupin musí být vykázány v letech 2026 a 2030, zatímco údaje týkající se situace místních akčních skupin budou vykazovány pouze jednou, a to v roce následujícím po výběru místních akčních skupin.



časovém okamžiku. Do žádosti o podporu lze zahrnout zejména proměnné týkající se činností místních akčních skupin a měřit je od okamžiku první platby na danou operaci (projekt). Pokud jde o proměnné týkající se situace místních akčních skupin, jsou tyto proměnné na úrovni MAS kdykoli k dispozici jako součást jejich dokumentace. Řídící orgán může požádat místní akční skupiny o poskytnutí údajů o jejich členech (proměnné L600 až L604) a o rozhodovacím orgánu MAS (proměnné L610 až L620) nejen v době výběru, ale také v průběhu provádění strategií místního rozvoje, a to v četnosti podle dohody (např. jednou ročně).

Další zdroje údajů mohou zahrnovat:

- Databáze pro monitorování na úrovni MAS. Jedná se o databázi vedenou na úrovni MAS, do níž se zaznamenávají provozní údaje o činnostech zaměřených na animaci i údaje o operacích (projektech). Bude třeba se na nich dohodnout na základě jednání mezi MAS a ŘO/PA hned v počátečních fázích programového období, aby bylo možné tyto údaje shromažďovat od samého počátku. V příloze 2 je uveden příklad databáze pro monitorování na úrovni MAS.
- Výroční zprávy MAS. Jedná se o údaje, které lze získat z databáze na úrovni MAS a doplnit je dalšími kvalitativními informacemi, jakož i zjištěními z hodnocení na úrovni MAS.
- Záznamy/monitorovacími údaji v ŘO/PA se rozumí údaje shromažďované a uchovávané na úrovni ŘO/PA, které dokumentují řízení a kontrolu intervencí LEADER.
- Průzkumy, rozhovory, tematicky zaměřenými skupinami, případovými studii se rozumí primární údaje, které hodnotitel (hodnotitelé) shromáždil (shromáždili) při provádění hodnocení přidané hodnoty iniciativy LEADER.
  - Průzkumy systematicky shromažďují údaje a informace na základě názorů klíčových zúčastněných stran, např. pracovníků MAS, rozhodovacího orgánu MAS, reprezentativního vzorku členů MAS. Mohou pomoci získat informace o ukazatelích výsledků a dopadů, které jsou spíše kvalitativní povahy. Příklady otázek pro průzkum jsou uvedeny v dokumentaci ke všem ukazatelům v příloze 1, kde jsou navrženy průzkumy jako metoda sběru dat.
  - Tematicky zaměřená skupina je kvalitativní výzkumná metoda, při níž malá skupina (např. 6–10 osob) vybraných lidí (tj. na základě určitých kritérií) odpovídá na předem stanovené otázky v moderovaném prostředí. Tematicky zaměřené skupiny představují dobrý způsob, jak prozkoumat různé názory na daná témata a získat hluboké kvalitativní informace



prostřednictvím sondážních otázek. Tematicky zaměřené skupiny by neměly být zaměňovány za workshop, jehož cílem je dospět ke společně dohodnutému závěru.

- K prohloubení analýzy složek přidané hodnoty LEADER lze využít případové studie. Shromažďují informace a údaje, které doplňují informace poskytované správními orgány MAS a mohou pomoci ukázat některé hlavní úspěchy z hlediska přidané hodnoty.
- Elektronickým informačním systémem pro strategické plány SZP se rozumí elektronický systém podle článku 130 nebo nařízení (EU) 2021/2115.



## Část IV

# Interpretace výsledků



## 7 Jak interpretovat výsledky hodnocení přidané hodnoty iniciativy LEADER

*Cílem této kapitoly je poskytnout náhled na to, co je třeba vzít v úvahu při interpretaci důkazů, které poskytují ukazatele a související faktory úspěchu, a tedy odpovědět na hodnoticí otázky.*

Informace shromážděné pomocí ukazatelů týkajících se faktorů úspěchu pomohou odpovědět na hodnoticí otázky při posuzování různých složek přidané hodnoty iniciativy LEADER. Faktory úspěchu udávají očekávanou změnu a směr této změny (zvýšení, snížení, zachování). Hodnoty ukazatelů poskytují důkaz pro posouzení, zda bylo dosaženo očekávané změny, pokud jde o různé prvky sociálního kapitálu, správy a zlepšení výsledků a dopadů. Následující tabulky ukazují, co je třeba vzít v úvahu při interpretaci informací, které poskytují ukazatele a související faktory úspěchu, aby bylo možné odpovědět na hodnoticí otázky.

