



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra regionálního managementu

Diplomová práce

Komparace krajských sdružení NS MAS v Plzeňském a Jihočeském kraji

Vypracovala: Bc. Tereza Roubalová

Vedoucí práce: doc. RNDr. Zuzana Dvořáková Líšková, Ph.D.

České Budějovice 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza ROUBALOVÁ**
Osobní číslo: **E20477**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Strukturální politika EU a rozvoj venkova**
Téma práce: **Komparace KS NS MAS v Plzeňském a Jihočeském kraji**
Zadávající katedra: **Katedra regionálního managementu a práva**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Místní akční skupiny, potažmo Krajské sítě NS MAS představují velký potenciál pro místní rozvoj.

Jednou z klíčových charakteristik je jejich přístup k rozvoji „zdola nahoru“ založen na autonomní místní iniciativě. Cílem diplomové práce je komparace Krajských sdružení NS MAS ve vybraných krajích České republiky.

Teoretická část bude zaměřena na vznik a legislativní rámec MAS na evropské a národní úrovni, strukturu Národní sítě MAS a její kompetence v rozvoji regionů. Součástí teoretické části bude analýza vzniku, fungování a přínos Krajských sdružení NS MAS v České republice.

Praktická část přinese komparaci KS NS MAS Jihočeského a Plzeňského kraje, která bude provedena na základě hodnocení jejich přínosů a výkonnosti v regionech. Pro vyhodnocení dat budou využity základní statistické metody. Praktická část bude doplněna o data z šetření, které bude probíhat ve výše uvedených lokalitách.

Výsledky práce budou sloužit Ministerstvu pro místní rozvoj k evaluaci KS NS MAS.

Metodický postup:

1. Studium relevantní literatury, příslušné národní a evropské legislativy, on-line vyhledávání tematických dokumentů, článků a studií a vymezení základních kategorií a problémů.
2. Sběr informací, poznatků a podkladů v území KS NS MAS.
3. Analýza a syntéza zjištěných dat.
4. Vyhodnocení a interpretace výsledků.
5. Komparace, závěry.

Rozsah pracovní zprávy: **50 – 60 stran**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

ÁRNASON, A., SHUCKSMITH, M., VERGUNT, J. (2009) Comparing Rural Development, Continuity and Change in the Countryside of Western Europe. Cornwall: Ashgate Publishing Limited. 200 s. ISBN 978- 0-7546-7518-1.

CRESWELL, John W. a Vicki L. PLANO CLARK. Designing and conducting mixed methods research. Third Edition. Los Angeles: SAGE Publication, 2017.

ESPARCIA, J. (2014) Innovation and networks in rural areas. An analysis from European innovative projects. Journal of Rural Studies 34, 1-14.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana. Financování měst, obcí a regionů: 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5608-0.

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

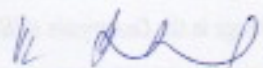
Teilmann, K., Thuesen, A. (2014). Important Types of LAG Municipality Interaction When Collaborating on Rural Development Lessons from Danish LEADER LAGs. International Journal of Rural Management, Vol. 10, No. 1.

WOKOUN, René, Jan MALINOVSKÝ, Milan DAMBORSKÝ a Jiří BLAŽEK. Regionální rozvoj: (východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování). Praha: Linde, 2008. ISBN 978-80-7201-699-0.

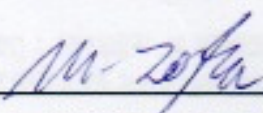
Vedoucí diplomové práce: **RNDr. Zuzana Dvořáková Lišková, Ph.D.**
Katedra regionálního managementu a práva

Datum zadání diplomové práce: **12. března 2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2022**


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. PhDr. Miloslav Lapka, CSc.
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně a pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této diplomové práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 11. 4. 2023

.....
Tereza Roubalová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce, RNDr. Zuzaně Dvořákové Líškové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, jež mi v průběhu vypracovávání práce poskytla. Dále bych chtěla poděkovat manažerům všech MAS, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a tím mi poskytli klíčová data pro můj výzkum. Poděkování dále patří předsedovi KS MAS Jihočeského kraje, Bc. Tomášovi Novákovi a manažerovi předsednické MAS KS MAS Plzeňského kraje, Ing. et Bc. Václavu Kubernátovi. Děkuji za milou spolupráci a poskytnutí důležitých informací ohledně Vašich sdružení. V neposlední řadě dekuji své rodině a příteli za obrovskou podporu během studia.

Abstrakt a klíčová slova

Roubalová, T. (2023). *Komparace krajských sdružení NS MAS v Plzeňském a Jihočeském kraji*. Č. Budějovice, 2023. diplomová práce (Ing.). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta.

Krajská sdružení místních akčních skupin (MAS) jsou spolky, které vznikají, dohodne-li se na tom nadpoloviční většina členských MAS daného kraje. Slouží jako koordinační platforma pro spolupráci mezi jednotlivými MAS v kraji a jako zastoupení při spolupráci s regionálními a národními partnery, zejména s Národní sítí MAS. Hlavním cílem činnosti KS je zvyšovat efektivitu spolupráce mezi MAS v rámci kraje, vytvářet prostředí pro předávání znalostí a zkušeností a také podporovat realizaci společných projektů a aktivit pro rozvoj venkova v kraji.

Tato práce se zaměřuje na krajská sdružení místních akčních skupin (MAS) ve dvou krajích a zkoumá jejich přínosy při spolupráci s místními akčními skupinami. Obecným předpokladem je existence krajských sítí, které jsou pojítkem mezi místními akčními skupinami a Národní sítí MAS. Cílem práce je zjistit, zda je existence krajských sdružení přínosná pro činnost místních akčních skupin a zda KS podporují principy LEADER v území a přispívají tak k rozvoji venkova. Práce dále zkoumá rozdílnosti ve fungování sdružení ve dvou krajích, kdy jedno sdružení funguje jako neformální spolek a druhé má právní subjektivitu.

KLÍČOVÁ SLOVA

místní akční skupina, Národní síť MAS, krajská sdružení MAS, LEADER, CLLD, regionální rozvoj, rozvoj venkova.

Obsah

1	Úvod	9
2	Cíle a metodika	11
3	Literární rešerše	14
3.1	LEADER a CLLD – nástroje rozvoje venkova	14
3.1.1	Přístup LEADER	15
3.1.2	Komunitně vedený místní rozvoj	20
3.2	Finanční podpora rozvoje venkova	26
3.2.1	Programové období 2007-2013 a dříve	26
3.2.2	Programové období 2014-2020	28
3.2.3	Programové období 2021–2027	31
3.3	Místní akční skupina	33
3.3.1	Místní akční skupiny v České republice	37
3.3.1.1	Zásady fungování	38
3.3.1.2	Kritéria založení	39
3.3.1.3	Právní formy	40
3.3.1.4	Standardizace	41
3.3.1.5	Organizační struktura	42
3.4	Národní síť místních akčních skupin	44
3.5	Krajská sdružení MAS	47
4	Praktická část	50
4.1	Krajské sdružení NS MAS Jihočeského kraje	50
4.1.1	Financování	54
4.1.2	Projekty realizované v rámci KS	55
4.1.3	Dotazníkové šetření	60
4.1.4	Polostrukturovaný rozhovor s předsedou KS	64
4.2	Krajské sdružení NS MAS Plzeňského kraje	67

4.2.1	Projekty realizované v rámci KS	70
4.2.2	Dotazníkové šetření	72
4.2.3	Polostrukturovaný rozhovor s manažerem předsednické MAS KS	76
4.3	Komparační analýza a syntéza výsledků	79
5	Závěr a diskuze	89
I	Summary and key words	92
II	Zdroje	94
III	Seznam grafů	104
IV	Seznam obrázků	104
V	Seznam schémat	104
VI	Seznam tabulek	104

1 Úvod

Venkovské oblasti tvoří významnou část území České republiky, jež je charakteristická vysokým počtem malých obcí a měst venkovského rázu, a mají tedy zásadní vliv na hospodářský i sociální vývoj celého státu. Vzhledem k tomu, že mnoho venkovských oblastí čelí řadě problémů, jako je nedostatek pracovních příležitostí, odliv obyvatelstva, špatná dopravní infrastruktura a další, je důležité podporovat jejich rozvoj. Jednou z efektivních metod, jak lze podpořit udržitelný rozvoj venkovských oblastí, je využití činnosti místních akčních skupin (dále jen MAS), které se zaměřují na podporu místních iniciativ a spolupráci mezi občany, organizacemi a podniky a při své činnosti uplatňují principy metody LEADER. Metoda LEADER se v Evropě stala velmi důležitou a úspěšnou strategií pro rozvoj venkovských oblastí. Jejím hlavním principem je aktivní zapojení místních aktérů do procesu rozhodování a realizace projektů, které přímo přispívají k rozvoji daného území. Díky této metodě mají místní obyvatelé, podnikatelé a organizace možnost spolupracovat a koordinovat své aktivity, což vede k větší angažovanosti a zodpovědnosti místní komunity vůči vlastnímu rozvoji. Díky metodě LEADER se podařilo výrazně zlepšit kvalitu života v rurálních oblastech a podpořit tamní ekonomiku, což přispívá k celkovému rozvoji daného regionu. Na principech této metody byl založen přístup Komunitně vedeného místního rozvoje, který klade důraz na zapojení místních obyvatel a společenství do procesu rozhodování a plánování. Tento přístup se snaží rozvíjet potenciál a zdroje, které jsou již v místních komunitách přítomny, a podporuje vytváření spolupráce a partnerství mezi obyvateli, obcemi, podniky a neziskovými organizacemi. Místní obyvatelé se stávají aktivními členy v procesu rozhodování a spolupráce, což umožňuje vytvoření konkrétních řešení, které odpovídají specifickým potřebám a podmínkám daného území.

Jelikož se MAS často potýkají s podobnými výzvami a překážkami při implementaci svých strategií, mohou vzájemnou spoluprací dosáhnout větší efektivity ve své činnosti. Spolupráce mezi MAS může být realizována v různých formách, například výměnou zkušeností, realizací společných projektů, vytvářením regionálních sítí a podobně. V tomto kontextu vznikají Krajské sítě MAS, jež umožňují koordinaci a spolupráci mezi různými místními akčními skupinami v rámci daného kraje a podporují tak synergii mezi různými projekty a iniciativami. Dále umožňují větší zapojení krajských orgánů a institucí do podpory venkovského rozvoje a koordinaci s regionální politikou a plánováním. Krajská

sdružení MAS také slouží jako platforma pro výměnu zkušeností a osvědčených postupů mezi různými místními akčními skupinami a podporují tak inovace a rozvoj nových projektů. Dále jsou také krajské sítě prostředníkem mezi Národní sítí MAS a jednotlivými místními akčními skupinami, kdy spolupráce mezi těmito subjekty je zásadní pro vytváření synergických efektů a lepší koordinaci v rámci celého regionu.

Je na místě se zamyslet nad tím, jaký je skutečný přínos existence krajských sdružení místních akčních skupin zejména co se týká pohledu přímo daných místních akčních skupin v kraji. Venkovské oblasti naší republiky jsou odlišné v každém kraji a podobně se liší i činnost místních akčních skupin a krajských sdružení. Proto není možné očekávat, že budou v každém kraji fungovat stejně. Je tedy důležité se zjistit, jak přínosná je existence těchto sdružení a jak mohou spolupracovat s Národní sítí MAS a jednotlivými MAS v různých krajích, aby maximálně podpořily plánování a realizaci projektů a jejich existence byla pozitivním přínosem pro oblasti, ve kterých působí.

2 Cíle a metodika

Cílem diplomové práce je identifikovat a analyzovat činnost krajských sdružení NS MAS ve dvou krajích – Plzeňském a Jihočeském – a zjistit, jaká je jejich spolupráce s místními akčními skupinami. Obecným předpokladem této práce je existence krajských sítí v daných krajích, jež mohou mít formální nebo neformální podobu a jsou obecně pokládány za pojítka mezi místní akční skupinou a Národní sítí místních akčních skupin. Práce si dále klade za cíl zjistit, zda je existence krajských sdružení pro činnost místních akčních skupin přínosná, a tedy zda KS podporují principy LEADER v území a tím přispívají k rozvoji venkova.

Specifické cíle konkretizující obecný cíl jsou stanoveny následovně:

1. shrnout teoretické poznatky vztahující se k tématu, jež jsou základem problematiky praktické části práce;
2. zjistit, jakým způsobem krajské sítě fungují ve spolupráci jak s místními akčními skupinami, které sdružují, tak s Národní sítí MAS, jež je zastřešuje;
3. shrnout a analyzovat dosavadní práci krajských sítí ve vztahu k jejich aktivitám a projektům;
4. pomocí šetření v daných lokalitách zjistit, jak se na spolupráci s KS dívají zástupci samotných MAS;
5. nabyté poznatky doplnit o informace získané díky polostrukturovaným rozhovorům s osobami zainteresovanými ve vedení krajských sítí;
6. zjistit, zda má právní forma krajského sdružení zásadní vliv na jeho fungování, poťazmo na spokojenost zainteresovaných aktérů s jeho fungováním;
7. porovnat činnost výše uvedených krajských sdružení;
8. navrhnout možná zlepšení fungování daných KS.

V závislosti na cílech práce byly stanoveny tři výzkumné otázky:

1. Přispívá existence krajských sdružení k podpoře činnosti MAS, a tedy k rozvoji venkova?
2. Jsou zástupci místních akčních skupin v KS MAS v Plzeňském a Jihočeském kraji spokojeni s činností těchto KS?
3. Existují zásadní rozdíly ve fungování zvolených krajských sdružení?

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou a je dělena do pěti kapitol včetně úvodu a závěru. Teoretická část je zaměřena na problematiku související s činností místních akčních skupin, jsou zde vysvětleny pojmy týkající se rozvoje venkova, jako je metoda LEADER a metoda Komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD), jejich vznik a vývoj. Dále se zaměřuje na financování rozvoje venkova z rozpočtu Evropské unie v programových obdobích od vzniku metody LEADER. V dalších kapitolách teoretické části práce je zkoumána místní akční skupina – zásady jejího fungování, kritéria založení, právní formy, standardizace a organizační struktura. V neposlední řadě se práce zaměřuje na Národní síť místních akčních skupin a na Krajská sdružení. K vypracování teoretické části byly využity odborné publikace a již provedené výzkumy v tištěné či online podobě.

Praktická část je zaměřena přímo na Krajská sdružení MAS v Jihočeském a Plzeňském kraji, v prvních kapitolách se soustředí zejména na charakteristiku KS, důvody jejich vzniku, členské MAS, organizační strukturu či financování. Následující část je věnována projektům a aktivitám, které byly v rámci sdružení realizovány, jež mohou být jedním z ukazatelů výkonnosti KS v kraji. Pro vypracování této části byly využity zejména publikace vztahující se k fungování KS, jako jsou výroční zprávy, účetní závěrky a informace volně dostupné na webových stránkách KS MAS a jednotlivých MAS.

Pro sběr dat od manažerů členských a spolupracujících MAS bylo využito dotazníkové šetření. Informace byly doplněny polostrukturovanými rozhovory s vedoucími osobami krajských sdružení. Díky tomu bylo možné porovnat vnímání fungování sdružení jak z pozice řídicích pracovníků MAS, tak z pozice vedení KS.

Dotazník byl distribuován mezi manažery MAS Plzeňského a Jihočeského kraje. Výhody dotazníkových šetření jsou: nízká časová a finanční náročnost, vysoká míra anonymity, eliminace nežádoucího ovlivnění odpovědi respondentem působením osoby tazatele, možnost respondentem zvolit si vyhovující čas k vyplnění. Mezi nevýhody se řadí zejména možná nižší návratnost vyplněných dotazníků a možnost zkreslení informací ze stran respondentů, jež sdělují pouze svůj individuální pohled na problematiku (Reichel, 2009). Dotazník se skládal ze třinácti otázek, přičemž v úvodu dotazníku byla představena osoba tazatele, dále bylo uvedeno, k jakému účelu je dotazník zpracován a jak bude naloženo s výsledky. V samotném dotazníku byly použity otázky uzavřené, polouzavřené s možností doplnění vlastní odpovědi a zcela otevřené. V dotazníku je dále využita Likertova škála, díky které je možné zjistit sílu postoje respondentů v určité odpovědi.

Další využitou technikou pro sběr dat byl polostrukturovaný rozhovor s předsedou KS Jihočeského kraje Bc. Tomášem Novákem a manažerem předsednické MAS KS Plzeňského kraje Ing. et Bc. Václavem Kubernátem. Výhodami využití této metody sběru dat je především větší flexibilita, rozhovor se drží předepsané osnovy, je ale možnost reagovat na respondenta a v případě potřeby upravovat otázky, jít v tématu hlouběji. Mezi nevýhody můžeme řadit větší časovou náročnost a nutnou schopnost tazatele podrobně se orientovat v tématu a na respondenta aktivně reagovat (Jeřábek, 1993). Tyto rozhovory přinesly další pohled na fungování KS oproti informacím získaným od manažerů jednotlivých MAS. Díky tomu bylo možné syntetizovat pohled na fungování KS, jež není zaujat pohledem pouze jedné ze stran. V případě KS Plzeňského kraje, jež nemá právní subjektivitu, a tedy nezveřejňuje dokumenty vztahující se k fungování MAS (účetní závěrky, výroční zprávy apod.) byly informace získané díky polostrukturovanému rozhovoru vztahující se k fungování krajského sdružení využity průřezově v části práce týkající se KS MAS Plzeňského kraje.

V práci jsou tedy využity metody kvantitativního i kvalitativního výzkumu, kdy Creswell & Plano Clark (2017) uvádějí, že kombinace metod výzkumu v souvislosti se získáváním informací může poskytnout lepší a hlubší porozumění rozmanitosti rozvoje venkova a přispět k vytvoření účinnějších a účelnějších strategií rozvoje. V rámci podpory rozvoje venkova mohou být tyto metody využity k získání různých perspektiv a názorů od různých zainteresovaných stran a zlepšení kvality rozhodování a plánování. Kromě toho mohou tyto metody pomoci v identifikaci klíčových faktorů a překážek pro rozvoj venkova a v návrhu a implementaci účinných opatření pro jejich řešení.

V závěru praktické části je provedena komparační analýza na základě zvolených atributů, která přináší porovnání fungování zvolených KS a uvádí rozdíly v jejich fungování, a naopak shodné znaky. Dále jsou syntetizovány informace získané z analýzy činnosti MAS, informace získané od manažerů členských a spolupracujících MAS a vedoucích osob KS, z nichž jsou vyvozeny výsledky a závěry práce. Nakonec jsou uvedeny návrhy na zlepšení fungování daných krajských sdružení, jež jsou modelovány na základě získaných informací.

3 Literární rešerše

3.1 LEADER a CLLD – nástroje rozvoje venkova

Z dokumentu Dohoda o partnerství (2014) vyplývá, že Česká republika má s uplatňováním principů komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD) a metody LEADER (Links between Actions for the Development of the Rural Economy) pozitivní zkušenosti už od uskutečnění předvstupního programu SAPARD (Speciální předvstupní program pro zemědělství a rozvoj venkova), který mohla Česká republika využívat již v letech 2000–2006, přičemž tyto principy byly poté uplatňované i v dalších programech zaměřujících se na rozvoj venkovských oblastí.

Metoda LEADER, zpočátku inovační program 27 členských států Evropské unie se během dvaceti let vyvinula v základní součást hlavního proudu evropské politiky rozvoje venkova a později v CLLD, tedy tzv. Komunitně vedený místní rozvoj, nástroj zaměřený na rozvoj venkovských oblastí (Wade & Rinne, 2008). Dle Dohody o partnerství (2014) tyto metody „*přispívají v ČR k lepšímu zacílení podpory na místní potřeby daného venkovského území a k rozvoji spolupráce aktérů na místní úrovni*“ a s využitím principů metod se počítá i v následujících programovacích obdobích.

Co se týká rozvoje venkova jako takového, studie týkající se tohoto tématu se stále více zaměřují na důležitost zapojení místních aktérů do vytváření plánů a projektů, které využívají k rozvoji tzv. Networked Governance, neboli síťového přístupu (Lowe *et al.*, 2002).

Využití síťového přístupu předpokládá větší spoléhání se na – obvykle neformálnější – sítě jako způsob, jak mobilizovat a zapojit místní občany a organizace do rozvoje, provádění a monitorování veřejné politiky, v tomto případě politiky rozvoje venkovských oblastí. Böcher (2008) poukazuje na to, že aktéři, kteří se spojují do takovýchto sítí jsou motivováni dosažením společných cílů a vizí a také na to, že místní sítě dokážou uplatnit svůj potenciál pouze v případě, že se jejich členové vzájemně respektují a považují za rovnocenné partnery.

Síťování, spolupráce a inovace jsou klíčovými atributy pro úspěšný rozvoj venkova. Výzkumy ukazují, že inovace v rozvoji venkova vycházejí často ze spolupráce mezi různými aktéry, jako jsou obce, podniky, místní akční skupiny, neziskové organizace a další.

Esparcia (2014) uvádí, že síťování mezi různými aktéry je klíčovým faktorem pro inovativní projekty v oblasti rozvoje venkova. Spolupráce mezi různými subjekty umožňuje sdílení zkušeností a znalostí, což vede ke zlepšení výsledků a účinnosti projektů. Vytváření sítí mezi různými aktéry také podporuje koordinaci a plánování aktivit, což vede k účinnému využívání zdrojů. Spolupráce a síťování jsou proto důležité pro dosažení udržitelného a úspěšného rozvoje venkova.

Dále Leeuwis & Ban (2004) tvrdí, že pro zdárný rozvoj zvoleného území je zapotřebí spolupráce mezi zapojenými aktéry, předávání poznání a zkušeností, a přenos znalostí.

3.1.1 Přístup LEADER

Jedním z příkladů takového síťového zapojení je přístup Evropské unie, tzv. LEADER¹, jehož prostřednictvím byla ve všech zemích EU vytvořena místní venkovská třísektorová partnerství pro podporu kvality života a ekonomické diverzifikace v rurálních oblastech (Nardone *et al.*, 2010). Tato partnerství, nazývaná také místní akční skupiny (MAS), jsou financována pro rozvoj a realizaci strategie místního rozvoje založené na přístupu LEADER. Jeho základem je skutečnost, že díky rozmanitosti evropských venkovských oblastí jsou rozvojové strategie účinnější, pokud je o nich rozhodováno a jsou a realizovány místními aktéry na místní úrovni a s jasnými a transparentními postupy (Pollermann *et al.*, 2014).

Jelikož metoda Leader vznikla jako iniciativa EU, která funguje na principu programování, naplňování potřeb je implementováno prostřednictvím tzv. programů. Česká republika využívá různé programové dokumenty k provádění politiky EU – jedná se například o Program rozvoje venkova (PRV) České republiky, což je programový dokument, který se zabývá národními prioritami v rámci Společné zemědělské politiky EU, k jehož implementaci se přímo vztahuje uplatňování metody LEADER skrze MAS (Nunvarova, 2014).

LEADER je hlavní filozofií řízení a rozvoje MAS již od svého vzniku v roce 1991, kdy se skrze něj začaly směřovat finance na podporu rozvoje venkovských oblastí pro-

¹ Pojem LEADER je zkratkou francouzského „*Liaison Entrée Actions de Développement de l'Économie Rurale*“, přeloženo jako „Propojení rozvojových aktivit a venkovské ekonomiky“.

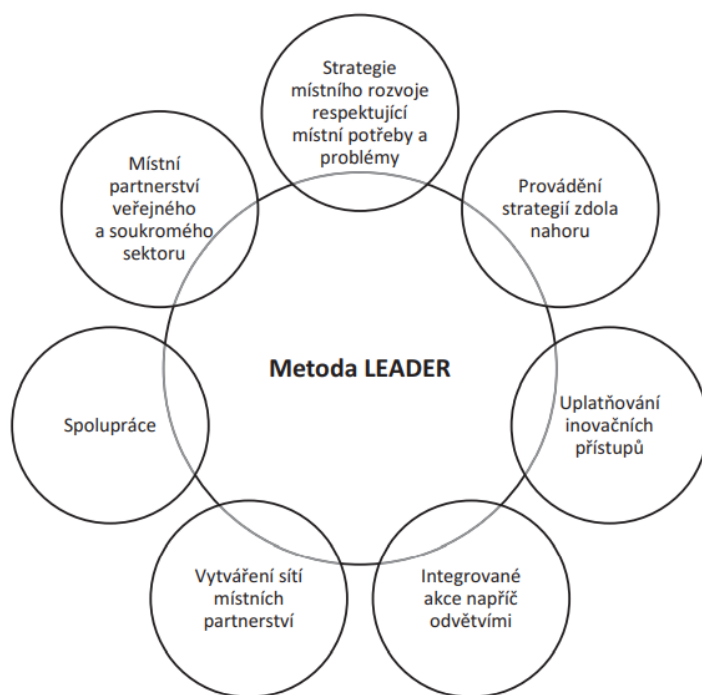
střednictvím pilotního integrovaného programu a začaly se uplatňovat strategie implementované přímo do konkrétních území a na základě vzájemné spolupráce mezi místními subjekty v daném regionu (Slováková *et al.*, 2015).

Vznik iniciativy byl podpořen skutečností, že venkov se od druhé poloviny minulého století, kdy bylo základem ekonomiky venkova z velké části zemědělství, změnil. Od zavedení mechanizovaného zemědělství se počet pracovních míst v zemědělství snížil a zapříčinil odchod velké části pracovních sil do měst. Bylo nutné, ve snaze zabránit vyliďňování venkova a ztráty životní úrovně ve venkovských oblastech, dostat na venkov nové aktivity a zároveň nový druh příjmů a přispět k rozvoji života na venkově. Proto byla zavedena nová opatření, která se již nezaměřují pouze na pomoc zemědělcům, ale na rozvoj celých venkovských oblastí a podporu aktivit nezemědělských subjektů. Tento proces oživení venkovských oblastí začal díky uvědomění si představitelů Evropské unie, že je nezbytné zaměřit se na potřeby všech obyvatel venkova. Jednou z nejúčinnějších metod rozvoje venkova, která vznikla právě v této souvislosti, je metoda LEADER. Podle Wade & Rinne (2008) se metoda LEADER opírá o místní akční skupiny, které jsou tvořeny zástupci různých oblastí, a zaměřuje se na podporu místního rozvoje na základě konkrétních potřeb. Zároveň se nové opatření zaměřují na podporu rozvoje nových podniků a inovativních projektů v oblasti venkova, které se nezaměřují pouze na zemědělství.

Jelikož přístup je založen na spolupráci mezi aktéry fungujícími na venkově, hraje zde důležitou roli při využití metody LEADER i sociální kapitál. Ten lze definovat jako soubor vztahů, norm a hodnot, které podporují spolupráci a kooperaci mezi lidmi v komunitě. V kontextu LEADER může sociální kapitál zahrnovat například důvěru, spolupráci, soudržnost a zapojení místních obyvatel do procesu rozhodování. Studie autora Nardone *et al.* (2010) se zaměřila na výzkum sociálního kapitálu v rámci iniciativy LEADER a poukázala na to, že vysoká úroveň sociálního kapitálu v komunitě může vést k větší efektivitě a úspěšnosti projektů a aktivit, které jsou v rámci LEADER financovány. Důležitost sociálního kapitálu při využití metody LEADER tak spočívá v jeho schopnosti podporovat spolupráci a kooperaci mezi místními obyvateli, což může vést k udržitelnému a celkově prospěšnému rozvoji venkova.

Přístup se opírá o sedm principů zobrazených na následujícím obrázku, které jsou zakotveny v Nařízení Evropské komise č. 1698/2005 ze dne 20. září 2005 o podpoře pro rozvoj venkova z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EZFRV/EAFRD), článek 61 a blíže specifikovány v „Přístup Leader – základní příručka“ (2006).

Obrázek 1: Sedm principů metody LEADER



Zdroj: Binek *et al.*, 2020

1. Strategie místního rozvoje respektující místní potřeby a problémy

- Cílem je respektovat místní potřeby a problémy, a proto se strategie aplikuje na oblasti, které jsou malé, homogenní, soudržné a mají společné tradice, potřeby nebo očekávání. Tyto oblasti jsou snadněji identifikovatelné, co se týče silných a slabých stránek, překážek a potenciálu pro místní rozvoj, což umožňuje využít místní konkurenční výhodu. (Binek *et al.*, 2020).

2. Provádění strategií zdola nahoru

- Dle Svobodové (2015) přístup zdola-nahoru („bottom-up“) v praxi znamená, že pouze základní pravidla (např. tematické oblasti pro místní strategie) jsou stanoveny „shora“, např. nějakým nařízením či opatřením, a poté si místní akční skupiny samy vybírají, čemu konkrétně se budou v podpoře místního rozvoje věnovat (vybírají dané projekty). Kromě tohoto se uplatňují další pomocné principy: integrace, tematická směřovost, decentralizace, financování místních projektů, respektování specifik regionu, spolupráce na venkově, inovace a zejména partnerství místních aktérů.

3. Uplatňování inovačních přístupů

- Inovačním přístupem v místním rozvoji může být například založení nové organizace či zavedení určitého nového produktu nebo procesu. Je však faktem, že inovačními a výzkumnými centry nadále zůstávají spíše městské oblasti. Za určitou inovaci můžeme považovat právě i zavedení metody LEADER v rozvoji venkova (European Commission, 2006).

4. Integrované akce napříč odvětvími

- Aby LEADER, jež není odvětvovým programem, mohl být úspěšný, je nutné integrovat činnosti, což znamená, že aktivity by měly být koordinovány a propojeny jako soudržný celek. Integrace by měla zahrnovat různé hospodářské, kulturní a sociální aktéry. (Binek *et al.*, 2020).

