

Univerzita Karlova
Přírodovědecká fakulta

Studijní program: Sociální geografie a regionální rozvoj



Bc. Marie Ambrozková

Místní akční skupiny ve vnitřní periferii Čech: percepce úspěšnosti a její analýza

Local action groups in the inner periphery of Bohemia: perception of success and its analysis

Diplomová práce

Vedoucí práce: doc. RNDr. Pavel Chromý, Ph.D.

Praha, 2024

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu, že nástroj umělé inteligence byl využit pouze ke zlepšení čitelnosti a jazyka, a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 29. dubna 2024

Marie Ambrozková

Poděkování

Mé poděkování patří v první řadě vedoucímu práce, doc. RNDr. Pavlu Chromému, Ph. D., za jeho cenné rady a připomínky. Dále mé velké díky a obdiv za jejich práci patří zástupcům místních akčních skupin, kteří mi věnovali svůj čas a energii. Děkuji Kristýně Sauerové za pomoc se zpracováním mapy, umělé inteligenci firmy OpenAI za výborné rady a pomoc se stylistikou, Jakubu Ambrozkovi za připomínky ke schématům, Adamu Klsákovi za poskytnutí přístupu k nástroji Atlas.ti, společnosti Spotify za zprostředkování morální podpory a rodině za každé povzbuzení. V neposlední řadě děkuji Magdaleně Holmanové a Zuzaně Fišerové za jejich nepřetržitou podporu a povzbuzení na míru každé situaci.

Abstrakt

Tato diplomová práce zkoumá úspěšnost místních akčních skupin (MAS) z hlediska definice úspěchu zástupci MAS, která je porovnána s přístupy státních a evropských orgánů a odborníků. Dále analyzuje faktory ovlivňující činnost MAS s důrazem na kontext vnitřní periferie Čech. Metody výzkumu byly kvalitativního charakteru a zahrnovaly polostrukturované rozhovory se zástupci šesti aktivních MAS z vnitřní periferie Čech. Z výsledků vyplývá, že podle zástupců MAS leží úspěšnost v síťování aktérů v území, znalosti potřeb území a v akceschopném cílení na tyto potřeby. Především v důrazu na známost MAS a informované cílení na potřeby území se názory respondentů odlišují od jiných přístupů. Základ úspěšné MAS je podle respondentů v dobrém týmu, který využívá pozitivních a překonává negativní faktory, které na činnost MAS působí. Klíčové poznatky z výzkumu zahrnují popis týmu úspěšné MAS a přehled faktorů, které činnost ovlivňují. Faktory vnitřní periferie jsou malé obce s neuvolněnými starosty, řídké osídlení a chybějící služby. Mezi vnějšími faktory byly zjištěny důležité pozitivní efekty konkrétních dotací, jako je motivace subjektů, tvorba sítí, přinášení inovací, rozšíření finanční a personální kapacity týmu nebo budování dobrého jména MAS. Výsledky práce přispívají k hlubšímu pochopení problematiky úspěšnosti místních akčních skupin a kontextu jejich působení ve vnitřní periferii Čech. Práce doporučuje MAS zaměřením se na oblasti, které byly respondenty označeny jako klíčové pro úspěšnost, a na podobu týmu MAS. Doporučení pro další výzkumy zahrnují mimo jiné analýzu činnosti MAS ve vnitřní periferii, vliv chybějících služeb na úspěšnost MAS, nebo zkoumání efektů dotačních programů na činnost MAS.

Klíčová slova: místní akční skupiny, úspěšnost místních akčních skupin, LEADER, lokální rozvoj, vnitřní periferie, Čechy, Česko, kvalitativní výzkum, faktory územního rozvoje

Abstract

This master's thesis examines the success of Local Action Groups (LAGs) from the perspective of how success is defined by LAG representatives, which is compared with the approaches of state and European authorities and experts. It further analyzes the factors influencing LAG activities with an emphasis on the context of the inner periphery of Bohemia. The research methods employed were qualitative, involving semi-structured interviews with representatives of six active LAGs from the inner periphery of Bohemia. The results indicate that, according to LAG representatives, the success lies in networking within the territory, LAG awareness, knowledge of the territory's needs, and active targeting of these needs. Particularly in terms of LAG awareness and informed targeting of territory needs, LAG representatives' perspectives differ from other approaches. Respondents identify a good team as the foundation of successful LAGs, which utilizes positive factors and overcomes negative influences on LAG activities. Key findings from the research include a description of the successful LAG team and an overview of factors influencing their activities, including those typical of the inner periphery. Internal factors such as small municipalities with non-full-time mayors, sparse population, and missing services were identified, along with significant positive effects of specific grants, such as motivation of entities, network creation, innovation introduction, expansion of team financial and personnel capacity, or building a good reputation for LAGs. The results contribute to a deeper understanding of the issues surrounding the success of LAGs and their operating context in the inner periphery of Bohemia. The thesis recommends that LAGs focus on areas identified by respondents as key to success and on the composition of the LAG team. Recommendations for further research include analyzing LAG functioning in the inner periphery, examining the impact of missing services on LAG success, and investigating the effects of grant programs on LAG activities.

Keywords: Local Action Groups, LAG success, LEADER, local development, inner periphery, Bohemia, Czechia, qualitative research, factors of territorial development

Obsah

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | ÚVOD | 10 |
| 2 | OBECNÁ VÝCHODISKA VÝZKUMU | 13 |
| 2.1 | METODA LEADER..... | 13 |
| 2.1.1 | <i>Charakteristika metody LEADER.....</i> | <i>13</i> |
| 2.1.2 | <i>Principy LEADER.....</i> | <i>14</i> |
| 2.1.3 | <i>Teoretické a politické pozadí nového přístupu k rozvoji venkova</i> | <i>15</i> |
| 2.1.4 | <i>Vývoj metody LEADER.....</i> | <i>17</i> |
| 2.2 | MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY | 19 |
| 2.2.1 | <i>Charakteristika místních akčních skupin v Česku</i> | <i>19</i> |
| 2.2.2 | <i>Dopady místních akčních skupin</i> | <i>20</i> |
| 2.2.3 | <i>Úspěšnost místních akčních skupin</i> | <i>21</i> |
| 2.3 | VNITŘNÍ PERIFERIE | 26 |
| 2.3.1 | <i>Charakteristika vnitřních periferií.....</i> | <i>26</i> |
| 2.3.2 | <i>Vybrané místní akční skupiny.....</i> | <i>27</i> |
| 3 | METODIKA VÝZKUMU | 30 |
| 3.1 | CÍLE PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY | 30 |
| 3.2 | VÝBĚR ZÁJMOVÝCH MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN..... | 31 |
| 3.2.1 | <i>Vnitřní periferie</i> | <i>32</i> |
| 3.2.2 | <i>Úspěšná místní akční skupina.....</i> | <i>32</i> |
| 3.2.3 | <i>Velikost výzkumného vzorku</i> | <i>34</i> |
| 3.3 | METODY A PROSTŘEDKY SBĚRU A ANALÝZY DAT | 34 |
| 3.3.1 | <i>Sběr dat.....</i> | <i>35</i> |
| 3.3.2 | <i>Analýza dat a vyhodnocení</i> | <i>36</i> |
| 3.4 | ETICKÉ ASPEKTY, LIMITY VÝZKUMU A ZAJIŠTĚNÍ KVALITY | 37 |
| 4 | ANALÝZA | 39 |
| 4.1 | POHLEDY RESPONDENTŮ NA ÚSPĚŠNOST MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN | 40 |
| 4.2 | ÚSPĚŠNÁ MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINA | 41 |
| 4.2.1 | <i>Místní akční skupina je v území známá</i> | <i>44</i> |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.2.2 | <i>Místní akční skupina síťuje aktéry v území</i> | 45 |
| 4.2.3 | <i>Místní akční skupina reaguje na potřeby území</i> | 46 |
| 4.3 | TÝM ÚSPĚŠNÉ MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY | 48 |
| 4.3.1 | <i>Zaměstnanec</i> | 49 |
| 4.3.2 | <i>Tým</i> | 52 |
| 4.3.3 | <i>Manažer</i> | 53 |
| 4.4 | FAKTORY ÚZEMÍ | 56 |
| 4.4.1 | <i>Členové MAS</i> | 57 |
| 4.4.2 | <i>Lidé v území</i> | 58 |
| 4.4.3 | <i>Geografické charakteristiky území</i> | 60 |
| 4.5 | VNĚJŠÍ FAKTORY | 63 |
| 4.5.1 | <i>Pravidla místních akčních skupin</i> | 65 |
| 4.5.2 | <i>Pravidla dotačních programů</i> | 66 |
| 4.5.3 | <i>Přínosy dotačních programů</i> | 66 |
| 4.5.4 | <i>Spolupráce s ORP a krajem</i> | 68 |
| 5 | DISKUZE VÝSLEDKŮ | 70 |
| 6 | ZÁVĚR | 73 |
| 7 | ZDROJE INFORMACÍ | 76 |
| 7.1 | LITERATURA | 76 |
| 7.2 | VÝZKUMNÉ ZPRÁVY | 80 |
| 7.3 | JINÉ PUBLIKACE | 81 |
| 7.4 | INTERNETOVÉ ZDROJE | 83 |
| 8 | PŘÍLOHY | 86 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Přehled základních údajů o vybraných MAS | 29 |
| Tabulka 2: Časový rozvrh výzkumu..... | 35 |
| Tabulka 3: Faktory území působící na činnost MAS | 56 |
| Tabulka 4: Vnější faktory působící na činnost MAS | 64 |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Vybrané MAS | 28 |
| Obrázek 2: Tým MAS jako součást charakteristiky i ovlivňující faktor | 39 |
| Obrázek 3: Základní atributy úspěšné MAS..... | 44 |
| Obrázek 4: Vliv poznání potřeb území a filozofie MAS na zaměření její činnosti..... | 48 |
| Obrázek 5: Tým úspěšné MAS..... | 49 |
| Obrázek 6: Faktory ovlivňující činnost MAS..... | 69 |

Seznam příloh

| | |
|--|-----|
| Příloha 1: Tváře MAS ve vnitřní periferii Čech | 86 |
| Příloha 2: Tváře MAS podle Konečného (2021)..... | 88 |
| Příloha 3: Tváře vybraných MAS..... | 90 |
| Příloha 4: Vzor informovaného souhlasu | 97 |
| Příloha 5: Scénář rozhovoru | 98 |
| Příloha 6: Přehled interpretací úspěšnosti MAS v odborné literatuře a jiných publikacích | 100 |

Seznam zkratek

CLLD = Komunitně vedený místní rozvoj

ČSÚ = Český statistický úřad

DG AGRI = Generální ředitelství pro zemědělství a rozvoj venkova

EAFRD = Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova

EASIFs = Evropské strukturální a finanční fondy

EMFF = Evropský námořní a rybářský fond

ENRD = European Network for Rural Development

ERDF = Evropský fond pro regionální rozvoj

ESF = Evropský sociální fond

EU = Evropská unie

KES = Komise Evropských společenství

LEADER = Liaisons Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale

MAS = Místní akční skupina/y

MAP = Místní akční plán rozvoje vzdělávání

MMR = Ministerstvo pro místní rozvoj

MSK = Moravskoslezský kraj

NS MAS ČR = Národní síť místních akčních skupin České republiky

OLK = Olomoucký kraj

ORP = Obec s rozšířenou působností

OPZ+ = Operační program zaměstnanost +

PRV = Program rozvoje venkova

SCLLD = Strategie komunitně vedeného místního rozvoje

STK = Středočeský kraj

1 ÚVOD

Středobodem úsilí sociální geografie je regionální rozvoj. Zkoumáme nejruznější kontexty rozvoje, aspekty, metody. Měříme dopady, snažíme se porozumět rozdílům v úrovních rozvinutosti jednotlivých regionů. Aktivita místních komunit, jejich propojenost a míra spolupráce jsou dle mnohých autorů významným faktorem rozvoje regionů (viz např. Rubin 1994; Mansuri, Rao 2004; Jančák a kol. 2010; Jančák a Pileček 2010; Dorius 2011). Na aktivitě místních komunit stojí koncept místních akčních skupin (MAS), které pokrývají 90 % Česka (NSMAS ČR 2024a). Místní akční skupiny, které využívají a rozvíjí sociální a lidský kapitál v území mají velký potenciál pro rozvoj především periferních oblastí, kde role zmíněných kapitolů nabývá na významu (Hampl a kol. 2007 v Pileček 2013). Perlín a kol. (2019) předpokládá lepší lidský a sociální kapitál ve vnitřních periferiích. Jakožto potenciálně významný aktér rozvoje ve vnitřních periferiích jsou MAS zajímavým a důležitým předmětem výzkumu. Přesto v kontextu Česka a Slovenska nevíme o žádných výzkumech, které by se na MAS ve vnitřních periferiích zaměřovaly.

Práce se zabývá otázkou úspěšnosti a faktory, které ji ovlivňují v kontextu vnitřní periferie Čech. U místních akčních skupin se často píše a mluví o jejich různé úrovni. Zatímco některé jsou označovány pro nedostatek jiných aktivit jako „dotační agentury“, o jiných se mluví s obdivem k jejich širokým agendám. Z toho vyplývá, že ne všechny MAS dokážou svého potenciálu pro rozvoj území naplno využít. Zmapovat faktory, které činnost MAS ovlivňují je klíčové pro porozumění rozdílům mezi úspěšností MAS v územním rozvoji. Cílem práce je mimo zjištění faktorů, které MAS ovlivňují popis úspěšné MAS z pohledu zástupců místních akčních skupin z vnitřních periferií a porovnání s přístupy státních a evropských orgánů a odborníků. Bez porozumění povaze úspěšné MAS nelze zkoumat faktory, které mají na úspěšnost vliv.

Pro dosažení cílů práce byly zvoleny metody kvalitativního charakteru, které umožňují zkoumat subjektivní pohledy zúčastněných, jít do hloubky a dávají důraz na jedinečnost (Novotná a kol. 2019). Kvalitativní výzkum je flexibilní, což znamená že sběr dat a analýza probíhají téměř současně a vzájemně interagují a uzpůsobují se na základě zjištěných skutečností (Novotná a kol. 2019), což se ukázalo vzhledem k specifičnosti a novosti tématu jako velmi praktické. Data byla sesbírána v lednu a únoru roku 2024 metodou polostrukturovaných rozhovorů s manažery a zaměstnanci šesti MAS ve vnitřní periferii Čech. Kromě polohy ve vnitřní periferii bylo kritériem výběru MAS jejich

prokazatelná aktivita v šesti „Tvářích MAS“, jak je stanovil Konečný (2021). Manažeři a zaměstnanci jsou realitě fungování MAS nejbližší a polostrukturované rozhovory s nimi umožňují jít do hloubky a čerpat z jejich zkušeností a názorů. Struktura otázek na druhou stranu pomáhá neodbíhat od záměru práce, ale zároveň umožňuje se přizpůsobit specifickým každé vybrané MAS.

První část práce poskytuje obecná východiska pro zkoumání problematiky místních akčních skupin ve vnitřních periferiích a jejich úspěšnosti v rozvoji území. Po představení metody LEADER a jejího vývoje, podle které MAS fungují, jsou diskutovány samotné místní akční skupiny, jejich dopady a pohledy na definování jejich úspěšnosti. V popisu metody LEADER je používáno několik pojmů v angličtině, jelikož české překlady nevystihují dobře podstatu pojmů a jejich anglický originál je vžitý v praxi územního rozvoje. Na závěr jsou v kapitole 2 Obecná východiska charakterizovány vnitřní periferie a představeny vybrané MAS. Metodika výzkumu podrobně rozebírá cíle práce a výzkumné otázky, postup výběru zúčastněných MAS, metody sběru a analýzy dat a v neposlední řadě etické aspekty, limity výzkumu a zajištění kvality. Analýza je rozdělena do pěti podkapitol. První a druhá podkapitola se zabývá pohledem dotazovaných na úspěšnost MAS. První podkapitola analyzuje přístup respondentů k hodnocení MAS, zatímco druhá popisuje, jak vypadá podle respondentů úspěšná MAS a jak k takové její podobě může přispět tým MAS. Třetí podkapitola představuje tým úspěšné MAS, a to jak ve smyslu její charakteristiky, tak jako významný faktor, který úspěšnost MAS ovlivňuje. Čtvrtá podkapitola se zabývá faktory v území, které ovlivňují činnost skupin, pátá rozebírá zase vnější faktory. Nakonec jsou v práci diskutovány výsledky šetření, porovnávány s literaturou a jsou navržena témata k dalšímu zkoumání.

V zaměření práce na oblast komunitního rozvoje navazuji na svou bakalářskou práci, kterou jsem na Katedře rozvojových a environmentálních studií Univerzity Palackého v Olomouci psala na téma sousedských komunit (Ambrozková, 2020). Bakalářská práce mě nakonec přivedla ke studiu současného oboru, kde jsem komunitnímu rozvoji v Česku blíže. Komunitní rozvoj mě od doby psaní bakalářské práce nepřestává fascinovat příběhy nevídané solidarity mezi sousedy, obnovování tradic dávných předků, nebo aktivního kulturního života. Přináší komplexní rozvoj, který se nesoustředí pouze na ekonomické ukazatele, ale také na sociální a duševní aspekty kvalitního života. Navíc přispívá k řešení typických problémů naší doby, jako je ztráta sociálních vazeb, rozdělená společnost nebo oslabování demokracie a přispívá k péči o krajinu skrze budování vztahů mezi lidmi v místě, aktivizaci občanů a podporování zájmu o okolí bydliště. Místní akční skupiny, které by měly

být na principech komunitního rozvoje postavené, mají podporu státních i evropských orgánů a jednotný koncept po celé Evropě, považují za potenciálně silného hráče na poli zlepšování kvality života lidí nejen na venkově, ale s přesahem na celou naši společnost.

Práce se snaží odpovědět na otázky, které mohou být potenciálně přínosné pro další vývoj MAS a zlepšování jejich činnosti. Pochopení pohledu zástupců MAS na problematiku úspěšnosti vědci a státními orgány může pomoci orientaci budoucích výzkumů a zlepšení pravidel a zaměření dotačních programů i pravidel MAS. Zkoumání faktorů, které ovlivňují činnost MAS může přispět k jejich alespoň základnímu porozumění. Porozumět faktorům znamená moci s nimi začít pracovat a využívat je pro zlepšování činnosti MAS. Zaměření na činnost MAS ve vnitřní periferii může být dále užitečné pro MAS v těchto oblastech při práci v jejich specifickém kontextu. Tato práce se snaží přispět k porozumění problematice úspěšnosti místních akčních skupin a kontextu jejich působení ve vnitřních periferiích, aby bylo možné dále rozvíjet jejich potenciál pro rozvoj venkovských území.

2 OBECNÁ VÝCHODISKA VÝZKUMU

Cílem této části je poskytnout ucelený vhled do fungování místních akčních skupin, představit relevantní teoretické a praktické aspekty spojené s jejich činností a připravit půdu pro hlubší zkoumání faktorů ovlivňujících činnost MAS. Pro pochopení problematiky úspěšnosti MAS je nezbytné nejprve popsat ideu, na které tato instituce stojí, mechanismus jejího fungování a popsat očekávání, jež mají od činnosti MAS řídicí orgány na úrovni EU i státu, stejně jako naděje, která v ně vkládají odborníci v oblasti regionálního rozvoje, respektive rozvoje venkova.

Obecná východiska jsou rozdělena do tří kapitol. První kapitola přináší pohled na metodu LEADER, na které by měla být činnost MAS postavená. Kapitola představí, na jakém základě metoda vznikla, jak vypadal její postupný vývoj a vysvětlí její podstatu. Druhá kapitola nejprve přinese charakteristiku místních akčních skupin v Česku, představí dopady, jež od nich očekávají řídicí orgány a odborníci. Nakonec rozebere problematiku jejich úspěšnosti, předmět mnoha různých diskuzí a interpretací. Poslední kapitola přiblíží problematiku problémových oblastí, konkrétně vnitřních periferií a představí situaci vybraných MAS zkoumaných v této práci.

2.1 METODA LEADER

Metoda LEADER je integrovaný přístup k rozvoji venkova, vyznačující se bottom-up přístupem a důrazem na místní specifika a potenciál. Tato kapitola se bude zabývat charakteristikou metody LEADER, jejím vývojem a teoretickým a politickým pozadím, které formovalo její podobu. Porozumění této metodě je klíčové pro pochopení fungování MAS a faktorů ovlivňujících jejich úspěšnost.

2.1.1 *Charakteristika metody LEADER*

Název metody LEADER je zkratkou sousloví z francouzštiny „Liaisons Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale“ (Maurel 2008), což hrubě přeloženo znamená „propojení mezi akcemi pro rozvoj venkovské ekonomiky“. Metoda LEADER je integrovaný přístup k rozvoji venkova (Bumbalová a kol. 2015) a je založena na bottom-up

přístupu. Začala jako experiment na začátku devadesátých let, tedy v době, kdy venkov procházel významnými změnami a dosavadní exogenní přístupy k jeho rozvoji očividně selhávaly (Nemes 2005).

Metoda LEADER staví na principu subsidiarity, area-based přístupu, spolupráci mezi různorodými aktéry v území, objevení a rozvoji sociálního a lidského kapitálu a inovacích. Tímto způsobem nastartovaný územní rozvoj má být zároveň dlouhotrvající a udržitelný, protože se díky němu rozvíjí místní kapacity (Nardone, Sisto, Lopolito 2010).

Aplikace metody LEADER v místě spočívá v budování partnerství mezi různorodými aktéry v území. Toto partnerství by se dalo nazvat jako „venkovský triple helix“. Zatímco teorie triple helix spočívá ve spolupráci univerzit, firem a vlády na příslušné řádovostní úrovni (Blažek, Uhlíř 2020), uplatnění metody LEADER klade důraz na vytváření partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem, podnikateli, neziskovými organizacemi a vedením obcí. Partnerství je formalizováno v podobě místní akční skupiny. Všechny zúčastněné strany v MAS spolupracují na rozvoji území, identifikují místně specifické potřeby a potenciál, formují Strategii komunitně vedeného místního rozvoje (SCLLD) a spolupracují na projektech, které jsou obvykle součástí této strategie (EK 2021).

2.1.2 *Principy LEADER*

LEADER od začátku staví na sedmi principech. Respektování místních potřeb a problémů, bottom-up přístup, inovace, area-based přístup, místní partnerství, integrovaná a multi-sektorová strategie, networking a spolupráce. Popis těchto principů vyplývá z dokumentu Evropské unie LEADER/CLLD explained (EK 2021).

Přístup bottom-up (zdola-nahoru) znamená, že jsou to právě obyvatelé žijící v místě, kteří si určují priority rozvoje území a na tomto rozvoji se sami podílejí. Do rozvoje území by měly být zapojeni lidé různých profesí, z různých zájmových skupin, a to jak ženy, tak muži, lidé ze všech věkových skupin a různého socioekonomického statusu.

Area-based přístup zdůrazňuje zaměření metody LEADER na konkrétní lokalitu, která má své specifické silné a slabé stránky, problémy i příležitosti. Území, pro které je tvořena strategie rozvoje, by mělo být malé a homogenní (Binek a kol. 2020b).

Princip místního partnerství odkazuje na formování místních akčních skupin, kde jsou vyváženě zapojeny různé skupiny místních aktérů. V rámci skupiny budují partnerství, aby společně pracovali na rozvoji lokality.

Integrovaná a multi-sektorová strategie, nebo také „integrované akce napříč odvětvími“ (Binek a kol. 2020b) znamená, že strategie místního rozvoje, kterou MAS vyvíjí, by měla zahrnovat potřeby a příležitosti z více odvětví a integrovat je v cílech strategie, které tyto potřeby a příležitosti vzájemně propojují.

Vytváření sítí neboli „networking“ zahrnuje nejenom budování sítí mezi místními aktéry, ale také na regionální, národní i mezinárodní úrovni. Sítě pomáhají ke sdílení zkušeností, vědomostí, inovací i k vzájemné podpoře.

Princip inovací zdůrazňuje hledání a zkoušení nových řešení díky sdíleným zkušenostem, propojování různých sektorů a zapojování místních aktérů.

Spolupráce, která je postavena na vybudovaných místních, regionálních, národních i mezinárodních sítích je posledním principem LEADER. Spolupráce různorodých partnerů na společném projektu dále prohlubuje partnerství a může přinášet inovace.

2.1.3 Teoretické a politické pozadí nového přístupu k rozvoji venkova

Jak se zrodil LEADER, tak radikálně odlišný nástroj od předchozích nástrojů Evropské unie (EU)? Pro pochopení tohoto přerodu je potřeba se podívat do paradigmatického pozadí doby, ve které se objevil první dokument představující náznaky budoucí podoby nástroje LEADER, později Komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD), tedy do 80. let minulého století. Po dlouhá staletí hrálo na venkově prim zemědělství. Rozvoj venkova byl tedy úzce spojen s rozvojem zemědělství. Průmyslová revoluce a následně zelená revoluce ale tento zdánlivě stabilní stav změnila. Trend trvalého poklesu významu primárního sektoru v ekonomikách evropských zemí pokračoval i v 80. letech 20. století (OECD 2023; KES 1996). Bylo stále zřejmější, že primární zaměření rozvoje venkova jakožto rozvoje zemědělství bylo nutné přehodnotit. Zároveň se ve stejné době začalo ukazovat modernizační paradigma, jehož podstatou byly externí zásahy a snaha o intenzifikaci

a ekonomický růst, jako nevyhovující. Vedle něj vyrůstaly teorie opírající se o endogenní přístupy k rozvoji (Nemes 2005; Maurel 2008). Nové paradigma rozvoje venkova se začalo rozvíjet.

V druhé polovině minulého století probíhaly na evropském venkově významné změny v důsledku poklesu významu primárního sektoru. Docházelo k prudkému úbytku farmářů, objevování nových ekonomických aktivit a k modernizaci a intenzifikaci zemědělské výroby. S těmito změnami souvisely problémy jako nezaměstnanost, odliv mladých lidí a celkové vyliďňování venkova. Komise Evropských společenství (KES)¹ tyto změny a problémy vyzdvihla v dokumentu *The Future of Rural Society* (Komise evropských společenství 1989). Tento dokument je považován za první impuls k novému přístupu v rozvoji venkovských oblastí (Ray 2000; Maurel 2008). Jak se píše v dokumentu *The Future of Rural Society* (Komise evropských společenství 1989), ekonomika na venkově se musela kvůli trvalému poklesu významu zemědělství dále diverzifikovat. Exogenní přístup k rozvoji venkova ale selhával (Nemes 2005). Rozvoj průmyslové výroby na venkově se zastavil po recesi na začátku 80. let a místo toho, aby docházelo k intenzifikaci zemědělské výroby, bylo třeba řešit problém nadvýroby. K tomu se přidal problém znečištěného životního prostředí vlivem intenzivního zemědělství (Nemes 2005). Všechny tyto procesy vedly k období restrukturalizace venkova (Marsden a kol. 1993, Murdoch a Marsden 1994 v Nemes 2005). Evropská komise se proto začala zaměřovat na endogenní potenciál venkova a prostředky k jeho mobilizaci (KES 1989). Kromě zdůraznění endogenního potenciálu se v dokumentu objevuje důraz i na místní podmínky, potřeby a iniciativy, a zároveň se připomínala velká rozmanitost mezi místními podmínkami napříč Evropskou unií. Tento dokument představuje začátek nového směru v přístupu k rozvoji venkova.

Podle Maurel (2008) byla bodem obratu v politice Evropské unie Corkská deklarace z roku 1996. Tato deklarace potvrdila myšlenky z roku 1989 (KES, 1989), které zdůrazňují několik zásad rozvoje venkova. Mezi ně patří nutnost multidisciplinarity politiky rozvoje venkova, zaměření této politiky na územní dimenzi a princip subsidiarity, který je nutný kvůli různorodosti evropských venkovských oblastí.

¹ Dřívější název Evropské komise.