### 7.1. Zlepšení sociálního kapitálu

**Tabulka 8. Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu k sítím**

Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu k sítím	
<p><b>Sítě:</b></p> <p>Do jaké míry přispívá iniciativa LEADER ke kvalitním interakcím a vytváření sítí mezi příslušnými aktéry?</p>	<p>Na tuto hodnoticí otázku se odpovídá pomocí tří faktorů úspěchu, které se týkají vytváření sítí a interakcí a) mezi členy MAS, b) mezi místními aktéry v oblasti MAS a c) s aktéry / zainteresovanými stranami mimo oblast MAS.</p> <p>Formální a neformální sítě na místní úrovni, do nichž jsou zapojeni zástupci veřejného a soukromého sektoru, jsou základem zásady partnerství v iniciativě LEADER. Různorodost členů místních akčních skupin v těchto sítích neboli jejich heterogenita vede k vyšší reprezentativnosti různých kategorií místních aktérů v MAS. Čím vyšší je tedy hodnota indexu rozmanitosti sítě (LAV.R.01), tím lepší je kvalita sítě mezi členy MAS. Pokud je navíc také vysoký počet členů MAS, kteří jsou přesvědčeni, že se mezi nimi vyvinula kvalitní kultura spolupráce (LAV.I.01), může to znamenat, že síť MAS má potenciál udržet se i v budoucnu. Vysoké hodnoty těchto ukazatelů (LAV.R.01 a LAV.I.01) naznačují, že v sociálních interakcích místních zúčastněných stran je strukturálně zakotveno vytváření sítí a spolupráce, což znamená vyšší a trvalejší strukturální sociální kapitál MAS. Vysoké hodnoty pouze u ukazatele LAV.R.01 mohou znamenat začátek akumulace strukturálního sociálního kapitálu v MAS, přičemž potenciální udržitelnost tohoto kapitálu je zatím nejasná.</p> <p>Pokud jde o vytváření sítí mezi zúčastněnými stranami v oblasti MAS, účast v projektech LEADER vede ke vzájemnému kontaktu. To je znázorněno počtem společně realizovaných operací (projektů)</p>



	<p>(LAV.O.02) a počtem účastníků těchto operací (LAV.O.03). Může to vést k většímu zapojení do života komunity prostřednictvím účasti v místních uskupeních, což je zachyceno dokladem počtu účastníků projektů LEADER, kteří zlepšili svou schopnost organizovat se v sociálních skupinách a začlenit se do struktury komunity (LAV.R.02). Zapojení lidí do místních skupin zase přispívá ke zlepšení sociálních interakcí (LAV.I.02).</p> <p>Pokud jde o vytváření sítí s aktéry mimo oblast MAS, účast členů MAS v jiných sítích a navázané interakce a nová spolupráce mohou vést ke zvýšení počtu a kvality vnějších sítí, do nichž je místní akční skupina zapojena. Účast v meziregionálních (LAV.O.04) a nadnárodních (LAV.O.05) projektech přispívá ke schopnosti místní akční skupiny „udržet si“ vnější inspiraci a trhy. Meziregionální/mezinárodní výměna navíc přispívá k výměně myšlenek a podporuje dovednosti rozvíjet nové myšlenky. Proto účast v meziregionálních a nadnárodních projektech a časté interakce místních akčních skupin s ostatními mohou vést k silnějším sítím, strategičtějším vztahům a obecně lepší kvalitě spolupráce, což se zjišťuje podle důkazů o kvalitě interakcí místní akční skupiny s ostatními (vnějšími) aktéry (LAV.R.03). Čím vyšší je tedy účast místní akční skupiny na jiných sítích, projektech (operacích) a mezinárodních výměnách, tím větší je pravděpodobnost, že může mít prospěch z výměny zkušeností.</p>
<p><b>Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu k vzájemné podpoře a důvěře</b></p>	
<p><b>Vzájemná podpora a důvěra:</b></p> <p>Do jaké míry přispěla iniciativa LEADER k vzájemné podpoře a důvěře v rámci místní akční skupiny a místní komunity?</p>	<p>Na tuto hodnoticí otázku se odpovídá pomocí faktoru úspěchu, který se vztahuje k úrovni vzájemné podpory a důvěry v rámci místní akční skupiny a místní komunity v oblasti MAS.</p> <p>Základem pro budování důvěry jsou zásady LEADER vycházející z přístupu „zdola nahoru“ a přístupu zaměřeného na danou oblast. Členové místní komunity jsou při přípravě strategie místního rozvoje ve vzájemném kontaktu a během tohoto procesu si vytvářejí důvěru vůči místní akční skupině a schopnost spolupracovat na dosažení společných cílů.</p> <p>Existence důvěry v rámci místní akční skupiny (LAV.O.06), tj. mezi pracovníky MAS, rozhodovacím orgánem MAS a členy MAS, snižuje počet sporů a vede k jejich rychlejšímu řešení, pokud se objeví. Otevřený dialog, transparentnost rozhodovacího procesu, přijímání nových vizí a průběžné sledování činnosti místní akční skupiny navíc usnadňují vznik sociální důvěry mezi jejími členy.</p> <p>Vysoká míra důvěry místní komunity vůči místní akční skupině (LAV.R.04) naznačuje, že při provádění činností MAS dochází k lepšímu dialogu, transparentnosti a koordinaci. Vysoká úroveň důvěry rovněž podporuje budování ekonomických vztahů a připravuje půdu pro zlepšení ekonomické výkonnosti.</p>