5. Vytváření sítí místních partnerství

- Jedná se zejména o výměnu informací, zkušeností a know-how mezi jednotlivými MAS a jinými skupinami, které využívají LEADER (Evropská rada, 2005). Za tímto účelem existují institucionální (Evropská síť pro rozvoj venkova) a národní (Národní síť MAS) sítě (Binek *et al.*, 2020).

6. Spolupráce

- Tento princip je rozvíjen na základě vybudovaných sítí. Spolupráce aktérům umožňují dle Lundvalla (2016) přenos neformalizovaných znalostí. Dále říká, že se v iniciaci přenosu znalostí „nelze v rámci spolupráce spoléhat na pouhou prostorovou blízkost, ale i na blízkost organizační, sociální i kulturní“. Binek *et al.*, (2020) říká, že tento princip je naplněn v případě, že MAS mezi sebou spolupracují při realizaci nějakého projektu, a to buď mezi regionálně, meziregionálně či mezinárodně.

7. Místní partnerství veřejného a soukromého sektoru

- Jedná se právě o vytváření místního partnerství zvaného místní akční skupina, o které budou podrobnější informace uvedeny dále v práci.

Co se týká vývoje přístupu, již bylo řečeno, že iniciativa byla zahájena roku 1991 pod názvem LEADER I. Cílem bylo zlepšit rozvojový potenciál venkovských oblastí skrze podporu místních iniciativ, podpořit získávání dovedností týkající se regionálního

rozvoje a rozšiřovat tyto dovednosti napříč venkovskými oblastmi (Thelen, 1999). Jak zmiňuje Bache (2004), národní programy rozvoje venkova obecně v době vzniku iniciativy ještě nezohledňovaly širší zájmy venkova, s výjimkou oblastí, kde se soustřeďovala zásadnější ekonomická činnost. Z toho důvodu začal LEADER spojovat místní aktéry a zdroje a uplatňovat tzv. integrated development approach (High & Nemes, 2007).

V prvopočátku LEADER představoval soubor zásad, který si kladl za cíl nejen zapojení místní úrovně do regionálního plánování a tvorbu strategií, a využívání zdrojů, které jsou specifické pro daný region, ale i podporu tradice a místní identity. Dále také podporoval vznik inovativních nápadů, které by bylo možné využívat i v dalších územích (Ray, 1998).

Protože výsledky a zkušenosti, které během let 1991–1993 vyplynuly z iniciativy LEADER I ukázaly, jak obtížné je definovat společný projekt pro oblasti a dohodnout se na společných plánech, jedná-li se o přeshraniční spolupráce (kdy jsou partneři odděleni jak vzdálenostně, tak kulturně nebo jazykově (Čepelka, 2001), nástupce iniciativy, LEADER II, který probíhal v letech 1994–1999 byl pojat širěji ve svém přístupu – zaměřoval se zejména na přeshraniční spolupráci a sdílení osvědčených postupů a inovací, výměnu zkušeností a know-how (Falkowski, 2013). Dalším cílem bylo rozšíření projektů mezinárodní spolupráce MAS v rámci Evropské unie, díky čemuž došlo ke zvýšení počtu MAS na 906 v rámci EU-15 (European Commission, 2012).

V roce 2000 byla spuštěna iniciativa LEADER+, která byla jednou ze čtyř společných iniciativ s URBAN, INTERREG a EQUAL, financovaných ze strukturálních fondů EU. Na rozdíl od programů LEADER I a II, byl LEADER+ dostupný ve všech venkovských oblastech (Falkowski, 2013). Tento program se soustředil na tvorbu a implementaci integrovaných strategií udržitelného rozvoje, které vytvářely samotné místní akční skupiny (Čepelka, 2001). V LEADER+ byl kladen důraz na využití místního know-how a kapacit pro dosažení udržitelného rozvoje venkovských oblastí. Místní akční skupiny měly za úkol vytvářet a realizovat projekty, které byly zaměřeny na potřeby daného regionu a podporovaly jeho rozvoj.

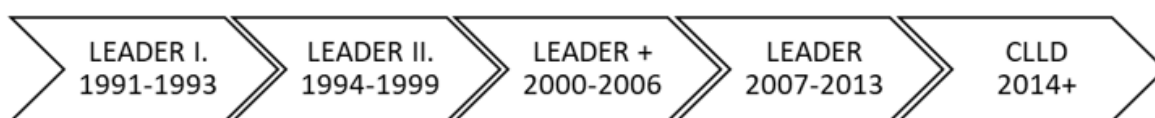
V programovém období 2007–2013 byla LEADERu vyhrazena celá IV. osa Programu rozvoje venkova (PRV) a již se o něm začalo hovořit ne jako o iniciativě, ale jako o metodě, která tvořila nedílnou součást politiky rozvoje venkova EU. IV. osa programu

rozvoje venkova v programovém období 2007–2013 se zaměřovala na podporu diverzifikace ekonomiky venkovských oblastí, zlepšování kvality života a zachování přírodního a kulturního dědictví. Jednou z klíčových metod pro dosažení těchto cílů byla metoda LEADER, která byla v této ose zahrnuta. Cílem bylo poskytnout podporu při realizaci inovativních projektů s důrazem na místní specifika a potřeby. (Binek *et al.*, 2020).

V programovém období 2014–2020 se nástupcem metody LEADER stal Komunitně vedený místní rozvoj (Community-led Local Development, CLLD).

Pokud tedy shrneme výše uvedené do schématu, bude vypadat následovně:

Schéma 1: Vývoj iniciativy LEADER



Zdroj: Vlastní zpracování dle Binek *et al.*, 2020

3.1.2 Komunitně vedený místní rozvoj

Koncept Komunitně vedeného místního rozvoje je často používán jako přístup pro podporu udržitelného rozvoje venkova a zapojení místních obyvatel do procesu rozhodování o budoucím směřování svého regionu. Wokoun *et al.* (2008) uvádí, že podstatou Komunitně vedeného místního rozvoje je zapojení místních obyvatel do procesu rozhodování a plánování, a to s cílem dosáhnout udržitelného rozvoje regionu, který bude respektovat jeho přírodní, kulturní a společenské hodnoty. Důležitým aspektem tohoto přístupu je také posilování místních komunit a rozvoj místního leadershipu, který bude schopen vést proces rozvoje regionu v souladu s jeho potřebami a cíli.

Komunitně vedený místní rozvoj je dle NS MAS (2014 a) nástroj, s jehož pomocí je možné zapojit místní občany, podnikatele a instituce do nalézání odpovědí na ekonomické, sociální a environmentální výzvy, dále přispívá k inteligentnímu a udržitelnému růstu podporují začlenění. Implementace metody sice vyžaduje čas, ale může mít velký vliv na vytváření nových myšlenek a posléze jejich zavádění do praxe, a to za relativně malé finanční investice. Tento nástroj je založen na principech dříve již osvědčené metody LEADER, hlavním rozdílem je ale to, že může být realizován s finanční podporou z více evropských více fondů a představuje tak v podstatě rozšíření LEADERu za hranice Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (Nikischer, 2018).

Jak uvádí Servillo & De Bruij (2018), v rámci financování rozvoje venkova byla provedena změna, když byla metoda LEADER začleněna do Komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD). Tato změna umožnila využít nové finanční možnosti a lokalizovaný přístup k rozvoji venkova. CLLD zahrnuje širokou škálu témat a projekty, jako jsou rozvoj místní infrastruktury, podpora podnikání a inovací, podpora vzdělávání a odborné přípravy a podpora ochrany životního prostředí. Tento integrovaný přístup umožňuje zapojení celého místního společenství do rozhodování o prioritách a strategiích pro rozvoj venkova, což by mělo vést k účinnějšímu a udržitelnějšímu rozvoji venkovských oblastí.

Dle NS MAS (2017) jsou hlavními tématy, kterými se CLLD zabývá, například:

- řešení vysoké nezaměstnanosti zejména ve venkovských oblastech;
- podpora podnikatelských příležitostí na venkově;
- zamezení odlivu kvalifikované a mladé pracovní síly do měst;
- zvýšení kvalifikace obyvatel venkova;
- podpora malých a středních podniků na venkově;
- zlepšení kvality a dostupnosti služeb.

Dle Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1303/2013. (2013) je CLLD „*koncipován s ohledem na místní potřeby a potenciál, zahrnuje inovativní prvky v místních souvislostech, vytváření sítí a případně spolupráci.*“ Dále se CLLD zaměřuje na:

- konkrétní subregionální oblasti;
- je uskutečňován skrze místní komunity, tedy místní akční skupiny;
- metodologie se provádí na základě integrované a více odvětvové strategie, která se zaměřuje na určitou oblast.

Tato strategie se nazývá **Strategie komunitně vedeného místního rozvoje (SCLLD)**, jejíž vypracování a schválení je pro MAS podmínkou pro čerpání financí a je zpracována na základě komunikace s aktéry v území či členy místní akční skupiny (obce, podnikatelé, neziskové organizace) (NS MAS, 2017).

SCLLD musí obsahovat alespoň následující prvky:

- vymezení rozlohy a počtu obyvatel, na něž se strategie vztahuje;
- analýzu rozvojových potřeb a potenciálu území, včetně SWOT analýzy;

- popis strategie a jejích cílů, dále popis integrovaných a inovativních rysů strategie a hierarchie cílů, včetně jasných a měřitelných cílů pro výstupy a výsledky;
- popis postupu zapojení komunity do vypracování strategie;
- akční plán, který ukazuje, jak se cíle promítají do jednotlivých opatření;
- popis opatření pro řízení a sledování strategie prokazující schopnost místní akční skupiny realizovat strategii a popis zvláštních opatření pro hodnocení;
- finanční plán strategie, včetně plánovaných přidělů z každého z příslušných fondů ESI (Převzato z: Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1303/2013., 2013)

Dle dokumentu NS MAS „Manuál tvorby Strategie komunitně vedeného místního rozvoje pro programové období 2014–2020“ (2014) Strategie komunitně vedeného místního rozvoje obsahuje následující tři dokumenty:

- Integrovaná strategie území (ISÚ)
 - Jedná se o střednědobý strategický ucelený dokument, jež je součástí SCLLD a který se vztahuje k územní působnosti MAS a propojuje subjekty, plány a zdroje. Měl by obsahovat:
 - úvod – popis základních informací, zapojení členů MAS a veřejnosti, přehled členů týmu a popis toho, jakým způsobem je ISÚ vyhodnocován;
 - analytickou část – je nutné vypracovat tabulkový statistický popis daného území, jelikož na jeho základě jsou jednotlivá území MAS na úrovni ČR porovnávána, dále stanovit výchozí stav území pro následné hodnocení jeho vývoje;
 - strategickou část – navazuje na ostatní strategické dokumenty.
- Integrovaný akční plán rozvoje území (IAPRÚ)
 - Tento akční plán je implementačním nástrojem Integrované strategie území a je tvořen tzv. Programovými rámci². Rozděluje strategie na kratší období a pracuje s nimi v kontextu odsouhlasených projektů, dále určuje finanční zdroje na realizaci.

² Programové rámce byly v programovém období 2014-2020 následující: Program rozvoje venkova, Integrovaný regionální operační program, Operační program Zaměstnanost aj.

- Obsahem je dále:
 - popis implementačního procesu na úrovni místní akční skupiny a integrovaného přístupu napříč Programovými rámci;
 - typy projektů;
 - spolupráce místních akčních skupin s Národní sítí MAS, kraj- skými sdruženími a dále na nadnárodní a mezinárodní úrovni.
- Akční plán
 - Jedná se o další implementační nástroj Integrované strategie území, který je aktualizován každý rok na základ nových odsouhlasených projektů, jimiž jsou naplňovány síle strategie rozvoje území.

Požadavky na to, jak má vypadat struktura SCLLD, jsou stanovené v Obecných na- řízení a blíže jsou pak specifikovány v Metodickém pokynu pro využití integrovaných nástrojů v programovém období 2014–2020 (Nikischer, 2018).

Bínek et al. (2020) dále upozorňuje na to, že zásadní vliv na zpracování strategií mají pokyny zveřejňované Ministerstvem pro místní rozvoj, Odborem regionální politiky MMR a řídicích orgánů.

Tvorba SCLLD pro období 2014–2020 se dělila na tři hlavní části: analytickou, stra- tegickou a implementační. V rámci strategické části byl tvořen akční plán s programo- vými rámci, který stanovil, jaké činnosti budou podporovány a jaký bude přístup k výběru projektů. Pro období 2020-2027 byl obsah strategie zjednodušen a některé části, jako so- cioekonomická analýza, SWOT analýza, popis inovativních rysů, popis spolupráce a ana- lýza rizik, nemusí být MAS zpracovávány. (Bínek *et al.*, 2020).

Povinná struktura SCLLD pro období 2014–2020 a pro období 2020-2027 je vyob- razena na následujícím schématu. Zpracování červeně zbarvených částí zůstává pro MAS v období 2020-2027 pouze dobrovolné.

Schéma 2: Povinná struktura SCLLD pro období 2014–2020 a 2020–2027³

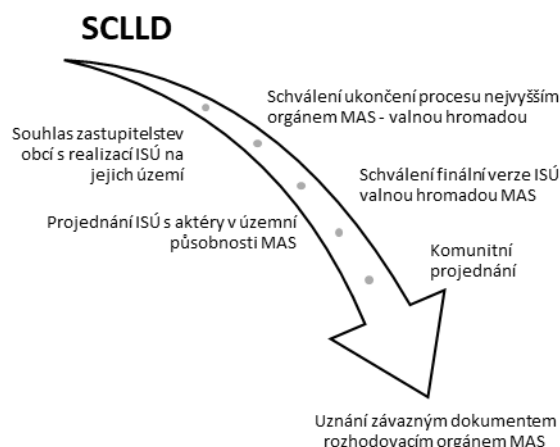
Popis území a zdůvodnění jeho výběru	Popis území a zdůvodnění jeho výběru
Analytická část • SWOT analýza • Socio-ekonomická analýza • Analýza problémů a potřeb	Analytická část • SWOT analýza • Socio-ekonomická analýza • Analýza problémů a potřeb
Strategická část • Vize • Strategické, specifické cíle • Popis integrovaných a inovativních rysů • Vazba na strategické dokumenty • Vazba na horizontální témata • Akční plán	Strategická část • Vize • Strategické, specifické cíle • Popis integrovaných a inovativních rysů • Vazba na strategické dokumenty • Vazba na horizontální témata • Akční plán
Implementační část • Popis administrativních postupů • Popis řízení • Popis spoluprací • Popis zvláštních opatření pro hodnocení	Implementační část • Popis administrativních postupů • Popis řízení • Popis spoluprací • Popis zvláštních opatření pro hodnocení
Přílohy • Finanční plán • Mapa území, seznam obcí • Pops zapojení komunity • Analýza rizik	Přílohy • Finanční plán • Mapa území, seznam obcí • Pops zapojení komunity • Analýza rizik

Zdroj: zpracováno dle Binek *et al.*, 2020

Co se týká schvalování SCLLD, to probíhá formou tzv. komunitního projednávání. Znamená to, že je kladen důraz na zapojení místních aktérů ve všech fázích zpracovávání strategie. Mezi možné metody komunitního projednávání můžeme zařadit: dotazníkové šetření, ankety, rozhovory, tvorbu vize, veřejná setkání, slyšení, fórum, projednávání v pracovních skupinách či v rámci tzv. „kulatých stolů“. Finální verze je předkládána zastupitelstvům všech obcí, kterých se SCLLD týká, ti musejí zařazení obce schválit. V poslední fázi je strategie posuzována rozhodovacím orgánem MAS, který ji v konečné fázi potvrdí a uzná závazným dokumentem (NS MAS, 2014 b). Popis schvalovacího procesu viz následující schéma.

³ V levé části schématu je vyobrazena povinná struktura SCLLD v programovém období 2014–2020, v pravé části pro programové období 2020–2027, kdy červeně vyznačené části zůstávají ke zpracování pro toto období pouze dobrovolnými.

Schéma 3: Schvalovací proces SCLLD v území



Zdroj: Vlastní zpracování dle *Manuál tvorby Strategie komunitně vedeného místního rozvoje pro programové období 2014–2020*.

Podle Perlína *et al.* (2010) je venkovský prostor různorodý a není jednotným prostorem na úrovni EU ani na úrovni národní. Z tohoto důvodu se implementace metody LEADER, konkrétně nástroje CLLD, řídí základními pravidly stanovenými na úrovni EU, nicméně jednotlivé státy si tato pravidla přizpůsobují svým vlastním potřebám. V našem případě se na úrovni EU tedy jedná o Strategii udržitelného rozvoje EU, ze které poté na národní úrovni vychází Strategický rámec udržitelného rozvoje ČR, z něhož dále čerpá Národní strategický plán Leader 2014+ a z něho poté vycházejí Strategie komunitně vedeného místního rozvoje (SCLLD) jednotlivých místních akčních skupin (Metody optimalizace fungování MAS, 2015). V České republice neexistuje přímé zakotvení MAS v legislativě – fungování MAS a implementace CLLD je zakotvena v Nařízení Evropského parlamentu a Rady 1060/2021 k CLLD. To je nadřazené naší legislativě, která ale nařízení může a také nemusí využít.

Dle Woodse a McDonagha (2011), členské státy EU přistupují k rozvoji venkova rozdílně a pro stabilizaci a zkvalitnění života na venkově používají různé mechanismy, přičemž Binek *et al.*, 2020 uvádí, že „dosud publikované studie ukazují zřejmě odlišné přístupy národních a regionálních autorit například z hlediska míry kontroly implementace LEADERu“. Dále uvádí, že zatímco Navarro, Woods a Cejudo (2015) zachytily ve Španělsku a Walesu snahu regionální vlády mít kontrolu nad aplikací této metody, naopak v Maďarsku je dle Chevaliera (2012) kompletně celá implementace ovládána na národní úrovni.

Dle výroční zprávy NS MAS (2021) je přidanou hodnotou uplatňování LEADERU/CLLD místními akčními skupinami zejména:

- zvýšení absorpční kapacity území, a tedy přerozdělení finančních prostředků i do odlehklých míst a k příjemcům, kteří by na dotace kvůli administrativě nedosáhli;
- zvýšení sociálního kapitálu v území, vytváření sítí a rozvíjení partnerství veřejného a soukromého sektoru;
- přinášení smysluplných výsledků v rámci regionálního rozvoje díky znalosti místních podmínek;
- zlepšení místní veřejné správy;
- využívání synergie multifondového financování;
- přinášení inovací a nových řešení problémů v území.

3.2 Finanční podpora rozvoje venkova

Nikischer (2018) uvádí, že se dle Smlouvy o fungování Evropské unie z roku 2007 EU „má zaměřit na snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje různých regionů a na snížení zaostalosti nejvíce znevýhodněných regionů, přičemž zvláštní pozornost má být věnována venkovským oblastem“, zejména z důvodu posilování územní, sociální i hospodářské soudržnosti. Upozorňuje na to, že mnohé venkovské oblasti jsou závažně znevýhodněny, ať už demografickými či přírodními podmínkami a že zajištění udržitelného rozvoje venkova je nutné využívat zejména jeho vnitřního (endogenního) potenciálu.

3.2.1 Programové období 2007-2013 a dříve

Podle Hudečkové a Lošťáka (2008) byl program LEADER v České republice financován ze státního rozpočtu s rozpočtovou alokací okolo 50 milionů Kč. V období let 2004-2006 byla iniciativa LEADER+ financována z Evropské unie jako součást Operačního programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství s celkovou alokací 159 milionů Kč.

V programovém období 2007–2013 začala EU rozvoj venkova podporovat finančně více a v rámci II. pilíře Společné zemědělské politiky EU⁴ byly vytvořeny „Strategické zásady rozvoje venkova“, dále rozpracované v nařízení Rady EU o podpoře rozvoje venkova z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EZFRD). Jádrem podpory spočívalo zejména v Programu rozvoje venkova, v rámci něhož byly podporovány jak zemědělské podnikatelé, tak i potřeby venkovských obyvatel či obcí.

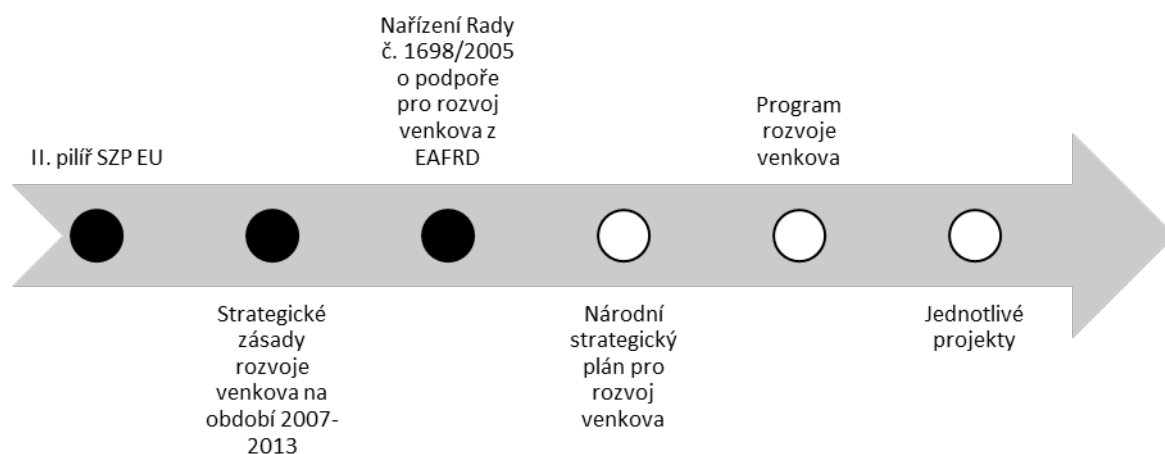
Na nařízení Rady EU navazovaly další dokumenty, které si už zpracovávaly jednotlivé členské státy EU – jednalo se o národní strategické plány pro rozvoj venkova, které byly poté východiskem pro programy rozvoje venkova (Pělucha, 2012).

Politika rozvoje venkova byla rozdělena do následujících os:

- osa I – zlepšování konkurenceschopnosti zemědělství a lesnictví;
- osa II – zlepšování životního prostředí a krajiny;
- osa III – kvalita života ve venkovských oblastech a diverzifikace hospodářství venkova;
- osa IV – LEADER (Pělucha, 2012).

Pro upřesnění je hierarchie v programování rozvoje venkova v období 2007-2013 zobrazeno na následujícím schématu, kdy černé vyplněné kruhy znázorňují programování na úrovni EU a bílé kruhy programování na úrovni ČR.

Schéma 4: Hierarchie v programování PRV 2007-2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle Pělucha, 2012.

⁴ Více jsem se tématu Společné zemědělské politiky věnovala ve své bakalářské práci: Vybrané místní akční skupiny působící na území Plzeňského kraje a jejich role při rozvoji venkova (2020).

Svobodová (2015) uvádí, že nejvíce finančních prostředků plynulo na:

- občanské vybavení, služby;
- obnovu a rozvoj vesnic;
- ochranu a rozvoj kulturního dědictví venkova.

Jednalo se tak o financování zejména tzv. „tvrdých“, tedy investičních projektů a Svobodová (2015) tvrdí, že podpora spíše nahrazovala či doplňovala nedostatečné národní a obecní zdroje.

3.2.2 Programové období 2014-2020

Podle Servilla a De Bruijna (2018) došlo v programovém období 2014-2020 ke značným změnám v metodě LEADER, zejména co se týče institucionálního zabezpečení. Metoda LEADER byla začleněna do integrovaného lokálního rozvoje (CLLD). Kromě toho se v této oblasti vyskytly změny v regulační, programové a procesní rovině.

V roce 2014 také začal být využíván nový přístup Společné zemědělské politiky EU, který byl reformován právě pro účely programového období 2014–2020. Nicméně, základní struktura SZP EU se nezměnila, a tedy oblast rozvoje venkova i nadále spadá pod II. pilíř SZP (Ragonnaud, 2016)

Významnou změnou oproti předchozímu období je dále to, že MAS mohly nyní čerpat finanční prostředky z více zdrojů, a tedy z více Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF) a z Kohezního fondu (KF) neboli Fondu Soudržnosti (FS) (Bínek *et al.*, 2020).

Evropské strukturální a investiční fondy v období 2014-2020 zahrnovaly 5 fondů, jejichž prostřednictvím byla členským zemím poskytována více než polovina finančních prostředků EU.

Jednalo se o tyto fondy:

- **Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR)**
 - podporuje vyvážený rozvoj v jednotlivých regionech EU;
- **Evropský sociální fond (ESF)**
 - podporuje projekty a investice na zajištění zaměstnanosti a do lidského kapitálu;

- **Fond soudržnosti (FS), jinak také Kohezní fond (KF)**
 - z kterého jsou financovány projekty pouze v těch zemích, v nichž je hrubý národní důchod (HND) na obyvatele nižší než 90 % průměru EU;
 - v letech 2014–2020 k nim patřily tyto země: Bulharsko, Česká republika, Estonsko, Chorvatsko, Kypr, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Malta, Polsko, Portugalsko, Rumunsko, Řecko, Slovensko a Slovinsko;
 - zaměřuje se na oblasti dopravy a životního prostředí;
- **Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV)**
 - podporuje projekty pro rozvoj venkovských oblastí a zaměřuje se řešení konkrétních problémů v území;
- **Evropský námořní a rybářský fond (ENRF)**
 - zaměřuje se na využívání udržitelných rybolovných metod a na učení lidí, kteří žijí na pobřeží v diverzifikaci své ekonomické činnosti;
 - v návaznosti na to se zvyšuje kvalita života v evropských pobřežních oblastech (European Commission, 2015).

Komunitně vedený místní rozvoj byl v tomto programovém období financován skrze operační programy z několika z výše zmíněných fondů, a to z Evropského fondu pro regionální rozvoj, Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova, z Evropského sociálního fondu, dále také prostřednictvím Společné zemědělské politiky a částečně z Fondu soudržnosti, jinak nazývaného také jako Kohezní fond (Dohoda o partnerství, 2014), přičemž implementace CLLD byla v ČR koordinována Ministerstvem pro místní rozvoj (MMR) (Nikischer, 2018).

Oproti předchozímu programovému období, kdy byl LEADER financován zejména skrze Program rozvoje venkova, v období 2014-2020 bylo využito také finančních prostředků z Operačního programu Zaměstnanost (ESF), Operačního programu Životní prostředí (FS a EZFRV) a v Integrovaném regionálním operačním programu (EFRR) (Dohoda o partnerství, 2014).

Co se týká výše finanční podpory, ta dosahovala následujících hodnot:

- Integrovaný regionální operační program: 8,2 mld. Kč,
- Program rozvoje venkova: 4,2 mld. Kč,
- Operační program Zaměstnanost: 1,7 mld. Kč,

- Operační program Životní prostředí: 2,5 mld. Kč (Binek *et al.*, 2020).

Zastřešujícím dokumentem pro politiky EU v programovém období 2014–2020, ze kterého vychází i politiky EU pro podporu rozvoje venkova a CLLD (zejména Společná zemědělská politika), je strategie Evropa 2020. Z té pak vychází tzv. Společný strategický rámec. Jedná se o dokument, který ze strategie Evropa 2020 vyvozuje jednotlivé investiční priority pro Evropské strukturální a investiční fondy (Policy framework, 2015).

Ve strategii Evropa 2020 lze nalézt právě i výše zmíněnou vazbu nejen na EZFRV, ale i na ostatní ESI fondy (Nikischer, 2018).

Evropská unie poté s členskými státy uzavírá tzv. Dohodu o partnerství, která je výchozím dokumentem pro tvorbu dalších programů rozvoje, přičemž jedním z nich je právě Program rozvoje venkova na období 2014–2020 (Policy framework, 2015). Graficky znázorněno na následujícím schématu.

Schéma 5: Financování podpory rozvoje venkova v programovém období 2014–2020



Zdroj: vlastní zpracování

Dohoda o partnerství také určuje přístup k teritoriálnímu rozvoji České republiky, přičemž základním východiskem je Strategie regionálního rozvoje ČR 2014–2020 (SRR), ve které jsou obsaženy tzv. územní dimenze. Cílem začlenění územní dimenze je zejména zaměřit se na specifické územní problémy a potřeby, řešit regionální rozdíly a využít potenciál přítomný v území, dále by měly snižovat negativní regionální disparity a zvyšovat konkurenceschopnost regionů. Cílem uplatnění integrovaného přístupu v rámci územní

dimenze je tedy dosažení vyšší kvality strategického plánování a tento přístup by měl vést k posílení vztahů mezi městy navzájem i mezi městy a venkovem. Naplnění územní dimenze integrovaným přístupem v programovém období 2014–2020 probíhalo s využitím nástrojů: integrované teritoriální investice (ITI), integrované plány rozvoje území (IPRÚ) a právě také skrze komunitně vedený místní rozvoj (CLLD) (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2019).

Politika podpory rozvoje venkova je také upravována v nařízení Evropského parlamentu a Evropské rady č. 1305/2013 o podpoře pro rozvoj venkova, přičemž ty stanovily, že čtyři tematické osy z období 2007–2013 byly nahrazeny třemi dlouhodobými strategickými cíli, a to:

- *zvýšení konkurenceschopnosti zemědělství;*
- *udržitelné hospodaření s přírodními zdroji a opatření v oblasti klimatu;*
- *vyvážený územní rozvoj venkovských oblastí“* (Policy framework, 2015).