2.1.4 Vývoj metody LEADER

První, pilotní, verze nástroje LEADER byla spuštěna v roce 1991, a to na tři roky. Nástroj měl pomoci s řešením problémů venkovským oblastem označeným jako „znevýhodněné“ (EK 2021) jiným přístupem, než byl ten dosavadní, avšak s velmi malou finanční alokací (Ray 2000). Tato první verze LEADER byla velmi volná – Evropská komise vydala obecné zásady jeho fungování, ale nechala zároveň velký prostor pro adaptaci jednotlivými uživateli fondu. Proto Ray (2000) nazývá první formy LEADER „laboratoří rozvoje venkova“ a vidí v nich prvky anarchismu a postmoderních přístupů k rozvoji. Podle teorií anarchismu je ideální společnost řízena v malých komunitách, které fungují nezávisle a bez zásahů hierarchicky uspořádaných institucí (Blunt a Wills 2000 v Daněk 2013), a právě intervencí od Evropské unie v prvních formách LEADER nebylo mnoho. Zároveň byl celý nástroj do značné míry postaven mimo dosavadní byrokratický systém, protože měl své vlastní instituce a postupy (Nemes 2005).

V roce 1995 byl spuštěn tzv. LEADER II, tentokrát na pět let. Přestože nástroj LEADER přinesl velké změny v přemýšlení nad rozvojem venkova, jeho praktický dopad nebyl ani v druhém období nikterak velký, jelikož na něj byla alokována marginální část celkových výdajů Evropské unie na rozvoj venkova, pouhé 1,7 % (Ray 2000). Anarchistická povaha nástroje byla zároveň utlumena uvedením více pravidel pro čerpání zdrojů a větší kontrolou (Nemes 2005). LEADER v tomto období přesto přinesl i přes nízký rozpočet první viditelné výsledky. Tento nový bottom-up přístup k rozvoji postupně získával uznání evropských politiků a byl začleněn do politik mnoha zemí EU (Farrell a Thirion 2005 v Nardone, Sisto, Lopolito 2010). Podle Nemes (2005) se zlepšila transparentnost a přenositelnost modelu do jiných regionů. Navazující LEADER+ (2000–2006) se díky prvním úspěchům rozšířil a nově pokrýval všechny typy venkovských oblastí, nejen ty znevýhodněné (EK 2021). Na druhou stranu jeho rozpočet nevzrostl odpovídajícím způsobem a pravidla se dále zpřísnila (Nemes 2005).

Programové období 2007–2013 přineslo další rozšíření metody prostřednictvím povinného začlenění do národních Programů rozvoje venkova a minimální alokací 2,5 % pro nové členské země a 5 % pro tzv. staré členské země (Konečný 2019). Kromě toho právě nově přistoupení země do EU přinesly významné prostorové rozšíření použití LEADER. Kromě Kypru a Malty se jednalo o státy bývalého východního bloku, což vzbudilo zájem ve vědecké komunitě o úspěšnost implementace nového přístupu v bývalých socialistických zemích (Ray 2000; Maurel 2008; Binek a kol. 2020b). Vedle geografického rozšíření se

zvýšila finanční podpora LEADER, který začal být financován nejen z dosavadního Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EAFRD), ale nově také z Evropského námořního a rybářského fondu (EMFF) (Hämäläinen, Németh 2022). I když toto rozšíření nemělo pro Česko přímý dopad, pro přímořské členské země EU bylo významné. Všechna tato rozšíření měla za důsledek velký nárůst místních akčních skupin po celé Evropské unii (Chevalier a kol. 2012).

Ještě větší změny přineslo programové období 2014–2020, kdy se LEADER stal součástí Komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD) (Servillo a de Bruijn 2018 v Binek a kol. 2020b). Kromě dvou uvedených fondů (EAFRD a EMFF) se přidaly k podpoře metody dva další fondy ze skupiny Evropských strukturálních a finančních fondů (EASIFs), a to Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF) a Evropský sociální fond (ESF) (Binek a kol. 2020b). To umožnilo podle některých autorů daleko více než předtím se ve strategiích místního rozvoje zaměřit na multidisciplinární územní rozvoj (area-based přístup), místo zaměřování rozvoje na jednotlivé sektory (Hämäläinen, Németh 2022). Větší počet fondů nabídl širší škálu aktivit, které bylo možné podpořit, a umožnil kombinovat různé zdroje pro dosažení komplexního cíle. Nicméně podle Konečného a kol. (2020) byla činnost MAS v Česku v tomto programovém období limitovaná z hlediska zaměření na místní potřeby a celkový možný potenciál MAS. Jakkoli se LEADER a CLLD zdají jako inovativní metody založené na bottom-up přístupu, v praxi se podle Konečného a kol. ukazuje, že regulace shora, tedy top-down přístupy, činnost MAS velmi ovlivňují. Manažeři MAS v rozhovorech s Konečným (2021) například zmiňovali vysokou administrativní zátěž a příliš přísné regulace, které je omezují v jejich činnosti pro rozvoj území.

Aktuálně běží už šesté programové období 2021–2027, pokud zahrneme i první dvě experimentální fáze LEADER. Vzhledem k budoucímu vývoji metody je otázkou, jak se v průběhu tohoto období budou dále rozvíjet jednotlivé místní iniciativy, jak si poradí s napětím mezi přístupy bottom-up a top-down a zda si metoda LEADER/CLLD upevní svou pozici mezi nástroji venkovského a regionálního rozvoje.

2.2 MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY

Zatímco předchozí podkapitola 2.1 představila teorie a ideje, které stojí za konceptem místních akčních skupin, tato podkapitola se zaměří na konkrétní požadavky, jimž MAS čelí a na představy, které by měly podle řídicích orgánů a odborníků naplňovat. Místní akční skupina není neurčitým konceptem, ale má jasně daná pravidla a základní kritéria, kterými se musí řídit. Povinnou podobu MAS v Česku představuje podkapitola 2.2.1. Druhá podkapitola uvádí možné dopady činnosti MAS, jak je popisují samotné místní akční skupiny, řídicí orgány, nebo odborníci zabývající se problematikou místních akčních skupin. Poslední podkapitola rozebere problematiku úspěšnosti, která je předmětem mnoha různých interpretací.

2.2.1 *Charakteristika místních akčních skupin v Česku*

Místní akční skupina sdružuje místní aktéry z veřejného i soukromého sektoru, zahrnující neziskové a podnikatelské subjekty. V rámci neziskového sektoru se mohou do MAS zapojit mimo jiné i aktivní jednotlivci. Místní akční skupiny jsou právně utvářeny nejčastěji jako spolky, nebo obecně prospěšné společnosti. Měly by být otevřené vstupu jakýchkoli místních aktérů, kteří mají zájem podílet se na jejich činnosti.

Aby mohla MAS předložit Strategii komunitně vedeného místního rozvoje, na jejímž základě by mohla žádat o dotace z evropských fondů, musí projít v Česku procesem standardizace, kterou přibližuje Metodika pro standardizaci od Ministerstva zemědělství (MZe) z roku 2021. Prvním z pěti okruhů standardů, které musí skupiny podle metodiky naplňovat je její územní působnost. Území musí mít mezi deseti a sto tisíci obyvatel, přičemž se do ní mohou zapojit pouze obce s méně než 25 tisíci obyvatel. Zařazení do území schvalují obce a území jednotlivých MAS musí být celistvé a nesmí se překrývat. Co se týče samotné místní akční skupiny, musí v ní být minimálně 21 partnerů, přičemž na každých 2000 obyvatel v daném území musí připadat minimálně jeden partner. Zastoupení jednotlivých sektorů přitom musí být rovnoměrné, veřejný sektor ani žádná ze zájmových skupin soukromého sektoru nesmí mít více než 49 % hlasovacích práv (MZe 2021). Další z okruhů standardů definuje povinné orgány MAS. Skupina musí mít nejvyšší orgán, výběrový orgán (dělá předvýběr projektů určených k podpoře), kontrolní orgán a rozhodovací orgán, přičemž všichni její členové jsou v nejvyšším orgánu, a pak v maximálně jednom dalším

orgánu. Kancelář místní akční skupiny má vedoucího zaměstnance, který zodpovídá za realizaci SCLLD a internetové stránky se základními povinnými informacemi. Poslední okruh standardů se týká institucionalizace skupiny. MAS musí mít jednu z určených právních forem, vede účetnictví a má popsané fungování svých orgánů, které musí respektovat principy metody LEADER.

2.2.2 Dopady místních akčních skupin

To, že místní akční skupiny mají dopad na rozvoj jejich území je jasné, ale stejně tak by mohla mít dopad i dotace řízená státem nebo krajem. Podle zastánců metody má však LEADER oproti standardním metodám řízeným shora významnou přidanou hodnotu.

Obce z ORP Mladá Boleslav v evaluaci prováděné společností Ernst & Young (2022, s. 104) jako přidanou hodnotu MAS například uváděly „znalost území a provázanost projektů na potřeby daného území“. Podle nich MAS také podpořilo síťování různých aktérů v území, nebo zvýšilo absorpční kapacitu území (schopnost čerpat prostředky z dotací) tím, že vzdělávalo a pomáhalo s administrací projektů, nebo je zprostředkovávalo malým obcím a podnikatelům, kteří by na ně sami nedosáhli. Samotná evaluace pak rozlišovala přidanou hodnotu na posílený lidský a sociální kapitál a zvýšení regionálního povědomí obyvatel.

Přidaná hodnota metody LEADER/CLLD je definována pokyny k jejímu hodnocení (EK – DG AGRI 2017). Přidaná hodnota se podle pokynů projevuje díky správnému uplatňování metody a zahrnuje čtyři oblasti. První z nich jsou změny chování, které mohou zahrnovat změnu postojů místních obyvatel, zvýšení jejich schopností a kapacit, nebo nových příležitostí. Druhým aspektem je zlepšení místní správy, což zahrnuje zapojení různých složek obyvatelstva do rozhodování, schopnost řídit různorodé soukromé i veřejné fondy, nebo větší schopnost spolupráce ve víceúrovňové správě. Další oblast se týká sociálního kapitálu, jehož zlepšení se může projevovat větší důvěrou mezi aktéry, budováním sítí, nebo větší přizpůsobivostí a odolností místní komunity. Posledním aspektem přidané hodnoty LEADER jsou posílené výsledky. Projekty prováděné metodou by měly oproti jiným projektům přinést udržitelnější výsledky, více inovací, nové žadatele o projekty a větší účinek projektů v území (EK – DG AGRI 2017).

Podle Binka a kol. (2020b) je dopad MAS do území obtížně měřitelný, protože některé změny, které MAS způsobuje, se projevují postupně a za dlouhou dobu. Tento fakt zmiňují i Navarro-Valverde a kol. (2022), kteří uvádějí, že LEADER přináší na venkov

mnoho inovací, jejichž dopad je sice někdy těžko uchopitelný, ale přesto si zaslouží odpovídající ocenění. Maurel (2008) zase píše o „novém způsobu vládnutí“, který LEADER přináší a učí, a který je založený na bottom-up přístupu a společném rozhodování veřejného i soukromého sektoru o rozvoji území. Právě bottom-up přístup je podle Gargano (2021) klíčem k úspěchu místních akčních skupin. Nad rámec uskutečněných projektů podle něj MAS přináší také přidanou hodnotu širšího zapojení místních obyvatel a zvýšení kapacity pro rozvojové aktivity.

Evropská komise i vědci se shodují, že výše zmíněných různorodých přidaných hodnot lze dosáhnout za předpokladu naplnění metody LEADER (Gargano 2021; Bumbalová a kol. 2015). Maurel (2008) však upozorňuje na to, že přestože jsou principy LEADER založené na bottom-up přístupu k rozvoji, dochází k jistému rozporu bottom-up a top-down přístupů, protože podoba MAS a programu LEADER/CLLD, různorodá pravidla, regulace a kontroly jsou udávány shora. Otázkou zůstává, jak se jednotlivé místní akční skupiny dokáží vypořádat s pravidly řídicích orgánů a mnoha různorodými požadavky na svou činnost.

2.2.3 Úspěšnost místních akčních skupin

Kdy je místní akční skupina úspěšná? v této kapitole se pokusím shrnout některé pohledy na úspěšnost MAS nejdříve z pozice politických orgánů, poté odborníků, a nakonec i samotných MAS. Nejde ani tak o zhodnocení MAS na základě méně či více měřitelných kritérií, ale o samotný popis toho, jak úspěšná místní akční skupina funguje, přičemž pohledů na tuto problematiku je celá škála.

Z pozice Evropské unie i Česka jsou jasně definované základní požadavky, které by měla MAS naplnit (EK 2020; MZe 2021), obtížněji se však určuje, jak by měla *nejlépe* fungovat, jak tedy vypadá ideální, úspěšná MAS. Pokud bychom vycházeli ze standardu stanoveného Ministerstvem zemědělství v Metodice pro standardizaci MAS (2021), stačilo by MAS naplnovat pár základních technických kritérií týkajících se jejího území, členské základny, orgánů MAS, kanceláře MAS a institucionalizace (blíže jsou popsány v podkapitole 2.1.4), aby byla označena za úspěšnou. Jelikož Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR) zároveň uvádí jako součást popisu MAS, že „navrhuje a provádí strategii CLLD“ (MMR 2024), další aspekt úspěšnosti MAS by z pozice státních orgánů mohlo být úspěšné schválení, provedení strategie CLLD MAS a naplnění jejích cílů.

Na posouzení strategie CLLD se zaměřila Procesní a výsledková evaluace výzvy č. 2 OPTP pro MMR (Royal HaskoningDHV 2015). Podle této evaluace byly vynikající strategie CLLD ty, u nichž nebylo „žádných pochyb o správnosti postupu zpracování“ (Royal HaskoningDHV 2015, s. 3), a které měly zřejmou a jednoznačnou vnitřní koherenci. Další hodnocení zaměřené na posouzení strategie CLLD bylo provedeno v roce 2017 Generálním ředitelstvím pro zemědělství a rozvoj venkova (DG AGRI). Kromě povinného posouzení strategie je v pokynech doporučeno hodnotit oživení MAS, prováděcí mechanismus LEADER/CLLD a přidanou hodnotu. Ta je dle pokynů (EK – DG AGRI 2017) vytvářena prostřednictvím realizace strategie, mechanismu MAS a ožívování území. DG AGRI podle pokynů očekává, že strategie, kterou zachovávají principy LEADER budou vytvářet přidanou hodnotu. Tu chápe ve třech oblastech, jak jsou blíže popsány v předcházející podkapitole (zlepšení sociálního kapitálu, zlepšení místní správy a posílené výsledky). Lze tedy konstatovat, že úspěšná MAS by měla podle DG AGRI vytvářet přidanou hodnotu na základě správného provádění strategie CLLD a ožívování MAS.

Posláním MAS je podle Evropské unie aplikovat metodu LEADER. To znamená, že úspěšná MAS by z tohoto pohledu měla ve své činnosti naplno uplatňovat všech 7 principů metody (blíže jsou popsány v podkapitole 2.1.3). Tímto způsobem se na úspěšnost dívají také některá hodnocení místních akčních skupin. Sebehodnocení MAS na základě schopnosti implementovat principy LEADER použil například průzkum z roku 2017, kde se MAS z celé Evropské unie hodnotily u jednotlivých principů na škále od 1 do 5 (ENRD 2017). Základním cílem místních akčních skupin je podle Národní sítě MAS České republika (NS MAS ČR) „zlepšování kvality života a životního prostředí ve venkovských oblastech“ (NS MAS ČR 2024b). Kdybychom definovali úspěšnou MAS jako tu, která naplňuje svůj základní cíl, pak by jí byla ta, která zlepšuje kvalitu života a životního prostředí ve svém území.

Ministerstvo zemědělství uskutečnilo ve spolupráci se Státním intervenčním fondem Hodnocení místních akčních skupin v roce 2010, 2011 a 2012 (MZe 2010; MZe 2011; MZe 2012). V prvních dvou letech se na hodnocení podílela také Národní síť MAS ČR. Posouzení rozřadilo analyzované MAS do 4 skupin – skupina A (nejlépe fungující MAS – příklady dobré praxe), B (dobře fungující MAS), C (průměrné MAS) a D (MAS, které by svůj přístup měly přehodnotit). Skupiny byly navíc v roce 2011 a 2012 doplněné komentářem, kdy MAS zařazené do kategorie A byly „vysoce transparentní a důvěryhodné, aktivní a aktivizující území“, u skupiny B byla „prokazatelná nadstavba metody LEADER (tj. umí nejen rozdělovat peníze, ale mají jasnou strategii a distribuce finančních prostředků přes ně má

přidanou hodnotu oproti centralizovanému rozdělování“ (MZe 2011; MZe 2012). Z komentářů můžeme vyvozovat, že MZe minimálně v těchto letech vnímalo úspěšnou MAS jako transparentní, důvěryhodnou, aktivní a území aktivizující instituci, která naplňuje metodu LEADER.

Další posudek, který uvádí Pelcl a kol. (2008), je ve Výroční zprávě o operačním programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství v České republice za rok 2006 (Ministerstvo zemědělství 2006 v Pelcl a kol. 2008). MAS jsou zde hodnoceny na základě kritérií, jako je počet zaregistrovaných a podpořených projektů, nebo výše získané podpory. Jak dále uvádí Pelcl a kol., podle takového hodnocení je nejúspěšnější MAS taková, „jejíž všechny podané žádosti v programech typu LEADER byly podpořeny a zároveň taková, která (například v poměru k velikosti území, na kterém působí, nebo k počtu obyvatel tohoto území) získala největší objem finančních prostředků.“ (Pelcl a kol. 2008, s. 13). Podle autorů je takové hodnocení značně neúplné a ve své metodice nabízí jiná kritéria úspěšné MAS, která jsou na rozdíl od vnějších výsledků jejich práce založené na jejím vnitřním fungování. Úspěšná MAS podle autorů (Pelcl a kol. 2008, s. 12):

- „kvalifikovaně identifikuje problémy a možnosti území, ve kterém působí, a na základě jejich vyhodnocení stanovuje strategii rozvoje tohoto území.
- Má vybudován odpovídající mechanismus distribuce peněz pro programy typu LEADER.
- Kromě přerozdělování finančních prostředků z programů typu LEADER realizuje i vlastní projekty, případně provozuje komerční činnost, zaměstnává kvalitní a zkušený personál a významně se podílí na společenském životě regionu.
- Je založena na otevřeném místním partnerství veřejné, soukromé a neziskové sféry, informuje o své činnosti a o dění na území, ve kterém působí, získává a přenáší zkušenosti s prací ve venkovském prostoru, a to na regionální, národní i mezinárodní úrovni.“

Tím jsme se dostali k definování úspěšnosti podle výzkumníků. Bumbalová a kol. (2015) se soustředili ve svém výzkumu na naplňování 7 principů LEADER a identifikovali tzv. benchmarks, neboli základní kritéria úspěchu MAS, a to pro jednotlivé principy LEADER. Při jejich naplnění nastává optimální stav implementace metody LEADER. Znovu se k hodnocení principů LEADER Bumbalová a kol. vrací v roce 2016 při hodnocení komunitně vedeného místního rozvoje na Slovensku. Jako klíčový aspekt úspěchu LEADER zdůrazňuje princip bottom-up způsobu rozvoje a podává doporučení pro národní autority,

aby se zajistila lepší aplikace LEADER na Slovensku. Svobodová (2015) ve své práci sice nedefinuje úspěšnou MAS, ale stejně jako jiní (Bumbalová a kol. 2015; EK – DG AGRI 2017) zdůrazňuje naplňování principů LEADER jako podmínku pro správně fungující MAS. Pozitivní rozvoj MAS zároveň spojuje s rozvíjením spolupráce a synergií v činnostech MAS. V doporučeních pro MAS dále zmiňuje nutnost rozšíření jejich aktivit tak, aby se staly „komplexní rozvojovou agenturou“ pro jejich celé území. Podle Svobodové úspěšná MAS tedy vypadá tak, že funguje podle principů LEADER, rozvíjí spolupráce v území a z nich vyplývající synergie a navíc má širokou agendu aktivit, které zasahují celé její území (Svobodová 2015).

Jinou formu evaluace představili Trantinová a kol. V roce 2018. Posouzení se zabývalo nejen naplňováním principů LEADER, ale také evaluací strategie. MAS, která naplňuje principy LEADER podle nich má strategii, která je založená na potřebách a problémech území a jsou v ní zastoupení různorodí partneři. Místní akční skupina dále provádí aktivity, na kterých spolupracují podnikatelé, samosprávy i neziskové organizace, snaží se prosazovat inovace, spolupracuje s jinými MAS a tvoří s nimi síť.

Binek a kol. (2020c) definovali tři základní role místních akčních skupin – realizace nástroje CLLD, podpůrná činnost pro subjekty v území a vlastní realizaci rozvojových témat. Jako průřezovou roli vidí animaci, kterou definují jako „proces pozitivního vedení a podpory fungování různých aktérů z území a jejich spolupodílení se na rozvoji území“ (Binek a kol. 2020c, s. 8). Právě animaci považují autoři za podstatu činnosti MAS, při které venkov aktivizují, rozvíjí jeho skrytý potenciál a povzbuzují místní aktéry k činnosti. Na výzkumný projekt Binka a kol. (2020) navázal Konečný (2021), který byl členem řešitelského týmu prací Tvář MAS. V práci nazývá Konečný „respektovaným aktérem lokálního rozvoje“ takové skupiny, které naplňují různé „tváře“. Tvář MAS podle modelu Konečného (2021) zahrnuje vždy určitou roli, kterou MAS plní děláním různých činností animace MAS. Těmito tvářemi jsou dotační, edukační, poradenská, komunikační, inovační a propojovací tvář. Zmíněné oblasti činnosti MAS přímo navazují na typy animační činnosti v Katalogu animačních činností (Binek a kol. 2020a). V modelu lze zároveň jasně vidět provázanost s principy LEADER, na kterých mají MAS stavět, aby přinášely území přidanou hodnotu. Jednotlivé oblasti činnosti tvoří pyramidu, kde dotační tvář je základnou a naplňuje ji každá MAS, které je schválená strategie CLLD. MAS na úrovni 1 má navíc edukační, poradenskou a komunikační složku. Na druhé úrovni se přidává ještě inovační a propojovací složka. Konečný ve své práci sepisuje ke každé tváři otázky pro MAS, které

si mohou lehce zodpovědět a tím určit, jestli oblast činnosti nějakým způsobem naplňují. Zároveň je to zdroj inspirace pro rozvinutí jednotlivých tváří (Konečný 2021).

Jinou definici úspěšné MAS uvádí Čepelka (2012) v rámci průběžného hodnocení Programu rozvoje venkova (PRV). Poznává se podle následujících kritérií:

- „daří se jí dosahovat hlavní cíle (ty se týkají celkových ambicí MAS v pomoci regionu a jsou obsaženy např. ve stanovách, ale samozřejmě i v SPL² a dalších plánech)
- má dostatečné kapacity či zdroje (nejen finanční!) pro naplňování svého poslání
- řádně, průběžně a bez chyb implementuje schválený SPL
- a také v ní je dobrá atmosféra, všichni „jsou rádi, že jsou uvnitř“ a další zájemci se chtějí na její práci podílet“ (Čepelka 2012, s. 5).

Na závěr této podkapitoly je nutné představit ještě pohledy na úspěšnost od samotných aktérů, kteří jsou aktivit místních akčních skupin součástí. Názor partnerů MAS zkoumal v roce 2015 Čepelka a kol. (v Binek a kol. 2020b), kde ochota lidí sdružovat se a společně řešit problémy bylo označeno dvěma pětinami partnerů jako nejdůležitější podmínka úspěšnosti MAS. Jako druhou nejdůležitější pak partneři označili umění získat dotace.

V rámci projektů spolupráce v roce 2015 se zamýšlely nad sebehodnocením týmy MAS z různých částí Česka. MAS Moravskoslezského kraje (MAS MSK 2015) se ve svém hodnocení zaměřují na míru naplnění cílů, „které byly vytyčeny v nastaveném plánu pro sledované období“ (MAS MSK 2015, s. 14) a hodnotí nejen naplnění cílů strategie MAS, ale také principy LEADER a přidanou hodnotu činností. Velmi zajímavé ukazatele sebezpouzení si zvolily MAS ze Středočeského kraje (MAS STK 2015). Kromě strategických cílů, komunikace s územím, budování partnerství, či síťování je zajímavá například analýza rizik a jejich hodnocení, synergický efekt, transparentnost řízení strategie, udržitelnost projektů i strategie a její efektivita. MAS z Olomouckého kraje (MAS OLK 2015) se ve své evaluaci zaměřují na naplnění základního cíle MAS, tak jak jej definuje NS MAS ČR (zmněno výše), ale dále také na podporu zavádění inovačních přístupů, zapojení mladých lidí a žen, efektivitu a udržitelnost.

² SPL (Strategický plán LEADER) je dříve používaný název, nyní Strategie CLLD.

2.3 VNITŘNÍ PERIFERIE

Místní akční skupiny by díky svému komplexnímu zaměření na celistvý a malý region (Binek a kol. 2020b) měly ve své činnosti reflektovat specifické potřeby a potenciál svého území. Potřeby a potenciál venkovských regionů mohou být velmi odlišné, a to nejen na úrovni Evropské unie (EK 1996), ale také v Česku (Perlín a kol. 2010). Jedním z typů venkovských území, který má specifické potřeby a potenciál jsou vnitřní periferie. Právě v nich může mít přítom nástroj LEADER významný dopad díky velké potřebě rozvoje a zároveň relativně dobrému sociálnímu kapitálu (Perlín a kol. 2019).

2.3.1 Charakteristika vnitřních periferií

Vnitřní periferie jsou venkovské oblasti, které se z celostátního pohledu na typologii oblastí Česka zpravidla nachází při hranicích krajů (Musil a Müller 2008; Perlín a kol. 2010; Novák, Netrdová 2011). To je podle Musila a Müllera (2008) vyšší hierarchická úroveň vnitřní periferie, která se nachází například na hranicích Středočeského kraje jako „makroregionální periferie Prahy“, ale také na okrajích území dalších velkých měst. Oblasti vnitřní periferie jsou tak z dosahu vlivu velkých měst, který se odráží také v ekonomickém rozvoji. Na nižší hierarchické úrovni se vnitřní periferie nachází na okrajích regionů menších, typicky okresních, měst.

Vnitřní periferie se potýkají s různými sociálními a ekonomickými problémy, které ztěžují jejich rozvoj a kvalitu života místních (Musil, Müller 2008). Podle autorů jsou charakteristické vysokým podílem obyvatel pracujících v zemědělství a nízkou hustotou zalidnění. Obyvatelé regionů vnitřní periferie mají zároveň nižší vzdělanost a častěji vyjíždějí za prací mimo své bydliště. Kromě toho jsou také typické vysokým indexem ekonomického zatížení (to vzniká vydělením počtu obyvatel v neproduktivním věku počtem obyvatel v produktivním věku, přičemž za produktivní věk se považuje věk 15–64 let) (Jančák a kol. 2008). To podle Jančáka a kol. také znamená nižší potenciál pro rozvoj lidského kapitálu. Perlín a kol. (2019) považuje vnitřní periferie za specifické svou špatnou polohou, ale relativně dobrým sociálním kapitálem. V Typologii venkovského prostoru Česka zahrnuje Perlín a kol. (2010) vnitřní periferie pod typ nerozvojového sousedského venkova, který je hospodářsky slabý a obsahuje malé obce v rozdrobené sídelní struktuře.