	Změny důvěry místní komunity vůči místní akční skupině (LAV.I.03) mohou být pozitivní i negativní. Pokud jsou pozitivní, naznačují, že místní akční skupina a její činnost přináší přidanou hodnotu z hlediska důvěry, zatímco pokud jsou negativní, znamená to, že je nutné zlepšení, aby místní akční skupina mohla být důvěryhodnou zúčastněnou stranou v procesu místního rozvoje.
<b>Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu ke sdíleným mentálním modelům a přesvědčením</b>	
<p><b>Sdílené mentální modely a přesvědčení:</b></p> <p>Do jaké míry přispívá iniciativa LEADER ke společným mentálním modelům, hodnotám a přesvědčením?</p>	<p>Na tuto hodnoticí otázku se odpovídá pomocí faktoru úspěchu, který se vztahuje ke schopnosti místní akční skupiny podporovat společnou vizi oblasti MAS, územní identitu, společné cíle, hodnoty a/nebo přesvědčení v rámci místní akční skupiny a v její oblasti.</p> <p>Zapojení členů místní komunity do sítí a projektů spolupráce vytváří jejich společné chápání sociálních problémů, zvyšuje jejich solidaritu a tendenci zapojovat do projektů spolupráce znevýhodněné skupiny, ženy a mladé lidi. Tím se zvyšuje sdílené sociální povědomí (LAV.O.07).</p> <p>Kromě toho, čím je více informací dokládajících sdílené hodnoty v rámci spolupráce a společných projektů (LAV.R.05), tím větší je možnost zlepšit místní identifikaci a přispět ke společné vizi oblasti, jejich obyvatel a zdrojů. Pokud je vysoký také počet účastníků projektů LEADER a členů místní komunity, kteří jsou přesvědčeni, že akce místní akční skupiny měly vliv na zlepšení místní identity a obrazu oblasti MAS (LAV.I.04), znamená to, že místní akční skupina přispěla ke sdílení mentálních modelů a přesvědčení, a tím k budování sociálního kapitálu v oblasti.</p>

Zdroj: Zpracováno evropskou asistenční službou pro hodnocení SZP (2024).

## 7.2. Zlepšení správy

**Tabulka 9. Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu k místní správě**

<b>Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu k místní správě</b>	
<p><b>Místní správa:</b></p> <p>Do jaké míry vedlo provádění iniciativy LEADER k zavedení procesů a mechanismů, které koordinuje a animuje místní akční skupina s cílem zajistit participativní, transparentní a inkluzivní rozhodování a silné zapojení komunity</p>	<p>Na tuto hodnoticí otázku se odpovídá pomocí čtyř faktorů úspěchu, které se týkají a) inkluzivity při rozhodování; b) rozvoje administrativních a technických dovedností členů, rozhodovacího orgánu a pracovníků místní akční skupiny; c) provádění činností zaměřených na animaci a d) komunikace v rámci místní akční skupiny a s místní komunitou.</p> <p>Zásada LEADER spočívající v přístupu zaměřeném na danou oblast a zásada partnerství předpokládají, že členové místní komunity jsou zapojeni do procesu místního rozvoje prostřednictvím místní akční skupiny. To lze znázornit různorodostí složení rozhodovacího orgánu místní akční skupiny (LAV.O.08). Otevřenost a inkluzivita místní akční skupiny vede k tomu, že se do ní mohou zapojit noví členové a aktéři</p>