Tyto strategické cíle jsou dále rozpracovány do následujících šesti priorit, kdy komunitně vedený místní rozvoj a přístup LEADER jsou zachovány v šesté prioritě: „*podpora sociálního začleňování, snižování chudoby a hospodářského rozvoje*“. Pětiprocentní hranice udávající minimální podíl použitelných finančních prostředků z EZFRV na uplatnění přístupu LEADER zůstala beze změny a pro komunitně vedený místní rozvoj bylo nově zavedeno multifondové financování (Ragonnaud, 2016).

3.2.3 Programové období 2021–2027

Vláda dala v říjnu roku 2021 zelenou nové Dohodě o partnerství, klíčovému dokumentu zastřešujícímu čerpání finančních prostředků v programovém období 2021–2027.

Binek *et al.*, (2020) se ve své práci pomocí dotazníkového šetření zaměřili na to, jaké oblasti by manažeři MAS vítali v rámci podpory v programovém období 2021–2027. Jednalo se o následující témata:

- vzdělávání;
- chodníky a bezpečnostní opatření;
- podporu podnikání;
- zemědělské služby;
- sociální služby;

- témata vyjednaná v rámci tzv. článku 20 Programu rozvoje venkova.

Co se týká témat, která manažerům chybí, jako taková uvádí:

- nedostupná podpora činnosti spolků a neziskových organizací;
- podpora tradic a komunitního života na venkově;
- cestovní ruch.

Témata, která by už dle manažerů neměla být zařazována jsou:

- environmentální opatření;
- podpora technické infrastruktury;
- likvidace náletových rostlin;
- sociální podnikání.

Zajímavý je i výsledek, který Binkův *et al.* (2020) výzkum přinesl, a to, že „*Jako nepotřebná byla zmiňována podpora sociálního podnikání, podpora zaměstnanosti (nikoliv v rámci PRV), sociální služby a některá podpora směřovaná z IROPu. Právě témata zařazená z IROPu byla spojována s negativním vnímáním podpory tzv. velkých projektů (např. chodníky, cyklostezky...). To znamená projektů, které vyžadují pro realizaci značné množství finanční alokace, a v území tak není možnost podpořit více „menších“ iniciativ.*“

Z toho vyplývá, že manažeři raději podpoří menší finanční částkou více projektů než jeden finančně náročný infrastrukturní projekt. Jak již ale bylo uvedeno, dle Svobodové (2015) se zejména v programovém období 2007–2013 jednalo o finanční podporu výhradně tzv. „tvrdých“, tedy investičních projektů, a tedy že ta spíše nahrazovala či doplňovala nedostatečné národní a obecní zdroje. V dalších obdobích finanční podpora směřující do CLLD měla zahrnovat spíše podporu méně finančně náročných projektů.

Autor ale také poukazuje na to, že názory jednotlivých manažerů na oblasti, které neodpovídají principům metody LEADER a neměla by tak být v příštím období již podporována, se mezi jednotlivými MAS liší.

Co se týká politiky rozvoje venkova, i nadále bude podporován komunitně vedený místní rozvoj, změnou je například to, že se Program rozvoje venkova se v novém programovém období po roce 2020 změní na Strategický plán společné zemědělské politiky ČR (Schönherrová, 2020).

V rámci tohoto plánu má být klíčová podpora mířena na:

- zaměstnanost;
- sociální začleňování;
- místní rozvoj ve venkovských oblastech;
- biohospodářství a udržitelné lesního hospodářství.

Místní akční skupina bude pravděpodobně, stejně jako v předchozím programovém období, vybírat intervence napříč celým Strategickým plánem (Binek *et al.*, 2020).

V programovém období 2021–2027 bude pravděpodobně realizace CLLD realizována skrze šest operačních programů, a to:

- IROP
- OP Životní prostředí
- OP Zaměstnanost
- OP Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (nástupce OP PIK)
- OP Jan Amos Komenský (nástupce OP Výzkum, vývoj a vzdělávání)
- OP Technická pomoc

a financování z EU bude opět průřezově z více ESI fondů a z Kohezního fondu jako v předcházejícím programovém období (Binek *et al.*, 2020).

Košťálová & Bednaříková (2019) uvádějí, že v minulém programovém období více než dva roky ze samotného programovacího období zabralo zpracování metodických pokynů, analýz a strategických dokumentů a proces jejich schvalování a pozitivně hodnotí snahu neopakovat stejnou chybu, o čemž vypovídá to, že již v roce 2016 byla zahájena příprava navazujícího programového období. Dále uvádějí, že „*je v plánu významně posílit územní dimenzi a využití integrovaných nástrojů a v maximální míře navázat na strategické řízení, zahájené ve stávající programovém období*“.

3.3 Místní akční skupina

Místní akční skupina (MAS) je jednou z platforem spolupráce obce a místní samosprávy, soukromého a podnikatelský sektoru, občanů a neziskových organizací. (Klamár *et al.*, 2019).

Mnoho vědeckých studií, které se zaměřovaly na otázky související s rozvojem venkova, diskutovaly o dopadech vnitřních a vnějších faktorů⁵ na rozvoj venkovského území. Dle Terluina (2003) je to zejména z toho důvodu, že v globálním kontextu aktéři spolupracující ve venkovských regionech mají tendenci být zapojeni jak do interních, tak i externích spoluprací, přičemž uvádí, že tato skutečnost naznačuje, že místní rozvojové síly (endogenní) a nadregionální sítě (exogenní) koexistují – venkovský prostor je sice od městského odlišný, ale tyto prostory se vzájemně doplňují a tvoří jeden celek. Co se týká rozvojových koncepcí, exogenní přístup (z vnějšku) byl mnohými kritizován (Murdoch, 2000; Lowe, 2000), jelikož byl rozvoj diktován shora, ač experty na rozvoj, ti ale nebyli schopni porozumět specifikům daného venkovského území, dále tento přístup nebral v potaz neekonomické stránky v rozvoji venkova – byl zaměřen na finanční podporu určitého typu zemědělských farem působících v území. Endogenní a v poslední době i neoendogenní přístupy k rozvoji venkova chápou rozvoj jako proces, který vychází zejména z iniciativy místních aktérů (High & Nemes, 2007), přičemž neoendogenní přístup pokračuje v myšlence endogenního modelu v odkazu na vývoj k přístupu zdola nahoru s využitím místních zdrojů (Ray, 2006).

Koncept současného přístupu k rozvoji venkova vykazuje rovněž podobné principy jako přístup k neoendogennímu rozvoji – odráží měnící se roli státu od centralizace k decentralizaci. Tento trend klade důraz na vzájemnou spolupráci veřejného a soukromého sektoru a neziskových organizací (Böcher, 2005). Dle Árnasona *et al.* (2009) se na úrovni evropských politik začal využívat tzv. teritoriální přístup k rozvoji venkova, který můžeme chápat jako integrovaný. Tento přístup zohledňuje nejen ekonomické aspekty venkovského prostoru, ale i specifické kulturní či historické aspekty. Cílem integrované politiky rozvoje venkova je vytváření partnerství, které vede k uspokojujivé spolupráci v rozvoji venkova, čímž se dostáváme právě k místním akčním skupinám využívajícím přístup LEADER (Shucksmith, 2009).

Místní akční skupiny tedy představují partnerství zástupců veřejného sektoru (obcí, svazků obcí a institucí veřejného moci), soukromého a podnikatelského sektoru, občanů a neziskových organizací, které působí na daném koherentním území. Klamár *et al.*

⁵ Vnitřní faktory: územní plán, strategický plán, lidské zdroje, lidský kapitál, sociální kapitál, identita, komunitní plánování, lokální aktivity, společenství aj.

Vnější faktory: dotace, finanční podpora, investiční pobídky, příchod investora, sdílení dobrých zkušeností aj (Perlín, 2010).

(2019) uvádí, že tento koncept je postaven na předpokladu, že určující role v procesu rozvoje venkova je připisována právě nevládním organizacím a komunitám lokálního charakteru, které jsou nejlépe schopny definovat hodnoty regionu.

Místní akční skupiny, jejich fungování a implementace programu LEADER jsou realizovány na třech úrovních: národní, regionální a místní. Národní úroveň zahrnuje kontrolní orgán, platební agenturu a certifikační orgán. Odpovědnost za implementaci programu LEADER na regionální úrovni je v rámci výkonného orgánu, řídí se dle Strategie regionálního rozvoje ČR. Na místní úrovni jsou to právě místní akční skupiny a příjemci dotací (Dvořáková Líšková *et al.*, 2019).

Struktura složení místní akční skupiny je následující: alespoň z 50 % je v MAS zastoupen soukromý sektor, včetně zástupců z neziskového sektoru, maximální zastoupení veřejného sektoru v MAS je 49 % (Teilmann & Thuesen, 2014). MAS je právnickou osobou s povinnými řídicími orgány, které jsou schopné spravovat veřejné prostředky a řídit činnost MAS.

Populace v území spravovaného MAS musí být vyšší než 10 000 a nižší než 150 000 občanů, přičemž z podpory jsou vyloučené obce nad 25 000 obyvatel. Území, ve kterém má být aplikována rozvojová strategie, musí pokrývat souvislou venkovskou oblast včetně všech katastrálních území obcí, které v rámci územní působnosti žádají o finanční podporu, vzniklé na základě principu společného zájmu. Území musí být součástí místní akční skupiny a mít definované integrovaná strategie územního rozvoje s jasně formulovanými prioritami, opatřeními a činnostmi. Strategie musí zároveň zahrnovat inovativní přístupy, tedy stimulaci a neotřelé přístupy k územnímu rozvoji (Kovács, 2004), přičemž by měly brát ohled na dědictví daného území, ať už přírodní nebo kulturní, posilování ekonomických podmínek a rozvoj místního potenciálu – předpokládá se, že území, na kterém bude působit místní akční skupina bude vytvářeno prostřednictvím dobrovolného sdružování obcí (a samozřejmě dalších aktérů), které jsou „*charakteristické místními specifiky, jedinečnou identitou a intenzivními vzájemnými vztahy na úrovni místních aktérů sociálního a hospodářského života*“. (Čepelka, 2001). Nikischer (2018) ale upozorňuje na to, že „*tento předpoklad zůstává v praxi častokrát nenaplněn, a prostorový tvar území některých MAS je spíše odrazem snah územních partnerů o získání možnosti ucházet se o další formu podpory než reálných socioekonomických vazeb v geografickém prostoru*“. Dále uvádí, že jelikož CLLD nemůže být aplikován v obcích s více než 25 tisíci obyvateli,

tato samotná skutečnost jde proti vytváření území MAS jako funkčních regionů, protože z funkčních regionů příslušného řádu jsou vyčleněna jejich centra.

Právě místní akční skupina je sdružením, skrze které je ve venkovských územích reprezentována iniciativa CLLD, což nám napovídá, že strategická směřování jednotlivých území vychází od místních společenství (od skupin občanů, neziskových organizací, subjektů soukromé podnikatelské sféry či subjektů veřejné správy ale i samotných obcí, svazků obcí apod.), tedy zdola a s využitím přístupu bottom-up (Nikischer, 2018).

Přístup bottom-up neboli zdola-nahoru je hlavním přístupem, který je využíván v rámci metody LEADER a který tedy MAS při výkonu své činnosti aplikují. Nejen Pike *et al.* (2006) ale i další autoři a odborníci na regionální rozvoj apelují na důležitost využívání tohoto přístupu v návaznosti na selhání tradičního top-down přístupu, tedy přístupu shora-dolů, a také v návaznosti na výzvy, které přináší globalizace. Tyto faktory vedly k vážnému přehodnocení přístupu k místnímu a regionálnímu rozvoji, přičemž problematický vývoj zejména na venkově zmiňují i Herbert-Cheshire & Higgins (2004), kteří ve své práci definovali hlavní rizika, která ovlivňují zdravý rozvoj venkova. V důsledku toho se od roku 1990 začala formovat řada inovativních rozvojových politik, které jsou dnes výhradně využívány.

Princip bottom-up v praxi znamená, že pouze základní pravidla, například institucionální podmínky nebo tematické oblasti pro místní strategii jsou určeny shora (na nadnárodní a národní úrovni), a poté si místní akční skupiny samy vyberou, co chtějí ve svém území podporovat. Kromě tohoto se uplatňují další pomocné principy: integrace, tematická směřovost, decentralizace, financování místních projektů, princip respektujících regionů, spolupráce ve venkovských oblastech, inovace a zejména partnerství místních akterů (Svobodová, 2015).

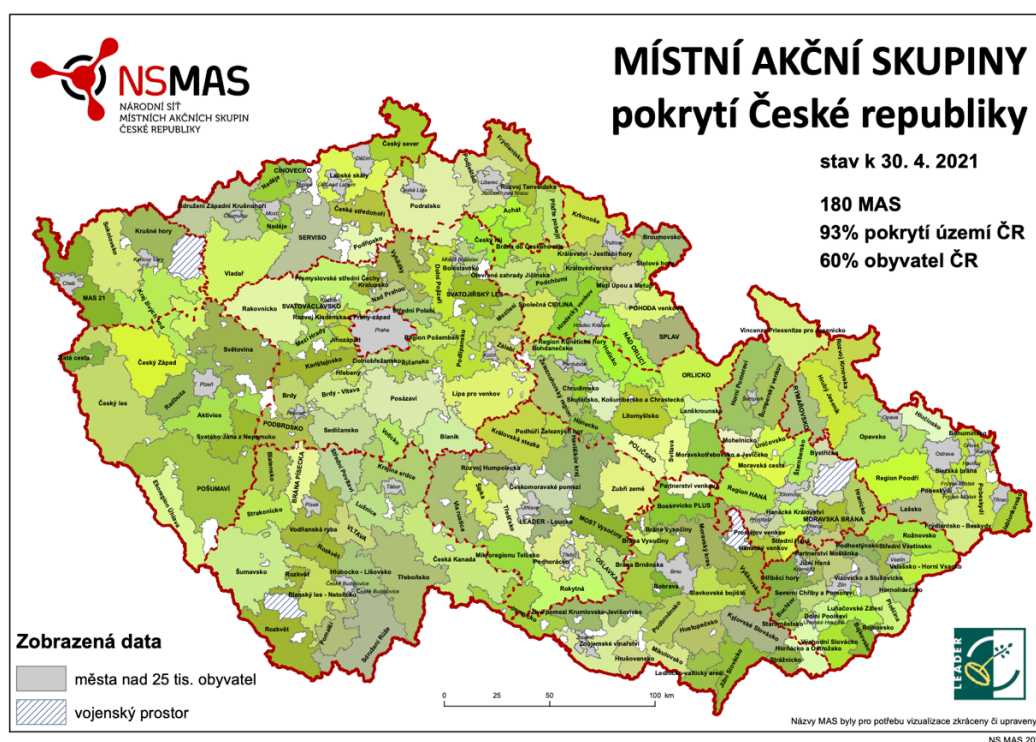
Co se týká financování, místní akční skupiny jsou financovány z několika zdrojů. Jedním z hlavních zdrojů financování je Evropská unie, která poskytuje finanční prostředky ze svých strukturálních fondů. Tyto fondy jsou určeny pro rozvoj venkova a podporu místního rozvoje. Dále MAS získávají finanční podporu také z národních zdrojů, jak uvádí Provazníková (2015): "*místní akční skupiny mohou získat finance také ze státního rozpočtu, případně z rozpočtu kraje nebo obce*". V poslední době se také stává stále populárnější možnost financování prostřednictvím veřejných sbírek a crowdfundingových

kampaní. Každá místní akční skupina si musí najít vlastní způsob financování a zdroje příjmů v závislosti na konkrétních podmínkách v daném regionu.

3.3.1 Místní akční skupiny v České republice

V současnosti působí místní akční skupiny v podstatě na celém území českého venkova, přičemž jejich úspěšná činnost je výsledkem zejména dlouhodobého vývoje a budování partnerství (Bínek *et al.*, 2020). Spolupráce místních akčních skupin je v České republice druhou nejvýznamnější hned po mikroregionech (Kotásková & Korcová, 2013). K roku 2021 fungovalo v České republice celkem 180 MAS, jež zahrnovaly 94 % obcí ČR (ČSÚ, 2021), a pokrývaly 93 % území ČR (NS MAS, 2021).

Obrázek 2: Mapa místních akčních skupin v České republice



Zdroj: NS MAS, 2021

Pokud se dle Fišera (2008) podíváme dále do historie, základ pro vznik místních akčních skupin byl v Evropě dán spuštěním iniciativy LEADER Evropské unie v roce 1991. První zkušenosti se pak začaly v České republice sbírat od roku 1999 na prvních setkání českých zástupců s partnery z jiných zemí EU, kteří jim předávali zkušenosti na téma uplatňování iniciativy LEADER. V roce 2001 poté vyšla pro všeobecnou informovanost o iniciativě LEADER publikace – „Iniciativa Evropské unie – Leader pro rozvoj

venkova“ pod záštitou Ministerstva pro místní rozvoj, napsaná PhDr. Oldřichem Čepelkou a teprve v roce 2002 vznikají na našem území první MAS. Největší nárůst počtu zakládaných MAS byl v programovacím období 2004–2006 v návaznosti na využívání financování z OP Rozvoj venkova a také v následujícím programovacím období 2007–2013, kdy se iniciativa LEADER stala součástí SZP EU (Vavrouchová, 2014). V průběhu let samozřejmě některé místní akční skupiny i zanikaly, což bylo dle Khendriche Trhlíkové (2014) dáno především tím, že byly často zakládány uměle (jednotlivé subjekty na sebe neměly žádné vazby) a jejich zakládání nebylo iniciováno z dlouhodobého partnerství, ale z důvodu zájmu rychlého čerpání financí z EU. Spoustu MAS ale tuto skutečnost překonaly a vytvořily fungující svazek, který přispívá k vylepšování života ve venkovské oblasti. K roku 2022 na území České republiky funguje 181 MAS (NS MAS, 2022).

3.3.1.1 Zásady fungování

Fungování místních akčních skupin se dle Národní sítě MAS (2012) řídí třemi zásadami či principy, kterými jsou: *otevřenost, transparentnost a zásada rovného přístupu*.

Princip otevřenosti znamená, že MAS jsou otevřeny novým členům, kteří mohou vstupovat do spolku bez překážek a podílet se na spolurozhodování o směřování daného regionu. Díky tomuto principu by měla v zásadě být členská základna co nejširší, různorodá a zastupovat rovnoměrně všechny sektory⁶.

Princip transparentnosti MAS zajišťuje skutečnost, že široká škála místních aktérů může sledovat a kontrolovat procesy uvnitř MAS, volit a odvolávat členy orgánů, transparentnost je tedy dána veřejnou kontrolou těchto subjektů. K transparentnosti dále přispívá také zveřejňování informací prostřednictvím webových stránek či místního tisku (jedná se zejména o zveřejňování výročních zpráv včetně finanční části nebo vybraných projektů k podpoře). Díky tomuto principu se dle Wintera (2013) role místních akčních skupin zcela odlišuje rolí od politické sféry, jelikož činnost MAS je zcela transparentní.

Třetím principem je zásada rovného přístupu, nejčastěji zaručena prostřednictvím vlastního etického kodexu MAS nebo podpisem čestného prohlášení, kdy se členové MAS svým podpisem zavazují dodržovat tento princip.

⁶ Do činnosti MAS se však mohou zapojovat i místní aktéři, např. obyvatelé daného území i když nejsou členy MAS, tedy nečlenství není překážkou v účasti na realizaci programů dané územní strategie.

3.3.1.2 Kritéria založení

Při založení a pro následné čerpání financí z evropských fondů pro rozvoj venkova musí MAS splňovat kritéria, která stanovuje EU. Dle Pelcla (2008) je založení MAS možné v případě, že existuje minimálně jeden samosprávný subjekt nebo nezisková organizace, který je ochotný a schopný stát se zakládajícím členem MAS. Dále musí být stanoven územní rámec MAS, který musí být především venkovský a zahrnovat minimálně jednu obec s obyvatelstvem do 20 tis. Založení MAS dále vyžaduje vytvoření Strategie komunitně vedeného místního rozvoje, která by měla být založena na potřebách místních obyvatel a podnikatelů.

Dalšími kritérii, která musejí být splněna, jsou územní kritéria. Ta jsou následující:

- MAS pokrývá celistvý venkovský prostor bez odloučených celků, kromě schválených výjimek⁷;
- počet obyvatel v územní působnosti je 10–100 tis. obyvatel vyjma měst s více než 25 tis. obyvateli;
- území MAS se nesmí překrývat;
- jedná se o geograficky, ekonomicky i sociálně homogenní území;
- hustota obyvatel na km² je do 120;
- všechny obce v území musejí souhlasit se vstupem do MAS (EZFRV, 2014).

Poté musí MAS splňovat tzv. institucionální kritéria:

- soukromý sektor společně s neziskovým sektorem musejí dohromady zastupovat alespoň 50 % hlasovacích práv, zástupci veřejného sektoru musejí mít nejvýše 49 % hlasovacích práv, žádné zájmové skupiny nesmí mít na rozhodovací úrovni nadpoloviční většinu;
- musí mít právní subjektivitu;
- stanovy, statut organizace, strukturu a organizační řád musejí být jasně stanovené;
- obec, která je členem MAS nesmí být členem jiné;
- MAS uplatňuje metodu LEADER, resp. CLLD;

⁷ vojenský újezd, neucelené KÚ obce, území MAS je rozděleno KÚ obce s více než 25 tisíci obyvateli

- MAS má vytvořeny vlastní orgány – nejvyšší orgán a dále orgány plnící minimálně tyto funkce: rozhodovací, výběrovou a kontrolní;
- členové musí prokazatelně působit v daném území;
- počet partnerů v rámci MAS je vyšší než 21;
- MAS funguje na principu otevřeného partnerství, tedy podmínky pro přistoupení partnerů jsou uvedeny např. stanovách, zakládací jistíně či statutu a jsou zveřejněny na webových stránkách MAS (EZFRV, 2014).

3.3.1.3 Právní formy

Do roku 2014 mohly mít místní akční skupiny tři formy právní subjektivity, a to: *občanské sdružení, o. s., obecně prospěšnou společnost o. p. s. a zájmové sdružení právnických osob, z. s. p. o.*

Od roku 2014 proběhla na základě nového občanského zákoníku (NOZ) reformace právní subjektivit mnoha místních akčních skupin a dnes se můžeme setkat s následujícími variantami právních forem:

- obecně prospěšná společnost o. p. s.
 - dnem účinnosti NOZ byl zrušen zákon o obecně prospěšných společnostech, přičemž občanský zákoník zavádí nový typ právní subjektivity, a to *ústav* (Bínek *et al.*, 2020)
 - pro o.p.s. založené před dnem účinnosti NOZ platí, že si mohou tuto právní formu buď ponechat, v tom případě se jejich vnitřní fungování řídí zrušeným zákonem o obecně prospěšných společnostech (Bínek *et al.*, 2020), anebo se transformovat na nadaci, nadační fond či právě výše zmíněný ústav a zapsaný ústav (Špíková, 2014).
- zapsaný spolek z. s.
 - za ten se považuje dle NOZ občanská sdružení o. s., funkčně se jedná o nevýdělečné zájmové sdružení osob
 - jejich činnost je upravena zákonem č. 89/2012 Sb., NOZ
 - na z. s. se transformovaly všechny MAS s právní formou z. s. p. o. (Divišová, 2016)
- zapsaný ústav z. ú.
 - nová právní forma, na kterou se mohou transformovat o.p.s.

- jedná se o právnickou osobu, která provozuje společensky či hospodářsky užitečné činnosti
- jejich činnost je upravena zákonem č. 89/2012 Sb., NOZ (Špiková, 2014).

V případě z. s. je partnerem místní akční skupiny jeho člen, v případě z. ú. nebo o. p. s. je partnerem osoba, která je na základě smlouvy přímo začleněná do organizační složky MAS (Špiková, 2014).

Dle Binka *et al.*, 2020 bylo složení právních subjektivit k roku 2020 následující:

- 65 % MAS jsou zapsané spolky z. s.
- 33 % obecně prospěšné společnosti o. p. s.
- 2 % zapsaný ústav z. ú.

3.3.1.4 Standardizace

Programové období 2014–2020 bylo také obdobím, kdy byl představen nový nástroj, kterým jsou tzv. standardy MAS, přičemž jako metodická podpora byla Ministerstvem zemědělství vydána *Metodika pro standardizaci místních akčních skupin v programovém období 2014–2020* (NS MAS, 2015).

Tato skutečnost znamenala, že pokud chtěla místní akční skupina v daném programovém období čerpat finance z evropských fondů – neboli uplatňovat metodu CLLD – musela projít tzv. standardizací. Zástupci MAS museli podat *žádost o kontrolu dodržování standardů* na Ministerstvu zemědělství, přičemž při splnění daných podmínek získala osvědčení. Příjem těchto žádostí a kontrolu dodržování samotných standardů prováděl SZIF – státní zemědělský intervenční fond (Binek *et al.*, 2020).

Standardy jsou v podstatě pravidla, která říkají, jaké má být institucionální a funkční nastavení místních akčních skupin a zpřesňují formální požadavky na fungování MAS (Binek *et al.*, 2020). Jsou rozděleny do pěti tematických okruhů: územní působnost, partnerství, orgány MAS, kancelář MAS, institucionalizace MAS (Ministerstvo zemědělství, 2015).

V programovém období 2021–2027 bude pokračovat kontrola dodržování standardů pro místní akční skupiny v České republice. Tyto standardy stanovují základní požadavky na fungování MAS a zajišťují tak kvalitu práce MAS v oblasti integrovaného lokálního rozvoje. Kontrolu bude provádět Ministerstvo zemědělství ve spolupráci s certifikačními

orgány. Kontrolou se ověří například kvalifikace a způsobilost personálu MAS, způsob přípravy a realizace lokálních strategií, transparentnost a efektivnost využití finančních prostředků a další požadavky stanovené v normě ČSN EN ISO 9001:2016. Správné dodržování standardů bude mít vliv na úspěšné čerpání finančních prostředků z evropských fondů a na kvalitu integrovaného rozvoje v lokalitách, kde MAS působí. „*Důraz je kladen zejména na to, aby MAS byla otevřeným místním partnerstvím a aby všechny činnosti MAS, vykonávané vůči řídicím orgánům, platební agentuře, žadatelům i široké veřejnosti v území působnosti MAS, byly maximálně transparentní a nediskriminační*“ (Bínek et al., 2020).

Dodržování standardů pro místní akční skupiny je klíčové pro úspěšné čerpání finančních prostředků z evropských fondů a pro kvalitní integrovaný rozvoj v lokalitách, kde MAS působí. MAS musí dodržovat standardy po celé období svého působení a průběžně se účastnit školení a dalších aktivit, které jim pomohou udržet kvalitu své práce. Kontrola dodržování standardů probíhá pravidelně v průběhu celého programového období a zajišťuje tak kvalitu práce MAS v oblasti rozvoje venkova. Kontrolu provádí Ministerstvo zemědělství ve spolupráci s certifikačními orgány (Ministerstvo zemědělství, 2015).

3.3.1.5 Organizační struktura

Požadavky na organizační strukturu místní akční skupiny jsou v rámci standardů stanoveny detailně a jednoznačně.

Každá místní akční skupina má vytvořené vlastní orgány – nejvyšší orgán a dále orgány plnící minimálně tyto funkce: rozhodovací, výběrovou a kontrolní či dále funkci monitorovací. Jeden partner může být kromě nejvyššího orgánu členem pouze jednoho povinného orgánu (Ministerstvo zemědělství, 2016).

Nejvyšším orgánem je *valná hromada* (shromáždění) všech zapojených partnerů; a právě zde veřejný sektor ani žádná ze zájmových skupin nesmí mít dle standardů více než 49 % hlasů. Jednání nejvyššího orgánu je upraveno jednacím řádem. Partneři jsou rozděleni do jednotlivých zájmových skupin dle vlastního zvážení při vstupu do MAS. Pokud je partnerem PO, zmocní FO pro zastupování ve valné hromadě, jinak PO zastupuje člen jejího statutárního orgánu. Nejvyšší orgán je usnášeníschopný, je-li přítomna nadpoloviční většina partnerů, přičemž pro přijetí rozhodnutí je třeba souhlas většiny přítomných (Macháček, 2015). Mezi kompetence nejvyššího orgánu patří zejména zřizování dalších

orgánů MAS a výběr jejich členů a rozhodování o přijetí nebo vyloučení partnerů MAS. Dále mezi jeho hlavní úkoly patří schvalování SCLLD, rozpočtu MAS a metody hodnocení a výběru projektů (Nunvarova, 2014).

Dalším orgánem je orgán *rozhodovací*, neboli představenstvo, jehož členové jsou voleni z partnerů MAS, přičemž opět veřejný sektor ani žádná ze zájmových skupin nesmí mít více než 49 % hlasovacích práv a hlasovací právo členů orgánu je rovné. Je-li členem rozhodovacího orgánu FO, musí být svéprávná a bezúhonná a jestliže je členem PO, tak musí splňovat tuto podmínku ten, kdo ji zastupuje. Usnášení schopný je rozhodovací orgán v případě, je-li přítomna nadpoloviční většina členů a pro schválení rozhodnutí je nutný souhlas většiny přítomných. Rozhodovací orgán volí ze svých řad předsedu, který svolává a řídí zasedání. Do kompetencí rozhodovacího orgánu patří např. najímání vedoucího pracovníka pro SCLLD, výběr způsobu hodnocení projektu, schvalování výzev k podávání žádostí aj. (Macháček, 2015).