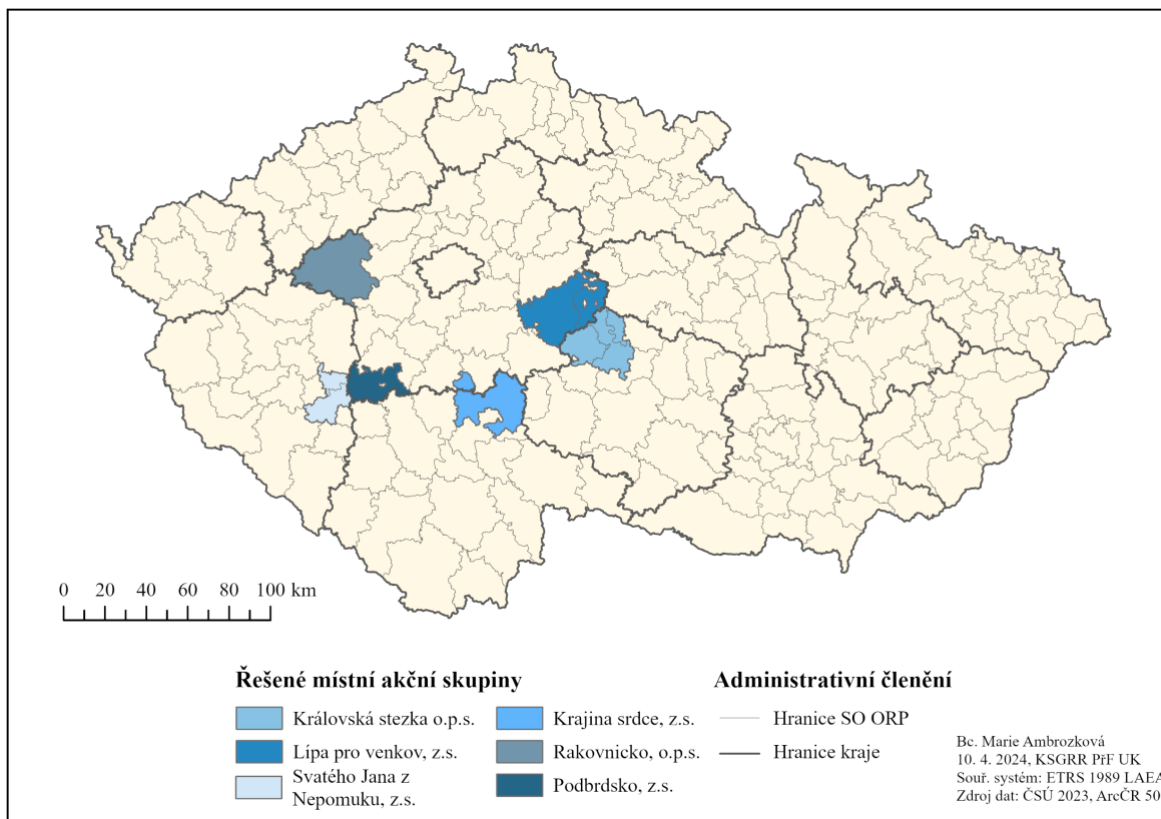
Na rozdíl od území v pohraničí je ve vnitřních periferiích kontinuální osídlení, což má za důsledek mimo jiné vyšší úroveň sociálního a lidského kapitálu (Jančák a kol. 2010).

V periferních oblastech roste význam lidského a sociálního kapitálu pro rozvoj území (Jančák a kol. 2010; Hampl a kol. 2007 v Pileček 2013). MAS, které se mají snažit fungovat podle principů LEADER, jehož podstatou je bottom-up přístup k rozvoji a využívání lidského a sociálního kapitálu v území (Evropská komise 2021), mohou tím pádem v periferiích mít velký dopad na rozvoj území.

2.3.2 Vybrané místní akční skupiny

Pro účely výzkumu byly vybrány MAS, které leží při vnější hranici Středočeského kraje (obrázek 1). Kritéria a postup jejich výběru je podrobně popsán v podkapitole 3.3. Tři z vybraných MAS leží ve Středočeském kraji, jedna většinou svého území v Jihočeském, další v Plzeňském a poslední v Kraji Vysočina. Velikostně můžeme vybrané skupiny rozřadit po dvojicích do tří skupin. Nejmenší MAS jsou MAS Podbrdsko a svatého Jana z Nepomuku, které nemají ani 400 km². Na rozdíl od nich největšími MAS jsou Lípa pro venkov a Rakovnicko, které jsou rozlohou více než dvakrát větší (viz tabulka 1). S velikostí MAS nekoreluje počet obyvatel, což můžeme vyčíst z hustoty zalidnění, která se také u jednotlivých MAS významně liší. Zatímco nejméně zalidněná MAS svatého Jana z Nepomuku má pouhých 37,3 obyvatel na km², Lípa pro venkov a Královská stezka má okolo 80 obyvatel/km². Všechny MAS jsou velmi podobné v ohledu průměrné velikosti obce, přičemž při odečtení okresních měst, které jsou součástí pouze Královské stezky (Havlíčkův Brod), Lípy pro venkov (Kutná hora), Rakovnicko (Rakovník) by přitom průměrná velikost obce vycházela ještě podobněji.

Obrázek 1: Vybrané MAS



Zdroj: ČSÚ 2023, ArcČR 500, vlastní zpracování

Tabulka 1: Přehled základních údajů o vybraných MAS

| Název MAS | Kraj | Počet obcí 2023 | Počet obyvatel 2023 | Průměrná velikost obce | Rozloha (km²) | Hustota zalidnění (ob/km²) |
|-----------------------------|------------------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--|
| MAS Krajina srdce | Jihočeský a Středočeský kraj | 48 | 34 560 | 720 | 677 | 51 |
| MAS Královská stezka | Kraj Vysočina | 71 | 56 491 | 796 | 708 | 79,8 |
| MAS Lípa pro venkov | Středočeský kraj | 80 | 71 810 | 898 | 880 | 81,6 |
| MAS svatého Jana z Nepomuku | Plzeňský kraj | 27 | 13009 | 482 | 349 | 37,3 |
| MAS Podbrdsko | Středočeský kraj | 36 | 17 679 | 491 | 378 | 46,8 |
| MAS Rakovnicko | Středočeský kraj | 83 | 56 058 | 675 | 896 | 62,6 |

Zdroj: webové stránky a dokumenty MAS, vlastní zpracování

3 METODIKA VÝZKUMU

Mnoho výzkumů se zabývalo hodnocením a evaluacemi MAS, nebo snahou definovat role MAS v lokálním rozvoji a analyzovat jejich činnosti (viz podkapitola 2.2.3). Jiné publikace se zabývaly faktory, které mohou činnost MAS zlepšit (Binek a kol. 2020c; Trantinová a kol. 2015). Tato práce přináší pohled na specifickou situaci místních akčních skupin ve vnitřní periférii Čech, a to jak v oblasti chápání úspěchu, tak v oblasti faktorů, které jejich činnost a úspěch ovlivňují. Cílem práce je tedy popsat, jak vypadá úspěšná MAS z pohledu jejich zaměstnanců a porovnat s přístupy státních a evropských orgánů a odborníků. Dále pak analyzovat faktory ovlivňující činnost MAS s důrazem na kontext vnitřní periferie Čech. Bez porozumění povaze úspěšné MAS nelze zkoumat faktory, které mají na úspěšnost vliv. Lepší porozumění faktorům, které činnost a úspěch MAS ovlivňují může následně pomoci k tomu, aby se i další MAS mohly efektivně učit a stávaly se tak „respektovanými aktéry lokálního rozvoje“ (Konečný 2021) v oblastech kde jejich úspěchu mohou napomáhat dobré podmínky pro rozvoj lidského a sociálního kapitálu a na druhou stranu se potýkají s řadou problémů.

3.1 CÍLE PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

V procesu hledání konkrétního zaměření výzkumu bylo nejprve důležité se v oblasti výzkumu dobře zorientovat. Zároveň s rešerší literatury, jejíž přehled uvádím níže, proběhlo od října do listopadu 2023 několik konzultací, které pomáhaly konkretizovat zaměření výzkumu. Pro ujasnění pohledu výzkumníků na zkoumané téma proběhla nejdříve konzultace s RNDr. Jiřím Hrabákem, Ph.D. (odborník ČZU působící v oblasti rozvoje venkova). Z rozhovoru mimo jiné vyplynula problematika různorodosti pohledů na definici „úspěšné MAS“. V návaznosti na tuto problematiku proběhla konzultace s pracovníky oddělení rozvoje venkova MMR, která potvrdila, že na otázku úspěšnosti se dá názírat z mnoha úhlů. Rešerše literatury v průběhu ujasňování zaměření výzkumu se orientovala na několik různých směrů. Nejprve to byla literatura zaměřená na sociální kapitál a jeho měření (Van Deth 2003; Mansuri, Rao 2004; Jančák a kol. 2010; Pileček, Jančák 2010), poté na samotný systém místních akčních skupin a principy LEADER (Ray 2000; Nemes 2005; Maurel 2008; Nardone, Sisto, Lopolito 2010; Binek a kol. 2020b; Evropská komise 2021; Gargano 2021; Navarro-Valverde a kol. 2022) a formy jejich hodnocení odborníky

(Bumbalová a kol. 2015; Bumbalová a kol. 2016; Trantinová a kol. 2015; Trantinová a kol. 2018; Konečný 2021), evaluace zadané evropskými a státními úřady (MMR 2019; Ernst & Young 2022; EK 2023), i samotnými MAS (MSK 2015; OLK 2015; STK 2015). Rešerše vedla mimo jiné k zaměření na téma vedlejší činnosti MAS a animace území. Zároveň s tím bylo třeba procházet různé výzkumy zaměřené na místní akční skupiny, pro zjištění možných přístupů ke zkoumání MAS (Thuesen, Nielsen 2014; Bumbalová a kol. 2015; Konečný a kol. 2020; Gargano 2021).

Prvotním záměrem práce bylo zjistit faktory, které ovlivňují úspěšnost MAS ve vnitřní periferii při vnějších hranicích Středočeského kraje. Tento původní záměr byl v průběhu rešerše a konzultací s různými aktéry rozšířen o cíl analyzovat vnímání úspěšnosti zaměstnanci MAS. Neexistuje totiž jasná definice a jednotné vnímání úspěšnosti. V průběhu sběru dat bylo navíc zjištěno, že nelze mluvit o ovlivňování úspěšnosti různými faktory, ale že faktory v některých případech ovlivňují spíše činnost MAS. V určitých situacích nelze totiž uvažovat o úspěšnějším nebo méně úspěšném stavu, ale pouze o rozdílném zaměření MAS, nebo rozdílných potřebách území. Cílem práce je tedy popsat, jak vypadá úspěšná MAS z pohledu jejich zaměstnanců a porovnat s přístupy státních a evropských orgánů a odborníků. Dále pak analyzovat faktory ovlivňující činnost MAS s důrazem na kontext vnitřní periferie Čech.

Výzkumné otázky práce jsou:

Jak vnímají zaměstnanci MAS „úspěšnost“ místních akčních skupin?

Jaké faktory ovlivňují činnost a úspěšnost MAS?

Jaký vliv na jejich činnost a úspěšnost mají specifika polohy vnitřní periferie Čech?

Výsledkem výzkumu bude srovnání pohledů na otázku úspěšnosti MAS a popis toho, co napomáhá úspěšnosti MAS s ohledem na specifický kontext vnitřní periferie Čech.

3.2 VÝBĚR ZÁJMOVÝCH MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN

Pro naplnění cílů práce a zodpovězení výzkumných otázek bylo třeba najít a určit takové místní akční skupiny, které můžeme považovat za úspěšné a spadají do vnitřní periferie. Kritéria výběru MAS do výzkumu jsem mimo jiné konzultovala s RNDr. Markem Komárkem (Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy).

3.2.1 *Vnitřní periferie*

Určení MAS, které spadají do vnitřní periferie nebyl jednoduchý proces. Oblasti působnosti MAS nekopírují správní obvody obcí s pověřeným obecním úřadem (POÚ), správní obvody obcí s rozšířenou působností (ORP) a v některých případech ani hranice krajů. Nebylo tedy možné jednoduše určit MAS ve vnitřní periférii podle žádného existujícího vymezení (Musil, Müller 2008; Perlín a kol. 2010). Původní nápad vzít MAS, u kterých je minimálně 70 % členských obcí vymezeno jako vnitřní periferie v širším pojetí od Musila a Müllera (2008) se ukázal jako velmi složitý a těžko proveditelný, jelikož některé MAS mají i více než 80 obcí. Nakonec byla zvolena dvě kritéria pro určení MAS z vnitřní periferie Čech:

1. Území MAS se dotýká nebo překračuje vnější hranice Středočeského kraje.
2. Alespoň jedna obec, která je součástí MAS, spadá do užšího vymezení vnitřní periferie podle Musila a Müllera (2008).

Vybrané MAS nejsou v otázce perifernosti homogenní skupinou a ani jí nemohou být, ale každá má nějakou část území, které je jako periferní zmíněnými autory definované. Perifernost se pohybuje na škále a neexistuje jasná hranice, která by vymezovala to, co je periferní a co ne. Proto je i zbytek území vybraných MAS více či méně periferní. Přestože se vybrané MAS liší v míře perifernosti, leží v různých krajích a mají odlišné typy krajiny, všechny leží v prstenci vnitřních periferií u vnější hranice Středočeského kraje. Zaměření se specificky na vnitřní periférii, která je územně a kontextuálně propojená pomáhá odbourat část externích faktorů, které mají vliv na úroveň úspěšnosti MAS. Vnitřní periférii Čech u hranic Středočeského kraje jsem zvolila primárně kvůli velikosti této vnitřní periferie, a tedy i lepšímu výběru mezi vhodnými MAS. Zmíněná kritéria splňovalo 21 MAS, jejichž přehled uvádí příloha 1. Vybrané MAS byly dále podrobeny kritériím úspěšnosti, které jsou popsány v následující podkapitole.

3.2.2 *Úspěšná místní akční skupina*

V ohledu na rešerši přístupů k hodnocení MAS a definování jejich úspěšnosti či neúspěšnosti (viz podkapitola 2.2.3) pro účely výzkumu v posouzení úspěšnosti MAS vycházím z publikace *Tvář MAS* (Konečný 2021). *Tvář MAS* navazuje a je úzce propojená

s výsledky výzkumného projektu Nové role místních akčních skupin v lokálním rozvoji, jehož týmu byl Konečný součástí. Výsledky projektu jsou zveřejněné v publikaci Místní akční skupiny: Leaderi venkova? (Bínek a kol. 2020b). Výsledky projektu a publikace Konečného jsou vzájemně propojené, aktuální, a navíc prakticky využitelné místními akčními skupinami. Ve velkém množství nejrůznějších evaluací a přístupů k hodnocení MAS je vhodné navazovat výzkum na již existující, komplexní a aktuální systém.

Jak bylo uvedeno, MAS, která je podle Konečného (2021) „respektovaným aktérem lokálního rozvoje“ je taková MAS, která má k dotační tváři také tvář edukační, poradenskou, komunikační, inovační a propojovací. Úspěšná MAS v tomto pojetí je aktivní ve vícero různorodých oblastech a provozuje aktivity nad rámec svých základních povinností, jak jsou určeny státními orgány (MZe 2021; MMR 2024). MAS na základní úrovni naplňuje tvář dotační, což splňují všechny MAS už tím, pokud byla schválena jejich strategie komunitně vedeného místního rozvoje (SCLLD) pro aktuální programové období 2021–2027. Další tváře lze hrubě zhodnotit pomocí dokladů o provádění animačních aktivit z jejich webových stránek, sociálních sítí, výročních zpráv a zápisů z rad. V rámci katalogu animací (Bínek a kol. 2020a) pak jsou definované skupiny aktivit (příloha 2), kterými MAS danou tvář naplňuje.

Cílem výzkumu nebylo podrobně zhodnotit úroveň úspěšnosti MAS, ani vybrat ty nejlepší, ale jednoduše a jasně určit ty, které splňují určitou základní formu úspěšnosti. Proto byly pro účely výzkumu vybrány takové MAS, které naplnily mezi lety 2019–2024 alespoň jednu animační aktivitu z každé tváře MAS podle Konečného (2021). Zda daná MAS provádí žádané aktivity bylo zjištěno prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí MAS, výročních zpráv a případně jiných dokumentů. Je vhodné zmínit, že MAS, které nebyly vybrané mohou tváře naplňovat, pouze to není patrné z dostupných zdrojů. Také mohlo v důsledku přehlédnutí informace dojít k chybě na straně autorky. Při doplňujícím výběru dvou MAS bylo navíc přihlédnuto ke geografické poloze tak, aby vybrané MAS byly z různých částí vnitřní periferie Čech. Výčet aktivit v jednotlivých tvářích MAS, které vybrané MAS naplňují není a nemá za cíl být úplný. Přehled aktivit jednotlivých vybraných MAS je v příloze 3.

3.2.3 Velikost výzkumného vzorku

I přes podobnost kontextů MAS z důvodu územní blízkosti a stejný typu regionu Česka (vnitřní periferie) existuje mnoho faktorů (lidské, sociální, přírodní apod.), které odlišují kontexty jednotlivých MAS. Proto bylo důležité dbát na nasycenost dat při určování počtu zkoumaných MAS, ale zároveň ve vhodnou chvíli rozšiřování vzorku zastavit. Díky odlišným kontextům může každá MAS totiž přinést vždy něco nového. Zprvu byl určen jako vhodně velký vzorek minimálně tři MAS, které by přinesly data o různých typech endogenních i exogenních faktorů, které ovlivňují jejich činnost a úspěšnost, stejně jako různorodé pohledy na úspěšnost.

Z aplikování kritérií na úspěšnost vyplynulo pět nejvhodnějších MAS, z nichž manažer jedné neměl na rozhovor kapacitu. Po prvních rozhovorech byl vzorek rozšířen o další dvě vhodné MAS, když bylo zhodnoceno, že vzorek ještě nasycen není. Další vhodné MAS nebylo možné podle zdrojů z jejich dokumentů určit, jelikož nedokládaly provádění aktivit jednotlivých tváří MAS. Vzorek zároveň došel svému nasycení, když se některé informace začaly v rozhovorech opakovat.

3.3 METODY A PROSTŘEDKY SBĚRU A ANALÝZY DAT

Metody sběru a analýzy dat jsou kvalitativního charakteru. Pro naplnění cílů výzkumu jsou kvalitativní metody vhodné, jelikož umožňují zkoumat subjektivní pohledy zúčastněných, jít do hloubky a dávájí důraz na jedinečnost (Novotná a kol. 2019). Kvalitativní výzkum je flexibilní, což znamená že sběr dat a analýza probíhají téměř současně a vzájemně interagují a uzpůsobují se na základě zjištěných skutečností (Novotná a kol. 2019). Za metodu získávání dat byly zvoleny polostrukturované rozhovory. Ty umožňují na rozdíl od strukturovaných rozhovorů jít do hloubky a čerpat ze zkušeností a názorů manažerů MAS, tedy těch, co jsou realitě fungování MAS nejbliž. Struktura otázek na druhou stranu pomáhá neodbíhat od záměru práce, ale zároveň umožňuje doptávání se na jednotlivé otázky a přizpůsobení se specifikům každé MAS. Analýza byla prováděna metodou kódování.

Tabulka 2: Časový rozvrh výzkumu

| 10/22–10/23 | 11/23 | 12/23 | 1/24 | 2/24 | 3/24 | 4/24 |
|---------------------------|-----------------------|-------|-----------------|--------------------------------------|------|------|
| <i>Rešerše literatury</i> | | | | | | |
| | <i>Design výzkumu</i> | | | | | |
| | | | <i>Sběr dat</i> | | | |
| | | | | <i>Analýza dat a vyhodnocení</i> | | |
| | <i>Psaní práce</i> | | | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.1 *Sběr dat*

Jako metodu sběru dat byly nejprve uvažovány focus skupiny. Taková metoda by umožnila interakci mezi zaměstnanci MAS při odpovídání na otázky, které jsou často o subjektivním vnímání. Focus skupina umožňuje účastníkům reagovat na sebe navzájem a doplňovat odpovědi (Hendl 2008). Odpovědi by tedy nejspíš byly celistvější a obsáhlejší. Rozhovory by zároveň umožnily celému týmu MAS reflektovat, jak to u nich „vlastně je“, potenciálně si nově uvědomit určité souvislosti a skutečnosti. Od skupinových rozhovorů bylo nakonec upuštěno z důvodu jejich náročnosti jak pro autorku, tak pro týmy MAS. Focus skupina je náročná na moderování a je pro ni nejlépe zapotřebí minimálně dvou výzkumníků. Zároveň je obtížná také pro samotné týmy MAS, které jsou často pracovně vytížení.

Rozhovory byly vedené s manažery MAS, protože pro účely výzkumu byl zapotřebí člověk, který má co největší přehled o činnosti MAS. To bývá v naprosté většině případů manažer. Ostatní zaměstnanci se nejčastěji zabývají pouze částí agendy, pro členy a předsedu skupiny zase není činnost MAS hlavní náplní práce. Na základě výše popsaných kritérií bylo vybráno pět MAS, z nichž u čtyř souhlasili manažeři s rozhovorem. Následně byl vzorek doplněn ještě o dvě další MAS. V případě poslední MAS nebyl respondentem její manažer, ale po domluvě se zaměstnankyněmi byl veden rozhovor skupinově se třemi z nich. Oficiální manažer v tomto případě nemá dobrý přehled o veškeré činnosti skupiny, ale působí v ní spíše externě. Naopak kombinace tří respondentek zajistila komplexní odpovědi na všechny otázky v rozhovoru. Poslední MAS byla tímto zajímavým zpestřením výzkumného vzorku a dala možnost nahlédnout do týmu, který funguje odlišně od běžného modelu.

Účastníci rozhovorů byli kontaktováni prostřednictvím e-mailu a následně telefonicky. Rozhovory se odehrávaly až na jeden případ v prostorách místních akčních skupin, protože osobní setkání v místě jejich pracoviště je pro ně jednodušší, je osobnější než volání a zároveň umožňuje nahlédnout do území a prostředí, ve kterém zaměstnanci MAS pracují. Cesta do sídel MAS veřejnou dopravou zároveň dalo zažít obtížnou dopravní dostupnost na vlastní kůži.

Pro zajištění kvality rozhovorů byl scénář konzultován a testován. Po prvním rozhovoru byl scénář poupraven podle získaných zkušeností. Scénář rozhovoru (příloha 5) začínal otevřenými a neproblémovými otázkami, které sloužily k překonání bariér a rozmluvení respondenta (Hendl 2008). Pokračoval otázkami, které se týkaly první výzkumné otázky (úspěšnost MAS) a navazovaly otázky na faktory, které podle respondentů ovlivňují činnost a úspěšnost. V závěru byl dán prostor na doplnění čehokoliv, co respondenty ještě napadlo, nebo jde mimo dotazované okruhy. Struktura rozhovoru byla dána vcelku volně a na základě zkušeností z předchozích rozhovorů i kontextu dané MAS a respondenta byly rozšiřovány a doplňovány o další otázky. Struktura tak umožnila flexibilitu a přizpůsobení konkrétnímu kontextu. Rozhovory byly nahrávány na telefon a probíhaly podle připraveného scénáře. Autorka si při rozhovorech psala poznámky pro lepší orientaci v probíraných tématech a důležité myšlenky.

Po každém rozhovoru probíhala reflexe, která byla zapsána do výzkumného deníku. Reflexe sloužila ke zlepšení vedení rozhovoru pro příště, zapsání důležitých bodů, které při rozhovoru vplynuly a myšlenek pro analýzu a práci celkově. V rámci reflexe byly zodpovězeny následující otázky:

Co jsem při rozhovoru pozorovala? Jak to na mě působilo?

Jaké jsou bezprostřední dojmy z rozhovoru?

Jaké nejzajímavější myšlenky padly během rozhovoru?

Vyvstaly pro mě při rozhovoru nějaké myšlenky, otázky?

Co příště udělat jinak?

3.3.2 *Analýza dat a vyhodnocení*

Pro analýzu dat byly rozhovory přepsány a byl využit software Atlas.ti. Při úpravě přepisů byly data zároveň pročitána. Následná redukce dat byla provedena segmentováním

(rozčlenění textu na tzv. jednotky analýzy) spojená s induktivním kódováním, kdy se jednotlivé segmenty pojmenovávají kódy, které vystihují téma daného segmentu s ohledem na výzkumné otázky (Novotná a kol. 2019). Kódy byly během analýzy porovnávány mezi sebou, zobecňovány, nebo naopak konkretizovány, aby co nejlépe vystihovaly témata, které se z dat vynořovala. Některé kódy začaly postupem času tvořit přirozené skupiny a nadtémata.

V průběhu kódování byly zapisovány úvahy a poznámky, které objasňovaly jednotlivé kódy, nebo prvotně interpretovaly vztahy mezi kódy a jejich skupinami. K další analýze a interpretaci dat pak byla používána schémata v nástroji Atlas.ti. Jednotlivé kódy byly popsány za využití segmentů přepsaných rozhovorů, které do něj spadaly. Všechny tyto nástroje analýzy umožnily porozumění zkoumanému tématu, nalezení nových vztahů a interpretaci získaných dat.

Na kvalitativní výzkum má vliv osoba výzkumníka, která data sbírá a analyzuje. Každý výzkumník je nějakým způsobem situovaný a tuto situovanost je vhodné přiznat, protože ovlivňuje průběh i výsledky výzkumu (Novotná a kol. 2019). Autorka nikdy nebyla členkou ani nespolečnicí s žádnou místní akční skupinou. K metodě chová sympatie a „úspěšné“ místní akční skupiny obdivuje. Autorka nepochází z oblasti, na kterou je výzkum zaměřen, ani k ní nemá blízké vazby.

V analýze je na účastníky výzkumu odkazuje jako na „respondenty“, nebo „zaměstnance“. Označení „manažeri“ není vhodné, jelikož nakonec ne všichni účastníci výzkumu manažery jsou (viz výše).

3.4 ETICKÉ ASPEKTY, LIMITY VÝZKUMU A ZAJIŠTĚNÍ KVALITY

Před začátkem nahrávání podepsali účastníci informovaný souhlas s účastí ve výzkumu a se zpracováním osobních údajů, ve kterém souhlasili s pořízením zvukové nahrávky. Účastníci výzkumu měli na výběr, jestli souhlasí se zveřejněním svého jména v práci. Jelikož jména respondentů nejsou zapotřebí uvádět pro naplnění cílů práce, nejsou v práci nakonec vůbec zmíněna. Úplná anonymizace ale není možná z důvodů snadné dohledatelnosti MAS a jejich manažerů na internetu. Uvádět názvy vybraných MAS je zároveň nutné kvůli důležitosti jejich geografického kontextu pro analýzu výsledků. Respondenti byli zároveň ubezpečeni, že informace z rozhovoru budou použité pouze pro účely diplomové práce, případně v dalších odborných publikacích. V záměru práce se nepracuje s citlivými údaji, které by

mohly MAS ublížit, proto anonymizace MAS není nutná. Vzor informovaného souhlasu je v příloze 4.

Každá MAS je místně specifická, má své typické silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby. Právě zaměření na specifický kontext místa je jednou z hlavních předností metody LEADER/CLLD. Jakkoliv velký vzorek nedokáže zobecnit faktory úspěšnosti MAS, ale může pouze ukázat nejčastější a hlavní typy takových faktorů. Pro lepší zobecnitelnost byly pečlivě vybrány MAS podle specifických kritérií popsanych v podkapitolách výše.

Některá data, podle kterých určí, jestli je MAS úspěšná (např. výroční zprávy z roku 2022) mohou být zastaralá a nezachycovat aktuální stav MAS. Mohlo se mezitím změnit vedení MAS, nebo vedení obcí, v novém programovém období to nejde tak dobře jako v tom minulém apod. Tomuto limitu výzkumu se dá předcházet díky zajišťování co nejaktuálnějších informací na webových stránkách a sociálních sítích MAS.

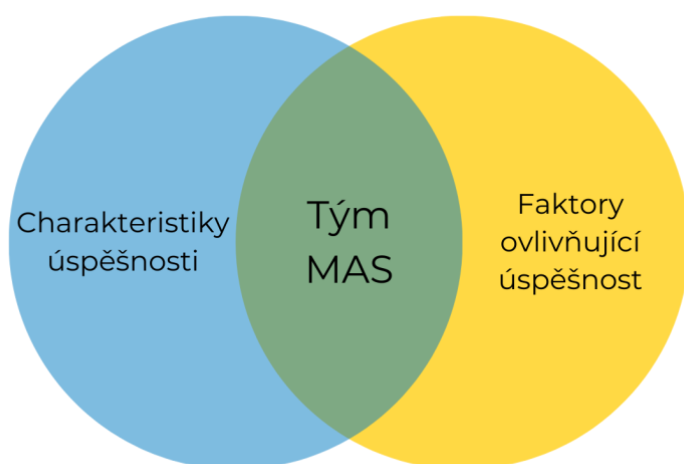
Limitem výzkumu je v určitém ohledu jeho úzké zaměření na MAS ve vnitřní periférii. Výzkumné otázky se týkají kontextu vnitřních periférií jen okrajově. U první výzkumné otázky by bylo zajímavé zjistit pohled na úspěšnost od širšího spektra manažerů, což by umožňovalo zobecnitelnou definici úspěšnosti tak jak ji vnímají manažeři MAS. Na druhou stranu je třeba odpovědi na tuto problematiku právě od manažerů vybraných MAS, aby se tím doplnil celkový obrázek úspěšnosti MAS. Téma místních akčních skupin je velmi obsáhlé a je to složitá problematika, která se neustále vyvíjí. O to více fascinující jsou výzkumy na toto téma zaměřené. Díky své práci jsem měla možnost zatím pouze pozvednout oponu celé problematice a až nyní vidím pestrou škálu témat, která by stála za zkoumáním. V případě opakování výzkumu bych po nabytých zkušenostech kombinovala kvalitativní výzkum s kvantitativním, aby bylo možné porovnat realitu MAS ve vnitřní periférii s MAS v jiných regionech.