<p>do tvorby a provádění strategie?</p>	<p>komunity a že již zvolení/jmenovaní členové rozhodovacího orgánu mohou dostávat podněty od členů místní komunity v dané oblasti.</p> <p>Větší množství důkazů o procesech MAS, které usnadňují zapojení místní komunity (LAV.R.06), odráží snahu místní akční skupiny o otevřenější a inkluzivnější strukturu řízení. Různé druhy důkazů mohou například vést k různým závěrům:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• písemné stanovky zahrnující aspekty související s mobilitou při rozhodování (např. rotační členství v rozhodovacím orgánu) jsou předpokladem pro zapojení nových skupin členů/aktérů komunity;</li> <li>• zasedání valné hromady zvyšují možnosti pro zapojení nových členů/aktérů komunity a pro již zvolené/jmenované členy rozhodovacího orgánu, aby dostávali podněty od lidí z daného území;</li> <li>• při širší účasti různých skupin je pravděpodobnější, že se posílí legitimita a podpoří řešení konfliktů vzhledem k včasnému zapojení různých názorů;</li> <li>• pomoc pracovníků místní akční skupiny rozhodovacímu orgánu v souvislosti se zapojením nových členů může vést k zakotvení osob, členských skupin a členských organizací v místní akční skupině.</li> </ul> <p>Inkluzivní složení rozhodovacího orgánu MAS s pevnými postupy pro další usnadnění začlenění zvyšuje důvěryhodnost místní akční skupiny, což se může projevit v pozitivnějším vnímání místní akční skupiny mezi místní komunitou (LAV.I.05).</p> <p>Efektivní řízení místních správních struktur vyžaduje specifické administrativní a technické dovednosti členů, rozhodovacího orgánu a pracovníků místní akční skupiny. Účast na akcích zaměřených na budování kapacit nebo na vzdělávání, jakož i účast na různých činnostech místních akčních skupin, jako je rozvoj strategií místního rozvoje, řízení a činnosti zaměřené na animaci (LAV.O.09), v souladu se zásadou LEADER „zdola nahoru“, vede k získání nových dovedností nebo k jejich zlepšení. Větší množství důkazů o zlepšení administrativních (LAV.R.07) a technických (LAV.R.08) dovedností pracovníků místní akční skupiny, rozhodovacího orgánu a členů MAS ukazuje na vyšší schopnost MAS a jejích členů poskytovat kvalitnější podporu procesům místního rozvoje.</p> <p>Tyto lepší dovednosti umožňují, aby MAS prováděla činnosti zaměřené na animaci (LAV.O.10), které zahrnují všechny místní zúčastněné strany. Větší množství důkazů o činnostech zaměřených na animaci a podpoře žadatelům a příjemcům (LAV.R.09) naznačuje, že existuje více možností, že tyto aktivity budou motivovat členy místní komunity k účasti na provádění strategie místního rozvoje. Čím účinnější je úsilí místní</p>
---	---