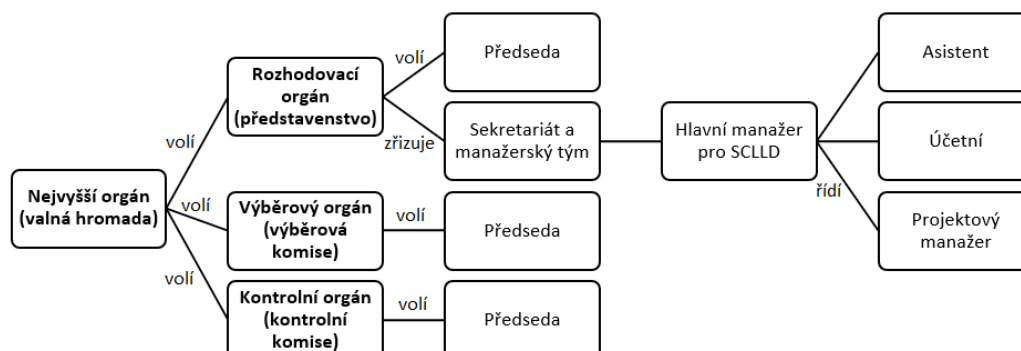
Kontrolní orgán se primárně zaměřuje na dodržování zásad řízení a na dodržování legislativních požadavků (Nunvarova, 2014). Členové jsou voleni z řad partnerů místní akční skupiny a dobu mandátu členů určuje valná hromada na dobu max. čtyř let, přičemž je možné znovuzvolení. Kontrolní orgán volí z řad svých členů předsedu, který svolává a řídí zasedání. Je usnášení schopný, pokud je přítomna nadpoloviční většina členů a jejich hlasovací právo pro rozhodování je rovné. Pro přijetí rozhodnutí je třeba souhlas většiny přítomných členů (Macháček, 2015). Jednou ročně podává zprávu nejvyššímu orgánu MAS o výsledcích její kontrolní činnosti. Kontrolní orgán je rovněž odpovědný za monitorování a hodnocení SCLLD (tj. zda a jaké indikátory a plány hodnocení jsou splněny), dále projednává účetní závěrky a kontroluje účetní knihy a jiné doklady MAS (Nunvarova, 2014).

Kromě toho MAS disponuje *výběrovou komisí*, která předběžně vybírá projekty na základě valnou hromadou předem stanoveného objektivního souboru kritérií a určuje pořadí jejich implementace na základě jejich příspěvku k cílům a záměrům SCLLD (Nunvarova, 2014).

Výkonné funkce vykonává zpravidla např. sekretariát nebo manažer a jeho asistenti. Minimální počet zaměstnanců k zabezpečení základních funkcí jsou dvě (manažer a administrativní asistent). Dle Evropské komise (2013) „V zemích, které mají delší zkušenosti s uplatňováním metody LEADER mají výkonné týmy MAS obvykle 4–5 lidí“.

Organizační struktura místní akční skupiny může vypadat následovně:

Schéma 6: Organizační struktura MAS



Zdroj: zpracováno dle Binek *et al.*, 2020.

3.4 Národní síť místních akčních skupin

Národní síť místních akčních skupin (MAS) je koordinační a poradenskou organizací, která sdružuje všechny místní akční skupiny v České republice a reprezentuje hlavní organizované uskupení českých místních akčních skupin (NS MAS, 2017). Vznikla v roce 2005 s cílem podpory efektivnějšího uplatňování metody LEADER místními akčními skupinami, jelikož právě v roce 2004 a 2005 na našem území vznikalo nejvíce nových MAS. Hlavním záměrem bylo vytvořit prostor pro předávání dosavadních znalostí a zkušeností již fungujících skupin a nově vznikajících (Pavlíková & Maříková, 2008). Dnes NS MAS sdružuje 171 místních akčních skupin, jež pokrývají území 91 procent celého území ČR (NS MAS, 2022).

Národní síť MAS je právní formou zapsaný spolek z. s. a sdružuje jednotlivé MAS jako organizačně samostatné právnické osoby (NS MAS, 2016 a) a má postavení hlavního spolku. Přehled členů lze sledovat na stránkách Národní sítě Místních akčních skupin České republiky.

Poslání NS MAS je následující:

- rozvíjení spolupráce pro rozvoj venkova spolu s dalšími aktéry, kteří působí v území;
- hájení společných zájmů svých členů ve vztahu ke státním orgánům;
- reprezentace a zastupování členských MAS v jednáních na národní a mezinárodní úrovni;

- propagace úlohy MAS v CLLD;
- pořádání a organizování přednášek, školení a instruktáží k vyšší účinnosti práce pro venkov
- pořádání národních a mezinárodních konferencí, výstav a akcí, které podporují udržitelnost a fungování venkova (NS MAS, 2016 b).

Co se týká organizačního hlediska, organizační struktura je přesně daná a následující:

- Nejvyšším orgánem Národní sítě je ustanovena *Valná hromada*
 - schůze je pořádána minimálně jednou do roka;
 - členská MAS na ni vysílá své zástupce, z nichž jeden disponuje rozhodujícím hlasem vysílající MAS;
 - nejvyšší orgán schvaluje změny ve stanovách, v koncepci činnosti a v úkolech pro nastávající období, výši členských příspěvků, a kromě jiného i členy Výboru NS MAS, volí členy Kontrolní komise (NS MAS, 2021).

NS MAS a tím i valná hromada měla k 31. 12. 2021 celkem 168 řádných členů (zástupců) (NS MAS, 2021).

- Statutárním a výkonným orgánem NS MAS je *Výbor*
 - za svou činnost odpovídá Valné hromadě;
 - je složen z maximálně třinácti členů, a to včetně předsedy a místopředsedů a je složen ze zástupců krajských sítí;
 - organizuje a řídí činnost spolku podle usnesení valné hromady, v souladu se stanovami
 - hospodaří s finančními prostředky dle schváleného rozpočtu při dodržování obecně platných závazných předpisů (NS MAS, 2021).
- Kontrolním orgánem NS MAS je *Kontrolní komise*
 - má 5 členů, přičemž členství v Kontrolní komisi je neslučitelné s funkcí v jiných volených orgánech NS MAS
 - provádí podle potřeby, nejméně dvakrát do roka kontrolu hospodaření a činnosti spolku, dále řeší sporné záležitosti mezi spolkem a jeho členy (NS MAS, 2021).

Výkonný ředitel je jmenován výborem a je výkonným manažerem NS MAS, přičemž jeho pracovní náplní je především zajištění činnosti NS MAS a jejích orgánů a dohlížení

na řádné hospodaření. Dále může Výbor zřídit tzv. *Pracovní skupiny*, a to ke splnění některých úkolů, nebo k zajištění dlouhodobé specializované činnosti (NS MAS, 2016 b). V roce 2021 bylo zřizováno 8 pracovních skupin, např.: PS LEADER, PS Program a Vize, PS Mezinárodní spolupráce aj. *Administrátor finančního a provozního managementu*, administrativně zajišťuje plnění hospodaření a vnitřní správu organizace (NS MAS, 2021).

Organizačními jednotkami v postavení pobočného spolku jsou Krajská sdružení NS MAS, jež působí v území jednotlivých samosprávných krajů. V každém kraji může vzniknout jedna KS MAS (Stanovy NS MAS).

Hlavní témata, kterými se aktuálně NS MAS zabývá a které ve své činnosti podporuje, jsou:

- rozvoj venkovské infrastruktury;
- podpora drobného podnikání na venkově;
- péče o krajinu na venkově;
- rozvoj komunitní energetiky;
- péče o lidi a o vzdělávání dětí a mládeže;
- participace mladých lidí na rozhodování o budoucnosti venkova;
- rozvoj chytrých inovativních řešení problémů a výzev venkova.

Informace ze statistického přehledu ke dni 31. 12. 2021 jsou následující:

- 168 členských MAS v NS MAS ČR
 - což zahrnuje 86% území ČR a 57% obyvatel ČR;
 - a z čehož je 2 455 podnikatelů, 1 898 spolků a 5 648 obcí (NS MAS, 2021).

Představy o své budoucnosti dle Binka *et al.* (2020) zakotvila NS MAS v roce 2017 do *Strategie rozvoje Národní sítě Místních akčních skupin České republiky, z. s., do roku 2030*. Zde stanovuje následující strategické cíle:

- stabilizovat metodu LEADER;
- dosáhnout vysoké kvality v činnosti MAS;
- průběžné vzdělávat pracovníky a členy orgánů MAS;
- upevňovat funkční systém podpory MAS;
- zvýšit povědomí o metodě LEADER v celé společnosti;

- upevňovat partnerství pro rozvoj venkova.

Výše zmíněnou strategii se NS MAS snaží naplňovat skrze realizaci různých projektů, kterými jsou například „MASky v obraze“ nebo „Akademie LEADER“. Náplní prvně zmíněného je vzdělávání zaměstnanců MAS v IT a účetních, ekonomických, právních a manažerských dovednostech. Akademie LEADER je plně financována z vybraného zápisného a je založena na principu „od MASEk pro MASky“, kdy si mohou místní akční skupiny přímo určovat potřeby a témata, o kterých chtějí vědět více, a následně v nich být vzdělávány (Bínek *et al.*, 2020). Rozvoj partnerství a sítě se NS MAS snaží podporovat skrze každoroční pořádání „LEADERfestu“, na kterém jsou nabízeny tematické workshopy, odborné semináře a kulturní večer, dále exkurze po úspěšných projektech CLLD (NS MAS, 2021).

Pokud se budeme zabývat čísly a financemi za rok 2021, dle *Výroční zprávy NS MAS* bylo v tomto roce vyhlášeno 430 výzev, podpořeno 4 583 projektů a vyplaceno 2 351 000 000 Kč dotací, přičemž nejvíce výzev, konkrétně 252 bylo vyhlášeno v Integrovaném regionálním operačním programu, nejvíce projektů bylo ale schváleno v Programu rozvoje venkova, konkrétně 3 974, což je skoro 87 % projektů.

3.5 Krajská sdružení MAS

Krajská sdružení neboli krajské sítě MAS (KS MAS) vznikají na regionální úrovni, a aby nebylo nutné vytvářet další organizační strukturu, která by shromažďovala české místní akční skupiny na úrovni regionu, byla tedy formální uskupení KS MAS byla připojena do struktury Národní sítě jako pobočné spolky.

V České republice existuje celkem 14 krajských sdružení MAS, která jsou složena z přidružených místních akčních skupin (MAS) v daném kraji. Tyto organizace mají za cíl podporovat činnost MAS v rámci kraje a napomáhat tak k efektivnímu využívání finančních prostředků z evropských fondů. Krajská sdružení MAS poskytují odbornou pomoc v oblasti integrovaného lokálního rozvoje, například prostřednictvím školení a seminářů zaměřených na konkrétní témata. Tyto organizace také koordinují činnost MAS v daném kraji a spolupracují s dalšími aktéry v oblasti rozvoje venkova. Kromě toho se krajská sdružení MAS podílejí na vytváření strategií pro rozvoj venkova a pomáhají s jejich implementací v praxi.

Krajská sdružení vznikají, pokud se na tom shodne nadpoloviční většina členských místních akčních skupin z daného kraje. Tato sdružení spolupracují i s MAS, která nejsou členy NS MAS ČR a disponují podobnými orgány jako NS MAS, například na základě Partnerské smlouvy. (Ministerstvo zemědělství, 2016).

KS MAS mají zpravidla bližší vztah k MAS na území kraje, se kterými spolupracují, přičemž dle Binka *et al.*, (2020) „*spolupráce mezi jednotlivými MAS navzájem v rámci kraje, jejich setkávání na regionální či národní úrovni jednoznačně přispívá k přenosu zkušeností a příkladů dobré praxe a vytváření integrovaných projektů s širokým dopadem*“.

Kačerová (2021) se ve své práci také zaměřila na téma přínosu krajských sdružení v regionálním rozvoji, přičemž ta uvádí, že hlavní činností krajských sdružení se stal oboustranný přenos informací, kdy „*jsou informace přenášeny shora z Národní sítě do kraje skrze regionálního zástupce, nebo jeho náhradníka, který je přítomný na zasedání Výboru NS. Informace, jako například jakým aktuálním problémům MAS čelí, jaké aktivity momentálně dělají a podobné, jsou druhým směrem sesbírány z kraje a předloženy na národní úrovni*“.

Dále uvádí, že interní uspořádání KS je v krajích značně rozdílné. KS MAS Plzeňského a Zlínského kraje nejsou – na rozdíl od všech ostatních KS – zapsány ve spolkovém rejstříku, a tedy nemají své identifikační číslo a nemohou hospodařit s vlastním majetkem ani vybírat členské příspěvky. Také se KS rozcházejí například ve frekvenci setkávání členů, kdy se v některých KS scházejí jednou měsíčně a v další třeba jen jednou za čtvrtletí, nebo také ve výši vybíraných finančních příspěvků, které si členové sami odhlasují.

Některé KS MAS, například KS MAS Středočeského kraje, si ustanovila čtyři odborné platformy, které tvoří manažeři z místních akčních skupin a které se zaměřují na operační programy (IROP, PRV, OPŽP, OPZ) a kteří disponují znalostmi a zkušenostmi týkající se např. získávání finančních prostředků z OP. Manažeři poté informují všechny MAS na schůzích o novinkách v oblasti těchto operačních programů a fungují jako kontaktní osoby, na které se MAS z tohoto kraje mohou obrátit pro pomoc s operačním programem. Na tomto území se tedy vytvořila tzv. síť v síti.

Dle šetření, které Kačerová (2021) uskutečnila, MAS vnímají celkově krajská sdružení velmi pozitivně, což je, dle předsedů Krajských sdružení, pravděpodobně výsledkem blízkého a častého kontaktu, kdy se na regionální úrovni skrze Krajská sdružení místní

akční skupiny setkávají pravidelněji, a to jak na formálních i neformálních akcích, a také s větší frekvencí než například v rámci NS MAS.

4 Praktická část

Praktická část je výsledkem výzkumu, který probíhal v Plzeňském a Jihočeském kraji, tedy v lokalitách působnosti KS MAS Jihočeského kraje a KS MAS Plzeňského kraje. Přináší data získaná přímo od místních akčních skupin v kraji, jež se účastnily dotazníkového šetření. Tato data jsou doplněna o informace získané díky polostrukturovaným dotazníkům s vedoucími pracovníky krajských sdružení. Data jsou syntetizována a poté je činnost zvolených sdružení analyzována a porovnávána. V poslední části jsou uvedeny návrhy pro zintenzivnění a zlepšení fungování těchto krajských sdružení.

4.1 Krajské sdružení NS MAS Jihočeského kraje

„Krajské sdružení NS MAS ČR Jihočeského kraje je nepolitickou organizací sdružující místní akční skupiny se sídlem na území Jihočeského kraje a usilující o vyvážený rozvoj venkovských oblastí Jihočeského kraje“ (Novák, 2019).

Dne 12. 2. 2009 proběhla valná hromada místních akčních skupin Jihočeského kraje v Křemži, kde byl schválen předložený první statut organizace, která byla zatím bez vlastní právní subjektivity. Dne 9. 10. 2009 krajské sdružení vzniklo, bylo registrováno při Národní síti MAS v ČR a získalo Registrační list č. j. 03/2009. Dne 31. 5. 2010 proběhla valná hromada MAS Jihočeského kraje v Českých Budějovicích, kdy výstupem byla žádost o přidělení vlastního identifikačního čísla. Od roku 2011 má tedy spolek vlastní právní subjektivitu, IČO: 72535369. Od ledna roku 2014 je KS pobočným spolkem NS MAS ČR a je zapsán ve spolkovém rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze, odd. L, vl65117 (Novák, 2019). Sídlo KS MAS se nachází v Třeboni.

Důvodem vzniku sdružení byl zájem místních akčních skupin působících na území Jihočeského kraje vytvořit platformu, kde by se mohly setkávat, vyměňovat si zkušenosti, vzájemně se podporovat a zejména také realizovat v rámci KS vlastní projekty – i proto KS žádalo o své IČO, aby mohlo hospodařit se svým majetkem. KS také zajišťuje MAS jednotnost hlasů směrem k NS MAS, ke krajským a národním orgánům (Novák, 2023).

Součástí krajského sdružení je celkem 15 MAS, které jsou začleněné v Národní síti MAS ČR, a dále 1 MAS, které není členem Národní sítě a spolupráce s KS probíhá na základě Partnerské smlouvy (MAS Vltava z. s.). KS je v kontaktu i s MAS Jemnicko,

která nemá sídlo v Jihočeském kraji (její sídlo je v Jemnicích, které leží v kraji Vysočina), ale územní působnost této MAS zasahuje i do Jihočeského kraje (Novák, 2019).

Co se týká vývoje počtu MAS, v roce 2004 vzniklo na území Jihočeského kraje 12 místních akčních skupin, v roce 2005 se jejich počet zvedl na 14, v dalším roce na 15. V roce 2012 bylo v území aktivních 17 MAS, nyní se jedná o 16 MAS, jelikož MAS Lužnicko o. p. s. v roce 2018 zanikla. Velká část jejího území je dnes v působnosti MAS Krajina srdce, z. s. Aktuálně území MAS zahrnuje 597 z 624 obcí Jihočeského kraje (Jihočeské MAS).

Těchto 16 místních akčních skupin KS MAS je uvedeno v následující tabulce spolu s odkazy na jejich webové stránky.

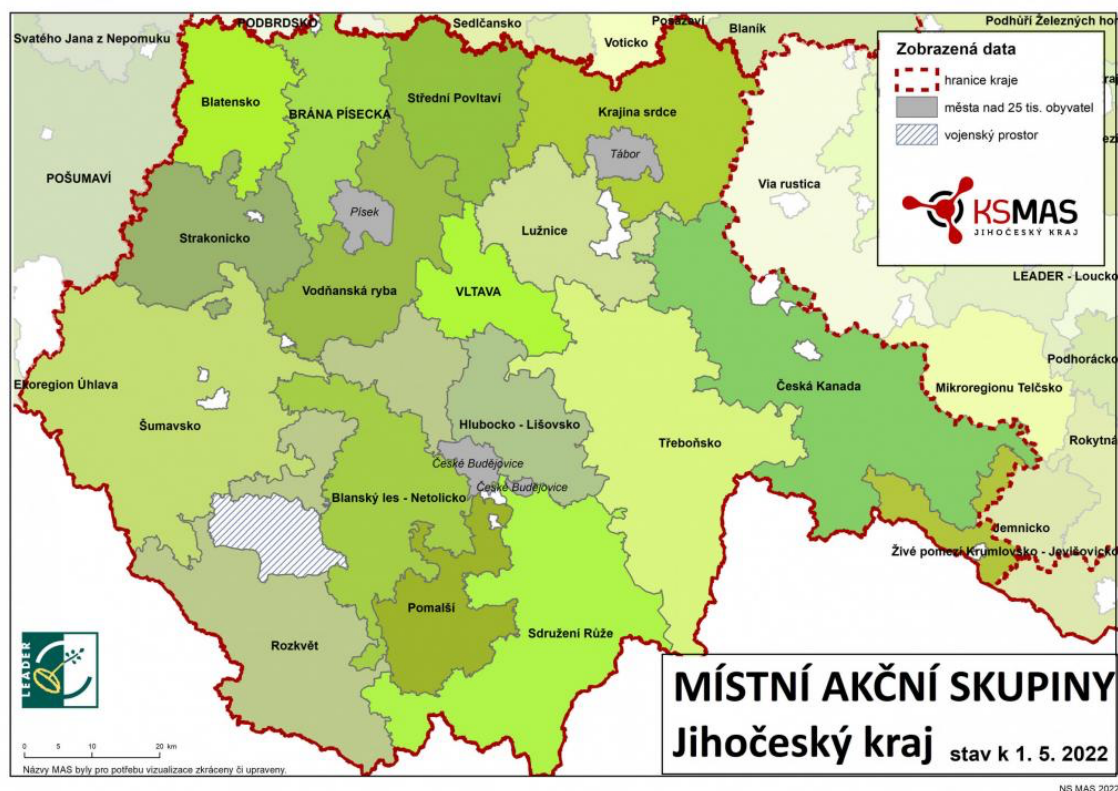
Tabulka 1: Místní akční skupiny KS MAS Jihočeského kraje

Název MAS	Sídlo	Internetové stránky
MAS Blanský les – Netolicko o.p.s.	Netolice	http://www.masbln.cz/
MAS Blatensko, o.p.s.	Blatná	http://www.blatensko.cz/mas/
MAS BRÁNA PÍSECKA z.s.	Čížová	http://www.branapisecka.cz//
MAS Česká Kanada o.p.s.	Jindřichův Hradec	http://www.masck.cz/
MAS Hlubocko – Lišovsko o.p.s.	Hluboká nad Vltavou	http://www.mashl.cz/
MAS Krajina srdce, z.s.	Mladá Vožice	http://www.maskrajinassrdce.cz/
MAS Lužnice, z.s.	Sudoměřice u Bechyně	http://www.masluznice.bechynsko.cz/
MAS Pomalší o.p.s.	Velešín	http://www.maspomalsi.cz/
MAS Rozkvět, z.s.	Lhenice	http://www.masrozkvet.cz/
MAS Sdružení Růže z.s.	Borovany	http://www.mas.sdruzeniruhe.cz/
MAS Strakonicko, z.s.	Strakonice	http://www.strakonicko.net/
MAS Střední Povltaví z. s.	Kovářov	http://www.masstrednipovltavi.cz/
MAS Šumavsko, z.s.	Malenice	www.massumavsko.cz
MAS Třeboňsko o.p.s.	Třeboň	http://www.mas-trebonsko.cz/
MAS Vltava, z.s.	Hartmanice	http://www.vltavotynsko.cz/
MAS Vodňanská ryba, z.s.	Vodňany	http://www.vodnanskaryba.eu/

Zdroj: zpracováno dle Novák, 2019

Územní působnosti jednotlivých místních akčních skupin k roku 2022 je vyznačena na následující mapě.

Obrázek 3: Místní akční skupiny Jihočeského kraje



Zdroj: NS MAS ČR, 2022

Struktura a orgány KS je následující:

- Valná hromada (nejvyšší orgán): každá členská MAS má v tomto orgánu svého zástupce;
- Předseda: individuální statutární orgán;
- Výbor: předseda a dva místopředsedové;
- Kontrolní komise: předseda a dva členové.

Předseda, Výbor a Kontrolní komise jsou volenými orgány, Valná hromada, Výbor a Kontrolní komise rozhodují kolektivně.

„Orgány KS MAS vykonávají svou působnost v rozsahu určeném stanovami. K tomu mohou v rámci stanovami vymezené působnosti vydávat příslušné vnitřní normy pro svou činnost. Funkční období volených orgánů je dvouleté a končí kalendářním dnem předcházejícím dni volby orgánu.“ (Novák, 2019).

Předsedou KS je nyní Bc. Tomáš Novák, který byl do své funkce zvolen již popáté a současně je ředitelem, vedoucím zaměstnancem pro realizaci SCLLD a hlavním manažerem MAP (místní akční plán) MAS Třeboňsko. Jeho předchůdci byli Ing. Mirka Machová, Bc. Jiřina Karasová, Ing. Jaromír Polášek a RNDr. Zuzana Guthová, CSc.

Předseda je za krajské sdružení členem Výboru Národní sítě MAS ČR, Regionální stálé konference Jihočeského kraje a Národní stálé konference. Náhradníkem v těchto orgánech je zpravidla místopředseda výboru KS (Novák, 2016).

Regionální stálá konference (RSK) je zřízena v jednotlivých krajích České republiky, a to na principech partnerství s územní působností. V rámci RSK se projednávají důležité otázky rozvoje regionu, zástupci se zabývají zaměřením výzev (územní, věcné) tak, aby byla naplněna územní dimenze – ta je následně prostřednictvím zástupce komunikována v Národní stálé konferenci. Národní stálá konference spojuje ministerstva a ostatní územní partnery u jednoho stolu. Cílem je diskutovat otázky rozvoje regionu, implementace územní dimenze a zajistit realizaci Dohody o partnerství a programů spolufinancovaných z evropských fondů (Ministerstvo pro místní rozvoj).

4.1.1 Financování

Krajské sdružení hospodaří se svým majetkem a vede podvojně účetnictví dle zákona č. 563/1991 sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů. Nakoupený majetek oceňuje pořizovací cenou, finanční majetek, pohledávky a závazky jmenovitou hodnotou. Členové MAS nepřispívají do KS žádným pravidelným příspěvkem. Financování ve formě návratných pomoci či dotací je spojeno s účastí na projektech, bude blíže přiblíženo v následujících kapitolách.

Jihočeský kraj v roce dává sdružení každoročně finanční dar jako ocenění obdarovaného za činnosti mající podíl na rozvoji Jihočeského kraje, zejména na venkovském území, viz následující tabulka.

Tabulka 2: Výše finančních darů Jihočeského kraje vůči KS

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Částka v tis. Kč	60	230	107	110	90	40	170	295

Zdroj: zpracováno dle účetních závěrek KS

V roce 2016 spolek obdržel návratnou finanční výpomoc z rozpočtu Jihočeského kraje za účelem zajištění financování nákladů na činnost místních akčních skupin na území Jihočeského kraje, a to ve výši 4 230 tis. Kč (Účetní závěrka KS MAS Jihočeského kraje, 2016) V roce 2017 krajský úřad Jihočeského kraje rozhodl a prominutí splacení této návratné finanční výpomoci a v návaznosti na toto rozhodnutí rozhodlo KS poskytnout tuto částku místním akční skupinám v Jihočeském kraji (Účetní závěrka KS MAS Jihočeského kraje, 2017).

4.1.2 Projekty realizované v rámci KS

Bývalý předseda krajského sdružení, Ing. Jaromír Polášek rámci svého působení podílel na vytvoření společného vzdělávacího projektu KS NS MAS Jihočeského kraje a Spolku pro obnovu venkova Jihočeského kraje s názvem ***Další vzdělávání managementu místních akčních skupin a mikroregionů Jihočeského kraje***, který probíhal od 1. ledna do 31. prosince roku 2014. Jednalo se o grantový projekt financovaný z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, prioritní osa 3: další vzdělávání. Celkové uznatelné výdaje projektu dosáhly částky 3 219 tis. Kč (Databáze výstupu projektů).

V rámci tohoto projektu bylo realizováno 5 odborných modulů pro zvýšení profesionality jihočeských MAS (Polášek, 2015).

Dále byly v rámci projektu uskutečněny kurzy v pěti oblastech pro zaměstnance MAS a mikroregionů:

1. Zvyšování finanční kapacity MAS a mikroregionů;
2. Zvyšování administrativní kapacity MAS s cílem posílit transparentnost procesů;
3. Rozvoj schopností a kompetencí pro přípravu a realizaci mezinárodní spolupráce;
4. Monitoring a evaluace SPL a rozvojových strategií;
5. Právní vzdělávání pro MAS.

Součástí vzdělávání 3 modulů byly i odborné exkurze, např. po projektech LEADERu, po MASKách a projektech mezinárodní spolupráce (Polášek, 2015).

Z tohoto projektu následně vznikly publikace pro nově vznikající MAS, jejich nové členy či zaměstnance, aby se mohli lépe etablovat v problematice (Novák, 2023). Jednalo

se o tištěné brožury studijních materiálů pro každý z pěti modulů a o e-learningové vzdělávání (Polášek, 2015).

Od 1. 10. 2017 do 31. 10. 2020 byl v rámci KS realizován projekt s názvem *Adaptace na klimatické změny pomocí zelené infrastruktury* neboli „*Klimagrün*“. Tento projekt byl realizován v rámci programu přeshraniční spolupráce INTERREG V-A, který sdružuje partnery z Rakouska a České republiky, přičemž Krajské sdružení Jihočeského kraje bylo jedním z 9 partnerů projektu. „*Cílem projektu je rozvinout v obcích, spolicích, u zemědělských podnikatelů a široké veřejnosti povědomí o klimatickém významu stromové zeleně a ukázat na celý rozsah ekosystémových služeb ovocných a neovocných dřevin v zemědělské krajině*“ (Jihočeské MAS). Jedná se o projekt, ve kterém bylo KS MAS strategickým partnerem s největším rozpočtem v rámci jižních Čech, jehož úkolem bylo zajištění organizace výsadby dřevin v Jihočeském kraji a pořádání osvětových seminářů. Za českou stranu byl dalším významným partnerem KS MAS Jihomoravského kraje, za rakouskou stranu pak Úřad Dolnorakouské zemské vlády / *Land Niederösterreich*. Dalšími partnery byli: *Natur im Garten*, *Region Hornácko* a *Přírodní zahrada, z.s.* Realizaci aktivně podpořil i Odbor životního prostředí Jihomoravského a Jihočeského kraje. Pro Krajské sdružení byla u tohoto projektu nová přeshraniční spolupráce, jež je u témat jako jsou klimatické změny či biodiverzita nutná, dále spolupráce většího počtu kompetentních institucí pro dosažení společného cíle. Dále bylo u tohoto projektu novinkou propojení zelené infrastruktury sídel a krajiny do společného projektu. (Jihočeské MAS; Novák, 2019, 2023).

První společný meeting partnerů se odehrál 17. ledna 2017 v Mistelbachu (Barokschlössl), kde se setkali zástupci KS Tomáš Novák, Marta Krejčíčková, Milada Vopálková a Adéla Tomšovicová s dalšími partnery a kde se zabírali administrativními záležitostmi a harmonogramem projektu s činnostmi a odpovědnostmi. Zahajovací konference se konala 18. května 2018 v Tullnu, kde partneři zpracovali společné strategie a opatření, která pomohou adaptovat zelenou infrastrukturu na klimatické změny. U příležitosti zahájení projektu zde byl vysazen první „klimatický strom“ javor babyka. Druhé setkání partnerů proběhlo 3. července 2018 v Nových Dvorech (kongresové centrum) a závěrečná konference projektu proběhla dne 30. září ve Slavonicích⁸ (Jihočeské MAS).