Design výzkumu, záměr práce i postup byl promyšlený dopředu a měnil se v průběhu sběru a analýzy dat jen málo a v důsledku zjištěných skutečností. Při rozhovorech i analýze dat jsem dbala na relevanci pokládaných otázek k zaměření výzkumu, zároveň bylo zaměření výzkumu otevřené nečekaným novým interpretacím a tématům (viz přidání otázky na úspěšnost MAS, nebo definování faktorů jako ovlivňujících činnost, nejenom úspěšnost). Výzkumu předcházela dlouhá a důkladná rešerše literatury, existujících výzkumů a interpretací, které se k tématu vážou. Sesbíraná data jsou primární a aktuální. Mezi zdroje dat patřily různé odborné články, knihy, ale i výzkumné zprávy, dokumenty státních a evropských institucí, internetové zdroje o MAS a v neposlední řadě rozhovory. Záměr výzkumu byl v průběhu designování probrán s vícero různými výzkumníky a aktéry.

4 ANALÝZA

Analýza výzkumu vybraných MAS ve vnitřní periferii na hranicích Středočeského kraje je rozdělena do pěti podkapitol. První a druhá podkapitola se zabývá hledáním odpovědí na první výzkumnou otázkou, tedy „*Jak vnímají zaměstnanci MAS „úspěšnost“ místních akčních skupin?*“. První podkapitola analyzuje přístup respondentů k hodnocení MAS, zatímco druhá popisuje, jak vypadá podle respondentů úspěšná MAS a jak k takové její podobě může přispět tým MAS (kapitola 5.2 Úspěšná MAS). Výzkum ukázal, že v MAS jsou všechny aspekty propojené a charakteristika úspěšnosti nelze jednoduše oddělit od faktorů, které ji ovlivňují. Proto třetí podkapitola, která přibližuje podobu týmu přemostňuje výzkumné otázky. Tým je podle některých respondentů už součástí samotné charakteristiky úspěšnosti, na druhou stranu může být zároveň řazen k faktorům, které podobu MAS ovlivňují (obrázek 2). Poslední dvě podkapitoly odpovídají na druhou výzkumnou otázku „*Jaké faktory ovlivňují činnost a úspěšnost MAS?*“. Čtvrtá se zabývá faktory v území, pátá rozebírá vnější faktory mimo území MAS.

Obrázek 2: Tým MAS jako součást charakteristiky i ovlivňující faktor



Zdroj: Canva, vlastní zpracování

4.1 POHLEDY RESPONDENTŮ NA ÚSPĚŠNOST MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN

V průběhu výzkumu se stalo evidentní, že pro popis pohledu zaměstnanců na úspěšnost MAS nestačí jen její charakteristika, ale už samotný názor na přístup k hodnocení MAS. Přestože první otázka na úspěšnost v rozhovoru zněla „*Jak podle vás vypadá úspěšná MAS?*“ a ne „*Jaký je váš pohled na hodnocení MAS?*“, každý z respondentů se rovnou začal vyjadřovat ke svému přístupu k hodnocení místních akčních skupin. Zároveň odpovídali až překvapivě velmi podobně, přičemž se shodli na tom, že jde náročné a složité téma. Velmi častý byl dualistický pohled na hodnocení, byť v odlišných aspektech. Zatímco jedna respondentka rozlišuje vnitřní a vnější pohled na hodnocení MAS, podle jiného respondenta existuje kvalitativní a kvantitativní přístup k hodnocení. Další respondent zase rozlišuje mezi objektivními a subjektivními kritérii. Dalším názorem je, že úspěšná MAS musí spojit dva pohledy na úspěšnost, a to že potřebuje dostat do území finanční prostředky, a zároveň propojovat komunitu.

Odpovědět na otázku bylo pro respondenty podle jejich slov obtížné, jelikož „*není jeden recept na to, jak být úspěšný*“. Často zdůrazňovali, že existuje vícero různých pohledů a ten jejich nemusí být ten jediný správný. Několik respondentů zmínilo, že zaměření MAS může být velmi odlišné, což ale podle nich neznamena, že by jedna nebo druhá byla úspěšnější, ale MAS jsou zaměřená různě a jejich území mají odlišné potřeby. Právě ale na důležitosti zaměření MAS na specifické potřeby jejich území se manažeři shodují:

„Takže vlastně ta úspěšnost by měla být jako pohledem toho, že vy v tom území řešíte to, co nejvíc potřebuje. No, ale to je všude různé, že jo?“

Přesto, že je podle respondentů obtížné zhodnotit, jestli je nějaká MAS úspěšná nebo ne, zmínili několik aspektů, které by podle nich úspěch indikovali. Těmito indikátory by podle některých mohla být známost MAS jak u subjektů v jejím území, tak i mimo něj. Dalším zmiňovaným indikátorem je spokojenost subjektů s MAS, jak těch, které jsou součástí MAS, tak obcí mimo území MAS, což se projevuje jejich zájmem k MAS přistoupit. Jedna respondentka popisuje rozpoznání úspěšnosti takto:

„Jestli když do toho území přijedu a zeptám se starosty nebo neziskovky, co ta jejich MAS, tak s jakou se potážu? To je pro mě taky indikátor úspěšnosti. Že o ní ví ... Zkrátka, že tam

proběhla nějaká interakce ... mezi tím subjektem, člověkem, obcí, kýmkoliv, že proběhla nějaká interakce s tou jejich MAS.“

Podle dvou respondentů by dalším indikátorem byla hypotetická situace, kdy by přestaly být MAS podporované státem. MAS je totiž podporována provozní dotací od MMR, a administrování mnohých dotací je rovněž umožněno státem. MAS, které by přesto pokračovaly ve své činnosti, by podle nich prokázaly svou úspěšnost. Respondenti se však neshodují v tom, jak by pokračování mohlo být zajištěno. Jedním z navrhovaných způsobů by mohlo být finanční podpoření MAS subjekty v území. Jiní respondenti navrhovali vydělání si na činnost jiným způsobem, ať už podnikáním, nebo získáním dotací. Zajímavé je, že snaha o nezávislost, nebo minimálně přemýšlení o ní, se objevilo u čtyř ze šesti MAS, a to i u těch, kde respondenti nezávislost nezmiňovali jako indikátor úspěšnosti.

4.2 ÚSPĚŠNÁ MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINA

„Jak vnímají zaměstnanci MAS „úspěšnost“ místních akčních skupin?“ je výzkumnou otázkou sama o sobě. Zároveň je však nezbytné si na ni odpovědět, abychom získali informace potřebné k zodpovězení druhé výzkumné otázky *„Jaké faktory ovlivňují úspěšnost MAS?“*. Pokud chceme zjistit, jaké faktory přispívají k úspěšnosti MAS, musíme nejdříve definovat, jak taková úspěšnost vlastně vypadá. Aby byly výsledky výzkumu co nejrelevantnější pro MAS, je třeba se v charakteristice úspěšnosti opřít o jejich subjektivní vnímání úspěšnosti a identifikovat společné znaky charakteristiky úspěšné MAS.

Přes počáteční váhavost všichni dotazovaní na otázku *„Jak podle vás vypadá úspěšná MAS?“* odpověděli, a to velmi široce a pestře. Podle respondentů zkrátka neexistuje jednoduchý návod, sada pravidel, po jejichž dodržení bychom mohli konstatovat, že je MAS úspěšná. Pohled každého respondenta je zároveň v něčem ojedinelý. Jejich pohledy na úspěšnost totiž vychází z toho, jakou filozofii v jejich MAS prosazují a jakým způsobem funguje. Jedna respondentka zdůrazňuje tzv. vnitřní pohled, kdy úspěšnost záleží ve fungování týmu MAS a zároveň dává velký důraz na akceschopnost MAS a lidí v ní, schopnosti využít příležitosti a vyřešit problémy. Podle této perspektivy je MAS *„o lidech, o tom, jaký je ten management, jací jsou ti lidé, jak moc jsou schopní obětovat i trochu ze sebe samých.“* Jiná respondentka se zaměřuje na poctivost. Úspěšná je pro ni každá MAS, která pomáhá území zdarma v souladu s pravidly místních akčních skupin. Jiný respondent

zase považuje za důležitou spokojenost aktérů v území, kteří si na nic nestěžují, i když uznává určitou problematičnost podobného sebehodnocení:

„Takže vlastně paradoxně by se dalo říct, že tím, že třeba neodstupují obce, že nemáme nějaký, že by nám nadávali, tak vlastně ty lidi jsou jako spokojení, ale oni vám to neřeknou, že jo. {smích} To je těžké, no.“

Další dotazovaná přináší velmi odlišný pohled na úspěšnost. MAS, která se rozvíjí, místo toho, aby stagnovala, nebo dokonce upadala, je úspěšná: *„Prostě vyvíjíme se, reagujeme na to, co se nám nedaří, neustále to tady analyzujeme.“* Respondent z jiné MAS klade zase důraz na pomoc s nastartováním nových iniciativ a inovací, soustředění se na to, co v území chybí a širokou paletu aktivit. Zároveň považuje za důležitou podporu především malých obcí a podniků, které podle něj potřebují větší pozornost než velká města a firmy.

Jelikož do výzkumu byly zařazeny MAS, které jsou aktivní nad rámec základní dotační náplně, je logické, že právě v tomto směru se jejich názory na úspěšnou MAS potkávají. Jejich pohled není možné tím pádem zobecnit jako zástupný hlas všech manažerů MAS, jelikož, jak sami říkají, každý má jiný názor. Jak již bylo zmíněno, jejich přístup je ovlivněn filozofií, podle které ve své MAS fungují. Zatímco vybrané MAS sdílejí určité charakteristiky ohledně jejich fungování a polohy, jiné typy MAS mohou mít pohled na úspěšnost MAS velmi odlišný. Pokud ale vycházíme ze závěrů různých výzkumů (Konečný 2019; Binek a kol. 2020b; Gargano 2021; Bumbalová a kol. 2015) a považujeme za úspěšnou tu MAS, která je aktivní, či „respektovaným aktérem lokálního rozvoje“ (Konečný 2021), pak je názor vybraných MAS klíčový pro naše závěry.

Přes rozdílné pohledy, kontexty území a filozofie se dotazovaní shodují, že činnost MAS by měla být zacílena na specifika území, což často znamená dělat pro území aktivity nad rámec základní funkce MAS, tedy že „navrhuje a provádí strategii CLLD“ (MMR 2024). Dále by se mělo o úspěšné MAS podle respondentů v území vědět. Jeden respondent však upozorňuje, že známost MAS sama o sobě nemusí znamenat její úspěšnost, ale pouze dobrou propagaci. Přesto většina respondentů souhlasí s tím, že je MAS úspěšná tehdy, když ji nejrůznější subjekty, místní lídři, ale i běžní občané znají a vědí, s čím se na ni mohou obrátit. S touto charakteristikou úspěšnosti úzce souvisí aktivní síťování v území, jak mezi MAS a aktéry v území, tak propojování aktérů mezi sebou:

„Takže úspěšná je ta maska, kde o ní v regionu vědí, kde tuší co by mohla, s čím by jim mohla pomoci. Kde síťují organizace z různých oborů, síťují třeba organizace v cestovním ruchu, ve školství, síťují obce, nějaký typ jen neziskovek, podle toho, jak jsou zaměřeni a pomáhají jim s komunikací a s přenosem informací.“

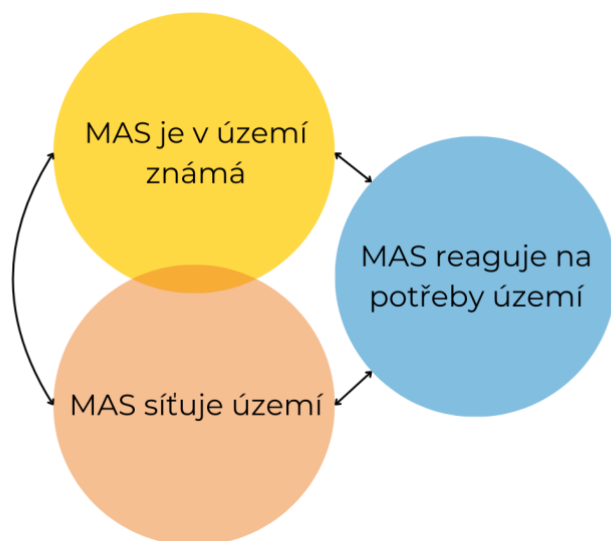
Za předpokladu velkého zjednodušení a vynechání mnoha souvisejících aspektů lze konstatovat, že podle manažerů a zaměstnanců zkoumaných MAS úspěšná MAS síťuje aktéry v území způsobem, že o ní různorodé subjekty i občané vědí, a ona zároveň zná potřeby území. Své aktivity úspěšná MAS cílí na tyto potřeby, a to i prostřednictvím činnosti „navíc“ k dotační podpoře. Základními charakteristikami úspěšné MAS, které vyplývají z výzkumu jsou: „MAS je v území známá“, „MAS síťuje území“ a „MAS se zaměřuje na potřeby území“. Každá základní charakteristika bude blíže rozebrána v podkapitolách níže.

Jednotlivé charakteristiky jsou, jak už to v činnosti MAS, která se zaměřuje na komplexní rozvoj území bývá, úzce provázané. První dvě charakteristiky se dokonce částečně překrývají, jelikož známost MAS v území je jakýsi předstupeň formování sítí. Zároveň ale platí, že čím více MAS síťuje území, tím více se o ní vědí a ona zase zná území. Dalším způsobem, jak se MAS stává více známou je aktivní reagování na potřeby území, díky čemuž zároveň utváří další vazby se subjekty a mezi nimi. Zároveň platí, že MAS pomáhá reagovat na potřeby území to, že je v území známá a síťuje, protože pak teprve zná potřeby, na které může reagovat. MAS reaguje na potřeby více efektivně, když vědí o zdrojích v území a má navázané subjekty, které ji v reagování na specifické potřeby mohou pomoci. Vzájemnou provázanost jednotlivých charakteristik úspěšné MAS ukazuje obrázek 2.

Respondenti svou MAS označují jako úspěšnou velmi zdráhavě. Zdůrazňují, že mají „rezervy“, úspěšnou se být snaží, nechtějí působit domýšlivě, nebo si uvědomují, že někdo jiný by je jako úspěšnou nemusel vnímat, jelikož každý má jiný pohled na věc. Přístup všech respondentů dobře shrnuje výpověď jedné dotazované:

„To je vždycky jako těžké hodnotit sám sebe. Já si myslím, že správná hospodyňka není nikdy spokojená.“

Obrázek 3: Základní atributy úspěšné MAS



Zdroj: Canva, vlastní zpracování

4.2.1 Místní akční skupina je v území známá

MAS v území známá, když o její existenci a činnosti vědí nejen různorodé subjekty, ale také běžní občané, kteří v území žijí. Díky tomu subjekty a lidé v území vědí, s čím jim MAS může pomoci, a že se na ni mohou obrátit například v případě, že mají „nějaký nápad a neví přesně, jak pojmout jeho realizaci, tak berou tu MAS jako nějakého lídra tady toho rozvoje“. Známost MAS by neměla být pouze v úrovni znalosti ze sociálních sítí, byť i to je důležité, protože dobrá propagace nemusí ještě nutně znamenat také výjimečný přínos pro území. Známost MAS podle respondentů přináší kromě aktivity na sociálních sítích a webu také osobní setkávání s aktéry v území. Ať už formou kulturních, komunitních i osvětových akcí pro veřejnost, pořádáním setkání pro různé skupiny aktérů, jako například starosty, účetní na obcích, neziskovky, nebo podnikatele. Díky osobnímu setkání, ať už je formální, nebo neformální, může MAS zjišťovat potřeby jednotlivých subjektů a více poznávat své území. Poznání potřeb místních aktérů je nezbytné pro naplnění další charakteristiky úspěšné MAS – zaměření se na potřeby území. MAS by neměly podceňovat ani různé propagační materiály. Některé MAS kvůli šíření povědomí o jejich aktivitě objíždějí zastupitelstva obcí, kde se prezentují:

„Mezi těmi zastupiteli jsou podnikatelé, zástupci neziskovek, takže to má neuvěřitelný dopad do toho území. Takže jenom loni jsme byli asi, já nevím, ve 20, 30 zastupitelstvech.“

K většímu povědomí o činnosti MAS přispívá způsob její komunikace. Podle respondentů by měla být MAS ve své komunikaci čitelná, otevřená a transparentní. Otevřená komunikace založená na principu rovnocennosti přispívá k budování vzájemné důvěry, bez které se MAS ve své činnosti neobejde.

Kromě propagace, setkávání s aktéry a způsobu komunikace přispívají ke známosti MAS nemalou měrou samotné její aktivity v území. Různé aktivity MAS ji mohou v očích veřejnosti výrazně zviditelnit. Pokud je MAS akceschopná, a tudíž aktivně pomáhá svým subjektům, řeší problémy, reaguje na výzvy a využívá příležitostí, může se povědomí o ní šířit mezi aktéry v území i mimo něj daleko více než prostřednictvím propagace na sociálních sítích. Například povědomí o MAS Krajina srdce se zvýšilo díky její obsáhlé aktivitě při vlně migrantů z Ukrajiny, MAS Rakovnicko se zase zviditelňuje každoroční akcí Čistá řeka Berounka, nebo MAS Podbrdsko Podbrdskými farmářskými a řemeslnými trhy.

4.2.2 Místní akční skupina síťuje aktéry v území

Známost MAS v území je prvním předpokladem pro síťování a zároveň čím více je MAS známá, tím hustší může budovat síť. Síťování aktérů v území MAS, které je druhou charakteristikou úspěšnosti probíhá ve dvou úrovních. První z nich je síťování mezi MAS a aktéry v území a druhá síťování aktérů mezi sebou. Síťování MAS se subjekty v území jde od nakontaktování se, přes čerpání dotace, nebo společné setkání, až po aktivní spolupráci. MAS může následně přinášet aktérům informace a příležitosti pro jejich rozvoj a má cenné kontakty pro své aktivity. MAS, která potřeby aktérů v území zná může navíc více pomoci svému území. Kontakty jí navíc pomáhají na tyto potřeby účinně reagovat. MAS má zkrátka více zdrojů na pomoc území, ať už se jedná o know-how, kapacity aktérů, nebo třeba dobrovolníky. Prostřednictvím síťování se subjekty v území, tedy komunikaci s nimi a aktivní spolupráci, se buduje vzájemná důvěra, která přispívá k ochotě subjektů spolupracovat s MAS na dalších projektech a být v nich ještě více angažovaní. Aktéři mají větší ochotu pomoci, pokud MAS něco potřebuje a spíše se pustí do nových a neznámých projektů, když je MAS zastřešuje, nebo podporuje.

Propojování aktérů mezi sebou je neméně důležité. Jedná se především o síťování aktérů ve stejných oblastech, ať už se jedná o podnikatele, ředitele škol, starosty, lidi v cestovním ruchu apod. Setkání jim přináší nejen povzbuzení v jejich činnosti, ale také

dobrou radu, praktickou pomoc, inovace, nebo dokonce spolupráci na novém společném projektu. Síťování způsobuje zlepšování aktivit aktérů, může jim to pomoci vyřešit některé z jejich problémů, mají prostor pro sdílení, budování nových vztahů, a navíc pomáhá jejich aktivizaci. Propojování aktérů v území pomáhá k lokální soběstačnosti a buduje nové komunity v území.

„Oni potřebují sdílet ty svoje problémy, ty organizace. Protože když jsou to organizace v oblasti sociální, v cestovním ruchu, když jsou to zemědělci, když jsou to obce, mají podobný problémy. a samozřejmě i dobrý praxe. A oni si potřebují i zanádat mezi sebou a říct, co udělali blbě. A ten druhý se tomu pak vyvaruje. A zjistí, co udělat líp a posouvá je to.“

Dobrá MAS má podle respondentů propojovat a spolupracovat s aktéry z co nejvíce různých oblastí. Právě hustě prosítované území přispívá k tzv. synergický efekt, který podle některých respondentů působí přidanou hodnotu MAS. Díky synergickému efektu se násobí dopad činnosti MAS na rozvoj území, vzniká více aktivit, mobilizují se další aktéři apod.

4.2.3 *Místní akční skupina reaguje na potřeby území*

Všichni respondenti se shodli, že nezbytnou charakteristikou úspěšné MAS je reagovat na potřeby území. Odpovědi se ale liší v tom, co všechno vlastně reagování na potřeby území obsahuje. Prvně je třeba zmínit, že nesmírně důležitý je zde aspekt odlišnosti jednotlivých území, protože *„každé území má jinou potřebu“*. Aby se mohla MAS zaměřit na potřeby území, musí ho dobře znát, což úzce souvisí se síťováním území. Úspěšná MAS *„ví přesně, kde to území pata pálí“*. Na základě měnících se potřeb území mění úspěšná MAS své aktivity. Aby mohla MAS znát dobře potřeby území, měla by naslouchat aktérům z území a být jim co nejvíce nápomocná v naplňování jejich potřeb, ale zároveň vnímat, kde je skrytý potenciál území a umět ho využít, nebo vidět to, co v území chybí úplně.

Potřeby se nenacházejí pouze v klasických oblastech aktivit jako např. školství, veřejná správa, sociální oblast, cestovní ruch či podnikání. Důležitá oblast aktivit MAS je práce se subjekty, kde se mohou rovněž objevovat velmi odlišné potřeby v závislosti na kontextu území. Zatímco v některých MAS je potřeba subjekty daleko více mobilizovat a propojovat, v jiných oblastech Česka mobilizace tolik podle některých respondentů

potřeba není, protože jsou aktivní sami od sebe. Podrobněji se faktorům, které ovlivňují činnost MAS věnuji v podkapitole 5.4 Faktory území.

Jaké potřeby MAS ve finále považuje za zásadní, na které má reagovat, závisí nejen na jejím poznání území, ale také na subjektivním vnímání jejího týmu, členů a manažera, tedy jakési filozofii dané MAS. Zatímco některé MAS se více zaměřují na sociální oblast, některé na veřejnou správu, jiné se zaměřují především třeba na školství. Zatímco v jedné MAS vnímají jako důležité podporovat spíše malé obce a podnikatele než velké a mají mnoho malých projektů, jinde raději podpoří méně větších projektů, protože menší projekty podle respondentky „nemají na rozvoj území velký dopad“. Jiná respondentka zase vidí potřeby území ještě z dalšího úhlu:

„My musíme taky zareagovat na to, co se děje globálně, ty dopady životního prostředí, ty dopady změn klimatu na naše životní prostředí; nějakým způsobem se na to adaptovat a pomoci hledat řešení...“

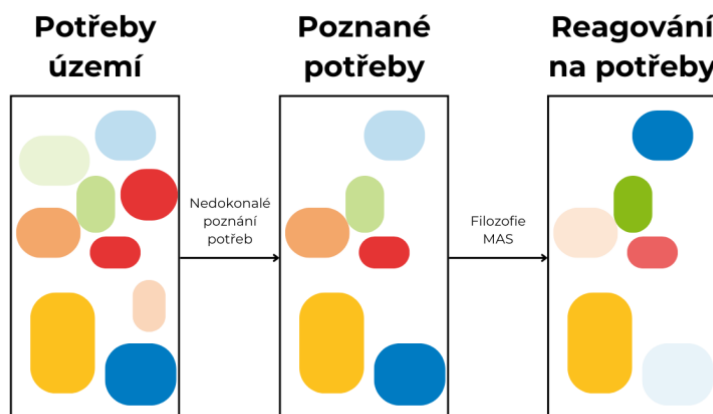
Nestačí však potřeby území pouze znát, ale je nutné na ně reagovat. Reagování na potřeby území zahrnuje řešení problémů, které se v území objeví, doplňování aktivit, které v území chybí i využívání příležitostí, které se naskytanou. MAS, která je schopná aktivně vyřešit malé i velké problémy území, pokrývá svou činností široké spektrum aktivit a dokáže využít příležitostí pro rozvoj území, je úspěšnou MAS. Zadání „dělat co dané území potřebuje“ je v pravdě velmi široké. Zástupci vybraných MAS se každopádně shodují, že dělat co území potřebuje znamená dělat „věci navíc“, tedy víc, než je „pouhé“ administrování několika základních dotačních titulů. Dotazování reagování na potřeby spojují s akceschopností a chutí něco dělat pro území a jeho rozvoj. Úspěšná MAS musí být zkrátka „živá, akceschopná organizace“, protože: „tam je ta přidaná hodnota té MAS, když dělá ty věci navíc a když má chuť tomu regionu pomáhat a nejenom administrovat.“ Reagovat na potřeby území někdy vyžaduje hledat zdroje financí, inspiraci k novému, inovativnímu řešení místních potřeb i pomoc za hranicemi MAS.

Široké spektrum aktivit je potřeba pro nastartování synergických efektů, kdy se „aktivity skládají do sebe“. Když dělá MAS mnoho aktivit, začnou se aktivity postupně doplňovat a propojovat. Umocňuje se jejich efekt a objevují se nové možnosti:

“Takže se to všechno doplňuje. Není to o jedné věci, aktivitě nebo o jednom směru, kterým se kdo vydává. Když to člověk nedělá komplexně, což MAS má dělat komplexně, protože to

má být komplexní strategie rozvoje regionu, kterou ona pak naplňuje ve výsledku, tak pro ten region dělá jenom nějaký malý výsek a není to dobře. Měla by toho dělat co nejvíc a co nejširší tu podporu.“

Obrázek 4: Vliv poznání potřeb území a filozofie MAS na zaměření její činnosti



Zdroj: Canva, vlastní zpracování, inspirace Konečný a kol. (2020)

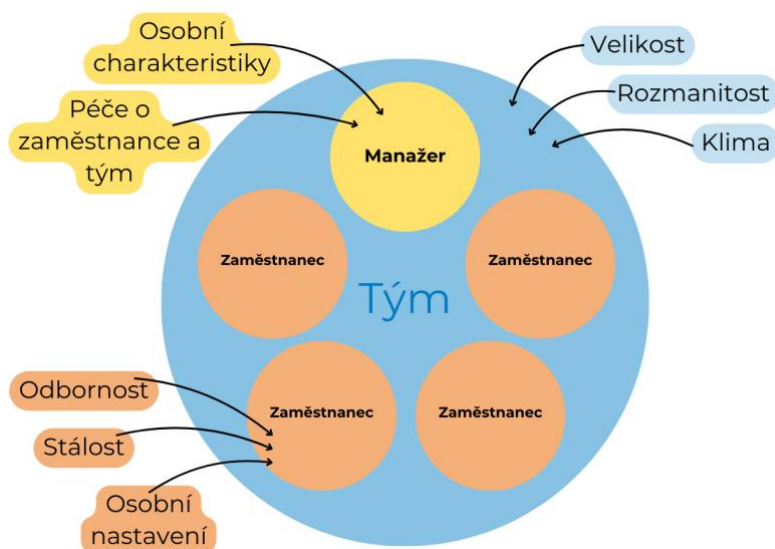
4.3 TÝM ÚSPĚŠNÉ MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY

Při popisu úspěšné MAS zmiňovali respondenti charakteristiky manažera, zaměstnanců i celého týmu MAS. Tým MAS můžeme brát jako inherentní součást definice úspěšné MAS, ale zároveň jako faktor, který její úspěšnost ovlivňuje. Bez dobrého manažera a týmu zkrátka nemůže být úspěšná MAS, vždyť *„vždycky základ je o lidech. To jsou ty hlavní, kdo za tím jsou vším.“*

Jak ale takový tým úspěšné MAS vypadá? z odpovědí manažerů, manažerek i zaměstnankyň z aktivních MAS při vnějších hranicích Středočeského kraje vyplývá rozdělení popisu úspěšného týmu MAS na tři oblasti. První oblastí je charakteristika ideálního zaměstnance MAS, ať už je řadový, či manažer. Ideální zaměstnanec by měl mít odbornost, měl by být zaměstnancem v MAS dlouhodobě a mít určité osobní nastavení, které bude více popsáno v následující podkapitole. Druhou oblastí je pohled celkově na tým MAS, což obsahuje jeho velikost, různorodost a klima v týmu. Poslední oblastí je charakteristika ideálního manažera MAS, který má mnoho osobních charakteristik a zároveň výrazně ovlivňuje zbývající dvě oblasti týmu úspěšné MAS. Může totiž dělat mnohé proto, aby měl

v týmu dobré zaměstnance a dobrý tým jako celek. Nejen manažer ovlivňuje zbylé aspekty týmu úspěšné MAS, ale i zbylé oblasti jsou mezi sebou provázané a ovlivňují se navzájem, jak bude blíže popsáno níže.