	<p>akční skupiny podněcovat a motivovat místní zúčastněné strany, tím vyšší je počet nových zájemců o účast na strategii místního rozvoje (LAV.I.06).</p> <p>Efektivní komunikace působí synergicky s činnostmi zaměřenými na animaci, aby bylo zajištěno, že více členů místní komunity bude motivováno k účasti na provádění strategie místního rozvoje se svými projekty. Komunikační činnosti navíc spolu s činnostmi zaměřenými na animaci poskytnou místní komunitě příležitost, aby byla vyslyšena a stala se součástí místní správy. Větší množství důkazů o komunikačních činnostech (LAV.O.12) na úrovni MAS a větší počet místních akčních skupin, které mají příslušné dokumenty o svých činnostech k dispozici na internetových stránkách (LAV.O.11) na úrovni strategických plánů SZP, zvýší procento členů místní komunity, kteří jsou obeznámeni s přístupem LEADER, úlohou MAS a strategiemi místního rozvoje (LAV.R.10).</p> <p>Čím více se zvyšuje povědomí o iniciativě LEADER a jejím provádění a čím více členů/aktérů místní komunity realizuje projekty a/nebo má možnost utvářet postupy místní správy, tím více se zvyšuje viditelnost úlohy EU při posilování postavení místních komunit (LAV.I.07). Efektivní ukázka činnosti místní akční skupiny a výsledky dosažené při provádění strategie místního rozvoje se mohou v konečném důsledku projevit tím, že místní komunita považuje místní akční skupinu za důvěryhodnou instituci a katalyzátor místního rozvoje (LAV.I.08).</p>
<p><b>Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu k víceúrovňové správě</b></p>	
<p><b>Víceúrovňová správa:</b></p> <p>Do jaké míry vedlo provádění iniciativy LEADER k zavedení procesů a mechanismů spolupráce mezi ŘO/PA, regionálními orgány, sítěmi a místními akčními skupinami na základě standardů na úrovni EU s cílem posílit postavení MAS, zvýšit jejich schopnost rozhodování, řízení a odpovědnosti?</p>	<p>Na tuto hodnotící otázku se odpovídá pomocí faktoru úspěchu, který souvisí s koordinací a komunikací mezi místní akční skupinou a dalšími úrovněmi správy.</p> <p>Zásada LEADER spočívající ve vytváření sítí předpokládá, že místní akční skupiny jsou zapojeny do vertikálních rozhodovacích procesů (víceúrovňová správa). Velikost tohoto zapojení lze znázornit počtem a typem interakcí mezi ŘO/PA a místními akčními skupinami (LAV.O.13). Tato účast ve víceúrovňové správě posiluje postavení místních akčních skupin a zvyšuje jejich rozhodovací schopnosti. Důkazem zlepšení je počet a kvalita interakcí mezi ŘO/PA/národní sítí pro SZP a místními akčními skupinami nebo jejich zástupci (LAV.R.11), a to prostřednictvím zlepšení a zjednodušení systémů, pravidel a postupů, jakož i prostřednictvím činností, které zlepšují komunikaci a koordinaci, což ukazuje silnější vazby mezi těmito různými úrovněmi řízení (LAV.I.09). V důsledku posílení vazeb a koordinace mohou pracovníci ŘO/PA a místních akčních skupin přispět ke zlepšení provádění.</p>

Zdroj: Zpracováno evropskou asistenční službou pro hodnocení SZP (2024).



### 7.3. Zlepšení výsledků a dopadů

**Tabulka 10. Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu ke zvýšení pákového efektu**

Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu ke zvýšení pákového efektu	
<p><b>Zvýšení pákového efektu:</b></p> <p>Do jaké míry vytváří iniciativa LEADER pákový efekt?</p>	<p>Na tuto hodnotící otázku se odpovídá pomocí dvou faktorů úspěchu, které se týkají a) stimulace dalších investic nebo činností v oblasti MAS, které nejsou přímo financovány v rámci iniciativy LEADER, a b) identifikace a motivace nových předkladatelů projektů.</p> <p>Strategie místního rozvoje vytvářejí v důsledku strategického řízení pákový efekt ve srovnání s přínosem žádostí ad hoc (nikoli v rámci strategie) k místnímu rozvoji. Tento pákový efekt se může projevit úrovní dodatečných zdrojů investovaných do strategie místního rozvoje, které dorovnávají financování z EZFRV (LAV.O.14), ale také doloženými projekty mimo EZFRV (LAV.O.15), k nimž se místní akční skupina hlásí, a to v důsledku dovedností a schopností, které získala díky své účasti v aktivitách LEADER. Dalším aspektem dodatečných zdrojů je dobrovolná práce (LAV.R.12), kterou přispívají místní předkladatelé projektů, komunita v důsledku činností MAS zaměřených na animaci a provádění strategie místního rozvoje.</p> <p>Dalším projevem zvýšení pákového efektu je identifikace a motivace nových předkladatelů projektů. Přístup LEADER „zdola nahoru“ zajišťuje, že se dostane k členům místní komunity, kteří lépe znají místní potřeby. Kromě toho činnosti MAS zaměřené na animaci a komunikaci umožní, aby potenciální příjemci z řad místní komunity byli dobře informováni a motivováni k podání žádosti o podporu. Tyto činnosti mohou také pomoci novým předkladatelům projektů zlepšit původní návrh a/nebo přispět k urychlení provádění jejich projektů (operací). O zvýšení pákového efektu svědčí vyšší počet nových předkladatelů projektů podpořených místní akční skupinou, pro něž byla rozhodující finanční podpora v rámci intervence LEADER (LAV.O.16). Průběžné úsilí místní akční skupiny o systematickou identifikaci a motivaci nových předkladatelů projektů může vést k tomu, že místní zúčastněné strany budou více přesvědčeny o tom, že se zlepšila schopnost místní akční skupiny využívat místní znalosti (LAV.R.13).</p>
Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu k projektům dobře přizpůsobeným potřebám oblasti MAS.	
<p><b>Projekty dobře přizpůsobené potřebám oblasti MAS:</b></p> <p>Do jaké míry strategie LEADER a akce místní akční skupiny</p>	<p>Na tuto hodnotící otázku se odpovídá pomocí faktoru úspěchu, který souvisí s naplňováním místních potřeb a územních cílů.</p> <p>Přístup zaměřený na danou oblast a přístup „zdola nahoru“ uplatňovaný v rámci iniciativy LEADER zajišťuje, aby strategie místního rozvoje odrážela potřeby místních území a jejich komunit. Při tomto východisku povede provádění projektů (operací) různými předkladateli (LAV.O.17), kteří mají lepší znalosti o tom, jak lze k řešení zjištěných potřeb využít</p>