⁸ Video ze závěrečné konference: <https://www.youtube.com/watch?v=O-yc-trncS0&t=36s>

V rámci projektu vzniklo několik odborných studií⁹, na kterých se podíleli odborníci partnerských organizací. Jedná se například o příručku pro starosty „Sázíme a pečujeme o zeleň“ (Krška *et al.*), „Příroda v zahradě: květnaté louky“ (Přírodní zahrada, z. s.) či o „Tvorbu metodiky pro posuzování funkčnosti zelené infrastruktury“ (Vídeňská univerzita, 2019).

Krajské sdružení v průběhu projektu zajistilo na 70 bezplatných seminářů pro veřejnost zaměřených na problematiku klimatických změn, ochrany přírody, veřejné zeleně, ochrany dřevin apod.¹⁰ a spolu s partnery se zástupci KS účastnili odborných exkurzí, např. „Péče o zeleň v praxi – ekologická péče o sportovní hřiště“ v Rakousku či exkurze do Chlumčanských přírodních zahrad. Dále KS zajistilo výsadbu více než 4 900 ks dřevin (2180 ks ovocných stromů, 1098 ks listnatých stromů a 1703 ks kombinované výsadby keřů a stromů) v různých lokalitách Jihočeského kraje (Hvozdec, Čížová, Sudoměřice atd.) (Jihočeské MAS – přehled výsadeb).

Výstupy projektu:

- realizace modelových projektů „*Nástroje na ochranu půdy*“; „*Výsadba ovocných stromů v krajině*“; „*Rostliny pro zelené pásy*“, „*Zelená cesta*“; a „*Jihočeské remízky*“;
- vytvoření akčního programu pro přizpůsobení se zelené infrastruktury změně klimatu;
- studie k nástrojům na ochranu půdy a k druhům rostlin, které jsou schopny adaptace na změny klimatu;
- nabídka poradenství a vzdělávání týkající se přizpůsobení zelené infrastruktury změně klimatu (Jihočeské MAS).
- KS se ve vazbě na tento projekt podílelo na vzniku dotačního titulu pro zadržování vody v krajině pro obce a svazky obcí;
- výstupy projektu se dále promítají i do Místního akčního plánu KS, kdy je nabízena školám možnost proškolení od pracovníků MAS Jihočeského kraje v oblastech zadržování vody v krajině (Novák, 2023).

⁹ více na: <https://www.jihoceskemaskmas.cz/nase-projekty/klimagrun/odborne-studie/>

¹⁰ více na: <https://www.jihoceskemaskmas.cz/nase-projekty/klimagrun/vystupy-projektu/realizovane-aktivity/>

Za výsadbu, která se realizovala v rámci projektu, získalo KS ocenění „Diamantový rýč“.

Financování projektu:

- Projekt byh hrazen z 85 % EU, 10 % z rozpočtu Jihočeského kraje a z 5 % ze státního rozpočtu.
- Za účelem předfinancování projektu byla z rozpočtu Jihočeského kraje sdružení poskytnuta návratná finanční výpomoc, v roce 2018 ve výši 2 760 tis. Kč, v roce 2020 ve výši 2 851 tis. Kč.
- Z EU nebyly v roce 2018 přijaté žádné finance, v roce 2019 spolek obdržel 224 tis. Kč, v roce 2020 464 tis. Kč
- Z rozpočtu Jihočeského kraje obdržel spolek v roce 2018 540 tis. Kč, tyto finanční prostředky byly čerpány postupně v jednotlivých letech projektu.
- Ze státního rozpočtu nebyly v roce 2018 přijaté žádné finance, v roce 2019 bylo přijato 13 tis. Kč, v roce 2020 20 tis. Kč
- Plánované celkové výdaje projektu byly 6 261 tis. Kč, při ukončení projektu byly skutečné celkové výdaje ve výši 5 981 tis. Kč (Účetní závěrky KS Jihočeského kraje).

Od 1. 2. 2018 do 31. 1. 2021 probíhal projekt „*Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru*“ (TL01000349), přičemž krajské sdružení bylo jedním z pěti účastníků projektu¹¹. Jednalo se o Projekt výzkumu a vývoje řešený v programu ÉTA¹², kdy Příjemcem dotace byla VŠTE v Českých Budějovicích, KS hrálo roli Dalšího příjemce.

Projekt se zaměřoval na řešení současného negativního trendu, a tedy odlivu malých a středních podniků (MSP) z venkova, přičemž cílem projektu bylo podpořit činnost MSP na venkově jako zásadní oblasti pro ekonomický rozvoj venkova. Výstupem bylo zpracování akceleračních a inovačních pravidel, metod a postupů jako nástrojů pro zajištění maximální přidané hodnoty. (Novák, 2018; VŠTE v ČB).

¹¹ Další účastníci: VŠTE v Českých Budějovicích, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Vysoké učení technické v Brně, Výzkumný ústav pro podnikání a inovace, z.ú.

¹² Jednalo se o resortní program Ministerstva průmyslu a obchodu, který spravovala Technologická agentura (TA ČR). Program se zaměřoval na podporu aplikovaného společenskovedního a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací (Enovation.cz: program ÉTA).

Z programu ÉTA bylo hrazeno 80 % uznaných nákladů, které byly ve výši 4 997 tis. Kč, podpora byla ve výši 4 397 tis. Kč (starfos.tacr.cz). V roce 2019 KS jako další účastník na projektu obdržel spolek pro rok 2018 od VŠTE v ČB 46 tis Kč, pro rok 2019 51 tis. Kč., pro rok 2021 opět 51 tis. Kč a pro rok 2021 5 tis. Kč. Spoluúčast z vlastních prostředků KS byla 20 % (Účetní závěrky KS Jihočeského kraje).

Dalším projektem přeshraniční spolupráce v rámci programu INTERREG je projekt **„Energie pro obce – řešení pro budoucnost“**, který probíhal mezi lety 2021 a 2022. Celkové předpokládané výdaje dle účetní závěrky r. 2021 byly 20 tis. EUR, 85 % bude financováno z Evropského fondu pro regionální rozvoj, 15 % vlastním příspěvkem.

Tento projekt se zaměřuje na rozvoj tzv. energetických komunit se zaměřením na rurální oblasti, jejichž vznik přináší venkovským oblastem nesporné benefity:

- Základní komponentou lokálních ekonomik jsou právě energetické komunity, díky kterým mohou platby za energie zůstat v daném regionu a pomoci rozvoji území;
- Vytvářením energetických komunit mohou venkovské oblasti předcházet vzniku energetické chudoby;
- Jednou z plánovaných agend MAS v příštím programovém období je právě podpora energetických komunit – MAS v Jihočeském kraji již budou s touto problematikou mít zkušenosti (Jihočeské MAS).

V rámci projektu vyškolení Ambasadoři pro komunitní energetiku z řad zaměstnanců MAS a municipalit pořádají workshopy (např. „Komunitní energetika – domácí podmínky a dobrá zahraniční praxe“) či exkurze související s tématem (Jihočeské MAS).

V současné době má KS aktivní pracovní skupinu na komunitní energetiku, kde je nyní aktivních 9 MAS.

Jihočeské místní akční skupiny aktuálně ve spolupráci se Státním fondem životního prostředí bezplatně pomáhají domácnostem získat příspěvek až 150 tis. z programu **„Nová zelená úsporám light“**¹³. MASy v Jihočeském kraji už mají zkušenost s pomocí seniorům a nízkopříjmovým domácnostem v rámci takzvaných kotlíkových dotací, kterou taktéž zprostředkovávali zdarma. Jedná se zejména o pomoc při vyplňování žádostí

¹³ Činnost MAS bude hrazena ze Státního fondu životního prostředí.

přes on-line portál, což může být pro řadu obyvatel problematické (Hocke, 2023; Novák, 2023).

Krajské sdružení se dále každoročně účastní akce „*Země živitelka*“, kde dlouhodobě zajišťovalo expozici Jihočeského kraje v rámci Agrosalonu (zajištění průběhu expozice, dětský koutek aj.), nyní na zajištění KS spolupracuje (Novák, 2023).

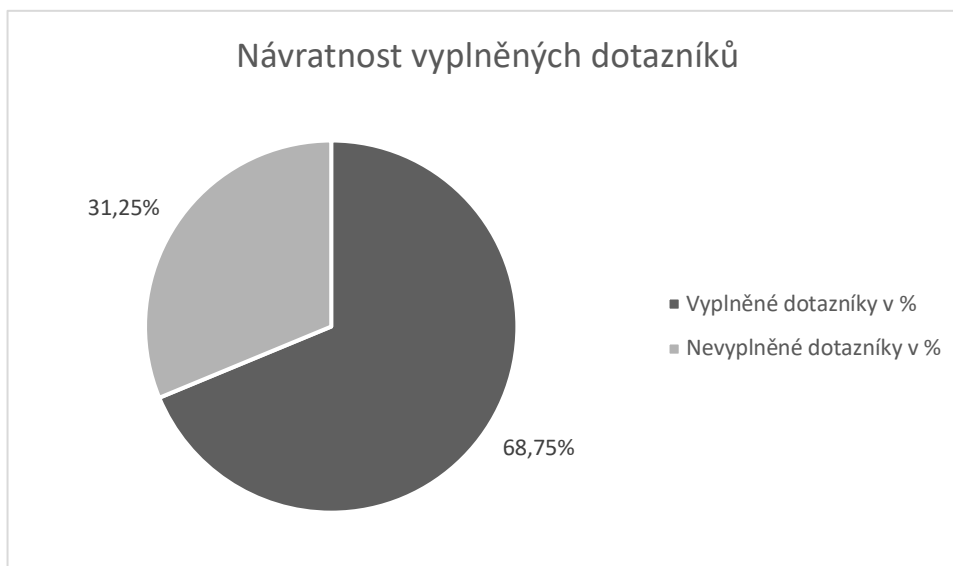
4.1.3 Dotazníkové šetření

Pro získání informací přímo od místních akčních skupin v území byl vytvořen krátký dotazník, jež byl distribuován mezi manažery MAS, které mají sídlo na území Jihočeského kraje. Celý dotazník je uveden v příloze č. 1.

Dotazník byl vytvořen se záměrem dozvědět se, jak se na činnost KS dívají zástupci MAS v daném území, co pro ně KS představuje, jaké funkce pro ně zabezpečuje či jaké změny ve fungování by uvítali. Výsledky dotazníku budou rozebrány níže.

Otázka č. 1. byla **identifikační**, z důvodu distribuce dotazníku též místním akčním skupinám v Plzeňském kraji. Vyplněný dotazník vrátilo 11 MAS Jihočeského kraje z celkového počtu 16.

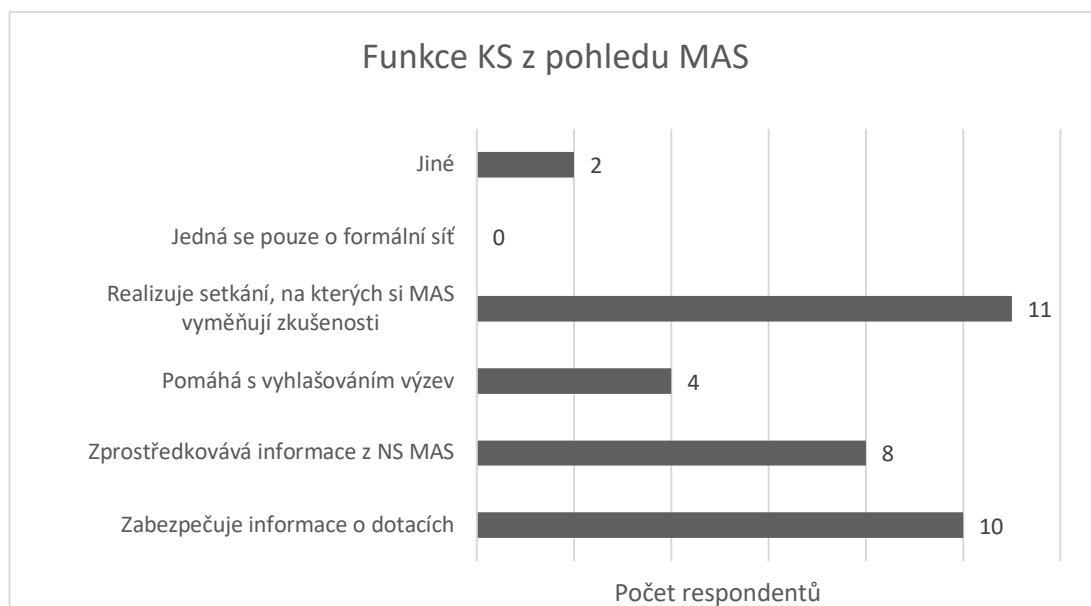
Graf 1: Návratnost vyplněných dotazníků od MAS v Jihočeském kraji



Zdroj: vlastní zpracování (dotazníkové šetření)

Otázka č. 2. zněla: „**Jakou funkci pro Vás KS zabezpečuje?**“ Odpovědi jsou vyznačené v následujícím grafu.

Graf 2: Funkce KS z pohledu MAS v Jihočeském kraji



Zdroj: vlastní zpracování (dotazníkové šetření)

Všech 11 MAS, které dotazník vyplnili uvedlo, že KS pro ně „*Realizuje setkání, na kterých si MAS vyměňují zkušenosti*“ dále 10 uvedlo, že pro ně KS „*Zabezpečuje informace o dotacích*“. Z odpovědí na tuto otázku tedy vyplývá, že v tomto ohledu svou funkci plní krajské sdružení výborně. Co se týká odpovědi „Jiné“, zde své zkušenosti uvedly 2 MAS a zněly:

„V rámci KS probíhá vzájemná pomoc mezi MAS, společné připomínkování navrhovaných programů a opatření pro MAS, dále spolupráce s krajem“

„Jedná se o realizace projektů spolupráce, fungování tematických pracovních skupin, realizace každoroční konference, zastupování MAS při jednáních na krajské i národní úrovni“

Ani jedna z MAS neuvedla, že by pro ně KS představovalo pouze formální síť. To ukazuje na uspokojivé fungování KS, jehož existence není jen „pro formu“, ale je pro MAS opravdovým přínosem.

Otázka č. 3 byla zaměřena na to, **jak často je místní akční skupiny v rámci KS setkávají.**

- 9 MAS uvedlo, že se setkávají každý měsíc

- 1 MAS uvedla, že „dle potřeby, minimálně však jednou za tři měsíce“
- 1 MAS uvedla, že se setkávají minimálně 8x ročně.

Setkávání MAS v rámci KS je tedy časté a pravidelné.

Otázky č. 4. až 6. se zaměřily na **členské příspěvky**: zda MAS do sdružení přispívá, pokud ano, tak jakou částkou a na základě čeho je tato částka stanovena.

- 10 MAS uvedlo, že do KS nepřispívají žádnou částkou, jedna z MAS přidala vysvětlení, že „*KS každoročně obdrží finanční podporu Jihočeského kraje, což ji umožňuje fungovat bez pravidelných členských příspěvků členských MAS*“. Více viz kapitola 4.1.1 Financování.
- 1 MAS uvedla, že do KS finanční částkou přispívá, pokud je o tom v rámci KS rozhodnuto. Zde bylo odpovědí pravděpodobně myšleno, že MAS mohou do rozpočtu KS přispět, pokud se rozhodnou realizovat nějaký společný projekt, který tímto způsobem může být spolufinancován.

Otázka č. 7 se respondentů tázala, na důvody, jež **vedly k tomu, stát se součástí KS**. V odpovědích se opakovaly zejména následující důvody:

- možnost společného sdílení zkušeností;
- vzdělávání se;
- prosazování společných zájmů MAS směrem k řídicím orgánům, vyjednávací síla;
- spojování sil ve smyslu ověřování informací;
- „víc hlav víc ví“ a zároveň 16 MAS je více než 1;
- pocit sounáležitosti se stejně zaměřenými lidmi;
- synergie, vzájemnost, přátelství.

V závislosti na odpovědích na otázku č. 2., může být konstatováno, že očekávání MAS při vstupu do KS byla naplněna.

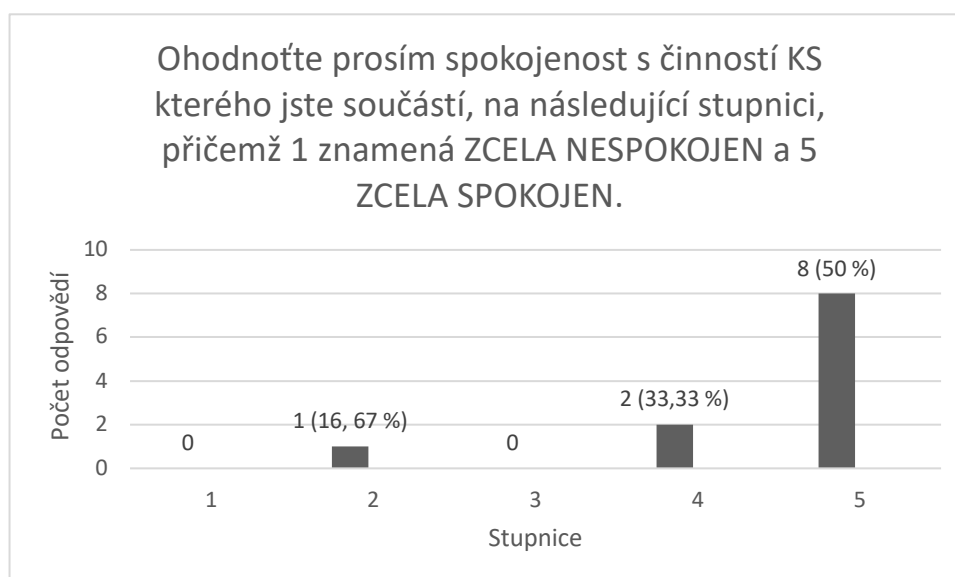
Otázky č. 8., 9., a 10. se zaměřovaly na **společně realizované projekty** – zda byly v rámci KS realizovány společné projekty či aktivity, o které projekty se jednalo a jak byly financované.

- Projekt „Klimagrün“ byl jmenován šesti MAS, přičemž uvedly, že projekt byl financován prostřednictvím dotací a spoluúčast byla hrazena z rozpočtu KS.

- Jedna MAS uvedla projekt „Komunitní energetika“ neboli „Energie pro obce – řešení pro budoucnost“ financovaný z programu INTERREG
- Zástupce jedné MAS do odpovědi vložil odkaz <http://podporajemas.cz/>. Jedná se o webovou stránku, kde je možné dohledat, kolik financí bylo přivezeno díky MAS do obcí v Jihočeském kraji.
- 3 MAS na tyto otázky neodpověděly.

V otázce č. 11. měly MAS na Likertově škále ohodnotit svoji **spokojenost s činností KS** na stupnici od 1 do 5, kdy 1 znamenalo „zcela nespokojen“ a 5 „zcela spokojen“. Výsledky jsou zanesené v následujícím grafu.

Graf 3: Spokojenost MAS s činností KS v Jihočeském kraji



Zdroj: vlastní zpracování (dotazníkové šetření)

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že MAS jsou zcela nebo spíše spokojeny s činností KS v Jihočeském kraji, což uvedlo 83,33 % respondentů, jedna MAS uvedla, že je s činností spíše nespokojena.

Cílem otázky č. 12. bylo zjistit, **co by MAS uvítali, aby pro ně KS zabezpečovalo či zprostředkovávalo**.

- 8 MAS odpovědělo, že nemají žádný návrh a jsou s nynějším nastavením spokojení.
- 1 MAS uvedla následující návrhy: „*Uvítal bych zajištění přímých školení řídicími orgány. To však není jen otázkou KS, ale především ochoty zástupců*“

ŘO tato školení realizovat. Další významnou oblastí je zvýšení informovanosti o MAS“.

- 1 MAS uvedla následující: *„vzdělávání v oblasti komunitní energetiky.... možná i realizace společných projektů s pokrytím celého Jihočeského kraje se zaměřením na geopolitické problémy, tzn. energie, změny klimatu, přírodní zdroje, migrace - řešení problémů a využití příležitostí“¹⁴*
- 1 MAS uvedla následující: *„info o stavech vyjednávání, zabezpečení a pomoc při vyjednávání.“*

Poslední otázka, a tedy otázka č. 13 se vztahovala k tomu, **na základě jakých dokumentů funguje KS, kterého jsou MAS součástí.** Všechny 11 MAS odpovědělo shodně, že na základě stanov.

4.1.4 Polostrukturovaný rozhovor s předsedou KS

Dne 2. 3. 2023 jsem měla možnost on-line setkání skrze aplikaci Microsoft Teams s panem předsedou KS Bc. Tomášek Novákem, který mi velice ochotně odpověděl na otázky týkající se činnosti KS MAS na území Jihočeského kraje.

Hlavním cílem bylo prohloubení znalostí v problematice fungování KS a získání „dalšího pohledu“ – díky dotazníkovému šetření byl získán náhled na problematiku jednotlivých MAS, je ale vhodné tyto informace doplnit zkušenostmi předsedy celého sdružení. Některé ze získaných informací jsou již uvedené v předchozích kapitolách.

1. Jak a proč KS v Jihočeském kraji vzniklo?

*„Krajské sdružení vzniklo klasicky odspodu, důvodem byl zájem MAS, které si na jihu jdou trochu „svou cestou“ a chtěli nějaký nástroj pro možnost realizace vlastních projektů. Proto bylo důležité získat právní formu a IČO, což se podařilo. Když se NS MAS stala zastřešující organizací, KS se stalo jejím po-
bočným spolkem. Stále má ale vlastní IČO a hospodaří se svým majetkem. Dále se jedná o platformu, kde se MASky setkávají, existence KS zajišťuje MASkám jednotnost hlasů při vyjednávání směrem k Národní síti a ke krajským orgánům“.*

¹⁴ Dle výše uvedeného výzkumu se na tato témata KS již zaměřuje.

2. Jak KS funguje, například co se týká financování, setkávání se?

„KS funguje díky daru kraje, což výrazně snižuje byrokratickou náročnost, je to o dost snazší, než kdyby se 16 MAS mělo na něco skládat. Výše daru se může odvíjet od toho, jak společně KS a kraj spolupracuje. Například vloni MASky v rámci KS pomáhaly seniorům a nízkopříjmovým obyvatelům s kotlíkovými dotacemi. Z jednání vyplynulo, že pokud se jedná o dotaci pro seniory, někteří by mohli mít problém si o dotace žádat on-line přes portál. My jsme jim tedy se žádostmi zdarma pomáhali, což kraj zohledňuje v rámci dlouhodobé finanční podpory KS MAS. Jedná se tedy o oboustrannou spolupráci.“

„Rozpočet, se kterým pracujeme, se ročně pohybuje okolo 200 tis. Kč. Jediným zaměstnancem KS jsem já, na DPP. Zároveň jsem ředitelem MAS Třeboňsko, předsedu KS dělám tedy se snahou MASkám pomáhat, aby fungovaly nadstandardně, či přinejmenším dobře. Co se týká setkávání se, v rámci KS se setkáváme opravdu často, jedná se spíše o neformální charakter jednání, kde je primárním výstupem vyměnit si informace. K tomu samozřejmě probíhají valné hromady, poslední 22. února, kde byl schválen akční plán činnosti KS“.

„Dále může být zajímavé, že v rámci našeho KS fungují tzv. pracovní skupiny. Ty fungují ve chvíli, kdy je to potřeba, nejedná se o stále aktivní směsici skupin. Nyní jsou aktivní dvě, jedna z nich se zabývá IROPem a jeho interními postupy – a tedy MASky, které potřebují projednat nějaké záležitosti týkající se tohoto programu se sejdou a předávají si informace. Druhá pracovní skupina se zabývá komunitní energetikou – zde je vazba na projekt „Energie pro obce – řešení pro budoucnost“ – v principu pracovní skupina funguje jako iniciátor rozšíření problematiky komunitní energetiky do dalších MAS, například připravují různé semináře týkající se tohoto tématu. Nejdříve v této skupině začínaly 4 MAS, které toto téma zajímalo, nyní je jich již 9. Tento postup vykrystaloval během let fungování, protože zde nemá smysl nic nařizovat, každá MAS v kraji je trochu jiná a předseda si musí být vědom rozdílů mezi nimi – jedna je velká, druhá funguje na třech lidech apod.“

3. Jaké projekty jste v rámci KS společně realizovali?

„Největšími realizovanými projekty byl rozhodně „Klimagrün“, což byl projekt spolupráce přes Interreg (pozn. – informace ohledně projektu jsou použity

v kapitole 4.1.2 Projekty realizované v rámci KS, nebudou zde tedy více uváděny). *V rámci tohoto projektu nastal problém, a to ten, že došlo k velkému výkyvu kurzu eura¹⁵, což KS nemůže ovlivnit. Limitujícím faktorem fungování KS v rámci realizace projektů tedy mohou být finanční zdroje na zajištění kofinancování projektů. Dalším projektem je „Energie pro obce“, informace o tomto projektu jsou na stránkách www.jihoceskemmas.cz.*

4. Jak hodnotíte fungování KS? Existují i nějaká negativa, či překážky fungování KS?

„V Jihočeském kraji funguje mezi MAS výborná spolupráce. MAS v Jihočeském kraji jsou opravdu konzistentní a pokud se v rámci KS něco společného organizuje, jdeme do toho všichni společně, viz třeba Nová zelená úsporám light, kdy opět všechny MAS pomáhají obyvatelům s registracemi pro získání dotací“.

„Náročné při fungování může být například to, že každá MAS může mít samozřejmě na určité věci jiný názor. Pokud toto nastane, předseda poté musí lavirovat mezi různými hlasy, a tím tedy činnost KS nemusí být úplně bezproblémová. Toto se ale v našem kraji naštěstí neukazuje, MASky zde se na všem velmi dobře domlouvají.“

„Pokud se budeme zabývat tím, co může KS ztěžovat práci, je to určitě velká byrokracie a tzv. „gold plating“¹⁶ – ten se ale týká primárně MAS jako takových, ne úplně KS, protože to stojí mimo systém – v pravidlech je vždy zmiňována přímo MAS. Z toho vyplývá, že to, co bude KS organizovat, stojí spíše na chuti toho, co chtějí daní zástupci – proto se například schvaluje plán činnosti MAS, aby se k němu všichni zástupci mohli vyjádřit.“

„Aby se každý mohl podívat, zda jsou místní akční skupiny v Jihočeském kraji přínosem, místní akční skupiny nechaly zřídit web www.podporajcmas.cz. Jedná

¹⁵ V letech 2013-2017 intervence ČNB korunu uměle držely nad 27 korunovou hladinou. S ukončením intervencí přišlo období posilování české koruny (Citfin.cz)

¹⁶ S pojmem. gold-plating se můžeme setkat při transpozici směrnic EU do národních legislativ, kdy často dochází k rozšíření obsahu této právní normy národními orgány o povinnosti, které přinášejí nové regulační zátěže (Euractiv.cz).

se o mapu, ve které lze najít, kolik financí bylo do území přivedeno právě díky místním akčním skupinám¹⁷“.

5. Jak jste spokojen s činností NS MAS?

„NS je postavena na činnosti výboru, jenž složen ze zástupců kraje, což bývá typicky předseda KS NS MAS v kraji. Masek je zhruba 180, členů výboru trochu méně, ale i tak je to velké množství různých hlasů. Každý kraj má svůj náhled a potřeby. Ty by měly být v rámci výboru definované – není tomu tak vždy, každý kraj není tak konzistentní, jako třeba Jihočeský. NS jako taková funguje dobře, snaží se pro MASy vyjednat to co je potřeba, ale zároveň je každý kraj jiný a je třeba hledat prostor, kde se společně shodneme. Dále Národní síť nemusí mít prostor vyjednat všechny požadavky i z důvodu neukotvení MAS v legislativě, kdy existuje nařízení EU¹⁸, které je nadřazené naší legislativě a zde MAS a CLLD ukotvené jsou – v tomto nařízení je ale napsané, že daný stát toto nařízení může, ale také nemusí využít¹⁹. Proto by dle mého názoru měly být MAS ukotvené v ČR v Zákoně o podpoře regionálního rozvoje. V EU tedy mají MAS ukotvení v tomto nařízení a mají podporu z EAFRD, u nás MAS fungují v rámci multifonfovosti.

Předseda KS má tedy od MASEk podnět, co je třeba projednat, předá tento podnět na výbor, který se tím zabývá a řeší to v rámci NS. Pokud je ale předseda v KS na svém místě, tak by se měl snažit – samozřejmě s ohledem na to, že NS stojí nad KS a tedy nejít proti - vyvinout pro řešení určité situace také nějakou aktivitu, o což já se zde v Jihočeském kraji snažím.“

4.2 Krajské sdružení NS MAS Plzeňského kraje

Krajská síť MAS v Plzeňském kraji je neformální sdružení se sídlem ve Stodě, které funguje na základě dohody nadpoloviční většiny MAS v tomto kraji a nemá právní subjektivitu. Dle Kubernáta (2023) sdružení funguje na bázi: „*Místní akční skupiny se mezi*

¹⁷ Celkem bylo do území přivedeno díky činnosti MAS 1 611 426 588 Kč (podporajcmas.cz).

¹⁸ Nařízení Evropského parlamentu a Rady 1060/2021 k CLLD

¹⁹ Článek 31 – Komunitně vedený místní rozvoj – „**Považuje-li to členský stát za vhodné** podle článku 28, podporují EFRR, ESF+, FST a ENRAF komunitně vedený místní rozvoj“. Více na <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R1060&from=EN>

sebou znají, komunikují a pokud je třeba, sejdou se a společně řeší záležitosti, které potřebují“.