Obrázek 5: Tým úspěšné MAS



Zdroj: Canva, vlastní zpracování

4.3.1 Zaměstnanec

Z šetření vyplývá, že ideální zaměstnanec MAS by měl splňovat tři kritéria, které ale není jednoduché naplnit. Mnoho faktorů má na kritéria vliv a často se může jednat pouze o štěstí, že MAS zaměstnance, kteří alespoň z části kritéria splňují, má. Manažer ale přesto může některými cestami ovlivnit, aby MAS měla dobré zaměstnance, jak to bude rozebráno v podkapitole 5.3.3.

Prvním kritériem je odbornost zaměstnance MAS. Odbornost zahrnuje jak jeho vzdělání, tak i praxi v oblasti, které se v MAS věnuje. Dle své odbornosti a zkušenosti může napomoci rozvoji území právě v dané oblasti. Díky svému širokému záběru má MAS možnost využít odborníky z velmi rozmanitých profesních oblastí. Ve své profesi může být zaměstnanec tahounem a přinést do území nové nápady a inovace. Kromě odborných znalostí a zkušeností jsou důležité i další schopnosti a znalosti, jako například schopnost strategického myšlení, nebo zkušenosti s administrací operačních programů. Pro získání odborníka do týmu je důležitá schopnost manažera ho najít a přesvědčit jej, aby se přidal k týmu MAS. I když se ale odborníka sehnat nepodaří, z každého zaměstnance může získat

větší odbornost skrze další vzdělávání při práci v MAS. Zároveň čím déle je zaměstnanec v MAS, tím více získává odborných znalostí. Další způsob, jak zajistit pro MAS odborníka je pomocí spolupráce s vhodnými externisty. Ať už je to kvůli nedostatku času odborníka, nebo finančních důvodů MAS, hodnotu vyplývající z odbornosti na určité téma lze čerpat i tímto způsobem. Někdy může být spolupráce s externistou dokonce vhodnější, pokud by MAS nebyla schopna v daném tématu využít jeho kapacity jakožto kmenového zaměstnance.

K větší odbornosti zaměstnanců (především v oblasti administrace různých operačních programů) navíc přispívá stálost personálu. Práce v MAS podle jednoho z respondentů není „úplně lehký obor, který máte za půl roku naučený.“ Druhým kritériem ideálního zaměstnance MAS je jeho dlouhodobé setrvání při práci v MAS. Kromě zvyšující se odbornosti v oblasti administrace operačních programů získávají dlouhodobí zaměstnanci MAS s časem větší znalost území, jeho subjektů a různorodých aktérů. Nad to mají s různými aktéry za roky spolupráce vybudované vztahy a vzájemnou důvěru. Důvěra aktérů k zaměstnancům se přenáší na celý aparát MAS. Jak již bylo uvedeno výše, důvěra aktérů v MAS je důležitým faktorem, který přispívá k jejich větší angažovanosti v aktivitách MAS a zvyšuje jejich ochotu zapojit se do nových iniciativ, dotací i spoluprací.

Stálí zaměstnanci jsou ve své práci více efektivní, a tím pádem stihnou za svou pracovní dobu více aktivit. Efektivnější jsou díky velmi dobré znalosti administrativních procesů, které mají zautomatizované. Ve zbytku své pracovní doby se mohou věnovat jiným aktivitám:

„Tady kolegyně má půl úvazku, tady dělá výzvy IROP, ale zároveň tím, že si to zautomatizovala a je velice efektivní, tak jí to nezabere celý půl úvazek, ale může se věnovat, ona má na starosti rekonstrukci toho domu třeba, takže ona potom v těch volných takzvaně chvílích prostě se věnuje (tomu).“

Efektivnější jsou stálí zaměstnanci i v komunikaci s partnery v území. Jelikož partnery znají a znají historii spolupráce s nimi, nemusí se zdržovat ujasňováním si skutečností, „*kteřé jsou jasné, zřejmé, už dávno řečené*“. Díky stálosti zaměstnanců má MAS větší kontinuitu práce, jelikož zaměstnanci „*vědí souvislosti, vědí historický vývoj komunikace s partnery, to, co se tady udělalo, strategie, podle kterých fungujeme*“.

Stálost zaměstnanců může být z velké míry ovlivněná jejich osobním nastavením, které je třetím kritériem ideálního zaměstnance. Dotazovaní se shodují, že osobní nastavení

zaměstnanců je pro činnost MAS klíčové. Zmiňují různé vlastnosti, hodnoty i postoje, které by podle nich ideální zaměstnanec MAS měl mít. Ideální zaměstnanci MAS jsou lidé, kteří vidí v MAS a své práci smysl, protože chtějí pomáhat území, ve kterém MAS působí. Zároveň věří, že MAS dopad na území má. Zaměstnance s chtěným osobním nastavením dotazovaní označují jako někoho, kdo „*pracuje srdcem*“, je „*poloblázen, snilek*“. K pocitu smysluplné práce může přispět kromě osobních hodnot zaměstnance fakt, jestli je původem z území MAS, nebo v něm delší dobu žije, a tudíž má k území MAS vztah. Vztah k území a smysl práce pro MAS výstižně vyjádřila jedna respondentka:

„Tady my žádný zisk vlastně vůbec nevytváříme, negenerujeme. Vlastně pomáháme tomu, aby se nám tady líp žilo v tom území. Tak to mě osobně jako neuvěřitelně motivuje k tomu, že vlastně furt se snažíme, aby to naše místo, kde žijeme, kde budou žít naše děti a další generace, tak že my máme nějakou moc to tady zlepšit.“

Osobní nastavení ideálních zaměstnanců obsahuje ochotu pro MAS něco obětovat. Zaměstnanec má vysoké nasazení v práci, kdy „*pracuje srdcem*“ a je ochotný pro MAS „*zabojovat*“, zároveň je ochotný obětovat čas nad rámec standardní pracovní doby a je flexibilní, což práce v MAS podle nich z různých důvodů potřebuje. Zaměstnanec MAS je ochotný obětovat večery a víkendy, aby mohl objíždět zastupitelstva obcí, setkat se s aktéry v území, nebo jet na akci pro veřejnost. S ochotou něco obětovat souvisí velká míra zodpovědnosti, se kterou by měl ideální zaměstnanec MAS ke své práci přistupovat. I díky pocitu zodpovědnosti vůči svým úkolům je ochotný obětovat čas práci v MAS nad rámec své pracovní doby.

Ideální zaměstnanci mají chuť dělat aktivity nové, neznámé a nad rámec klasické činnosti MAS. Činnost navíc znamená větší nasazení a přináší obtíže, které narušují klidnou ustálenou práci. Zároveň ale přináší inovace a rozšiřují paletu činností MAS. Odvaha jít do obtížných věcí zároveň znamená odhodlání najít si cestu, i když se při ní mohou vyskytnout různé překážky, jako jsou například pravidla jednotlivých ministerstev. Kromě chuti něco dělat nesmí ideálnímu zaměstnanci MAS chybět ani vytrvalost. Práce v MAS může být podle některých respondentů obtížná a vyčerpávající. Obsahuje hodně komunikace s mnoha subjekty, kteří nemají vždy čas nebo ochotu se s vámi bavit. Jak vyjádřila jedna z respondentek, „*kdyby člověk nebyl vytrvalý v tomto, tak by se na to za chvíli musel vykašlat*“.

Ke všem už zmíněným charakteristikám osobního nastavení ideálního zaměstnance, nebo právě kvůli nim, je třeba přidat, že práce by ho měla bavit. Vždyť pokud by nebyla koníčkem, těžko by byl ochotný věnovat jí svůj volný čas, měl chuť se pouštět do nových a obtížných věcí a určitě by do ní nedával srdce.

„...celá MAS je hlavně o lidech. v tom, že jsou přesvědčení o tom, že ta MAS dává smysl a že ji taky trochu obětují něco ze sebe samých. Protože jedině tak to jde dělat.“

Jestli bude mít MAS zaměstnance s výše popsaným profilem záleží především na jejím manažerovi, který je musí najít a udržet si je, jak je popsáno níže v podkapitole 5.3.3 Manažer MAS. Existují ale faktory, na které manažer vliv nemá, jako je existence vhodných kandidátů v daném území. Získání dobrých zaměstnanců může být velkým dílem pouze štěstí.

4.3.2 Tým

Dobrý tým MAS nespočívá pouze v dobrých jednotlivcích, ale také v celku. Z šetření vyplývá, že tým úspěšné MAS má tři zásadní charakteristiky. První je velikost týmu. Větší tým má kapacitu na vícero různorodých aktivit. Někteří manažeři tvrdili, že jejich MAS je počtem svých zaměstnanců limitovaná. Provádějí širokou agendu v méně lidech, než by bylo ideální, nebo omezují svou činnost kvůli nedostatečné kapacitě. Jiná respondentka si v rozhovoru zase pochvalovala, že zaměstnanců u nich přibylo. Kromě zvýšení počtu aktivit mělo zvýšení počtu zaměstnanců i další pozitivní dopady. Tým má větší kapacity na doprovodné aktivity k operačním programům a jiným projektům. Může například více propagovat svoji činnost, ať už prostřednictvím sociálních sítí, webu, nebo pořádáním akcí pro veřejnost. Zároveň má tým MAS větší kapacitu na budování nových kontaktů a vztahů v území, nebo jejich posilování. Větší tým se může vzhledem k větší časové kapacitě snadněji pustit do úplně nové aktivity, nebo administrování nového operačního programu.

„A že i nás je tu teď fakt jako hodně. To si myslím, že je taky dobré, že pak už je čas právě i na nějaké aktivity směrem k veřejnosti. Ten nadrámeč. To dřív, když tady byly tři, tak to nebylo v jejich silách si myslím.“

Větší tým znamená větší různorodost zaměstnanců, což je další z důležitých charakteristik týmu úspěšné MAS. Každý člen týmu má „nějakou oblast zájmu a silnou stránku“ a každý přináší jinou odbornost a jiný úhel pohledu. Silné stránky jednotlivých členů se pak dají kombinovat způsobem, „aby se z toho vytěžilo maximum“ a vzájemně se doplňovaly. Jak ale podotýká respondentka, nemusí to být vždycky s různorodým týmem jednoduché:

„Na druhou stranu to strašně stěžuje řízení, protože každý ten člověk je jiný a vyžaduje prostě individuální přístup a vlastně ve chvíli, kdy se máme domluvit (a) sjednotit k něčemu, ... tak je to skoro nemožný.“

Právě sladění týmu je součástí posledního aspektu, kterým je klima v týmu. Tým MAS by měl být dobrou partou, která spolu umí dobře spolupracovat, a každý zaměstnanec v něm má své místo, na kterém prospívá. V dobrém týmu MAS se navíc jeho členové „nenechají na holičkách“, navzájem si vypomohou, sdílí své zkušenosti a tipy. Členové se podrží navzájem v situacích, kdy docházejí síly a trpělivost při mnoha nelehkých situacích, které se při práci v MAS vyskytují. Dobré klima v týmu může být důležitou motivací pro zaměstnance, aby chtěli v MAS pracovat, zůstat v ní a byli ochotni pro práci v ní i něco obětovat. Přátelská atmosféra v týmu navíc působí i na osoby a subjekty, které s ním přicházejí do styku. Přispívá k jejich větší ochotě ke komunikaci a spolupráci v území. Jak říká respondentka:

„Ta MAS musí být přátelské prostředí, aby měli chuť přijít znovu. Jakmile bychom tady byli skupina nějakých škarohlídů, tak už sem v životě nikdo nezaťuká.“

4.3.3 Manažer

Předpoklad dobrého manažera úzce souvisí s dobrým týmem i dobrými zaměstnanci, jelikož dobrý manažer dokáže postavit dobrý tým MAS, využít jeho potenciál a udržet si jej. Postavení dobrého týmu znamená, že manažer dokáže najít dobré zaměstnance, jejichž charakteristika je výše. Aby mohl manažer mít dostatek odborných zaměstnanců s vhodným osobním nastavením, je někdy nutné zajistit dostatečné finanční prostředky na jejich platy nebo jiným způsobem zvýšit jejich motivaci k práci v MAS. Motivaci lze zvýšit nepeněžními benefity, jako je flexibilní pracovní doba, vlnivé klima v týmu, možnost práce

z domova, placená školení, nebo velký prostor pro seberealizaci. Potenciál svých zaměstnanců by měl dobrý manažer umět využít a kombinovat vhodně jejich silné stránky. Pak může nastat podobná situace, kterou popsala jedna respondentka:

„Ta MAS, když umí využít toho potenciálu toho zaměstnance nebo těch členů nebo těch lidí, který má, tak může dokázat neuvěřitelné věci. A je to živná půda a tou živnou půdou by ta MAS měla být dál.“

Nestačí dobrý tým postavit, ale manažer o něj musí dál pečovat – vytvářet otevřené a přátelské klima v týmu, poskytovat už zmíněné pracovní benefity a dokázat zaměstnance zastoupit v případě jejich nepřítomnosti.

Kromě péče o tým by měl mít manažer mnoho osobních charakteristik. Měl by být zkušený, vzdělaný, srdcař, tahoun, vizionář i diplomat. Navíc nesmí manažer úspěšné MAS zapomínat, že pracuje především pro její území:

„Já musím opominout to, co chci já, ale musím si vždycky vzít to, co je dobrý pro to území. A to je někdy hrozně těžké.“

Zkušený manažer je ve své práci efektivnější a stihne více aktivit. Navíc má dobrý přehled o veškeré činnosti MAS, může zastoupit jednotlivé zaměstnance, ohlídat termíny, uspět u dotací a celkově mít ve své práci více úspěchů. Vzdělanost či odbornost, zahrnuje znalost operačních programů i přehled v dalších tématech, která se týkají rozvoje území. Manažer, který je zároveň odborníkem na alespoň některé rozvojové téma, ať už chod samospráv, sociální oblast, nebo třeba energetika, přináší své MAS další přidanou hodnotu. Stejně jako u dalších zaměstnanců MAS, manažerovi obzvláště nemá chybět především chuť něco pro území dělat. Měl by být srdcařem, pro kterého je jeho práce tak trochu koníčkem, je ochotný pro ni obětovat i svůj volný čas, ať večery nebo víkendy. Diplomát dokáže „vyjít se všema“, dohodnout se s různorodými aktéry v území i mimo něj, a také je propojit mezi sebou. Navíc ale také dokáže přinášet nové nápady, inovace, je to vizionář, který své nápady a inovace vytrvale prosazuje. Tahoun, který dokáže strhnout za svými vizemi další.

Jak může jediný člověk obsáhnout celý popis ideálního manažera? Nemusí. Nedostatek zkušeností a odbornosti v určitých oblastech lze vyřešit přijetím nového člena do týmu nebo získáním externího odborníka s příslušnou kompetencí, čímž se vracíme zpět

k tématu péče o tým. Ani tahounem nemusí být zrovna manažer, jak podotýká jeden respondent:

„Vždycky tam musí být nějaký člověk, jeden, manažer, ředitel, někdo, kdo to táhne, kdo tomu dává ty myšlenky. Ty myšlenky často v tom regionu lítají, ale vy je potřebujete chytnout a začít s nimi pracovat. ...Může to být jako kdokoliv z té MAS, kdo je na nějaký vyšší úrovni trošku, aby to dokázal protlačit.“

Mimo rozdělení kompetencí manažera mezi další lidi napomáhá jeho zkušenosti především délka jeho působení v MAS, nebo případně jiných podobných pozicích. Svůj přehled v tématech týkajících se území může a měl by dále rozvíjet vzděláváním a inspirováním se za hranicemi MAS. Jestli je manažer srdcař záleží především na jeho osobním nastavení. Aby měl navíc možnost obětovat práci i svůj volný čas, musí být ve vhodné životní situaci, která mu umožní flexibilitu a práci mimo běžné pracovní hodiny. Větší předpoklad pro vhodné osobní nastavení navíc mají podle respondentů lidé, kteří jsou rodáci z daného území a strávili v něm velkou část svého života.

V neposlední řadě, aby manažer měl šanci všechno zvládnout, neměl by podle respondentů zapomínat na péči o sebe. Péči o sebe manažer předchází syndromu vyhoření, který by nakonec pro osud MAS byl daleko větší ránou, než když se nezvládne přidat do portfolia MAS zprostředkování nejnovější dotace. Náročnost manažerské práce popisuje respondentka takto:

„Ten záběr je hrozně široký. Jednou kupujete s někým traktor a po druhé pomáháte opravit kapličku nebo postavit naučnou stezku a po třetí se věnujete vzdělávání ve školách a mateřských školkách, a pak ještě musíte být trošku, aby vám to všechno sedlo finančně, protože máme několik projektů. Pak občas se pořádají příměstské tábory a nejrůznější semináře, je toho hodně. A vlastně to celý umyslet není úplně sranda.“

4.4 FAKTORY ÚZEMÍ

Činnost MAS a její úspěšnost v rozvoji území velmi ovlivňuje její území. Členové MAS mohou činnost MAS podpořit, anebo brzdit. Lidé v území mohou být aktivní a ochotni spolupracovat, nebo může být těžké s nimi vůbec navázat kontakt, a někteří nemusí projevovat o činnost MAS zájem. Území samotné ovlivňuje činnost MAS svou sídelní strukturou, vzdáleností od center vyššího řádu a mnoha dalšími charakteristikami, které jsou popsány v poslední podkapitole 5.4.3.

Tabulka 3: Faktory území působící na činnost MAS

| Oblast faktorů | Faktor | Specifikum vnitřní periferie | Co napomáhá |
|-----------------------------------|---|------------------------------|---|
| Členové MAS | Podpora a aktivita členů MAS. | NE | Prispět k pochopení LEADER. |
| | | | Stálost členů. |
| Lidé v území | Počet lídrů v území (v pozicích starostů i jinde). | Nejednoznačné | – |
| | Zájem subjektů spolupracovat s MAS a jejich aktivita. | NE | Sít'ování a péče o subjekty. Prispět k pochopení LEADER. |
| | Chuť místních aktérů se scházet. | Nejednoznačné | Vztah místních k území. |
| Geografické charakteristiky území | Hustota zalidnění, rozdrobená sídelní struktura. | ANO | Investovat hodně času do objíždění aktérů; zavádění terénních služeb. |
| | Podíl malých obcí s neuvolněnými starosty. | ANO | Investovat hodně času do péče a komunikace se starosty. |
| | Počet členských obcí. | Nejednoznačné | Investovat hodně času do objíždění aktérů. |
| | Vzdálenost od center vyššího řádu. | ANO | Být „rváči“, „postarat se o sebe sami“. |
| | Zajištěnost služeb. | ANO | Podporovat jejich vznik, případně je alternovat. |
| | Počet obyvatel v MAS. | NE | Málo – shánět finance z jiných zdrojů; hodně – věnovat více času sít'ování. |

Zdroj: Šetření v MAS vnitřní periferie Čech, vlastní zpracování

4.4.1 Členové MAS

Vliv na činnost místní akční skupiny má nepochybně složení jejích členů, ze kterých je následně postavený programový, monitorovací a kontrolní výbor, nebo výběrová komise. Členové MAS mohou prostřednictvím výborů i členských schůzí podporovat činnost MAS, nebo naopak ji svým přístupem brzdit, nebo jí její aktivitu dokonce znemožňovat. Vhodní členové MAS podporují nové nápady na aktivity MAS, tím ji motivují k další činnosti a sami s novými nápady také přicházejí. Ideálními členy MAS jsou navíc lidé, kterým na rozvoji území záleží, „*dýchají pro region a mají ten region rádi*“. Sejití a propojení členů, kterým na rozvoji území záleží, může dokonce způsobit jejich aktivizaci a „*přeskočení jiskry*“. Výbory a orgány MAS pak dobře fungují a zvyšují úspěšnost MAS:

„Oni sami o sobě možná by tak aktivní nebyli, ale když došlo k tomu propojení a povedlo se to vhodné propojení těch lidí, tak to vytvořilo takovou synergii, že to je takový samohnací motor, který funguje strašně pěkně.“

Blízké vztahy se členy může MAS pomoci i v čistě konkrétních věcech. Dobrý vztah se starostou města, který je v MAS zástupcem členské obce, například pomohlo při koupi domu, ve kterém MAS teď uskutečňuje své aktivity.

Aby MAS měla členy, kteří jsou podporující, aktivní, a navíc vytváří v orgánech MAS synergii, je třeba podle některých respondentů především „*obrovské štěstí zrovna na lidi*“. Z pozice týmu MAS jde složení členů ovlivnit jen málo, jelikož nové členy schvaluje členský výbor MAS a členové komisí se také volí členskou radou. Tým MAS navíc na začátku svého působení většinu svých členů ani osobně nezná. Když už ale „vhodné“ členy manažer MAS a její zaměstnanci mají, je na nich, aby dokázali jejich potenciál využít a dál je podporovat v jejich aktivitě. Členy může k prospěšné aktivitě v MAS motivovat oboustranná výhodnost, protože vědí, že jim MAS zpětně mnoho přináší.

Aby byli členové MAS aktivní a podporující přispívá kromě výše zmíněných faktorů jejich pochopení konceptu MAS a LEADER. Tedy jak může fungovat a co vše může přinášet. Pochopení principů jako je bottom-up přístup k rozvoji, komunitně vedený rozvoj, místní a komplexní rozvoj, i potenciál celoevropského charakteru MAS, který přináší možnost sdílení dobré praxe napříč celou Evropou. Prostřednictvím pochopení principů a potenciálu MAS mohou být členové aktivními propagátory a podporovateli MAS. K „*prozření*“ ani tak nepomůže suché vysvětlování, členy je třeba „*katapultovat ven*“,

„*musí vidět, jak to funguje jinde*“, což jde ovlivnit výjezdem se členy MAS do jiné MAS, ať už v Česku, nebo v zahraničí. Další možností, jak přispět k „*prozření*“ je setkání více MAS, buď v českém měřítku, např. na tzv. LEADERfestu, nebo mezinárodním. Ukázat členům aktivity samotné MAS je dalším možným způsobem. Efekt může být obrovský:

„*A tohle pochopit a uvědomit si tu sílu a ty možnosti, tak to potom je neskutečně povznášející. A to, když se povede u těch členů, tak můžou být taky oni sami vlastně skvělou přidanou hodnotou.*“

Jelikož proces prozření u členů MAS nemusí být jednoduchý ani rychlý, je jasné, že MAS nepomáhá, když se její členové, respektive lidé, kteří je reprezentují v případě organizací, obcí a firem, často mění. Celý proces vysvětlování a následného prozření se opakuje, vytvářejí se nové vztahy a buduje se od znovu vzájemná důvěra. Výměnu starostů u obcí nelze z pozice MAS samozřejmě ovlivnit, ale u jedné MAS se ukázala jako výhoda, že jsou jejími členy převážně dobrovolné svazky obcí, a ne přímo obce. Jelikož se v DSO po komunálních volbách změnil jen část starostů, tak je u nich daleko větší stabilita, nemění nějak zásadně svoje zaměření, názory a často ani reprezentanty v MAS.

4.4.2 Lidé v území

Druhou oblastí faktorů, ovlivňujících úspěšnost a podobu MAS jsou subjekty a aktéři v území. Mentalita místních a jejich přístup k MAS ve velkém ovlivňuje, jak se bude aktivitám MAS v území dařit. Dotazovaní zmiňovali v souvislosti s aktéry území především negativa. Otázkou je, jak by dopadlo podobné hodnocení aktérů území v porovnání s MAS v jiných částech Česka. Z odpovědí lze každopádně vyčíst aspekty, které jsou u aktérů v území důležité.

Někteří dotazovaní postrádají v území své MAS lídry, nebo jejich dostatečný počet. Jako lídra označují někoho, kdo má jasnou vizi a dokáže za svou vizí strhnout další, zkrátka je hybatelem rozvoje v území. Kompetence lídrů podle některých chybí i starostům obcí, jelikož většina obcí u některých MAS nemá promyšlené strategie rozvoje. Často jim záleží pouze na infrastruktuře a materiálním vybavení, zatímco kvalitu služeb, nebo jejich samotné poskytování tolik neřeší. Infrastruktura je pro ně prioritou a vzdělání, sociální služby, nebo komunitní život je jakousi nadstavbou, kterou není potřeba moc řešit. Někteří starostové se

účastní dotačních výzev, aniž by měli jasnou vizi ohledně využití výsledků projektu a jestli je ho vůbec potřeba.

„Oni řeší, no tak ta škola, tak abychom ji zateplili, protože tady protopíme a okna... takže oni řeší tu školu z pohledu investic, ale neberou ji, jako že to je nějaká služba, kterou poskytují svým občanům. Jakou tu školu chci mít, jaké to vzdělání chci poskytnout svým obyvatelům, voličům, dětem, to vlastně oni vůbec neřeší.“

Někdy nemusí mít MAS ani dostatečný počet žadatelů o dotace, nebo subjektů, které by provozovaly chybějící služby. Přesvědčovat stávající subjekty, aby se nové role zmocnily, či zapříčinit vznik nové organizace se podaří jen výjimečně. Někdy se MAS zase vydá cestou zařízení služby pro území vlastními silami:

„...já si nemyslím, že by naší roli mělo být alternovat, ale vlastně nic jiného nezbyvá, pokud teda ty věci chcete posouvat.“

Navázat komunikaci a zapojit nové subjekty pro MAS často není jednoduché. Z různých důvodů se subjektům nemusí chtít podávat žádosti o dotace, podobně nemusí u místních starostů či jiných aktérů uspět snaha o prosazení inovací. Navazování kontaktů a mobilizace místních může MAS samozřejmě ovlivnit, ale vyžaduje to velkou časovou investici a vytrvalost. Některé MAS například nadstandardně pečují o subjekty při podávání žádosti o dotaci, opakovaně oslovují ty, které nekomunikují a často vyjíždějí do území. Podobně jako u členů může pomoci ke změně postoje aktérů, když vyjedou za hranice MAS a pochopí potenciál LEADER například při setkání s jinou MAS. Nejprve se musí zaměstnanci MAS ale dostat přes bariéru prvotního nezájmu, kterou je těžké překonat. Podle jedné respondentky možná i kvůli vyššímu věku starostů na venkově, kteří ze svého území nevyjíždějí příliš často.

Chůť se scházet a něco spolu dělat je dalším aspektem mentality místních, kterou by MAS rozhodně ve své aktivitě pro území ocenila. Někteří respondenti zmiňují, že je pro ně obtížné přimět jenom její členy, aby se potkali, třeba i jen neformálně. Vliv na ochotu se scházet podle respondentů má mimo jiné mentalita lidí v území, kdy u MAS třeba na Jižní Moravě, nebo Zlínsku někteří pozorovali velkou chuť do setkávání. U MAS, kde nemají aktéři velkou chuť se scházet musí MAS „vynaložit daleko víc své aktivity a času“. Pozitivní vliv na ochotu se potkávat, něco dělat společně a pro území má podle jiného respondenta

vztah k území, který mají obyvatelé vnitřních periferií prokazatelně větší oproti těm vnějším (Perlín 2019). Jaké další vlivy má specifická poloha vybraných MAS ve vnitřní periférii při vnějších hranicích Středočeského kraje je popsáno v následující podkapitole.