<p>odpovídají specifickým místním potřebám a územním cílům?</p>	<p>místní přednosti (LAV.O.18), ke zvýšení podílu projektů, jež vycházejí z územních předností a odpovídají specifickým potřebám území LEADER (LAV.R.14). Čím více projektů bude realizováno různými předkladateli, kteří vycházejí z územních předností, tím bude průkaznější, že přístup LEADER podporuje identitu komunity (LAV.I.10).</p>
<p><b>Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu k projektům s inovativními prvky na místní úrovni.</b></p>	
<p><b>Projekty s inovativními prvky na místní úrovni:</b></p> <p>Do jaké míry jsou projekty LEADER v místních souvislostech inovativní?</p>	<p>Na tuto hodnoticí otázku se odpovídá pomocí faktoru úspěchu, který souvisí se zaváděním a šířením inovací v oblasti MAS.</p> <p>Zásada inovací uplatňovaná v rámci iniciativy LEADER zajišťuje, aby se na místní úrovni zaváděly různé typy inovací (např. sociální, technologické, inovace procesů, inovace služeb). Ze zásad vytváření sítí a územní spolupráce dále vyplývá, že účast v různých sítích a projektech územní spolupráce může sloužit jako inspirace pro vznik nových nápadů, které lze následně transformovat do inovativních projektů v místních souvislostech. Může to být znázorněno počtem projektů, které jsou v místních souvislostech inovativní (LAV.O.19). Důkazy o vyšším podílu inovativních projektů díky přístupu LEADER (LAV.R.16) naznačují lepší schopnost iniciativy LEADER vytvářet na místní úrovni inovace (LAV.I.11).</p>
<p><b>Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu k udržitelným projektům.</b></p>	
<p><b>Udržitelné projekty:</b></p> <p>Do jaké míry přinášejí projekty LEADER udržitelné výsledky?</p>	<p>Na tuto hodnoticí otázku se odpovídá pomocí faktoru úspěchu, který souvisí s udržitelností výsledků projektů.</p> <p>Přístup zaměřený na danou oblast a přístup „zdola nahoru“ uplatňovaný v rámci iniciativy LEADER podporuje projekty, které vycházejí z územních aspektů a místních znalostí a mají větší potenciál být udržitelnější z hospodářského, environmentálního nebo sociálního hlediska (LAV.O.20). Důkazy o projektech, které byly díky konzultacím s místní akční skupinou vylepšeny (LAV.R.17) nebo které jsou místními aktéry považovány za udržitelnější díky znalosti místních podmínek (LAV.R.18), mohou odrážet snahu místní akční skupiny zvýšit perspektivní udržitelnost projektů financovaných v rámci iniciativy LEADER a účinky, které přinášejí.</p>
<p><b>Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu k projektům, které podporují vazby mezi místními aktéry.</b></p>	
<p><b>Projekty, které podporují vazby mezi místními aktéry:</b></p> <p>Do jaké míry podporuje iniciativa LEADER vazby mezi aktéry (např. partnerství, sítě, společně realizované</p>	<p>Na tuto hodnoticí otázku se odpovídá pomocí faktoru úspěchu, který souvisí s podporou a prováděním projektů spolupráce.</p> <p>Zásady partnerství a víceodvětvové spolupráce uplatňované v rámci iniciativy LEADER zajišťují, aby se přínosy projektů šířily prostřednictvím partnerských sítí ve větším měřítku. Správné uplatňování integrovaného, víceodvětvového přístupu a spolupráce může vést k podpoře konkrétních a funkčních vazeb mezi subjekty z venkovských oblastí a k vytváření synergií na úrovni projektů i mezi zúčastněnými stranami zapojenými do</p>