V Plzeňském kraji se nachází 9 MAS, z nichž jedna není členem NS MAS ČR, konkrétně se jedná o MAS Český les, z.s. a MAS Ekoregion Úhlava, z.s. je nyní v procesu schvalování žádosti o členství v NS. Členy KS je nyní tedy pouze 7 MAS, dle Kubernáta (2023) ale komunikace a spolupráce funguje napříč všemi MASkami v kraji, a tedy i s těmi, co nejsou součástí NS MAS, a dále se dvěma, které do Plzeňského kraje zasahují územně, sídlo mají ale v Karlovarském kraji. Konkrétně se jedná o MAS Kraj živých vod, z.s a MAS Vladař, o.p.s.

MAS Plzeňského kraje, s kterými spolupracuje KS jsou shrnuty v následující tabulce, spolu s jejich webovými stránkami.

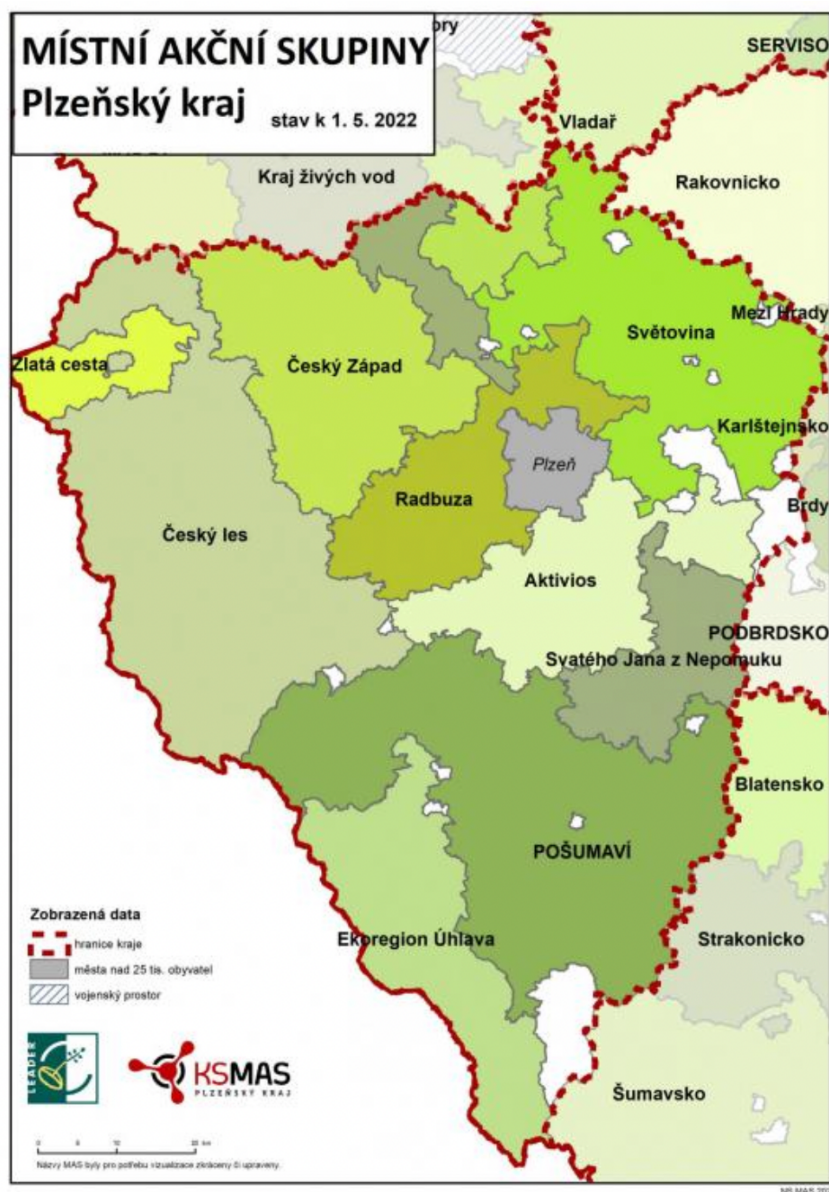
Tabulka 3: Místní akční skupiny KS MAS Plzeňského kraje

Název MAS	Sídlo	Internetové stránky
MAS Aktivios, z.s.	Přeštice	https://www.mas-aktivios.cz/
MAS Český Západ, z.s.	Bezručice	https://www.mas.cz.cz/
MAS Radbuza, z.s.	Stod	https://www.mas-radbuza.cz/
MAS Světovina, o.p.s.	Radnice	https://www.mas-svetovina.cz/
MAS Zlatá cesta, o.p.s.	Tachov	https://www.zlatacesta.cz/
MAS Pošumaví, z.s.	Klatovy	https://www.masposumavi.cz/
MAS Svatého Jana z Nepomuku, z.s.	Spálené Poříčí	https://www.masnepomucko.cz/

Zdroj: zpracováno dle volně dostupných informací

Územní působnost jednotlivých MAS k roku 2022 je vyznačena na následující mapě.

Obrázek 4: Místní akční skupiny Plzeňského kraje



Zdroj: NS MAS ČR, 2022

Co se týká struktury či orgánů MAS, díky své neformálnosti takové nemá. Statutárním zástupcem KS je právnická osoba, obec Kvíčovice, za kterou jedná její starosta, Ing. Jan Bostl, který je již druhým obdobím formálně osobně předsedou KS. Ve výboru KS MAS je zástupcem manažer MAS Český západ Jan Florian a zástupcem v Národní stálé konferenci za Plzeňský kraj je manažer MAS Radbuza, Ing. et Bc. Václav Kubernát.

Tito zástupci jsou v rámci KS volení, a právě volební zápis je jediným oficiálním dokumentem, který za sebe KS postupuje NS MAS, jež poté bere navolené zástupce jako ty, kteří za neformální KS jednají.

4.2.1 Projekty realizované v rámci KS

V případě, že krajské sdružení, které funguje na neformální bázi, realizuje nějaké projekty spolupráce, probíhá to tak, že jedna ze spolupracujících MAS projekt „zastřeší“, například pro získání dotace, a je místní akční skupinou koordinační. Ostatní místní akční skupiny, které se na projektu podílejí, jsou skupinami realizačními a zajišťují pro projekt personální pokrytí, materiál apod. Dle Kubernáta (2023) *„Krajské sdružení k řešení společných aktivit zatím nepotřebovalo právní subjektivitu. Zatím jsme nedělali projekt, který by nemohla zastřešit jedna z MAS a bylo by k uskutečnění třeba mít vlastní IČO“*.

Od roku 2013 do roku 2015 byl realizován Projekt spolupráce: **„Otevíráme poklady venkova.“** Na tomto projektu spolupracovaly MAS Aktivios, MAS Radbuza a MAS Svatého Jana z Nepomuku, která byla v tomto případě MAS koordinační a získala na projekt dotaci z Programu rozvoje venkova ve výši 1 179 tis. Kč, ze které byly financovány výstavní prostory expozic včetně stavebních úprav a vybavení (MAS Nepomucko, výroční zpráva, 2013). V rámci projektu vzniklo celkem 8 tematicky zaměřených stálých expozic, přičemž cílem projektu bylo představit kulturní potenciál venkovských oblastí jednotlivých regionů, projekt chce turistům, ale i místním obyvatelům otevřít cestu k venkovským tradicím, řemeslům a významným lokálním osobnostem (MAS Aktivios, 2015).

Na území MAS Aktivios se jedná o následující expozice: Zámecká regionální expozice v Pteníně, Pouskův mlýn v Mešně, Špejchar v Chocenickém Újezdu.

Na území MAS Svatého Jana z Nepomuku byly otevřeny následující expozice: Venkovská minizoo v Tojicích, Zelenohorská pošta v Nepomuku, Expozice zemědělské techniky Nepomuk.

Na území MAS Radbuza vznikly expozice: Expozice Štěpánky Haničincové v Kvíčovcích, Expozice Karolinina kuchyně: Bylinkové panství Rochlov.

V rámci projektu vznikaly na územích jednotlivých MAS také různě zaměřené workshopy.

Mezi lety 2014–2015 z plošné spolupráce sedmi MAS Plzeňského kraje vznikl projekt **„Skrytá bohatství aneb venkov v Plzni“**, přičemž zbývající MAS aktivně spolupracovali jako partneři projektu bez finančního plnění. Cílem projektu bylo představit kulturní potenciál Plzeňského venkova. Impuls k přípravě projektu dala programová manažerka MgA. Kateřina Melenová na 11. setkání MAS Plzeňského kraje v rámci iniciativy

Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015. Tento projekt byl tedy vytvořen ve spolupráci s kreativním týmem *Plzeň 2015* v jedné ze tří programových regionálních linií, a to „západočeské baroko“. V rámci této programové linie se tedy projekt vztahoval zejména k tématu baroko a výstupem bylo mapování a prezentace místních historických památek a pořádání kulturních akcí pro veřejnost, kdy vrcholem byla společná prezentační akce „**Venkovské EXPO**“ pořádaná v Plzni (MAS Radbuza – Skrytá bohatství aneb venkov v Plzni). V rámci této akce se MAS společně prezentovali i v dalších letech (Kubernát, 2023).

Dalším projektem spolupráce byl projekt „**Venkov v Plzni – Odhalujeme industriální stopy Plzeňska**“, jež navazoval na předchozí spolupráci MAS v projektu „Skrytá bohatství aneb venkov v Plzni“ opět ve spolupráci s týmem *Plzeň 2015* v rámci regionální linie „*Industriální dědictví*“. Cílem projektu bylo prezentovat kulturní potenciál venkovských oblastí s podporou akcí v industriálních objektech. Na projektu spolupracovaly 4 MAS, kdy MAS Český Západ byla skupinou koordinační a MAS Radbuza, Světovina a Zlatá cesta partnerskými skupinami realizačními. Projekt byl finančně podpořen z Programu rozvoje venkova 2007-2013 ve výši 1,77 mil. Kč (MAS Zlatá cesta – Projekty spolupráce). Trvalé výstupy projektu byly následující:

- mapování a prezentace industriálního dědictví a technických památek: 285 tis. Kč
- společné akce – VENKOVSKÉ miniEXPO apod.: 230 tis. Kč
- lokální kulturní akce v industriálním prostředí: 987 tis. Kč
- lokální podpůrné aktivity: 30 tis. Kč
- společné vzdělávací akce: 26 tis. Kč

Záměrem výše zmíněných projektů bylo navázat iniciativu pro *Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015*, kdy tento titul byl pro celý region impulsem k dlouhodobé a systematické podpoře rozvoje kulturního dění v celé oblasti. Rok 2015 byl pro Plzeň a potažmo i pro celý kraj přelomový, na přípravě se pracovalo ale již roky předtím. Místní akční skupiny Plzeňského kraje byly pro zapojení do této aktivity vhodným partnerem, a tedy vznikly výše uvedené projekty (MAS Radbuza).

V roce 2018 byl spuštěn pilotní projekt spolupráce MAS Radbuza a MAS Český Západ „**Venkovský dům**“ v tržnici DEPO v Plzni, které bylo centrem kulturního dění v rámci Evropského hlavního města kultury. Stálým prezentačním místem producentů

působících na Plzeňském venkově se stal skleník o rozměru 3x10m umístěný v DEPU 2015 v širším centru Plzně. Zde mohli návštěvníci možnost například ochutnat regionální potraviny (marmelády apod.). „Začátkem roku 2022 se Venkovský dům přestěhoval do prostor v centru Plzně přímo na náměstí Republiky a jeho provozní zajištění přešlo pod MAS Radbuza, z.s. Od ledna 2023 je Venkovský dům provozován pouze v online režimu“ (Venkovský dům) a funguje tedy v rámci webových stránek anebo Facebooku, kde jsou uvedeny aktuální informace o producentech působících v Plzeňském kraji, dále je možnost nasměrovat zájemce přímo na jednotlivé producenty či zprostředkovat s nimi setkání. Co se týká financování, dotace na prvotní vybavení byly poskytnuty z Fondu hejtmána, provozní dotace v dalších letech byly hrazeny z Odboru regionálního rozvoje. Nyní je ze strany kraje zájem převzít si venkovský dům pod Odbor cestovního ruchu, situace je v řešení (Kubernát, 2023).

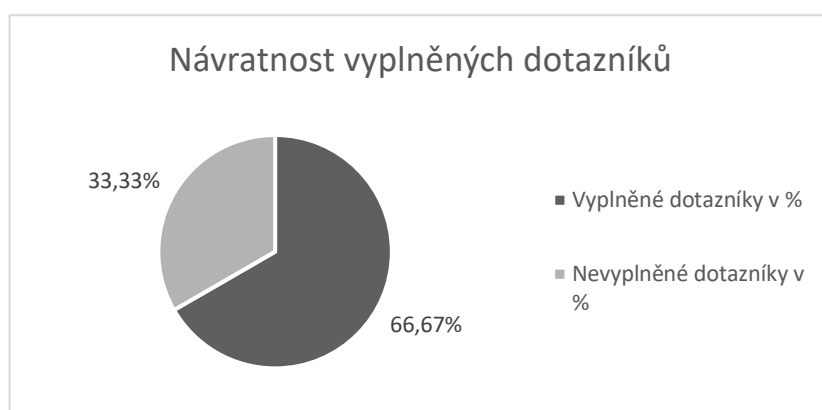
Několik let se MAS Plzeňského kraje také společně prezentovaly na *Veletrhu cestovního ruchu ITEP* (Kubernát, 2023).

4.2.2 Dotazníkové šetření

Stejně jako v Jihočeském kraji byl pro získání informací přímo od místních akčních skupin v území distribuován manažerům MAS mající sídlo na území Plzeňského kraje krátký dotazník se záměrem dozvědět se, jak se na činnost KS dívají zástupci MAS v daném území, co pro ně KS představuje, jaké funkce pro ně zabezpečuje či jaké změny ve fungování by uvítali.

Otázka č. 1 byla identifikační a návratnost vyplněných dotazníků v tomto kraji byla 66,67 %, tedy dotazník vyplnilo 6 MAS z 9, viz následující graf.

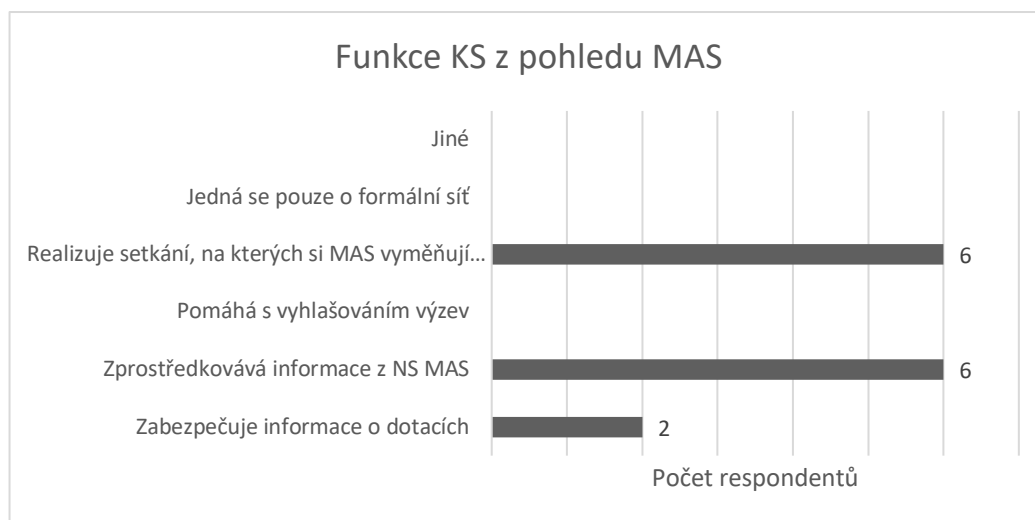
Graf 4: Návratnost vyplněných dotazníků od MAS v Plzeňském kraji



Zdroj: vlastní zpracování (dotazníkové šetření)

Otázka č. 2. zněla: „**Jakou funkci pro Vás KS zabezpečuje?**“ Odpovědi jsou vyznačené v následujícím grafu.

Graf 5: Funkce KS z pohledu MAS v Plzeňském kraji



Zdroj: vlastní zpracování (dotazníkové šetření)

Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že KS v tomto kraji zabezpečuje pro MAS zejména funkci informační, ať už se jedná o distribuci informací z NS MAS či o vytvoření prostoru pro předání zkušeností a informací mezi MAS samotnými. Dvě MAS dále uvedly, že pro ně KS zabezpečuje i informace o dotacích. Další funkce KS nebyly uvedeny. Ani v případě Plzeňského kraje žádná z MAS neuvedla, že by pro ně KS představovalo pouze formální síť, což ukazuje na skutečnost, že MAS považují existenci KS za přínosnou.

Otázka č. 3 byla zaměřena na to, **jak často je místní akční skupiny v rámci KS setkávají.**

- 4 MAS uvedly, že se setkávají 2x do roka
- 1 MAS uvedla četnost setkávání 2-3x do roka současně s občasnými on-line jednáními
- 1 MAS uvedla, že se setkávají 1x ročně

Četnost setkávání v rámci KS je v Plzeňském kraji poměrně nízká, přičemž nelze s určitostí říci, jak často mohou probíhat uvedená on-line jednání.

Otázky č. 4. až 6. se zaměřily na **členské příspěvky**: zda MAS do sdružení přispívá, pokud ano, tak jakou částkou a na základě čeho je tato částka stanovena.

- Všech 6 MAS shodně uvedlo, že do KS nepřispívají žádnou pravidelnou částkou, jedna odpověď byla doplněna o vysvětlení, že „*MAS v PK nepřispívají žádnými finančními prostředky, v případě akcí, které nejsou hrazeny z jiných zdrojů se podílí poměrným dílem na nákladech*“

Otázka č. 7 se respondentů tázala, na důvody, jež **vedly k tomu, stát se součástí KS**. MAS uváděly následující důvody:

- přirozená potřeba sdílení informací
- s ohledem na "neukotvenost" krajské sítě v legislativním rámci je to prostá snaha o spolupráci na některých aktivitách
- Naše KS MAS vznikla přirozeně z potřeby sdílet zkušenosti
- více informací z NS MAS, předávání zkušeností od ostatních MAS
- získávání informací
- setkávání se s kolegy

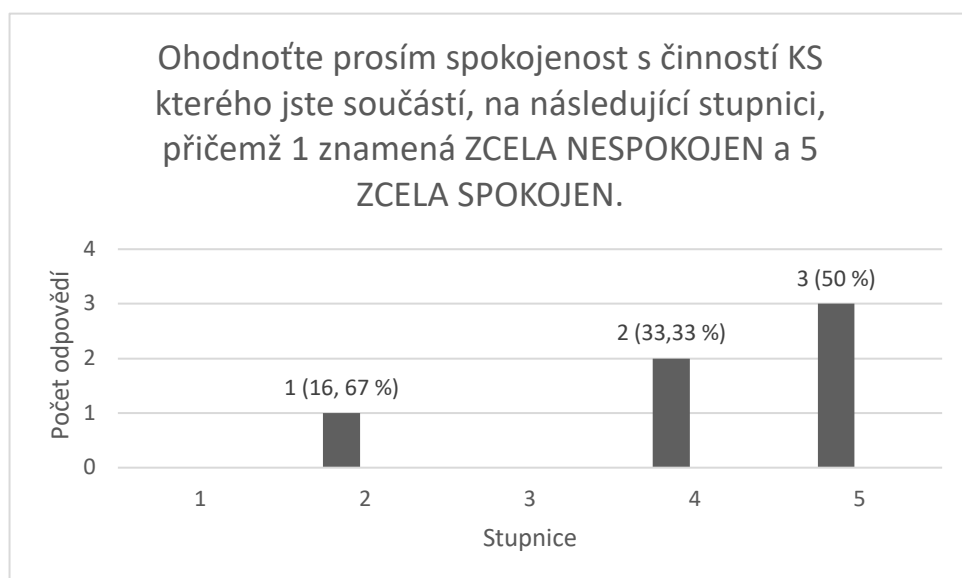
Z odpovědí opět vyplývá, že KS v Plzeňském kraji funguje zejména na principu předávání informací a zkušeností mezi NS MAS a MAS samotnými.

Otázky č. 8., 9., a 10. se zaměřovaly na **společně realizované projekty** – zda byly v rámci KS realizovány společné projekty či aktivity, o které projekty se jednalo a jak byly financované.

V odpovědích 3 MAS zmínily projekt *Venkovský dům*, jež byl financován z dotací Plzeňského kraje, částečně z vlastních zdrojů zapojených MAS. 1 MAS uvedla projekt spolupráce mezi MAS: *Turistické infopanely v CHKO Český les* podpořený z Programu rozvoje venkova.

V otázce č. 11. měly MAS na Likertově škále ohodnotit svoji **spokojenost s činností KS** na stupnici od 1 do 5, kdy 1 znamenalo „zcela nespokojen“ a 5 „zcela spokojen“. Výsledky jsou zanesené v následujícím grafu.

Graf 6: Spokojenost MAS s činností KS v Plzeňském kraji



Zdroj: vlastní zpracování (dotazníkové šetření)

Polovina zástupců MAS uvedla, že je s činností KS zcela spokojena. Dvě MAS odpověděly, že jsou spíše spokojeny jedna MAS uvedla, že je s fungováním KS spíše nespokojena. V závislosti na odpovědích je možné konstatovat, že zde existuje prostor pro zlepšení fungování sdružení ke spokojenosti všech členských či spolupracujících místních akčních skupin.

Cílem otázky č. 12. bylo zjistit, **co by MAS uvítali, aby pro ně KS zabezpečovalo či zprostředkovávalo**“.

- 5 MAS odpovědělo, že nemají žádný návrh a současné nastavení jim vyhovuje.
- 1 MAS uvedla následující: „*jelikož jsme předsednická MAS v rámci sítě, tak většinou aktivita vychází z naší strany, uvítali bychom větší angažovanost a zapojování ostatních MAS v kraji*“.

Poslední otázka, a tedy otázka č. 13 se vztahovala k tomu, **na základě jakých dokumentů funguje KS, kterého jsou MAS součástí**. Všechny 6 MAS odpovědělo shodně, a to že fungují neformálně, tedy nefungují na základě žádných dokumentů a existence KS je pouze jakousi dohodou mezi MAS Plzeňského kraje.

4.2.3 Polostrukturovaný rozhovor s manažerem předsednické MAS KS

Dne 17.3. proběhlo on-line setkání skrze aplikaci Zoom s manažerem předsednické MAS KS Ing. et Bc. Václavem Kubernátem, který odpovídal na otázky týkající se fungování KS MAS na území Plzeňského kraje

Hlavním cílem bylo prohloubení znalostí v problematice fungování KS a získání „dalšího pohledu“ – díky dotazníkovému šetření jsem získala náhled na problematiku jednotlivých MAS, je ale vhodné tyto informace doplnit zkušenostmi předsedy celého sdružení. Vzhledem k neformálnímu charakteru KS a s tím související neexistenci dokumentů k fungování KS jsem informace získané rozhovorem uváděny průřezově v předchozích kapitolách.

1. Jak a proč KS v Plzeňském kraji vzniklo?

„Přesné datum vzniku KS vzhledem k jeho neformálnosti není, já jsem byl u založení MAS Radbuza, která vznikla v roce 2011, v té době již MASy v Plzeňském kraji na nějaké bázi spolupracovaly, já předpokládám, že se tak dělo už dříve.“

2. Jaký je důvod pro to, že je Vaše sdružení neformálního charakteru?

„My jsme k tomu, abychom uskutečnili nějakou společnou aktivitu, zatím nepotřebovali mít právní subjektivitu. Zatím jsme nedělali projekt, který by nemohla zastřešit jedna z MAS, nepotřebovali jsme mít vlastní IČO. Když dojde na nějaké projekty spolupráce, tak jedna z MAS to „vezme na sebe“, ten projekt zastřeší, například pokud se jedná o získání nějaké dotace nebo podobně, a ty ostatní MAS, které se na projektu podílejí, jsou v roli spolupracujících subjektů, dodají materiál, personál a podobně. Zároveň v případě našeho sdružení to není tak, že by se všechny MAS angažovaly ve všem. Pokud se dělá nějaký projekt nebo nějaká aktivita, která danou MAS nezajímá, může říci, že se nezúčastní. To, že nemáme právní subjektivitu nám tedy v tomto dává taky jakousi volnost, protože v opačném případě by muselo docházet k nějakým konsenzuálním řešením. Takhle je to o tom, že kdo se chce do projektu pustit, ten se do něj pustí, ti, co to nechtějí reflektovat, to nereflektují. Důvodem je tedy určitě i nějaký stupeň volnosti v té spolupráci.“

3. Jak tedy Vaše sdružení funguje, co se týká například volených orgánů či zástupců v těchto orgánech, vzhledem k jeho neformálnosti?

„Naše MAS to má rozdělené tím způsobem, že MAS Radbuza je předsednickou MAS v rámci KS, a formálně je předsedou KS předseda této, Ing. Jan Bostl. Krajské sdružení je ale formálně zastoupené právníckou osobou – obcí Kvíčovice – kdy Ing. Jan Bostl je jejím starostou, a tedy za ni jedná. Dále Jan Florian z MAS Český Západ je zástupcem ve výboru NS MAS – to je trochu atypické, většinou bývá zástupcem ve výboru předseda KS. Já jsem poté zástupcem MAS Plzeňského kraje v Národní stálé konferenci. Co se týká voleb, tak právě volební zápis je asi jediným dokumentem, který my z našich setkání jsme schopni doložit. Tento volební zápis se poté postupuje NS MAS a ta poté s navolenými zástupci jedná.“

4. Jak KS funguje co se týká setkávání se a financování?

„Setkání jsou nepravidelná, poslední proběhlo v prosinci minulého roku. To bylo pojaté širěji, účastnily se početnější teamy MASEK a celkově jsme se sešli ve větším počtu. Pokud proběhne takové širší setkání, tak v rámci těch si pracovníci MAS vyměňují zkušenosti týkající se realizace různých projektů, dále probíhají i například v rámci kulatých stolů, kdy si lidé z jednotlivých teamů nebo pracovních skupin MAS posedají společně, řeší podobné problematiky – například u jednoho stolu se zabývají provozními záležitostmi, u dalšího řeší cestovní ruch apod. Klasicky se ale setkáváme spíše jen manažeři a statutáři, nejčastěji pouze manažeři, jež jsou u nás zpravidla akčnější. Díky rozdělení pravomocí jsou ta setkání pak zejména o výměně informací, kdy já přináším informace z Národní stálé konference, Jan Florian informace z NS MAS a statutár a manažeři z MAS Radbuza přinášejí zejména informace z kraje. V rámci setkání si tedy poznatky vyměníme a popřípadě si vyměníme různé zkušenosti“

„Co se týká financování, tím, že jsme neformální sdružení, tak ani žádné členské příspěvky na fungování nevybíráme“.

5. Jaké společné projekty či aktivity jste realizovali?

„Realizovali jsme společné projekty zejména vztahující se k Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015. Vždy se jednalo například o tři až pět MAS, které se domluvily na nějakém projektu spolupráce. Mohu jmenovat třeba „Otevíráme poklady venkova“ nebo „Industriální památky. V tomto případě se například jednalo i o to, že MAS Radbuza, která vznikla v roce 2011, ještě v probíhajícím programovém období nemohla sama rozdělovat finance do území, tak toto byla forma, jak se zapojit

do nějakých projektů na pozici MAS realizační. V souvislosti s Evropským hlavním městem kultury jsme společně realizovali různé semináře, prezentace a jiné aktivity a také jsme několik let po sobě vystavovali v rámci Venkovského EXPA, což je exhibice toho, co může plzeňský venkov nabídnout. Právě z toho vznikl i nápad na projekt Venkovský dům, jež MAS Radbuza rozjela společně s MAS Český Západ, a ostatní MAS se více či méně do projektu zapojily. Pro MAS Radbuza to byla větší byrokratická zátěž, protože ta na projekt získala na kraji dotace. Dále jsme se několikrát společně prezentovali na Veletrhu cestovního ruchu ITEP. Dále v rámci toho našeho kraje probíhaly nějaké další projekty spolupráce v rámci PRV, to záleželo na tom, jak se MASy mezi sebou na realizaci domluvily. “

6. Jak jste jako předsednická MAS spokojeni se spoluprací s ostatními MAS?

„Bohužel se dlouhodobě potýkáme se skutečností, že do větší části společných aktivit musíme my jako předsednická MAS ostatní nutit, mnohdy je velice obtížné je do nějakého projektu zaktivizovat. Možná i tento problém podněcuje to, aby mělo sdružení pouze neformální charakter. Protože – jak jsem již uváděl – v případě právního ukotvení by bylo třeba činit konsenzuální rozhodnutí, zapojovat se do projektů a aktivit opravdu společně jako celek. A nějaké MAS mají bohužel asi pocit, že pokud se budou zapojovat do společných aktivit, nebudou tolik vidět v tom svém území, na kterém působí. Jedním příkladem za všechny je skutečnost, že pokud si MAS mají vybrat mezi on-line či osobním setkáním, raději volí on-line formu. “

7. Jak jste spokojeni s činností NS MAS?

„Národní síť skvěle komunikuje, co se týká zasílaných informací. Já chodím na valné hromady a zároveň jsem zástupcem v pracovní skupině NS MAS Vzdělávání, několik kolegů z ostatních MAS Plzeňského kraje působí v jiných pracovních skupinách, takže s Národní sítí komunikujeme hodně. Zároveň jednotliví zaměstnanci skupin mají možnost uvést dát své kontaktní e-maily do databáze NS, a všechny informace týkající se různých témat jim pravidelně chodí, takže z mého pohledu NS funguje bez problému. “

4.3 Komparační analýza a syntéza výsledků

Pro pochopení rozdílnosti fungování KS Plzeňského a Jihočeského kraje je využita komparační analýza, jež porovná zvolené atributy fungování těchto dvou sdružení a na základě které bude možné určit shodné znaky a rozdílnosti ve fungování obou sdružení.