4.4.3 *Geografické charakteristiky území*

Mezi faktory, které ovlivňují úspěšnost MAS a její podobu řadili dotazovaní mimo jiné typické znaky vnitřní periferie bez jakéhokoliv upozornění na povahu znaků tazatelkou. Kromě už zmíněného vlivu historie území na mentalitu místních patří mezi ně především rozdrobení sídelní struktura s nízkou hustotou zalidnění a malými obcemi, velká vzdálenost krajských center a Prahy, nízká ekonomická vyspělost, chybějící služby, ale i vysoký podíl lidí v důchodovém věku.

Nevýhody rozdrobené sídelní struktury s velkým počtem malých obcí byly zmíněny hned v pěti ze šesti rozhovorů a u jednoho přeneseně skrze problém s neuvolněnými starosty, kterých je více v území, kde je větší podíl malých obcí. Lze konstatovat, že vliv perifernosti je respondenty vnímán jako nejvýznamnější. Řídkost osídlení, kde jsou mezi sídly velké vzdálenosti ztěžuje dopravu mezi jednotlivými sídly, a tím pádem také dělá méně dostupnými služby, které jsou typicky koncentrované pouze v určitých sídlech. Když doprava mezi sídly je časově náročná, odrazuje to místní od ježdění za službami v jiných sídlech MAS, ať už jsou poskytovány samotnou MAS, nebo jinými subjekty, a místo toho jedou do vzdálenějších center, která jsou dopravně dostupnější. Velké vzdálenosti mezi sídly zvyšují náročnost kontaktu zaměstnanců MAS se subjekty, a také pro aktéry je těžší se společně potkat.

Druhým aspektem sídelní struktury vybraných MAS je velikost obcí, které jsou jejich součástí. Ve většině respondentů MAS zmiňovali nejrůznější komplikace spojené s tím, že obce v jejich území jsou typicky velmi malé, kdy většina obcí má do 500 obyvatel. Velké množství malých obcí je dalším důvodem, proč jsou v území respondentů MAS těžko dostupné sociální a jiné služby. Klienti jsou roztrženi v malých počtech po celém území MAS, takže situaci v některých případech MAS řeší zavedením terénní služby. Vysoký poměr malých obcí v území MAS způsobuje dvě hlavní komplikace pro činnost MAS. První je vysoký počet obcí v území MAS, kdy MAS, aby dosáhla stejného počtu obyvatel v území jako MAS v území, kde jsou obce větší, musí mít daleko větší počet obcí. Jedna z dotazovaných MAS tak má 72 obcí a jiná dokonce 83.

Větší počet obcí znamená větší počet potenciálních žadatelů o dotaci, větší počet subjektů, se kterými je třeba komunikovat, navazovat vztahy a získat si jejich důvěru. Dopady intervencí v malých obcích navíc mají dopad na menší počet lidí než v těch velkých. Pokud se na rozvoj díváme kvantitativně, je třeba obecně daleko většího úsilí pro pozitivní dopad MAS na stejný počet obyvatel. Když se k velkému počtu obcí přidá výměna části starostů každé čtyři roky při volbách, není síťování takového území v pravdě nic jednoduchého. Společné setkání subjektů je dalším problémem, protože setkání 72 starostů, i když tolik jich zdaleka nepřijede, není zdaleka tak osobní jako setkání deseti. Hodně žadatelů o dotace vyžaduje větší péči o balancování zájmů a rozdělení stejného množství finančních prostředků mezi velké množství zájemců. Některé MAS tuto situaci řeší podporou většího množství menších projektů, kdy ale mají daleko větší administrativní zátěž, než je tomu u MAS, které podpoří jen několik málo větších projektů.

Druhou hlavní komplikací, kterou přináší vysoký počet malých obcí v území je nedostatečná personální a finanční kapacita těchto obcí. Dotazovaní často zmiňují neuvolněné starosty jako velkou překážku pro navazování spoluprací a žádání o dotace. Neuvolněný starosta nemá kapacitu, a tím pádem ani velký zájem o setkání s dalšími starosty, rozhovor se zaměstnancem MAS, nebo dokonce podílet se na společném projektu. Zaměstnanci MAS musí jednotlivé obce a starosty objíždět, aby s nimi mohli navázat kontakt, což je při vysokém počtu obcí velmi časově náročné. U MAS s velkým počtem malých obcí připadá hodně času a kapacity na základní síťování aktérů v území a aktivizaci subjektů. Neuvolnění starostové nemají čas psát projektové žádosti, protože mají svoji práci, „v šest hodin se přesmykne a je z něj starosta ve starostovně“ a zároveň má řešit spoustu jiných věcí a problémů. Motivovat neuvolněné starosty, aby si i přes svoji vytíženost podali žádost o dotaci není jednoduché. Motivace k podání žádosti vyžaduje hodně komunikace, péče během podávání i velkou míru důvěry starostů v MAS:

„My je vlastně musíme přesvědčit, ať se toho nebojí. My jsme tady pro vás, my vám to pohlídáme. Když budete mít nějakou výzvu, my vám zavoláme. My jim děláme opravdu velký servis v tom, že je tím provedeme od začátku až do konce a nenecháme to padnout.“

Poradenství pro subjekty je ale zároveň hrazeno jen do určité úrovně. MAS není placená za psaní žádostí a často nemá kapacitu na poskytování rozsáhlého servisu subjektům zadarmo. Malé obce nemají kromě personální kapacity ani velkou kapacitu finanční. Dotace ale zároveň vyžadují určitou míru spoluúčasti, na kterou malé obce nemusí dosáhnout.

V malých obcích je navíc obecně obtížnější zajistit základní a dobrou infrastrukturu a služby než ve větších obcích z důvodů úspor z rozsahu. Služby jako je vzdělání, sociální služby, nebo komunitní setkávání se tak dostávají na okraj zájmu, když starostům v obci chybí základní infrastruktura. Dá se tedy říci, že MAS, které mají ve svém území vyšší poměr malých obcí mají na více práce méně časových a finančních kapacit.

Každé území je v něčem jiné a velikost sídel, jejich počet i rozložení ovlivňují činnost MAS v různých ohledech:

„Když pak máte v regionu jedno velké město, a kolem něj pár obcí kolem, tak pracujete úplně jinak, balancujete ten nepoměr síly toho města vůči těm malým obcím. Když máte malé obce, tak tam ten nepoměr není, ale víc se snažíte je namotivovat, aby byli aktivní, protože tam zase ta aktivita taková není. Když máte jenom větší obce... nějakého jihomoravského, zlínského kraje, tak taky už s nimi pracujete jinak, oni mají nějaký aparát na obci a ten aparát je schopný něco udělat.“

Kromě množství malých obcí území ovlivňuje otázka výskytu většího města v území, například okresního města. U některých MAS chybějící město vyššího řádu působilo další nesnáze v oblasti rozvoje. V jedné MAS například pociťují dopad chybějící střední školy v území. Mladí jim tím pádem odcházejí do vzdáleného centra, odkud se už část z nich nevrací. V území, kde je velké množství malých obcí, a pak několik velkých je zase důležité balancovat „nepoměr síly“.

Další charakteristikou vnitřní periferie, která ovlivňuje rozvojové snahy MAS, je velká vzdálenost center vyššího řádu, tedy krajských měst a Prahy. Území vybraných MAS je v odlehlých částech při hranicích krajů, zatímco krajská centra i bývalá okresní města se často nachází více v centrálních částech kraje. MAS mají z důvodu větší vzdálenosti od krajských center a Prahy menší kontakt s např. vysokými školami, krajskými úřady i politiky. K MAS podle jejich slov „už nic neproteče“, ale to je přinutilo naučit se „fungovat bez Prahy“ a „být větší rváči“. Pro jinou MAS je zase její krajské centrum „vzdálené i blízké“, což způsobuje odliv velké části pracujících z území na celý den. Ve větších centrech se zároveň soustředí sociální služby, které ale pokrývají jen omezenou oblast v okolí svého hlavního působiště. Do odlehlých částí vnitřních periferií často nedosáhne.

Chybějící služby, které nejsou z různých, výše popsaných důvodů v území dostatečně zastoupené, zabírají velkou část agendy většiny respondentů MAS. Jedna

respondentka se na tuto skutečnost dívá pozitivně, jelikož cokoliv, co začnou dělat „*je kvitováno, protože to tady není*“. MAS se v území, kde „*zoufale chybí všechno*“ může realizovat v mnoha aktivitách. Některé z vybraných místních akčních skupin se zapojily do operačního programu Zaměstnanost plus (OPZ+), aby zajistily sociální služby. V případech, kdy se nedaří přilákat poskytovatele z města na venkov, musí buď službu alternovat, nebo ve spolupráci se subjekty v regionu vytvořit novou sociální službu. V MAS Rakovnícko, které má turistický potenciál zase chybí stravovací a ubytovací kapacity i destinační agentura. V území kde „*chybí všechno*“ je potenciál pro širokou paletu aktivit místní akční skupiny opravdu veliký. Mohou mít chybějící služby opravdu pozitivní dopad na MAS ve smyslu, že se více mobilizuje, má širší paletu činností, a tím pádem i více prosíťované území, které následně spustí synergický efekt? Být by to tak mohlo, ale nesmíme zapomínat, že svou roli v osudu MAS hraje ještě spousta dalších faktorů, ať se týkají podoby týmu MAS (podkapitola 5.3), lidí v území (podkapitola 5.4.1), nebo jsou to faktory působící z venku (podkapitola 5.5). Množství výzev může být navíc pro tým MAS i její členy vyčerpávající a může hrozit nebezpečí jejich vyhoření při snaze o zvládnutí všech výzev.

Na činnost MAS má kromě důsledků polohy ve vnitřní periférii vliv její velikost z hlediska populace. Vybrané MAS mají různě vysoký počet obyvatel (viz tabulka 1), a proto jejich odpovědi přináší paletu pohledů na danou problematiku. Nelze jednoznačně určit, jestli je pro činnost MAS lepší, aby byla velkou, nebo malou. MAS s vysokým počtem obyvatel má jednu jednoznačnou výhodu – má více finančních prostředků, protože finance se MAS na provoz počítají z počtu obyvatel. Více finančních prostředků pak znamená „*víc muziky*“. Někteří dotazovaní se ale na druhé straně shodují na tom, že MAS s malým počtem obyvatel může mít užší vztah s aktéry v území, tedy lépe území síťuje, a to je, jak bylo uvedeno, specifikum úspěšné MAS. Když je MAS malá, tak „*se znáte se všema*“, zatímco u velké MAS se ani nemusí pořádně vědět, které všechny subjekty se v ní nachází.

4.5 VNĚJŠÍ FAKTORY

V definování faktorů, které úspěšnost a podobu MAS ovlivňují se konečně dostáváme za hranice jejího území, protože žádná MAS není izolovaným útvarům. Buť může tým MAS do určité míry ovlivnit svou podobu i přes některé negativní faktory zvenčí, protože „*vždycky základ je o lidech*“ a MAS se „*nedělá pravidly ministerstva*“, protože „*můžete mít pravidla jaké chcete, ale vždycky si tu cestu najdete, když budete chtít*“, přece jen se žádná

z vybraných MAS ještě nestala nezávislou na provozních dotacích MMR a valná část jejich činnosti se soustředí na dotační výzvy různých ministerstev, jejichž podoba na ně má zákonitě velký vliv. Každá MAS je navíc součástí vyšších územních jednotek.

Tabulka 4: Vnější faktory působící na činnost MAS

| Faktor | Dopad | Co napomáhá |
|-----------------------------|--|---|
| Pravidla MAS | Neschválená, nebo opožděně schválená strategie. | Snaha o nezávislost na podpoře MAS státem. |
| Pravidla dotačních programů | Administrativní zátěž. | Zautomatizování díky zkušenosti s administrací. |
| | Omezená použitelnost financí. | – |
| | Zpoždění v návaznosti jednotlivých programů. | Překlenutí hluchých míst pomocí vlastního financování. |
| | Nejednoznačné požadavky pro schválení programu. | Nevěnovat se podrobně sepsování žádosti, následně upravit podle připomínek. |
| | Složitost programu pro žadatele. | Velká míra asistence ze strany MAS. |
| | Nevhodné zaměření dotačních programů. | Vytrvale upozorňovat řídicí orgány. Zajištění vlastních financí. |
| Přínosy dotačních programů | Přinášení inovací do území. | |
| | Motivace pro subjekty k navázání spolupráce s MAS. | |
| | Zviditelnění MAS v území. | |
| | Navázání podpory znalostí a inovací na dotace. | |
| | Budování dobrého jména MAS. | |
| | Budování sítí (MAP). | |
| | Rozšíření finanční a personální kapacity týmu MAS. | |
| Spolupráce s ORP a krajem | Ne/spolupracující ORP. | |
| | Ne/podporující kraj. | |

Zdroj: Šetření v MAS vnitřní periferie Čech, vlastní zpracování

4.5.1 Pravidla místních akčních skupin

Jak bylo popsáno v podkapitole 3.3.2, MAS musí splňovat kritéria, která jsou popsána v Metodice pro standardizaci MAS (MZe 2021). Jednu z MAS velmi negativně ovlivňuje podle respondentky pravidlo omezující velikost obcí, které jsou členy MAS. Kritérium velikosti obcí do 25 tisíc obyvatel vyřazuje okresní město, jež je ale zároveň pro fungování MAS podle respondentky nezbytné. MAS v podstatě poskytuje své služby i v okresním městě, přestože město není jejím členem, a tedy na služby MAS poskytovaným jeho občanům nedostává žádné finance.

Síťování v území bere čas, a proto čím déle MAS fungují a síťují se, tím mají v území více partnerů a kontaktů. Negativní dopad na MAS má tudíž neschválení jejich strategie a opožděné schválení té následující. MAS navíc nemají žádnou záruku, že je bude stát podporovat i v dalších letech. Více respondentů zmínilo nejistotu v tomto ohledu i kroky, které dělají pro zajištění větší nezávislosti na rozhodnutí státu. Nezávislost se snaží zajistit vytvářením vlastních příjmů poskytováním jiných služeb pro obce nad rámec těch, které jsou pokryté z operačních programů a provozní dotace a hledáním finančních zdrojů jinde, ať už například u českých nebo zahraničních grantů a nadací. Podle některých respondentů mají k nezávislosti obecně více nakročeno skupiny, které vznikly z neziskové organizace, jelikož byly zvyklé na nutnost si na sebe vydělat. MAS, které vznikly za účelem rozdělování dotací se získávání zdrojů odjinud teprve učí, pokud tedy mají ambici dělat něco navíc a být více nezávislé. K nezávislosti jim také přispívá např. zajištění vlastní nemovitosti.

Úplný konec podpory MAS je extrémní scénář, ale alespoň částečná nezávislost je pro úspěšnost MAS důležitá i když podporované státem jsou. Pravidla provozní dotace a dalších financí od státu neumožňují jejich volné použití, ale naopak je jejich použití velmi limitované a nepokrývá veškeré náklady MAS. Díky zajišťování vlastních finančních příjmů mohou MAS rozvíjet nové projekty a přinášet území další přidanou hodnotu například prostřednictvím pořádání komunitních akcí, které následně zvyšují povědomí o MAS a přispívají k síťování území. Na akce lze získat finance taky prostřednictvím sponzorských darů, pomáhají jim také příspěvky obcí.

„Jak jednou vstoupíte do svázání operákama, tak se z nás vlastně stanou malý úředníci, akorát o level niž. Kdysi v těch začátcích, když jsme jeli jenom v Programu rozvoje venkova, tak tyto věci, myslím si, byly daleko lepší, a šlo dělat věci, které dneska už vůbec do mantinelů těch dotačních titulů nikdo nenacpe.“

4.5.2 Pravidla dotačních programů

Pravidla operačních programů stanovují omezení pro místní akční skupiny (MAS) týkající se typů aktivit, které mohou provádět, v souladu s alokovanými finančními prostředky. Zároveň způsobují administrativní zátěž zaměstnanců MAS, kteří by svůj potenciál mohli využít daleko lépe, kdyby nebylo součástí náplně jejich práce vyplňování mnoha tabulek. Podle některých není dobrý proces schvalování Místních akčních plánů vzdělávání (MAP), kvůli kterým nakonec „*děláte něco úplně jiného, než chcete*“. MAP se přitom schvaluje pouze na dva roky, po jejichž uplynutí se musí o návazný projekt žádat znovu. Nejistota je spojená nejen s otázkou, jestli další MAP vůbec bude, ale také kdy bude. Jednotlivé MAP na sebe totiž nenavazují a mají z nejrůznějších důvodů prodlevy. V situaci, kdy MAS platí z MAP odborníka, který se zabývá pouze plánem vzdělávání, je tohle samozřejmě problém. MAS buď o tohoto člověka, který si mezitím najde jinou práci, přijde, anebo ho musí několik měsíců platit z jiných zdrojů, což se ale může velmi prodražit. Navíc nemůže dopředu vědět, kolik měsíců může taková prodleva trvat.

Jiné dotační programy mají nastavené složité podmínky, které nejsou subjekty schopné splnit, ať už se jedná o administrativní složitost, nebo finanční náročnost spoluúčasti, což je problémem především u malých obcí, jak bylo popsáno v podkapitole 5.4.3. U respondentů MAS byl navíc problém se zaměřením dotačních programů, jelikož nebyly dlouho žádné programy pro malé obce. MAS se tak ocitly v situaci, kdy neměly malým obcím tolik co nabídnout, a přitom právě možnost získat přes MAS finance na různé projekty je velkou motivací pro obce s ní navázat kontakt a začít spolupracovat. Zaměření dotačních výzev se obecně nemusí potkat s tím, co je v území skutečně potřeba. Vhodné zaměření dotačních výzev tak může mít velký pozitivní vliv na rozvoj území. MAS je v tomto kontextu pouze partnerem, který se snaží najít v území subjekty, které jsou schopné vyhlášené dotace smysluplně využít.

4.5.3 Přínosy dotačních programů

Přes všechna omezení způsobená povinnými kritérii místních akčních skupin a pravidly dotačních programů i jejich zaměření nelze přehlédnout velký pozitivní vliv některých dotačních programů na činnost MAS. Kromě zřejmého přímého dopadu na rozvoj území s sebou totiž nesou další pozitiva, která pomáhají MAS být úspěšnou. Některé dotace přinášejí

do území inovace, do kterých by se místní aktéři sami od sebe nepustili. Pro některé obce představovala novou službu například sociální péče, kterou předtím neřešily systematicky. Dotace obce motivovala ke spuštění nové služby, a protože „na lepší se rychle zvyká“, tak i po skončení dotace ve službě mnohdy pokračují, byť „to sice ořežou, ale už to nezanikne“. Dotace jsou navíc vstupní branou k subjektům. Finance jsou velkou motivací, ať už pro obce, podnikatele, nebo neziskový sektor. Pokud může MAS nabídnout zprostředkování financí na projekty, mají subjekty daleko větší motivaci s ní komunikovat, navázat spolupráci, nebo se zajímat o její činnost. MAS se prostřednictvím poskytování nejrůznějších dotací od státu zviditelňuje u místních aktérů, kteří se o ní díky tomu, že se jich dotace týká, spíše dozví a zjistí, co vlastně MAS je a co dělá. Různé dotace pro různé typy subjektů jsou branou k navázání vztahů s nimi a další spolupráci. Po první úspěšně proběhlé dotaci pro subjekt je pro MAS daleko snazší s ním navázat další spolupráci na jiném projektu, byť by to i mělo znamenat tentokrát více práce a investic na straně daného subjektu. Jak vyjádřila jedna respondentka: „těmi penězi my je přilákáme do těch dalších aktivit, které jsou důležité z našeho pohledu“.

Některé MAS navíc využívají dotací k navázání další, nefinanční, pomoci území, například podporu inovací prostřednictvím nabídky řešení ve způsobu využití dotace, nebo podporu znalostní:

„Finanční podporu díky teda strategii a dotacím kombinujeme s podporou znalostní, že dneska třeba natvrdo máme nastavené v novém období, která obec žádá dotaci na výstavbu nových učeben a škol, tak výběrové kritérium je, no a jaké nové metody a znalosti vaši učitelé si osvojí a budou to tam dávat. ... Ale i s tím, že my poskytujeme tu podporu znalostní, takže ti učitelé, dobrá, tak mi je někdy vyšleme na nějaký školení, si vyberte jo, ale prostě to udělejte.“

Konkrétně respondenti vyzdvihovali přínos dotace Nová zelená úsporám Light, kterou některé z MAS administrují, MAP, Program rozvoje venkova, nebo příměstské tábory z OPZ+. Program Nová zelená úsporám Light je zaměřený na seniory a nízkopříjmové domácnosti a díky tomu šíří povědomí o MAS v těchto skupinách obyvatelstva, a tak mohou někteří zaměstnanci říci „najednou k nám chodí do kanceláře lidi, kteří k nám dřív nechodili“. MAS dělá administraci této dotace dobré jméno mezi mnoha běžnými lidmi v území a někdy i mimo ně, protože si za nimi mohou přijít i lidé žijící mimo území MAS.

Jelikož je často dotace pro žadatele velkým přínosem, i na MAS spolupráce zpětně vrhá dobré světlo.

MAP přináší MAS velkou příležitost k navázání blízkých spoluprací s mateřskými a základními školami v území a v propojování jich mezi sebou. Jelikož zřizovateli škol jsou obce, může mít dobrá síť mezi školami sekundární efekt i na ně:

„Tam se nám po těch letech projektu MAP podařilo nastartovat spolupráci mezi školami jako neuvěřitelně. Začínali jsme takřka od nuly. Bylo to takové, že tu dvě školy spolu spolupracovaly, tu tři, ale to se podařilo nastartovat velmi dobře a promítá se to dál a hlouběji z toho školství i na ty zřizovatele a tak, že i spolu začínají komunikovat a spolupracovat.“

Kromě podpory síťování v území MAS měl podle některých respondentů MAP pozitivní dopad na jejich finanční a personální kapacitu. Podle jedné respondentky se do MAP tým zapojil i z důvodu, že to bylo „zajímavé finančně a kapacitně“ jiná respondentka zase zmínila, že „to zaplatilo kancelář“. Zdá se tedy, že díky zapojení do MAP může mít kancelář MAS větší kapacity i na jiné své aktivity. Zároveň jim pomáhá podržet si stabilnější cashflow, což nemusí být vždy jednoduché u organizace, která z velké části závisí na nestabilních dotacích.

Jak bylo už zmíněno výše, každá dotace přispívá k navazování subjektů a zviditelňování MAS pro různé skupiny aktérů. Specificky byly respondenty zmíněny v ohledu zviditelňování MAS příměstské tábory, díky kterým „lidi začali vnímat, že jsme“. Nebo také podpora malých podnikatelů, zemědělců a malých obcí v PRV, která způsobila v jedné MAS zviditelnění a spustila efekt „Franta řekl Pepovi dojde si na MAS“.

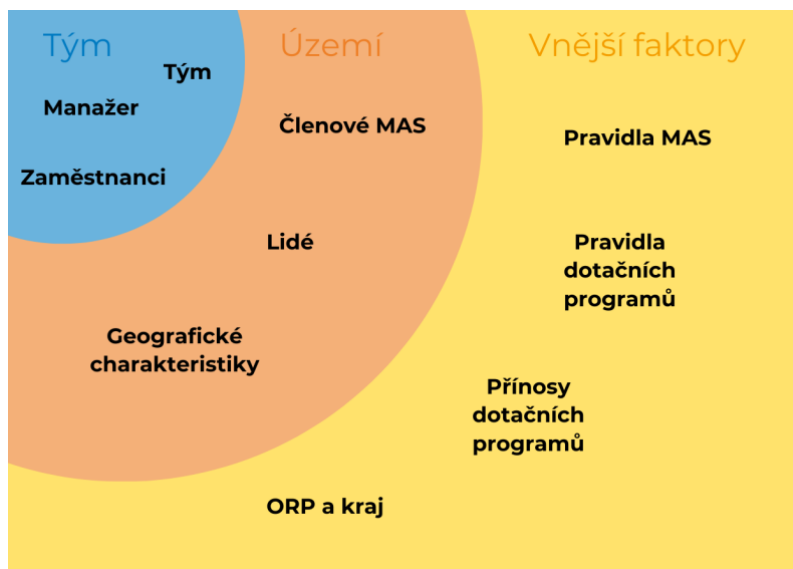
4.5.4 Spolupráce s ORP a krajem

Spolupráce obce či obcí s rozšířenou působností (ORP), pod které MAS spadá může mít pozitivní vliv na její činnost. Naopak někteří respondenti mluvili o nezájmu ORP o komunikaci a spolupráci s MAS. ORP se podle nich nestará o své zázemí tak, jak by mělo, ale pouze o sebe. S jednou MAS ORP nespolupracuje a nekomunikuje, přestože MAS pravidelně zve představitele ORP například na setkání starostů. Potenciál přínosu spolupracujícího ORP pro území přitom nemusí být vůbec malý:

„Kdybychom je měli jako opravdový partnery a partáky, tak si myslím, že ... by nám to šlo ještě líp.“

Vliv kraje na činnost MAS respondenti obecně nevnímají jako výrazně pozitivní ani negativní. Kraje pomáhají MAS finančně a v některých krajích je to podle výpovědí respondentů více než v jiných. Finance poskytované krajem přispívají k činnosti místních akčních skupin, avšak podle jejich vyjádření není tento zdroj finančních prostředků základním pilířem, na kterém by jejich činnost stála. Ani spolupráce krajů s MAS více nemají podle respondentů výrazný vliv na jejich činnost. Některá opatření krajské správy negativně ovlivňují činnost místních akčních skupin, například v případech, kdy kraj neumožňuje registrovat nové sociální služby kvůli zvýšeným nákladům pro kraj. Dalším příkladem jsou spalovny odpadů, které jsou v každém kraji řešeny individuálně. Pro jednu z MAS to ale znamená velké náklady pro obce v souvislosti s přepravou odpadu na krajskou skládku, kam budou muset obce odpad svážet, i když by pro ně bylo výhodnější využít spalovnu umístěnou v jiném kraji, která je jim geograficky blíže.

Obrázek 6: Faktory ovlivňující činnost MAS



Zdroj: Canva, vlastní zpracování

5 DISKUZE VÝSLEDKŮ

Z výsledků vyplývá, že manažeři a zaměstnanci MAS považují definování úspěšné MAS za složitou otázku, na kterou neexistuje jednoduchá odpověď. Tento závěr je v zásadě v souladu s rešerší literatury, která ukázala velkou diverzitu v pohledech na úspěšnost MAS (viz příloha 6). Za předpokladu velkého zjednodušení a vynechání mnoha souvisejících aspektů lze konstatovat, že podle manažerů a zaměstnanců zkoumaných MAS úspěšná MAS síťuje území způsobem, že o ní různorodé subjekty i občané vědí, a ona zároveň zná potřeby území. Své aktivity úspěšná MAS cílí na tyto potřeby, a to i prostřednictvím činnosti „navíc“ k dotační podpoře. Základními charakteristikami úspěšné MAS, které vyplývají z výzkumu jsou: „MAS je v území známá“, „MAS síťuje území“ a „MAS se zaměřuje na potřeby území“.