<p>projekty a další spolupráce), které by bez ní neexistovaly?</p>	<p>různých projektů LEADER. To se projeví ve vyšším počtu projektů, které fungují synergicky (LAV.O.21).</p> <p>Čím více společných, meziodvětvových projektů se realizuje, tím je pravděpodobnější, že iniciativa LEADER posílí vazby mezi členy místní komunity/aktéry v podobě sítí, partnerství, společně realizovaných projektů a další spolupráce (LAV.R.19).</p>
--	---

Zdroj: Zpracováno evropskou asistenční službou pro hodnocení SZP (2024).

## 7.4. Strukturální změny

**Tabulka 11. Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu ke schopnosti iniciativy LEADER vyvolat strukturální změny v oblasti MAS**

<p><b>Co je třeba vzít v úvahu při interpretaci výsledků ve vztahu ke strukturálním změnám.</b></p>	
<p><b>Strukturální změny:</b></p> <p>Do jaké míry přináší provádění strategie místního rozvoje prostřednictvím uplatňování metody LEADER strukturální změny v oblasti MAS?</p>	<p>Na tuto hodnotící otázku se odpovídá pomocí faktoru úspěchu, který souvisí s prováděním strategie místního rozvoje metodou LEADER. Měří rozsah, v jakém v oblasti MAS dochází ke strukturálním změnám v důsledku kombinovaných účinků přidané hodnoty provádění všech projektů strategie místního rozvoje metodou LEADER.</p> <p>Za tímto účelem se používá ukazatel dopadu LAV.I.12. Tato otázka se týká úrovně dopadu, proto je vhodný pouze ukazatel dopadu. Ukazatel dopadu zachycuje prostřednictvím kvalitativního průzkumu názory zúčastněných stran na to, do jaké míry přispěly kombinované projekty místní akční skupiny k různým aspektům strategie místního rozvoje: ekonomickým, sociálním, environmentálním/územním i průřezovým aspektům. Pro pochopení výsledků u tohoto ukazatele je důležité nejprve určit, jaké konkrétní aspekty strategie místního rozvoje zahrnuje.</p> <p>Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je kombinovaný účinek složek přidané hodnoty iniciativy LEADER na strukturální změny v oblasti MAS v konkrétních aspektech, jimiž se strategie místního rozvoje zabývá. Jednotlivé odpovědi na otázky při průzkumu mohou také ukázat, do jaké míry iniciativa LEADER konkrétně přispívá k určitým typům strukturálních změn v analyzované oblasti MAS.</p> <p>Kromě toho mohou dodatečné informace poskytnuté popisnými statistikami (pokud jsou k dispozici na místní / regionální úrovni), které ukazují trendy / vývoj klíčových strukturálních změn týkajících se například obyvatelstva, zaměstnanosti/nezaměstnanosti nebo chudoby / sociálního vyloučení, pomoci dále uvést do kontextu informace získané pomocí ukazatele dopadu LAV.I.12.</p> <p>Při interpretaci výsledků je však třeba vzít v úvahu, že nemusí být snadné přičíst příspěvek přidané hodnoty iniciativy LEADER k jakýmkoli strukturálním změnám právě iniciativě LEADER, nebo že působit mohou i další faktory.</p>

Zdroj: Zpracováno evropskou asistenční službou pro hodnocení SZP (2024).



**EU CAP Network** *supported by*

European Evaluation Helpdesk for the CAP  
Rue Belliard 12, 1040  
Brussels, Belgium  
+32 2 808 10 24  
[evaluation@eucapnetwork.eu](mailto:evaluation@eucapnetwork.eu)



Funded by  
the European Union