I. Právní forma

KS MAS Jihočeského kraje funguje již od svého vzniku jako spolek s právní subjektivitou. Je pobočným spolkem NS MAS a má své IČO. Krajské sdružení v podstatě vznikalo s cílem, aby si Jihočeské MAS mohly tvořit vlastní projekty všichni společně. Může to být dáno skutečností, že Jihočeské MAS nemají dle zjištěných informací problém se domluvit, spolupracovat, jsou si názorově blízké, mají chuť zapojovat se do stejných projektů. Pokud se tedy v rovině KS nějaký projekt pořádá, zapojují se do něj všechny MAS v kraji.

Na druhé straně KS MAS Plzeňského kraje funguje jako neformální spolek založený zejména za účelem předávání si informací, které jdou „shora“ od NS MAS a současně si vyměňují informace a zkušenosti mezi sebou. MAS v Plzeňském kraji nemají všechny zájem se zúčastňovat společných projektů, chtějí častokrát soustřeďovat svou pozornost a aktivitu zejména ve svém území. V rámci KS se společné projekty pořádají, mohou se do nich zapojit ty MAS, jež na tom mají zájem. Jedná se tedy spíše o projekty spolupráce mezi různými MAS. Společně celek se KS prezentuje na výstavách či expozicích.

II. Struktura KS

V případě KS Jihočeského kraje je organizační struktura následující: Valná hromada (nejvyšší orgán): každá členská MAS má v tomto orgánu svého zástupce; Předseda: individuální statutární orgán; Výbor: předseda a dva místopředsedové; Kontrolní komise: předseda a dva členové. Předseda je za krajské sdružení členem Výboru Národní sítě MAS ČR, Regionální stálé konference Jihočeského kraje a Národní stálé konference. Náhradníkem v těchto orgánech je místopředseda KS.

U KS MAS Plzeňského kraje se nemůžeme bavit o dané organizační struktuře, samozřejmě má ale svého předsedu a zástupce jak ve Výboru, tak ve Stálé konferenci, přičemž tímto zástupcem není pouze předseda KS, jako je tomu u předchozího sdružení. Zástupcem ve Výboru je manažer z jedné z MAS Plzeňského kraje, zástupcem ve Stálé

konferenci je další manažer z jiné MAS Plzeňského kraje. Pravomoci jsou tedy mezi jednotlivé zástupce MAS Plzeňského kraje rozdělené, neleží pouze na předsedovi KS.

III. Realizované projekty

V rámci obou KS se realizovaly různé projekty, v případě KS MAS Jihočeského kraje se jednalo zejména o projekty zabývající se energetikou či životním prostředím, v rámci KS MAS Plzeňského kraje šlo spíše o projekt kulturního rázu, které se vztahovaly zejména k Evropskému hlavnímu městu kultury, kterým byla v roce 2015 Plzeň. Hlavním rozdílem je zapojení se MAS do projektů. V případě Jihočeského kraje se do projektů, které zajišťuje KS zapojují všechny členské MAS a projekt je poté realizován za KS jako celek. V případě KS Plzeňského kraje se v případě projektů spolupráce zvolí jedna MAS, která projekt zajišťuje a ostatní MAS se připojují dle svého vlastního zájmu. V rámci obou sdružení se jako celek prezentují na různých výstavách či expozicích.

IV. Funkce KS

Důležitým atributem hodnocení fungování KS MAS je to, jakou funkci zabezpečuje pro své členské MAS nebo pro ty, se kterými spolupracuje. Z dat získaných v dotazníkovém šetření je možné porovnat, jak funkci svého KS vnímají v krajích jednotlivé MAS.

Pokud se zaměříme na KS MAS Jihočeského kraje, ze získaných dat vyplývá, že KS zabezpečuje pro MAS následující funkce: realizuje setkání pro výměnu zkušeností, zabezpečuje informace o dotacích, zprostředkovává informace z NS MAS, pomáhá s vyhlášením výzev a dále byly jmenovány dvěma MAS další funkce KS: „*V rámci KS probíhá vzájemná pomoc mezi MAS, společné připomínkování navrhovaných programů a opatření pro MAS, dále spolupráce s krajem*“ a „*Jedná se o realizaci projektů spolupráce, fungování tematických pracovních skupin, realizaci každoroční konference, zastupování MAS při jednáních na krajské i národní úrovni*“.

Pokud odpovědi jednotlivých MAS na otázku funkce KS z jejich pohledu syntetizujeme, můžeme dle četnosti odpovědí syntetizovat získaná data a zobrazit je v následující tabulce a grafu.

V případě KS Jihočeského kraje z odpovědí na otázku vyplývá, že nejlépe zabezpečovanou funkcí dle manažerů MAS je realizace setkání a zabezpečení informací o dotacích, přičemž tyto funkce v dotazníkovém šetření označily všechny MAS, jež dotazník

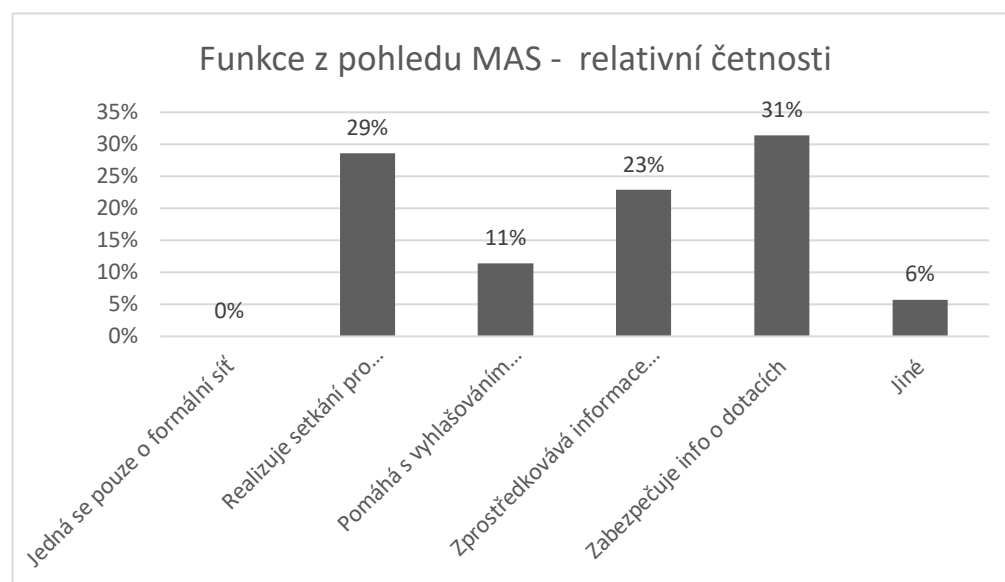
vyplňovaly. Poté následuje zprostředkovávání informací z Národní sítě, a dále pomáhání s vyhlášováním výzev a výše uvedené „Jiné“ funkce.

Tabulka 4: Funkce KS z pohledu MAS Jihočeského kraje

Funkce z pohledu MAS	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jedná se pouze o formální síť	0	0
Realizuje setkání pro výměnu zkušeností	10	29
Pomáhá s vyhlášováním výzev	4	11
Zprostředkovává informace z NS MAS	8	23
Zabezpečuje informace o dotacích	11	31
Jiné	2	6
Celkem	35	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Funkce KS z pohledu MAS Jihočeského kraje: relativní četnosti

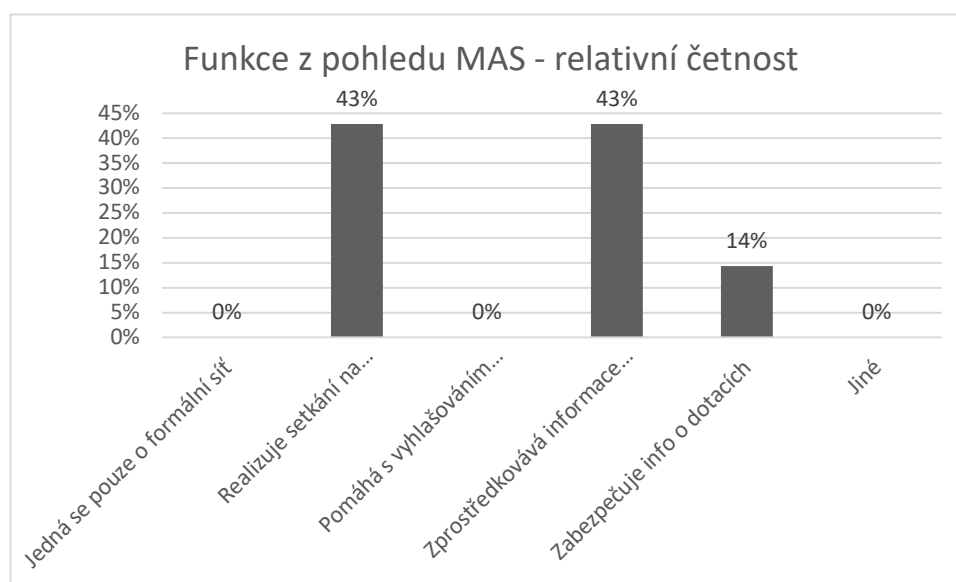


Zdroj: vlastní zpracování

V případě KS MAS Plzeňského kraje jsou dle získaných dat funkce, jež pro MAS zabezpečuje, zejména v rovině informační. Všechny MAS, jež se zúčastnily dotazníkového šetření, označily, že pro ně KS realizuje setkání, na kterých si vyměňují zkušenosti a že zprostředkovává informace z NS MAS. Dále dvě MAS označily, že další funkce KS plyne z pomoci při vyhlášování výzev. Ostatní funkce nebyly manažery označeny.

Tabulka 5: Funkce KS z pohledu MAS Plzeňského kraje

Funkce z pohledu MAS	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Jedná se pouze o formální síť	0	0
Realizuje setkání na výměnu zkušeností	6	43
Pomáhá s vyhlášováním výzev	0	0
Zprostředkovává informace z NS MAS	6	43
Zabezpečuje informace o dotacích	2	14
Jiné	0	0
Celkem	14	100

Graf 8: Funkce KS z pohledu MAS Plzeňského kraje: relativní četnosti

V závislosti na výše uvedeném je možné konstatovat, že každé KS zabezpečuje pro své členské MAS trochu jiné funkce. V případě KS MAS Plzeňského kraje se jedná zejména o funkci informační, v případě KS MAS Jihočeského kraje jsou KS zprostředkovávány i další funkce, týkající se zejména podpory při vyhlášování výzev.

Důležitým poznatkem je skutečnost, že žádná z MAS nepovažuje KS pouze za formální sdružení. Ať už KS zabezpečuje pro své MAS různé funkce, je klíčové, že je dle MAS považována za přínosné.

V. Četnost setkávání

Ze získaných dat vyplývá, že v případě KS MAS Jihočeského kraje se setkání konají pravidelně a často, cca jednou měsíčně. To ukazuje na úzkou spolupráci mezi jednotlivými MAS v rámci KS, kdy častá a pravidelná setkání umožňují předávání čerstvých informací a zkušeností i kvalitní spolupráci na projektech.

V rámci KS MAS Plzeňského kraje se setkávají nepravidelně a pouze cca 2x do roka. To může být dáno i skutečností, že se ne všechny MAS v kraji zapojují do společných projektů, není zde tedy nutné časté společné setkání všech MAS v kraji. V případě potřeby je organizováno on-line setkání.

VI. Členské příspěvky

Ani v jednom KS od MAS nevybírají členské příspěvky. V případě KS MAS Jihočeského kraje fungují díky finanční podpoře kraje, popřípadě se členské MAS přispějí na společný projekt. V případě KS MAS Plzeňského kraje je to obdobné, v případě, že je nutné uhradit některé náklady týkající se společných projektů, jež nemohou být hrazeny z jiných zdrojů (kraj, státní rozpočet, EU), podílí se společně na nákladech.

VII. Spokojenost MAS s činností KS

Spokojenost zástupců místních akčních skupin s fungováním krajských sdružení MAS je velmi důležitým ukazatelem úspěšnosti a výkonnosti těchto sdružení. Podle dostupných informací se zdá, že v obou krajích jsou zástupci místních akčních skupin zcela spokojeni nebo spíše spokojeni s činností krajských sdružení MAS. Konkrétně, v případě KS MAS Jihočeského kraje 71,43 % MAS, jež vyplnily dotazník odpovědělo, že jsou zcela spokojeni s fungováním KS, 28,57 % MAS v tomto kraji uvedlo, že jsou spíše spokojeni. V případě KS MAS Plzeňského kraje je 50 % MAS účastníků se výzkumu zcela spokojeno s fungováním KS, 33,33 % je spíše spokojeno a 16,67 % je spíše nespokojeno – v tomto případě se jednalo o odpověď jedné MAS. Pokud se nad výsledky zamyslíme, můžeme říci, že třeba brát v úvahu skutečnost, že i když zástupci MAS odpovídají, že jsou spokojeni se současným fungováním krajských sdružení, není to nezbytně projev dokonalosti. Zejména co se týká KS MAS Plzeňského kraje, ukazuje se tam, že minimálně jedna MAS by měla zájem na vylepšení fungování KS. Existuje zde tedy možnost, že některé oblasti by mohly být vylepšeny, ale zástupci MAS nemají zájem cokoli měnit, i kdyby mělo být nedokonalé, a tak raději uvedou, že jsou se vším spokojeni. V celkovém výsledku ale spokojenost zástupců MAS s činností krajských sdružení MAS naznačuje, že tyto sdružení efektivně plní svou roli a pomáhají při řešení místních potřeb a problémů.

VIII. Návrhy na zlepšení fungování KS z pohledu MAS

Pro upřesnění kontextu šetření bylo důležité nejen získat informace o současném fungování KS, ale také dát prostor zástupcům MAS, aby mohli uvést, jaké změny by uvítali. Tato část šetření je klíčová, protože umožňuje zjistit potřeby a přání zástupců jednotlivých MAS, kteří jsou přímými uživateli KS. Jejich názory a požadavky jsou velmi důležité pro další rozvoj a zdokonalení služeb, které KS poskytuje.

V případě KS MAS Jihočeského kraje 8 z 9 zúčastněných MAS uvedlo, že nemají žádný návrh ke zlepšení fungování sdružení a že jsou s fungováním spokojeni. Pouze jedna MAS uvedla následující: „*Uvítal bych zajištění přímých školení řídicími orgány. To však není jen otázkou KS, ale především ochoty zástupců ŘO tato školení realizovat. Další významnou oblastí je zvýšení informovanosti o MAS*“. V tomto případě se tedy nejednalo přímo o námět na zlepšení fungování daného KS, jedná se spíše o zájem na nové podobě školení od řídicích orgánů, kteří by museli s tímto námětem pracovat.

V případě KS MAS Plzeňského kraje opět 5 ze 6 zúčastněných MAS uvedlo, že nemají žádné návrhy na zlepšení fungování a nenapadá je nic dalšího, co by uvítali, aby pro ně KS zabezpečovalo. Jedna MAS uvedla následující: „*Jelikož jsme předsednická MAS v rámci sítě, tak většinou aktivita vychází z naší strany, uvítali bychom větší angažovanost a zapojování ostatních MAS v kraji*“. Předsednickou MAS krajského sdružení je MAS Radbuza, jež se dle předchozího šetření aktivně zapojuje do projektů spolupráce a dle jejího manažera, Ing. et Bc. Václava Kubernáta ve většině případů iniciuje společné setkávání se s ostatními MAS. Zde můžeme vidět paralelu s předchozími zjištěními, kdy je možné, že uváděná spokojenost MAS s fungováním KS nemusí nutně znamenat to, že zde neexistuje prostor pro vylepšení spolupráce v rámci tohoto sdružení, avšak může ukazovat na nižší angažovanost a s ní související nezájem tuto skutečnost měnit.

IX. Pohled zainteresovaných aktérů na fungování vybraných KS

Pro doplnění informací o fungování KS bylo využito techniky polostrukturovaného rozhovoru, jež probíhal s osobami, jež fungují ve vedení krajských sítí.

V případě KS MAS Jihočeského kraje se jednalo o rozhovor s předsedou KS Bc. Tomášem Novákem. Rozhovor přinesl následující poznatky:

- Krajské sdružení v Jihočeském kraji vzniklo jako platforma pro setkávání MAS Jihočeského kraje a pro výměnu jejich zkušeností a dobré praxe. Důležitým impulsem ke vzniku byl ale i zájem MAS společně se účastnit projektů, ať už v rámci svého kraje, nebo i přeshraniční spolupráce. Proto byla od počátku snaha vést KS ve formální podobě. KS je tedy formální spolek, který je pobočným spolkem NS MAS a má vlastní IČO.
- V rámci sdružení se členské a partnerské MAS setkávají často a pravidelně, funguje zde tedy aktuální přenos informací a zkušeností. Časté setkávání je dáno i účastí všech MAS na projektech, dle předsedy „jsou MAS do všeho společně“. KS tedy na projektech pracuje jako celek, členské MAS se společně účastní i různých výstav. Dále v krajském sdružení funguje několik pracovních skupin, jež sdružují MAS, které se tématem dané skupiny zabývají a případně poskytují dalším MAS informace z těchto oblastí.
- Spolupráce mezi MAS v kraji je bezproblémová a z pohledu MAS i jejího předsedy pro zúčastněné strany přínosná, pokud nastane situace, že jednotlivé MAS mají na různé záležitosti odlišný názor, nastává obtížná situace právě zejména pro předsedu, jež je nucen lavírovat mezi různými pohledy na problematiku. V případě KS Jihočeského kraje tato situace nenastává často.
- Překážkou pro fungování KS může být byrokracie vztahující se zejména k financování projektů a dále tzv. gold-plating, se kterým se setkávají při transpozici směrnic EU do národních legislativ, kdy často dochází k rozšíření obsahu této právní normy národními orgány o povinnosti, které přinášejí nové regulační zátěže.
- Předseda se ve své funkci snaží zejména o podporu MAS v kraji a jeho cílem je to, aby fungovaly přinejmenším dobře, nejlépe nadstandardně.
- Spolupráci s Národní sítí MAS hodnotí předseda pozitivně.

Za KS MAS Plzeňského kraje byl rozhovor poskytnut manažerem předsednické MAS KS, Ing. et Bc. Václavem Kubernátem. Rozhovor přinesl následující poznatky:

- Krajské sdružení MAS v Plzeňském kraji vzniklo zejména s cílem vytvoření platformy pro předávání informací a zkušeností mezi MAS a pro přenos informací od NS MAS. Nemá právní subjektivitu, jelikož ji zatím k uskutečňování společných projektů nepotřebovalo.

- V rámci KS se MAS setkávají nepravidelně, cca dvakrát do roka. Setkávání se ve většině případů účastní pouze manažeři MAS, méně často se zapojují i ostatní zaměstnanci MAS a setkání probíhá v rámci tzv. kulatých stolů.
- Do projektů, jež probíhají zejména v rámci tzv. projektů spolupráce, se mohou libovolně zapojit ty MAS, jež o to mají zájem. Z toho vyplývá, že neformálnost sdružení dává jejím členům určitou volnost. Jako celek se KS prezentuje na expozicích a výstavách.
- Z dlouhodobého hlediska se předsednická MAS potýká se skutečností, že je v rámci činnosti KS aktivnější než některé z ostatních členských MAS, jež se častokrát nezapojují do projektů či nemají zájem na osobních setkáních a pokud je to možné, volí raději setkání v on-line formě.
- S komunikací s NS MAS je manažer spokojen, pozitivně hodnotí zejména rychlost a aktuálnost poskytovaných informací z Národní sítě.

Syntéza výsledků

Na základě provedeného hodnocení činnosti Krajských sdružení MAS v Plzeňském a Jihočeském kraji lze konstatovat, že činnost obou sdružení je podle členských a partnerských MAS hodnocena jako přínosná, zejména v oblasti přenosu informací a funkce KS jako platformy pro výměnu zkušeností. Získaná data ukazují, že existence krajských sdružení přispívá k dobré praxi MAS a v souvislosti s tím přispívá k rozvoji venkova.

Práce přinesla následující poznání:

- Jedním z nejčastějších způsobů spolupráce MAS v rámci KS je koordinace projektů a spolupráce na jejich plánování a implementaci. Krajské sdružení může například vytvořit platformu pro výměnu informací mezi jednotlivými členy, umožňující jim koordinovat své aktivity a využívat synergie mezi projekty.
- Dalším způsobem spolupráce, jež využívají obě KS, je sdílení zdrojů a know-how. Krajské sdružení koordinuje využívání zdrojů, jako jsou například finanční prostředky, lidské zdroje, technologie nebo zařízení, mezi různými členy a partnery sdružení. Dále zajišťuje odbornou podporu a školení pro členy, aby mohli úspěšně realizovat své projekty.
- Další možností je spolupráce na propagaci a prezentaci projektů a jejich výsledků. Krajská sdružení organizují veřejné akce, prezentace nebo konference, kde mohou

jednotlivé členské MAS představit své projekty a získat podporu pro jejich realizaci.

- V neposlední řadě mohou krajská sdružení MAS spolupracovat i na vytváření společných projektů, které mají větší dopad a přínos pro region než projekty realizované pouze jednotlivými členy sdružení. Krajské sdružení může být nositelem takových projektů a koordinovat jejich realizaci.

Dalším poznáním je skutečnost, že právní forma sdružení může mít nepřímý vliv na fungování krajského sdružení. Z hodnocení vyplývá, že v případě fungování krajského sdružení jako formálního spolku dochází k rozhodování konsenzuálním způsobem a MAS velice úzce spolupracují na společných projektech, což souvisí s jejich častějším setkáváním. Na druhou stranu, v případě, že krajské sdružení je utvářeno jako neformální sdružení, může být jeho členům poskytnuta určitá volnost, v důsledku čehož ale může docházet k menší aktivitě MAS v činnosti související s krajským sdružením. Celkově je tedy důležité zvolit právní formu sdružení, která bude nejlépe odpovídat jeho účelu a potřebám a bude umožňovat efektivní spolupráci mezi jednotlivými členy. Závěrem lze konstatovat, že obě formy krajských sdružení mají své výhody a nevýhody a volba záleží na preferencích zúčastněných aktérů.

Návrhy na vylepšení fungování vybraných KS

Pro zlepšení fungování Krajských sdružení Místních akčních skupin (MAS) v Plzeňském a Jihočeském kraji na základě získaných dat navrhuji následující kroky:

1. Posílení komunikace a spolupráce mezi MAS: Jedním z hlavních problémů, který se týká KS MAS v Plzeňském kraji je nedostatečná komunikace a spolupráce mezi jednotlivými MAS v rámci kraje. Navrhuji proto v rámci tohoto sdružení vytvořit pravidelné fórum pro setkávání a výměnu zkušeností mezi zástupci jednotlivých MAS, kdy četnost setkávání by měla být určena shodou mezi danými MAS, avšak setkávání by mělo být častější než doposud (2x ročně). V tomto případě vidíme dobrou praxi u KS MAS Jihočeského kraje, kde je setkávání časté a pravidelné (každý měsíc), což vede k lepší provázanosti a spolupráci mezi MAS v kraji.
2. Zlepšení podpory pro rozvoj venkova: Krajská sdružení MAS by měla více spolupracovat s místními samosprávami a podnikatelským sektorem, aby

identifikovala potřeby a příležitosti pro rozvoj venkova v daném kraji. Poté by měla být poskytnuta adekvátní podpora pro rozvoj projektů a aktivit.

3. Zvýšení zapojení místní komunity a informovanosti o MAS: Místní komunita by měla být aktivně zapojena do rozhodovacího procesu a do aktivit, které jsou financovány z evropských fondů. Navrhují zlepšit komunikaci a informovanost o projektových aktivitách souvisejících s činností MAS a vytvořit fóra pro diskusi a podporu participace obyvatel, např. v podobě setkání u kulatého stolu.
4. Zajištění odborného zázemí pro MAS: Krajská sdružení MAS by měla mít k dispozici odborníky s potřebnými znalostmi a zkušenostmi v oblasti rozvoje venkova a projektového řízení. Navrhují poskytnout pravidelné školení pro pracovníky MAS, aby mohli efektivně řídit projekty a plnit své úkoly. Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že toto by MAS uvítaly, viz odpověď „*Uvítal bych zajištění přímých školení řídicími orgány. To však není jen otázkou KS, ale především ochoty zástupců ŘO tato školení realizovat. Další významnou oblastí je zvýšení informovanosti o MAS*“.

Věřím, že tyto kroky mohou přispět k efektivnějšímu fungování vybraných krajských sdružení MAS a ke zlepšení rozvoje venkovských oblastí v České republice.

5 Závěr a diskuze

Práce se zaměřuje na činnost krajských sdružení místních akčních skupin (MAS) ve dvou krajích a zkoumá jejich přínos v oblasti rozvoje venkova. Místní akční skupiny mají dle Binka *et al.* (2020) schopnost organizovat a koordinovat aktivitu v místních komunitách, zaměřují na podporu místních podniků a využití místních zdrojů, což má pozitivní vliv na místní ekonomiku. Divišová (2016) uvádí, že MAS přispívají k vytváření pracovních míst a zlepšení kvality života v místních komunitách. Dvořáková Lišková *et al.* (2019) také zdůrazňují, že MAS mohou být účinným nástrojem pro ochranu a obnovu kulturního dědictví a přírodního prostředí.

MAS jsou také klíčové pro rozvoj inter-municipální spolupráce. Klamár *et al.* (2019) poukazují na to, že MAS jsou vynikajícím nástrojem pro podporu spolupráce mezi místními obcemi a pro vytváření společných projektů. To vede k posílení regionální soudržnosti a rozvoji regionálních ekonomik.

Krajská sdružení MAS představují důležitou platformu pro spolupráci a sdílení zkušeností mezi jednotlivými MAS v rámci kraje. Díky tomu mohou jednotlivé MAS využívat zkušeností a úspěšných praktik ostatních, což přispívá k efektivnějšímu využití prostředků a k dosažení lepších výsledků. Slováková *et al.* (2015) ve své metodice zdůrazňují význam krajských sdružení pro zajištění efektivní spolupráce mezi obcemi a MAS.

Bylo zjištěno, že jednou z klíčových rolí KS MAS je při získávání finančních prostředků na regionální úrovni. Servillo a De Bruijn (2018) zdůrazňují, že krajská sdružení jsou klíčovými aktéry v procesu plánování a realizace projektů financovaných z Evropských strukturálních a investičních fondů. Díky tomu umožňují MAS získat větší objem finančních prostředků pro své projekty a přispívají tak k rozvoji venkova a regionů.

Dalším přínosem krajských sdružení MAS je jejich úzká spolupráce s Národní sítí MAS, která jim umožňuje být v kontaktu s aktuálními informacemi a novinkami v oblasti rozvoje venkova. Tím zajišťují přenos informací a zkušeností z národní úrovně a umožňují tak využívat nejnovější postupy a metody při realizaci projektů. Výzkum provedený Dvořákovou Liškovou *et al.* (2019) ukázal, že spolupráce s Národní sítí MAS přispívá k větší efektivitě a úspěšnosti projektů realizovaných prostřednictvím programu LEADER. Krajská sdružení mohou využívat zkušeností a know-how, které Národní síť MAS nabízí, a tím zlepšovat svou práci a posilovat spolupráci s místními MAS.

Na základě získaných dat lze konstatovat, že činnost krajských sdružení místních akčních skupin je přínosná pro fungování MAS v kraji a tím přispívá k rozvoji venkova. Tyto organizace hrají důležitou roli při podpoře místních obyvatel a rozvoji venkovských oblastí. Jejich práce se zaměřuje na podporu regionálního rozvoje a na zlepšení kvality života místních obyvatel.

I když se činnost krajských sdružení MAS může lišit v závislosti na konkrétních potřebách a podmínkách v daném kraji, je stále zřejmé, že členské MAS považují jejich činnost za velmi přínosnou. V rámci této práce bylo zjištěno, že ač může být činnost jednotlivých sdružení rozdílná a může se soustředit na různé problematiky, místní akční skupiny vnímají krajská sdružení pozitivně a že ve spolupráci s nimi přispívají k rozvoji rurálních oblastí a jsou velmi důležitým faktorem při podpoře místních obyvatel a jejich aktivit.

Je však důležité zdůraznit, že hodnocení přínosu krajských sdružení MAS může být problematické, neboť se může lišit dle subjektivních pocitů zúčastněných osob. Dosud neexistuje žádná jednotná metodika pro posouzení efektivity činnosti krajských sdružení místních akčních skupin. V rámci výzkumu byla data získávána přímo od zainteresovaných osob, například od členů MAS a jejich manažerů, či od zástupců vedení krajských sítí. Je tedy důležité si uvědomit, že posuzování přínosnosti činnosti krajských sdružení může být problematické vzhledem k subjektivním pocitům a zkušenostem zúčastněných osob.

V konečném důsledku je však klíčové, jak sami členové a další zainteresovaní aktéři činnost krajských sdružení MAS vnímají a zda ji považují za přínosnou pro svou činnost. Tyto subjektivní pohledy mohou být cenným zdrojem informací pro posuzování účinnosti činnosti krajských sdružení MAS a pro navrhování případných změn nebo vylepšení v této oblasti.