Podle zástupců vybraných MAS na úspěšnost se liší od mnohých odborníků i státních a evropských institucí. Úspěšnost podle respondentů neleží ve správnosti strategie CLLD (MMR 2024; Royal HaskoningDHV 2015), získaných financích (MZe 2006 v Pelcl a kol. 2008) a svůj pohled nestaví ani na principech LEADER (ENRD 2017; Bumbalová a kol. 2015). Naopak princip zaměření MAS na potřeby území se vyskytuje v definování cíle MAS podle NS MAS ČR (2004), podle kterého má MAS zlepšovat kvalitu života a životního prostředí ve svém území. Důležitost zaměření na potřeby a problémy území zmiňují také Trantinová a kol. (2018). Je možné, že jiní autoři a instituce považují zaměření na potřeby území za dané vzhledem k obecnému fungování MAS, vysloveně ho ale nezmiňují. Žádná z publikací odborníků a státních i evropských orgánů, které byly analyzovány v podkapitole 2.2.3 nezmiňuje známost MAS v území jako součást charakteristiky úspěšné MAS. Síťování už se v některých hodnoceních vyskytuje (Bumbalová a kol. 2015; MAS STK 2015; Konečný 2021; Svobodová 2015; Trantinová a kol. 2018) jako součást širšího popisu. Z analýzy navíc vyplývá, že při cílení na potřeby území dělá úspěšná MAS činnost „navíc“. Více publikací činnost „navíc“ v nějaké formě zmiňuje, ať už, že MAS „realizuje i vlastní projekty“ (Pelcl a kol. 2008, s. 14), provádí různorodé animační aktivity (Binek a kol. 2020b), naplňuje různé tváře (Konečný 2021), nebo má širokou agendu aktivit (Svobodová 2015).

Z výsledků šetření vyplynulo, že faktory, které ovlivňují činnost a úspěšnost MAS lze rozdělit do 3 oblastí – tým MAS, faktory území a vnější faktory. Bylo zjištěno, že respondenti vnímají dobrý tým MAS jako základ úspěšné MAS, ale mimo to registrují také

celou řadu jiných faktorů, které úspěšnost a zaměření jejich činností ovlivňují. Dobrý tým je zásadní pro překonání negativních faktorů, které mohou činnost MAS ztěžovat. Zároveň je nezbytné mít dobrý tým, který je schopný využít pozitivních faktorů, které na MAS působí. Tento výsledek je v souladu se závěry Binka a kol. (2020c), kteří tvrdí, že lidské zdroje mají rozhodující vliv na aktivitu MAS. Závěry šetření poskytují rozsáhlý „recept“ na dobrý tým.

Tým úspěšné MAS je velký, rozmanitý a je v něm dobré klima. Zaměstnanci jsou odborníky na svou agendu, zůstávají v MAS dlouhodobě, práce v MAS jim dává smysl a jsou ochotni pro ni „něco obětovat“. Role manažera je pak především takový tým postavit, umět využít jeho potenciálu a dlouhodobě jej udržet v dobré kondici. Kromě charakteristik dobrého zaměstnance by měl být navíc tahounem, vizionářem a diplomatem. Popis dobrého týmu MAS může být užitečný pro předsedy, členy, manažery i zaměstnance MAS při sestavování a péči o jejich tým. Byť některé aspekty dobrého týmu nelze lehce ovlivnit, zaměření se na ovlivnitelné aspekty může při sestavování týmu pomoci. Téma týmu MAS je zároveň velmi obsáhlé a stojí vzhledem k jeho důležitosti pro úspěšnost MAS za další zkoumání.

Mezi zjištěnými faktory v území, které ovlivňují činnost MAS jsou některé specifické pro území vnitřních periferií. Mezi těmi obecně platnými je povaha členů MAS, kteří by měli být ideálně aktivní a podporující tým MAS. U aktérů v území MAS zase ovlivňuje činnost skupiny jejich zájem o spolupráci s MAS a scházení se mezi sebou, nebo počet lídrů v území. Území vybraných MAS jsou naopak specifická mnoha chybějícími službami, což zároveň ale otevírá široké pole působnosti pro MAS. Z toho vyplývá, že MAS ve vnitřní periferii může být velmi důležitým hráčem, který přispívá ve velké míře k rozvoji území. Jak píše Binek a kol. (2020c) v územích, která nemají mnoho problémů se hůře hledá uplatnění MAS. Možnost MAS být činná v mnoha různých sférách navíc způsobuje synergický efekt, díky kterému MAS propojuje jednotlivé aktivity mezi sebou, její jednotlivé aktivity mají větší dopad a díky spolupráci subjektů vznikají samovolně aktivity nové. Velkou nevýhodou pro MAS ve vnitřní periferii Čech je však velký podíl malých obcí v území, se kterými je obtížné navázat spolupráci a poskytnout jim podporu, kterou potřebují. Úspěch takové MAS pak záleží především na akceschopnosti jejího manažera a týmu, díky které MAS uskutečňuje širokou škálu aktivit a jejich vytrvalosti, která se odráží ve velikosti a hloubce síťování v území. Díky těmto atributům pak MAS může být velmi důležitým aktérem lokálního rozvoje. Předpokladem je, že v jiných typech území, kde nechybí služby v takové míře, má MAS menší možnosti v rozšiřování své agendy, což má dopad na síťování v území, paletu jejích aktivit a následný chybějící synergický efekt.

Zároveň MAS, které jsou ve vnitřní periférii Čech, ale nemají akceschopný a vytrvalý tým MAS a jejího manažera, nemohou potenciál svého působení na rozvoj území dobře využít. Popsaný předpoklad by bylo vhodné ověřit v dalších výzkumech.

Omezující efekty pravidel pro MAS a pravidel dotačních programů byly už kritizovány v mnoha jiných publikacích (Konečný 2019; Navarro a kol. 2015; Svobodová 2015; Trantinová a kol. 2015). Patří mezi ně administrativní zátěž, omezená použitelnost financí, zpoždění schválení navazujících programů, nejednoznačné požadavky, složitost pro žadatele, nebo nevhodné zaměření dotačních programů. Kromě negativních efektů výsledky šetření přinesly popis pozitivních efektů dotací, které jsou administrované přes MAS. Konkrétní dotace více či méně přispívají k motivaci subjektů k navázání spolupráce s MAS, přináší inovace, pomáhají budovat dobré jméno MAS, tvoří sítě, dále rozšiřují finanční a personální kapacity týmu, nebo dávají týmu možnost přinášet znalostní podporu žádajícím subjektům. Nefinanční přínosy dotací byly vyzdvihovány především u Místního akčního plánu vzdělávání, Nové zelené úsporám light, Programu rozvoje venkova, nebo příměstských táborů z Operačního programu Zaměstnanost +. Výsledky ukázaly, že pozitivní efekty dotací mimo přímý dopad přidělených finančních prostředků mohou činnost MAS významně ovlivňovat. Tento náleznaznačuje, že je nutné zkoumat pozitivní nefinanční dopady dotací blíže a sepsat doporučení pro změnu pravidel a mechanismů dalších dotací tak, aby pozitivně ovlivňovaly činnost MAS.

6 ZÁVĚR

Práce se zabývá otázkou úspěšnosti MAS a faktory, které ji ovlivňují v kontextu vnitřní periferie Čech. Ne všechny MAS dokážou svého potenciálu pro rozvoj území naplno využít. Cílem práce bylo popsat, jak vypadá úspěšná MAS z pohledu jejich zaměstnanců a porovnat s přístupy státních a evropských orgánů a odborníků. Dále pak analyzovat faktory ovlivňující činnost MAS s důrazem na kontext vnitřní periferie Čech. Pochopit faktory znamená moci s nimi začít pracovat a využívat je pro zlepšování činnosti MAS. Zaměření na činnost MAS ve vnitřní periférii může být dále užitečné pro MAS v těchto oblastech při práci v jejich specifickém kontextu. Bez porozumění povaze úspěšné MAS nelze zkoumat faktory, které mají na úspěšnost vliv. Pochopení pohledu zástupců MAS na problematiku úspěšnosti vědci a státními orgány může dále pomoci orientaci budoucích výzkumů a zlepšení pravidel a zaměření dotačních programů i pravidel MAS.

Je patrné, že existuje velká pluralita názorů na definici úspěšné MAS ať už u státních a evropských institucí, odborníků, nebo zkoumaných MAS. Zjištěná nejednotnost může dát impuls k sladění pohledů, či vzájemnému porozumění, které pomůže ke společnému úsilí zástupců MAS, státních orgánů i odborníků o zlepšování činnosti MAS. Analýza dále ukazuje, že pro zástupce vybraných MAS je důležité, aby MAS síťovala aktéry v území způsobem, že o ní různorodé subjekty i občané vědí, a ona zároveň znala potřeby území. Své aktivity úspěšná MAS podle respondentů cílí na tyto potřeby, a to i prostřednictvím činnosti „navíc“ k dotační podpoře. Informované a nasazené soustředění MAS na potřeby území téměř žádné publikace nezdůrazňují, stejně tak v nich není přítomna zmínka o důležitosti znalosti MAS místními aktéry, kterou naopak respondenti považují za zásadní.

Při analýze vnímání úspěšnosti MAS i faktorů, které jejich činnost ovlivňují se jasně oddělil od zbytku informací popis týmu úspěšné MAS. Popis týmu se rozděluje na charakteristiku zaměstnanců, manažera a týmu jako celku, přičemž z něj jasně vystupuje důležitost osobního nastavení každého zaměstnance jako člověka, kterému dává práce v MAS smysl a je ochotný pro ni „něco obětovat“. Jako velmi důležitá pro sestavení a udržení dobrého týmu se projevila role manažera. Příklad jedné z MAS ale zároveň ukázal, že manažer na plný úvazek není nenahraditelný, ale tým MAS může dobře fungovat i bez něj. Popis týmu úspěšné MAS může být užitečný pro předsedy, členy, manažery i zaměstnance MAS při sestavování a péči o jejich tým, když ukazuje jeho důležité aspekty,

na které je dobré se zaměřit. Téma týmu MAS je zároveň velmi obsáhlé a stojí vzhledem k jeho důležitosti pro úspěšnost MAS za další zkoumání.

Na základě analýzy byly dále faktory ovlivňující činnost MAS rozděleny na faktory území a faktory vnější. Faktory území jasně ukazují některé charakteristiky vnitřních periferií, ve kterých zkoumané MAS působí. Z šetření vyvstal především problém velkého počtu malých obcí v jejichž čele jsou nevolnění starostové a velké množství chybějících služeb v území. Chybějící služby zároveň otevírají MAS široké pole působnosti. Binek a kol. (2020c) píše, že v územích, která nemají mnoho problémů se hůře hledá uplatnění MAS, a tak MAS ve vnitřní periferii může být naopak velmi důležitým hráčem, který velmi přispívá k rozvoji území. Na základě šetření vznikl předpoklad, že v jiných typech území, kde nechybí služby v takové míře, má MAS menší možnosti v rozšiřování své agendy, což má dopad na síťování aktérů v území, paletu jejích aktivit a následný chybějící synergický efekt. Tento předpoklad by bylo ale třeba ještě ověřit v porovnání s MAS z jiných typů regionů. Velkou nevýhodou pro MAS ve vnitřní periferii Čech je velký podíl malých obcí v území, se kterými je obtížné navázat spolupráci a poskytnout jim podporu, kterou potřebují. Úspěch takové MAS pak záleží především na akceschopnosti jejího manažera a týmu, díky které MAS uskutečňuje širokou škálu aktivit a jejich vytrvalosti, která se odráží ve velikosti a hloubce síťování v území. Zároveň MAS, které jsou ve vnitřní periferii Čech, ale nemají akceschopný a vytrvalý tým MAS a jejího manažera, nemohou potenciál svého působení na rozvoj území dobře využít.

Z analýzy vnějších faktorů vyplynula kromě negativních efektů, které jsou popsané ve vícero publikacích, důležitost pozitivních efektů dotačních programů. Konkrétní dotace více či méně přispívají k motivaci subjektů k navázání spolupráce s MAS a k budování sítí, přináší inovace, pomáhají budovat dobré jméno MAS, rozšiřují finanční a personální kapacity týmu, nebo dávají týmu možnost přinášet znalostní podporu žádajícím subjektům. Tento nálezní indikuje, že je nutné blíže zkoumat pozitivní nefinanční dopady dotací a sepsat doporučení pro změnu pravidel a mechanismů dalších dotací tak, aby pozitivně ovlivňovaly činnost MAS.

Práce dosáhla vytyčených cílů a přinesla několik důležitých závěrů a poznatků, které by bylo vhodné dále zkoumat. Budoucí výzkumy by se mohly zaměřit na sladění pohledu na úspěšnost MAS, charakteristiky týmu úspěšné MAS a doporučení pro jeho zajištění, charakteristiky činnosti MAS ve vnitřní periferii, vliv chybějících služeb na úspěšnost MAS, nebo pozitivní efekty dotačních programů na činnost MAS. Zaměření práce bylo vcelku široké a jako takové znamenalo spíše nahlédnutí než vyčerpávající průzkum uvedených

témat. Zároveň ale může sloužit jako odrazový můstek do bližšího zkoumání problematiky úspěšnosti MAS, faktorů, které ji ovlivňují a rozdílných kontextů různých typů regionů Česka, které na činnost MAS působí. Kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů se zástupci šesti vybraných MAS z vnitřní periferie Čech se ukázal jako vhodný nástroj k proniknutí do reality konkrétních MAS, pro širší použití a srovnání s MAS v jiných regionech a jiného zaměření by bylo ale vhodné kombinovat kvalitativní výzkum s kvantitativním.

Místní akční skupiny mají potenciál být významnými hráči územního rozvoje, a to především ve vnitřních periferiích. Úspěšná MAS by měla síťovat aktéry v území, být v území známá, reagovat na jeho potřeby které zná a dělá pro jejich naplnění aktivity nad rámec základní dotační podpory. K naplňování těchto kritérií je důležitá především podoba týmu MAS, charakteristika jeho zaměstnanců a manažera. Faktory území ve vnitřní periferii MAS, jako je velké množství malých obcí a chybějící služby, její činnost především ztěžují. Chybějící služby mohou ale zároveň být faktorem, který úspěšnosti MAS napomáhá. Pravidla MAS, dotačních programů a jejich zaměření klade MAS v jejich činnosti administrativní a jiné překážky, na druhou stranu přinášejí také mnoho pozitivních efektů, jako je motivace subjektů, inovace, budování dobrého jména MAS, budování sítí, nebo rozšíření finanční a personální kapacity týmu. Výsledky práce přispívají k hlubšímu pochopení problematiky místních akčních skupin a kontextu jejich působení ve vnitřní periferii Čech. Zároveň přináší doporučení pro zlepšení činnosti MAS především při sestavování a péči o tým MAS i náměty na další výzkumy.

7 ZDROJE INFORMACÍ

7.1 Literatura

AMBROZKOVÁ, M. (2020): Udržitelný komunitní rozvoj v ČR se zaměřením na sousedské komunity. Bakalářská práce. Přírodovědecká fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Olomouc.

BINEK, J., KONEČNÝ, O., ŠILHAN, Z., SVOBODOVÁ, H., CHALOUPKOVÁ, M. (2020b): Místní akční skupiny: leaderi venkova? Projekt TL01000547 – Nové role místních akčních skupin v lokálním rozvoji. GaREP, spol. s r. o, Brno.

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2020): Teorie regionálního rozvoje. Třetí vydání. Nakladatelství Karolinum, Praha.

BUMBALOVÁ, M., TAKÁČ, I., TVRDOŇOVÁ, J., VALACH, M. (2016): Are Stakeholders in Slovakia Ready for Community-led Local Development? Case Study Findings. *European Countryside*, 2, 160–174.

BUMBALOVÁ, M., TAKÁČ, I., VALACH, M., TVRDOŇOVÁ, J. (2015): Leader – Ex-post Evaluation of the Delivery Mechanism. *EU Agrarian Law*, 4, 10–17.

DANĚK, P. (2013): Geografické myšlení: úvod do teoretických přístupů. Masarykova univerzita, Brno.

DORIUS, N. (2011): Measuring Community Development Outcomes: In Search of an Analytical Framework. *Economic Development Quarterly*, 25, 3, 267–276.

GARGANO, G. (2021): The Bottom-Up Development Model as a Governance Instrument for the Rural Areas. The Cases of Four Local Action Groups (LAGs) in the United Kingdom and in Italy. *Sustainability*, 13, 16.

HÄMÄLÄINEN, P., NÉMETH, S. (2022): The Finnish way of CLLD: place-based or half-hearted implementation? *European Planning Studies*, 30, 5, 879–898.

HENDL, J. (2008): *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Třetí vydání. Portál, Praha.

CHEVALIER, P., DEDEIRE, M., KOVÁCS, D., PÓLA, P. (2012): The implementation of the Leader programme in Central Europe: between a local development approach and political instrumentalisation. Discussion Papers 89. Institute of Regional Studies, Research Centre for Economic and Regional Studies, Hungarian Academy of Sciences, Pécs.

JANČÁK, V., HAVLÍČEK, T., CHROMÝ, P., MARADA, M. (2008): Regional Differentiation of Selected Conditions for the Development of Human and Social Capital in Czechia. *Geografie*, 113, 3, 269–284.

JANČÁK, V., CHROMÝ, P., MARADA, M., HAVLÍČEK, T., VONDRÁČKOVÁ, P. (2010): Social capital as a factor in the development of peripheral areas: an analysis of selected components of social capital in Czechia's typologically different peripheries. *Geografie*, 115, 2, 207–222.

KONEČNÝ, O. (2019): The Leader Approach Across the European Union: One Method of Rural Development, Many Forms of Implementation. *European Countryside*, 11, 1, 1–16.

KONEČNÝ, O. (2021): *Tvář MAS*. NS MAS, Praha.

KONEČNÝ, O., ŠILHAN, Z., CHALOUPKOVÁ, M., SVOBODOVÁ, H. (2020): Area-based approaches are losing the essence of local targeting: LEADER/CLLD in the Czech Republic. *European Planning Studies*, 29, 4, 619–636.

MANSURI, G., RAO, V. (2004): COMMUNITY-BASED AND -DRIVEN DEVELOPMENT: a CRITICAL REVIEW. *The World Bank Research Observer*, 19, 1, 1–39.

MARSDEN, T., MURDOCH, J., LOWE, P., MUNTON, R., FLYNN, A. (1993): *Constructing the countryside*. UCL Press, Londýn.

MAUREL, M. (2008): Local Development Stakeholders and the European Model: Learning the LEADER Approach in the New Member States. *Sociologický časopis*, 44, 3, 511–529.

MUSIL, J., MÜLLER, J. (2008): Vnitřní periferie v České republice jako mechanismus sociální exkluze. *Sociologický časopis*, 44, 2, 321–348.

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

NAVARRO, F. A., WOODS, M., CEJUDO, E. (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.

NAVARRO-VALVERDE, F., LABIANCA, M., CEJUDO-GARCÍA, E., DE RUBERTIS, S. (2022): Social Innovation in Rural Areas of the European Union Learnings from Neo-Endogenous Development Projects in Italy and Spain. *Sustainability*, 2022, 14, 11.

NEMES, G. (2005): *The Politics of Rural Development in Europe*. Discussion Papers 5. Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences, Pécs.

NOVÁK, J., NETRDOVÁ, P. (2011): Prostorové vzorce sociálně-ekonomické diferenciacie obcí v České republice. *Sociologický časopis*, 47, 4, 297–323.

NOVOTNÁ, H., ŠPAČEK, O., ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, M. (2019): *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, Praha.

PERLÍN, R., KOMÁREK, M., MARADA, M., HAVLÍČEK, T., JANČÁK, V., CHROMÝ, P., BEDNÁŘOVÁ, H. (2019): Typologie mikroregionů Česka. *Urbanismus a územní rozvoj*, 22, 4, 8–13.

PERLÍN, R., KUČEROVÁ, S, KUČERA, Z. (2010): Typologie venkovského prostoru Česka. *Geografie*, 115, 2, 161–187.

PILEČEK, J. (2013): Sociální a lidský kapitál jako faktor rozvoje periferních oblastí Česka. *Disertační práce. Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy, Praha.*

PILEČEK, J., JANČÁK, V. (2010): Je možné měřit sociální kapitál? Analýza územní diferenciacie okresů Česka. *Geografie*, 115, 1, 78–95.

RAY, Ch. (2000): The EU LEADER Programme: Rural Development Laboratory. *Sociologia Ruralis*, 40, 2, 163–171.

RUBIN, H. J. (1994): There Aren't Going to Be Any Bakeries Here If There Is No Money to Arrod Jellyrolls: The Organic Theory of Community Based Development. *Social Problems*, 41, 3, 401–424.

SVOBODOVÁ, H. (2015): Do the Czech Local Action Groups Respect the Leader Method? *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 63, 5, 1769–1777.

THUESEN, A. A., NIELSEN, N. CH. (2014): a Territorial Perspective on EU's LEADER Approach in Denmark: The Added Value of Community-led Local Development of Rural and Coastal Areas in a Multi-level Governance Settings. *European Countryside*, 6, 4, 307–326.

TRANTINOVÁ, M., HRABÁK, J., MRNUŠTÍK-KONEČNÁ, M. (2018): An innovative method for the evaluation of LAGs and rural development: “A mirror for LAGs”. *Rural Areas and Development*, 2018, 15, 151–167.

VAN DETH, J. W. (2003): Measuring social capital: orthodoxies and continuing controversies. *International Journal of Social Research Methodology*, 6, 1, 79–92.

7.2 Výzkumné zprávy

BINEK, J., KONEČNÝ, O., ŠILHAN, Z., SVOBODOVÁ, H., CHALOUPKOVÁ, M. (2020a): Katalog animačních činností MAS. Projekt TL01000547 – Nové role místních akčních skupin v lokálním rozvoji. GaREP, spol. s r. o, Brno. Dostupné na: <https://www.nsmas.cz/projekty/projekt-role-mas-20182020/> (cit. 28. 4. 2024).

BINEK, J., KONEČNÝ, O., ŠILHAN, Z., SVOBODOVÁ, H., CHALOUPKOVÁ, M. (2020c): Doporučení ke zlepšení činnosti MAS. Projekt TL01000547 – Nové role místních akčních skupin v lokálním rozvoji. GaREP, spol. s r. o, Brno. Dostupné na: <https://www.garep.cz/hlavni-doporuceni-pro-mas/t1269> (cit. 28. 4. 2024).

ČEPELKA (2012): Hodnocení místních akčních skupin, Studie k teorii a praxi hodnocení MAS v ČR. Průběžné hodnocení Programu rozvoje venkova ČR za období 2007–2013, 5. průběžná zpráva k 15. 4. 2012 – příloha. Tima Liberec, Liberec.

EK (2023) – Evropská komise, Generální ředitelství pro zemědělství a rozvoj venkova: Evaluation support study of the costs and benefits of the implementation of LEADER, final report. Evropská komise, Brusel. Dostupné na: <https://data.europa.eu/doi/10.2762/995751> (cit. 28. 4. 2024).

ERNST & YOUNG (2022): Výstupy a výsledky fondů EU ve Středočeském kraji v programovém období 2014–2020, Průběžná zpráva z Výsledkové evaluace přínosů evropských fondů na regionální úrovni, úkol 5 a 6. Ernst & Young, s.r.o. pro MMR, Praha. Dostupné na: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/narodni-organ-pro-koordinaci/evaluace/knihovna-evaluaci/vysledkova-evaluace-prinosu-evropskych-fondu-na-re> (cit. 28. 4. 2024).

ENRD (2017): LEADER LAG Survey 2017. Working Paper. Findings at Member State level; Member State: Czech Republic. Dostupné na: https://ec.europa.eu/enrd/leader-clld/leader-lag-implementation-survey-2017_en.html (cit. 28. 4. 2024).

PELCL, P., HAVRÁNEK, T., LEHMANNOVÁ, A., MARTÍNEK, J. (2008): Metodika dobré praxe místních akčních skupin v České republice. Zpráva z výzkumného projektu

2007–2008. Centrum pro komunitní práci, Plzeň. Dostupné na: <https://www.cpkp-zc.cz/publikace/metodika-dobre-praxe-mistnich-akcnich-skupin-v-cr/> (cit. 28. 4. 2024).

ROYAL HASKONINGDHV (2015): Procesní a výsledková evaluace výzvy č. 2 OPTP, Manažerské shrnutí. Verze 1.0. Royal HaskoningDHV pro MMR, Praha. Dostupné na: <https://www.dotaceeu.cz/cs/microsites/op-technicka-pomoc/dokumenty> (cit. 28. 4. 2024).

TRANTINOVÁ, M., HRABÁK, J., MRNUŠTÍK-KONEČNÁ, M. (2015): Identifikace úspěchů a neúspěchů naplňování vybraných principů leader s posouzením, proč k úspěchu či neúspěchu dochází. Závěrečná zpráva o výsledcích řešení Interního výzkumného projektu. Ústav zemědělské ekonomiky a informací, Praha.

7.3 Jiné publikace

ČSÚ (2023): Data podle obcí, roky 2021–2022, s číselníky MAS. Český statistický úřad, Praha. Dostupné na: https://www.czso.cz/csu/czso/data_pro_mistni_akcni_skupiny_mas (cit. 10. 4. 2024).

EK (2017) – Evropská komise, Generální ředitelství pro zemědělství a rozvoj venkova – Oddělení C.4: Pokyny. Hodnocení LEADER/CLLD. Evropská unie, Brusel.

KOMISE EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ (1989): The future of rural society. Evropská unie, Brusel. Dostupné na: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cc9b4a65-0bea-41ef-a959-20d9ba52af4f> (cit. 27. 10. 2023).

KOMISE EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ (1996): The Cork Declaration: a Living Countryside. Evropská unie, Brusel.

MAS Krajina srdce (2023): Výroční zpráva 2022. Dostupné na: <https://www.maskrajinasrdce.cz/mas-krajina-srdce/vyrocní-zpravy/> (cit. 28. 4. 2024).

MAS Královská stezka (2023): Výroční zpráva 2022. Dostupné na: <https://kralovska-stezka.cz/vyrocní-zpravy-a-audity/> (cit. 28. 4. 2024).

MAS Lípa pro venkov (2023): Výroční zpráva 2022. Dostupné na: <https://www.lipaprovenkov.cz/o-nas/dokumenty-a-zapisy-z-jednani/vyrocní-a-monitorovací-zpravy/> (cit. 28. 4. 2024).

MAS MSK (2015) – Místní akční skupiny Moravskoslezského kraje: Návrh metodického rámce procesu evaluace Strategických plánů LEADER 2007–2013 10ti MAS Moravskoslezského kraje. Dostupné na: <https://www.pobeskydi.cz/nase-projekty/ukoncene-projekty/vzpominky-na-budoucnost/> (cit. 28. 4. 2024).

MAS STK (2015) Místní akční skupiny Středočeského kraje: Metodika pro evaluace a monitoring strategií MAS. Dostupné na: <http://www.strednipolabi.cz/evaluace-a-monitoring-strategi.html> (cit. 28. 4. 2024).

MAS OLK (2015) Místní akční skupiny Olomouckého kraje: Monitoring a evaluace strategií MAS. Dostupné na: <https://www.sumperskyvenkov.cz/projekty-projekty-spoluprace-spoluprace-evaluace-spl> (cit. 28. 4. 2024).

MAS Podbrdsko (2023): Výroční zpráva 2022. Dostupné na: <https://www.maspodbrdsko.cz/o-nas/vyrocní-zpravy-1/> (cit. 28. 4. 2024).

MAS Rakovnicko (2023): Zpravodaj Místní akční skupiny Rakovnicko, 1/2023. Dostupné na: <https://www.mas-rakovnicko.cz/mistni-akcni-skupina/zpravodaj-/>

MAS sv. Jana z Nepomuku (2022): Výroční zpráva 2021. Dostupné na: <https://www.masnepomucko.cz/vyrocní-zpravy-zavery-audit> (cit. 28. 4. 2024).

MAS sv. Jana z Nepomuku (2023): Výroční zpráva 2022. Dostupné na: <https://www.masnepomucko.cz/vyrocní-zpravy-zavery-audit> (cit. 28. 4. 2024).

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ (2021): Metodika pro standardizaci místních akčních skupin v programovém období 2014–2020, verze 4. Dostupné na: <https://eagri.cz/public/portal/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/aktuality/aktualizace-metodiky-pro-standardizaci> (cit. 28. 4. 2024).

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ (2019): Mid-term evaluace realizace strategií CLLD. Zadání pro místní akční skupiny. Dostupné na: <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/uzemni-dimenze/ud-typy/uzemni-dimenze-2014-2020/integrované-nastroje/clld/evaluace-in/clld> (cit. 28. 4. 2024).

7.4 Internetové zdroje

EVROPSKÁ KOMISE (2021): LEADER/CLLD explained, European Network for Rural Development, https://ec.europa.eu/enrd/leader-clld/leader-toolkit/leaderclld-explained_en.html (cit. 27. 10. 2023).