V závěru lze tedy konstatovat, že na základě získaných dat bylo zjištěno, že činnost krajských sdružení místních akčních skupin je přínosná pro činnost místních akčních skupin, a to především tím, že poskytují místním akčním skupinám prostředí pro výměnu zkušeností a spolupráci. Tyto sdružení také pomáhají zprostředkovat informace z národní sítě MAS a koordinují činnosti MAS v rámci kraje. Díky této spolupráci mohou MAS lépe plánovat a realizovat své projekty, které mají za cíl podpořit rozvoj venkova v daném regionu. Krajská sdružení také nabízejí odbornou pomoc a poradenství v oblasti rozvoje

venkova a zajišťují zastupování zájmů venkovských oblastí vůči krajským a národním orgánům. Dále můžeme konstatovat, že skutečnost, že krajská sdružení MAS mohou mít různé právní formy, může mít vliv na jejich fungování. V případě neformálního sdružení mají členské MAS určitou volnost při zapojování se do projektů a nemusí se účastnit všech akcí, ale na druhé straně nemají tak silnou podporu ostatních členů a častokrát mohou být ve spolupráci méně aktivní. Naopak, sdružení s právní subjektivitou uplatňují konsenzuální rozhodnutí a všechny členské MAS se společně zapojují do vybraných projektů, jež KS zaštiťuje, což může vést ke zlepšení koordinace a efektivity. Nicméně každý model má své výhody a nevýhody a volba mezi nimi by měla být zvažována v závislosti na konkrétních potřebách sdružení a jeho členů.

I Summary and key words

This diploma thesis focuses on the activities of regional associations of Local Action Groups (LAGs) in two regions and their contribution to rural development. Regional associations of LAGs provide an important platform for collaboration and sharing experiences among LAGs within a region. This enables individual LAGs to use the experiences and successful practices of others, which contributes to more effective use of resources and better results.

Another benefit of regional associations of LAGs is their close collaboration with the National Network of LAGs, which allows them to be in touch with current information and developments in rural development. They ensure the transfer of information and experiences from the national level and thus enable the use of the latest practices and methods in project implementation.

Based on the data obtained, it can be concluded that the activities of regional associations of LAGs are beneficial for the functioning of LAGs in the region and thus contribute to rural development. These organizations play an important role in supporting local residents and the development of rural areas. Their work focuses on promoting regional development and improving the quality of life of local residents.

Although the activities of regional associations of LAGs may differ depending on the specific needs and conditions in a given region, it is still clear that member LAGs consider their activities to be very beneficial. Within this study, it was found that although the activities of individual associations may differ and may focus on different issues, LAGs perceive regional associations positively and, through collaboration with them, contribute to the development of rural areas and are a very important factor in supporting local residents and their activities.

However, it is important to emphasize that evaluating the benefits of regional associations of LAGs can be problematic as it may vary according to the subjective feelings of those involved. There is currently no uniform methodology for assessing the effectiveness of the activities of regional associations of Local Action Groups. The research data was obtained directly from interested parties, such as LAG members and managers, or representatives of regional network management. It is therefore important to realize that assessing the usefulness of the activities of regional associations may be problematic due to the subjective feelings and experiences of those involved.

In the end, however, what is key is how the members and other interested parties perceive the activities of regional associations of LAGs and whether they consider them useful for their activities. These subjective views can be a valuable source of information for assessing the effectiveness of the activities of regional associations of LAGs and for proposing any changes or improvements in this area.

In conclusion, based on the data obtained, it was found that the activities of regional associations of LAGs are beneficial for rural development. These organizations play an important role in supporting local residents and the development of rural areas. However, evaluating the benefits of regional associations of LAGs can be problematic due to the subjective nature of those involved.

KEY WORDS

Local Action Group, National LAG Network, Regional LAG Network, LEADER, CLLD, Regional Development, Rural Development

II Zdroje

- Árnason, A., M. Shucksmith, & J. Verngunst. (2009). *Comparing Rural Development. Continuity and Change in the Countryside of Western Europe*. Cornwall: Ashgate Publishing Limited. 200 s. ISBN 978- 0-7546-7518-1.
- Bínek, J., Konečný, O., Šilhan, Z., Svobodová, H., & Chaloupková, M. (2020). *Místní akční skupiny: leadeři venkova?* GaREP.
- Böcher, M. (2005). *The concept of regional governance in different national funding programmes*. In: Paper presented at International Workshop 'Regional Governance for Sustainable Development', Hagen, Germany, 1–22.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Third Edition. Los Angeles: SAGE Publication.
- Čepelka, O. (2001). *Iniciativa Evropské unie LEADER pro rozvoj venkova* [online]. Praha: MMR ČR – odbor integrace a strukturálních fondů. Retrieved from: 1090417556funds14_e4cec9c3-be7a-4af9-a261-a6616c22a1a2 (dotaceeu.cz)
- ČSÚ. *Data pro Místní akční skupiny (MAS)*. Český statistický úřad. Retrieved March 21, 2023, from https://www.czso.cz/csu/czso/data_pro_mistni_akcni_skupiny_mas
- Divišová, A. (2016). *Role místních akčních skupin při rozvoji venkova*. The Role of Local Action Groups in Rural Development [Diplomová práce]. Masarykova univerzita.
- Dvořáková Líšková, Z., Klufová, R., & Rost, M. (2019). Ex post evaluation of local action groups in LEADER programme: Ex post hodnocení místních akčních skupin v programu LEADER. The Central European Journal of Regional Development and Tourism.
- Esparcia, J. (2014). *Innovation and networks in rural areas*. An analysis from European innovative projects. Journal of Rural Studies 34, 1-14.
- EU European Commission. (2013). *Common Guidance of The European Commission' Directories*. General AGRI, EMPL, Mare and Regio on Community-Led Local Development in European Structural and Investment Funds. URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/what/future/pdf/preparation/clld_guidance_2013_01_31.pdf
- European Commission. (2012). *EU Rural Review: A Publication from the European Network for Rural Development* [online]. European Union. Retrieved from: <http://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/fms/pdf/C5783D0F-93AD-1BC6-83B6-2869BA396C36.pdf>

- European Commission. (2006). *The Leader approach: a basic guide*. Luxembourg: EUROPA. ISBN 92-79-02044-7. Retrieved from: http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/leader/2006_en.pdf.
- European Commission. (2015). Evropské strukturální a investiční fondy. Retrieved March 22, 2022, from https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_cs
- Evropská Rada. (2005). Článek 61 nařízení Rady (ES) číslo 1698/2005 ze dne 20. září 2005 o podpoře pro rozvoj venkova z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EAFRD).
- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova. (2015). *Metody optimalizace fungování MAS*. Retrieved April 17, 2022, from https://www.mas-trebonsko.cz/e_download.php?file=data/editor/97cs_1.pdf&original=Metody+optimalizace+fungovani+MAS-1z4.pdf
- Fałkowski, J. (2013). *Political accountability and governance in rural areas: Some evidence from the Pilot Programme LEADER+ in Poland*. Journal of Rural Studies, 32, 70-79.
- Firmy si stěžují na gold-plating, zvyšuje náklady a byrokracii*. Euractiv. Retrieved March 11, 2023, from <https://euractiv.cz/section/cr-v-evropske-unii/news/firmy-si-stezuji-na-gold-plating-zvysuje-naklady-a-administrativu-eu-smernice-010400/>
- Fišer, P. (2008). *Místní akční skupiny v České republice – příklad Jihomoravského kraje*. Urbanismus a územní rozvoj. https://test.uur.cz/images/5-publikacni-cinnost-a-knihovna/casopis/2008/2008-03/07_mistni.pdf
- Herbert-Cheshire, L., Higgins, V. (2004). *From risky to responsible: expert knowledge and the governing of community-led rural development*. Journal of Rural Studies, 20: 289–302.
- High, C., & Nemes, G. (2007). *Social learning in LEADER: exogenous, endogenous and hybrid evaluation in rural development*. Sociologia Ruralis, 47(2), 103-119. doi: 10.1111/j.1467-9523.2008.00463.x
- Hocke, D. (2023). *Náměstek Hroch: Pomoc MASEk je zdarma! Při získávání dotace Nová Zelená úsporám LIGHT neplatíte zbytečně*. Jihočeský kraj. Retrieved March 9, 2023, from <https://www.kraj-jihocesky.cz/cs/namestek-hroch-pomoc-masek-je-zdarma-pri-ziskavani-dotace-nova-zelena-usporam-light-neplatte>

- Hudečková, H. & M. Lošťák. (2008). *LEADER in the Czech Republic and the farming sector*. Zemědělská ekonomika. 54(12), 555–565.
- Chevalier, P. (2012). *What effect does national regulation have on LEADER programming in the EU-27?* Wieś i Rolnictwo. 156(3), 9–29.
- Jeřábek, H. (1993). *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Karolinum, ISBN 80-7066-662-5.
- Jihočeské MAS. *Klimagrün*. Retrieved March 7, 2023, from <https://www.jihoces-kemas.cz/nase-projekty/klimagrun/>
- Jihočeské MAS. *Přehled výsadeb*. Retrieved March 7, 2023, from https://www.jihoces-kemas.cz/e_download.php?file=data/multipage/editor/editor-13-223-cs_1.pdf&original=výsadba%20na%20web.pdf
- Kačerová, E. (2021). *Znalosti a sítě místních akčních skupin v České republice v programovém období 2014-2020* [Diplomová práce]. Univerzita Karlova.
- Khendriche Trhlínová, Z. (2014). *Partnerství v rozvoji obcí, měst a regionů*. Praha: Auditorium, 234 s.
- Klamár, R., Matlovič, R., Ivanová, M., Ištók, R., & Kozoň, J. (2019). *Local Action Group as a Tool of Inter-municipal Cooperation: Case Study of Slovakia*. Folia Geographica.
- Košťálová J., M. Bednaříková. (2019). *Implementation of territorial dimension integrated tools in the programming period 2014–2020* In Klímová, V., Žítek, V. (eds.) XXII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků. Brno: Masarykova univerzita, 2019. s. 1–5. ISBN 978-80-210-9268-6.
- Kotásková, S., Korcová, R. (2013). *Role Místní akční skupiny v rámci rozvoje regionu*. The International Scientific Conference INPROFORUM 2013, s. 131-135, ISBN 978-80-7394-440-7
- Kovács, A. D. (Ed.) (2004). *New Aspects of Regional Transformation and the Urban- Rural Relationship*. Centre for Regional Studies of the Hungarian Academy of Sciences, Pecs, Hungary.
- Krajské sdružení Národní sítě MAS ČR. (2019). *Místní akční skupiny Jihočeského kraje: Významný partner Celostátní sítě pro venkov slaví 10. výročí své činnosti*.

- Krška, B., Janíková, J., Schneiderová, J., Rotter, P., Grohmann, D., & Hrdoušek, V. *Sázíme a pečujeme o zeleň v obcích*. https://www.jihoceskemasky.cz/e_download.php?file=data/editor/102cs_13.pdf&original=Prirucka_pro_starosty_JMK.pdf
- Kubernát, V. (2023). manažer a vedoucí zaměstnanec pro realizaci SCLLD MAS Radbuza. On-line rozhovor, MS Teams. [ústní sdělení].
- Kurz euro. Citfin. Retrieved March 11, 2023, from <https://www.citfin.cz/kurz-euro/>
- Leeuwis, C., Van den Ban, A. (2004): *Communication for rural innovation*. In: Dargan, L., Shucksmith, M. (2008): LEADER and Innovation. *Sociologia Ruralis*, 48, č. 3, s. 274-290.
- Lowe, P. (2000). *The Challenges for Rural development in Europe*. in Conference Proceedings (5th European Conference on Higher Agricultural Education): “From Production Agriculture to Rural Development” (edited by Eirene Williams). Newton Abbot: Seale-Hayne Faculty, University of Plymouth. 230 s. ISBN 1-84102-074-5.
- Lowe, P., H. Buller, N. Ward. (2002): *Setting the Next Agenda?* British and French Approaches to the Second Pillar of the Common Agricultural Policy, *Journal of Rural Studies*, 18 (1): 1–17.
- Lundvall, B.A. (2016). *The Learning Economy and the Economics of Hope*. London: Anthem Press, 2016, s. 155-163. ISBN 9781783085965.
- MAS Nepomucko. (2013). Výroční zpráva 2008-2013. <https://www.masnepomucko.cz/vyrocnizprava-2008-2013>
- MAS Radbuza. *Skrytá bohatství aneb Venkov v Plzni*. Retrieved March 19, 2023, from <https://www.mas-radbuza.cz/o-nas/ukoncene-projekty/skryta-bohatstvi-aneb-venkov-plzni/>
- MAS Zlatá cesta. *Projekty spolupráce: Venkov v Plzni - odhalujeme industriální stopy Plzeňska*. Retrieved March 19, 2023, from <https://www.zlatacesta.cz/projekty-mas/projekty-spoluprace/regionalni/venkov-plzni-odhalujeme-industrialni-stopy-plzenska/>
- Metodika pro standardizaci místních akčních skupin 2014-2020*, aktualizováno 2015. (2015). Ministerstvo zemědělství. Retrieved March 2022 from http://eagri.cz/public/web/file/320777/METODIKA_PRO_STANDARDIZACI_MISTNICH_AKCNICH_SKUPIN.pdf

- Ministerstvo pro místní rozvoj. (2014). *Dohoda o partnerství pro programové období 2014-2020*. Retrieved March 7, 2022, from http://www.dotaceeu.cz/getmedia/30da8053-6cd2-4fee-8cb7-fdd901504ae9/Dohoda-o-partnerstvi_schvalena-EK-26-8-2014.pdf
- Ministerstvo pro místní rozvoj. *Stálé konference*. Retrieved March 7, 2023, from <https://mmr.cz/cs/microsites/uzemni-dimenze/stale-konference/rsk>
- Ministerstvo zemědělství. (2016). *Databáze MAS*. Retrieved from <http://eagri.cz/public/app/eagriapp/mas/Prehled/>
- Murdoch, J. (2000). *Networks – a new paradigm of rural development?* Journal of Rural Studies 16. pp. 407-419.
- Nardone, G., Sisto, R., Lopolito, A. (2010) *Social Capital in the LEADER Initiative: a methodological approach*. Journal of Rural Studies 26, 63-72.
- Nařízení Evropského parlamentu (EU) a Rady č. 1303/2013. (2013). Retrieved March, 2022, from: http://nsmas.cz/content/uploads/2014/04/na%C5%99%C3%AD-zen%C3%AD_CLLD_final.pdf
- NAS MAS. (2017). Opatření přijatá pro zajištění integrovaného přístupu při využívání fondů pro územní rozvoj specifických subregionálních oblastí podle čl.15 (2,ii) obecného nařízení. In: NSMAS České republiky [online]. Retrieved March 21, 2022, from: http://nsmas.cz/content/uploads/2014/08/DoP-na-EK20140808_doSFC_kap-3.1.1CLLD.pdf
- Navarro, F.A, M. Woods & E. Cejudo. (2015). *The LEADER Initiative has been a Victim of Its Own Success*. The Decline of the Bottom-Up Approach in Rural Development Programmes. The Cases of Wales and Andalusia. Sociologia Ruralis. 56(2), 270–288.
- Novák, T. (2016). Výroční zpráva krajského sdružení NS MAS ČR.
- Novák, T. (2019). Činnost KS NS MAS ČR Jihočeského kraje od 1. 5. 2016: Výroční setkání u příležitosti 10 let činnosti KS.
- Novák, T. (2019). Výroční zpráva Krajského sdružení NS MAS ČR Jihočeského kraje za rok 2019.
- Novák, T. (2019). Výroční zpráva krajského sdružení NS MAS ČR.

- Novák, T. (2023). předseda KS MAS Jihočeského kraje. Online rozhovor, MS Teams. [ústní sdělení].
- NS MAS České republiky. *Standardy MAS*. (2015) Retrieved April 2022 from <http://nmascr.cz/podklady-pro-op/standardy-mas/>
- NS MAS ČR. (2022). *KS MAS Jihočeský kraj*. Národní síť místních akčních skupin ČR, z. s. Retrieved March 6, 2023, from <https://www.nmascr.cz/pro-mas/krajska-sdruzeni/ks-mas-jihocesky-kraj/>
- NS MAS. (2014 a). Školení na vhodné fungování a zapojení nástrojů územních politik. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Retrieved March 21, 2022, from: www.nmascr.cz
- NS MAS. (2014 b). Manuál tvorby Strategie komunitně vedeného místního rozvoje pro programové období 2014–2020. Retrieved March 21, 2022, from http://nmascr.cz/content/uploads/2014/02/SCLLD-26012014_mmr.pdf
- NS MAS. (2016 a). *Územní působnost MAS*. Retrieved from <http://nmascr.cz/o-nas/mistni-akcni-skupiny/uzemni-pusobnost-mas/>
- NS MAS. (2016 b). *O Nás*. Retrieved from <http://nmascr.cz/o-nas/>
- NS MAS. (2017). *Výroční zpráva*. Retrieved from <http://nmascr.cz/dokumenty/dokumenty-organizace/vyrocní-zpravy/>
- NS MAS. (2021). *Výroční zpráva*. Retrieved from file:///C:/Users/andre/Downloads/NSMAS_vyrocní_zprava_2021_web.pdf
- NS MAS. (2022). Místní akční skupiny v ČR. Retrieved April 18, 2022, from <http://nmascr.cz/o-nas/mistni-akcni-skupiny/>
- Nunvarova, S. (2014). *Local action groups – entities of rural development*. MendelNet. https://mnet.mendelu.cz/mendelnet2014/articles/58_nunvarova_1040.pdf?id=1040&file=58_nunvarova_1040.pdf
- Operační program Vzdělávání pro Konkurenceschopnost: CZ.1.07/3.2.08/04.0073. Databáze výstupu projektů. Retrieved March 8, 2023, from <https://databaze.op-vk.cz/Project/Detail/3610>
- Pavlíková, G., Maříková, P. (2008). *Obnova a rozvoj venkova – využívání programu LEADER v ČR: Rural Renewal and Development – LEADER ČR*. http://socialab.pef.czu.cz/pdf/DC002_dalsi_5.pdf

- Pelcl, P. (2008). *Metodika dobré praxe místních akčních skupin v České republice: Zpráva z výzkumného projektu 2007-2008*. Plzeň: Centrum pro komunitní práci. Edice venkov. ISBN 978-80-86902-74-6.
- Pělucha, M. (2012). *Venkov na prahu 21. století: venkov a jeho rozvoj na přelomu milénia, územní dopady znalostní ekonomiky na venkov, souvislosti vztahů měst a venkova v globalizované ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Alfa nakladatelství. ISBN 978-80-87197-49-3.
- Perlín, R. (2010). *Rozvoj venkova*. RURAL. Retrieved April 16, 2022, from https://ciri.blob.core.windows.net/cms/ContentItems/1548_01548/uk-rozvoj-venkova.pdf
- Perlín, R., Kučerová, S., Kučera Z. (2010). *Typologie venkovského prostoru Česka*. Geografie, 115(2), 161–187.
- Pezaros, P. (1998). *Agenda 2000: Reforming the Common Agricultural Policy Further*. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsupe&AN=edsupe.815&lang=cs&site=eds-live>.
- Pike, A., Rodriguez-Pose, A., Tomaney, J. (2006). *Local and Regional Development*. London: Routledge.
- Polášek, J. (2015). Předsednictví KS NS MAS Jihočeského kraje: 2013-2015. Prezentace.
- Policy framework 2014-2020. (2015). In: European Commission [online]. Retrieved from: Policy Framework | The European Network for Rural Development (ENRD) (europa.eu)
- Pollermann, K., Raue, P., & Schnaut, G. (2014). *Opportunities for a participative approach in rural development: Findings from LEADER in Mecklenburg-Vorpommern and the requirements for Community Led Local Development*. Landbauforschung - Appl Agric Forestry Res, 64 (3-4), 127-138.
- Program ÉTA. Enovation.cz. Retrieved March 9, 2023, from <https://www.enovation.cz/eu-dotace/operacni-program/tacr/program-eta-tacr/>
- Provazníková, R. (2015). *Financování měst, obcí a regionů: 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5608-0.
- Přírodní zahrada. Příroda v zahradě: Květnaté louky. https://www.jihoceskemmas.cz/e_download.php?file=data/editor/102cs_10.pdf&original=Květnaté-louky-1.pdf

- Přístup Leader – základní příručka (2006): Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, Lucemburk, 27 s. ISBN 92-79-02040-4. Fact Sheet PŘÍSTUP LEADER. Základní příručka. Evropská komise – PDF Stažení zdarma (docplayer.cz) [6.3. 2022].
- Ragonnaud, G. (2016). *Druhý pilíř společné zemědělské politiky: politika rozvoje venkova*. In: Evropský parlament Retrieved March 2022 from: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.2.6.htm
- Ray, Ch. (1998). *Territory, Structures and Interpretation: Two Case Studies of the European Union's LEADER I Programme*. [online]. Journal of Rural Studies. Retrieved from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0743016797000399>.
- Ray, Ch. (2006). *Neo-endogenous rural development in the EU*. In: Cloke P, Marsden T, Mooney P (eds): Handbook of rural studies. Sage, London.
- Reichel, J. (2009). Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., ISBN 978-80-2473006-6.
- Roubalová, T. (2020). *Vybrané místní akční skupiny působící na území Plzeňského kraje a jejich role při rozvoji venkova*. Č. Budějovice, 2020. bakalářská práce (Bc.). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta.
- Servillo, L., M. De Bruijn. (2018). *From LEADER to CLLD: The Adoption of the New Fund Opportunities and of Their Local Development Options*. European Structural and Investment Funds Journal. 3, 223–233.
- Shucksmith, M. (2009). *Disintegrated rural development? Neoendogenous rural development, planning and place-shaping in diffused power contexts*. Sociologia Ruralis, 50, 1–14. doi: 10.1111/j.1467-9523.2009.00497.x
- Schönherrová, E. (2020). *Společná zemědělská politika EU po roce 2020 přináší nové možnosti*. Retrieved March 30, 2022, from <https://www.cirkev.cz/cs/aktuality/200702spolecna-zemedelska-politika-eu-po-roce-2020-prinasi-nove-vyzvy>
- Slováková H., Jurajdová J., Šulák T., Čepelka O., Jäger S., Lysek J., Šaradín P., & Chmela T. (2015). *Metodika spolupráce obcí v místních akčních skupinách*. Zlín: Tigris.
- Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru*. STARFOS: TA ČR. Retrieved March 9, 2023, from <https://starfos.tacr.cz/cs/project/TL01000349#project-main>

- Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru*. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Retrieved March 9, 2023, from <https://www.vstecb.cz/stabilizace-a-rozvoj-msp-ve-venkovskem-prostoru/>
- Svoboda, J., Lososová, J., & Zdeněk, R. (2017). *Zemědělské dotace v Evropské unii*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Svobodová, H. (2015). *Do the Czech Local Action Groups Respect the Leader Method?*. <https://doi.org/10.11118/actaun201563051769>.
- Špíková, O. (2014). *Možnosti spolupráce obcí a místních akčních skupin 2014–2020*. [online]. Konference: Příležitosti pro města a obce 2014–2020, retrieved from <https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCYQFjABahUKEwj5loWUocfIAhX-MXR0KHaJpB30&url=http%3A%2F%2Fwww.cirihk.cz%2Ffiledownloads-457-d28a3cbeb391&usg=AFQjCNEi7iqMFQ2MxrGdDAfQUx-PbH8R4A&sig2=wejT3mPC-KFPmSM1tRWTEw&bvm=bv.105039540,d.d2s>
- Teilmann, K., & A. Thuesen, (2014). *Important Types of LAG–Municipality Interaction When Collaborating on Rural Development Lessons from Danish LEADER LAGs*. *International Journal of Rural Management*, 10(1), 21-45.
- Terluin, I. (2003). *Differences in economic development in rural regions of advanced countries: an overview and critical analysis of theories*. *Journal of Rural Studies*, 19, 327–344. doi: 10.1016/S0743-0167(02)00071-2.
- Thelen, W. (1999). *The Hessen regional programme for rural areas and LEADER*, Contribution to the LEADER Seminar in Gesves (Wallonie-B) Internetseite Rural Europe Retrieved from <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/LEADER2/rural-en/plr/mainstream/index.htm#4-2>.
- Účetní závěrka KS MAS Jihočeského kraje. (2016)., from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54476393&subjektId=849879&spis=881837>
- Účetní závěrka KS MAS Jihočeského kraje. (2017)., from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54532049&subjektId=849879&spis=881837>
- Účetní závěrka KS MAS Jihočeského kraje. (2018)., from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60239621&subjektId=849879&spis=881837>

- Účetní závěrka KS MAS Jihočeského kraje. (2019)., from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73056840&subjektId=849879&spis=881837>
- Účetní závěrka KS MAS Jihočeského kraje. (2020)., from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73055960&subjektId=849879&spis=881837>
- Účetní závěrka KS MAS Jihočeského kraje. (2021)., from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73055988&subjektId=849879&spis=881837>
- Vavrouchová, H. (2014). *Obnova venkova*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 111 s. Veřejná databáze. Český statistický úřad, 2016.
- Venkovský dům. *Venkovský dům Plzeňského kraje*. Retrieved March 19, 2023, from <https://www.venkovskydum-pk.cz/o-nas/>
- Vídeňská univerzita. (2019). Tvorba metodiky pro posuzování funkčnosti zelené infrastruktury. *Magic News*, (3). https://www.jihoceskemasky.cz/e_download.php?file=data/editor/102cs_7.pdf&original=magiclandscapes-newsletter-issue3-cs.pdf
- Wade, P., & P. Rinne, (2008). *Průvodce programem LEADER založený na zkušenostech z Finska, Irsko a České republiky*. <https://www.uur.cz/images/5-publikacni-cinnost-a-knihovna/metodicke-prirucky-a-publikacni-materialy/2011/Leader-2011.pdf>
- Winter, F. (2013). Role MAS je vyjasněna již dávno. NS MAS. Retrieved April 16, 2022, from <http://nsmas.cz/aktuality/2013/role-mas-je-vyjasnena-jiz-davno/>
- Wokoun, R., Malinovský, J., Damborský, M. a Blažek, J. (2008). *Regionální rozvoj: (výchozí diskusí regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-699-0.
- Woods, M., McDonagh J. (2011). *Europe and the world: globalization and rural development* (editorial). *European Countryside*, 3(3), 153–163.

III Seznam grafů

Graf 1: Návratnost vyplněných dotazníků od MAS v Jihočeském kraji	60
Graf 2: Funkce KS z pohledu MAS v Jihočeském kraji.....	61
Graf 3: Spokojenost MAS s činností KS v Jihočeském kraji	63
Graf 4: Návratnost vyplněných dotazníků od MAS v Plzeňském kraji	72
Graf 5: Funkce KS z pohledu MAS v Plzeňském kraji	73
Graf 6: Spokojenost MAS s činností KS v Plzeňském kraji	75
Graf 7: Funkce KS z pohledu MAS Jihočeského kraje: relativní četnosti	81
Graf 8: Funkce KS z pohledu MAS Plzeňského kraje: relativní četnosti	82

IV Seznam obrázků

Obrázek 1: Sedm principů metody LEADER	17
Obrázek 2: Mapa místních akčních skupin v České republice	37
Obrázek 3: Místní akční skupiny Jihočeského kraje	53
Obrázek 4: Místní akční skupiny Plzeňského kraje.....	69

V Seznam schémat

Schéma 1: Vývoj iniciativy LEADER.....	20
Schéma 2: Povinná struktura SCLLD pro období 2014–2020 a 2020-2027	24
Schéma 3: Schvalovací proces SCLLD v území	25
Schéma 4: Hierarchie v programování PRV 2007-2013	27
Schéma 5: Financování podpory rozvoje venkova v programovém období 2014-2020	30
Schéma 6: Organizační struktura MAS	44

VI Seznam tabulek

Tabulka 1: Místní akční skupiny KS MAS Jihočeského kraje	52
Tabulka 2: Výše finančních darů Jihočeského kraje vůči KS	54
Tabulka 3: Místní akční skupiny KS MAS Plzeňského kraje	68

Tabulka 4: Funkce KS z pohledu MAS Jihočeského kraje	81
Tabulka 5: Funkce KS z pohledu MAS Plzeňského kraje.....	82

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření v území KS NS MAS

1. V jakém kraji se nachází MAS, ve které fungujete jako manažer?
 - V Plzeňském
 - V Jihočeském
2. Jakou funkci pro Vás KS zabezpečuje?
 - Zabezpečuje informace o dotacích
 - Zprostředkovává informace z NS MAS
 - Pomáhá s vyhlašováním výzev
 - Realizuje setkání, na kterých si jednotlivé MAS předávají zkušenosti
 - Jedná se pouze o formální síť
 - Jiné
3. Jak často se v rámci KS setkáváte?
4. Přispívá Vaše MAS do KS nějakou finanční částkou?
 - ANO
 - NE
5. Pokud ANO, kolik?
6. Pokud ANO, na základě čeho je tato částka stanovena?
7. Co Vás vedlo k tomu, stát se součástí KS MAS?
8. Realizovali jste v programovém období 2014-2020 nějaké společné aktivity či projekty v rámci KS?
9. Popište prosím projekty či aktivity, které jste společně realizovali.
10. Jakým způsobem byly tyto projekty či aktivity financovány?
11. Ohodnoťte prosím spokojenost s činností KS kterého jste součástí, na následující stupnici, přičemž 1 znamená ZCELA NESPOKOJEN a 5 znamená ZCELA SPOKOJEN.
12. Nyní Vás poprosím o Vaše návrhy – tedy co byste uvítali, aby pro Vás KS zabezpečovalo či zprostředkovávalo?
13. Na základě jakých dokumentů KS, kterého jste součástí, funguje?