EVROPSKÁ KOMISE (2020): Implementing LAGs and Local Strategies, https://ec.europa.eu/enrd/sites/default/files/leader-clld-implementing-lags-strategies_en.pdf (cit. 22. 3. 2024).

MAS Krajina srdce (2024): MAS Krajina srdce, <https://www.maskrajinasrdce.cz> (cit. 19. 4. 2024).

MAS Královská stezka (2024): MAS Královská stezka, <https://kralovska-stezka.cz> (cit. 19. 4. 2024).

MAS Lípa pro venkov (2024): MAS Lípa pro venkov, <https://www.lipaprovenkov.cz> (cit. 19. 4. 2024).

MAS Podbrdsko (2024a): MAS Podbrdsko, <https://www.maspodbrdsko.cz> (cit. 19. 4. 2024).

MAS Podbrdsko (2024b): Místní akční skupina Podbrdsko, <https://www.facebook.com/maspodbrdsko> (cit. 19. 4. 2024).

MAS Rakovnicko (2024a): MAS Rakovnicko, <https://www.mas-rakovnicko.cz> (cit. 19. 4. 2024).

MAS Rakovnicko (2024b): Místní akční skupina Rakovnicko, <https://www.facebook.com/AkcniRakovnicko> (cit. 19. 4. 2024).

MAS sv. Jana z Nepomuku (2024): MAS svatého Jana z Nepomuku, <https://www.masnepomucko.cz> (cit. 19. 4. 2024).

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ (2024): Komunitně vedený místní rozvoj, <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/uzemni-dimenze/regionalni-rozvoj/clld> (cit. 20. 3. 2024).

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ (2010): Výsledky Hodnocení místních akčních skupin 2010., <https://eagri.cz/public/portal/mze/dotace/dobihajici-a-ukoncene-dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2007/opatreni-osy-iv/mistni-akcni-skupina/vysledky-hodnoceni-mistnich-akcnich> (cit. 20. 3. 2024).

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ (2011): Hodnocení místních akčních skupin 2011, <https://eagri.cz/public/portal/mze/dotace/dobihajici-a-ukoncene-dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2007/opatreni-osy-iv/mistni-akcni-skupina/hodnoceni-mistnich-akcnich-skupin-2011> (cit. 20. 3. 2024).

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ (2012): Hodnocení místních akčních skupin 2012, <https://eagri.cz/public/portal/mze/venkov/archiv/mistni-akcni-skupiny-2007-2013/aktuality/hodnoceni-mistnich-akcnich-skupin-2012> (cit. 20. 3. 2024).

NÁRODNÍ SÍŤ MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN ČESKÉ REPUBLIKY (2024a): Úvodní strana, <https://www.nsmascr.cz> (cit. 17. 4. 2024)

NÁRODNÍ SÍŤ MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN ČESKÉ REPUBLIKY (2024b): Co jsou MAS, <https://www.nsmascr.cz/o-nas/co-jsou-mas/> (cit. 20. 3. 2024).

NÁRODNÍ SÍŤ MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN ČESKÉ REPUBLIKY (2024c): Databáze členů Národní sítě místních akčních skupin ČR. <http://databaze.nsmascr.cz> (cit. 17. 4. 2024).

OECD (2023): Value added by activity, OECD Data,
<https://data.oecd.org/natincome/value-added-by-activity.htm> (cit. 27. 10. 2023).

8 PŘÍLOHY

Příloha 1: Tváře MAS ve vnitřní periférii Čech

| MAS | Kraj | Všechny tváře | Tváře |
|---|---|---------------|---|
| Obecně prospěšná společnost pro Český ráj | Středočeský, Liberecký, Královehradecký | NE | Chybí edukační. |
| Otevřené zahrady Jičínka, z. s. | Královehradecký | NE | Dotační. |
| MAS Mezilesí, z. s. | Středočeský | | Nefungují stránky. |
| Společná CIDLINA, z. s. | Královehradecký | NE | Dotační a propojovací. |
| MAS Zálabí, z. s. | Středočeský, Pardubický | Možná | Dotační a propojovací, zbytek nejasný (starší informace). |
| Lípa pro venkov, z. s. | Středočeský | ANO | Všechny. |
| MAS Blaník, z. s. | Středočeský | NE | Chybí inovační a propojovací. |
| MAS Železnohorský region, z. s. | Pardubický | ANO | Všechny. |
| Královská stezka, o.p.s. | Vysočina | ANO | Všechny. |
| Společnost pro rozvoj Humpolecka, z. s. | Vysočina | Možná | Nejasná inovační. |
| Via rustica, z. s. | Vysočina | Asi ano | Nejasná propojovací. |
| MAS Krajina srdce z. s. | Jihočeský, Středočeský | ANO | Všechny. |
| MAS Voticko, z. s. | Středočeský | Možná | Těžko se rozlišuje, co je MAS a co mikroregion. |
| MAS Blatensko, o.p.s. | Jihočeský | NE | Dotační. |
| MAS Střední Povltaví z. s. | Jihočeský | NE | Dotační. |
| MAS Sedlčansko, o.p.s. | Středočeský | NE | Dotační, komunikační, propojovací. |
| MAS Brána Písecka z. s. | Jihočeský | Možná | Nejasná edukační. |
| MAS Podbrdsko, z. s. | Středočeský | Asi ano | Nejasná inovační. |
| MAS svatého Jana z Nepomuku, z. s. | Plzeňský | ANO | Všechny. |
| MAS Světovina o.p.s. | Plzeňský | NE | Dotační, edukační. |
| Rakovnicko o.p.s. | Středočeský | Asi ano | Nejasná inovační. |

Zdroj: webové stránky MAS, NS MAS ČR 2024c, vlastní zpracování

Pozn: Tvář MAS podle modelu Konečného (2021) zahrnuje vždy určitou roli, kterou MAS plní děláním různých činností animace MAS. Těmito tvářemi jsou dotační, edukační, poradenská, komunikační, inovační a propojovací.

Hodnocení alespoň minimálního naplnění jednotlivých tváří MAS bylo vytvořeno na základě dostupných informací na webových stránkách MAS a sociálních sítích. MAS mohou některé tváře naplňovat, pouze to není patrné z dostupných zdrojů. Také mohlo v důsledku přehlédnutí informace dojít k chybě na straně autorky.

z. s. = zapsaný spolek

o.p.s. = obecně prospěšná společnost

Tváře MAS (Konečný 2021, s. 38–53)

1. Animace v rámci alokací Akčního plánu SCLLD: dotační tvář (základní úroveň)

Vykonávání administrativních a procesních úkonů dle pravidel příslušných operačních programů zahrnující mimo jiné i informování o dotačních možnostech v rámci CLLD či vzdělávací akce pro žadatele v rámci CLLD.

2. Poradenská tvář

Dotační poradenství (podpora získávání finančních zdrojů do území)

- Informování o dalších dotačních možnostech (evropské, národní, krajské a další dotační programy)
- Vyhledávání a iniciace projektových záměrů v území, tj. zvyšování absorpční kapacity území
- Konzultace k projektovým záměrům (bez ohledu na zdroj financování, klíčová je vazba na realizaci SCLLD)
- Zvyšování schopností subjektů z území získat dotační zdroje a úspěšně realizovat rozvojové projekty
- Fundraising pro subjekty z území MAS

3. Komunikační (marketingová) tvář

- Organizace a spolupořádání kulturních a společenských akcí
- Zajištění/tvorba informačních materiálů na podporu rozvoje oblastí řešených v SCLLD
- Prezentování činnosti MAS a přínosů CLLD

4. Inovační tvář

- Vyhledávání a prezentace vhodných inovačních řešení
- Podpora přenosu a sdílení inovačních projektů z jiných území
- Zapojování se do výzkumných aktivit vysokoškolských institucí
- Příprava pilotních projektů (financování realizace potom v rámci daného projektu)
- Pilotní realizace řešení

- Realizace zastřešujících projektů (srovnatelná řešení pro větší skupinu obdobných subjektů)
- Podpora vzniku nových produktů, služeb a řešení
- Zapojení MAS do rozvojových sítí
- Sdílení znalostí a zkušeností MAS

5. Propojovací tvář

- Spolupráce s místními základními a středními školami
- Setkávání se s aktéry území
- Propojování subjektů v území za účelem uspořádání akcí, společného řešení problémů a přípravy a realizace projektů
- Vytipování odborných specifických subjektů a osob, využívání jejich znalostí a zkušeností a podpora jejich zapojení do rozvoje regionu
- Koordinace činností v území
- Podpora realizace SCLLD formou spolupráce a členství v zájmových organizacích (zejména organizace cestovního ruchu / destinační managementy, hospodářské komory, agrární komory)
- Působení MAS jako mediátora mezi různorodými subjekty z území při řešení dílčích problémů
- Podpora využití místních zdrojů
- Podpora využití ekonomického potenciálu

6. Edukační tvář

- Příprava vlastních projektových záměrů MAS zaměřených na vzdělávání
- Organizace vzdělávacích akcí
- Tvorba výukových materiálů
- Vydávání textových a audiovizuálních materiálů o regionu a příběžích místních obyvatel

Příloha 3: Tváře vybraných MAS

| Tváře MAS | Katalog animací: skupina aktivit | MAS sv. Jana z Nepomuku | MAS Podbrdsko | MAS Rakovnicko |
|------------------|--|--|---|---|
| Edukační tvář | Příprava vlastních projektových záměrů MAS zaměřených na vzdělávání. | Provádí MAP. Provozuje English club pro děti, příměstské tábory s angličtinou a fotbalem. Erasmus vzdělávání dospělých a výměny mládeže. | Provádí MAP. | Provádí MAP. |
| | Organizace vzdělávacích akcí. | | | |
| | Tvorba výukových materiálů. | | | |
| | Vydávání textových a audiovizuálních materiálů o regionu a příbězích místních obyvatel. | | | |
| Poradenská tvář | Informování o dalších dotačních možnostech (evropské, národní, krajské a další dotační programy). | | | |
| | Vyhledávání a iniciace projektových záměrů v území, tj. zvyšování absorpční kapacity území. | | | |
| | Konzultace k projektovým záměrům (bez ohledu na zdroj financování, klíčová je vazba na realizaci SCLLD). | | | Pořádá semináře pro žadatele. |
| | Zvyšování schopností subjektů z území získat dotační zdroje a úspěšně realizovat rozvojové projekty. | Prezentuje úspěšné projekty na svých stránkách. | Prezentuje úspěšné projekty na svých stránkách. | Prezentuje projekty v každoročním Zpravodaji. |

| | | | | |
|---------------------------------|--|--|---|------------------------------------|
| | Fundraising pro subjekty v území MAS. | Má vlastní grantovou výzvu. | | |
| Komunikační (marketingová) tvář | Organizace a spolupořádání kulturních a společenských akcí. | Účast s komunitní kavárnou na městských slavnostech. | Pořádání farmářských a řemeslných trhů a jarmarku. | Pořádání akce Čistá řeka Berounka. |
| | Zajištění/tvorba informačních materiálů na podporu rozvoje oblastí řešených v SCLLD. | | | |
| | Prezentování činnosti MAS a přínosů CLLD. | Prezentuje výhody žádání přes MAS ve videu. | | Vydává každoroční Zpravodaj. |
| Inovační tvář | Vyhledávání a prezentace vhodných inovačních řešení. | | | |
| | Podpora přenosu a sdílení inovačních projektů z jiných území. | | | |
| | Zapojování se do výzkumných aktivit vysokoškolských institucí. | | | |
| | Příprava pilotních projektů (financování realizace potom v rámci daného projektu). | Provozuje Šatní skříň s materiální pomocí. | | |
| | Pilotní realizace řešení. | | | |
| | Realizace zastřešujících projektů (srovnatelná řešení pro větší skupinu obdobných subjektů). | | Spolupráce se spolky na pořádání příměstských táborů. | |
| | Podpora vzniku nových produktů, služeb a řešení. | | | |
| | Zapojení MAS do rozvojových sítí. | Vzdělává se prostřednictvím projektů ERASMUS+. | | Provoz terénní služby. |

| | | | | |
|------------------|---|--|--|--|
| | Sdílení znalostí a zkušeností MAS. | | | |
| Propojovací tvář | Spolupráce s místními základními a středními školami. | Provádí MAP. | Provádí MAP. | Provádí MAP. |
| | Setkávání se s aktéry území. | | Pořádá setkání se starosty. | Pořádá setkání se starosty. |
| | Propojování subjektů v území za účelem uspořádání akcí, společného řešení problémů a přípravy a realizace projektů. | Provozuje otevřený klub a komunitní zahradu. | Zastřešovala projekt plánování sociálních služeb Pořádání farmářských trhů. | |
| | Vytipování odborných specifických subjektů a osob, využívání jejich znalostí a zkušeností a podpora jejich zapojení do rozvoje regionu. | | | |
| | Koordinace činností v území. | | | Vydává přehled kulturních akcí na své facebookové stránce. |
| | Podpora realizace SCLLD formou spolupráce a členství v zájmových organizacích (zejména organizace cestovního ruchu / destinační managementy, hospodářské komory, agrární komory). | | Partner destinační společnosti. | |
| | Působení MAS jako mediátora mezi různorodými subjekty z území při řešení dílčích problémů. | | | |
| | Podpora využití místních zdrojů. | | | |
| | Podpora využití ekonomického potenciálu. | | | |

| Tváře MAS | Katalog animací: skupina aktivit | MAS Lípa pro venkov | MAS Krajina srdce | MAS Královská stezka |
|------------------|--|--|---|---|
| Edukační tvář | Příprava vlastních projektových záměrů MAS zaměřených na vzdělávání. | Provádí MAP. | Provádí MAP Letní tábor s angličtinou, ERASMUS+ pro mládež. | Provádí MAP. |
| | Organizace vzdělávacích akcí. | Pořádá vzdělávací akce. | | Provoz seminářů pro neformálně pečující. |
| | Tvorba výukových materiálů. | | | |
| | Vydávání textových a audiovizuálních materiálů o regionu a příběžích místních obyvatel. | Vydává vzdělávací publikace a letáky o regionu. | | |
| Poradenská tvář | Informování o dalších dotačních možnostech (evropské, národní, krajské a další dotační programy). | Informuje o dalších dotačních možnostech (případně také konzultuje). | Informuje o dalších dotačních možnostech, zprostředkovává je. | |
| | Vyhledávání a iniciace projektových záměrů v území, tj. zvyšování absorpční kapacity území. | | | |
| | Konzultace k projektovým záměrům (bez ohledu na zdroj financování, klíčová je vazba na realizaci SCLLD). | | | |
| | Zvyšování schopností subjektů z území získat dotační zdroje a úspěšně realizovat rozvojové projekty. | Prezentuje příklady úspěšných projektů. | | Prezentuje úspěšné projekty na svých stránkách. Pořádání semináře |

| | | | | |
|---------------------------------|--|--|---|---|
| | | | | k Nové zelené úsporám light. |
| | Fundraising pro subjekty v území MAS. | Má vlastní grantovou výzvu. | | |
| Komunikační (marketingová) tvář | Organizace a spolupřádání kulturních a společenských akcí. | Organizuje nebo spoluorganizuje kulturní a společenské akce. | | Pořádání akce Čistá řeka Sázava na Vysočině a Gastronomického festivalu, Cyklovýletu, Vánočního jarmarku. |
| | Zajištění/tvorba informačních materiálů na podporu rozvoje oblastí řešených v SCLLD. | | | Produkuje brožury a letáky na podporu turistiky. |
| | Prezentování činnosti MAS a přínosů CLLD. | Prezentuje se na akcích pro veřejnost. | | |
| Inovační tvář | Vyhledávání a prezentace vhodných inovačních řešení. | Jezdí na exkurze do jiných MAS, nebo exkurze přijímá. | | |
| | Podpora přenosu a sdílení inovačních projektů z jiných území. | | Mezinárodní spolupráce. | |
| | Zapojování se do výzkumných aktivit vysokoškolských institucí. | | Spolupráce s Jihočeskou univerzitou. | |
| | Příprava pilotních projektů (financování realizace potom v rámci daného projektu). | | Provozování Šatníku s materiální pomocí. | |
| | Pilotní realizace řešení. | | Organizace pomoci Ukrajinským uprchlíkům. | Provoz sociálního podniku. |
| | Realizace zastřešujících projektů (srovnatelná řešení pro větší skupinu obdobných subjektů). | | | |

| | | | | |
|------------------|---|---|---|--|
| | Podpora vzniku nových produktů, služeb a řešení. | | | |
| | Zapojení MAS do rozvojových sítí. | | | Účastní se setkání MAS, transferů zkušeností. Realizace přeshraničního projektu spolupráce. |
| | Sdílení znalostí a zkušeností MAS. | | | |
| Propojovací tvář | Spolupráce s místními základními a středními školami. | Provádí MAP. | Provádí MAP. | Provádí MAP. |
| | Setkávání se s aktéry území. | Pravidelně pořádá setkání se starosty obcí MAS. | Pořádá setkání se starosty a zástupci mikroregionů, ředitelů škol | |
| | Propojování subjektů v území za účelem uspořádání akcí, společného řešení problémů a přípravy a realizace projektů. | Každoročně pořádá Adventní trh s místními produkty regionální značky a programem od dětí z MŠ a ZŠ Zbraslavice. | | Realizuje komunitní plánování sociálních služeb. Pořádání akce Čistá řeka Sázava na Vysočině a Gastronomického festivalu, Cyklovýletu, Vánočního jarmarku. |
| | Vytipování odborných specifických subjektů a osob, využívání jejich znalostí a zkušeností a podpora jejich zapojení do rozvoje regionu. | | | |
| | Koordinace činností v území. | | | |
| | Podpora realizace SCLLD formou spolupráce a členství | Provozuje destinační společnost, | Spoluzakladatel destinační společnosti. | Součást destinační společnosti. |

| | | | | |
|--|--|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| | v zájmových organizacích (zejména organizace cestovního ruchu / destinační managementy, hospodářské komory, agrární komory). | nebo je jejím aktivním členem. | | |
| | Působení MAS jako mediátora mezi různorodými subjekty z území při řešení dílčích problémů. | | | |
| | Podpora využití místních zdrojů. | | Provozuje mobiliář k zapůjčení. | Zapůjčení vybavení na akce. |
| | Podpora využití ekonomického potenciálu. | | | |

Zdroj: Konečný 2021; MAS sv. Jana z Nepomuku 2024; MAS sv. Jana z Nepomuku 2023; MAS sv. Jana z Nepomuku 2022; MAS Podbrdsko 2024a; MAS Podbrdsko 2024b; MAS Podbrdsko 2023; MAS Rakovnicko 2024a; MAS Rakovnicko 2024b; MAS Rakovnicko 2023; MAS Lípa pro venkov 2024; Lípa pro venkov 2023; MAS Krajina srdce 2024; MAS Krajina srdce 2023; MAS Královská stezka 2024; MAS Královská stezka 2023, vlastní zpracování

Pozn.: Tvář MAS podle modelu Konečného (2021) zahrnuje vždy určitou roli, kterou MAS plní děláním různých činností animace MAS. Těmito tvářemi jsou dotační, edukační, poradenská, komunikační, inovační a propojovací.

Hodnocení alespoň minimálního naplnění jednotlivých tváří MAS bylo děláno na základě dostupných informací na webových stránkách MAS a sociálních sítích. Výčet aktivit v jednotlivých tvářích MAS, který daná MAS naplňuje není a nemá za cíl být úplný.

Informovaný souhlas s účastí ve výzkumu a se zpracováním osobních údajů

Informace o výzkumu:

Výzkum provádí Bc. Marie Ambrozková pro svou diplomovou práci pod vedením doc. RNDr. Pavla Chromého, Ph.D. Záměrem práce je porovnat pohledy na úspěšnost místních akčních skupin a zjistit co ovlivňuje jejich úspěšnost, a to specificky u místních akčních skupin při hranicích Středočeského kraje.

Výzkum bude probíhat metodou polostrukturovaných rozhovorů o délce 1-1,5 hodiny.

Kontakt na výzkumnici: +420 775 613 787; ambrozkma@natur.cuni.cz

Informace o účastníkovi výzkumu:

jméno a příjmení:

Prohlášení

Já níže podepsaný/-á potvrzuji, že

- a) jsem se seznámil/-a s informacemi o cílech a průběhu výše popsaného výzkumu (dále též jen „výzkum“);
- b) dobrovolně souhlasím s účastí své osoby v tomto výzkumu;
- c) rozumím tomu, že se mohu kdykoli rozhodnout ve své účasti na výzkumu nepokračovat;
- d) jsem srozuměn s tím, že jakékoliv užití a zveřejnění dat a výstupů vzešlých z výzkumu nezakládá můj nárok na jakoukoliv odměnu či náhradu, tzn. že veškerá oprávnění k užití a zveřejnění dat a výstupů vzešlých z výzkumu poskytují bezúplatně.

Zároveň prohlašuji, že

- a) souhlasím s pořízením zvukového záznamu z rozhovoru, zveřejněním výsledků výzkumu v diplomové práci Marie Ambrozkové, případně v dalších odborných publikacích, použitím doslovných citací částí rozhovoru a uchováním zvukového záznamu a jeho přepisu po dobu nutnou k práci na výzkumu;
- b) souhlasím se zpracováním osobních údajů;
- c) souhlasím se zveřejněním svého jména v práci (ano/ne):

Potvrzuji, že jsem převzal/a podepsaný stejnopolis tohoto informovaného souhlasu.

Dne:

Podpis:

Scénář rozhovoru

Úspěšnost místních akčních skupin ve vnitřní periferii Čech, Marie Ambrozková
Celkový plánovaný čas polostrukturovaného rozhovoru: 60 min

1. Úvod 8 min

- *Představení sebe, práce, výzkumu*
- *Cíl výzkumu: Zjistit, jak vypadá úspěšná MAS podle lidí z MASEk a proč jsou některé MAS úspěšné, a to specificky v oblasti při vnějších hranicích Středočeského kraje.*
- *Rozhovor bude nahráván na telefon a použit pouze pro účely závěrečné práce. Bude trvat asi hodinu až hodinu a půl.*
- *Můžu vás uvádět v práci jménem?*
- *Vysvětlení udělení souhlasu s výzkumem a nahráváním, podpis souhlasu*
- *Chcete se ještě před začátkem na něco zeptat?*

2. Úvodní otázky 12 min

2.1 Řekněte mi prosím, jak dlouho působíte ve vaší MAS a co je náplní vaší práce.

2.2 (Představte mi ve stručnosti hlavní oblasti činnosti vaší MAS a čím je vaše MAS specifická.) *Pokud bude potřeba respondenta více rozmluvit.*

3. Co je to úspěšná MAS 15 min

3.1 Jak podle vás vypadá úspěšná MAS? Alt.: Když se podíváte na jinou MAS, podle čeho byste hodnotil*a , že je dobrá?

3.1.1 Dá se to rozdělit do nějakých oblastí?

3.1.2 Ještě něco?

3.2 Vidíte sami sebe jako úspěšnou MAS?

4. Co napomáhá tomu, že je MAS úspěšná? 20 min

4.1 Co podle vás ovlivňuje fakt, že je vaše MAS úspěšná? / že vám to v těchto oblastech jde / fungujete v nich dobře?

4.1.1 Existují podle vás nějaké faktory, které ovlivňují vaši úspěšnost a nemůžete je ovlivnit?

4.1.2 A takové, které můžete ovlivnit?

4.1.3 Existují naopak faktory, které vaši činnost omezují?

5. Závěr 5 min

- Zapomněla jsem na něco? Chcete něco dodat?
- Chtěl/a byste se na něco zeptat?
- *Je možné, že se jim ještě budu potřebovat ozvat, možná si popovídat znovu s nimi, nebo nějakým jiným spolupracovníkem.*
- *Poděkování a nabídka posláni práce po jejím dokončení.*

Příloha 6: Přehled interpretací úspěšnosti MAS v odborné literatuře a jiných publikacích

| ZDROJ | ÚSPĚŠNÁ MAS |
|------------------------------|---|
| MZe 2021 | Naplnuje kritéria týkající se území, členské základny, orgánů MAS, kanceláře MAS a institucionalizace. |
| MMR 2024 | Úspěšné schválení, provedení strategie CLLD MAS a naplnění jejích cílů. |
| Royal HaskoningDHV 2015 | Správně postupovala a zpracovala strategii CLLD, která má zřejmou a jednoznačnou vnitřní koherenci. |
| EK – DG AGRI 2017 | Vytváří přidanou hodnotu na základě správného provádění strategie CLLD a ožívování MAS. |
| ENRD 2017 | Naplnlo uplatňuje všech 7 principů metody LEADER. |
| NS MAS ČR 2024 | Zlepšuje kvalitu života a životní prostředí ve svém území. |
| MZe 2010; MZe 2011; MZe 2012 | Je transparentní, důvěryhodnou, aktivní a území aktivizující institucí, která naplňuje metodu LEADER. |
| MZe 2006 v Pelcl a kol. 2008 | Všechny její podané žádosti v programech typu LEADER byly podpořeny a získala největší objem finančních prostředků (např. v poměru k počtu obyvatel). |
| Pelcl a kol. 2008 (s. 12) | <ul style="list-style-type: none"> - Kvalifikovaně identifikuje problémy a možnosti území, ve kterém působí, a na základě jejich vyhodnocení stanovuje strategii rozvoje tohoto území. - Má vybudován odpovídající mechanismus distribuce peněz pro programy typu LEADER. - Kromě přerozdělování finančních prostředků z programů typu LEADER realizuje i vlastní projekty, případně provozuje komerční činnost, zaměstnává kvalitní a zkušený personál a významně se podílí na společenském životě regionu. - Je založena na otevřeném místním partnerství veřejné, soukromé a neziskové sféry, informuje o své činnosti a o dění na území, ve kterém působí, získává a přenáší zkušenosti s prací ve venkovském prostoru, a to na regionální, národní i mezinárodní úrovni. |
| Bumbalová a kol. 2015 | Splňuje tzv. benchmark neboli základní kritéria úspěchu MAS, pro jednotlivé principy LEADER. |
| Svobodová 2015 | Funguje podle principů LEADER, rozvíjí spolupráce v území a z nich vyplývající synergie a má širokou agendu aktivit, které zasahují celé její území. |
| Trantinová a kol. 2018 | Naplňuje principy LEADER, má strategii, která je založená na potřebách a problémech území a jsou v ní zastoupení různorodí partneři. Provádí aktivity, na kterých spolupracují podnikatelé, samosprávy i neziskové organizace, snaží se prosazovat inovace, spolupracuje s jinými MAS a tvoří s nimi síť. |

| | |
|---------------------|---|
| Binek a kol. 2020c | Aktivizuje venkov, rozvíjí jeho skrytý potenciál a povzbuzuje místní aktéry k činnosti. |
| Konečný 2021 | Naplňuje dotační, edukační, poradenská, komunikační, inovační a propojovací tvář. |
| Čepelka 2012 (s. 5) | <ul style="list-style-type: none"> - daří se jí dosahovat hlavní cíle (ty se týkají celkových ambicí MAS v pomoci regionu a jsou obsaženy např. ve stanovách, ale samozřejmě i v SPL³ a dalších plánech) - má dostatečné kapacity či zdroje (nejen finanční!) pro naplňování svého poslání - řádně, průběžně a bez chyb implementuje schválený SPL - a také v ní je dobrá atmosféra, všichni „jsou rádi, že jsou uvnitř“ a další zájemci se chtějí na její práci podílet |
| MAS MSK 2015 | Naplňuje cíle, „které byly vytyčeny v nastaveném plánu pro sledované období“, principy LEADER a vytváří přidanou hodnotu činností. |
| MAS STK 2015 | Je dobrá v oblastech: naplnění strategických cílů, komunikace s územím, budování partnerství, síťování, analýza rizik a jejich hodnocení, synergický efekt, transparentnost řízení strategie, udržitelnost projektů i strategie a efektivita strategie. |
| MAS OLK 2015 | Zlepšuje kvalitu života a životní prostředí ve svém území, podporuje zavádění inovačních přístupů, zapojení mladých lidí a žen, její činnost je efektivní a udržitelná. |

Zdroj: uvedené zdroje v tabulce, vlastní zpracování

³ SPL (Strategický plán LEADER) je dříve používaný název, nyní Strategie CLLD.